

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا  
الرقم التسلسلي.....  
رقم التسجيل.....

# معلومات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع  
"سونلغاز - قسنطينة 1"

مذكرة مكملة لنلي شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:  
أ.د فضيل دليو

إعداد الطالبة:  
شامخ عزيزة

## لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
عضوا  
عضوا

جامعة منتوري \_ قسنطينة  
جامعة منتوري \_ قسنطينة  
جامعة منتوري \_ قسنطينة  
جامعة منتوري \_ قسنطينة

- أ.د رابح كعباش  
- أ.د فضيل دليو  
- د. اليامنة مرابط  
- د. الربيع جصاص

السنة الجامعية: 2008-2009

## شكر و تقدير

إنّ الشكر لله وحده لا شريك له أحمده وأشكره على نعمة التوفيق لانجاز هذا العمل.

و استنادًا لقوله صلى الله عليه و سلم:

>> مَنْ إِصْطَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَجَاؤُهُ فَإِنْ عَجَزْتُمْ عَنْ مُجَازَاتِهِ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى

تَعْلَمُوا أَنَّكُمْ قَدْ شَكَرْتُمْ...<< (رواه الطبراني)

أقدم شكري وفائق إحترامي وتقديري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "دليو فضيل" على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي أعاننتي لإتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد بوجعادة زكريا رئيس مصلحة التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز قسنطينة 1- والآنسة العلمي جميلة المكلفة بالدراسات بقسم الموارد البشرية، على مساندتهما لي طوال إجراء البحث الميداني بالمديرية، دون أن أنسى رئيس قسم الموارد البشرية السيد بومعيزة وجميع أفراد القسم. شكر خالص وتقدير فائق لمن ساعدني وقدم لي يد العون.

# أهداء

أهدي عملي هذا الى من مجد العلم وخلده في قلبه الى روح أبي التي  
أحس أنها تعيش بسلام في جنة النعيم إن شاء الله تعالى.  
الى قرة عيني حبيبتي أمي أعز ما أملك في الوجود والتي أدعو من الله أن  
يحفظها لي ويمن عليها بالصحة الجيدة.  
الى أخواتي و إخوتي أهدى عملي هذا.

## فهرس المحتويات

❖ المقدمة

### الباب الأول: الإطار النظري للدراسة

#### الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.....51-14

- أولاً: الإشكالية ..... 14
- ثانياً: أسباب اختيار الموضوع ..... 17
- ثالثاً: أهمية الموضوع ..... 18
- رابعاً: أهداف الدراسة ..... 19
- خامساً: الدراسات السابقة ..... 19
- سادساً: تحديد المفاهيم ..... 27
- سابعاً: فرضيات الدراسة ..... 50

#### الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية.....127-52

- تمهيد ..... 53
- المبحث الأول: الجذور التاريخية للاهتمام بمضامين إدارة الموارد البشرية..... 54
- أولاً: مرحلة العبودية ونظام الإقطاع ..... 54
- ثانياً: في الفكر الإداري الإسلامي (مرحلة الفكر الإداري الإسلامي) ..... 55
- ثالثاً: مرحلة الثورة الصناعية ..... 59
- المبحث الثاني: النظريات الكلاسيكية في التنظيم ودراسة مضامين إدارة الموارد البشرية..... 64
- أولاً: المدخل الماركسي ..... 64
- ثانياً: الإدارة العلمية ..... 68
- ثالثاً: النظريتي البيروقراطية ..... 73
- رابعاً: نظرية التقسيم الإداري (العمليات الإدارية) ..... 77
- المبحث الثالث: النظريات السلوكية الكلاسيكية الحديثة..... 83
- أولاً: اتجاه العلاقات الإنسانية ..... 83
- ثانياً: اتجاه السلوك التنظيمي أو اتجاه الموارد البشرية ..... 89
- ثالثاً: اتجاه الترشيح المقيد لنظرية صنع القرار ..... 94
- المبحث الرابع: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وإدارة الموارد البشرية..... 101
- أولاً: الاتجاه البنائي الوظيفي ..... 102

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 115.....ثانيا: نظرية النظم -النظرية الموقفية-.....
- 120.....ثالثا: المدخل التكاملي(مدخل جديد لدراسة التنظيم).....
- 123.....رابعا: النظرية الاجتماعية الاقتصادية.....
- 127..... ❖ خلاصة.....
- 218-128..... **الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية و معوقاتها**
- 129..... ❖ تمهيد.....
- 130..... **المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية(الأهمية، الأهداف، الوظائف)**
- 130..... أولا: مضامين فلسفة التحول.....
- 133..... ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
- 136..... ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
- 138..... رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية ومسؤوليتها.....
- 150..... خامسا: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
- 161..... سادسا: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية.....
- 172..... **المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**
- 172..... أولا: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل التطورات التاريخية للمؤسسة الجزائرية.....
- 181..... ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية في النصوص القانونية.....
- 185..... ثالثا: تأثير المؤسسات الجزائرية على إدارة وتنظيم الموارد البشرية.....
- 187..... رابعا: سمات إدارة الموارد البشرية العربية والجزائرية.....
- 190..... **المبحث الثالث: معوقات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات**
- 190..... أولا: معوقات تسيير وإدارة المورد البشري من خلال التراث النظري.....
- 196..... ثانيا: معوقات تسيير وإدارة المورد البشري من خلال الواقع الإمبريقي.....
- 213..... ثالثا: معوقات تسيير وإدارة الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة(المعوقات الإجرائية).....
- 218..... ❖ خلاصة.....

## الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

- 255-219..... **الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة**
- 220..... ❖ تمهيد.....
- 221..... **أولا: مجالات الدراسة**
- 221..... 1- المجال الزمني.....

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

223.....	2- المجال المكاني
232.....	3- المجال البشري
244.....	<u>ثانيا: المنهج المستخدم</u>
247.....	<u>ثالثا: أدوات جمع البيانات</u>
248.....	1- الوثائق والسجلات
249.....	2- الملاحظة
250.....	3- المقابلة
252.....	4- الاستمارة
255.....	❖ خلاصة
334-256.....	<u>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة</u>
257.....	❖ تمهيد
258.....	<u>المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة البيانات</u>
258.....	أولا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى
291.....	ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية
313.....	ثالثا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
322.....	<u>المبحث الثاني: مناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة</u>
322.....	أولا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
326.....	ثانيا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
330.....	ثالثا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
337.....	رابعا: النتائج العامة للدراسة
332.....	<u>خامسا: المقترحات و الحلول المقدمه لمواجهة تلك المعوقات</u>
334.....	❖ خلاصة
335.....	❖ الخاتمة
337.....	❖ قائمة المراجع
344.....	❖ الملخص
348.....	❖ الملاحق

## فهرس الجدول:

رقم الصفحة	يوضح الجدول	رقم الجدول
125	التطور التاريخي للأحداث و القوانين الخاصة بمهام إدارة القوى العاملة	01
126	تطور الفكر الإداري وانعكاسات على وظائف إدارة الموارد البشرية	02
131	تغيير وتحول وظائف إدارة الموارد لبشرية	03
132	وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في النظام المفتوح والنظام المغلق	04
149	مسؤولية وظائف إدارة الموارد لبشرية	05
161	درجة و خبرة العاملين في قسم الموارد البشرية	06
233	توزيع مجتمع الدراسة على الفئات السوسيو- مهنية	07
233	توزيع مجتمع الدراسة بحسب أقسام المديرية	08
234	توزيع مجتمع الدراسة بحسب التصنيف الأجرى	09
235	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المستوى التعليمي	10
236	توزيع قوة العمل على طبيعة المنصب	11
238	خصائص مفردات البحث	12
241	كيفية حساب المتوسط الحسابي للسنة	13
258	يوضح طبيعة اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة	14
259	يبين الجوانب التي تنطوي عليها القواعد التنظيمية	15
261	يبين ما إذا كان التطبيق الحرفي للقوانين هو طريق الأنسب لتحقيق الأهداف	16
263	يوضح مدى تجديد اللوائح والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية	17

رقم الصفحة	يوضح الجدول	رقم الجدول
266	يوضح تأثير التسلسل الوظيفي في عملية تسيير الموارد البشرية	18
267	يوضح مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار	19
269	يوضح أساليب القيادة الأكثر إتباعا لانجاز الأعمال	20
271	يوضح الجوانب التي يركز عليها الرؤساء والمسؤولين	21
272	بين أهم الصعوبات التي توجه الإشراف الفعال داخل الإدارة	22
274	يبين ما إذا كانت سياسة التوظيف تضع الفرد المناسب في المكان المناسب	23
276	يوضح مدى موضوعية عملية تقييم الأداء وأسباب عدم موضوعيته	24
278	يوضح درجة تطبيق الموضوعية في عملية الترقية	25
280	يوضح مدى تناسب برامج التكوين للاحتياجات العامل	26
282	يوضح مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين	27
284	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على البحث العلمي في تسييرها للموارد البشرية:	28
285	يوضح مدى تطبيق الرقابة و المتابعة المستمرة للمسار المهني للموظفين	29
286	يوضح مدى إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمرهم، وتأثير ذلك على أداء الأعمال	30
288	يبين ما إذا كان المبحوثين يواجهون صعوبات في الاتصال مع تحديد أسباب ذلك يوضح مدى صعوبة الاتصال في المستويات الإدارية.	31
288	يوضح أسباب ضعف الاتصال	1-31
290	يوضح مدى تنسيق بين المستويات الإدارية في أمور إدارة المورد البشري	32
291	يوضح مدى خضوع المبحوثين لبرامج التكوين	33
293	يوضح كيفية توصل العامل إلى منصبه الحالي	34
295	يبين مدى تناسب المنصب مع القدرات الفنية والشخصية للعامل	35
297	يوضح رأي المبحوثين في ضرورة توفر الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف.	36



رقم الصفحة	يوضح الجدول	رقم الجدول
298	يوضح درجة كفاءة المسؤولين والرؤساء من خلال رأي المبحوثين	37
300	يوضح مدى اهتمام الرؤساء والمسؤولين بحاجات ورغبات العمال.	38
301	يوضح درجة رفع الروح المعنوية وتأثير ذلك على الأداء.	39
303	يوضح نوعية العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين	40
304	يوضح الاتجاه التي يلجأ إليها المسؤولين في حل المشاكل	41
306	يوضح مدى تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة على تحقيق أهداف المؤسسة	42
307	يوضح مدى تفاعل وتعاون فريق العمل فيما بينهم	43
308	يوضح مدى معارضة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات	44
309	يوضح ما إذا كان هناك إشاعات داخل الإدارة ومدى تأثيرها السلبي على الانجازات	45
310	يوضح مدى تفضيل وتمييز المسؤولين لفئة من الأفراد على أخرى داخل المديرية	46
311	يوضح مدى تدخل العلاقات الشخصية (المعرفة) في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء.	47
312	يوضح مدى تأثير الخلاف بين الرئيس والمرؤوس على تسيير شؤون هذا العامل.	48
314	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل الفيزيقي داخل المؤسسة (الإضاءة، الحرارة، الضجيج، ترتيب المكاتب...)	49
315	يوضح مدى توفر الوسائل والإمكانات للفرد لأداء عمله	50
316	يوضح مدى كفاية الميزانية لتحسين ظروف العمل بالمديرية	51
318	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتجديد وصيانة وسائل العمل	52
319	يوضح تقييم عملية تسيير الموارد البشري داخل المؤسسة	53
320	يوضح ترتيب المعوقات حسب درجة خطورتها لعملية تسيير الموارد البشرية	54

## فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل يوضح	رقم الشكل
106	Merton يوضح نموذج البيروقراطية المعدل	01
108	يبين نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك"	02
110	يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "جولنر"	03
114	يبين الحلقة الجهنمية للبيروقراطية	04
118	يوضح الصورة المتكاملة لعناصر وأجزاء النظام المفتوح	05
135	يوضح لنا العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية	06
152	نموذج للتنظيم الخطي	07
153	يوضح نموذج التنظيم الوظيفي	08
154	نموذج للتنظيم خطي-استشاري	09
155	يوضح الخريطة التنظيمية وإعداد الدليل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	10
227	يبين فروع مؤسسة سونلغاز التوزيع للشرق	11
228	يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع قسنطينة "1".	12

## المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة - لاسيما تلك الراغبة في تحقيق التفوق و الريادة في ظل التطورات الهائلة التي مسّت كل المجالات سواءً كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية- كثيرًا من الرّهانات والتحدّيات المستجّدة التي تفرض عليها السّير قُدومًا نحو تحقيق معادلة التكامل الفعّال في تسيير عناصر الإنتاجية؛ وإلا تحوّلت هذه التحدّيات إلى معوّقات و عراقيل مثبّطة، يصعب عليها (أي المؤسسة) تخطيها فيما بعد، كما هو حاصل في مؤسسات الدول النّامية التي استفطلت فيها المشاكل و المعوقات، بخلاف الدول المتقدمة التي حرصت مؤسّساتها على التّخفيف من تلك العراقيل وتجاوزها نهائيًا في بعض الأحيان. ولا يخفى على أيّ مؤسسة أنّ أكبر تحدّ يواجهها اليوم هو تحقيق فلسفة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، هاته الأخيرة التي أقرّت مختلف المدارس والتيارات العلمية الكبرى في مجال الإدارة والتنظيم بأنّها أهم عناصر الإنتاج، كيف لا وهي الوحيدة القادرة على إدارة وتنظيم بقية العناصر الأخرى (الموارد المادّية والمالية والمعلوماتية).

وبالرغم من أنّ المؤسسة الجزائرية قد أدركت أهمية القوى العاملة وأولتها العناية خاصّة عَقَب الاستقلال من خلال منحها حقّ المشاركة في تسيير المؤسسات (التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي)، إلا أنّ عمليات استثمار وتنمية الموارد البشرية داخل مؤسّساتنا لا تزال مُبهمة المعالم، يلقها الغموض والضبابيّة بسبب حدائتها الرّهيبة وسط الأنساق والأبنية التنظيمية لمجتمعنا. ثمّ إنّ عمليات التنمية التي طبقت لم تحنّ النتائج المرجوة لعدة أسباب يتمثل أهمّها في الدّمار الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، حيث فقدت المؤسسات آنذاك عدد كبير من القوى العاملة المؤهّلة والمتخصصة والمدربة لاسيما الإطارات القياديّة؛ الأمر الذي أثر تأثيرًا شديدًا على تحقيق الأهداف التي كانت تطمح الجزائر إلى تحقيقها.

كما أنّ التطبيق السريع لأنظمة التسيير (إعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، الخوصصة،... الخ) التي طبقتها مؤسّساتنا قصد النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الشاملة، أدّى إلى تدهور وإضعاف كامل الأنساق التنظيمية، فتعاقب الإصلاحات الاقتصادية لم يعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الإداريّة لأنه وبعد سنوات قليلة فقط من تطبيق أيّ نظام جديد تظهر مشاكل سوء التسيير وتبعاتها. إنّ عدم تحقيق المؤسسات الجزائرية الاقتصادية للفعاليّة التنظيمية والكفاءة العالية، يرجع إلى عدم الاهتمام الحقيقي بعملية تسيير وإدارة وتنمية العنصر البشري، الأمر الذي أشار إليه القليل من الباحثين الذين حاولوا الكشف عن أسباب التخلف والتقهقر الذي آلت إليه مؤسّساتنا.

ونظرًا للأهمية القصوى التي يكتسبها المورد البشري وجبّ على كل الإدارات العمل على حصر المعوقات والعراقيل التي تعترض طريق تسييره التسيير الفعّال، من خلال وضع خطط وبرامج ناجعة لإزالتها واستئصالها من الواقع التنظيمي. من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة متواضعة لإبراز أهم

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المسببات والمعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة فعالة للقوى العاملة داخل المؤسسات الاقتصادية . وقد قسّمت هذه الدراسة إلى بابين وخمسة فصول:

### الباب الأول: ضمّ الإطار النظري للدراسة وقد احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة ومنهجيتها من خلال تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، و فرضيات الدراسة.

### الفصل الثاني: والمُعَوَّنُ بلاتجاهات النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية، وقد قسّ م إلى أربعة

مباحث، شمل الأول تقديم عرض عن الجذور التاريخية للاهتمام بمضامين إدارة الموارد البشرية، أمّا الثاني فتناول الحديث عن النظريات الكلاسيكية في التنظيم، وخصّص المبحث الثالث للنظريات السلوكية، وأخيرا تضمّن المبحث الرابع عرضاً شاملاً للنظريات الحديثة في دراسة التنظيم وإدارة الموارد البشرية.

### الفصل الثالث: خُصص لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما معتمداً على ثلاثة مباحث، تطرق الأول

منها إلى إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من مبادئ ، أهداف، أهمية، وظائف، وتنظيم، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على ع ملها، أما المبحث الثاني فضمّ إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال واقع تسييرها، و وظائفها القانونية وسماتها، مع الإشارة إلى التأثير الذي تحدثه المؤسسات في عملية تسيير القوى العاملة، في حين طرح المبحث الثالث المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة وتسيير فعال لقوة عمل المؤسسات، من الناحية النظرية والامبريقية، وختاماً استخلصت الباحثة جملة من المعوقات والمسببات الإجرائية والتي ستعالج في الجانب الميداني لهذا البحث.

### الباب الثاني: احتضن الجانب الميداني للدراسة ويشتمل على فصلين:

### الفصل الرابع: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من تحديد مجالات البحث (الزمني،

المكاني، والبشري)، إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

### الفصل الخامس: تضمّن عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، وقد قسم لمبحثين، تطرق

الأول لعرض وتحليل وتفسير البيانات، أمّا المبحث الثاني فناقش النتائج الجزئية والعمامة التي توصل إليها البحث، وفي الأخير تمّ تقديم بعض المقترحات والحلول المعالجة للمعوقات والصعوبات التي تؤكد إثباتها في الواقع التنظيمي للمديرية الجهوي للتوزيع- سونلغاز قسنطينة 1-. وفي الأخير جاءت الخاتمة.

## الفصل الأول

### تحديد موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: فرضيات الدراسة.

## أولاً: الإشكالية:

يتزايد الإهتمام النظري والإمبريقي بدراسة الفعالية التنظيمية للمنظمات وكيفية تحقيقها والوصول إليها بأقل التكاليف وأحسن الطرق يوماً بعد يوم، لأنّ التحوّلات الفكرية والتقنية الحديثة والتقدم التكنولوجي المعاصر يفرض على المؤسسات بجميع أنواعها تحديات وأخطاراً متعددة ومتنوعة تستوجب المواجهة، عن طريق بناء قدرة تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار وسط الإقتصاد العالمي المتطور بشكل متسارع وقد تشعبت المداخل التنظيمية وتعددت الاتجاهات الفكرية في دراسة التنظيم الباحثة في كيفية تحقيق أهدافه منذ القديم، كما اختلفت وجهات النظر حول المبادئ والأسس الفعالة لبلوغ الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسات، بالتطرق إلى الجوانب والعناصر التي من شأنها التأثير على تلك الأهداف بحسب التوجهات الإيديولوجية للمفكرين وخلفيات وأبعاد كل نظرية، فمنها من تمركزت فلسفته حول العناصر المادية الاقتصادية واعتبارها المخرج الوحيد والمطلب الأساسي للزيادة الإنتاجية (النظريات الكلاسيكية)، ومنها من رأى في العلاقات الإنسانية والعوامل الإجتماعية والسلوكية (المدخل السلوكي) العامل الرئيس، حتى كانت ثمرة تلك الأعمال كلها تفتن المدارس الإدارية الحديثة لأهمية العنصر البشري بوصفه المورد الاستراتيجي الأهم في عناصر العملية الإنتاجية، إنه العنصر الوحيد الذي يمتلك المهارات العالية والكفاءات القادرة على العطاء المتجدد، ويخزن الطاقات الكامنة التي يستطيع التنظيم استثمارها أحسن استثمار لبلوغ مراده.

وقد أصبحت الموارد البشرية المتمثلة في جميع العاملين داخل المؤسسة بمختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تسترشد بها المنظمات الحديثة، لأنها الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف المنشودة والمصدر الأساسي للفكر والتقدم والتغيير والإبداع، بمعنى أنّ القوى العاملة هي العنصر القادر على إدارة وتشغيل باقي الموارد الأخرى المكونة للمؤسسة المادية منها والتكنولوجية (وسائل، آلات، مواد أولية، أموال... الخ).

ويستلزم تمكّن الإدارات من الإستخدام الأمثل والإستثمار الحقيقي لل موارد البشرية توفير المعاملة الحسنة والعدالة لجميع العاملين، عن طريق وضع سياسات موضوعية سليمة واستراتيجيات واضحة، وبرامج جيدة قائمة أساساً على اعتبارات مختلفة أهمها قدرة ورغبة الأفراد في العمل، ولا يوجد من هو أكفأ من إدارة الموارد البشرية للقيام بهذا الدور الحساس، فجُلّ عملها واهتمامها يتمحور حول "العنصر البشري" لذلك أصبحت هذه الإدارة وظيفة رئيسية من الوظائف الأساسية في المنشأة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى، كالإنتاج، التسويق، التمويل... الخ، بل وتعدت ذلك في بعض الدول لتبلغ مكانة القائد الروحي والجوهري في تسيير المؤسسات، لأنها غدت الجهاز الوحيد القائم على تنظيم وتنسيق وتسيير أمور المورد البشري. وعليه، يقع على عاتق هذه الإدارة مسؤولية تنمية وتطوير قوة العمل التي تضمن لها التحسين والارتقاء بالأداء الفعلي. ولبلوغ ذلك تستند إلى جملة من الوظائف الخاصة بها أو المميّزة لطابعها

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الوظيفي تتمثل عموماً في تخطيط واستقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وترقية الفرد بالإضافة إلى اتباع سياسة عادلة في الأجور وفي نظام الصحة والأمن، مع ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة، وإن كانت لا تقف عند هذا الحد فحسب بل تتعداه لتشمل جميع العمليات الإدارية (من التخطيط، الإشراف، الإتصال، الرقابة، والتنظيم) والتي تستعين بها للقيام بوظائفها المتخصصة (الفنية). ولذلك، لا بد لنا هنا من تبيان نقطة مهمة جداً، وهي أنّ وظيفة إدارة الموارد البشرية في الأصل هي وظيفة ومهمة كل رئيس ومسؤول ومشرف في أيّ مستوى تنظيمي كان، وفي أية منظمة اقتصادية كانت أو خدماتية... الخ، وذلك انطلاقاً من اتفاق معظم الخبراء والممارسين والمؤلفين في كونها من الأنشطة الأساسية التي يؤديها المديرون والتي تشمل كلا من التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وتكوين وتنمية الكفاءات. إذاً، فالرئيس هو المسؤول الأول عن تكوين وتنمية ورعاية العمالة التي تعمل تحت رئاسته وإشرافه، ويتوقف نجاحه في مسيرته على مدى التزامه بالإشراف العادل على مرؤوسيه في ضوء المفاهيم الحديثة للعلاقات الإنسانية من أجل تنمية روح التعاون والتضامن ورفع الروح المعنوية التي تؤثر بالإيجاب على تحسين الأداء، والإسهام في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

ولكن، هل يتمّ تطبيق وممارسة تلك الوظائف والأنشطة من دون صعوبات أو عراقيل؟ طبعاً لا! فمن المستحيل أن نجد أية مؤسسة أو إدارة - مهما كان نشاطها- لا تعاني من العقبات والمشاكل، فثمة مجموعة عوامل ومغيرات خارجية وداخلية من شأنها التأثير وبشكل كبير على وظيفة الموارد البشرية، قد تكون محفزة ومساعدة لأدائها (التأثير الإيجابي) كما قد تكون معوقة ومعرّقة عن الوصول إلى الإنجاز الفعال (التأثير السلبي).

فالمعوقات الخارجية لعملية تسيير وتنظيم العمالة تتجلى في التحدّيات المعاصرة والتي تزداد حدّة يوماً بعد يوم، وسط التغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة، إذ تظهر تلك المعوقات بسبب عدة عوامل أهمها العوامل التعليمية وتحديداً انخفاض المستوى التعليمي، والعوامل الاجتماعية والحضارية والمتركة أساساً في العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية وتأثيرها على التسيير العقلاني للمؤسسات، كذلك المؤثرات السكانية وقضية خروج المرأة للعمل والتغيير السريع في تركيبة القوى العاملة، بالإضافة إلى ذلك كله التأثير الكبير الذي أحدثه العوامل الاقتصادية من انفتاح اقتصادي رهيب، وهجرة اليد العاملة الماهرة، دون أن ننسى كذلك دور العوامل القانونية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية (قانون العمل، قوانين الضمان الاجتماعي... الخ)، وفي الأخير نجد بأنّ مسألة العولمة تتصدّر كل تلك المتغيرات السابقة. وتمارس هذه العوامل الخارجية ضغوطات كبيرة على المؤسسات وهيكلها، حيث تجعلها عاجزة عن تغييرها أو التصدي لها، لذلك تعمل المؤسسات على مواكبة تلك التحدّيات بكل حذر وحيطة، وعلى غرار ذلك نجد متغيرات داخلية كثيرة تتغلغل في الأخرى في جميع الأبنية التنظيمية، فقد تظهر على مستوى أعلى تحديداً في السياسة والفلسفة التي تسترشد بها المنظمات، ويؤدي تشويه وغموض مبادئها إلى

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بعض الممارسات غير الموضوعية (غير السوية) مثل السياسات غير المنصفة في التوظيف والترقية المبنية على المعايير غير السليمة. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد فحسب، بل إنه يطال كل الأنظمة المتعلقة بتسيير وتنمية الموارد البشرية تقريباً، فاللاموضوعية تتجلى أيضاً في سياسات الأجور الجامدة وبرامج التدريب الفاشلة، وأنظمة الأمن والسلامة غير الكافية والقديمة، إضافة إلى نظام التقييم غير الفعال وغيرها من الممارسات التي تسيء إلى التسيير العقلاني للتنظيمات والتي ينتج عنها واقع فعلي غير عادل ينبثق عنه حتماً تدهور العلاقات التنظيمية الداخلية الذي يترجمه سخط الطبقة العاملة (المرووسون) على النظام العام للمؤسسة.

والحقيقة أنّ السياسات غير الناضجة ليست وحدها العائق أمام عملية تنظيم القوى العاملة، فعدم قدرة المؤسسة على توفير الأموال والإمكانات المادية يجعلها مكبلة اليدين غير قادرة على رفع وتحسين الإنتاج والأداء، وإلى جانب ذلك نستشف عوامل أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي تلك المتعلقة بالعنصر البشري سواءً كان مسؤولاً أو مرؤوساً والذي قد يكون مساهماً في عرقلة الأداء الفعال لأنشطة العاملين إنّ معظم المنظمات تقريباً تواجه هذه المعوقات وإن كانت تختلف وتتباين من حيث حقيقة تواجدها ودرجة تأثيرها، ونوعها ومدى انتشارها (حجمها) من مجتمع لآخر ومن قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى وحتى من إدارة لأخرى، كما تزداد بروزاً وانتشاراً في مؤسسات وإدارات الدول النامية عنها في مؤسسات الدول المتقدمة والمتطورة، فالمؤسسات العربية وبالأخص الجزائرية تفتقر بشكل كبير للسياسات والاستراتيجيات الواضحة والفلسفات الحديثة في ميدان إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

وتجد المؤسسات الجزائرية نفسها اليوم - وفي خضم التطورات الحاصلة على مستوى الاقصاد العالمي والعلاقات التجارية المتزايدة- غير قادرة على التقدّم ومواكبة هذه الأحداث، ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل أهمها هو التسيير غير الفعال (السيئ) لمواردها البشرية، وهذا بدوره نتاج جملة من المسببات والعراقيل التي تمنع الإدارات الجزائرية من تنمية وتطوير كفاءتها الإقتصادية.

وكثيرة هي تلك الاختلالات، فنظرة خاطفة على واقع مؤسساتنا وطريقة إدارتها نظهر سوء أحوالها الداخلية، المتجسدة في البيروقراطية السلبية التي تنصدر قائمة المعوقات (المشاكل)، ونقص الدعم المادي والمالي للمؤسسات العمومية بالأخص، الذي يثبط عملية التجديد والتقدّم نحو الأمام هذا دون نسيان التأثير الذي يحدثه العامل البشري الذي طالما ارتبط بإدارتنا منذ نشأتها (منذ الستينات)، والمتمثل في سلوكيات العقلية المسيرة والمسؤولة عن توجيه وإدارة المصالح والوحدات التنظيمية وعلى رأسها أنشطة المستخدمين، على اختلاف توجهاتهم الإيديولوجية، والذي نجم عنه سيادة مظاهر العرقية (الجهوية) وتفشي ظاهرتي المحسوبية والمحابة وانتشارهما بشكل ملفت للانتباه في كل الطبقات والمستويات الإجتماعية المكونة للمجتمع الجزائري، فضلاً عن استفحال ظاهرة الإستغلال غير المشروع والشخصي لمناصب العمل ونهب ثروات المؤسسات الذي بات يميّز القطاع الإقتصادي العام.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

في خضم هذا كله، هل تدرك المؤسسة الجزائرية ومواردها البشرية مدى خطورة تلك المعوقات الظاهرة منها والكامنة على الأداء الجيد لأعمالها ووظائفها ؟ وهل تعلم بمدى تشعبها وسط البيئة الداخلية للتنظيم ؟ أو بالأحرى هل تعترف بوجودها وضرورة معالجتها ؟ لذلك كله، إرتأينا في دراستنا هذه كشف وتشخيص أهم المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق التسيير (إدارة) الفعال للمورد البشري، وذلك بحصر وتحديد أنواع المعوقات الظاهرة، مع التنقيب عن الكامنة منها- إن أمكن ذلك- والكشف عن أكثر المعوقات بروزاً وخطورة لمعرفة حقيقتها حتى يتم التصدي لها في المستقبل ومعالجتها. وعليه، جاء التساؤل الرئيسي التالي ليجسد المشكلة الراهنة:

**ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية إدارة المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟ وأيها الأهم؟.**

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث نقطة الإنطلاقة في تصميم استراتيجية البحث العلمي برمته، والتي ستكون الدرب الذي تقتدي به الدراسة حتى النهاية، فاختيار أي موضوع تقف وراءه مجموعة أسباب قد تكون موضوعية أو ذاتية أو كلاهما، ويمكن إيجاز أهم مبررات اختيار موضوعنا الحالي فيما يلي:

- بُعد أو بالأدق إبتعاد مؤسساتنا عن التطبيق الجاد للبحوث العلمية خاصة منها السوسولوجية، وعدم الإكتراث لها، والثوق بها رغم أنها تساهم في حل مشاكلها.
- عدم وجود -حسب قراءاتي- اتفاق حول ترتيب الصعوبات والمعوقات (تنازلها من الأشد وطأة إلى الأقل تأثيراً) التي تقف في وجه المؤسسة عند أدائها وممارستها لوظيفة الموارد البشرية.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية الإمبريقية، وإمكانية تجسيده وملاحظته في الأفعال والمظاهر التنظيمية، وقد اتضح لي ذلك بعد استشارة الأساتذة والهيئات العلمية.
- إنّ المواضيع التي تتناول دراسة تنمية وتسيير المورد البشري حديثة نسبياً على الأقل في بلادنا، إن لم نقل في الدول النامية، لاسيما الدراسات الميدانية التي تعالج وتصف بطريقة موضوعية العراقيل التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية، في جانبها المرتبط بإدارة القوى العاملة.
- الإهتمام الجاد بعملية تنظيم وتسيير الموارد البشرية، أين يكمن الضعف والإختلال في المؤسسات الجزائرية العمومية، هذا الضعف الذي ترددت أصداؤه في جميع الأوساط (الأكاديمية والإدارية وبين مختلف شرائح المجتمع) ومنذ فترة ليست بالقصيرة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- الرغبة في الغوص وسط الصعوبات والعراقيل التي تعيشها وتواجهها الإدارات والمؤسسات الاقتصادية العامة، والتي طالمًا حاولت إخفائها والتغاضي عنها، وعدم السعي لإيجاد حلول لها، الأمر الذي أدى إلى استفحالها وانتشارها بين كل الأنساق والأبنية التنظيمية.

### ثالثًا: أهمية الموضوع:

- تكتسي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يبحث في إشكال يتطلب معرفة المعوقات الأكثر الأهمية وخطورة على عملية إدارة المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- كما ترجع أهمية الموضوع إلى أهمية عملية إدارة وتسيير القوى العاملة في حد ذاتها، إذ تعدّ من العمليات الإستراتيجية الحيوية داخل التنظيمات، فهي المضخّة الوحيدة للقدرات والطاقات البشرية التي من شأنها النهوض بالمؤسسة والعمل على تقدمها نحو الأفضل.
- أضف إلى ذلك أنّ وظيفة الموارد البشرية أصبحت في العصر الحديث مسؤولية كل مدير ومسؤول في جميع الهياكل التنظيمية من أدنى المستويات إلى أعلاها (من المشرف الأول إلى المدير العام) حيث صارت من صميم مهام كل مدير تنفيذي، دون غيرها من الوظائف المقتصرة على فئات معينة من المراكز ذات المسؤوليات والسلطات الخاصة.
- وتنبثق الأهمية أيضا من خطورة المعوقات والصعوبات التي تقف في وجه المؤسسات في سعيها لبلوغ الأهداف المسطرة، لذا تعتبر معرفة هذه المعوقات وأنواعها وأكثرها بروزًا خطوة أساسية من أجل وضع الحلول المعالجة والبدائل الأصلح لتجاوزها، وتتجسد هنا بوضوح أهمية الموضوع الحالي.
- كما تنبع أهمية الموضوع من أهمية مجتمع الدراسة (مؤسسة اقتصادية عامة) التي دارت في "المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة 1" والتي تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، إذ تحتل هذه المديرية مكانة كبيرة من بين كل المؤسسات، فهي من الفروع الرئيسية المسيرة للمؤسسة الأم (شركة سونلغاز) التي تعدّ من رموز السيادة الوطنية لبلادنا، وهي المنافس والمحتكر الوحيد في مجال نشاطها، والممول الثاني للاقتصاد القومي الوطني بعد سونطراك للمحروقات والبتترول، فتناول وحدة من وحدات هذه الشركة بالدراسة يضيف أهمية بالغة على الموضوع.
- علاوة على أنّ الوضع الراهن الذي آلت إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما هو إلا نتاج إصلاحات وتعديلات متعاقبة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، فوضعية المؤسسة اليوم ما هي إلا ثمرة جهود لطالما اتسمت بعدم الفاعلية واللاعقلانية من أجل تطبيق أسلوب تنموي سريع في وقت قصير دون البحث بتأني وموضوعية فيما هو أعمق وأدق للنهوض بالاقتصاد الوطني، لذا فإنّ أهمية هذه الدراسة ترجع إلى أهمية هذه المرحلة، التي كانت نتاج تطبيق كم هائل من النماذج والأنظمة التسييرية وتجربتها على مؤسساتنا، التي صمد منها القليل وانهار منها الكثير، ناهيك عن البقية الباقية التي لم تلفظ أنفاسها بعد.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- لكل بحث أو دراسة، سواءً كان ذلك في العلوم الطبيعية أو العلوم الدقيقة أو في العلوم الإجتماعية، هدف أو جملة أهداف تروم تحقيقها، وعليه تهدف دراستنا الحالية إلى:
- محاولة الوقوف على واقع إدارة المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تشخيص القيود والمعوقات التي تؤثر سلباً على أدائها الفعال.
  - الكشف عن أبرز أهم تلك المعوقات، بحصر عوامل ومؤشرات كل نوع، مع التأكيد على تأثيرها، ومحاولة التعرف على أكثرها خطورة على عملية تسيير وإدارة القوى العاملة.
  - محاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لتلك المعوقات لتسترشد بها على الأقل المؤسسة مجال الدراسة إذا رغبت في التخلص من ضغط تلك العراقيل المثبطة لها (وذلك من خلال مقترحات موظفيها رؤساء كانوا أو مرؤوسين).
  - إجراء دراسة علمية إمبريقية في هذا الموضوع وذلك بلبقاع أساليب منهجية سوسولوجية قائمة أساساً على إجراءات وتقنيات علمية تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية إلى حد ما.

### خامساً: الدراسات السابقة:

- لأنّ للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الإستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ما تمّ انجازه ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولا عرفت التقدّم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة فيما يأتي:
- تُعيّن الباحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.
  - كما توفر عليه الجهد في اختيار الإطار النظري العام لبحثه، وتبصره بالصعوبات التي واجهت الباحثين الذين سبقوه وحتى أخطائهم.
  - تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.<sup>(1)</sup>
- إنطلاقاً من الأهمية التي تكتسيها الدراسات السابقة، إعتد البحث في الدراسة الراهنة على دراستين سابقتين الأولى قريبة جداً من موضوع معوقات إدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أما الثانية فتمس جزءاً من الموضوع الحالي كونها تركز على الفعالية التنظيمية المتعلقة بالجوانب البشرية
- ### الدراسة الأولى:<sup>(2)</sup>

(1) - ميلود سفاري: "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة"، في فضيل دليو(إشراف): دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 39.

(2) - بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية جامعة منتوري، قسنطينة، 1995.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية، معونة "بتنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية" للباحث سعد بشاينية تمّ انجازها سنة 1994 بمدينة قسنطينة، وتعدّ من الدراسات الميدانية، حيث اختار فيها الباحث دمج الجانب النظري بالجانب الميداني وهي طريقة منهجية وأسلوب علمي محض.

### - مدة ومكان البحث:

إذ تمّ إنجاز الجانب الميداني من جانفي 1991 إلى أبريل 1992، وقد وقع اختيار الباحث على أربع (04) مؤسسات صناعية كبرى بمدينة قسنطينة، دون ذكر اسمها تحفظا من الباحث ولكن أشار إلى نوع نشاطها كالتالي: مؤسسة أ: للغزل والنسيج، مؤسسة ب: للتغذية، مؤسسة ج: للإنتاج الآلي الصناعي، مؤسسة د: للإنتاج الآلي.

### - إشكالية البحث:

اهتم الباحث بدراسة تنظيم العمل من خلال مجموعة الظروف المادية والتاريخية لتطور (تفاقم) أزمة المؤسسة العامة الجزائرية، مبرهنا على التشغيل السيئ في تنظيم عمل القوى العاملة كأحد أهم أسباب أزمة وانحطاط وانحدار وتخلف المؤسسات العامة الصناعية في الجزائر ، ومن أجل معالجة الموضوع طرحت مجموعة من الأسئلة جاءت كما يلي:

1. ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بأساليب تسيير واستغلال القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية (الجانب التقني في تنظيم العمل) ؟

2. ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بوسائل تطور شخصية العامل وتفتحها (الجوانب الإنسانية، القانونية، الثقافية) ؟

3. ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بالنفقات الاجتماعية ونفقات الأجور في حياة القوى العاملة ؟

4. ما علاقة كل ذلك بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الصناعية العامة ؟

### - منهجية البحث:

#### 1/ المنهج المعتمد :

لقد تبنى الباحث إطارا مرجعيا في دراسته لتنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وتمثل في المدخل الجمعي التكاملي، الذي تشترك فيه جميع المدارس والنظريات والعلوم، وذلك من أجل انقاء المزالق العلمية ومراعاة وحدة العام والخاص والمنفرد، أمّا بالنسبة للمنهج المعتمد فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لهذه الدراسة لأنه يحيط بكل العناصر الاجتماعية منها والإقتصادية للدراسة، إضافة إلى أنه يحتوي على مجموعة معتبرة وهائلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، أضف إلى أنه يعتمد على وصف وتشخيص جميع أبعاد الظاهرة والمشكلة المدروسة، مع تحليل وتفسير هذه الأبعاد والمعلومات المتوصل إليها.

## 2/ الفرضيات:

تقوم الدراسة على فرضية عامة واحدة وهي : "إنّ التشغيل السيئ ع لى مستوى تنظيم العمل في جانبه المتعلق بالقوى العاملة هو السبب الرئيسي لازمة المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية".

## 3/ أدوات جمع البيانات:

بما أنّ المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي فهو منهج متكامل يحتوي على جملة كبيرة من الأدوات والتي استغلها الباحث بقويها كلها وهي :

- ❖ المقابلة: وهي مقابلة غير مقننة ولكن ارتأى الباحث وضع بعض الأسئلة لتسهيل الخوض في النقاط الأساسية للموضوع، وجهت لكل من القادة والإطارات والمشرفين (احتوت على 15 سؤالاً).
- ❖ الملاحظة بدون مشاركة ساعدت الباحث في التعرف على مواقف معينة وسلوكيات متروعة كما سمحت له بالتعرف على ظروف ومحيط العمل، والعديد من الأمور التي تخص تنظيم عمل القوى العاملة.
- ❖ الاستمارة: احتوت على 63 سؤالاً بعضها مغلق والبعض الآخر مفتوح، وجهت أساساً إلى المشرفين توزعت هذه الأسئلة على 3 محاور هي: الخلفية الاجتماعية والثقافية، معلومات حول المؤسسة، تنظيم العمل.

❖ جمع الوثائق: كانت قليلة ومبعثرة ومشتتة وغير مرتبة خاصة المتعلقة بتنظيم القوى العاملة، كما تمّ

الاعتماد على موثيق ومراسيم القوانين الخاصة بتشريع العمل.

- ❖ محاولة تحليل المضمون: فقد شكل تديماً وسنداً هاماً للمنهج الوصفي التحليلي ولأدوات جمع البيانات، فقد أسهم في مقارنة المعلومات بعضها ببعض خصوصاً الاتصالات التي تمت مع مختلف أفراد التنظيم، أمّا من حيث التحليل فقد تمّ تصنيف وتبويب الوثائق المتجمعة حسب الزمن والموضوع والدرجة المهنية أو الوظيفة والمكان، وذلك بغية التحكم في البيانات وترابطها والاستفادة منها.

## 4- مواصفات العينة:

تمثلت العينة الرئيسية للبحث في اختيار (4) مؤسسات عامة صناعية بمدينة قسنطينة، أما العينة

الخاصة بالموارد البشرية تمثلت في اختيار ثلاثة أصناف من كل مؤسسة وهي:

- ❖ الصنف الأول: الإطارات القيادية والمسيرين وعددهم 33 إطار من بينهم 6 نقابين أجريت معهم مقابلات.
- ❖ الصنف الثاني: المشرفون وهم العينة الأصلية للدراسة حيث قدموا تفسيرات ومعلومات عديدة للكثير من الظواهر المتعلقة بتنظيم عمل القوى العاملة، طبقت عليهم طريقة المعاينة العشوائية التطبيقية، تماشياً مع خصائصهم.

وقد كان مجموع هذه العينة 208 مبحوث، ولكن لم يشارك إلا 90 مبحثاً في الإجابة على الاستمارة.

- ❖ أما الصنف الثالث: تمثلوا في رؤساء الأقسام الكتبة والعديد من العمال الذين قدموا وساهموا بمعلومات خاصة في أو بخصوص مواضيع معينة.

## 5- المفاهيم:

وقد شملت كل من : التنظيم، تنظيم العمل، التشغيل الجيدّ والتشغيل السيئ، المفاهيم ذات العلاقة (السلطة، النزاع، الدور والمركز)، فعالية المؤسسة، النماذج الأساسية للفعالية.

بدأ الباحث في تحديد المفاهيم بمصطلح التنظيم تمهيدا للدخول إلى صلب موضوع الدراسة وهو تنظيم العمل، فقد قدم جملة من تعريفات ليصل إلى ضرورة اعتماده على المدخل التكاملي في تحديده لمفهوم تنظيم العمل، بعد ذلك تطرق إلى تقديم تعريف للمعيارين اللذين تقوم عليهما النظرية الاجتماعية الاقتصادية، وهما: التشغيل الجيدّ والتشغيل السيئ، نشير للانتباه إلى أنّ الباحث اعتمد في دراسته على تطبيق نظرية التحليل الاجتماعي والاقتصادي لإدارة المنظمات المقدمة من طرف هنري سفال HENRY SAVALL، ثم انتقل الباحث بعد ذلك إلى مفاتيح الدراسة، أي شرح العناصر والمؤشرات المساعدة في فهم ظواهر وأبعاد البحث، والمتمثلة في:

1/ السلطة بكونها أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية التنظيم، وفي هذا المضمار اعتمد الباحث على الفرضيات التي قدمها هنري مينتزبيرج HENRY MINTZBERG بخصوص السلطة في تحليله لتنظيم العمل المتعلق بالقوى العاملة.

2/ النزاع كونه متضمنا لأيّ تنظيم كان، كما قد يؤدي هذا النزاع إلى إحداث كل من التشغيل السيئ والتشغيل الجيدّ، أيّ قد يكون للنزاع تأثير ايجابي أو سلبي داخل المنظمات.

3/ الدور والمركز : اللذان اعتبرهما الباحث "البرومتر الاجتماعي" الحقيقي لتفاعل عناصر التنظيم في المؤسسة كما أنهما يؤديان إلى مشاكل عديدة، اجتماعية ونفسية اجتماعية، وحقوقية واقتصادية. وفي الأخير تطرق الباحث إلى مفهوم فعالية المؤسسة مع تقديم بعض النظريات التي تناولت هذا المفهوم، فلقد لمس الباحث تعدد وجهات النظر في قياس "الفعالية" وفي طرق وأدوات هذا القياس لكن ما يهم في هذه المداخل هو تلك التي تقيس أسباب فعالية أو عدم فعالية المؤسسة- وليس نتائجها- في الجانب المتعلق (التشغيل) بتنظيم العمل الخاص بالقوى العاملة، وختمّ فصل الإشكالية في عنصر تحديد المفاهيم بتقديم نموذجين لقياس الفعالية هما، النموذج الأول يقترحه "رؤول نكمولي" RAOUL NACAMULLI والنموذج الثاني "لهنري سفال" HENRY SAVALL.

## - نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى العديد من النتائج وزعت حسب الأفكار والجوانب الفرعية الرئيسية المكونة للبحث، ولذلك يصعب ذكر كل النتائج بالتفصيل، ولكن نقدم موجزا لأهم ما توصل إليه فيما يلي:

❖ إنّ النتيجة العامة تمثلت في أنّ القوى العاملة مسيرة تسييرًا عشوائيًا، وأنّ التشغيلات السيئة المت علقة بتسيير القوى العاملة ليس كلها قضايا تكنولوجية فنية بل تتخللها عوامل أخرى إيديولوجية ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، تشكل تارة معوقا وتارة مسرعا.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ إنّ المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية من دون تاريخ من دون أرشيف ولا هوية ولا ثقافة فلا توجد متابعة للحياة المهنية للمستخدمين.

❖ وفيما يتعلق بالأسلوب المتبع في تنظيم العمل فقد تبين أنّ لكل من المدرسة التaylorية والفايولوية وقعا كبيرا على تسيير المؤسسات الصناعية العامة، ولكن مع تشوهات كبيرة في التطبيق والممارسة الواقعية لهما داخل هذه التنظيمات.

❖ توصل الباحث إلى أنّ التشغيلات السيئة المرتبطة بأساليب تسيير القوى العاملة تتمثل في: محدودية تطور التكنولوجيا، البيروقراطية، تدخل الدولة في أمور التسيير، تكوين سيئ وغير موجود، النزاع والصراع بين مختلف الأقطاب، ضعف تقسيم الوظائف وتوزيع المهام، غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وغياب الرقابة والسلطة.

❖ كما كشف البحث أنّ المعوقات المتصلة بغياب الطاعة والنظام، كانت نتيجة لضعف المستوى التعليمي للمسؤولين، وتدني أخلاقيات العمل، وغياب الجدارة عند الترقية.

❖ أما المعوقات المرتبطة بوسائل تطور شخصية العامل تتلخص في: غياب المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات، تدهور ظروف العمل الفيزيائية، الترقية المبنية على معايير غير موضوعية، بالإضافة إلى القانون المتعلق بتشريع العمل الذي لم يخدم أبدا عملية تطوير وتنمية القوى العاملة.

❖ بينما شملت التشغيلات السيئة المتعلقة بمكافأة العمل والنفقات الاجتماعية كل من ت دني الأجور، وارتفاع النفقات الاجتماعية المبالغ فيها والتي أثقلت كاهل مؤسساتنا وتتجسد هنا قضية استبدال الأهداف من التركيز على العائد الاقتصادي والإنتاج إلى الاهتمام بالنفقات الاجتماعية وتضخيمها وتضاعفها دون النظر إلى مخرجات المؤسسة (المردود) التي أنشأت أصلا من أجلها.

### - مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

شكلت هذه الدراسة إسهامًا كبيرًا للبحث السوسيولوجي الجزائري في جانبه الخاص بالتنظيم

والإدارة، لأنها نقلت لنا الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا هذا الواقع المليء بالاختلالات والمعوقات المتعلقة بتنظيم أهم مورد للمؤسسة "القوى العاملة" وذلك بطريقة علمية منهجية، كما استفادت منها الدراسة الحالية كثيرًا، ونجمل هذه الاستفادة في النقاط الآتية:

1 - توضيح الإطار العام التصوري للدراسة كما شكلت لنا خلفية نظرية للتشغيلات السيئة والعراقيل التي تواجه المؤسسات العامة الصناعية.

2 - تمّ توظيف نتائجها واعتمادها كحقائق علمية جاهزة عن الواقع التنظيمي لمؤسساتنا(في الجانب النظري والميداني).

3 - اعتمادها كتراث نظري في الجزء الذي يتناول واقع المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يوم إجراء هذه الدراسة، لأن قلة المعلومات والبيانات في هذه الأمور اضطررتنا إلى ذلك.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

4 - الاستفادة منها في تحديد مؤشرات الفرضيات الفرعية والتي تم استخلاصها من جملة التشغيلات السيئة لتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

5 - كما ساهمت في صياغة بعض أسئلة الاستمارة المستنبطة من مؤشرات الفرضيات الفرعية

6 - المساعدة في كيفية اختيار مجتمع الدراسة، والذي ضمّ الفئات السوسيو-مهنية الثلاث الموجودة في التنظيم (إطارات، عمال تحكيم، عمال التنفيذ).

7 - السعي للتأكد من نتائجها في ظل نتائج الدراسة الراهنة ومقارنتها بها، مع الاستعانة بها في تفسير وتحليل البيانات والنتائج.

### الدراسة الثانية:<sup>(1)</sup>

لا ترتبط الدراسة الثانية - والتي نعتبرها دراسة مشابهة- بشكل مباشر مع دراستنا الحالية وإن كان طابعها العام يتشابه مع طبيعة بحثنا وهو التركيز على الجوانب البشرية المكونة للمؤسسة، وهي رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للإنتاج والعتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، للباحث "بن نوار صالح" تم انجازها سنة 2005/2004.

- إشكالية البحث:

ينطلق الباحث من فكرة مدى صمود كل مؤسسة وفرض ذاتها وسط التحوّلات والتغيرات السريعة للاقتصاد العالمي، وما يجب على الاقتصاد الوطني من مجابهة وتصدي لكل التهديدات وبلوغ جميع التحديات، ومن أجل ذلك يستوجب على مؤسساتنا استخدام أفضل المناهج والأساليب الفعالة في التنظيم والتسيير وعليه جاءت دراسة الفعالية التنظيمية وبالتحديد معالجة ال عوامل والمتغيرات التي من شأنها أن تزيد من فعالية أداء العمال، وبشكل أدقّ تمحور السؤال الرئيسي للدراسة حول: ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟.

### - فرضيات ومنهج الدراسة:

وللإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث فرضية عامة وأربع فرضيات فرعية كل واحدة بمؤشراتها تمثلت في "إنّ التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

### الفرضيات الفرعية:

1. كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

(1) - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2004-2005.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

2. إنَّ الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسات.

3. يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يُستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

4. كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

ومن أجل الوصول إلى صحة أو نفي هذه الافتراضات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية هذه الدراسة، بتحديد كل الجوانب والعوامل المتعلقة بظاهرة الفعالية التنظيمية (في جانبها المتعلق بالجوانب الإنسانية).

### - أدوات جمع البيانات:

استخدمت هذه الدراسة كل الأدوات والتقنيات تقريبا والتي يستند لها المنهج الوصفي لحصص وجمع كل المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة محل الدراسة:

❖ الملاحظة ساعدت الباحث في اختيار موضوع الدراسة، وأعانته على كشف بعض التصرفات التي يقوم بها العمال والتغيير الذي مس مجال الانضباط داخل المؤسسة.

❖ المقابلة: سمحت المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين الإداريين الإلمام بمحاور وعناصر الظاهرة.

❖ الاستمارة: وقد استعمل نوعين من الاستمارات النوع الأول تم تطبيقه على المسؤولين والإطارات الإدارية ضم 12 سؤالاً، أما النوع الثاني، وجه إلى عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتضمن هذا النوع 49 سؤالاً موزعاً حسب المحاور الأربعة للفرضيات الفرعية إضافة إلى المحاور المتعلقة بالبيانات الشخصية والمهنية للعينة.

### - العينة:

اقتضت الدراسة تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئتين:

الفئة الأولى: تمثلت في المسؤولين الإداريين والذي اقتصر عددهم على 37 عضواً من أصل 97 عضواً دائماً، أي بنسبة 38.14% وذلك لأسباب خاصة، وقد طبقت على هذه الفئة استمارة المقابلة.

الفئة الثانية: انحصرت في عمال التنفيذ البالغ عددهم 1299 عاملاً، والمتضمن ثلاثة مستويات، وقد اقتصر الاختيار على 156 فرداً، وذلك بتطبيق العينة الطبقيّة العشوائية كما يلي:

المستوى الأول: العمال البسطاء، 122 عاملاً أي بنسبة 78.20% من مجتمع أفراد العينة.

المستوى الثاني: المشرفون المباشرون أو رؤساء الفرق، 24 عاملاً بنسبة 15.38% .

المستوى الثالث: رؤساء الأقسام أو مديرو الإنتاج، 10 أعضاء بنسبة 6.41%.

### - المفاهيم:

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تناولت الدراسة جملة من المفاهيم التي من شأنها أن تنير الطريق السوي لإجراء هذا البحث، وقد تمثلت في كل من : التنظيم، المنظمة الصناعية، الإدارة (عملياتها ووظائفها)، الفعالية التنظيمية، الكفاءة الإنتاجية.

### - نتائج الدراسة:

استطاع الباحث إثبات صدق فرضياته الأربعة التي وضعها كافتراضات أولية لحل مشكلة بحثه وقد توصل إلى النتائج التالية:

❖ إن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

❖ كما توصل الباحث إلى أنّ المؤسسة الصناعية تحاول فتح قنوات للاتصال لتشمل جميع المستخدمين لديها، بدليل أنّ معظم الإطارات الإدارية أجمعوا على أنّ الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة لديهم، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة اجتماعية بينهم وبين مسؤوليهم، وفي نفس الوقت أكدت الفئة الثانية من العينة (عمال التنفيذ) على ارتباط الاتصال بأهمية العمل وليس اهتماما بالعمال. ❖ اكتشف الباحث أنّ أغلب العمال مستثنون من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لأنّ هذه العملية تقتصر على مهام المدير العام وحده، مع بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين في المؤسسة محل الدراسة.

❖ وفيما يخص متغير الرضا لدى العاملين فقد تبين أنّ العمال يفضلون البقاء في المؤسسة ليس بسبب الامتيازات الممنوحة لهم أو بسبب ظروف العمل المريحة التي يعملون فيها، وإنما بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

❖ استخلصت الدراسة جملة من العوامل والمؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية وهي:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة.
- الصرامة في تطبيق العقوبات.
- سماع انشغالات العمال.
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.
- تحديد المسؤوليات.
- الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء).
- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات العمل.
- الانضباط في العمل.
- تحمل المسؤولية.
- احترام حقوق الآخرين.
- التكوين الجيدّ وحسب الاختصاص.
- الاتصال الهادف.
- توفير الحوافز المناسبة.
- منح السلطة لشخص واحد وتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

### - مدى الإستفادة من هذه الدراسة:

- إنّ معالجة موضوع الفعالية التنظيمية يُعدّ من القضايا الجوهرية التي طالما رغبت كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها و عبر كل أقطار العالم الوصول إليها، فهي (الفعالية التنظيمية) تستحوذ على اهتمام الباحثين والمديرين والمهتمين بجميع جوانبها ومدخلها ومخارجها، ومنها اكتست هذه الدراسة أهميتها، وقد أفادت بحثنا في النقاط التالية:
- ❖ توضيح الإطار العام للدراسة الذي يركز على المورد الاستراتيجي للمؤسسة خاصة المؤسسة الاقتصادية والصناعية التي طالما أهملت العنصر الإنساني في العملية الإنتاجية.
  - ❖ المساعدة في تحديد بعض مؤشرات الفرضيات الفرعية كمؤشر الاتصال، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية.
  - ❖ الاعتماد عليها كتراث نظري في الجزء المتعلق بتحديد المفاهيم وبعض الجوانب النظرية.
  - ❖ الاستفادة منها عند اختيار وتحديد مجتمع دراستنا.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

لا خلاف في أنّ مسألة تحديد المفاهيم في علم الاجتماع هي مسألة شائكة تغشوها الصعوبة والحذر، كونها تفرض على الباحث الدقة والذكاء معاً للخوض في أغوارها والوصول إلى صياغة دقيقة واضحة لها تتماشى مع جوانب بحثه، وتكون قريبة إلى الواقع الفعلي حتى يتمكن من تجسيدها في ظواهر وأفعال قابلة

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

للقياس والملاحظة، وهناك شبه إجماع على أنّ المفاهيم "هي عبارة عن رموز تعكس مضمون فكر أو أسلوب أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنه تجريدات لأحداث واقعية، ... وبعبارة أخرى هي بمثابة وصف مختصر لوقائع كثيرة"<sup>(1)</sup>.

ندرك من خلال هذا التعريف أنّ المفاهيم تشكل حلقة الوصل بين النظري والميداني؛ فهي تشير

وتعبر عن ظواهر موجودة فعلا في الواقع، كما يتمّ على أساسها تحديد الفصول النظرية الكبرى بحسب المفاهيم المفتاحية، أما بالنسبة للجانب الميداني فهي التي تضع المؤشرات التي تقربنا للواقع الذي نبحث عنه ونسعى إلى استكشافه، وبناءً على ذلك يمكن إيضاح وظيفتها وأهميتها بالنسبة للبحث الإجتماعي فيما يلي<sup>(2)</sup>.

- "توجيه الباحث من خلال تحديد المفاهيم للمنظور العام وتعيينها نقطة الانطلاق، حيث يسهل إدراك العلاقات بين الظواهر.

- تحديد العمليات والإجراءات الضرورية لملاحظة المتغيرات التي يمكن أنّ تمدنا بمعلومات أكثر عن موضوع الدراسة.

- تسمح بإجراء الاستنتاجات العلمية، فعن طريق الاستنباط وباستخدام قواعد المنطق يمكن أنّ تعمم المفاهيم المصاغة على حالات أخرى".

- بالإضافة إلى كل هذا فالتعريف الإجرائي المستنبط من المفاهيم تربطه علاقة وثيقة جدًا بالفروض لأنها تساعد الباحث على تحويل الفروض إلى مؤشرات يمكن قياسها.

- ويحدد كذلك التعريف الإجرائي معاني الأسئلة المتضمنة في الاستمارة.

- كما يساعد الباحث على تحديد أهداف بحثه ودراسته الميدانية وتقريبه بشكل أكبر من الموضوعية واستنادًا إلى كل ما سبق نتطرق إلى جملة المفاهيم التي نعتقد بأنها تعبر وبشكل دقيق عن الظاهرة

المدروسة، والتي من شأنها أن تحدد لنا الإطار المفاهيمي والنظري والميداني للدراسة.

### 1- الم عوقبات:

تكمّن أهمية هذا المفهوم في كونه لبّ الموضوع، وقبل التعرض لتعاريفه الاصطلاحية، نعرض أولاً

على تعريفه اللغوي:

#### 1.1- التعريف اللغوي:

العائق في اللغة يمكن تحديده في اسم فاعل جمعه عوائق وعوق، وهو المانع من الشيء، نقول

عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتني العوائق، وعاقه عن الشيء أيّ منعه وشغله عنه فهو عائق،

(1) - علي غربي: " أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي " ، في فضيل دليو وعلي غربي(إشراف): أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص92.

(2) - المرجع نفسه، ص (96-100).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والمصدر عوق، والعوق والتعويق هو الحبس والتنشيط، والعوق من يعوق الناس عن الخير، وعاقني عائق حبسني.

- ومنه قوله تعالى: (قد يعلم الله المعوقين منكم) أي من يعوق عن نصرته رسول الله "صلى الله عليه وسلم" وهم المنافقون فقد كانوا يصدون الناس عن النبي "صلى الله عليه وسلم" ويمنعونهم من نصرته<sup>(1)</sup> نخلص من خلال ما سبق إلى أنّ العائق لغتاً هو المانع عن الشيء والحابس له والصارف عنه.

### 2.1- التعريف الاصطلاحي:

وقد تمّ تعريف المعوقات في الجانب الاصطلاحي من طرف العديد من المفكرين وفي عدة مجالات، لكن الاستخدام الراهن لمفهوم "المعوق" أصبح يتضمن "ما هو أكثر من التنشيط حيث شمل أيضا الحيلولة دون تحقيق الهدف والمانع عن ذلك، وعرقلة كل ما من شأنه أن يقف في وجه انجاز الأمر أو إحراز النجاح.... إنّ المعوقات تؤثر سلبا على الظاهرة المدروسة أي الإعاقة عن القيام بالعمل"<sup>(2)</sup>.

- إنّ أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر التنظيمي هو المفكر "روبرت ميرتون"، عندما أشار إلى النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة.<sup>(3)</sup> ويقترن هذا المفهوم في علم الاجتماع بالمعوقات الوظيفية، كما يشار إليه بالخلل الوظيفي ويعرف على أنه "نتيجة تترتب على وجود (أو عمل) أحد جوانب النسق الاجتماعي وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله، أو توافقه، أو استقراره، ويلاحظ أنّ ما قد يحكم عليه بأنه معوق وظيفي لجزء معين من أجزاء النسق، قد ينظر إليه على أنه وظيفي بالنسبة لجزء آخر مثال ذلك أنه قد ينظر إلى وجود بعض المعتقدات في أحد الأنساق الطبقيّة الاجتماعيّة، على أنها وظيفية بالنسبة للطبقة العليا، ولكنها تكون معوقة وظيفيا بالنسبة للطبقة الدنيا"<sup>(4)</sup>.

- وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "لأحمد زكي بدوي" بأنّ "العائق الوظيفي أو المانع هو كل النتائج أو العمليات التي تحدّ من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما تتضمن ضغطا وتوترا على المستوى البنائي فالترفة العنصرية تعتبر خلا وظيفيا في المجتمع يرفع شعار الحرية والمساواة"<sup>(5)</sup>.

- ويتطرق "محمد علي محمد" إلى تعريف المعوقات باعتبارها "كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي، وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل، والتوافق، والاستقرار في هذا النسق ومع ذلك، فإن ما قد تعتبره معوقا وظيفيا بالنسبة لجانب معين للنسق الاجتماعي، قد لا يكون كذلك بالنسبة لجانب

(1) شحاتة عبد المطلب حسن أحمد: معوقات تنفيذ العقوبات البدنية " في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي" دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 02.

(2) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 512.

(3) إحسان محمد الحسني: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص 39.

(4) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 142.

(5) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 120.

## ..... معوقات إحارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

آخر".<sup>(1)</sup> من خلال التعريفات الثلاثة الأخيرة نلمس تشابهاً كبيراً بينها فأول شيء هي تنتمي إلى علم الاجتماع أما التشابه الثاني فيمكن في أنّ كل من هذه التعاريف تركز على أنّ المعوقات الوظيفية ما هي إلا نتائج وعمليات تهدد تكامل واستقرار وتوافق النسق الاجتماعي، يمكن القول بأنّ هناك اتفاق واضح على تحديد هذا المفهوم في مجال علم الاجتماع وما يؤكد ذلك وبسندته اتفاق العلماء البنائيين الوظيفيين "على أنّ النشاط الذي يعتبر وظيفياً لوحدة فرعية في النسق يمكن أنّ يكون معوقاً وظيفياً لبقية النسق..."<sup>(2)</sup>

- أمّا في علم النفس فقد استخدم هذا المفهوم للإشارة إلى "العجز أو القصور للدلالة على الضرر النفسي- الاجتماعي".<sup>(3)</sup>

- كما جاء في المعجم الفلسفي لـ "جميل صليبا" أنّ العائق "هو ما يعوق الفكر والإرادة من شواغل داخلية وخارجية، وعوائق النمو هي الأسباب التي تمنع الكائن الحي من بلوغ الكمال الخاص بنوعه، من هذه العوائق ما هو طبيعي كالنقص الجسمي أو المرضي، ومنها ما هو اقتصادي كالفقر، ومنها ما هو اجتماعي كالعادات والتقاليد البالية، ومنها ما هو سياسي كالاستبداد والظلم، ومنها ما هو نفسي كالخوف والقلق، وكثيراً ما تكون التربية الفاسدة عائقاً عن النمو الاجتماعي والاقتصادي، أو تكون المفاهيم العقلية القديمة عائقاً عن التقدّم العلمي والحضاري، ومع ذلك فإنّ شعور المرء بالعوائق قد يدفعه في كثير من الأحيان إلى التغلب عليها، هذا إذا كان شعوره مصحوباً بالعزم والإقدام والثقة وإيماناً وكلما كان طموحه إلى الكمال أشدّ كان ميله إلى مجاوزة شروط الواقع أقوى".<sup>(4)</sup>

ترتبط إذاً المعوقات أو العوائق في علم النفس بالفرد فقط، حيث تتجسد في جانبين اثنين : جانب معنوي (العقل والفكر) وجانب مادي (الجسم والحركة) كما جاء في التعريف الأخير، فعلماء النفس لا يخرجون عن دائرة الفرد، أو بتعبير آخر يركزون على الجانب النفسي للفرد وما يؤثر عليه، ولهذا كان هناك اختلاف بين تعاريف علم الاجتماع وتعاريف علم النفس.

- أمّا علم الإدارة العامة فيعرف الخلل الوظيفي بأنه "كل ما يعوق حسن سير الوظائف العامة في البنية الاجتماعية..."<sup>(5)</sup>.

وعليه يستخدم مصطلح الوظيفة جنباً إلى جنب مع المعوقات باعتبارهما متكاملان فالوظيفة تكمل مصطلح المعوق، ولأنّ المعوق ماذا يعيق في الأصل يعيق سير الوظيفة أي كان نوعها وأياً كان مجال انتمائها.

(1) - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 544.

(2) - سعيد عبد مرسى بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة، الإسكندرية، 1990، ص 227.

(3) - رولان درون وفرانسوازيارو: موسوعة علم النفس، المجلد3، ترجمة: فؤاد شاهين، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، 1997، ص 526.

(4) - جميل صليبا: المعجم الفلسفي، الجزء2، الشركة العالمية للكتاب، لبنان، 1994، ص 39.

(5) - عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل الأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتاب والوثائق المصرية، الإسكندرية، ص 506.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- وهناك تعريف إداري آخر يرى أنها "سوء تنفيذ الاختصاص أو الأداء الوظيفي الناقص أو السيئ".<sup>(1)</sup> يمكن أن نستشف مصادر المعوقات من بعض التعاريف فهناك من يعتبرها معوقات إدارية ويحصرها في: "العوائق التي تعرقل تحقيق أهداف الإدارة من خدمات وإنتاج وتنشأ عن سوء التنظيم أو ضعف الإشراف أو عدم صلاحية الأفراد... الخ"<sup>(2)</sup>.
- قام هذا التعريف بحصر المعوقات الإدارية في: سوء التنظيم، ضعف الإشراف، عدم صلاحية الأفراد.
- وفي تعريف آخر "يكمن عجز الإدارة في التنظيم ومستوى الكفاءة وتنوع التخصص الوظيفي وعدم توفر الأفراد المؤهلين"، ففيه يرجع قصور الإدارة إلى الأسباب التالية: التنظيم وسوء تنفيذه، مستوى الكفاءة المتدني، تنوع التخصص الوظيفي، عدم توفر الأفراد المؤهلين.<sup>(3)</sup>
- أما **MARCHAND** و **SIMON** فيرجعان سبب مظاهر الخلل الوظيفي المقصود به معوقات التنظيم إلى: الالتزام الحرفي بالقواعد الإجرائية.<sup>(4)</sup>
- ويؤكد "ميرتون" بـ "أن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يؤدي إلى تحوّل هذه القواعد واللوائح إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقاً وظيفياً في ذاتها".<sup>(5)</sup>
- أما **PETER BLAU** فيحصر لنا المعوقات الوظيفية في "الروح المعنوية المنخفضة والمستويات المنخفضة للإنتاجية"<sup>(6)</sup>.
- ❖ ولكن إذا أمعنا النظر أكثر نجد أن كلاهما (انخفاض روح معنوية وتدني إنتاج) نتيجتان حتميتان لأسباب أدت للوصول إليها وهذه الأسباب هي المعوقات الوظيفية وبالتالي:  
فالسبب ————— النتيجة (الأثر).
- المعوقات الوظيفية ————— انخفاض الروح المعنوية وتدني الإنتاج.
- "فبيتر بلاو" يركز على النتيجة أكثر من الأسباب المؤدية لها.  
من خلال التعاريف السابقة تتلخص المعوقات الإدارية والوظيفية في:
  - سوء التنظيم.
  - ضعف الإشراف. - نقص الكفاءة (عدم توفر الأفراد المؤهلين).
  - تنوع التخصص الوظيفي.
  - الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية.

(1) - احمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص120.

(2) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1984، ص23.

(3) - المرجع نفسه، ص408.

(4) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص114.

(5) - مرسي بدر، مرجع سابق، ص239.

(6) - المرجع نفسه، ص115.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ هذه المعوقات اقتصرّت على جانب ضيق من حيث التحديد لأنّه لا يمكن بناء معوقات الدراسة الراهنة عليها، ولكن ارتأينا وضعها في هذا العنصر لتضمنها على تعريف المعوق في حد ذاته (وسنتناول لاحقا في فصل معوقات إدارة الموارد البشرية هذا التحديد بنوع من التفصيل والتدقيق).

### 3.1- التعريف الإجرائي:

يمكن من خلال ما سبق إيراد من التعاريف، تقديم التعريف الإجرائي الآتي للمعوقات: "هي كل ما يمنع ويحجب ويعرقل السير الحسن لأمر الموارد البشريّة من سياسات وعمليات ووظائف ونشاطات ومهام، أيّ كل ما يتعلق بتسيير الأفراد داخل المؤسسة".

### 4.1- المفاهيم المشابهة:

لمسنا من خلال مرحلة جمع المعلومات والبيانات عدم التمييز وعدم التحديد الدقيق لمفهوم المعوقات؛ فهناك الكثير من الكتب والمراجع التي تستعمل المصطلحات التالية كمرادفات لمفهوم المعوق: المشكلة، الانحراف، الضغوط، والأزمة، لهذا ارتأينا تقديم تعريف دقيق لكل مفهوم مع تبيان الفرق بينها وتحديد نقاط التشابه والاختلاف إنّ أمكن ذلك.

#### أ- المشكلة:

تنوّعت تعاريف مفهوم المشكلة وسنحاول فيما يأتي إيراد البعض منها:

- "هي عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، نتيجة غير مرغوب فيها، حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء... وهي موقف معاكس... إنّ مصدر المشكلة هو السبب الرئيسي لها، ولكي نحلها ينبغي أن نعالج مصدرها أولا".<sup>(1)</sup>

- يرى تعريف آخر أنها "ظاهرة تتكون من عدة أحداث أو وقائع متشابكة وممتزجة بعضها ببعض لفترة من الوقت ويكتنفها الغموض واللبس تواجه الفرد أو الجماعة ويصعب حلها قبل معرفة أسبابها والظروف المحيطة بها وتحليلها للوصول إلى اتخاذ قرار بشأنها".<sup>(2)</sup>

- كما ورد في معجم المصطلحات الفلسفية "العبد الحلو" أنها "معضلة نظرية أو علمية يصعب فيها الوصول إلى حل يقيني أو يتعذر حله".<sup>(3)</sup>

- أمّا في المعجم الإعلامي "لمحمد منير حجاب" تعرف المشكلة بأنها "موقف أو حالة تشكل صعوبة وتتطلب حلا وهي حالة تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض والصعوبة ويحتاج حلها إلى معرفة

(1) - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص191.

(2) - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص327.

(3) - عبده الحلو: معجم المصطلحات الفلسفية، مكتبة لبنان، لبنان، 1994، ص137.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أسبابها و تحليل عناصرها و ظروفها و هي تشمل عوائق و صعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف اتفاقاً حول السعي إلى معرفة أسباب ومصادر المشكلة من أجل حلها، فإذا نظرنا إلى التعاريف الخاصة بالمعوقات مقارنة بتعاريف المشكلة نلمس تشابهاً واختلافاً في آن واحد بين هذين المفهومين فالتشابه يكمن في النظرة السوسولوجية إليهما باعتبارهما : عمليتان ونتيجتان، بينما يتجلى الاختلاف في أنّ المشكلة هي : واقع، أو حالة، أو ظاهرة لديها أسباب ومصادر أدت إلى ظهورها، وأنها تتضمن معوقات وصعوبات (أسباب) تحول دون بلوغ الحالة (الجيدة) المرغوب فيها، والمعوقات هي نشاط أو عمل يؤدي إلى اختلال النسق ككل (سواء كان مجتمعاً، أو مؤسسة، أو إدارة، أو جماعة...الخ).

❖ نستنتج مما سبق أنّ المشكلة هي نتيجة لأسباب أدت إلى انبثاقها، وتسمى هذه الأسباب "بالمعوقات":

الأسباب ————— النتيجة  
المعوقات ————— المشكلة

### ب- الانحراف:

وهو المفهوم الثاني الذي يكتنفه اللبس في التحديد، فليس لديه معناً واحداً متفقاً عليه،

- فيعرف بأنه "الانحراف عن القواعد أو المعايير الاجتماعية والذي جلب معه سوء السمعة أو وصمته العار...، ويعتبره PARSONS سلوكاً ينبع من أو يسهم في الضغوط الموجهة في النسق الاجتماعي، أما DOUGLAS يقول بأنه خاصية يتصف بها الفاشل اجتماعياً؛ بينما WHYTE و MERTON يعتبران بأنّ الانحراف هو الذي يُضعف النظام في مجالات سيئة التنظيم من مؤسسات قانونية..."<sup>(2)</sup>.

- كما قد يكون الانحراف "البعد عن درجة معينة في مقياس من المقاييس، وهذه الدرجة هي المتوسطة عادة، والانحراف في السلوك هو الخروج البين عن الطريق السويّ أو المألوف أو المعتاد بحيث يصبح السلوك غير مقبول اجتماعياً ومن أنواع الانحراف الإدمان تعاطي المخدرات...والانحراف في الإحصاء هو التحول عن الاتجاه أو عن المعيار ويقاس بوسائل متعددة منها الانحراف المتوسط..."<sup>(3)</sup>.

- أمّا في معجم إدارة الموارد البشرية "الحبيب الصحاف" فجاء مفهوم الانحراف مقترناً بالانجاز، فانحراف الانجاز هو "الفارق بين معايير العمل الموضوعية والانجاز الفعلي، وكذلك الفارق بين ما تمّ التخطيط له وما تمّ تحقيقه وتدرس أسباب الانحراف التي قد تكون سبب المبالغة في وضع المعايير والخطط وعدم

(1) - محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص497.

(2) - ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز المصلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص193.

(3) - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص106.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ملائمة النظم، أو نقص في قدرات الموظفين المسؤولين عن الأداء، أو سوء في الممارسة وأخطاء في التطبيق والتنفيذ".<sup>(1)</sup>

لا يسعنا المقام هنا أن نشرح كل تعريف على حدى لأنّ المغزى من عرض هذه التعريفات، هو تحديد الفرق في الاستعمال بين مفهوم الانحراف ومفهوم المعوق، ولتبيان هذا ننتبى التعريف الأخير لإبراز الفرق والاختلاف بينهما، فالانحراف هو البعد والتنحي والميل إلى جهة أو نقطة أو درجة خارجة عن مقياس أو معيار أو قواعد مسطرة وواضحة، ولهذا الانحراف أسبابه فنحن نعتبر بأنّ هذه الأسباب هي المعوقات التي أدت إلى البعد - الزيف - عن الأهداف المرجوة.

❖ إذا فالمعوقات هي الأسباب والانحراف هو النتيجة ومنه نخرج إلى هذه المقارنة:

الأسباب ← النتيجة

المعوقات ← الانحراف

### ج- الأزمة:

وهو المفهوم الثالث الذي قليلا ما يقصد من وراء استعماله "المعوقات"، وقد ارتأينا التطرق إليه ضمن هذا السياق لاقترابه من مفهوم المعوقات، فالأزمة من الناحية اللغوية هي "أزم وتعني الشدة والقحط والمتأزم هو المضيق"<sup>(2)</sup>.

- هناك شبه اتفاق في الجانب الاصطلاحي على أنّ الأزمة ترتبط بالجانب الاقتصادي أكثر من الجوانب الأخرى، ففي معجم العلوم الاجتماعية لـ "إبراهيم مذكور" نجد يعتبر الأزمة "مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية يختل فيها التوازن بين الإنتاج والاستهلاك وتتميز بوجود فائض من السلع التي لا تجد من يشتريها، وانخفاض الأسعار، وزيادة عدد العاطلين، وانكماش التجارة الداخليّة والخارجيّة، وتعدد حالات الإفلاس"<sup>(3)</sup>.

- وتعرف كذلك بأنها "موقف مفاجئ وغير متوقع يشكل تهديداً على متخذ القرار وتزداد خطورة الموقف مع مرور الوقت"<sup>(4)</sup>.

(1) - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص40.

(2) - محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص46.

(3) - إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 28.

(4) - حبيب الصحاف، المرجع السابق، ص35.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- كما يتضمن مفهوم الأزمة "فكرة الاضطراب والتعطل في المسار لروتيني لمنظومة أو عملية معينة، يحدث اختلال التوازن توترًا يستدعي تهويلا معينًا".<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ارتباط مفهوم الأزمة بعنصر الوقت أي أنها وقتية تأتي في وقت محدد ومعين كما تأتي فجأة وتحمل معها اضطرابًا وتوترًا واضحًا ظاهرًا يُمكن لأيّ أحد ملاحظته، بخلاف المعوقات التي تكون غير محدودة بالوقت، بالإضافة إلى كونها تمتاز بالاستمرارية وتشكل تهديدًا ضمنيًا لأيّ منظومة أو نسق، معنى ذلك أنّ هناك معوقات ظاهرة واضحة وفي الوقت نفسه معوقات غير واضحة خفية تتطلب جهدًا ووقتًا لاكتشافها.

❖ من هنا نستشف بأنّ كلا المفهومين (المعوقات والأزمة) بعيدين عن بعضهما البعض، فكل واحد منهما مميزاته.

### د- الضغوط:

هناك اختلاف كبير في استعمال هذا المفهوم حيث يؤكد WILLIAMS أنّ مصطلح الضغوط من أكثر المصطلحات عرضة لسوء الاستخدام من قبل الباحثين؛ فغالبا ما يُستخدم للتعبير عن السبب والنتيجة في آن واحد، وذلك نتيجة للخلط القائم بين العوامل المسببة للشعور بالضغط PRESSURE وبين النتيجة وهي الشعور بالضغط STRESS.<sup>(2)</sup>

أمّا علاقة هذا المفهوم بالمعوقات فنلمسها في عدة تعاريف:

- فيعرف كل من MARSHAL و COOPER الضغوط الوظيفية بأنها "مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل البيئية، والأعباء الزائدة ...، والتي لها علاقة بأداء عمل معين"<sup>(3)</sup>.

أول شيء يلاحظه على هذا التعريف هو ارتباط مفهوم الضغوط بالأسباب والعوامل الموجودة في البيئة، أي اعتبار المعوقات التنظيمية هي نفسها ضغوط العمل:

ضغوط الوظيفة = الأسباب والعوامل

المعوقات الوظيفية = الأسباب والعوامل

- أمّا GRATH فيعتبر الضغط "عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص".<sup>(4)</sup>

(1) - غي هرمية وآخرون: معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية، ترجمة: هيثم اللمع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

(2) - حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء" المصادر والأعراض"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص 31.

(3) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص160.

(4) - المرجع نفسه، ص 160.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- في حين يعتبر "سيزلافي" وآخرون ضغوط العمل "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".

❖ تأسيساً على ما سبق، يتضح أنّ الضغوط ناتجة عن أسباب وعوامل (المعوقات) ترجع إمّا للبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية (المؤسسة) أو للفرد نفسه.<sup>(1)</sup>

الأسباب والعوامل ————— النتيجة

المعوقات ————— الضغوط

نتوصل من خلال هذا العرض وبالاتفاق مع فكرة WILLIAMS بأنّ هناك خلطاً في استخدام مفهوم الضغوط، وما يهْمنا هنا هو اعتبار الضغوط نتيجة وليس سبباً : فهي نتاج عدد كبير من الأسباب والعوامل على اختلاف مصادرها.

وقبل تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية بالتفصيل نتطرق أولاً لمفهوم الإدارة والتسيير.

## 2- الإدارة:

### 1.2- التعريف اللغوي:

هناك اتفاق واضح حول مصطلح الإدارة من حيث الجانب اللغوي لها:

- فكلمة إدارة Administration: تعني لغوياً أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، وقد اشتقت كلمة إدارة من اللغة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad, Ministrate ومعناها أداء خدمة للآخرين، كما تعني المؤازرة، المساعدة، ثم القيادة، الإدارة، التوجيه، الحكم.<sup>(2)</sup>

### 2.2- التعريف الإصطلاحي:

أمّا اصطلاحاً فيصعب وضع تعريف دقيق لها : فالبعض يعتبره فناً والبعض الآخر يراها عملية، أمّا فريق آخر فحصرها في عملية من عملياتها، وقد فضلنا الابتعاد عن هذه المزالق بتقديم أهم وأشمل التعاريف لهذا المفهوم:

- بداية نقدم تعريفاً لـ "فايول" الذي يعتبرها "الوظائف الفنية الأساسية الخمس للإدارة"، فالإدارة هي التنبؤ، التخطيط، إعطاء الأوامر، التنسيق، والمراقبة"<sup>(3)</sup> فهو يركز بذلك على العناصر الإدارية التي حددها.

- وهناك تعريف "لبشير عباس العلق" يتفق مع ما قدمه "فايول" فقد جاء في المعجم الشامل للمصطلحات الإدارية، بأنّ الإدارة هي "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، وأيضاً استخدام كل هذه

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص160.

(2) - أحمد سعيقان: قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص26.

(3) - باكر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972، ص125.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين، ولهذا فإن الإدارة الحديثة هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع <sup>(1)</sup> ومن خلال تعريف "فايول" و"بشير عباس" يمكن أن نحصر عناصر العملية الإدارية في كل من: التنبؤ، التخطيط، إعطاء الأوامر، القيادة.

- أمّا DALTONE.MACFORLAND فيعرف الإدارة "بأنها عملية يقوم بواسطتها المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة".<sup>(2)</sup>

يقدم لنا هذا التعرف توضيحًا أكثر للإدارة باعتبارها عملية يؤديها المديرون، هنا يبيّن لنا "دالتون" بأنّ الفئة التي لديها السلطة والمسؤولية هي التي يحق لها القيام بهذه العملية (أو مجموعة عمليات؛ التنظيم، التنسيق، الرقابة).

- وهناك تعريف آخر يركز على فكرة أوسع إذ يرى بأنّها "العملية التي تتمثل في تحديد الأهداف والتي تنتبثق منها مجموعة الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والإجراءات، مع تكثيف كافة الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة وفعاليتها"<sup>(3)</sup>.

إنّ الفكرة المطروحة هنا تتمثل في الطريقة التي يجب على كل إدارة إتباعها، وهي التكتيف والاستخدام الأمثل والسليم لكافة الموارد المادية والبشرية وفي وقت محدد لتحقيق فعالية المؤسسة.

تتفق التعاريف السابقة على أنّ الإدارة هي عملية، والعملية كما يعرفها قاموس Webster "هي سلسلة من الخطوات والمراحل التي ترتبط ببعضها البعض، وتتداخل مع بعضها البعض، وتؤثر وتترتب على بعضها البعض، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف، ولاشك أنّ هذه العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ووضع التنظيمات وتنفيذ الخطط وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة ومراقبة وتنسيق حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة"<sup>(4)</sup>.

يتناول هذا التعرف علاقة التفاعل والتأثير بين مراحل وعمليات الإدارة بكونها متسلسلة ومرتبطة ترتيبًا منطقيًا، فالقصور أو العجز في أية خطوة منها سوف يعوق ما يتبع ذلك من خطوات موالية ما نركز عليه جُلّ اهتمامنا هو نتاج علاقة التفاعل والتأثير المنحصر دائما في التأثير الإيجابي أو التأثير السلبي، فهذا الأخير هو الذي تركز عليه دراستنا، فالتأثير السلبي الذي تحدثه عملية من عمليات الإدارة تجاه المرحلة أو العملية التي تأتي بعدها قد يشكل لها معوقا يحول دون تحقيقها.

(1)- بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات- العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل، والمصارف " ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص306.

(2)- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات"، مصر، 2001، ص05.

(3)- نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص12.

(4)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص ص (5، 6).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بعد التطرق لمفهوم الإدارة وتبيان العناصر المكونة لها وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها (الفعالية)، رأينا ضرورة إدراج مفهوم التسيير لقرابه من مفهوم الإدارة وخاصة قرابه من مفهوم إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن المؤسسات الجزائرية كثيرة الاستخدام فهي لهذا المفهوم (التسيير).

### 3.2-التسيير:

من خلال مرحلة جمع المادة العلمية وبالأخص المتعلقة بالمفاهيم المفتاحية للدراسة وجدنا نقصاً كبيراً في استعمال هذا المصطلح في كثير من المعاجم والقواميس العربية فالكثير منهم يشير إلى التسيير على أنه الإدارة.

- ففي القاموس الفرنسي LAROUSSE يعرف "التسيير GESTION بأنه فعل إدارة أو فعل تسيير"<sup>(1)</sup> يعتبر هذا التعريف أن التسيير مرادفاً لمفهوم الإدارة وأنها مصطلح واحد.

- أمّا الأستاذ "عبد الفتاح مراد" فيشير إلى "أنّ التسيير هو: سلوك، إدارة، عملية"<sup>(2)</sup> وهو على هذا الأساس يرى بأنّ التسيير هو الإدارة نفسها.

- والتسيير هو أيضاً "تنظيم مسار العمليات باستخدام الموارد في أقصر وقت وأقل جهد وبأقل التكاليف"<sup>(3)</sup>.

نلمس من هذه التعاريف احتواءً ضمنيّاً لمفهوم التسيير داخل الإدارة، فقد استخدمت الإدارة مفهوم التسيير باعتباره تقنية أو أسلوباً لسير عملياتها؛ بمعنى آخر إنّ الإدارة يجب أن تتضمن تسييراً جيداً لمسار عملياتها، بالطريقة التي تضمن استخدام جميع مواردها بأقل جهد ووقت وبتكاليف منخفضة.

- بينما هناك تعريف آخر يقدم لنا فكرة مغايرة لهذه التي سبقتها إذ يعتبر "أنّ التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة للعمليات، قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد"<sup>(4)</sup>.

ويلاحظ المتمعن في هذا التعريف احتواء التسيير لعملية الإدارة؛ أي أنّ تسيير الموارد (البشرية، المادية، المالية) بطريقة عقلانية منتظمة يتطلّب اعتماد هذه الأخيرة على العمليات الضرورية واللازمة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة للوصول إلى الأهداف المسطرة أي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم، نستنتج بأنّ كل من الإدارة والتسيير هما مفهومان متقاربان أكثر من أنهما متباعدين، وأنّ كل واحد متضمن في الآخر وعليه يمكن إدراجهما في هذا البحث على أساس أنّ التسيير هو

(1) - LA ROUSSE: DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS, 2EDITION, LIMPRIMERIE MAURY-EUROLIVRES, FRANCE, 2001, P191.

(2) - عبد الفتاح مراد: معجم مراد "القانوني والاقتصادي والتجاري"، شركة جلال الطباعة، الإسكندرية، دت، ص931.

(3) - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص449.

(4) - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص103.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مرادف لمفهوم الإدارة (وقد تمّ تبني ذلك انطلاقاً من الفرضيات)، وذلك تجنباً للخوض في المتاهات المتعلقة بتحديد كل واحد منهما.

### 4.2- التعريف الإجرائي:

استناداً على ما تمّ عرضه يمكن إعطاء تعريف للإدارة على أنها: "هي التسيير العقلاني للعمليات الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنسيق، القيادة، التنظيم، التوجيه، الرقابة مع الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية بأقل جهد ووقت ممكن وبتكاليف منخفضة للوصول إلى الفعالية المرجوة".

### 3- الموارد البشرية:

يعتبر هذا المصطلح حديثاً نسبياً بعدما كان يُشار إليه بمصطلح الأفراد ونتيجة لعدم مجاراته للتطورات والتغيرات السريعة التي عرفتها المؤسسات والإدارات، تمّ استبداله بمفهوم أوسع هو **الموارد البشرية** الذي يحمل في طياته مقارنة مع المفهوم القديم سمة الإستراتيجية. وكانت سنة 1990 هي سنة التحول من المصطلح القديم إلى الجديد الذي تمّ من طرف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ليتماشى مع تطور دور وظيفة إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات.<sup>(1)</sup>

- وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عدة تعاريف لمفهوم الموارد البشرية، فمنها من يتفق على أنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تُكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".<sup>(2)</sup>

يبين لنا هذا التعريف عناصر الاختلاف التي تكمن في الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة، فهو يحدد الموارد البشرية في الأفراد الذين يعملون فعلياً أو يزاولون وظيفة ما بمؤسسة معينة، بينما نجد تعريفاً آخر لا يعتبر أنّ المورد البشري بضرورة هو ذلك الفرد الحاصل على وظيفة ما، حيث يرى "أحمد شفيق السكري" بأنها (أي الموارد البشرية) " ذلك الجزء من السكان الذي يمكن الاستفادة منه في النشاط الاقتصادي"<sup>(3)</sup>.

(1)- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص15.

(2)- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص25.

(3)- أحمد شفيق السكري: الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية، 2000، ص249.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- كما يشير "مصطفى شاويش نجيب" إلى أنها "جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يُعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد".<sup>(1)</sup>

بمعنى أدق يركز هذين التعريفين على الطابع العام لمفهوم الموارد البشرية فلا يحرصانها في المؤسسة فقط بل يعتبران أنّ الموارد البشرية هي جميع أفراد المجتمع القادرين بالتحديد على العمل.

- بينما يعرفها "علي السلمي" بأنها "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".<sup>(2)</sup>

ويشترط هذا التعريف توفر صفتين أساسيتين في الأفراد هما:

▪ صفة قدرة الفرد على أداء العمل.

▪ صفة رغبة الفرد في أداء العمل.

كما أنه لم يحدد طبيعة هذه الموارد ما إذا كانت تزاوّل عملا في مؤسسة، أم لا.

### 1.3- التعريف الإجرائي:

وبناءً على ما تقدم من التعاريف نقدم التعريف الإجرائي التالي "الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين داخل مؤسسة ما، من ذوي المهارات والقدرات والخبرات التي تتناسب مع متطلبات أعمالهم والراغبين في أدائها بحماس ورضا، مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي".

### 4- إدارة الموارد البشرية:

لقد وجدنا أثناء جمعنا للمادة العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية اختلافات عديدة في تسميتها، فهناك: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، دائرة شؤون الموظفين، مصلحة المستخدمين... الخ، ويعود هذا الاختلاف لأسباب عديدة لا يسعنا المجال للتفصيل فيها هنا لأننا أردناها في الفصل الخاص بإدارة الموارد البشرية.

وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً لاتساع أهميتها في تحقيق فعالية المنظمة،

ويمكن أنّ نشير إلى جملة من التعاريف التي اعتمدنا عليها كأساس في بناء هذا البحث.

- فمجموعة التفكير الاستيمولوجي لتسيير الموارد البشرية (GRHEP) رأت أنّ "... تسيير الموارد البشرية

هو تخصص في مجال العلوم الاجتماعية يتألف من اختراع ونقل المعارف المختلفة والمفيدة للعاملين

والمهمة للضبط والفهم والمفاوضة، والسعي لحل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة".<sup>(3)</sup>

قصر هذا التعريف استعمال مفهوم إدارة وتسيير الموارد البشرية على العلوم الاجتماعية فقط

بالرغم من استعماله في العلوم الاقتصادية وفي علم التسيير كذلك، ويشير هذا التعريف إلى وظيفة مهمة

(1) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص35.

(2) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص147.

(3) - LOÏC CADIN: GESTION DES R.H - PRATIQUES ET ÉLÉMENTS DE THÉORIE-, DUNOD, 1999, P04.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يتحتم على الإدارة ممارستها ألا وهي العمل على حل مشاكل التنظيم، والتي تستلزم أولاً معرفة وتحديد الأسباب والمعوقات المؤدية إلى بروزها.

- ويعرفها كل من GRANT و SMITH بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما يقوم به العاملون المختصون في إدارة الأفراد".<sup>(1)</sup>

- وتعرفها موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال "بأنها مسؤولية جميع الذين يديرون الأفراد في المشروع أو الشركة وكذلك وصف أعمال الأفراد أثناء قيامهم بالعمل وبعلاقاتهم مع بعضهم مع بعض في المشروع أو الشركة كما يُعنى باستخدام الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم وبالعلاقات بين صاحب العمل والموظفين وبأحكام وشروط العمل والأجور والرواتب وشؤون الصحة والسلامة في العمل".<sup>(2)</sup>

يحدد لنا كلا التعريفين مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمرتبطة بالمديرين والرؤساء والمسؤولين في المؤسسة، كما يشير التعريف الأخير إلى مجموعة الوظائف التي تقوم عليها هذه العملية المنظمة للعلاقات بين المؤسسة وموظفيها (والتي سنأتي على ذكرها في الفصل الخاص بإدارة الموارد البشرية).

- أما "حبيب الصحاف" في معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين فاستخدم هذا المصطلح العلمي للدلالة "على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

- ويعرفها كذلك كل من "نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب" بأنها: "العملية الإدارية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أي منظمة بدءاً بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية، كما وكيفاً، ومروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقية وتنقل خدماتهم وتحفيزهم، وبحث مشاكلهم والتشاور مع مسؤولي إدارة الأفراد "شؤون الموظفين" فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته للنصح والمشورة لتحقيق الفعالية الوظيفية في إطار الممارسات العلمية له وللمرؤوسين التابعين له بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها"<sup>(4)</sup>.

يركز هذا التعريف على الهدف الحقيقي من وراء تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة). ويعتبر كلا التعريفين إدارة الموارد البشرية عملية إدارية تهتم بالموارد البشري منذ تعيينه في المؤسسة إلى غاية مغادرته لها أي "دراسة الحياة المهنية للعامل الفرد".

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص30.

(2) - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال "معجم المصطلحات التجارية"، ج9، Editocreps، ص25.

(3) - حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص66.

(4) - نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص16.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

نرى بأنّ هذا يتفق مع تعريف "عمر وصفي عقيلي" الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية "نشاطاً أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة وحتى ساعة تركه لها".<sup>(1)</sup> "ويعتبر أنها في الأصل وظيفة أي رئيس في أي مستوى تنظيمي كان، وفي أي منشأة صناعية أو تجارية أو خدماتية... الخ، وذلك انطلاقاً من أنّ وظيفة القوى العاملة هي إحدى الوظائف الإدارية الخمس المداطة بالرئيس (تخطيط، تنظيم تكوين وتنمية العمالة، التوجيه، الرقابة)، فالرئيس هو المسؤول الأول عن تكوين وتنمية ورعاية العمالة التي تعمل تحت رئاسته وإشرافه"<sup>(2)</sup>.

نلمس من خلال هذا التقديم شيئاً من الاتساع والشمول لمفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث وظائفها ومكانتها في المؤسسة ككل، فال مورد البشري هو لبّ اهتمامها، وهو حاضر في جميع المستويات التنظيمية أين يكون تحت إمرة رئيس معين، هذا الرئيس الذي يكون أقرب إليه وأعلم به وباحتياجاته، ولهذا نتفق مع الفكرة الشاملة التي ترى بأنّ إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية كل مدير ومسؤول في المؤسسة، ومنه لا يمكن حصرها في قسم أو مصلحة تؤدي دور بمعزل عن الأقسام والإدارات الأخرى نجد أنفسها هنا مجبرين على تبني المدخل التكاملي في استعمال مفهوم (إدارة الموارد البشرية) إذ ينطوي هذا المدخل على كل من الجوانب الإدارية السلوكية والفنية، فالم مفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية يضم كل هذه الجوانب.

### **1.4- التعريف الإجرائي:**

انطلاقاً من هذا التحليل وبناءً على التعاريف السابقة يمكن إيراد التعريف الإجرائي التالي "إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارية يقوم بها كل مسؤول في المؤسسة، محور اهتمامها المورد البشري، ومهمتها الأساسية تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، بهدف تحقيق فعالية التنظيم (المؤسسة)، مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج".

نشير هنا إلى ملاحظة وهي أننا لم نتطرق إلى تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية رغم تركيز معظم التعاريف عليها، سنتناول هذا بالتفصيل في الفصل الخاص لإدارة الموارد البشرية.

### **5- المؤسسة:**

من الصعب وضع تعريف دقيق للمؤسسة لاختلاف وتنوع مبادئ وأفكار كل من النظريات التنظيمية والمدارس الكبرى للتنظيم من جهة، ولتعدد تسميات هذا المفهوم (مؤسسة، منظمة، مشروع، منشأة، شركة، تنظيم) من جهة أخرى، أضف إلى ذلك أنواع وأشكال المؤسسات المتعددة، وان كنا سنقدم تعاريفاً حول

(1) - عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص9.

(2) - المرجع نفسه، ص17.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

التنظيم لأنّ تعاريفه أعمق وأدق وأكثر تخصيصاً من تعاريف المؤسسة، ثم لا يجب أن يغيب عن الأذهان أنّ كل مؤسسة هي عبارة عن تنظيم.

### 1.5- تعاريف حول المؤسسة:

- يعدّ "دوركهايم" EMILE DURKHEIM أول من سعى لإعطاء كلمة مؤسسة معنًاً محدداً، إذ يعتبر هو وأتباعه أنّ "المؤسسات هي أساليب للعمل والإحساس، والتفكير، متبلورة، والى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة، وقد اعتبروها أيضاً أنها إلزاماً اجتماعياً فعالاً".<sup>(1)</sup>

يرى "دوركهايم" أنّ للمؤسسة خاصية الثبات نوعاً ما، لكن نحن لا نعلم أين قد يكون الثبات فيها، ربما يقصد القوانين واللوائح والضوابط التي تحكمها لأنه يشير إلى أنها عبارة عن إلزام اجتماعي، وهذا المعنى يحمل في طياته طابع الفرض والضغط، والضبط من طرف الجماعة.

- ثم يقدم لنا MAX WEBER خاصيتين تميز بهما المنظمة فهي من ناحية، تعتبر تنظيمياً ترابطياً، ومن ناحية أخرى تمارس نشاطاً هادفاً ومستمرّاً، بالإضافة إلى أنّ أعضائها يملكون الوسائل التي تمكنهم من تحقيق مصلحة مشتركة، ويحاولون انجاز الأهداف بطريقة منطقية ومستقرة نسبياً.<sup>(2)</sup>

يؤكد "ماكس فيبر" على صفة الاستقرار النسبي للأساليب وطرق تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يقصد الإجراءات واللوائح والقوانين العقلانية التي تسيّر أعمال وأمر المؤسسات، وهو يتفق إلى حد ما مع "دوركهايم" في هذه النقطة كما أنه يعتبر المنظمة تنظيمياً مترابطاً فيما بينه ويُمارس مجموعة من الأنشطة الفعالة والمستمرة. يشاطر SCOTT "ماكس فيبر" الرأي، فهو يرى أنّ المنظمة عبارة عن "تجمعات تؤسس من أجل السعي وراء تحقيق أهداف معينة على أساس يتصف بالاستمرارية تقريباً... من الواضح أنّ هذه المنظمات لها مظاهر مميزة أخرى بخلاف خاصية الاستمرارية، وخاصية الهدف، فالمنظمة لها حدود محددة بصورة نسبية، ونظام معياري، ومراتب للسلطة، ونظام للاتصال، ونظام للحوافز التي تمكن الفئات المختلفة من المشاركين العمل معاً في سبيل تحقيق أهدافهم المشتركة"<sup>(3)</sup>.

يرتكز هذا التعريف على أنظمة المؤسسات، والمتمثلة في: النظام المعياري ومراكز السلطة، ونظام الاتصال بالإضافة إلى نظام الحوافز وهي أهم العناصر لقيام أي مشروع أو تنظيم - أمّا معجم العلوم الاجتماعية "لإبراهيم مذكور" فيعرفها بأنها "مجموعة من الأفراد والهيئات يجتمعون فيما بينهم و ينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة و شرائح مقننة لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ

(1) - ر. الودون، ف. بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص ص (479، 480).

(2) - محمد بهجت جاب الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 121.

(3) - المرجع نفسه، ص ص (120، 121).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وظائف خاصة، وذلك مثل النقابات والأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية والعلمية والبنوك والمؤسسات وما إليها".<sup>(1)</sup>

يشير هذا التعريف إلى خاصية مهمة للمؤسسة والمتمثلة في كونه تنظيم بشري وهيكل يُسَيَّر بمجموعة من القواعد واللوائح والقوانين الرسمية.

- أمّا **CHASTER BARNARD** فيرى بأنها "نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً أو أنها قوى منظمة من شخصيين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري".<sup>(2)</sup> يحصر **BARNARD** المؤسسة في كونها مجموعة من الأنشطة التي يشترط فيها أن تكون منسقة ومخطط لها من أجل أداء هدف معين، وتأسيساً على هذا تعدّ عملية تسيير الموارد البشرية من بين الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة.

يتشابه هذا التعريف مع الذي سبقه مباشرة في فكرة أنّ المؤسسات تضمّ مجموعة من الأفراد (شخصين فأكثر) يقودون ويؤدون تلك المهام والأنشطة.

- ويعرفها **JEAN -LUC CHARRON** بأنها "تنظيم وتأسيس الأعمال، وهي نظام معقد (مركب) محتمل وجائز، كما أنها موقع لاتخاذ القرارات العقلانية المحدودة".<sup>(3)</sup>

- أما "عبد الرزاق بن حبيب" فيعتبرها "منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".<sup>(4)</sup>

بناءً على ما سبق من التعاريف المقدمة، نلمس اتفاقاً يكاد يكون عاماً حول المؤسسة ومكوناتها، نلمس ملامحها فيما يلي:

- المؤسسة هي مجموعة من الأنشطة و المهام التي يشترط فيها أن تكون منسقة، مخططة، مدروسة، وهادفة.
  - وجوب وجود قوانين وقواعد ذات طابع عقلائي رسمي لانجاز تلك الأنشطة.
  - تقوم المؤسسة على عنصرين مهمين: العنصر البشري والعنصر الهيكلي.
  - هي موقع اتخاذ القرارات المتعلقة بمواردها الإستراتيجية، البشرية، المالية، المادية، والإعلامية.
- ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المعالجة لمفهوم المؤسسة، غياب احتمال وجود أي خلل أو معوق يعرقل بلوغ الفعالية التنظيمية للمؤسسات لذلك ارتأينا الإشارة إلى التعريف التالي : الذي يتناول المؤسسة

(1)- إبراهيم منكور، مرجع سابق، ص574.

(2)- محمد بهجت جاب الله كشك، مرجع سابق، صص(117، 118).

(3)- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI : ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, 2e ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2001, p 42.

(4)- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 25.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

على أساس أنها نسق اجتماعي مفتوح : "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون أو تتألف من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر لكل منها وظيفة أو أكثر، وهذه الوحدات الاجتماعية كأجزاء ليست منعزلة عن بعضها البعض ولكنها ترتبط ارتباطاً قوياً، وبينها نوع من الاعتماد المتبادل، أو التساند الوظيفي، فكل وحدة من هذه الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وأي خلل يصيب أي جزء من هذه الأجزاء يؤثر على قدرة الأجزاء الأخرى في القيام بوظائفها"<sup>(1)</sup>.

يقترّب هذا التعريف كثيراً من دراستنا حيث تشكل إدارة الموارد البشرية جزءاً من الكل لها وظائف وأهداف، وتشارك مع المصالح الأخرى في الكثير من العمليات والأنشطة المتداخلة فيما بينها، وتؤثر وتتأثر بأقسام وإدارات أخرى وبالمحيط الداخلي ككل، وما يركز عليه بحثنا هو تأثيرها بالبيئة الداخلية للمؤسسة، هذا التأثير الذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً، ونحن هنا بصدد البحث عن الأسباب والعوامل والمتغيرات التي من شأنها أن تشكل عائقاً لأدائها لمهامها (مسببات التأثير السلبى).

### 2.5- التنظيم:

- يرى "علي محمد عبد الوهاب" أنّ كلمة "تنظيم" Organisation "تعني شيين وظيفة و شكلا، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أمّا الشكل أو هيكل التنظيم Structure فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد"<sup>(2)</sup>.

يركز هذا التعريف على الجوانب الأساسية المكونة للتنظيم وهي : الجانب الهيكلي الشكلي الذي يحتوي على تجمع بشري يعمل على تنسيقه وإدارته، و الجانب الوظيفي الذي يشمل مجموعة من العمليات والوظائف التي إذا تمّ تطبيقها بطريقة عقلانية جيدة أدت إلى بلوغ الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه العمليات في: تقسيم العمل، توزيع الأدوار، التنسيق الجهود، إنشاء نظام اتصال جيد.

- وهناك تعريف آخر للتنظيم يرى "أنه عملية منهجية يتمّ من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها أو تجميعها حسب أسس محددة يتمّ الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبة بتلك الأنشطة

(1) - محمد بهجت جاب الله كشك، مرجع سابق، ص ص(124، 125).

(2) - عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مطبعة الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، دت، ص3.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يُمكن الأفراد من التعاون فيهم وبينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين<sup>(1)</sup>.

يصف هذا التعريف التنظيم بأنه عملية منطقية يتم فيها تحديد كل من المهام والأعمال في مراكز ووظائف تخصصية لكل واحدة مسؤولياتها وصلاحياتها بما يتناسب وخصائص وإمكانات العاملين من أجل ضمان فعالية المؤسسة.

- أما "إسماعيل عرباجي" فيؤي بأن "التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تحديد هذا التنظيم في المدير العام والمساعدون ومهامهم الأساسية هي وضع الأهداف، وفي رؤساء الدوائر والمصالح والعمال ووظائفهم تطبيق تلك القرارات الخاصة بانجاز الأهداف والسياسات"<sup>(2)</sup>. تناولت كل من التعاريف السابقة التنظيم على أنه عملية تسيّر بمقتضاها المؤسسة ككل، إذا فالتنظيم هو المحرك الأساسي للمؤسسة.

- وهناك تعريف آخر يعتبر التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي، وإذا "كان التنظيم نسقاً اجتماعياً موجه نحو تحقيق أهداف محددة فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي، وتفويض العمل، وقنوات الاتصال، وتحديد المهام، ونظام المكافآت، بَيَّ أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم، فهي ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطاً خاصاً يُعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعاليته"<sup>(3)</sup>.

يضيف هذا التعريف ووظائف أخرى أغفلتها التعاريف السابقة تمثلت في نظام ال مكافآت المرتبط بالجانب الإنساني أكثر من الجانب العملي وهناك مبادئ أخرى لم تذكر أصلاً لقلة أهميتها عند أصحاب التعاريف، نتطرق إليها بالتفصيل في الفصول النظرية للدراسة.

تأسيساً على ما سبق، نستطيع القول بأن تطبيق المبادئ السابقة الذكر في الواقع وتفاعلها مع بعضها البعض ومع متغيرات وظروف البيئة الداخلية للمؤسسة ينتج عنها تأثيراً وتأثراً قد يحمل في طياته السلب أو الإيجاب، فالتأثير والتأثر الإيجابي يحقق لا محالة فعالية المؤسسة، أما التأثير والتأثر السلبي هو الذي يفرض على المؤسسة إعادة النظر في هذه النظم والمبادئ والبحث الجيد عن أسباب فشلها وتقديم الحلول لها. وما نركز عليه في هذه دراسة هو التأثير السلبي الذي قد تحدثه هذه المبادئ والوظائف في عمل إدارة الموارد البشرية، من خلال القواعد وقوانين التي قد تعيق سياسات ومهام الإدارة ومن حيث الممارسة الفعلية والتطبيقية لها فقد تكون معوقاً من معوقات التسيير الحسن لوظيفة الموارد البشرية.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص71.

(2) - إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص15.

(3) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة 1985، ص31.

### 3.5- المؤسسة العامة الاقتصادية:

أردنا أن نتقرب أكثر من طابع ونشاط المؤسسة مجال الدراسة والتمثلة في المؤسسة العامة الاقتصادية، ذلك لأنّ تسيير المؤسسات في بلادنا يختلف باختلاف أنواعها (خاصة، أو عامة) وبنوع نشاطها (اقتصادية، أو خدمية، أو إدارية).

- تعرف المؤسسة العامة بأنها "مرفق عام متخصص بخدمة معينة، يتمتع بالشخصية المعنوية"<sup>(1)</sup>.  
- كما تعرف كذلك بأنها "مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطاً عن شخصية الدولة، وتخصص مواردها المالية لمرفق عام يكفل القيام بخدمة معينة للجمهور على نحو منتظم"<sup>(2)</sup>.  
يتفق هذين التعريفين على أنّ المؤسسة العامة هي مرفق عام أنشأ للقيام بخدمة محددة ومسيرة من طرف الدولة ومقدمة للمصلحة العامة أي للشعب، مع إعطائها نوعاً من الاستقلالية لإدارة شؤونها وتسيير مواردها -البشرية، المالية والمادية-.

نشير هنا إلى أنّ المؤسسات العامة تقسم إلى مؤسسات إدارية ومهنية واقتصادية وما يهمنا هنا المؤسسات العامة الاقتصادية، فقبل الانتقال إلى هذا النوع التخصصي نتطرق أولاً لمفهوم المؤسسة الاقتصادية من دون اقترانها بالطابع العام أو العمومي.  
- يرى "فريد راغب الفجار" أنّ المؤسسة الاقتصادية "تقدم سلماً وخدمات بهدف الأرباح والنمو بالمشاركة في رأس المال، امتلاك عناصر الإنتاج والتعاون"<sup>(3)</sup>.  
- ولدينا تعريف آخر يرى بأنها "وحدة اقتصادية للإنتاج، إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصادياً تصنف وفقاً لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضى إلى تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات خاصة، ومؤسسات عامة أو نصف عامة... وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها"<sup>(4)</sup>.  
يتفق هذين التعريفين على أنّ المؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة تنتج إما سلعة تستهلك أو خدمة تقدم مقابل تحصيل أرباح، وقد تكون مستقلة كلياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمرها أي أنّها تتبع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار.

(1)- أحمد سعيان، مرجع سابق، ص298.

(2)- علي زغود: المؤسسات الاشتراكية، "ذات الطابع الاشتراكي في الجزائر"، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص26.

(3)- فريد راغب الفجار: النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، دار القلم، الكويت، 1975، ص111.

(4)- DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE 2000, LAROUSSE-BORDAS, PARIS, 1999, P552.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- لكن الاستعمال الحالي (الراهن) لمصطلح المؤسسة الاقتصادية لا يرى الاستقلالية في اتخاذ القرار فقط بل يعتبر المؤسسة "تنظيماً مستقلاً يملك موارده البشرية والمادية والمالية الخاصة به والتي تؤهله للقيام بنشاط اقتصادي معين بطريقة ثابتة ومهيكلة"<sup>(1)</sup>.

إذا فهذا التعريف يحرر المؤسسة من أي ارتباط لأي جهة مهما كانت.

- بينما يتطرق إليها "صمويل عبود" بشيء من التفصيل والشمول فيعتبر "المؤسسة الاقتصادية الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، والمزودين بالموجودات المادية (الأصول المادية) وبالموجودات المالية (الأصول المالية) والتي تعود ملكيتها للشعب، وتكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني وتعمل على إنجاز المهمة المخصصة لها وفق خطتها المنبثقة من خطة الدولة العامة، والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج وإعادة الإنتاج الموسع، كما أنه عليها أن تقوم بدور المنتج السلعي الاشتراكي الذي يقوم بتزويد المواطنين باحتياجاتهم، ويتم إقامتها من قبل الدولة إلا أنها تتمتع باستقلالها من الناحية الحقوقية والاقتصادية"<sup>(2)</sup>.

ينطبق هذا التعريف على المؤسسة العامة الاقتصادية، إذ يعد تعريفاً شاملاً لها غير أن "علي زغدود" يوضح الجانب الذي بالضبط تملك فيه هذه المؤسسات الاستقلالية، فيقول: "...وهي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله، وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة، ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري عن الدولة"<sup>(3)</sup>.

### 4.5- التعريف الإجرائي:

نصل من خلال هذا العرض إلى التعريف الإجرائي التالي "تعرف المؤسسة العامة الاقتصادية بأنها وحدة أو مكان مخصص لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية أنشأت من قبل الدولة لتلبية حاجات الشعب وتحقيق الأهداف العامة الرامية إلى تقدّم وتطور الاقتصاد الوطني".

### 6- الفعالية:

نحن لا نهتم في هذا المقام بقياس الفعالية من خلال جميع معاييرها، ولكن تمّ استخدام هذا المصطلح كضرورة علمية اقتضت إدراجه في هذا العنصر، لأنّ عملية تسيير وإدارة المورد البشري ترتبط لا محالة بصفة الفعالية عند محاولة تقييمها مستندياً في ذلك على بعض مؤشرات الفعالية المرتبطة بالجانب البشري (الفعالية التسييرية للمورد البشري)، ولأنّ المعوقات في الحقيقة ماذا تعيق؟ فهي تعيق وتعرقل الفعالية، وإن

(1) - ELIE-COHEN: DICTIONNAIRE DE GESTION, 2 EDITION, LA DECOUVERTE, PARIS, 2000, P137.

(2) - صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص60.

(3) - علي زغدود، مرجع سابق، ص31.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مفهوم المعوقات هو لصيق بمفهوم الفعالية دائماً؛ كما يقول "السيد الحسيني" "إن معالجة الهدف التنظيمي لا ينفصل عن القوى التي تحول دون تحقيقه"<sup>(1)</sup>.

- فالفعالية لغة "هي الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أمّا الفَعَال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل، والفعالية هي القدرة العلمية الملموسة على تحقيق الأفعال، حيث يتعلق مفهوم الفعالية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون وهكذا فإنّ الفعالية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة"<sup>(2)</sup>.

- أمّا اصطلاحاً " فهي عبارة عن درجة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ... أو هي مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات"<sup>(3)</sup>.

ومن أجل التوضيح أكثر نقدم تعريف "اتزيوني": "الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمة وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة، وأنماط الاتصال، وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"<sup>(4)</sup>.

يقرُّ هذا التعريف الفعالية بمؤشرات وعوامل يمكن قياسها وملاحظتها من خلال الواقع التنظيمي للمؤسسة فكل من نوع السلطة ونمط الاتصال المتبع وأسلوب الإشراف الممارس، ودرجة الروح المعنوية هي مؤشرات استعملها البحث الراهن لاكتشاف تأثيرها السلبي إنّ وجد امبريقياً واعتبارها معوقات أمام تحقيق فعالية إدارة المورد البشري داخل المؤسسة.

قد يتساءل البعض عن الفرق بين الفعالية والكفاءة: أحياناً نجد استعمالهما بالمعنى نفسه ولكن هذا غير دقيق لأنّ الكفاءة "هي القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً"<sup>(5)</sup> بمعنى أنّ الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أمّا الفعالية فتعني الوصول إلى ال هدف المطلوب فالمؤسسات يمكن أنّ تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير كما يمكن أنّ تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

(1) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 419.

(2) - خالد محمد الحياصات : "معايير قياس كفاءة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد4، الجامعية، الأردنية، عمان- الأردن، 2006، ص564.

(3) - زيد مزير عبون: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص28.

(4) - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص271.

(5) - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص128.

## سابعاً: فرضيات الدراسة:

لفرضيات الدراسة أهمية بالغة، فهي جوهر البحث العلمي إذ تعدّ هي ومؤشراتها الركائز الأساسية في رسم الخطوط العريضة للبحث في محاور الإشكالية التي يسترشد بها الباحث لإنارة دربه اجتناباً لمزالق ومناهات قد تحيد به عن طريق بحثه.

ويمكن القول بأنّ الفرضية "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما أنّها إجاباً احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث ويخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى أنّ الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل"<sup>(1)</sup>.

وعليه فالفروض هي إجابات مبدئية تخمينية، قد تثبت الدراسة صحتها أو تنفيها شرط أنّ تكون قابلة للاختبار والقياس، وقد تمّ وضع فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية جاءت كما يلي:

### 1- الفرضية العامة:

**تحوّل المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية على التوالي وبهذا الترتيب دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

إنّ الهدف من الدراسة الراهنة يتمحور أساساً حول إثبات أو نفي صحة الترتيب الوارد في الفرضية العامة، وعليه جاء تسلسل الفرضيات الفرعية محترماً لنفس ذلك الترتيب وفيما يلي الفرضيات الفرعية ومؤشراتها:

### 2- الفرضيات الفرعية:

#### 1.2- الفرضية الفرعية الأولى:

**تحوّل المعوقات التنظيمية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

#### مؤشراتها:

- التكريس السلبي للبيروقراطية (تعقد الإجراءات الإدارية).
- تسلط القيادة وضعف الإشراف.
- غياب سياسة وإستراتيجية واضحة وفعالة في تسيير الموارد البشرية.
- ضعف الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية.

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هوم، الجزائر، 2002، ص94.

## 2.2- الفرضية الفرعية الثانية:

تُحَوَّل المعوقات البشرية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### مؤشراته:

- نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير الموارد البشرية.
- غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية.
- غياب الالتزام بأخلاقيات العمل.

## 3.2- الفرضية الفرعية الثالثة:

تُحَوَّل المعوقات المادية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### مؤشراته:

- تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية.
- عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل المادية والبشرية.
- قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل.

## الفصل الثاني

### الاتجاهات النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية

❖ تمهيد

#### المبحث الأول: الجذور التاريخية للاهتمام بمضامين إدارة الموارد البشرية

أولاً: مرحلة العبودية ونظام الإقطاع.

ثانياً: مرحلة الفكر الإداري الإسلامي.

ثالثاً: مرحلة الثورة الصناعية.

#### المبحث الثاني: النظريات الكلاسيكية في التنظيم ودراسة مضامين إدارة الموارد البشرية

أولاً: المدخل الماركسي.

ثانياً: الإدارة العلمية.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية.

رابعاً: نظرية التقسيم الإداري.

#### المبحث الثالث: النظريات السلوكية الكلاسيكية الحديثة

أولاً: اتجاه العلاقات الإنسانية.

ثانياً: اتجاه السلوك التنظيمي أو اتجاه الموارد البشرية.

ثالثاً: اتجاه الترشيح المقيد لنظرية صنع القرار.

#### المبحث الرابع: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وإدارة الموارد البشرية

أولاً: الاتجاه البنائي الوظيفي.

ثانياً: نظرية النظم - النظرية الموقفية.

ثالثاً: المدخل التكاملي (مدخل جديد لدراسة التنظيم).

رابعاً: النظرية الاجتماعية الاقتصادية.

❖ خ-لاصة.

## تمهيد:

اتسم وضع الطبقة العاملة في المجتمعات بالتغيير عبر الأزمان، فقد مضى عهدٌ كان فيه العمال عبيدًا يباعون ويشترون من طرف صاحب رأس المال، ثم تغير وضعهم إلى عبيد تابعين للأرض لديهم دخل يعيشون به من وراء هذه الأرض، وبعدها جاءت الديانات لتجعل من هذا الفرد العبد إنسانًا حرًا، يقرر ما يناسبه من مهنة أو حرفة، ثم كان لتقدم الصناعي والاقتصادي دورًا كبيرًا في بلورة مكانة الفرد-العامل- ليصبح جزءًا وعضوًا لا يمكن الاستغناء عنه في أيّ نشاط كان، أما اليوم فيُنظر إليه على أنه موردًا استراتيجيًا هامًا يُسَيَّر ويُنظَّم الموارد التنظيمية الأخرى (المادية، التكنولوجية، المعلوماتية)، ويرجع ذلك إلى المميزات الخاصة التي يتمتع بها؛ فالخصائص والمهارات والقدرات الذهنية والمعرفية تنبثق عنها أفكار إبداعية وابتكارية وكفاءات من شأنها أن تدفع عجلة التقدم بقوة إلى الأمام . ولا يتحقق ذلك إلا إذا تمَّ استغلالها وتنظيمها بطريقة سليمة وصحيحة تسمح بالوصول إلى أهداف التنظيم ككل ومن أجل الفهم الدقيق لوضع المورد البشري، ارتأينا تقديم نظرة شاملة له وللجهة المسؤولة عن تسييره وتنظيمه عبر تاريخ البشرية، من خلال تناول الإسهامات التي جاءت بها النظريات والمداخل التنظيمية الكبرى التي عالجت من قريب أو بعيد مضامين وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقبل ذلك نُمرُّ أولاً بالحضارات القديمة وما تحمله من نظرة اتجاه الفرد العامل، ولقد تمَّ صياغة هذه الأعمال في أربعة مباحث ترض من كل مبحث مجموعة من النظريات والدراسات لكبار العلماء والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة.

## المبحث الأول: الجذور التاريخية للاهتمام بمضامين إدارة الموارد البشرية

### أولاً: مرحلة العبودية ونظام الإقطاع:

ساد هذا النظام المجتمعات القديمة التي كان لا يهتم حكامها وملوكها سوى السيطرة وتحصيل المال بأي طريقة، فلم تهتم بالعامل لأنه عبداً عندها، فقد كان جُلّ اهتمامها مركزاً على التشييد والبناء والقوة، ومن أجل بلوغ أهدافها استعانت بعدد من الأساليب الإدارية، ونلمس ذلك في الحضارات التالية:

#### 1- قدماء المصريين:

إنّ ممارسة الإدارة لها بعد زمني لا يمكن أن ن توقعه، فقد استخدمها المصريون القدماء في بناء الأهرامات خلال فترة 1300-1000 قبل الميلاد، حيث يتضح من كتابات قدماء المصريين معرفتهم للإدارة وللعمليات الإدارية المختلفة و يتجسد ذلك في تطبيقهم لمبدأ السلطة ، ففي القمة نجد الملك الفرعون وتحت مباشرة يأتي المستشار الملكي ثم في الأسفل توجد مجموعة من الإدارات متعددة المهام، كما كان هناك مجلس بجوار الملك يضم مجموعة من النبلاء الكبار ، وفي أدنى هذا المجتمع يوجد العبيد- العمال-. وقد اقتضت الأساليب الإدارية عند المصريين على كل من: عملية التخطيط حيث طبقت في نظام الأجور(التقدير السنوي للمحصول الزراعي )، والإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات وتنظيم السجلات والوثائق، في حين تجلّى الاهتمام بمضامين إدارة الأفراد في تدريب الموظفين اللذين يلتحقون بسلك "كتاب"، وكان ذلك يتم في مدارس خاصة تابعة لقصر الفرعون أو المعبد.<sup>(1)</sup>

#### 2- وفي الصين القديمة:

طبق الصينيون القدماء عملية الاختيار لشغل ال وظائف العامة على أساس إجراء اختبارات للمتقدمين للوظيفة، بهدف انتقاء الأنسب، وقد كان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، لذا كان لهم قانون ينصّ على منع التعيين في الوظائف العامة إلا عن طريق اختبارات الكفاءة.<sup>(2)</sup>

#### 3- أما عند اليونانيين القدماء:

اعتُمدت طريقة اختيار الموظفين في أساليب إجراء القرعة بصفة دورية بُ غيت تكريس العدالة وتثبيتها في الدولة، وكان القبول يتم بشرط أنّ يعمل الفرد في وظيفة تتناسب مع قدراته ومواهبه، ونلمس هنا إعطاء فرصة الاختيار للفرد ليرى أيّ وظيفة توافقه . وقد قدم "أفلاطون" فكرة تحديد المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها كما فرق بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية في ذلك الوقت، كما يلي:

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص ص (47، 48).

(2) - المرجع نفسه، ص ص(48،49).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- المستوى الأعلى: الحكام والملوك والفلاسفة لديهم السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات الإدارية.

- المستوى الأوسط: ويضمّ الضباط والموظفين، وتخضع هذه الفئة للتوجيهات العامة لكنها لا تملك سلطة إدارية مستقلة.

- المستوى الأدنى: يحتوي على مجموعة العمال المنفذين والمطبقين للقرارات دون المشاركة في اتخاذها.<sup>(1)</sup>

إذا إنّ تقسيم المستويات التنظيمية يرجع إلى آلاف السنين ويحمل نفس المضامين تقريبا من دون تغيير، فالفضل إذن يرجع للحضارات القديمة، لأنّ التقدم الحاصل اليوم في مجال الإدارة ما هو إلا تراكم معرفي للممارسات والأفكار والمعارف المنبثقة عبر الزمن.

إنّ ما يمكن ملاحظته على هذا النظام وتحديد ما يتعلق بالعمال والنظرة إليهم، تؤكد بأنّ الفرد العامل كان مجرد عبد يباع ويشترى من طرف صاحبه، شأنه في ذلك كأي سلعة أخرى، فصاحب العمل كان لديه الحق في معاقبته وتعذيب العامل وأحيانا يصل ذلك إلى تقرير موته.

ولكن ومع مرور الزمن وظهور الأديان والاعتراف بحقوق الإنسان الطبيعية، تحولت مكانة العامل من عبد لصاحب العمل إلى عبد للأرض، بمعنى يباع ويشترى مع الأرض التي يخدم فيها، فأصبح بذلك يتمتع بالحماية العسكرية وله دخل من وراء عمله في الأرض.<sup>(2)</sup>

ولكن برغم من هذا التحول الطفيف، بقي العامل مجرد عبد يباع ويشترى ويمارس عليه ضغط بدني، إذ إدارة العاملين هنا كانت من مسؤولية صاحب العمل نفسه، لذلك انحصر دوره في شراء الرقيق بالحجم والأعداد والمواصفات التي كان يحتاجها رب العمل، كما أنه لم يكن هناك اهتمام لا بالأجور ولا بالحوافز ولا بالتدريب ولا بالحق في العمل.

### ثانياً: الفكر الإداري الإسلامي:

لقد بعث الله عزّ وجلّ إلينا حبيبنا ونبينا "محمد صلى الله عليه وسلم" ليخرجنا من ظلمات الجاهلية واستعباد الناس إلى نور الإسلام وحرية العبيد، لذا فقد كان له الأثر الكبير في تطوير وإرساء العديد من المفاهيم والمبادئ الإدارية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1. مبدأ السلطة والمسؤولية:

يحث الإسلام على مبدأ السلطة المطاعة والمسؤولية الرعوية وهي من أهم مبادئ الإدارة فلا يمكن أن تقوم أيّ إدارة بدونهما لأنهما الأساس الرشيد لها(الإدارة)، ويتجلى ذلك في قوله تعالى:

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص ص (49، 50).  
(2) - عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص(38-40).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ، فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِرُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ) النساء: 59 .

فالطاعة الأولى هي طاعة المولى عزّ و جلّ، ثم طاعة حبيبنا "محمد صلى الله عليه وسلم"، ثم طاعة أولى الأمر منكم، يقصد طاعة الأولياء والمسؤولين أي من يمتلكون السلطة، وكل من لديه سلطة يقع على عاتقه مسؤوليات وواجبات يجب أن يؤديها على أحسن وجه، وقد جاء ذلك في قوله "صلى الله عليه وسلم" (ألا كلّم راع وكلّم مسؤول عن رعيته).<sup>(1)</sup> تشير الآية الكريمة إلى وجود صراع في ظل وجود السلطة والمسؤولية، وفي نفس الوقت يعطين الله سبحانه وتعالى الحل لإخماد هذا النزاع من خلال الرجوع إلى كتابه وسنة نبينا، وقد أرشدنا "صلى الله عليه وسلم" إلى كيفية التعامل مع المسؤول الذي يم لك السلطة ويستعملها لأغراض خارجة عن الطريق الصحيح، فيقول (على المرء السمع والطاعة فيما أحبه وكره إلا أن يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة) وقال (لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق).<sup>(2)</sup>

### 2. مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

ويصطلح هذا المبدأ في الإسلام بمبدأ الشورى، وينص على التشاور وإبداء الرأي حول قضية معينة ثم اختيار الحل أو القرار الأنسب وا لأصلح، ويتجسد ذلك في قوله تعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) الشورى: 38، (ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفّضوا من حولك، فأعف عنهم واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله إنّ الله يحب المتوكلين) آل عمران: 159.

تحت هذه الآيات على ضرورة المشاركة والمشورة في اتخاذ القرارات، وتشير في نفس الوقت إلى صفات الفرد المسؤول، فلو اتصف الحاكم أو المدير أو المسؤول بالاستبداد والقوة فمن المؤكد سينفر منه جميع الأفراد؛ فلا يطبق له ولا ينفذ له قول أو قرار. وإذا تبصرنا جيّدًا في هذا المبدأ وممارساته في الإسلام نجد أنّ الرسول "صلى الله عليه وسلم" هو أول من طبق هذا المبدأ واتبعه في ذلك الخلفاء الراشدين والتابعين من بعده<sup>(3)</sup>، وأصبح من المبادئ الإدارية الحديثة، فقد نادي به كذلك الفكر الإداري الغربي لذا فهو من المبادئ الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.

### 3. مبدأ الكفاءة والجدارة في عملية الاختيار للتوظيف:

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص52.  
(2) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص35.  
(3) - عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع السابق، ص ص (50، 51).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يتجلى هذا المبدأ في تحديد القرآن لصفات التي يجب أن تتوفر في اختيار الشخص المناسب للوظيفة، وذلك على أساس مدى توافق قدراته وصفاته مع متطلبات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يشغلها، فيقول الله سبحانه وتعالى في سورة القصص ( **إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوَى الْأَمِينُ** ) ويقول رسولنا " صلى الله عليه وسلم " ( **إذا ضُرِّعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل يا رسول الله: وما إضاعتها؟ قال: إذا وسد الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة** )<sup>(1)</sup>.

### 4. مبدأ العدل والمساواة والموضوعية:

يؤكد الدين الإسلامي على المساواة والعدالة في الأمور الإدارية، وخاصة في أمور و سياسات الموارد البشرية والتي تعتمد في جزء منها على التقدير الشخصي للرؤساء والمسؤولين أثناء عملية اختيار وتقييم الأداء، والنقل، والعلاوات، ونظام الحوافز... الخ. لذا فمن الواجب الابتعاد عن المحسوبية والمحاباة والذاتية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة،<sup>(2)</sup> وعدم التفرقة بين المرؤوسين وإتباع الموضوعية المبنية على أساس التقوى والعمل الصالح والأداء الجيد، وفي هذا يقول العزيز الحميد ( **يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا** ) **إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ** **إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** )<sup>(3)</sup>.

الحجرات: 13.

### 5. مبدأ الرقابة:

ويتجسد في مراقبة عمل الفرد وأدائه لمسؤولياته، والعمل على رصد نقاط الانحراف عن الأداء المطلوب والأداء الفعلي، والرقابة أنواع منها ما هو خارجي ومنها ما هو ضمني، وهذه الأخيرة والمتمثلة في الرقابة الذاتية يحث عليه الإسلام ويحفز الفرد المسلم لتطبيقها على نفسه من أجل ضبط وتعديل وتقويم سلوكه، فيقول الرسول " صلى الله عليه وسلم " ( **ما عُبد الله بمثل عمل صالح** ) وقال: ( **إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ** )<sup>(4)</sup>. والإسلام يذهب إلى أبعد من ذلك فالرقابة الذاتية التي يحث الفرد عليها أعمق من الرقابة المباشرة الخارجية لأنَّ المدير عندما يراقب و يؤتم أداء العامل فهو من الظاهر فقط، أي لا يعلم ما في داخله فهو لا يهتم بما بيديه وما يحمله الفرد من آراء وسلوك واعتقاد اتجاه العمل والمدير والتنظيم ككل. أمَّا الإسلام، يعمل على جعل ما بداخل الإنسان نقيًا وسليمًا لكي يصدر منه كل ما هو طيب وحسن في العمل ومعاملة، إذا نستنتج بأنَّ الإسلام يعمد إلى جعل الباطن والظاهر في صورة جيدة، ونعلم بأنَّ كل ما يصدر من الإنسان هو الإنتاج لباطنه لذاته التي لا يعلمها إلا الله، وبما أنَّ العمل هو عبادة في الإسلام فعلى الفرد أن يتقن هذه العبادة.

### 6. التوفيق بين الحاجات النفسية الروحية والمادية للفرد:

(1) - حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص ص (28، 29).

(2) - المرجع نفسه، ص29.

(3) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 50.

(4) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 35.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ الإدارة في الإسلام تقوم على التوازن والتوفيق بين حاجات الفرد المادية والمعنوية والعمل على عدم إهمال جانب على آخر، فالله تعالى يقول في سورة القصص ( **وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا** )، ويقول محمد "صلى الله عليه وسلم" ( **إنّ لنفسك عليك حقا، وإنّ لبدنك عليك حقا**).<sup>(1)</sup> كما يحفز الإسلام أيضا الأفراد الذين يم لكون قدرات وأخلاقاً عالية من خلال قوله تعالى ( **ولكلّ درجات مّمّ عملوا وليوفيتهم أعمالهم وهم لا يظلمون**) الأحقاف: 19.<sup>(2)</sup>

### 7. مبدأ أخلاقيات العمل:

في الأصل بعث رسول "صلى الله عليه وسلم" لينشر الأخلاق الحميدة والحسنة في العالمين، كما جاء في قوله ( **إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**) وقال: ( **وخالق الناس بخلق حسن**).<sup>(3)</sup> فللدين الإسلامي يحمل أنبل الأخلاق، من العدل، الرحمة، المحبة، الصدق، التعاون، الأخوة، التقوى، العفو، عدم استغلال الفرد، عدم تحميل الفرد ما لا يطيقه... الخ من مكارم الأخلاق والتي غابت عند أغلب الرؤساء، والمديرين، والمسؤولين، والمرؤوسين، وكثير من الناس، في يومنا هذا.

### 8. مبدأ الشمول والعالمية في الإدارة الإسلامية:

تتجلى الشمولية في الإدارة الإسلامية في إمامها بكل أساليب ومبادئ وأسس الإدارة الناجحة فهي قائمة على المساواة والعدل بين جميع الأفراد لتقادي الصراع والنزاع، وهي مُطبقة لنظام التحفيز والتشجيع من أجل تحسين الأداء، ومُدعمة بالتعاون الجماعي، كما يقول حبيبنا محمد "صلى الله عليه وسلم" ( **الناس سواسية كأسنان المشط**) و( **المسلمون كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا**). أما مبدأ العالمية فنجد بأنّ تطبيق تعاليم الفكر الإداري الإسلامي صالح لأيّ نوع من المجتمعات مهما اختلف اللغات والثقافات وهي نظرية عالمية لأنها تصلح لكل زمان ومكان، فالإسلام جاء للعالمين أجمعين، وذلك بتأكيد من المولى عز وجل في قوله: ( **وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا ونذيرا**).<sup>(4)</sup>

من خلال هذه المبادئ الثامنة المستقاة من المنهج الإسلامي الإداري، نستخلص الآن أسس التعامل الإسلامي مع الموارد البشرية والمتضمنة لأهم مبادئ إدارة الموارد البشرية الآن، وتتمثل في:

- الاختيار الجي والموضوعي عند التوظيف وانتقاء الأفراد ذوي المهارات والخبرات والقدرات المطلوبة ( **إنّ خير من استأجرت القويّ الأمين**) القصص: 26.

- التدريب والتأهيل في العمل وتعليم أسس الوظيفة الجديدة، مثل ما جاء في وصية الإمام علي بن أبي طالب لملك الأشتر حين ولاه على مصر ( **وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتلم أكلهم**).

(1) - محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 34.

(2) - عبد الكريم أو مصطفى، مرجع سابق، ص 51.

(3) - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 34.

(4) - المرجع نفسه، ص 36.

- التحفيز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والتعاون والرعاية للنضدي للأخطاء، واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء، والعمل على تعزيز وتطوير مواطن القوة، وتصحيح وتقويم مواطن الضعف، ويشير هنا على بن أبي طالب في وصيته (فأفسح في آمالهم، واصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذو و البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناظر، إن شاء الله).
- تقييم الأداء القائم على الموضوعية والعدالة، والأخ ذ في الاع تبار الأفراد المميزين والمتفوقين، لأن هذا يدفعهم ويشجعهم على الإبداع والاختراع، وهنا يقول على بن أبي طالب (ثم أعرّف لكل امرئ من هم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلاءه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلاءه ما كان صغيراً، ولا ضرة امرئ إلى أن تستصغر من بلاءه ما كان عظيماً).
- السياسة العادلة في الأجور مقابل أداء وجهد الفرد في عمله ، وتقديم المكافآت والتعويضات الملية والمعنوية على الأعمال والانجازات الجيدة، فرسول "صلى الله عليه وسلم" يقول (أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه)، أما في وصية الإمام علي ابن أبي طالب (ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ها قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك).<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: مرحلة الثورة الصناعية:

لم تساهم الحضارات القديمة في تغيير وضعية العامل في المجتمعات الغربية، ولكن مع ظهور صدى الأديان تحرر الفرد من نظرة العبيد ليصبح صاحب حرفة أو صناعة يدوية يتميز بها، فأنشأت بذلك جمعية أو طائفة تجمع أصحاب حرفة معينة، بحيث تقوم تلك الطائفة بتنظيم وإدارة جميع الأمور المتعلقة بالصناعة المعهودة لها، وقد طبقت هذه الجمعيات مبدأ التدرج في المهنة (معلم الحرفة، المساعد له، التلميذ)، ولهذه الجمعيات كذلك قواعد ولوائح تسترشد بها في أداء مهامها وتنظيم أمورها.<sup>(2)</sup>

وكان للفلاسفة في ذلك الوقت والمفكرين أثر في تغيير النظرة إلى العامل ، فقد استنكر كل من "السير توماس مور" Sir Thomas Moore و "مونتسكيو Montesquieu" السلطة الحاكمة ووصفوها بالطبقة المستبدة والانتهازية ، وأرجع "توماس" أسباب تدهور الأحوال الاقتصادية لسوء الإدارة ورغبة النبلاء والأمراء الحاكمين في السيطرة والبقاء، وقد حاول "نيقولاميكيافيلي" تغيير سلوكيات الملك أو القائد، وحدد بذلك في كتابه الأمير مبادئ القائد الإداري العادل في جملة من الصفات والأخلاق المتصلة مباشرة

(1) - علي السلمي: خواطر في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، صص (373، 374).  
(2) - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، ط1، دار وائل لطباعة ونشر الأردن، 2001، ص28.

بمسؤوليات وواجبات القيادي، والتي يجب أن يكون عليها أي قائد أو مسؤول.<sup>(1)</sup>

ظل الطابع الزراعي والحرفي الذي لا يحتاج إلى أساليب وعمليات إدارية م عقدة يسود الكثير من المجتمعات، إلى أن أدت سلسلة الاختراعات والاكتشافات المتتالية في ذلك الوقت إلى حدث هام جداً هو بروز الثورة الصناعية في منتصف القرن 18، وقد كان لها الفضل في إحلال الآلة الصناعية المحركة محل الطاقة البشرية وبرز نظام المصانع الضخمة القائم على تجمع أعداد كبيرة من الأفراد في موقع واحد، وهذا التحول في نظام العمل والإنتاج فرض على أصحاب المصانع الاعتماد على أساليب الإدارة في العمل مع السعي لتطويرها بما يتماشى مع النظام الجديد، لذا تم تطبيق كل من التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، كما كانت هناك حاجة ملحة إلى تدريب العمال على استعمال الآلات والمحركات، كذلك اهتمت هذه المصانع بوضع نظام للأجور، وتحديد ساعات العمل.<sup>(2)</sup>

ولقد ساهم في هذه الفترة مجموعة من المفكرين الاقتصاديين والصناعيين بأنشطتهم وأفكارهم وبحوثهم في ظهور الفكر التنظيمي الكلاسيكي والمعاصر، وبالتالي فقد كانت جهودهم بمثابة أرضية للمفكرين والباحثين الذين جاءوا من بعدهم بالنظريات التنظيمية الكبرى والمبادئ الحديثة للتنظيم، وهم:

#### **1- آدم سميث ADAM. SMITH (1723-1790):**

اقترن اسم "آدم سميث" بعلم الاقتصاد أكثر من علم الإدارة باعتباره صاحب المذهب الرأسمالي، ولكنه قدم للفكر التنظيمي الشرطين الأهم للأسس الإدارية، وهما فكرة التخصص وتقسيم العمل، وأكد على أن تحقيق الزيادة في الإنتاج من حيث الكم والكيف تقوم على هذين المبدأين بالدرجة الأولى،<sup>(3)</sup> لأن تخصص العمال في نشاط معين يؤدي بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحقيق التطور والتقدم في الاقتصاد، وإن تقسيم قوة العمل إلى عمال منتجين وعمال غير منتجين يدفع المصانع إلى اختيار العمال المنتجين أكثر من غيرهم لأنهم الأساس في زيادة الإنتاج.<sup>(4)</sup>

ركز آدم سميث على وظيفة تنمية مهارات وقدرات العاملين وهي من وظائف إدارة الأفراد واعتبر أن تحقيقها يفرض على الإدارة تطبيق كل من مبدئي التقسيم والتخصص في العمل.

#### **2- روبرت أوين ROBERT. OWEN (1771-1858):**

يعتبر "روبرت أوين" أول المفكرين الذين اهتموا بدراسة أنشطة الأفراد العاملين في المصانع، ويرجع ذلك إلى إدراكه بالوضع السيئ الذي يعيشه العمال داخل مواقع العمل، فقد أسهم في تحسين أوضاعهم، من خلال تطوير ظروف العمل، وذلك بتوفير أماكن للعمال وأماكن للهو والترقية، وكان له

(1) - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1981، ص (42-51).

(2) - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 45.

(3) - محمد قاسم القرينوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 59.

(4) - قيس محمد العبيد: التنظيم- المفهوم والنظريات والمبادئ-، الجامعة المفتوحة مطابع رويد، الإسكندرية، 1997، ص 58.

### ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الفضل في تخفيض ساعات العمل، وتحديد الحد الأدنى لسن عمل فئة الأطفال، واهتم بالجانب الصحي والتعليمي للعمال وذويهم أيضا.<sup>(1)</sup> إذن تشكل أعمال "روبرت أوين" بداية للانطلاقات الجوهرية للمفكرين والباحثين الذين اهتموا بالفكر التنظيمي بصفة عامة، وبإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

#### **3- تشارلز بابيج CHARLES.BABBAGE (1871-1792):**

للإشارة فقط يعد "تشارلز بابيج" عالم في الرياضيات وهو من اكشف الآلة الحاسبة التي كانت أساس اختراع الحاسبة الالكترونية الحديثة. كما أن اهتم بدراسة علوم أخرى كعلم الاقتصاد والإدارة إذ يعد أول مفكر عالج موضوع الإدارة بطريقة علمية، فقد تناول دراسة الوقت وركز على مبدئي التخصص وتقسيم العمل، حيث توصل إلى أبعد من أفكار "سميت" لأنه حدد مجموعة المزايا التي تحقق التطبيق الدقيق لتخصص وتقسيم عمل، فخلص إلى أنّ التخفيض من الوقت اللازم للعامل لكي يتدرب على مهنة معينة يقلل من الخسائر في المواد، كما أنه يطور قدرات ومهارات العامل ويشجع على تنمية وتحسين الأداء.<sup>(2)</sup>

#### **4- أوجست كونت AUGESTE. COMTE (1857-1798):**

نادى "أوجست كونت" بضرورة الاستعانة بالأساليب العلمية في المجال الصناعي لما للعلم من قدرة على التقدم والتطور، وأكد أيضا على أهمية كل من المبدأ العقلاني في التنظيم ومبدأ تقسيم الوظائف والتخصص في العمل وتطبيقهما في جميع أنواع التنظيمات ابتداء من أبسطها مثل التنظيم الأسري إلى الأكثر تعقيدا في المجتمع، فالخضوع العقلاني والطاعة المستمرة من قبل الأفراد اتجاه التنظيم تحقق التقدم الصناعي والاجتماعي، وقد اعتبر أنّ تقسيم العمل والتخصص في الوظائف هما أساس تقدم وازدهار المجتمع الحديث. وقد أشار كونت أيضا لمسألة الصراع بين العمال والإدارة وأكد على ضرورة علاجه لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية في المجتمع الصناعي.<sup>(3)</sup>

(1) - قيس محمد العبيد، مرجع سابق، ص ص (58، 59).

(2) - المرجع نفسه، ص ص (60، 59).

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص (50-57).

**5- هيريت سبنسر H. SPENCER (1)**

يتزايد الاهتمام بمبدئي التخصص والتقسيم في العمل من حيث الدراسة فقد تطرق إليه أيضا "هيريت سبنسر" \* وناقشه في ظل التغيير الذي حدث في البناءات التنظيمية والاجتماعية في المجتمع الصناعي الحديث، وقد أكد على أنّ قضية التخصص في المهن والوظائف هي من العوامل المساعدة على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة نمو التنظيم الصناعي، ويرى أنّ تطبيق ذلك يتطلب بدوره زيادة في عمليات التدريب حتى تتحقق الزيادة الإنتاجية، وقد تناول كذلك عملية اتخاذ القرارات والتي يحدث من خلالها على ممارسة الديمقراطية من خلال احترام رأي الأغلبية.

يشير سبنسر إلى فكرة مهمة جداً، وهي زيادة نفوذ سلطات الطبقة الإدارية في التنظيمات كك ل (سياسة برلمانية، اقتصادية، بيروقراطية، عسكرية، وإدارية) وقد أبدى خوفاً من نمو هذه الطبقة بتركيز السلطة في أيدي مجموعة قليلة من الأعضاء، لأنّ هذا التركيز يهدد مصالح الغالبية العظمى من أفراد التنظيم (استقى فكرته هذه من استبداد وتسلط الطبقة الحاكمة في العصور الوسطى).

تنبأ "سبنسر" مبكراً بظهور هذه الفئة التي تملك صناعة القرار وإصدار الأوامر فهي تستغل المراكز الوظيفية التي تحتلها، والتي تركزها لها المركزية والبيروقراطية القائمة في التنظيمات حالياً، وذلك بغية تلبية مصالحها وأغراضها الشخصية على حساب المصالح العامة للتنظيم، وبالتالي فإنّ هذه الفئة تشكل معوقاً أمام تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات (نناقش بتفصيل هذا العامل في الفصل الخاص بالمعوقات).

**6- دور كايم EMILE. DURKHEIM**

يُعتبر **Durkheim** من كبار المفكرين السوسيولوجيين شهرةً وصداً في ميدان علم الاجتماع، فهو المؤسس الحقيقي لهذا العلم ولديه العديد من الدراسات والأفكار حول المجتمع وأنساقه. فهو يرى بلقّ تقدم المجتمع الحديث وكل تنظيماته لا يكون فقط بالتركيز على الجانب الاقتصادي، لأنّ تفاقم المشاكل والأزمات المتواجدة في المجتمعات هي ذات طابع اجتماعي وأخلاقي أكثر منه اقتصادي، لذا فإنّ عدم كفاءة التنظيمات والمؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمام بالعلاقات الاقتصادية أكثر من العلاقات الاجتماعية من هنا جاءت أفكار المدرسة السلوكية.

وتطرق أيضاً "دوركاييم" إلى تحديد العلاقة بين الفرد والتنظيم باعتبارها علاقة تعاقدية نفعية متبادلة لكل طرف منها مصلحة مشتركة مع الآخر، وقد رأى ضرورة تنظيمها من طرف جهة قانونية (النقابة) من أجل منع سيطرة الدولة بصفة قوية على شؤون الأفراد.

وقد أكد على مبدأ تقسيم العمل، من خلال ضرورة تحديث نظام تقسيم العمل لأنّ ذلك يضمن تطور الوظائف والمهن على أساس التخصص، مع تطبيق هذا النظام على مستوى جميع المؤسسات والتنظيمات

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (87-102).

\* من أهم رواد المدرسة الانجليزية التي وضعت الأسس الأولى للنظرية البنائية الوظيفية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

التجارية، الصناعية، السياسية، الريفية والاجتماعية، وقد أعطى "دوركايم" أهمية خاصة لهذا المبدأ حيث وصفه بـ «قانون الطبيعة، وأيضا القاعدة الأخلاقية للسلوك البشري، الذي لا يمكن لأحد تجاها لأنه أصبح من القواعد الأساسية للنظام الاجتماعي»، ولأنه يحقق الزيادة الإنتاجية، ويلبي حاجات الأفراد والتنظيمات والمجتمع ككل في نظر "دوركايم" لذلك رأى انه توجد علاقة بين زيادة الإنتاج وترغيب ودفع الأفراد للعمل، وهذا ما رُمز إليه بمبدأ الدافعية والتحفيز.<sup>(1)</sup> وتشكل تحليلات "دوركايم" نقطة انطلاق لعدد من الباحثين على رأسهم "التون مايو" ومدخل العلاقات الإنسانية.

وإذا تمعنا جيداً في الإسهامات التي قدمها كل من المفكرين والدراسيين قبل ظهور النظريات التنظيمية والإدارية الكبرى نجدها تمثل الأرضية الحقيقية لبلورة كل من النظريات التنظيمية الكلاسيكية والحديثة، لأن العلم الذي وصل إليه غيرنا وتوصل إليه وسهّل إليه علماء من بعد ما هو إتراكم معرفي، ونهاية كل فكرة أو دراسة هي بداية لدراسة أخرى، وهكذا.

يمكن القول من خلال ما سبق، أنّ هذه الإسهامات هي أهم الأعمال التي شهدتها الفكر التنظيمي عبر الزمن ونجد بأنّ الجذور الحقيقية لدراسة التنظيمات عامة وبالأخص شؤون الأفراد- في حالتها السيئة- تجسدت في الحضارات القديمة المستبدة التي اعتبرت العامل عبداً رقاً، وفي الفكر الإسلامي الذي رقى هذا العبد إلى فرد حرّ وعززه بعدة ميزات، ولكن لم يكن للإسلام تأثير كبير على المجتمعات الغربية، ولكن ظهور الأديان بصفة عامة أخرج العامل من دائرة الرقيق . ومع مرور الزمن برزت الثورة الصناعية وما أنتت به من تجهيزات في نمط المعيشة، الذي تحول من الطابع الزراعي إلى طابع الصناعي، هذا الأخير حمل معه العديد من التطورات فقد تطلب تطبيق عدد كبير من أنشطة إدارة الموارد البشرية وقد شهدنا كل من: عملية الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، وضع نظام للأجور، تحديد ساعات العمل، الترقية، تحسين ظروف العمل، وإنّ هذه الممارسات جاءت رغبة في تحقيق زيادة الإنتاج وليس من أجل تحسين وضع العمال، لذلك اعتبر العامل مجرد آلة كباقي الآلات والوسائل الموجودة في المصنع. وخالصة القول من هذا التحليل، تجعلنا نعتبر تلك المهام والأنشطة (المتعلقة بإدارة الموارد البشرية) بأنها عبارة عن ممارسات عشوائية غير منظمة لا تحتكم إلى مبادئ وقواعد علمية سليمة.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (120-138).

## المبحث الثاني: النظريات الكلاسيكية في التنظيم ومضامين إدارة الموارد البشرية:

تشكل النظريات الكلاسيكية الميلاد الحقيقي لعلم اجتماع التنظيم وعلم الإدارة لأنها تناولت قضاياهم بطرق علمية منتظمة قائمة على أساليب منهجية، كما تعد هذه النظريات اللبنة الأولى لدراسة مضامين إدارة الموارد البشرية من منظور نظري وإمبيريقي في نفس الوقت، وتحتكم هذه الدراسات إلى وجهات نظر كثيرة ارتأينا التركيز فيها على: الأفكار الماركسية ومعالجتها للتنظيمات البيروقراطية، والإدارة العلمية ونظرتها للمورد البشري، ثم تطرق بعد ذلك لنظام البيروقراطي الذي تقوم عليه معظم التنظيمات حاليا خاصة في الدول النامية، ثم نأتي إلى المبادئ الأساسية للتنظيم وللعمليات الإدارية التي تُعتبر وظيفة الموارد البشرية عملية من عملياتها.

### أولاً: المدخل الماركسي:

نتطرق في هذا المدخل إلى أفكار وإسهامات كل من "كارل ماركس" و"لينين" مؤسسي النظرية الاشتراكية في التنظيم والإدارة، بالإضافة إلى أفكار "روبرت ميشلز":

#### 1- كارل ماركس K. MARX:

يتجلى المنظور الماركسي للتنظيم في دراسة قضية الدولة والبيروقراطية، "فماركس" يرى أنّ الدولة في الواقع هي الإدارة<sup>(1)</sup> وتتجسد في التنظيمات البيروقراطية، وهي في نظره صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية، لأنها الطبقة الحاكمة تمارس من خلالها السلطة والسيطرة على الطبقة العمالية، شأنها شأن الدولة التي تطبق القوة والاستبداد على الطبقات الأخرى.

ويشير إلى أنّ الوجود الحقيقي للتنظيمات البيروقراطية ما هو إلا وجود طفيلي مؤقت، مبررا ذلك بأنها لا ترتبط بعملية الإنتاج، وأنها قائمة أساسا على استغلال الطبقة الحاكمة للطبقة المحكومة، وبأنها شكل من أشكال الاغتراب، لذلك فهي ذات تأثير سلبي على التنظيمات فقد ينتج عنها فقدان القدرة على المبادرة لدى العاملين والخوف من تحمل المسؤولية، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى تعزيز أوضاعهم ومناصبهم داخل التنظيم، ومن آثار البيروقراطية السلبية أيضا بروز الصراع من أجل الترقية. إنّ هذه النتائج لا تساعد على تحقيق الفعالية داخل تلك التنظيمات<sup>(2)</sup>.

لذلك يضع "ماركس" كل ثقته في الطبقات العمالية للأخذ بعجلة تغيير النظام الرأسمالي، فيربط تطور هذه الطبقة بتطور الوعي والإنتاج الفكري لها، إذ يعتبر بأنّ الطبقات العمالية العالمية هي وحدها تقود عملية الانتقال والتحول من النظام الرأسمالي إلى الاشتراكي ومنه إلى الحياة الأفضل المليئة بالحرية - تحقيق المجتمع الشيوعي-، مشيرا بذلك أنّ المحرك الأساسي الذي يثير هذا التغيير هو الصراع القائم بين

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 177.

(2) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص (40-42).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العمال والإدارة، والذي يحمل في طياته مجموعة من التناقضات والنزاعات في المصالح والاهتمامات لكل من العمال وطبقة الحاكمة (صاحب العمل).<sup>(1)</sup>

ويرى "ماركس" أنّ هذا التحول هو الحل للقضاء على مشكلة الاغتراب، وتلاشي التنظيمات البيروقراطية وغياب مبدأ تقسيم العمل، الذي يشهد بأنه سبب إنشاء تلك التنظيمات التي تعزز النظام الطبقي، وبالتالي فإنّ غياب وزوال ذلك ينبثق عنه مجتمع لا طبقي، يتصف بوظائف إدارية بسيطة قائمة أساساً على تلبية مصالح وحاجات جميع الأفراد، وهذا موجود في العالم أو النظام الشيوعي فقط.<sup>(2)</sup>

إنّ يؤكد Marx بأنّ تطبيق النظام البيروقراطي يؤدي إلى عرقلة وإعاقة التنظيم عن تحقيق أهدافه المرجوة، ومنه خلق عقبات في تنظيم أنشطة الموارد البشرية، والتأثير بالسلب على العمال أنفسهم والذي يظهر في فقدان القدرة على المبادرة، والخوف من تحمل المسؤولية وبالتالي الهروب منها، والتشبث بالمناصب من طرف فئة الإداريين صاحبة السلطة، والصراع حول الترقية، ولذلك رأى Marx بأنّ العلاج الوحيد لها يكمن في زوال وتلاشي النظام البيروقراطي بالتحديد.

يلحق "جيمس بيرنهام" على أفكار "ماركس" المرتبطة بالبيروقراطية والدولة فيقول: إنّ التحول من النظام الرأسمالي إلى الاشتراكي سمح بخلق بناء جديد، والذي يعرف بالمجتمع الإداري، وبالتالي لم تتحقق الآمال الماركسية في بروز المجتمع الشيوعي، ويشير "هيكسون Hickson" هنا بأنّ التحول الإداري في المجتمع يخلق طبقة جديدة تمكّ القوة والسيطرة في كل الأمور بما فيها الأنشطة الخاصة بالعاملين، وتتمثل هذه الطبقة في **فئة المديرين**.<sup>(3)</sup> إذاً فامتلاك السلطة تغير منبعه من السلطة الحاكمة والتنظيمات البيروقراطية إلى فئة المديرين داخل التنظيمات الموجودة في المجتمع، الأمر الذي قد ينجم عنه استغلال هذه الفئة لسلطتها ومركزها بتسليط قوتها واستبدادها على أمور التنظيم ككل بما فيه الوظائف المتعلقة بالأفراد، وعليه يمكن أن يكون جشع هذه الطبقة معوقاً لعملية تنظيم الأفراد.

### **2- لينين\* -LENIN:**

جاءت أعمال "لينين" لتكملة بناء النظرية الاشتراكية في التنظيم، من خلال تطوير وتوضيح آراء "ماركس" حول الجهاز البيروقراطي، فقد عالج "لينين" العدي من القضايا الخاصة بالتنظيم والإدارة، حيث اعتبر مبدأ **المركزية الديمقراطية** شكلاً من أشكال الإدارة الفعالة، لأنه يضمن حق المشاركة الواسعة للعمال في التحكم وتسيير عمليات الإنتاج، وأكد على ضرورة تطبيقه جنباً إلى جنب مع مبدأ إدارة الفرد الواحد،

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 180.

(2) - السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 43.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 189.

\* من أهم رواد المدخل الماركسي، وهو مؤسس الاتحاد السوفيتي، وقائد ثورة أكتوبر في روسيا سنة 1917.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لأنهما يحققان الفعالية التنظيمية، من خلال الاستفادة من المشاركة الجماعية من جهة، وضمان تحمل المسؤولية -من طرف المدير- من جهة أخرى.

ويضيف "لينين" إلى ذلك جملة الخصائص التي يجب على أي مدير إداري الاتصاف بها وهي:

- توفر المهارات المتخصصة والمعرفة اللازمة والقدرة الضرورية.

- توفر المعرفة الفنية والعلمية الكفيلة بالهتابة والإشراف على العمال.

- التحلي بمبادئ علم الإدارة والنظام الوظيفي.

- أن يكون لديه القدرة على الإقناع وكسب ثقة العمال.

- العمل دائما على خلق مناخ مناسب للعمل مليء بالتعاون والتضامن بين العمال.

إن توفر هذه المميزات كلها في القائد الإداري يفرض على التنظيم وضع خطة بحث فعالة قائمة على

الاستقطاب السليم والموفق في عملية الاختيار الخاصة بهذه الوظائف<sup>(1)</sup> إذن نجد بأن "لينين" تطرق لهذه

الوظيفة على أساس أنها تخدم التنظيمات بطبيعة الحال وليس على أنها من مهام إدارة الأفراد.

وقد عالج "لينين" قضية مهمة لم يسبق لل مفكرين الاهتمام بها وهي دراسة عناصر التنظيم

الاجتماعي للعمل، حيث يؤكد أن كل من نظام العمل، الحوافز، مستويات الإدارة، والعوامل السوسيو-

سيكولوجية، هي عناصر ذات أهمية كبيرة في التنظيمات من خلال ما يلي:

❖ نظام العمل: يقوم نظام العمل على عملية الاتصال والتعاون والتفاعل الايجابي داخل التنظيم

❖ الحافز: ضرورة الاهتمام بالمصلحة الشخصية للعامل بالسعي لتحقيقها من اجل ضمان تحفيزه لأداء

مهامه بكفاءة مع تحقيق التوازن والمساواة بين الحافز المادي والمعنوي لضمان الزيادة في الإنتاج.

❖ مستويات الإدارة: يتم رفع مستوى الإدارة عن طريق تدريب الهيئة الإدارية على الأساليب والتطورات

العلمية في مجال الإدارة وليس عن طريق تكريس القوانين وتطبيق القواعد والإجراءات الملزمة<sup>(2)</sup>.

ويؤكد هنا "لينين" على تطبيق النظرية التaylorية في التنظيم، رغم اعتباره أنها مكرسة للسيطرة

الرأسمالية، فهو يذهب للاعتماد عليها على أساس أنها من الانجازات العلمية من خلال تكيفها مع ما

يخدم مصالح وأهداف الاتحاد السوفياتي (النظام اشتراكي)<sup>(3)</sup>.

❖ العوامل النفسية الاجتماعية: للعوامل النفسية الاجتماعية تأثير كبير على التنظيمات، فقد تعمل على

تحفيز وتشجيع العمال على رفع الإنتاجية ك ما قد تكون معوقا وظيفيا لتحقيق الأهداف، وتعرف هذه

العوامل اليوم ب الثقافة التنظيمية للمؤسسات، فهي تشمل التقاليد والاتجاهات والعواطف والانفعالات

(1) - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص(103-108).

(2) - المرجع نفسه، ص (108-111).

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (194-196).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وجهات النظر للعاملين ككل... الخ، ولأهمية هذه العوامل يدعوا "لينين" إلى تطوير وعي الطبقة العاملة وتأثير فيها عن طريق وسائل الإقناع<sup>(1)</sup>

نرجع إلى الفكرة الأساسية التي يركز عليها المنظور الماركسي اللينيني وهي حتمية القضاء على بيروقراطية الدولة، فلينين ينظر إليها على أنها إدارة قهر وسيطرة واستبداد طبقة البرجوازية تهتم فقط بإشباع مصالحها الخاصة على حساب المصلحة العامة، وبذلك يتفق مع "ماركس" في ضرورة القضاء عليها، ويتطلب هذا إحلال النظام الجديد والذي أطلق عليه "لينين" إنشاء دولة البروليتارية (الطبقة العمالية)، شرط أن تضمن توفر الحقائق والركائز التالية:

1. يجب أن يتصف كل عامل أو موظف بتأهيل خاص بالوظيفة.
  2. تحقيق العدل في نظام الأجور بين الموظفين والعمال.
  3. خلق الظروف المناسبة التي تساعد على التطبيق السليم لكل من الرقابة والمحاسبة.<sup>(2)</sup>
- تصب كل هذه المطالب والتي حددها "لينين" في مهام وأنشطة تنظيم شؤون القوى العاملة، وعليه "فلينين" يقدم لنا إسهاماً لا بأس به في التطرق إلى مضامين هذه العملية مع الإشارة إلى أنها تحقق الفعالية التنظيمية وأنها نواة المجتمع الشيوعي.

### 3- روبرت ميشلز R.MICHELS:

ذهب MICHELS في دراسته للهيئات الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم ومنها الأحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في كل من أوروبا والاتحاد السوفيتي قبل الحرب العالمية الأولى، لتأكيد ما توصل إليه من قبل كل من "كارل ماركس" و"لينين" بخصوص فكرة تركيز السلطة في أيدي جماعة قليلة داخل التنظيم، متبعاً في ذلك صياغة قانون أسماه القانون الحدي للأوليغاركية، وفي نظره يتواجد هذا القانون في جميع التنظيمات مهما كان نشاطها، لأنه يتميز بصفة النمو والانتساع داخل هذه المؤسسات، وهذا ما يؤدي إلى تقليص مبادئ الديمقراطية،<sup>(3)</sup> وبالتالي إنّ الأوليغاركية تشكل تهديداً أمام تحقيق الديمقراطية، ويستشهد "ميشلز" هنا بعدة مظاهر تؤكد تكريس نمو هذا القانون فيما يلي:

1. إنّ تطور مبدأ تقسيم العمل والتخصص يؤدي إلى تعقيد الوظائف وزيادة اختلاف الأدوار والمراكز، ويقلل من عدد الأفراد المتواجدين في المناصب العليا ذوي الخبرة، وبالتالي سيطرة هذه الفئة على كل من السلطة والقوة المتواجدة داخل المؤسسات.

(1) - علي عبد الرزاق جليبي، المرجع السابق، ص ص (113، 114).

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص ص (190-193).

(3) - علي عبد الرزاق جليبي، المرجع السابق، ص 23.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

2. انقسام التنظيم إلى مجموعتين واحدة تملك القوة وهي القوة (فئة المديرين) التي أشار إليها "هيكسون" من قبل) والأخرى الأغلبية المتبقية من العمال (المرووسين)، هذا الانقسام يؤدي إلى انعدام المشاركة والمناقشة في اتخاذ القرارات واستئصال عملية الاتصال كليا.

3. احتفاظ جماعة القوة بكل المعلومات وسيطرتها على وسائل نقل هذه المعلومات بغية تعزيز منصبها ودوامها.

4. إن الاحتفاظ بالمعلومات يزيد من مهارات المديرين ويسمح لهم بالتحكم في الأفراد، مما يدفع الأغلبية إلى الامثال في تطبيق القواعد والأوامر الصادرة من القمة، بالإضافة إلى عدم إمكانية هذه الغالبية على إدارة شؤون التنظيم إلا عن طريق هؤلاء القادة.

5. تغيير أهداف التنظيم من تحقيق المصالح العامة وتطوير المشاركة وتحقيق الديمقراطية إلى إشباع المصالح الشخصية وتكريس الاستبداد وتمركز السلطة.

6. بسبب كل هذا يتولد الصراع التنظيمي الذي يخلق العديد من المظاهر السلبيّة داخل التنظيم ككل.<sup>(1)</sup> ويضرب لنا "ميشلز" مثالاً لتكريس السلطة في أيدي قادة الثورة الذين يعملون على تعزيز مناصبهم والاحتفاظ بدواليب القوة والسيطرة على التنظيمات في ظل شعار الاشتراكية. وبناءً على كل ما تقدم، يصل "ميشلز" إلى نتيجة مهمة وهي أنّ فكرة الديمقراطية هي مجرد فكرة زائفة خيالية بعيدة كل البعد عن التطبيق الواقعي<sup>(2)</sup>.

يشكل المدخل الماركسي إثراءً علمياً كبيراً في دراسة علم اجتماع التنظيم بصفة عامة، ودراسة التنظيمات وتبيان الجهة المسيطرة والمؤثرة عليها وعلى أفرادها بصفة خاصة، ويتفق أصحاب هذا المدخل في دراسة أهم معوق يحول دون تحقيق فعالية التنظيم والذي يحد من تطور وازدهار المجتمع، ويتجلى هذا المعوق في تركيز السلطة في أيدي جماعة قليلة من الأفراد- فئة المديرين- والتي تعتمد إلى تحقيق مصالحها على حساب مصالح العمال، مطبقة في ذلك كل أنواع الاستبداد والسيطرة والقوة؛ وبالتالي تلاشي وزوال شعار تحقيق المصلحة العامة.

### ثانياً: النظرية البيروقراطية:

يرجع اكتشاف هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" MAX WEBER (1864-1920)، ولكن أول استعمال لمصطلح "البيروقراطية" يعود إلى عالم الاقتصاد الفرنسي VINCENT DEGOURNEY في القرن 18 عشر.<sup>(3)</sup> وفي معنى هذا المصطلح يتفق العدي من الكتاب والمؤلفين على أنه "حكم المكاتب"، وفيما يخص النظرة السائدة لهذا المفهوم فقد شملت جميع مظاهر الجمود والتماطل

(1) - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص ص (23، 24) .

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص(197-200).

(3) - جارت مورجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 62.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والروتين وغير ذلك من المظاهر السلبية، ولكن البيروقراطية كمفهوم علمي هي أشمل من ذلك بكثير (1)، "فبيبر" يرى بأنها بداية لنظرية علمية للتنظيم، من خلال معالجته للجهاز الإداري والتركيز على الأداء وعلى السلوك التنظيمي معاً، إذا إن "فبيبر" استعمل البيروقراطية على أساس أنها نموذج مثالي للتنظيم، أي الأسلوب الايجابي والعقلاني للتنظيم.

وعلى هذا الأساس يقدم لنا Weber جملة المبادئ والخصائص التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي:

1. توزيع المهام والأنشطة الضرورية على العاملين باعتبارها واجبات رسمية ثابتة ومحددة.
  2. توزيع السلطة على أساس الواجبات كما توزع الأنشطة على أساس المراكز، بمعنى إعطاء السلطة اللازمة لإصدار الأوامر، وتنفيذ الواجبات والأنشطة المحددة بصفة رسمية وثابتة وفقاً لقواعد واضحة مع تبيان مدى ونوع السلطة المعطاة.
  3. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرمي (هراركي) فهناك المستويات العليا والتي تملك حق الإشراف على الأعمال التي تنفذها المستويات الدنيا.
  4. الاعتماد على الوثائق والسجلات والمستندات المكتوبة.
  5. قيام التنظيم البيروقراطي على الخبرة والتدريب والمهارة.
  6. تطبيق قواعد وتعليمات بثبته نسبياً، من أجل الفهم للجميع وبالتالي تسهيل عملية تنفيذها (2).
  7. فصل أماكن المستويات التنفيذية عن المستويات الإدارية بمعنى الفصل بين النشاط الإداري والنشاط التنفيذي العملي، من حيث التواجد المكاني، وذلك بإنشاء أقسام خاصة لكل واحد منهما.
  8. ضرورة الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والذاتية في العمل من أجل ضمان الكفاءة والفعالية (3).
- نلمس من هذه الخصائص وجود نسق ضبط مستند على قواعد رشيدة قواعد، تحاول تحديد أبعاد البناء التنظيمي ككل، وتنظم نشاطاته على أساس من المعرفة الفنية بغية تحقيق أعلى درجات الكفاءة. ولقد لخص فيبر ذلك في عبارة موجزة حين قال "...الإدارة البيروقراطية هي في الأصل ممارسة للضبط على أساس المعرفة... وإن هذه السمة هي التي تجعلها رشيدة على وجه التحديد" (4).
- مما سبق، نتوصل إلى أن "فبيبر" يرى في البيروقراطية النموذج الأمثل والإستراتيجية الأصح لأي إدارة وفي أي مؤسسة مهما كانت، لأنها تهدف إلى تحقيق الفعالية الإدارية بطريقة رشيدة ومنطقية.

### مكانة المورد البشري في التنظيم البيروقراطي:

في ظل الخصائص السالفة الذكر يمكن إبراز مركز ووضع الفرد في هذا البناء التنظيمي من خلال

عدة مؤشرات هي:

(1)- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 109.

(2)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص(28-30).

(3)- سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 102.

(4)- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

1. إنّ شغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي يتمّ عن طريق مجموعة من الاختبارات، ويتعيّن الفرد في الوظيفة البيروقراطية على أساس أنها واجب إلزامي، أي ينفذ واجباته ومسؤولياته طبقا لما هو منصوص عليه بالنسبة لهذه الوظيفة وليس خوفا وأمرا من رؤسائه.
2. يتمتع الموظف بالاحترام والأهمية التي تحققهما له القواعد والإجراءات الرسمية، بمعنى تميّز الموظف بالقيمة الاجتماعية.
3. التأهيل والشهادات العلمية هي شرط من شروط التوظيف فهي تزيد من القيمة الاجتماعية للموظف.
4. السلطة العليا هي المسؤولة عن عملية التوظيف.
5. حق الموظف في الوظيفة مدى الحياة مقابل أجر محدد، وعند بلوغ التقاعد يحصل على تعويض ثابت هو المعاش،<sup>(1)</sup> كما هو حاصل اليوم في الوظيفة العمومي في البلدان النامية (الجزائر).
6. يحصل الموظف على الترقية تبعا للمسار المهني القائم على نظام الأقدمية أو الانجاز أو كليهما.
7. فصل الموظف بين حياته الشخصية وبين عمله داخل المؤسسة بالابتعاد عن التعاقد الشخصي والعلاقات الإنسانية.
8. الموظف يعامل كفرد.<sup>(2)</sup>

نستقي من هذا العرض الطابع الآلي الذي وضعه فيبر للموظف البيروقراطي بتجريدته عن حياته الاجتماعية والشخصية وإبعاده عن العلاقات الإنسانية وأداء واجباته دون أي اعتراض أو تدخل.

### مزايا البيروقراطية عند فيبر:

- يقول "فيبر" إنّ الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين التنظيمات القديمة الأخرى هو كالفرق بين الآلة الحديثة والوسائل اليدوية في الإنتاج، وعلى هذا الأساس يحدد لنا مزايا البيروقراطية فيما يلي:
- ❖ الدقة، السرعة، الوضوح، الوحدة، الاستمرارية.
  - ❖ المعرفة الكاملة بالوثائق و الخضوع الكامل للرؤساء.
  - ❖ تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
  - ❖ تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص (31، 32).

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع سابق، ص 258.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي الذي يحقق فائدة كبيرة للتنظيم.<sup>(1)</sup>

كل هذه المميزات جاءت تحديدا لقول "فيبر" في المقال القالي(1946) "كان العامل الحاسم في تقدم المنظمة البيروقراطية دائما هو أفضليتها الفنية المحضة على أي شكل تنظيمي آخر، فالآلية البيروقراطية المتطورة تطورا كاملا تقارن مع المنظمات الأخرى تماما مثلما تقارن الآلة مع أشكال الإنتاج غير الآلية: فللدقة، السرعة، عدم اللبس، معرفة الملفات، الاستمرارية، التعقل، الوحدة، التبعية الصارمة، تقليل الاحتكاك وخفض التكاليف المادية والشخصية، جميع هذه الأمور ترتفع إلى مداها الأقصى في الإدارة البيروقراطية المحضة... وطبيعتها المحددة... تتطور بصورة أكثر كمالا كلما ازداد تفريغ البيروقراطية من العنصر الإنساني، وكلما ازداد اكتمال نجاحها في تنقية العمل الرسمي من الحب والكراهية والعناصر الشخصية واللاعقلانية والعاطفية التي لا يمكن وضعها في الحسبان".<sup>(2)</sup>

يشمل هذا القول على مميزات البيروقراطية باعتبارها إستراتيجية تحقق النجاح للمؤسسات، بشرط أن تبني على أسس صارمة، رسمية، عقلانية، لا شخصية، بعيدة كل البعد عن العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلبا عليها، وكما حددها فيبر في العلاقات الإنسانية غير الرسمية لظنه أن هذه العلاقات تؤدي لا محالة إلى سلبية وعدم كفاءة التنظيم. قد نوافق "فيبر" في هذه النظرة إذا أكدنا حقا من التأثير السلبي لهذه العوامل وبالفعل أثبتت بعض الدراسات في مجتمعنا التأثير الذي تسببه كل من المحسوبية والجهوية والعلاقات الشخصية في انخفاض فعالية مؤسساتنا (و هذا ما سنبينه في الفصل الخاص بالمعوقات).

نعقيب الآن إلى النقاط التي تشاءم منها فيبر وإلى النقد الذي وجه للنموذج البيروقراطي المثالي:

- فقد ظهرت العديد من المخاوف عند "فيبر" إزاء نموذجه الذي اتصف بالعقلانية الشديدة، وذلك بظهور الكثير من المشاكل والانتقادات من جراء تطبيقه، فيشير إلى أن التطبيق الزائد لأسلوب البيروقراطي في المؤسسات يعمل على تهديد وتدمير حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية، التي نادى بها أصحاب المدخل الماركسي،<sup>(3)</sup> إذا فهذا النموذج يحد من حرية المورد البشري ويقيد سلوكه وبالتالي يطمس روح المبادرة، والإبداع لديه.

- وكذلك إن فكرة التوظيف في المنظمات البيروقراطية المبنية على أساس الشهادات توسع من هوة التفرقة الاجتماعية، وتؤدي إلى انبثاق العديد من الاختلافات بين الأفراد. كما أن طريقة الحصول على الترقية تشكل عائقا أمام الذين يأملون في المناصب العليا، ويضيف فيبر بأن القواعد والقوانين تنسجم مع المبدأ الديمقراطي وذلك بتساوي الأفراد أمام التنظيم، ثم يذهب إلى أن هذه المبادئ قد تؤدي إلى نتائج عكسية

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص (33، 34).

(2)- جارت مورجان، مرجع سابق، ص ص (62، 63).

(3)- علي السلمي، المرجع السابق، ص 36.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تماماً؛ فبالنسبة لتحصيل الشهادة في ذلك الوقت كان قائماً أساساً على التأمين المالي لإتمام الدراسة وهذه الظروف لم تتوفر لجميع الناس، فهنا يتلاشى مبدأ تكافؤ الفحص في التنظيم البيروقراطي و الترقية.

- أمّا في نقطة إنصاف القوانين والقواعد الرسمية الموضوعية وكونها تحمي المواطن من تعسف الموظف، ما لبث أن أدرك "فيبر" إمكانية عدم تحقيق العدالة في ذلك للتمسك الشكلي بهذه القواعد، وبهذا يؤكد على احتمال هتك البيروقراطية الحديثة للبادئ الديمقراطية.<sup>(1)</sup>

- يحمل كذلك "فيبر" تخوفاً من وجود الطبقة المتعلمة برغم من جعل التعليم هو الأساس في البناء الذي يقوم عليه التسلسل الوظيفي البيروقراطي، إنّ إحساس "فيبر" في هذه النقطة كان صادقاً فقد أكد "ديفيري DEEVIWD" أنّ سبب الفساد وسلبية المؤسسات البيروقراطية في الدول النامية يرجع بالدرجة الأولى للطبقة الحديثة المتعلمة من الموظفين والمسؤولين.

برغم من كل هذه المخاوف والتي تصب مجملها حول حرية الإنسان العصري، فإنّ "فيبر" يركز على ضرورة إتباع أسلوب الترشيد والعقلانية كنظام للحياة المتطورة من أجل تجنب جميع تلك الاحتمالات.<sup>(2)</sup> إنّ "فيبير" يؤمن بصدق وصحة العقلانية والرشد ولكن كيلاهما شيء مجرد غير ملموس حتى وإن كانا مجسدين بوضوح (أي مدونين) في قوانين وقواعد، فمن وضع هذه القواعد؟ ومن يطبق هذه العقلانية؟ وعلى من تطبق؟ في كل الحالات تكون الإجابة هي الإنسان، وللإنسان معاني كثيرة وأحاسيس ومشاعر وعادات... الخ متغيرة غير ثابتة وغير مستقرة.

لم تشفع المخاوف التي قدمها صاحب النظرية البيروقراطية من بروز انتقادات حولها، حيث يتفق معظم المفكرين الذين جاءوا بعد "ماكس فيبر" على القصور الذي مس النموذج المثالي، والمتمثل في:

- ميل البيروقراطية إلى معارضة ومخالفة التغيير بتمسكها بالقواعد والقوانين الصارمة.
- عدم التركيز على الظروف المحيطة بالتنظيم بتجاهلها وعدم التطرق إليها.
- إهمال الجوانب غير الرسمية للتنظيم.<sup>(3)</sup>
- إغفال الجانب النفسي الاجتماعي للفرد بالتعامل معه على أنه آلة تقوم بوظائف محددة، لأنّ الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، بمعنى أنّ الاهتمام بهذه الجوانب يؤثر على فعالية المؤسسات (التون مايو).
- إنّ مبدأ الترقية بالأقدمية قد يؤدي إلى خفض كفاءة المؤسسات.
- إنّ التركيز الشديد في تطبيق كل من الرقابة والإشراف يؤدي إلى نتائج غير متوقعة<sup>(4)</sup>.

يقول "عبد الله محمد عبد الرحمان" إنّ الانتقادات الموجهة "لفيبير" بالنسبة للنموذج المثالي للبيروقراطية، كلها لم تستند لإدراك وفهم حقيقة تلك البناءات كما تصورها "فيبير" نفسه، فجميع الانتقادات

(1)- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 52.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص(268-291).

(3)- سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص(106-109).

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص37.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تجهل طبيعة النمط المثالي كدليل إرشادي للبحث الامبريقي، وليس بديلا عنه، فوظيفته مجرد أداة تصورية وتجميع للأفكار النظرية، ولهذا يعتبر النقد الموجه إليه دليلا على عدم فهمه وسوء تفسيره، بل إن عمل "فيبر" لم يكن الصورة النهائية للأعمال المستقبلية في هذا المجال، وقد توصلت بعض الدراسات إلى الأفكار التي وضعها "فيبر" حول نموذج، حيث توصل "جيمس برايس" J.PRICE من خلال بحث قائم به على أكثر من خمسين دراسة امبريقية لتنظيمات بيروقراطية مختلفة، إلى نتائج ومعلومات تنطبق تماما مع النموذج الفيبري.<sup>(1)</sup>

مع كل تلك الانتقادات والتأكيدات للنظرية البيروقراطية، تبقى هذه النظرية ذات وزن كبير في مجال علم الاجتماع التنظيم وفي البناءات الاجتماعية بجميع أنواعها، فمزال هذا النموذج موجود حتى الآن، وعلى حد قول فيبر "البيروقراطية كنظام عقلاني من الصعوبة تدميرها" ولكن بلإخال تغييرات عليها ومحاولة تعديلها بما يتناسب مع حال المؤسسات جعلها (البيروقراطية) أكثر مرونة، مع التركيز بالدراسة على العوامل والجوانب التي تجاهلها "فيبر" والتي تظهر في أعمال كل من "بيتر بلاو و ميرتون" وغيرهم من البنائين الوظيفيين. وبهذا تعتبر دراسات "فيبر" المنبع الأول للنظريات والاتجاهات الحديثة للتنظيمات، وكذلك هي امتداد فكري لنظرية الإدارة العلمية.

يظهر اهتمام "فيبر" ببعض وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في جعلها جزءا ومبدأ من مبادئ النموذج المثالي للبيروقراطية، وقد تجسد ذلك في: تحديده لوجبات وحقوق ومتطلبات كل وظيفة في التسلسل الهرمي للتنظيم، ووضع مجموعة الاعتبارات عند اختيار الموظفين لشغل الوظيفة، وكذا تحديد المتطلبات الواجب توفرها في الفرد وعلى رأسها التأهيل والشهادة العلمية، ونظام الأجور والتعويضات، وتحديد أسس الترقية، وإنّ المستويات العليا هي الجهة المسؤولة عن أداء هذه المهام في النظام البيروقراطي.

### ثالثا: نظرية الإدارة العلمية 1900-1927:

أدى إهمال أمور العاملين إلى تفاقم مشاكلهم خلال أواخر القرن التاسع عشر بسبب اهتمام الدول الصناعية وتركيزها على الإنتاج والمنافسة فيما بينها، ففي هذه الأثناء ظهرت حركة جديدة هي الإدارة العلمية في أمريكا بقيادة **فردريك تايلور** <sup>(2)</sup> **FREDERIK TAYLOR** و**فرانك وليليان جيلبرت** **FRANK,LILLIAN GILBRET**، و**هنري جانت** **HENRY GANT**، وقد ساعدت هذه الحركة في زيادة

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 293.

(2)- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 20.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أهمية أنشطة إدارة الموارد البشرية بانتشار أفكارها وتوسع استعمالها في بداية سنوات القرن العشرين، إذ قدم "جانث" أفكار جديد لوظيفة إدارة الأفراد والمتمثلة في كيفية دفع الأجور وإعداد جداول العمل<sup>(1)</sup>. أما "فويدريك تايلور" والملقب بأبي الإدارة العلمية، فقد استخدم لأول مرة دراسة الحركة والزمن في تحسين أداء العمل من أجل تأسيس حركة الهندسة البشرية، وتتلخص درسته هـ ذه في جمع وتحليل كل الحركات والعمليات اللازمة لأداء العمل الصناعي وتحديد الوسائل والآلات الضرورية لذلك بترتيبها ووضعها في أماكن مناسبة مع تسجيل الوقت المستغرق لكل حركة ثم تقدير الزمن الكلي لأداء الحركات المتابعة التي يتكون منها العمل واستبعاد كل الحركات الزائدة والتي من شأنها أن تعيق أداء هذا العمل، ليخرج بذلك إلى ما أسماه بالطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل.

من خلال هذه الدراسة يتضح الأسلوب المنطقي المتبع في انتقاء وترتيب عناصر العمل (حركات، وسائل وآلات، والزمن اللازم)، إنّ هذا التحليل هو الذي ميز "تايلور" عن من سبقه من المفكرين في مجال التنظيم والإدارة.

ويضيف "تايلور" نظاما جديدا للإنتاج هو "نظام القطعة الواحدة" ويقوم على أساس العمل الفردي وليس الجماعي؛ بمعنى يؤجر الفرد على أساس ما أنتجه في ال يوم والزيادة التي يصل إليها على الإنتاج المطلوب في اليوم يكافؤ عليها. نستشف من هذا النظام فكرتين: أولاها تتمثل في أنّ هذه المدرسة تؤمن بأنّ الحافز المادي هو الذي يدفع الفرد لزيادة أدائه بتحسينه<sup>(2)</sup>. أما الثانية تتجسد في إدراك "تايلور" بأنّ الأفراد العاملين ليسوا مثل بعضهم البعض ولا يتساوون في القدرة على العمل أي أنّ الموارد البشرية تختلف وتتميز عن بعضها في المقدرة على الأداء وفي الرغبة في الأداء.

ولكن رغم هذا التمييز فأصحاب النظرية العلمية يعتقدون أنّ الفرد العامل كسول ولا يحب العمل، لذلك يجب أن تفرض عليه الرقابة المباشرة والصارمة<sup>(3)</sup>، للتأكد من الأداء المطلوب على الطريقة التي حددها "تايلور"، وعكس ذلك يعرض العامل للعزل التام والطرده من العمل<sup>(4)</sup>.

وتبرز هذه الحركة تميّزا آخرًا للفرد العامل والمتعلق ببلجنس، إذ يُعتبر هذا التيار أول من نادى بضرورة التمييز بين الجنسين (الذكور، الإناث) فهو يشير إلى أنّ العاملات الإناث أكثر كلاما وثرثرة على العمال الذكور، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهن، لذا يجب فصلهن عن بعضهن البعض في مكان العمل. لا يمكن اعتبار ذلك حقيقة مؤكدة لأنّ الأمر يتطلب دراسات كثيرة.

(1)- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص (25-27).  
(2)- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص (135-139).  
(3)- مرسي اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 28.  
(4)- مؤيد سعبي السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 07.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالإضافة إلى اهتمام هذه الإدارة بعملية الرقابة المباشرة، فهي تركز أيضا على عملية التخطيط وتعطيها أهمية كبيرة بجعلها الوظيفة الأساسية التي تقوم عليها الوظائف الأخرى، لأنها تعمل على تنظيم ومراقبة أداء هذه الوظائف وتسعى لتحقيقها، ويمكن تقديم أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة في:

1. استخدام الأساليب والطرق العلمية في دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
2. تطبيق مبدأ تقسيم العمل وضرورة تحديد المسؤوليات بين كل من الإدارة والعمال ، فالإدارة تتولى مسؤولية تنظيم العمل بما فيها التخطيط، والتنظيم، الرقابة (عمليات الإدارية)، أمّا العمال ينفذون كل ما يأتي من الإدارة فقط، أي فصل المهمة الفعلية عن المعرفة المهنية للفرد.
3. الأخذ بالأسلوب العلمي في اختيار العمال مع تدريبهم على أفضل أسلوب لانجاز الأعمال، وتوجيههم في الاستعمال السليم للأدوات والمعدات.

4. الاعتماد على الحافز الاقتصادي المادي لتشجيع العامل على زيادة وتحسين أدائه بتطبيق نظام الإنتاج بالقطعة.

5. ضرورة تطبيق مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال بخلق جوّ من التضامن والتعاون حول ظروف العمل، من أجل التقليل من حدة الصراع القائم بينهما.<sup>(1)</sup>

6. وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، يرى "تاييلور" ضرورة تطبيقهما لضمان الفعالية التنظيمية أي زيادة الإنتاج، مع الأخذ بتضييق نطاق الإشراف والرقابة التي تمكن المشرف من تتبع ومراقبة أداء العامل بدقة من أجل ضمان تنفيذ العمل بالصفات المطلوبة.<sup>(2)</sup>

أدى تطبيق هذه المبادئ في بداية الأمر إلى الترحيب بـ تبنيها من طرف أصحاب المصانع والحكومات، ولكن مع مرور الوقت نتجت عنها فوضى كبيرة وتدمر عارم في أوساط العمال، يقول هنا "لنين LENIN" وصفا لأسلوب تاييلور بأنه "يعتبر مزيجا من الاستغلال البرجوازي الشديد مع بعض الانجازات العلمية الكبرى في مجال تحليل الحركات الميكانيكية أثناء العمل وفي استبعاد الحركات غير المنظمة والزائدة وإدخال فصل النظم للتقييم والضبط"، فالتاييلورية إذن تعمل على استغلال الفرد استغلالا بشعا، فهي تعتبر أنّ الحافز المادي هو الدافع الوحيد الذي يهيج العامل على أداء العمل المطلوب وزيادة الإنتاج، وفي المقابل تتجاهل هذه الحركة الطابع الإنساني، فهي ترى بأنّ الفرد هو مجرد آلة ووسيلة من وسائل الإنتاج يزود بالمال كما تزود الآلات بالفحم والبترو.<sup>(3)</sup>

ركز "تاييلور" إذا على الحاجات الاقتصادية المادية واعتبرها الأولى والأخيرة في تواجد العامل، ولكن الدراسات الحديثة لعلم النفس أثبتت بأنّ الحاجة المادية ليست هي الوحيدة لتحفيز المورد البشري،

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص(125-127).

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص(66، 67).

(3) - سعيد عبد مرسي بدر، المرجع السابق، ص (129-132).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فهناك حاجات أخرى تؤثر في هذا الأداء منها : الحاجات البيولوجية، النفسية، الاجتماعية، الذاتية،... الخ. ويظهر ذلك في تحديد "ماسلوا" وعلماء آخرون لسلم الحاجات للإنسان ، ولكن قبل وجود وبروز هذه الأبحاث بكثير جاء القرآن الكريم ليغرس في الأمة مبدأ التعارف والتعاون قبل كل الحاجات الأخرى ودليل ذلك في قوله تعالى ( يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ) الحجرات: 13.

كما يُعاب على الطريقة المثلى للأداء التي تم وضعها من طرف الإدارة العلمية، كونها حولت العمل إلى روتين ورتابة وملل شديد لاحتكامها على التخصص الدقيق جداً واعتمادها على مجهود ذهني قليل، فقد جردت الأعمال من كل عناصر التشويق والاهتمام، كما أدت هذه الحركة إلى تقوية مشاعر الاغتراب التي يشعر بها العمال في المصانع ، وسمحت بتمكين الرأسمالية من استبدال العمالة المهرة بعمالة أقل مهارة وبأجر أقل، وبهذا انسلخ العمل عن كل المظاهر الفكرية والإبداعية، مع تعميق التناقض بين العمل البسيط والعمل المعقد، فهذه المظاهر الاستغلالية سمحت للاتحاد الأمريكي الفدرالي للعمل بأن يصف الإدارة العلمية على أنها "مشروع شيطاني للتقليل من قيمة وأهمية الإنسان بحيث يصبح آلة".<sup>(1)</sup> كما أنّ تطبيق كلا من مبدئي مركزية اتخاذ القرار وتقسيم العمل قد انبثق عنهما توسيع الهوة بين العمال والإدارة؛ فغياب المشاركة العمالية وفصل وإبعاد العمال عن كل ما يحدث في الطبقة العليا الإدارية، وكذا تطبيق الرقابة الصارمة يؤدي إلى ضجر العامل وإحساسه بالانعزال ومن ثمة تفاقم العديد من المشاكل.

وفي خضم هذا الصراع ونشوب الإضرابات برزت فكرة إنشاء إدارة الموارد البشرية في التنظيمات لتتولى مشاكل العاملين وتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، ولتقوم بدور المفاوض مع النقابات العمالية، لأنّ هذه المهام أثقلت كاهل الإدارة ولكي لا تلهيها عن تحقيق الزيادة الإنتاجية و عن الأمور العسكرية بالنسبة للمؤسسات الحربية في ذلك الوقت.<sup>(2)</sup> نشير هنا بأنّ أول تأسيس لإدارة شؤون العاملين كان سنة 1900 في شركة **جودريش B.F.GOOD RICH** وانحصرت مهمتها في التعيين فقط، وفي عام 1902 أنشأت إدارة تامة لشؤون العاملين في إحدى المنظمات الأمريكية وشملت العديد من النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup> (راجع الجدول رقم 01)

إنّ تركيز المنظمات على مسألة تحسين الإنتاج وتملصها من مشاكل العمال بإنشاء قسم خاص يهتم بشؤونهم، أشغل التنظيم عن الاختيار السليم للأفراد الذين يتولون قيادة وتسيير أمور الإدارة الجديدة فمعظم

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص (133، 134).

(2) - عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 21.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 48.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

هؤلاء الأفراد غير مدربين على هذا التخصص، لأنّه في أصل لم يكن هناك أية م قرارات للتدريب في هذا المجال في ذلك الوقت.<sup>(1)</sup>

نتج عن الحرب العالمية الأولى تطوير في بعض أنشطة الأفراد فقلة اليد العاملة أدت إلى الاهتمام المتزايد بكيفية إعداد العمال بشكل جيد للأع مال، كما تمّت دراسة أسباب التعب والقلق، واستعمال طرق جديدة في الاختبارات للتوظيف مثل اختبار الكفاءة والذكاء.<sup>(2)</sup> وتدريب الأفراد على منع وقوع الحوادث، ولكن رغم هذا التطور الملحوظ فإنّ رؤساء هذه الإدارات أغفلوا جوانب عديدة منها البرامج والخطط المتعلقة بمعنويات الأفراد سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين لأنّ مؤشر رفع المعنويات يمس كل أفراد التنظيم، أضرف إلى ذلك الأزم ة التي مست المؤسسات آنذاك والمتمثلة في الكساد الاقتصادي في أواخر العشرينات حيث أدى إلى انكماش وتقلص مهام ووظائف إدارة الأفراد، بسبب تخفيض التكاليف المخصصة لهذه الإدارة من طرف منظماتها.<sup>(3)</sup>

بناءً على ما سبق ومع التركيز على مبادئ الحركة العلمية التي جاءت من أجل معالجة المشاكل الصناعية وتحديدًا من أجل الزيادة الإنتاجية وليس الاهتمام بمشاكل العمال، انحصرت وظائف إدارة الأفراد في الأنشطة التقليدية لهذه الإدارة والمتمثلة عموماً في: الاستقطاب، اختبارات التدريب، الأمن والصحة. بعد هذا الإسهام الذي قدمته الإدارة العلمية في بروز تطبيق بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية ظهرت نظرية التكوين الإداري لتجعل من هذه المهام عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية.

### رابعاً: نظرية التقسيم الإداري:

#### 1- هنري فايول HENRI- FAYOL (1841-1925)

في الحين الذي اقتصر فيه رواد الإدارة العلمية على دراسة الوحدات الإنتاجية وحل المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة داخل الورشات أي في المصانع، جاءت نظرية التكوين الإداري لتتهدم بالتنظيم ككل، وتُتسبب هذه النظرية للمفكر الفرنسي هنري فايول HENRI FAYOL الذي توصل من خلال مسيرة حياته من تجارب وخبرات إلى وضع مجموعة المبادئ التي تحتكم إليها التنظيمات، والناعبة أساساً من الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، والناشئة وسط أعضاء وجماعات التنظيم<sup>(4)</sup>

فقد استعمل "فايول" مصطلح **الكائن العضوي الاجتماعي** للدلالة على التنظيم، الذي يعرف اليوم بالمؤسسة، وبذلك جعل لهذا الكائن مراحل لنموه ابتداء من: متجر (القائم على أنّ المدير والمنفذ هو نفسه المالك)، مشروع صغير (يتكون من المدير ومجموعة من العمال)، مشروع كبير (مدير، مشرفين، عمال).

(1) - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، الإسكندرية، 1976، ص576.

(2) - عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص22.

(3) - صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص577.

(4) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص142.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وجعل لهذا المشروع الكبير أو المؤسسة جملة من الوظائف والأنشطة محددة في ستة مهام هي:

- ❖ المهام الفنية أو التكنولوجية (الإنتاج والتصنيع).
- ❖ المهام التجارية (الشراء، البيع، التبادل).
- ❖ المهام المالية (البحث عن رأس المال...).
- ❖ الأنشطة الأمنية (توفير الحماية لكل من الأفراد والممتلكات).
- ❖ الأنشطة الحسابية (الميزانية، الإحصاء...).
- ❖ الأنشطة الإدارية (الإدارة التي تشرف على العاملين)<sup>(1)</sup>.

وقد صاغ لهذه الأخيرة العناصر الأساسية المكونة لها أي العملية الإدارية، كما بين تأثير ووظيفة كل عنصر في تحقيق نجاح المؤسسة، وتتلخص هذه العناصر والذي يعتبر "فايول" هو أول من وضعها في :  
**التخطيط، التنظيم (التوظيف)، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.**

اهتم FAYOL بالأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تحت اسم **التوظيف Staffing** -المُتضمن في عنصر التنظيم- حيث اعتبره أحد الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء المنظمات.<sup>(2)</sup> ويتضح ذلك في معالجته للمبادئ التنظيمية الكبرى والتي جعلها في أربعة عشرة مبدأ، وتتلخص فيما يلي:<sup>(3)</sup>

**1- مبدأ تقسيم العمل:** بمعنى التخصص في الأعمال الإدارية والفنية، وهو أساس نجاح المنظمة.

**2- مبدأ السلطة والمسؤولية:** لكل مركز ومنصب في العمل سلطة وم مسؤولية، فالسلطة هي امتلاك

الصلاحيات في اتخاذ وإصدار القرارات، أما المسؤولية هي الواجبات والمهام التي يقوم بها صاحب السلطة، وتستمد هذه السلطة من مركز المدير الرسمي، ومن قدرته وشخصيته وأخلاقه على خلاف ما جاء به "ماكس فيبر" بإسناد السلطة الشرعية القانونية لقوة القانون والاحترام والتنفيذ الحرفي له.

**3- مبدأ النظام والانضباط:** يؤكد "فايول" هنا على حتمية احتواء التنظيم على فئة المشرفين ورؤساء الذين تخول لهم السلطة لتحقيق الانضباط والنظام داخل أماكن العمل، ولذلك يُلي "فايول" أهمية في ضرورة طاعة وتنفيذ الأوامر وعدم الإخلال بها.

**4- مبدأ وحدة القيادة:** وهو نفسه مبدأ وحدة الأمر أي يتلقى الفرد المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس أو المشرف.

**5- مبدأ وحدة التوجيه:** لكل مجموعة من المهام والأنشطة هدف واحد، لذا يجب أن تكون لديها خطة واحدة ورئيس أو مشرف واحد مسؤول عن توجيه هذه المهام.

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص (135، 136)

(2) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص ص (67-69)

(3) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص ص (73-75).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : هذا المبدأ يفرض جعل المصلحة الشخصية ضمن المصلحة العامة للتنظيم، ومن الصعب تحقيق هذا المبدأ لذلك يؤكد "فايول" على معالجة الصراع إن وجد عن طريق تطبيق العدالة والإشراف الجيد والمعاملة الحسنة للعمال.

7- مبدأ المكافآت: ويتجسد ذلك في إعطاء الفرد أجر مقابل أدائه لعمله تعويضا للجهد الذي يبذله شرط أن تتوفر صفة العدل في هذه المكافآت لضمان رضا أكبر حول العمل والمؤسسة ككل.

8- مبدأ المركزية: يرتبط هذا المبدأ في نظر "فايول" بالظروف والمواقف المستجدة داخل المؤسسات ، أي إن درجة تطبيق المركزية تتعلق بالواقع المعاش لأي مؤسسة.

9- مبدأ تدرج السلطة: وهو التسلسل في المراكز والوظائف السلطوية من أعلى إلى أسفل.

10- مبدأ الترتيب: ويقصد به ترتيب كل من الوسائل و الأشياء والأفراد، أي ترتيب كل ما هو مادي واجتماعي في المكان المناسب لكل واحد.

11- مبدأ المساواة: ضرورة تطبيق العدل والمساواة من طرف الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين قصد توفير جو عمل مناسب.

12- مبدأ استقرار العاملين: هو من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقه بغية التخفيض تكلفة التوظيف التي يسببها دوران العمل، ولذلك يحث "فايول" على توفير ظروف مناسبة داخل المنظمة.

13- مبدأ المبادرة أو المبادرة: ينص هذا المبدأ على ضرورة فتح المجال أمام المرؤوسين لتقديم مبادراتهم وابتكاراتهم مع العمل على إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات حول ظروف العمل وأمور المؤسسة، ويهدف أساسا هذا المبدأ إلى الاستفادة من قدرات الأفراد وكذا تحقيق الرضا لدى هؤلاء الأفراد.

14- مبدأ التعاون: ويؤكد هذا على العمل الجماعي بتوفير التعاون من أجل رفع الروح المعنوية للفريق، ويولي "فايول" أهمية لدور الجماعة لمالها من تأثير فعال في التوصل إلى الأهداف المسطرة للمؤسسات.

على الرغم من تركيز معظم هذه المبادئ على الجانب الرسمي للتنظيم، "فايول" يولي أهمية أيضا

للجانب الإنساني، من خلال تأكيده على ضرورة ممارسة العدالة والمساواة في التعامل مع الأفراد وذلك بتطبيق نظام الأجر العادل، والسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم وإبراز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، والسعي لجعل الأفراد مستقرين في أعمالهم بتثبيت توظيفهم، ويتم ذلك عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة، ويشير "فايول" أيضا إلى أهمية الجماعة لمالها من تأثير إيجابي على الأداء.

إضافة إلى ذلك، يعالج "فايول" فكرة التدريب، ويعارض اقتصره على القادة والمديرين، إذ يرى

ضرورة تطبيق نظام تدريب منظم ممنهج ودوري لكل العاملين والموظفين في جميع مستويات التنظيم<sup>(1)</sup>

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص136.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ويتعرض كذلك من خلال كتاباته إلى الصفات الإدارية التي يجب توفرها في المديرين والرؤساء، وهي كالتالي: - صفات جسمية (الصحة والقوة).

- صفات عقلية (القدرة على الفهم وتحلي بالحكمة والتقدير).
- صفات خلفية (الرغبة في تحمل المسؤولية، الابتكار، الولاء، والجدية).
- صفات تربوية (احتكامه على ثقافة ومعلومات في مجال التنظيم ككل).
- صفات فنية (الخاصة بالعمل القائم به).
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.<sup>(1)</sup>

"فايول" بهذا يقدم خدمة كبيرة للتنظيم بتحديد الصفات والخصائص التي تحتاجها المنظمة في التوظيف لشغل المناصب العليا، حيث مازالت تطبق هذه الشروط حتى الآن مع بعض الإضافات.

### 2- جيمس موني وألان رايلي: JAMES-MONNEY, ALAN- REILEY

اختص كل من "موني ورايلي" بدراسة أحد الوظائف الإدارية الخمسة التي حددها "فايول" والمتمثلة في وظيفة التنظيم، وذلك بوضع مبادئ وأسس علمية وعملية تستند عليها هذه الوظيفة، ويعرف "موني" وظيفة التنظيم "بأنها عملية ربط الأعمال والواجبات والوظائف في مجموعة كاملة متناسقة"<sup>(2)</sup>. يظهر من هذا التعريف تركيز هذين المفكرين على مبدأ التنسيق بجعله الأساس الرئيسي الذي يقوم عليه التنظيم، فليس المهم عندهما تكثيف ودمج مجموعة الجهود والمهام لأداء الأعمال، بقدر ما يكون هناك تنسيق وربط وترتيب بين هذه الجهود والأشطة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وعليه يحدد لنا كلا المفكرين مبادئ التنظيم في:<sup>(3)</sup>

- 1- مبدأ التنسيق: يفرض هذا المبدأ وجود السلطة والقيادة من أجل الوصول إليه، وذلك ب تطبيق التدرج الرئاسي من جهة وتوجيه وتنسيق جهود الأفراد ورفع معنوياتهم من جهة أخرى
- 2- مبدأ التسلسل الإداري: يتطلب هذا المبدأ تحديد الوظائف والمراكز من أعلى السلم الهرمي للتنظيم إلى أسفله مع إنشاء المستويات والوحدات الإدارية.
- 3- مبدأ التنفيذ والاستشاريون: وينص على ضرورة احتواء المنظمات على نوعين من السلطة واحدة وظيفية فنية مسؤولة عن التنفيذ، وأخرى استشارية تعمل على تقديم النصح والمشورة لمساعدة السلطة التنفيذية على أداء الأعمال، ويجب تحدي مسؤوليات وواجبات كل واحدة منها لمنح وجود تضارب بينهما.
- 4- مبدأ التخصص الوظيفي: يتجسد هذا المبدأ في تقسيم العمل على أساس التخصص الفني للمهام تبعاً لنوعها وطبيعتها بما يتناسب مع عمل وهدف المؤسسة.

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص64.

(2) - حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة " الأصول العلمية والعملية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص40.

(3) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، صص(81،82).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بلنظر إلى هذا الإسهام الذي قدمه كل من "موني و رايلي" المعتمد أساساً على مبدأ التنسيق لتنظيم أمور المنظمة ككل، يتضح أنهما يضعان أيضاً هذا المبدأ كأساس لتنمية وتوجيه الأفراد ورفع معنوياتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### **3- لوثر جوليك و ليندال أورفيك LUTHER-GULICK , LINDALL- URWICK**

يؤكد كل من "جوليك و أورفيك" على الربط بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في دراسة التنظيمات وما يدور بداخلها، ويقدمان بذلك جملة من المبادئ على غرار ما قدمه "فايول"، والتي تتمثل في:

#### **1- مبدأ إدارة الفرد الواحد:**

يقوم التنظيم في نظر كل من "جوليك و أورفيك" على إسناد المسؤولية لشخص واحد والمتمثل في الرئيس وهذا ما يسمى بمبدأ إدارة الفرد الواحد، أما "فايول" يطلق عليه مصطلح "وحدة الأمر"، ولكن لا يمكن تطبيق هذا المبدأ كلما كبر التنظيم، لأنه كلما زاد عدد العمال زادت المسؤوليات ولا يمكن للفرد الواحد تحملها، وبالتالي ضرورة الاستعانة بأفراد مختصين من أجل تقاسم المسؤولية، لهذا يلجأ المديرين إلى مبدأ تفويض المسؤولية، وقد تطرق من قبل "لينين" إلى ضرورة ممارسة مبدأ إدارة الفرد الواحد بالتنسيق مع مبدأ الديمقراطية المركزية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

#### **2- مبدأ التخصص:**

يقوم تخصص الوحدات الإدارية عند هذين المفكرين على أربعة أسس مختلفة هي:

- على أساس هدف الإدارة: فيتمّ تقسيم الوحدات الإدارية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية بمعنى أن كل قسم يُنسب له مجموعة من المهام تعمل على تحقيق هدف فرعي أو جزء من الهدف العام.
- على أساس النشاط التنظيمي (العملية التنظيمية): تُجمع كل الأنشطة والمهام المؤدية لنفس العمل في قسم واحد. لقد تطرق كل من "ماكس فيبر" و "فايول" لهذا النوع والمتجسد في مبدأ تقسيم العمل.
- أما النوع الثالث من التخصص قائم على أساس مجموعة السكان المنتفعين من طرف المؤسسة، يتميز هذا النوع بالغموض ولا يحتكم إلى أسس ثابتة، لأنه لم يتم التوسع فيه بالشرح
- التخصص النطاقي: قائم على أساس المقاييس الجغرافية، بمعنى توزيع المناطق على الأقسام أي كل قسم أو وحدة إدارية تهتم بأمور ومشاكل منطقة جغرافية واحدة.

#### **3- مبدأ التفويض:**

ويقوم على قدرة المدير أو القائد على تفويض المسؤولية للأشخاص المرؤوسين . يلي كل من "جوليك و أورفيك" أهمية كبيرة لمبدأ تفويض المسؤولية وذلك بتعزيزه بمبدأ آخر هو:

#### **4- مبدأ تطابق المسؤولية والسلطة:**

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يقول "أروفيك" أنه "لا يكفي أن نضع مسؤولية عمل أو نشاط معين على كاهل هيئة إدارية معينة أو عدد من الموظفين الإداريين، ولكنه من الضروري أن نفوض لها أو لهم السلطة الضرورية لتحمل هذه المسؤولية" إذا فهو يركز على تطبيق مبدأ تفويض السلطة من أجل تنفيذ الأعمال بمصداقية أكثر.

5- مبدأ دائرة الضبط - نطاق الإشراف:

مهما تكن طبيعة المشرفين من امتلاكهم لقدرات ومهارات وطاقات كبيرة، لا بد أن لا يكون نطاق إشرافهم واسعاً أي يحوي عدداً كبيراً من المرؤوسين، لأنه من الصعب الإلمام بجميع العمال وأدائهم وإنتاجهم من طرف شخص واحد مراقب، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً كانت النتيجة فعالة، لذلك يحدد "فجوليك و أروفيك" هذا النطاق بأن لا يتعدى ستة عمال أو خمسة للمشرف الواحد.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى هذه المبادئ التنظيمية يقدم لنا GULICK إسهاماً آخر، تمثل في تطوير عناصر العملية الإدارية بصورة مختلفة عن تحديد FAYOL وشملت هذه العناصر كلاً من: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية، نلاحظ بأن "جوليك" قد توسع في تحديد هذه العناصر وذلك بفصل عملية التنبؤ عن التخطيط وجعلها وظيفة مستقلة عنه من أجل إبراز أهمية التخطيط، أما عنصر التوجيه فيطابق عنصر إصدار الأوامر عند "فايول"، كما يدخل كل من عنصر التسجيل ووضع الميزانية تحت عنصر الرقابة عند "فايول". وفيما يخص عملية التوظيف نجد بأن "جوليك" هو أول من جعل لنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية استقلالاً كاملاً □ عن الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، ويشير "جوليك" إلى أن "فايول" قد تعرض لهذه الوظيفة ودمجها في وظيفة التنظيم.<sup>(2)</sup>

لهذه النظرية فضل كبير في جعل أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات طابع رسمي في التنظيم بجعلها وظيفة مستقلة بذاتها عن العناصر الأخرى المكونة للعملية الإدارية، ويتجلى هذا في استخدام عملية "التوظيف" للدلالة على تسمية إدارة الموارد البشرية، وقد ركزت كذلك مبادئ هذا التيار على ضرورة تطبيق مبدأ التعاون والمساواة والعدل في التعامل مع الأفراد لتجنب الصراع، بحيث تعمل القواعد والقوانين التي يحتمل إليها التنظيم على تحديد كل من واجبات وحقوق الأفراد، أي كل شيء مسطر وكل فرد يعرف مسؤولياته وسلطاته، الأمر الذي يمنع نشوب أي صراع أو نزاع من جهة، ومن جهة أخرى رفع معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الوصول إلى فعالية المنظمة.

بناءً على كل ما تقدم ورغم الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، فإن أصحاب هذا المدخل ينظرون للفرد العامل على أنه عنصراً ضرورياً في تحقيق أهداف المنظمة ولا يمكن الاستغناء عنه.

(1) - سعيد عبد مرسي، مرجع سابق، صص (139، 140).  
(2) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، صص (68، 69).

### المبحث الثالث: النظريات السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

جاءت النظريات السلوكية (1927-1950) لمعالجة الجوانب التي أغفلتها النظريات الكلاسيكية، والتي اقتصر على دراسة التنظيم من الجانب الرسمي والترشيدي له، مع النظر إلى العامل على أنه عنصر من عناصر الإنتاج (آلة)، يتحفز عن طريق الدافع المادي الاقتصادي فقط، لذا نمت وتطور الاتجاه السلوكي لتغيير هذه النظرة بإعطاء أخرى مخالفة في التعامل مع الأفراد العاملين، وذلك بدراسة التنظيم ومشاكله من الناحية السلوكية للمورد البشري . وتترأس هذا المدخل مجموعة من النظريات تمثلت في : مدرسة العلاقات الإنسانية، مدخل السلوك التنظيمي وبأدق تعبير مدخل الموارد البشرية، واتجاه الترشيدي المقيد لاتخاذ القرارات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

انطلقت حركة العلاقات الإنسانية من بؤرة تحليل مغايرة عن الاتجاهات السابقة، فكان جُلّ اهتمامها الجانب النفسي والاجتماعي للعامل والجماعات التنظيمية، وتلخص إسهامات هذه المدرسة في أعمال عدد كبير من المفكرين من بينهم:

#### 1- إسهامات ماري باركر فوليت MARY PARKER- FOLLETT:

تعتبر "فوليت" (1868-1933) من الداعين الأوائل للاهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة لأنها تعد خبيرة في قضايا العلاقات الإنسانية والصناعية، فمن خلال خبرتها وبحوثها في مجال الإدارة والتنظيم نجدها تؤكد على ضرورة المشاركة العمالية في التنظيم، كما تطالب بخلق مناخ يضي روح التعاون والتوحد في المصالح وذلك بتطبيق أساليب ومناهج فعالة تدفع العمال إلى تدعيم مصالح أصحاب العمل<sup>(1)</sup> وعلى العموم تظهر أعمالها بشكل واضح في معالجة فكرة تنسيق جهود الأفراد وأثرها على أداء الأعمال، إذ تقول بأن المنظمات لن تصل إلى أهدافها دون تحقيق مبدأ التنسيق والتوحيد الموجه نحو جهود والطاقات البشرية، ويتطلب ذلك في نظرها أربعة نقاط مهمة هي:

- ❖ ضرورة تطبيق الاتصال المباشر بين الأفراد لتحقيق التناسق.
- ❖ الاستمرارية في تطبيق هذه الفكرة دون أي انقطاع، لأنه وإن يحدث بسبب خلل كبير في الموسق.
- ❖ تركيز اهتمام أكبر في المراحل الأولى عند التعامل مع الفرد الجديد.
- ❖ تعميم هذا المبدأ ليشمل كل العلاقات والمواقف والتعاملات الموجودة في التنظيم<sup>(2)</sup>.

وتقترح "فوليت" للتطبيق الفعال لهذا المبدأ معالجة بعض القضايا والتي تشمل كل من:

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص165.

(2) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص92.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

1/ مسألة حل الصراع وتسوية الخلا فات بين كل من الأفراد والإدارة : حيث استحوذت هذه القضية (الصراع البنائي) على مساحة كبيرة من أعمالها، فهي تعتبر بأنّ الصراع البنائي هو عملية طبيعية تنشأ في كل المنظمات، ويمكن أنّ تُحل عن طريق تكامل وتوحيد رغبات كلا الطرفين، حتى تتحقق مكاسب ومصالح كل منهما، ويتطلب هذا الحل جهدًا كبيرًا لتقريب الرغبات من أجل إرضاء الجميع، ولكن إن حصل فهو حل كامل للصراعات والخلافات الناشئة دوماً بينهما.<sup>(1)</sup>

2/ الاعتماد في حل المشاكل التنظيمية على قيادة إدارية غير متسلطة: القائمة على السلطة الوظيفية والقوة المشتركة بدلا من السلطة المركزية الكلية والقوة المتسلطة. فهي ترى بأنّ تحقيق فعالية المنظمة لا يتوقف على أساس مبدأ تقسيم القوة بل عن طريق التكامل والمشاركة في هذه القوة، أمّا ممارسة السلطة الوظيفية فهي تتبع من المهام والوظائف التي يتولاها الأفراد بالتركيز على الخبرة والمعرفة التي تتطلبها هذه الوظائف، "فماري فوليت" لا ترفض فكرة وجود سلطة داخل المنظمة ولكن تحث على عدم التضخيم والمبالغة فيها عند الممارسة. كما أنها ترفض فكرة التسلسل الهرمي في التنظيم (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة) لأنها ترى بأنّ التكامل يكمن في التفاعل والمشاركة بين جميع المستويات بقبول فكرة أن يعمل الفرد مع أي فرد آخر ولكن ليس تحت رئاسة فرد آخر<sup>(2)</sup>- وهذا مستحيل تحقيقه.

بالرغم من وجود تناقض في أفكار "فوليت" حول قبولها للسلطة داخل التنظيم ورفضها لها ونظرتها إلى المستويات التنظيمية، فهي تشير عموماً إلى مسألة التبسيط والتسهيل في تطبيق السلطة بالتركيز على الخبرات والمهارات والمعرفة في التعامل، مع الاعتماد على المرونة في التنفيذ.

3/ ولقد تناولت "فوليت" فلسفة الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي كمساعد لحل المشاكل التنظيمية والإدارية، فهي إذن تتفق مع فكرة الوعي الجماعي لدى الطبقات العمالية في تحليلات "كارل ماركس" الذي يرى بأنها السبيل الوحيد لانهاض المجتمع الرأسمالي وذلك بتطوير وتنمية هذا الوعي لإنشاء مجتمع شيوعي خالي من الاستبداد وتسلط الطبقات العليا سواءً في التنظيمات أو المجتمع ككل، بينما هي تؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات الجماعية لحل مشاكل المنظمات (تحصر هذا التفكير والوعي في المؤسسات)، وذلك بدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أساليب وطرق التكيف للعيش والتفاعل معاً في توافق وانسجام من أجل تحقيق رغباتهم ورغبات منظماتهم، وفي هذا الصدد تنادي بفكرة المشاركة بين كل المستويات التنظي مية لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(3)</sup>

نستشف مما سبق، بأنّ تركيز "ماري باركر فوليت" على ضرورة تحقيق التناسق والتكامل في طاقات وجهود الموارد البشرية ما هو إلا هدف من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية للوصول

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص166.

(2) - إبراهيم الغمري: الإدارة "دراسة نظرية ونظيقية"، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص(53-55).

(3) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص93.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إليها، "فوليت" تعتمد على عنصر المشاركة والتقارب بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق هذا الهدف، كذلك إن قضية حل مشاكل الصراع والخلاف بين الأفراد والإدارة هي مهمة إدارة الموارد البشرية التي تصبو دوماً إلى تنظيم العلاقة بين الطرفين؛ بتسوية النزاعات وحل المشاكل العمالية الشخصية منها والتنظيمية وذلك بالاعتماد على جملة من الوظائف والأنشطة كالتوظيف، التحفيز، الترقية، تحقيق ظروف عمل مناسبة...)، أما عن كيفية تطبيق هذه المهام ترى "فوليت" ضرورة الابتعاد عن المدخل التسلطي لحل مشاكل التنظيم، ولتحقيق التنسيق تشير إلى ممارسة السلطة الوظيفية المرنة ذات القوة المشتركة لتنظيم وتسيير أمور العمال.

### 2 - أعمال جورج التون مايو GEORGE ELTON- MAYO:

ترجع شهرة العلاقات الإنسانية للعالم الاسترالي "التون مايو" الذي تأثر بأفكار الذين سبقوه من أمثال عالم النفس "بييتو جاننت" والعالم الانثروبولوجي "مالينوفسكي و رادكليف براون"، ومن خلال هذا الإلمام المتكامل قدم لنا جملة من الأعمال والدراسات، اتسمت بالطابع الامبيريقى البحث، وتمثل في سلسلة تجارب مصانع هاوثورن المملوكة لشركة اليكتريك (لحساب جامعة شيكاغو) (1927-1932) وذلك بالاشتراك مع كل من **ROTHLISBERGER** و **DICKSON** و **WHITEHEAD**.<sup>(1)</sup>

انطلقت فرقة البحث هذه لدراسة مشكلة الإنتاج وعلاقتها بمجموعة المتغيرات المادية الفيزيقية وتمثلت هذه المتغيرات في الافتراضات التالية:

أ - الظروف الفيزيقية السيئة: الإضاءة السيئة... الخ.

ب -التعب: انعدام فترات الراحة، وإن وجدت عدم تناسبها مع فترات العمل.

ج- نظام دفع الأجور: عدم كفاية الحوافز والأجر.

فتوصل مجموعة الباحث إلى نتائج أثارت دهشتهم على الرغم من تطبيق ظروف عمل سيئة زاد

الإنتاج، ماذا حدث؟ لقد اكتشفوا بعدها أنّ السبب يرجع إلى:

❖ التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل.

❖ الرضا النفسي عن ظروف العمل.

❖ أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال بعضهم بعضا وبينهم وبين الباحثين وممثلي الإدارة<sup>(2)</sup>،

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص170.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص (94، 95).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فالعاملات اللاتي خضعن للتجارب أحسن بنوع من الاهتمام والتقدير من طرف الباحثين بدلا من رؤسائهن الفعليين، نتيجة تطبيق كل المقابلة والتحدث معهن وتقديم النصح والإرشاد لهن<sup>(1)</sup>، كل ذلك أثر على نفسيتهن فزاد الإنتاج.

كشفت هذه النتائج عن التأثير الكبير الذي تحدثه العوامل السيكولوجية والاجتماعية والنفسية على الزيادة الإنتاجية. وقد أدى هذا الاكتشاف إلى إجراء تجارب أخرى لتأكد من طبيعة هذه العوامل، فتوصل بذلك فريق البحث إلى مجموعة النتائج التالية:

- 1- إن كمية العمل التي يقوم بها الفرد لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيائية وإنما تتحدد نتيجة طاقته الاجتماعية.
- 2- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (الحوافز المعنوية) تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقيق مزيداً من الإشباع النفسي للعامل.<sup>(2)</sup>
- 3- اكتشاف الدور الفعال الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية فهي مصدر إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، كالحاجة للتفاعل، للصدقة، للاتصال، والأمن.
- 4- إن هذه الجماعات (التنظيم غير الرسمي) تضع معايير وقيم تجعلها تتحكم في مستوى الإنتاج، ومن ثم فإن هذه المعايير هي أدوات وأجهزة منظمة لسلوك أعضاء الجماعة، ومن يحيد عن جماعته غير الرسمية بأن لا يتقيد بقيمها وبتقافتها ولا يطبق قراراتها فستصبح هنا معوقاً حقيقياً له، سواءً لأدائه الفعلي أو في تعاملاته داخل التنظيم، وكذلك لو أنّ بعضاً من العمال لم يستطيعون الانضمام لمثل هذه الجماعات فهذا سيؤدي بهم إلى الفشل وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي انخفاض مستويات الأداء.
- 5- توصلت كذلك هذه المدرسة إلى أنّ تطوير أسلوب الإشراف والقيادة داخل المنظمات يكمن في تغيير نظرة المشرفين إلى العمال على أنهم كائنات إنسانية لهم مشاعر وأحاسيس لا على أساس أنهم آلات تقوم بما يطلب منها؛ فإحساس الفرد بأنه مهم وله قيمة يرفع من معنوياته وهذا بدوره يؤثر في الأداء.
- 6- بالإضافة إلى هذه النتائج يرى "مايو" وأتباعه أنه يمكن التغلب على الصراع الناشئ بين العامل وأصحاب العمل عن طريق العمل على إشباع وتحقيق الحاجات السيكولوجية والاجتماعية للعمال<sup>(3)</sup> تختلف إذاً نظرة كل من "مايو" و"فوليت" في طريقة حل النزاع والصراع، فهي تعتمد على ضرورة تطبيق التنسيق والتكامل بين حاجات كل من الإدارة والعمال، بينما هو يرى أنّ الطريقة الوحيدة لذلك هي إشباع رغبات العمال السيكولوجية، من جهة ثانية لم تقدم "فوليت" تفسيراً أعمق للكيفية التي يتم بها هذا التكامل (بين الحاجات)، أما "مايو" لم يعير أهمية لحاجات التنظيم لأنه يرى أنّ تحقيق حاجات الأفراد تؤدي حتماً إلى تحقيق كفاءة التنظيم (وهذا ليس بضرورة، فهنا يكمن الإخفاق في هذه النظرية).

(1) - سيفن أكرويد، بول طومبستون: سوء السلوك التنظيمي 'حقل معرفي جديد'، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار للنشر

والتوزيع، مصر 2002، ص 27.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 90.

(3) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص (173-184).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

استناداً إلى النتائج التي أحرزتها التجارب الميدانية لهذا المدخل يمكن تقديم أهم المبادئ التي يقوم عليها مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. إن العامل الفرد ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج ولكنه بشر له رغباته وحاجاته وميوله ومعتقداته ومشاكله، ينبغي أن تؤخذ جميعها في الاعتبار عند التعامل معه.
  2. إن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعات من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مترابطة ومتفاعلة، وليس هو مجرد تواجد عدد منهم منعزلين عن بعضهم وغير مترابطين مع بعضهم.
  3. يتحدد الأداء التنظيمي وفقاً لسلوك أفراد التنظيم وعلى أساس تأثيرهم بمعايير وقيم الجماعة، لذلك تدعو هذه النظرية بتشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية داخل المنظمات.
  4. تلعب القيادة الإدارية دوراً بالغاً في تكوين الجماعات، بتكييف تقاليدنا وقيمها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، كما تسهم في التقريب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، لذا يؤكد أصحاب هذه المدرسة على توفير القيادة الديمقراطية.
  5. يتم تحقيق هذا التقارب عن طريق السماح للعمال بالمشاركة في عمليات الإدارة مع تحميلهم جزء من المسؤولية.
  6. تنمية شبكة الاتصالات بين الإدارة والجماعات المتواجدة في المنظمة وكذلك تشجيع شبكة الاتصالات غير الرسمية لأنها قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد<sup>(1)</sup>
- بالإضافة إلى هذه المبادئ التي يدعوا لها أصحاب الاتجاه الإنساني، فهم يرون "ضرورة إدخال تخصصات تهدف إلى تشخيص وفهم المواقف الإنسانية الفعلية في المصنع وتعتبر هذه الوظيفة من اختصاص إدارة الموارد البشرية"<sup>(2)</sup>.
- إن النتائج المذهلة التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية، لم تمنعها من النقائص والإهمال في بعض الجوانب، لذلك وجهت لها مجموعة الانتقادات الآتية:<sup>(3)</sup>
- 1- التركيز على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة والمتمثل في العنصر البشري، وإهمال الجوانب التي قد يكون لها تأثير على التنظيم.
  - 2- اعتبار جماعات العمل غير الرسمية أنها تنظيم متحد ذو أهداف وغايات واحدة، إلا أن الممارسة الميدانية والواقع يشير إلى أن حيث ما توجد مصالح مشتركة توجد اختلافات وتناقض، أي من الممكن أن تتعاون وتتحد مصالح الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستحيل أن تندمج وتصبح أسرة واحدة سعيدة، فالتناقض واردٌ بين كل الجماعات الإدارية، وحتى داخل المجموعة الواحدة نفسها.

(1) - عبد الله الكريم، مرجع سابق، ص(95-98).

(2) - سعي عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص172.

(3) - علي السمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص (97-99).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 3- إذا فمدرسة العلاقات الإنسانية أغفلت عامل الصراع الإنساني بين الأفراد وما يتضمنه من معاني السيطرة والتسلط، بل وذهبت إلى أبعد من ذلك بأنه ظاهرة غير مقبولة ويجب حلها فهي لم تدرك تماما بأنه(الصراع) قد يكون مصدرًا للتجديد والإبداع، حين يحاول كل عنصر أن يتميز عن الآخرين، كما أنّ الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حسماً في التطوير الفني والإنتاجي، كما كان عاملاً فعالاً في تحسين أحوال وظروف العمال، وبذلك إنّ الصراع يعتبر من المتغيرات الأساسية التي تؤدي إلى فعالية المنظمات -في جانبه الايجابي بالطبع-.
  - 4- إغفال تأثير التنظيم الرسمي في أهداف المنظمة وفي تكوين السلوك البشري.
  - 5- تجاهل الحوافز المادية الاقتصادية واعتبار أنّ الفرد يحفز بالدوافع النفسية الاجتماعية فقط، وهذا غير صحيح (بل يحفز بكليهما).
  - 6- عدم ارتكاز مدرسة العلاقات الإنسانية على فلسفة واضحة وسياسة محددة للتنظيم البشري
- إذا نظرنا إلى الانتقادات التي وجهت للمدخل الإنساني نجد أنها تصب في الوجهة الصحيحة، ولكن هذا لم ينف الإسهامات ا لمذهلة التي قدمها أصحاب هذا الاتجاه للفكر التنظيمي والإداري (لأنها أظهرت متغير من أهم المتغيرات التنظيمية وهو العنصر البشري ) لأنّ على إثر هذه الحركة ظهرت دراسات وأعمال أخرى كانت امتداداً لمدخل العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في المدخل السلوك التنظيمي والمسمى أيضا بنظرية التنظيم المعدلة، وقبل التطرق إلى تحديد اتجاه السلوك التنظيمي، يمكن الإشارة إلى أهم الإسهامات التي أحرزتها حركة العلاقات الإنسانية في دراسة وتطوير سياسات وأنشطة الموارد البشرية، ويظهر ذلك جليا في تحول الاهتمام بالأفراد من الناحية المادية الرسمية إلى الناحية الاجتماعية النفسية غير الرسمية، بمعنى أنّ التعامل مع الأفراد لا يتطلب النظر إلى تنظيمهم من الجانب الرسمي بل الأخذ في الاعتبار الجانب السيكولوجي والنفسي لهم، حيث تناولت هذه الحركة الأساليب والسياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تنظيمها لعلاقة الإدارة بالأفراد فيما يلي:
- ❖ الاعتناء بقنوات الاتصال غير الرسمية.
  - ❖ توفير قيادة إشرافية ديمقراطية تسمح بتقريب العاملين من المشرفين وإعطاء أهمية لهم بالتفاعل معهم وبإشراكهم في تصميم وإدارة العمل الذي يقومون به.
  - ❖ ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للفرد.
  - ❖ مراعاة حاجات وأهداف التنظيم غير الرسمي عند وضع السياسات الخاصة بتنظيم الأفراد.
  - ❖ كذلك عند التعامل مع الأفراد يجب أنّ تكتسي هذه المعاملة الصفة الإنسانية والأدمية لأنها تسهل سير العمل وتؤثر في أداء العمال بالاجيابة.



### ثانيا: اتجاه السلوك التنظيمي: (1940-1960)

تضاءل استخدام مبادئ حركة العلاقات الإنسانية، بسبب ظهور اتجاه جديد يحمل نفس أفكارها ولكن بطابع متجدد ومتطور وهو اتجاه السلوك التنظيمي أو مفهوم الموارد البشرية، فأصحاب المدخل الإنساني ركزوا على ضرورة تدعيم احترام الذات بتحقيق الطبيعة الاجتماعية كمصدر للسلوك الدفاعي، أما أصحاب هذا الاتجاه فركزوا على حاجة تحقيق الذات، باعتبار أن العامل "وسيلة إنسانية ومورد بشري" يُحقق الأهداف والغايات الإدارية والتنظيمية.

ومن أجل توضيح أفكار ومبادئ هذا التيار نقدم أعمال كل من : **دوجلاس ماكجريجور D. MAGREGOR**، **وايت باك WIGHT.BAKKE**، **رنيسيس ليكترت RENSIS.LIKERT**، هذه الأعمال من شأنها أن تساعدنا على فهم بعض جوانب الظاهرة المدروسة.

#### 1. دوجلاس ماكجريجور D. MAGREGOR (1950-1960):

يرى "ماكجريجور" أن التطور الذي مس برامج وسياسات إدارة الأفراد بعد الكساد العالمي وبعد الحرب العالمية II والتجديد الذي ظهر في أساليب إدارة علاقات العمل، لم يركز على فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق التجانس والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بل هو تطور نتيجة للظروف والأوضاع التي كانت سائدة في ذلك الوقت، أي أن الظروف التي مرت بها المؤسسات والتنظيمات في ذلك الوقت دفعتها للاهتمام الأكثر بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وليس لأنها كانت تستند إلى نظرية قائمة بذاتها، لذلك رأى "ماكجريجور" ضرورة صياغة نظرية جديدة بديلة للنظريات السابقة . فتركزت أفكاره في إنشاء نظريته المرمزة بحرف **y** المناقضة لنظرية **x** التي تحمل أفكار وفلسفة المدخل الكلاسيكي القائم على أساس السلطة، تقسيم العمل، وحدة الأمر، الرقابة الصارمة، أما نظرية **y** استمدت فكرتها من قاعدة هرم الحاجات للعالم النفسي "ماسلو"<sup>(1)</sup> تقوم نظرية **y** على جملة الفروض التالية:

1. الإدارة هي المسؤول الوحيد عن تصميم التنظيم والأعمال و تكييف ظروف العمل بشكل يجعل العمل مرغوبا للفرد.

2. إن الرقابة بالتهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على السلوك الإنساني ولكن الرقابة الذاتية القائمة على تحقيق الأهداف تضمن للعامل مراقبة ومراجعة تصرفاته وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التي يعتنقها، على أن يعمل الرؤساء بتحفيزهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.
3. إشباع أهم حاجات الأفراد وهي تحقيق حاجة الذات، لأن الأفراد قادرين على أن يحققوا حاجاتهم المادية، إذن تبقى على الإدارة أن تبحث عن طرق تحقيق الحاجات غير المادية، ويتم ذلك عن طريق تنفيذ الأهداف التي يقترح بها الأفراد والتي هي نفسها أهداف التنظيم ككل-لتنسيق بين الأهداف-

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص (103-105).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

4. يؤكد "ماكجريجور" على فكرة أنّ الإنسان الذي يتحمل المسؤولية ويبحث عنها حتى هو إنسان مرّ بظروف مناسبة، بينما الإنسان الذي يتهرب من المسؤولية ويتصف بالطموح المنخفض هو نتاج ظروف سيئة وغير مناسبة، لذلك يبحث على ضرورة توفير ظروف وجوّ عمل مناسب.

5. كما يرى أنّ فشل المنظمات لا يعود إلى قصور طبيعة الأفراد في العمل لأنّ للفرد قدرات وإمكانات عالية للتخيل والإبداع، بل يعود لاستخدام السلطة الصارمة وأساليب دقيقة في الرقابة والإشراف<sup>(1)</sup>. يمكن إيجاز هذه المبادئ في المسلمات التالية كما حددها "ماكجريجور":

❖ ليس هناك كراهية فطرية للعمل من قبل الفرد.

❖ الرقابة الخارجية المبنية على العقاب والتهديد ليست الوسيلة الوحيدة للتأثير على الفرد لتحقيق

الأهداف، فالفرد يستطيع ويمتلك قدرة مراقبة نفسه عند تحمله للمسؤولية.

❖ الحافز الأكثر أهمية هو تحقيق الذات.

❖ الفرد المتوسط يستطيع تعلم البحث عن المسؤوليات.

❖ يمتلك الفرد قدرات وإمكانات عالية للتخيل والإبداع، والتي يجب استغلالها وتنميتها<sup>(2)</sup>.

نستنتج من هذه المبادئ، أنّ الأفراد يملكون قدرات ومهارات هائلة ويستطيعون تحمل المسؤولية

وتحقيق الرقابة الذاتية على أنفسهم وعلى أدائهم بمعنى مستعدون لتحقيق الأهداف إذ تمّ استغلالهم وتنظيمهم

بطريقة جيدة، فللوصول إلى هذه الغاية يؤكد "ماكجريجور" على مبدأ التكامل بمعنى خلق الظروف

التنظيمية السليمة التي تعطي للأفراد فرصة تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل، من خلال تركيز

جهودهم لتحقيق فعالية المنظمة<sup>(3)</sup>.

إنّ "ماكجريجور" لا يرفض فكرة تواجد السلطة والقيادة في المنظمات ولكن يشترط أن تكون فعالة،

فالسلطة والقيادة الفعالة في نظره مبنية على الاعتماد المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلال توفير

جوّ مناسب للعمل يملؤه التفعل يستطيع العمال إشباع حاجاتهم الاجتماعية مثل ضمان العمل والاستمرار

فيه، الحصول على الترقيّة، وزيادة الأجر، ومن ثمّ تحقيق حاجة الأمن<sup>(4)</sup>.

وللوصول إلى هذا التكامل يقدم "ماكجريجور" خطوات يجب على المنظمات التقيد بها، وهي:

❖ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.

❖ تحديد أهداف معينة ومحددة يجب أن تتحقق في فترة محددة.

❖ مباشرة وتنفيذ العملية الإدارية في أثناء هذه الفترة.

❖ تقييم النتائج التي تمّ التوصل إليها.

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص (106، 107).

(2)- سعد بشاينية: علم اجتماع العامل " الأسس والنظريات والتجارب"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص90.

(3)- علي السلمي، المرجع السابق، ص107.

(4)- علي عبد الرازق حليبي، مرجع سابق، ص61.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنّ نظرية y تتجسد في مدخل الإدارة بالأهداف<sup>(1)</sup>. إذن ينظر "ماكجريجور" للمورد البشري على أنّه طاقة هائلة تميزه بجملة المهارات والصفات الإبداعية و قدرته على تحمل المسؤولية، لذا على المنظمة أن تستغل هذه الثروة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك بتطبيق التكامل والتناسق المتمثل في خلق جوّ مناسب وسليم لأداء الأعمال، فهذه الظروف تسمح للمورد البشري من تلبية حاجاته الاجتماعية غير المادية وعلى رأسها حاجة تحقيق الذات، فتحقيق هذه الحاجات تدفع الأفراد إلى المساهمة في الأعمال وتحقيق أداء أعلى.

### **2- وايت باك WIGHT- BAKKE :**

يقدم "وايت باك" نظرية **التنظيم الاجتماعي** والتي يعتمد فيها على تفسير وتحليل التكوين الداخلي للتنظيم وكيفية تركيبه، حيث تنطلق فلسفته من تعريفه للتنظيم الاجتماعي بكونه "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة والتي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، المالية، الفكرية، والطبيعة في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية، متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به". فمن خلال هذا التعريف نستنتج الخصائص العامة للتنظيم التالية:

- إنّ التنظيم يتكون أساساً من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية.
- إنّ التنظيم نظام مفتوح Open System، يحصل على موارده من البيئة الخارجية (المجتمع) ثم يحول تلك الموارد داخلياً إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.
- يتفاعل التنظيم في أدائه لوظائفه ويعتمد على غيره من المنظمات المتواجدة في المجتمع

بناءً على هذه الخصائص يمكن تحديد المكونات الأربعة التي ترتكز لها التنظيمات وهي:<sup>(2)</sup>

**1- ميثاق التنظيم:** ويتمثل هذا الميثاق في اسم ووظيفة المنظمة، الأهداف الرئيسية لها، والقياس والسياسات الكبرى المعتمدة عليها.

**2- الموارد الأساسية:** المسخرة والمستخدمة لبلوغ الأهداف المسطرة، وهي جميع العناصر البشرية،

والعناصر المادية (المواد الخام- الآلات والمعدات)، والعناصر المالية، والفكرية، والبيئة المحيطة.

**3- الأنشطة:** التي يمارسها التنظيم وتهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات تعرضها

المؤسسة على المجتمع مرة أخرى، ويدخل ضمن هذه الأنشطة: الأنشطة الإنتاجية، والرقابية، والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظي واستقراره، والأنشطة الحيوية التي تساعد التنظيم على البقاء (الأنشطة الخاصة بالأفراد) وأنشطة مميزة (تتعلق بميثاق المؤسسة).

**4- علاقات وروابط التنظيم:** بمعنى التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء المؤسسة المختلفة وعناصرها المتفاعلة.

(1) - علي السلمي، المرجع السابق، ص ص (107، 108).

(2) - المرجع نفسه، ص(116-122).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يمكن أن نستقي من هذه الركائز مكانة الموارد البشرية والأنشطة المتبعة في تسييرها وتنظيمها من خلال الركن الثاني والثالث الموضحين أعلاه، حيث يشير "باك" إلى أنّ المورد البشري هو المورد الرئيسي في المنظمات لما يتمتع به من دوافع ومهارات وصفات جسمانية وقدرات فسيولوجية؛ على حدّ أنّ هذه الموارد هي أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى أنّ هذه المميزات التي يمتلكها الأفراد تتأثر بالبيئة التنظيمية وبتكوين وتركيب المؤسسة ككل.

ويميز BAKKE الأفراد إلى أنواع حسب أهميتهم بالنسبة للسلوك التنظيمي، فيما يلي:

❖ الأفراد العاملين بالتنظيم حاليًا وينتمون إليه كأعضاء.

❖ الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم.

❖ الأفراد المتعاملين مع التنظيم وبالتالي يسهمون في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

فمن خلال أهمية المورد البشري والتي تظهر جليا في التعامل الكلي لجوانبه من الناحية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، نلمس الاختلاف الواضح بين هذه النظرية وبين النظريات الكلاسيكية ومدخل العلاقات الإنسانية، "فباك" يجمع بين كل النظريات في معالجته للمورد البشري. يُصنف "باك" إدارة الموارد البشرية ضمن الأنشطة الحيوية التي تساعد التنظيم على الاستمرار والبقاء، ويؤكد لها عمليّة الحصول على العمالة من المجتمع وتنميتها وإعدادها وصيانتها، واستخدامها في تحقيق أهداف المنظمة، ويشير كذلك للأنشطة الرقابية التي تستخدمها إدارة الأفراد والمشرفين والمديرين ويحصرها في التوجيه والتحفيز والتقييم والاتصال لضمان السير حسن للأعمال<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من خلال أعمال "باك" والمتمثلة في نظرية التنظيم الاجتماعي، التطرق إلى الموارد البشرية باعتبارها مورداً أساسياً في المؤسسة ككل فهو لا يركز على جانب واحد لدراسة هذا العنصر، بل يرى ضرورة الاعتماد على جميع النواحي الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية له، كما يشير إلى إدارة الأفراد ويعتبرها وظيفة من الوظائف المهمة والحوية المكونة للتنظيم ولا يمكن استغناء عنها.

### 3- رنيسيس ليكرت: RENSIS.LIKERT (1947م-1961)

تتضح أعمال "ليكرت" في النظرية التي أطلق عليها **نظرية الدافعية** والتي تبين أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثيره على أداء وفعالية التنظيم. استرشد "ليكرت" في صياغة لهذه النظرية بالبحث الميداني الذي سمح له بتمييز الاختلاف في الكفاءة الإنتاجية داخل العديد من المنظمات، فتوصل إلى أنّ سبب هذا الاختلاف يكمن في أنّ الرؤساء الذين يحصلون على نتائج عالية كانوا يطبقون نظام للإدارة والأعمال يختلف عن النظام التقليدي الذي يعتمده المديرون الفاشلون، ومنه يشير إلى أنّ هذا النظام المتبع

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص (118-122).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

للوصول إلى أعلى إنتاجية هو نظام جديد بلوره "ليكرت" في نظرية التنظيم المعدلة، التي ينضم إليها

مجموعة من الباحثين أمثال **WILLIAM F.WHYTE, CHRIS ARGYRIS, WIGHT- BAKKE**.

فالنظرية المعدلة للتنظيم تركز على توفر القدر الكافي من الدافعية لجميع أجزاء التنظيم لتحقيق الأهداف المحددة، وتوفير ذلك يتطلب اللجوء إلى السياسات والأساليب الأكثر فعالية في إنشاء الدافع للعمل والانجاز، فترى هذه النظرية ضرورة إتباع وتطبيق الإجراءات و الوظائف التي تحتكم على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل وهي: عمليات الإشراف، الاتصال، التدريب، دفع الأجور، واتخاذ القرارات. إذا أمعنا النظر جيداً في هذه المهام والأنشطة نجد بأنها ما هي إلا الوظائف والسياسات التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية والرؤساء لتنظيم وتسيير الأفراد. يدرج "ليكرت" تقسيم أدق لعمل إدارة الموارد البشرية على أساس المهام والعوامل التي تدفع الأفراد للعمل، وهي:

1. مهام وأعمال تتعلق بالدافع الاقتصادي.

2. مهام وأعمال تتعلق بالدافع الذاتي للانجاز والتقدم.

3. مهام وأعمال تتعلق بالدافع إلى الأمن وضمن العمل.

4. مهام وأعمال تتعلق بالرغبة في التنمية والتجديد.<sup>(1)</sup>

إنّ هذه العوامل تحدد الفلسفة والسياسة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية والرؤساء والإدارة ككل في وضع الأنشطة والمهام المتعلقة بكل فرد، من أجل تحقيق مرادها ولضمان كسب ودفع الأفراد للعمل، وبأحسن طريقة.

ثم يذهب "ليكرت" ليؤكد على المعنى العام الذي تدعو إليه النظرية المعدلة للتنظيم وهو ضرورة توفير التناسق والتجانس بين أعمال أجزاء وأعضاء التنظيم ككل، من خلال التفاعل المستمر، ومحاولة التأثير المتبادلة بينهم، مستندا إلى الشروط التالية لتحقيق التفاعل:

1. تطبيق شبكة اتصال في كل المستويات وفي جميع الاتجاهات.

2. منح فرصة الاشتراك في التأثير على سلوك الأفراد، على أساس خبرة ومعرفة الفرد بأمور العمل.

3. اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن مساعدة الأفراد على تنفيذها.

نستشف من خلال هذا المعنى، اتفاق "ليكرت" في فكرة التناسق والتجانس مع دعوة "ماكجريجور"

لتحقيق التكامل والتناسق، استنادا إلى فكرة توفير جو مناسب يدفع الأفراد لأداء الأعمال والوصول إلى

أهداف المنظمة، ويتجسد ذلك عند "ليكرت" في عناصر التنظيم، فضرورة خلق جو عمل سليم هو من

العناصر الثمانية الأهم لنظرية التنظيم المعدلة ؛ وذلك بالربط مع كل من العناصر الأخرى والتمثلة في :

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص(137، 138).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

التنظيم نظام متكامل، الهيكل المتداخل للتنظيم، جماعات العمل الفعالة، الإشراف الذي يركز على العاملين لا على الإنتاج، الموارد البشرية وما يملكونه من مهارات واستعدادات وقدرات عالية، علاقات العمل التعاونية، وأخيرا القياس لتطوير وتعديل التنظيم . إنّ هذه السلسلة من العناصر تملك التأثير وبالإيجاب في السلوك البشري الذي يضمن الكفاءة والفعالية التي تبحث عنها المنظمة دوماً.

نلمس مرة أخرى نشاط من أنشطة إدارة الأفراد في عناصر "ليكرت" هي عملية القياس المستمر للأداء، قياس النتائج الكمية (النتائج المادية للإنتاج من مبيعات وأرباح)، والكيفية (نتائج تأثير العمل والبيئة الداخلية في كل من أداء ومهارات ودافعية واتجاهات العنصر البشري).<sup>(1)</sup> تندرج عملية القياس حاليا تحت اسم نظام تقييم الأداء، والذي يقوم به إما المديرون أو مشرفون أو قسم الموارد البشرية.

تميزت أعمال أصحاب هذا المدخل بالتعمق في دراسة سيكولوجية الأفراد فقد توصلوا إلى أنّ للمورد البشري دوافع ومهارات وصفات جسمانية... الخ، بمعنى أنه يحتكم إلى قدرات فسيولوجية، ونواحي نفسية واجتماعية، وبالتالي فإنّ الأفراد العاملين في التنظيم يشكلون مورداً أساسياً إذا تمّ استغلاله والتعامل معه بطريقة مناسبة سيسعى بدوره لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك ينادي رواد هذا المدخل بتطبيق أنشطة تسمح بتحقيق التكامل والتنسيق بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم.

وإنّ تنظيم وتنفيذ هذه السياسات يتمّ من طرف الرؤساء أو مديري الإدارات أو قسم الموارد البشرية لضمان السير الحسن لها، بمعنى أنها (تطبيق السياسات) توكل إلى التنظيم الرسمي لتنفيذها؛ هذا الأخير الذي يجب أنّ يقوم على السلطة الديمقراطية والإشراف الفعال لا على السلطة المستبدة والإشراف الصارم . يصف هذا المدخل إدارة الموارد البشرية بأنها نشاط حيوي يحافظ على استمرار وبقاء المنظمة وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن الدور الفعال الذي تقوم به هذه الإدارة لأنها في الأصل جاءت لتنظيم العلاقة بين كل من الإدارة والأفراد فهي وسيط بينها، كما أنها متخصصة بكل أمور وقضايا الفرد.

### **ثالثاً: اتجاه الترشيح المقيد لاتخاذ القرارات (مدخل سلوكي جديد):**

تزامنت إسهامات هذا الاتجاه مع مدرسة العلاقات الإنسانية ومدخل السلوك التنظيمي(مدخل الموارد البشرية)، فأنت نظرياته لتضع أساساً جديداً في التعامل مع المنظمات، بعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على الجانب الرسمي والهيكل التنظيمي، وبعد أنّ بلغت مدرسة العلاقات الإنسانية والاتجاه السلوك البشري في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتوفير الظروف التنظيمية المناسبة لدفع الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، جاء كل من "برنارد و سيمون" ليدرسوا التنظيم على أنه نسقاً ونظاماً اجتماعياً يقوم على عملية اتخاذ القرارات . وتجسد أفكار هذا التيار في كل من نظرية النظام التعاوني لـ "شستر

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص (138-147).

برنارد " CESTER BERNARD، ونظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي لـ "هربرت سيمون" H.SIMON وسنتطرق بشيء من التركيز لأفكارهم، فيما يلي:

## 1 - نظرية النظام التعاوني:

ترجع هذه النظرية لـ "شستر برنارد" (1886-1961) رائد المدرسة الاجتماعية في الفكر التنظيمي المعاصر، لأنه يركز على التنظيم من الناحية الاجتماعية، فقد اعتبره نظامًا تعاونيًا يقوم على أساس فعالية التعاون بين الأفراد واستمراره من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية للتنظيم، معتمدا في ذلك على أنّ التنظيم ما هو إلا نسق أو وحدة فرعية من نسق أكبر، وتضم هذه الوحدة وحدات أصغر منها بمعنى أنّ التنظيم هو نظام مفتوح غير معزول عن البيئة الخارجية المحيطة به<sup>(1)</sup>

ويعالج "برنارد" المنظمة كونها نظام يتكون من نشاطات منسقة وواعية، يلعب المدير التنفيذي فيها دورًا مهمًا من أجل انجاز تلك النشاطات وبلوغ الأهداف، وبذلك فهو يُولي أهمية كبيرة للرؤساء والمديرين لأنهم يحتلون مراكز تسمح لهم بالتأثير على الأفراد، من خلال عمليات التعاون والتفاعل التي تنشأ في التنظيم، وقد بيّن ذلك في الكتاب الذي أصدره عام 1938م بعنوان "وظائف المدير التنفيذي" الذي يحدد فيه أهمية المدير في المنظمات على أساس الوظائف والأنشطة التي يقوم بها والمتمثلة في:

1. صياغة وتحديد أهداف وغايات المنظمة، وتعريف العاملين بها.

2. صياغة وتطبيق نظام للاتصال يساهم في بناء أنظمة متعاونة.

3. القيام بالأعمال اللازمة لتسيير وتنظيم حركة النظام ككل<sup>(2)</sup>.

من خلال ذلك نلمس الدور الهام الذي يقوم به المدير، وعليه يمكن إدراج أنشطة وأعمال الموارد البشرية في المهمة الثالثة له، بالإضافة إلى أنه يشرف على مجموعة من الأفراد يلجؤ في تسييرهم وإدارتهم لعدة وظائف وسياسات تتجسد في وظائف إدارة الأفراد.

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص175.

(2) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص97.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ترتكز السلطة عند برنارد على عمليتين أساسيتين هما : الاتصال واتخاذ القرارات، وهما عمليتان متداخلتان إلى حد كبير، ويشير "برنارد" إلى أنّ السلطة تعتبر في يدّ الأفراد لأنهم يملكون حق قبول أو عدم قبول كل ما يصدر من أوامر وتوجّهات الرؤساء، وفي هذا الصدد كون "برنارد" نظرية أطلق عليها "نظرية القبول" والتي لاقت اهتمام كبير عند رواد الفكر التنظيمي للمعاصر<sup>(1)</sup>.

وإذا نظرنا إلى عملية توجيه وتطبيق تلك القرارات والأوامر، نجد بأنّ ذلك يتطلب نظام اتصال فعال وفي جميع الاتجاهات، فيرى "برنارد" أنّ الهيكل التنظيمي ما هو إلا هيكل لاتخاذ القرارات وطريق للاتصالات مع التأكيد على أهميتها لضمان تماسك التنظيم ككل، لأنه ومن دون نسق للاتصال لا يمكن أن نضمن بقاء الاتجاه التعاوني، وكذلك لأنّ الاتصال عملية حيوية وجوهرية في التنظيم الرسمي ، لأنّ الخل الذي يهيس الفعالية التنظيمية، يرتبط بالدرجة الأولى بالنسق الاتصالي.

تسند وجهة نظر "برنارد" لـ التنظيم الرسمي على ثلاثة عناصر هي:

- الهدف: يجب أن يكون هناك هدف مشترك يجمع أعضاء وأفراد التنظيم

- الاتصال: توفير إمكانيات الاتصال بين الأفراد.

- الرغبة: في العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف من طرف الأفراد.<sup>(2)</sup>

نستخلص من تحليلات "برنارد" للتنظيم الرسمي والسلطة والهيكل التنظيمي الموقع والمكانة التي

يتميز بها العنصر البشري لأنه يشغل مركزاً حيوياً في الجانب الرسمي، من خلال تواجده وارتباطه بأي نشاط يحدث فيه، ومنه "برنارد" ينظر إليه على أنه عنصر استراتيجي في المنظمة . هذا بالنسبة للجانب الرسمي للتنظيم، أمّا التنظيم غير الرسمي عند "برنارد" هو مجموعة التفاعلات والاتصالات بين الأعضاء، إذ يتميز هذا التنظيم بحركة دائمة وبتغيير مستمر وله تأثير كبير على سلوك الأفراد، كما أنه يساعد في تهيئة ظروف عمل مناسبة، والتي من خلالها يمارس التنظيم الرسمي سياساته، ويوضح "برنارد" دور التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم في:

- تطوير وتدعيم عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم ومستوياته.

- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

- إشباع رغبة الفرد بالتكامل الشخصي واحترام الذات.

ولذلك يؤكد "برنارد" على ضرورة اتجاه المديرين والمسؤولين في المنظمات إلى رعاية التنظيم

غير الرسمي والعمل على الاستفادة القصوى منه لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص98.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص176.

(3) - المرجع نفسه، ص (178، 179).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وبناءً على الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي يمكن وضع النتيجة التالية "إنّ التنظيم غير الرسمي هو الميكانيزم والمحرك الذي يتمّ من خلاله تطبيق وتحقيق أعمال وأهداف التنظيم الرسمي، وبالتالي تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة".

نعم أنّ نظرية "برنارد" للنظام التعاوني قائمة على أساس التعاون بين الأفراد واستمراره للوصول إلى أهداف المنظمة، ومن أجل ضمان هذا التعاون والتفاعل بين الأفراد، يطرح "برنارد" فكرة **المغريات أو الحوافز**، التي تدفع الأفراد على العطاء والعمل لتحقيق أداء فعال، ويذهب إلى أبعد من ذلك في جعل مهمة ووظيفة تقديم الحوافز المناسبة والكافية، هي أخطر السياسات والمهام التي تحدد كيان المنظمة. ويستعين "برنارد" هنا بمبدأ التوازن بين إسهامات الفرد (ما يتوقع من الفرد من أداء وانجاز)، والمغريات (الحوافز التي يمنحها التنظيم) وذلك من خلال تقديم أنواع للحوافز والتي يجب على التنظيم أن يعمل بها (رؤساء، مشرفين، قسم الموارد البشرية).

1. الحوافز المادية: مثل المال والأشياء المادية التي تغري الأفراد.

2. الحوافز الشخصية: مثل إتاحة فرصة التقدم والتفوق للوصول إلى مراكز أعلى (الترقية).

3. حافز الظروف المادية الملائمة.

4. الحوافز المعنوية: كتقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للمنظمة.

5. حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد وتحمي الفرد.

وينصح "برنارد" باختيار الطرق والأساليب التي تعمل على تحقيق الاقتناع بالحوافز لدى الأفراد، ويقترح لذلك: أسلوب القهر بفرض الحافز على الأفراد، أو أسلوب ترويح وتبرير الحافز، أو أسلوب خلق الرغبة المناسبة للحوافز كإتباع سياسة التعليم والتدريب.<sup>(1)</sup> نتفق مع فكرة "برنارد" حول خلق التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات التي تقدمها المؤسسة.

وأخيراً نكتشف مما سبق حلقة الوصل التي تميز أعمال "برنارد"، إذ تعتبر أفكاره حلقة اتصال بين تحليلات "ماكس فيبر" للتنظيمات الإدارية البيروقراطية، حيث ركز كلاهما على دراسة كفاءة أنساق السلطة وفعاليتها داخل البناءات التنظيمية على الرغم من اختلاف بؤرة تفسير كل واحد منهما، وبين النظريات البنائية الوظيفية، لأنه درس التنظيم على أنه نسق متواجد في نسق أكبر منه ويتكون من أنساق جزئية أصغر منه.

إنّ أهمية الفرد في المنظمة مستمدة من أهمية وظائفه وأنشطته، فالحفاظ على تعاونه واستمراره يتطلب من الإدارة وضع سياسات وأنشطة تضمن ذلك التعاون، "برنارد" يدعو هنا إلى تطبيق كل من سياسة الحوافز (المغريات) بكل أنواعها، ترقية، تحسين ظروف العمل، تعليم، تدريب... الخ، ويؤكد

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، صص (180، 181).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المديرين والرؤساء مسؤولية القيام بهذه الوظائف المتعلقة بتسيير وتنظيم أنشطة الموارد البشرية، معتمدا في ذلك على الدور الذي يؤديه التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق فعالية المنظمة.

### 2- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي(هربرت سيمون H.SIMON):

ينطلق "سيمون" من فكرة أنّ التنظيمات ما هي إلا هياكل وأبنية لصنع القرار، بمعنى أنّ السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تدور حول الأعمال والمواضيع التنظيمية المختلفة، وبالتالي فإنّ فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضي دراسة كيف تتم صناعة القرار مع تحديد ووصف مراحل عملية اتخاذه و العمل على كشف العوامل والمؤثرات المختلفة التي لها دور كبير على الفرد في تحديد قدرته على الأداء وعلى اتخاذه للقرار، لأنّ هذه المؤثرات من شأنها أن تشكل معوقا أمامه، ويطلق "سيمون" اسم حدود الرشد على هذه المهمة(تحديد العوامل والمؤثرات).<sup>(1)</sup>

اعتمد "سيمون" في تأسيسه لنظرية اتخاذ القرارات على مشاركة زميله "مارش MARCHE" فقد ألفا كتابًا بعنوان "المنظمات ORGANISATIO" ذهب فيه إلى أنّ المنظمات لا تركز على جانب واحد فقط، ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص وخاصة التخصص الأفقي، والسلطة، ودورهما في رسم عملية اتخاذ القرارات، وعلى المستويات الدنيا واشتراكها في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة تنفيذها لأنّ القرار إن لم ينفذ فلا داعي أصلا إلى اتخاذه.<sup>(2)</sup>

بداية يمكن القول بأنّ نظرية "سيمون" هي عبارة عن امتداد فكري لأعمال "برنارد" حول التنظيم، ولئن إذا أمعنا النظر جيدا نجد أنّ الجذور الحقيقية لفكرته حول عملية اتخاذ القرارات القائمة على منطق الرشد، ما هي إلا أفكار ومبادئ النظريات الكلاسيكية، ولكن الفرق الجوهرى بينهما هو أنّ هذه النظريات لم تهتم ولم تعالج عمليات البحث عن المعلومات (البحث عن البدائل وعن المؤثرات)، ولم تدرس عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية، بينما "سيمون" ركز على هذه النقاط واعتبرها من العوامل الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.

وفي ظل هذه الفلسفة يركز "سيمون" على فكرة مهمة هي التفريق بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك الإنساني بمعنى أنّ للفرد حدود من الرشد،<sup>(3)</sup> على عكس ما كانت النظريات الكلاسيكية تنظر إليه بأنّ الفرد رشيد وليس له حدود للرشد، وذلك بسعيها للحصول على الحد الأقصى، دون الاعتراف بأنّ هناك عوامل قد تؤثر في ذلك، ومن شأنها التقليل أو الحد من هذا الرشد؛ وبمعنى آخر فإنّ "سيمون" يعارض فكرة الترشيح الكامل في عملية صنع القرار، فهو ينادي بضرورة انتقال التنظيم إلى الترشيح المقيد،

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص(181-183).

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص311.

(3) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص(182-183).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مفسرا ذلك بأن الأفراد يتوصلون إلى نتائج وقرارات قليلة من خلال مجموعة كبيرة من البدائل المتوقعة، كما أنّ احتمال الخطأ في النتائج وارد لأنّ عم لية التنبؤ ليس ثابتة، وتتأثر بعدد كبير من المتغيرات، إذاً "فسيمون" يقصد بمفهوم الترشيح المقيد للقرارات دراسة كل العوامل والمتغيرات التي من شأنها التحكم والتأثير في عملية صنع القرار، ويلخص هذه العوامل التي قد تكون معوقات في ذات الوقت تحول دون الوصول إلى القرار الأفضل في ما يلي:

1. الخصائص الفيزيائية، والفكرية (مستوى المهارات)، والخبرة السابقة للأفراد.

2. البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لكل من المنظمة وأفرادها.

3. إجراءات التنظيم من تقسيم العمل والسلطة ونظام الاتصال والتدريب.<sup>(1)</sup>

فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل في ظل هذه الظروف المتواجدة في التنظيم - باختلاف كل منها-، وقدّم هنا "سيمون" فكرة "الرجل الإداري" الحامل لكل ممارساته وتوقعاته وخبراته لدراسة جميع البدائل وانتقاء البديل الأصح بما يحقق له الرضا والإشباع، ومنه فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود لسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول إلى الرشد المطلق.<sup>(2)</sup>

ثم يتطرق "سيمون" إلى الشرط الثاني من نظريته والمتمثل في تحديد الطرق والسبل التي يتم من

خلالها التأثير على الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويقترح لذلك الأساليب التالية:

1. استخدام السلطة: إجبار الأفراد على قبول القرارات التي أتت من المستويات العلي 1، وبهذا طرح

"سيمون" فكرة أنّ الفرد يقبل سلطة الرؤساء بتنفيذ قراراتهم، مادامت لا تتعدى نقطة معينة، والتي يسميها "سيمون" (منطقة القبول) يتفق في هذه الفكرة مع "برنارد" ويؤكد على أنّ مدى استعداد المرؤوس لقبول سلطة الرئيس (مساحة منطقة القبول) ترتبط بنوع الجزاء المقرر والمتبع في حالة الخروج عن السلطة.

2. خلق الولاء التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة للأفراد

المنفذين، يجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف المنظمة.

3. نشر معايير الكفاءة: يساعد هذا المعيار على اختيار البديل الأفضل الذي يحقق هدف مناسب بتكلفه أقل،

لذلك إنّ كفاءة الأعضاء تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، لم يبين هنا "سيمون" كيف يمكن الحصول

على أفراد أكفاء، هل عن طريق التوظيف، أو عن طريق عملية التدريب أو الترقية؟

4. التدريب: تؤثر عملية التدريب بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الأفراد في الاختيار

السليم بين البدائل، فتطبيقات دورات تدريبية مهما كان نوعها ت جعل الفرد يُلم بعدد كبير من المعلومات والتقنيات والمعرفة التي تؤهله لوضع البدائل وحتى لاختيار البديل الأمثل.

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص200.

(2) - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص33.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

5. العمل الجماعي: يشير العمل الجماعي في الأصل إلى أنّ العمل التنظيمي ما هو إلا مجمّوع عمل

جماعي، لذلك يرى "سيمون" ضرورة توفير بعض الأنشطة والعمليات التي تسهل تنظيم عمل الجماعة.<sup>(1)</sup>

6. الاتصال: وهو آلية تعمل على نقل المعلومات والأوامر من فرد إلى آخر داخل التنظيم، ويقدم "سيمون"

هنا فكرة جديدة وهي إدخال العنصر الآلي في هذه العملية لأنه يستبعد وقوع المشاكل.<sup>(2)</sup>

7. التوازن بين الإسهامات والحوافز: ويظهر ذلك في نظرية التوازن التنظيمي لـ "سيمون"، وهذا يتفق مع

فكرة "برنارد" في إحداث التوازن بين المغريات والإسهامات، إذ يرى "سيمون" أنّ التوازن بين الإسهامات

التي يقدمها الفرد للتنظيم والحوافز التي يحصل عليها من التنظيم هي الأساس في الإقبال على الأعمال

وأدائها بكل فعالية، أي إنّ هذه النظرية تسمح للتنظيم بضمان مشاركة العمال واستمرارهم في العمل المقرر

بعيدا عن المشاكل والصراعات.

ويلخص كل من SIMON، MARCHE المبادئ التي تقوم عليها نظرية التوازن التنظيمي في:

1. التنظيم هو نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لمجموعة من الأفراد يُعتبرون مشاركين في أداء أعماله.

2. يُقدم لكل مشترك حوافز وإغراءات مقابل ما يبذله من إسهامات لتحقيق أهداف التنظيم.

3. سوف يستمر كل مشترك في تقديم مساهماته مادامت الحوافز المقدمة له مستمرة وتعادل أو تزيد حجم مساهماته وأدائه.

4. تمثل الإسهامات التي تقدمها جماعات المشاركين مصدراً ينظم ويحدد التنظيم على أساسه ما يتم تقديمه من حوافز للمشاركين.

5. إذا فالتنظيم في موقف متعادل وسوف يستمر في البقاء طالما أنه يتلقى الإسهامات الكافية التي تعطي

الإغراءات التي يجب أن يقدمها.<sup>(3)</sup> ونستنتج من خلال تحليل "سيمون" لنظرية التوازن التنظيمي، أنّ انتهاج

المنظمة لسياسة التوازي بين الإسهامات والحوافز تضّ من لها تحقيق أهدافها وغاياتها وتحقيق أهداف وغايات الأفراد في نفس الوقت.

وبناءً على كل ما سبق، نستخلص الدور والمكانة التي أعطاها "سيمون" - من خلال معالجته

لنظرية اتخاذ القرارات ونظرية التوازن التنظيمي- للأفراد العاملين في جميع المستويات باعتبارهم أعضاء

مشاركين في عملية اتخاذ القرارات، فقد زكى بذلك المورد البشري إلى مكانة التأثير المباشر (الاشتراك

المباشر) في صنع القرارات، سواء كان رئيساً مسؤولاً يصنع القرار، أو مرؤوساً يقبل أو لا يقبل تطبيق

وتنفيذ هذا القرار، فالفرد يملك الحرية إذا ولكن في إطار مبدأ التوازي بين الإسهامات والحوافز.

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص (188-191).

(2) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 202.

(3) - علي السلمي، المرجع السابق، ص ص (193، 194).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ نظرية "سيمون" حول التوازن بين الإسهامات والحوافز ما هي إلا وظيفة من أهم وظائف مديري وأقسام إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، وبالتالي "فسيمون" يُسدي خدمة كبيرة للمنظمة والمتمثلة في كيفية تحقيق إشباع حاجات ورغبات الأفراد مقابل تقديم الحوافز والإغراءات التي تضمن لها تحقيق الأهداف بكل فعالية. وكذلك يساهم "سيمون" بنظرية الترشيح المقيد لاتخاذ القرار في توجيه البحث أو بتغيير النظرة إلى دراسة الجوانب التي أغفلتها نظريات عديدة، وهي دراسة وتحديد العوامل والمعوقات التي من شأنها أن تحدّ من عمل الفرد والإدارة في بلوغ الفعالية التنظيمية.

يمكن الإشارة في ختام هذا المبحث الذي واكبت معظم نظرياته الفترة ما بين الحربين وبعد الحرب العالمية الثانية، لهذه الظروف التي كان لها تأثير كبير على ممارسات الإدارة والمتمثلة أساسا في التغييرات الجذرية التي تمت على مستوى استخدام الإنسان في العمل وعلى مضامين إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فقد استفادت إدارة الموارد البشرية من الدراسات والتغييرات التي قامت بها الحكومات في ما يخص تدريب الجنود على وسائل القتال، وأدوات قياس وتقييم المهارات بما يتناسب مع مؤهلات وقدرات الأفراد في المهام المسندة إليهم، كل هذه الأنشطة استغللتها إدارة الموارد البشرية وكيفتها مع أغراضها وسياساتها التي تخدم المنظمات الحديثة.

كما أدى تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال إلى زيادة الاهتمام بقيمة الفرد وبالنقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال من جشع أصحاب العمل في العديد من الأمور أهمها قضية الأجور، وسياسة توفير ظروف العمل المناسبة، وتتجلى أيضا أهمية هذا التدخل في وضع قوانين وتشريعات من طرف الحكومات والدول تنص على تحديد حقوق واجبات العمال، وكذلك هناك قوانين تحمل مضامين وظائف إدارة الموارد البشرية، كالترقية، التدريب، التوظيف،... الخ.<sup>(1)</sup>

وخلاصة ما تمّ تناوله في هذا المبحث، الأهمية الكبيرة التي تمّ إعطاؤها للعنصر البشري والسلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيمات إذ يعدّ هذا المورد بالمصدر الأساسي للحركة والحيوية فيها، وطالما الأمر كذلك فإنّ المنظمة هي في الأساس تتعامل وتتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونيه من أجل تحقيق أهدافها.

### المبحث الرابع: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم.

نتطرق في هذا المبحث لأهم النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة لدراسة التنظي مات وفعاليتها وأبنيتها، وقد جاءت هذه النظريات كرد فعل ونتيجة حتمية لمواجهة قصور النظريات الكلاسيكية والسلوكية، حيث تجلّى التيار الحديث للتنظيم في كل من الاتجاه البنائي الوظيفي، مدخل النظم والمدخل الموقفي، نظرية التحليل الاجتماعي الاقتصادي، والمدخل التكالمي. ونتطرق الآن لأبرز إسهاماتهم في:

(1) - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص(30-32).

**أولاً: مدخل الأنساق:** (الاتجاه البنائي الوظيفي).

يركز رواد هذا الاتجاه في معالجة التنظيم بأنه كُلمكون من أجزاء متسندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها ويساهم كل جزء من هذه الأجزاء في الكل، وفي نفس الوقت يأخذ منه، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه، ويتكون النسق الاجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسقاً فرعياً داخل النسق الكلي، فالإدارة التي تتولى تسيير شؤون الأفراد هي الأخرى نسق فرعي من النسق الكبير هو المؤسسة، فتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية وتؤثر فيها، وينبثق عن هذا التأثير عدد من الضغوطات والمعوقات التي تحد من أدائها الفعال لوظائفها، ويظهر ذلك في تركيز أصحاب هذا الاتجاه على الجانب السلبي للنموذج البيروقراطي الذي أغفله "فيبر" في دراسته للنموذج المثالي، أمثال تالكوت بارسونز T.PARSONS، روبرت ميرتون R.MERTON، فليب سلزنيك P.SELZNICK، ألفن جولدنر A.GOULDNER وهؤلاء هم رواد الاتجاه البنائي الوظيفي و تتجلى إسهاماتهم في:

### **1- تالكوت بارسونز T.PARSONS:**

انطلق عالم الاجتماع الأمريكي T.PARSONS في دراسته للتنظيمات على أنها أنساق اجتماعية تتكون من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات، الأقسام، الإدارات... الخ وتشكل هذه التنظيمات بدورها نسقاً فرعياً داخل نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع، ويتناول "بارسونز" هنا فكرة القيم، فيشير إلى أن أهداف التنظيم تكتسي الطابع الشرعي لها من القيم السائدة بداخله (المنظمة) وكذلك إن هذه القيم تحدد كلا من الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم والتي قد تشكل له تهديداً أو معوقاً بالنسبة لوظائفه (1). فنسق القيم عبارة عن معايير وقواعد تعمل على تحقيق التكامل التنظيمي بالتزام الأفراد والجماعات بأداء أعمالهم المحددة، من خلال القواعد المعيارية الرسمية كوسيلة للضبط والتحكم الممارسة من طرف القادة والرؤساء، وذلك لضرورة ضمان الولاء من قبل الأفراد لتلك القواعد، بقبولها وإطاعتها (2).

ومن خلال تعريف Parsons للتنظيم والمتمثل في " أن التنظيم نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة " فالتنظيم إذاً هي وحدات وأجزاء لكل وحدة أهداف محدد وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها في ظل أهداف التنظيم ككل، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية تسيير عليها تلك الأجزاء للوصول إلى تلك الأهداف. ولتحقيق ذلك والمحافظة على توازن النسق وضمان بقاء واستمرار التنظيم يقدم "بارسونز" أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك، هي:

### **1. مطلب المواءمة:** هي عملية تدبير كل من الموارد البشرية والمادية اللازمة وكذا الوسائل الفنية للوصول

إلى الأهداف المسطرة، وإن تدبير الموارد البشرية وإعدادها هي من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، نجد "بارسونز" يعتبرها من المتطلبات الأولى التي يجب توافرها لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) - السيد الحسني، مرجع سابق، ص73.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص (345، 346).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

2. مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح المنظمة، تلك الموارد التي تمّ

الحصول عليها عن طريق مطلب الموازنة؛ إذاً فنجاح المطلب الثاني يتوقف على نجاح المطلب الأول بمعنى أنّ التوفيق في تدبير وإعداد (تدريب) الموارد البشرية يتوقف عليه التوفيق في الوصول إلى الأهداف المسطرة، ففعالية المنظمة إذاً قائمة على الأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية، ولذلك على هذه الإدارة أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتدريب، ويتطلب هذا بدوره توفير قواعد وإجراءات مناسبة للسير الحسن لهذه الوظائف، ويضيف "بارسونز" عملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الوظائف.

3. مطلب التكامل: وهي عملية المحافظة على العلاقات المترابطة بين الوحدات والتي تؤدي إلى تماسك الأعضاء وتضامنهم في تحقيق الأهداف.

4. مطلب الكمون: وهو قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يتطلبه النسق الأكبر،

بمعنى آخر محاولة الأنساق والأجزاء الفرعية التكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات النسق الأكبر، فهذا المطلب يتعلق بالتكامل الرأسي عكس المطلب الثالث الذي يرتبط بالتماسك والتكامل بين الوحدات والأجزاء الفرعية المتساوية بمعنى تكامل أفقي<sup>(1)</sup>.

يهتم كذلك "بارسونز" بعملية اتخاذ القرارات بربطها بكل ما يدور في المنظمة من عمليات

وظائف ومهام ومستويات... الخ، ويربطها كذلك بمطلب الموازنة من أجل إعداد وتعبئة الموارد (البشرية والمادية) التي تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها، فعملية اتخاذ القرار من العناصر الحيوية التي تسمح باستمرار وتقدم المؤسسات، وبذلك يحدد "بارسونز" ثلاث أنواع للقرارات، تمثلت في:

1. القرارات السياسية: وهي القرارات العامة التي ترتبط بالمنظمة ككل وبوظائفها الأساسية، وتشمل

القرارات التي تحدد طبيعة ونوعية ومعايير الإنتاج والتغيرات على مستوى الأنشطة والعمليات، وكذلك القرارات التي تتعلق بمشاكل التعامل مع البيئة المحيطة والقرارات التي تمس مشكلات التنظيم الداخلية.

2. القرارات التوزيعية: تتعلق بالقرارات التي يتمّ بموجبها توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد

والأقسام الفرعية، والقرارات الخاصة بتوزيع الموارد البشرية والمالية، والمنشآت الطبيعية... الخ.

إذن تندرج القرارات الخاصة بتحديد مهام وأنشطة الموارد البشرية تحت هذا النوع، إما بإسنادها

إلى إدارة الموارد البشرية أو إلى المديين والمشرفين من أجل التطبيق والتنفيذ.

3. القرارات التنسيقية: وهي القرارات التي تشمل المحافظة على التكامل والتعاون داخل التنظيم؛

ولتحقيق هذا التعاون تلجأ المنظمة إلى ثلاث طرق هي : إصدار الجزاءات في حالة عدم تعاون الأفراد

(1) - السيد الحسيني، المرجع السابق، ص(73-75).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فتمارس عليهم سلطة العقابية، تقديم ال حوافز والمكافآت في حالة التعاون الجيد أي الأداء العالي، العلاج باستخدام مجموعة متطورة من المقاييس تمكن من إزالة المعوقات التي تقف أمام التعاون الفعال.<sup>(1)</sup> وينتقل "بارسونز" بعد ذلك إلى تصنيف المستويات والأنساق الفرعية المكونة للتنظيم إلى:

1. المستوى الفني: ويضم كل الأنشطة والأعمال الفنية التي يجب تنظيمها وتنسيقها، وترجمة الأهداف الغامضة إلى أعمال فعلية واضحة، ويشير "بارسونز" إلى أنّ العائق الرئيسي لأداء العمل على هذا المستوى هو التكنولوجيا، ونجد في هذا المستوى عمال الياقات الزرقاء والملاحظين والمشرفين.
2. المستوى الإداري: يتولى الأمور والشؤون الداخلية وهو المسؤول عن تدبير وتوفير الموارد (البشرية، الخام) التي يحتاجها المستوى الفني، ويتوسط هذا المستوى كل من المستوى الفني والبيئة المباشرة (الوكلاء، العملاء) ونجد في هذا المستوى الإداريين التنفيذيين والمديرين.
3. المستوى النظامي: يقوم بالربط بين المستوى الفني والإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وهو يتولى عملية التماسك والتناسق داخل التنظيم من ناحية، وتكامل التنظيم مع المجتمع من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup> وبذلك فقد ربط "بارسونز" بين البيئة الخارجية للتنظيم على اعتبار هذا الأخير نسق مفتوح وجزئي، يتعامل ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

### 2- روبرت ميرتون: R.MERTON

تعتبر إسهامات "ميرتون" في نظرية التنظيم إسهامًا مميزًا ومختلفًا عن كثير من رواد وعلماء التنظيم الذين تأثروا بالبنائية الوظيفية في علم الاجتماع، فقد انطلق "ميرتون" في تحليلاته للتنظيم من دراسة النموذج المثالي "فبير" للبيروقراطية، إذ قام بتطوير نموذج خاص به (نظرية المتوسطة المدى) يوضح فيه الجوانب السلبية للبيروقراطية.

ويتجسد ذلك في تحليله للفكرة "فبير" القائمة على أنّ التنظيم البيروقراطي الذي يمارس الضبط من خلال التطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات والإشراف الدقيق والرقابة الصارمة على سلوك الأفراد يؤدي إلى ثبات واستقرار السلوك التنظيمي مع القدرة على التنبؤ به، "فميرتون" يكشف أنّ هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات؛ بمعنى أنّ القواعد والجوانب الرسمية للوظيفة البيروقراطية تصبح هدفًا في حد ذاتها وليست أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص ص(230، 231).

(2) - المرجع نفسه، ص ص (232، 233).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الخاصة للتنظيم كما تصورها "فير"، وبالتالي يصبح تحقيق أهداف التنظيم شيئاً مستحيلاً وتزداد هذه الحالة خطورة كلما ازدادت هذه الجوانب المعوقة رسوخاً وإيماناً لدى الأفراد.<sup>(1)</sup>

ويمكن تقديم الفروض الأساسية التي انطلق منها "ميرتون" للوصول إلى هذه النتائج فيما يلي:

- إنّ المستويات العليا تمارس ضبطاً صارماً من خلال طلب الرقابة على سلوك الأفراد أثناء عملهم  
- زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على السلوك الرشيد للأفراد، بتحديد اختصاصات ومسؤولية كل فرد في التنظيم.

- محاسبة الأفراد والتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

ينتج عن هذه الفروض المحددة للتنظيم البيروقراطي النتائج التالية:

❖ تضائل والتقليل من العلاقات الشخصية لتصبح العلاقات بين الأعضاء على أساس الوظائف والمكاتب والمراكز لا على أساس إنساني شخصي.

❖ زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره، واستغلالها لتحقيق أهداف معينة شخصية بعيدة عن أهداف التنظيم.

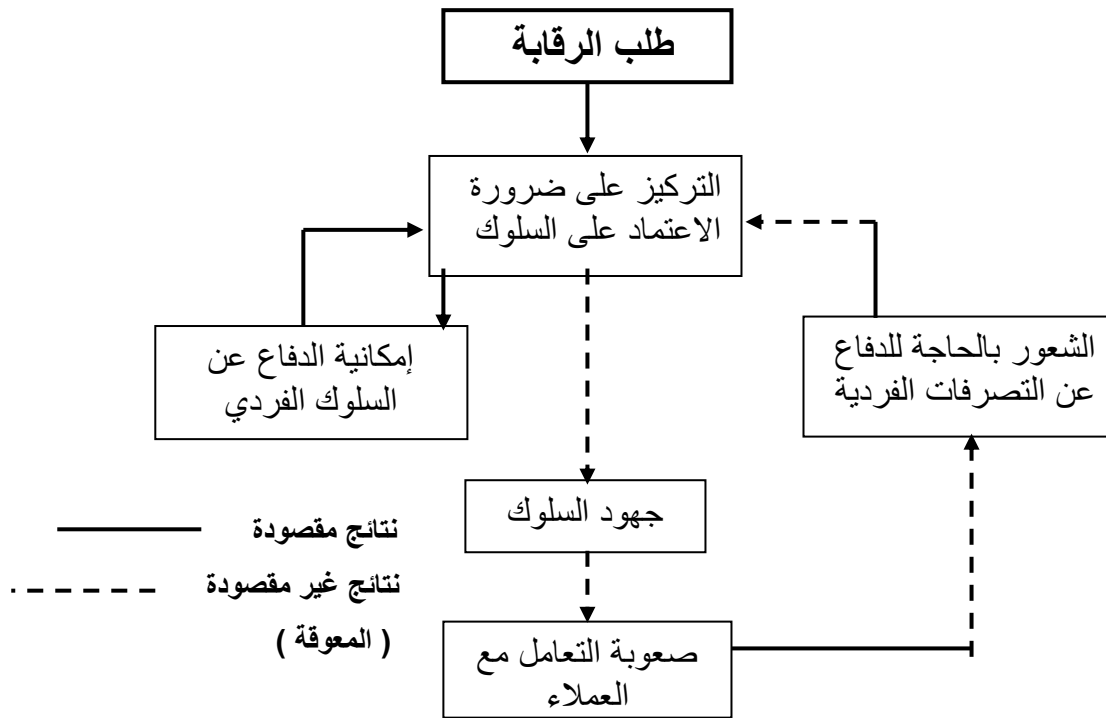
❖ اعتماد الهيئة العليا في اتخاذها للقرارات على المقولات المحددة، التي تمّ الوصول إليها عن طريق تكوّن المواقف فيتمّ اختيارها كموضوع أو كبديل مقبول، فيؤدي هذا إلى التقليل من البحث عن البدائل عند صناعة القرار، بتسهيل اتخاذه.<sup>(2)</sup>

ويوضح لنا الشكل التالي جمود السلوك التنظيمي المنبثق عن النموذج البيروقراطي كما بينه ميرتون:

(1) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص (79-82).

(2) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 40.

**شكل رقم 01: يوضح نموذج البيروقراطية المعدل Merton:"**



**المصدر:** علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص41.

في ظل هذه الدراسة توصل "ميرتون" للمعوقات الوظيفية للنموذج البيروقراطي وهي الضبط الدقيق الممارس عن طريق القواعد واللوائح الثابتة، والإشراف والرقابة الصارمة، فهذه المعوقات تؤدي إلى نتائج غير متوقعة للفعل البيروقراطي، والتي تظهر في جمود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، والصراع الذي ينشأ بين أعضاء التنظيم من جهة وبين العملاء من جهة أخرى، ويؤكد كذلك "ميرتون" في هذا الموضع على فكرة استبدال الأهداف، التي تطرق إليها "ميشلز" من قبل، فيشير إلى أنّ السلوك البيروقراطي المقنن يؤدي إلى تحول الأهداف العامة للتنظيم إلى أهداف خاصة شخصية ليس لها علاقة ولا تشترك حتى مع الهدف العام للتنظيم<sup>(1)</sup>.

ويؤكد "ميرتون" من خلال دراسته هذه على حقيقة النتائج الفعلية للسلوك التنظيمي، فما يعتقد بأنه ضار في تنظيم معين قد يؤدي وظائف حيوية في تنظيم آخر، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقاً وظيفياً لتنظيم آخر.

وأخيراً وما يمكن أن نخرج به من هذه المعالجة، هو أنّ "ميرتون" حاول تطوير وانتقاء نموذج بيروقراطي معدل يقوم على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد، بمعنى إدخال العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التنظيمي، مع التنقيب وتتبع النتائج غير المتوقعة لهذا

(1) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص (82، 83).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العنصر البشري من أجل تقديم الجديد للنظرية البيروقراطية القائمة على جانبين ضروريين لأي تنظيم، رسمي كان وغير رسمي . ويمكن أن نحكم على أنّ أعمال "ميرتون" تشكل وسيطاً وحلقة الوصل بين المدخل الكلاسيكي والمدخل الحديث لدراسة التنظيم من جهة لتطرقه لفكرة استبدال الأهداف التي تحدث عنها "ميشلز" وبناء نظريته المعدلة للبيروقراطية على أساس الجوانب السلبية للبيروقراطية الفيدرالية والسعي لاستكمال هذا النموذج مع التركيز على الجوانب غير الوظيفية لها، والخروج بنموذج خاص "بميرتون" وحده، كما أن أفكاره كانت نقطة الانطلاق لكل من البنائين الوظيفيين أمثال "سلزنيك وجولدنز" من جهة أخرى.

### 3- فيليب سلزنيك P.SELZNICK

اعتمد "سلزنيك" في دراسته للتنظيمات على محاولة توضيح الجوانب السلبية والنتائج غير المقصودة للنموذج البيروقراطي الفيدرالي مركزاً على فكرة تفويض السلطة<sup>(1)</sup> باعتبارها ميكانيزم هام يعمل على التنسيق والضبط وتنظيم علاقات الأفراد بعضهم ببعض، وعلاقتهم بالتنظيم نفسه<sup>(2)</sup> مشيراً بذلك إلى النتائج المباشرة (المتوقعة) وغير المباشرة (غير المتوقعة، المعوقة) من جراء تطبيق هذا المبدأ. إذاً يتفق "سلزنيك" مع "ميرتون" في معالجة المظاهر السلبية للبيروقراطية، غير أنّ "ميرتون" ينطلق من أنّ الضبط يتطلب قواعد وإجراءات ثابتة وكذا الرقابة والإشراف الصارم، ويبين ما لهذه العوامل من نتائج معوقة، أما "سلزنيك" يرى أنّ ممارسة هذا الضبط يقوم على تفويض السلطة<sup>(3)</sup>. وعلى العموم يتضح تحليل "سلزنيك" في النقاط التالية:

- إنّ الإدارة العليا تمارس الضبط عن طريق مبدأ تفويض السلطة.
- لهذا المبدأ نتائج مقصودة فهو يؤدي إلى زيادة من فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في مجالات عمل محددة، كما يؤدي أيضاً إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، ولكن هذا التطبيق قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة في نفس الوقت، وهي:
- يؤدي تفويض السلطة إلى تجزئة التنظيم إلى أقسام ووحدات، فتسود اهتمامات مصلحة القسم على المصلحة العامة للتنظيم، فيصبح أعضاء كل وحدة يهتمون بنجاح وفعالية أقسامهم بعيداً عن كفاءة التنظيم ككل مستغلين بذلك تحقيق مصالحهم من تقدم وترقية (فكرة استبدال الأهداف).

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص (239، 240).

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 341.

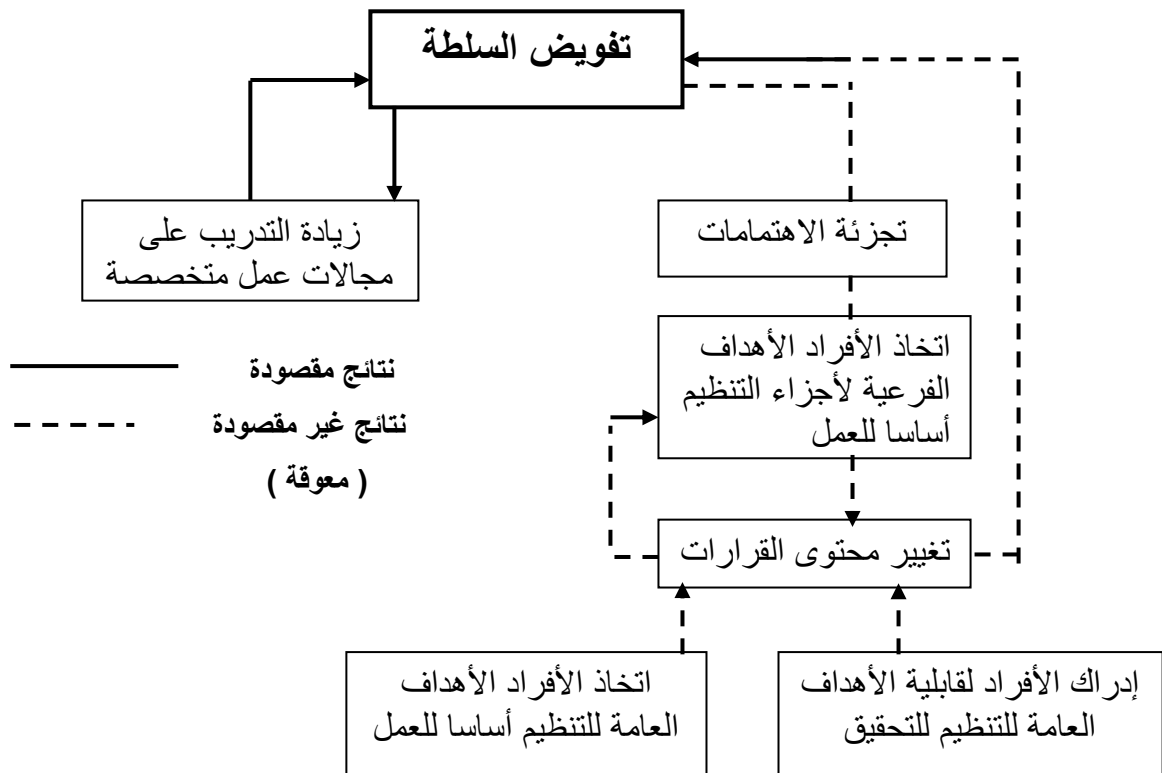
(3) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 85.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إن هذه التفرقة بين أقسام وأجزاء المنظمة، تؤدي إلى نشوب الصراع بين الأقسام الفرعية، فيصبح اتخاذ القرارات ملتصقاً بسياسة الوحدة أو القسم، أكثر من السياسة العامة للتنظيم وتتسع هذه الهوة خاصة إذا كانت أهداف القسم بعيدة عن الأهداف العامة فيزداد الأمر خطورة<sup>(1)</sup>.

وبناءً على هذا التحليل يستنتج "سلزنيك" أن مبدأ تفويض السلطة حقيقة تؤدي إلى نتائج فعلية تسمح بتحقيق أهداف التنظيم ومنها زيادة الخبرة وتدريب الأفراد على الأعمال التخصصية وكذا التقريب بين أهداف التنظيم والانجازات الفعلية؛ ولكن وفي نفس الوقت يؤدي إلى نتائج غير مقصودة كالصراع والتفرقة بين الأقسام الفرعية وتشتيت جهودها، وهذا لا يخدم أهداف ومصالح التنظيم أبداً، ويتضح ذلك جلياً من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم 02: يبين نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك".**



**المصدر:** علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

من المظاهر المعوقة للتنظيم البيروقراطي إذاً مبدأ تفويض السلطة بالإضافة إلى النتائج الإيجابية التي تنتج من وراء هذا المبدأ هناك نتائج سلبية تترتب عليه والتي تظهر في الصراع والتفرقة التي تحدث بين الأقسام والأجزاء فنتبتعد الأهداف الفرعية عن الأهداف العامة للتنظيم، وتنمو فكرة استبدال الأهداف تدريجياً.

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص (42، 43).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ثم ينتقل "سلزنيك" إلى دراسة الأسس النظرية للتنظيمات فينا دي بضرورة الاعتماد على التحليل البنائي الوظيفي بكونه الأسلوب المنهجي السليم لدراسة التنظيمات، باعتبارها أنساق تعاونية وأبنية تكيفيه، فالتنظيمات في نظره "هي تنظيم للأفراد من أجل بلوغ الهدف المشترك والمتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة أو هي بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول"<sup>(1)</sup> فالتنظيم إذاً هو تدريب الأفراد من أجل تحقيق الأهداف من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، فمن خلال هذا الطرح نلمس الطابع البنائي الوظيفي في تناول "سلزنيك" للتنظيمات كما نلاحظ شيء في غاية الأهمية وهو اعتبار "سلزنيك" أنّ التنظيمات ما هي إلا وظيفة ونشاط إدارة الموارد البشرية، بمعنى أن عمل ومهمة إدارة الموارد البشرية هو عمل ومهمة المنظمة.

ثم يشير "سلزنيك" بأن المدخل البنائي الوظيفي يعمل على ربط السلوك المتغير بنسق ثابت من الحاجات و ميكانيزمات الدفاع الذاتي للمنظمة، لأن هناك حقيقة تقوم على أن لكل تنظيم حاجات يجب إشباعها وتلبيتها، فالحاجة الأساسية للتنظيم هي سعي والمحافظة على استمراره وبقائه، أي ضرورة التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية له (وهي الحاجة الأولى)، ثم تأتي الحاجات الثانوية المتمثلة في حاجة الأمن للتنظيم ولأفراده وضرورة المحافظة على قنوات الاتصال وخطوط السلطة وتعزيز التنظيم غير الرسمي، والاستمرار في جعل سياسة التنظيم واضحة بالنسبة للأفراد وعلى مستوى جميع الأقسام، وتدل كل هذه الحاجات على مفهوم التكامل وتدعيم النسق.<sup>(2)</sup>

ويظهر الجانب غير رسمي جليا في دراسات "سلزنيك" عندما بيّن الدور والأثر الإيجابي الذي تحدثه البناءات غير الرسمية في المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، ويظهر ذلك في:

- ❖ عمل الأنماط غير الرسمية بنوع من الضبط والسيطرة على سلوك الأفراد.
- ❖ عملها على تقسيم الوظائف والأهداف الرسمية وتسهيل تنفيذها لذلك يجب وضعها موضع اهتمام في التحليل البنائي الوظيفي باعتبارها نسق تعاوني جنباً إلى جنب مع البناءات الرسمية<sup>(3)</sup>.

### **4- ألفن جولدنر A.GOULDNER**

اعتمد "الفن جولدنر" في صياغته للإطار النظري للتنظيمات على أعمال "ميرتون وسلزنيك"، كما انه انطلق أيضا في تحليلاته من النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر" وذلك بتبيان النتائج المترتبة على استخدام القواعد والإجراءات البيروقراطية، كوسيلة لضبط التنظيم، وقد اكتشف بأن وسائل الضبط هذه المستخدمة للمحافظة على التوازن والاستقرار بين الأنساق الفرعية يمكن أن تؤدي إلى خلل في النسق الكبير ويظهر ذلك كما يلي:

(1) - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 78.

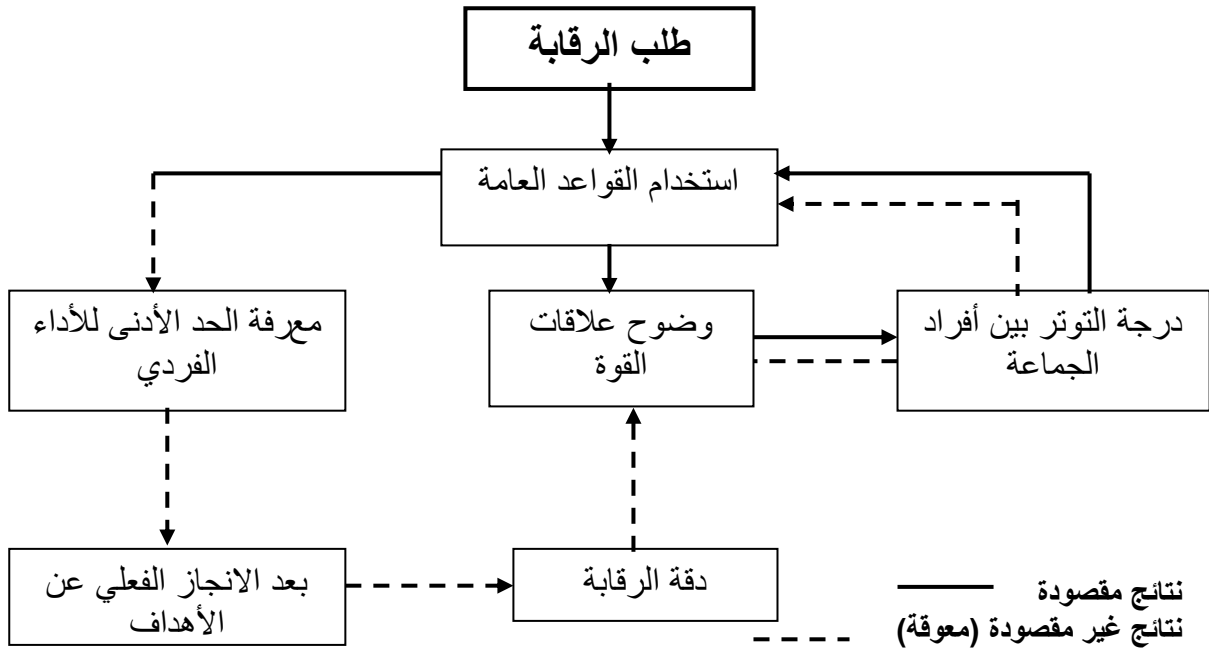
(2) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 242.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 342.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إن طلب ورغبة المستويات العليا في ممارسة الضبط والرقابة على أعمال السلوك التنظيمي وأفراده تتجسد في تطبيق القواعد و الإجراءات العامة الواضحة.
- ينتج على هذا التطبيق صعوبة إدراك علاقات القوة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمعنى تضائل علاقات السلطة، فتصبح الأمور واضحة وسهلة التطبيق، فيميل المرؤوسين إلى قبول سلطة مشرفيهم ورؤسائهم، مما يؤدي إلى تقليل من حدة التوتر والصراع، وتشجيع العمل التعاوني ثم يذهب "جولدنر" إلى تبيان النتائج غير الوظيفية من جراء تطبيق هذه القواعد، في:
  - إن الوصف التفصيلي الذي تحدده القواعد العامة للسلوك غير المرغوب، يكشف ويحدد في نفس الوقت الحد الأدنى للسلوك المقبول للأفراد؛ فيدرك العمال هذا المعنى فيحتفظون بالحد الأدنى للأداء دون محاولة بذل جهد أكبر، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية، بمعنى آخر كلما زادت درجة استيعاب وفهم هذه القواعد البيروقراطية كلما قل أداء أعضاء التنظيم وانخفض عامل الإبداع والمبادرة.
  - ويترتب على هذه الحالة اللجوء إلى تدقيق الإشراف وطلب المزيد من القواعد العامة، الأمر الذي يتولد عنه نشوب صراعات وتوترات داخل التنظيم، والوصول إلى نتيجة غير وظيفية اختلال توازن التنظيم ككل<sup>(1)</sup>، والشكل التالي يوضح لنا هذا الخلل:

### شكل رقم 03: يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"



المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيم، مرجع سابق، ص 48.

(1) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص (92،93).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لقد توصل "جولدنر" لهذه النتائج من خلال دراسته الإمبريقية لأنماط البيروقراطية في الصناعة (في1954م) حين ميّز بين ثلاثة أنواع للقواعد البيروقراطية : قواعد مزيف مفروضة من مصدر خارجي(الدولة)، قواعد تمثيلية ويتم وضعها بالاشترك وا لاتفاق بين العمال والإدارة (الأسلوب الديمقراطي)، القواعد العقابية وهي التي يحدث فيها النزاع والصراع أكثر لكونها مفروضة من طرف واحد فقط وهو الإدارة.<sup>(1)</sup> وقد شكل هذا النوع من القواعد محل دراسة وتوسع لـ "جولدنر"، حيث اعتبر أنّ القواعد العقابية البيروقراطية هي معوقات وظيفية تحد من كفاءة وفعالية التنظيمات.

يؤكد "جولدنر" على ضرورة تركيز المنظمات على المشاكل التنظيمية بمحاولة فهمها وإعطائها الحلول المناسبة، ويحصر نوع هذه المشكلات في:

- ❖ مشكلة إضفاء صفة الشرعية على السلطة فهو يرى بأنها أهم مشكلة تنظيمية، حيث تظهر حينما يمارس الرؤساء ضبطاً على مرؤوسيههم وذلك بالاستناد لخبرتهم المتخصصة، أو بواسطة فرض قيود وضوابط على المعايير تقييم أداء المرؤوسين؛ فهل يمكن ممارسة الضبط عن طريق معايير التقييم فقط؟ بطبيعة الحال لا، فهناك طرق عديدة لذلك وأهمها ما يتعلق أكثر بتسيير شؤون الأفراد.
- ❖ مشكلة الصراع بين السلطة القائمة على الالتزام الوظيفي والسلطة القائمة على المعرفة، بمعنى النزاع حول السلطة الوظيفية والسلطة المعرفية، ويتجلى في عملية تقييم عمل الخبراء الفنيين في المنظمات الحديثة، فالذي يقوم بتقييم الأداء والذي يتم تقييم أدائه ليس لديهم نفس التخصص، وهنا تبرز المشاكل.
- ❖ التوتر الناشئ عن العلاقة بين الترشيح البيروقراطي والجانب الإلزامي في النسق الاجتماعي (المجتمع) بمعنى الصراع حول القضايا التي تربط التنظيم بالبيئة المحيطة به.<sup>(2)</sup>
- ❖ الصراع بين السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية وهو من أبرز الصراعات في المستويات العليا . فالنزاع دائماً قائم بين هاتين الفئتين من المديرين، وقد تمّ دراسة هذا النوع من الصراعات من قبل العديد من الباحثين، وفي هذا المجال نستطيع استخراج مشكل الصراع الذي يقوم بين مديري قسم الموارد البشرية -خاصة إذا كانت سلطته استشارية- والأقسام الأخرى التنفيذية، إذ تنبثق هنا العديد من المشاكل حول تنفيذ وتطبيق المهام والأنشطة المتعلقة بالأفراد.
- دُرست ظاهرة البيروقراطية من طرف العديد من المفكرين أهمهم "ماكس فيبر" و رواد الاتجاه البنائي الوظيفي، وقد كان لكل واحد طريقتة الخاصة في التحليل "فماكس فيبر" ركز على الجوانب الرسمية والعقلانية لهذه الظاهرة، معتمداً في ذلك على كل من أنساق الضبط، الرقابة الدقيقة، مركزية اتخاذ القرارات، السلطة، التخصص، التسلسل الهرمي، ... الخ، وما إلى ذلك من جوانب رسمية، بينما ركزت

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص245.

(2) - المرجع نفسه، ص (247-249).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

البنائية الوظيفية في تحليلاتها على كشف المظا هر المعوقة من جراء تطبيق النواحي الرسمية مرتكزة في ذلك على الجوانب غير الرسمية لتفسير النتائج غير الوظيفية للتنظيم البيروقراطي. ولكن اتسمت كل هذه الأعمال بطابع نظري أكثر، لذلك ارتأينا إدراج الدراسة الميدانية الامبيريقية التي قام بها عالم الاجتماع الفرنسي "ميشيل كروزير" والمتمثلة في معالجة الملامح العامة للتنظيم البيروقراطي في مؤسستين ذات طابع عام (بفرنسا).

### **5- ظاهرة البيروقراطية لميشيل كروزير M. CROZIER :**

يذهب CROZIER في دراسة البيروقراطية تبعًا للمفهوم الشائع لها بأنها ما هي إلا تطبيق وتنفيذ للقواعد والإجراءات الجامدة والثابتة في كل الحالات وبأنها مصدر الروتين وتعقد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجمهور، فمعالجة "كروزي" لظاهرة البيروقراطية انحصرت في فكرة أنها ظاهرة الروتين وتعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين في الأجهزة الحكومية، ويحلل هذه الفكرة إلى مظا هر وحالات تتلخص في مظاهر الروتين والتي أكيد عينا منها في حياتنا الخاصة يوما ما:

1. اللامبالاة وعدم الاكتراث: تعم هذه الحالة الكثير من العاملين الذين لا يشعرون بالانتماء إلى منظماتهم مما يدفعهم هذا الشعور بإتباع سلوكيات سلبية، من بينها عدم الاكتراث على محافظة ومراقبة ممتلكات، ووسائل، وآلات، وأدوات منظماتهم، وأحيانا افتعال تصرفات تعيق السير الحسن لسياسات وعمليات إدارتهم، وإن انتشار وتفشي هذه السلوكيات، يعد تهديدًا كبيرًا للكيان التنظيمي.
2. انعدام التمسك بالجماعة: ويتجسد هذا المظهر في ابتعاد وانعزال الأفراد عن بعضهم البعض فكل واحد يبحث عن تلبية حاجاته الشخصية فقط بعيدا عن الدور الفعال الذي قد تحققه له الجماعة غير الرسمية.
3. تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي الفئة القليلة المتواجدة في المستويات الإدارية العليا، بعيدة عن موقع وساحات التطبيق والترفيذ وبالتالي لا يعلمون ما يحدث أثناء تنفيذ الأعمال، فقد يحصلون على معلومات غير صحيحة من رؤوسيهم، لا تعكس تماما الوضع الحقيقي، فالمرؤوسين كثيرًا ما يخفون الحقائق عن رؤسائهم لتغطية أخطائهم ولتفادي العقاب والجزاء من طرف الإدارة.
4. وتظهر أيضا مشكلة الروتين عندما تتجه الإدارة لحل مشاكل تعقد الإجراءات وصعوبة الاتصال، فتلجؤ إلى إصدار قوانين ونظم جديدة قصد تسهيل سير الأمور، ولكن تلقى هذه القواعد الجديدة بدورها رفض ومقاومة من طرف الموظفين الشيء الذي يدفع الإدارة إلى فرضها بالقوة، مما يؤدي إلى سوء الأوضاع أكثر فأكثر، بتكريس المركزية والتعقيد من جديد.<sup>(1)</sup>

وبعد تحديد هذه المظاهر ينتقل "كروزي" لأبعد من ذلك وهو معرفة وتفسير سبب ومصدر هذه الظواهر (الروتين)؛ فيشير في البداية للفرد، ولكن سرعان ما يؤكد بأن مصدر هذا الروتين هو تأثير جماعة

(1)-علي السلمي، مرجع سابق، ص (50-53).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العمل وظروف العمل على الفرد، بمعنى أنه لو تمّ توظيف فرد جديد في قسم أو مصلحة ما، سوف يجد هذا الموظف نفسه بين أمرين، إما أن ينخرط ويقبل تقاليد وقواعد جماعة عمله أو يرفضها (بعدم الانصياع لضغوطاتها)، والأمر الثاني يجر عليه سخطا كبيرا من طرف أعضاء الجماعة فيبقى معزولاً ومنفرداً عنها، ويسبب له ه ذا الوضع العديد من المشاكل، لكن نجد بأن الكثير من الموظفين لا يبحثون عن المشاكل وبالتالي سينقادون للامتثال لقواعد الجماعة.

بينما يشير " علي السلمي " إلى أنّ المصدر الحقيقي لمشكلة البيروقراطية هو عدم رغبة الفرد في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، مفسرا ذلك بأن هذا الوضع يُشعر الفرد بعدم الاستقرار بسبب المنافسة والصراع من أجل الترقية والتقدم وما يتبعه من متاعب ومصاعب السلطة التي لا يستطيع الفرد تحملها، بالإضافة إلى أنّ الإنسان بطبعه لا يحب التغيير ويخاف منه، لذلك يسعى الموظف للمحافظة على منصبه ومركزه، ويتمّ تحقيق هذا الاستقرار في ظل القواعد والإجراءات البيروقراطية وتكريس مظاهر الروتين، لذلك يحافظ الموظف على هذه المظاهر لضمان منصبه والتثبيت به (1). ويخرج CROZIER بأنّ هذه الظاهرة تؤثر بالسلب على كفاءة وفعالية التنظيم، حيث تظهر آثارها ونتائجها في انخفاض أداء العاملين وتدهور روحهم المعنوية وانفراد وانعزال الفرد عن جماعات العمل، لذلك يطلق " ميشل كروزيي " على كل من الروتين وجمود القواعد وتعقيد الإجراءات بعناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية ويحددها فيما يلي:

### 1. القواعد الجامدة:

والتي تحدد بالتدقيق مهام ومسؤوليات وسلطة كل شخص ص في التنظيم، كما ترسم مجال الترقية والتقدم مستبعدة في ذلك العامل الشخصي والاجتماعي والسلوكي للفرد. نأخذ قواعد الترقية المبنية على الأقدمية والتوظيف عن طريق مسابقة عامة مثلا نجد بأنّ القواعد تعمل على مسح كل مظاهر الكفاءة الشخصية وتضعف عنصر الابتكار والمبادأة وقيس على ذلك القواعد والإجراءات الأخرى، وخاصة المتعلقة بتنظيم شؤون الموارد البشرية.

### 2. مركزية اتخاذ القرارات:

وارتكازها في يدّ قلة من الأفراد البعيدين عن ميدان العمل الحقيقي، فصانع القرار لا يملك المعلومات الكافية والصحيحة لاختيار البديل الأنسب في شكل قرار، إذا فكيف سيتمّ تطبيق هذه القرارات؟ وإنّ تدعيم المركزية في التنظيم البيروقراطي يستند على قواعد غير شخصية، بمعنى لا وجود للمحسوبية وللعلاقات الشخصية، في نفس الوقت تقلل هذه المركزية من حيز مبادرة الأفراد في التصرف مع بعض الحالات، فماذا يفعل العامل إذا؟... = تفشي مظاهر السلبية والتذمر والجمود وارتفاع عدد الشكاوي... الخ.

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 53.

### ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

#### 3. خضوع الفرد لضغط الجماعة ، فقلة الاتصالات بين المستويات الإدارية، وانعدام المنافسة وسط

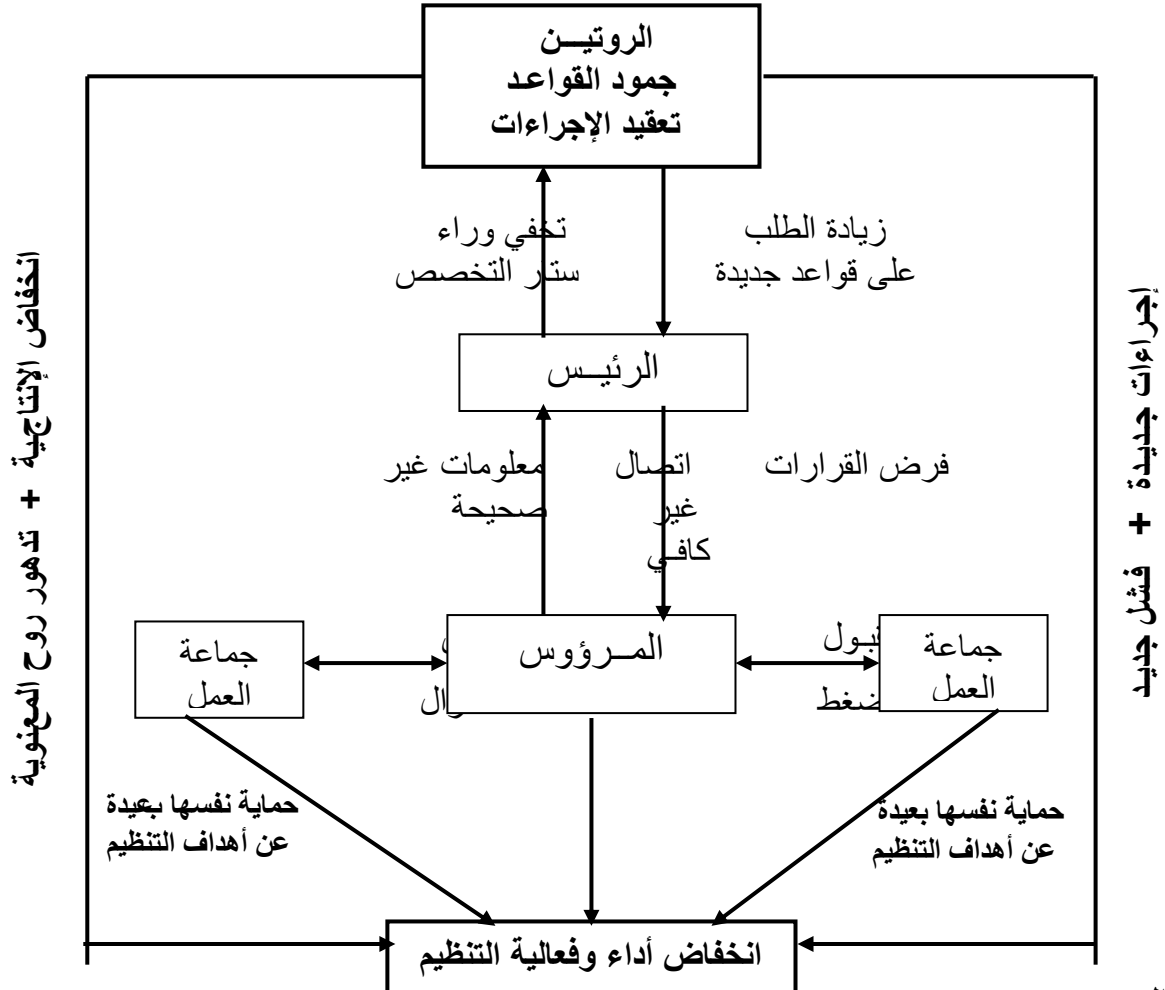
جماعة العمل (في نفس المستوى) بسبب ربط عنصر الترقية بالأقدمية، كل ذلك يدفع بجماعة العمل إلى

البحث عن تحقيق مصلحتها الخاصة بعيدة عن الجماعات الأخرى وعن أهداف المنظمة ككل<sup>(1)</sup>.

إن كل من العناصر السالفة الذكر تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتشكل حلقة جهنمية خطيرة للتنظيم

ككل فهي تضعف كفاءة وفعالية المنظمات، وللتوضيح أكثر يمكن تجسيد تلك الحلقة في الشكل الموالي:

#### الشكل 04: يبين الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:



المصدر: إعداد شخصي، بالاعتماد على، علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص(53-56).

نستشف من خلال كل ما سبق ، الالتقاء العلمي المميز الذي يكشف لنا ارتباط البنائين الوظيفيين بتحليلات "ماكس فيبر" للبيروقراطية إذ تعد تحليلاته كرد فعل لتحليلات وأفكار "كارل ماركس" وفي نفس الوقت تعد تحليلات النظرية البنائية الوظيفية كرد فعل لتحليلات "ماكس فيبر"، ولا يمكن أن نخفي الجهود الكبيرة التي أبرزها أصحاب البنائية الوظيفية فقد كشفوا لنا عن المعوقات التي تستتر من وراء النموذج البيروقراطي مع تبيان آثارها وخطورتها على التنظيمات.

<sup>(1)</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص (54-56).

## ثانياً: نظرية النظم:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة وتعود بداية استخداماتها إلى أواخر الستينات وبداية السبعينات، فقد كان لمدخل الأنساق دور بارز في التوصل إلى الأسس العلمية المتكاملة لوضع عناصر هذه النظرية، ويُنظر هذا التيار للمنظمة على أنها "كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل أي أنّ كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها، وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً" (1).

واستناداً إلى هذا التعريف فإن جميع الوظائف المتخصصة الموجودة في المنظمة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام فقسم الأفراد والإنتاج والتسويق والمالية هي أجزاء تتفاعل فيما بينها وترتبط بعلاقات تنظيمية متبلهلة وتتحرك ضمن نسق واحد يرتبط بالنتائج الأساسية التي يجب تحقيقها. يرتكز هذا المدخل على مبدأ علمي سليم يُمكن المنظمات من الوصول إلى التحليل الدقيق لظاهرة التنظيم ومن ثمة فهم وتفسير السلوك التنظيمي ومعرفة محدداته، وهو مبدأ النظام المفتوح. وعليه فإنّ مدخل النظم يقوم على فكرة "النظام المفتوح" الذي يؤكد على العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به، لأنّ عمل التنظيم وفعالته يتوقفان على استمرار تزوده بالموارد الموجودة في البيئة الخارجية (2). وللتوضيح أكثر لنظرية النظم ننطلق بالتفصيل إلى العناصر الأساسية والمكونات التي تعدّ من أهم خصائص النظام المفتوح والتي يتمّ بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) تنفع أفراد المجتمع، وتتخلص هذه العناصر والتي تدخل في حلقة التفاعل والتبادل مع البيئة الخارجية في:

### 1- المدخلات:

وتشمل دراسة كافة الإمكانات والطاقات التي تأتي لل منظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهي بمثابة العنصر الأساسي لبدأ تنفيذ العمليات والأنشطة، وتتركز أهم المداخلات التنظيمية في أربعة مجموعات هي:

- ❖ المدخلات البشرية: وهم الأفراد بكل ما يحملونه من اختلاف في القدرة والمستوى والخصائص الشخصية والمؤهلات والصفات الجسمانية، وتلاءم كل ذلك مع خصائص ومتطلبات الوظيفة (العمل).
- ❖ المدخلات المادية: وهي رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات وبقية المستلزمات لتشغيل العمليات الفنية والإدارية.
- ❖ المدخلات المعنوية: وهي المعلومات والبيانات والتشريعات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) - سعيد ليس عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1889، ص 22.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص (204، 205).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ المدخلات التكنولوجية: وهي الأساليب والطرق الفنية المستخدمة في انجاز الأعمال.<sup>(1)</sup>

**2-العمليات:** وتعني جميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة من تخطيط، وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل مع

الأفراد، لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتمثل بصورة أشمل في:

❖ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

❖ أنشطة القيادة والإشراف وطرق فرض السلطة والتأثير على سلوك المرؤوسين.

❖ عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

❖ عمليات الاختيار والمفاضلة (أي اتخاذ القرارات، وحل المشاكل).

❖ أنشطة التحفيز ودفع الأفراد والجماعات لتحقيق أداء أعلى ووصول المنظمة إلى تحقيق رضا وولاء

الأفراد لها.

❖ عمليات الرقابة للسيطرة على سلوك الأعضاء وضمان التزامها بالقواعد واللوائح المحددة.

❖ عمليات التقييم الهادفة لتحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ومعرفة الثغرات

والانحرافات الموجودة.

❖ عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف إلى تعديل وضع التنظيم الداخلي وإعادة ترتيب مكوناته

ليصبح قادر على مسايرة وقيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في العلاقات مع البيئة المحيطة.

❖ عمليات التجميع للموارد والتثمين للفوائض بما يحقق الاستخدام الأقصى للطاقات.<sup>(2)</sup>

### **3- المخرجات:**

وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات وتتمثل في سلع منتجة أو خدمات مقدمة،

وتعد هذه المنجزات بمثابة التأثير الايجابي أو السلبي الذي تحدثه المنظمة في البيئة، سواءً كان تأثيراً مادياً

(سلع) أو معنوياً(خدمات)، وتتضمن كذلك المخرجات الأرباح والأجور بالإضافة إلى النواحي المعنوية مثل

قناعة العاملين ورضا المجتمع بنتائج المخرجات التي تنتجها المنظمة.

**4- البيئة:** تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من جميع المتغيرات والعوامل الاجتماعية القانونية والاقتصادية

والسياسية والتكنولوجية والمستوى العلمي والثقافي ، ولهذا العنصر تأثير كبير على السلوك التنظيمي

للمنظمة فهو يفرض عليها مدخلات ومخرجات معينة ومحددة، كما أنه يؤثر على سلوكيات العاملين فيها،

ولا ننسى احتواء هذه البيئة على العلاقات المتبادلة دلة في المنظمة والمنظمات الأخرى فهي تحدد المنافع

والمصالح المشتركة المتبادلة لكليهما، بالإضافة إلى كل هذا التأثير فالبيئة المحيطة قد تشكل تهديداً وموقفاً

أمام أهداف وفعالية المنظمة أو قد تكون عاملاً محفزاً لها.

### **5- التغذية العكسية:**

(1)- قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 116 .

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص ( 226، 227).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وتعني كافة المعلومات التي ترجع من البيئة المحيطة إلى المنظمة والتي تمكن المنظمة من معرفة مدى نجاحها أو فشلها في الوصول إلى الأهداف العامة المسطرة، كما تسمح المعلومات المرتدة من المقارنة بين مدى ملائمة المخرجات مع حاجات ومنافع المجتمع سواء أفراد مستهلكين أو أنظمة أخرى، وبالتالي فإن التغذية الراجعة تساعد التنظيم على تحقيق التكامل والتنسيق داخل المنظمة وخارجها.<sup>(1)</sup>

تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بطريقة مستمرة دون انقطاع أو توقف في أي منظمة وقد يصعب الوقوف على آلية التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة، إلا أنّ آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق والتحليل العلمي؛ من خلال مدى تقدم المنظمة وتطورها وكذلك درجة تدهورها وانحطاطها المباشر بموتها البطيء، نتيجة عدم تفاعلها مع البيئة الخارجية تفاعلا ايجابيا يمددها بالمدخلات وبالتأييد الأدبي والسياسي والاقتصادي والثقافي.

### أجزاء التنظيم في ظل النظام المفتوح:

تتبنى فكرة النظام المفتوح يمكن تقسيم أي تنظيم مهما كان نوعه وطبيعة نشاطه إلى خمسة أجزاء ، والتي سنجد أنشطة ووظائف الموارد البشرية جزءا منها.

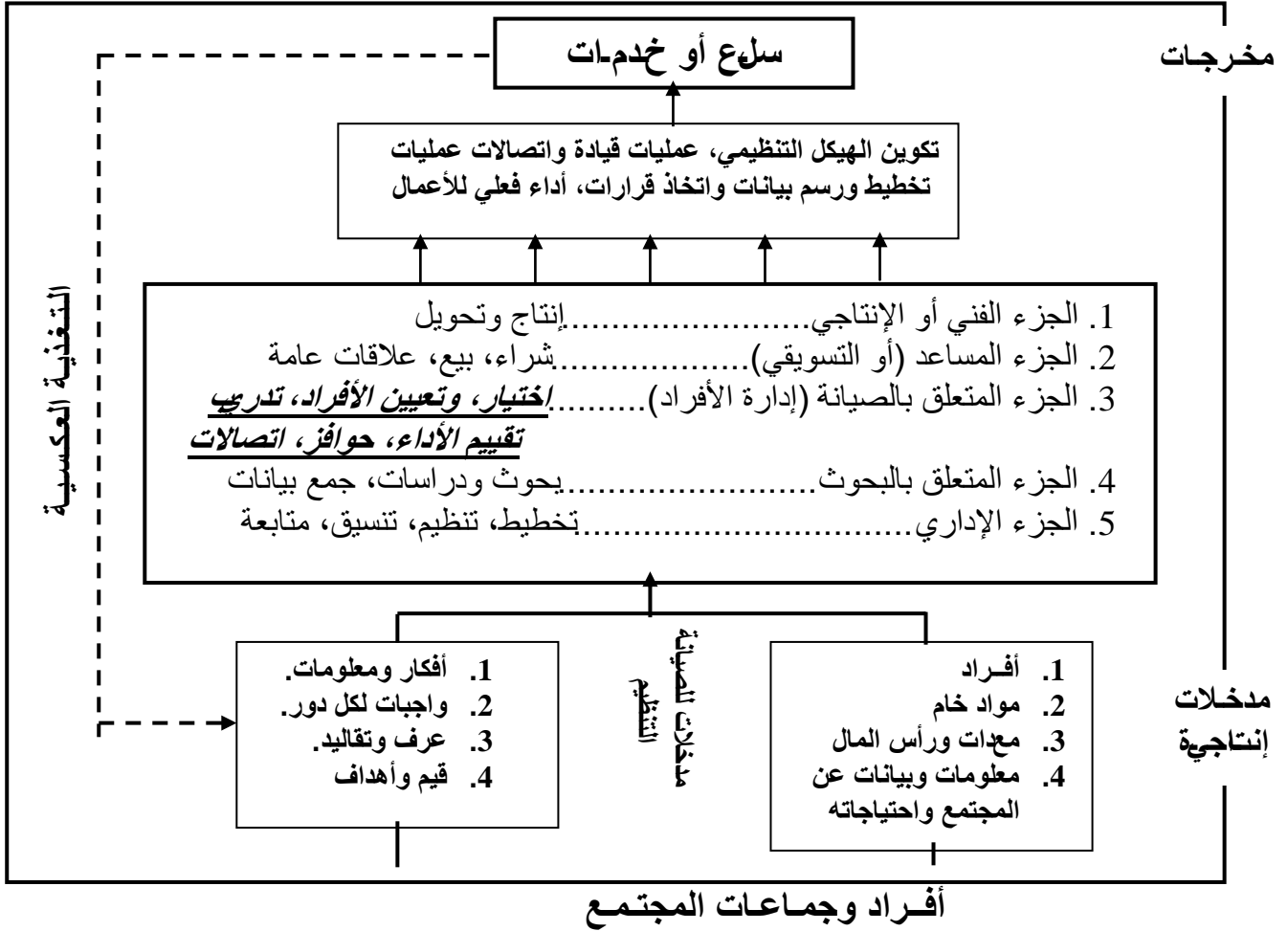
- 1- الجزء الفني أو الإنتاجي : وهو الجزء ا لمتخصص بعمليات تحويل المدخلات من (موارد مادية، تكنولوجية، بشرية، م عنوية) إلى مخرجات (سلع أو خدمات).
- 2- الجزء التسويقي أو المساعد : وهو الجزء المسؤول عن استقطاب والحصول على المدخلات التي تحتاجها المنظمة (استقطاب الأفراد)، ولذا هو المسؤول عن تسويق المخرجات، ويطلق على هذا الجزء في أغلب المنظمات باسم قسم التسويق أو العلاقات العامة.
- 3- الجزء الخاص بصيانة التنظيم : ويختص هذا الجزء بأعمال وإدارة الموارد البشرية في التنظيم؛ فهو يعمل على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية وتنظيم علاقات الأفراد بالاعتماد على كل من وظيفة الاختيار، التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، وتحديد وتحليل مهام وم مسؤوليات كل وظيفة، بالإضافة إلى وظيفة الاتصالات، ونظام الحوافز، وأنظمة الإشراف والقيادة.
- 4- الجزء الخاص بالبحوث وجمع المعلومات: ويهتم هذا الجزء بدراسة الأوضاع الداخلية للمنشأة من البحوث إنتاجية، تسويقية، بحوث العلاقات الإنتاجية وكذلك يدرس عوامل ومتغيرات البيئة المحيطة التي قد تهدد استمرار وبقاء التنظيم، ويندرج كذلك تحته عمليات التنبؤ والتخطيط طويل الأجل.. الخ.

(1)- قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص(117،118).

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

5- الجزء الإداري: ويقوم هذا الجزء على تنسيق وتوفيق أنشطة الأجزاء السابقة مع توجيهها وتركيزها نحو تحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة<sup>(1)</sup> يمكن إعطاء صورة متكاملة للتنظيم (المؤسسة) في ظل النظام المفتوح في الشكل التالي:

شكل رقم 05: يوضح الصورة المتكاملة لعناصر وأجزاء النظام المفتوح



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 218.

لا يزال صيت هذه النظرية متأججا حتى الآن فقد أتاحت للمفكرين النظرة شاملة لدراسة المنظمات، مما جعلتهم يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، ومن هنا ظهرت وبرزت للوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم ومنها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية، والتي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة والتحفيز، لأن المواقف وطبيعة العمل والأفراد في المنظمة هي وحدها العناصر المحددة للأسلوب الإداري المناسب.

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص (216، 217).

### النظرية الموقفية:

إنّ هذه النظرية تأسست على مفاهيم ومنطلقات نظرية النظم حيث يرى أصحابها بأنها تؤكد على دراسة "وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة وال متعلقة بالأفراد والوقت والإمكانات والموارد المتاحة وكافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة التنظيم واتجاهاته من أجل فهم واستيعاب العلاقات المتداخلة في كل نظام فرعي، وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها".<sup>(1)</sup>

ويطلق عليها أيضا بمدخل النسق الشرطي، على أساس أنّ فعالية المنظمة تتوقف على عدد من المتغيرات أو الشروط الموقفية كالبيئة والتكنولوجيا والحجم.<sup>(2)</sup> وأنّ فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المش اكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحل المثلّي ولكنه قد يقنّع بحلول مُرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.<sup>(3)</sup> فهذه النظرية تنطلق من دراسة الحالات والمواقف الفرعية كل على حدا ، معتمدة في ذلك على طبيعة العمل والعاملين وجميع العناصر الخاصة بموقف أو عملية أو مهمة من مهام التنظيم.

إنّ أهم المساهمين في بروز وبلورة أفكار وفلسفة هذه النظرية هم جوان وود وار د JOAN

**WOODWARD**، بول لورنس **PAUL. LAWRENCE** ، وجي لورش **JAY.LORSCH** :

❖ فالباحثة الانجليزية **JOAN WOODWARD** قامت بإجراء مسح ميداني على 200 مصنع في

انجلترا لمعرفة مدى فعالية المبادئ والأسس التنظيمية التقليدية فيها؛ فتوصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسات والمدخل التظيمية التي تتبعها تلك المؤسسات، هذا في المرحلة الأولى لدراساتها أما في المرحلة الثانية فقامت بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الصناعية والمبادئ التنظيمية المختلفة فتوصلت في هذه المرة إلى أنّ التكنولوجيا المطبقة تؤثر بدرجة كبيرة على نوعية التنظيم والعلاقات والصراعات داخل المنظمة، ومنه استنتجت بأنّ نجاح أو فشل المنظمات يتأثر بطبيعة التكنولوجيا المستعملة وبدرجة استخدامها وتعقيدها.

تنبئ هذه الدراسة العلماء والمفكرين للبحث بأسلوب آخر عن الطرق التي تحقق الفعالية التنظيمية، فليس هناك طريق واحد (مدخل تنظيمي واحد) أصلح تتبناه التنظيمات أو تسيير عليه المؤسسات ، فعلى المنظمات أن تستند إلى نظرة شاملة للعناصر والمكونات الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاطاتها كما يجب عليها أن تستخدم أساليبها وأدواتها الخاصة بها للوصول إلى حل مشاكلها وتحقيق أهدافها في ضوء

(1) - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص124.

(2) - سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 274.

(3) - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي "بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2005، ص29.

ظروفها وإمكاناتها.<sup>(1)</sup>

❖ أما **JAY.LORSCH\* و PAUL. LAWRENCE** فقد توسعا في دراسة الظروف البيئية وتأثيرها على فعالية المنظمة من خلال معالجة عوامل البيئة المختلفة المتعلقة بالفاعلات الداخلية والعلاقات التنظيمية داخل التنظيم، فقد توصلا بالاعتماد على مجموعة من الدراسات الميدانية لشركات صناعية إلى أنّ التصميمات والبناءات المكونة للمؤسسات تستوجب م سايرة مختلف أنواع الواقع البيئي، بمعنى تتوقف الفعالية التنظيمية على قدر كبير من التنوع والمرونة في تشكيل هياكل المؤسسات ، وعلاقتها وأبنيتها الرسمية، فأيّ مصلحة أو قسم لديه تصميم وأنشطة خاصة به بحسب ظروف البيئة التي تتحكم وتؤثر فيه، كما استنتجا بأن الكفاءة التنظيمية لدى الرؤساء تتوقف على الأهداف والتوجيهات والعلاقات الفردية التي يتطلبها نشاط معين أو وظيفة محددة.<sup>(2)</sup>

ومن خلال كل ما سبق (نظرية النظم والنظرية الموقفية) نستقي أهمية مدخل النظم باعتباره أهم المداخل التنظيمية المعاصرة، لأنه قدم تطورا ملحوظا لنظرية التنظيم والإدارة والمتمثل في دراسة وتحليل التنظيم من كل الجوانب وبمنظرة شاملة ، ولذلك نجد في هذا المدخل تحديدا واضحا للنشاطات ووظائف الموارد البشرية تحت الجزء المخصص للصيانة، كما أنه أول من تناول إدارة الأفراد بهذا الوضوح بل ورغم من عدم التعمق والافتقار للدراسات الميدانية التي تؤكد واقعية الأفكار والعناصر التي تقوم عليها فلسفة هذا المدخل، وما يعاب عليه قضية إهمال مبادئ القوة والصراع في التنظيمات.

### ثالثا: المدخل التكاملية:

يقوم المدخل التكاملية على عناصر التوازن والتكامل و على عناصر الصراع والقوة والتغيير التنظيمية في نفس الوقت، "فالسيد الحسيني" يرى ضرورة الاهتمام أكثر بالعناصر الأخيرة مشيرا بذلك إلى أنّ التنظيم ما هو إلا مجموعة من جماعات مصالح مختلفة وطبقات اجتماعية تربط بينها علاقات كثيرة متداخلة، وأنّ هذه الجماعات لديها تأثير كبير على التنظيم من خلال وظيفتها ودورها في تشكيل الخصائص البنائية للتنظيم؛ ويتمثل هذا التأثير إما في تدعيم هذه الخصائص بإعطائها طابعاً نظامياً، أو قد تعيد تشكيلها وتعديلها، كما قد تقلصها وتستبدلها بخصائص بنائية جديدة ويتم كل ذلك طبعاً وفقاً لمصالح وفائدة الجماعات.

وقد دعم "السيد الحسيني" مدخله هذا ببعض الدراسات الحديثة التي تناولت كلا من الصراع والقوة والتغيير، فيتطرق لأفكار العالم الأنثروبولوجي "سيجفريد ناديل" **NADEL** الذي عالج مشكلة القوة

(1) - محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص (125 ، 127).

\* أستاذ في سلوك المنظمات و العلاقات الإنسانية في ستينات بمدرسة هارفرد.

(2) - المرجع نفسه، ص (128 ، 131).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالاعتماد على عنصريين هامين: مقدار الضبط الذي يمارسه الفرد على أفعال الآخرين ، ومقدار تحكم الفرد في الموارد والمصادر المتاحة . ثم يتناول المحاولات التجريبية التي قام بها "ميلفيل دالتون" DALTON على منظمات صناعية أمريكية؛ والتي تكشف عن الصراع الذي ينشأ بين الجماعات المختلفة و قد توصل إلى أن الجماعات والفئات تسعى دائما وباستمرار للحصول على مزيد من القوة والسيطرة والحصول على مكافآت أكثر، وذلك من خلال سعيهم لتحسين أوضاعهم وتدعيم مكانتهم داخل التنظيم، حتى ولو كان على حساب أهداف ومصلحة التنظيم ككل ويتجلى أكثر نجاح "دالتون" في إبرازه لقدرة المديرين على مطابقة نشاطاتهم السياسية مع الأيديولوجية الرسمية واللوائح والقواعد التنظيمية الموجودة داخل منظماتهم من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية والسياسية.<sup>(1)</sup> وما نجد هنا إلا تجسيدا لفكرة "ميشلز" للقانون الأوليغاركي.

وفي هذا الصدد نشير إلى إسهامات A.ETZIONI لأنه درس مشكلة الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة اغتراب العمال في تنظيمات العمل الرأسمالية، مركزا على أنّ التنظيم هو وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة تتفاعل فيها جماعات اجتماعية تتعارض مصالحها واهتماماتها بشكل مستمر بالأخص جماعة العمال والإدارة، فالإدارة من ناحيتها تحاول دائما الضغط على العامل ودفعه إلى انجاز الأعمال، وإنّ هذا الضغط القهري يؤدي إلى اغتراب العامل وبالتالي شعوره بعدم الحرية والإحباط، ويرى "أتزيوني" أنّ حق ممارسة الضبط والسيطرة يرجع بدرجة الأولى إلى مبدأ الملكية الفردية فالذين يملكون أدوات ووسائل الإنتاج هم الذين يطبقون أكثر مبدأ الضبط والسيطرة.<sup>(2)</sup> ولكن ليس بضرورة ذلك لأنّ هناك كثيرا من الرؤساء والمشرفين المستبدين والمتسلطين على مرؤوسيههم ومن دون امتلاك أي شيء سوى لمنصبهم وسلطتهم داخل التنظيم ونلمس ذلك في العديد من المؤسسات العامة(العمومية).

يسنقي "السيد الحسيني" أفكاره في المدخل التكاملي على هذه الدراسات ولكن هو لم يهتم ل عناصر التكامل والتوافق كما فعل "كارل ماركس" و"ميشلز" اللذان ركزا على عنصر ي الصراع وسيطرة فئة الأقلية الموجودة في المراكز العليا، فاحسيني يقول إنّ دراسة جوانب القوة والصراع والتغبير ليست هي القضايا المثالية لدراسة التنظيمات ولكنها قادرة على إثراء نظرية التنظيم إثراء حقيقي.

أما بالنسبة لمكانة المورد البشري عند "السيد الحسيني" فهو يرى بأن الفرد عضوا في التنظيم،

(1)- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص( 212، 215).

(2)- سعي عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 255.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

باعتباره إنسان سياسي يسعى للحصول على مزيد من القوة والسيطرة<sup>(1)</sup>، على خلاف ما جاءت به الإدارة العلمية الإنسان الاقتصادي، ومدرسة العلاقات الإنسانية الإنسان إجتماعي، ومدرسة اتخاذ القرارات الإنسان صانع قرار.

تتلخص أفكار وفلسفة المدخل التكاملي في كونه "يعمل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي، وعوامل القوة والاستمرار، وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات وكذلك السلطة، والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية، وتؤدي بالتالي إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها"<sup>(2)</sup>

إذا فالمدخل التكاملي يعمل على جمع الجوانب الرئيسية التي تمس بشكل مباشر عمليات وأنشطة التنظيم والتي تصبوا من ورائها المؤسسات للوصول إلى الفعالية المرجوة، فمبدأ السلطة والمسؤولية ونظام الحوافز والاتصال والرقابة والقيادة ونظم المعلومات هي المعالم الأساسية و المبادئ المركزية التي يجب على أية مؤسسة تسييرها و توفيرها بالكفاءة والفعالية الأكثر من أجل تحقيق أهدافها العامة، مع معالجة الاختلالات وتتبع ودراسة وحل كافة المشاكل الموجودة داخل وخارج التنظيمات، وعليه فالرؤية التي ينطوي عليها هذا التيار تضم تقريبا جميع الأفكار والإسهامات الفكرية منها والامبيريقية المنبثقة عن عدد كبير من المفكرين و الرواد في مجال التنظيم والإدارة، وبتسليط الأضواء على دراسة إدارة الموارد البشرية نجدها في خضم تلك الأفكار وأحيانا هي مركز الدراسة عند بعض المداخل و المدارس وبصياغة أدق كان و مازال الإنسان موضع اهتمام الجميع (على المستويين النظري والميداني)، وإنّ لإدارة الموارد البشرية " نظرة شمولية لذا يجب أن تعمل تحت فلسفة المدخل التكاملي والذي ينطوي على وجود رابطة وطيدة بين الجوانب الإدارية والسلوكية والفنية، إنطلاقا من حتمية ارتباط أداء أي عمل أو وظيفة بهذه المواضيع الثلاثة " <sup>(3)</sup>.

(1)- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 217.

(2)- مرسي اللوزي، مرجع سابق، ص 40.

(3)- نبيل الحسيني و مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 15.

#### رابعاً: نظرية التحليل الاجتماعي الاقتصادي:

ترجع هذه النظرية للأبحاث التي قام بها "هنري سفال" HENRI SAVALL التابعة للمعهد الاقتصادي الاجتماعي بفرنسا (ISEOR) عام 1973، والتي عالج وحلل فيها ظروف الحياة والعمل في المؤسسة.

تقوم نظرية التحليل الاجتماعي الاقتصادي لإدارة المنظمات على فكرة التكامل بين الناحية الاقتصادية والنجاح الاجتماعي عند تحليل الظواهر التي تنشأ وتنبثق عن العمل داخل المؤسسات، وذلك عن طريق آلية الوفاق الاجتماعي بين الإدارة والعمال وتحقيق ذلك يتطلب بدوره تطبيق وممارسة التفاوض بين الطرفين؛ بمعنى أن فعالية المنظمة وإستراتيجيتها تتحقق عن طريق التداخل والتفاعل بين الإنتاج والممارسات الاجتماعية، وبالتالي نلاحظ بأن الفكرة التي تقوم عليها هذه النظرية تعارض تماماً فلسفة المداخل الكلاسيكية التي تفرق بين الجانب الاجتماعي والاقتصادي في التنظيم وتعتبرهما منفصلين ولقد جاءت هذه النظرية لإنشاء وتطوير طريقة عملية لحساب التكاليف الخفية التي تتكبدها المنظمة، وذلك انطلاقاً من فرضية أساسية تقوم على أن الظروف الحياتية في العمل تخلق بعض الاتجاهات والسلوكيات الفردية والجماعية لدى العمال والتي تترجم في شكل تشغيل سيئ.

وتتجلى التشغيلات السيئة في التكاليف الخفية الموزعة في خمس متغيرات هي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، النوعية، الإنتاجية المباشرة، وما هذه الظواهر إلا نتائج لأسباب انبثقت عنها، والمتمثلة في مؤشرات التشغيل السيئ التالية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور، تسيير الوقت، وملائمة التكوين،<sup>(1)</sup> وتدل هذه المؤشرات في مجملها على مهام وأنشطة تسيير الموارد البشرية، وفي نفس الوقت هي مسببات ومعوقات إن لم تحسن المنظمة تطبيقها وتوفيرها بالشكل الجيد.

نحن قلنا من قبل بأن هذه النظرية تبحث عن التقاطع بين النجاح الاجتماعي والاقتصادي مع العمل على زيادة نمو مساحة التقاطع بينهما؛ إن النجاح الاقتصادي يكمن في الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ووثيق على المدى القصير عن طريق النتائج الآنية (إنتاجية، مردودية) وعلى المدى المتوسط والطويل ويتعلق بحدود إمكانية خلق طاقات كامنة مثل زيادة كفاءة الأفراد، أما النجاح الاجتماعي يكمن في الفعالية الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة أو ظروف الحياة في العمل سبقاً أو أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية حالياً.

إن تحقيق الزيادة في الإنتاج وارتفاع المردودية يتطلب سياسات وأنشطة فعالة في تسيير المسار المهني للأفراد وهذا بدوره يفرض رصد وتعقب الشوائب والمثبطات التي تعترض طريق الأداء الجيد لشؤون وأمر الموارد البشرية.

(1) - بشاينية سعد: رهوة المؤسسة الاقتصادية والمجتمع، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص(68-70).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالإضافة إلى كل ما سبق فنظرية التحليل الاجتماعي الاقتصادي ترى بأن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة معقدة تشمل خمسة أصناف من البنى (الفيزيائية، التكنولوجية، التنظيمية، الديمغرافية والذهنية) وتدخل في تفاعل مع خمسة أصناف من السلوكيات الإنسانية (فردية، جماعة نشاط ما، جماعة قطاع ما، الجماعات الضاغطة، كل الجماعات الإنسانية بالمؤسسة).

إنّ هذا التفاعل المعقد يتميز بالدوام ويرتبط باستمرارية المؤسسة، ومن خلال تفاعل البنى مع السلوكيات تتشكل وتنشأ التشغيلات الفعلية في المؤسسة، وفي نفس الوقت تحدث اختلالات واضطرابات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، فتشير هذه النظرية للتشغيل الحقيقي الواقعي ب التشغيل السيئ، أما التشغيل المرتقب والمخطط له ب التشغيل الجيد، وترجع سبب التشغيل السيئ كما أشرنا إليه سابقا إلى كل من ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور، تسيير الوقت، ملائمة التكوين<sup>(1)</sup> أي أن سبب التشغيل السيئ يعود بالدرجة الأولى إلى المعوقات الخاصة بأنشطة الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة (معوقات تسيير الموارد البشرية).

تقدم لنا هذه النظرية إسهامًا كبيرًا في كيفية الكشف عن التكاليف الخفية التي تسبب خسائر وأموال ضائعة داخل المؤسسات خاصة الاقتصادية، بالإضافة إلى التحديد المميز للمؤثرات والعناصر التي تتكون منها المؤسسة، مع حصر العوامل والأسباب التي تؤدي إلى التشغيلات السيئة (المعوقات)، ولكن برغم من كل هذه الإسهامات نلمس من خلال هذا العرض للنظرية الاجتماعية الاقتصادية كثير من الحلقات المفرغة (عدم الربط) بين عدد من المكونات وعدم التعمق في تفسير وتحليل ذلك، وربما يرجع السبب لعدم وضوح معالم هذه النظرية بصورة جيدة، حتى تمكن الباحث من استخدامها، وكذلك إنها لم تستغل من طرف جميع الباحثين إلا عند فئة قليلة جدا منهم، إضافة إلى أسباب أخرى نجهلها ورغم ذلك ف هي ساعدتنا في بعض النقاط التي تخدم بحثنا.

(1) - سعد بشاينية، مرجع سابق، ص74.

**جدول رقم(01): يوضح تطور التاريخي للأحداث والقوانين الخاصة**

**بمهام إدارة الموارد البشرية:**

التاريخ	القوانين والأحداث الخاصة بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية
1883	إنشاء أول لجنة للخدمة الحديثة في أمريكا (أول لجنة استخدمت اختبارات التوظيف).
1842	إضفاء الشرعية على وجود اتحادات العمال، وليس على أسلوبها وطريقتها في العمل.
1900	تأسيس أول إدارة لشؤون العاملين في شركة B.F.GOODRICH (اختصت بالتعيين فقط).
1912	إنشاء أول إدارة للأفراد في أمريكا (بصفة عامة).
1914	صدور قانون يدعم ماليا الأنشطة التدريبية المتخصصة.
1915	أول مقرر دراسي لإدارة الأفراد في جامعة DART. MOUTH في أمريكا.
1920	أول مرجع شامل عن إدارة الأفراد.
1935	قانون "فاجنر WAGENER ACT الاعتراف بالمنظمات العمالية كممثل شرعي للعمال مع امتلاك حق المفاوضة.
1962	قانون تنمية القوى العاملة والتدريب وفي 1965 تم توسيعه بهدف زيادة التدريب.
1962	قانون حق الإضراب.
1963	قانون التعليم المهني - زيادة تدعيم الحكومة للتعليم.
1964	صدور القانون الفدرالي للحقوق المدنية -المساواة في فرص التوظيف للجميع، وعدم التمييز بين الجنس والدين واللون والعرق.
1967	قانون تحديد العمر عند التوظيف.
1970	قانون الصحة والسلامة في العمل، وبعدها جاءت قوانين كثيرة خاصة بالتأمينات والكفالة الاجتماعية.
1971	صدور قانون من طرف المحكمة الفدرالية العليا كان له أثر على إجراء اختيارات العاملين وتقييمهم.
	صدرت هذه القوانين في أمريكا تحديدا، ثم انفردت بعدها كل دولة بإصدار مجموعة القوانين الخاصة بتنظيم وتسيير وظائف وممارسات مواردها البشرية.

**المصدر:** إعداد شخصي، بالاعتماد على محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص(45-58).

**جدول رقم (02) يوضح تطور الفكر الإداري وانعكاساته على وظائف إدارة الأفراد:**

المدارس الفكرية	أهم الأفكار	الوظائف التي أضيفت لإدارة الموارد البشرية لمواكبة التطور الفكري التنظيمي
المرحلة التقليدية مدرسة الإدارة العلمية	- تقسيم العمل والتخصص الدقيق. - الإنسان رجل اقتصادي رشيد. - الحافز المادي هو المحرك الحقيقي والوحيد للسلوك الإنساني.	- دراسة الحركة. - الأجر والحوافز المادية. - التدريب المهني.
مدرسة علم النفس الصناعي	- إمكانية التعرف على قدرات ورغبات الأفراد بناءً على قياسات سلوكية دقيقة	- توصيف وتحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة. - معايير موضوعية في الاختيار باستخدام الاختبارات.
مدرسة العلاقات الإنسانية	- تنوع الحاجات الإنسانية. - العمل وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعامل. - تقسيم العمل والتخصص الدقيق يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية. - التأثير الواضح لجماعات العمل غير الرسمية. - أهمية أسلوب القيادة الإشراف.	- الحوافز المعنوية. - أساليب القيادة والإشراف. - الاتصالات. - تقييم الأداء ورسم المسار الوظيفي والترقية. - تعديل الاتجاهات. - التنمية الإدارية. - الأمن الصناعي. - البحوث والدراسات.
المرحلة الانتقالية	- مشكلات العمل تؤثر على الحياة الأسرية للفرد.	- دراسة مواعيد العمل ونظام الورديات. - دراسة تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية والنفسية للعامل.
المرحلة الحديثة	- التأثير المتبادل بين مشكلات العمل والمشكلات الأسرية وانعكاس كلاهما على إنتاجية الفرد في العمل.	- التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية. - تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين (مثل الحضانة...).
المرحلة المعاصرة	- التركيز على فكرة استثمار المورد البشري الاستراتيجي (رأس المال المعرفي)	- ظهور وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية (أنظمة التحفيز، برامج التدريب، طرق الاستقطاب، نظام المعلوماتية، البحث العلمي في هذا المجال... الخ).

**المصدر:** نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 109، (بتصرف).

## خلاصة:

تأرجحت قيمة الفرد بين فلسفات وأفكار النظريات التنظيمية فقد كان عبداً في العصور القديمة، ثم صار إنساناً اقتصادياً في النظريات الكلاسيكية، وتناولته العلاقات الإنسانية على أنه فرد اجتماعي، أما السلوكية فتراه عضواً استراتيجياً صانعاً للقرارات داخل المؤسسة، بعدها يختصه المدخل التكاملي على أنه إنسان سياسي يسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه السياسية.

أما الآن وفي خضم النظريات الجديدة التي ولو بنظرة فاحصة ودقيقة نجدها إما تطويراً لبعض النظريات السالفة الذكر أو أنها تنظير لبعض الممارسات الإدارية المميزة في بعض الدول المتقدمة، تضعه في مرتبة المورد الاستراتيجي (البشري) الذي يختص بصفات وخصائص مميزة.

نلمس من خلال كل ما تمّ عرضه في هذا الفصل التطور التدريجي للنظرة إلى المورد البشري الذي تسعى المؤسسات دائماً إلى إيجاد وتطوير عمليات وأساليب تسييره وتنظيمه، وقد تبلور ذلك في إنشاء إدارة وقسم خاص بجميع الأمور المتعلقة بهذا المورد منذ دخوله إلى المؤسسة حتى ساعة خروجه منها، وحتى بعد وفاته (المعاش) وتتجلى هذه الإدارة في قسم أو إدارة الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

### إدارة الموارد البشرية ومعوقاتها

❖ تمهيد

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية (الأهمية، الأهداف، الوظائف).

أولاً: مضامين فلسفة التحول.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية ومسئوليتها.

خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

سادساً: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

أولاً: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل التطورات التاريخية للمؤسسة الجزائرية.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية في النصوص القانونية.

ثالثاً: تأثير المؤسسات الجزائرية على إدارة وتسيير الموارد البشرية.

رابعاً: سمات إدارة الموارد البشرية العربية والجزائرية.

المبحث الثالث: معوقات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات:

أولاً: معوقات تسيير وإدارة المورد البشري من خلال التراث النظري.

ثانياً: معوقات تسيير وإدارة المورد البشري من الواقع الإمبيرقي.

ثالثاً: معوقات تسيير الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة (المعوقات الإجرائية).

❖ الخ-لاصة



## تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق إلى الجذور والإمتدادات الأولى التي أدت إلى ظهور وتبلور النظريات التنظيمية التي درست وتناولت مضامين إدارة الأفراد، حيث كان لها الفضل الأول في إنشاء إدارة قائمة بذاتها تختص بكل ما يتعلق بالموارد البشري من ظروف عمله المادية والمعنوية، لذلك ارتأينا أن نخصص هذا الفصل لدراسة ومعالجة كل الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية و المعوقات التي تواجهها، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتطرق في الأول إلى التحول الذي مس تسميات وممارسات هذه الإدارة، ثم إبراز أهميتها كقسم مستقل بذاته، مع تحديد أهدافها ووظائفها ومسؤولية كل وظيفة داخل المؤسسة، إضافة إلى تقديم توضيح مفصل لتنظيم هذه الإدارة داخليا وتبيان المكانة التي يمكن أن تأخذها في الهيكل التنظيمي، وفي آخر هذا المبحث نتعرض لأهم العوامل التي من شأنها التأثير بالسلب أو الإيجاب على عمل وأداء إدارة المورد البشري.

أما المبحث الثاني فنتناول فيه بصفة أدق وأعمق عملية تسيير قوة العمل في المؤسسة الجزائرية، بمحاولة الإقتراب والإحاطة أكثر بحیثیات الظاهرة المدروسة، وذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي للمؤسسات الجزائرية والتركيز على وضعية إدارة وتسيير القوى العاملة في كل مرحلة، وبعدها نشير للطابع القانوني لوظائف ومهام الموارد البشرية المعمول به حاليا في المؤسسات العامة، ثم نبين التأثير الذي تمارسه تلك المؤسسات على عمليات تسيير الأفراد، ونختم هذا المبحث بإبراز أهم السمات والصفات التي تنسم بها إدارة الموارد البشرية العربية عامة والجزائرية بصفة خاصة.

وفي الأخير جاء المبحث الثالث ليركز على لب الموضوع "معوقات إدارة المورد البشري داخل المؤسسات" حيث ضمّ تحديد لكل المعوقات التي صادفتنا في التراث النظري من تصنيفات للعلماء والمفكرين إلى استقاء العوامل والصعوبات التي عالجته المداخر النظرية الكبرى للتنظيم، مع إبراز العراقيل التي تمّ التوصل إليها من خلال الواقع الميداني والتطبيق الفعلي لوظائف وأنشطة الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك تمّ استنباط أهم الإختلالات التي عاشتها المؤسسات الجزائرية، وفي ختام هذا الفصل ارتأينا وضع مجموعة المعوقات التي تمّ استخلاصها والتي ستعالج وتناقش على المستوى الميداني والإمبريقي للدراسة الحالية.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:

تعدّ إدارة الموارد البشرية، كوظيفة متخصصة في مجال الإدارة والتنظيمات، حديثة الظهور نسبيا في ميدان الأعمال نظراً لتأثير التحولات الجذرية على المستوى الفكري في تطوير مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، لذلك رسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية في العصر الحديث. ونظرا للأهمية التي اكتسبتها إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، أردنا الإلمام بكل ما يتعلق بهذه الإدارة انطلاقا من فلسفتها الجديدة، مع تبيان هذه الأهمية بشيء من التفصيل، ثم تقديم الأهداف والوظائف التي تُسند لها وتحديد مسؤولية كل وظيفة، ثم التطرق للأشكال التنظيمية التي تأخذها هذه الإدارة داخل المؤسسات، وفي الأخير نتناول أهم العوامل المؤثرة على عمل هذه الإدارة.

### أولا: مضامين فلسفة التحول:

لقد حل مصطلح "إدارة الموارد البشرية" محل "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون العاملين" في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول كما ظهرت العديد من المؤلفات والكتب والأبحاث التي تحمل هذه الفلسفة.

- ويعود تغيير التسمية لسنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتبديل مصطلح "إدارة الأفراد" بـ "إدارة الموارد البشرية"<sup>(1)</sup>. إن فلسفة التحول هذه تحمل في طياتها مضامين جديدة هي:
1. الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المؤسسة.
  2. إنّ وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة إستراتيجية، لقد أصبحت تعد اليوم شريكا أساسيا في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
  3. لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة وولاء عالي، مع تفهم احتياجاتهم ومطالبهم، وذلك بتبني فكرة أنّ أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية متكاملان، وذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العاملين وحاجات المؤسسة.<sup>(2)</sup>
  4. إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق التعامل الكفاء مع مختلف أنواع العاملين داخل المنظمة.
  5. إعتبار تكلفة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على المؤسسة وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود ولا فائدة (نفقات التدريب والتنمية، التطوير...).

(1) - راوية حسن، مرجع سابق، ص15.

(2) - مؤيد سعيد سالم- عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص ص (10،11).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

6. إنتشار أفكار ومهام إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الأفراد العاملين تحت رئاسته وليست هي مسؤولية إدارة أو قسم بذاته.<sup>(1)</sup>

7. الإرتفاع بمستوى القائمين والمسؤولين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، لتصبح في نفس المستوى التنظيمي مع الإدارات الأخرى كالإنتاج، التسويق، التمويل ولمزيد من التوضيح لمضامين هذا التحول نقدم الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): يوضح التغيير الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد (سابقاً)	إدارة الموارد البشرية (حالياً)
- إدارة توجيه	- إدارة موارد
- تلقي مشاكل الأفراد	- تطوير برامج الموارد البشرية
- لا حماية للأفراد	- حماية الأفراد وحقوقهم
- محدودية السلطة والصلاحيات	- واسعة السلطة والصلاحيات
- لا تدخل يذكر للسلطة	- تأثير واضح للقوانين المستحدثة
- عمليات في الداخل (الوطن)	- عمليات في الداخل والخارج (العالم)
- الإحتفاظ بالوثائق	- إدارة الموارد المعلوماتية

**المصدر:** حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص50.

ووفقاً لهذه المضامين نستخلص بأن إدارة الأفراد هي جزء من وظيفة أكبر هي "إدارة الموارد البشرية" والتي أصبحت في كثير من المنظمات إدارة تنفيذية مشاركة في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق فعاليتها، وليست إدارة مستقلة أو استشارية تقدم الإستشارات والنصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا. ولكن رغم هذه المكانة نجدها في بعض الدول وخاصة الدول العربية مازالت استشارية وأحياناً مهمشة وذات مستوى أدنى في الهيكل التنظيمي.

إنّ هذا التحول لم يمس فقط التسمية والمكانة والأهمية بل وبدرجة كبيرة أحدث تغييراً وتطويراً في وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد انبثقت نشاطات جديدة لم تكن معروفة في إدارة الأفراد، هي:

1. النشاط المتعلق بالتطوير الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطوير من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو الذي يساعد بدوره في فعالية المنظمة.
2. النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي، لأنّ زيادة الإنتاج والتقدم لا يتوقف على تنمية وتطوير الأفراد بل يعتمد أيضاً على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المؤسسة، من النظم والقواعد والإجراءات

<sup>(1)</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص ص (36، 37).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والهياكل التنظيمية والإتصالات، بغرض تحسين فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة مشاكل وتهديدات البيئة الداخلية والخارجية.

3. نشاط تصميم الوظائف من حيث توسيع وزيادة وصفها وتحليلها بما يتناسب مع قدرات وطاقت الأفراد التي تخدم المنظمة.

4. التوسع في نشاطات تقديم الخدمات والمنافع من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بصحة جيدة، وذلك من خلال خدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل... الخ.<sup>(1)</sup>

ويمكن إدراج كذلك في هذا الموضع الجدول التالي الذي يبين لنا بوضوح تحول وظائف إدارة

الموارد البشرية في كل من التنظيمين المحافظ التقليدي والتنظيم المفتوح الحر.

### الجدول رقم (04): وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

#### في النظام المفتوح والنظام المغلق

التنظيم المحافظ (المغلق)	أوجه المقارنة	التنظيم المفتوح (الحر)
محدد بشكل واضح	توصيف العمل أو النشاط	قد يوجد في شكل عبارات مبهمه أو لا يتم التحديد
توقيت الحضور والإنصراف والرقابة على الوقت	ظروف ونظام العمل	التركيز على الإنتاج وليس على عملية الإنتاج
الإدارة	مسؤولية جذب العمالة	جماعات العمل والإدارة
جذب الأعضاء لا ينطوي على عنصر المخاطرة	معايير ومخاطر استقطاب العمالة	جذب الأعضاء ينطوي على عنصر المخاطرة
إجراءات مفصلة واختيارات ومقابلات بواسطة الإدارة	إختيار الأفراد	إجراءات غير مفصلة وتتم بمقابلات ميدانية مع جماعات العمل
إلزامي عن طريق السلطة	التوجيه	توجيه إرشادي وفني واجتماعي
قد تتم بطريقة مخططة بواسطة الإدارة أو تلقائية بواسطة الأفراد	النقل من وظيفة إلى أخرى	مخططة بواسطة الفرد والإدارة
يتم النقل بواسطة الإدارة ويمكن للفرد رفض النقل	النقل من إدارة لأخرى	يتم باختيار الأفراد بعد إعلان الإدارة عن إمكانية النقل
لا يتم تخطيطها	التنمية الإدارية	تبنى على أساس متطلبات العمل والتكامل معه
التنظيم المحافظ (المغلق)	أوجه المقارنة	التنظيم المفتوح (الحر)
يتم بواسطة المشرفين ويتم أحيانا إبلاغ التابعين	تقييم الأداء (من الذي يقوم بتقييم الأداء)	من خلال المشرفين والزملاء والتابعين

(1) - مؤيد سعيد سالم- عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 12.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تقوم الإدارة بالإعلان عن وجود مراكز شاغرة ويتم مقابلة الراغبين في شغلها	أنظمة الترقية	ترجع إلى قرارات الإدارة ومبادراتها والأنظمة المتعلقة بذلك
توجد أنظمة متعددة فردية وجماعية	الأجور والتعويضات	حوافز ومرتببات فردية
للعاملين رأي في كيفية توزيع المنافع	توزيع الأرباح والمنافع	يعتبر التوزيع على العاملين منحة من الإدارة
يستخدم خططا للدفع تسرنك على أنظمة متعارف عليها	أنظمة الدفع للأجور ( خطة SCANLON..الخ)	لا تستخدم أو لا توجد خطط الدفع وفقا للأنظمة المتعارف عليها
يتم التدريب بواسطة أجهزة مستقلة عن المشرفين	التدريب	بواسطة الإدارة سواء عن طريق الرئيس المباشر أو المدرب
قائمة على أساس التعاون والثقة المتبادلة	العلاقات العمالية	مشاحنات وتنافس

**المصدر:** عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الهار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص377.

### ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إذا ما تمعنا جيداً في مضامين فلسفة التحول نكتشف بوضوح الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية ودورها الأساسي في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق فعالية المنظمة، وتشكل هذه الأخيرة مخرجات المنظمة والمتمثلة في منتجات وخدمات معينة، بالإضافة إلى تحقيق أرباح لأصحاب المؤسسات وإرضاء كل من العاملين والجماعات التي تتكون منها البيئة المحيطة (مستهلكين، موردين، عملاء، حكومة). وتعد المخرجات الشطر الثاني من معادلة الكفاءة الإنتاجية، أما الشطر الأول فيتمثل في المدخلات المكونة أساساً من الموارد المادية، التكنولوجية، المعلوماتية، المالية وعلى رأسها الموارد البشرية والتي تشكل عنصراً مهماً من عناصر المعادلة؛ فهي العنصر الوحيد القادر على تسيير واستخدام تلك العناصر بإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك يتطلب بالدرجة الأولى رفع أدائه (العنصر البشري)، وإدارة الموارد البشرية الدور الفعال في رفع مستوى أدائه، وهنا تتجلى أهمية هذه الإدارة<sup>(1)</sup> ويمكن القول بأن الإهتمام المتزايد لها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة يعود إلى الأسباب التالية:

1. التطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية بما يتطلب توفر صفات وخصائص مميزة يحدثها التدريب، ثم ضرورة المحافظة على هذه العمالة، ويتم ذلك من خلال سياسات وإجراءات منظمة ومستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة هي إدارة القوى العاملة.

(1) - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 25.

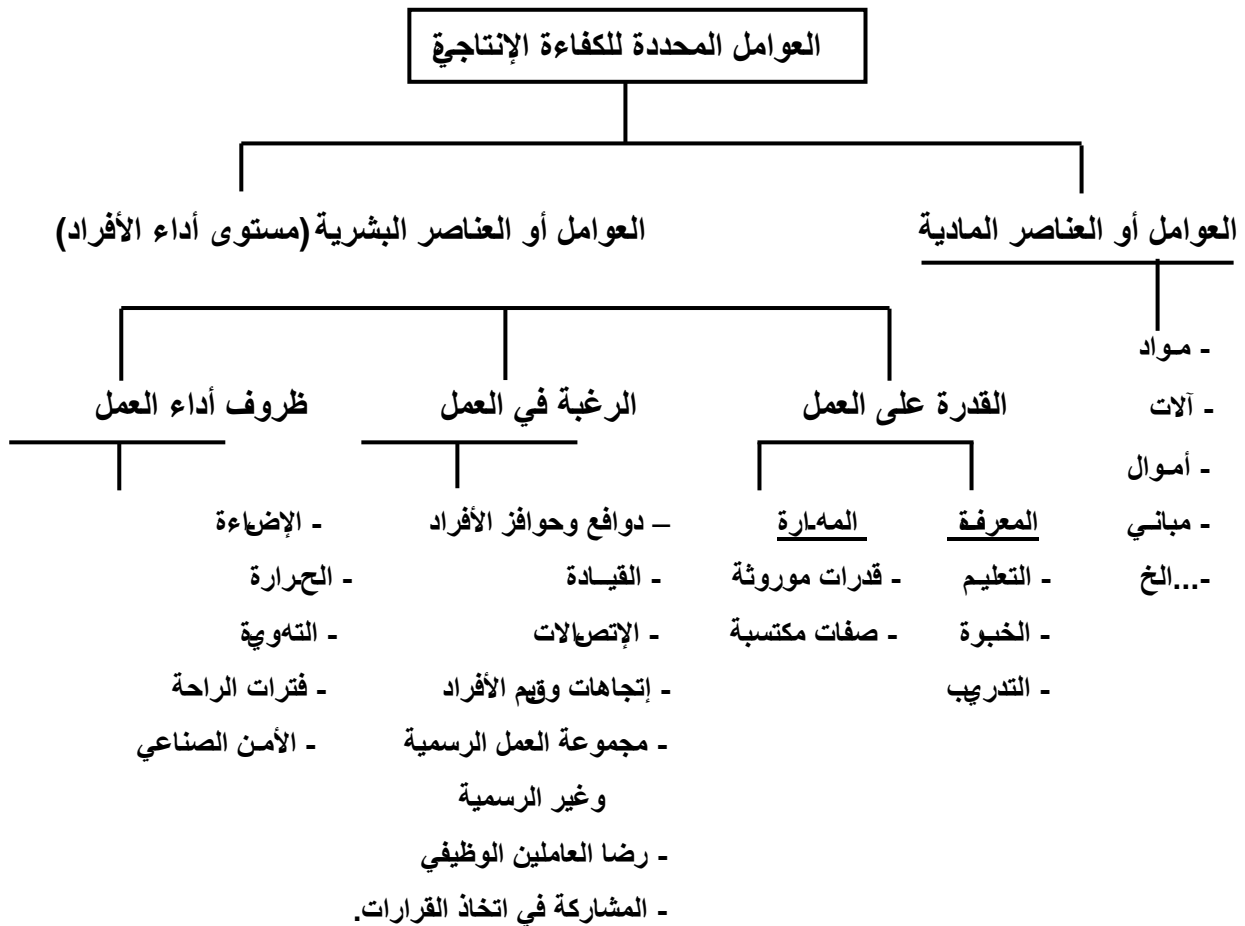
## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

2. إنّ النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى تغيير خصائص الموارد البشرية كما أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإنّ طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء ومتخصصين في دراسة السلوك البشري مع وضع قواعد وسياسات حديثة للتعامل مع النوعيات المختلفة من الأفراد.
  3. التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق إصدار التشريعات والقوانين الخاصة بالعمال والعمل وعلاقات العمل، أدّى هذا إلى ضرورة وجود إدارة تختص بتنفيذ وتطبيق هذه القوانين لمنع وقوع مشاكل أثناء الممارسة.
  4. زيادة حجم المنظمات أدّى إلى تزايد عدد العمالة بها بالإضافة إلى انتشار عدد كبير من الشركات متعددة الجنسيات، الأمر الذي تطلب إدارة محترفة تراعي شؤون العاملين وخاصة العمالة الخارجية المختصة بأنشطة وسياسات معينة.
  5. إنتشار وتطور دور النقابات والإتحادات العمالية التي تعمل على الدفاع عن حقوق العمال وترعى مصالحهم، ولكن من سينظم العلاقة بين هذه النقابات وبين المؤسسات، طبعاً هي إدارة الموارد البشرية التي تعمل كوسيط بينهما.<sup>(1)</sup>
- ويرجع "علي السلمي" تطور أهمية إدارة القوى العاملة لسببين رئيسيين هما:
- أ- إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أنّ الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل يجعله عاملاً محوريّاً في تحقيق الإنتاجية و ان الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى (المدخلات) هي في الحقيقة عوامل مساعدة له.
  - ب- إكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، ويتجسد هذا في أدائها الفعال لوظائفها، والتي توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء.<sup>(2)</sup>
- إنّ الشكل التالي يوضح لنا أهمية إدارة الموارد البشرية، تلك المتمثلة في المكانة الكبيرة التي أصبحت تحتلها في معادلة الكفاءة الإنتاجية.

(1) - محمد سعي أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص (29، 30).

(2) - المرجع نفسه، ص 31.

الشكل رقم(06): يوضح لنا العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص26.

- لقد ساهم كل ذلك في تعاضم أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسات العالم كله، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات العربية للدوافع التالية:
1. إن انخفاض الإنتاجية والنوعية في الاقتصاد العربي يتطلب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية العربية من أجل تحسينها كما وكيفا.
  2. إن ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات والمواد الخام يمكن علاجه عن طريق تحسين الإنتاجية الكلية والنوعية للفرد العامل.
  3. تحتاج الخصخصة والتخلص من العمالة الفائضة ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وإعادة الهيكلة في سياسات التدريب التحويلي للعمالة الزائدة حتى يمكن إعدادها لدخول أسواق العمل الجديدة برؤى جديدة ومهارات متميزة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

4. إن إدارة القوى العاملة تحقق التعامل المرن مع متغيرات بيئة الأعمال كزيادة خروج المرأة للعمل وتدريب القوى العاملة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذلك مسألة العمالة الأجنبية، بالإضافة إلى التعامل مع النقابات والتأمينات الإجتماعية وتطبيق قانون العمل الجديد...الخ.
5. التغيرات المستمرة في قوة العمل من حيث تنوع خصائص الموارد البشرية وتغيير اتجاهاتها، وكذلك التفاوت في الطلب والعرض على بعض الوظائف، واختلاف قطاعات العمل.
6. المعاش المبكر للعاملين في القوات المسلحة والشرطة يحتاج إلى ضرورة الإهتمام بإعادة هيكلة الكوادر والمهارات حتى تكون مناسبة للدخول مرة أخرى في أسواق العمل بطريقة جديدة ورسالة ومهارات جديدة.
7. إن هجرة الأجانب للعمل في أسواق العمل العربية قد أدى إلى تغيير هيكل القوى العاملة والأجور والتأمينات والمزايا الإضافية والحوافز وطرق العمل والسلوك الوظيفي ككل.
8. إن من أهم وظائف هذه الإدارة التدريب الفعال الذي يعتبر إستراتيجية لحل أزمة البطالة المتنوعة<sup>(1)</sup>

### ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أنّ لإدارة الموارد البشرية أهدافا تتصل بالمجتمع ككل وأهدافا تتعلق بالأفراد وأخرى بالمؤسسة.

#### ❖ فأهدافها نحو المجتمع تتمثل في:

1. خلق نوع من التوازن بين الوظائف وشاغلي الوظائف قصد رفع مستوى المعيشة داخل المجتمع، بمعنى التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها الحصول على هذه الفرص.
2. المساهمة في إيجاد أحسن الوظائف وأكثرها إنتاجية وربحية لكل الموارد البشرية الموجودة في المجتمع، مما يخلق ذلك الشعور بالحماس تجاه الأعمال، وبذل أقصى جهد عند ممارستها.
3. توفير جوّ من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع معا.

#### ❖ أما أهدافها تجاه الأفراد العاملين: يمكن تلخيصها فيما ينتظره الأفراد من هذه الإدارة والمؤسسة ككل:

1. يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرصة التقدم والترقية في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
2. إيجاد ظروف عمل مناسبة تمكن العاملين من أداء عملهم بفعالية، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
3. إيجاد سياسات موضوعية وعادلة تمنع الإستخدام السيئ وغير الإنساني للقوى العاملة، وتفادي المهام والأعمال التي تعرض العاملين للأخطار والأضرار المختلفة.

<sup>(1)</sup> - فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص (14-16).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

4. كما يرغب الأفراد في التعامل ل بكل حرية واستقلالية دون قيود أو ضغوط تحدّ أو تطمس الكرامة الإنسانية.

❖ وفيما يخص أهدافها تجاه المؤسسة فهي تعمل على:

### - مشاركة الإدارة العليا في:

1. الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن طريقة وبأقل التكاليف، ويتطلب ذلك تحديداً مسبقاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى الموجودة داخل المؤسسة، مع تحديد الصفات والخصائص التي يجب توفرها في شغل الوظيفة مما يساعد على تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختبار والاختيار والتوظيف.

2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير المحددة، وذلك يتطلب

توفير المعلومات اللازمة للعامل لأداء أعماله مع معرفة كل ما يتعلق بوظيفته (من سلطة ومسؤولية..).

3. ضمان استمرارية ولاء العاملين للمنظمة والرغبة في العمل فيها، ويتوقف ذلك على مدى إشباع حاجاتهم

ومطالبهم، لذلك يجب أن تعمل كل من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية على تأمين العاملين ضد

المرض، الحوادث، البطالة، الشيخوخة، واستبدال الرؤساء... الخ.

4. تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبها وتطوير أدائها لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية

الموجودة في البيئة المحيطة.<sup>(1)</sup>

5. ضمان حقيقة أنّ المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة سليمة وصحيحة،

وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم كلما أمكن ذلك.

6. إتباع الأساليب والمقاييس الأخلاقية في العمل والعلاقات الإجتماعية.

7. وضع السياسات واللوائح العادلة التي تنظم وتحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة: ويتجسد ذلك في تحقيق ما يلي:

1. المشاركة في توضيح وشرح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تتبعها المؤسسة مع أفرادها.

2. المساعدة في إيجاد حلول مناسبة لمشاكل العمال.

3. تقديم النصح والإرشاد لمديري الإدارات والأقسام الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولاً بأول

على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية.

(1) - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص (10-13).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

4. حث رؤساء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة والضرورية لحماية العاملين وممتلكاتهم<sup>(1)</sup> بناءً على ما تقدم، يتضح أنّ تحقيق أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها، ويتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء قوة عمل المؤسسة وبالتالي الأداء العام لكل الأقسام . ويمكن القول بأنّ أهم أهداف إدارة الموارد البشرية يتجسد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وذلك عن طريق أداء مهامها ووظائفها بكل فعالية وعلى أحسن وجه . إذن، يتضح أن أهداف إدارة القوى العاملة هي أهداف المؤسسة ككل.

### رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يتمّ الوصول إلى الغايات آنفة الذكر بواسطة مجموعة من الوظائف والمهام والتي تعدّ من بين الأمور الإستراتيجية الواجب تحديدها والتعرف عليها مبدئياً، وتختلف طبيعة هذه الوظائف باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطاتها وحجمها ومستوى تطورها، ولكن يمكن تصنيف هذه الوظائف عموماً إلى وظائف إدارية ووظائف متخصصة فنية وفق ما يلي:

#### 1/ الوظائف الإدارية:

تختص أي إدارة مهما كان نوعها بوظائف ومهام متفق عليها، وتشترك إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات الأخرى بممارستها للواجبات الإدارية التالية، التخطيط، التنظيم ، التوجيه، القيادة والإشراف، الإتصال والرقابة، ويظهر ذلك فيما يلي:

#### 1.1- التخطيط:

لابد لأية إدارة أن تضع خططا لأعمالها من أجل تطبق سياساته ا خلال فترة زمنية معينة، فالتخطيط بالنسبة لهذه الإدارة هو إعداد خطط واضحة لجميع النشاطات والعمليات المراد تنفيذها، على سبيل المثال إعداد خطط دقيقة ودورية لبرامج الصحة والسلامة المهنية، وكذا الخطط المتعلقة بالحوافز . وأهم تخطيط تقوم به هذه الإدارة هو تخطيط القوى العاملة، فتسعى إلى تحديد احتياجات المنظمة من العمالة من حيث الكم والنوع في الفترات القادمة للمؤسسة بما يتناسب مع استراتيجية هذه الأخيرة . وهناك اختلاف في تخطيط الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب ثلاثة اتجاهات هي: الاتجاه الأول: تقوم المنظمات بتقديرات العرض والطلب الضرورية من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الإتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الإهتمام بغير ذلك.

<sup>(1)</sup> - محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص ص (28، 29).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الإتجاه الثاني: تضع المنظمات مخططاتها الخاصة بتسيير الموارء البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة، أي تفرض عليها وهذا ما يسمى بمركزية التخطيط بالنسبة للموارد البشرية.

الإتجاه الثالث: وضع قوة العمل في أعلى مستوى استراتيجي وذلك عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة.

### 2.1- التنظيم:

يجاء التنظيم الملائم للقيام بتلك الخطط والسياسات وذلك بتجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق فعالية المنظمة، ويشمل التنظيم تحديد مهام وواجبات كل وظيفة ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المؤسسة وعلاقته بجماعات العمل، وكذا تنظيم علاقات الأفراد والأقسام الإدارية فيما بينها وتوجيهها لتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي (وسيتم تفصيل ذلك في العناصر القادمة).

### 3.1- التوجيه:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على خطط وأنظمة لتوجيه العمال ودفعهم للعمل بالطرق التي تتناسب مع ذلك، ومنها تصميم وتحليل الوظائف وما تتضمنه من تحديد لكل الأعمال والأنشطة الخاصة بكل وظيفة لتسهيل تنفيذها من طرف شاغلها، وتطبيق أنظمة التدريب والتطوير التي تحفز الأفراد وتدفعهم لأداء الأعمال بطريقة جيدة... الخ.<sup>(1)</sup>

### 4.1- القيادة والإشراف:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة مديري ورؤساء الأقسام، عن طريق تقديم النصح والمشورة لهم في القضايا الخاصة بتحسين طرق وممارسات القيادة والإشراف، من أجل خلق ظروف وأجواء عمل يسودها نوع من الديمقراطية والتفاهم بعيدا عن المشاكل والصراعات فيما بين الرؤساء والمرؤوسين إنَّ القيادة هي عبارة عن عملية التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس الناجح هو القادر على التأثير بالإيجاب في سلوكيات ومشاعر عماله وتوجيههم نحو الأداء المطلوب . وتتجسد القيادة الإدارية في مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإستعدادات التي يتميز ويتصف بها الرئيس، كما تنتوع القيادة والإشراف الإداري إلى ثلاثة أنماط : قيادة أوتوقراطية (دكتاتورية، مركزية)، القيادة الحرة، والقيادة الديمقراطية، ويتميز كل نوع عن الآخر بمجموعة من المزايا والعيوب، ولكن أثبتت الدراسات أنَّ أفضل نوع هو النمط الديمقراطي لأنه قائم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

(1) - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص (33-35) .

(2) - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص (258-291).

## 5.1- الإتصال:

وهو النابض الروحي لأي نشاط، فمن خلاله تضع إدارة القوى العاملة شبكات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات... إلى الجهة المستهدفة بطريقة سهلة وسريعة تحصد من ورائها نتائج ايجابية للكل . ويرتبط الإتصال ارتباطاً مباشراً بالمشرف والرئيس، أيا كان مستواه الإداري، فهو في اتصال دائم مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. وعليه، فالرئيس أو المشرف الناجح يقوم بتشجيع تدفق المعلومات الواضحة والدقيقة الصادرة منه، ويتعد كل البعد عن المعلومات والتوجيهات والأوامر الغامضة التي تعيق إنجاز الأعمال . تتكون عملية الإتصال من عدة عناصر هي في أغلبها : الهدف من الإتصال، المتصل (المرسل)، المتصل به (المستقبل)، محتوى الإتصال (الرسالة)، وسيلة الإتصال (كتابية، سمعية، مرئية)، نتيجة الإتصال (التغذية العكسية)، والتنشيط. وتتم أغلب الاتصالات داخل المؤسسة في إطار ما يعرف بالاتصال الرسمي (قد يكون صاعداً، نازلاً، أو أفقياً)، وغير الرسمي.<sup>(1)</sup>

وللاتصال تأثير كبير في تسيير وتنظيم شؤون المنظمة لأنه الحامل أو بالأحرى المحرك الأساسي لكل المعلومات والآراء، والقواعد،... الخ المتواجدة في جميع المستويات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي (المؤسسة)، ويشير معظم الكتاب إلى أنّ الاتصال يخدم عدة أغراض، أهمها ما يتعلق بوظائف الموارد البشرية، يمكن إجمالها فيما يلي:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقاد من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية.
5. يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
6. تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
7. إصدار الأوامر والتعليمات.
8. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم.
9. التأثير في الآخرين وقيادتهم.
10. حفز وزيادة حماس العاملين.<sup>(2)</sup>

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص (329-332).

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص ص (244، 245).

## 6.1- الرقابة:

هي العملية التي تسمح بالتأكد من أنّ الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج المحددة سالفًا، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي للأعمال بالأداء المتوقع أو المخطط له، ومعرفة الانحرافات التي حدثت وفي أي مستوى وأية مرحلة، ثم اتخاذ التعديلات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وتعد هذه العملية مهمة بالنسبة لكل الإدارات والأقسام لذلك يجب تطبيقها باستمرار وعلى فترات دورية . وهي تتم وفقا لمراحل متتابعة كما يلي:

❖ وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء (مؤشرات الأداء المتوقع).

❖ قياس الأداء الحقيقي (الفعلي).

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالقواعد (الأداء المتوقع).

❖ القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة.

حيث يتم وضع معايير ومؤشرات للأداء لتسهيل عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع

حسب خطة واضحة، وللتمكن أيضا من تصحيح وتعديل الانحرافات التي تحدث إن أمكن ذلك.

وبالإضافة إلى كل ما سبق من الوظائف الإدارية، هناك أنشطة ومسؤوليات إستراتيجية خاصة بكل

قسم وإدارة داخل المؤسسة، تتمثل أساسا في التفكير المستقبلي لكل إدارة والتنبؤ على المدى البعيد، والتأكد في نفس الوقت من توفر خصائص وشروط النجاح، وهذا يتطلب معرفة الإستراتيجية العامة للمؤسسة لكي تسيّر الاستراتيجيات الفرعية للأقسام في ظل الإستراتيجية العامة<sup>(1)</sup>.

**2/ الوظائف المتخصصة (الفنية):** تساعد الوظائف الإدارية السابقة في تنفيذ وتطبيق وظائف وأنشطة

إدارة الموارد البشرية، فكل إدارة لديها وظائف خاصة تتميز بها عن غيرها من الأقسام والإدارات الأخرى. وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية المتخصصة في:

## 1.2- تحليل وتصميم الوظائف:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بإعداد وصف دقيق ومنظم وتفصيلي لكل وظيفة

في المنظمة تحدد فيها الواجبات والخصائص وكافة البيانات اللازمة عن عمل معين . ويشمل هذا الوصف

كلا من : اسم وموقع وطبيعة الوظيفة، وواجباتها، ومسؤولياتها، والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها

شغالها، مع تحديد الظروف التي تتم فيها (من مجهود عضلي، ذهني، حرارة، أتربة...) <sup>(2)</sup>، وتوضيح نظام

الإتصال الخاص بها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وكذا تبيان نطاق إشراف هذه الوظيفة أي تحديد عدد

المرؤوسين وعدد الوظائف التي تكون تحت إشراف ومسؤولية القائد، بالإضافة إلى هذه المعلومات لا بد من

توضيح وتفصيل الخصائص والشروط الواجب توفرها في صاحب هذه الوظيفة، من مستوى تعليمي،

(1) - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص (34، 35).

(2) - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص ص (37-39).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تخصص، خبرة، مهارات، صفات وقدرات ذهنية وجسمية...<sup>(1)</sup> تقريبا هذه هي كل البيانات والمعلومات الواجب رصدها في نموذج وصفي مكتوب خاص بكل وظيفة أو عمل في المؤسسة.

### 2.2- تخطيط الموارد البشرية:

إنّ تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد اللازمي ن كمًا ونوعًا بالنسبة لكل وحدة إدارية أو قسم، بمعنى الحصول على العدد الدقيق من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، ويتم ذلك عن طريق مقارنة القوى العاملة الداخلية (الموجودة في المؤسسة) بالاحتياجات المطلوب توفرها لشغل الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية معينة.<sup>(2)</sup>

من جهة تستفيد المؤسسة من الموارد البشرية الداخلية بتعيينها في وظائف أعلى (الترقية)، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويدفع إلى تحسين الأداء والرقى بمستوياته، ومن جهة أخرى الاستفادة المؤسسة من الطاقات البشرية الخارجية ذات المواهب والمهارات والخبرات المتميزة وبالتالي اكتساب أفكار جديدة ومعلومات ومعرفة تساعد على تقدم ونجاح المؤسسة.

### 3.2- إستقطاب الموارد البشرية:

بعد الإنتهاء من عملية تخطيط القوى العاملة التي حددت أنواع الوظائف الشاغرة وعدد العاملين المطلوب الحصول عليهم والشر وط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها، تأتي وظيفة الإستقطاب والتي يتم فيها البحث وجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الطاقات البشرية المؤهلة والصالحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وتقتضي هذه العملية دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأفراد المؤهلين. وتختلف أهمية المصدر من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، وبالتالي فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المؤسسة، ظروفها، إمكانياتها، نشاطها، وأيضا ظروف السوق والحالة الإقتص ادية والسياسية والإجتماعية التي يعيشها المجتمع.

بالإضافة إلى تأثير هذه العوامل على عملية الإستقطاب فإن نجاحها يتوقف أيضا على مدى دقة ووضوح عملية توصيف الوظائف وتعريفها، فإذا اتسمت هذه الأخيرة بالغموض واللبس فحتما سيؤثر ذلك على تحديد مواصفات وخصائص الأفراد اللازمين لشغل الوظائف.

وفي العادة هناك مصدران للإستقطاب: المصدر الداخلي والذي يتم إما بالترقية أو النقل والتحويل

(1) - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص (37-39).

(2) - راوية حسن، مرجع سابق، ص 75.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والمصدر الخارجي ويكون عن طريق الإعلان لطالبي العمل، مكاتب الموارد البشرية الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، الجامعات، المدارس والمعاهد الفنية، توصيات العاملين بالمؤسسة...<sup>(1)</sup>

### 4.2- الإختيار والتعيين (التوظيف):

تعدّ عملية الإختيار والتعيين امتدادا طبيعيا لكل الأنشطة سالفة الذكر (تحليل وتصميم الوظائف، وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية). وتقوم هذه الوظيفة على انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف، ويكون ذلك وفقا لأسس موضوعية وعادلة، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توفرها فيهم<sup>(2)</sup> وبمعنى أدق المفاضلة بين أعداد المتقدمين لشغل الوظيفة ثم اختيار الأفضل من بينهم، مع استبعاد الأفراد غير المناسبين منهم. إذا، فهذه العملية تهدف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتتم وظيفة الإختيار والتعيين وفق مجموعة مراحل متسلسلة ومتراطة فيما بينها وعادة ما تبدأ بطلبات التوظيف التي يتم ملؤها من طرف الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ثم تأتي أهم مرحلة وهي مرحلة الإختبارات التي يخضع فيها الأفراد إلى عدة أشكال منها كاختبار الذكاء والأداء، واختبار القرارات والشخصية، واختبار الميول والاتجاهات، ولكن قد لا تلجأ المنظمات إلى تطبيقها كلها وتكتفي فقط بما تقتضيه طبيعة وخصائص الوظيفة المعروضة. ثم بعد هذه المرحلة يمر الأفراد بمقابلات متنوعة بهدف الإلمام أكثر بالمعلومات الخاصة بهم للتأكد من صحة البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها من بطاقات طالبي التوظيف. ومن خلال نتائج هذه الإختبارات والمقابلات يمكن وضع قائمة المرشحين الصالحين للتعيين، والذين يتمّ فحصهم طبيًا للتأكد من سلامتهم، وفي الأخير يصدر قرار التوظيف للشخص المناسب بتثبيته في العمل.<sup>(3)</sup>

بعد الإنتهاء من كل هذه المراحل ويقبل الفرد، تنتقل المنظمة إلى تقديم الشرح المفصل عن الوظيفة وكل ما يتعلق بالأعمال والمهام التي سيقوم بها (الفترة التجريبية، التربص).

### 5.2- التدريب:

التدريب هو الوسيلة التي يُمكن بواسطتها تزويد ال مورد البشري بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال عمل معين، وذلك باستخدام أساليب وأدوات محددة وإعداد برامج تدريبية مختلفة تهدف إلى تحسين وصقل القدرات والمهارات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للانجاز الكفاء وبالتالي رفع مستوى أدائه وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة ككل.<sup>(4)</sup>

ويتمّ إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وفقا لخمس مراحل، أولاها هي عملية جمع وتحليل البيانات التي تسمح بالإحاطة بكل المعلومات والمعطيات التي يتم بواسطتها تحديد احتياجات العاملين للتدريب، وهي

(1)- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص (155، 156).

(2)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 123.

(3)- صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 200.

(4)- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 233.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المرحلة الثانية، وتحدد فيها كل أنواع الاحتياجات (التدريبية) التي يستحقها العمال، وعادة تدور حول تطوير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتطوير سلوك بعض الأفراد وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم. بعدها تصمم البرامج التدريبية على أساس هذه الإحتياجات، ثم تأتي مرحلة تنفيذ وتطبيق هذه البرامج وفقا لجدول زمني ومكاني مع ين. وفي الأخير يتم تقييم تلك البرامج لمعرفة مدى فائدتها وتأثيرها على أداء العاملين.<sup>(1)</sup>

وللتدريب عدة طرق ووسائل وأنواع يختلف استعمالها من طرف المؤسسات بحسب الحاجات التدريبية، والإمكانات المالية للمؤسسة ...الخ، ولكن في العادة يحصل الفرد الجديد على تدريب أولي (أساسي) لتقدمه للوظيفة والتعرف على كل ما يتعلق بها داخل كل المؤسسات تقريبا.

### 6.2- إعداد هيكل الرواتب والأجور:

يكتسي موضوع الأجور والرواتب أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسة وأفرادها فهو يساعد بدرجة عالية في خلق علاقة حسنة بين كليهما، فمن جهة يشكل الأجر ل فرد وسيلة أساسية لإشباع حاجاته ورغباته المادية والإجتماعية من مأكـل ومشرب ومظهر ومكانة إجتماعية ...الخ، وبالتالي فالأجر يؤثر بدرجة كبيرة في تحديد رغبة ورضا الفرد في العمل ومنه التأثير على مستوى إنتاجيته وكفاءته، أما بالنسبة للمنظمة فالأجر أو الراتب يمثل عنصراً هاماً من عناصر تكاليفها كما يضمن لها تحقيق أهدافها عن طريق بذل جهود أكبر من طرف العمال.

ونظراً للمكانة التي يحتلها موضوع الأجور، يجدر الإهتمام والعناية بها، ويتأتى ذلك عن طريق التطبيق العادل والموضوعي لسياساتها وأنظمتها من اجل خلق جو عمل مناسب، لأن م عظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور، كما أنّ العديد من الدراسات أثبتت أنّ الأجر العادل من العوامل الأساسية ذات التأثير القوي في دفع وحفز العاملين على الأداء الجيد وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة.<sup>(2)</sup> إنّ التكاليف الحقيقية للأجور ليست فقط ذلك المبلغ النقدي الذي يُدفع للفرد مقابل عمله وجهده في المؤسسة ولكن تتمثل أيضا في العلاوات والزيادات الدورية أو السنوية، وكذلك الخدمات المقدمة للعاملين من وجبات غذائية ومساكن مجانية، وعلاج طبي، ووسائل للنقل، وأقساط التأمينات الإجتماعية... الخ.<sup>(3)</sup>

ولنظام الأجور تصنيفات عديدة تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر، وكذلك هناك طرق وأساليب مختلفة للدفع تبعا لطبيعة كل وظيفة ونوع ونشاط ومكان المؤسسة، ويقتضي إعداد هيكل الأجور والرواتب مراحل متسلسلة ومرتبطة وذلك لضمان تسيير سليم وموضوعي عند التطبيق

(1) - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص (229-231).

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص (159،160).

(3) - صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص ص (359، 360).



## 7.2- تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بتقييم وقياس أداء العامل دراسة وتحليل مستوى أداء الفرد وملاحظة سلوكه وتصرفاته ومقارنة ذلك بمتطلبات وواجبات العمل المنوطة به، من أجل الحكم على مدى نجاحه ودرجة كفاءته في القيام بأعماله الحالية ومعرفة مدى نموه وتقدمه في المستقبل، بمعنى أنّ عملية تقييم الأداء تسمح للمؤسسة وللمشرف من تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين، فتعمل على معالجة نقاط الضعف مع تدعيم وتطوير جوانب القوة.<sup>(1)</sup>

وتستغل المؤسسة نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، ووضع نظام عادل للحوافز، كما يساعد التقييم في تحديد مسارات النقل والترقية، ورسم خطط وسياسات الإختيار والتعيين، وتحسين عملية الإشراف، وبالإضافة إلى كل هذه الأهداف، فهو يساعد المؤسسة في التعرف على معوقات العمل.<sup>(2)</sup>

في المقابل، تشتمل عملية تقييم الأداء على خمسة مراحل لتنفيذها وتتمثل في: تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء (من سيقوم بعملية التقييم؟)، تحديد التوقيت المناسب للتقييم (متى سيتم التقييم؟)، إختيار الأسلوب الأصلح لتقييم كل وظيفة، إتخاذ القرار حول مسألة إخبار الفرد بنتائج التقييم، وأخيراً القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تح ليل نتائج التقييم.<sup>(3)</sup> لذلك، تتجلى بوضوح هذه الوظيفة في عملية الرقابة الإدارية.

## 8.2- النقل الوظيفي:

وهو تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى الإداري أو إلى مستوى أدنى أو أعلى، وعموما توجد ثلاثة أنواع من التنقلات هي:

1- النقل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ويسمى بالترقية، ويصحب هذا النقل العديد من المزايا منها زيادة في الأجر، سلطات جديدة، صلاحيات أوسع، مكانة أعلى... الخ، كما يصحبها عدد أكبر من المسؤوليات والأعباء. للترقية أسس ومعايير تقوم عليها وتنحصر عادة في ثلاثة معايير هي : الترقية على أساس كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، والترقية على أساس أقدمية الفرد أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة، والأساس الأخير يتم فيه الجمع بين كل من الكفاءة والأقدمية معا.

(1) - صلاح عبد الباقي، مرجع السابق، ص 258.

(2) - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص (137، 138).

(3) - صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 189.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 2- النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري ويسمى بالنقل الأفقي، ويترتب عليه تغيير الفرد لفريق العمل الذي كان يعمل معه أو المكان الذي كان فيه أو الزمان (الوردية) أو الوحدة التنظيمية التي كان تابعاً لها، أما بالنسبة للأجر والمزايا الوظيفية الأخرى ففي الغالب لا يحدث تغيير فيها.
- 3- النقل من وظيفة أعلى إلى وظيفة أدنى ويسمى بالتنزيل الدرجة، ويؤثر هذا النوع على الدخل المادي والحالة المعنوية للفرد المنقول، ويرجع هنا التنزيل لأسباب رئيسية أهمها ضعف كفاءة الفرد وإهماله لعمله، أو لسبب عقابي لارتكاب العامل مخالفة استوجبت تنزيله من درجته الوظيفية.<sup>(1)</sup>
- وفي جميع الحالات تقع المسؤولية على كاهل إدارة الموارد البشرية، فهي التي تساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع وظيفته الجديدة.

### 9.2- الحوافز:

إنّ الحوافز هي فرص ووسائل (مكافأة، علاوة، ترقية...) توفرها المؤسسة للأفراد العاملين لتثبيّر بها رغبتهم وتخلق لديهم دافع السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المُنتج والسلوك السليم وذلك بغية تلبية حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع، فالحافز هو شعور خارجي لدى الفرد يُؤد فيهِ الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه للوصول على أهداف محددة، ويقع على عاتق المؤسسة ضرورة توفير وتطبيق الحوافز القادرة على تلبية حاجات العاملين لضمان تحسين أدائهم ورفع إنتاجية المؤسسة.

وتصنف الحوافز التي يستعين بها التنظيم إلى:

- ❖ الحوافز النقدية: الأجر، الزيادات الدورية، المكافآت، المشاركة في الأرباح.
- ❖ الحوافز المعنوية: فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، إثراء وتوسيع العمل، تنظيم ساعات العمل، تحسين ظروف ومناخ العمل المادي.
- ❖ حوافز الخدمات الإجتماعية المتنوعة: توفير مستلزمات المعيشة، السكن، الخدمات الطبية، إنشاء المطاعم، مجمعات الترقية والراحة... الخ.<sup>(2)</sup>

وعلى المؤسسة أن تعرف من أي أبواب الحوافز يجب أن تدخل لتؤثر على أداء الفرد وتدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته ومنه زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق فعالية المؤسسة.

### 10.2- الصحة والسلامة المهنية:

نتيجة لتضخم قطاعات الأعمال وخاصة القطاع الصناعي وكثرة تعرض العاملين لمخاطر الإصابات وانتشار الأمراض تدخلت الإدارات العليا لحماية العمال بإنشاء أنظمة وبرامج للصحة والسلامة

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص (257-266).

(2) - المرجع نفسه، ص (304-314).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المهنية، لكي تتمكن من خلالها من تقليل عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم، إن المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا لبرامج وسياسات الصحة والأمن وتحسن وضعها وتطبيقها توفر على نفسها تكاليف مرتفعة جدًا تترجم بالإيجاب في أرباحها فمنها: تكلفة الغياب، تكلفة النفقات الطبية، تكلفة الوفاة وإصابات العجز... الخ.

إن مصدر الحوادث والإصابات في الأصل يرجع إلى الظروف الفيزيائية من حرارة، ضوضاء، نظافة مكان العمل، السأم والملل... الخ. وأما المصدر الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية، ويفوق تأثير هذه الأخيرة في بعض الأحيان تأثير الظروف المادية (تجارب مدخل العلاقات الإنسانية) حيث تتركز أهم مصادرها في: أهمية المكانة والدور، مدى شعور الأفراد بالعدالة والإنصاف، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، السياسات والإجراءات التنظيمية التي تسير أمور المورد البشري، مدى شعور الفرد بالحرية والطمأنينة في العمل، طبيعة علاقات العمل... الخ.<sup>(1)</sup>

وتتطلب هذه الظروف اهتماما أكبر من طرف المؤسسات، لذلك يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط وبرامج السلامة مع العمل على تحسينها باستمرار، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة.

### **11.2- تقديم المزايا والمنافع للعاملين :** وهي مجموعة من الخدمات والمكافآت تمنحها المنظمة لجميع

أفرادها لكونهم أعضاء فيها، وهي ليست كالأجور والحوافز التي ترتبط بالأداء، بمعنى أنها تمنح لأي فرد عامل في المؤسسة. وتشكل هذه المزايا جزءًا كبيرًا من التعويضات التي يحصل عليها الأفراد، وتعتبر هذه الخدمات في الأصل من حقوق العامل وتنطوي على عدة أنواع فمنها:

- المطلوبة قانونيا: كالتأمين الاجتماعي، وتعويضات العاملين، وتعويضات البطالة، والعجز.

- المرتبطة بالمعاشات: المعاش الخاص بنهاية الخدمة (التقاعد)، التقاعد المبكر، المعاش نتيجة العجز.

- الخاصة بالتأمين: التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث، التأمين على الحياة، التأمين ضد العجز.

- وأخرى متعلقة بالإجازات: الإجازات الرسمية والسببية، إجازة المرض والحج لأول مرة... الخ، وهناك

خدمات أخرى تتعلق بعلاوة السكن، والتعليم، وعلاوة النقل، والإنتداب، وعلاوة الزوجة والأولاد... الخ.<sup>(2)</sup>

ولقد تزايدت أهمية هذه الخدمات والمنافع في السنوات الأخيرة وذلك بسبب زيادة ضغط النقابات العمالية

وتطور وعي المورد البشري وإدراكه لقدراته وخصائصه ومهاراته الابتكارية والمعرفية المتنوعة

إنه بالتفحص والتمعن في هذه الخدمات والمزايا نستبعد تماما وجود جزاءات عقابية بحق العاملين

ولكن في الحقيقة هناك نظام بأكمله يدعى بالنظام التأديبي يطبق على الأفراد الذين يخالفون قواعد العمل

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص (347-353).

(2) - راوية حسن، مرجع سابق، ص (327-329).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ويسميه البعض بالحوافز السلبية، ويطبق هذا النظام لضمان المحافظة على ممتلكات المؤسسة من الهدر والإستنزاف من قبل العمال، ولمنع انتشار السلوكيات المعابة وغير المقبولة<sup>(1)</sup>.

### 12.2- التنمية الإدارية (التطوير الإداري):

يقصد بالتنمية الإدارية ذلك النشاط المخطط والمستمر الخاص بتطوير اتجاهات ومهارات وسلوك الفرد ليصبح مديرًا فعالاً، فهذه الوظيفة تتعلق بمديري كافة المستويات الإداري، وكذلك أفراد الإدارة الحاليين الذين يتم تهيئتهم لمنصب المدير مستقبلاً.

بدأ الإهتمام بالتنمية الإدارية يتزايد خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، واستمر نتيجة للتوسع السريع والضخم في الأعمال والأنشطة التي شهدتها العقود الأخيرة، وكذا للمشكلة التي واجهت مؤسسات ومصانع العالم في الندرة النسبية للمديرين الأكفاء، بالإضافة إلى ظاهرة التخصص الزائد التي أصبحت تشكل عائقاً أمام رجال الإدارة في تسيير وتنظيم أمور المؤسسات، هذا ما دفع المنظمات إلى ضرورة توفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا امدراء □ قادرين على تحمل المسؤولية في المستقبل.

تنطوي هذه البرامج على أساليب متعدد يتم تطبيقها في أثناء العمل أو خارج المؤسسة، ومنها التدريب أثناء العمل، تدريب الحساسية، دراسة الحالات العملية، المباريات الإدارية، دورية العمل، أسلوب المحاضرة... الخ.<sup>(2)</sup>

إضافة إلى كل تلك الوظائف، فإدارة الموارد البشرية أنشطة ومهام تقليدية تتمثل أساساً في حفظ السجلات والوثائق الخاصة بالعمال، إعداد لائحة نظام العمل (حضور، إنصراف، غياب... الخ)، الإحتفاظ بالإحصاءات الخاصة بالأجور والمرتبات، إعداد التقارير الخاصة بالترقية والنقل والتعيين... الخ. كما يمكن الإشارة كذلك لوظيفة نجدها بكثرة داخل المؤسسات والمنظمات المتواجدة في الدول المتقدمة هي وظيفة إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشري وتسييره ومشاكله في المؤسسات.

إضافة إلى كل ما سبق من تلك المهام والوظائف يحدد لنا المعهد العربي للتخطيط بالكويت سنة 1994 في مناقشة له حول أهمية إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة والتي يختزلها فيما يلي:

- ❖ تعبئة الموارد البشرية أو حشد الموارد البشرية.
- ❖ تنمية الإنسان بالنظر إليه على أنه رأس مال بشري.

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 365.

(2) - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص (237-245).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ وظيفة الإستخدام والتشغيل (التوظيف)<sup>(1)</sup>.

بعد عرض معظم الوظائف والأنشطة الموكلة لإدارة الموارد البشرية يمكن التعمق أكثر في مسؤولية كل وظيفة، ومن الذي يؤدي وظائف الموارد البشرية؟ نعم بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الوحيدة التي تختص بهذه الوظائف ولكن من المستح يل القيام بها بانفراد وانعزال عن المستويات الإدارية الأخرى، ولأن هذه الأنشطة تتعلق بكل الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة والمنتشرة في كل أنحاءها، بالإضافة إلى أنّ هذه المهام والأنشطة تشترك في أدائها الإدارات الأخرى والإدارة العليا (على اعتبار أن كل قسم أو مصلحة يختص بمرحلة من المراحل أو جزء من أجزاء أداء هذه المهام)، يمكن القول بأن وظائف وأنشطة الموارد البشرية ما هي إلا نظام يكمل وينسق ويجمع بين جميع أجزاء المؤسسة. والجدول التالي يبين لنا بوضوح تداخل وتكامل الوظائف و السياسات المتعلقة بتسيير القوى العاملة:

### الجدول رقم (05): يوضح مسؤولية وظائف إدارة الموارد البشرية:

الجهات الوظائف	إدارة الموارد البشرية	مدرء الإدارات الأخرى	الرئيس المباشر	الإدارة العليا	جهة أخرى
تخطيط الموارد البشرية	- وضع الخطط والتنسيق بين الموارد البشرية في كل الأقسام. - تقديم نصح والإرشاد للمدرء.	- توفير المعلومات الضرورية واللازمة التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية.	- تشجيع التخطيط. - تقديم الدعم والمساندة.		
الإستقطاب	- عادة يوجد مكتب للتوظيف داخل هذه الإدارة في المؤسسات كبيرة الحجم.		- الرئيس المباشر أو صاحب العمل هو المسؤول عن نشاط الإستقطاب في حالة المؤسسات الصغيرة.		
الإختيار والتعيين	- يشترى كان في عمليات الإختيار(مقابلات، إختبارات) وترجع لهم مسؤولية التوظيف في حالة التوظيف في المستويات الأدنى.		- في حالة المناصب الحساسة ترجع لها هذه المسؤولية. (الدولة).	- في حالة المسابقات الوطنية للتوظيف (الدولة).	
التدريب	- متابعة أداء المدربين. - رفع التقارير إلى الإدارة العليا - أخصائي التدريب تابع لهذه الإدارة.	- تحديد العمال المراد تدريبهم. - وضع برامج التدريب.	- تدريب مرؤوسهم (تنفيذ البرامج ج).	- توفير المبالغ المادية والوسائل الضرورية لذلك.	- أجهزة تدريبية خارجية.
نظام	- في المؤسسات العامة الدولة هي المسؤول الوحيد عن وضع أنظمة الرواتب والأجور.				

<sup>(1)</sup> - محمد عدنان وديع: إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي، المعهد العربي للتخطيط الكويت، 1994، ص (31-35).

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- في المؤسسات الخاصة أصحاب العمل هم المسؤولون عن وضع هياكل الأجور.				الأجور
- مراجعة ذاتي (الفرد نفسه). - خبراء مختصون.	- إعداد تقارير أداء مرؤوسيهم ورفعها لمدير القسم.	-مراجعة التقارير والتأكد من سلامتها ورفعها لإدارة الموظفين.	- مراجعة التقارير و التأكد من أنها عادلة ورفعها إلى الإدارة العليا.	تقييم الأداء
-قد يعود الأمر أيضا للحكومة نفسها	ترجع لها مسؤولية تقرير عملية النقل	- يشتركان مع إدارة الموارد البشرية في تحديد الأفراد المرشحين للترقية	- مساعدة المترقي على التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد.	النقل الوظيفي
-تنفيذ برامج السلامة وتطبيق اللوائح (العمال). - تقديم المشورة لكل الإدارات.	-توفير وسائل السلامة المهنية. - وضع اللوائح والتعليمات الخاصة بذلك. - توفير المختصين بذلك	- التأكد من أن ظروف العمل توفر السلامة. - تشجيع العمال على الإلتزام بقواعد ولوائح السلامة.	-التأكد من أن الأفراد المصابين يتلقون العلاج المناسب. - حفظ السجلات المتعلقة بتلك البرامج.	برامج الصحة والسلامة المهنية

**المصدر:** إعداد شخصي بالإعتماد على: محمد فالح صالح، 2004.

عمر وصفي عقيلي، 1996.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا تأرجح مسؤولية الوظائف والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، فتارة يقوم بها قسم الموارد البشرية وتارة أخرى تقوم بها الإدارات الأخرى والمشرف المباشر، وأحيانا يتم التعاون بينهم، ويرجع ذلك إلى الطبيعة التي تتميز بها هذه الأعمال، فهي موجودة في كل المستويات الإدارية وفي جميع الأقسام والدوائر وأعمق من ذلك، فهي مرتبطة بكل عامل مهما كان مركزه داخل المؤسسة. كما يعود كذلك هذا التأرجح إلى اختلاف السلطة والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا للإدارة المكلفة بهذه الوظائف (إدارة الموارد البشرية)، وعموما سنكشف في العنصر الموالي حقيقة هذه المكانة وتلك السلطة.

**خامسا: تنظيم إدارة الموارد البشرية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأساسية والضرورية لبقاء واستمرار المنظمات، ولكي تقوم هذه الإدارة بمهامها ومسؤولياتها ينبغي وضع تنظيم واضح ودقيق لها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذلك سيتم تحديد كل ما يتعلق بهذا الجهاز من حيث موقعه في البناء التنظيمي وتنظيمه الداخلي وتحديد نوع السلطات والصلاحيات الممنوحة له مع تبيان حقيقة العلاقة التي تربطه مع الإدارات الأخرى، وسنتطرق بإيجاز لكل عنصر من هذه العناصر في:

**1- موقع إدارة الموارد البشرية في البناء التنظيمي:**

عندما تفكر المنظمة في إنشاء جهاز خاص يتولى أمور العامل ين بها يتوجب عليها أن تأخذ في

الإعتبار عدة عوامل هي:

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- ❖ حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فكلما كان حجم المؤسسة وعدد العاملين بها كبيرا وضخما، كلما زاد حجم ومكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتعاضمت أهميتها.
- ❖ التنظيم العام للمؤسسة، فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي نتيجة لتساع وانتشار نشاط المؤسسة في مناطق جغرافية متعددة، فذلك يفرض وجود أجهزة للأفراد لا مركزية لخدمة الفروع الجغرافية.
- ❖ مدى تنوع فئات العاملين في المؤسسة، فتنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة الجهود التي تنبذها إدارة الموارد البشرية، وبالتالي زيادة أهميتها ومكانتها في المؤسسة.
- ❖ مدى اقتناع المؤسسة بأهمية دور إدارة الأفراد ونظرتها إلى العنصر البشري، فإذا كانت المؤسسة لا تهتم بالموارد البشري ولا تفهم الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية ففي هذه الحالة تقتصر و تنحصر وظائفها في الجوانب التقليدية الروتينية فقط، أما إذا كانت نظرة الإدارة العليا جدية فان ذلك يؤثر بالإيجاب على تنظيم تلك الإدارة بزيادة حجمها وارتفاع مستواها التنظيمي في الهيكل العام للمؤسسة<sup>(1)</sup>
- وفيما يلي نقدم أهم الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تتخذها المؤسسة والتي يختلف فيها موقع إدارة الموارد البشرية، وهي أساسا ثلاثة أنواع مبنية على طبيعة علاقات السلطة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتتمثل في: التنظيم الخطي، التنظيم الوظيفي، والتنظيم الخطي- الإستشاري.

### **1.1- التنظيم الخطي:**

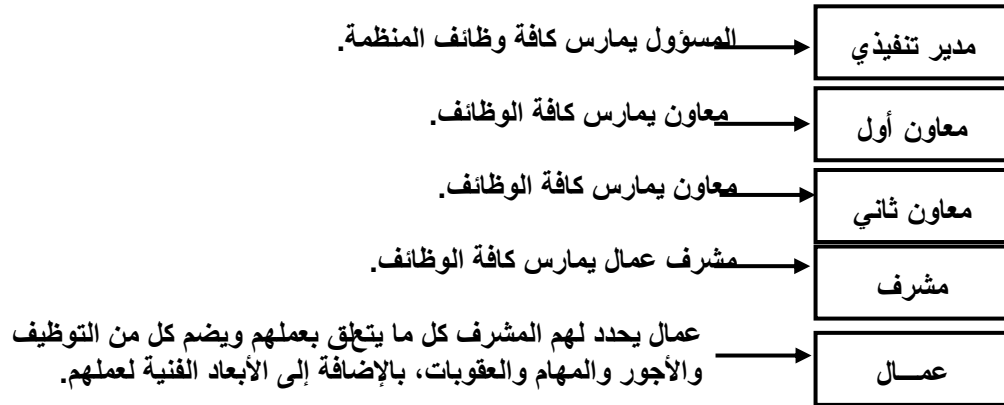
في هذا النوع تنحصر ممارسة سلطة كافة الوظائف بالإدارة العليا ثم مساعدتها حسب الحاجة، فالمدیر الأعلى يهتم شخصيا بشؤون الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد.. الخ، وإذا كان حجم العمل أكبر من طاقته قد يستعين بمساعد يخول له سلطة تنفيذ الوظائف السابقة، وكذلك إذا كانت مسؤوليات هذا المساعد نفسه تزيد عن قدراته، فقد يستعين هو الآخر بمعاون يساعده في كافة الوظائف، وهكذا. إذا فقسم الموارد البشرية لا وجود له في هذا النوع من التنظيم كما أننا لا نجد شخصا متخصصا في هذا المجال (شؤون العاملين أو التوظيف) لأن جميع المسؤولين يقومون بها إضافة إلى اهتماماتهم الخاصة،

(1)- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص (68، 69).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ويعد هذا النوع من أقدم الأشكال التنظيمية وينتشر بكثرة في المؤسسات الصغيرة (1). إن الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي الخطي.

### الشكل رقم(07): نموذج للتنظيم الخطي:



إدارة الموارد البشرية بدائية يمارسها كل مسؤول مع وظائفه الأخرى، أي عمليات التسويق، والتمويل، والإدارة ضمن صلاحياته.

المصدر: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص53.

### 2.1- التنظيم الوظيفي:

يعمل هذا النوع على إنشاء إدارات أفقية ويمنحها سلطات الأمر على كافة المؤسسة وفي مجال تخصصها، بمعنى قد تعطي الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية أمرية في الأمور والأعمال ذات الصلة بوظائفها وأنشطتها، فيحق لها بذلك إصدار تعليمات وتوجيهات تلزم بها جميع العاملين وكل الأقسام الأخرى. فهذا النوع يحقق الاستفادة الكاملة من التخصصات الموجودة داخل المؤسسة بشكل فعلي ولكن في نفس الوقت يطرح مشكلة ازدواجية الأمر حيث يصبح العامل يتلقى الأوامر من جهتين أو أكثر حسب نوع وعدد الإدارات التي مَنحت لها سلطة الأمر داخل هذا التنظيم، فهذه الإزدواجية تخلق الكثير من المشاكل والصراعات حول تداخل الإختصاصات، وللتوضيح أكثر ندرج الشكل الموالي لتنظيم وظيفي مَنحت فيه الإدارة العليا سلطة الأمر لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المالية، بالإضافة إلى إدارة

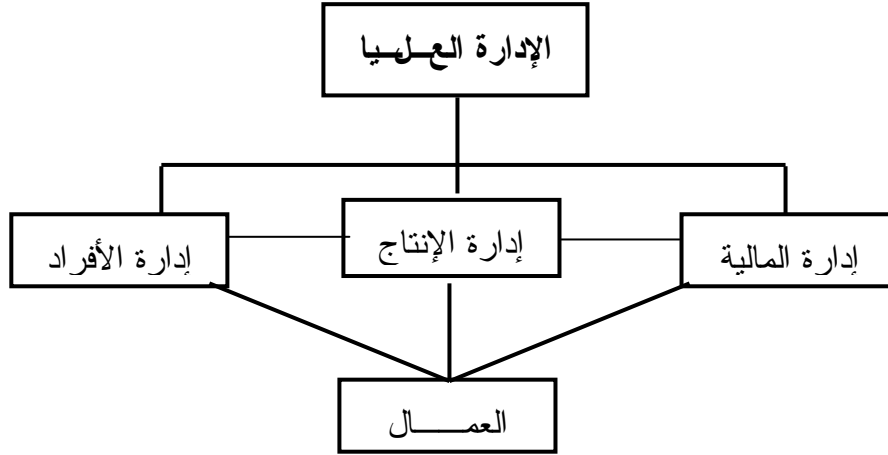
(1) - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص (51-53).



الإنتاج التي يعمل العاملون تحت رئاستها، ففي هذا النموذج يؤمر العامل من ثلاثة رؤساء<sup>(1)</sup>

**الشكل رقم (08): يوضح نموذج التنظيم الوظيفي لمنظمة**

**تعطي سلطات أمر لإدارة الموارد البشرية.**



**المصدر:** سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص 54 .

إذن يتوقف وضع ومكانة دائرة الموارد البشرية في التنظيم الوظيفي على قرار الإدارة العليا في منحها لسلطة الأمر، لتصبح ذات سلطة تنفيذية على كافة الإدارات الأخرى، أو حرمانها منها لتهمل ولا تؤخذ بعين الاعتبار إستشاراتها ومساعداتها وتبقى هامشي وفي أدنى المستويات التنظيمية.

**3.1- التنظيم الخطي- الإستشاري:**

يسعى التنظيم الخطي- الإستشاري إلى إنشاء دوائر استشارية وخدمائية إلى جانب الأقسام التنفيذية الأخرى، وتختلف طبيعة هذه الدوائر باختلاف حاجة الإدارة العليا والأقسام الأخرى لتلك الإستشارات والخدمات، بمعنى لا توجد قائمة ثابتة للوحدات الإستشارية والخدمائية التي تحتاجها كل المؤسسات، فلكل مؤسسة حاجاتها الخاصة.

ويعمل هذا النموذج على ضمان وتثبيت الوحدات الأساسية لسلطاتها، كما أنه يوفر لها مستوى جيد من الدعم والمساعدة التي قد تحتاجها (انظر الشكل رقم 09)، فغالبا ما نجد هنا إدارة الموارد البشرية تقدم خدمات ومساعدات استشارية للإدارة العليا في بعض القضايا والأمور ذات الصلة بقوة العمل، على أن تكون سلطة الأمر في هذه القضايا بيد الإدارة العليا؛ إذ فالإستفادة من تلك الإستشارات والمساعدات محصورة بظروف ووقت الإدارة العليا.

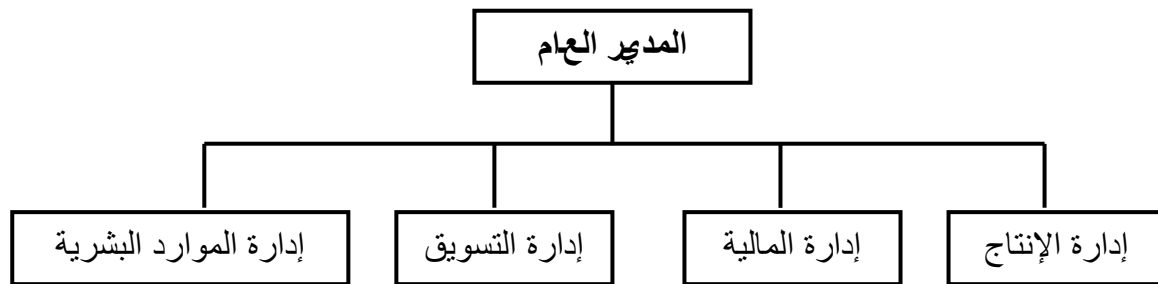
<sup>(1)</sup> - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص ص (54،55).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وما أكثر القضايا والمواضيع التي قد تثيرها إدارة الموارد البشرية في تعاملها اليومي مع العاملين والتي تجبرها على رفع كل ذلك للإدارة العليا لتحصل على الموافقة والقبول ثم تصدرها على شكل أمر ملزم للجميع، حقيقة إنَّ هذا الوضع يضمن لإدارة الموارد البشرية بأنَّ تطبق وتفرض كل أفكارها ومقترحاتها على الجميع بتفويض من الإدارة العليا، ولكن كثيراً ما يحدث هذا الوضع إرباكا وشوشرة لدى الإدارة العليا لأنها لا تمتلك الوقت الكافي للخوض في كل صغيرة وكبيرة، كما أن ذلك يجعل الاستفادة من الأقسام الإستشارية محدودة ومقتصرة على أشياء روتينية فقط.

وإزاء هذا الوضع تلجأ المنظمات لمنح الدوائر الإستشارية حق الأمر في بعض القضايا المحددة وهذا ما يسمى بالسلطة الوظيفية، بمعنى أن تعطى لإدارة الموارد البشرية سلطة أمر في مجالات تتعلق بوظيفتها ويدون ذلك في مكتوب صريح، كما يمكن للإدارة العليا أن تسحب هذه السلطة أو تعدلها بإصدار أمر ثاني بخصوص ذلك.<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم (09): نموذج لتنظيم خطى-إستشارى.



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 32.

### 2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

بطبيعة الحال يؤثر المستوى التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على التنظيم الداخلي لها، فإذا كانت في موقع قريب أو في نفس مستوى الإدارات التنفيذية فإنَّ ذلك يمنحها فروعاً وأجزاء تدخل تحت سلطتها وإدارتها، بمعنى أنها تابعة لها هيراركيًا (تسلسلياً).

كما يتوقف حجمها وتحديد أنشطتها على عدد الأفراد في المنظمة وعلى نطاق برامج شؤون الأفراد والأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد، فإذا كانت المنظمة تهتم بعمليات التدريب

<sup>(1)</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص (56- 61).

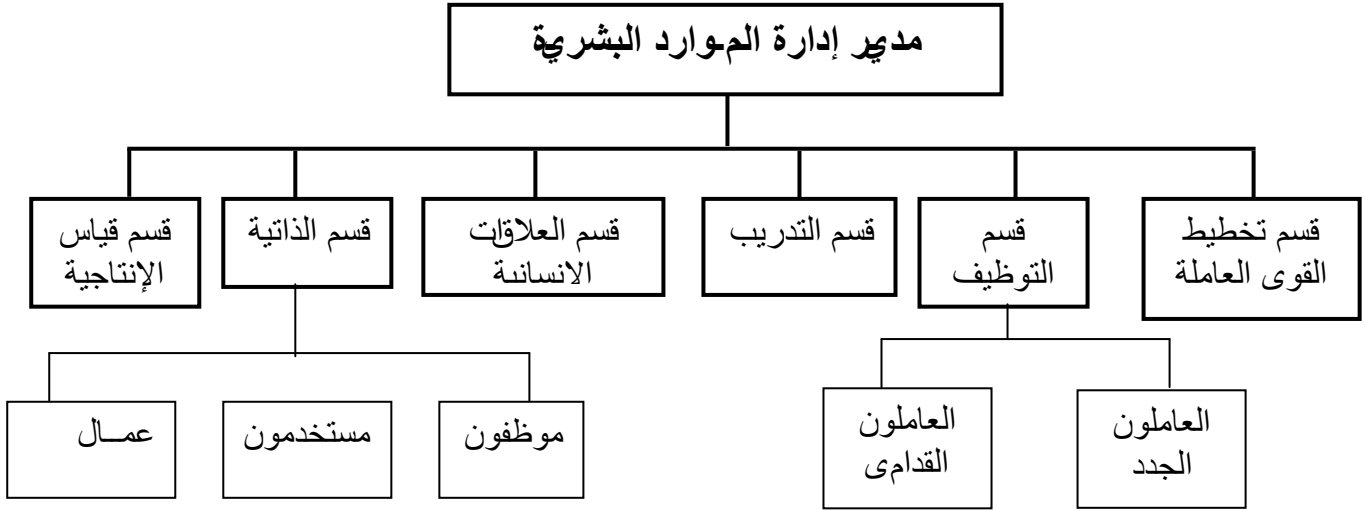
## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

على نطاق واسع فإن ذلك يفرض عليها إنشاء قسم أو جزء خاص بالتدريب تابع لإدارة القوى العاملة ، وكذا بالنسبة للأنشطة الأخرى ويتم هذا حسب احتياجات وضروريات المنظمة<sup>(1)</sup>

ولوضع تنظيم داخلي لإدارة الموارد البشرية يجب على أية مؤسسة أن تحدد أولاً:

- ❖ الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها وهي إما أن تكون أهدافاً بسيطة ومحدودة أو أهدافاً أعمق من ذلك وذات بعد استراتيجي.
- ❖ ثم صياغة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها وهذا يتوقف على طبيعة الأهداف المسطرة والمراد الوصول إليها.
- ❖ تحديد الوحدات الإدارية التي ستهتم بتنفيذ تلك المهام.
- ❖ تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية بمنح السلطة الكافية التي تمكنها من القيام بأعمالها.
- ❖ توفير المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ليكونوا الأقدر على تسيير وإدارة تلك المهام والأعمال.
- ❖ التنسيق بين أعمال الوحدات الإدارية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الرئيسي لإدارة القوى العاملة وهو رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ❖ بعدها تأتي المؤسسة لرصد الخريطة التنظيمية التي تبين التنظيم الداخلي لهذه الإدارة.<sup>(2)</sup>

### الشكل رقم(10): يوضح الخريطة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص 377 .

(1) - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 44.

(2) - عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص (375-377).

### 3- سلطة إدارة الموارد البشرية:

توزع السلطات والصلاحيات على الأقسام والإدارات على أساس الشكل التنظيمي المتبع بحسب حجم ونوع المؤسسة، فيختلف نوع السلطة التي تُمنح لإدارة الموارد البشرية من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ومن قطاع لآخر، وعادة تنحصر في ثلاثة أنواع هي:

#### 1.3- السلطة الإستشارية:

تمارس معظم إدارات الموارد البشرية سلطة استشارية، بحيث تتولى تقديم النصح والمشورة لكل من الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى فيما يتعلق بأنشطة التعيين و التدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وغيرها من الوظائف التي تستطيع إبداء رأيها فيها وعرض مقترحاتها وتقديم حلول لبعض المشاكل والمسائل المتعلقة بالعاملين، وبذلك تعدّ هذه الإدارة بمثابة يدا العون للمديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الإلتزام وتحقيق المساواة في إتاحة فرص العمل وتطبيق سياسات عادلة بالنسبة للترقية والأجور.

بالإضافة إلى كل تلك الخدمات و المساعدات فهذه الإدارة تحنل الصدارة في معاونة منظماتها على التنفيذ الفعال لبرامج إعادة الهندسة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين (1). إنّ الأخذ بتلك المساعدات والإستشارات لا تكتنفه صفة الإلزام، لأنّ حق تنفيذها يعود للإدارات التنفيذية نفسها تبعاً لما ينص عليه القانون المحدد للمهام التي تتولاها إدارة العاملين والصفة الإلزامية والإستشارية للاقتراحات التي تقدمها.

#### 2.3- السلطة التنفيذية:

تزاوّل إدارة الموارد البشرية سلطات تنفيذية بحسب التشريع القائم والمعمول به داخل المؤسسة، فلها الحق في اتخاذ القرارات النافذة والمتعلقة بوظائفها، فتكتسي بذلك هذه القرارات صفة الإلزام وبالتالي التنفيذ من قبل الآخرين. إنّ السلطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتجسد في شكلين هما:

- ❖ سلطة تنفيذية تتعلق بالعاملين الذين يقعون تحت إدارتها وتحت إشرافها، بمعنى الموظفين الذين يعملون في قسم الموارد البشرية، فهي لها سلطة أمرّة تنفيذية عليهم ولا تتدخل أية إدارة أخرى في شؤون إدارتها لهم.
- ❖ سلطة تنفيذية تتعلق بالعاملين الآخرين المتواجدين في سائر الأجهزة والأقسام الأخرى، والتي ترتبط عموماً بأنشطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل، من اختيار وتعيين وترقية ونقل... الخ، وتكون الأوامر والقرارات الخاصة بهذه الأنشطة والأعمال مُلزّمة التنفيذ من قبل الموظفين أنفسهم

(1) - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، ط8، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص ص(38،39).

ومن قبل الإدارات الأخرى.<sup>(1)</sup>

لقد رأينا هذا النوع في نموذج التنظيم الوظيفي، ويترتب على هذا النوع إقحام المنظمة في جو من الصراعات والمشاكل حول تداخل التخصصات وازدواجية الأمر لذلك تلجأ المؤسسات إلى منح:

### 3.3- السلطة الوظيفية:

قد تمنح هذه السلطة لإدارة العاملين لأنها أصبحت تعتمد في كثير من المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، وتتمثل في ضرورة الجمع بين كل من النوعين السابقين (التنفيذية والإستشارية)، بمعنى إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بجميع العمال، وبذلك أصبحت هذه الإدارة تمارس نوعاً ثالثاً وجديداً من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية حيث يفوض لها الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية مرتبطة بوظائف محددة يقوم بتنفيذها كل العاملين والإداريين في مختلف الإدارات . والتي تتعلق غالباً باختيار العاملين، إعداد الإختبارات للاختيار، تصميم نظم الأجور والحوافز، الإشراف على تنفيذ الخدمة الصحية والإستشارية للعاملين... الخ.<sup>(2)</sup>

كما يدخل الدور الرقابي لإدارة الموارد البشرية تحت هذه السلطة فهي تقوم بمراقبة أعمال المصالح الأخرى في الأمور الأفراد للتأكد من التطبيق السليم للسياسات الخاصة بها، وإرسال المعلومات اللازمة التي تحتاجها الإدارة العليا لتتأكد هي الأخرى من سلامة تنفيذ تلك الإجراءات والأنشطة<sup>(3)</sup>

تلك هي أنواع السلطات التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، ويذهب معظم الكتاب والمؤلفين إلى أنّ السلطة التي غالباً ما نجد إدارة الموارد البشرية تمتلكها هي السلطة الإستشارية المساندة والمساعدة لكل من الإدارة العليا والإدارات الأخرى، وسلطة أخرى تنفيذية والتي تتعلق بالعاملين في نطاق إدارتها، وهذا هو الأسلوب المنتشر والطاغي على إدارات الموارد البشرية في الدول العربية خاصة.

### 4- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إنّ وجود إدارة متخصصة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة لا يعني إلغاء دور الإدارات الأخرى من مسؤوليتها اتجاه الأفراد العاملين بها، لأن وظيفة إدارة القوى العاملة هي في الأصل إحدى

(1)- فوزري حبيبش: الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، المطبعة البوليسية، لبنان، 1986، ص ص (65، 66).

(2)- حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 24.

(3)- جاري ديلسر، مرجع سابق، ص 38.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وظائف المدير الأساسية (التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية القوى العاملة، التوجيه والرقابة).<sup>(1)</sup>

وكذلك لو نظرنا جيداً في أنشطة وأعمال إدارة الموارد البشرية لوجدنا أنّ معظم وظائفها ترتبط ارتباطاً شديداً بالإدارات الأخرى، فهذه الإدارة تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين في مختلف الإدارات والأقسام، وبما أنّ كل إدارة تحتوي على مجموعة من العمال فإن لكل منها علاقة إذاً بقسم الموارد البشرية.

وبالتالي فإنّ هذه العلاقة تتطلب من الإدارة العليا تحديداً دقيقاً لمنع نشوب التضارب والصراعات حول تداخل الإختصاصات بين الطرفين (إدارة العاملين والإدارات الأخرى)، فقد تنشأ بعض المشاكل مثل إصرار المديرين على القيام بكافة وظائف العاملين داخل إداراتهم، وقد يطالبون بأن لهم الحق في اختيار وتدريب وتقييم الأفراد. وإذا حدث خلاف ذلك تبدأ شكاويهم ويحملون إدارة العاملين مسؤولية فشل وعدم كفاءة الأفراد الذين تمّ اختارتهم، وعلى العكس فقد تصدر الشكاوى من إدارة الموارد البشرية لأنّ بعض إختصاصاتها قد سلبت منها وأعطيت للإدارات الأخرى. أمام هذا الوضع السلبي، ما هو الحل للمنع أو التقليل من تلك الصراعات والمشاكل حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى؟

للإدارة العليا عدة حلول وبدائل لمعالجة هذه القضية ولكن تلجأ عموماً إلى تطبيق الوسيلة التي تقوم على أساس التمييز بين الأنشطة والأعمال التي تؤديها كل من إدارة القوى العاملة والأقسام الأخرى، ويتم ذلك وفقاً للتقسيم التالي:

1. أعمال ومهام تقوم بها إدارة الموارد البشرية **بصفة منفردة**، ويجب أن تعطى لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بها على أكمل وجه دون أي تدخل من مديري الإدارات الأخرى، والتي تشمل أعمال إعداد السجلات الخاصة بالأفراد والإحتفاظ بها، والإشراف على برامج الخدمات المقدمة للعاملين.
2. **أعمال مشتركة**، وهي الأعمال التي تتمّ بالتعاون واشتراك الإدارات التنفيذية وإدارة القوى العاملة في تطبيقها وتنفيذها، فقد يتمّ جزء منها أو مرحلة من مراحلها في قسم الموارد البشرية والجزء الآخر في الأقسام الأخرى، وقد يتطلب الأمر الإشتراك معاً في شكل لجان أو بعقد اجتماعات مشتركة، ومن أمثلة تلك الأعمال نشاط الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، الترقية... الخ.
3. **أعمال يلتزم بتنفيذها مديرو الإدارات** لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، فتعمل الإدارات على تقديم البيانات والإحصاءات الخاصة بالأفراد الذين تحت رئاستها، فمنها معلومات وبيانات الحضور، والغياب، ومعدل الدوران، ومدى فائدة التدريب للأفراد ومدى رضا الأفراد عن العمل، كل هذه البيانات تسمح لإدارة العاملين بإعداد السياسات والمقترحات المناسبة لها.

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 378.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- ويفضل تحديد كل هذه الأعمال وخاصة التي تشترك فيها الإدارات مع إدارة القوى العاملة، وتحديد مراحل تنفيذها وفي أية إدارة تتمّ الدور المحدود لكل منها، كل ذلك يُدون في وصف دقيق ومكتوب (1).
- ومن الأفضل أن يُطلع كل الرؤساء في جميع المستويات الإدارية على هذا المكتوب لمعرفة أعمال ومهام كل إدارة لتفهم وإدراك كل واحد منهم لدوره وبالتالي اتقاء حدوث أي نزاع وصراع من خلال ما تقدم نلمس التفاعل القوي في العلاقة التي تربط الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية ونهوضها أساساً على الدور الهام الذي تقوم به هذه الأخيرة والتمثل في تقديم المساعدة والمساندة للإدارة العليا ولمديري الإدارات الأخرى، وتتلخص تلك المساعدات في:
- ❖ مساعدة الأقسام في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
  - ❖ العمل على توفير حاجات الإدارات من الأفراد في الوقت المناسب وبالمواصفات والنوعيات المطلوبة.
  - ❖ إعداد نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء عند تقييم أداء مرؤوسيههم، مع تدريب عليه.
  - ❖ مساعدة المديرين في قياس الرضا الوظيفي داخل إداراتهم وتحليل نتائجه.
  - ❖ مساعدة المديرين في تحديد المترشحين للترقية.
  - ❖ تدريب المشرفين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في التوجيه والإشراف وتحفيز العاملين، وكيفية تحقيق المعاملة الإنسانية العادلة.
  - ❖ مساعدة المديرين على الإستغلال الفعال لبرامج التدريب.
  - ❖ إعداد برامج التدريب والتنمية الإدارية للإدارات.
  - ❖ معاونة المديرين في تكوين جماعات عمل تعاونية وفعالة.
  - ❖ توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة (2).
  - ❖ كما تقدم إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا كل الإستشارات والإقتراحات الخاصة بسياسات الأفراد.
- نستنتج من تحديد وتنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى نتيجة هامة مؤداها أنه لا بد أن تكون هناك علاقة عضوية تكاملية بين كل من إدارة العاملين والإدارات الأخرى تقوم على أساس التعاون والتنسيق بينهما، لأنّ مسؤولية إدارة العاملين في أية منظمة مهما كانت هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع الإدارات والمديرين والرؤساء والمشرفين في كافة المستويات الإدارية.

(1) - صلاح عبد الباقي: الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص (57-59).

(2) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 27.

## 5 - صفات وخصائص العاملين بإدارة الموارد البشرية:

يستدعي تنظيم وإدارة شؤون العاملين خصائص ومهارات محددة يستوجب توفرها لدى كل مديري الإدارات وخاصة مدير إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه الصفات إلى ثلاث أقسام هي:

أ - المهارات الفنية أو التخصصية: بمعنى أن تكون للمديرين دراية كافية بكل ما يتعلق بمهنتهم والتي تشمل كافة نشاطات وأعمال الأفراد، من معرفة عددهم في المؤسسة وعدد الوظائف الحالية، وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموظفين، وأساليب التفاوض مع النقابات بشأن ا لعمال، والمعرفة الجيدة باستخدام الحاسوب، والقدرة على حل المشاكل بكفاءة ... وغيرها من خصائص ومتطلبات العمل.(1)

ب- المهارات السلوكية: أي فنّ التعامل من الآخرين، وهي مطلوبة في كل مدير إلا أنها بالنسبة ل رؤساء أقسام الموارد البشرية تصبح لازمة وتشمل كلا من:

- الإلهام بمهارات الإتصال مع الآخرين وكيفية التأثير الفعال.
- التحلي بالأخلاقيات المهنية من تقدير واحترام المرؤوسين عن طريق المعاملة الإنسانية العادلة، والإبتعاد عن الذاتية والمحسوبية من أجل كسب ثقة ومحبة الآخرين.
- الإستماع الجيد للتعرف على الحقائق واتخاذ القرارات على ضوءها.
- أن يكون ذا شخصية مميزة قادرًا على تكوين العلاقات الاجتماعية ومبادرًا في حل المشاكل والصراعات المتعلقة بالموارد البشرية.
- أن يكون ذا هدف واضح، يمكنه من إنجاز مهامه بكفاءة.(2)

ج- المهارات الفكرية: فلكي يكون المدير ناجحًا عليه أن يمتلك قدرات فكرية خاصة منها:

- القدرة على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل عقلاني.
- القدرة على التحليل والتنظيم والتوجيه.
- تقديره للتطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتقييم الدقيق لمتغيرات البيئة، ووضع استراتيجية واضحة للموارد البشرية في ظل تلك المتغيرات، مع القدرة على التنبؤ بها.
- أن يكون عضوًا فعالاً في الفريق الإداري من خلال المشاركة في جميع نشاطات المؤسسة، واستيعابه الواضح لكل أحوالها، وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة، ووضع الإقتراحات والنصائح الصائبة.

(1)- مؤيد سعيد السالم- عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 34.

(2)- محمد قلح صالح، مرجع سابق، ص (30،31).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

■ إستيعاب وفهم القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بتنظيم الموارد البشرية.(1)

تعدّ كل تلك المهارات والصفات جانباً مهماً يجب توفره في رؤساء الموارد البشرية إضافة إلى الجانب التخصصي لها، بمعنى أنّ العمل في مجال إدارة القوى العاملة يتطلب تخصصاً وتأهيلاً علمي في هذا الميدان لأنّ إدارة وتسيير الموارد البشرية هي م هنة كسائر المهن الأخرى (طب، صيدلة، محاماة) لا يمكن أن يمارسها إلا من درس نظامها وعرف منهجها وتعلم أصولها وحصل على شهادة علمية من إحدى الجامعات أو المعاهد في ميادينها وتخصصاتها.(2)

والجدول التالي يبيّن لنا درجات وسنوات الخبرة التي يتطلبها الهيكل الوظيفي في إدارة أو قسم الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة.

### الجدول رقم (06): يوضح درجة خبرة العاملين في قسم الموارد البشرية

تشغلي هذه الوظائف من حاملي المؤهل العالي

مركز	الوظيفة	الدرجة	سنوات الخبرة
1	رئيس قسم الموارد البشرية	الثالثة	من 15- إلى أكثر
2	أخصائي موارد بشرية (ممتاز)	الرابعة	من 14-10
3	أخصائي موارد بشرية (أول)	الرابعة	من 9- 6
4	أخصائي موارد بشرية (ثان)	الخامسة	من 5- 3
5	أخصائي موارد بشرية (ثالث)	السادسة	من 2- 1

المصدر: مصطفى محمود أو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص285.

### سادساً: العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية:

على اعتبار أنّ المنظمة نسق مفتوح وتتكون من أنساق فرعية تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها، إذاً فإدارة الموارد البشرية عوامل بيئية مختلفة تؤثر بشكل كبير في كل ما يتعلق بها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر خارجية مصدرها المجتمع الخارجي للمنظمة، وأخرى داخلية تمس كل المتغيرات والعوامل الموجودة داخل المؤسسة:

(1)- محمد فلاح صالح، مرجع سابق، ص ص (29،30).

(2)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 38.

## 1- العوامل الخارجية:

نقصد بعوامل البيئة الخارجية جميع الخصائص والمتغيرات المكونة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ومن ثم إدارة مواردها البشرية، ولهذه العناصر تأثير كبير في أداء عمل هذه الأخيرة لذلك يجب على هذه الإدارة أن تضعها في الإعتبار وتراعيها وتتكيف معها، وتشمل هذه المتغيرات كلا من:

### 1.1- العوامل التعليمية:

تؤثر العوامل التعليمية بدرجة كبيرة على سياسات وأعمال إدارة القوى العاملة، لأنها تمُد المؤسسة باحتياجاتها الخاصة من الموارد البشرية من حيث نوع التخصص والعدد المطلوب، فإذا عجز النظام التعليمي على أداء دوره في المجتمع فهذا سينعكس بالسلب على الممارسات والوظائف الخاصة بالعاملين فتصبح هذه العوامل بمثابة معوقات بيئية لإدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في:

- النسبة العالية للأمية خاصة في المجتمعات النامية.
  - ضعف وعدم قدرة نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية المميزة.
  - إرتفاع نسبة الملحقين والمتخرجين من التعليم العالي خاصة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنموية الاقتصادية، مما انبثق عنه ظاهرة البطالة الهيكلية (بطالة المتعلمين).
  - قصور وضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تشرف عليها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات الخاصة ويظهر ذلك في الدول النامية وخاصة العربية منها<sup>(1)</sup>.
- إضافة لهذه الجوانب السلبية ندمج عاملاً آخر مهماً جداً وهو انتشار ظاهرة هجرة الأدمغة وارتفاعها خاصة لذوي التأهيل العلمي العالي في الدول النامية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع في حساباتها هذه المشكلة عند رسم سياساتها المتعلقة بالإستقطاب والتوظيف، فقد تحتاج لعدد كبير من التخصصات ذات التأهيل العالي المدونة في الإحصائيات الرسمية عن معدلات التعليم ولكن لا وجود لها على أرض الوطن.<sup>(2)</sup>

هذا وإدراكاً منّا معرفة النظرة الحقيقية للتعليم من طرف المجتمع والمؤسسات والأفراد، فقد نجدها متدنية جداً وليس لها قيمة خاصة من طرف الدولة لأنها لا تهتم ولا تقيم التعليم والبحث العلمي-في الدول العربية- وإزاء تلك الأوضاع يقع على كاهل إدارات القوى العاملة مسؤولية تدريب وتنمية قدرات وكفاءات الأفراد بما يتناسب مع متطلبات وحاجات المؤسسات والإقتصاد الوطني.

### 2.1- العوامل الإجتماعية:

للعناصر الإجتماعية تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل للمنظمة وإدارة الموارد البشرية، فالمعتقدات الإجتماعية حول ظروف العمل الجيدة وساعات العمل المناسبة ومستويات الأجور العادلة

(1) - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 46.

(2) - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص ص (81،82).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وأسلوب الإختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء لمن العوامل المؤثرة في عمل إدارة القوى العاملة، فهي تحدد اتجاهات ونوعية العاملين في المنظمة والمديرين وكفاءتهم كما تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الإجتماعية وأدائهم لأعمالهم . ومن بين العوامل التي لها تأثير مباشر على السياسات والوظائف الخاصة بالأفراد ما يلي:

- العلاقات الإجتماعية والصلات الشخصية القوية خاصة عند المسؤولين ذوي المراكز والمراتب ذات الصلاحيات والسلطة، إذ تعمل هذه الفئة على استغلال مركزها لأغراض شخصية غير موضوعية في المسائل المتعلقة بمدى تفويض السلطة وطرق التوظيف والترقية ومنح الإمتيازات والكفاءات وتوقيع الجزاءات والعقاب وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تتغلغل بداخلها المحسوبية والمحاباة.
- إرتفاع الكثافة السكانية بمعنى الزيادة في حجم الموارد البشرية التي يجب على إدارات القوى العاملة أن تستوعبها في ظل مسؤوليتها الإجتماعية من خلال توفير فرص عمل تتفق مع قدرات وتخصصات تلك الزيادة، ولا تتوقف مسؤوليتها عند هذا الحد بل عليها بتدريب وتطوير العاملين الذين تم تعيينهم.
- زيادة نسبة دخول المرأة إلى سوق العمل وما لهذه الفئة من خصائص ومتطلبات تفرض على المنظمات استخدام مهام وأنشطة خاصة بها منها أعباء الرعاية الطبية والخدمات الإجتماعية. الخ.<sup>(1)</sup>

### **3.1- العوامل الإقتصادية:**

- ترسم البيئة الإقتصادية حالة وخصائص الإقتصاد، هذا الأخير الذي يعد عاملاً بيئياً خارجياً مهماً جداً لا يمكن لأية منظمة أن تهمله لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها، كما أن تأثيره يمتد حتى إلى وظائف ومهام إدارات الموارد البشرية، وتظهر حالة الإقتصاد في:
- حالة الكساد والرخاء، فالرخاء المشار إليه بالنشاط الإقتصادي العالي يسمح بتوسيع أعمال المنظمات كما يسمح بإنشاء مؤسسات جديدة وبالتالي تزايد الطلب على العاملين، بعكس حالة الكساد فهي تؤدي إلى تقليص وانكماش النشاط الإقتصادي وانخفاض فرص العمل وأحيانا تسريح العمال من العمل.
  - حالة التضخم التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتقليل القيمة الشرائية للدخل بمعنى أن التضخم يؤثر على القيمة الفعلية للدخل (مستوى الأجور).
  - إن سياسة الدولة المتبعة في توجيه الإقتصاد خاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والخصخصة والإفتتاح الإقتصادي كلها أمور تؤثر على أداء المؤسسات بصفة عامة وعلى عمل إدارة القوى العاملة بصفة خاصة.

(1)- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص (47-49) .

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إنتشار الشركات الأجنبية داخل الدول النامية أدى إلى خسارة المؤسسات الوطنية للموارد البشرية الأكثر تأهيلا لأنّ الأولى تملك وسائل أكثر إغراء من الثانية<sup>(1)</sup>
- وكذا التنافس القائم بين كل من القطاع العام والخاص حول العمالة الماهرة، إذ يعمل القطاع الخاص على جذب تلك العمالة عن طريق توفير شروط عمل أفضل، وتقديم أجور أعلى مع تطبيق نظام للمكافآت التشجيعية مما يحفزها (العمالة) على ترك العمل بالقطاع العام.<sup>(2)</sup>

### 4.1- العوامل القانونية:

إنّ العوامل القانونية والتشريعات تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، فمعظم الدول تصدر قوانين و قواعد خاصة بالعمل والعمال، لكن قد تشكل هذه القوانين ضغطا على إدارة القوى العاملة في بعض الأحيان، أو قد تكون عوناً ومحفزاً لها في أحيان أخرى تتعلق معظم التشريعات حول تنظيم شروط العمل المنصوص عليها في المواد الخاصة بالتوظيف، الإختيار، الأجور، الترقية، النقل، حقوق العامل وواجباته، وإجراءات الوقاية من الحوادث... الخ. وتتجلى العوامل القانونية بوضوح في كل من قانون العمل، قوانين الضمان الإجتماعي، قوانين المساواة في المعاملة وحرية العمل وتكافؤ فرص العمل، وغيرها من القوانين الخاصة بمجالات العمل والعمال الخاصة بكل دولة.<sup>(3)</sup>

ولا يكفي ذلك فقط بل هناك منظمات دولية نشطة تهتم بمختلف أوجه العمل كمنظمة العمل الدولية **INTERNATIONAL LABOR ORGANISATION (ILO)** المتخصصة بتنظيم العلاقة بين العاملين وأصحاب الأعمال والحكومات، فمنظمة الأمم المتحدة تملك مجموعة من اللجان مخصصة لمتابعة أوضاع العمل والعمال في مختلف دول العالم، وتسعى لإصدار قرارات واتفاقيات تنظم ذلك لتجعل بيئات العمل تتسم بالإنسانيّة والعدالة.<sup>(4)</sup>

إنّ هذا التطور والتقدّم المتزايد في التشريعات الخاصة بظروف العمل يفرض على إدارات الموارد البشرية الإهتمام بكل تلك القوانين ومعرفة كيفية تطبيقها وممارستها وإفهامها لكل المديرين والعاملين في المؤسسة.

### 5.1- العوامل السياسية:

تتلخص العوامل السياسية في طبيعة ونضج النظام السياسي ومدى الإستقرار السياسي والوعي به:

- فطبيعة النظام السياسي، إذا كان النظما م السائد حراً ورأسماليا فهو يؤكّد سيطرة القطاع الخاص على النشاط الإقتصادي، أما في حالة النظام الإشتراكي الشيوعي فهو بعكس سابقه يسمح للقطاع العام بامتلاك

(1) - سعاد ناف برونوطي، مرجع سابق، ص ص (85-92).

(2) - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 52.

(3) - المرجع نفسه، ص (53-58).

(4) - سعاد ناف برونوطي، مرجع سابق، ص ص (108،109).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- كل أنواع الأنشطة الاقتصادية مع تضيق كبير على القطاع الخاص، ولكل نوع من هذه الأنظمة أساليب وعوامل تؤثر على إدارات الموارد البشرية داخل مؤسساتها.
- نضج النظام السياسي والمتمثل في عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي فيه، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة مما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي تقليص وتضييق الممارسات والأعمال المتعلقة بالقوى العاملة وأمام هذا الوضع تسعى النقابات وبعض الهياكل لمقاومة هذا الاستغلال فتنشأ صراعات ونزاعات لا نهاية لها. أمّا إذا كان النظام السياسي ناضجا، بمعنى تعدد القوى السياسية كالأحزاب والنقابات والجمعيات المهنية وغيرها وكان لكل منها دوره وقوته، فهذا التعدد يساعد على توفير الوسائل لحماية العاملين وإرغام أصحاب العمل على إعطاءهم حقوقهم
  - إنّ الوعي السياسي هو درجة ووعي المواطنين بحقوقهم، فإذا كانت هذه الدرجة محدودة فغالبا ما يُسلب حق العامل ويتعرض للمعاملة السيئة، أمّا إذا كان ووعي الفرد متزايدا ويعلم جميع حقوقه فقد يلجئ لبعض الأطراف والجهات لحماية نفسه واسترداد حقوقه، إذ تشكل كل من النقابات والجمعيات العمالية والمهنية والأحزاب ووسائل الإعلام أطرافا ذات دور رقابي وضابط على المؤسسات وعلى أصحاب العمل وحتى على النظام القانوني والسياسي السائد.<sup>(1)</sup>

### **6.1- العوامل التكنولوجية:**

للتطورات التقنية والتكنولوجية تأثيرا مباشرا على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك خاصة في الآلات والمعدات ذات التقنية العالية المحسوبة وانتشار استخدام الحاسب الآلي في جميع الأعمال والأنشطة، مما أدى إلى بروز وظائف جديدة تتطلب يدا عاملة ذات مهارة وقدرة عالية في التعامل مع التقنيات الحديثة، فعلى إدارة القوى العاملة إذاً أن تعمل على إعادة تصميم وتحليل بعض الوظائف كما يرجع إليها ضرورة توفير العمالة التي تحتاجها مؤسساتها، وهذا يفرض عليها الإستغناء عن العمالة نصف الماهرة وغير القادرة على التجاوب مع التغيرات التكنولوجية والفنية المعاصرة، الوضع الذي يخلق لها علاقات سيئة مع النقابات العمالية التي تلزمها بتطبيق برامج تعويضية للأفراد الذين تمّ الإستغناء عنهم. كذلك أدى هذا التطور الهائل إلى إلغاء والتقليل من العلاقات الإجتماعية والإتصالات المباشرة داخل المؤسسة مما انبثق عنه ظاهرة انعزال واغتراب العاملين في أماكن العمل، فالأعمال أصبحت تنفذ وتوجه

<sup>(1)</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص (109-111).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عن طريق برامج الحاسوب (الإنترنت) الأمر الذي فرض على إدارات الموارد البشرية إنشاء وتصميم برامج اجتماعية و ترفيهية للتقليل من الفجوة التي يحدثها العمل التقني المحوسب.<sup>(1)</sup>

نلمس من خلال هذا العرض، التأثير الكبير والمباشر الذي تحدثه عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية على أداء إدارة الموارد البشرية، فتداخل وتفاعل تلك العناصر ر فيما بينها بالإضافة إلى تميّزها بالتغيير السريع والجزري في جميع المجالات والتي يصعب على المؤسسات استيعابه لأنها خارجة عن سلطتها، الأمر الذي يستدعي من إدارات الموارد البشرية الإهتمام بها وأخذها في الحسبان في جميع ممارساتها وأعمالها مع محاولة التكيف والتعامل معها بكل الطرق والأساليب الممكنة.

### 2- العوامل الداخلية:

إنّ العوامل الداخلية هي العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ولها علاقة بوظائف تنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها بدرجة تفوق تأثير العوامل الخارجية لأنها سريعة التغيير وقريبة، وبالتالي تمس مباشرة وظائف وممارسات الموارد البشرية. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

### 1.2- رسالة المنظمة:

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي، هذا النضج ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل إستراتيجيتها، وتشكل رسالة المنظمة ال رؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا والتي تترجم في صياغة مثالية للأهداف وتحديد إستراتيجية المنظمة ( بعيدة، ومتوسطة، وقريبة المدى) وفي تحديد السياسات التي ستعتمدها في المداخل التخطيطية المختلفة. فإذا كانت هذه الرسالة واضحة وناضجة فهي ستعكس على مخرجات أوجه أعمال إدارة القوى العاملة، ويختلف عمل هذه الأخيرة ويتغير باختلاف رسالة واستراتيجية المنظمة، ويمكن توضيح ذلك التأثير بإعطاء مثال حول مؤسسة صحية رسالتها هي "أن تكون القائدة والرائدة في نشاطها بحيث توفر للمجتمع أحدث ما يوجد في المجال الطبي"، وبالتالي فسينعكس ذلك على وظائفها كما يلي:

- ففي سياسات التعيين تحتاج هذه المؤسسة إلى سياسات توظيف ترجح اختيار عناصر ذات تأهيل عالي وحديث مع تطوير مستمر لهم.
- أمّا السياسات المتعلقة بطبيعة العمالة التي تستقطبها، فتعتمد على سياسات تشغيل قائمة على عمالة أجنبية معينة لضمان استقطاب الأشخاص الأكثر والأحدث تأهيلا.
- أمّا في السياسات الخاصة بالتدريب والتطوير، فهي تلجؤ إلى سياسة تطوير بإيفاد المختصين دوريا إلى أرقى المؤسسات الصحية في العالم.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص (101، 102).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- وفي سياسة الأجور والمزايا المقدمة، فهي تطبق سياسة أجور تسمح برواتب عالية ومزايا قليلة لاستقطاب ذوي التخصصات النادرة.
- أمّا سياسات تقييم أداء العاملين، فتذهب المؤسسة إلى أن تقيّم الأفراد على أساس تقديم الوزن الأكبر لمن ينجزون حالات علاج جديدة، وهكذا . عموماً تلك هي أهم الجوانب ذات التأثير المباشر على سياسات وممارسات العاملين، هذا في حالة وضوح سياسة واستراتيجية وأهداف المنظمة.
- أمّا إذ لم تكن الرسالة والسياسات محددة بشكل كاف، وهذا يحصل عندما يكون النشاط التخطيطي غير ناضج في المؤسسة، هنا تقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية الإجتهد في تطبيق تلك السياسات فقد تصيب أو تخطئ، ويتوقف ذلك على كفاءة ال عاملين بها، وفي كلتا الحالتين على هذه الإدارة أن تعود إلى الإدارة العليا كلما احتاجت لتطبيق سياسة ما أو لتقترح بدائل للاختيل.<sup>(1)</sup>
- عموماً إذا أرادت إدارة القوى العاملة تحمّل مسؤوليتها بشكل كافي فعليها أن تدرس رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتتابع تغييراتها لأنها تشكل جزءاً مهماً من عملها.

### 2.2- القيادة (الإدارة العليا):

- يتجلى تأثير عمل إدارة القوى العاملة بخصائص القيادة التنفيذية العليا في:
- نوع القيادة العليا، ما إذا كانت منفردة أو جماعية . ففي كلتا الحالتين يُفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة خصائص القائد أو الأعضاء القادة من أجل إضفاء صفة القبول لمقترحاتها على أساس أفكار وطبيعة القيادة.
  - كذلك إنّ العلاقة بين أعضاء القيادة العليا تتطلب منها معرفة ما إذا كانت علاقة تنافس أو تعاون، ففي الحالة الأولى يتمّ قبول مقترحاتها وطروحاته ا على أساس ما يدعم موقف الأعضاء وليس على أساس سلامة وصحة البديل أو المقترح. لذلك يجب أن تكون اقتراحاتها بعيدة عن مواقف التنافس، أمّا في الحالة الثانية فأجواء التقييم الموضوعي للمقترحات موجودة فلا يفرض عليها شيء.
  - كذلك إنّ القيادة التي تولي أهمية للجانب الإنساني تكون مستعدة لإعطاء إدارة العاملين سلطات واسعة، أمّا في حالة اهتمام هذه القيادة بالقضايا والأمور الفنية والمالية فلن تجد تلك الإدارة ولن تلقى أي مساعدة أو قبول من طرف القيادة التنفيذية.
  - إنّ القيادة المتفرغة للمنظمة تعطي الكثير من وقتها لشؤون وأمور الأفراد بعكس إذا كانت كثرية المشاغل، لذا فعلى هذه الإدارة أن تقدم حلولاً ومقترحات مركزة وحاسمة، الأمر الذي يدفعها لمعرفة أسلوب تفكير وعمل تلك القيادة وتعمل على أساسها حتى تضمن قبول آرائها واستشاراتها.

(1) - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص (116-118).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

■ أيضا إنّ نزعة القيادة العليا للتجديد والتحديث لديه تأثير، فإذا كانت هذه النزعة مرتفعة بمعنى أنّ القيادة مغامرة ومتحمسة فعلى تلك الإدارة استغلال ذلك بتطبيق أساليب وسياسات أكثر تطوراً لضمان التقدّم والإزدهار، أمّا إذا كانت القيادة محافظة وحذرة فستنحصر وظائفها وأعمالها في الممارسات التقليدية والروتينية فقط.<sup>(1)</sup>

■ كما أنّ العامل الأساسي المؤثر في أداء إدارة القوى العاملة هو النمط القيادي المتبع ما إذا كان متسلطاً أو ديمقراطياً، إذ يعمل النمط الديمقراطي على إعطاء فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فهو يسمح للمسؤولين والمشرّفين بالإدلاء بأرائهم ومواقفهم، إذ أنّ نمط محفز ومساعد لكل الإدارات، أمّا في حالة القيادة المتسلطة لا يوجد مجال للمشاركة، إذن فهذا النمط يعيق عمل كل الإدارات المتواجدة بالمؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

### **3.2- نطاق الرقابة (نطاق الإشراف):**

يرتبط بعدد المرؤوسين الذين يُمكن لأيّ رئيس الإشراف عليهم إشرافاً فعالاً، ف كلما كان نطاق الإشراف ضيقاً تمكن المشرف من توجيه وتنسيق أوجه نشاط جماعته بسهولة، كما يسمح له ذلك بممارسة الوظائف الخاصة بموارده البشرية وتسييرهم بفعالية.<sup>(3)</sup>

ولكن عندما يكون نطاق الإشراف واسعاً فهذا سيثقل من كاهل المشرف حيث يجد صعوبة وعدم قدرة على تنظيم وتوجيه وتسيير مرؤوسيه بكل نجاح.

### **4.2- الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):** وهو التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة

للمؤسسة، فهو يضمّ توزيع السلطة والمسؤولية وتحديد واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها، كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل إدارة التمويل، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية... الخ.<sup>(4)</sup>

إذا فالهيكل التنظيمي يوضح لنا مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد تمّت الإشارة إلى هذه المكانة بحسب النوع التنظيمي المنتهج، وعموماً إذا كانت هذه الإدارة بجانب الإدارات الأخرى أي في نفس المستوى التنظيمي فهي تتمتع إذن بنفس المكانة والأهمية التي تمتلكها الإدارات الأخرى، أمّا إذا كانت تابعة لأي قسم آخر أو متواجدة في مستوى أدنى، فهي لا تملك أي سلطة وبالتالي لا تشكل أي أهمية للقيادة العليا في المنظمة، كما يبيّن لنا الهيكل التنظيمي مدى تطبيق المركزية واللامركزية من حيث تفويض السلطة للإدارات الأخرى (إدارة القوى العاملة) أو تجمعها في يد المدير العام (قيادة متسلطة).

(1) - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص (118-120).

(2) - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 40.

(3) - صلاح الثرواني، مرجع سابق، ص 222.

(4) - المرجع نفسه، ص 221.



## 5.2- نظم الاتصالات:

يعتبر الإتصال العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup> فهو المحرك الأساسي لأيّ إدارة ولأيّ مؤسسة لأنه يحمل المعلومات والأوامر والأفكار التي تتمّ بها الأعمال والأنشطة، لذا تتبع كل منظمة نظام اتصال خاصا بها مستعملة في ذلك وسائل وأساليب وأنواع مختلفة، وفي العادة يوجد نوعان من الإتصال الداخلي: إتصال رسمي(صاعد، هابط ، أفقي) واتصال غير رسمي. ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الإتصال فعلى إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريق الإتصالات الفعالة لتعمل على معالجتها وإزالتها، وعادة ما تتمثل تلك الصعوبات في:

- صعوبات فنية، تتصل باختيار الوسيلة الصحيحة والمناسبة للإتصال.
- صعوبات لغوية، تتعلق باختيار الأسلوب الذي تنقل به الرسالة المراد إيصالها إلى الأفراد المعنيين
- الصعوبات المتعلقة بإحداث الأثر المطلوب من عملية الإتصال لدى الجهات المستقبلة للمعلومات.<sup>(2)</sup>

## 6.2- الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وذات التأثير البارز على سلوك العاملين، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، كما ينتقل تأثيرها عبر الأجيال لذلك هي بطيئة التغيير، فعندما تكون الثقافة التنظيمية مفهومة وواضحة تعمل على توحيد إدراك العاملين لرسالة المنظمة وللقواعد السلوكية التي يجب اتباعها من قبلهم؛ فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك كما تساعد على تنميط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو أهدافها. فالثقافة إذاً شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ويأتي تأثيرها على أعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية في:

- تسهيل عملية تدريب وتنمية العاملين وفي نفس الوقت تقع على هذه الإدارة وعلى جميع المديرين مسؤولية تعليم هذه الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة (خاصة الأفراد الجدد) وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها، مع تدريبهم على كيفية الإلتزام بها أثناء العمل.
- كما أنه على هذه الإدارة أن تراعي في عمليات الإستقطاب والإختيار ووضع معايير لانتقاء الأفراد تنسجم مع مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يتم اختيار عناصر بشرية تتوفر فيها وتحمل معها

(1)- عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 227.  
(2)- صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص ص (228،229).

أخلاقيات وقيم تتفق مع مضمون هذه الثقافة<sup>(1)</sup>.

- وفي حالة تقييم أداء العاملين يتمّ التقييم على أساس ما يصدر من السلوك غير المقبول من قبل هذه الثقافة فإذا ثبت ذلك يعاقب الفرد بالطرق المتبعة داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

## **7.2- التنظيم غير الرسم-ي:**

تماشياً مع النظرة الحديثة للتنظيم على أنه نسق اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، وجب الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية، والتي هي عبارة عن مجموعات وتكتلات تنشأ عفويًا وترتبط بين أعضائها علاقات قوية، ولهذه الجماعات تأثير كبير على فعالية المنظمة، فإذا تطابقت أهداف ومصالح كل منهما (الجماعات والمنظمة) فإن ذلك يحرز نتائج إيجابية، بمعنى تحقيق نجاح المؤسسة. وهذا ما أكدته إسهامات وتجارب هاوثورن الشهيرة، فالأدوار المفيدة التي يقدمها التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي تتجلى في إسهامه في إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للأعضاء مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما تساعد هذه الجماعات في معالجة النقص في التعليمات أو التأهيل والتخفيف من أعباء المشرفين.

هذا في حالة توافق الأهداف والمصالح، أما إذا تعارضت، فيمكن أن ينقلب دور التنظيمات غير الرسمية إلى دور ضار ومضاد للتنظيم الرسمي، فقد تعمل على نشر الإشاعات، دفع العمال للمقاومة ورفض التغييرات والمقترحات المقدمة من طرف المؤسسة، كما أنها تملك تأثيراً قوياً في تحديد نسبة ودرجة الإنتاجية، وعليه تشكل قوة مضادة ومعوقة للإدارة<sup>(3)</sup>.

وبناءً على هذا التأثير والدور الكبير لتلك الجماعات فعلى المسؤولين ومسيّري الموارد البشرية اكتشاف هذا التأثير بمعرفة الإعتبارات والمواصفات المختلفة لجماعات العمل، حتى يتمكنوا من فهمها وتوجيه أعمالها لصالح الأهداف التنظيمية.

## **8.2- خصائص الموارد البشرية :** من الطبيعة البشرية الإختلاف والتباين في الخصائص والمكونات

والمؤهلات، لذا تحتوي المنظمة على قوة عمل تتباين من حيث الجنس، العمر، الثقافة، مستوى التعليم، البيئة، التخصص... الخ، فهذه الخصائص تُحدث اختلافاً في الحاجات والرغبات والآراء والإتجاهات والتفكير، وبما أنّ من أهم المهام الرئيسية لإدارة العاملين وضع خطط وأنظمة خاصة بالموارد البشرية الحالية، وبما أنّ جُلّ عملها المورد البشري بكل ما يمتلكه من خصائص ومميزات، ومن أجل أداء عملها ودورها بطريقة عادلة وفعالة، فإنه عليها أن تراعي كل تلك الإختلافات والخصائص؛ فلا يجوز مثلاً

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص (98،99).

(2) - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص 123.

(3) - المرجع نفسه، ص 125.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مراعاة مطالب وحاجات فئة وتجاهل حاجات فئة أخرى لأنّ مثل هذا الأمر يحدث شرخا في علاقة العاملين مع منظماتهم، كما يحدث صراعًا داخليًا يفكك كل عرى التعاون.

ونشير هنا بأنّ مسؤولية تسيير وإدارة الاختلاف لا تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية فحسب بل هي مسؤولية جميع المديرين والمسؤولين داخل المؤسسة، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من تقريب وتوفيق تلك الاختلافات والتعايش والتعامل معها بما يخدم المصلحة العامة، الأمر الذي يتطلب من المديرين فهماً وتفكيراً وعتلاً مفتوحاً، لأنّ مسألة تسيير وتنظيم الأفراد من بيئات ونوعيات وأعمار وثقافات مختلفة ليست بالمسألة السهلة والبسيطة، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تصميم برامج التدريب والتنمية المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزءاً من إستراتيجيتها وخططها العامة.<sup>(1)</sup>

### 9.2- النقابات والجمعيات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية الممثل الرسمي للعمال داخل المنظمات فهي تعمل على حماية مصالح وحقوق أعضائها من خلال مساومة أصحاب العمل والمؤسسات فيما يخص شروط العمل، الأجر، ساعات العمل وظروف أخرى. تلعب هذه الجمعيات دوراً كبيراً إذا كانت ذات تأثير قوي على المؤسسة خاصة عند مزاوله بعض الأفراد للعمل النقابي (أي المنتظمين في النقابة) فهم يحيطون بكل ما يحدث في الواقع التنظيمي في هذه الحالة ويسعون بذلك إلى تحقيق ظروف عمل أحسن لكل العاملين، وبالتالي يقوم هؤلاء العمال بدور إدارة الموارد البشرية، فتصبح تسمية هذه الإدارة "بالإدارة الصناعية" للتأكيد على أنّ جوهر مسؤوليتها يصبح التفاوض مع النقابة وتنفيذ الإتفاقيات التي تمّ توقيعها.

فحين يتعرض العامل لأيّ نوع من الإضطهاد - من طرف المسؤولين أو المنظمة- يلجأ مباشرة إلى تلك النقابات لحماية حقوقه واسترداد ماله من تعويضات ومزايا، لذا فعلى إدارة القوى العاملة أن تضع في اعتبارها تلك النقابات والجمعيات لأنها طرفا مساهما في توفير ظروف عمل مناسبة.<sup>(2)</sup>

وأخيرا يمكن القول بأنّ تلك هي العوامل الأكثر تأثيراً على أداء وعمل إدارة الموارد البشرية لذلك يجب عليها أن تراعيها وأن تسترشد بها عند تصميم برامجها وسياساتها، هذا ولأنها تملك قدرة أكبر على تغييرها على عكس العوامل الخارجية التي يستحيل تغييرها. وعلى الرغم من أنّ ذلك التغيير بطيء إلا أنه يجب أن يواكب من طرف المؤسسة ككل، وليس فقط من إدارة الموارد البشرية فقط.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 99.

(2) - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 124.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

رأينا في مواقع مختلفة مما سبق دور وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، أم في هذا المبحث فسنعرض بالحديث والدراسة وضعية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وكيفية إدارتها وتنظيمها داخليا، بالتطرق أولا إلى المراحل التطورية التي مرت بها مؤسساتنا مع تبيان كيفية تسيير القوى العاملة في كل مرحلة، ونأتي بعدها للجانب القانوني لأهم الوظائف الخاصة بالعاملين، ونعرج بعد ذلك لتوضيح تأثير المؤسسات على تنمية وتسيير الموارد البشرية، وفي الأخير نختم بأهم الصفات والسمات التي تتصف بها كل من إدارة الموارد البشرية العربية عامة والجزائرية خاصة.

### أولا: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل التطورات التاريخية للمؤسسة الجزائرية.

نتعرف هنا على واقع اليد العاملة وطريقة تسييرها وتنظيمها، من خلال عرض بسيط لمراحل التطور التاريخي التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من فترة احتلال الجزائر حتى بعد الإستقلال إلى يومنا هذا، وقبل البدء في التحليل لأهم مرحلة مرت بها بلادنا -مرحلة الاستعمار- والتي كانت سببا في تخلفنا وتبعيتنا حتى الآن، نود أن نشير إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية قبل دخول فرنسا للتراب الوطني. فقد تميزت المؤسسات في ذلك الوقت بالطابع العسكري أكثر من الطابع المدني، وذلك يرجع لظروف تلك الفترة، ومع ذلك فقد كانت المؤسسات تعتمد على كل من مبدأ العلم والجدارة والثقافة في سياسة التوظيف والتعيين<sup>(1)</sup>، وعليه فإنّ الجزائر أعطت منذ القدم أهمية كبيرة لضرورة توفر العلم والكفاءة والجدارة في المرشحين للتوظيف لدى الهياكل والمؤسسات المختلفة للدولة.

وفيما يلي يمكن المضي في المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية:

#### 1- مرحلة الإحتلال الفرنسي:

يعلم جميعنا وإلى أجيال طويلة الواقع المرّ والمزري الذي مرت به بلادنا إبان الإستعمار الفرنسي، فقد تمّ الإستيلاء على كل القطاعات والميادين بما فيها المؤسسات الصناعية والتجارية والبنوك والمناجم، مع تحويل ثرواتها وإنتاجها إلى مصانع وأسواق فرنسا.

ففي هذه المرحلة كانت المؤسسات مقسمة إلى نوعين: مؤسسات اقتصادية ذات فروع تابعة مباشرة لمؤسسات متواجدة بفرنسا (أهمها مؤسسة الغاز والكهرباء)، ومؤسسات اقتصادية خاصة بالمعمرين الأوروبيين بالجزائر، وكانت هذه المؤسسات تدر أرباحا طائلة لم يستفد منها لا الشعب الجزائري ولا اقتصاد الجزائر لأنّ المنفعة والفائدة ترجع للمستعمر وحده. وقد خضعت تلك المؤسسات لنفس القوانين وأنظمة التسيير المطبقة بفرنسا غير أنّ مكرّ واحتيال مالكي ومسيري هذه الشركات وضع بعض

(1) - محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر "الولاية- البلدية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 132.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الاستثناءات والتي تكمن بالأخص في أنظمة تسيير وتنظيم القوى العاملة الجزائرية فقد كان هناك اختلاف أو بالأحرى تعسف واضح حول نظام التشغيل والأجور المتعلقة بالعمل الجزائري.<sup>(1)</sup>

ويؤكد "محمد العربي سعودي" في دراسة أجراها حول تاريخ المؤسسات المركزية والمحلية في

الجزائر، على الطابع العدواني والقمعي الذي تميزت به المؤسسات الإدارية الكولونية التي جعلت من أهدافها ووظائفها وظيفة الانتصار على الأعداء أكثر منها وظيفة تسيير الأفراد، ويدعم فكرته هذه بالتصريح الذي قدمه أحد الكتاب في هذه المرحلة (A.GIRAULT) والذي يرى بأن واقع التسيير الاستعماري للمؤسسات ترك تأثيراً عميقاً وسلبياً على المؤسسات الجزائرية بعد الإستقلال والمتمثل في:

▪ القوانين المسيرة لهذه المؤسسات.

▪ النظرة والعلاقة التي تحكم هذه الإدارات بالمواطن.

▪ المحتوى البشري الذي ورثته جزائر الإستقلال.<sup>(2)</sup>

إنّ الوضع الذي عايشه الشعب الجزائري وخاصة العمال خلال هذه المرحلة أدى إلى بروز ما يسمى بالتنظيم النقابي الذي كان أول فرع له في الجزائر هو فرع المطابع بقسنطينة سنة 1880، بالإضافة إلى ظهور عدة فروع نقابية ولكن تحت إشراف النقابة الفرنسية ومن أهمها نقابة عمال السكك الحديدية . وعموما تميزت أعمال هذه النقابات بالسيطرة هي الأخرى من طرف الإستعمار، غير أنّ الإضرابات التي قام بها العمال خلال هذه المرحلة كانت دليلا على وعي الطبقة العاملة بحقوقها وأول وأهم حق هو الحرية قبل كل شيء، وتمثلت تلك الإضرابات في:

• 1880- أول إضراب قام به عمال المطابع بالعاصمة، كانت نتيجته رفع الأجور.

• 1919- إضراب عمال الموانئ بوهران، مستغانم، أرزيو وكذا عمال مناجم بني صاف.

• 1929- إضراب 6000 عامل من عمال الموانئ.

• 1931-1935- مظاهرة عمالية في المراكز الحضرية ضمت 10 آلاف شخص.

• 1947-1954- إضراب عمال الموانئ الجزائرية جميعها.

ولكن بالرغم من هذه الإضرابات وكثرتها إلا أنها لم تكن تخضع لتنظيم نقابي جزائري منظم وبطريقة رسمية، حتى سنة 1956 العام الذي تمّ فيه تأسيس الإتحاد العام للعمال الجزائريين بطريقة رسمية، وقد نادى هذا الإتحاد بضرورة وحتمية تحسين ظروف الطبقة العاملة في الجزائر من خلال الإستقلال السياسي، وهذا هو الأمر الذي جعل من النقابة جزءا لا يتجزأ من الثورة التحريرية.

<sup>(1)</sup> - زغود علي: المؤسسات الاشتراكية، ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسات الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص (32-35).

<sup>(2)</sup> - محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص ص (240،241).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لذا كان على الحركة النقابية مواصلة النضال السياسي من أجل الإستقلال فقد نظمت العديد من المظاهرات والإضرابات خلال سنوات الثورة التحريرية منها:

- 1956- إضراب عام لإطلاق صراح المسجونين النقابيين الجزائريين.
- 1957- قام عمال السكك الحديدية بإضراب كرد فعل عن العنف المرتكب بحق الجزائريين.
- إنّ توالي الإضرابات والمظاهرات العمالية شدد الحصار على العمل النقابي آنذاك فأصبح النشاط النقابي يمارس بسرية تامة، مع اتخاذ تونس مقرا له، وبقيت بذلك الحركة النقابية مشلولة داخل الوطن إلى حين حصول الجزائر على استقلالها (1) وعموما لقد شكلت الطبقة العاملة من كل المؤسسات وفي جميع القطاعات سندا كبيرا للجزائر في استرجاع السيادة والحرية الكاملة لكل الشعب الجزائري.

### 2- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971):

تحصلت الجزائر على الإستقلال التام لكل مناطقها وولاياتها، وولت الدولة بتنظيم وإدارة الإقتصاد الوطني، وذلك عن طريق المؤسسات الإقتصادية التي أنشأتها وأمتتها، ولكن اشترط ميثاق طرابلس أن يتولى العمال المساهمة في إدارة وتسيير تلك المؤسسات، ويكون بذلك لديه الحق بمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط لضمان الخروج وبسرعة من التخلف الذي تركه الإستعمار . فالجزائر وجدت نفسها مرغمة بتبني أسلوب التسيير الذاتي، نتيجة للوضع الذي عاشته بعد الإستقلال مباشرة (تسريع التسيير الذاتي بتاريخ 18 مارس 1963).

ولكن لم يصمد هذا النوع من التسيير لفترة طويلة ويرجع ذلك لعدد كبير من الصعوبات والمعوقات التي اعترضت تسيير المؤسسات بكل أنواعها، وتتمثل تلك الصعوبات والنقائص في:

- غياب رقابة الدولة مما أدى إلى انفراد كل جهاز إداري باتخاذ قراراته.
- صعوبة التنسيق والإتصال بين الأجهزة، وأحيانا يكون مستحيلا.
- النقص الشديد في الإطارات المؤهلة كما ونوعا.
- غياب محاسبة وتقييم العاملين (2).

هذا وبالإضافة إلى التأثير السلبي الذي خلفه الإستعمار خاصة في:

- الهجرة الجماعية للكوادر والإطارات الفرنسية التي أفرغت الجهاز الإداري الجزائري.
- التدمير المادي العنيف الذي تعرضت له معظم المؤسسات الجزائرية من طرف الإستعمار وذلك بحرق كل الوثائق والسجلات الخاصة بتسيير وإدارة المؤسسات، كما عملت على إتلاف جميع الآلات والوسائل المادية.

(1) - مؤات السعيد: الحركة النقابية "دراسة سوسيو-سياسية منذ نشأتها إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية"، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد رقم 01، جامعة سكيكدة، 2003، ص ( 172-183).

(2) - بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص (148-150).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

■ تأخر وتخلف المجال الإداري عن المجالات الأخرى من حيث الوسائل والأساليب وسياسات التنمية المتبعة للبلاد في بداية إنشائها وبنائها. بالإضافة إلى التركيز المفرط للسلطة في المستويات العليا. ولكننا نجد اهتماما بالعامل ووضعيته داخل المؤسسات من الناحية القانونية والمتمثلة في وضع قانون الوظيف العمومي\* سنة 1966، والقانون الأساسي العام للعامل 1978، كما تم إنشاء أول ديوان لليد العاملة سنة 1963، بالإضافة إلى محاولة توفير 450 ألف وظيفة خلال هذه المرحلة لمحاربة البطالة، ولاستمالة العمال المغتربين من أجل العودة إلى الوطن، ولكن كل هذه الإصلاحات لم تكن لتواكب وتتأقلم مع التغيرات الجذرية للطبقة العاملة والمجتمع ككل في كل البنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية<sup>(1)</sup> نستشف مما سبق غياب وانعدام سياسة واضحة لإدارة وتنظيم القوى العاملة خلال هذه المرحلة، لأنّ الجزائر في ذلك الوقت كان همها الوحيد هو بناء وإنشاء دولة جزائرية مستقلة باقتصاد وطني وسياسة واضحة وبناء الولايات والمدن والبلديات... الخ، فلم يكن هناك وقت للتفكير حتى في إنشاء إدارة خاصة بشؤون العمال، ولكن ما يمكن أن نلمسه من تطبيق التسيير الذاتي هو تفتنها (الجزائر) لقيمة العامل الذي وضعت فيه أملها للنهوض بالاقتصاد الوطني لأنها جعلت منه مسيراً وعاملاً في نفس الوقت (رئيساً ومروّساً)، ولكن هذا لم يكن ليصمد لعدة أسباب ذكرت من قبل ولأسباب ربما مازلنا نجهلها حتى الآن

### 2 - مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1979):

إنّ كل تلك الصعوبات التي ذكرناها من قبل أدت إلى انهيار التسيير الذاتي وبروز نظام جديد عُرف بالتسيير الاشتراكي الصادر بأمر رقم 71-74 بتاريخ 16 نوفمبر 1971 (ميثاق التسيير الاشتراكي)، ويقوم هذا النظام على المشاركة العمالية في التسيير والمراقبة عبر لجان وهيكل تمثيلية، تُعهد لها جملة من الواجبات والمسؤوليات الملزمة، تبعا لما يطابق ويوافق النصوص القانونية الخاصة بذلك. ينضمّ قانون التسيير الاشتراكي مشاركة العمال في مجموعة هيئات تختص كل هيئة بعدة مهام وأنشطة وتتخلص تلك الهيئات في خمسة لجان هي : لجنة الشؤون الاجتماعية، والشؤون الاقتصادية والمالية، والتأديب، ولجنة شؤون المستخدمين والتكوين، وشؤون حفظ الأمن<sup>(2)</sup> نلاحظ من خلال هذه المجموعة من اللجان تجسّد إدارة الموارد البشرية في لجنة المستخدمين والتكوين ويظهر ذلك جليا في مهام واختصاصات هذه اللجنة، ولكن قبل التطرق لتلك المهام نتحدث أولا

\* قانون الوظيف العمومي كان مستوحى من قانون العمل الفرنسي.  
(1) - بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1995، ص (193-198).  
(2) - بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص 152.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عن إنشاء وإحداث هذه اللجنة، إذ ينص المرسوم رقم 74-253 على احتواء هذه الأخيرة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء ويفضل أن يكونوا من العمال المنخرطين في النقابة التابعة للمؤسسة، بسبب إحاطتهم ودرابتهم بمشاكل العمال من جهة ولأنهم يملكون خبرات معينة من جهة أخرى، وتدوم العضوية في اللجنة مدة ثلاث سنوات أو كلما تمّ إعادة تعيين رئيس جديد لمجلس المؤسسة.

أمّا فيما يخص وظائف ومهام هذه اللجنة فهي تتعلق عامة بإعداد السياسات والأساليب الخاصة بالعمال، وتتجلى بوضوح في الأمر رقم 71-74، كما يلي:

### أ- الإختصاصات المتعلقة بالمستخدمين: (السياسات العامة للموارد البشرية)

تختص هذه اللجنة بإعداد تخطيط سنوي للوظائف الشاغرة مستقبلاً للموارد البشرية المراد توظيفها وتدريبها لتولي تلك الوظائف فتحدد قائمة للوظائف الجديدة، كما تتولى إعداد مخطط للتوظيف والتكوين، وتقوم كذلك بإجراء الإختبارات والفحوصات للتوظيف على أساس ما تحتاجه المؤسسة من النوع والكم اللازم من القوى العاملة.

### ب- وظيفة التعيين أو التوظيف:

تشارك هذه اللجنة المديرية العامة للمؤسسة في إعداد خطط التوظيف من اختيار وانتقاء أحسن المرشحين ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف مع مراعاة توفر الأفراد القادرين على تحمل المسؤولية، ويمتد اختصاصها حتى إلى توظيف اليد العاملة الأجنبية التي ترغب المديرية في استخدامها مع وضع بعض الشروط على هذه الأخيرة وإعلامها للجنة المستخدمين وتتمثل تلك الشروط في التأكد من : أنّ هناك مناصب شاغرة تتطلب تأهيلاً مهنيًا عاليًا ، وعدم وجود قوة عمل وطنية تتمكن من شغل تلك المناصب، والتحقق من الشهادات والمؤهلات التي يقدمها المترشح الأجنبي، ومدى مطابقتها للمناصب.

### ج- إختصاصات متعلقة بالأجور:

تستشار اللجنة ويأخذ رأيها بخصوص نظام الأجور المعمول به مع اطلاعها على كل ما يتمّ تعديله أو إلغائه في المشروع الأصلي للأجور، كما تتولى هذه اللجنة دراسة نظام الدوافع والحوافز المخصص للمستخدمين شرط أن تكون هذه الدراسة مبنية على القوانين والإجراءات المعمول بها.

### د- المهام الخاصة بالتكوين: (التدريب)

تتولى هذه اللجنة مراقبة ومتابعة التحسين المستمر للتأهيل المهني، كما أنها تشرف على البرامج التي يتلقاها العمال وتمارس رقابة على المصالح والجهات التي تتولى تكوين وتدريب العمال التابعين للمؤسسة، ويرجع إليها كذلك متابعة تنفيذ عقود التكوين والتدريب.

### هـ- المهام الخاصة بالمراقبة:

كما ينص المرسوم رقم 74-253 على تولى هذه اللجنة مراقبة كل من التنفيذ الفعلي للمخطط العام للتوظيف، وبرامج التكوين الداخلي والخارجي، وكذا القواعد المتصلة بدفع الأجور.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وفي كل مرة ترفع "لجنة المستخدمين والتكوين" تقريرًا واضحًا بكل أنشطتها وأعمالها لمجلس العمال الذي يشارك بدوره المديرية العليا في تحديد ووضع وتقييم السياسات العامة للمستخدمين. ومن أجل قيام تلك اللجنة بأعمالها على أحسن وجه يجب أن توفر لها كل الوثائق والمعلومات اللازمة التي تساعد في أداء مهامها وأنشطتها، لأنه عادة ما يحدث تعطيل في تقديم تلك المعلومات الضرورية في وقتها المناسب، مما يسبب الخلل والعجز في أداء وظائف تلك اللجنة، لذلك السبب أوصى المؤتمر الخامس للاتحاد العام للعمال الجزائريين (النقابة) بتبليغ وتسليم جميع المعلومات التي يحتاجها مجلس العمال ولجانها ومنها لجنة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية).

وعموما لم تكن تؤدي هذه اللجنة اختصاصاتها على أكمل وجه من جهة لأن توصياتها واقتراحاتها لم تأخذ بعين الاعتبار من طرف المديرية العامة، ومن جهة أخرى لانحصار مهامها في القضايا التقليدية الخاصة بالنقل، والترقية، وإعداد تقارير الحضور والغياب... الخ.<sup>(1)</sup>

تلك هي إدارة الموارد البشرية الج زائرية خلال فترة التسيير الإشتراكي، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا العرض انحصار مهامها ووظائفها في أمور ضيقة (توظيف، مراقبة، تكوين، أجور ) هذا بالإضافة إلى تقليل وحصر مجال ممارستها لتلك الوظائف بسبب ربطها دائما بالمديرية العامة للمؤسسة (مجلس الإدارة، مجلس العمال) بمعنى إعطائها سلطة استشارية، ولكن ما هو مُدون بالقانون من واجبات واختصاصات ووظائف خاصة بتلك اللجنة والتي يجب العمل على أدائها بعيد كل البعد عما هو موجود وفعلي وحاصل في الواقع، بمعنى بقيت تلك القواعد والنصوص مجرد حبر على ورق لأن تطبيقها في الواقع يختلف كل الاختلاف عن الإطار المرسوم لها. ويرجع ذلك كله لعدة أسباب ومعوقات أهمها:

- التأثير السلبي الذي خلفه الإستعمار الفرنسي خاصة في العادات والتقاليد والعلاقات والتصرفات الإجتماعية، وحتى في أسلوب عمل وأداء القوى العاملة.
- تصلب أنظمة التسيير وتفاقم الوضع بسبب التصرفات البيروقراطية والمركزية الشديدة وازدواجية التسيير (بين قطبين: مجلس الإدارة، مجلس العمال).
- استمرار عدم التوازن الجهوي وصعوبة التنسيق بين الأنشطة الاقتصادية.

(1) - علي زغود، مرجع سابق، ص (215-223).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- عدم استخدام الإمكانيات البشرية والمادية الوطنية استخداما كافيًا وصحيحًا<sup>(1)</sup>.
- الإفتقار إلى اليد العاملة المؤهلة بطريقة جيدة، مع قلة عدد المسيرين والإداريين الأكفاء الذين يقودون الإقتصاد الوطني.
- والسبب الرئيسي الذي ساهم في فشل التسيير الإشتراكي، هو استحواذ الطابع الإجماعي بنسبة 75% على أهداف المؤسسة، أما الطابع الإقتصادي أخذ نسبة 25% (المردودية والإنتاجية)<sup>(2)</sup>، الشيء الذي أدى إلى انهيار المؤسسات الإقتصادية في ذلك الوقت بسبب العجز المالي الرهيب الذي آلت إليه، وهذا بدوره كان لعدة أسباب أهمها اهتمام كل من مجلس العمال والمديرية العامة والمجالس الأخرى والعمال وكل الأقسام المكونة للمؤسسة بتلبية حاجاتهم ومصالحهم الإجماعية من تحسين ظروف عملهم ومعيشتهم حتى على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، والحصول على المزايا والمنافع والخدمات الإجماعية المادية والمعنوية (من سكن، نقل، ترقية، مأكّل، أجور... الخ)، وإنّ التماذي في زيادة تلك الحاجات دون النظر للمردودية ولا حتى تقييم أداء العمال وإنتاجيتهم أدى إلى طغيان الجانب الإجماعي واستنزافه للجانب الإقتصادي المالي كل ذلك نتج عنه كارثة كبرى مست كل المؤسسات وخاصة الإقتصادية منها التي كانت تعتبر رمز السيادة الوطنية وقوة الإقتصاد الجزائري.

### **4- مرحلة إعادة الهيكلة (80-1988)**

- إزاء الوضع السيئ الذي وصلت إليه المؤسسات الوطنية من جراء تطبيق التسيير الإشتراكي، بدأ التفكير في بداية الثمانينات بضرورة تطبيق إصلاحات اقتصادية جديدة عرفت بإعادة هيكلة المؤسسات من الناحية العضوية والمالية، حيث قام هذا الإصلاح بتقسيم وتحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات صغيرة الحجم، وكان عددها 70 مؤسسة وأصبح حوالي 450 مؤسسة من جراء هذا الإصلاح. وتتلخص الأهداف التي كانت ترمي إليها إعادة الهيكلة العضوية في:
- القدرة في التحكم والسيطرة على الوحدات والأجهزة الإنتاجية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في الأعمال والأنشطة الإقتصادية لضمان تحسين الإنتاج والتقليل من التكاليف.
  - تسهيل وتبسيط عملية التسيير جعلها أكثر توافقًا مع الوحدات الإنتاجية.
  - تحقيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.
  - تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
  - تدعيم التوازن الجهوي.<sup>(3)</sup>

(1)- بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص ص (162،163).

(2)- إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 151.

(3)- بشاينية سعد، المرجع السابق، ص ص (164،165).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أما إعادة الهيكلة المالية فكانت تهدف إلى إعادة هيكلة الديون عن طريق إعادة تنظيم استحقاقات

رؤوس الأموال والفوائد الناتجة عنها، مع العمل على تقليل النفقات والتكاليف وتخفيض المصاريف التي أرهقت كاهل المؤسسات، وتشير هنا الإحصائيات أنّ هناك تحسّينا لبعض المؤسسات بعد هذه الإصلاحات حيث كانت الزيادة في إجمالي الناتج الوطني بنسبة 2.4% سنة 1981، ثم 4.3% سنة 1982، ثم ارتفعت إلى 7.3% سنة 1983.<sup>(1)</sup>

ولكن مقارنة هذه النتائج بالمبالغ التي كلفتها تلك الإصلاحات كانت محبطة (المبالغ جدّ ضخمة، لقد كلفت خزينة الدولة 31 ألف مليار سنتيم)، فبالرغم من صرف كل هذه الأموال فهي لم تأت بالخير لا للمؤسسات ولا للإقتصاد الوطني بل زادت الأوضاع سوءا وتفاقما خاصة بعد أزمة انهيار سعر المحروقات سنة 1986، وعموما تمثلت مشاكل المؤسسات خلال هذه الفترة في:

- نقص التحكم في تسيير المؤسسات وعدم القدرة على الإستغلال الأمثل لطاقتها البشرية والمادية.
- نقص في برامج وسياسات التخطيط.
- عدم مراعاة النصوص القانونية من طرف بعض المسيّرين.
- إنتشار ظاهرة التبذير والإسراف في مختلف القطاعات والميادين.
- تشتت الموارد المادية و البشرية وبعثرت الطاقات الفنية والإنتاجية.<sup>(2)</sup>

فإذا ركزنا الملاحظة جيّدًا حول الخطوط العريضة والسياسات التي كانت ترمي إليها تلك

الإصلاحات، نجد بأنّها لم تمس بشكل واضح مهام وسياسات القوى العاملة، ومعنى ذلك أنّ لجنة المستخدمين المحدثة في نظام التسيير الإشتراكي مازالت هي نفسها مع بعض التغييرات الشكلية فقط، ولكن تشير إلى أنّ من بين أهداف إعادة الهيكلة العضوية، قضية تثمين الموارد البشرية واستغلالها بطريقة عقلانية من خلال تطبيق برامج التدريب وتأهيل العاملين مع تحسين ظروف عملهم بجعلها مناسبة ومن ثمّ الإحتفاظ بهم وحسن تسييرهم لضمان أداء أحسن، وبالرغم من ذلك لم تسمح الظروف والواقع العملي في تلك الفترة لا في تطوير الموارد البشرية ولا في تقدّم ونجاح المؤسسات، بسبب المشاكل المذكورة سابقا من جهة، وبسبب الإجراءات التي قامت بها إعادة الهيكلة والتي أدت إلى تفتيت وتشتيت الموارد البشرية بطريقة أثرت فيها بانخفاض أدائهم وسوء تسييرهم.

### **5- إستقلالية المؤسسات (1988- حتى الآن)**

جاء هذا الإصلاح بموجب قانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي وجدت فيه المؤسسات العام نفسها مضطرة لمواجهة مصيرها بنفسها بعيدا عن التدخل الكامل للدولة في أمورها، فقد ارتأت هذه الأخيرة إعطاء الصلاحيات والسلطات لمسيّري ومديري تلك المؤسسات لتنظيم وإدارة شؤونها

(1)- إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 151.

(2)- سعد بشاينية، مرجع سابق، ص ص(166،167).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وتحمل المسؤولية أمام القانون الخاص بذلك، وتمّ توضيح الأمور والقضايا بين الهياكل المسيّرة للمؤسسات من خلال وضع قوانين محكمة ومحددة لدور كل من المدير ومجلس الإدارة مع تحديد مجال تدخل الدولة في أمور المؤسسات العمومية المحلية والمؤسسات الوطنية.<sup>(1)</sup> حيث نصت تلك القوانين على فصل الملكية بين رأسمال المؤسسة من جهة وصلاحيات الإدارة و التسيير بداخلها من جهة ثانية، فأصبحت بهذا للمؤسسة العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة أي أنّ الدولة أصبحت مالكة ومساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تسيّر ها.<sup>(2)</sup>

وإنّ أهم ما تسعى إليه استقلالية المؤسسات هو تحقيق كل من:

- تقوية حماية مراكز ومواقع العمل.

- العمل على توسيع مجال الأنشطة والأعمال.

- تطبيق لا مركزية أكبر.

إنّ تنظيم شؤون العاملين في هذه المرحلة أصبح يسيّر ويدار من طرف مسؤولي ومديري

المؤسسات بأنفسهم، بعد أن كانت تنظم وتسيّر من طرف الدولة، وقد سنت الحكومة عدة قوانين في هذا المجال منها القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات، قانون العمل 90-11 الخاص بعلاقات العمل، قانون 83-12 الخاص بالخدمات الإجتماعية، المرسوم 91-05 الخاص بحفظ الصحة العامة، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ بـ 16 يوليو سنة 2006 - وهذا الأخير هو المعمول به في الإدارات العمومية في الوقت الحالي.-

إتصفت ممارسات وأنشطة الموارد البشرية على مستوى اتخاذ القرارات بغياب المشاركة العمالية

حول طرق تسييرهم وظروف عملهم، وكذلك غياب مشاركة ممثليهم لأنّ هذه القضايا تناقش وتحدد على

مستوى الوزارات حيث لا توجد أية مشاركة أو مشاورة لممثلي ومسؤولي إدارات الموارد البشرية.

إنّ سياسة استقلالية المؤسسات لم تعطي أية أهمية للقوى العاملة في الوقت الذي تطورت ونمت

وأصبحت تشكل مورداً استراتيجياً هاماً لدى مؤسسات وإدارات العالم (الهل المتقدمة)، فإلى جانب عدم الإهتمام بتنمية وتممين الموارد البشرية من طرف المؤسسات الجزائرية، فهي من جهة أخرى لم تحافظ على ضمان منصب العمل لأفرادها، ودليل ذلك تسريح حوالي 320 ألف عامل من المؤسسات العامة سنة 1996 بسبب تضخم نسبة العمالة داخل تلك المؤسسات من جراء سياسة التشغيل المطبقة في السنوات التي مضت،

(1) - إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص (151-153).

(2) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 244.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالإضافة كذلك إلى خوصصة هذه المؤسسات سنة 1994 المفروضة نتيجة سياسة الإنفتاح التي سلكتها الجزائر لتطوير اقتصادها الوطني.<sup>(1)</sup>

نستخلص مما سبق بأن تعاقب تسيير المؤسسات بما فيها إدارة الموارد البشرية بين عدة أنظمة وطرق من التسيير الذاتي والإشترافي، إلى إعادة الهيكلة، ثم إلى استقلالية المؤسسات، نجد في كل مرة أن الحكومة هي الطرف الوحيد في إصدار واتخاذ القرارات وتحديد السياسات الخاصة بالقوى العاملة، وأنه لم يكن هناك أي رأي أو مشاركة للعمال حول تحديد ظروف وطرق تسييرهم وتنظيمهم . كما أن المؤسسات الجزائرية لم تملك منذ البداية (عشية الإستقلال) إستراتيجيات بعيدة المدى حول قضايا التنظيم من إنتاج، تسويق، إتصال، إدارة شؤون العاملين... الخ، فهي إذاً ليست لديها ن ظرة واضحة ودقيقة لتطوير وتسيير الموارد البشرية، والجزائر مثلها مثل غيرها من الدول العربية النامية تفتقر إلى التطبيق الدقيق والفعال لأساليب الإدارة الحديثة، وتلجؤ بذلك لاستيراد أنظمة ونماذج غربية بعيدة كل البعد عن ظروف وخصائص بيئتها، ومع مرور الوقت تكتشف فشلها واستحالة الإستمرار فيها، لذلك تبحث عن حل آخر سريع يماثل ما سبقه وهكذا . (إلى متى تظل أوضاعنا على ما هي عليه ونحن نمتلك ما يجعلنا نتفوق عن غيرنا في كل المجالات).

### ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية في النصوص القانونية:

لكل نشاط أو عمل قانون يحكمه، يحدد فيه الشروط والنقاط الهامة والأساسية التي يسهل بواسطتها تسيير الأمور مع منع حدوث أيّ تداخل وتجنب عدم الفهم عند الممارسة والتطبيق، لذلك تضع كل دولة قوانين ونصوص لمجال العمل والإدارة تستعين بها المؤسسة في ضبط وتنظيم أعمالها ونشاطاتها والجزائر كغيرها من الدول لديها منظومة هائلة من القوانين خاصة في المجال الإداري، فهي تحتكم إلى قانون الوظيف العمومي وقانون العمل بالنسبة للمؤسسات العمومية والإدارية، أما المؤسسات الصناعية والإقتصادية الكبرى تسيّر أعمالها وفقاً للإتفاقيات الجماعية للعمل، وكلاهما مستنبط من قانون العمل 11/90.

وقد ارتأينا التعرف في هذا المقام على الوظائف والمهام الخاصة بإدارة المورد البشري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (المرسوم رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمعمول به حالياً في المؤسسات العمومية الإدارية ) وقانون 11/90 لتشريع وتنظيم العمل. إنّ هذه القوانين تحمل مجموعة من الأوامر والمواد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والمرتبطة كذلك بالضمانات الضرورية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، وبناءً عليها نحدد النصوص والمواد

(1) - سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص (167-173).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المتضمنة لوظائف ومهام تنظيم المسار المهني للموظف (إدارة الموارد البشرية) فيما يلي:

### 1- التوظيف: تشمل المواد<sup>(1)</sup> المتعلقة بالتوظيف كلا من:

فالمادة 74 تنصّ على تطبيق مبدأ المساواة عند توظيف أو تعيين الفرد، أما المادة 75 تضع الشروط الواجب توفرها في الأفراد المترشحين للتعيين، وهي تشترط ضرورة توفر ما يلي: أن يكون الفرد جزائري الجنسية، أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، يحمل شهادة سوابق قضائية بملاحظات تتنافى ومنع ممارسة الوظيفة، أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية (بالنسبة للذكور)، أن تتوفر فيه شروط السن (18 سنة) والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات (شهادات، خبرات) التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة، أما (المادة 80) توضح الطرق التي يلتحق بها الفرد بالعمل.

### 2- التربص:

يخضع أيّ مرشح تمّ اختياره إلى فترة تجريبية يقدم للوظيفة التي عيّن فيها، وقد يتمّ التحاقه مباشرة بالوظيفة دون المرور بفترة التربص في حالة كانت مؤهلاته أكبر من متطلبات الوظيفة (كما جاء في المادة 83 من نفس القانون) وبعد انتهاء مدة التربص (حسب نوع المنصب) يتمّ إما تعيين الفرد في رتبته أو إخضاعه لفترة تربص أخرى (حسب الحالة) وإما تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض في حالة عدم إبراز كفاءته (حسب المادة 85).

### 3- التسيير الإداري للمسار المهني للموظف: (السجلات الخاصة بالموظف)

تنص المادة 93 على أن تكون الإدارة ملفاً إدارياً خاصاً بكل موظف ويجب أن يحتوي هذا الملف على الوثائق والمعلومات المتعلقة بالموظف من شهادات ومؤهلات، والحالة المدنية والوظيفة الإدارية له، ترتب هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار، ويتمّ استعمال هذا الملف لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

### 4- تقييم الموظف:

لم تكن هناك مواد أو نصوص تتحدث عن تقييم الأداء في القوانين السابقة مثل قانون 11/90، لذلك جاءت المواد<sup>(2)</sup> التالية لتؤكد قانونياً على نظام التقييم مع الإشارة إلى أهدافه ومعاييرها كما يلي:

فالمادة 97 تشير إلى أنّ كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ومعايير ملائمة، في حين حددت المادة 98 أهداف هذا التقييم في: إما للترقية في الدرجات، للترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة الشرفية والمكافآت. أما المعايير التي يركز عليها في التقييم تنصّ عليها المادة 99 وهي: احترام الواجبات العامة والمنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الأداء.

(1) - المواد: 74، 75، 80، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 16 يوليو 2006، العدد 46.

(2) - المواد: 97، 98، 99، 101، المرجع نفسه، ص ص (10، 11).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يحدد الكتاب وعلماء الإدارة والتنظيم الجهات التي تتولى مسؤولية التقييم في : الرئيس المباشر، إدارة الموارد البشرية، زميل العمل، ... الخ، في حين يشترط قانون العمل الجزائري في المادة 101 على ضرورة توفر صفة التأهيل والكفاءة للجهة التي ستقوم بعملية التقييم، فهو لم يقدم لنا جهة محددة غير أنه اشترط صفة الكفاءة والتأهيل لتحمل مسؤولية ذلك.

### 5- التكوين (التدريب):

تختص الإدارة قانونياً<sup>(1)</sup> بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين وتأهيل أكبر للموظف وترقيته مهنياً وتأهيله لمهام جديدة، كما يشير القانون إلى أنّ شروط التدريب وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، تتمّ كلها عن طريق التنظيم

### 6- الترقية:

هناك نوعان من الترقيات، ترقية في الدرجات وهي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتمّ بصفة مستمرة حسب سياسة التنظيم (المادة 106)، وترقية في الرتب وهي تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

### 7- المكافآت:

تُقر المادة 113 على مكافأة الموظف عند قيامه بعمل فعال ساهم في تحسين عمل القسم أو المصلحة التي ينتمي إليها، فتقدم له إما أوسمة شرفية، و/أو مكافآت أخرى.

### 8- الأجر:

يتكون الأجر من الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات، كما يستفيد الموظف (حسب المادة 119) من زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به . وإنّ تحديد قيمة الراتب ترتبط بطبيعة الوظيفة، وكذا الواجبات القانونية المسندة للموظف (المادة 120).

### 9- النقل الوظيفي والوضعيات القانونية للموظف:

يتمّ النقل الوظيفي تبعاً للقانون<sup>(2)</sup> وفقاً للحالات التالية : القيام بالخدمة، الإنتداب، خارج الإطار، الإحالة على الإستيداع، الخدمة الوطنية. لكل حالة شروط ووضعيات خاصة تختلف عن الأنواع الأخرى.

### 10- النظام التأديبي:

في مقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف والتي يقرها القانون من خلال ما سبق، هناك كذلك مجموعة من المواد تختص بنظام التأديب في حالة الإساءة إلى الوظيفة والمساس بالإنضباط أو مخالفة قواعد وقوانين العمل. ومن أجل ذلك صنف القانون مجموعة من العقوبات التأديبية تبعاً لدرجة الأخطاء

(1)- المواد: 104، 105، مرجع سابق، ص ص (10، 11).

(2)- المادة 178، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص ص (11-16).

المرتكبة من قبل العامل.<sup>(1)</sup>

### **11- إنهاء الخدمة:**

وتعدّ هذه العملية آخر ما تقوم به المؤسسة في مسيرّة الحياة المهنية للعامل حيث يتمّ إنهاء الخدمة في الحالات التالية: فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها، فقدان الحقوق المدنية، الإستقالة المقبولة بصفة قانونية، العزل، التسريح، الإحالة على التقاعد، الوفاة (وفقا للمادة 216 من المرسوم 03-06).

### **12- نظام حفظ الصحة العامة في أماكن العمل:**

قد تكون هذه المهمة تابعة بشكل غير مباشر لوظائف ومهام تسيير الموظفين، لأنها تدخل تحت باب تحسين ظروف العمل الفيزيائية، فالقانون جاء ليحدد ذلك في المرسوم التنفيذي رقم 91-05 المؤرخ في 19 جانفي 1991 المتعلق بحفظ الصحة العامة في أماكن العمل وملحقاته . فالمواد (2،3،4،6) من هذا القانون تؤكد على ضرورة النظافة و وقاية الصحة ونفاوة الأماكن المخصصة للعمل، مع وجوب تنظيف أرضية الأماكن، ووجوب تهوية الأماكن المخصصة للعمل، والتأكيد على ضرورة إضاءة المواقع ومناطق العمل لأنّ الإضاءة المناسبة تضمن الراحة للبصر.<sup>(2)</sup>

### **13- المشاركة العمالية:**

تفطن القانون الجزائري منذ وقت طويل إ لى مسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، لأنّ الجزائر بعد استقلالها تبنت أسلوب التسيير الإشتراكي لذلك جاء الباب الخامس من قانون 90-11 ينصّ على هذه المسألة ويضع تحديدا للأجهزة والطرق التي يتمّ بواسطتها المشاركة مع كيفية انتخاب وتشكيل تلك الأجهزة وتسطير صلاحياتها وأساليب تسييرها . أمّا الباب السادس من هذا القانون فيُخصّص للتفاوض الجماعي وما يتصل به من قضية الإتفاقيات الجماعية وكيفية إجرائها وما تتضمنه من شروط ومبادئ حتى تصبح قانونا يقتدى به في تسيير أمور المؤسسات.<sup>(3)</sup>

نشير هنا إلى أنّ المؤسسة مجال الدراسة (وهي من أحد فروع مجمع سونلغاز ) تعمل بهذه الإتفاقيات، إذ تستمد قواعد ومبادئ تسييرها بداية من قانون 90-11 لأنه يعدّ الأرضية الأولى لقوانين هذه المؤسسة، ولكن جاءت بعده تعديلات وإضافات من خلال الإتفاقيات الجماعية التي تبرمها المؤسسة الأم من وقت لآخر، ولمؤسسة سونلغاز عدة اتفاقيات منها الإتفاقية الجماعية لسنوات 1991، 1995، 2005، وهذه الأخيرة هي القانون الأساسي الذي تسيّر عليه فروع وأقسام ومديريات سونلغاز ككل عبر كامل التراب الوطني في الوقت الحالي.

<sup>(1)</sup> - المادة 163، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق.

<sup>(2)</sup> - CODE DU TRAVAIL, 2 EDITION, BERTI EDITIONS, ALGER, 2003, P(530-538).

<sup>(3)</sup> - قانون 90-11، مؤرخ في 21 أفريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم .



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عموما هذه هي القوانين والتشريعات التي تعالج قانونيا وظائف وأنشطة ال موارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ولكن هل يتم تطبيقها بطريقة موضوعية وعادلة مع مراعاة كل مادة فيها ؟ بطبيعة الحال ذلك مستحيل، لأن القانون شيء والممارسة والتطبيق (الواقع) شيء آخر، وهذا يرجع لعدة أسباب وعوامل منها ما يتعلق بالقانون نفسه: هل هو ملائم؟ هل هو عادل؟ هل هو موضوعي؟... الخ، من جهة . ومنها ما يتعلق بظروف ومكان وكيفية تطبيقه، واقع وثقافة التنظيم، طرق التسيير، وعقليات المديرين والمسيرين والموظفين... الخ، من جهة أخرى.

### ثالثا: تأثير المؤسسات الجزائرية على تسيير وتنظيم الموارد البشرية:

للمؤسسة الجزائرية تأثير كبير على تسيير وإدارة مواردها البشرية لأنها تمتلك مفاتيح تسيير وتنظيم كل الإدارات الموجودة فيها، ويكمن هذا التأثير ويظهر في:

#### 1 - تدخل الدولة في أمور المؤسسات العامة:

لا يمكننا تجاهل تأثير الدولة في تسيير المؤسسات لأنها تتدخل بشكل كبير في رسم السياسة العامة الداخلية للمؤسسة العمومية، فهي التي تضع القوانين والتشريعات والقواعد الأساسية التي تقتدي بها التنظيمات في أمورها اليومية، بما فيها القضايا المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، والتي تظهر جليا في "تشريع العمل" وهو عبارة عن نصوص ومواد تحدد كلا من شروط التوظيف، التكوين، التدريب، الأجور الترفيعة، بما فيها حالات وأنواع العقاب والجزاء وغيرها من الأمور الخاصة بها (كما رأينا سابقا). وبالرغم من ذلك فقد اتصفت هذه القوانين بالتحجر والجمود لأنها وقفت كعائق أمام المسؤولين والرؤساء في أخذ فرصة تحسين وتنمية الموارد البشرية، وتطوير المؤسسة ككل.

وإضافة إلى تأثير منظومة التشريع القانوني فان منظومة التشريع الإجتماعي كان لها دور كبير في تغيير مسارات وتوجهات الأهداف التنظيمية، فقد كانت تخدم اعتبارات سياسة إيديولوجية أكثر منها اقتصادية وحقوقية، مما فسح المجال للتلاعب بالحياة المهنية للقوى العاملة.<sup>(1)</sup>

ونشير كذلك هنا إلى الدور السلبي الذي اتسم به عمل النقابات العمالية، فقد كانت مجرد منظمة تسييرية تابعة للدولة، الشيء الذي أدى إلى طغيان الطابع السياسي على أعمالها ونشاطها، عوض الطابع المطالب القائم على الإهتمام والسعي لتحقيق المطالب المهنية والإجتماعية للحياة المهنية للعمال، إلا أن توجه نشاط النقابة للعمل السياسي لم يمنعها من المطالبة ببعض المجالات المهنية الإجتماعية للعمال مثل الأجور، الحوافز، نزاعات العمل، الجانب الصحي للعمال، وقد سيطر وطغى موضوع تسريح العمال على النشاط النقابي، لذلك انحصر نشاطها على كيفية ضمان منصب العمل، بالإضافة إلى تسوية المنازعات

(1) - سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص ص (125، 126).

العملية المتعلقة بدفع الأجور المتأخرة.<sup>(1)</sup>

## 2- التوكيز على التعديلات والإصلاحات الشكلية دون المضمون:

فتعاقب الأشكال التنظيمية على المؤسسات الجزائرية (تسيير ذاتي، إشتراكي، إعادة الهيكلة، إستقلالية المؤسسات، الخصوصية، إقتصاد السوق) لم تكن تُولي أهمية لإدارة وتسيير الموارد البشرية، فقد ركزت على كيفية التسيير وما تحتاجه الجزائر واقتصادها في كل مرحلة، إذ تتبنى الدولة النموذج التنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على كل قطاعاتها بالأخص القطاع الإقتصادي وتضع بذلك مجموعة من القواعد والقوانين الخاصة به مع توفير الهياكل والوسائل الضرورية لتنفيذه، قصدا منها بلوغ الأهداف المرجوة من ورائه، ولكن النتيجة دائما عدم التوصل إلى تحقيق اقتصاد وطني فعال. ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لانعدام المراقبة والمتابعة المستمرة لتنفيذ السياسات من جهة، وترك الأمور الداخلية في أيدي فئة تتطلع لتلبية رغباتها ومصالحها الخاصة دون النظر للمصلحة العامة للعمال والمؤسسة من جهة أخرى.

أما إذا سلطنا الضوء على ما يحمله النظام المطبق من فلسفة ومبادئ وعلاقته بعملية تسيير الموارد البشرية نلمس غياب سياسة وطنية مركزة وموجهة لمثل هذه المسائل، الشيء الذي أدى إلى تلاعب بعض الميسيرين والقياديين في الأمور والقضايا الخاصة بذلك، لذا أصبحت أمور القوى العاملة تسيّر وتدار على أساس الذاتية والجهوية (الشخصية) خاصة عند اختيار الأفراد للتوظيف والترقية وغير ذلك من نشاطات وسياسات الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

## 3- تأثير سلوك القيادي والمدير:

لعبت فئة المديرين والقياديين دورا هاما بتأثيرها على تسيير شؤون المستخدمين (العاملين) وذلك بسبب المجال الواسع الذي مُنح لها من طرف الدولة (قد تمّ التطرق إلى خطورة هذه الفئة-فئة الإداريين- من طرف روبرت ميشلز وماكس فيبر من قبل).

فمن جهة يجد الميسرون صعوبة كبيرة في إدارة أقسامهم، لأنهم مجبرون على التعامل في وسط مليء بالصراعات والنزاعات الداخلية التي يصعب حلها، إضافة إلى أنهم مقيدون بسلسلة طويلة من مركزية اتخاذ القرارات، وتعدد أشكال الرقابة، فهذا الأمر لا يترك أية فرصة للمبادرة الفردية (خاصة عندما يمتلك المدير حقا الخبرة والمهارة)، ومن جهة أخرى وفي حالة توصل المدير إلى قرار فهو يحتاج إلى موافقة من مراكز السلطة العليا، فيمر القرار على سلسلة بيروقراطية طويلة حتى يصل إلى المصدر الأول (الدولة) التي من شأنها منحه الموافقة أو لا (المركزية الشديدة)، وهذا ما يجعل سلطة المدير تسيير نحو الذوبان التام، لذلك يتفادى معظم المديرين الأخذ بخبرتهم ومهارتهم لتطوير وتنمية أساليب تسيير المؤسسات بما فيها إدارة الأفراد، الأمر الذي يدفع بهم إلى تنفيذ القواعد والإجراءات دون مناقشة ولا

(1)- بومقورة نعيم: السياسة النقابية اتجاه الأجور، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2002، ص (77-80).

(2)- سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، مرجع سابق، ص 209.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

اعتراض لسبب واضح جدًا هو عدم البحث عن المشاكل وحرصهم الشديد على المحافظة على مناصبهم ومراكزهم، وفي هذا الصدد تحديدًا يجد بعض الأفراد الفرصة للتركيز على تلبية مصالحهم ورغباتهم الشخصية والسعي للحصول على المزيد والبحث دائمًا على الإمتيازات الأكثر والأفضل.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية عامة والجزائرية خاصة:

بحكم تصنيف الدول العربية في قائمة الدول المتخلفة أو الدول النامية، فإن النظرة الأولى التي تؤخذ على مؤسساتها صفة التخلف ! ولكن ه ذا ليس حكماً جازماً يطبق على جميع مؤسساتها، لأنه وفي الآونة الأخيرة برزت مؤسسات ذات فعالية تنظيمية عالية متطورة في جميع الجوانب، ولكننا في هذا المقام نتحدث بصفة عامة، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أحد أضعف حلقات الإدارة العربية، ويمكن إدراج أهم الصفات والسمات التي تتصف بها هذه الإدارة فيما يلي:

- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والنظر إليها على أنها أقل أهمية من الأنشطة الأخرى
- إنعزال إدارة الموارد البشرية وبُعدها عن العمل الإستراتيجي فهي لا تسترشد برؤية مستقبلية واضحة، الشيء الذي أدى إلى انحصار أنشطتها في الجوانب القانونية والإجرائية الصادرة من الدولة بالدرجة الأولى، وفي الأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات والأمور المتعلقة بالتوظيف، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك من الأمور التي لا تحتاج إلى التطوير والتخطيط.
- التجزؤ والإنفصالية في أداء مهام إدارات الموارد البشرية العربية فليس هناك نظم متكاملة لتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مهامها لتعظيم العائد منها، وأبسطها عدم العناية بتحليل نتائج قي اس كفاءة الأداء فهي لا تعتمد عليها في تقييم كفاءة الإستقطاب والاختيار، ولا تأخذ بها كمعيار في تحديد الإحتياجات التدريبية.
- إعتتماد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية على الأساليب التقليدية في الإحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، ونجد في حالات قليلة توافر نظم معلوماتية للموارد البشرية.
- عدم الإهتمام بالدراسات والأبحاث الخاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية، فليس هناك لا تطلعات لدراسة السوق، ولا معرفة بمستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، ولا حتى دراسات حول أسباب انخفاض الروح المعنوية للعمال... الخ، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى عدم تقدير الدول العربية للبحث العلمي وللعلم بصفة خاصة.

(1)- سعد بشاينية، مرجع سابق، ص ص (214، 215).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- تفقر الكثير من المنظمات العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء، وكذا المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء العاملين، مثل الهياكل التنظيمية المخططة بعناية، بطاقات توصيف الوظائف، نظم تقييم الوظائف، نظم تحديد إدارة الرواتب والمكافآت.
- إهمال إدارة القوى العاملة لعملية تقديم الفرد الجديد للوظيفة، بإسناده لموظف قديم يتولى مسؤولية تشغيله وعند انتهاء فترة الإختبار أو التربص يتمّ الإستغناء عنه، فما سبب ذلك؟
- غلبة الطابع الشكلي وغير الموضوعي على نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء، الأمر الذي يفقدها قيمتها في الكثير من المؤسسات.
- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية والتي تسودها ممارسات غير إيجابية، بانحصار عمليات التدريب في الأساليب التقليدية المبنية على أسس غير ممنهجة، بالإضافة إلى عدم استغلال التقنيات الحديثة في التدريب.<sup>(1)</sup>
- ومن جهة أخرى، إذا نظرنا إلى خطط جامعاتنا الدراسية لوجدناها تشمل أكثر من مساق يختص بإدارة الموارد البشرية ولكن ما الفائدة طالما أنّ منظماتنا وعلى اختلاف أنواعها لا تسعى ولا تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العمل، فإدارة الموارد البشرية في نظرها قسم مختص بأمور ذاتيات الموظفين والعمال وحفظ ملفات خدمتهم وإعداد مذكرات وقرارات التعيين والترقية وكذلك مراقبة دوامهم، لهذا السبب نجد خريج الجامعة عند تعيينه لا يجد مجالاً ليمارس ما درسه وتعلمه بالجامعة في حقل الموارد البشرية، وبالتالي وكما يقال "تحصيل حاصل" ضاع جهد الجامعات في تأهيل مختصين لممارسة العمل المهني في هذا المجال.<sup>(2)</sup>
- تلك هي صفات إدارة الموارد البشرية العربية بما فيها إدارة الموارد البشرية الجزائرية وللتأكيد أكثر على تلك السمات ندرج بعض الخصائص والصفات التي تمّ التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات الإمبريقية لواقع هذه الإدارة داخل المؤسسات الجزائرية فيما يلي:
- إفتقار إدارة الموارد البشرية إلى الإطارات المؤهلة لتسيير و تنمية الموارد البشرية واستغلالها أمثل استغلال.
- إنحصار أنشطة إدارة الموارد البشرية في جوانب قانونية محضة، بعيدة عن الواقع العملي والتطبيقي
- ليس هناك اتفاق بين المؤسسات العامة على تسمية هذه الإدارة فتسمى أحيانا بالإدارة العامة للتوظيف العمومي، وأخرى بمديريتي الموارد البشرية، إدارة المستخدمين، مصلحة شؤون العاملين... الخ.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص (183-186).

(2) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص37.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- غلبة الطابع الذاتي والشخصي (المحسوبية) على أعمال وأنشطة إدارة الموارد البشرية، خاصة عند الترقية والتوظيف والخدمات الإجتماعية.
- غياب الإستراتيجيات والسياسات الحديثة المتعلقة بمجال إدارة القوى العاملة داخل المؤسسات الجزائرية.<sup>(1)</sup>
- تطبيق قوانين وضوابط تفصيلية موحدة على كل الأفراد العاملين وفي جميع القطاعات والمؤسسات العمومية، فتلك القوانين لا تنظر إلى طبيعة الأفراد، ولا إلى ظروف ونوعيات العمل الممارس، ولا تولي أهمية إلى وضعية وطبيعة المؤسسات، مما يجعل تلك القوانين ذات طابع بيروقراطي جامد ومتحجر، لا يقنّدي إلى أيّ نوع من المرونة للتغيير أو التعديل في الحالات المختلفة.
- عدم إسناد وظائف إدارة الموارد البشرية المدونة في النصوص القانونية إلى أسس علمية سليمة.
- عدم ملائمة مؤهلات وتخصصات معظم العاملين في تلك الإدارات لطبيعة ونوعية المهام والأنشطة المسندة إليهم.
- يمس معظم إن لم نقل كل ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية اختلال كبير في كيفية أدائها، وظروف ووسائل وطرق تسييرها.<sup>(2)</sup>

(1) - سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص(319-330).  
(2) - صبرينة رماش: معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2003-2004، ص 142.

## المبحث الثالث: معوقات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:

نتناول في هذا المبحث محاولة استقراء المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق المنظمات في التسيير والتنظيم الفعال للموارد البشرية، وذلك من خلال التحليلات والدراسات التي تطرقت لها المداخل التنظيمية، والتي توصلت إليها المؤسسات والمنظمات المختلفة من جراء التطبيق الفعلي للوظائف والممارسات الخاصة بالأفراد، ونسلط الضوء كذلك على جملة الإختلالات الكائنة في الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية المتعلقة بتسيير قوة عملها.

### أولاً: معوقات إدارة الموارد البشرية من خلال التواتر النظري:

#### 1- المعوقات من خلال النظريات التنظيمية:

تطرق العديد من العلماء والمفكرين في تحليلاتهم ودراساتهم للكثير من المشاكل والإختلالات التنظيمية، وقد اختص تقريبا كل تيار بمعالجة جانب محدد منها، وسنأتي بشيء من التركيز الدقيق والموجز لتلك الصعوبات فيما يلي:

#### 1.1- المدخل الكلاسيكي:

1/ يُعتبر "كارل ماركس" من أوائل الذين درسوا مشكلة البيروقراطية وذلك عن طريق تحليله لمفاهيم مست هذه الظاهرة، وأهمها مفهوم الإغتراب وتقسيم العمل، مركزا على التأثيرات السلبية التي تحدثها البيروقراطية في عمل التنظيمات بما فيها أعمال وأنشطة الأفراد، وإبراز أثارها في فقدان العاملين للقدرة على المبادرة، والتخوف من تحمل المسؤولية، والصراع حول الترقية.

تلك هي آثار البيروقراطية على المؤسسات كما يضيف "ماركس" أنّ اغتراب الإنسان وضعفه أمام الطبقة العليا (القيادة) سببه الوحيد تكريس النموذج البيروقراطي.

2/ أما "لينين" فهو الآخر ركز على فكرة القضاء على البيروقراطية مؤكدا بأنها نظام تستغله الطبقة العليا لتحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمال والمنظمة ككل، ويضع ثلاثة شروط أساسية للقضاء على النموذج البيروقراطي، والتي أساسا تندرج ضمن سياسات ومبادئ تسيير الأفراد، وهي:

- يجب أن يتوفر لدى كل موظف مدني التأهيل اللازم لعمله.

- يجب أن تخفض مستويات أجور ومرتبات موظفي الخدمة المدنية للمستويات العادية لأجور العمال

- يجب أن توفر الظروف الملائمة التي تساعد على فرض وسائل الرقابة والمحاسبة بسهولة<sup>(1)</sup>.

3/ وقد كشف "روبرت ميشلز" على ظاهرة استبدال الأهداف التنظيمية وتحويلها إلى أهداف خاصة من طرف القلة الحاكمة (الإدارة العليا)، بسعيها لتلبية حاجاتها ومصالحها الشخصية على حساب المصلحة

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (190-193).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العامّة للعمال، عن طريق تغيير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق الديمقراطية إلى هدف آخر هو تركيز السلطة واستمرار التسلط من فئة المديرين والمسؤولين.<sup>(1)</sup>

4/ أتى "فيبر" ليضع المبادئ الأساسية للنموذج البيروقراطي، ففي بنائه لهذه النظرية يستبعد العلاقات الإنسانية (التنظيم غير الرسمي) لأنها تؤدي لا محالة إلى عدم كفاءة التنظيم، قد نوافق "فيبر" في هذه النظرة في جانبه السلبي، لأنه وبالفعل تم إثبات تأثيرها السلبي في مجتمعاتنا، التأثير السيئ الذي تسببه كل من العلاقات الشخصية من محسوبية وجاهوية ومحاباة ... في انخفاض فعالية المؤسسات، وتظهر هذه العلاقات خاصة في سياسات التوظيف والترقية وتقديم الخدمات الإجتماعية وغيرها.

ويجدي صاحب النظرية البيروقراطية تخوفا من جراء التطبيق الزائد لها عن طريق التنفيذ الحرفي لقواعدها وقوانينها حتى وإن كانت عائقا أمام بعض الممارسات والأنشطة، كما يعبر عن تشاؤمه أيضا حول خطورة الطبقة المتعلمة، إزاء تخصيصه لمبدأ التعليم كمحك هام في التسلسل الوظيفي، ووضع كشرط لبلوغ المراتب العليا.

وقد أكد على هذا P.DWIVEED حين كشف أنّ حقيقة الفساد البيروقراطي وسبب سلبية المؤسسات في الدول النامية يرجع بالدرجة الأولى للصفوة الحديثة المتعلمة من الموظفين والمسؤولين.<sup>(2)</sup>

5/ ويبرز DALTON الكفاح الذي يبذله أعضاء التنظيم من أجل الحصول على المزيد من القوة والسيطرة لضمان القسط الأكبر من مكافآت التنظيم، كما وضح اهتمامهم بترشيد مصالحهم الخاصة وسعيهم لتحسين أوضاعهم وتدعيم مكانتهم حتى ولو كان ذلك كله على حساب المصلحة العامة للتنظيم.<sup>(3)</sup>

بناءً على ما سبق نستخلص أنّ المدخل الكلاسيكي ركز على قضية تركيز السلطة في أيدي الطبقة المتعلمة من فئة المديرين والمسؤولين وتأثيرها السلبي على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، مع التأكيد على أنّ هذه الفئة تستعمل منصبها لتحقيق حاجاتها ومصالحها الشخصية على حساب حاجات ومصالح الأفراد، وذلك عن طريق التشبث بالمراكز من خلال تكريس البيروقراطية التي تخدم مصالحهم . إذاً فالبيروقراطية تخلق طبقة انتهازية من المسؤولين والمديرين الذين من شأنهم أن يقفوا كعائق أمام تحقيق السير الحسن لأمر العمال والتنظيم.

### 2.1- المدخل السلوكي:

توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية التنظيم غير الرسمي، من خلال تبيان مدى تأثيره على الكفاءة والفعالية التنظيمية إما بالإيجاب أو السلب، فلو تمّ تجاهل مثل هذه الجماعات سواء من طرف

(1) - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 24.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (267-291).

(3) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 315.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العمال أو الإدارة فسيخلق ذلك معوقات كثيرة منها عدم الإلتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية من قبل العمال، عرقلة أداء الأعمال اليومية، نشر الإشاعات والأقاويل داخل المؤسسة، تحديد معايير الإنتاج، وغيرها من التأثيرات السلبية التي من شأنها أن تثبط عمل المؤسسة<sup>(1)</sup>

وقد اكتشف هذا تيار أنّ أسلوب الإشراف والقيادة يؤثر في بلوغ الأهداف المسطرة للمنظمات، فالمعاملة السيئة من طرف المديرين والمشرفين لمؤوسيتهم بالنظر إليهم على أنهم آلات وليسوا كائنات إنسانية لها مشاعر وأحاسيس، وعدم السماح لهم بالمشاركة في إبداء آرائهم واقتراحاتهم حول ظروف العمل، والتعامل معهم بطريقة مستبدة... الخ، كل ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية منها انخفاض الروح المعنوية للعمال وبالتالي انخفاض الإنتاجية وعدم تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>. إنّ مهمة تطوير أسلوب المشرفين والمسؤولين في تعاملاتهم وفي أدائهم لمهامهم هي من أهم الأساسيات التي تقوم عليها عملية تسيير وتنظيم الموارد البشرية.

إنّ كفاءة التنظيم وفعاليتته تتوقف على كفاءة وفعالية كل الجماعات التنظيمية، الرسمية منها وغير الرسمية، وبالتالي فأيّ انحراف أو نقص في كفاءتها يؤثر على أداء وكفاءة المؤسسة وعلى كل أجزائها، سواء كانت تلك الجماعة في أعلى أو أدنى التنظيم، لذلك يؤكد "ليكرت" على ضرورة تطبيق الإتصال الفعال والقيادة الديمقراطية الإنسانية لتحفيز الجماعات التنظيمية على الأداء الفعال<sup>(3)</sup>.

### **3.1- الإتجاه الحديث (المعاصر):**

1/ إنّ "روبرت ميرتون" كشف عن الوجه الآخر للبيروقراطية من خلال تحليلاته وتفسيراته المعمقة لنموذج "فيبر" المثالي للبيروقراطية، فقد توصل إلى أنّ الضبط الدقيق الممارس عن طريق اللوائح والقواعد الثابتة-غير المرنة- يعيق تحقيق أهداف التنظيم، ويظهر ذلك في جمود السلوك، صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، الصراع بين أعضاء التنظيم . ويشير كذلك إلى أنّ السلوك التنظيمي المقنن الذي تفرضه البيروقراطية يشجع على استبدال الأهداف حيث تصبح وسائل تحقيق الأهداف (القانون واللوائح مثلا) مع الوقت أهدافا في حد ذاتها، وليست وسائل لتحقيق الغايات<sup>(4)</sup>.

2/ ويؤكد "بيتر بلاو" على أنّ الإختلاف في المكانة والمركز يعتبر بعداً هاماً في ممارسة السلطة التي تؤثر

(1)- سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص (180-182).

(2)- المرجع نفسه، ص 183.

(3)- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ص ص (144،145).

(4)- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص (82،83).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالفعل على الفعالية الإدارية للمؤسسات الكبرى من خلال ممارسة الضبط على عملياتها ووظائفها<sup>(1)</sup>، ومنه تؤثر وتمارس السلطة ضغطا على وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

3/ أما "ميشال كروزي" فيعالج ظاهرة البيروقراطية على أنها مصدر الروتين وتعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين، وتظهر بوضوح مشكلة الروتين في:

❖ السلبية التي يتميز بها الموظف بعدم اكرائه بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، مما يؤدي لضياع أموال ووثائق ومستندات هامة.

❖ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدة عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، الوضع الذي ينشأ عنه الجمود الوظيفي لأنّ صانع القرار لا يملك المعلومات الصحيحة واللازمة لتمكينه من الخيار الأمثل.

ويكمن جمود القواعد والقوانين في قاعدة الترقية بالأقدمية والتوظيف عن طريق مسابقة عامة، ففي هذه القواعد لا نجد مكانا لشخصية الفرد وإمكانياته الشيء الذي يضعف ويطمس الحافز على الابتكار والأداء العالي، لأنّ مجالات التقدم والترقي محددة مسبقا وليس هناك إمكانية لتغييرها بالكفاءة الشخصية<sup>(2)</sup>. هذا بالنسبة لقواعد الترقية فماذا عن باقي القواعد الخاصة بالوظائف الأخرى المتعلقة بتنمية وتسيير الأفراد!.

4/ بينما نجد "السيد الحسيني" يحدد لنا المعوقات التنظيمية في كل من:

❖ دقة وحرفية القواعد واللوائح، لاحتوائها على عنصر العقاب والجزاء أكثر من احتوائها على عنصر المكافأة والتقدير من جهة، ولأنّ المرؤوسين لا يشاركون في صياغة هذه القواعد بالرغم من أنهم أكثر الفئات خضوعا لها داخل المنظمة من جهة أخرى.

❖ تضخم الجهاز الإداري، أي كبر حجم العاملين وازدياده م في الأقسام الإدارية، الأمر الذي ينتج عنه آثار سلبية مثل تعقد الإجراءات المكتبية والإدارية، وصعوبة الرقابة وتعذر فعالية تقييم أداء العمال<sup>(3)</sup>.

5/ كما أنّ نظرية التحليل الاجتماعي الإقتصادي لإدارة المنظما ت (هنري سفال) ترشدنا لمجموعة التشغيلات السيئة التي تحدث أثناء تسيير وإدارة أمور المؤسسة، والتي من شأنها أن تحد من بلوغ النتائج الفعالة وتحدد لنا هذه النظرية المعوقات التنظيمية في المؤشرات التالية:

❖ ظروف العمل: الظروف الفيزيائية وعلاقات العمل.

❖ تنظيم العمل: توزيع المهام والإختصاصات الكبرى داخل المؤسسة، تقسيم الوظائف داخل الوحدات، العلاقة بين المراكز والأنشطة.

❖ تسيير الوقت: طريقة تنظيم العمل الفردي والجماعي.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 354.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص (52-55).

(3) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص (420-430).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ الإتصالات، التشاور، التنسيق: الإتصال العملي والوظيفي ما بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، تبادل المعلومات.

❖ مدى ملائمة التكوين لمناصب العمل وممارسات التكوين المهني المطبقة داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 2- تصنيف المعوقات عند العلماء والمفكرين:

تعددت تصنيفات المشاكل والمعوقات التنظيمية التي تعرقل الأداء الفعال للمنظمات بحسب تعدد مصادرها وتشعبت أنواعها تبعاً لنوع ونشاط المؤسسات ووظيفتها في المجتمع المحلي والدولي، وكذلك إذا نظرنا للمهتمين بدراسة مشاكل التنظيم نجد بأنهم اختلفوا في مجالات محددة، فكل واحد ينظر للمشاكل من منظوره الخاص، فالسوسيولوجي يركز دائماً على الجانب الإجتماعي النفسي، والإقتصادي يركز على الجوانب المالية والمادية، وهكذا.

ولكن ندرج بعض التصنيفات التي تناولت وعالجت من قريب أو بعيد الظاهرة الحالية والتي سنبنى عليها (التصنيفات) الإطار الميداني للدراسة بانتقاء المعوقات الأكثر تواجداً وانتشاراً داخل المنظمات.

1/ يقسم فريق من الباحثين المعوقات والصعوبات التنظيمية إلى:

نفسية، إقتصادية، إجتماعية، دون الخوض في ذكر أنواع كل صنف<sup>(2)</sup>.

2/ حاول المفكرون الإجتماعيون وبالأخص كل من "شولتز" SCHULTZ و"كولمان" COLEMAN تقسيم الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات والمصانع حسب مصادرها إلى:

أ- مشاكل تتعلق بالإدارة: وتتمثل في:

❖ تدبير الفنيين والعمال المهرة.

❖ تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

❖ ضمان تعاون العاملين.

❖ المحافظة على تماسك المؤسسة.

ب- مشاكل تتعلق بالأفراد:

❖ ظروف العمل.

❖ نظام الأجور.

❖ ساعات العمل وفترات الراحة والبطالة.

3/ وهناك تصنيف آخر لبعض علماء الإجتماع يقسم معوقات التنظيم حسب نطاق انتشارها إلى:

أ- مشكلات عامة:

- الجهود الإجتماعية. - نقص الوعي. - نقص التمويل.

(1) - سعد بشاينية، ندوة المؤسسة الإقتصادية والمجتمع، مرجع سابق، ص 73.

(2) - عبد الباسط محمد حسن: علم الإجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص ص (227، 228).

ب- مشكلات خاصة:

- عدم اهتمام التنظيم بالتأمين الإجتماعي. - عدم توفير الأخصائيين الإجتماعيين.
- عدم توفر الأجهزة التي تعمل على تنسيق الخدمات العمالية.<sup>(1)</sup>

14/ ومن العلماء من قسم المشاكل والصعوبات حسب طبيعتها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- المجموعة المادية أو الميكانيكية: وتضم ما يتعلق بـ:

- موقع المؤسسة ومبانيها.
- مشكلات الصيانة.
- مصادر القوى.
- وسائل النقل الداخلي.
- نظام التخزين.
- وسائل الإطفاء والتدريب عليها.
- أدوات الوقاية الشخصية.
- مشاكل الصحة المهنية.

ب- مشاكل إدارية وتنظيمية:

- مشاكل خاصة بالإدارة والأقسام. - مشاكل خاصة بالتدريب.
- الكفاءة الإنتاجية. - أداء العمال.<sup>(2)</sup>

15/ يصنف الباحث "عبد المنعم عبد الحي" مشاكل المؤسسات حسب مسبباتها إلى:

أ- مشكلات تتصل بالتكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها على البيئة التنظيمية.

ب- مشكلات تتعلق بالأفراد وعدم قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للعمل.

ج- مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو لوجود خلل في أنساقها وأقسامها الفرعية.<sup>(1)</sup>

16/ أمّا "علي السلمي" فيصنف المشاكل المتواجدة في المؤسسات تبعا للأسباب المؤدية لانحراف الأداء

وحدوث المعوق والمانع الذي يقف كحاجز للأداء الفعال للمؤسسة، وأهم تلك الأسباب هي:

أ- أسباب ومعوقات بشرية:

- ❖ نقص وعدم تناسب قدرات العاملين.
- ❖ ضعف وعدم رغبة العاملين في العمل.
- ❖ تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل.
- ❖ ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل.
- ❖ ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين. وضعف ولامبالاة العاملين بأهمية وخطورة العمل.

ب- أسباب ومعوقات تقنية:

- ❖ عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل.

(1)- حسرن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص ص (216،217).

(2)- المرجع نفسه، ص 217.

(3)- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي "المصنع ومشكلاته الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص

ص (29، 30).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- ❖ عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات.
- ❖ تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء.
- ❖ ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها.
- ❖ عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة وعدم تناسقها.

### ج- أسباب وعوامل مادية:

- ❖ نقص وعدم صلاحية الخامات.
- ❖ نقص وعدم صلاحية المعدات والآلات.
- ❖ قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل.
- ❖ ضعف نظم الصيانة الوقائية التصحيحية.
- ❖ نقص الإعتمادات المالية.
- ❖ عدم ملائمة موقع العمل.

### د- العوامل والأسباب التنظيمية:

- ❖ عيوب في الهياكل التنظيمية.
- ❖ قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين.
- ❖ شيوع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة.
- ❖ عدم تحديد المسؤول عن كل عملية.
- ❖ قصور وتقدم السياسات والنظم.
- ❖ تصادم وعدم وضوح العلاقات التنظيمية.
- ❖ زيادة التعقيدات الإدارية.
- ❖ بطء الإتصالات.

- ❖ طول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها عن مواقع التنفيذ.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: معوقات تسيير وإدارة المورد البشري من الواقع الإمبريقي:

#### 1- المعوقات من خلال الأداء الفعلي لوظائف إدارة الموارد البشرية:

تواجه معظم الم نظمات الحديثة صعوبات عدة في أداء وظائف إدارة مواردها البشرية، والتي تمّ التوصل إليها من خلال الواقع العملي والتطبيقي لها. ويمكن تلخيصها فيما يلي حسب كل وظيفة ونشاط:

(1)- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص (167، 168).

### 1.1- معوقات تخطيط الموارد البشرية:

- إتمام كل من لوائح وقوانين وسياسة المنظمة بالغموض واللبس، مما ينتج عنه عدم توفر معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة ولا حتى وثائق وسجلات ثابتة للوضع التنظيمي القائم.
- صعوبة التنسيق والتكامل بين الإدارات في وظائف الموارد البشرية، لأنه وللأسف هناك اتجاه سائد بين المسؤولين وهو انغماسهم في أعمالهم الخاصة وعدم التفاعل مع الآخرين في الإشتراك مع المديرين والمشرفين في تخطيط القوى العاملة، من جهة، وعدم العمل على التنسيق مع الأنشطة الأخرى لتنمية العاملين (إختيار، تعيين، تدريب، ترقية)، من جهة أخرى.
- نقص دعم ومساندة الإدارة العليا لعمليات ونشاطات تخطيط الموارد البشرية.
- عدم استخدام الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة في عمليات التخطيط، لأن معظم المؤسسات تتبع في العادة الأسلوب الشائع والسائد.<sup>(1)</sup>
- عدم دقة المعايير المحددة للتعريف بمهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها.
- وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المناسب.<sup>(2)</sup>

### 2.1- عقبات وصعوبات مقابلات الإختيار:

- تحيز القائم بالمقابلة اتجاه المتقدم سواء لصالحه أو ضده بالحكم السريع عليه قبل انتهاء المقابلة، وعدم الإنصات الجيد له، والخروج قبل إتمام المقابلة.
- شخصية المقابل تلعب دورًا كبيرًا في المقابلة، قد لا يتمتع هذا المقابل بروح الأخوة والإحترام بميله إلى النقد والشك والتعصب، كما أنه قد يعجز عن القدرة على حفز الشخص الذي يجري معه المقابلة، كذلك قد لا يملك القدرة على التقييم الصحيح للمعلومات التي جمعها أثناء المقابلات.<sup>(3)</sup>
- عدم التحديد الدقيق للمعلومات المطلوب جمعها، ويرجع ذلك لعدم وضع مقابلات مسطرة ومهيكلية بطريقة جيدة.
- عدم تجهيز مكان مناسب للمقابلات بالشكل الذي يجعل المقابلة مريحة للمقابل والمتقدم، وبالشكل الذي

(1)- راوية حسن، مرجع سابق، ص (97-99).

(2)- مصطفى نجيب شويش، مرجع سابق، ص 149.

(3)- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص (190-192).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يمنع مقاطعة المقابلة أثناء إجرائها، ويرجع ذلك في الأصل للسياسات التنظيمية الخاصة بالمقابلات<sup>(1)</sup>.

### 3.1- معوقات التوظيف:

- القوانين والتشريعات الخاصة بشروط التوظيف، فقد تتبع المؤسسات قوانين مفروضة عليها من الدولة في سياسات التوظيف، فتضع بذلك قيودا أو صعوبات أمام المؤسسة في الإستفادة مثلا من العمالة الأجنبية ذات الكفاءات العالية، وفرض بعض القوانين الخاصة بتسريح العمال... الخ.
- ضعف المركز المالي للمؤسسة، بحيث لا يُمكنها دفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة.
- تدخل العلاقات الشخصية في التوظيف، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
- عوائق طبيعية من حرارة، رطوبة، بعد مكان العمل، كلها تدفع الأفراد إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف<sup>(2)</sup>.

- القصور في الوقت والموارد والإمكانات التي تساعد على التوظيف الجيد<sup>(3)</sup>.

### 4.1- معوقات تقييم أداء الموارد البشرية:

يعدّ موضوع تقييم الأداء حساسا ومثيرا للجدل وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواءا كان رئيسا أو مرؤوسا، لذلك ارتأينا مناقشة المعوقات التي تعترض نجاح هذه العملية فيما يلي:

#### أ- الأسباب المتعلقة بالقائم على التقييم:

- إنّ أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من مُعدّي التقرير تؤدي إلى فشل نظام التقييم وهي كما يلي
- التحيز إلى صفة في المقيّم وتعميمها: فقد يقيّم الأفراد على أساس صفة موجودة فيهم ويتم تعميمها على معايير التقييم ككل، مثلا إعطاء تقديرات عالية لشخص على أساس أنه منضبط في الدوام والعكس، أو على أساس أنه إنسان أمين وهكذا...<sup>(4)</sup> من دون النظر لأدائه أو للأعمال المكلف بها.
- التساهل والتشدد: إنّ شخصية معدّ التقرير وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فقد يكون متساهلا يعطي تقديرات عالية لمرؤوسه، أو العكس متشدداً لظنه أنّ هذا الأسلوب هو الأصلح لتنفيذ الأوامر.
- الاتجاه نحو الوسط: يتجه بعض الرؤساء والمشرفين لإعطاء تقديرات متوسطة لجميع المرؤوسين، بالرغم من وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون سبب ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمامه بإعداد التقارير أو لترضية أصحاب الأداء غير المقبول.
- التحيز الشخصي: قد يتحيز المقيم للأشخاص لأسباب لا علاقة لها بموضوع التقييم، سواء كانت شخصية، إجتماعية، نفسية، مثل علاقات الصداقة، العائلة، الدين، الجنس... الخ.

(1)- حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 150.

(2)- محمد فلاح صالح، مرجع سابق، ص ص (88، 89).

(3)- كارن لانز: الدليل العملي وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 11.

(4)- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 196.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- تأثر معدّ التقرير بتصرفات وسلوك أداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، سواء كانت تلك الفترة جيدة أو العكس، وعلى أساسها يتمّ التقييم.

- إختلاف التقدير باختلاف الغرض، فإذا كان الغرض من التقييم هو التدريب فقد يعمل الرؤساء على إلحاق مرؤوسيهم بالتدريب بإعطائهم تقديرات منخفضة، والعكس بالنسبة للترقية.

### ب- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

- عدم وجود معايير ومعدلات واضحة ودقيقة للأداء لذلك يصعب على المقيّم فرز نتائج التقييم بدقة.

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف، لاختلاف طبيعتها ومستواها.

- عدم كفاءة نماذج التقييم، لغموضها وتعقدها لأنها تحتوي من جهة على ألفاظ وعبارات غير واضحة، ومن جهة أخرى تركز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيّم وليس أدائه، بمعنى بعيدة عن الواقع الفعلي لأداء الموظف.

- إتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير مما يعود بالسلب على بعض الموظفين؛ بسبب الإستمرار في إنجاز الأعمال بالرغم من سوء أدائهم دون تحسينه أو تطويره.

- عدم توفر أوصاف وتحليلات للوظائف، فعدم توفر أوصاف واضحة ودقيقة لجميع الوظائف في المؤسسة وعلى مستوى كافة الرؤساء المباشرين والإدارات والموظفين يعيق نجاح نظام التقييم.

### ج- الأسباب المتعلقة بالإدارة المسؤولة عن نظام التقييم:

- نقص النشرات الدورية : فقلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من اللوائح والأنظمة وتعميمها وتوجيه الإرشادات المتعلقة بنظام التقييم وعدم وصولها إلى كافة الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه. - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين : فالرؤساء المشرفون بحاجة دائمة إلى التدريب والتذكير المستمر بالأساليب الحديثة للتقييم.

- قلة المتابعة : فعدم متابعة تطبيق النظام من طرف الإدارة التي وضعت قد يؤدي إلى تراكم المشاكل.<sup>(1)</sup>

### 5.1- مشاكل الرواتب والأجور والتعويضات:

- عدم إعادة تجديد نظام الأجور : لأنّ الوظائف في المؤسسة تتغير مع الوقت، إضافة واجبات جديدة أو حذف أعمال أخرى، كما أنّ الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل وقدراته، وإنّ العاملين كذلك يتمّ تغييرهم.<sup>(2)</sup>

- جمود النصوص القانونية وصعوبة تعديلها : فالرواتب والأجور في الجهاز الحكومي تحددها نصوص قانونية تضي عليها صفة الإلتزام والتنفيذ، وما يبرر وجود هذه النصوص ضرورة توفر الإعتمادات

(1) - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص (309-315).

(2) - مصطفى نجيب شويش، مرجع سابق، ص 221.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

اللازمة للإنفاق وحماية أموال الدولة من الإستغلال والتلاعب، ولكن هذه المبررات تقابلها مشاكل عديدة ناجمة عن المغالاة في النصوص القانونية للرواتب مما يجعل هذه الرواتب تتصف بالجمود والثبات.

- إرتباط الزيادات الدورية بقوانين الدولة لا بالأداء الفعلي للموظفين فتعطي هذه الزيادات غالباً بصفة روتينية وتلقائية بمجرد إكمال المدة القانونية، من دون إجراء أي تقييم فعلي للموظف أو إنتاجيته<sup>(1)</sup>

- عدم السماح بمشاركة العمال وموظفي الإدارة في وضع القرارات الخاصة بنظام الأجور والحوافز<sup>(2)</sup>

### 6.1- معوقات التدريب:

هناك عوامل كثيرة تعيق حركة التدريب والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة، وهي:

- الأفراد العاملون أنفسهم: من الصعب التنبؤ بسلوك الإنسان، فقد يرفض الموظفون أنفسهم الحصول على دورات تدريبية، وقد يعتبرون التدريب مشكلة تزيد من أعبائهم، فلا يرغبون بذلك لا بتطوير مهاراتهم ولا في اكتساب خبرات جديدة.

- العوامل التكنولوجية والمركز المالي للمؤسسة: إنّ المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة التقدم الحديث في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الإلكترونية، وبالتالي ينحصر العمل على الآلات القديمة، الشيء الذي يقلل من اتباع سياسات تدريبية مستمرة للعمال. كذلك إنّ عدم تخصيص ميزانية ثابتة ومستمرة خلال السنة المالية لعمليات التدريب يخفض من فعاليته ومن الإستفادة منه.

- الإتصالات: مما لا شك فيه أن لتوفر وسائل الإتصال الحديثة في المؤسسة أثراً كبيراً على التدريب والتطوير الإداري فيها، لأن ذلك سيشجع للإدارة والعاملين فيها التفاعل والإتصال السريع مع المؤسسات والمراكز الإدارية الأخرى، وبالتالي الإطلاع على أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية ومحاولة الأخذ بها وتطبيقها داخل المؤسسة، فذلك يساهم في زيادة مهارات وخبرات الأفراد، أمّا في حالة عدم توفر وسائل الإتصال اللازمة فإنّ العكس هو الصحيح.

- القوانين الحكومية، خاصة التي تمنع من استيراد الأجهزة والمعدات الحديثة ولا تسمح بتشغيل العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية للإستفادة منها.

- القصور التنظيمي والإشرافي: تقع على الإدارة مسؤولية وضع برامج التدريب اللازمة والإشراف عليها، وتوفير المعدات والأجهزة الضرورية والتدريب عليها، وكذا وضع نظام للحوافز وتوفير ظروف العمل المناسبة التي تعمل على إكساب الأفراد مزيداً من المهارات والخبرات، كما تقع عليها مسؤولية وضع اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل، ولكن هناك إدارات تقاوم التغيير فلا توفر المستلزمات اللازمة

(1) فوزي حبيش، مرجع سابق، ص ص ( 147، 148).

(2) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 320.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

للتدريب وذلك ربما خوفا منها لترقية أحد مرؤوسيه، أو لظنها أنها في الطريق السليم<sup>(1)</sup>

- اللجوء إلى التدريب عادة يأتي بدعوة متكررة من جهات التدريب- في الجزائر يتم التدريب تبعا لقوانين وتشريعات العمل- وليس كاستجابة حقيقية للإحتياجات التدريبية التي يعوزها الأفراد، أو من أجل تحسين الأداء وتطوير المهارات، وغالبا ما يكون اختيار الأفراد للتدريب غير موضوعي، ولا يتعلق بمستوى الأداء الفعلي للفرد، لذلك ينظر معظم الموظفين للتدريب على أنه عملية ترفيحية، أو ثقافة عامة، أو تعويض للتعليم الرسمي.

- إنعدام المراقبة والمتابعة للبرامج والدورات التدريبية وكذلك غياب متابعة دائمة لأثر التدريب على الإنتاجية وأداء الموظف ومدى الإستفادة منه.

- كما أنّ هناك بعض الإدارات لا تسمح للأفراد المدربين بتطبيق ما تعرفوا وتدرّبوا عليه، من أساليب وأفكار حديثة وفعالة، خاصة إذا تعارضت مع الممارسات التنظيمية الجارية داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

- غياب المدربين المتخصصين، وأحيانا إن وجدوا يكونون على قدر كبير من السلبية وعدم التجاوب

- إشكالية الفجوة بين التنظير والتطبيق : إذ ينجم عن الواقع وما فيه من ممارسات وسلوكيات وتصرفات

اختلاف كبير عن الصورة المخططة أو المحبذة التي يتطلع لها كل من الفرد والمنظمة، فأسباب ذلك

الإختلاف ربما ترجع للمعرفة التي ظلت ذات طابع نظري لكونها تنطلق من استشراف المستقبل، لذا يكون

تطبيقها على أرض الواقع غير ممكن بسبب محدودية الإمكانيات المتاحة واختلاف الأولويات التدريبية

للمؤسسة، وكذلك يرجع السبب إلى مقاومة التغيير والتجديد من طرف القيادات والكوادر العلمية والفنية

داخل المؤسسات<sup>(3)</sup>.

### 7.1- مشاكل أنظمة الترقية:

فهناك مشكلات إدارية وأخرى تتعلق بالطبيعة البشرية ويمكن توضيح ذلك في:

- عدم وضع برامج واضحة ودقيقة للترقية، وحتما ذلك يؤدي إلى ممارسات غير دقيقة من جهة، ويؤدي

إلى خيبة الكثير من الموظفين الذين يأملون للترقية، كما قد يُسمح بترقية أشخاص ليسوا جديرين بها وغير

قادرين على تحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

- قد يرفض العاملون أنفسهم الترقية خوفا من الفشل أو رفضا منهم لتغيير ما اعتادوا عليه من أعمال، وهذا

ما يمنع استفادة واستغلال المؤسسة لخبرات ومهارات هؤلاء الأفراد.

- عدم موافقة المشرف التخلي عن مرؤوسيه، فإذا كان المشرف أنانياً يجب أن يحتفظ بعماله خاصة الأكفاء،

فهو لا يسمح بترقيتهم.

(1)- محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص (130-133).

(2)- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص (232-234).

(3)- المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 39، المجلد 20، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص(334-332).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- عدم تكافؤ فرص الترقية، فهناك بعض الوظائف ذات مسار وظيفي ضيق لا تحتوي على ترقيات والعكس، كما أن هناك وظائف تسمح طبيعتها بالإتصال والإحتكاك الدائم بالإدارة العليا مما يسمح لشاغلها الإستفادة من الترقية، والعكس بنسبة لوظائف أخرى، إذاً فطبيعة الوظيفة تؤثر كذلك على نظام الترقية<sup>(1)</sup>

### 8.1- عوائق برامج السلامة والصحة:

لا يتم تطبيق برامج السلامة المسطرة داخل المؤسسة تطبيقاً كاملاً للأسباب التالية:

- المقاومة الذاتية للأفراد إزاء هذه البرامج وكرههم لتنفيذ احتياطات السلامة لأنها تحدّ من حريتهم في اعتقادهم، لذلك يمتنعون عن ارتداء الملابس الخاصة بذلك.
- نقص برامج الترشيد والتوعية من طرف الإدارة وعدم تدريب الموظفين والمشرفين على تنفيذ أنظمة السلامة والأمن. - أسباب فنية تعود إلى وجود خلل في الأجهزة والمعدات المستخدمة لقدمها مثلاً أو لعدم صيانتها. - عدم تطبيق الوسائل والبرامج الحديثة للسلامة والأمن، فقد يرجع ذلك لضعف المركز الم الي للمؤسسة أو لجمود قوانينها وقواعدها الخاصة بذلك<sup>(2)</sup>.

### 9.1- معوقات الإتصال:

سبق وأن بيّنا أهمية وأهداف الإتصال باعتباره وظيفة إدارية تحتاجها أية إدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية لتسيير وإدارة أمورهما، فالإتصال ما هو إلا الهواء النقي الذي لا نشعر بأهميته وقيّمته إلا إذا افتقدناه، وتبرز أهميته بشدة عندما تظهر المشاكل داخل المؤسسة . ويرى العديد من المفكرين والكتاب بأنّ أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، هي أساساً ناشئة عن مشكلات اتصالية، لذا هناك افتراض عام يقول بأنّ كثيراً من مشكلاتنا -الفردية، الإجتماعية، التنظيمية- هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة<sup>(3)</sup>، ويمكن حصر معوقات الإتصال التنظيمي في:

أ- المعوقات الشخصية (البشرية): وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان مرسل أو مستقبلاً، ويكمن ذلك في اختلاف الخلفيات الفكرية والفوارق الفردية للأفراد والتي لها تأثير كبير على الإتصال، وأهمها:

- الإتجاهات السلبية للمرسل اتجاه ذاته واتجاه الموضوع وتتجلى عموماً في الإنطواء، حبس المعلومات، المبالغة في الإتصال، الضغط على المرؤوسين، تخطي خطوط السلطة، وغيرها.
- القصور في المهارات الخاصة بالتحدث، والكتابة أو الفكر المنطقي، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
- تشويه وتحريف المعلومة واستغلالها لأغراض شخصية.

(1) - مصطفى نجيب شويش، مرجع سابق، ص ص (283، 284).

(2) - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص (190، 191).

(3) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 244.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- سوء العلاقة الفردية بين العاملين يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة<sup>(1)</sup>
- صعوبات نفسية تتعلق بالإدراك والتصور، فالكثير من الأفراد يفهمون ال معلومات بحسب ما يتوقعونه، كذلك قد يخلط البعض بين الآراء والحقائق والشائعات، ويؤدي كذلك شعور الفرد بالخوف والقلق والغضب والإكتئاب إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار والمعلومات الجديدة.<sup>(2)</sup>

### ب- المعوقات التنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي في بعض المنظمات مما يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وعدم وضوح سبل انسياب الإتصالات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي يتم بها الإتصال .- التخصص الوظيفي قد يصبح عائقا بسبب اختلاف اللغة والطريقة الخاصة بكل تخصص، والتي قد لا يفهمها الجميع.- قصور سياسة نظام الإتصال الناشئة عن عدم وجود سياسة واضحة ودقيقة .- التداخل بين الإختصاصات خاصة الإستشارية والتنفيذية.

- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات أو قصورها، وعجزها في تنسيق وتصنيف وتوزيع المعلومات.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية .- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة في فترات زمنية متقاربة.<sup>(3)</sup>

- تضخم الجهاز الإداري يقلل من فعالية الإتصال وصعوبة نقل المعلومات الخاصة بوظائف الأفراد.<sup>(4)</sup>

### ج- المعوقات الفنية: والتي تخص كل من الرسالة والوسيلة، وتتجسد في:

- معوقات خاصة بالرسالة: والمتمثلة في عدم وضوح مضمون الرسالة لاستعمال المرسل لألفاظ وعبارات غير واضحة، كذلك إن اللغة التي تقدم بها الرسالة تلعب دورًا كبيرًا في فعالية الإتصال، وإن عدم تناسق وعدم تجانس محتوى المعلومات كذلك يعيق عملية الإتصال.

- معوقات خاصة بالوسيلة: حيث تتفاوت قدرة الوسيلة المستعملة في الإتصال من حيث قدرتها على

التوصيل الجيد للرسالة، وقدرتها على إعطاء معلومات مرتدة من قبل الجهة المستقبلية، كما أن الأبعاد

الحسية التي تركز عليها الوسيلة تختلف من واحدة لأخرى، لذلك فإن سوء اختيار الوسيلة لما يتناسب

مع مضمون الرسالة قد يعيق عملية الإتصال ككل وبالتالي إعاقة

(1)- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص ص ( 132 ، 133 ) .  
(2)- عبد الرحمان توفيق: منهج المهارات التخصصية، الإدارة لغير الإداريين، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، العدد: 13/10، ط3، مركز الخبرات المهنية والإدارية، مصر، 2003، ص 34.  
(3)- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص (133،134).  
(4)- مدني عبد القادر: الإدارة، تهامة، السعودية، 1981، ص 633.

النشاط و المهمة المكلف بها.<sup>(1)</sup>

ولقد لخص الدكتور "أحمد ماهر" بوضوح تلك المعوقات في:

- إختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال.
- إختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت والظرف الممنح للإتصال.
- عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الإتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الشفوية للإتصال.<sup>(2)</sup>

د- المعوقات الفيزيائية: يمكن للعوامل والظروف البيئية المحيطة بعملية الإتصال أن تعرقل استقبال وإرسال المعلومات وتشمل تلك الظروف كل من الضوضاء، الإزدحام، الحرارة، الرطوبة، التهوية وغيرها.<sup>(3)</sup>

## 2- المعوقات من خلال واقع المؤسسات الجزائرية:

شاهدنا من خلال ما سبق الصعوبات والمعوقات كما حددتها المداخل النظرية الكبرى، واكتشفنا كذلك الحواجز والعقبات التي تعترض طريق الأداء الفعال لو ظائف الموارد البشرية من خلال واقع المنظمات بصفة عامة، والآن ارتأينا حصر كل ذلك من خلال المعوقات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في واقعها التنظيمي، ويمكن التطرق إلى تلك الإختلالات من خلال ما كُتب وُدرس وُعولج نظريا وإمبريقيا (الدراسات والبحوث الميدانية، وما نُظِرَ فيه عن واقع مؤسساتنا) فيما يلي:

## 1.2- المعوقات البيروقراطية:

تنتشر بشكل رهيب البيروقراطية السلبية في جميع الإدارات الجزائرية وتظهر بوضوح في:

- تعقد الإجراءات والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية ، يؤدي إلى بروز ظاهرة الروتين الإداري، التي تؤثر بالسلب على إنجاز الأعمال الإدارية، لعدم مسابرتها لروح القوانين الجارية في العالم، (أشار من قبل "ميشال كروزبي" إلى هذه المشكلة)، كما تمارس هذه الظاهرة ضغطا نفسيا على الموظفين فيضعف إيمانهم بالضمير المهني ويقل التزامهم بأداء الأعمال.

- الوساطة والمحسوبية (العلاقات الشخصية): فهي تمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون والتأزر قصد تحقيق أهداف المؤسسة، أما في وجهها السلبي فهي من أبشع أنواع التمييز والطبقية والإنتهازي والعنصرية، حيث تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بالمقابل قصد تجاوز وأخذ حقوق الآخرين أو على حساب الخدمة العامة، وتظهر في سياسة توظيف بعض الإداريين لبلوغ مناصب مختلفة حتى أصبحت

(1)- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص ص (226،227).

(2)- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999، القاهرة، ص 361.

(3)- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 228.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إدارات بأكملها تضم أفرادا يشتركون في اللقب، أو الأصل، أو المصالح.<sup>(1)</sup>  
وقد عبر على ذلك رئيس الدولة \* منذ أكثر من عقد وتحديداً سنة "1992" حيث قال: "يجب أن نعترف بكل شجاعة أنّ الإدارة تواجه عدة انتقادات وأفات والمتمثلة في الرشوة والمحسوبية، وتحطم دولة القانون، وكلها تؤدي إلى فقد الثقة لدى المواطن كما أنّ هذه الأضرار تتمثل في تصرفات بيروقراطية وغير وطنية تُجمد المبادرات وتفشل الإقتصاد وتسبب تبذير الأموال العامة.."<sup>(2)</sup>

- إهمال الأساليب العلمية وغياب التخطيط: فانشغال القيادة بالمشاكل اليومية الروتينية، يؤدي إلى بعدها عن الأهداف المرسومة، كذلك إنّ ضعف القيادة وعدم تخصصها وتأهيلها يجعلها غير قادرة على الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة.

- صعوبة الإتصال بين المسؤولين والقمة والقاعدة بسبب تعدد المستويات التنظيمية الإدارية، التي قد ينتج عنها بطئ في اتخاذ القرارات وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين.

- المركزية الشديدة في صنع القرارات: فالإجراءات الصارمة الآتية من الإدارات المركزية وانعدام التفويض في السلطة، يؤدي إلى تراكم المشاكل ويعجز الكفاءات الإدارية ويعيقها عن تحقيق الأهداف المطلوبة، فهناك بعض القرارات مثلا الخاصة بتسيير أمور العاملين والتي تحتاج بأن تعالج بسرعة لكسب الوقت حسب الحالة، لكن مركزية العاصمة تعيق الكثير من هذه القضايا.

- قلة الإستعانة بالعلماء المختصين والإستشارة بأفكارهم والأخذ بدراساتهم وبحوثهم.

- تضخم الجهاز الإداري بسبب التوظيف غير المهيكل خاصة في سنوات السبعينات والثمانينات.<sup>(3)</sup>

- البطء في انجاز الأعمال المتعلقة بشؤون الموظفين، فالروتين الإداري وكثرة الرئاسات التي تمر عليها القرارات التي تحتاج إلى الموافقة، ينبثق عنها إعاقة التسيير الحسن للموظفين.<sup>(4)</sup>

### 2.2- م عوقات الإتصال:

توصلت إحدى الدراسات الميدانية لمعوقات الإتصال التي تحجب إدارة الموارد البشرية عن الأداء الفعال لوظائفها إلى تحديد أكثر المعوقات خطورة، وقد جاءت كما يلي -حسب نتائج الدراسة:<sup>(5)</sup>

- المعوقات الإنسانية: وتضمّ كلا من المعوقات النفسية المتجسدة في : الحالة الإنفعالية للفرد سواء كان مرسلا أو مستقبلا (الغضب، القلق، الإكتئاب )، القدرة على إدراك وفهم المعلومات، درجة الإنصات والإستماع الجيد، التوافق النفسي بين المرسل والمستقبل والقدرات الذكائية . والمعوقات الإجتماعية والتي

(1)- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص (48-54).

\* رئيس الدولة في ذلك الوقت كان الشاذلي بن جديد.

(2)- محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص 282.

(3)- عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص (217،218).

(4)- علي زغود: الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 16.

(5)- صبرينة رماش، مرجع سابق، ص (100-107).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تظهر بدورها في: العلاقات الشخصية، اختلاف الإنتماءات الحزبية، التفاوت في المستوى التعليمي، حجب المعلومات، الإختلاف في الجنس . وكانت أكثر هذه العوامل خطورة تلك التي تتعلق بشخصية العامل وسلبيته اتجاه تطوير أساليب الإتصال وكثرة احتجائه ونظرته العدائية المس تمرة للإدارة من جهة، ومن جهة أخرى إنّ الإختلاف في المستوى التعليمي بين الرئيس ومروؤوسي سبب في تثبيط العملية الإتصالية.

- المعوقات التنظيمية: وتأتي في المقام الثاني خطورة وتشمل كلا من غموض الإجراءات الرسمية، طول المسار التنظيمي الرسمي للمعلومات، طريقة وضع الإعلانات... الخ.

- المعوقات الفنية: تؤثر هي الأخرى على العملية الإتصالية وتنقسم إلى معوقات خاصة بالرسالة (مضمون الرسالة، اللغة، تنسيق وترابط المعلومات وتسلسلها)، وأخرى ترتبط بالوسيلة (نوعية الوسيلة شفوية، كتابية ، ملائمة الوسيلة لموضوع الرسالة... الخ).

- وتأتي في الأخير المعوقات الفيزيقية ذات التأثير الضئيل على الإتصال مقارنة بالمعوقات الأخرى، وقد شملت كلا من الصعوبات التقنية، بعد المسافة بين المرسل والمستقبل، ملائمة أماكن الإجتماعات (تهوية، إنارة، الحرارة... الخ) والظروف الداخلية لأماكن العمل.

### 3.2- التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي:

للتنظيم غير الرسمي مزايا كثيرة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها في حالة ما إذا كانت المؤسسة

توفر له الجو المناسب للعمل، وفي مقابل ذلك هناك نقائص وعيوب لهذا التنظيم وقد تظهر في:

- عند استعمال الصداقة لإطلاع الآخرين على ما يجري داخل الإدارات، خاصة المشاكل المتعلقة بالمسؤولين والقياديين. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إدارة معينة تنوي التخلص من أحد موظفيها، وصادف أن اطلع أحد زملائه على ذلك مسبقا، فإن ذلك الشخص غير المرغوب فيه قد يستعمل جميع الحيل لعرقلة سير العمل بإدارته قبل أن يصل قرار إبعاده.

- الحرب النفسية أو كما تسمى بحرب الإشاعات سواءا كانت المعلومات المتسربة صحيحة أو غير

صحيحة، فإن نتيجتها الحتمية هي خلق جوّ مكهرب بالتوتر وشلّ حركة سير العمل وتنظيمه والتأثير بالسلب على معنويات العاملين بكل الإدارات.

- إنّ الإتصالات الخفية في المؤسسة من شأنها القضاء على الموضوعية بتأثيرها على القرارات والأحكام التي يتخذها كبار المسؤولين خاصة عند الترقية، فإذا تلقى المدير معلومات خاطئة عن أحد الأفراد بإدارته

فحتما سيغير التعامل معه وقد يفضل عاملا آخر عليه، وبهذا التصرف يسيء المسؤولون إلى إداراتهم

بالتأثير السلبي على معنويات الموظفين وبعرقلة تسيير المهام

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- الخلط بين العلاقات الشخصية والتسلسل الإداري يؤدي إلى فوضى كبيرة وسط العمال، خاصة عند تفضيل الرؤساء لفئة معينة من الأفراد على غيرهم من العاملين الأكفاء، لأن ذلك يحدث خلا في إنجاز الأعمال وتسيير أنشطة المؤسسة، وينتج عنه كذلك قلة الرغبة في تنفيذ القرارات بإخلاص ونزاهة.

### 4.2- المعوقات المتعلقة بالعنصر البشري:

هناك عوامل وظواهر تنتشر بشكل رهيب داخل الإدارة الجزائرية والتي قد تشكل عائقا أمام تسيير وإدارة شؤونها، وتتعلق هذه الظواهر بسلوكيات المورد البشري، ويمكن إيجازها في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ظاهرة التسبب البشري: وهي من الأسباب الرئيسية لعجز وقصور الإدارة، وللأسف نجدها تنتشر بين معظم الموظفين العاملين بالإدارة العامة بالأخص، وإن الشعور بعدم المسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل والميل لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وكذا الانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مجالاتها، وتشويه القرارات الإدارية، وإفشاء الأسرار المهنية، كلها مظاهر تعيق أداء الأعمال وتحرف مسار التسيير العقلاني للمؤسسة.

- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي: تتجلى في عدم تقيد الموظفين بالدوام الرسمي باللجوء إلى التهرب من مسؤولياتهم بأساليب متعددة، كالتأخر أو التغيب بدون عذر شرعي عن العمل، أو الخروج أثناء أوقات الدوام الرسمي لقضاء مصالحهم الخاصة غير مبالين بالمسؤولية المادية والأدبية الملقاة على عاتقهم، وتنتشر بكثرة ظاهرة مكوث الموظف في مكتبه طيلة الدوام الرسمي دون أن ينجز أي عمل، الشيء الذي يؤدي إلى تراكم الأعمال وتدني مهارات الموظف مع مرور الوقت وبالتالي تدني مستوى إنتاجيته وعدم بلوغه المستوى المقبول . كما نجد أحيانا قضاء الموظف معظم وقته الرسمي في قراءة الصحف والمجلات وتبادل الأحاديث الشخصية مع الناس دون مراعاة لا لقيمة الوقت المخصص للعمل ولا لأهمية نجاح العملية الإدارية.

- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية: إن انتشار المفهوم السلبي للبيروقراطية أدى بالعاملين إلى عدم احترام القوانين والأنظمة والإجراءات الشكلية الخاصة بالوظائف العامة، لذلك فقد القانون الإحترام والطاعة، وهذا ما سمح بارتفاع نسبة الخارجين عن حكم القانون والمبدين لأموال الدولة ومشاريعها العامة، والحقيقة أن الخلل لا يكمن في مدى الإلتزام بالشرعية القانونية وإنما في ذلك الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص حتى وإن كانت تعرقل وتعيق تنفيذ المهام والأنشطة داخل المؤسسة.

- إنعدام الطاعة التسلسلية: تقوم التنظيمات منذ نشوؤها على مبدأ الطاعة التسلسلية وعكس ذلك معناه إحداث خلل كبير في التنظيم، ولكن وبدون منازع تنتشر هذه الظاهرة في إدارتنا الجزائرية، وتتجسد في عدم اكتراث المرؤوسين لأوامر رؤسائهم، بسبب اعتقادهم أن كلا من عملية التعيين والترقية وباقي الأنشطة

(1) - عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص (26-28).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الأخرى تتم بطرق غير قانونية وغير موضوعية، وهذا الوضع بالتأكيد يخلق بؤراً للتوتر والصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤثر على فعالية أداء الأعمال، ويعتبر كل ذلك بمثابة أداة هدم للتنظيم الإداري ومن أهم مظاهر التخلف في مؤسساتنا.

- عدم التزام الموظف بالنزاهة والإستقامة: إنَّ انعدام الرقابة الإدارية والقضائية وتدني أجور الموظفين ينتج عنه انحراف عن الإلتزام بأخلاقيات العمل، من خلال الإبتعاد عن النزاهة والإستقامة التي تظهر عندما يضع الفرد نفسه في دائرة قبول الهدايا والإكراميات وبعبارة أصح بيع الضمير المهني بكل أشكال الرشوة وما إلى ذلك...! فيصبح الموظف سواء كان مسؤولاً أو مروضاً وكأنه يمدّ يده ويمنح خدمة للناس، وكأن له كل السلطات. لذلك، فإنَّ أبقح وأقبح صفة يتصف بها الموظف المسلم هي تعاطيه للرشاوى ولا يقتصر ضرر هذه الصفة على الفرد والمؤسسة فقط بل يتعدى ذلك لإضعاف فعالية المشاريع الإقتصادية والإخلال بالقيم والمثل الإجتماعية المتواجدة على مستوى المؤسسات والمجتمع ككل.<sup>(1)</sup>

- النفاق الإداري: لا تقتصر الصفات القبيحة على الرشوة فقط بل إنَّ النفاق الإداري كذلك يعدّ من أخطر الأمراض العصرية التي تصيب الأجهزة الإدارية، فتجعلها عاجزة عن النهوض بمسؤولياتها وأعبائها وإدارة شؤونها بالشكل الجيد. ويظهر النفاق الإداري عندما يلجأ الموظف ضعيف النفس بالظهور أمام رؤسائه بمظهر الأمين المخلص في العمل وذلك بغية الحصول على مزايا مادية (أغلبها الحوافز، الترفقيات)، ومزايا معنوية بالظهور أمام الزملاء وكأنه صاحب المدير أو من جماعته التي تشاركه في صناعة القرار، وقد يتحول النفاق إلى- أسوأ صورته- حقد البعض من الموظفين على زملائهم المخلصين في العمل مما يتسبب لهم بمشاكل عديدة.<sup>(2)</sup> ولا شك أنّ ظاهرة النفاق تمثل داءاً وظيفياً خبيثاً، يؤدي إلى إعاقة وإفشال وشلّ مسيرة التنظيم ككل.

بناءً على ما سبق من المظاهر السلبية المتعلقة بالفرد العامل، نلمس ترابطاً وتداخلاً فيما بينها، فإذا وجدنا واحدة منها في شخص فهناك احتمال كبير أن نكتشف كل تلك الصفات في نفس الشخص. إضافة إلى كل تلك الصعوبات والظواهر التي تواجه الإدارة الجزائرية في إنجازها لوظائفها وتقف كعائق أمام أداء مهامها بكل نجاح، يمكن تسليط الضوء أكثر على أهم الوظائف والأنشطة المتواجدة في المؤسسة، بتقديم نتائج لإحدى الدراسات الميدانية القريبة جداً من بحثنا الحالي والتي عالجت المعوقات والصعوبات المرتبطة بتنظيم وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية. ويمكن تقسيم تلك الإختلالات إلى معوقات خاصة بتنظيم وإدارة شؤون القوى العاملة ومعوقات خاصة بتنمية وتطوير القوى العاملة، وسنتطرق إليها بالإيجاز دون الغوص في التحليلات المعمقة لأن هناك تداخلاً كبيراً فيما بينها. وعليه ارتأينا الفصل ولو قليلاً بينها، كما يلي:

(1)- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص (25-29).

(2)- إبراهيم عبد العزيز شخا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، دت، ص ص (17،18).



## 1- المعوقات المرتبطة بتنظيم وتسيير القوى العاملة:<sup>(1)</sup>

وتتجلى في الإختلالات المتواجدة في الهيكل التنظيمي، وفي غياب النظم والإنضباط والطاعة، والنزاع حول السلطة وانعدام الرقابة، ويمكن توضيح كل واحدة منها في:

### 1.1- المعوقات الموجودة في الهيكل التنظيمي:

- عدم التناسق والتكافؤ في توزيع الأعباء والمهام بين الإدارات : فهناك بعض الأقسام مثقلة بالمصالح والأعباء في حين توجد وفي نفس المؤسسة أقسام وإدارات ذات أعباء محدودة وقليلة، وهنا تطرح مشكلة نطاق الإشراف، فهناك مشرفون لديهم 25 مرؤوسا، بينما هناك مشرفون لديهم 5 مرؤوسين فقط، ويتقاضون نفس الأجر. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن نطاق الإشراف الواسع يجعل المشرف غير قادر على تسيير مرؤوسيه، إلا أن هذه المشكلة لا يهتم بها كل الرؤساء ومديري الإدارات لأنهم يعتمدون إلى تضخيم عدد عمالهم لكسب مركز أعلى لدى الإدارة العليا، حتى وإن كان هذا الشيء يضعف قدرة المؤسسة سواء من الناحية الإقتصادية أو الأخلاقية، وقد أشار "السيد الحسيني" إلى خطورة هذه الم مشكلة (إفتعال التوظيف والترقيات).

- الإتصال: بالرغم من تطور أساليب الإتصال وتعدد أنواعه داخل المؤسسات إلا أن مؤسساتنا العامة تركز على الإتصال في اتجاه واحد وهو الإتصال الرأسي الرسمي (من أعلى إلى أسفل) و الأفقي بين المستويات التنظيمية المتجانسة، ويمتاز هذا الإتصال بعدم الفعالية بسبب غموض المعلومات التي ترد، وإلى الصراع التنظيمي، وتعظيم الأدوار، وكل ذلك يؤثر بشكل أو بآخر على تسيير القوى العاملة.

- عدم استقرار أهداف المؤسسة : ارتبطت دوما أهداف المؤسسة بالخطة الإقتصادية للدولة الشيء الذي جعلها غير مستقرة وليس لها رؤى واضحة ومستقلة عن الدولة، خاصة في مسائل التكوين والترقية، والتأهيل، والتوظيف، وإن هذا كاف لتثبيط سياسات ومهام المستخدمين.

- نقص في تقييم نتائج الأعمال: إن انعدام وقلة تقييم النشاطات ونتائج الأعمال لا من طرف الدولة ولا حتى إدارة المؤسسة نفسها بالرغم من وجود نصوص قانونية تنص على ذلك وتؤكد عليه، ينتج عنه ضعف وانحلال واضمحلال المسؤوليات وضيائية مسالك السلطة.

### 2.1- غياب النظام والإنضباط والطاعة:

- ضعف المستوى التعليمي والمهني للمشرفين والمسؤولين : فالترقية الداخلية المبنية على أساس الأقدمية وغياب منظومة التكوين الموضوعي التي تتماشى وقدرات الأفراد واحتياجات المؤسسة أدى إلى الإخلال

(1) - بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص (152-199).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تماما بوظيفة المشرف، فهو لا يمتلك أيّ خبرة في العلاقات الإنسانية، ولا حتى مستوى تعليمي ومهني يؤهله لذلك، فكيف إذا يستطيع أن يقود مرؤوسيه؟

- غياب أخلاقيات العمل : إنّ سوء تنظيم العمل، وعدم توزيع وتوجيه وحسن استغلال الأفراد، والعناية بمطالبهم ومصالحهم، كل ذلك يدفع الأفراد إلى انتهاج سلوكيات سلبية، فالغريب أنّ الأفراد يتمتعون فرادى بأخلاق عالية ويظهر ذلك في سلوكهم حيال أداء عباداتهم لله وحيال بعضهم البعض، ولكنها تغيب عند مستوى العمل حيث يسوده النفور والرفض وعدم التعاون والصراع.

- الترقية غير الموضوعية : وتظهر عند قياس كفاءة العاملين من أجل ترقيتهم بالإعتماد على الأسس غير الموضوعية ونقص الخبرة وافتقار المؤسسة لأساليب ووسائل الإدارة الحديثة، فتتم الترقية استنادا على عمليات ارتجالية واعتبارات شخصية (المحسوبية) مع الإعتماد على مبدأ الأقدمية، وليس على مبدأ الكفاءة والجدارة، وهذا من شأنه أن يسيئ لأعمال ووظائف الموارد البشرية و لبقية الوظائف الأخرى المتواجدة في التنظيم.

- غياب الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة : وعدم تدخل المسؤولين والمديرين للتغيير ووضع سياسات جديدة في تسيير القوى العاملة، وذلك راجع لإبعادهم عن حيز صناعة القرارات في هذه الأمور فالدولة وحدها لديها الحق في اتخاذ القرارات ووضع القواعد الخاصة بالموارد البشرية.

- تراكم النزاعات : فاللامبالاة وغياب العدالة في المعاملة عند تسيير وظائف المستخ دمين يؤدي إلى نشوب العديد من المشاكل والنزاعات.

- غياب متابعة الحياة المهنية : فافتقاد هذا الإجراء التنظيمي يهدد المؤسسة، ويشكل خرقا لأهم حقوق الأفراد ألا وهو مراقبة ومتابعة حياة الأفراد المهنية من طرف الإدارة، والتي تشمل الإجراءات المتعلقة بكيفية مغادرة العامل وتقديم كل مستحقاته ومعاشه بطريقة يسيرة سهلة دون مشاكل أو تماطل

### 3.1- إنهيار السلطة و انعدام الرقابة :

كانت حلبة النزاع حول السلطة تضمّ ثلاثة أقطاب هي الدولة بقوانينها الخاصة بتسيير المؤسسات، والتنظيم النقابي ومحاولته لإبعاد الإدارة والإنفراد بتسيير العمال، وإدارة المؤسسة التي تجازي وتعاقب من تريد وتوظف كيفما تشاء، وفي غياب رقابة الدولة ورقابة القوى العاملة التي من حقها المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها- على حد تعبير النصوص القانونية التي تشير إلى ضرورة المشاركة العمالية- خَلَفَ كل هذا المدّ والجزر بين تلك الجهات تتولد صراعات ونزاعات لا نهاية لها . فكيف هي أو أين هي إدارة القوى العاملة وسط كل ذلك ؟

إنّ هذا الوضع أدى إلى اغتراب واضمحلال وظيفة الموارد البشرية بسبب التأثير السلبي الكبير عليها من جميع النواحي، كما نتج عن هذا الوضع انهيار السلطة كعملية اجت ماعية وعقلانية وكمؤشر للتوازن منظم لتفاعل الأفراد داخل التنظيم، وهذا بدوره أدّى إلى تحطيم الرقابة في المؤسسة بجميع أشكالها،

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وانعدام الرقابة يؤثر بالسلب كذلك على تطور ونمو قدرات الأفراد، لأنّ الرقابة كما أثبتت الدراسات السلوكية تخلق مقدرة أكبر على تنمية سلوك الفرد.

### 2- المعوقات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية:

وترتبط بعوامل تطوير شخصية العامل وأخرى ترتبط بالأجور والخدمات الإجتماعية.

#### 1.2- المعوقات المتعلقة بوسائل تطور شخصية العامل:

- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات : إنتهت المشاركة العمالية بانتهاء التسيير الإشتراكي للمؤسسات، حتى وإن كانت في أعز أيامها صورية، إذ تغير مفهوم الملكية العامة للمؤسسات العامة وذلك منذ تاريخ بدء تطبيق استقلالية المؤسسات عام 1988 و صدور قانون العمل 90-11، فقد كان وما زال تسيير المؤسسات العامة تسييراً بيروقراطياً بمفهومه السلبي، قمة صغيرة جداً في الأعلى صاحبة القرار وقاعدة واسعة منفذة للأوامر والأعمال اليومية، مع شبكة اتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ذات طابع الأمر والتوجيه، بالإضافة إلى المركزية المفرطة وسوء توزيع الصلاحيات والإختصاصات، جميع هذه العوامل أدت إلى تضيق المساهمة العمالية في اتخاذ القرارات.

#### - المعوقات المرتبطة بالتكوين والترقية:

❖ التدريب (التكوين): يخضع التكوين في المؤسسات الجزائرية للقانون الرسمي للدولة فهو ليس نابعا من ضرورة وحاجة المؤسسة، أي انه مفروض من طرف الدولة على العامل سواء كان يحتاجه أم لا . إذا فالتدريب في مؤسساتنا يطبق بعيدا كل البعد عن الإحتياجات الحقيقية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، وعادة ما يكون التدريب بهدف الترقية فقط.

❖ التوظيف غير الموضوعي: سمح الميثاق الإجتماعي الذي يقوم على الإقتصاد المخطط للدولة والذي يحمي حق العمل ويؤمن التوظيف، سمح بتعيين أعداد كبيرة من الأفراد غير المؤهلين من دون مراعاة لتكوينهم أو حتى النظر للحاجات والإمكانات الحقيقية للمؤسسات، وبالتالي غياب تطبيق شعار " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" خاصة في بداية الثمانينات.

❖ لاعقلانية معايير الترقية: تمّ تفريغ عملية الترقية من كل المعايير الموضوعية التي تقوم عليها، ك ما أصبحت الترقية بالنسبة للفرد ما هي إلا إمكانية لزيادة الأجر لا غير فليس هناك أسس سليمة تركز عليها، لأنها تعتمد على مبدأ الأقدمية دون النظر إلى الكفاءة والجدارة وهذا ما نتج عنه العديد من المشاكل وسط الموظفين.

#### - المعوقات المرتبطة بظروف العمل الفيزيائية:

تشهد ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسات العامة تدهورا كبيرا ويرجع ذلك:

❖ لعدم توفر الأساليب العملية وعدم اللجوء إلى البحث العلمي، وكذلك لاستيراد تكنولوجيا كلها من الخارج أدى هذا إلى عدم تنمية قدرات الأفراد وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ نقص الوعي بأهمية ظروف العمل وتدهورها، فليس هناك تطبيق للأسس الجديدة ولا توعية من طرف الإدارة، بالإضافة إلى عدم تدخل النقابة وقصور عمل لجنة الصحة وحفظ الأمن، كما نلمس غياب الجهود الوطني إزاء خلق سياسة وطنية لتحسيس وتوعية ال عمال في المؤسسات بأهمية الحفاظ على مستوى معين من ظروف العمل المقبولة، غياب كل ذلك أدى إلى تدهور فادح في ظروف العمل الفيزيائية(ضجيج، حرارة، إضاءة...الخ) وكذا ظروف العمل الإجتماعية (أجور، ترقية، تكوين...الخ).  
❖ عدم التحكم في التكنولوجيا ونقص العمالة ذات الكفاءة المهنية العالية وغياب التدريب الفعال.

### - المعوقات المتعلقة بتشريع العمل:

إنّ التطبيق الفعلي لقوانين العمل والتي تتضمن القواعد والمواد الخاصة بتسيير وتنمية الموارد البشرية، بعيد كل البعد عما كان مسطرا له، فهناك اختلاف كبير بين ما هو نظري منصوص عليه، وبين ما هو واقعي فعلي. ولقد تمّ تجريد هذا القانون من مبادئه السامية التي ترمي إلى تحقيق مصلحة القوى العاملة بسبب الصراع الإيديولوجي القائم والنزاع حول المصالح والسلطة بين الدولة ومديري المؤسسات والنقابة، وهذا ما أدى إلى غياب دور هذه الأخيرة التي تأسست من أجل حماية العامل من جشع صاحب العمل، بسعيها الدائم إلى تحسين ظروف العمل المادية والإجتماعية للعمال وتفعيل أجهزة المشاركة العمالية، ولكن وللأسف غاب التأثير الإيجابي للنشاط النقابي.<sup>(1)</sup>

### 2.2- المعوقات المرتبطة بالأجور والخدمات الإجتماعية:

- الخدمات الإجتماعية: طغى هذا الجانب على كل الجوانب الأخرى الخاصة بالأفراد حيث فاق حقه وأثقل كاهل المؤسسات العامة بل أضحى يهددها في كيانها، فتفاقم واتساع أنواع الخدمات الإجتماعية أدى إلى استفحال ظاهرة التبذير خاصة الموارد المالية للمؤسسة واستغلالها لأغراض شخصية غير تنظيمية، فانتشرت بذلك ظاهرة السرقة، وتحويل الأموال...الخ. وفي هذا المقام يمكن القول بأن أهداف المؤسسة تمّ تحويلها من وظيفتها الإقتصادية القائمة على خلق الثروة إلى طغيان الوظيفة الإجتماعية القائمة على نهب ثروات المؤسسة.

### - الإختلالات المتعلقة بنظام الأجور والمكافآت: وتنتمثل أساسا في:

❖ نقص الموضوعية في توزيع وتقييم العلاوات التي حددها القانون الأساسي العام للعامل خاصة المتعلقة بالتصنيف غير العادل لمراكز العمل وكذا العلاوات غير المعتمدة على نظام تقييم أداء الفرد والجماعة.  
❖ غياب النزاع حول الأجور والمطالبة بحقوق العمال لخوفهم ولاعتبار أنّ للدولة الفضل في تأمين حق العمل والترقية.

(1) - سعد بشاينية، مرجع سابق، ص (232-280).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

❖ جمود الأجر بسبب ضيق مجال الترقية، إذ ترتبط الترقية أشد الارتباط بالأجور وفي نفس الوقت ترتبط بالأقدمية الشيء الذي يؤدي لا محالة إلى اضطراب سلوك الأفراد ودفعهم لعدم احترام اللوائح التنظيمية والقرارات المسطرة مما يخلق الفوضى. كما أنّ الترقية تقوم على ممارسات إدارية غير منصفة، كل ذلك يسبب جموداً في البنى التنظيمية ككل، وترجع كل تلك المظاهر السلبية بالدرجة الأولى إلى جمود القانون الخاص بقضية الأجور، الذي جرّ المؤسسة إلى مشاكل واضطرابات كثيرة أدت إلى إعاقة الفعاليّة الاقتصادية والاجتماعية لها.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: معوقات إدارة وتسيير الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة (المعوقات الإجرائية):

بناءً على ما سبق من عرضنا للمعوقات التي تطرقت لها المداخل النظرية و تصنيفها من قبل بعض العلماء والمفكرين، ومن خلال الممارسات الفعلية لوظائف الموارد البشرية وما توصلت إليه المنظمات من صعوبات وعراقيل أثناء ذلك، وتحديدًا من جراء الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية المليء بالظواهر السلبية التي تعيق تسيير أقسامها ومصالحها وتكبحها عن تحقيق الفعالية التنظيمية، من ذلك كله يمكن استخراج أكثر المعوقات ارتباطاً بتسيير وإدارة المورد البشري، والتي يجب أن نكشف عن تواجدها وعن أنواعها وأهميتها وتأثيرها داخل المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تجسيدها فيما يلي:

#### 1- المعوقات التنظيمية:

إنّ كلمة تنظيم تحمل ورائها أموراً كثيرة . ومجال التنظيم واسع جداً، لذلك ارتأينا أن نختار أهم وأقرب العوامل التنظيمية ذات التأثير المباشر على وظيفة الموارد البشرية، التالية:

##### 1.1- التكريس السلبي للبيروقراطية: (تعقد الإجراءات الإدارية)

إنّ معوق البيروقراطية قد أكدته العديد من النظريات وتوصل إليه الكثير من العلماء والمفكرين، إذ يرتبط وبالدرجة الأولى بأسلوب التسيير العام للمؤسسة ويظهر في الإلتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات وكذلك في جمود القوانين المتعلقة بالأجور والتدريب والتوظيف وغيرها من أمور الحياة المهنية للعامل، كما أن القوانين واللوائح لا تتغير مع التطورات الحاصلة في مجال العمل عامة ومجال الموارد البشرية خاصة، بالإضافة إلى لكل ذلك فإنّ طول السلسلة الإدارية (تعدد المستويات الإدارية) يبطئ ويعطل الحصول على بعض القرارات المهمة والمستعجلة مما ينشأ عنه الكثير من المشاكل.

##### 2.1- تسلط القيادة وضعف الإشراف:

(1) - سعد بشاينية، مرجع سابق، ص (306-318).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ الأسلوب المتبع من طرف المشرفين والقياديين في التعامل مع المرؤوسين هو من أهم الأساسيات التي تقوم عليها عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية، فعدم السماح بمشاركة العمال في إبداء آرائهم واقتراحاتهم اتجاه الأمور الخاصة بظروف العمل وأمور التنظيم، والتركيز على العمل والإنتاج وتجاهل الفرد، واتباع أسلوب قيادي متسلط يؤدي كل ذلك لا محالة إلى مظاهر سلبية داخل التنظيم منها انخفاض في الروح المعنوية، إختلال في الأداء، وتدهور في الإنتاج ومنه عدم تحقيق الفعالية التنظيمية:

### **3.1- غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعالة لتسيير الموارد البشرية:**

تتأثر وظيفة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي لأنّ ذلك ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل استراتيجيتها، فغياب سياسة واستراتيجية فعالة لإدارة المورد البشري دليل على غموض وعدم شفافية سياسات وأهداف المؤسسة ككل، ويظهر ذلك في عدم وضوح الإختصاصات وتداخل المسؤوليات، وغياب المعايير الموضوعية لأهم وظائف العاملين من توظيف وترقية وتكوين وتقييم للأداء وهي الأنشطة الجوهرية لتطوير وتنمية قوة العمل في أية مؤسسة كانت . وأيضاً فإنّ عدم اعتماد التنظيم على الأساليب الإدارية الحديثة ينتج عنه تخلف وتوقع داخل الأنساق التنظيمية من جهة، وغياب البحث العلمي والدراسات الميدانية الخاصة بالموارد البشرية والعلاقات الإنسانية يجعل المؤسسات تعيش تحت مبادئ وأساليب قديمة من جهة أخرى، حتى وإن كانت أوضاعها وأساليبها لا تجدي نفعا وتحتاج إلى دراسة وأبحاث للوصول إلى حلول، فإلمؤسسة الجزائرية بعيدة عن العلماء والباحثين والبحث العلمي كل البعد، وهذا ما يؤكد "عمر وصفي عقيلي" في أنّ "خطط جامعاتنا الدراسية تشتمل على أكثر من مساق يختص بإدارة الموارد البشرية لكن ما الفائدة طالما أنّ منظماتنا وعلى اختلاف أنواعها لا تسعى ولا تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العمل..."<sup>(1)</sup>

ودون أن ننسى كذلك أنّ قلة ونقص الرقابة والمتابعة لتنفيذ مهام ونشاطات الموظفين يفتح المجال لفساد وتدهور الواقع التنظيمي لمؤسساتنا.

### **4.1- ضعف الإتصال:**

كما تحدثنا سابقا وفي أماكن عديدة فإنّ الإتصال هو الآلة المحركة للمؤسسة ككل ولكي تبلغ المؤسسة مرادها (تحقيق الفعالية التنظيمية) عليها أن توفر وتسخر كل ما لديها لتحقيق الفعالية الإتصالية أولاً، فعند ما يكون الإتصال متوفرا بكل أساليبه وأنواعه وفي جميع الإتجاهات فهو يساعد المنظمة على حل مشاكلها وتخطي العقبات التي تعترضها، أمّا إذا كان ضعيفا وبطيئا يصبح هو في حد ذاته معوقا أمام بلوغ أهداف التنظيم.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، مرجع سابق، ص 37.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فضعف الإتصال يرتبط بعدة عوامل منها عدم توفر وسائل الإتصال الحديثة، عدم وضوح مضامين الرسائل، نقص النشرات الدورية التي تعمل على توجيه الموظفين، قلة التنسيق بين الإدارات، عدم وجود أماكن لإجراء الإجتماعات وغيرها من المؤشرات التي تمس العملية الإتصالية.

### 2- المعوقات البشرية:

تتمحور وظيفة الموارد البشرية حول العنصر الإنساني الأمر الذي يجعل مهمتها صعبة، لأنّ هذا العنصر يتصف بالتعقيد لما يحتويه من حوصلة لكل من المشاعر، الإتجاهات، الإعتقادات، الدوافع، والسلوكيات، وجميعها مؤشرات تفرض التعامل معه بحذر لأنّ المورد البشري وعلى اختلاف درجاته داخل التنظيم يؤثر بشكل كبير في عملية تسييره خاصة إن كان مسؤولاً ومسيراً يمتلك حق القرار . وعليه، نستخلص مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر على وظيفة المستخدمين في:

#### 1.2- نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في ميدان تسيير الأفراد:

صحيح أنّ ضعف المستوى التعليمي الذي يؤهل المسؤول للقيام بعملية الإشراف والرقابة، وعدم إخضاعه لبرامج تدريبية مستمرة (رسكلة) تتماشى مع احتياجاته ومسؤولياته، وفقدانه للخبرة في مجال العلاقات الإنسانية كل ذلك يضع صعوبات أمام المسؤول المباشر، فالمشرف الذي يفقد هذه المتطلبات (مستوى تعليمي، تدريب، خبرة...) لا يستطيع حتى أن يقود فرداً واحداً، لذلك فالإشراف الفعال يحتاج إلى توفر محددات وخصائص أساسية في الشخص الذي سيتولى القيام بهذا المنصب.

#### 2.2- غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين:

إنّ موضوع العلاقات الإنسانية يعدّ من المواضيع الجوهرية في ميدان العمل، وتوجد نظرية كاملة تختص به والمتعلقة بأبحاث ودراسات "إلتون مايو" و"مصانع هاوثورن" وهناك مجموعة كبيرة من المبادئ الأساسية تقوم عليها هذه العلاقات، وإنّ درجة تأثيرها في رفع الروح المعنوية وارتفاع الإنتاج وتحسين الأداء والتقليص من دوران العمل كل هذا زاد من أهميتها داخل التنظيمات، ولكن تمّ استخدامها في الدراسة الراهنة بشيء من التركيز وتحديداً معالجة قضية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، ما إذا كانت موجودة فعلاً أم غائبة؟ جيدة أم سيئة؟ من خلال بعض المؤشرات التي تمتلك القدرة على كشف حقيقة العلاقات الإنسانية المتواجدة بالمؤسسة مجال البحث، فقلة اهتمام الرؤساء والمسؤولين بحاجات ورغبات العمال، وانخفاض تشجيعهم لرفع الروح المعنوية لفريق عملهم، وسوء العلاقة مع مرؤوسيه، واللجوء إلى السلطة لحل المشاكل الموجودة وسط نطاق إشرافهم، كلها مؤشرات تُنبئ بسوء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعمال والتي تبرز آثارها في إحداث الخلل في عملية تسيير الموظفين

### 3.2- التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية:

في كل منظمة وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي، تولد وبشكل عفوي وغير رسمي تنظيمات وجماعات تربط أعضائها علاقات قوية هي الجماعات غير الرسمية، ولهذه التنظيمات دورًا وتأثيرًا بالغًا في الأهمية، فقد تكون مفيدة ومساعدة كما قد تكون ضارة ومعوقة، وما نريد أن نكشف عنه في هذه المعالجة هو الدور السلبي لها من حيث تواجدها وتأثيرها على الأداء الفعال لوظيفة الموارد البشرية وقد يتمخض هذا التأثير في نشر الإشاعات التي ربما تخلق مشاكل واضطرابات داخل المؤسسة، كما تعمل هذه الجماعات أيضا على تحريض ودفع العمال إلى عدم الإكتراث بالقواعد والتوجيهات المقدمة من طرف الرؤساء والمسؤولين، أضف إلى ذلك أنّ انعدام أو قلة التعاون بين هذه الجماعات يخلق في الكثير من الأحيان خلافاً وظيفياً وسط المستويات الإدارية.

### 4.2- غياب الالتزام بأخلاقيات العمل:

إنّ أخلاقيات العمل تلعب دورًا مركزيًا في التأكد من الإلتزام بها، فمحاولة الكشف عن مدى الإلتزام، عملية صعبة لأنها تتعلق بأسرار وخبايا الموظفين وتكاد تكون مستترة، لذا يصعب وضع المؤشرات الدقيقة التي من شأنها أن تلمس كل جوانب هذه الظاهرة، ولكن ليس من المستحيل قياسها، لأنّ مسألة الأخلاقيات تتجلى في أفعال وأقوال وسلوكيات الفرد، وهي بدورها لديها أسباب تؤدي بها إلى الانحراف والميل عن الطريق المستقيم.

وقد انتشرت هذه الظاهرة وسط المؤسسات الجزائرية عقودًا من الزمن وتجسدت عموماً في مظاهر قبول الرشوة وسيطرة المحسوبية والمحاباة على السياسات التنظيمية لإدارتنا، وبروز أقباح الصفات والتمثلة في النفاق الإداري الذي التصق دوماً بأصحاب النفوس الضعيفة.

إنّ تمييز وتفصيل فئة من العمال على أخرى من طرف الرؤساء يخلق هو الآخر اضطراباً وصراعاً غير معلن في نفوس الشريحة المتبقية من العمال، كما أنّ تدخل العلاقات الشخصية وطغيانها على سياسات التوظيف ونظام الترقية وتقييم الأداء أصبح أمراً شائعاً في الأوساط التنظيمية، فهذه الممارسات تؤدي إلى اختلالات تحدّ من بلوغ التسيير الفعال والعقلاني لأمر وشؤون الموارد البشرية، كما نشير هنا إلى مسألة مهمة لها تأثيرها هي الأخرى على هذه العملية، وتتمثل في أنّ إمكانية وجود خلاف وصراع بين العامل ورئيسه من شأنه التأثير وبالسلب على مسيرة الحياة المهنية لهذا المرؤوس، فقد يتعمد الرئيس في العمل اتباع طرق كثيرة لمنع المرؤوس من التقدم والتطور في مساره الوظيفي (وما أكثر هذه الطرق وأسهلها عند الرؤساء عديمي الضمير).



### 3- المعوقات المادية:

و يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

#### 1.3- تدني الإهتمام بظروف العمل الفيزيكية:

بطبيعة الحال إنّ تدني ظروف العمل الفيزيكية وتدهورها يحدّ من تحقيق الأداء الفعال للعامل، وقد أثبت ذلك إمبيرقا من قبل الكثير من الدراسات والأبحاث، وتشمل هذه الظروف كلا من الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، التهوية، عدم ملائمة مواقع العمل وغيرها من الظروف البيئية المحيطة بالعامل، فعدم اهتمام المؤسسة بتطوير وتوفير الجوّ الملائم لموظفيها يحجبها عن ضمان تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وأصلا إنّ الدور الذي ينتظر من وراء تطبيق سياسات ا لموارد البشرية داخل التنظيمات يتمخض أساسا حول تحقيق أداء أحسن وتطوير وتنمية أفضل للقوى العاملة، وعليه فقلة الإهتمام بتوفير الظروف المناسبة للعمل يؤثر على وظائف وأنشطة إدارة المورد البشري، لأنّها تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العامل

#### 2.3- عدم تخصيص ميزانية كافية لتغطية متطلبات العمل المادية والبشرية:

لأنّ المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة التقدم الحديث، في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الإلكترونية، وبالتالي ينحصر عمل موظفيها على الآلات القديمة الشيء الذي يخفض ويقلل من اتباع سياسات تدريبيّة مستمرة للعمال، كذلك إن عدم تخصيص ميزانية ثابتة ومستمرة خلال السنة المالية لعمليات التدريب يخفض من فعالية واستفادة المؤسسة منه. ترتبط مشكلة ضعف الميزانية المخصصة لسياسة تسيير القوى العاملة بعدد من القضايا، فمنها ما يتعلق بعملية التوظيف فقد تعجز المؤسسة على دفع الرواتب والمزايا المنافسة والمحفزة خاصة لقوة العمل ذات الكفاءة والخبرة العالية الأمر الذي يمنعها من الإستفادة من خبراتها وقدراتها النادرة، كذلك إنّ عدم قدرة المؤسسة على اقتناء وسائل الإتصال وأنظمة السلامة الحديثة يقلل من بلوغ الفعالية المرجوة في الأهداف التنظيمية المسطرة.

حيث تتلخص متطلبات العمل المادية في : الأجور، الحوافز، المكافآت، وسائل وأساليب جديدة وحديثة...الخ، والبشرية في: التدريب، الترقية، الخدمات الإجتماعية، التوظيف...الخ.

#### 3.3- قلة الإهتمام بالصيانة المستمرة لوسائل العمل:

ترتبط وسائل العمل بالفرد أشد الارتباط فهي التي تحدد وتساعد وتعمل على بلورة أداء العامل، فعدم تجديدها أو عدم صيانتها عند الضرورة يعيق بالدرجة الأولى عمل الفرد نفسه، لأن استعمال الأجهزة والمعدات القديمة يعرقل عملية تطور وتقدم المؤسسة بأكملها.

## خلاصة:

ما يمكن استخلاصه من هذا العرض هو الأهمية الكبيرة والإستراتيجية التي استحوذت عليها إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات الأخرى المتواجدة داخل المؤسسة، لأنها تعدّ اللبنة المحركة للمورد البشري، الذي يتولى ويقود مسيرة نجاح مؤسسته من جهة، واقتصاد بلده من جهة أخرى فحسن تسييره وتطبيق سياساته وممارساته بطريقة عادلة وموضوعية تضمن للمؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية والتطور والتقدم للأمام، إذا ففعاليّة إدارة المورد البشري تؤدي حتما إلى فعالية المؤسسة ككل ومن ثم الوصول إلى تقدم وازدهار الإقتصاد الوطني.

كما توصلنا كذلك إلى أهم المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق إدارة وتسيير المورد البشري، والمتعلقة بجوانب ثلاثة هي التنظيمية، البشرية، والمادية، والتي تمّ على أساسها تبني مجموعة المعوقات و الإختلالات التي نريد الكشف عنها من خلال الدراسة الميدانية لهذا البحث.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

❖ تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الزمني.

2- المجال المكاني.

3- المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الوثائق والسجلات.

2- الملاحظة.

3- المقابلة.

4- الإستمارة.

❖ الخلاصة.

## تمهيد:

يتجلى التكامل المنهجي بين الجانبين النظري والميداني في التأثير الكبير (الواضح) الذي يحدثه الجانب النظري على الجانب الميداني، إذ يعمل التوجه النظري للبحث على تحديد الطريقة المنهجية المناسبة التي تبني عليها الدراسة الميدانية، يفرض علينا اتباع المنهج المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة والذي نستند عليه للكشف عن مدى صدق أو نفي ال فرضيات الموضوعة من قبل، كما يهيئ لنا التوجه النظري جملة من الأدوات والتقنيات لجمع المعلومات والبيانات التي نبحث عنها لل وصول إلى الأهداف المسطرة لهذا البحث.

وعليه نعدّ الإجراءات المنهجية للدراسة (العتاد الحقيقي) الإطار الفعلي للجانب الميداني، هذا الميدان الذي يضفي على البحث السوسولوجي ديناميكية خاصة، فيسمح بالتعمق في الواقع لاكتشاف الجوانب والعناصر المتعلقة بالموضوع المدروس، حيث تشمل هذه الإجراءات كلا من المجالات التي تتميز بها الدراسة عن غيرها من الدراسات والبحوث الأخرى (فلها مجالها الزمني والمكاني والبشري الخاص بها)، وكذلك المنهج المستخدم لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الأدوات الضرورية لجمع البيانات.

## أولاً: مجالات الدراسة:

لكل بحث سوسيولوجي طابعه الإمبريقي الخاص، فبالإضافة إلى خصوصية الظاهرة المدروسة فهو لديه مجالات دراسة يتسم بها عن غيره من البحوث، بمعنى أن لأي دراسة علمية سوسولوجية مجالها الزمني والمكاني والبشري المميز لها (والخاص بها). وعليه نتحدد دراستنا في المجالات التالية:

### 1- المجال الزماني:

إقتصر المجال الزمني دوماً وفي أغلب الأعمار والبحوث على الدراسة المبدئية تحديداً، الأمر الذي يلغى الفترات الزمنية التي سبقت هذه المرحلة ولا يعطيها أهمية كبيرة بلوغم من أنها تشكل الحجر الأساسي والمنطلق الأولي للنزول إلى الميدان واكتشاف الظاهرة إمبريقياً، لذلك ارتأينا البدء من المراحل الأولى للدراسة من فترة اختيار الموضوع لبحث إلى غاية الخروج بالنتائج المتحصل عليها، وبناءً على ذلك جاء التقسيم كالتالي:

### المرحلة الأولى:

إمتدت من أواخر شهر نوفمبر 2005 إلى غاية أكتوبر 2007 (تقريباً عامين)، تم في هذه المرحلة تحديد موضوع الدراسة، بوضع إشكالية مبدئية ضمت مجموعة من العناصر والمفاهيم التي تحتاج إلى البحث والتنقيب، مع تحديد الأهداف المسطرة، كما احتوت أيضاً على أهم عملية فيها وهي عملية جمع المادة العلمية (النظرية) من خلال البحث عن جميع المراجع التي لها علاقة بالموضوع سواء من قريب أو من بعيد، وقد تم جمع المادة العلمية بالاعتماد على كل من المعاجم والقواميس، والكتب والرسائل الجامعية، والأبحاث والوثائق الرسمية بالإضافة إلى المجالات والسلاسل العلمية وغيرها من المراجع المهمة (التي كانت في متناول الباحث).

### المرحلة الثانية:

إستغرقت حوالي ثمانية أشهر، من نوفمبر 2007 إلى غاية جوان 2008، حيث اختصت هذه الفترة بقراءة وتصفح وتفحص كل المراجع التي تم جمعها بخصوص النظريات والدراسات والممارسات المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى الوقوف على المشاكل والصعوبات (المعوقات) التي تواجه المؤسسات في بلوغها للتسيير الفعال لمواردها البشرية، ومن خلال هذه القراءة المتأنية تم حصر كل المعلومات التي لها علاقة مباشرة بالبحث الحالي، الأمر الذي سهل علينا عملية صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة.

وفي نهاية هذه المرحلة وعلى أساس الإطار النظري تم وضع مجموعة من الأسئلة كصياغة مبدئية لاستمارة البحث، للنزول بها إلى الميدان (المؤسسة محل الدراسة).

### المرحلة الثالثة:

وشملت هذه المرحلة الزيارات الإستطلاعية لمجال البحث و المتمثل في مؤسسة سونلغاز وتحديدًا في فرعها "المديرية الجهوية للتوزيع -قسنطينة1-"، وقبل التطرق للحديث عن الدراسة الإستطلاعية نشير فقط، بأنه تم قصد مؤسسات أخرى قبل وقوع الإختيار على مؤسسة سونلغاز. حيث لجأت الباحثة إلى مؤسسة X (دون ذكر اسمها) والتي أول ما لوحظ عليها مظاهر البيروقراطية المعقدة، وتجسد ذلك في صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء البحث داخل هذه المؤسسة، من جهة لإنفراد المدير العام بحق اتخاذ القرار في مثل هذه الأمور، ومن جهة أخرى حتى يتم الحصول على الموافقة يجب إعلام الجهة المركزية (في الجزائر العاصمة) والأخذ أولاً بموافقتها هي الأخرى، والشيء الذي فاجأنا أكثر هو تقديم وثيقة\* من قبل المدير تثبت عدم قبول إجراء مثل هذه الدراسات داخل المؤسسة وبأدق تعبير م نع إعطاء أي معلومات تخص المؤسسة إلى أفراد خارجيين عنها، هل حقا عدم الموافقة ترجع إلى هذه الوثيقة الرسمية أم ترجع إلى أمور شخصية أخرى (عدم امتلاك الباحثة للوساطة (أو التعريف) التي توصلها إلى هذه المؤسسة أم الأمر يرجع إلى أمور أخرى نجهلها...!).

نعود الآن إلى أول زيارة إلى المؤسسة مجال الدراسة وكان ذلك يوم 9 جويلية 2008، حيث كان الهدف من وراء هذه الزيارة الحصول على طلب للموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بها، وتمت فعلا الموافقة على ذلك من طرف مدير قسم الموارد البشرية مع تحديد المدة بـ15 يوما فقط، ولكن يستحيل أن تكون هذه المدة كافية، لذلك تم تمديد هذه الفترة دون صعوبات، شرط أن لا تطول المدة إلى أكثر من شهرين على أبعد تقدير. سمحت لنا هذه الفترة والممتدة من 14 جويلية إلى غاية 23 جويلية، بالتعرف على الظاهرة في الواقع الفعلي، وذلك بالإحاطة أكثر بكل العناصر والجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية (من وظائف، عمليات، ممارسات...الخ).

فقد تم إجراء عدة مقابلات مع رئيس مصلحة التكوين، الذي لم يتردد في تقديم المساعدة، وفعلا تحصلنا على كل المعلومات المتصلة بالموضوع (من خلال الوثائق و السجلات وأيضا من أداة الملاحظة) والتي شملت خاصة، الهيكل التنظيمي (من مصالح وأقسام)، عدد العمال مع تصنيف الفئات السوسيو مهنية المعمول بها، الشيء الذي ساعدنا على تحديد مجتمع الدراسة.

كما قمنا أيضا في هذه المرحلة بتجريب الإستمارة قصد إثبات صحتها وصدقها، ومعرفة مدى فهم الأسئلة من طرف المبحوثين، ولم يستغرق ذلك إلا يومين فقط (تم تسليمها يوم 22 جويلية على خمس أفراد بطريقة عشوائية، وكان يوم 23 جويلية تاريخ استرجاعها).

\* سلمت هذه الوثيقة من طرف الجهة المركزية بالعاصمة شهر ماي 2008.

### المرحلة الرابعة:

لقد دامت هذه المرحلة مدة شهر ونصف (من 28 جويلية إلى 10 سبتمبر)، فبعد إضافة التعديلات الضرورية لأسئلة الإستمارة، التي تم تصحيحها من خلال الإستمارة التجريبية، وكذا من المقابلات والملاحظات، وبتاريخ 28 جويلية 2008 قمنا بتوزيع الإستمارات على مجتمع الدراسة ككل، بمساعدة المكلفة بالدراسات، وقد كان عددها حوالي 115 إستمارة. ونشير هنا إلى أن مجموع العمال كان 135 فردا، فالعدد المتبقي من المبحوثين لم نتمكن من الإستفادة من آرائهم وإجاباتهم، وسبب ذلك يرجع إلى تزامن فترة إجراء البحث مع فترة العطل السنوية.

ومن أجل الإحاطة أكثر بالموضوع ، ولإثراء أداة الإستمارة، إعتدنا على إجراء مقابلات حرة مع بعض رؤساء الأقسام وفئة من العمال للكشف وبعمق عن صعوبات ومعوقات سببي شؤونهم.

### المرحلة الخامسة:

بدأت من الأيام الأولى لشهر أكتوبر إلى غاية شهر ديسمبر فبعد استرجاع الإستمارات (102 إستمارة) قمنا بعملية تفرغ وتصنيف وتبويب ال بيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين، ثم شرعنا في عملية تحليل ومناقشة تلك البيانات، بربط ما تم التوصل إليه من نسب وأرقام (لحمية) بالتفسير الكيفي والسببي الذي يظهر في الجانب الميداني (الأسئلة المفتوحة في الإستمارة، والمقابلات) والنظري للدراسة.

وعليه تمكنا من وضع النتائج التي خرجنا بها من تلك التحليلات والتفسيرات، ومنه إثبات أو نفي مدى مصداقية فرضيات الدراسة، وأخيرا تم استثناء شهري جانفي وفبري لمراجعة وتصحيح كل الفصول المكونة للمذكرة قبل الطباعة.

### 2- المجال المكاني:

#### 1.2- بطاقة تاريخية وتقنية عن مؤسسة "سونلغاز":

ترجع الجذور التاريخية لهذه المؤسسة لما قبل الإستقلال، إذ تعدّ سنة 1947 سنة تأسيس " شركة الكهرباء والغاز للجزائر (EGA)، وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بموجب الأمر رقم 6959 بتاريخ 26 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية يوم 01 أوت 1969، وكان الهدف من تصفية EGA وإنشاء SONALGAZ هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الإقتصادية للبلاد، والمشاركة بشكل أساسي في السياسة الطاقوية للبلاد، وذلك من خلال تدعيم دور سونلغاز بخصوص عمليات الإنتاج، النقل، التوزيع، الإستيراد، والتصدير للطاقة الكهربائية مع إعطائها حق الإحتكار.

- وفي سنة 1983 تزودت المؤسسة بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة، هي:

1. كهريف: KAHRIF: للإنارة وإيصال الكهرباء.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

2. كهركيب KAHRAKIB : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

3. كنگاز KANGAZ : إنجاز شبكات النقل وتوزيع الغاز.

4. انيرغا INERGA : أشغال البناء العامة.

5. التركيب ETTERKIB: التركيب الصناعي.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تملك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- أما في سنة 1991 فقد جاء الأمر التنفيذي رقم 91-475 ، المؤرخ في يوم 14 ديسمبر 1991 ليحدد الإطار القانوني الجديد لـ سونلغاز. وعليه، أصبحت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعد مرفقا عموميا ذا طابع صناعي وتجاري.

- وبعدها صدر المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في يوم 17 ديسمبر 1995 ليؤكد على طبيعة الشركة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وحدد خصائص المؤسسة في مايلي:

▪ سونلغاز هي من ذلك التاريخ تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ( المادة 02) .

▪ سونلغاز تملك الشخصية المعنوية وتتمتع باستقلالية مالية ( المادة 04).

▪ سونلغاز محكومة في علاقاتها مع الدولة بالقانون العام لذلك فهي تعت بر تاجرا في علاقاتها مع الآخرين (المادة 05).

▪ أما المادة (06) فتحدد مهام سونلغاز في: ضمان إنتاج، نقل، توزيع الطاقة الكهربائية، وضمان توزيع الغاز للجميع مع احترام التكلفة في إطار احترام مهامها التي تخدم الصالح العام

-أما في سنة 2002 أتى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليضبط الإطار القانوني للمؤسسة والتي أصبحت شركة مساهمة أو ذات أسهم (SPA) ما سمح لها بتوسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليه ا حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة ، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى وهذا ما ينبئ عن التطور الذي آلت إليه "سونلغاز" حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (2004).

- وخلال السنوات من 2004 إلى 2006 قامت سونلغاز والتي أصبحت مجمعا أو شركة قابضة ، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات التالية:

▪ سونلغاز إنتاج الكهرباء (EPE)

▪ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

▪ مسير شبكة نقل الغاز. (GRTG)



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية : الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الغرب، منطقة الشرق، وهذه الأخيرة هي التي كانت إحدى مديرياتها مجالاً لدراستنا الراهنة.
- فخلال سنة 2005 عندما قامت سونلغاز بإعادة الهيكلة، تم تحويل طابع المؤسسة من كونها شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري بالإضافة إلى كونها شركة مساهمة،<sup>(1)</sup> وهذا ما جاء في الإتفاقية الجماعية لسنة 2005.
- ويتفرع مجمع سونلغاز (SPA) اليوم إلى:<sup>(2)</sup>

### الفروع المهنية:

- GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء.
- GRTG مسير شبكة نقل الغاز.
- OS سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية.
- SAD سونلغاز توزيع الجزائر.
- SDC سونلغاز توزيع الشرق.
- SDE سونلغاز توزيع الوسط.
- SDO سونلغاز توزيع الغرب.
- SPE سونلغاز إنتاج الكهرباء.
- فروع الأشغال:
- ETTERKIB التركيب.
- INERGA اينرقلب
- KAHRAKIB كهركيب.
- KAHRIF كهريف.
- KANGAZ كانغاز
- AMC صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

### الفروع المحيطة: ( قائمة طويلة لم نشأ وضعها).

وعموماً تتلخص المهام الكبرى لمجمع سونلغاز في:

1. إنتاج، نقل، توزيع وتسويق الكهرباء في الجزائر وفي الخارج.
2. نقل الغاز الضروري لاحتياجات السوق الوطنية.
3. توزيع وتسويق الغاز في الأنابيب سواء في الجزائر أو في الخارج.

<sup>(1)</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، 12 جويلية 2008.

<sup>(2)</sup> - [www.SONELGAZ.DZ](http://www.SONELGAZ.DZ), Le 15/11/2008, A 16:00.

4. تنمية وتنويع كل الخدمات المتصلة بالطاقة.
  5. دراسة، ترقية وتثمين كل أشكال ومصادر الطاقة.
  6. إستعمال الطرق المتنوعة لتنمية وتطوير النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الصناعات الكهربائية والغازية، ومع كل النشاطات الأخرى التي يمكن أن تأتي بأرباح تعود على SONALGAZ SPA مثل البحث والإستكشاف، الإستغلال، الإنتاج وتوزيع المواد النفطية.
  7. تطوير كل أشكال النشاطات المرافقة سواء في الجزائر أو خارجها.
- وبقى ضمان الخدمة العمومية هـ و المهمة الجوهرية لسونلغاز ، ذلك أن توسيع أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الإقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.
- وقد بلغ رقم أعمال هذه الشركة سنة 2006 115.2 مليار دينار في حين بلغ عدد عمال مجمع سونلغاز سنة 2007 ما يقارب 50.000 عامل موزعين على حوالي ثلاثين فرعاً عبر كامل الوطن.<sup>(1)</sup>
- كما أدى التطور الهائل لهذه المؤسسة إلى نسبة تغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37% حالياً.<sup>(2)</sup>

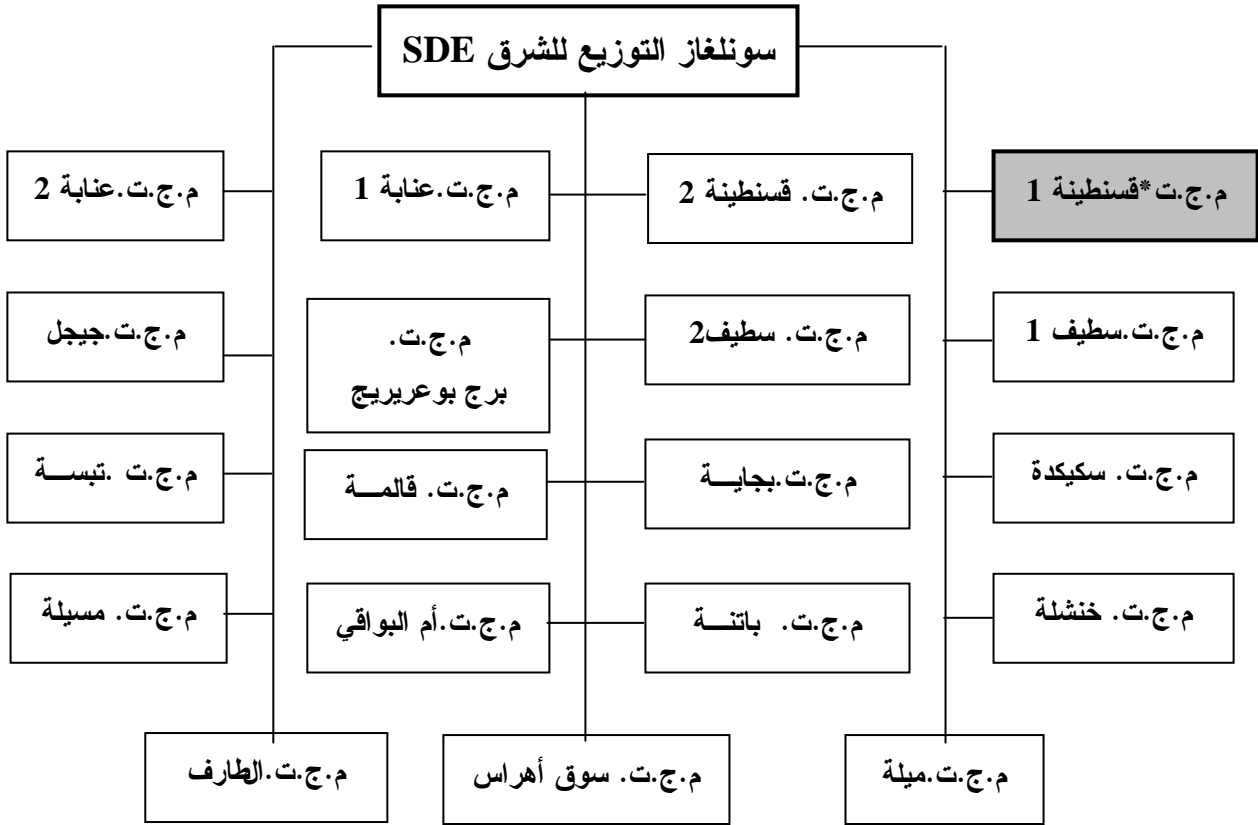
## 2.2- تعريف سونلغاز للتوزيع للشرق:

تأسست سونلغاز للتوزيع للشرق SONALGAZ DISTRBUTION EST بتاريخ 01 جوان 2006 لم تظهر للوجود قانونياً إلا من خلال هذا التاريخ فقد كانت عبارة عن مراكز ووحدات تابعة للمجمع، لذا أصبح لديها رأسمال اجتماعي مستقل ويبلغ 24 مليار دينار، تتلخص مهامها في : الإستغلال، الصيانة وتطوير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز وفق معايير السلامة المعتمدة، الربط بالكهرباء والغاز، تسيير الزبائن الجدد، ضمان مواصلة نفس تلك المهام بالجودة المطلوبة وبأقل كلفة على مستوى (16 ولاية في شرق البلاد. هذه الشركة والتي يقع مقرها بعنو ان 2 نهج ريمون بيشار بقسنطينة (الكدية) تضم (19 مديرية جهوية للتوزيع، كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>(1)</sup>- نور الدين بوطرفة: " حصيلة نشاط مجمع سونلغاز سنة 2006 "، مجلة: أخبار الإتحادية رقم- 04، الإتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 19.

<sup>(2)</sup>- [www.SONALGAZ.DZ](http://www.SONALGAZ.DZ) , Le 15/11/2008, A 16:00 H.

**الشكل رقم (11): يبين فروع مؤسسة سونلغاز التوزيع للشرق**



\* م.ج.ت: المديرية الجهوية للتوزيع.

المصدر: إعداد شخصي، بالإعتماد على وثائق قسم الموارد البشرية.

**3.2- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:**

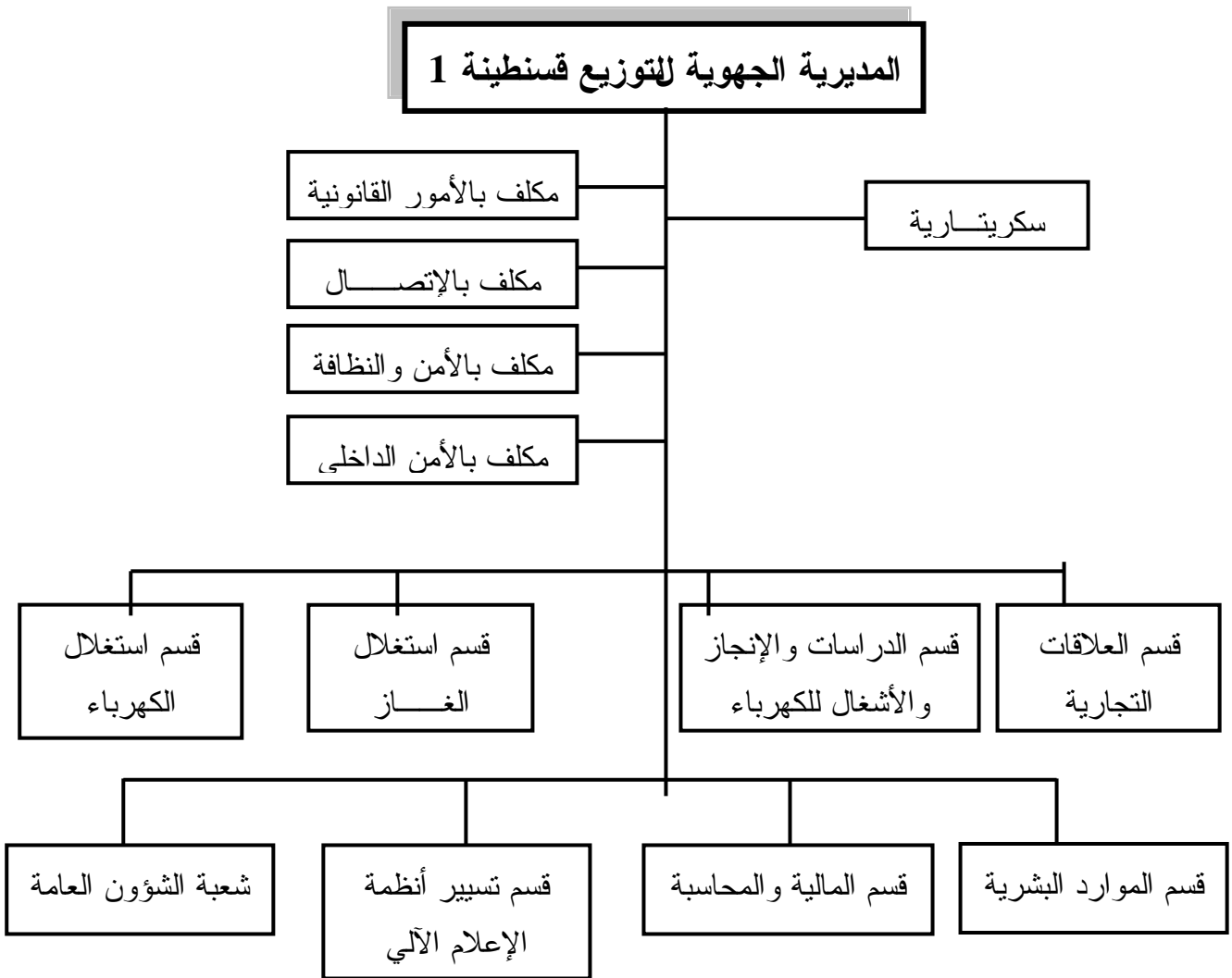
كما سبق وأن أشرنا، فالمديرية الجهوية للتوزيع-قسنطينة1- هي إحدى أهم فروع مجمع سونلغاز (سونلغاز التوزيع للشرق)، وتقع هذه المديرية في بلدية قسنطينة، تحديدا بباب القنطرة. أنشأت حديثا إذ كانت من قبل في المنطقة الصناعية "بالما" ونظرا لتوسع وتطور مهامها تمّ تدشينها في الموقع الجديد سنة 2006 من طرف وزير الطاقة والمناجم، وتغطي هذه المديرية حاليا دائرة قسنطينة ككل من حيث توزيع الغاز والكهرباء وتضم أربعة وكالات هي: وكالة سيرتا، وكالة سيدي مبروك، وكالة المنظر الجميل، وكالة القنطرة، وتتألف من مهامها في:

- المشاركة في وضع السياسة العامة للمديرية الرئيسية للتوزيع (فيما يخص الخدمات المقدمة للزبائن، تطوير المبيعات، تغطية القروض...).
- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبة ذلك.
- إرضاء الزبائن عن طريق الإلتزام بمواعيد الإلتزام والسعر المناسب.
- ضمان التسيير الحسن (الإستغلال، الصيانة..) والتطوير المستمر لشبكات التوزيع والمنشآت التابعة لها.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- وضع وتنفيذ الخطط المتعلقة بتنمية وتطوير واستغلال وصيانة المشروعات.
  - تنظيم برامج الأشغال المتنوعة وضمان التحكم فيها.
  - ضمان التسيير والتطوير المستمرين للموارد البشرية والموارد المادية اللازمة لعمل كل مركز.
  - ضمان أمن وسلامة الأفراد والممتلكات (الوسائل المختلفة) المتصلة مباشرة بمهام ونشاطات التوزيع.
  - ضمان التمثيل الرسمي لمؤسسة سونلغاز على المستوى المحلي.
- ولأداء هذه المهام تضع المديرية هيكلًا تنظيميًا يرضم أقسامها ومصالحها الأساسية لتسهيل عملية التنظيم والتنسيق، ويظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (12): يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة "1".



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يُؤند لكل قسم من هذه الأقسام مجموعة من المهام والوظائف يسعى كل فرع إلى أدائها بكل فعالية لتحقيق أهداف المديرية ككل. وتتخلص تلك الأنشطة والمهام تبعا لكل جهة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

### أ- الطاقم التابع للمديرية الجهوية:

#### 1- المصلحة المكلفة بالاتصال:

وتتمثل مهامها في تلقي وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستخدام الوسائل الملائمة (المنشورات، الصحافة، الإذاعة المحلية...) بالإستناد طبعا على السياسة العامة للمؤسسة، إقتراح مواضيع تخص الإشهار والإعلام الموجه للزبائن، حيث تستند تلك المقترحات على الملاحظات النابعة عن واقع المجتمع المحلي، الحفاظ على علاقات طيبة مع وسائل الإتصال الجماهيرية (تلفزيون، إذاعة، صحافة).

#### 2- المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية:

وتتمثل مهامها في النهوض بالقضايا ذات الطابع القانوني والمتعلقة بهياكل المديرية الجهوية، تمثيل مؤسسة سونلغاز أمام الهيئات القانونية، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على مصالح المجمع "سونلغاز"، متابعة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف العدالة، إتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان تغطية القروض بمختلف أنواعها، فحص ودراسة طلبات التعويض بمختلف أشكالها، نشر المعلومات ذات الطابع القانوني، المشاركة في صياغة دفاتر الشروط والعقود المختلفة.

#### 3- المصلحة المكلفة بالأمن والنظافة:

وتقوم بوضع خطة للمراقبة الميدانية لوسائل الأمن المتوفرة وبرمجة حملات التوعية، زيارة الورشات المختلفة بما فيها المشاريع الجديدة والمنشآت المشغلة، التحضير لمناورات الهدف منها التدريب على مواجهة حوادث محتملة تنجم عن تسربات الغاز وأخرى تتعلق بالكهرباء وذلك بالتنسيق مع الوحدات التقنية، السهر على تنفيذ كل إجراءات السلامة المهنية والنظافة مراقبة وسائل السلامة ومكافحة الحرائق.

#### 4- المصلحة المكلفة بالأمن الداخلي:

وتتخصص وظائفها في المتابعة المستمرة لكل مظاهر الأمن الداخلي للمديرية الجهوية، المصالح التقنية للكهرباء والغاز وأيضا كل المصالح والوكالات التجارية، الإبلاغ المستمر عن حالة الأمن الداخلي لكل وكالة ومصالحة تنتمي للمديرية الجهوية، إعداد التقارير المفصلة عن كل حادث يخص الأمن الداخلي في أقرب وقت ممكن من وقوع الحادث نفسه، القيام بزيارات من وقت لآخر للهياكل التابعة للمديرية الجهوية من أجل مراقبة الحالة التي توجد عليها إجراءات وأنظمة السلامة الداخلية، وضع خطة السلامة الداخلية الخاصة بالمديرية الجهوية بالتعاون مع المصلحة المكلفة بالأمن والنظافة والسلطات المحلية (الولاية، البلدية،...).

<sup>(1)</sup> -Décision n°476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de la DGDE, P (47-81).

## ب- الفروع التنظيمية:

### 1- قسم العلاقات التجارية:

تتركز مهامه الرئيسية في الرقابة والتفتيش مع التركيز والسهر على ضمان احترام قواعد العمل الخاصة بربط الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز ، واحترام عقود الأشغال من وقت تقديم الزبون للطلب الى غاية تسليم الخدمة، وضع وصياغة ومتابعة عقود الإشتراك، تسيير الزبائن فيما يتعلق بالقياس والفاتورة والتغطية، تسيير أرصدة الزبائن، احترام قواعد كراء العتاد، السهر على إعداد الفواتير وإخراجها في الأجل المحددة وبالشكل المناسب.

### 2- قسم استغلال الكهرباء: ويضم المصالح التالية:

#### 1.2- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: يتمثل دورها في:

▪ إستغلال الشبكات، حيث يتم التركيز على وضع برامج صيانة الشبكات بالتنسيق مع المصالح التقنية المختصة ومراقبة تنفيذها، مراقبة الوسائل المادية (تجهيزات، أدوات عمل ...) الموضوعه حيز الإستغلال، ومراقبة شبكات التوزيع للكهرباء.

▪ تسيير الأشغال (المشاريع قيد الإنجاز)، ويتم التركيز على متابعة سير الأشغال في المشاريع قيد الإنجاز وتحليل التفاصيل المنبثقة فيها بالإعتماد على الأدوات الإحصائية.

▪ تسيير المحولات، وتتركز على ضمان تسهير جيد للمحولات.

#### 2.2- مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية: وتتمثل أهم مهامها في:

▪ ضمان احتياجات المديرية الجهوية من الدراسات المتخصصة.

▪ وضع الخطة الرئيسية الموجهة للمديرية الجهوية.

▪ وضع خطة سنوية للتزود بالعتاد على المديين القصير والمتوسط بالإستناد إلى القرارات الصادرة عن المجالس المختلفة والتأكد من تنفيذها.

#### 3.2- مصلحة الصيانة الكهربائية: وتدور مهامها الأساسية حول ثلاثة نقاط رئيسية هي البحث عن العيوب

المحتملة في الخطوط الكهربائية، المراقبة والقياس الكهربائي، الصيانة الخارجية.

#### 4.2- مصلحة الربط السلكي: مهامها صيانة العتاد والوسائل المادية للعمل، الإتصالات السلكية، إستغلال

وصيانة المنظومة المعروفة باسم « SCADA » .

### 3- قسم إستغلال الغاز: ويضم المصالح التالية:

#### 1.3- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: مهام هذه المصلحة هي نفسها مهام مصلحة استغلال الكهرباء

وزيادة على ذلك تقوم بانجاز التقارير المتعلقة بحوادث الغاز المهمة وإرسالها إلى المديرية الجهوية.

#### 2.3- مصلحة تطوير الشبكات الغازية: كذلك هذه المصلحة تقوم بنفس مهام مصلحة تطوير الشبكات

الكهربائية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

3.3- مصلحة صيانة الغاز: وتركز على البحث عن التسربات المحتملة في الشبكة، القيام بعمليات التلحيم على مستوى الشبكات المستغلة والتي هي في طور الانجاز.

### 4- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

ويضم ثلاث مصالح، مصلحة الدراسات والأشغال للكهرباء، مصلحة الدراسات والأشغال للغاز، تتمثل مهامها في وضع برامج إنجاز مشاريع الكهرباء والغاز بمختلف أنواعها، خاصة منها المتعلقة بتشييد الشبكات وتغطية الطلب عن طريق توصيل الزبائن بالخطوط وبالتالي إمدادهم بالكهرباء والغاز و مصلحة السوق، ويتمثل دورها في وضع البرامج الإستثمارية التي تغطي المديين القصير والمتوسط، ومتابعة الإجراءات والمراحل التي لا بد أن تمر بها.

### 5- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

يضم مصلحة واحدة هي مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي، تتمثل مهامها في تسيير مركز معالجة المعلومات، وترقية الأنظمة المعمول بها على مستوى المديرية الجهوية.

### 6- قسم الموارد البشرية:

ويسعى إلى إعداد، توجيه، ومراقبة أفراد قوة العمل، وبالتالي ضمان ومراقبة وتنسيق نشاطات الإدارة المرتبطة مباشرة بتسيير المستخدمين (كل ما يخص الإستقطاب، التوظيف، التحويل، التكوين، الترقيّة...) ويضم هذا القسم المصالح التالية:

1.6- المصلحة الإدارية: وتهتم بأمور العاملين المتعلقة بالأجور، وتطبيق ومتابعة تنفيذ القواعد القانونية

الخاصة بتسيير المستخدمين، كما تهتم المصلحة أيضا بطب العمل والعلاقات مع الهيئات الخارجية.

2.6- مصلحة التكوين: وتهتم بالتخطيط للتكوين (الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، منح التدريب،

وضع خطط التدريب...).

3.6- مصلحة تنمية الموارد البشرية: وتركز على المهام التالية: ضمان وضع خطة للتوظيف الداخلي

يساعد في صياغتها معرفة الإحتياجات الملحة من العمالة، بما يسمح لتهيئة المترشحين من العمالة الداخلية

للانتقال الى وظائفهم الجديدة، المساهمة في وضع وتنفيذ خطط الموارد البشرية المختلفة، القيام بأداء

وظيفة تقييم الأداء.

### 7- قسم المالية والمحاسبة: ويضم ثلاث مصالح هي:

2.7- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: مهامها هي ضبط الميزانية السنوية للمديرية الجهوية، تقديم

حصيلة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المديرية الجهوية.

3.7- مصلحة الإستغلال: وتقوم بكل المهام والعمليات المحاسبية على مستوى المديرية الجهوية.

### 8- شعبة الشؤون العامة: وتشمل المصالح التالية:

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

1.8- مصلحة الوسائل: وتتمثل مهامها في ضمان التسيير الجيد للوسائل والإمكانات المادية والقاعدية للمديرية الجهوية، متابعة وتسيير الحراسة على مستوى مقرات المديرية، متابعة وتسيير صيانة وتنظيف مقرات المديرية، استقبال وإرسال وتسجيل ونشر البريد الوارد من مقر المديرية، ضمان التكفل بالمستخدمين المبعوثين في مهام خاصة وكذا الضيوف الذين يحلون على المديرية، ضمان التسيير الجيد لممتلكات المديرية سواءا تعلق الأمر بالعقارات التي تملكها أو وسائل النقل.

2.8- مصلحة المشتريات: مهامها هي: مساعدة الهياكل العمليانية لتسهيل الشراء الجماعي (المشترك بين الفروع)، القيام بالمشتريات العادية والنوعية (المتخصصة)، ضمان التسيير الجيد للتعاقدية.

3.8- حظيرة السيارات: تقوم بضبط الإحصائيات، ضمان الخدمات على مستوى الحظيرة والتي تمثل نشاطات عادية تدخل في إطار عملها، ضمان التسيير الجيد للوقود، و متابعة تواريخ انتهاء صلاحيات تأمينات السيارات.

4.8- الوثائق و الأرشفة: وتعمل على ترتيب وتبويب الأرشفة الخاص بالمديرية الجهوية، تنظيم وتسيير مكتبة المديرية الجهوية، ضمان تزويد المكتبة بالمراجع و الوثائق والمجلات.

### 3- المجال البشري:

على إثر ما تمّ جمعه من معلومات و وثائق متعلقة بالمؤسسة مجال البحث، تمكنا من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة (باتباع أسلوب الحصر الشامل لأفراد المديرية) والمتمثل في عدد أفراد المديرية الجهوية للتوزيع -قسنطينة1- والبالغ عددهم 135 موظفا، يتوزعون على أقسام ومصالح المديرية، وينقسمون الى ثلاث فئات سوسيو- مهنية (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ). وعلى أساس هذه الفئات السوسيو- مهنية يمكن أن نعرض خصائص مجتمع الدراسة بالنسبة لعدة دلالات هي:

### 1.3- توزيع قوة العمل حسب الفئة السوسيو-مهنية:

تنقسم مفردات مجتمع الدراسة الى ثلاث (03) فئات أو طبقات تدعى بالفئات السوسيو-مهنية، هي الإطارات « CADRES » عمال التحكم « MAITRISE » و عمال التنفيذ « EXECUTION » و لكل فئة مجموعة من الخصائص والمميزات تشترك فيها عن غيرها من الفئات الأخرى (كالمستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة،...). وعليه يمكن تحديد عدد الأفراد الذين ينتمون الى كل فئة (انظر الملحق رقم 02) في الجدول التالي:



..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة على الفئات السوسيو-مهنية:**

عدد الأفراد	الفئة	الفئات السوسيو-مهنية
35	الإطارات	
75	عمال التحكم	
25	عمال التنفيذ	
<b>135</b>	<b>المجموع</b>	

**المصدر:** إعداد شخصي، إعتماًداً على وثائق مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

**2.3 - توزيع مفردات الدراسة حسب الهيكل التنظيمي:**

بالإعتماذ على الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر الملحق رقم 02)، نجد بأن عمال المديرية يتوزعون على 7 سبعة أقسام وشعبة واحدة إضافة إلى الهيئة العليا والتي تضم المدير والمكلف بالاستشارات القانونية ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): يوضح توزيع الموظفين حسب أقسام المديرية**

عدد الموظفين حسب كل قسم	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	الفئات الأقسام
2	-	-	2	الإدارة العليا
7	-	2	5	قسم الموارد البشرية
12	-	6	6	قسم المالية والمحاسبة
22	6	12	4	قسم العلاقات التجارية
44	6	29	9	قسم تقنيات الكهرباء
14	4	7	3	قسم تقنيات الغاز
21	3	14	4	قسم دراسة وتنفيذ أشغال الغاز والكهرباء
3	-	2	1	قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي
10	6	3	1	شعبة الوسائل العامة
<b>135</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** إعداد شخصي، إعتماًداً على وثائق مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

### 3.3- توزيع مفردات الدراسة حسب التصنيف الأجرى:

تنص المادة (230) من الإتفاقية الجماعية<sup>(1)</sup> للمؤسسة الأم سونلغاز، والمتعلقة بتصنيف مناصب العمل الخاصة بالأجور إلى توزيع الأفراد من الفئات السوسو-مهنية الثلاث على 18 صنفاً أجرياً، بالإضافة إلى فئة رابعة تضم مجموعة الإطارات العليا المسيرة والتي تتوزع بدورها على أصناف أجريّة أربعة، ففي حالة مؤسستنا ينفرد شخص واحد فقط بها وهو مدير المديرية الجهوية، ويأخذ صنف U1. وللتوضيح أكثر أنظر الجدول:

#### الجدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة بحسب

#### التصنيف الأجرى PAR CATÉGORIES

التصنيف	الفئة	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ
5 إلى 10	-	-	-	25
11 إلى 14	-	-	75	-
15 إلى 22	34	-	-	-
U <sub>1</sub> إلى U <sub>4</sub>	1	-	-	-
المجموع	35	75	25	135

المصدر: إعداد شخصي، إعتماًداً على وثائق مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة. ومن أجل أخذ نظرة على مستوى الأجور المقدمة من طرف سونلغاز لموظفيها بمختلف الفئات السوسيو-مهنية، راجع الملحق رقم (06).

### 4.3- توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي:

تقسم المؤسسة مجال الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي الى (06) ست فئات أو مستويات ابتداءً من المستوى الإبتدائي حتى الدراسات العليا، فكل عامل يصنف الى واحدة منها عند أول دخوله للعمل ولا يتغير هذا المستوى حتى وإن خضع هذا العامل الى تكوين أو تدريب داخل المؤسسة، ولكن الأمر الذي يتغير هو انتسابه لأي فئة من الفئات السوسيو-مهنية بمعنى أنّ العامل الذي بدأ عمله في فئة عمال التنفيذ لدي الحق للصعود حتى فئة الإطارات وذلك بطبيعة الحال بعد مروره ببرامج تكوينية طويلة المدى، إضافة إلى متغير الأقدمية والخبرة المؤثر على هذه العملية.

<sup>(1)</sup>- Convention collective, SONELGAZ SPA De Décembre 1991, complète et Mise ajout en 2005, P :41.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فبناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة الموارد البشرية يمكن تقديم توزيع شامل لكل موظفي المديرية بدلالة المستوى التعليمي فيما يلي:

### الجدول رقم (10): يبين توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الفئات / المستوى التعليمي	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ
من الابتدائي حتى الثانوي	-	9	25
شهادة تقني سامي	2	38	-
دراسات هندسية تطبيقية	1	14	-
ليسانس	20	14	-
مهندس دولة	10	-	-
دراسات عليا	2	-	-
<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>75</b>	<b>135</b>

المصدر: إعداد شخصي، اعتمادًا على وثائق مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

### 5.3- توزيع مفردات الدراسة حسب طبيعة المناصب<sup>(1)</sup>

جاءت الإتفاقية الجماعية لعام 2005 (إعادة الهيكلة) الخاصة بالمؤسسة الأم "سونلغاز" بالعديد من النصوص والقواعد التي تمس الجانب البشري لجميع فروعها وأقسامها على التراب الوطني، فمنها ما جاء لتحديد طبيعة المناصب بما يتماشى مع التغيرات التطويرية "المجمع سونلغاز"، حيث تم بمقتضى هذه الإتفاقية أيضا تحديد المستوى التعليمي لتوظيف فئة التنفيذيين بالمستوى الثالثة ثانوي، وقد نتج على كل ذلك تمييز في طبيعة المنصب، إذ أصبح هناك نوعان من المناصب، منصب ثابت دائم يتمتع بكل الإمتيازات الموجودة في التنظيم من ترقية، تطوير مهني... الخ، ومنصب زائل غير ثابت ليس لديه مستقبل وظيفي ويزول مع صاحبه بالتقاعد أو الوفاة.

ويظهر عدد الأفراد الذين يحملون هذا المنصب داخل المديرية الجهوية للتوزيع -قسنطينة 1- في الجدول التالي حسب الفئات السوسيو- مهنية الثلاث:

(1) - مقابلة، يوم 12 جويلية 2008 مع رئيس مصلحة التكوين.

**الجدول رقم (11): يوضح توزيع قوة العمل على طبيعة المناصب**

المجموع	عمال التنفي	عمال التحكيم	الإطارات	الفئات
				طبيعة المنصب
106	19	57	30	منصب ثابت
29	6	18	5	منصب زائل
<b>135</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** إعداد شخصي، إعتمادًا على وثائق قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

نشير هنا إلى أنّ المؤسسة تداركت هذا الخلل الذي انبثق ع نه العديد من المشاكل والصراعات ، فعملت على تبني نظام ما يسمى "بشهادة معادلة لتنمية الخبرات" قصدا منها إعطاء فرص ومستقبلا وظيفيا لفئة العمال الذين لا يملكون تسوية لمناصبهم والبالغ عددهم 29 فردا على مستوى المديرية فما بالك على مستوى سونغاز ككل، ولكن تطبيق هذا النظام بقي ح برا على ورق منذ 2005 ولم يبدأ التفكير حتى في تجسيده على الواقع.

❖ تلك هي خصائص المجتمع الكلي للدراسة والذي تمّ اختياره، وبتطبيق تقنية **الحصر الشامل** لمفردات البحث، لكن الدراسة اقتصرت على 102 مفردة من بين 135 مفردة من العدد الكلي لموظفي المديرية، ويرجع ذلك لعدة أسباب هي:

- امتناع بعض الأفراد (06 عمال) عن الإجابة.
- ثلاثة (03) موظفين في حالة استبعاد، وموظف واحد (01) يخضع لدورة تكوينية.
- إستبعاد المدير العام للمديرية.
- وباقي العمال والذي بلغ عددهم بـ 22 موظف كانوا في عطل سنوية.

**خصائص المفردات المبحوثة:**

إذا وبعد أن تمّ استبعاد 33 مفردة من قائمة المبحوثين (المجتمع الكلي 135) أصبح المجتمع الأصلي للدراسة يبلغ 102 مفردة، ولإبراز خصائص هذه المفردات تقدم جدول توضيحي يضمّ جميع البيانات الشخصية للمبحوثين.

• حساب طول الفئة العمرية لمفردات البحث:

وذلك بالإعتماد على قانون STURGE الموضح في العلاقة التالية:

$$C = \frac{X_{MAX} - X_{MIN}}{K}$$

حيث:

C = طول الفئة.

$X_{MAX}$  = أكبر قيمة عمرية مسجلة في مفردات البحث.

$X_{MIN}$  = أقل قيمة عمرية مسجلة في مفردات البحث.

K = قيمة ثابتة وتساوي  $1 + 3.322 \text{ Log } N$ .

N = عدد مفردات البحث الإجمالي.

التطبيق العددي:

$$C = \frac{59 - 20}{1 + 3.322 \log 102} = \frac{39}{1 + 3.322(2.008)}$$

$$C = \frac{39}{7.67} = 5.08 \approx 5$$

إذاً طول الفئة العمرية هو : 5 سنوات

• حساب طول فئة الأقدمية لمفردات البحث:

ويكون ذلك بتطبيق نفس القانون:

$$C = \frac{X_{MAX} - X_{MIN}}{K} = \frac{38 - 0.8}{7.67}$$

$$C = \frac{37.2}{7.67} = 4.8 \approx 5$$

إذاً طول فئة الأقدمية يساوي: 5 سنوات

وعليه، يمكن الآن توضيح خصائص مفردات البحث بواسطة الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح خصائص مفردات البحث

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	المتغيرات	
70.5	72	11.7	12	36.2	37	22.5	23	ذكر	الجنس
29.9	30	7.8	8	10.9	11	10.9	11	أنثى	
100	102	19.6	20	47.1	48	33.3	34	المجموع	
3.9	4	-	-	1.9	2	1.9	2	] 25-20]	السن
13.7	14	2.9	3	0.9	1	9.8	10	]30-25]	
21.6	22	2.9	3	9.8	10	8.8	9	]35-30 ]	
19.6	20	0.9	1	12.7	13	5.8	6	]40-35 ]	
20.6	21	2.9	3	13.7	14	3.9	4	]45-40]	
9.8	10	6.8	7	2.9	3	-	-	50]-45 ]	
6.9	7	2.9	3	2.9	3	0.9	1	]55-50]	
3.9	4	-	-	1.9	2	1.9	2	]60-55]	
100	102	19.6	20	47.1	48	33.3	34	المجموع	
-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي	
7.8	08	6.8	07	0.9	01	-	-	متوسط	
46.1	47	12.7	13	32.4	33	0.9	01	ثانوي	
46.1	47	-	-	13.7	14	32.4	33	جامعي	
100	102	19.6	20	47.1	48	33.3	34	المجموع	
33.3	34	4.9	5	6.8	7	21.6	22	] 5.8-0.8]	الأقدمية
15.7	16	1.9	2	9.8	10	3.9	4	] 10.8-5.8]	
11.7	12	2.9	3	6.8	7	1.9	2	] 15.8-10.8]	
19.6	20	0.9	1	15.7	16	2.9	3	]20.8-15.8]	
7.8	8	2.9	3	4.9	5	-	-	]25.8 -20.8 ]	
5.8	6	4.9	5		-	0.9	1	]30.8-25.8]	
2.9	3	0.9	1	0.9	1	0.9	1	] 35.8 -30.8]	
2.9	3	-	-	1.9	2	0.9	1	35.8]- فما فوق	
100	102	19.6	20	47.1	48	33.3	34	المجموع	

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يُظهر هذا الجدول أهم البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تتلخص في كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، بالإضافة إلى الفئات السوسيو-مهنية الموزعة على هذه المتغيرات.

- فعندما نأخذ متغير الجنس وبمقارنة نسبة الذكور مع الإناث، أي (70.5%) مع (29.9%) نجد الفارق كبيراً بين النسبتين حيث تمثل نسبة الإناث أقل من نصف نسبة الذكور بمعنى أنّ النساء يشكلن الأقلية على مستوى المديرية، فهنا تظهر النظرة الضئيلة للمؤسسة اتجاه العنصر النسوي، وكذا الحال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ككل خاصة الاقتصادية والصناعية ففي الوقت الذي وصلت فيه المرأة في العالم الغربي إلى أعلى المراتب واقتحمت جميع المجالات، نجدها في مؤسساتنا مازالت تكافح لبلوغ أحسن مما هي عليه.

وإذا تمعنا أكثر في الجدول وفي توزيع نسبة المرأة على الفئات السوسيو-مهنية نراها تتأرجح بين الأقل من النصف في فئة الإطارات (10.5%/22.9%)، والأقل من الثلث في فئة التحكيم (10.9%/36.2%) في حين ترتفع إلى أكثر من النصف في فئة التنفيذيين (7.8%/11.7%) ذلك على مستوى المديرية، فما هو الحال على مستوى مجمع سونلغاز ككل؟

لتوضيح ذلك لدينا تقارير لسنة 2006 تشير إلى تدني مكانة المرأة في مجموعة الإطارات حيث تمثل (21%) بقربها من المستخدمين أي واحد من خمسة إطارات ذكور، في حين تبقى أقل تمثيلاً على مستوى التحكم والتنفيذ بنسبة (8.6%).<sup>(1)</sup>

وفي هذا المقام تُوجع رئيسة مرصد الشغل النسوي "لمجمع سونلغاز" أسباب تدني النظرة للمرأة وعدم الاعتماد عليها كمورد استراتيجي فعال في:

- ❖ إتساع الفوارق بين الرجال والنساء.
- ❖ ظاهرة التحرش التي تشكل عقبة حقيقية أمام المساواة المهنية.
- ❖ صعوبات على صعيد ظروف وعلاقات العمل.
- ❖ عدم التطبيق الموضوعي والعاقل للقوانين وأنماط تسيير المورد البشري.<sup>(2)</sup>

- وأما بالنسبة لمتغير السن، فيتوزع أفراد الدراسة على (08) فئات عمرية انحصرت بين 20 إلى 60 سنة، فقد سجل تمركز النسب الكبرى بين 25 إلى 45 سنة، حيث بلغت (61.8%) من مجموع أفراد البحث. وعليه، فإن المؤسسة تتمتع بقوة عمل شابة ويافعة تحتكم إلى النشاط والجدّ والحكمة في نفس الوقت.

أم إذا وجهنا الأنظار إلى الفئات السوسيو-مهنية، نجد أكبر نسبة لفئة الإطارات في المجال العمري [25-30] والبالغة بـ (9.8%). صحيح أنّ أفراد هذه الفئة يستحوذون على القوة والحيوية والديناميكية ولكن هل يمتلكون الخبرة والمهارة التي تؤهلهم للقيام بالأعمال على أحسن وجه؟ فبالإستناد إلى كلام العديد

(1) - " تقرير مرصد التشغيل النسوي لمجمع سونلغاز لسنة 2006 " مجلة أخبار الإتحادية، رقم 04، الإتحادية الوطنية للصناعات الكهربائية والغاز، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 48.

(2) - ليلي بركان: " يجب ترقية مبدأ المساواة المهنية "، مجلة: أخبار الإتحادية، رقم 02، الإتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغاز، الجزائر، جوان 2007، ص 42.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

من المبحوثين أصحاب الخبرة الطويلة داخل المؤسسة، والتي كانت غالبا ما تدور حول الفكرة القائلة "بأن فئة الشباب عديمة الخبرة، وأنّ الإطارات الجديدة لا تملك المهارة، وأنّ الإطارات الشابة لا تملك الكفاءة" وغيرها من هذا الكلام، حقا إنّ كل ذلك يأتي بالخبرة الطويلة في ميدان العمل.

في مقابل ذلك اقتصرت نسبة الإطارات ذوي الخبرة الطويلة والكفاءة، والمنحصرة في المجال [50 إلى 60 سنة] بنسبة (2.9%) فقط وهي نسبة قليلة جداً مقارنة مع ما تحتكم إليه هذه المجموعة من قدرات ومهارات قيادية تنهض بأهداف المؤسسة ككل.

في حين نسجل أكبر نسبة لعمال التحكيم في الفئة العمرية [40-45] ب (13.7%)، وهي نسبة معتبرة في السن مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى لذا يشترط على هذه المجموعة من الأفراد أن تجمع كل مميزات وخصائص المجموعات الأخرى، ويرجع ذلك للمركز الذي تحتله وسط التنظيم فهي تمثل "العنصر الواسطي وحلقة الوصل بين العامل الأساسي والإدارة العليا".<sup>(1)</sup>

أما في فئة عمال التنفيذ فتمركزت النسبة الأعلى في المجال العمري [45-50] ب (6.8%) من المجموع الكلي لمفردات الدراسة وانعدمت تماما في المجال الأول والأخير ، فهذه الفئة ورغم قلتها في المؤسسة فهي تعتبر القاعدة الأساسية التي تقوم عليها العمليات التشغيلية الكبرى للمؤسسة.

ولمعرفة معدل عمر كل فئة من الفئات السوسيو-مهنية ومعرفة معدل عمر مجتمع البحث ككل نقوم

بما يلي:

### • حساب المتوسط الحسابي للسن:

$$X_i = \frac{\sum (F_i - X_i)}{\sum F_i}$$

حيث  $X_i$  = هو مركز الفئة ويساوي

الحد الأدنى للفئة + حدها الأعلى  $X_i =$

2

$F_i$  = التكرار

ومن خلال الجدول الموالي يتضح ما يلي:

(1) - محمد القريوتي، مرجع سابق، ص 195.



جدول رقم (13): يبين كيفية حساب المتوسط الحسابي للسن

عمال التنفيذ			عمال التحكيم			الإطارات			الفئات العمرية
Fi.Xi	Xi	Fi	Fi.Xi	Xi	Fi	Fi.Xi	Xi	Fi	
-	22.5	-	45	22.5	2	45	22.5	2	25-20
82.5	27.5	3	27.5	27.5	1	27.5	27.5	10	30-25
97.5	32.5	3	32.5	32.5	10	292.5	32.5	9	35-30
37.5	37.5	1	487.5	37.5	13	225	37.5	6	40-35
127.5	42.5	3	59.5	42.5	14	170	42.5	4	45-40
332.5	47.5	7	142.5	47.5	3	-	47.5	-	50-45
157.5	52.5	3	157.5	52.5	3	52.5	52.5	1	55-50
-	57.5	-	115	57.5	2	115	57.5	2	60-55
<b>835</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>1895</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>1175</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

وعلى أساس الدلالات الإحصائية الموجودة بهذا الجدول يمكن الحصول على:

❖ معدل عمر فئة الإطارات:

$$(Xi)1 = \frac{\sum (Fi.Xi)}{\sum Fi} = \frac{1175}{34} = 34.6 \approx 35$$

❖ معدل عمر فئة عمال التحكيم:

$$(Xi)2 = \frac{\sum (Fi.Xi)}{\sum Fi} = \frac{1895}{48} = 39.4 \approx 39$$

❖ معدل عمر فئة عمال التنفيذ:

$$(Xi)3 = \frac{\sum (Fi.Xi)}{\sum Fi} = \frac{835}{20} = 41.7 \approx 42$$

❖ معدل عمر إجمالي مفردات البحث:

$$(Xi) = \frac{(Xi)1 + (Xi)2 + (Xi)3}{3} = 38.6 \approx 39$$

- وبناءً على هذه الإحصاءات نستطيع تم يميز معدل عمر فئة الإطارات (35) والذي يعدّ قليلاً نسبياً بخلاف ما يُؤكل لهذه الإطارات من مسؤوليات وأدوار قيادية و تسييرية، فبالإضافة للقوة والنشاط

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المميّن لهذه الفئة عليها أن تكتسب خبرة أكبر وتنمي قدراتها ومهاراتها أكثر حتى تستطيع أن تقود المديرية مستقبلا بكل ثقة وعزم.

■ إنّ كلا من معدل عمر فئة عمال التحكيم وعمال التنفيذ متقاربين قليلا (39،42 سنة) مقارنة مع معدل الفئة السابقة، ولكلا الفئتين مكانة هامة في المؤسسة لأنهما من جهة يشكلان الأغلبية (خاصة فئة التحكيم) ومن جهة أخرى ينفذون ويراقبون كل نشاطات وعمليات الإنتاج القائمة داخل وخارج التنظيم (مع زبائن سونلغاز).

■ أمّا معدل عمر إجمالي مفردات البحث من مختلف الفئات السوسيو-مهنية والبالغ (39 سنة) يشير إلى امتلاك المؤسسة لموارد بشرية حيوية ونشيطة ذات خبرة ومهارة تؤهله لتحقيق الفعالية التنظيمية لها، لذا وجب على المؤسسة تبني فكرة الإستثمار البشري مع تطبيق سياسة فعالة لتسيير شؤون هذا المورد الإستراتيجي.

- وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي نجد أنّ المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي جيد بالموازنة مع خصائص وقدرات كل فئة مهنية، وما يُسند لها من وظائف وأعمال متخصصة، فنسبة (46.1%) لكل من المستوى التعليمي الجامعي والثانوي دليل على ذلك، حيث نرى تركز أعلى نسبة من التعليم الجامعي في فئة الإطارات والمقدرة بـ (32.4%)، وهذا ما تؤكد نسبة (32.3%) من المجتمع الكلي للدراسة (أنظر الجدول رقم 10)، كما يتركز المستوى الثانوي عند عمال التحكيم بنسبة (32.4%) مقابل (46.07%) في المجتمع الكلي للدراسة، في حين نجد اقتران فئة التنفيذيين بالمستوى الثانوي والمتوسط معا بنسبة (19.6%).

وؤكد في هذا المقام على أهم مبدأ لتصنيف الفئات السوسيو- مهنية داخل هذه المديرية، والقائم أساسا على "المستوى التعليمي"، كما نشير هنا إلى القرارات التي جاءت بها الإتفاقية الجماعية لسنة 2005 المتضمنة تحديدا للمستوى التعليمي في شروط التوظيف باعتبار أنّ مستوى الثالثة ثانوي هو الحد الأدنى لتوظيف المورد البشري داخل مجمع سونلغاز بكل فروع وأقسامه عبر الوطن، ابتداء من صدور هذا القانون في 16 ماي 2005، نستشف من خلال هذا الرفع في المستوى التعليمي لعمال سونلغاز الإستراتيجية المتبعة من قبل هذا المجمع والتي تسعى من ورائها إلى مواكبة التطورات والتحديات الحاصلة على جميع الأصعدة وخاصة العالمية منها.

- وعن آخر المتغيرات المعبرة عن خصائص مفردات البحث نجد متغير سنوات الخدمة للأفراد المبحوثين، فهذا المتغير يرتبط كليا بمتغير الخبرة، إذ كلما زادت مدة الأقدمية، كلما اكتسب الفرد القدرة على مواجهة الصعوبات وإيجاد الحلول المعالجة لمختلف المشاكل التي تعترض طريق إنجاز الأعمال خاصة لدى الأشخاص الذين يحتلون مناصب المسؤولية ومراكز الإشراف والقيادة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ولكن ما نجده في واقع المؤسسة مجال البحث بعيد عن ذلك، حيث نسجل أكبر نسبة (33.3%) من المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (0.8 إلى 5.8 سنوات) وأغلبهم من فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ (21.6%) ويدل ذلك على حداثة العمل لهذه المجموعة في المديرية، الأمر الذي لا يساعدها (لا يؤهلها) للقيام بأعمالها بكل كفاءة وفعالية لأن ذلك يتطلب الخبرة الطويلة في الميدان وهذا ربما ما يشكل عائقاً أمام تحقيق التسيير الفعال للتنظيم.

في المقابل، نجد نسبة ضئيلة جداً من الأفراد المؤهلين لتحقيق الفعالية التنظيمية للمديرية (الإطارات المسيرة) والمقدرة بـ (2.9%) والتي تفوت سنوات خدمتهم 25.8 سنة فما فوق.

كما نجد مجموعة من النسب المتقاربة على النحو التالي (19.6%، 15.7%، 11.7%) من الأفراد الذين تنحصر سنوات خدمتهم من (5.8 إلى 20.8 سنة) ومعظمهم من عمال التحكيم وبلغت نسبتهم (32.3%) وهو رقم مشجع لهذه الفئة بالنسبة لأقدميتها وما يُسند لها من مهام تشغيلية وإشرافية.

في حين نلمس علاقة عكسية بالنسبة لهذا المتغير، فكلما زادت سنوات الأقدمية، كلما قل عدد الأفراد القدامى في المؤسسة، فما توصلنا إليه بالنسبة لفئة الإطارات القدامى، نلاحظه أيضاً في كل من فئتي التحكيم والتنفيذ المنتميتين لمجال الأقدمية الذي يتراوح بين (20.8 إلى 35.8 سنة فما فوق). فنجد نسبة (7.8%) بالنسبة لعمال التحكيم أي ما يعادل (8 أفراد) فقط، و(8.8%) لعمال التنفيذ أي ما يعادل (9 أفراد) فقط وهي نسب ضئيلة جداً مقارنة مع مكانة هاتين الفئتين داخل المؤسسة وبهذه السنوات من الخدمة، وما يثبت هذا الكلام المعلومات التي تمّ التحصل عليها من المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال من الصنفين (تحكيم وتنفيذ) حيث يؤكدون على أنّ العمل الجيد والمتقن يأتي بسنوات خدمة طويلة الأمر الذي فسح لهم المجال للحديث مطولاً عن قلة خبرة الموظفين الجدد وخاصة منهم الإطارات.

عموماً وبناءً على ما سبق من خصائص مجتمع الدراسة، تمتلك المؤسسة قوة عمل شابة ونشيطة وذات مستوى تعليمي حسن يؤهلها لأداء أعمالها بكل فعالية ولكن ذلك لا يكفي، وحتى تستطيع الوصول إلى التسيير الفعال وخاصة لمواردها البشرية عليها اكتساب قدرات و مهارات أكبر لتحسين جودة أدائها، وذلك لا يتأتى إلا عن طريق الخبرة التي تؤكدتها الأقدمية بالإضافة طبعا إلى برامج التكوين والتطوير المهني والإداري.

## ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تتقيد كل الدراسات والبحوث الاجتماعية باتباع المنهج الأقدم على كشف ملامح الظاهرة المدروسة، وذلك لأنّ المنهج هو " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإمّا من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ".<sup>(1)</sup> إذاً فهو "الطريق الذي يؤدي إلى الهدف المقصود، بعد التغلب على العقبات والمصاعب المتواجدة".<sup>(2)</sup>

ولاختيار المنهج الأنسب يجب أولاً تحديد نوع الدراسات الذي تندرج تحته دراستنا الحالية لأنّ لكل نوع من البحوث مجموعة من المناهج تختص بها دوناً عن غيرها، فيمكن القول ومن خلال إشكالية الدراسة والأهداف التي ترمي إليها بأن بحثنا هذا ينتمي إلى " البحوث أو الدراسات الوصفية" التي تهدف إلى "تقديم وصف كمي أو كيفي عن الظاهرة من أجل التعرف على خصائصها ومكوناتها وماهيّة العوامل والمتغيرات التي ترتبط بها".<sup>(3)</sup>

ونهدف بدورنا من خلال دراسة ظاهرة معوقات إدارة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية إلى الإحاطة وصفياً بهذه الظاهرة، بمحاولة معرفة أهم خصائص هذه المعوقات وتحديد أنواعها وماهي أكثر العوامل (المعوقات) أهمية وخطورة على التسيير الفعال للقوى العاملة.

وعليه فقد ارتأينا أن نتبع منهجاً يساعدنا على فهم وبلورة جميع جوانب الظاهرة المدروسة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المتوخاة وهو المنهج الوصفي. والذي يعدّ الأكثر استعمالاً وتطبيقاً في مثل هذه الدراسات وبتعبير أوسع فليق علم الاجتماع لتخصص يقوم في الحقيقة على تقنية الوصف، لأنّ الوصف السليم للظاهرة كماهي يحقق الموضوعية والمصادقية للبحث وللعلم معاً.

ويعرف المنهج الوصفي "بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ويهدف هذا المنهج إلى الوصول لنتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>(4)</sup>

إنّ استخدام هذا المنهج يعمل على وصف دقيق لمعوقات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية، فبناءً على التحليل الكيفي لمتغيرات الظاهرة المتمثلة في أنواع المعوقات، وبالاعتماد على الأجزاء الأساسية للمنهج الوصفي من تحليل، إستقراء، تركيب، تفسير، إستنباط، الخ، إستطاعت الباحثة أن

(1)- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، صص (19، 20).

(2)- فيروز زرارقة وآخرون: في منهجية البحث الاجتماعي، "سلسلة البحوث الاجتماعية"، مكتبة إقرأ، قسنطينة، 2007، ص 58.

(3)- علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 34.

(4)- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي "أساسياته النظرية وممارساته العلمية"، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 183.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تضع تصنيفا لأنواع المعوقات وخصائص كل نوع مع حصر جوانب كل منها، بالإضافة إلى ذلك فالتحليل الكمي (الرقمي) لديه قدرة فائقة في الكشف على الترتيب الوارد في الفرضيات، وبالتالي إمّا يثبت أو ينفي صدق ذلك الترتيب.

بطبيعة الحال إنّ لكل منهج مراحل وخطوات يقوم عليها فبالنسبة للمنهج الوصفي والذي اخترناه عن غيره، يقوم على سلسلة من الخطوات سارت عليها الباحثة لإنجاز هذا البحث وتتجلى هذه الخطوات فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**1 - تفحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية :** وهي الخطوة الأولى، والتي بدأت فيها الباحثة باختيار موضوع الدراسة لتسترسل إلى مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالظاهرة سواءا من قريب أو من بعيد، فقد قامت بمعالجة كل المعلومات المتحصل عليها تقريبا استنادا إلى جملة من المراجع والمعاجم والدراسات والبحوث والنظريات... الخ؛ معتمدة في ذلك على تقنية الإستقراء لوضعية العامل عبر التاريخ وكيفية تسييره والمشاكل المتعلقة بذلك إلى أن وصل الأمر بظهور قسم خاص به. وعلى العموم تمّ في هذه الخطوة وضع الإطار المعلوماتي (النظري والمفاهيم) العام لكل متغيرات الدراسة.

**2 - تحديد المشكلة المراد دراستها:** تأتي هنا عملية التحديد الدقيق لحثيات الموضوع بإبراز المشكلة، والتي حصرناها في محاولة الكشف عن أهم المعوقات المتواجدة داخل المؤسسة الجزائرية والتي من شأنها التأثير بالسلب على إدارة وتسيير الموارد البشرية، وذلك بوصف وإبراز العوامل والعناصر ذات الصلة بهذه العملية.

**3 - صياغة فرضية أو فرضيات للمشكلة المطروحة:** لأنّ الفرضية هي الجوهر الحقيقي لأيّ بحث علمي، إرتأينا كإجابة مبدئية وضع فرضية عامة، اندرجت تحتها ثلاث فرضيات فرعية، صيغت تبعاً لمعيارين أساسيين، يتمثل الأول في تقسيم الفرضيات على أساس تصنيف المعوقات إلى ثلاثة أنواع (تنظيمية، بشرية، مادية). أما المعيار الثاني، واستنادا إلى الإطار النظري للدراسة تمثل في ترتيب المعوقات حسب درجة أهميتها وخطورتها على عملية تسيير الموظفين.

**4 - إختيار عينة مناسبة للبحث:** فقد قمنا في هذه المرحلة بعملية الحصر الشامل لعمال المديرية الجهويّ للتوزيع سونلغاز - قسنطينة 1-، إذ يمثل عمال هذه المؤسسة المجتمع الأصلي للدراسة.

**5 - تحديد طريقة جمع البيانات التي ينبغي الحصول عليها:** في حالة بحثنا هذا رأينا أنّ أنسب طريقة لجمع البيانات هي طريقة أو أسلوب الحصر الشامل (المسح الشامل) والذي يقوم فيه الباحث "بجمع بيانات البحث

<sup>(1)</sup> رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص (191،192).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

من جميع المفردات (الوحدات) التي تشكل مجتمع البحث، ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة<sup>(1)</sup>. ويرجع سبب اختيار هذا الأسلوب لعدة اعتبارات هي:

❖ إعطاء وصف دقيق للظاهرة المدروسة وأخذ فكرة كاملة وتامة عنها، بجمع وقائع ومعلومات موضوعية.

❖ تحديد طبيعة معوقات إدارة القوى العاملة ومعرفة خصائصها، مع الكشف عن أهم العناصر والعوامل التي من شأنها أن تكون معرقله لهذه العملية وذلك كله يتأتى عن طريق مُساءلة مجتمع الدراسة بأكمله.

❖ الحصول على درجة عالية من الدقة في النتائج والوثوق بكفاءتها، نظرا لجمع البيانات من كل فرد يشملها البحث دون استثناء أي فرد أو حالة.

❖ تجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن استخدام بيانات مأخوذة من عينة محدودة من المجتمع وتطبق نتائجها على المجتمع كله، بالإضافة إلى الإبتعاد عن كل من عنصري التحيز والصفوق<sup>(2)</sup>.

❖ صغر مجتمع البحث (عدد عمال المديرية والبالغ 135 عاملا) الذي شجعنا على استخدام طريقة المسح الشامل لكل أفراد المديرية\*.

❖ كما أنّ مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة نسبيا ويظهر ذلك في عامل أو متغير "نوع المنصب"، فبعد تطبيق المؤسسة لقانون إعادة الهيكلة سنة 2005 أحدثت عدة تغيرات، من بينها إلغاء بعض المناصب وإنشاء مناصب جديدة، ففقدت مجموعة من العمال مناصبها ولم يعد لها مكان في الهيكل التنظيمي الجديد ولكن مازالت مهامهم كما هي لم تتغير يقومون بالأنشطة نفسها دون إدماج في الهيكل الجديد (تمّ شرح ذلك في المجال البشري).

**6 - تصنيف البيانات التي نريد الوصول إليها:** بطبيعة الحال إنّ الجانب النظري و المفاهيمي كفيل بترتيب وتصنيف البيانات التي نريد الحصول عليها، من التطبيق الواقعي في الميدان، وذلك بغية التأكد مما هو موجود فعلا والكشف عمّا نجعله.

**7 - إختيار أدوات البحث:** قامت الباحثة باستخدام جميع التقنيات والأدوات المعتمد عليها في المنهج الوصفي تقريبا وهي: الوثائق والسجلات، الملاحظة، المقابلة، والإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

**8 - القيام بملاحظات وجمع البيانات بطريقة موضوعية ودقيقة** من خصائص البحث السوسولوجي أنه يصبو إلى ما هو كائن فعلا عن طريق التحلي بالموضوعية والدقة الشديدين عند جمع المعلومات، وذلك من أجل إضفاء مصداقية أكثر على النتائج المتحصل عليها.

(1) - علي غربي، مرجع سابق، ص 131.

(2) - محمد شفيق: البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 178.

\* وقد شمل ( 102مبحوثا) من بين ( 135 فردا ) وتم تبرير ذلك في المجال البشري.

**9 - تحدي النتائج وتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها بدقة وبساطة:** وهي آخر مرحلة في المنهج الوصفي، فبعد الإنتهاء من جمع البيانات والمعلومات قمنا بعملية تصنيف البيانات عن طريق جداول إحصائية (بسيطة ومركبة)، تضمنت دلالات كمية لمؤشرات ومتغيرات الظاهرة، مع إثراء ذلك بالتعليق على تلك الجداول بتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها (بمعنى الإعتماد على الطريقة الوصفية والكمية للتعبير عن البيانات) وبعده هذه المرحلة خرجنا بمجموعة من النتائج ومع مقارنتها بالفرضيات التي صيغت من قبل، تمّ التوصل إلى إثباتها أو نفيها (إثبات أو نفي تواجد وترتيب المعوقات من حيث أهميتها وخطورتها = انظر النتائج)

### **ثالثا: أدوات جمع البيانات:**

يمكن الباحث من بلوغ أهدافه في دراسة ومع الجدة كل جوانب الظاهرة باعتماده على المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، فالمادة العلمية النظرية يتمّ جمعها من عدة مصادر هي المراجع، المعاجم، المذكرات، الوسائل والأطروحات الجامعية، المجالات،... الخ، بينما تختلف مصادر جمع المادة العلمية الميدانية (التحقق الميداني) عن سابقتها، فنجد ما يسمى بأدوات أو تقنيات جمع البيانات الميدانية، والأداة أو التقنية هي "الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بعمليات التصنيف والجدولة"<sup>(1)</sup>.

إنّ عملية المفاضلة بين الأدوات، أو الإعتماد على أكثر من أداة، يرجع لعدة اعتبارات ومحددات هي "طبيعة الموضوع، طبيعة المنهج المتبع، طبيعة المعطيات المراد الحصول عليها، طبيعة المجتمع المبحوث، حجم العينة، الخبرات الفنية المتاحة للباحث، والإمكانات المادية المتاحة للباحث"<sup>(2)</sup>. واستنادا إلى هذه المحددات، عمدنا إلى استخدام أكثر من وسيلة وجمعنا بين كل من **الوثائق والسجلات**، **الملاحظة**، **المقابلة**، **الإستمارة**، وذلك بغية جمع كم هائل من المعطيات لتوضيح وتفسير وفهم الظاهرة أكثر، وكذلك لتجنب عيوب وقصور إحدى التقنيات، ولإبراز أهمية ووظيفة كل واحدة، وتبيان قيمة ونوع المعلومات والبيانات التي تمّ الحصول عليها من جراء استعمال هذه الأدوات، وتبيان كيفية استخدامها، نورد ما يلي:

### **1 - الوثائق والسجلات:**

تعدّ الوثائق والسجلات من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ميدانيا، فهي لا تقل أهمية عن الأدوات الأخرى ب الوغم من تجاهلها وإغفالها من طرف بعض الباحثين،

(1) - فيروز زراقة وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

(2) - مراد زعيبي: "أدوات البحث الاجتماعي محدداتها ومجالات استخدامها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2003، ص 154.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فهي من المصادر الأولى التي تساعد الباحث على المضي في دراسته الميدانية، فهي تقدم له المعطيات الخاصة بكيفية اختيار المبحوثين، وتبصّر به بمختلف الجوانب التي تساعد في التحليل والتفسير والتعليل وحتى استخلاص النتائج. عموماً نقدم فيما يلي قائمة للوثائق والسجلات التي تمّ التحصل عليها من المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز - قسنطينة 1-.

- وثائق خاصة بالمؤسسة الأم سونلغاز، والمؤسسة مجال الدراسة، تاريخ نشأتها مراحل تطورها.
  - وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، مع تقرير مفصل لكل فروعها وأقسامها، ووظائف ومهام وأدوار كل قسم.
  - وثائق رسمية خاصة بقانون المؤسسة، إذ تمّ التحصل على كل من قانون 11/90، الإتفاقية الجماعية لـ91، والإتفاقية الجماعية لـ95، والإتفاقية الجماعية لـ2005، هذه الأخيرة هي المعتمدة والمطبقة في فترة إجراء البحث.
  - وثائق حول عملية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة مثل : كتيبت خاصة بنظام التقييم، طريقة الترقية، سلم الأجور،... الخ.
  - وثائق تضم معلومات حول القوة البشرية للمؤسسة من حيث عددها وتوزيعها على الهيئات التنظيمي، وعلى الفئات السوسيو- مهنية، وتقسيمها على أساس عدة متغيرات كالسن، التصنيف الأجرى، الأقدمية، المستوى التعليمي والتأهيلي، نوع الوظيفة،... الخ.
  - بالإضافة إلى كل تلك الوثائق تمّ التحصل على مجموعة كبيرة من المجلات والدوريات الخاصة بالمؤسسة الأم سونلغاز بجميع فروعها، وتضم معلومات حول كل من نشاطاتها، إنجازاتها، تعاملاتها مع الدول الخارجية، ندواتها وملتقياتها... الخ.
- وقد تمّ وضع بعض من هذه الوثائق في الجزء المخصص للملاحق في حين تعذر وضع البعض الآخر لكبر حجمها.

## 2 - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وأصعب وأكثر التقنيات استعمالاً □ في البحث العلمي عامة، والبحوث الإجتماعية خاصة، والبحوث السوسولوجية تخصيصاً؛ من أقدمها لأنها الخطوة الأولى التي أثارت الباحثين للخوض في البحث عن أسباب وحقيقة الظواهر، أما صعوبة استعماله افتجلى في كونها تعتمد على حواس الباحث ودقة انتباهه وقدرته الفائقة على ترجمة ما يلاحظه ويلمسه إلى كلمات ومعاني، أما ذبوع استعمالها فيكمن في كونها غير مكلفة ولا تتطلب جهداً كبيراً (جسمي، أو مالي، أو زمني) كما أنها قد تكون الأداة الوحيدة الأقدر على معالجة بعض الظواهر والمواضيع الخاصة.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ الملاحظة طريقة منهجية تسمح بالمعرفة والكشف عن متغيرات وتجليات الظاهرة المدروسة، وتبحث عن العلاقات بين عناصر هذه الظاهرة، وقد تمّ استخدام نوعين من الملاحظة وهما:

**الملاحظة البسيطة** و**الملاحظة العلمية المنظمة**، فأما الأولى هي "التي يتم بواسطتها ملاحظة الظاهرة كما تحدث تلقائياً ودون إخضاعها لأيّ نوع من الضبط العلمي، ولا يلجأ الباحث فيها لاستخدام آلات وأدوات دقيقة للقياس أو وسائل للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعها، وتعرف أحياناً باسم الملاحظة غير المشاركة، وإذ تسمى بالملاحظة البسيطة فإنها تبقى علمية، وتختلف عن الملاحظة الفجة والعادية لرجل الشارع والتي لا تتعلق بأيّ موضوع معين".<sup>(1)</sup>

أما الثانية أي **الملاحظة العلمية الموجهة** أو المنظمة فهي "تختلف عن الملاحظة البسيطة في الضبط العلمي والفحص الموضوعي والتحديد الدقيق للظواهر والمعالم التي تخصص الملاحظة لها".<sup>(2)</sup>

وعليه يتجلى **تطبيق الملاحظة البسيطة** في البدايات الأولى لعملية اختيار الموضوع والمتمثلة في كثرة شكاوي الموظفين والعمال في جميع القطاعات وعدم رضاهم عن طرق وأساليب تسيرهم، أمّا عن أسباب استعمال هذه الأداة في المؤسسة محل الدراسة فيظهر في عدة نقاط هي:

- محاولة التعرف على ظروف العمل الفيزيائية التي يعمل فيها العامل.
- الكشف عن أكثر أنواع وأساليب الإتصال استعمالاً داخل المؤسسة.
- ملاحظة نوع العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (علاقات رسمية محضة أم لا).
- فمن خلال الملاحظة البسيطة المنتهجة أثناء تجول الباحثة بأروقة وطوابق المديرية قصد التعرف على أقسامها ومصالحها تمّ ملاحظة نوع من الإنتظام، كل في مكتبه، ونادراً ما يتمّ مصادفة جماعة من العمال يتداولون الحديث حول أمور التنظيم، وقد توصلت الباحثة إلى ما يفسر هذا السلوك ! (سيناقش هذا على مستوى التحليل).

▪ التعرف على الأسلوب التنظيمي المرن في تعامل المؤسسة مع زبائنها.

وفيما يخص **الملاحظة العلمية المنتظمة** فقد اعتمدنا عليها قصد الوصول لحقائق حول متغيرات وعناصر محددة مسبقاً والكشف عن عوامل تكاد لا تظهر إلا بالملاحظة المكررة والموجهة، ويتبيّن ذلك في الأمور التالية:

- تحديد نطاق الإشراف من خلال المرور بكل أقسام ومكاتب المديرية.
- إكتشاف نوعية العلاقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين المجسدة في أفعالهم وتعاملاتهم
- التعرف على طبيعة ونوعية مشاكل العمال بمختلف فئاتهم السوسيو- مهنية، كذلك الكشف عن طبيعة الصراعات القائمة بين المسيرين والعمال، وخاصة ممثلي العمال (النقائين).

(1) - علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 113.

(2) - رشيد زرواني، مرجع سابق، ص 154.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

▪ تم ييز النظرة التي يحملها كل من المسؤول والمرؤوس عن الآخر.

▪ ملاحظة مدى توفر أو عدم توفر وسائل وأساليب الرقابة والمراقبة الأمنية.

▪ معرفة العلاقة التي تربط بين العمال مع بعضهم البعض (فرق العمل).

لا يسعنا سرد كل ما توصلنا إليه من خلال الاستعانة بهذه الأداة، لأن استعمالها كان واسعاً جداً إضافة إلى أنها كانت ملازمة لنا حتى يوم الإنتهاء من الدراسة الميدانية، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنّ هذه التقنية لم تستعمل وحدها فقط بل كانت في كثير من الأحيان مصاحبة ومكملة لكل من الإستمارة والمقابلة.

### 3 - المقابلة:

تتميز المقابلة عن أدوات جمع البيانات الأخرى باحتلالها لموقع هام في البحوث السوسولوجية، فهي تسمح للباحث برصد الجوانب الخفية عن مكونات الظاهرة، لذلك "فهي من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع الإستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها، لما تتيحه من فرص لتحقيق كم هائل من البيانات. وفي غالب الأحيان، لا تخلو دراسة يغيب فيها استخدام وتوظيف مثل هذه الأداة"<sup>(1)</sup> وهي أساساً قائمة على المحادثة الموجهة والمباشرة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين من أجل الوصول إلى حقيقة أو موقف معين.

إذا فهي (المقابلة) تمكن المبحوث من التعبير بكل حرية ومن دون خوف عن أفكاره وآرائه ومواقفه اتجاه بعض القضايا والأمور التي تمس من ق ريب أو بعيد الظاهرة قيد الدراسة، والمقابلة المعتمدة في البحوث السوسولوجية هي مقابلة علمية لها هدف محدد حول موضوع معين، وليست مقابلة مفتوحة بمعنى التحدث حول أي شيء دون هدف (الحديث الحر).

إنّ طبيعة الموضوع وخصوصيته والذي يصعب أن يستوفي كامل حقه من الدراسة، دفعنا إلى اختيار المقابلة غير المقننة والتي "عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدامها بهدف الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، الذي يكون غامضاً بالنسبة إليه،... إذ يتطلب من الباحث العمل وفق خطة معينة أو دليل يتضمن قائمة من الأسئلة المتنوعة يوجه الباحث من خلالها مقابلاته، بحيث تسمح للباحث كشف النقاب عن

(1) - مسعودة كونة: "ملاحظات حول الإستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي"، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 191.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المواضيع والأحداث الغامضة" (1) وهذا بالفعل ما تمّ اتباعه، إذ قمنا بوضع أسئلة مركزة حول الموضوع لرسم الخطوط العريضة للمقابلة مع إعطاء الحرية الكاملة للمبحوثين للحديث في جوانب يغفلها الباحث. وانطلاقاً من ذلك تمّ إجراء العديد من المقابلات وكانت أكثر من عشرة (10) مقابلات، بداية مع رئيس مصلحة التكوين وقد تجاوز عددها أربعة (04) مقابلات، استعملت في البداية لغرض الحصول على الموافقة لإجراء البحث داخل المؤسسة ، وبعدها اختصت المقابلات اللاحقة المتتالية بجمع أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة وحول الظاهرة الحالية، ثم تلتها عدة مقابلات مع كل من رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس قسم المالية والمحاسبة، رئيس قسم الإعلام الآلي، رئيس شعبة الشؤون العامة، ممثل العمال، المكلفة بالدراسات في قسم الموارد البشرية، و هذه الأخيرة تعدّت المقابلات معها (06) أو أكثر (لأنّ الباحثة استطاعت أن تكسب ثقتها وودها)، وقد تمتّ الاستفادة من هذه المقابلات في العديد من النقاط نحصر أهمها فيما يلي:

- الجمع والإطلاع على بعض الوثائق والسجلات المرتبطة بجوانب الموضوع.
  - تفسير بعض القضايا المتعلقة بللقانون الداخلي الخاص بتسيير الموارد البشرية.
  - تكوين نظرة شاملة عن كيفية متابعة وتسيير الحياة المهنية للموظف منذ دخوله إلى المؤسسة حتى يوم خروجه منها والمتضمنة كلا من تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، لإستقطاب، طرق الإختيار وأنواع الإختبارات (سياسات التوظيف)، التعيين، أنواع وبرامج ومدة التكوين، معايير لترقية وكيفية إجرائها، عملية تقييم الأداء وطرق استخدامه والأهداف المسطرة من ورائه (الحوافز)، وكيفية الإحالة على التقاعد...الخ.
  - الوقوف على أنواع الخدمات الإجماعية المقدمة من طرف المؤسسة مع إمكانية اكتشاف جوانب قصورها.
  - التعرف على المعوقات والعراقيل التي يصادفها المسؤول أثناء عملية تسيير وإدارة مرؤوسيه.
  - كشف الستار عن بعض مشاكل الإشراف وأعباء المسؤولية.
  - الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة الأم، وأهم فروعها ونشاطاتها ومهام كل فرع مع التعرف على أهم التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة وأهم أفاقها المستقبلية.
  - التعرف على كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذه المقابلات، والتي كانت جميعها تقريبا مع رؤساء الأقسام، عمدنا إلى إجراء بعض المقابلات الحرة (غير المقننة) مع عدد من العمال بغية معرفة ما يلي:

(1) - مسعود كنونة، المرجع السابق، ص 191.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- مواقفهم وآرائهم اتجاه أهم الإختلالات والصعوبات التي تعرقل تسييرهم وإدارتهم، وكذا معرفة آرائهم اتجاه المسؤولين والمشرفين.
  - كشف النقاب عن أهم المشاكل التي يتعرض لها العمال والتي تشغلهم، وتمامهم وتفكيرهم، وكثيرا ما تؤثر على مستوى أدائهم.
  - محاولة المقارنة بين آراء كل من العمال والمسؤولين للتوصل إلى الحقيقة المستترة وراء الأفعال والسلوكيات المتبعة من طرف بعضهم (إخفاء بعض الوقائع والحقائق).
  - دور النقابة والتصريحات الخطيرة المتعلقة بممثلي العمال، الأمر الذي لم تدركه الدراسة.
  - الكشف عن الجهات المستفيدة من برامج وأساليب تنمية وتسيير القوى العاملة (من ترقية، تكوين، تصنيف أجري، حوافز... الخ).
  - بالإضافة إلى كل تلك المعلومات فقد تمّت الاستفادة من هذه الأداة في بناء بعض أسئلة الإستمارة.
- وفي الأخير نشير إلى لئيفية اعتماد المقابلة إذ تمّ تطبيقها بطريقتين: الأولى استخدمت كوسيلة منفردة لجمع البيانات والمعطيات، والثانية باعتبارها كتقنية مساعدة لملاءم الإستمارات. ولا نخفي أهمية المقابلة المتمثلة في كونها تسمح بجمع البيانات الكيفية بخلاف الإستمارة التي تجمع البيانات الكمية، وهنا تتجلى وظيفة المقابلة التحليلية والتفسيرية والتعليلية لكل المعطيات والمعلومات المجمعة في الإستمارة.

### 4- الإستمارة:

وهي التي تحمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ما، وقد تمّ استخادامها كأداة رئيسية لجمع المعلومات لأنها تعدّ الوجه الآخر للبحث الإمبريقي، لذا روعيت عدة اعتبارات في صياغتها من أهمها، محاولة طرح الأسئلة بطريقة مفهومة وواضحة، وبلغة سهلة متداولة داخل المناخ التنظيمي، مع مراعاة عامل الترتيب المنطقي من العام إلى الخاص (حسب لكل محور)، كما أنها مقسمة حسب محاور محددة وفقا لفرضيات الدراسة ومؤشراتها، أمّا فيما يخص أنواع أسئلتها، فقد وظفت تقريبا كل الأنواع المحددة من قبل علماء المنهجية والمتمثلة في:

السؤال المغلق، والسؤال المغلق والمفتوح معا، والسؤال المفتوح، والسؤال التصنيفي، والسؤال الترتيبي.

بطبيعة الحال وتبعاً للمنهجية السوسولوجية، حُكمت الإستمارة قبل تجربتها من طرف المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في معهد علم الاجتماع (يوسف عنصر)، لتأتي بعد عملية التحكيم مرحلة تجريب الإستمارة حيث وزعت على ستة (06) مبحوثين اختيروا عشوائيا من مفردات مجتمع الدراسة لاختبار وضوح ودقة الإستمارة، وعموما كانت مفهومة من قبلهم إلا في بعض النقاط والتي عدلت فيما بعد تبعاً للمعلومات المتحصل عليها من الملاحظة والمقابلة والإستمارة التجريبية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وبعد إدخال التعديلات التي رأتها الباحثة ضرورية للحصول على أكبر عدد من الإجابات على كل الأسئلة من طرف المبحوثين ولجمع أكبر قدر من البيانات والمعطيات، استقرت الاستمارة النهائية على 47 سؤالاً وزعت على أربعة محاور كبرى هي:

**المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوث وشملت 5 أسئلة ارتبطت بكل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة (الأقدمية)، المنصب الحالي.

**المحور الثاني:** خصص للمعوقات التنظيمية، وضمّ (19) تسعة عشر سؤالاً: وزعت على مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى، بهدف إثبات أو نفي وجود المعوقات التنظيمية المحسوسة في كل من المؤشرات التالية: تعقد الإجراءات الإدارية (البيروقراطية السلبية)، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسات واضحة وفعالة في تسيير الموارد البشرية، وضعف الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية.

**المحور الثالث:** وشمل المعوقات البشرية، وقد احتوى على ستة عشر (16) سؤالاً، وزعت هي الأخرى على مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة في: نقص كفاءة المسؤولين في تسيير أمور مرؤوسيتهم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام بأخلاقيات العمل.

**المحور الرابع:** دار حول المعوقات المادية، وضم أربعة (04) أسئلة تتعلق كل سؤال تقريباً بمؤشر واحد من مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة وشملت كل من: تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل المادية والبشرية، قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل.

أمّ الثلاثة أسئلة المتبقية، والتي عمدت الباحثة وضعها في آخر الاستمارة على اعتبار أنها أسئلة استنتاجية، فتحمل معنى النتيجة والخلاصة النهائية لكل محاور الاستمارة.

❖ وفيما يخص التعديلات التي أجريت على الاستمارة التجريبية فهي تتلخص فيما يلي:

### **المحور الثاني:**

**السؤال رقم 10-** حذفتم كلمة (هراركية) وتعويضها بـ hiérarchie لعدم فهم هذه الكلمة.

**السؤال رقم 11-** هل توافق على أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تحقق التوجيه الفعال للموظفين؟ تمّ تغيير هذه الصياغة في محاولة للتقرب من واقع المشاركة داخل المديرية، ف أصبح كما يلي:

– هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات؟

**السؤال رقم 14-** غير السؤال كلياً:

– من معرفة نطاق الإشراف ما إذا كان واسعاً أو ضيقاً أو معقولاً.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إلى معرفة أهم الصعوبات التي تواجه الإشراف الفعال، لأنّ تحديد نطاق الإشراف تمّ التوصل إليه من خلال أداتي الملاحظة والمقابلة.

**السؤال رقم 20-** توسيع احتمالات الإجابة وذلك لعدم تقييد المبحوث، من:

- هل تعتمد المؤسسة على البحث العلمي لتطوير أساليب تسيير الموارد البشرية ؟

نعم  لا  لا أدري   
إلى  دائماً  أحياناً  دائماً  أدري

### المحور الثالث:

- حذف سؤالين من الاستمارة التجريبية تجنباً للتكرار.

**السؤال رقم 40-** تغيير احتمالات الإجابة مع تغيير الصياغة من:

- إذا كان هناك خلاف (نزاع) بين الرئيس ومروّسه ما هي درجة تأثير ذلك على تسيير شؤون هذا

العامل ؟

تؤثر كثيراً  تؤثر نوعاً ما  لا تؤثر   
إلى - هل يؤثر الخلاف (نزاع) بين الرئيس ومروّسه في تسيير أمور هذا المرؤوس؟  
دائماً  أحياناً  أبداً

### في الأسئلة الاستثنائية:

إضافة السؤال رقم 45، مع إعادة صياغة السؤال رقم 46 من:

- ما هي في رأيك أهم المعوقات التي تعترض التسيير الفعال للمورد البشري؟ وإذا أمكن ترتيبها حسب درجة خطورتها ؟ هذا السؤال مزدوج، من جهة وضعنا له احتمالات للإجابة مع حذف الشرط الثاني منه، ف جاء في الصيغ التالية:

**السؤال رقم 46 :**

- في رأيك ما هي أكثر المعوقات خطورة على تسيير الحياة المهنية للعامل ؟

المعوقات التنظيمية  المعوقات البشرية  المعوقات المادية

ونشير في الأخير إلى طريقة تطبيق الإستمارة، حيث طبقت بطريقتين هما:

**الإستبيان:** إذ تولى حوالي 88 مبحوث ملء الإستمارات بأنفسهم من دون تدخل الباحثة.

**الإستبار:** حيث تولت الباحثة بنفسها ملء 14 استمارة استناداً إلى إجابات المبحوثين، فقد كان معظم هؤلاء

المبحوثين لا يتقنون اللغة العربية جيداً وذلك يرجع إلى تكوينهم باللغة الفرنسية.

## الخ-لاصية:

كان هذا الفصل بمثابة اللبنة الأساسية لجمع البيانات والمعطيات الميدانية، حيث شمل تحديد مجالات البحث الثلاثة من المجال الزمني والذي ضمّ مراحل إعداد كل من الجانب النظري والجانب الميداني، وتحديد المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وا لتمثل في المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز قسنطينة 1- (من فروع مجمع سونلغاز )، ووقع الإختيار على عمال هذه المديرية كمجتمع أصلي للدراسة، وذلك بتطبيق أسلوب الحصر الشامل لكامل أفرادها.

أمّا بخصوص المنهج المعتمد لتحقيق أهداف هذا البحث فتتمثل في المنهج الوصفي، كون الدراسة الحالية تنتمي إلى البحوث الوصفية، هذه الأخيرة التي استلزمت أدوات جمع المعلومات الآتية : الوثائق والسجلات، الملاحظة البسيطة والملاحظة العلمية المنتظمة، المقابلة غير المقنن ة، والإستمارة بنوعها الإستبيان والإستبار.

وقد ضمّ هذا الفصل أيضا تحديد خصائص مفردات البحث والتي تناولت كلا من المؤشرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الفئات السوسيو-مهنية. ولهذه العوامل دور في تفسير حيثيات الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى متضمنة في الإستمارة والتي سوف نتناولها بشيء من التحليل والتفسير في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

❖ تمهيد:

#### المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

#### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج :

أولاً: عرض نتائج الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض نتائج الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضية الثالثة.

رابعاً: مناقشة النتائج العامة.

خامساً: الحلول والمقترحات المقدمة لتجنب تلك المعوقات.

❖ الخاتمة.



## تمهيد:

في العادة تعرض البيانات المتحصل عليها عن طريق التقنيات والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية في شكل جداول إحصائية ذات نوعين جداول بسيطة وأخرى مركبة، وذلك بهدف ترتيب وتلخيص المعلومات المتواجدة عن الظاهرة بطريقة كمية (رقمية) حتى يسهل التعرف عليها ومن ثم إمكانية تحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ظل التوجه المعرفي (إشكالية، دراسات سابقة، مداخل نظرية، ...) والمنهجي (فرضيات، المنهج، الإستمارة، المقابلة...).

من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي صحة الفرض العام، والذي تبنيّا فيه ترتيب الم عوقات التي تحوّل دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية حسب أهميتها وخطورتها داخل المؤسسة الاقتصادية (المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة "1") وذلك بافتراض أن المعوقات التنظيمية هي أول أهم الأسباب التي تقف دون تحقيق التسيير الفعال للقوى العاملة، وتليها مباشرة المعوقات البشرية في المرتبة الثانية، ثم تأتي المعوقات المادية في الأخير.

فمن جهة، يعمل التفسير الكمي والتحليل الكيفي على التحقق من صدق أو خطأ الترتيب الوارد في الفرضية العامة، ومن جهة أخرى يفيد الكشف عن صحة التحديد الموجود في عناصر كل نوع من المعوقات، بمعنى هل المؤشرات التي تمّ استنباطها من الجانب النظري للبحث والمكونة لكل فرضية فرعية هي نفسها أهم العوامل المعوقة لإدارة المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة (فعليا) أم توجد معوقات أخرى نجهلها وتحتاج للبحث والتنقيب المعمق؟

## المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات.

### أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

إختصت الفرضية الفرعية الأولى بالعوامل التنظيمية المعرّقة لتسيير وإدارة المورد البشري داخل المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة "1" حيث قامت الباحثة بتبني أربعة مؤشرات كأهم العوامل المثبّطة لإدارة القوى العاملة داخل المديرية، وقد تحددت تلك المؤشرات في البيروقراطية السلبية (تعدّد الإجراءات الإدارية)، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة وإستراتيجية فعالة لتسيير الموارد البشرية، وضعف الإتصال . وللتأكد من صدق هذا التحديد أو تفنيده، إعتمدت الباحثة على المعطيات المتحصل عليها من أداة الإستمارة على اعتبار أنها تعطي بيانات كمية بالدرجة الأولى، إضافة إلى المعلومات التي تمّ جمعها من المقابلة والملاحظة والوثائق كونها تحمل تفسيرات كيفية للحقائق ومكملة لأداة الإستمارة.

### الجدول رقم (14) يوضح طبيعة اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		التكرار الإحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
74.5	76	75	15	70.8	34	79.4	27	واضحة
25.5	26	25	5	19.2	14	20.5	7	غامضة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

إستهلت الباحثة معالجتها للعوامل التنظيمية المعرّقة لتسيير قوة العمل بمحاولة معرفة مدى وضوح اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة مجال الدراسة، حيث أكد حوالي (74.5%) من مفردات البحث على وضوح وشفافية القوانين واللوائح الداخلية المعتمدة لتسيير أمور المديرية، الأمر الذي زاد في تأكيد بعض المبحوثين عند إجراء المقابلات الحرة معهم (من الفئات السوسيو-مهنية الثلاث)، بأن قوانين سونلغاز لا تحمل أيّ غموض وهذا دليل على علم وإطلاع معظم الموظفين على نصوصها القانونية، لأنّ المديرية تتكفل بتقديم وثيقة عن هذه اللوائح والقوانين عند مزاوله الأفراد الجدد العمل بها، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة التكوين في مقابلة معه، ولكن مقابل ذلك أعرب ما نسبته (25.5%) من المجموع الإجمالي للمبحوثين على أن القوانين غامضة وغير مفهومة، وهي نسبة قليلة مقارنة مع النسبة الأولى، وتفسير عدم وضوح هذه اللوائح والقوانين لدى هذه الفئة يرجع لعدة أسباب أهمها نظرة العامل الجزائري للقوانين والتي تحمل نوعاً من الكراهية المنسوبة إلى الإدارة العليا، وكذا عدم معرفة الموظف بالقانون والجهل به رغم أنه يملك نسخة عنه وهذا ما أثبتته ممثل العمال في مقابلة حرة معه "بأن العمال لا يقرؤون القانون، فتلك هي

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

طبيعة العامل الجزائري يملك النسخة ولكنه غير مطلع على أسرار القانون ونصوصه، فهو بذلك لا يعرف جيدا حقوقه وواجباته قانونيا".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن التوصل إلى نتيجة مؤداها أنّ القوانين المطبقة واللوائح المعتمدة داخل المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة "1" تتسم بنوع من الوضوح، وذلك دليل على السياسة الشفافة التي يسعى مجمع سونغاز إلى اتباعها بجعل قوانينه في متناول فهم جميع الفئات السوسيو-مهنية الثلاث قدر المستطاع.

### الجدول رقم 15: يبين الجوانب التي تنطوي عليها القواعد التنظيمية.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		التكرار الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19.60	20	20	4	16.66	8	23.52	8	العقاب والجزاء
38.23	39	20	4	37.5	18	50	17	المكافآت والتقدير
9.80	10	10	2	10.41	5	8.82	3	معا
32.35	33	50	10	35.41	17	17.64	6	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

نصبوا من خلال هذا الجدول إلى معرفة الطابع العام الذي تركز عليه القواعد التنظيمية، على

العقاب والجزاء أكثر، أم على المكافآت والتقدير أكثر، وقد اتضح أن النسبة الأكبر تمثلت في عنصر المكافآت والتقدير بحوالي (38.23%) من آراء المبحوثين مقابل (19.60%) ممن أكدوا انطوائها على العقاب والجزاء، في حين نجد ما نسبته (9.8%) من أفراد البحث يرون بأن القواعد التنظيمية تحتوي على كل من العقاب والمكافآت معا، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (32.35%) فامتنتعت تماما عن الإجابة وهي نسبة معتبرة مقارنة بوزنها مع النسب الأخرى.

إذا تمعنا أكثر في البيانات الإحصائية الجزئية نسجل أكبر نسبة من الإطارات (50%) تعتبر بأن القواعد التنظيمية تقوم على المكافآت والتقدير أكثر، بطبيعة الحال وعلى حد قول أغلب المرؤوسين (عمال التنفيذ) أنها الفئة الأكثر انتفاعا من الإمتيازات والتقدير المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في كل من الترقية، الحوافز، الأجور، العلاوات، على منصب المسؤولية، ظروف عمل أحسن... الخ. وبالتالي وبالترتيب إلى الفئات السوسيو-مهنية الأقل تبدأ هذه الإمتيازات بالإنخفاض ودليل ذلك نسبة (97.5%) من عمال التحكيم و(20%) من عمال التنفيذ، ونشير هنا إلى ما توصل إليه السيد الحسيني (في دراسة إمبريقية قام بها) بأن مسألة استحواذ المظهر العقابي والجزائي للقواعد التنظيمية يرتبط بالإدارة العليا أشد الارتباط وذلك بهدف

<sup>(1)</sup> - مقابلة مع ممثل العمال، 13 أوت 2008.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تدعيم سلطتها وشرعيتها على التنظيم، الأمر الذي يعود بالسلب على أداء العمال بإحساسهم بالتعسف والظلم من جراء هذه القواعد".<sup>(1)</sup>

وهذا ما أكد عليه "لينين" من قبل باعتبار أن هذه الطبقة (فئة المتعلمين، الصفوة) تعمل على تحقيق مصالحها الشخصية حتى وإن كانت على حساب مصلحة المؤسسة ككل، وبالتالي يؤدي هذا الوضع إلى تحويل أهداف التنظيم من المصلحة العامة إلى سيطرة القلة الحاكمة وسعيها إلى زيادة المكافآت والإمتيازات الخاصة داخل المؤسسة.

ومن جراء المقابلات التي تمت مع بعض العمال، عبر أحدهم عن التعسف في تطبيق القوانين حيث قال "إن المسؤولين والرؤساء في هذه المديرية يسارعون إلى تطبيق اللوائح والقوانين التي لا تخدم العامل، بمعنى العقاب عند أول خطأ، والعكس صحيح، يتباطئون في تنفيذ القوانين التي تخدم الموظف من تقديم للحوافز، العطل، الدرجات، الترقيات... الخ". وتضيف إلى ذلك أحد الموظفين بأن "القانون لا يرحم فهو لا يفرق بين المرأة والرجل ولا يراعي أبدا خصوصية المرأة" وهذا ما أكدته رئيسة مرصد الشغل النسوي للمجمع "بأن المرأة تواجه مشكلات كثيرة من أهم أسبابها عدم التطبيق الموضوعي لكل من القانون وأنماط تسيير المورد البشري".<sup>(2)</sup>

تجدر الإشارة هنا إلى الأسباب التي لمستها الباحثة عند بعض الأفراد الذين لم يدلوا بأرائهم (32.35%) حول هذا السؤال، فقد تشكل نوع من التهرب والخوف عند بعضهم من كشف الحقيقة خاصة وسط التنفيذيين والذين بلغت نسبتهم (50%) وهي نسبة كبيرة مقارنة مع (35.41%) من عمال التحكم و(17.64%) من الإطارات.

بناءً على ما سبق، نخلص إلى أن المديرية تتبع نظاما متباينا في تطابق كل من العقاب والمكافآت على مواردها البشرية، بحسب الموقف والحالة التي تستدعي ذلك، وهذا لا ينفي احتمال طغيانها على العقاب والجزاء (بدليل امتناع 33 فردا عن الإجابة).

(1) - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 428.

(2) - ليلي بركان، مجلة أخبار الإتحادية، رقم 2، مرجع سابق، ص 42.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول (رقم 16): يبين ما إذا كان التطبيق الحرفي للقوانين هو الطريق الأنسب لتحقيق الأهداف

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
58.8	60	45	9	60	29	64.7	22	موافق	
21.5	22	10	2	22.9	11	26.5	9	محايد	
2.94	3	5	1	4.16	2	-	-	تقييد حرية المبادرة	معارض
2.94	3	5	1	4.16	2	-	-	قوانين غير عادلة	
3.92	4	20	4	-	-	-	-	عدم تناسب مع ظروف العمل	
0.98	1	-	-	-	-	2.94	1	وضع صعوبات أمام الأداء	
2.94	3	10	2	-	-	2.94	1	تقييد + وضع صعوبات	
0.98	1	-	-	-	-	2.94	1	تقييد + عدم تناسب	
0.98	1	-	-	2.08	1	-	-	قوانين غير عادلة + عدم تناسب	
0.98	1	5	1	-	-	-	-	عدم تناسب + وضع صعوبات	
2.94	3	-	-	6.25	3	-	-	كل الإختيارات	
19.6	20	45	09	16.6	8	8.8	3	المجموع	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

يبين الجدول السابق رأي المبحوثين في قضية التطبيق الحرفي للقوانين باعتبارها الطريق الأنسب لتحقيق أهداف المديرية، حيث يؤكد ما نسبته (58.8%) على موافقتهم لهذا الرأي وذلك باعتبار أن القانون هو الذي ينظم ويضبط كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة حتى لا تحدث أي فوضى أو عدم انضباط، والتي قد يتولد عنها الكثير من الإختلالات والإضطرابات داخل الت تنظيم، ففي المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية، أكد لنا "على ضرورة التمسك بالتطبيق الحرفي للقوانين، لأن العامل يحتاج إلى من يضبطه، وإلا لن يعمل أبداً، لأنه بطبعه كسول ولا يؤدي واجباته إلا عن طريق الضغط والسيطرة التي يفرضها القانون".<sup>(1)</sup>

وفي هذا الصدد يقول الإطار\* المكلف بالأمن الداخلي "إن من بين معوقات تسيير المستخدمين

(1) - مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، 6 أوت 2008.  
\* بصفته ضابط عسكري ولديه خبرة طويلة في مجال العمل داخل العديد من المؤسسات الجزائرية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

داخل الإدارات الجزائرية ككل...التطبيق غير الموضوعي للقوانين فهي مجرد شعار فقط بعيدة كل البعد عما هو موجود ومدون فيها"<sup>(1)</sup>، إذا، فالتطبيق غير الموضوعي لقوانين العمل والإعتقاد السلبي السائد حول البيروقراطية التي تكرسها المؤسسات العمومية انبثق عنهما فقدان احترام القانون وبالتالي عدم الإلتزام به من طرف الموظف الجزائري، وهنا يرجع "علي غربي" سبب عدم الإلتزام بالشرعية القانونية إلى الجمود الفكري والتنفيذ الحرفي للنصوص، ولكن هذا ما ينفيه معظم أفراد المديرية (64.7% إشارات، 60% عمال التحكيم، 45% عمال التنفيذ) ويصرون على التطبيق الحرفي للقوانين للوصول إلى أحسن الإنجازات، لكن المواد المدونة في تشريعات العمل شيء، والواقع الفعلي شيء آخر، ودليل ذلك أنه ومنذ استقلال الجزائر والقوانين - خاصة المرتبطة بتسيير المؤسسات العامة- كانت ومازالت تطبق بطريقة شكلية أكثر منها موضوعية (التسيير الذاتي و الإشتراكي، إعادة الهيكلة...الخ).

بينما نسجل من البيانات الموجودة من نفس الجدول ما نسبة (19.6%) من أفراد مجتمع البحث عارضوا تلك الفكرة واتفقوا بذلك مع العديد من المفكرين في أنّ التنفيذ الحرفي لتشريعات العمل يؤدي إلى عرقلة إنجاز الكثير من الأنشطة والأعمال داخل المؤسسات، وهذا ما أعرب عنه "ماكس فيبر" عندما انتشرت البيروقراطية حيث أشار إلى تخوفه من جراء المبالغة في التطبيق الحرفي للقوانين والتي قد تشكل معوقا أمام بعض المهام والعمليات وفي نفس الوقت تخلق مظاهر الروتين الإداري الذي يؤثر بالسلب على أداء العامل، إضافة إلى انعزال واغتراب هذا العامل كليا عن واقع التنظيم الذي يعيش فيه . أما فيما يخص أسباب معارضة هؤلاء المبحوثين، فهم يرجعون ذلك إلى التطبيق غير العادل للقوانين لمعمول بها داخل المديرية والتي تعمل على تقييد حرية المبادرة، كما أنها لا تتناسب مع ظروف العمل، وتضع صعوبات أمام إنجاز المهام، ويضيف أحد المبحوثين إلى أنها تفتح مجالاً للظلم والتعدي إذا طبقت في غير موضوعها، وقد سجلت أكبر نسبة من المعارضين وسط الفئات السوسيو مهنية الثلاث عند عمال التنفيذ بحوالي (45%) وهي الفئة الأكثر تضررا من وراء التمسك بالحرفية القانونية.

ومن خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول نسجل امتناع 22 شخصا بنسبة (21.5%) عن الإجابة وسبب ذلك واضح هو ترددهم بين التطبيق الحرفي الذي قد يعيق ويخلق الكثير من المخالفات، وبين عدم حرفية التطبيق والتي قد تفتح هي الأخرى مجالات للتهرب من المسؤولية، وانعدام الطاعة، وعدم الإنضباط،...الخ.

مما سبق، نتوصل إلى أنّ اغلب أفراد مجتمع الدراسة المبحوث يؤكدون على أن التطبيق الحرفي للقوانين هو الطريق الأنسب لتحقيق أهداف المديرية وعلى رأسهم فئة الإطارات، بحجة أن العامل كسول

(1) - مقابلة مع المكلف بالأمن الداخلي، 13 أوت 2008.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بطبعه ويجب فرض القانون عليه حتى يؤدي أعماله على أكمل وجه، وعليه فإن هذه النظرة تنطبق مع الأفكار والفلسفات القديمة للتنظيم (وهي مبادئ زالت واختفت منذ زمن طويل).

وما يمكن التنبيه إليه هن وتأسيسا على أفكار "روبرت ميررتون Merton" الذي يرى بأن الإلتزام الصارم بحرفية القواعد الرسمية والقوانين يجعلها ذات طبيعة مقدسة ومطلقة تستعصي على التغيير، ولهذا تصبح هي ذاتها معوقا وظيفيا".<sup>(1)</sup> نقول إذاً أن التطبيق الزائد للقوانين هو في حد ذاته معوق وظيفي للعديد من الوظائف والعمليات، لأن التمسك الشكلي ببعض النصوص والتي قد تحمي فئات معينة داخل التنظيم ينشأ عنه جملة من التجاوزات على رأسها الوساطة والمحسوبية وتبديد أموال المؤسسات وغيرها من الظواهر المرضية التي تصيب التنظيم.

فإذا كان أكثر من نصف مجتمع الدراسة يوافقون على التطبيق الحرفي للقوانين فهل هذا يدل على أنها متجددة ومسايرة للتغيرات الحاصلة وسط عالم الشغل؟ هذا ما سنكتشفه في الجدول التالي:

### الجدول رقم (17): يوضح مدى تجديد النواحي والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
10.48	11	20	4	8.33	4	8.82	3	متجددة دائما
59.80	61	60	12	50	24	73.52	25	متجددة أحيانا
29.41	30	20	4	41.66	20	17.64	6	متجددة أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يتزايد الإهتمام بإدارة وتسيير الموارد البشرية بتزايد التطور المستمر الذي يحدث في كل من المجال الإداري والصناعي والإقتصادي والإجتماعي والسياسي والقانوني، إلى جانب التقدم التكنولوجي المختلف في جميع الميادين، إذ يتجسد ذلك الإهتمام في تطور ونمو وظائف وسياسات القوى العاملة داخل المنظمات، وبطبيعة الحال للعوامل القانونية تأثير كبير على هذه السياسات لأنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة قوة العمل من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم بالعاملين، وفي الجزائر تؤثر التشريعات العمالية على معظم إجراءات تسيير المستخدمين، من اختيار وتعيين، أجور، مكافآت، نقل وظيفي، الترقيّة، تدريب، إنتهاء الخدمة .. الخ، فقد تعمل هذه القوانين على خلق صعوبات وحواجز أمام بعض الممارسات خاصة إذا كانت تلك النصوص جامدة وغير مرنة.

(1) - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 168.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وعليه جاء هذا الجدول ليكشف لنا عن مدى تجديد هذه الإجراءات واللوائح داخل المؤسسة مجال البحث، حيث أجمعت نسبة قليلة من المبحوثين على أن تلك اللوائح والنصوص دائمة التجديد بمقدار (10.48%)، ومقابل ذلك نفت نسبة (29.41%) تجديدها بناتا، في حين نجد ما نسبته (59.80%) من المبحوثين اعتبروا هذه اللوائح متجددة أحيانا، أي هناك تجديدا غير مستمر من جهة ولا يمس كل الوظائف والأنشطة من جهة أخرى، وتشير فئة الإطارات المجدبة على احتمال عدم التجديد أبدا (17.64%) إلى أسباب هذا الجمود والركود، وعلى حد قول أحد المسؤولين "إن قانون العمل الجزائري مستخلص بالدرجة الأولى من القانون الفرنسي، إضافة إلى أن المؤسسة تفتقر للكفاءات القادرة على تغيير تلك الإجراءات، ودون أن أنسى إن المركزية للعاصمة وهي تلعب دورا كبيرا في ذلك..."، وهذا التصريح يتفق مع ما توصل إليه الباحث "أحمد زردومي" في دراسة له حيث يؤكد على أن هناك بعض الأنظمة والقوانين الجزائرية مازالت تابعة 100% للقانون الفرنسي ومنها تحديدا نظام الوظيف العمومي (1). ويضيف أحد الإطارات بأن "بُعد الإدارة المركزية الصانعة للقرار عن الموظفين وعدم الإحتكاك بالعامل لمعرفة احتياجاته ورغباته سبب من تلك الأسباب..."

أما فئة عمال التحكيم (41.66%) فقد عبّرت عن أسباب ذلك بكل وضوح وأرجعتها إلى ما يلي:

بُعد النظر عن تطور العمل، الإعتماد على النظام القديم، نقص المبادرة وغياب روح الإبداع والإبتكار (غياب تطبيق إدارة التغيير)، نقص الإتصال وعدم تقديم المعلومات الكافية لكل العمال، عدم وجود علاقة بين انشغالات العامل وبين النصوص القانونية وهذا ما أشار إليه أحد الإطارات أيضا . ويرجع بعضهم (عمال التحكيم) المصادر إلى أعمق من ذلك والمرتبطة بالإدارة العليا والمتمثلة في أنانية المسؤول ومحدودية كفاءته، عدم مبالاة الرؤساء، إقتصار التجديد على طبقة معينة (فئة الإطارات) وأخرى مهمة (المحسوبة وتدخل العلاقات الشخصية). وهذه الأسباب هي نفسها التي صرح بها عمال التنفيذ بنسبة (20%) (من المجيبين على الإحتمال الثالث) بقولهم إنَّ التدريب والترقية تتحصل عليها الإطارات فقط دون الطبقات الأخرى، وكذلك إن هذه اللوائح صادرة من فريق عمل لم يتجدد منذ فترة زمنية طويلة جدًا، ويقول أحدهم إنَّ المديرية أصبحت ملكا لفئة معينة فقط.

وفي هذا الإطار يحدد لنا بعض المفكرين والباحثين الأنشطة التي يتحكم فيها جمود القواعد وتصلب القوانين في نظام الترقية بالأقدمية والتوظيف عن طريق مسابقة عامة (عند ميشال كروزبي) العلاقات الإنسانية وأسلوب الإشراف (إلتون مايو)، الإتصال والقيادة (عند ليكرت)، التكوين والتوظيف ونظام الأجور (عند سعد بشاينية) وغيرها من الأنشطة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية.

(1) - أحمد زردومي: التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002-2003، ص 446.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وهناك ملاحظة مهمة تمّ التوصل إليها أثناء عملية توزيع الإستمارة والإجابة عليها عند بعض المبحوثين وتحديدًا عند هذا السؤال، إذ يقولون "خير ما نضع غير متجددة أبدًا نضع متجددة أحيانًا (الإجابة الوسط) حتى لا تكون النظرة سلبية إزاء هذه المديرية"، فلو عمنا هذا على نصف الأفراد الذين أجابوا على الإحتمال الثاني فقط – وبدون تحيز- نقول أن نسبة (58.8 %) من المبحوثين أجمعوا على عدم تجديد تلك النصوص واللوائح أبدًا، وهي نسبة كبيرة.

نتوصل مما سبق إلى أنّ المؤسسة مجال الدراسة تفتقد إلى التجديد والتغيير على مستوى اللوائح والإجراءات القانونية المتعلقة بسياسات ووظائف الموارد البشرية، وهذا وإن حصل (التجديد) فسيقتصر معظمه على الطبقة المستفيدة داخل المديرية وهي فئة المسؤولين والقادة . إذًا وتبعًا للنتيجة المتحصل عليها من الجدول السابق (رقم 16) والتي تؤكد على التطبيق الحرفي للقوانين بأنه الطريق الوحيد لبلوغ أهداف المديرية، نتوصل إلى استنتاج مهم جدًا هو أنّ التأكيد على هذا الأمر ليس نابعا من تجديد ومرونة القوانين الخاصة بتسيير وإدارة المورد البشري بل يرجع إلى سبب خفي هو محاولة فرض السيطرة والقوة على الأفراد داخل هذه المديرية باسم القانون، وهذا بدوره يشير إلى تستر الطبقة المستفيدة وراء ذلك للسعي إلى تحقيق مصالحها وأهدافها الخاصة، وهذا ما أسماه R. MICHELS بقانون الأوليغاركية.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**الجدول (رقم 18): يوضح تأثير التسلسل الوظيفي في عملية تسيير الموارد البشرية**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5.88	6	-	-	10.41	5	2.94	1	تعطيل الأعمال	ت
18.62	19	15	3	14.58	7	26.47	9	تباطؤ الأعمال	
15.68	16	20	4	10.41	5	20.58	7	تسهيل	
2.94	3	-	-	6.25	1	-	-	تعطيل+تباطؤ	
0.98	1	-	-	2.08	1	-	-	تعطيل+تسهيل	
0.98	1	-	-	2.08	1	-	-	تباطؤ+تسهيل	
45.09	46	35	07	45.83	22	50	17	المجموع	
45.09	46	35	07	47.91	23	47.05	16	أحيانا	
9.80	10	30	06	6.25	03	2.94	01	أبدا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

تبيّن القراءة المتأنية للبيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تحكم وتأثير التسلسل الوظيفي في عمليات وأنشطة الموارد البشرية بنسبة (90.19%) توزعت بالتساوي على الإحتمال الأول والذي يشير إلى التأثير الدائم بنسبة (45.09%) والإحتمال الثاني والذي يعتبر بأنّ هذا التأثير غير دائم ولكن موجود أحيانا بنسبة (45.09%)، في مقابل ذلك استبعدت نسبة (9.8%) من المبحوثين تواجد هذا التأثير في الأصل.

فعندما نأخذ نسبة الأفراد الذين أجابوا على دوام استمرارية تأثير التسلسل الوظيفي على إنجاز أعمال وأنشطة المستخدمين (45.09%) نجد من هذه النسبة (27.45%) أي حوالي (28) مبحوثا اعتبروا بأن هذا التأثير سلبي، لأنه يؤدي إلى التعطيل والتباطؤ في تنفيذ المهام، والتي قد تظهر عند طلب الاستفادة من الترقية، الاستفادة من بعض الخدمات الإجتماعية، كذلك عند طلب الإجازة، ..الخ، حيث يقول أحد المرؤوسين "إن المؤسسة هي التي تقرر متى أتحصل على العطلة ولست أنا، فطوال العام وأنا أطلب الإجازة ودائما أنتظر عدة شهور للموافقة عليها..." بحكم الوظيفة التي يشغلها هذا العامل تضطر الإدارة إلى عدم الإستغناء عنه حتى في فترة راحته، ولكن في نفس الوقت هذا لا يمنع الإدارة من وضع شخص آخر ينوب حتى يستفيد هذا الموظف من العطلة السنوية المقدمة، من جهة. وحتى لا ينشأ أي ضغط عليه قد ينتج عنه ضعف وانخفاض في أدائه من جهة أخرى.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

في حين نسجل نسبة (15.68%) من أفراد البحث، أفادوا بأن للتسلسل الوظيفي دورا ايجابيا في عملية تسيير الموظفين داخل هذه المديرية حيث يعمل على تسهيل الأمور بضبطه للمهام والإختصاصات بطريقة متدرجة ومنتظمة في هيكل تنظيمي واضح يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل منصب فيه، وهذا بالتحديد الهدف الذي أنشأ من أجله النموذج البيروقراطي الذي نادى به المفكر "ماكس فيبر" وجعله كحل لتطور وتضخم التنظيمات، ولكن تعدد وكثرة الرئاسات التي تمر بها الأعمال والتي تحتاج إلى موافقة التسلسل الرئاسي ينبثق عنه عرقلة بعض الأنشطة المرتبطة بشؤون العاملين، وهناك الكثير من العلماء والمفكرين الذين عالجوا ظاهرة التأثير السلبي لتعدد المستويات الإدارية (البيروقراطية).  
وعموما نتوصل إلى أنّ التسلسل الوظيفي لديه تأثير كبير على وظيفة الموارد البشرية، فتارة يقوم بتسهيل عملياتها وأنشطتها (التأثير الإيجابي)، وتارة أخرى يضع عوائق وحواجز في طريق تنفيذها (التأثير السلبي)، وغالبا ما يكون التسلسل الإداري معوقا أكثر منه مسهلا لكل الأعمال والإنجازات التي تقوم عليها المؤسسات.

### الجدول رقم (19): يوضح مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		فئات إحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2.94	03	-	-	2.08	01	5.88	02	دائما
38.23	39	20	04	43.75	21	41.17	14	أحيانا
58.82	60	80	16	54.16	26	52.94	18	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يبرز هذا الجدول قضية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مجال الدراسة، حيث يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على عدم إشراك العمال في قضية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة (58.82%) مقابل (2.94%) فقط من الذين أجابوا على وجود مشاركة دائمة للعمال، في حين توسطت نسبة (38.23%) من أفراد البحث واختاروا بذلك الإحتمال الثاني "أحيانا".

ومن خلال هذه البيانات نلاحظ عدم اهتمام الإدارة العليا بإشراك عمالها في صياغة القرارات التنظيمية، وهذا ما تؤكدته الفئات السوسيو-مهنية الثلاث بنسب (52.94%) من الإطارات، (54.16%) من عمال التحكم، (80%) من عمال التنفيذ، ولكن هذا التأكيد يحمل في طياته تفسيرات مختلفة تبعا لكل فئة، فمجموعة الإطارات توافق على استثناء المرؤوسين من هذه العملية لعدة أسباب أهمها "أن العمال ليست لديهم المقدررة على اتخاذ القرارات بمعنى أنهم غير مؤهلين ولا يملكون الكفاءة لذلك، ولعدم درايتهم الكافية

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

والملمة بالموضوع المقرر فيه ... " وهذا ما أثبتته نتائج المقابلات مع بعض رؤساء الأقسام بقولهم " أن العامل لا يملك القدرة والخبرة والتأهيل على اتخاذ القرارات الصائبة "

إن هؤلاء المسؤولين يجهلون الفائدة التي ستجنيها المؤسسة من وراء هذا الإشراف، وليس شرطاً أن يؤخذ رأي العمال بعين الاعتبار ولكن إن مجرد المشاركة حتى وإن كانت شكلية تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتحسينهم بأهميتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة المردود، وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من طرف مفكري وعلماء مدخل العلاقات الإنسانية أمثال "إلتون مايو، ليكرت، وماكجريجور" إذ يصرون من أجل تحقيق الأداء الفعال على ضرورة الإعتناء على القيادة الديمقراطية بمعنى مشاركة العمال الإدارة في صنع القرار.

أما التفسيرات التي يقدمها عمال التحكيم وعمال التنفيذ بخصوص منعهم من المشاركة تنصب معظمها في هذه التصريحات "القرار لصاحب القوة أي الطبقة الحاكمة والتي تعمل على إشباع حاجاتها الشخصية وخلص" ويقول آخر "إن العامل البسيط يقلق الإطارات لذلك فالمسؤول والرئيس هو وحده من يملك حق اتخاذ القرار " ويضيف إلى ذلك أحد المبحوثين (عمال التنفيذ) "القرار يصدر دائماً من مجلس الإدارة وعلى العمال التنفيذ فقط وهذه هي الوسيلة التي يتم بها قمع رأي واقتراح العامل وجعله دائماً تحت سيطرة التسلسل الوظيفي حتى لا يحدث الفوضى والمشاكل داخل المديرية".

إنّ عدداً من العمال يجهلون المواد القانونية التي تنص على كيفية مشاركتهم في تسيير أمور المؤسسة (وقد تمت الإشارة إلى ذلك في تحليل الجدول رقم 14) فالإتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة الأم لسنة 1991 تخصص المبحث الثالث من الباب الثاني للحديث عن كيفية هذه المشاركة (عن طريق مندوبي المستخدمين) كما تحدد مجمل الصلاحيات التي يتم الإستشارة فيها مسبقاً على مستوى الوحدات لأخذ القرار فيها.<sup>(1)</sup> ولكن القانون شيء وتطبيقه في الواقع شيء آخر لأن مشاكل العمال مع مندوبيهم (ممثلهم) موضوع واسع يطول الحديث فيه لذلك يتعذر التعمق فيه لعدم اتساع المجال لذلك، ولكن نشير إلى نقطة مهمة جداً، هي أن دور ممثلي العمال يُعتبر في غاية الحساسية لأنه يقع في الوسط، بين الإدارة والعمال، وعلى حد قول أحد ممثلي العمال "نحن بين نارين وجهتين متناحرتين دائماً ولا تخلو النزاعات بينهما طوال استمرارية المؤسسة...".<sup>(2)</sup>

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى أنّ الهديرية لا تفتح المجال لمشاركة جميع أفرادها في عملية صناعة القرارات، ونستدل هنا بما اكتشفه "ميشال كروزبي" في معالجته لظاهرة البيروقراطية إذ يرى بأن تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية البعيدة عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم

(1) - الإتفاقية الجماعية " للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي والتجاري سونغاز، الباب الثاني، المبحث 3، ديسمبر 1991.

(2) - مقابلة مع ممثل العمال، يوم 11 أوت 2008.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يؤدي حتما إلى الجمود، لأن صانع القرار لا يملك المعلومات الصحيحة اللازمة عن الواقع حتى يتمكن من اختيار البديل الأمثل<sup>(1)</sup>. وبالتالي فالمؤسسة محل الدراسة تركز جانبا من البيروقراطية السلبية. إذا كانت عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المديرية تستثني أغلبية عمالها من المشاركة في هذه العملية، فما هو إذاً الأسلوب القيادي المتبع لتحقيق أحسن الإنجازات بداخلها؟

**الجدول رقم (20): يوضح أساليب القيادة الأكثر اتباعا لإنجاز الأعمال**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإحتمالات	
19.6	20	15	03	12.5	06	32.3	11	تأثير إيجابي	متسلط
31.3	32	70	14	29.1	14	11.7	04	تأثير سلبي	
-	-	-	-	-	-	-	-	لا تأثير له	
50.9	52	85	17	41.6	20	44.1	15	المجموع	
3.9	04	05	01	6.2	03	-	-	تأثير إيجابي	متساهل
0.9	01	-	-	2.1	01	-	-	تأثير سلبي	
0.9	01	05	01	-	-	-	-	لا تأثير له	
5.8	06	10	02	8.3	04	-	-	المجموع	
35.2	36	05	01	35.4	17	52.9	18	تأثير إيجابي	ديمقراطي
1.9	02	-	-	4.1	02	-	-	تأثير سلبي	
5.8	06	-	-	10.4	05	2.9	01	لا تأثير له	
43.1	44	05	01	50	24	55.8	19	المجموع	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

لقد حاولت الدراسة الراهنة من خلال هذا الجدول وما يتضمنه من بيانات إحصائية التحقق ميدانيا من صدق المؤشر الذي تم وضعه والخاص بتسلط وسوء القيادة وضعف الإشراف، وقد توصلنا إلى النسب التالية وحسب الإحتمالات الموجودة والمرتبطة بالأسلوب الأكثر اتباعا لإنجاز الأعمال، حيث أجاب ما نسبته (50.9%) من أفراد مجتمع الدراسة على النمط المتسلط، و (5.8%) على النمط المتساهل، في

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص (51،52).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

حين أجمع ما نسبته **(43.1%)** على أنّ النمط الديمقراطي هو الأسلوب الأحسن لتنفيذ المهام والأعمال بفعالية.

ومن خلال النسب الجزئية نلاحظ بأن نسبة **(32.3%)** من الإطارات تستعمل الأسلوب التسلطي (الأوتوقراطي) ظناً منها بأنه الطريق الأنسب للوصول إلى الأداء الفعال وأن له تأثيراً إيجابياً على ذلك، وهنا نلاحظ تقارب هذه النظرة مع أفكار التنظيم في القديم القائمة على الإستبداد والتسلط في القيادة، وتبرر فئة الإطارات موقفها هذا - من خلال المقابلات - بأن "عدم التزام العمال بتأدية جميع أعمالهم بكل جدّ وإتقان يفرض علينا تطبيق هذا الأسلوب معهم"، وهذا ما أكدته **(85%)** من عمال التنفيذ و**(41.6%)** من عمال التحكم، مصرحين بذلك على التأثير السلبي لهذا الأسلوب في عملية تسيير الموظفين بنسب قدرت بـ **(70%)** من عمال التنفيذ و**(29.1%)** من عمال التحكم.

وفي مقابل ذلك عبّر **(55.8%)** من الإطارات على ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي (التعاوني) في العمل لِماله من تأثير إيجابي على إنجاز الأعمال بنسبة **(52.9%)**، ويتوافق هذا مع إجابات فئة التحكم **(50%)**، وهي الأخرى رأت بأنه ذا تأثير إيجابي بنسبة **(35.4%)**، إن هذه الأرقام تدل على وعي نسبة معتبرة من الرؤساء والمشرفين بأهمية هذا النمط، وفي هذه الحالة يتفق هذا التوجه مع أفكار مدخل العلاقات الإنسانية التي دعت إلى ضرورة توفير القيادة الديمقراطية كوسيلة من بين الوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاجية.

لكن المفارقة في تلك البيانات نجدها عند فئة التنفيذيين والتي نفت استعمال هذا الأسلوب (النمط الديمقراطي) من طرف مسؤوليهم بنسبة قدرت بـ **(5%)** فقط ممن أجابوا على هذا النوع .  
إذاً هناك اختلاف وتباين واضح بين إجابات هذه الفئة وإجابات الفئتين الأخرين - الإطارات والتحكم - أين يكمن الخلل هنا ؟ طبعاً ومع الأرقام المتحصل عليها في النمط المتسلط نقول بأن الأفراد الذين أكدوا على النمط الديمقراطي يتمنون ويأملون أن يطبق هذا النمط وبشكل واسع في جميع الأقسام والوحدات المكونة للمديرية وهذا لا ينفى عدم ممارسة هذا الأسلوب من طرف بعض الرؤساء والمشرفين.  
عموماً وتأسيساً على ما سبق، نتوصل إلى أنّ الأسلوب الأكثر اتباعاً لتحقيق أحسن الإنجازات يتمثل في الأسلوب المتسلط (المتشدد) وهذه النتيجة تؤكد ما تمّ استخلاصه من الجدول السابق (الخاص بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات)، ولمعرفة الجوانب الأكثر تركيزاً على إنجاز الأعمال من طرف الرؤساء والمشرفين نتطرق للجدول الموالي:

**الجدول رقم (21): يوضح الجوانب التي يركز عليها الرؤساء والمسؤولون**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
72.5	74	75	15	79.2	38	61.7	21	الإهتمام أكثر بالعمل
1.9	02	-	-	4.1	02	-	-	الإهتمام بالعمل
25.5	26	25	05	16.6	08	38.2	13	معا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

إنّ القراءة الأولية لهذا الجدول توضح لنا تباعد الأرقام المتحصل عليها بخصوص الجوانب الأكثر تركيزا من طرف الرؤساء والمشرفين على أداء الأعمال، فقد عبرت نسبة (72.5%) من المبحوثين على أن العمل هو مصدر اهتمام الرؤساء، مقابل (1.9%) فقط ممن أجابوا على أن العامل هو الأكثر تركيزا من العمل، في حين نجد الإهتمام بهما معا أخذ نسبة (25.5%).

تبين لنا من خلال هذه المعطيات أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن العمل هو النقطة الأساسية التي يعتمد عليها الرؤساء و المسؤولون في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بدلالة النسب المسجلة لدى كل فئة، (61.7%) من الإطارات، (79.2%) من عمال التحكم، و (75%) من عمال التنفيذ، فالقادة والمسؤولون يعتقدون بأن طريق الوصول للفعالية التنظيمية لا يأتي إلا بالتركيز على العمل فقط، فهم يتفقون إذا مع أفكار مدرسة الإدارة العلمية التي تضع عنصر العمل على رأس قائمة فلسفتها التنظيمية (1). وقد يتأذى الكثير من العمال من هذه السياسة، حيث ظهر ذلك في أقوالهم (من فئة التحكم والتنفيذ) التالية: "دائما على حساب العامل مهما كان الثمن حتى وإن أدى ذلك إلى ما لا يحمد عقباه ... إستغلال العامل" وفي هذا الصدد أشار بعض العمال إلى أمر مهم جدا هو أن تركيز ال قادة صحيح يكون على العمل، ولكن وراء ذلك نجد المصلحة الشخصية في المرتبة الأولى قبل كل شيء، وقد جاء هذا في تصريحات بعض منهم " ...في بعض الأحيان الإهتمام أكثر بالمصلحة الشخصية... الإهتمام بحوائجهم...". والدليل على كل ذلك النسبة التي أشارت على الإهتمام بالعمل؛ و هي نسبة ضئيلة جدًا (1.9%) وتنعدم تماما عند فئة التنفيذيين، وهذا ما أثبتته مجموعة الإطارات أيضا بانعدام اهتمام المسؤولين بالعامل أصلا . ونجد نسبة (25.5%) ترى بأن تحقيق الأداء المطلوب يتطلب التركيز على الجانبين معا (العمل والعامل) وهذا ما ينبؤ بأن نسبة قليلة من الرؤساء يعتمدون على هذا الأسلوب لأنهم يرون فيه الطريق الأنسب لبلوغ أحسن الإنجازات، حيث يتم

(1) - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 107.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الإهتمام بالجانبين معا دون التركيز على طرف وإهمال الطرف الآخر، بمعنى خلق التوازن بين أهم عنصرين في التنظيم (إنجاز العمل والموارد البشري).

نستخلص من خلال هذا العرض أن رؤساء ومديري هذه المديرية يركزون على أداء الأعمال والإنتاج وهذا ما يخلق انخفاضا وتدنيا في الإهتمام بالعامل البشري الذي يقوم وينجز هذه الأعمال، فقد ينتج على هذه السياسة الكثير من المشاكل . إن نتيجة هذا الجدول تؤكد نتيجة الجدول الذي سبقه، والآن نعرض أهم الصعوبات التي تواجه الإشراف الفعال داخل هذه المؤسسة مجال البحث في الجدول التالي

### الجدول رقم (22): يوضح أهم الصعوبات التي تواجه الإشراف الفعال داخل الإدارة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24.5	48	21.4	09	25.2	28	25.6	11	صعوبة في تقييم أداء العمال
17.3	34	19.1	08	15.3	17	20.9	09	صعوبة في رقابة العمال
13.7	27	19.1	08	13.5	15	9.3	04	صعوبة في التنسيق بين العمال
11.7	23	16.6	07	10.8	12	9.3	04	ضعف التوجيه
14.3	28	7.1	03	17.1	19	13.9	06	قصور في الإتصال بين العمال
16.8	33	16.6	07	18.1	20	13.9	06	إختلال في توزيع المهام
1.5	03	-	-	-	-	6.9	03	أخرى تذكر: عدم مبالاة العمال
100	196	100	42	100	111	100	43	المجموع*

نهدف من وراء هذا الجدول إلى، أولاً: محاولة معرفة أهم الصعوبات التي يواجهها الإشراف الفعال داخل هذه المؤسسة من خلال وجهات نظر الفئات السوسيو- مهنية الثلاث، ثانياً: الكشف عن حقيقة وجود عراقيل واختلالات فعلا في عملية الإشراف، وقد تأكد هذا الأمر بدليل أن جميع المبحوثين أجابوا على هذا السؤال.

أما بخصوص العراقيل التي تحدّ من تحقيق فعالية الإشراف تجسدت في عدة أسباب أهمها وحسب درجة التكرارات المسجلة من الأهم حتى الأقل أهمية (تبعاً لإجابات المبحوثين) تمثلت فيما يلي: الصعوبة في تقييم أداء العامل ونسبته (24.5%)، الصعوبة في رقابة العمال (17.3%)، إختلال في توزيع المهام

\* ملاحظة: إن المجموع يساوي عدد إجابات المبحوثين وليس عدد المبحوثين فالمبحوث يختار أكثر من إجابة.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

(16.8%)، قصور في الإتصال (14.3%)، صعوبة التنسيق (13.7%)، ضعف التوجيه (11.7%)، وفي آخر السلم أخذت نسبة (1.5%) احتمال عدم مبالاة العمال وطبعاً أجابت عنه فئة الإطارات فقط. نلاحظ من خلال هذه البيانات، أن الصعوبة في تقييم أداء العامل قد احتلت النسبة الأكبر وعند الفئات السوسيو-مهنية الثلاث فهذا يدل على وجود اختلالات في هذه العملية سواء تعلق ذلك بالمسؤولين أو العامل أو النظام في حد ذاته (سنأتي على تفسير ذلك في الجدول المتعلق بنظام تقييم الأداء)، ويأتي وراء هذا مباشرة كل من صعوبة رقابة العمال والإختلال في توزيع المهام، فبالنسبة لرقابة فقد أكد الكثير من المسؤولين على عدم إمكانية تطبيق الرقابة المباشرة على مرؤوسيه، فهو من جهة يقلق كلا الطرفين ويخلق مشاكل كثيرة، ومن جهة أخرى يضيّع وقت المسؤول وبالتالي يبعده عن بعض مسؤولياته الرئيسية الموكلة له، أما وجود اختلال في توزيع المهام يرجع بالدرجة الأولى إلى وجود مناصب عمل شاغرة لم يتم التوظيف فيها بعد ولكن أعباءها وأنشطتها يقوم بها موظفو المديرية الحاليين، وهذا ما أكده رئيس قسم المالية والمحاسبة "...هناك عمال ومسؤولون يقومون بعدة مهام ليست من مسؤولياتهم وذلك لعدم وجود تعيين مستمر يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية داخل المديرية".<sup>(1)</sup> إنّ هذا الوضع ينتج عنه ظاهرة عبء العمل وهي بدورها لديها عدة تأثيرات سلبية على الأداء العام للمؤسسة.

كذلك إنّ ضعف الإتصال والذي ينبثق عنه قلة التنسيق وضعف التوجيه يحد من تطبيق نظام جيد للإشراف، ويضيف أحد المبحوثين (عمال التحكم) إلى هذه الأسباب ظاهرة تمييز العمال عن بعضهم البعض من قبل مسؤوليهم والتي يرى بأنها تخدم خاصة الرؤساء غير الأكفاء، كما يمكن القول وعلى أساس تلك البيانات أن ظاهرة لامبالاة العمال ليست من الأسباب الرئيسية لضعف الإشراف.

عموماً تلك هي الإختلالات التي تواجه وتحد من تطبيق الإشراف الفعال داخل هذه المديرية.

(1) - مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة، 2 أوت 2008.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**الجدول رقم (23):** يبين ما إذا كانت سياسة التوظيف تضع الفرد المناسب في المكان المناسب

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.7	11	10	02	2.1	01	23.5	08	دائما
68.6	70	50	10	75	36	70.6	24	أحيانا
20.5	21	40	08	22.9	11	5.8	02	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	في حالة السلب ما هي الأسباب
20.96	26	21.73	05	24.24	16	14.28	05	شروط غير عادلة
46.77	58	56.52	13	46.96	31	40	14	علاقات شخصية
16.12	20	13.04	03	18.18	12	14.28	05	القانون جامد
13.70	17	8.69	02	9.09	06	25.71	09	عدم اتباع الطرق الحديثة
2.41	03	-	-	1.51	01	5.71	2	أخرى تذكر: ضعف المستوى التعليمي
100	124	100	23	100	66	100	35	المجموع*

يدور مضمون هذا الجدول حول مدى موضوعية سياسة التوظيف المتبعة من طرف المديرية

الجهوية للتوزيع - سونلغاز قسنطينة 1-، حيث يتضح أن نسبة (10.7%) فقط من المبحوثين أجابوا أن المديرية دائما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين عبّر حوالي (68.6%) على الإحتمال الثاني والمتمثل في "أحيانا"، بينما نفت نسبة (20.5%) حقيقة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. إذاً إن النسبة الأضعف في هذا الجدول هي التي اعتبرت أن المؤسسة تراعي في سياسة توظيفها الموضوعية، وقد شهد بذلك فئة الإطارات حيث شكلت أكبر نسبة (23.5%) مقارنة مع النسب الأخرى، عمال التحكم (2.1%) وعمال التنفيذ (10%).

فالتوظيف داخل هذه المديرية يسلك عدة مراحل نظامية متسلسلة والتي تبدأ -استنادا إلى كلام رئيس مصلحة التكوين<sup>(1)</sup>- بتخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل المناصب الفارغة حيث تبعث قائمة بذلك إلى الإدارة العامة بـ "الكدية قسنطينة" لأن هذه الأخيرة هي التي تحدد عدد الأفراد استنادا إلى الميزانية المخصصة لهذا الفرع، وعلى أساس ذلك تقوم المديرية بإعداد قائمة جديدة أو ما يسمى بـ l'offre

\* ملاحظة: المجموع يساوي عدد إجابات المبحوثين وليس عدد المبحوثين لأن الباحث يجيب على أكثر من احتمال.  
(1) - مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، 21 جويلية 2008.

## ..... معوقات إحارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

d'emploi وترسلها إلى الوكالة الوطنية للتشغيل A.N.E.M (وهي المصدر الأساسي للإستقطاب لدى هذه المؤسسة) والتي تعمل على تحديد اليد العاملة التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة من مستوى تعليمي، تخصص، خبرة، سن، ...الخ، وهنا يأتي دور قسم الموارد البشرية الذي يقوم بانتقاء أولي للأشخاص اللازمين للمؤسسة، وبعدها يتم استدعاء هؤلاء الذي وقع الإخ تيار عليهم لإجراء المقابلات معهم ثم إخضاعهم إلى الإختبارات النفسية التقنية في مركز الإختبار التابع للمؤسسة سونلغاز، وتلي هذه المرحلة مباشرة عملية الإختيار النهائي والقائمة أساسا على ثلاثة معايير هي : المعدل الجامعي، نتائج الإختبار النفسي التقني، ونتائج المقابلات، وتكون المؤسسة بذلك قد حصرت اليد العاملة التي تحتاجها، ولاستكمال ذلك يقوم الفرد المختار بإحضار كل الوثائق الخاصة بالتوظيف، لتأتي في الأخير مرحلة الفحص الطبي للتأكد بأن الفرد لا يحمل أي مرض يهدد حياته بالخطر بالإضافة إلى خلو ه من بعض الأمراض المتعلقة بالعلو vertige وقلة البصر...الخ، وذلك حسب متطلبات الوظيفة الشاغرة.

وبعد كل هذه المراحل تأتي عملية التعيين الأولى والتي يخضع فيها الموظف الجديد إلى فترة تجريبية قبل تثبيته (فلاطارات سنة كاملة، عمال التحكم 6 أشهر، وعمال التنفيذ 3 أشهر).

نلمس من خلال هذا الع رض أن المؤسسة مجال البحث تتبع الطرق الحديثة نسبيا في عملية التوظيف والمبنية على أسس علمية سليمة، هذا في حالة اتباع الموضوعية والعدل في كل مرحلة، ولكن عكس ذلك يطرح مشكلة التشكيك في مصداقيتها، وهذا ما أكدت عليه نسبة (68.6%) وهي نسبة كبيرة، فاختيار الإحتمال الأوسط يخلق العديد من الشكوك لأن الكثير من المبحوثين يتخفون وراء كلمة "أحيانا" للابتعاد عن كشف الحقائق المتعلقة بعمليات الإختيار والتعيين داخل مديريتهم .

ولكن مقابل ذلك عبرت نسبة (20.5%) من المبحوثين بكل صراحة عن عدم اتباع الطرق السليمة والعدالة عند التوظيف، حيث ترجع كل من الفئات السوسيو- مهنة الثلاث (والتي أعربت عن ضعف تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب )، والتي قدرت نسبتها بـ (89.1%) من أفراد مجتمع الدراسة أسباب ذلك إلى العلاقات الشخصية (المعرفة) بنسبة (46.77%) وهي أكبر نسبة سجلت من عدد إجابات المبحوثين، وتليها مباشرة نسبة (20.96%) والتي اعتبرت أن شروط التوظيف المسطرة من طرف المديرية ليست عادلة، في حين أخذ احتمال خضوع سياسة التوظيف لقانون جامد نسبة (16.12%)، إضافة إلى أن عدم امتلاك المؤسسة لطرق ووسائل حديثة للتوظيف شكل نسبة (13.70%)، وفي الأخير جاء احتمال ضعف المستوى التعليمي في المرتبة الأدنى بنسبة (2.41%).

نستنتج بأن للعلاقات الشخصية تأثيرا كبيرا على سياسة التوظيف فهي من أهم أسباب ضعف تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد أكد على ذلك العديد من المبحوثين فهناك من قال بأن "التوظيف أصبح وراثيا متداولاً، ترى نفس الأسماء تتردد، إذاً هي مؤسسة شخصية وليست وطنية ... " ويضيف أحد المرؤوسين " ...إنها مؤسسة معرفة...الإدارة أصبحت ملك لأشخاص معينين ... " ويقول أحد

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عمال التحكم " المعروفة ولو كان حمار ...". عموما وبعد هذه المعالجة القصيرة نخلص إلى أن سياسة التوظيف داخل هذه المديرية يشوبها نوع من القصور والخلل، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها تدخل العلاقات الشخصية في طرق التعيين، وعدم عدالة شروط التوظيف إضافة إلى أسباب أخرى أقل تأثيرا في مستوى موضوعية التوظيف.

**الجدول رقم (24): يوضح مدى موضوعية عملية تقييم الأداء وأسباب عدم موضوعيته**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإحتمالات
21.5	22	15	03	18.7	09	52.9	18	موضوعي
53.9	55	60	12	66.6	32	32.3	11	غير موضوعي
16.6	17	25	05	14.6	07	14.7	05	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إذا كانت الإجابة بغير موضوعية
13.8	21	20	04	11.1	11	18.2	06	عدم وجود معايير واضحة
12.5	19	10	02	14.14	14	9.1	03	إستخدام طرق لا تتناسب مع كل الوظائف
11.2	17	10	02	10.1	10	15.1	05	تطبيق أسلوب شائع
9.2	14	15	03	9.1	09	6.1	02	عدم المتابعة
12.5	19	10	02	13.1	13	12.1	04	عدم توفر مختصين
9.8	15	10	02	10.1	10	9.1	03	عدم تدريب الأفراد
22.5	34	20	04	23.2	23	21.2	07	تدخل العلاقات الشخصية
8.5	13	05	01	9.1	09	9.1	03	عدم وجود دليل لذلك
100	152	100	20	100	99	100	33	المجموع*

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين في مدى تطبيق الموضوعية في عملية تقييم أداء العامل، حيث أعربت نسبة (22.5%) على أن نظام التقييم المطبق موضوعي، ومقابل ذلك أكدت نسبة (53.9%) من أفراد المجتمع المبحوث على عدم موضوعيته، في حين نجد أن 17 فرد بنسبة (16.6%) عن الإدلاء برأيهم حول هذه القضية.

\*ملاحظة: إن المجموع الثاني يساوي عدد إجابات المبحوثين وليس عدد المبحوثين لأن المبحوث أجاب بأكثر من احتمال.

## ..... معوقات إحصاء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

نلاحظ من خلال هذه الدلالات الرقمية أن نسبة كبيرة من المبحوثين ومن الفئات السوسيو- مهنية الثلاث أكدت على أن عملية تقييم الأداء المتبعة في مؤسستهم لا تحتكم إلى الموضوعية وهي بعيدة كل البعد عن التطبيق العادل لها، بدليل تسجيل أكبر نسبة عند عمال التحكم بـ (66.6%)، وعمال التنفيذ بـ (60%)، وأقل نسبة عند الإطارات والمقدرة بـ (32.3%)، وفي مقابل ذلك شكلت أكبر نسبة عند هذه الفئة في الإختيار الأول "موضوعي" والتي بلغت (52.9%). بطبيعة الحال إن تنفيذ هذه العملية يك ون من قبل أغليبتهم، لذلك يصرون على اتصافها بالموضوعية من جهة ومن جهة أخرى لدرائتهم بطرق وكيفيات تطبيقها، بمعنى أن لديهم معرفة أكثر من غيرهم بحيثيات هذا النظام، وقد تمّ ملاحظة ذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض رؤساء الأقسام.

تمّ وضع مجموعة من الإختيارات والتي تضمنتها الإستمارة بخصوص الأسباب التي تكمن وراء عدم موضوعية هذا النظام، وقد جاءت كما يلي حسب درجة التكرارات المسجلة، حيث أخذ احتمال "تدخل الوساطة والعلاقات الشخصية" أكبر نسبة والمقدرة بـ (22.5%) من عدد إجابات المبحوثين، وتليها مباشرة "عدم وجود معايير واضحة للأداء" بنسبة (13.8%). إن هذا السبب أشار إليه الكثير من المؤلفين والكتاب إذ يرون أنه من الصعب تحديد مؤشرات ومعايير لقياس الأداء، ولكن المؤسسة مجال البحث حاولت أن تضع لذلك حلا بتبنيها أحد أنظمة التقييم والذي يحمل في طياته معيارين أساسيين هما تقييم المرودقي وتقييم الدور، وكل واحد منهما تنبثق عنه جملة من المؤشرات. كما نجد بأن كلا من "استخدام طرق لا تتناسب مع كل الوظائف" و"عدم توفر مختصين للقيام بهذه العملية" هي الأخرى من مصادر عدم موضوعية التقييم داخل هذه المديرية وذلك بنسبة (12.5%).

وفي هذا الصدد يقول رئيس مصلحة التكوين بأن لكل فئة من الفئات السوسيو-مهنية تقييمها الخاص، وقد تأكدت الباحثة من ذلك استنادا للوثائق التي تحصلت عليها، ربما يقصد المبحوث هنا الإختلاف في طبيعة الوظائف التابعة لنفس الفئة السوسيو- مهنية وهذا هو التفسير الأقرب لتلك النسبة، ثم يأتي "تطبيق أسلوب شائع للاستخدام دون النظر إلى الطرق الحديثة في أساليب التقييم" بنسبة (11.2%) وهذا يتفق مع الإختيار السابق، كما يشكل "عدم تدريب الأفراد القائمين بهذه العملية" نسبة (9.8%) "وعدم وجود متابعة مستمرة من الإدارة العليا لعملية تطبيق هذا النظام" بنسبة (9.2%)، وفي الأخير تؤكد نسبة (8.5%) عن عدم توفر "دليل لتقييم الأداء لكل موظفي المديرية" الأمر الذي كشف عنه رئيس مصلحة التكوين. إذاً إنّ ظاهرة الوساطة (المعرفة) نجدها مرة أخرى من أهم أسباب (وعلى رأس القائمة) غياب العقلانية والموضوعية في سياسات تسيير الموارد البشرية - كما هو الحال هنا - ولكن الغريب في الأمر أن معظم القادة يؤكدون على سبب آخر والذي جاء على لسان رئيس قسم المالية والمحاسبة (1) "...إن نظام

(1) - مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة، يوم 2 أوت 2008.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

التقييم لا يتناسب مع عقلية العامل... فالعمال لا يتقبلون نتائج التقييم... " إن هذا التصريح يحمل في طياته معنيين، فمن جهة يشير هذا المسؤول إلى صعوبة التعامل مع العامل الجزائري وذلك لاختلاف اتجاهاته وثقافته واعتقاداته... الخ، حتى وإن كان تعامل رؤسائه عادلا وموضوعيا فذلك يخلق مشاكل كثيرة خاصة عند التقييم، وهذا ما أكده أحد الإطارات بقوله "إن نظام التقييم غير مقبول عند معظم العمال"، ومن جهة أخرى نستنتج بأنه لا يوجد توافق بين معايير نظام التقييم وقيم وأفكار العامل، لأن هذا النظام في الأصل هو نظام غربي مستورد من الخارج.

وكنتيجة لما سبق، نستنتج عدم اتصاف نظام تقييم الأداء بالموضوعية الكافية والمطلوبة، وبطبيعة الحال يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها تدخل الوساطة والعلاقات الشخصية (فهذه النتيجة تتفق مع التي سبقتها مباشرة في الجدول رقم 23) بالإضافة إلى عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء، وكذا صعوبة التعامل مع عقليات قوة العمل الجزائرية. وتبقى عملية التقييم تثير الكثير من القضايا بين أوساط الإطارات والمشرفين فهي ذات أهمية بالغة إذ تعد من أهم سياسات تنمية وتسيير الموارد البشرية، نستطيع أن نقول بأن المؤسسة مجال البحث تولي أهمية لهذه العملية بكونها تمتلك وثائق ونظاما خاصا بالتقييم من جهة، ومن جهة أخرى توظف نتائج التقييم في نظام الحوافز (زيادة نسبية في الأجر، وعند الترقية).

### الجدول رقم (25) : يوضح درجة تطبيق الموضوعية في عملية الترقية

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإحتمالات	
	ك	%	ك	%	ك	%		
8.82	9	5	1	6.25	3	14.70	5	عالية
52.94	54	45	9	47.91	23	64.70	22	متوسطة
36.27	37	50	10	45.83	22	14.70	5	منخفضة
1.96	2	-	-	-	-	5.88	2	عدم إجابة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يقوم نظام الترقية بالمديرية الجهوية للتوزيع - قسنطينة1- على مجموعة من المعايير الموضوعية

(مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين)<sup>(2)</sup> تمثلت أساسا في: الأقدمية، الكفاءة (نتائج تقييم الأداء أكثر من 13.5

خلال ثلاثة سنوات) معدل الغيابات، ومؤشر العقاب والتأديب، بالإضافة إلى شرط آخر يتمثل في تباعد

الفترة الزمنية بين الترقيات، بمعنى لا يحق للفرد المرقى الحصول على ترقية إلا بعد مرور ثلاث سنوات

على توقيته الأولى (انظر الملحق رقم 07)، فهذه المعايير تقرها الوثائق والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة،

ولكن ماذا عن واقع تطبيق هذه المعايير ومدى الإلتزام بها، لذلك جاء هذا الجدول ليبيّن لنا درجة تطبيق

(2) - مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، 22 جويلية 2008.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الموضوعية في عملية الترقية من وجهة نظر موظفي هذه المديرية، فقد أكد ما نسبته (8.82%) من أفراد مجتمع الدراسة المبحوثين على تطبيق درجة عالية من الموضوعية عند الترقية، في حين أعرب (52.94%) منهم على درجة تطبيق متوسطة، بينما أخذت الدرجة المنخفضة نسبة (36.27%)، بالإضافة إلى امتناع ما نسبته (1.96%) من المبحوثين عن الإجابة.

إذاً فإن تطبيق الموضوعية في الترقية ضئيل جداً -بالأخص عند الفئات الأدنى في المستوى التنظيمي- داخل هذه المديرية، وهذا ما تقره النسبتان المرتفعتان في هذا الجدول (52.94% و36.27%)، إنهما تؤكدان قلة وضعف الإلتزام بالموضوعية عند ممارسات الترقية. قد ينتج إزاء هذه المشكلة الكثير من الإختلالات التي تعيق التسيير الفعال للقوى العاملة بالمؤسسة قيد الدراسة، الأمر الذي دفعنا لمعرفة المزيد حول الأسباب التي تقف وراء ذلك، فقد أكد أكثر من (24) مبحوثاً من الفئات السوسيو-مهنية الثلاث على أن قضية المحسوبية (الوساطة، المعرفة، العلاقات الشخصية، الحسابات الشخصية، المحاباة) وكل من المسميات التي تفيد هذا المعنى هي السبب الرئيسي في ضعف تطبيق الموضوعية في نظام الترقية، بينما يرجع بعض من المبحوثين ذلك إلى مجموعة أسباب تختلف طبيعتها عن هذه التي سبقناها، ونحصرها في عدم وجود معايير ثابتة، عدم اتباع طرق حديثة في الترقية، عدم تناسب مقاييس الترقية مع ظروف العمل، قلة عدد الترقيات، وهناك من عمال التحكم من يعتقد بأن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود انسجام بين الرئيس ومرؤوسيه في العمل، إضافة إلى تسلط المسؤولين بالتصرف حسب مزاجهم... وغيرها من المسببات والمعوقات.

إنّ أهم نتيجة يمكن استخلاصها من هذا العرض، تكمن في اكتشاف ضعف الإلتزام بالموضوعية أثناء القيام بالترقيات على مستوى وحدات المديرية SDE1، وكتأكيد لما سبق (في كل من الجدولين 23،24) نجد تلاشي مبدأ العقلانية والموضوعية أمام ظاهرة الوساطة والمحسوبية التي أضحت ملازمة لسياسات الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة (توظيف، تقييم أداء، ترقية).

**الجدول رقم (26) : يوضح مدى تناسب برامج التكوين لاحتياجات العامل**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات
38.2	39	40	8	29.1	14	50	17	مناسبة
40.2	41	45	9	50	24	23.5	8	غير مناسبة
21.6	22	15	3	20.8	10	26.5	9	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عند الإجابة بغير مناسبة لماذا ؟
35.3	24	40	4	32.5	14	40	6	لا تنتظر لجوانب الضعف
36.7	25	40	4	34.8	15	40	6	مجرد إجراء قانوني
13.2	9	10	1	13.9	6	13.3	2	عدم وجود أساليب وبرامج حديثة
11.7	8	10	1	13.9	6	6.6	1	لا تخصص مبالغ مالية
2.9	2	-	-	4.6	2	-	-	عدم توفر مراكز متخصصة
100	68	100	10	100	43	100	15	المجموع*

لقد حاولت الدراسة الراهنة من خلال هذا الجدول وما يتضمنه من بيانات إحصائية التحقق ميدانيا من مدى تناسب البرامج التدريبية المقدمة من طرف المديرية لجملة موظفيها، فقد جاءت نسبة (38.2%) من المبحوثين تؤكد على تناسب مواضيع البرامج التدريبية مع المناصب والأعمال الموكلة لهم، وهذا ما أقرته نسبة (50%) من الإطارات وقد أفاد رئيس مصلحة التكوين على أن خضوع قوة العمل للتكوين يكون على أساس نوع الوظيفة التي يزاولونها، وفي مقابل ذلك صرحت نسبة (40.2%) من أفراد المجتمع المدروس على عدم تناسب مضامين التدريب لموظفي هذه المديرية وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع سابقتها، لذا فقد تُطرح قضية التشكيك في مصداقية سياسة التكوين المعتمدة في هذه المؤسسة.

فنسبة (50%) من عمال التحكم و(45%) من التنفيذيين تشير إلى الكثير من العوامل والمسببات تبرر موقفها، ففي هذا الصدد تم وضع مجموعة من الإحتمالات في الإستثمار والتي قد تكون من أهم أسباب عدم ملائمة برامج التكوين لاحتياجات القوى العاملة، وقد جاءت كما يلي : حيث حاز احتمال "مجرد إجراء قانوني يجب تطبيقه" على أكبر عدد من التكرارات بما نسبته (36.7%)، وتلاه مباشرة "لأن المؤسسة لا تنتظر لجوانب الضعف الموجودة في أداء الفرد" بنسبة وصلت (35.3%)، ثم جاء "افتقار المؤسسة

\*ملاحظة: المجموع يساوي عدد إجابات المبحوثين وليس هو عدد المبحوثين لأن المبحوث يجب على أكثر من احتمال.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

للأساليب والبرامج الحديثة في التدريب " بنسبة (13.2%)، وبعدها أتى سبب "عدم تخصيص مبالغ مالية للتدريب" بنسبة قدرت بـ (11.7%)، وأخيرا "عدم توفر مراكز متخصصة للتدريب" بنسبة (2.9%). ومنه يمكن الاستنتاج بأن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة مجال الدراسة لا تنظر للاحتياجات التدريبية التي يفتقدها العامل فهي تعتبرها مجرد قانون يطبق عندما يحين وقته، لذا يرى الكثير من المبحوثين بأن فترة التكوين ما هي إلا فترة ترفيهية أو عطلة للسياحة فقط، بينما يضيف آخر "لا يوجد من يقرر بطريقة عقلانية سليمة في أمور التكوين" وفي هذا الموضوع تحديدا يقر أحد الإطارات عن ضعف التكوين وتهميش الكفاءات، إذا فغياب العقلانية والموضوعية في نظام التكوين يُخلّ بأهميته وفائدته. ونلمس هنا غياب تدخل العلاقات الشخصية والمحابة في برامج التكوين فقد أشار إليها مبحوث واحد فقط، وهذا ما يؤكد أن التكوين ما هو إلا سياسة تخضع للقانون أكثر من استغلاله واعتماده كأحد الدعائم الأساسية لتنمية وتسيير الموارد البشرية.

وقد امتنع ما نسبته (21.6%) من المبحوثين عن الإجابة حول قضية البرامج التدريبية، وقد سُجّلت أكبر نسبة عند فئة الإطارات بـ (26.5%) وهي نسبة معتبرة، وتدل على جهل هذه المجموعة ببرامج التدريب، الأمر الذي فسّره أحد المسؤولين في "أن المؤسسة انتهجت سياسة توظيف الإطارات في الآونة الأخيرة لخفض ميزانيتها في أنشطة التدريب فلا يوجد تكوين متخصص طيلة الـ 10 سنوات الماضية" وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى إقصاء عملية التكوين على الأقل بالنسبة للإطارات لاعتبار المؤسسة بأن هذه الفئة مؤهلة ومكونة مسبقا، وهذا ما صرح به أحد المسؤولين —وهنا يكمن الخطأ الكبير— لأن التكوين الجامعي النظري شيء والواقع الفعلي شيء آخر.

وقد ارتأينا رصد حالة تمت مصا دفتها أثناء البحث الميداني والتي تؤكد على نسبة (15%) من عمال التنفيذ الذين يجهلون قضايا التدريب، فقد أفاد أحد التنفيذيين (وعمره 59 سنة) على عدم إخضاعه لأي نوع من التكوين طيلة حياته المهنية داخل مؤسسة سونلغاز!!.

بناءً على ما سبق، نصل إلى أن البرامج التدريبية المطبقة من طرف المديرية لا تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للأفراد الذين يأملون في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج الهادفة إن وجدت، وهذا ما توصل إليه الباحث "سعد بشاينية" في أن التكوين في المؤسسات الجزائرية يخضع للقانون الرسمي فهو ليس نابعا من ضرورة وحاجة المؤسسة، أي أنه مفروض من طرف الدولة على العامل سواء كان يحتاجه أم لا، إذا فالتدريب في مؤسساتنا بعيد كل البعد عن الاحتياجات الحقيقية للتطوير وتنمية الموارد البشرية.

**الجدول رقم (27): يوضح مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
22.5	23	30	6	16.6	8	26.5	9	دائما	
56.8	58	50	10	60.4	29	55.8	19	أحيانا	
20.6	21	20	4	22.9	11	17.6	6	أبدا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عند الإجابة بالسلب لماذا؟	
29.8	23	45.4	5	28.8	13	32.8	5	عدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب	
11.7	9	9.1	1	13.3	6	9.5	2	الأساليب الحالية أحسن	
58.4	45	45.4	5	57.7	26	66.6	14	عدم الخضوع للتدريب على ما هو جديد	
100	77	100	11	100	45	100	21	المجموع*	

تشير النسب المئوية العامة الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة (22.5%) من المبحوثين

تؤكد على التطبيق الدائم للأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين في حين ينفي ما نسبته

(20.6%) من مفردات البحث اتباع أي أسلوب إداري حديث في سياسة الموارد البشرية، بينما نجد أن

الأغلبية منهم يؤكدون على تطبيق هذه الأساليب بصفة جزئية، بمعنى أن هناك أحيانا استعمال للمناهج

الإدارية الحديثة وذلك بنسبة قدرت بـ (56.8%).

لقد حصر معظم المبحوثين الطرق الحديثة في تقنيات المعلوماتية ووسائل الإتصال (الإنترنت،

الإنترنت...) واستعمال عنصر الإعلام الآلي كأحد الدعائم الإدارية الحديثة، لذلك جاءت نسبة (22.5%)

تقرّ بديمومة اتباع هذه الأساليب، صحيح أن ذلك جزء من التطورات الحديثة ولكن ما يشدّ انتباه الباحث

أكثر هو الإستثمار الحقيقي للمورد البشري بمفهومه الحديث من خلال تكثيف سياسات التكوين، التوظيف،

والتحفيز... وغيرها من الأنشطة التي تعزز مكانة رأس المال البشري، وفي هذا الصدد نجد الأمين العام

لوزارة الطاقة والمناجم يركز في حديث له مع مجلة الإتحادية على "المورد البشري باعتبار ه عنصر

أساسي لنجاح النشاط الذي بليت محتوما على مجمّع سونلغاز، ويشير بذلك إلى أن برنامج العمل الذي سطر

لسنة 2008 ثري جدا لأنه تمّ التأكيد فيه على سياسة التكوين، بالفعل يكتسي المورد البشري المؤهل ذو

\* ملاحظة: المجموع يساوي عدد إجابات المبحوثين (في حالة السلب) وليس عدد المبحوثين لأن المبحوث يجب على أكثر من اختيار.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الخبرة أهمية بالغة على كل المستويات"<sup>(1)</sup> ويقدم المدير العام لمجمع سونلغاز إحصائيات كتحقييم لعام 2004 لكل من الأنشطة التالية:

- توظيف ما يقارب 600 شاب من اختصاصات مختلفة.
  - تخصيص ما يقارب من 5 إلى 8 بالمائة من كتلة الأجور لمصاريف التكوين، بالنسبة للأعوان الجدد والقدماء الموجودين في مختلف فروع سونلغاز (تدريب + رسكلة)<sup>(2)</sup>.
  - كما يؤكد على أهمية الإتصال بالنسبة للمجمع باعتماده كوظيفة تسيير كاملة، لأنه ذو فائدة كبيرة بالنسبة لقطاع حسّاس وهام كقطاع الطاقة الذي يعتبر رئة حقيقية للاقتصاد الوطني<sup>(3)</sup>.
- أما فيما يتعلق بالحوافز والخدمات الإجتماعية، فالإتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية تعمل يوما بعد يوم على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية لكل عمال مجمع سونلغاز.
- من خلال هذه التصريحات نلمس الجهود الجبارة التي يبذلها المجمع من أجل التحسين والإرتقاء بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

ولكن عندما نأتي لواقع الأسباب التي تتخفى وراء عدم استعمال المناهج الإدارية الحديثة والتي أقرها أغلب المبحوثين من النسبتين (56.8%) و(20.6%)، نجد إفادة نسبة (58.4%) من إجابات المبحوثين على أن السبب الرئيسي يكمن في عدم إخضاع الأفراد للتدريب على كل ما هو جديد، في هذه النقطة نلمس التناقض فمن جهة يقول المبحوث بأنه ليست هناك أساليب إدارية حديثة ومن جهة أخرى يقول بأنه ليس هناك تدريب عليها، وهنا نكتشف بأن أغلب من أجاب على هذا السبب هم المبحوثون الذين اختاروا الإحتمال الثاني "أحيانا"، ومنه نستنتج بأن الطرق الحديثة في المجال الإداري موجودة- وبالتحديد الإعلام الآلي، وشبكات الإنترنت... الخ - ولكنها مقتصرة على فئات من الموظفين بحسب المهام الموكلة لهم، وهذا ما يؤكد أحد الإطارات بـ "عدم إمكانية تطبيقها على كافة العمال والتدريب عليها يأتي متأخرا..." وهذا بدوره يرجع لعدة أسباب (لا يمكن إيجازها لتفادي الدخول في سلسلة طويلة من المسببات)، وتأتي مباشرة نسبة أخرى قدرت بـ (29.8%) إعتبرت أن المؤسسة لا تهتم بهذا الجانب كثيرا، ثم يليها احتمال أن الأساليب الحالية أحسن من الحديثة بنسبة قليلة قدرت بـ (11.7%) ويرجع ذلك لاعتقاد قوة العمل على الأساليب القديمة (المفهومة والواضحة بالنسبة لها)، وامتناعهم عن التغيير وقد صرح أحد عمال التحكيم بأن العامل يخاف من استعمال الحاسوب الآلي.

(1)- مجلة أخبار الإتحادية، رقم 04، مرجع سابق، ص 06.

(2)- نفس المكان.

(3)- مجلة أخبار الإتحادية، رقم 02، مرجع سابق، ص 22.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وتأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن المؤسسة مجال البحث تعتمد إلى حدّ ما على الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير مواردها البشرية فماذا عن اعتمادها على البحث العلمي إذا؟ سنرى ذلك بوضوح في الجدول الموالي.

### الجدول رقم (28): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على البحث العلمي في تسييرها للموارد البشرية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
12.74	13	15	3	12.5	6	11.76	4	دائماً
29.41	30	20	4	25	12	41.2	14	أحياناً
27.45	28	30	6	27.08	13	26.47	9	أبداً
30.39	31	35	7	35.41	17	20.6	7	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يبدو جلياً من الجدول الموضح أعلاه أن النسبة المرتفعة فيه والمقدرة بـ (30.39%) من المفردات المبحوثة لا علم لها بهذا الموضوع بتاتاً، ونفسر هذا بجهل هؤلاء المبحوثين بالطرق والكيفيات التي يتم بها تطبيق البحوث العلمية في عملية تسيير الموارد البشرية من جهة، ولبعدهم عن المستويات والمراتب التي يحدث فيها ذلك من جهة أخرى، في حين تؤكد نسبة (27.45%) من المبحوثين عدم لجوء المؤسسة أبداً إلى البحث العلمي في تسييرها للقوى العاملة، وفي مقابل ذلك تصرح نسبة (12.74%) من أفراد المجتمع المدروس بالإعتماد الدائم على البحث العلمي في تسيير الموظفين . بينما نجد ما نسبته (29.41%) من المبحوثين، يعتبرون بأن هناك تطبيقاً للدراسات والبحوث العلمية ولكن ليس بصفة دائمة، بمعنى أحياناً. لا شك في أن للبحث العلمي دور كبير في حل الكثير من المشاكل التنظيمية، فما آلت إليه مؤسسات الدول المتقدمة الآن من تطور وازدهار ما هو إلا نتيجة لاعتمادها الخالص واقتدائها الحقيقي بالدراسات والتجارب العلمية التي أثارها كبار الم فكريين والعلماء في مجال التنظيم الغربي، لذا فإن من أهم الأسباب التي أدت إلى تدهور وتخلف مؤسساتنا تجاهلها لجهود وأعمال العلماء والباحثين في مضمار التنظيم والتسيير، وهذا ما يؤكد "عمار بوحوش" عند حصره للجوانب السلبية في العمل الإداري، إذ يعتبر بأن ضعف وقلة الإستعانة بالعلماء المختصين والإستئارة بأفكارهم والأخذ بدراساتهم وبحوثهم، وإهمال الأساليب العلمية ما هو إلا عيب من عيوب الإدارة في مجتمعاتنا<sup>(1)</sup>.

(1) - عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص ص (217، 218).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ ما يمكن استنتاجه مما سبق هو قلة اعتماد المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة "1" على البحث العلمي في عمليات وسياسات تسيير قوة عملها.

### الجدول رقم(29): يوضح مدى تطبيق الرقابة و المتابعة المستمرة للمسار المهني للموظفين

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.68	16	20	4	16.66	8	11.76	4	كافية
42.15	43	50	10	29.16	14	55.88	19	إلى حد ما كافية
42.15	43	30	6	54.16	26	32.35	11	غير كافية
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يُعبّر الجدول (29) عن قضية مهمة جدا في سياسة تسيير وإدارة المورد البشري، والمتعلقة تحديدا بمدى تطبيق مبدأ الرقابة والمتابعة المستمرة للمسارات المهنية لموظفي المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة - 1، فقد أفادت نسبة قليلة من المبحوثين على أن الجهود المبذولة في مراقبة ومتابعة المسار المهني للعامل كافية عموما وذلك بنسبة (15.68%)، حيث شكلت فئة الإطارات النسبة الأضعف عند هذا الإحتمال والتي قدرت بـ (11.76%) مقارنة مع النسب الأخرى وهذا دليل على أن مجموعة الإطارات تدرك حقيقة الدور الذي تلعبه الرقابة العادلة والمتابعة الموضوعية للحياة المهنية للمورد البشري، في حين نجد ما نسبته (42.15%) من المبحوثين يعتبرون بأن الممارسات الرقابية المطبقة في عملية تسيير الموظف منذ دخوله إلى ميدان العمل وحتى خروجه منه هي إلى حد ما كافية، ولكن يشوبه بعض النقص، ومقابل ذلك أكدت نسبة (42.15%) من الأفراد المبحوثين على عدم كفاية أنشطة الرقابة والمتابعة للحياة المهنية للعمال.

وقد صرح لنا أحد المرؤوسين من الموظفين القداماء بأنه تحصل على الترقية بعد مدة طويلة من الخدمة، ويشير أحدهم إلى "أن جزءا من هذه المسؤولية يقع على ممثل العمال الذي من مهامه السعي قدر المستطاع لتلبية حاجات وحقوق المستخدمين ولكن لا إدارة الموارد البشرية ولا ممثل العمال جابولي الترقية ولكن القانون هو اللي جابها لي".

ولكن، وبخصوص المستحقات المقدمة بعد انتهاء الخدمة - أحد تصريحات رئيس مصلحة التكوين- يتحصل عليها العامل مباشرة بعد خروجه من المؤسسة، ويسمى هنا بمنحة التقاعد، وتكون على شكلين إما

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

علاوة نقدية وهذا ما أقره قانون المؤسسة في المادة 279.<sup>(1)</sup> أو في شكل تخفيض من فاتورة الكهرباء والغاز كل شهر، كذلك بالنسبة للمستحقات الأخرى كتعويضات النقل والإيواء والصحة والأمن فهي تسيير بشكل حسن إلى حد ما على مستوى المديرية.

مما سبق نتوصل إلى أنّ متابعة ورقابة المسارات المهنية لقوة العمل موجودة ومطبقة داخل المؤسسة مجال الدراسة ولكن في الحقيقة هي غير كافية، وقد تم اكتشاف غياب هذه العملية في الكثير من مؤسساتنا في السنوات الماضية من طرف الباحث "بشايينة سعد" حيث أكد على أن غياب متابعة الحياة المهنية للعامل يهدد المؤسسة في ذلك الوقت ويشكل خرقاً بأهم حقوق الأفراد في العمل، وربما ذلك مازال موجوداً في مؤسسات أخرى حتى الآن.

**الجدول رقم (30): يوضح مدى إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمرهم،**

**وتأثير ذلك على أداء الأعمال**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات	
26.47	27	25	5	22.9	11	32.3	11	دائما	
51.96	53	45	9	54.16	26	52.94	18	نعم	أحيانا
1.96	2	5	1	-	-	2.94	1	لا	
53.9	55	50	10	54.16	26	55.8	19	المجموع	
16.66	17	15	3	22.9	11	8.82	3	نعم	أبدا
2.94	3	10	2	-	-	2.94	1	لا	
19.6	20	25	5	22.9	11	11.76	4	المجموع	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (26.47%) من أفراد المجتمع المدروس تؤكد على أن جميع الموظفين يتلقون بصفة دائمة معلومات حول شؤونهم الإدارية داخل المؤسسة مجال البحث؛ وقد لاحظت الباحثة ذلك من خلال جلساتها المطولة داخل مكتب قسم الموارد البشرية، حيث يتردد العديد من العمال للقسم لمعرفة بعض الأمور الخاصة مثل طلبات العطل والإجازات، تعويضات الأدوية، والتأكد من السير الحسن لإجراءات إنهاء الخدمة،... الخ.

(1) - الإتفاقية الجماعية لمؤسسة سونلغاز، ديسمبر 1991.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بينما نجد أنّ أغلبية المبحوثين يرون بأنّ معرفة الموظف بكل ما يتعلق بأمره يكون أحياناً وذلك بنسبة قدرت بـ (53.9%)، بمعنى أنّ هناك بعض القضايا يستطيع العامل أن يستفسر عليها ويتحصل على المعلومات التي يريدّها ولكن في مقابل ذلك هناك قضايا أخرى لا يمكنه الكشف عنها حتى وإن كانت تخصه بدرجة كبيرة، وهذا جزء من سياسة المؤسسة، ولمعرفة تأثير ذلك على أداء الأعمال جاءت نسبة (51.96%) من النسبة الكلية (53.9%) تقر بأنّ هناك تأثيراً على أداء العامل في حالة قلة وضعف إعلامه بأمره الخاصة، وإضافة إلى تلك النسبة نجد (16.66%) أكدوا على وجود تأثير على أداء الفرد ولكن في حالة انعدام وغياب أي إعلام للعمال بكل ما يتصل بشؤونهم الإدارية وهم الذين وصلت نسبتهم (19.6%) من المبحوثين الذين أجابوا على الإحتمال الثالث "أبداً"، وعليه فإن نسبة (68.62%) من إجمالي المبحوثين أقرّوا بأنّ قلة أو انعدام إحاطة الموظف بالمعلومات التي تدور داخل مؤسسته وخاصة القضايا المرتبطة بتسيير شؤونه تؤثر بدرجة كبيرة على أداء قوة العمل.

وقد تمّ إثبات ذلك في بعض الدراسات التي توصلت إلى أنّ معرفة العامل بكل ما يحدث في المؤسسة من قضايا الإنتاج والتسيير وغيرها تحسسه بأنه جزء من مؤسسته وتعزز انتمائه إليها ومنه يتحسن أدائه.

إنّ النتيجة التي نخرج بها من هذا الجدول، هي أنّ لكل مؤسسة أسلوبها الخاص في عملية تدفق المعلومات الموجودة داخل بيئتها التنظيمية فلا يمكن أن تكشف عن كل سياساتها التسييرية لجميع موظفيها وعمالها، لذا فمن الطبيعي أن تتحفظ المؤسسة على بعض المعلومات وذلك لالتقاء المشاكل والنزاعات وسط موظفيها، ولكن وفي نفس الوقت هذا لا يعطيها الحق بأن تحتكر المعلومة على جهات معينة وجهات أخرى؛ لأنّ ذلك يخلق الكثير من المشاكل، فالإدارة الحديثة اليوم والتي تجتهد لتحسين أداء مواردها البشرية بكل الطرق، تفتنت إلى أنّ معرفة الموظف وعلمه بكل ما يدور في مؤسسته وبالأخص المعلومات المتعلقة به يضمن للإدارة ولاءه لأنه يصبح يشعر بأنّ التنظيم هو جزء منه، فيعمل جاهداً على الإرتقاء بأدائه ومنه تحقيق أهداف مؤسسته بالفعالية المطلوبة.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول رقم (31): يوضح مدى صعوبة الإتصال بين المستويات الإدارية مع تحديد أسباب ذلك

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات	
37.25	38	40	8	50	24	47.05	16	دائما	الإدارة العليا
36.27	37	45	9	31.25	15	38.23	13	أحيانا	
26.47	27	25	3	18.75	9	44.11	15	أبدا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	
6.86	7	10	2	8.33	4	2.94	1	دائما	بلرئيس المباشر
35.29	36	60	12	41.66	20	11.76	4	أحانا	
57.84	59	30	6	50	24	85.29	29	أبدا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	
2.94	3	5	1	2.08	1	2.94	1	دائما	بفريق العمل
15.68	16	30	6	14.58	7	8.82	3	أحانا	
81.37	83	65	13	83.33	40	88.23	30	أبدا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

جدول (31.1): يوضح أسباب ضعف الإتصال

%	ك	أسباب ضعف الإتصال
10.12	8	نقص وسائل الإتصال
8.86	7	غموض الرسائل
45.56	36	تعدد المستويات الإدارية
30.37	24	تفاوت في الإدراك
2.53	2	عدم تقدير العامل
2.53	2	النفاق ( العلاقات الشخصية)
100	79	المجموع

يحمل هذا الجدول عدة دلالات إحصائية تتصل مباشرة بمدى تواجد صعوبات في عملية الإتصال

بين المستويات الإدارية، وقد تم تحديد هذه الأخيرة في ثلاثة مستويات، فأولا نحاول معرفة ما إذا كانت هناك عراقيل في الإتصال بالإدارة العليا وقد أثبتت نسبة (37.25%) من المبحوثين على أن هناك صعوبة في الإتصال بهذه الجهة بدليل تسجيل أكبر نسبة عند الإطارات (47.05%) وعمال التحكم بـ (50%)،



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وتضيف نسبة (36.27%) بأن هناك عراقيل في بعض الأحيان، بينما تنفي نسبة (26.47%) وجود أية عقبات في الإتصال بالإدارة العليا، وقد تشكلت أكبر نسبة عند الإطارات بـ (44.11%)، وهذا يدل على قرب هذه الفئة من الإدارة العليا، بل وإن مجموعة من هؤلاء الإطارات ينتمون إلى مجلس القيادة وأصحاب القرار داخل هذه المديرية.

وأما مدى وجود معوقات اتصالية بالرئيس المباشر، تشير النسب إلى أن أغلب المبحوثين أكدوا على عدم وجود مشاكل في الإتصال بهذا المستوى بنسبة قدرت بـ (57.84%) في حين لم تنف نسبة (35.29%) منهم عن إمكانية مصادفة عراقيل في الإتصال بالمسؤول المباشر (النسبة التي أجابت على الإحتمال الثاني "أحيانا") وسجلت أعلى نسبة في هذا الإحتمال عند فئة التنفيذيين بـ (60%) وذلك دليل على أن هناك مجموعة كبيرة من المشاكل تعترض اتصال المرؤوس برئيسه المباشر ويرجع هذا لعدة أسباب (سنجيزها فيما بعد).

وفي المستوى الثالث والذي خصصته الباحثة للكشف عن حقيقة الإتصال وسط جماعات العمل - الإتصال الأفقي، جماعات العمل- بمعنى هل يجد العامل صعوبة في الإتصال بزملائه في العمل؟ وإجابة على هذا السؤال تؤكد نسبة (81.37%) من المبحوثين على انعدام وجود أية مشاكل في الإتصال على مستوى فريق العمل، إذا نلمس بأن هناك جواً من التعاون بين موظفي المديرية الذين ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي ويمكن القول بأن هناك سهولة في الإتصال بين الأقسام الإدارية الأخرى وداخل القسم الواحد، فقد توصلت الباحثة من خلال ملاحظاتها إلى ذلك كما تم اكتشاف نوع من التفاهم والتآخي بين موظفي سونلغاز خلال مرحلة البحث الميداني.

وفيما يخص أسباب ضعف الإتصال بالإدارة العليا و بالمسؤول المباشر يرجع معظم المبحوثين ذلك إلى مجموعة من العوامل يمكن عرضها كما جاءت في الإستمارة وعلى حد □ إجابات بعض الأفراد، كما يلي: حيث يشكل تعدد المستويات الإدارية السبب الرئيسي وراء خلق صعوبات في الإتصال بنسبة (45.56%) من عدد إجابات المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو-مهنية الثلاث، ويأتي هذا السبب مباشرة التفاوت في الإدراك بنسبة قدرت (30.37%) فالفروق الفردية والسيكولوجية للفرد هي أيضا من أسباب ضعف فعالية الإتصال، ونجد كذلك نسبة (10.12%) من إجابات المبحوثين تضيف نقص وسائل الإتصال لتلك الأسباب، في حين تؤكد مجموعة من الأفراد على أن غموض الرسالة هو أيضا سبب من الأسباب بنسبة (8.86%)، وفي الأخير نجد كلا من عدم تقدير العامل وظاهرة النفاق بنسبة (2.53%).

بناءً □ على ما تقدم، نصل إلى أن هناك عراقيل كثيرة تعترض الموظف عند محاولته الإتصال بالإدارة العليا وقد تظهر كذلك عند اتصاله بالرئيس المباشر، ومنه نستنتج ضعف الإتصال الصاعد داخل المؤسسة مجال الدراسة، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها تعدد المستويات الإدارية، التفاوت في الإدراك، ونقص وسائل الإتصال، كما يمكن الخروج بنتيجة أخرى هي قلة العقبات التي تقف أمام العامل عند اتصاله

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بفريق عمله وعليه يمكن القول بأن الإتصال الأفقي داخل هذه المديرية يسير بشكل حسن . ولمعرفة المزيد عن الإتصال نسلط الضوء على مدى تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية في سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وذلك من خلال عرض الجدول الموالي.

### الجدول رقم (32): يوضح مدى التنسيق بين المستويات الإدارية في أمور إدارة المورد البشري

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.74	13	15	3	12.5	6	11.76	4	تنسيق كبير
47.05	48	40	8	45.83	22	52.94	18	تنسيق متوسط
40.19	41	45	9	41.66	20	35.29	12	تنسيق ضعيف
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

أردنا من خلال بيانات هذا الجدول معرفة مدى تنسيق جهود المستويات الإدارية المختلفة في القضايا المتعلقة بإدارة وتسيير المورد البشري، لأنّ معظم أنشطته تقوم على أساس تعاون وتفاعل الأقسام الإدارية فيما بينها من أجل إنجاز تلك المهام على أحسن وجه، فعملية تخطيط الموارد البشرية مثلا يشترك فيها الكثير من الجهات حتى يتسنى للمؤسسة وضع خطة كاملة من احتياجات القوى العاملة الفعلية في مستقبلها البعيد أو القريب، وكذا الحال بالنسبة لعملية التدريب، الإختيار والتعيين، الترقية، تقييم الأداء، وتعييزات العمال وغيرها من أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، (راجع الجدول رقم 05 يوضح مسؤولية وظائف إدارة الموارد البشرية في الجانب النظري).

إنّ الأرقام المتحصل عليها في الجدول أعلاه تشير إلى أنّ تحقيق درجة كبيرة من التنسيق تأخذ نسبة (12.74%) وهي النسبة الأضعف في الجدول، بينما نجد نسبة (47.05%) ترى بأن هناك تنسيقا متوسطا في الجهود المبذولة من طرف الأقسام والوحدات التنظيمية فيما يخص أمور الموظفين وهي نسبة الأغلبية، في حين تصرح نسبة (40.19%) بأن هذا التنسيق ضعيف وهي نسبة كبيرة وقريبة من التي سبقتها مباشرة، وإن إفادة (35.29%) من الإطارات ما هو إلا دليل على ذلك لأنّ معظم هؤلاء يحتلون مراكز القيادة والمسؤولية في المؤسسة، ويعلمون أكثر عن أمور الإتصال والتفاعل بين أقسام وإدارات المديرية.

إنّ عملية الإتصال في الحقيقة هي أداة تفاعل وتنسيق <sup>(1)</sup> وعليه فتحقيق درجة كبيرة من التنسيق تعني تحقيق الفعالية الإتصالية، ولكن عكس ذلك معناه ضعف وسوء الإتصال، إضافة إلى أن التنسيق يقوم

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 329.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أساسا على وسائل وأساليب الإتصال، فقلة التنسيق ما هو إلا دلالة على نقص وسائل وأساليب الإتصال، وعلى هذا الأساس وبناءً على ما سبق نستطيع أن نستنتج بأن هناك نقصا في التنسيق بين أقسام وفروع المديرية حول قضايا تسيير قوة عملها، وهذا بدوره يشير إلى ضعف ونقص الإتصال.

### ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

نحاول من خلال الفرضية الفرعية الثانية والتي احتضنت جملة المعوقات البشرية أن نحدد قدر المستطاع أهم العراقيل والمسببات المتصلة بالطبيعة الإنسانية من سلوكيات، كفاءات، علاقات، أخلاق... الخ، والتي لها تأثير كبير في عملية إدارة و تسيير الموارد البشرية، وفي هذه الدراسة تم تبني مجموعة من العوامل التي رأت فيها الباحثة درجة كبيرة من التأثير المباشر على أداء وظائف وسياسات القوى العاملة داخل المؤسسات، وذلك بناءً على الجانب النظري الغني بالعوامل المعرّقة والمعيقة لطريق الوصول إلى الفعالية التنظيمية، وعليه أردنا معرفة حقيقة تلك المسببات ما إذا كانت موجودة فعلاً في واقع التنظيم (المؤسسة مجال البحث) أم لا، و هل هناك أسباب أخرى خفية نجهلها ظهرت مع التطورات والتغيرات الهائلة في مجال العمل؟ . وتشمل المؤشرات التي تبينها كمعوقات بشرية كلا من نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في عملية تسيير مرؤوسيههم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والعاملين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام أخلاقيات العمل.

### الجدول رقم (33): يوضح مدى خضوع المبحوثين لبرامج التكوين

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
20.58	21	20	4	25	12	14.70	5	طويل المدى	نعم
47.05	48	50	10	43.75	21	50	17	قصير المدى	
67.6	69	70	14	68.7	33	64.7	22	المجموع	
32.35	33	30	6	31.25	15	35.29	12	لا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

يُظهر الجدول (33) أن نسبة معتبرة من الأفراد المبحوثين والتي بلغت (67.6%) قد خضعت إلى شكل من أشكال التدريب (طويل المدى (20.58%) وقصير المدى (47.05%)) داخل المديرية أو خارجها، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (32.35%) لم تتلق أي دورة تكوينية بالرغم من مرور عدة سنوات على تعيينها في المؤسسة.

إنّ الأسلوب المعتمد في نظام التكوين داخل المؤسسة مجال البحث هو التدريب الأساسي (الأولى) فكل موظف جديد حق الإلتحاق بالتكوين أو التدريب، وتختلف مدته باختلاف الفئات السوسيو-مهنية الثلاث،

## ..... معوقات إحارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فئة الإطارات تخضع لفترة زمنية قدرها سنة كاملة، وفئة التحكيم لمدة ستة أشهر، أما مجموعة التنفيذيين تستغرق مدة تكوينها ثلاثة أشهر، وهذه الأخيرة يكون التدريب فيها إجباريا بالأخص الأعوان الذين يشتغلون خارج المؤسسة (عمال الأشغال وورشات الكهرباء والغاز).

إذا كان التدريب الأساسي يهدف لتلبية حاجيات ال مؤسسة من اليد العاملة المؤهلة بما يتماشى وأعمال المؤسسة (كما تنص عليه المدة 93 من الإتفاقية الجماعية لسنة 1991) مع تعريف العامل بالمهام والواجبات التي سيقوم بها لاحقا، فماذا عن قدرات ومهارات العمال أصحاب الاقدمية الطويلة ؟ فقد تقادمت وأصبحت من روتين العمل، وحتى إن كان أدائها ضعيفا فهي لا تخضع لبرامج تدريبية للأجل تحسين أدائها، بدليل كلام رئيس مصلحة التكوين "إن إعادة التكوين (الرسكلة) تتم في حالة إدخال تقنيات حديثة فقط"، وقد توصلنا من خلال الإستمارة (في حالة إجابة المبحوث على كل من الإختيارين طويل المدى وقصير المدى معا) إلى عدد الأفراد الذين تحصلوا على تكوين مرة ثانية خلال مسيرتهم العملية، وقد كانوا أربعة أشخاص فقط -إطارين وعاملين من فئة التحكم- إذاً فهذا يدل على أن المديرية لا تهتم بتجديد وصقل قدرات مواردها البشرية ذات الخبرة الطويلة، وذلك بسبب اتباعها سياسة توظيف الأفراد ذوي الشهادات والتخصصات التي تتناسب مع فلسفتها الجديدة\*. وهذا ما صرح به أحد المسؤولين "ليس هناك تكوين للإطارات القديمة في مديرتنا لأنها سلكت مؤخرا أسلوب توظيف الإطارات المكونة مسبقا (التكوين الجامعي)". فالإتجاه نحو رفع المستوى التعليمي لقوة العمل يفسر عدم تحصل نسبة (32.35%) من الأفراد على دورات تكوينية وبالتحديد فئة الإطارات التي شكلت أكبر نسبة عند هذا الإختيار "لا" بنسبة قدرت (35.29%).

يشكل مكان العمل المركز الأساسي للتدريب الإداري، كما أن مجمع سونلغاز يملك مركزين كبيرين للتكوين على مستوى الوطن (واحد في العاصمة والآخر بولاية عين مليلية) بالإضافة إلى مركز الإختبارات التقنية النفسية التابع لفرع سونلغاز توزيع الشرق « SDE » (الموجود بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة)، إذاً فقد يذهب العامل إلى أحد هذه المراكز تبعا للتخصصات الموجودة فيها ونوع البرامج التدريبية المقررة له، وقد تتكفل المؤسسة بإرساله إلى مراكز تكوينية خارجية غير تابعة للمجمع كمعاهد الإعلام الآلي ومراكز التكوين المتخصص وغيرها، ودون أن ننسى كذلك البعثات التكوينية خارج الوطن والتي كانت نادرا ما يتحصل عليها الموظف بدليل استفادة شخصين فقط من صنف الإطارات من هذه البعثات (إلى فرنسا) وأما في الوقت الحالي لم تعد موجودة لسبب ارتفاع تكاليفها من جهة، ولانحصارها بفئة معينة من جهة أخرى.

\* من بنود إعادة الهيكلة لسنة 2005 والتي كان أهمها رفع المستوى التعليمي لعمال سونلغاز.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وكنتيجة لكل ما سبق، يتضح بأن المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز قسنطينة 1- تهتم بتكوين مواردها البشرية بدليل حصول أغلبية موظفيها (67.6%) على برامج تدريبية عند التحاقهم بالعمل مباشرة، ولكن التكوين المعتمد مقتصر على التدريب الأساسي (الأولي) بدليل استفادة نسبة ضئيلة جداً من الدورات التدريبية الإضافية (الرسكلة)، ومنه يمكن التوصل إلى نتيجة مهمة جداً هي أن المديرية لا تعتمد على التدريب كونه عملية مستمرة ومتواصلة يحتاجها كل عامل بصفة دائمة مهما كانت وظيفته في الهيكل التنظيمي، فهي إذاً تُفقد قوة عملها ذات الخبرة الطويلة اكتساب مهارات ومعلومات جديدة، حيث تتركها تعتمد على القدرات والمهارات التي دخلت بها أول مرة من دون تجديد أو مواكبة للتغيرات المستمرة في مجال الأعمال.

### الجدول رقم (34) يوضح كيفية توصل العامل إلى منصبه الحالي

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات	
11.76	12	-	-	6.25	3	26.47	9	عن طريق الترقية	
45.09	46	50	10	39.58	19	50	17	عن طريق التوظيف المباشر	
36.27	37	45	9	45.83	22	17.64	6	بعد الخضوع إلى التكوين	
2.94	3	-	-	4.16	2	2.94	1	مسابقة	أخرى تذكر
3.92	4	5	1	4.16	2	2.94	1	نقل وظيفي	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

يحتوي هذا الجدول على الطرق التي سمحت للفرد بالعمل في منصبه الحالي، وقد كان الهدف الأساسي من ورائه التأكد من الطريقة التي وظفت بها كل من فئتي الإطارات وعمال التحكم من أجل معرفة مستوى كفاءة وخبرة المسؤولين والمشرفين على اعتبار أنهما ينتميان إلى هاتين الفئتين، على غرار ما توصلت إليه ا لدراسة السابقة الأولى (لسعد بشاينية) بخصوص ضعف المستوى التعليمي والمهني للمسؤولين والمشرفين والذي كان سببه الرئيسي الترقية الداخلية المبنية على أساس الأقدمية وفي ظل غياب منظومة التكوين الموضوعي.

ولكن دراستنا الحالية توصلت من خلال هذا الجدول إلى الحقائق ال تالية: سجلت أكبر نسبة عند الإختيار المتعلق بالإلتحاق إلى الوظيفة الحالية عن طريق التوظيف المباشر ب(45.09%)، وأخذت كل من الإطارات وفئة التنفيذيين نسب مرتفعة متساوية قدرت ب(50%)، إن هذه البيانات تدل على انتهاج المديرية لسياسة توظيف واسعة خلال السنوات الأخيرة، لأنها فرع متطور وجديد النشأة لذلك كان اهتمامها ينصب

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بالدرجة الأولى على تعيين أعداد من الأفراد الذين تحتاجهم وبالتخصصات والمستويات اللازمة، واستناداً على إفادة رئيس مصلحة التكوين "يتم التوظيف كل سنة".

في حين نجد بأن الإلتحاق بالعمل بعد الخضوع إلى دورات تكوينية كان نسبته **(36.27%)** وهي نسبة معتبرة وقد شكلت فئة التحكم النسبة الأكبر حيث قدرت بـ **(45.83%)**، يتبين لنا من خلال هذا الرقم حرص المديرية على تكوين أو إعادة تأهيل الأفراد الذين سيشغلون منصب المشرف الأول ليكونوا قادرين على تحمل أعباء ومسؤوليات الوظائف الجديدة. أما التوظيف عن طريق الترقية أخذ نسبة **(11.76%)** وكانت أعلى نسبة فيه **(26.47%)** تحصلت عليها فئة الإطارات، ويمكن أن نستنتج بأن هذه النسبة تمثل طبقة المسؤولين ورؤساء الأقسام إضافة إلى مجموعة أخرى وما يؤكد استنتاجنا هذا ملاحظة الباحثة الدقيقة أثناء ملء الإس تمارات المقدمة لرؤساء الأقسام والمصالح، إضافة إلى هذه الإختيارات الموجودة في الإستمارة جاءت إجابات المبحوثين لتضيف كل من احتمالي التوصل إلى المنصب عن طريق النقل الوظيفي بنسبة **(3.92%)**، وإجراء المسابقة بنسبة **(2.94%)**.

تأسيساً على ما سبق، نتوصل إلى أنّ الطبقة التي ينتمي إليها الأعداد من المشرفين - عمال التحكم- قد أثبتت خضوعها إلى برامج تكوينية قبل التحاقها بمنصب المشرف بنسبة قدرت بـ **(45.83%)**، إذاً هذه النتيجة تخالف ما توصل إليه الباحث "سعد بشاينية" على اعتبار هذه الفئة ذات مستوى تعليمي وتأهيلي ضعيف ووصلت للمراكز الإشرافية عن طريق الترقية المبنية على أساس الأقدمية من دون تكوين مسبق وكنتيجة أخرى، نقول أن هناك فعلاً ترقية من دون تكوين بالنسبة للمسؤولين والمديرين بنسبة **(26.47%)**، ولكن هؤلاء ينتمون إلى فئة الإطارات التي تملك مستوى تعليمي وخبرة تؤهلها إلى شغل هذه المراتب.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**الجدول رقم (35) : يبين مدى تناسب المنصب مع القدرات الفنية والشخصية للعامل**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات
42.15	43	40	8	39.58	19	47.05	16	يناسبها تماما
27.45	28	10	2	25	12	41.17	14	إلى حد ما
30.39	31	50	10	35.41	17	11.76	4	لا يناسبها
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	في حالة السلب ما سبب ذلك
53.65	22	41.66	5	56.52	13	6.66	4	إختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة
2.43	1	-	-	3.34	1	-	-	هذا المنصب يتطلب قدرات أكبر
39.02	16	58.33	7	30.43	7	3.33	2	المؤسسة لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب
4.87	2	-	-	8.69	2	-	-	عدم الإهتمام برغبات العامل
100	41	100	12	100	23	100	6	المجموع*

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين في مسألة تناسب قدراتهم الفنية والشخصية مع الوظيفة الموكلة إليهم في المديرية، إذ تؤكد نسبة (42.15%) من الأفراد المبحوثين على التناسب التام في اختصاصاتهم ومهاراتهم وقدراتها مع المهام والمسؤوليات المنوطة بها، كما نجد نسبة (27.45%) تُعبر هي الأخرى عن تناسبها وانسجامها مع الأعمال الموكلة إليها ولكن ليس بصفة كلية، بمعنى أن هنا ك تناسباً إلى حد ما (تناسب غير تام)، و في مقابل ذلك تشير النسبة المتبقية والمقدرة بـ (30.39%) إلى عكس ذلك تماماً (أي لا يوجد تناسب بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة).

عموماً يمكن اعتبار أن أغلبية المبحوثين (69.6%) يرون بأن هناك تناسباً في خصائصهم العلمية والشخصية مع الأعمال التي يقومون بها داخل المؤسسة، ومما لاشك فيه أنّ هناك نسبة من هؤلاء الأفراد تتناسب فعلاً قدراتهم ومهاراتهم مع مهام وواجبات وظائفهم، كما أنه من ذا الذي سيصرح بأنه لا تتناسب قدراته مع منصبه فهو بذلك يُثبت عدم جدارته للعمل، لذلك نلمس ارتفاع نسبة الإطارات في كلا الإحتمالين الأول والثاني بنسبة (47.05%) و(41.17%)، فمن الطبيعي أن تؤكد هذه الفئة على ذلك التناسب، وكيف ذلك وهي الطبقة المرموقة في المديرية من خلال تولي البعض منها لمراكز المسؤولية إضافة إلى تصنيفها في أعلى السلم الأجرى،... الخ.

\* ملاحظة: المجموع يساوي عدد إجابات المبحوثين وليس عدد المبحوثين.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أما في احتمال النفي (الإحتمال الثالث) نسجل ارتفاعا في نسبة عمال التنفيذ والتي قدرت بـ (50%) وتليها مباشرة فئة التحكيم بـ (35.41%)، بينما تأخذ مجموعة الإطارات النسبة الأضعف بـ (11.76%)، ويرجع هؤلاء المبحوثين أسباب عدم التناسب لجملة من المسببات أهمها تجاوز مؤهلاتهم العلمية مستوى الوظائف التي يقومون بها بنسبة (53.65%)، فالموظف يؤكد بأنه يملك قدرات وخصائص أعلى بكثير من متطلبات الوظيفة التي يؤديها، وهذا ما صرحت به إحدى الموظفات في قسم الموارد البشرية بأنها تملك قدرات عالية تؤهلها لشغل مناصب أخرى خاصة وأنها متحصلة على شهادة ليسانس في الحقوق لكنها تقوم بأعمال خارجة عن نطاق تخصصها تماما، وتشير نسبة (39.02%) من إجابات المبحوثين على أن المديرية لا تتبع سياسة موضوعية في التوظيف فهي لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أنظر تحليل جدول رقم 29).

في حين يرجع عاملان فقط من فئة التحكيم سبب عدم الإنسجام مع الوظيفة إلى إهمال رغبات وخصائص العامل من طرف الجهات المسؤولة عنه بنسبة (4.87%)، بينما نجد موظفا واحدا فقط من فئة التحكم كانت لديه القدرة على الاعتراف بأن المنصب الذي يحتله يتطلب قدرات ومهارات أكبر من قدراته وأعلى من مؤهلاته بنسبة قدرت بـ (2.43%)، ويضيف أحد المبحوثين بأن المؤسسة تحمل العامل فوق طاقته أي تكلفه بمهام ليست من اختصاصه، وفي هذا الإطار تحديدا يفيد أحد المسؤولين (رئيس قسم) "بأنه يقوم بأعمال ومسؤوليات ثلاثة مناصب".

ما يمكن الخروج به من هذا التحليل، هو أن المؤسسة مجال البحث لا تراعي خصائص ومؤهلات جميع عمالها عند التوظيف خاصة في الأقسام الإدارية فهناك وتحديداً في قسم الموارد البشرية لا أحد يمتد لتخصص القسم بشيء غير أن رئيس مصلحة التكوين هو الوحيد المتحصل على شهادة ليسانس في علم نفس العمل تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، فماذا عن مديري الأقسام والمسؤولين المباشرين الذين يتعاملون مع مرؤوسيه م بصفة مباشرة! من جهة. وماذا عن تخصصاتهم وخبراتهم في أداء المهام وفي التعامل مع عمالهم من جهة أخرى! فهل الإشراف يتطلب خبرة ومهارة في العلاقات الإنسانية كي يتم تحقيقه بفعالية وبالتالي تحقيق حسن المعاملة مع المرؤوس أم لا؟ وهذا ما سنتعرف عليه في الجداول الموالية؟



**الجدول رقم (36): يوضح رأي المبحوثين في ضرورة توفر الخبرة في مجال العلاقات**

**الإنسانية عند الإشراف**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.80	61	60	12	70.83	34	44.11	15	دائما
39.21	40	40	8	27.08	13	55.88	19	أحيانا
0.98	1	-	-	2.08	1	-	-	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

نسلط الضوء هنا على قضية مهمة جدا وهي مطالبة رجال الإدارة بدراسة العلاقات الإنسانية وأخذها في الاعتبار عند المعاملة وفي تصميم الأعمال،<sup>(1)</sup> وقد أردنا التقرب إمبريقيا من ذلك من خلال معرفة مدى ضرورة توفر الخبرة في العلاقات الإنسانية لدى المديرين والمشرفين داخل هذه المديرية، بغض النظر عن تخصصاتهم ونوع البرامج التكوينية التي خضعوا لها لأن جميع أفراد المديرية لا يملكون التخصص لا من قريب أو من بعيد في هذا المجال إلا رئيس مصلحة التكوين بالإضافة إلى أنه لا يوجد موظف تلقى دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية إلى غاية إجراء هذه الدراسة و لكن هناك برامج في موضوع تسيير الموارد البشرية\*، الأمر الذي قد يغطي جزءا من العجز في هذا المجال. وقد اتضح بالفعل أن عددا معتبرا منهم والبالغ (61 فردا) بنسبة (59.80%) يؤكدون بشدة على ضرورة امتلاك الخبرة والمهارة في العلاقات الإنسانية عند الإشراف، إذا فهؤلاء المبحوثين يدركون حقا الدور البالغ للعلاقات الإنسانية داخل إدارتهم، فاهتمام المديرين والمشرفين بالعلاقات الإنسانية الجيدة والتأكيد عليها يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين ومنه تحسين أعمالهم وأدائها، ويبرز هذا الإدراك بوضوح عند فئة التحكم بـ (70.83%) لأن هذه المجموعة تمثل حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال، لذا فهي تطالب أكثر من غيرها بضرورة التحلي بهذه العلاقات. بينما نجد ما نسبته (39.21%) من الأفراد المبحوثين يعتبرون بأن توفر الخبرة في العلاقات الإنسانية ليست ضرورة حتمية لعملية الإشراف، لأن الأعمال في اعتقادهم تسيير بطريقة طبيعية حتى وإن غابت هذه العلاقات، من جهة . ولأن هناك بعض المواقف وبعض العمال لا يمكن التعامل معهم بهذه الطريقة بمعنى تطبيق العلاقات الإنسانية الجيدة معهم، من جهة أخرى . لقد تمّ التوصل إلى هذه التفسيرات من خلال المقابلات والملاحظات التي مرت على الباحثة أثناء البحث الميداني، وما يؤكد تلك التفسيرات

(1) - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 138.  
\* تم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال أسئلة إضافية في الإستمارة، ثم حذفها بعد تفريغ البيانات.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أكثر نسبة الإطارات التي تؤكد على هذا الرأي (الإحتمال "أحياناً") بنسبة قدرت بـ (55.88%). أما نسبة الأفراد الذين رفضوا أصلاً هذه الفكرة لم تتعدى (0.98%) بمعدل شخص واحد فقط من عمال التحكم. مما سبق، يتجلى لنا الإدراك الواضح عند أفراد المديرية حول ضرورة التحلي بالعلاقات الإنسانية واشتراطها كخبرة ومطلب في التعاملات بين الرؤساء والمرؤسين لتحقيق الإشراف الفعال . ولكن هذا الإدراك بعيد عن الواقع الفعلي في المعاملة والتطبيق، لأن الإدراك والمعرفة بالأمر شيء وتطبيقه كسلوك ممارس شيء آخر، لذلك سنكتشف عن هذا إمبريقياً في الجداول المتعلقة بعلاقة الرئيس بمرؤوسيه والعلاقات السائدة داخل فريق العمل.

### الجدول رقم (37): يوضح درجة كفاءة المسؤولين والرؤساء من خلال رأي المبحوثين

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
9.80	10	5	1	6.25	3	17.64	6	جيدة
39.21	40	30	6	33.33	16	52.94	18	حسنة
27.45	28	35	7	27.08	13	23.52	8	متوسطة
27.45	28	10	2	25	12	2.94	1	ضعيفة
8.82	9	20	4	8.33	4	2.94	1	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

جاء هذا الجدول كمحاولة لتأكيد أو نفي النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة المرتبطة بالمعوقات البشرية، وتحديدًا تم وضعه كسؤال منفرد للوصول إلى نتيجة محددة من أجل التحقق من المؤشر الإجرائي الخاص بضعف كفاءة المسؤولين والمشرفين في ميدان تسيير وإدارة المورد البشري . وقد جاءت البيانات الإحصائية أعلاه تشير إلى أنّ (9.80%) من المبحوثين يحكمون على كفاءة الرؤساء بالدرجة الجيدة، وبطبيعة الحال سجلت أكبر نسبة عند فئة الإطارات بحوالي (17.64%) مقارنة مع فئتي التحكم والتنفيذ ومن المؤكد أن يحلّم المسؤول على نفسه بالكفاءة العالية. في حين يُقيم أغلب الموظفين هذه الكفاءة بدرجة حسن بمقدار (39.21%)، ونلمس كذلك عند هذه الدرجة ارتفاع نسبة الإطارات بحوالي (52.94%) حيث فضلت عدم المبالغة في تقديرها بالجيدة وكانت نوعاً ما موضوعية بإعطائها الدرجة الحسنة، كما نجد ارتفاعاً أيضاً عند عمال التحكم بنسبة (33.33%)، إذاً فهذه المجموعة تميل أكثر إلى المجموعة السابقة لكونها هي الأخرى تتولى مناصب إشرافية- بالنسبة لبعض أفرادها- أما عمال التنفيذ والتي بلغت نسبتهم (30%) لم ينكروا كفاءة رؤسائهم، لأنّ هناك فعلاً من يملك هذه الكفاءة من جهة، ولإثبات ولائهم لرؤسائهم من جهة أخرى.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

بينما تفيد مجموعة أخرى بأنّ درجة كفاءة المسؤولين في مجال إدارة قوة عملها هي متوسطة بنسبة قدرت بـ **(27.45%)** وهنا تنقلب درجة الإرتفاع في النسب حيث تظهر أكبر نسبة عند التنفيذيين بقيمة **(35%)** ويدل هذا الرقم على تمتع هؤلاء المبحوثين بحرية أكثر في التعبير وبكل صراحة عن رأيهم حول هذا الموضوع ونستنتج أيضا بعد هؤلاء الأفراد عن أيّ تأثير قد تحدثه جهات معينة عليهم (المسؤولون والمشرفون).

كما نجد ما نسبته **(27.45%)** من المبحوثين يؤكدون ومن دون خوف عن ضعف درجة كفاءة المسؤولين في تسيير مرؤوسيههم، وإن الملفت للإنتباه نسبة عمال التحكيم والمقدرة بـ **(25%)** إذ تعد أكبر نسبة عند هذا الإحتمال (ضعيفة) فلهذه النسبة دلالة إحصائية تحمل درجة كبيرة من الصدق، لأنّ هؤلاء في اعتقاد الباحثة ليس لهم أية علاقة مصلحة أو منفعة مع الأشخاص المسؤول بين والرؤساء في هذه المؤسسة (إلى حد ما)، يمكن أن نبني نتائج هذا التحليل عليها لأنها الوسيط الوثيق بين رؤساء الأقسام / المصالح والتنفيذيين، ولكن ...!

وهناك نسبة أخيرة والمقدرة بـ **(8.82%)** من الأفراد المبحوثين امتنعت تماما عن الإجابة بحجة أنها لا تعلم شيئا عن هذه القضية، وبأنها لا تستطيع الحكم على درجة كفاءة مسؤوليها، وسجلت أكبر نسبة عند التنفيذيين بـ **(20%)**.

نتوصل من خلال هذا العرض لدرجات كفاءة الرؤساء و المسؤولين المباشرين في مجال تسيير وإدارة الأفراد من وجهة نظر الفئات السوسيو- مهنة الثلاث إلى نتيجة مؤداها، أنّ درجة الكفاءة هي متوسطة على العموم -حتى لا نقول ضعيفة- ، لأنّ غياب الرسكلة (التدريب المستمر) خاصة لفئة الإطارات، وفقدان الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية والتي توصلنا إليها من خلال تحليل الجدول السابق (لا يوجد تكوين أو تدريب في مجال العلاقات الإنسانية بهذه المديرية) كل ذلك يخلق عقبات واختلالات في مهمة الإشراف على الأعداد من الموظفين، والتي يزاولها كل مسؤول و رئيس مباشر داخل المؤسسة مجال البحث.

**الجدول رقم (38): يوضح مدى اهتمام الرؤساء والمسؤولين بحاجات ورغبات العمال**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.96	2	-	-	2.08	1	2.94	1	دائما
19.60	20	25	5	14.58	7	23.52	8	غالبا
39.21	40	35	7	31.25	15	52.94	18	أحيانا
20.58	21	20	4	27.08	13	11.72	4	نادرا
18.62	19	20	4	25	12	8.82	3	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تذبذبا واضحا في درجات قياس مدى اهتمام المسؤولين بحاجات ورغبات العمال الإجتماعية منها والإقتصادية، فالحاجات الإجتماعية تشمل كلا من الإنتماء ودعم الآخرين، المشاركة، الإتصال، تكوين جماعات العمل، الإستمرار في العمل، الترقية، والأمن،... الخ، بينما تكمن الحاجات الإقتصادية في جانب واحد وهو الزيادة في الأجور والحوافز المادية، فالإهتمام المستمر والدائم يأخذ نسبة (1.96%) فقط من المبحوثين وهي نسبة ضئيلة جدا، في حين نجد ما نسبته (19.60%) تقر بأنه في الغالب يوجد اهتمام، حيث نلمس أكبر نسبة عند التنفيذيين بـ (25%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم إنكار وجود القليل جداً من المسؤولين الذين يولون اهتماما بمرؤوسيههم، كما نستطيع الحكم على هذه المجموعة -التنفيذيين- بأنها الوحيدة في المديرية الفائزة بالرعاية من طرف الطبقات المسؤولة.

بينما لا تنفي أغلبية الأفراد بأنّ هناك قلة في الإهتمام وذلك بنسبة قدرت بـ (39.21%) أي يوجد اهتمام ولكن بصفة جزئية، بمعنى تعمل الجهات المسؤولة على تلبية رغبات وحاجات العمال الإجتماعية منها والإقتصادية المقذور عليها والممكن تطبيقها، وفي هذا الصدد يظهر دور ممثلي العمال والذي ينصب بالدرجة الأولى في الدفاع عن حقوق العمال بتلبية طلباتهم وحاجاتهم الإجتماعية والإقتصادية، ولكن ويتصريح من ممثل العمال نفسه يقول "هناك بعض الطلبات والرغبات الخيالية، كما توجد أحيانا طلبات تتعدى اختصاصنا خاصة الجانب المتعلق بالأمر المادية، لأن هذا الأمر يخص المديرية العامة بالجزائر العاصمة"<sup>(1)</sup> ونسجل أعلى نسبة في هذا الإحتمال (أحيانا) عند فئة الإطارات بنسبة (52.94%) وبحكم مكانة هذه المجموعة داخل المؤسسة مجال البحث سواء كانت في مراكز المسؤولية أو في مراتب بسيطة

(1) - مقابلة مع ممثل العمال، 11 أوت 2008.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

فهي تقيم هذا الإهتمام بالدرجة المتوسطة، ويمكن اعتبار وجهة نظرها قريبة إلى الواقع لأنها هي الأخرى لديها رغبات وحاجات تحتاج لإشباعها من طرف التنظيم

بينما نجد نسبة (39.2%) من المبحوثين جزمت بندرة وانعدام أي اهتمام من قبل الرؤساء برغبات وحاجات الأفراد داخل المديرية، إذ تظهر أكبر نسبة عند فئة التحكم بحوالي (52.08%) وعند عمال التنفيذ بنسبة (40%). إذاً فمسؤولي ومديري هذه المؤسسة يتجاهلون تماما وبنسبة (39.2%) حاجات ورغبات الموظفين خاصة الإجتماعية منها، لأن دورهم (الرؤساء) يبرز في تلبية هذه الحاجات أكثر من غيرها، كما نصت عليها الكثير من الدراسات وبالأخص مدخل العلاقات الإنسانية، وإن ما يؤكد هذا الكلام النتائج المتحصل عليها في كل من الجدول (16 و 17)، والتي تبين موافقه أغلب المبحوثين وخاصة الإطارات منهم على التطبيق الحرفي للقوانين باعتباره الأسلوب الأ نسب لتحقيق فعالية المديرية، إذاً كيف وأن أغلب الرؤساء يؤكدون على فرض السيطرة والقوة على العمال أن يهتموا ويشبعوا حاجات ورغبات مرؤوسيهم بناءً على ما سبق، نستنتج بأن هناك قلة وإهمالا في الإهتمام بتلبية الرغبات والحاجات الإجتماعية للأفراد داخل هذه المديرية، فالمسؤولون والرؤساء يجهلون حقيقة التأثير الفعال الذي يتأتى من وراء إشباع وتلبية الحاجات الإنسانية للأفراد، لأنها تعد وسيلة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة . ومن جهة أخرى، طريقا لحل الصراعات التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم

### الجدول رقم (39): يوضح درجة رفع الروح المعنوية وتأثير ذلك على الأداء

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.84	8	10	2	6.25	3	8.82	3	عالي
36.27	37	35	7	29.16	14	47.05	16	متوسط
35.29	36	40	8	45.83	22	17.64	6	دائما
19.60	20	15	3	18.75	9	23.52	8	أحيانا
0.98	1	-	-	-	-	2.94	1	أبدا
55.88	57	55	11	64.58	31	44.11	15	المجموع
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

تبيّن القراءة المتأنية للبيانات الواردة في الجدول رقم (40) العلاقة العكسية بين درجة تشجيع الرؤساء في رفع الروح المعنوية للعاملين واختيارات الأفراد المبحوثة بخصوص واقع هذا التشجيع، إذ نجد أن أضعف نسبة والمقدرة بـ (7.84%) من المبحوثين ترى بأن هناك تشجيعا عال للرؤساء في رفع روح الفريق، بينما تفيد نسبة أخرى والبالغة (36.27%) من أنّ درجة التشجيع هذه متوسطة ولا ترقى إلى أعلى

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

من ذلك، أما عند ما نأتي إلى الدرجة الأدنى نسجل أنّ أغلبية المبحوثين يؤكدون على انخفاض تشجيع المسؤولين في رفع معنويات العاملين بنسبة وصلت إلى (55.88%).

إذا كانت الجهات المسؤولة لا تهتم برفع الروح المعنوية للعاملين فذلك دليل على قلة اهتمامها وعدم تركيزها إذاً على تحسين الإنتاجية ورفع أداء الأفراد داخل هذه المديرية، لأنّ الكثير من الباحثين والمفكرين يركزون على العلاقة الوطيدة بين رفع مستوى معنويات القوى العاملة وبين تحقيق إنتاجية أفضل<sup>(1)</sup>. وهذه الحقيقة ليست مجرد فكرة نظرية بل تتجسد على أرض الواقع وما يثبت ذلك البيانات الإحصائية الجزئية المتضمنة في نفس الجدول أعلاه حيث أردنا من خلاله التأكد إمبريقياً من تأثير درجة رفع الروح المعنوية على أداء العامل وتوصلنا بالفعل إلى أنّ انخفاض تشجيع الروح المعنوية يؤثر بالسلب ودائماً على الأداء بإفادة من أغلب مفردات البحث بنسبة قدرت (35.29%) من المجموع الكلي (55.88%) ويضيف كذلك ما نسبته (19.60%) أن هناك تأثيراً سلبياً في بعض الأحيان، فهؤلاء المبحوثين لا ينفون حقيقة وجود التأثير السلبي على الأداء في حالة انخفاض رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، في المقابل نجد نسبة ضئيلة جداً ترى بأنه لا يوجد علاقة بين كلا الطرفين بنسبة (0.98%) وهذا الشخص لا يدرك أصلاً أهمية كل من الروح المعنوية و الأداء.

وفي الأخير، نتوصل إلى أنّ هناك انخفاضاً واضحاً في تشجيع المديرين والرؤساء على رفع الروح المعنوية للعاملين بالمديرية، وهذا الأمر يؤثر بالسلب على أداء القوى العاملة، فهؤلاء المسؤولون يجهلون الدور الحساس الذي يلعبه مؤشر الروح المعنوية في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. فإذا كان هناك قلة وإهمال في تلبية حاجات ورغبات قوة العمل (نتيجة الجدول رقم 38)، وكذا انخفاض في رفع مستوى الروح المعنوية عند الأفراد داخل هذه المديرية (نتيجة الجدول رقم 39)، فكيف هي إذاً علاقة الرؤساء بالمرؤوسين؟ هذا ما سنعرفه في الجدول الموالي.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 279.

**الجدول رقم (40): يوضح نوعية العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.76	12	15	3	4.16	2	20.58	7	جيدة
58.82	60	60	12	56.25	27	61.76	21	مقبولة
29.41	30	25	5	39.58	19	17.64	6	سيئة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

من البديهي أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع أن يعيش منعزلا عن العالم الخارجي، خاصة وإن كان يقضي وقتا طويلا داخل محيط تنظيمي معين يضم جماعة من الأفراد، زميل في العمل، رئيس، مرؤوس، فلا بد أن تنشأ علاقات اجتماعية فيما بينهم، فيحدث تفاعل وتأثير وتأثر في هذه العلاقات، والذي نستطيع على أساسها معرفة نوعياتها (جيدة أو سيئة)، ونحن في هذا الصدد نبحت عن نوع العلاقة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه في العمل لأهمية ذلك في الدراسة الحالية، فنجد بأنّ العلاقات الجيدة تأخذ نسبة (11.76%) من إجابة المبحوثين وهي أقل نسبة يتضمنها الجدول (40)، ونسجل في هذا الإحتمال أعلى نسبة عند فئة الإطارات بـ (20.58%) والتي لطالما حظيت بالأحسن حتى في علاقات التعامل سواء كانت رئيسة أو مرؤوسة ويمكن أن نحكم على أصحاب هذه النسبة بأنها الطبقة المسؤولة (الرؤساء) داخل المديرية، من خلال تحيزهم لهذا الإحتمال (جيدة).

بينما يعبر أغلبية المبحوثين وينسب مرتفعة عند كل الفئات السوسيو-مهنية الثلاث، بأنّ العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين هي مقبولة عموما بنسبة وصلت (58.82%). إنّ الملاحظة التي تمّ التحصل عليها من خلال عملية الإستبار (ملء الإستمارة من طرف الباحث استنادا إلى إجابة المبحوث) تفيد بلنّ معظم المبحوثين يقولون "نختار مقبولة" أحسن من أجل إعطاء نظرة حسنة عن المؤسسة، فهم بهذا التصرف يتهربون من البوح بالحقيقة الموجودة، وفي نفس الوقت هذا لا يمنع وجود علاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه ولكن بنسبة قليلة.

وفي المقابل تُقر نسبة (29.41%) بكل صراحة عن سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والشواهد على ذلك كثيرة، فالمقابلات التي أجريت مع ممثلين للعمال تؤكد هذه النتيجة، حيث أعرب أحدهم بأنّ الصراعات والنزاعات بين الإدارة والعمال لا تخلوا أبدا وهي مستمرة باستمرار المؤسسة، ويضيف "بأن من أكثر المشاكل التي تصادفنا هي رئيس يسبّ مرؤوسه، عامل يسبّ رئيسه، عامل يضرب رئيسه في العمل، عامل يطالب بتغيير رئيسه في العمل، شاب يقول بأن الموظف المتقدم في السن يخفي عنه المعلومات، عامل كبير يقول بأن رئيسه الشاب يريد السيطرة والتحكم بالقوة في القسم ... وغيرها من

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المشاكل التي لا تنتهي"<sup>(1)</sup> فكل هذه الوقائع تدل على العلاقة السيئة بين الأفراد و رؤسائهم داخل المؤسسة مجال الدراسة، كما يمكن الإشارة أيضا هنا إلى أمر لفت انتباه الباحثة أثناء تجولها بأروقة المديرية قصد التعرف على الأقسام وعند استرجاع الإستمارات، حيث لاحظت نوعا من الإنضباط، كل في مكتبه، ونادرا ما تجد جماعة (من شخصين إلى أكثر) تتداول الحديث فيما بينها خارج المكاتب، فهذا السلوك يؤكد سلوك آخر هو عندما كانت الباحثة تخوض في الكلام مع العمال عن مشاكلهم داخل التنظيم، كان ذلك يتم داخل مكاتبهم دائما مع حرصهم على ذلك، فالإستنتاج ال ذي توصلنا إليه وكتبرير لتلك السلوكيات هو الخوف الشديد الذي يعترى الأفراد إزاء رؤسائهم، وأكد أن هذا الخوف ما هو إلا نتيجة للعلاقات السيئة التي تجمع بينهما.

إنّ النتيجة التي نخرج بها من خلال هذا التحليل وبناء □ على النتائج السابقة لكل من الجداول رقم (37، 39، 40) والتي توصلت إلى نقص الخبرة لدى المسؤولين في مجال العلاقات الإنسانية، قلة اهتمامهم بحاجات ورغبات الأفراد، وضعف تشجيعهم لرفع الروح المعنوية للعمال كل ذلك يجعلنا نحكم على سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل هذه المديرية. فإذا كانت العلاقات سيئة فهل سريوثر ذلك على الطرق التي يلجؤ إليها المسؤول لحل مشاكل العمل؟ سيظهر هذا في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (41): يوضح الإتجاه الذي يلجؤ إليه المسؤولون في حل المشاكل

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.13	44	20	4	45.83	22	52.94	18	إلى التفاهم أكثر
53.92	55	80	16	50	24	44.11	15	اللجوء إلى السلطة
2.94	3	-	-	4.16	2	2.94	1	معا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يبدا جليا من الجدول الموضح أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنّ السلطة هي الطريق الذي يسلكه الرؤساء لحل المشاكل التي تصادفهم في نطاق إشرافهم بنسبة تمثيلية بلغت (53.92%)، وأكثر الفئات السوسيو-مهنية تأكيدا على ذلك هي فئة التنفيذيين بنسبة وصلت (80%) حيث تعدّ الفئة الأقرب لهذا الوضع بحكم مستواهم التنظيمي (المستويات التنفيذية) الذي تظهر فيه الكثير من المشاكل عن غيره، خاصة المشاكل المتعلقة بالعمل ككيفية التنفيذ، ومشكلة توزيع المهام، وسوء فهم المعلومات، ومشاكل تقييم الأداء، والتهاون في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وغيرها من المشاكل التنظيمية التي يصادفها الرؤساء.

(1) - مقابلة مع ممثل العمال، يوم 11 أوت 2008.



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

يقول أحد العمال بأنّ الرؤساء داخل هذه المؤسسة "يتبعون سياسة العصا وعدم احترام العامل " ويضيف آخر "بأنهم يطبقون سياسة فرق تسد بين العمال " إذاً فالمسؤولون يفضلون أسلوب القوة والقانون أكثر من التفاهم والحل الودي فيما بينهم، وما هذا السلوك إلا تدعيم للأسلوب القيادي المتسلط الذي ي حاول الرئيس فرضه على مرؤوسيه بحجة أن العامل الجزائري لا يعمل إلا عن طريق القانون والسلطة، أي يأتي بالقوة، وما يثبت هذه التأكيدات النتيجة التي توصلنا إليها في تحليل الجدول رقم (20) والتي تشير إلى أن أكثر الأساليب اتباعاً لتحقيق أحسن الإنجازات داخل المديرية ه و الأسلوب المتسلط بنسبة (50.9%)، كما أنّ نسبة فئة الإطارات الموجودة في الجدول (رقم 41) والمقدرة بـ (44.11%) لم تنف اعتماد الرؤساء على هذه الطريقة في حل المشاكل العالقة في التنظيم.

ومقابل ذلك تفيد مجموعة أخرى من المبحوثين بأنّ المسؤولين يفضلون التفاهم والحلول الودية بدل السلطة والقانون بنسبة (43.13%). هناك عدد من هؤلاء الرؤساء ولكن قليلون هم من يتبع الأسلوب الودي لحل مشاكل التنظيم، فهم يسعون إلى توفير جوّ عمل مريح مطمئن حتى وإن حدثت مشاكل فسيسهل حلها دون اللجوء إلى القوة، وهذه الحالة هي التي تحتاج إلى التدعي م والتقويم بالأساليب الإدارية الحديثة حتى تتمكن المؤسسة ومن خلال تطبيقها إلى كسب ثقة العامل الأمر الذي يدفعه إلى بذل قصارى جهده لرفع أدائه، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية.

دون أن ننسى هنا كذلك نسبة من الأفراد يعتبرون بأنّ الرؤساء والم مسؤولين يطبقون كلا الأسلوبين معا عند حل المشاكل (التفاهم والسلطة) بنسبة (2.94%) وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة مع النسب الأخرى. نستشف من خلال ما سبق، وكما كان متوقعا بأنّ أسلوب السلطة والقانون هو الأكثر اتباعاً من قبل الرؤساء والمسؤولين في حل المشاكل التنظيمية داخل هذه المديرية، إذاً فهذه النتيجة تؤكد ما سبقها من النتائج المتحصل عليها في كل من الجداول (38، 39، 40).

**الجدول رقم (42): يوضح مدى تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة في تحقيق أهداف المؤسسة.**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.84	59	60	12	62.5	30	50	17	بشكل مطلق
35.29	36	30	6	27.08	13	50	17	إلى حد ما
6.86	7	10	2	10.41	5	-	-	لا أوافق
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

رأينا من قبل أنّ معظم أفراد المديرية يدركون حقا ضرورة تو فر الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية لبلوغ الإشراف الفعال. أما في هذا الموضوع أردنا التأكد من التأثير الذي تحرزه العلاقات الإنسانية الجيدة في تحقيق أهداف المؤسسة إن وجدت، وقد تمّ التوصل فعلا بأنّ للعلاقات الإنسانية الجيدة تأثير ايجابي على فعالية المؤسسة بنسبة قدرت **(57.84%)** ويصرح بذلك أكثر عمال التحكم بـ **(62.5%)** وعمال التنفيذ بـ **(60%)** ويرجع هذا لقرب هاتين الفئتين من التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية وقدرتهم على تمييز دورها في تحسين الأداء من جهة ولحاجتهم الحقيقية للمعاملة الحسنة والطيبة من جهة أخرى . كما لا تخفي نسبة **(35.29%)** هذا التأثير ولكن إلى حد □ ما، بمعنى ليس دائما تتحقق معادلة وجود علاقات إنسانية جيدة = الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد سجلت أكبر نسبة عند الإطارات بحوالي **(50%)** ولا استغراب في ذلك لأنّ معظم أفراد هذه الفئة يؤيدون فكرة السلطة وتطبيق القانون أكثر من فكرة العلاقات الإنسانية ولكن ورغم ذلك لم يعارض أي إطار على الدور المساعد الذي تؤديه العلاقات الإنسانية الجيدة لتحقيق الغايات التنظيمية. في حين، تنفي نسبة قليلة جدًا إمكانية مساعدة العلاقات الإنسانية الجيدة المؤسسة في بلوغها الأهداف التي أقيمت من أجلها بنسبة وصلت **(6.86%)**.

إنّ النتيجة التي يمكن أن نخرج بها من هذا الجدول، هي التأييد تقريبا الكامل من الأفراد المبحوثين للرأي القائل بأنّ للعلاقات الإنسانية الجيدة دورًا ايجابيًا في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتوافق هذه النتيجة مع الإستنتاج الذي توصل إليه الباحث "بن نوار صالح" في نفس الصدد، ولكن هل ذلك ينطبق ولو بجزء ضئيل مع واقع المؤسسة مجال الدراسة؟ بطبيعة الحال لا ينطبق ذلك، لأن المديرية تواجه الكثير من الإختلالات في هذا المجال والتي توصلنا إليها سابقاً والمتمثلة في قلة الإهتمام بحاجات ورغبات العاملين، إنخفاض الروح المعنوية للأفراد، عدم توفر علاقات طيبة بين الرؤساء والمرووسين واللجوء إلى السلطة أكثر لحل المشاكل، كلها مؤشرات تنبؤ بسوء العلاقات الإنسانية داخل هذه المديرية، وهذا ما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الفعالية التسييرية للمورد البشري داخل هذه المؤسسة.

**الجدول رقم(43): يوضح مدى تفاعل وتعاون فرق العمل فيما بينهم**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.76	63	50	10	64.58	31	64.70	22	دائما
33.33	34	40	8	29.16	14	35.29	12	أحيانا
4.90	5	10	2	6.25	3	-	-	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

تبرز النتائج الإحصائية التي يتضمنها الجدول أن هناك نوعا من التعاون والتضامن الدائمين بين جماعات العمل داخل هذه المديرية بنسبة قدرت بـ (61.76%)، كما لا تنفي مجموعة أخرى هذا التعاون بوصفه بعدم الإستمرار بمعنى أحيانا نجد تفاهما ومساعدة بين أعضاء الفريق الواحد بنسبة (33.33%)، إن توفر عنصر التفاهم والتعاون ضروري لاستمرار أية جماعة عمل رسمية كانت أو غير رسمية وبالأخص الجماعات غير الرسمية لأن فقدان هذا العنصر يؤدي للكثير من المشاكل والنزاعات وسط أفراد الجماعة وبالتالي تفككها، الأمر الذي ينشأ عنه انخفاض في الإنتاج ومنه تدهور أحوال المؤسسة، كما أنه ومن جهة أخرى قد يتعرض الفرد الذي يخالف أي مبدأ من مبادئ الجماعة إلى النبذ والإغتراب الكلي عن زملائه وعن المؤسسة ككل، لأن أي تكثف عمالي تربط بين أعضائه علاقات وثيقة من الصعب تلاشيتها، وقد لاحظنا أثناء الفترة الميدانية نوعا من التآخي والتساند بين الموظفين الذين يعملون في قسم واحد، من خلال عدة مشاهد: عامل يقوم بعمل زميله، زميل يشرح لزميله التعليمات الآتية من رئيسهم، وآخر يساعد زميله في أداء مهامه، وآخر يغطي على صاحبه وغيرها من المشاهد التي تدل على تعاون وتضامن العاملين مع بعضهم البعض، وتؤكد كذلك المعلومات التي توصلنا إليها من خلال المقابلات التي أجريت مع العديد من الأفراد بهذا الخصوص وكم جاءت على حد تعبيراتهم "لا يوجد مشاكل بين فريق عملنا، هناك تعاون وتماسك بيننا أكثر، أنا أساعد زميلي وهو يساعدني،... الخ".

وتشير النسبة المتبقية بأنه لا يوجد أبدا أي تعاون أو تساند في جماعة العمل والبالغة (4.90%) بمعدل (5 أشخاص) فقط داخل المؤسسة مجال البحث إذاً فهؤلاء الأفراد من الواضح أنهم الوحيدون الذين يواجهون مشاكل مع جماعات عملهم غير الرسمية كما أشرنا سابقا، وعليه فهم يعانون من ضغط ونبذ الضمير الجمعي للجماعة التي ينتمون إليها.

مما سبق، نستنتج بأن هناك تماسكا واضحا بين أعضاء جماعات العمل داخل هذه المديرية بدليل ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يؤكدون وجود تعاون وتفاعل بين فريق العمل، إذاً فالعلاقات التي تربط بين جماعات العمل غير الرسمية هي حسنة على العموم داخل هذه المديرية، وهذه النتيجة تؤكد إذاً النتيجة

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المتحصل عليها في الجدول رقم (31) والمتعلق بمدى صعوبة الإتصال في المستويات الإدارية حيث وجدنا بأن (81.37%) من المبحوثين يقررون بأنه لا تواجههم أية عراقيل أو صعوبات في الإتصال بفريق عملهم.

**الجدول رقم (44) : يوضح مدى معارضة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.58	16	20	4	25	12	-	-	دائما
70.58	72	65	13	56.25	27	94.11	32	أحيانا
13.72	14	15	3	18.75	9	5.88	2	أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

تشير النسب المئوية العامة الموضحة في الجدول رقم (44) إلى أنّ (15.58%) من المبحوثين يرون بأنّ هناك معارضة دائمة من طرف العمال للأوامر والتوجيهات الصادرة داخل المؤسسة مجال البحث، ومقابل ذلك تفيد مجموعة أخرى بأنه لا توجد أية معارضة أبدا بنسبة قدرت (13.72%)، بينما يقر أغلب أفراد الدراسة بأنّ هناك معارضة أحيانا للأوامر والتوجيهات بنسبة (70.58%).

إنّ الإمتناع عن تنفيذ بعض الأوامر والقواعد لا يأتي هكذا اعتباطا بل يكون لسبب من الأسباب فالمدخل السلوكي يرجع سبب ذلك لتجاهل الإدارة لجماعات العمل غير الرسمية وعدم الإكتراث لها في حين نجد في المؤسسات الجزائرية عدة أسباب أهمها شيوع الممارسات غير القانونية وانتشار التجاوزات المكشوفة في سياسات تسيير المستخدمين بل وإن السبب الرئيسي لمعارضة القوى العامة للقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية يعود بالدرجة الأولى لسوء التسيير وانعدام العدالة في المعاملة (راجع الفصل الثالث من الجانب النظري).

ولكن يا ترى هل هذه الأسباب (النظرية) تنطبق مع واقع المؤسسة مجال الدراسة (الإمبيريقية)، سنتوصل لذلك من خلال التصريحات التي قدمها لنا بعض المبحوثين بشأن أسباب المعارضة، حيث يرجع معظم المبحوثين أسباب وجود اعتراض حول بعض الأوامر والتوجيهات إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي : غموض اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المديرية، إنعدام العدالة والموضوعية في القواعد والأوامر بدليل اختلافها من شخص لآخر، وغياب المناقشة والتشاور بين الرئيس ومرؤوسيه، وعليه فهذه التصريحات تصب كلها في الإختلالات التي لطالما اتصفت بها مؤسساتنا، كما نجد من المبحوثين من يشير إلى أن العمال لديهم وجهات نظر مختلفة عن الإدارة، ف هذا التعبير يحمل في طياته حقيقة تواجد جماعات العمل غير الرسمية تربط فيما بينها علاقات أقوى من علاقاتها مع الإدارة، هنا تحديداً يتجلى تماسك وتساند فرق العمل مع بعضها البعض (وهذا ما تؤكد عليه نتيجة الجدول السابق مباشرة).

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تأسيساً على ما سبق، نتوصل إلى أنّ هناك معارضة عمالية لبعض الأوامر والإجراءات التي يصدرها الرؤساء والمسؤولون داخل مديرية سونلغاز الجهوية، وبطبيعة الحال يعود ذلك لعدة عوامل أهمها غموض القوانين وانعدام التطبيق العادل والموضوعي لها.

### الجدول رقم (45): يوضح ما إذا كانت هناك إشاعات داخل الإدارة

#### ومدى تأثيرها السلبي على الإنجازات

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات	
11.76	12	-	-	20.83	10	5.88	2	دائما	نعم
43.13	44	40	8	45.83	22	41.17	14	أحيانا	
16.66	17	10	2	8.33	4	32.35	11	أبدا	
71.56	73	50	10	75	36	79.41	27	المجموع	
28.43	29	50	10	25	12	20.58	7	لا	
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

إنّ معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على حدوث إشاعات داخل مختلف إدارات وأقسام المديرية بنسبة تمثيلية قدرت بـ (71.56%) بينما تنفي النسبة المتبقية وجود أية إشاعة و البالغة (28.43%).

إذاً يمكن القول بأنّ هناك إشاعات من حين إلى آخر داخل المؤسسة مجال الدراسة، وقد أثبتت المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات أن معظم الإشاعات تدور حول مواضيع الزيادة في الأجور، الترقيات وإعادة الهيكلة، وغيرها من المواضيع، لذا أردنا معرفة مدى تأثيرها على إنجاز الأعمال، وقد وجدنا من خلال البيانات الإحصائية الجزئية المتضمنة في الجدول ما نسبته (11.76%) من المبحوثين تقر بوجود تأثير سلبي دائم على الأداء، بينما تجيب نسبة (43.13%) على الإحتمال "أحيانا" باعتبار أن للإشاعة تأثيرا سلبيا في بعض الأحيان وليس دائما، ولكن نجد نسبة (16.66%) تنفي وجود أي تأثير لهذه الإشاعات وترى بأنها غير مهمة، وهذا ما صرح به بعض المسؤولين والعمال أثناء المقابلات، حيث يقولون بأنّ مصدرها أصلا غير موثوق بمعنى ليست من جهة رسمية لذلك فهي لا تقدم ولا تؤخر في تنفيذ المهام.

إنّ أغلب المبحوثين يؤكدون على التأثير السلبي للإشاعة داخل المديرية وقد أثبت ذلك من قبل (الجانب النظري) حيث يشير إليها "عمار بحوش" بأنها عبارة عن حرب نفسية ينتج عنها جو مكهرب مليء بالتوتر مع شل حركة سير العمل وتنظيمه، كما أنها تؤثر بالسلب على معنويات العاملين بكل الإدارات، وفي هذا الصدد بالذات يتجلى ما يسمى بالتأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عموماً نستنتج مما سبق، بأن للإشاعات التي تحدث داخل المديرية الجهوية لسونلغاز تأثيراً سلبياً على أداء الأعمال.

### الجدول رقم (46): يوضح مدى تفضيل وتمييز المسؤولين لفئة من الأفراد

#### على أخرى داخل المديرية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
29.41	30	45	9	35.41	17	11.76	4	دائماً
51.96	53	45	9	58.33	28	47.05	16	أحياناً
12.74	13	10	2	4.16	2	26.47	9	أبداً
4.9	5	-	-	2.08	1	14.70	5	عدم إجابة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يبدو جلياً من الجدول الموضح أعلاه أنّ غالبية المبحوثين يؤكدون على انتشار ظاهرة تمييز وتحيز المسؤولين لفئة من الأفراد على فئة أخرى بنسبة (81.37%) (الإحتمال دائماً 29.41% + احتمال أحياناً 51.96%)، في حين تنفي نسبة (12.74%) منهم وجود ذلك. وقد سجلت أكبر نسبة في هذا الإحتمال عند فئة الإطارات بنسبة (26.47%) فهم بذلك يحاولون إبعاد الشبهة عن رؤساء ومسؤولي المديرية الجهوية لسونلغاز، أما النسبة المتبقية والبالغة (4.9%) فامتنتعت عن الإجابة وذلك تحفظاً منها عن عدم كشف الأمور الداخلية للمديرية.

إنّ قضية التفضيل والتحيز تختفي ورائها مجموعة من الأسباب، فقد يفضل الرئيس موظف عن آخر لعدة عوامل إما شخصية، إجتماعية، نفسية، إيديولوجية، كعلاقات الصداقة، والقرباية، والدين، والجنس، طاعة المرؤوس،... الخ، وتعد هذه الظاهرة (التمييز والتفضيل) من أهم أسباب ظهور الصراعات والخلافات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فهي تُولد مشاعر الحقد والغيرة واستياء الشخص إزاء الجهات المعنية سواء كانت رئيساً أو مرؤوساً، وهذا الوضع ينتج عنه الكثير من الإختلالات منها انخفاض الروح المعنوية والتي تؤدي إلى ضعف الأداء ومنه قلة الإنتاج وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة . يتجسد التمييز والتحيز في سلوكيات وتصرفات الرؤساء والمشرفين؛ فقد يظهر في عمليات تسيير شؤون الموظف المفضل لهم، كالتحيز في رفع درجات تقييم أدائه، أو الم مساعدة في الحصول على الترقية والنقل وغيرها من الأنشطة المرتبطة بذلك، كما يظهر كذلك في التعاملات اليومية كالإلقاء السلام والمصافحة واستعمال أسلوب اللين في توجيه الأوامر وغيرها من السلوكيات التي من السهل تمييزها وملاحظتها بالعين المجردة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

مما سبق، يتضح انتشار وتفشي مسألة تمييز وتفضيل الرؤساء والمسؤولين لمجموعة من الأفراد على أخرى، الأمر الذي ينتج عنه العديد من المشاكل أهمها نشوء الصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المؤسسة مجال البحث.

### الجدول رقم(47): يوضح مدى تدخل العلاقات الشخصية (المعرفة)

#### في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.15	43	60	12	45.83	22	26.47	9	دائما
44.11	45	30	6	45.83	22	50	17	أحيانا
11.76	12	10	2	8.33	4	17.64	6	أبدا
1.96	2	-	-	-	-	5.88	2	عدم إجابة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

لقد توصلنا في مواقع مختلفة من أنّ للعلاقات الشخصية تأثيرًا كبيرًا على أنشطة إدارة المورد البشري داخل المؤسسة قيد الدراسة، حيث كانت من أهم الأسباب التي تقف وراء انعدام الموضوعية في بعض الممارسات المتعلقة بتسيير شؤون الأفراد كالتوظيف، تقييم الأداء، الترقية (انظر الجداول رقم 23، 24، 25). ومن أجل الحصول على موقف صريح إزاء هذا المعوق البشري، جاء هذا الجدول ليبرز ذلك، إذ تؤكد النسب الأكبر الموجودة فيه إلى تدخل العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء، والبالغة بـ (86.26%) توزعت على احتمالين: الأول يصرح بوجود هذه السلوكيات بصفة دائمة بنسبة (42.15%)، والثاني يرى بأن ذلك يكون أحيانا بنسبة (44.11%). وفي مقابل هذا تنفي نسبة ضئيلة والمقدرة بـ (11.76%) أي تدخل لمثل هذه الأمور في سياسات الموارد البشرية، وقد سجلت أعلى نسبة عند الإطارات بـ (17.64%) وهي الفئة التي طالما حاولت تغطية بعض وقائع وأسرار التسيير داخل هذه المديرية. كما نجد نسبة (1.96%) من المبحوثين بمعدل شخصين لم يجيبا على هذا السؤال وقد كانا من صنف الإطارات.

ولكن وبخصوص هذا الموضوع با لذات يصرح رئيس قسم الموارد البشرية بأنه "لا ننفي احتمال وجود أشخاص توظفوا عن طريق المعرفة لأنها تتدخل بالفعل " إضافة إلى الإفادات التي تحصلت عليها الباحثة من نتائج المقابلات التي أجريت مع العديد من الموظفين، والتي جاءت في تعبيراتهم التالية "...المناصب العليا حكموها أصحاب المعرفة، معظم الإطارات دخلوا للمديرية بالوساطة، هذه المديرية هي مؤسسة معرفة مؤسسة شخصية لا وطنية..." وغيرها من التعليقات ويزيد إلى ذلك نقابي سابق بقوله "إن الوساطة تغلبت على القانون في حد ذاته"، كلها تصريحات تثبت وتؤكد النسبة العالية المتحصل عليها كميًا.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إنّ اجتياح مثل هذه الممارسات-الوساطة والمحاباة- في عملية تسيير قوة عمل المديرية قد ينتج عنه الكثير من الإختلالات فتوظيف الأفراد غير المؤهلين، وترقية الأشخاص الفاقدين للكفاءة والخبرة لشغل مناصب أعلى، ورفع درجات التقييم للموظفين ذوي الأداء المنخفض، كلها تؤدي إلى ضعف وسوء التسيير في مختلف ميادين (مالية، مادية، تنظيمية، بشرية ) المؤسسة مجال البحث، ولقد اكتشفت المؤسسات الجزائرية خطورة هذه الظاهرة منذ زمن بدليل تصريحات رئيس الجزائر سنة 1992 الذي اعتبر بأنّ المحسوبية من الآفات التي تصيب إدارتنا والتي تجرد المبادرات وتفشل الإقتصاد الوطني، ويؤكد أيضا "علي سعيدان" أن الوساطة تظهر في سياسة توظيف بعض الإداريين لبلوغ مناصب مختلفة، حتى أصبحت إدارات بأكملها تضم أفرادا يشتركون في الأصل أو المصالح.

إنّ النتيجة التي نخرج بها مما سبق، هي أنّ ظاهرة الوساطة والمحسوبية تكتسح بقوة سياسات وأنشطة إدارة تسيير الموارد البشرية داخل المديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز قسنطينة1-.

### الجدول رقم (48): يوضح مدى تأثير الخلاف بين الرئيس والمرووس على تسيير شؤون العامل

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
48.03	49	70	14	54.16	26	26.47	9	دائما
43.13	44	30	6	39.58	19	55.88	19	أحيانا
6.86	7	-	-	4.16	2	14.70	5	أبدا
1.96	2	-	-	2.08	1	2.94	1	عدم إجابة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنّ أعلى نسبة والبالغة (48.03%) من المبحوثين تؤكد وبكل صراحة على أنّ الخلاف بين الرئيس ومرووسيه يؤثر بشكل كبير على تسيير شؤون الموظف، وقد لوحظ أنّ أكبر نسبة كانت عند فئة التنفيذيين والبالغة (70%) لأنهم الأكثر تعرضا لهذا التأثير، وكذا عمال التحكم بنسبة (54.16%)، وفي المقابل لم تتف نسبة (26.47%) من الإطارات درجة تأثير النزاع وسوء التفاهم بين العامل ورئيسه على اعتبار أنّ هؤلاء كذلك هم تحت رئاسة أعلى، وقد أعربت أيضا نسبة (43.13%) عن تواجد هذا التأثير ولكن في بعض الأحيان فقط، في حين ترى نسبة ضئيلة جدا بأنّ هذه الأمور لا تحدث أبدا داخل إدارتهم بنسبة (6.86%)، حيث سجلت أكبر نسبة عند الإطارات بـ (14.70%) بينما انعدمت تماما عند التنفيذيين، وفي الأخير نجد امتناع شخصين عن الإدلاء بأرائهم حول هذا الأمر بنسبة وصلت (1.96%).



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إذاً، إنّ معظم أفراد البحث والمقدرة نسبتهم بـ (91.16%) يُقرون بالتأثير السلبي الذي يحدثه أي خلاف ما بين الرئيس ومرووسيه على إدارة وتسيير أمور العامل، فالقضايا التي من شأنها أن تتأثر بذلك النزاع متعددة وقد تظهر في المسؤول الذي من شأنه منع ترقية أحد عماله، بالإضافة إلى ذلك إنه يملك السلطة في عدم السماح له بالخضوع لدورات تدريبية، وقد حدث وأن منعت إحدى الموظفات من ذلك في المديرية مجال الدراسة وبتصريح منها " إنّ رئيسي في العمل لم يسمح لي بتلقي أي تكوين لأنه لا يريد ترفيتي... " ويقول أحد العمال أيضا "أريد النقل إلى قسم آخر منذ سنين ولكن مسؤولي لم يقبل ذلك ". كثيرة هي الأمور التي يجد فيها الرئيس أو المسؤول المنفذ الفرصة ليتحكم في الحياة المهنية لمرووسيه، فقد يمس ذلك كلا من عمليات تقييم أداء، التدريب، الترقية، تقديم الحوافز،... الخ.

ولكن يتجلى هذا التأثير بوضوح في المعاملة المباشرة بين الموظف ومسؤوليه في طريقة الإشراف عليه، في إهمال حاجاته ورغباته والإهتمام بالعمل والإنتاج فقط، وقد شهدنا هذا من خلال الجداول السابقة، كما تمّ إثبات انتشار العلاقات السيئة بين كلا الطرفين في الجدول (رقم 40).

ما يمكن استنتاجه إزاء هذه الحقائق هو أنّ معظم الأفراد ومن الفئات السوسيو- مهنية الثلاث يعتبرون بأنّ للخلاف والنزاع بين الرؤساء والمرووسين تأثيرا سلبيا لا محالة على تنظيم أمور الموظفين، بمعنى أنّ وجود خلاف بين العامل ورئيسه أكيد سيؤثر بالسلب على القضايا والشؤون الخاصة بهذا المرووس، فهي شبه نظرية في اعتقادهم، ولكن اتصاف المسؤول بأخلاقيات العمل الحقيقية بالتأكيد من شأنها أن تمنعه من التصرف بمثل هذه السلوكيات تجاه عماله، لذا فإنّ عددا كبيرا من مسؤولي ورؤساء هذه المؤسسة يغيب عنهم التحلي الحقيقي والموضوعي بأخلاقيات العمل الصحيحة.

### ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

تطرقنا في التحليلات السابقة إلى أهم المعوقات والمسببات التي تحدّ من تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع "سونلغاز قسنطينة1"، والتي تمحورت حول المعوقات التنظيمية وأنواعها والمعوقات البشرية وأنواعها، ولكن وكحقيقة نظرية وإمبريقية فإنه لا يمكن تجاهل الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه المؤسسات وتقلل من فعاليتها التنظيمية، لذا تمّ إدراجها كجزء من حيثيات الظاهرة المدروسة لما لها من تأثير على أداء الأعمال داخل التنظيمات، وسنحاول الكشف عن أهم العوامل والمتغيرات المادية إمبريقيا، من خلال تحليل بيانات الجداول المولية والتي تتركز عموما حول ثلاثة مؤشرات هي تدني الإهتمام بظروف وشروط العمل الفيزيقية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل، وقلة الإهتمام بتجديد وصيانة وسائل العمل.

الجدول رقم (49): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل الفيزيقي داخل المؤسسة

(الإضاءة، الحرارة، الضجيج، ترتيب المكاتب...)

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
4.90	5	-	-	2.08	1	11.76	4	مناسبة
62.74	64	70	14	56.25	27	67.64	23	نوعا ما مناسبة
32.35	33	30	6	41.66	20	20.58	7	غير مناسبة
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

إنّ الحديث عن قضية تحسين ظروف العمل الفيزيقي أصبح أمراً مفروغاً منه، بمعنى إنّ ضرورة تواجد ظروف فيزيقية جيدة ومناسبة للعمال أصبحت من مسلمات وأساسيات التنظيم فهي القاعدة الأولى التي يضعها في الحسبان قبل الانتقال إلى الظروف الأخرى، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تعمل على تحسينها قدر المستطاع كي لا تجدها كحجة أو عائق أمامها لتحقيق أهدافها ولكي تنفرغ إلى الأهم منها، ولكن لا يمكن أن نطبق ذلك على كل التنظيمات خاصة مؤسساتنا، والتي مازالت تشهد بعض النقص في هذا الجانب، لذا جاء هذا الجدول ليبين لنا مدى ملائمة ظروف العمل الفيزيقي الموجودة بالمؤسسة قيد البحث، حيث يتضح من خلال القراءة المتأنية للبيانات الواردة فيه أنّ أضعف نسبة من المبحوثين وبالغالبه (4.90%) تعتبر بأنّ الظروف البيئية للعمل مناسبة تماما لها، في حين يؤكد معظم أفراد الدراسة على أنّ هذه الظروف مناسبة إلى حد ما بنسبة (62.74%)، وفي مقابل ذلك تجيب نسبة (32.35%) بعدم ملائمة الظروف التي تعمل فيها، وقد شككت أكبر نسبة عند كل من عمال التحكم بـ (41.66%) وعمال التنفيذ بـ (30%)، إنّ هؤلاء المبحوثين وبالأخص التنفيذيين والمشرفين المباشرين (من فئة التحكم) يعملون خارج المؤسسة وتحديداً في منشآت الكهرباء والغاز المحفوفة بالمخاطر، فهم يتعاملون مع مادة الكهرباء والغاز مباشرة، مما ينبئ بخطورة مهمتهم أكثر من الموظفين الذين يعملون في السلك الإداري، إذ لا يمكن أن ننفي سوء الظروف التي يعمل فيها هؤلاء العمال.

لم تكتف الباحثة منذ البداية عند هذا التحصيل للأرقام فقط، بل توصلت من خلال الملاحظة العلمية المتكررة لظروف العمل إلى وجود نوع من الإنضباط، لا يوجد اكتظاظ وازدحام، هناك درجة لا بأس بها من النظافة داخل المكاتب وفي أروقة وممرات المديرية، المكاتب نوعا ما واسعة، تقريبا أغلب المكاتب مزودة بأنظمة للتهوية والإنارة الجيدة... الخ.

تلك هي ظروف العمل الفيزيقي التي استطاعت الباحثة ملاحظتها والتي يمكن الحكم عليها بأنّها نوعا ما مناسبة، ولكن وفي ظل غياب الملاحظة الميدانية الخارجية لمواقع الأشغال خارج المديرية والتي

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

وصفت بالسيئة يبقى هناك نقص كبير في تحسينها من جهة، والرقى بظروف العمل الداخلية يجعلها مناسبة وملائمة أكثر ولما لا جيدة من جهة أخرى.

### الجدول رقم (50) : يوضح مدى توفر الوسائل والإمكانات لأداء الأعمال

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.68	16	20	4	14.58	7	14.70	5	كافية
52.94	54	65	13	33.33	16	73.52	25	قليلة نوع ما
31.37	32	15	3	52.08	25	11.76	4	غير كافية أبدا
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

لا يستطيع أي فرد مهما كانت قدراته العلمية والعملية وأي كان منصبه داخل التنظيم، أن يؤدي عمله من دون وسائل أو أدوات تساعده في ذلك، لذا فمن مسؤولية كل مؤسسة أن توفر لمواردها البشرية الوسائل والمعدات اللازمة وبالشروط والنوعية المطلوبة، حتى تمنع عن نفسها الكثير من العقبات التي من شأنها أن تقف كعائق أمام التحقيق الفعال للأهداف التي أنشأت من أجلها . إن هذه الإمكانيات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة، ونشاط وحجم ونوع المؤسسة من جهة. وحسب تكلفة، وحادثة، وكمية، ونوع الوسائل والأدوات من جهة أخرى، ونشير هنا إلى نقطة مهمة جدا هي أن هذه العناصر (المعدات والوسائل) تدرج تحت المدخلات المادية والتي تعدّ من أهم المدخلات الأربعة المكونة لأي تنظيم كان (البشرية، المعنوية، التكنولوجية، المادية)، لذا تكتسي أهمية كبيرة داخل التنظيمات، وعليه نورد الجدول رقم (50) لإبراز مدى توفر تلك الوسائل والإمكانات داخل المؤسسة مجال الدراسة، إذ تشير المعطيات الإحصائية إلى أن (15.68%) من المبحوثين يرون بأن معدات العمل كافية، في حين تعارض نسبة (31.37%) ذلك تماما، بينما نجد أغلب المبحوثين يؤكدون على أنها قليلة نوعا ما وذلك بنسبة (52.94%).

لقد تمكنت الباحثة من إجراء تقنية الملاحظة التأكد من أنّ المديرية توفر لعمالها الموارد والمعدات التي تحتاجها لأداء أعمالها عموما، بغض النظر عن كونها تعتمد على آخر التقنيات الحديثة أم لا، ولكن الملفت للإنتباه هو أن المكاتب ليست كلها مجهزة بجميع الأدوات والوسائل اللازمة للعمل، فأقسام الأشغال التنفيذية للكهرباء والغاز تعاني من انعدام الحاسوب الآلي والذي يسهل عليها أعمالها، التي تتطلب الدقة والوضوح في نفس الوقت، وهنا تحديدا وبالإستناد إلى بعض تعليقات المبحوثين تتجلى ظاهرة استحواد بعض الفئات في المؤسسة على التجديدات والتطورات التي تحدث بها، في حين يعاني البعض الآخر من نقص الإستفادة منها، وقد تتعدم أصلا.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**الجدول رقم (51): يوضح مدى كفاية الميزانية لتحسين ظروف العمل بالمديرية**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13.72	14	5	1	6.25	3	29.41	10	دائما
38.23	39	40	8	29.16	14	50	17	أحيانا
31.37	32	40	8	43.75	21	8.82	3	أبدا
16.66	17	15	3	20.83	10	11.76	4	لا أدري
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عند السلب: لماذا؟
25.86	15	12.5	2	28.94	11	50	2	قلة الإهتمام بتسيير شؤون الأفراد
58.62	34	81.25	13	52.63	20	25	1	تصرف المبالغ في أمور أخرى
15.51	9	6.25	1	18.42	7	25	1	قلة الميزانية المخصصة
100	58	100	16	100	38	100	4	المجموع*

يختلف تصنيف ظروف العمل عند المفكرين والعلماء باختلاف الأسس التي يستندون عليها، فمنهم

من يقسمها إلى ظروف مادية وأخرى معنوية، ومنهم من يرى بأنها ظروف فيزيقية وظروف اجتماعية ونفسية، وما يهمنا نحن في هذا المقام ظروف العمل عامة، المادية منها والتي يندرج تحتها كل من الظروف الفيزيقية (حرارة، ضوضاء، إضاءة، نظافة... الخ) والأجور، والحوافز المالية والمادية، ... الخ، و غير المادية ومنها تكثيف دورات تدريبية، فترات الراحة والإستجمام، وضع برامج للوقاية من الحوادث والإصابات، توفير قيادة فعالة، تطبيق أساليب ووسائل اتصال أكثر سهولة وفي جميع الإتجاهات ... الخ. إن كل هذه المتطلبات تحتاج لميزانية ضخمة حتى تستطيع المؤسسات أن توفرها وبالقدر الكافي

ماذا عن مؤسستنا مجال البحث؟ إن الجدول (رقم 51) يحمل في طياته الإجابة على ذلك، إذ تشير

أعلى نسبة فيه والمقدرة بـ (38.23%) بأن الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل بالمديرية هي في

الحقيقة غير كافية، وتؤكد نسبة (31.37%) من المبحوثين على ذلك باعتبارها غير كافية أبداً، بينما نجد

في المقابل نسبة قليلة والبالغة (13.72%) من الأفراد المبحوثين يقرون بأن الحجم المالي السنوي

المخصص لتغطية متطلبات العمل هو كافي دائما، فقد سجلت أعلى نسبة منهم عند فئة الإطارات بـ

(29.41%)، ونفسر هذا بأن هؤلاء الأفراد هم الأكثر اطلاعا وعلما بالأمور المالية من جهة . ومن جهة

أخرى هم المستفيدون من التحسينات التي تطرأ على الأقسام ومصالح المديرية من جراء الحصة المالية

\* المجموع الثاني يساوي عدد الإجابات و ليس عدد المبحوثين، لأن المبحوث يختار أكثر من إجابة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

السنوية المقدمة من المديرية العامة، ونجد نسبة أخرى والمقدرة بـ (16.66%) بمعدل (17شخصا) لم يدلوا بأرائهم حول هذه القضية.

وفي هذا الصدد يقول رئيس مصلحة التكوين "إن المديرية العامة بالكدية هي المسؤولة عن تقسيم الحصص المالية لكل فرع تابع لها سواء في التوظيف، التدريب، الحوافز، ...الخ، ولكن تبقى قضية الأجور وإدخال تكنولوجيا جديدة وغيرها من الأمور الحساسة، تبقى في يد رئاسة مجمع سونلغاز في الجزائر العاصمة". فهل نستطيع أن نرجع سبب قلة الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل بالمديرية إلى ضعف الحجم المالي المخصص من طرف الإدارة العامة لهذا الفرع (المؤسسة مجال البحث) إستنادا إلى هذا التصريح، بطبيعة الحال يمكن ذلك . ولكن إن عددا كبيرا من إجابات المبحوثين ترى بأن السبب الرئيسي يكمن في أنّ المبالغ المالية تصرف في أمور أخرى أقل أهمية من تحسين ظروف العمل المادية منها والمعنوية بنسبة وصلت (58.62%)، ثم يليها سبب عدم الإهتمام بأمور تسيير الموظفين داخل هذه المديرية بنسبة (25.86%)، وفي الأخير تأتي قلة الميزانية المخصصة من طرف الهيئات العليا (مجمع سونلغاز) بـ (15.51%) من إجابات المبحوثين، وهناك من يضيف بأن ضعف مطالبة النقابة بحقوق وحاجات العمال هو من أسباب ذلك أيضا.

وكننتيجة لما سبق، يتضح لنا قلة الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل بالمديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز قسنطينة 1-، فهي غير كافية ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها عدم الإهتمام بتحسين وتفعيل عملية تسيير الموارد البشرية لذا تصرف المبالغ المالية في أمور أخرى أقل أهمية من تنمية وإدارة ال قوى العاملة، إضافة إلى قلة الحجم المالي المخصص من طرف الإدارة العامة والتي لطالما اعتبرته مؤسساتنا معوقا يحجبها عن تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم (52): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتجديد وصيانة وسائل العمل**

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإختيارات	
17.18	18	10	2	14.58	7	26.47	9	دائما	تجديد
65.68	67	80	16	56.25	27	70.58	24	أحيانا	وسائل
16.66	17	10	2	29.16	14	2.94	1	أبدا	العمل
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	
32.35	33	40	8	22.91	11	41.17	14	دائما	صيانة
53.92	55	50	10	54.16	26	55.88	19	أحيانا	وسائل
13.72	14	10	2	22.91	11	2.94	1	أبدا	العمل
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع	

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشر تجديد وسائل العمل المتضمنة في الجدول أعلاه، إلى أنّ ما نسبته (17.64%) من المبحوثين ترى بأنّ هناك تجديدا دائما ومستمرًا لوسائل العمل، حيث شكّلت الإطارات أعلى نسبة قدرت بـ (26.47%)، وعند هذه النقطة تحديدا نعود إلى التعليقات التي تحصلنا عليها بخصوص تطبيق المؤسسة للأساليب الحديثة، حيث وجدنا بعض الأفراد يقرون بوجود تجديد في أساليب ووسائل الإدارة ولكنها مقتصرة على فئة المسؤولين والرؤساء فقط، إذّا ما يمكن لمسه الآن هو أنّ فئة الإطارات هي المستفيد الأول من تلك التجديدات، وفي المقابل نجد نسبة (16.66%) من المبحوثين تنفي وجود أي تجديد للوسائل وتعتبرها قديمة وتقليدية، وقد لاحظنا في بعض الأقسام وتحديداً أقسام الأشغال والدراسات التنفيذية اعتماد عمالها على وسائل تقليدية، حتى الحاسوب لا يوجد والذي من شأنه كما يؤكد أحد الموظفين أن يوفر عليهم عناءاً وجهداً كبيراً (من خرائط ضخمة ودقيقة جداً، مساطير طويلة وأدوات لحساب البعد وغيرها من اللوازم المتعبة)، بينما يُعرب معظم أفراد البحث عن التجديد الجزئي لوسائل العمل بنسبة (65.68%) بمعنى أنّ هناك تطبيقاً لبعض التكنولوجيا الحديثة والمتصلة بجزء فقط من المعدات والوسائل وليس كل الوسائل الموجودة بالمديرية.

أما الشطر الثاني من الجدول والخاص بمؤشر صيانة وسائل العمل، يبيّن لنا أنّ نسبة معتبرة من المبحوثين يصرحون بوجود صيانة دائمة ومستمرة لوسائل العمل بنسبة (32.35%)، بينما تعارض نسبة (13.72%) وجود ذلك أبداً، في حين يؤكد أغلب المبحوثين على أنّ الصيانة ليست مستمرة وهي مقتصرة على بعض الوسائل دون غيرها بنسبة قدرت (53.92%)، فمن خلال هذه البيانات نلمس قلة اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بالصيانة المستمرة للألات والمعدات التي يصيبها العطل أو التوقف فجأة عن

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

العمل، إنَّ هذا الوضع قد ينتج عنه تعطيل في أداء بعض الأعمال والتي أكيد تكون ذات أهمية كبيرة بالنظر إلى النشاط والدور الذي تؤديه هذه المديرية، والمتمثل في إمداد المواطن الجزائري الشرقي بكل من الطاقة الكهربائية والغازية والتي من المستحيل أن يتخلّى عنها أي إنسان في ممارساته الحياتية.

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى أنّ هناك نقصاً في التجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل داخل المديرية الجهوية للتوزيع - سونغاز قسنطينة 1- وهذا ما يؤكد لنا قلة اهتمام هذه المؤسسة بقضية تحسين ظروف عمل مواردها البشرية عموماً.

### الجدول رقم(53): يوضح تقييم عملية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات الإختيارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
4.90	5	5	1	2.08	1	8.82	3	فعالة
28.43	29	25	5	22.91	11	38.23	13	حسنة
45.09	46	45	9	45.83	22	44.11	15	متوسطة
16.66	17	25	5	20.83	10	5.88	2	ضعيفة
4.90	5	-	-	8.33	4	2.94	1	ضعيفة جداً
100	102	100	20	100	48	100	34	المجموع

في ظل كل تلك الإختلالات والمعوقات السابقة الذكر والتي تتخبط فيها المؤسسة مجال البحث، إرتأينا تقييم عملية تسيير وإدارة مواردها البشرية، إذ تدل البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ (45.09%) يرون بلأن العملية التسييرية لقوة العمل هي متوسطة وتحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحسينها وتفعيلها، في حين تقيم نسبة (28.43%) من المبحوثين هذه العملية بالحسنة، وتذهب نسبة أخرى إلى أبعد من ذلك باعتبار أنها فعالة وجيدة بحوالي (4.90%)، وفي المقابل تؤكد مجموعة من الأفراد بأن تسيير القوى العاملة بالمديرية هو ضعيف بنسبة قدرت (16.66%)، وتُقر نسبة (4.90%) على أنه ضعيف جداً وسيئ ويحتاج إلى التغيير الجذري في كل السياسات والأنشطة المتعلقة بتنظيم وإدارة العاملين بالمديرية ككل.

ولإثبات مرة أخرى حقيقة تواجد المعوقات التي تبنتها هذه الدراسة (الإثبات الأول تجسد في البيانات الكمية والكيفية المتحصل عليها ميدانياً)، أردنا إلحاق تلك المعطيات الإحصائية بمجال مفتوح للتعبير عن أهم الصعوبات التي تعترض طريق التسيير الفعال للموارد البشرية من وجهة نظر الفرد المبحوث، حيث اكتفى بعض المبحوثين بالمعوقات التي ذكرت في الإستمارة (التي تبناها الباحث)، في حين

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أعرب الجزء الآخر عن جملة من النقائص والإختلالات، والتي جاءت حسب تصريحاتهم وتأكيداتهم فيما يلي:

- 1- ضعف كفاءة المسؤولين والرؤساء وقلة تكوينهم وقد احتل هذا المعوق جزءا كبيرا من تعليقات الأفراد.
- 2- ثم يأتي القانون باعتباره معوقا في حد ذاته من خلال تطبيقاته وتبعيته إلى الإدارة العامة (النظام المركزي).
- 3- عدم الإهتمام بالعامل والذي يظهر في إهمال حاجاته ورغباته الإجتماعية والنفسية، واتباع السلطة والقانون معه أكثر من التفاهم والتشاور.
- 4- غياب الإلتزام بأخلاقيات العمل عموما.
- 5- التوظيف غير الموضوعي بسبب تدخل المحسوبية والوساطة.
- 6- الصعوبة في التعامل مع الطبيعة البشرية.
- 7- غياب المعرفة والثقافة التنظيمية الصحيحة.
- 8- إنعدام البحث العلمي وعدم تطبيق أساليب التنمية البشرية.
- 9- قساوة ظروف العمل خارج المؤسسة (في أشغال الكهرباء والغاز).
- 10- قلة الأجور.
- 11- ضعف الدور النقابي.

إنّ ما يمكن التوصل إليه من خلال هذا العرض هو أولا إثبات صحة وجود بعض المؤشرات التي افترضناها كمعوقات في هذه الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى نلمس بروزا واضحا للمعوقات البشرية أكثر من غيرها (من المعوقات الأخرى).

### الجدول رقم (54): يوضح ترتيب المعوقات حسب درجة خطورتها في عملية

#### تسيير الموارد البشرية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الإختيارات
37	36.27	9	45	19	39.58	9	26.47	المعوقات التنظيمية
46	45.09	6	30	21	43.75	19	55.88	المعوقات البشرية
19	18.62	5	25	8	16.66	6	17.64	المعوقات المادية
102	100	20	100	48	100	34	100	المجموع



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تنصب لبّ نتائج الدراسة الحالية في البيانات الإحصائية المشكلة للجدول أعلاه، والذي يضمّ تصنيف المعوقات التي تواجه المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية تبعاً للطابع التخصصي الذي تتميز به تلك المعوقات والمتمثل في **التنظيمي، البشري، المادي**، وقد جاء هذا الجدول تحديداً لإثبات أو نفي صحة الترتيب الوارد في الفرضية العامة بخصوص تلك المعوقات، وما يظهر لنا إمبريقياً هو أنّ أغلبية المبحوثين والبالغة نسبتهم **(45.09%)** يؤكدون على أنّ المعوقات البشرية هي أخطر الأنواع وأكثرها تأثيراً على تسيير القوى العاملة بالمديرية مجال الدراسة، وقد شهدنا ذلك في الجدول السابق من خلال تعليقات وأراء الأفراد المبحوثة.

كما ترى نسبة **(36.27%)** من المبحوثين بأنّ المعوقات التنظيمية هي الأخرى تشكل خطورة على هذه العملية ولكن بأقل تأثير من المعوقات البشرية، في حين نجد بأنّ للمعوقات المادية تأثيراً ضعيفاً وأقل أهمية في التسيير الفعال لموظفي المديرية وذلك استناداً إلى النسبة **(18.62%)** من إجابات المبحوثين.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة:

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها بالتحليل الكمي والكمي، نصل إلى أرقى مرحلة في البحث العلمي وهي عرض نتائج البحث، والمتحصل عليها من كل ما تقدم من هذه الدراسة (تحديدا الدراسة الميدانية)، والتي تتمحور أساسا حول "معوقات إدارة وتسيير الموارد البشرية في المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز قسنطينة 1-، والتي تسعى الباحثة من خلالها إلى تحديد مسببات ومعوقات تسيير الموارد البشرية بالمديرية، ثم كشف الستار عن أهم أنواع المعوقات وأشدّها تأثيرا على عملية إدارة القوى العاملة، وقد تمّ تجسيد هذا الهدف في كل من الفرضية العامة والفرضيات الثلاث الفرعية، حيث تكمن حقيقة إثبات صحتها أو نفيها في نتائج الدراسة التي سيتم مناقشتها على النحو التالي:

### أولا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تدور الفرضية الفرعية الأولى حول تشخيص المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، ومن أجل التوصل لإثبات صحة المسببات التنظيمية المتبناة، وتبيان تأثيرها السلبي في عملية إدارة المورد البشري، تمّ اختبار ذلك من خلال جملة من المؤشرات، والتي انبثقت عنها النتائج التالية:

**1-** تُبين البيانات الكمية والكيفية أنّ المؤسسة محل الدراسة تتبع نظاما متباينا في تطبيق العقاب والمكافآت على موظفيها، وكثيرا ما يطغى الجانب العقابي على القواعد التنظيمية، فعدم وضوح القوانيين واللوائح المعمول بها لكل العاملين بالمديرية [(بدليل 25.5%) من المبحوثين يعتبرونها غامضة وغير واضحة لهم] يخلق الكثير من المشاكل عند تنفيذ الأوامر والتوجيهات التي قد ينشأ عنها إصدار بعض العقوبات ضد العمال.

**2-** تؤكد الشواهد الإحصائية المستقاة من الميدان على فكرة التمسك بالتطبيق الحرفي للقوانين داخل المديرية بنسبة (58.8%)، ولكن هذا التمسك غير نابع من مرونة وتجديد اللوائح والقواعد المستمر مع المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى الإقتصاد العالمي، بل هو محاولة لفرض سيطرة وقوة الطبقة القليلة المستفيدة على الأخرى المتبقية باسم القانون، لأن هذا الوضع يحمي الطبقة المسيطرة التي تسعى من ورائه إلى تعزيز وتلبية حاجاتها ومصالحها من التنظيم . وهنا يتجسد القانون الحديدي للأوليغاركية لـ R.Michels (راجع الجدول 17).

### ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 3-** كما تم إثبات تأثير التسلسل الوظيفي على عملية تسيير شؤون الأفراد بالمديرية، وذلك بتأكيد من **(90.18%)** من المبحوثين، وقد كان التأثير سلبيا أكثر منه ايجابيا، حيث تعمل كثرة المستويات الإدارية وتعدد مراكز اتخاذ القرار على تعطيل وتباطؤ الكثير من القضايا والأمور الخاصة بالعمال.
- 4-** تشير النتائج الميدانية الموجودة في الجدول **(19)** إلى انعدام المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك بتصريح من **(58.82%)** من أفراد الدراسة، الأمر الذي ينبثق عنه تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة من أعلى المستويات الإدارية والمتمثلة في القادة (الإطارات)، إنَّ انحصار سلطة اتخاذ القرار في القمة بعيدا عن القاعدة (المستويات الدنيا) يؤدي حتما إلى الجمود الوظيفي الذي تحدث عنه كل من M.Crozier, R.Merton عند دراستهم للنموذج البيروقراطي الذي ينعكس عنه جمود في العمل وبطء في الإجراءات، وكذلك نشوء الكثير من الصراعات والنزاعات المعلنة وغير المعلنة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 5-** إنَّ غياب مشاركة العمال على مستوى اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم مع قادتهم ومشرفيهم يُنم على اتباع هؤلاء الرؤساء للأسلوب المتسلط في إنجاز المهام والأعمال الموكلة لهم، وهذا ما أكدته **(50.9%)** من المبحوثين في الجدول **(20)**، كما أنه م يركزون على العمل والإنتاج أكثر من تركيزهم على الفرد العامل استناداً إلى اعتراف نسبة كبيرة من أفراد البحث **(72.5%)** (جدول **(21)**)، إذاً فمسؤولي هذه المديرية يقتدون بالمبادئ الكلاسيكية القديمة للتنظيم، بنظرتهم إلى أنَّ القوة والتسلط والإنفراد بصناعة القرار هو الطريق الأنسب لتحقيق الأداء الفعال وتحسين المردودية، بل بالعكس؛ واعتماداً على الكثير من النظريات التنظيمية والدراسات الإمبريقية يؤدي ذلك إلى خلق وبروز العديد من الإختلالات والصعوبات في مختلف الأوساط الإدارية وبالأخص على المستوى الإشرافي، وقد ثبت ذلك إمبريقيا في النتائج التي يظهرها الجدول **(22)**، والذي كشف عن وجود مجموعة كبيرة من العراقيل والصعوبات الموجودة فعلا في المديرية والتي تحدُّ من تحقيق الإشراف الفعال، فضعف الإشراف هنا ما هو إلا نتيجة لتسلط وإهمال الرؤساء والمسيرين للفرد المرؤوس.
- 6-** تؤكد النتائج المستقاة من الميدان على وجود خلل في عملية التوظيف نتيجة لعدم الإلتزام بالموضوعية الكاملة والعدالة في مراحل وطرق اختيار وتعيين الأفراد الجدد، وقد تمثل السبب الرئيسي لتكريس هذا القصور في تدخل ظاهرة المحسوبية والوساطة بشكل رهيب في سياسة التشغيل بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بشهادة من أغلبية الأفراد **(46.77%)**. وقد شكل هذا السبب أيضا (المعرفة) أهم أسباب عدم موضوعية عملية تقييم أداء قوة عمل المديرية، والذي كشفت عنه نسبة **(53.9%)** من المبحوثين. أمَّا نظام الترقيّة والذي يُعد من الأنشطة البارزة في سياسات تسيير وتنمية الموارد البشريّة، فقد عرف هو الآخر الضعف والقصور في التمسك بالمعايير الموضوعية المتبناة على مستوى القواعد واللوائح التنظيمية (بدليل

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

إجابة (52.94%) بالمتوسط، و(36.27%) بالمنخفض) وكننتيجة مؤكدة على شدة بروز معوق الوساطة والمحابة ظهر أيضا في أسباب ضعف نظام الترقية المطبق بلمديرية.

7- أما عندما نأتي لتقييم مدى تناسب البرامج التكوينية لاحتياجات العامل المهنية والعملية نجدها غير

مناسبة بدليل تصريح (40.2%) من المبحوثين، وذلك لأنّ التكوين ما هو إلا إجراء قانوني يُمنح لعمال المديرية دون النظر لجوانب الضعف ومواطن الخلل التي تحتاج إلى التحسين والصقل، من أجل اكتساب وتطوير المهارات والمعارف الجديدة التي تسمح برفع أداء القوى العاملة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، إذاً فهذه سياسة أخرى-التكوين- من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية ينتابها الجمود والضعف ويغيب عنها الإستثمار الحقيقي الذي يثمن ويطور المورد البشري مهما كان موقعه في التنظيم.

8- أما عندما حاولنا أن نلقي نظرة شاملة حول مدى اقتناء وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة في تنظيم وإدارة

الموارد البشرية، وجدناها قليلة ولا تتعدى سوى استعمال العنصر الآلي (الحاسوب كأسلوب جديد في التسيير، الإنترنت،... الخ) إضافة إلى تطبيق أسلوب للتقييم متطور نسبيا، ولكن يغيب وبشكل واضح تطوير واستثمار المورد البشري بجعله موردا استراتيجيا، بدليل الضعف و اللاموضوعية و اللامعيارية التي يحتكم إليها كل من التوظيف، الترقية، التكوين، وتقييم الأداء . نفس النتيجة تنصب على مدى اقتداء المؤسسة بالبحث العلمي المتعلق بالدراسات والأبحاث التي عالجه العلماء والمفكرون في مضمار التنظيم ومشكلاته، فهو الآخر ضعيف الإقتداء به ومنعدم إن صح التعبير، وهذا بشهادة (56.86%) من أفراد البحث . لقد كرست المؤسسات العمومية الجزائرية منذ زمن هذا الخطأ وم زالت عليه، بالرغم من علم كبار مسؤوليها بأنّ للبحث العلمي وللعلم الحلول والمفاتيح للنهوض بإدارتنا وتحسين مستوى إنتاجها، ولكن سيطرة فكرة الخوف من التخلي عن القديم والتبعية إلى جهات معينة يمنعها من أن تخطو هذه الخطوة.

9- وللكشف أكثر عن نقص المصادقية في التطببيق السليم لسياسات الموارد البشرية بالمديرية، ارتأينا

التنقيب عن ذلك من جانب آخر، والمتعلق بمدى اعتماد الرقابة العادلة والمتابعة المستمرة للمسارات المهنية للموظفين، فقد توصلنا إلى أنّ هناك نقصا وعدم كفاية في تطبيق هذه السياسة وذلك بإقرار من (42.15%) من أفراد البحث، إن مبدأ رقابة ومتابعة شؤون الموظف منذ دخوله إلى المؤسسة وحتى خروجه منها يعد حقا قانونيا للفرد، لأنّ هذه المتابعة تسمح للفرد من الترقى وتضمن له مكافآت جيدة أثناء انتهاء خدمته، فأبي قصور يمسها فهو يمس بالدرجة الأولى حق العامل.

10- وفيما يخص الإتصال، فقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك حجابا للمعلومة عن عمال المديرية، فالفرد لا يعلم بكل ما يدور ويجري داخل مؤسسته بما فيها الأمور المتعلقة به والتي تخصه بالدرجة الأولى، فهو شبه منعزل عن إدارته، وهذا الوضع بطبيعة الحال يؤثر بالسلب على مردوديته، وذلك ما أكده (68.62%) من المبحوثين في الجدول رقم (30)، لأنه وكلما زاد الفرد معرفة بكل ما يحدث في التنظيم من أهم معلومة إلى

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أدناها أهمية ينمي فيه روح التماسك والاندماج ويخلق لديه إحساسا بالإمتلاك في المؤسسة، مما ينتج عنه ارتفاع في روحه المعنوية ومنه تحسين أدائه وزيادة إنتاج وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، والعكس صحيح. كما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الميدان بأن هناك صعوبة في الإتصال بالإدارة العليا، وذلك بشهادة (73.52%) من أفراد البحث، وعليه نسجل ضعف الإتصال الصاعد بهذه المؤسسة، وهذه النتيجة تؤكد النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة الأولى. في حين نلمس نوعا من السير الحسن للإتصال الأفقي، إذا فالصعوبة تظهر عند محاولة المرؤوس الإتصال بالمستويات الأعلى منه، فهنا تتبلور المشكلة والتي أرجع أسبابها معظم المبحوثين إلى تعدد المستويات الإدارية، وتفاوت إدراك وفهم كل من الرئيس ومرؤوسيه، أيضا هناك نقص في توفير الوسائل الإتصالية التي تساهم وبشكل كبير في تفعيل عمليات وسياسات الموارد البشرية، (بناءً على البيانات الكيفية )، فقد تم التأكيد وبتصريح من رئيس قسم الموارد البشرية بأن المؤسسة لا تملك مكانا أو قاعة لإجراء الاجتماعات والمقابلات، وهذا الأمر له تأثيره الكبير على العملية الإتصالية، وبالاعتماد على تعليقات المبحوثين نسجل كذلك انعدام الحملات الإعلامية، بمعنى غياب النشرات الدورية التي تعمل على توجيه وتوعية الموظفين بكل صغيرة وكبيرة، كما أن الوسيط (ممثل العمال) بين الإدارة والعمال لا يقوم بالدور الذي وضع من أجله على حد إفادات المبحوثين، فهو لا يسعى بكل جهده لضمان وتلبية حاجات ورغبات العمال، وما يثبت ضعف الإتصال أكثر داخل هذه المديرية، قلة التنسيق وضعف التفاعل بين أقسام وإدارات ومصالح المؤسسة في الأمور المتعلقة بالقوى العاملة، وهذا بتأكيد من (87.24%) من الأفراد المبحوثين.

### تقييم الفرضية الفرعية الأولى من خلال النتائج:

تؤكد النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على إثبات تواجد المسببات التنظيمية التي تم تبنيها كمؤشرات، وذلك من خلال التوصل إلى ما يلي:

- إنَّ عدم وضوح القوانين لكل عمال المديرية، وميلها إلى العقاب والجزاء أكثر، والتمسك بالتطبيق الحرفي لها، وعدم تجديد اللوائح والقواعد التنظيمية وجمودها، وتباطؤ وتعطيل الأعمال بسبب تحكم التسلسل التنظيمي في ذلك، كلها مظاهر تكرر البيروقراطية السلبية المعوقة لعمليات وأنشطة التنظيم ككل . وعلى أساس ذلك وبالإستناد إلى رأي روبرت ميرتون R.MERTON القائل "بأن الإلتزام الصارم بحرفية القواعد الرسمية والقوانين يجعلها ذات طبيعة مقدسة ومطلقة تستعصي على التغيير، وبهذا تصبح هي ذاتها معوقا وظيفيا" نقول بأن البيروقراطية تعد معوقاً بارزاً لعمليات وأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة المبحوثة.
- كما أنّ غياب المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، وتركيز السلطة والقوة في أيدي القادة، واعتماد الرؤساء والمسؤولين على الأسلوب المتسلط والمتشدد أكثر في إنجاز الأعمال الموكلة لهم، والتركيز على الإنتاج والعمل أكثر، كلها مظاهر تجسد الطابع التسلسلي للقيادة، بالإضافة إلى ذلك ونتيجة لبروز الكثير من

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الصعوبات والمشاكل في عملية الإشراف، تم إثبات ضعف الإشراف كنتيجة حتمية لتسلط الرؤساء والمديرين.

- إن النتائج التي تشير إلى عدم الالتزام بالموضوعية وغياب العدالة في أنشطة التوظيف، وتقييم الأداء، والترقية، والتكوين، تؤكد على وجود خلل وقصور في تسييرها، كما أنّ قلة الرقابة والمتابعة المستمرة للمسارات المهنية للأفراد تعد خرقاً كبيراً في حق العامل . فكل هذه الاختلالات تدل على ضعف فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية بالمديرية، من جهة- ومن جهة أخرى، سمحت لنا النتائج التي أثبتت قلة الإقتداء بالأساليب الإدارية الحديثة، وعدم اللجوء الدائم للبحث العلمي لمعالجة المشاكل التنظيمية، سمحت بالحكم على غياب سياسة واضحة تحتكم لأسلوب علمي متطور في إدارة أفراد المديرية.
- أمّا عن ضعف الإتصال، فالبيانات المستقاة من الميدان قد أثبتت ذلك بدليل تسجيل تواجد ظاهرة حجب وإخفاء المعلومات عن العمال، ضعف الإتصال المساعد من خلال كثرة الصعوبات والمعوقات التي تواجهه، نقص في توفير وسائل وأساليب الإتصال على كل المستويات (غياب النشرات الإعلامية، إنعدام قاعة للإجتماعات، ضعف الوسيط،... الخ)، ضعف و قلة التنسيق والتفاعل بين أقسام ومصالح المديرية. وبهذا وتأسيساً على ما سبق، نكون قد توصلنا إلى تأكيد صحة تصنيف المعوقات التنظيمية المتبناة، من خلال إثبات تواجدها الظاهر في تأثيرها السلبي على تسيير وإدارة المورد البشري وعلى التنظيم ككل . وعليه، نقول بأنّ الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت بشكل واضح ومقبول.

### ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- لقياس مدى صحة الفرضية الثانية والتي ارتكزت على المعوقات البشرية، إتمدت الباحثة في ذلك على اختبار مجموعة من المؤشرات والتي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:
- 1- توضح البيانات المتحصل عليها من الواقع الإمبريقي اهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب "الأولي الأساسي" بدليل خضوع (67.6%) من المبحوثين إلى هذا النوع عند التحاقهم بالعمل مباشرة، في حين تحصل عدد ضئيل جداً على تدريب إضافي، وهنا نلمس فقد ان منظومة التدريب لمفهومها الحقيقي، فلا يوجد إعادة للتكوين (الرسكلة) أو التأهيل المتواصل والمستمر لقوة العمل، إذاً فماذا ينتج عن هذا الوضع ؟ بطبيعة الحال يبقى العامل على المهارات والقدرات التي توظف بها فلا توجد لا تنمية ولا تطوير مستمر للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة لا تراعي خصائص ومؤهلات جميع الأفراد عند توظيفهم، بدليل عدم تناسب القدرات الفنية والشخصية لـ (30.39%) من المبحوثين لخصائص ومتطلبات الوظيفة التي يشغلونها.**
  - 2- إن النتائج التي توصلنا إليها من تحليل البيانات والتي تشير إلى غياب التدريب المس تمر والإضافي (الرسكلة) لفئة الإطارات، وفقدان الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية، وقلة أقدمية أغلبية الإطارات، كلها**

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أمر لا تساعد ولا تؤهل كل إطارات المؤسسة للقيام بأعباء الإشراف على جماعة من الأفراد، وقد أقر معظم أفراد البحث والبالغه نسبتهم بـ (54.9%) على نقص كفاءة المسؤولين والرؤساء في تسيير وإدارة شؤون مرؤوسيهم، الأمر الذي يخلق الكثير من الإختلالات والإضطرابات في عملية الإشراف ويجعلها غير فعالة.

3- تبين أنّ هناك إهمالا واضحا من طرف الرؤساء والقادة في الإهتمام بالحاجات والرغبات الإجتماعية للعمال، وهذا ما أكدته (78.41%) من المبحوثين، إنّ جزءا كبيرا من حاجات ورغبات العمال تلبى وتشبع من طرف رؤسائهم ومشرفيهم، وقد أشار D.MACGREGOR إلى ذلك واعتبر بأن الرئيس الفعال هو الذي يخلق ظروفًا تتيح للمرؤوسين إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم، وهذا ما سيدفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم. ولكن هذا ما لم نجده عند رؤساء ومسؤولي المؤسسة المبحوثة، فحتى درجة رفعهم للروح المعنوية للعاملين كانت منخفضة وضعيفة، وذلك بشهادة من (55.88%) من المبحوثين، فما هذا إلا دليل على عدم تركيز هؤلاء القادة والمسؤولين على تحصيل أحسن الإنجازات ، وعليه فهم غير مهتمين بتحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة، لأنّ الكثير من الدراسات والمفكرين يركزون على العلاقة الشديدة والمتينة بين رفع معنويات الأفراد وبين تحقيق إنتاجية وأداء أفضل، وقد أثبتت لنا البيانات الميدانية التأثير السلبي لهذا المؤشر- ضعف رفع الروح المعنوية- على الأداء، وهذا بتصريح من (54.89%) من أفراد البحث.

4- وبخصوص نوعية العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين، بيّنت المعطيات المحصل عليها والمدعمة بملاحظات الباحثة، أنّ هناك توترا وخوف يربط بين العمال ورؤسائهم مما ينبؤ بأنّ العلاقات بينهم ليست جيدة، وما يؤكد على ذلك أكثر الأسلوب الذي يلجأ إليه الرؤساء في حل المشاكل التي تواجههم داخل نطاق إشرافهم، والمتمثل في السلطة والقانون أكثر من اعتمادهم على أسلوب التفاهم والود، وذلك ما أقره أغلب المبحوثين وبنسبة (53.92%)، فهم يعتقدون بلبن القوة والتشديد هي الطريق الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة والحل الوحيد للمشاكل التنظيمية . وهي نظرة خاطئة لأنّ النظريات والأبحاث الحديثة في مجال التنظيم أدركت أهمية العنصر البشري وكيفية التعامل معه بالطرق التي ترضى من المؤسسة كسبه كمورد استراتيجي هام لها.

5- أمّا عن طبيعة العلاقة التي تجمع بين أفراد فريق العمل الواحد فقد أبرزت لنا النتائج الميدانية بأنها قائمة على التعاون والتفاعل، وذلك بدليل تأكيد معظم أفراد البحث بنسبة قدرت بـ (61.76%). وعليه نستنتج وجود درجة من التماسك والتضامن بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية، فهي تضمن إشباع بعض الحاجات الإجتماعية والنفسية لأفرادها، كما تمنحهم نوعا من القوة والتي يستطيعون بموجبها معارضة بعض الأوامر والتوجيهات المقدمة من طرف الإدارة، وقد تمّ اكتشاف وجود ذلك بإفادة أغلب المبحوثين

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**(86.16%)** على أنّ هناك معارضة لبعض الأوامر والقواعد الصادرة من الرؤساء والمسؤولين، والتي غالباً ما تكون لسبب من الأسباب التالية: غموض اللوائح والقوانين المعمول بها، اللاموضوعية ولا العدالة في تطبيقها، غياب التشاور والمناقشات.

**6-** أظهرت الشواهد الكمية انتشار الإشاعات بين أوساط مختلف إدارات ومصالح المديرية، وذلك بتصريح **(71.56%)** من المبحوثين، وقد كان لها تأثير سلبي على أداء ومعنويات الأفراد في بعض الحالات وهذا ما أكده **(54.89%)** من المبحوثين، إنّ المصدر الحقيقي للإشاعة مختلف فهو غير ثابت قد يصدر من النقابة، أو من العمال، أو من جهة أخرى، ففي المؤسسة المبحوثة لم يكن يعلم معظم الموظفي ن بمصدر الإشاعة فيها، في حين يشير البعض بأن العمال هم من يثيرون تلك القضايا، فيمكن أن نقول إذاً أنّ مصدر الإشاعة داخل هذه المديرية نابع من جماعات العمل غير الرسمية.

**7-** لقد تمّ التأكيد من انتشار وذبوع ظاهرة تمييز وتفضيل فئة من الأفراد على أخرى من طرف رؤساء ومسؤولي المديرية، وكإثبات من أغلب المبحوثين بـ **(81.37%)**. إنّ هذه الظاهرة غير السوية والتي يتصف بها معظم القادة والرؤساء تورث الكثير من الإختلالات فهي تولد مشاعر الحقد والغيرة المؤدية لبروز الصراعات والنزاعات بين الأفراد العاملين، وهذا الأمر ينتج عنه لا محالة انخفاض في الروح المعنوية للأفراد ومنه ضعف الأداء العام وتدهور الإنتاج، وعليه يمكن القول بأنّ الإنتشار الكبير لظاهرة تحيز وتمييز الرؤساء لمجموعة من الأفراد يؤثر بالسلب على أهداف المؤسسة فلا يسمح لها بتحقيق الفعالية المرجوة.

**8-** وتواصلت مع النتيجة السابقة مباشرة، نسجل بروزاً بأكثر شدة لظاهرة المحسوبية (المعروفة) وتغلغلها في عمليات وسياسات تسيير قوة عمل المؤسسة المبحوثة، وذلك بشهادة **(86.26%)** من المبحوثين، فتوظيف الأفراد غير المؤهلين، وترقية الأشخاص الفاقدين للكفاءة والخبرة لشغل مناصب المسؤولية، ورفع درجات تقييم الموظفين ذوي الأداء المنخفض، كلها ممارسات تؤدي إلى ضعف وسوء تسيير وظيفة الموارد البشرية، وقد تمّ إثبات ذلك إمبريقياً في النتائج الإحصائية المتعلقة بالمعوقات التنظيمية (الفرضية الفرعية الأولى) حيث كانت الوساطة وتدخل العلاقات الشخصية السبب المباشر والرئيسي في ضعف فعالية سياسات التوظيف، والترقية، وتقييم الأداء. ومنه نتوصل إلى نتيجة مهمة جداً هي أنّ الإلتزام بالمعايير الموضوعية والتمسك بالعدالة في التعامل من دون تمييز أو تحيز هي مبادئ تضمنل وتتلاشى بسهولة أمام ظاهرة الوساطة والمحسوبية.

**9-** يؤكد **(91.16%)** من المبحوثين على التأثير السلبي للخلاف بين الرئيس ومرؤوسيه في تسيير شؤون هذا الأخير، كثيرة هي مظاهر هذا التأثير، فقد تظهر في التعامل المباشر بين كلا الطرفين، كما قد تبرز في سياسات إدارة ذلك الموظف، وبحكم السلطة التي يمتلكها المسؤول يستطيع أن يؤخر تحصله على الترقية،



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

كما أنّ تقييم أداء هذا العامل يتمّ من خلال رئيسه المباشر، وغيرها من العراقيل التي يمكن أن يضعها المسؤول في طريق تطوير المسار المهني للفرد.

### تقييم الفرضية الفرعية الثانية من خلال النتائج:

بناءً على تلك النتائج المستقاة من اختبار مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية، سجل إثبات تواجد كل المسببات البشرية والإختلالات المتعلقة ببعض سلوكيات الأفراد المحددة مسبقاً، والمتمثلة في:

- تأكدت قلة كفاءة الرؤساء والمسؤولين في تسيير وتنظيم شؤون موظفيهم استناداً إلى البيانات الكمية والكيفية الخاصة بهذا المؤشر.

- إنّ إهمال الرؤساء والمشرفين بتلبية حاجات ورغبات عمالهم وضعف رفع الروح المعنوية لهم، واللجوء إلى السلطة أكثر لحل مشاكل التنظيم، وسوء العلاقة بين كل من العامل ورئيسه، كلها مؤشرات تؤكد غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرووسين داخل المؤسسة المبحوثة.
- وقد تمّ التوصل أيضاً إلى تبيان تأثير جماعات العمل غير الرسمية على الأداء العام، من خلال تسجيل درجة مرتفعة من تماسك أعضائها، الأمر الذي يمدّها بالقوة ولا يمنعها عن مخالفة ومعارضة الأوامر والتوجيهات، وقد أثبت أيضاً التأثير السلبي الذي تحدثه الإشاعات والتي غالباً ما يكون مصدرها جماعات العمل غير الرسمية.

- إنّ الذبوع المذهل لظاهرة التفضيل والتحيز التي يتصف بها الرؤساء والقادة إزاء بعض الأفراد، واكتساح مظاهر المحسوبية والوساطة في ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية، وشدة تأثير الخلاف بين الرئيس والمرووس في القرارات الرشيدة والتعاملات العادلة المرتبطة بإدارة أمور هذا العامل، كلها اختلالات تدل على غياب الإلتزام بأخلاقيات العمل. (وهذه النتيجة توافقت مع النتيجة التي توصل إليها الباحث "سعد بشاينية")

- إضافة إلى تلك المعوقات البشرية والتي تبنتها الدراسة الحالية، إكتشفت الباحثة أيضاً عاملاً رئيسياً يحُد من تحقيق فعالية تسيير شؤون القوى العاملة، و يتمثل في فقدان الحقيقي لسياسة تثمين وتنمية المورد البشري، فلا يوجد تطوير أو تدريب مستمر أو إعادة تكوين لمهارات وقدرات الأفراد التي بدأت تتقدم وتضعف مع مرور الزمن في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة في مجال الشغل، إضافة إلى عدم تحقيق التوافق الكلي بين المتطلبات الوظيفية وخصائص الفرد الشخصية والفنية عند التوظيف، فالمؤسسة المبحوثة لا تهتم إذاً لا بمؤهلات وخصائص العامل ولا بتطويرها وتجديدها مع الوقت.

إنطلاقاً من التحليلات السابقة يمكن أن نستخلص بأنّ الفرضية الفرعية الثانية والموجهة لدراسة المعوقات البشرية قد تحققت بشكل معتبر.

### ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت الفرضية الفرعية الثالثة للتحقق من تواجد بعض الإختلالات المتعلقة بالجوانب المادية والفيزيائية للعمل، والتي من شأنها أن تحدّ من تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية، ولاختبار هذه الفرضية ميدانياً تمّ التركيز على جملة من المؤشرات، إنبثقت عنها عدة نتائج هي:

**1 -** لقد تمّ اكتشاف من خلال المعلومات الكمية والكيفية الظروف السيئة التي يعمل فيها بعض عمال المؤسسة المبحوثة، وبالتحديد تلك المتعلقة بالأعمال التي تتم خارج المديرية في منشآت أشغال الكهرباء والغاز، حيث تكثر المخاطر والحوادث، فالفرد فيها يتعامل مع مادة الكهرباء والغاز مباشرة، كما أنّ معظم الأعمال تتطلب تسلق أعمدة ومسالك عالية لا يستطيع أي فرد القيام بها، فهي تحتاج إلى مهارات وخصائص وقدرات مميزة.

**2 -** أكدت أغلبية أفراد الدراسة (**84.31%**) على قلة وعدم كفاية وسائل وإمكانات العمل الضرورية واللازمة لذلك، وهذا الأمر يجعلنا نحكم عليها بأنها غير كافية لأداء العمل على أحسن وجه.

**3 -** لقد تبين من إفادات (**69.6%**) من المبحوثين، بأنّ الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل عامة، هي غير كافية، الأمر الذي يسبب خلافاً في تدعيم عمليّ تسيير وتنمية الموارد البشرية للمديرية، فيؤدي إلى تحصيل أداء منخفض وإنتاجية ضعيفة. وعليه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة، فجزء من هذا الضعف يرجع للمديرية ذاتها فهي تصرف الأموال في أمور أقل أهمية من تامين وتطوير مواردها البشرية، ولقلة الحجم المالي المخصص من طرف المؤسسة الأم.

**4 -** أمّا عندما نسلط الضوء على النتائج المتحصل عليها حول مدى اهتمام المؤسسة بال مبحوثة بكل من تجديد وصيانة وسائل العمل، نكتشف بأنّ هناك قلة في التجديد المتواصل لوسائل العمل، وهذا ما أكده (**82.34%**) من المبحوثين، وكذا الحال بالنسبة للصيانة فهي الأخرى تلمس نقصاً وقلة في الإهتمام، وذلك بشهادة معظم أفراد البحث (**67.64%**). وبالنظر لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المديرية والمتمثل في إمداد المواطن (المستهلك) بكل من الطاقة الكهربائية والغازية، فلا يخدم ذلك النقص م صالحها وأهدافها، فقلة اهتمام المؤسسة بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل قد يعرقل عمل أفرادها، وعليه يحذّ من الوصول للخطط المسطرة والقائمة أساساً على تلبية حاجات المواطن من الغاز والكهرباء معاً.

### تقييم الفرضية الفرعية الثالثة من خلال النتائج:

بالإستناد إلى النتائج المستخلصة من اختبار مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة، تمّ إثبات تواجد المعوقات المادية المتنبأة كمسببات تحول دون بلوغ التسيير الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة المبحوثة، والمتمثلة في:

- عدم اهتمام المؤسسة بتوفير ظروف فيزيائية جيدة لموظفيها لأداء أعمالهم ومهامهم، وذلك من خلال إثبات سوء الظروف التي تؤدي فيها بعض الأعمال وخاصة منها التي تتم خارج المنشأة.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- إنَّ عدم كفاية ونقص الأموال الخاصة بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية ما هو إلا دليل على عدم تخصيص ميزانية كافية تستوعب كامل المتطلبات المادية والبشرية للعمل في المؤسسة.
  - كما أنَّ قلة الإهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل تؤثر هي الأخرى بالسلب على تحصيل أداء جيد وفعال للأفراد.
- وبذلك يمكن القول وتأسيساً على هذه الحقائق، أنَّ الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت بشكل مقبول هي الأخرى.

### رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

إستقاءً من عرض النتائج الجزئية المستنبطة من الفرضيات الفرعية الثلاث، واستناداً إلى البيانات الإحصائية الإستنتاجية، يمكن أن نقدم كحصول للبحث النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فيما يلي:

**أولاً:** أثبتت البيانات الكمية والكيفية الخاصة بتقييم عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة على عدم فعاليتها وذلك بتأكيد (66.65%) من المبحوثين، والذين أفادوا بأنها متوسطة وضعيفة. وعليه نستدل إلى صحة الافتراض العام الضمني الذي تقوم عليه هذه الدراسة، والمتمثل في ضعف وعدم فعالية تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز قسنطينة 1-.

**ثانياً:** تمَّ إثبات صحة تواجد كل المعوقات التي تبنتها الدراسة (من الإطار النظري) في الفرضيات الثلاث على المستوى الإمبريقي، بالإضافة إلى بعض المسببات التي تمَّ استقائها من الواقع الميداني للمؤسسة، والتي لم يهركها الإطار الافتراضي للبحث. بمعنى آخر، إضافة إلى تأكيد حقيقة تواجد كل من المعوقات التنظيمية والمتمثلة في: التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة وإستراتيجية فعالة وواضحة لتسيير الأفراد، ضعف الإتصال، والمعوقات البشرية والتي شملت كلا من نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسيههم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الإلتزام بأخلاقيات العمل، والمعوقات المادية والمتمخضة حول تدني الإهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل المادية والبشرية، قلة الإهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل. فزيادة على الدور المعوق لهذه العوامل والعناصر لعملية إدارة ال قوى العاملة، هناك بعض المسببات التي من شأنها التأثير بالسلب هي الأخرى على تحقيق تنمية وتسيير فعالين للموارد البشرية وهي ضعف دور الوسيط بين الإدارة والعمال -ضعف الدور النقابي- قلة الحوافز المادية والمتشكلة في الأجور والزيادات المالية.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

**ثالثاً:** توصلت الدراسة إلى أنّ السبب الرئيسي لضعف الإلتزام الموضوعي بالمعايير الرشيدة في أنشطة ووظائف الموارد البشرية يرجع إلى ذبوع و اكتساح مظاهر الوساطة والمحسوبة (المعرفة) التي تخلت تقريباً كل ممارسات وسياسات تسيير وإدارة الأفراد (التوظيف، الترقية، تقييم الأداء...) بالمديرية.

**رابعاً:** أثبتت النتائج الإحصائية (الإستنتاجية) المتعلقة بترتيب المعوقات حسب درجة أهميتها وخطورتها لعملية إدارة وتسيير الموارد البشرية أنّ المعوقات البشرية هي أهم وأخطر الأنواع والأكثرها بروزاً، وهذا ما أكدته نسبة (45.09%) من المبحوثين، ثم تليها مباشرة المعوقات التنظيمية في درجة الأهمية والخطورة وذلك بنسبة (36.27%)، في حين تعتبر المعوقات المادية ذات تأثير أقل على فعالية التسيير المرتبط بقوة العمل استناداً إلى إفادة (18.62%) من المبحوثين.

**خامساً:** بناءً على كل ما سبق وكنتيجة عامة فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى:

- إثبات التأثير السلبي للمعوقات البشرية والتنظيمية والمادية (من وجهة نظر المبحوثين) على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية، فهذه المعوقات تحول دون تحقيق التسيير الفعال للأفراد (والتي تأكدنا فعلاً من عدم فعاليتها إمبريقياً).
- إثبات صدق فرضنا القائم على أساس وجود تفاوت وتباين في درجة أهمية وخطورة تأثير أنواع المعوقات في تحقيق الفعالية في إدارة القوى العاملة، ولكن ما تمّ التوصل إليه (إمبريقياً) بالنسبة لترتيب أنواع تلك المعوقات حسب درجة أهميتها وخطورتها يختلف عما جاء في الفرضية العامة، فالمعوقات البشرية هي العائق الأكبر والأكثر بروزاً وخطورة من غيرها، ثم تليها المعوقات التنظيمية من حيث درجة الخطورة، في حين كانت المعوقات المادية هي الأقل تأثيراً من المعوقات البشرية والتنظيمية.
- وعليه يأتي الجواب المباشر للتساؤل الرئيس الوارد في الإشكالية، و كصيغة للفرضية العامة المعدلة في الشكل التالي: تحوّل المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية على التوالي (وبهذا الترتيب) دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## خامساً: الحلول والمقترحات المقدمة لتجنب تلك المعوقات:

إستكمالاً للحقائق التي عُرِضت في شكل نتائج البحث الراهن والمتضمنة لأهم وأخطر المعوقات التي تحدّ من تحقيق الفعالية في إدارة وتسيير الموارد البشرية، نقدم جملة من الحلول والإقتراحات المستنبطة من الشواهد الواقعية والبيانات الكيفية (من إجابات السؤال الختامي في الإستمارة) والتي جاءت استناداً للأراء التي وضعها المبحوثون من مختلف الفئات السوسيو-مهنية لتصدى ومجابهة تلك الصعوبات والعراقيل، والتي من شأنها (المقترحات) أن تساعد المؤسسات الاقتصادية على بلوغ التسيير الفعال لقوة

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

عملها والوصول إلى الأهداف المسطرة بكل فعالية وكفاءة . وتتجلى تلك المقترحات في جملة العوامل والمؤشرات التالية (بعرضها تبعاً لدرجة تكرارها):

- 1 - الإلتزام بالموضوعية والعدالة والنزاهة في تسيير الموارد البشرية، وذلك بالإبتعاد عن الذاتية والتميز والمحسوبية، وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الأفراد.
  - 2 - توفير الإتصال الفعال والهادف من خلال توفير وسائل الإتصال اللازمة والحديثة، توفير المعلومات الكافية والصحيحة لمختلف الفئات المهنية، توعية الأفراد وإعلامهم بأمر إدارتهم وأقسامهم.. الخ.
  - 3 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع الحرص على انتقاء الكفاءات ذات التأهيل والخبرة العالية.
  - 4 - خلق علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بالاهتمام أكثر بالعامل وباحتياجاته ومشاكله، مع العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل، والإبتعاد عن التطبيق الصارم للعقوبات.
  - 5 - التكوين الجيد والمستمر لكل العمال وحسب الإختصاص، مع التركيز على التدريب في مجال العلاقات الإنسانية للمسؤولين والمشرفين.
  - 6 - تطبيق نظام فعال وعادل للحوافز (والمتمثل بالأخص في زيادة الأجور، وتوفير الترقية بالتساوي).
  - 7 - القضاء على البيروقراطية السلبية، بالإعتماد أكثر على النظام الديمقراطي الذي يسمح بالمشاورة العمالية في اتخاذ القرارات، من خلال إعطاء فرص للأفراد لبلورة مبادراتهم وإبداعاتهم بكل حرية، مع العمل على صياغة قوانين ولوائح أكثر مرونة.
  - 8 - توسيع دائرة التشاور والحوار لحل مشاكل العمال والمؤسسة مع تكثيف الإجتماعات الهادفة.
  - 9 - تطبيق أساليب الإدارة الحديثة ومواكبة كل التطورات الحاصلة في مجال العمل مع الإستعانة بالبحث العلمي.
  - 10 - توفير الميزانية الكافية لتغطية متطلبات العمل الضرورية.
  - 11 - الإلتقان والإخلاص في العمل.
  - 12 - إتخاذ القرارات الصائبة والعقلانية.
  - 13 - التقييم العادل والمستمر لكافة العمال.
  - 14 - خلق ظروف عمل مناسبة (فيزيقيّة).
  - 15 - التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.
- إذا تمعنا جيداً في هذه المؤشرات نجد أنها تأخذ من مبادئ كل النظريات التنظيمية السابقة الذكر، كما أنّ الكثير منها تُطابق العوامل التي حددتها الدراسة السابقة التي قام بها الباحث "صالح بن نوار" والمتعلقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية . وعليه نقول إنّ مبادئ وأسس تحقيق الفعالية التنظيمية لكل المؤسسات لا تخرج عن تلك العوامل والمؤشرات المذكورة أعلاه.

## خلاصة:

إنّ ما تمّ عرضه في هذا الفصل يعدّ الكاشف الإمبريقي لما تمّت مناقشته في الجانب النظري، ويتجلى ذلك بوضوح في النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي كشفت لنا عن حقيقة المسببات المثبطة لعملية تنظيم وإدارة شؤون الأفراد (المستقاة من الجانب النظري) وذلك من خلال إثبات تواجدها في الواقع التنظيمي للمؤسسة المبحوثة، مع تبيان التأثير السلبي لها والمتمثل في الإضعاف والتقليل من الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل وبالأخص فعالية تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على أنّ المعوقات البشرية هي الأهم والأخطر والأشدّ تأثيراً عن غيرها من المعوقات (التنظيمية، والمادية)، في سياسات وأنشطة قوة عمل المؤسسات الإقتصادية عامة.

## الخاتمة:

يعدّ موضوع هذه الدراسة من المواضيع الصعبة، لأنّ معوقات ومسببات المشاكل التنظيمية، متشابكة العناصر ومتشعبة الأبعاد، يصعب الفصل بينها (المعوقات) بطريقة قاطعة، فالمسببات التنظيمية لا يمكن فهمها بمعزل عن المسببات البشرية كما أنّ الجوانب الإنسانية ترتبط بالجوانب الاجتماعية والمادية والاقتصادية، لذا من الضروري أن نضع في اعتبارنا دائما الترابط والتشابك بين عناصر المعوق الواحد، وبينها وبين غيرها من المعوقات المتواجدة في الحياة التنظيمية ككل.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فهذا العمل المتواضع مثله كمثل أي بحث سوسيولوجي لا تكتمل فيه جميع الحجج وانب بالدراسة والمعالجة، لذا فمن المستحيل الإمام بكل الاختلالات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية -اليوم- الرامية إلى إدارة فعالة لمواردها البشرية، لأنّ ذلك يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، وهو الأمر الذي يستعصى على الباحث المبتدأ، لذلك اقتضت الحاجة إلى ضرورة البحثية حصر أهم المسببات التي من شأنها التأثير بالسلب على تنمية وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية. فالتقصي عن الأسباب المعيقة لتلك العملية التي تحقق -إن كانت فعالة- تقدّم المؤسسة واستمرارها، أتاح لنا الكشف -إلى حد ما- عن حقيقة تواجد وتأثير كل من المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية اللصيقة بالواقع التنظيمي لإدارتنا، وبالتحديد أكثر في تلك العوامل والتي رصدتها الدراسة نجدها تصب في نفس الاختلالات التي كانت ولا زالت المؤسسة العامة الجزائرية تتخبط فيها منذ عقود من الزمن. والملفت للانتباه في النتائج التي تحصلنا عليها أنها كشفت الستار عن أخطر وأشد المعوقات تأثيرا وهي المعوقات البشرية والمتعلقة أساساً بالسلوكيات غير العقلانية المتجسدة في مظاهر التمييز والمحسوبية والواسطة الناتجة عن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل السليمة، بالإضافة إلى غياب علاقات إنسانية جيدة.

و يجدر التنويه كذلك، إلى أنّ أهم ما استنبطناه من هذا البحث بشقيه النظري و الميداني، هو: كون مسؤولي تنمية وتسيير الموارد البشرية لا تقع على عاتق إدارة أو قسم أو مصلحة في حدّ ذاتها كما يظنّ الكثيرون -سواء على المستوى العملي في المؤسسة أو المستوى الأكاديمي العلمي - وإنما هي وظيفة ومسؤولية كل رئيس ومسؤول ومشرف مهما كان منصبه في الهيكل التنظيمي ونشير هنا إلى نقطة أساسية مفادها أنّ "ميرتون" يرى بأنّ ما يُعتقد بأنه معوق وضار لتنظيم ما قد يؤدي دوراً مساعداً وحيوياً في تنظيم آخر، وما يُعتقد بأنّه مفيد قد يكون معوقاً وظيفياً. ولكن التدهور والتقهقر الذي تعيشه مؤسساتنا خاصة العمومية منها، وعلى أساس ما توصلت إليه الدراسة من حقائق

تؤكد بأنّ المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية الكائنة في التنظيم هي مثبطات ومسببات تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في تسيير القوى العاملة، استنادا إلى كل ذلك نقول بأنّ تلك المعوقات (المحددة مسبقا والتي

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ناقشها البحث) هي حقا مثبطة ومعوقة لأية مؤسسة جزائرية سواء كانت اقتصادية، أو إدارية، أو خدمية، وذلك طبعا باختلاف درجة تأثيرها وانتشارها ومدى عمقها وتواجدها في المؤسسة. إذ أنّ تلك المعوقات حقيقة ليس لديها أي دور لا مفيد ولا مساعد لأية مؤسسة، بل هي معوقات لها دور ضار وسلب في فعالية تسيير الموارد البشرية داخل جميع المؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها وحجمها.

وفي الأخير نقول بأنّ سعي المؤسسات الدائم لبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، من أجل مواكبة التغيير السريع و المستمر للبيئة المحيطة، يفرض عليها البحث دوماً عن الصعوبات والإختلالات التي تعترض طريقها، لأنّ ممّا لا شك فيه هو ارتباط الأهداف التنظيمية بالقوى التي تحول دون تحقيقها (كما أكد السيد الحسيني على أنّ هذه المسألة لا تخضع لشك كبير سواء على مستوى الفعل والممارسة أو على مستوى التصور والتوقع)، لذا فعلى كل تنظيم أن يُقحم هذه القضية في سياساته الكبرى واستراتيجياته المستقبلية حتى يتمكن من الوصول إلى ما يصبو إليه (الفعالية والكفاءة) مع تسليط الضوء أكثر على العوامل المرتبطة بالجوانب البشرية، لأنّها غدت المعوق الأكبر لها.

هذا على المستوى العملي للمؤسسات، أما على المستوى العلمي الأكاديمي والبحثي فيجب التركيز بالدراسة والبحث عن المسببات البشرية، التي تحتاج إلى فكّ رموزها التي التصقت دائما بإدارتنا، وذلك من خلال التقصي والبحث عن الجذور الرئيسية التي أدت إلى استفحالها وسط الهياكل والأنساق التنظيمية، ومن ثمّ يمكن وضع الحلول العلمية والعملية للتقليل من تلك الاختلالات أو الحد منها ولما لا استئصالها نهائيا، لأنّ معرفة المشكلة وفهم حيثياتها ييسر اقتراح الحلول الأنسب والأصلح لها.



## قائمة المراجع

- القرآن الكريم

### I- المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الغمري: الإدارة-دراسة نظرية و تطبيقية-، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دت.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع - نشر- توزيع، مصر، 1999.
- 4- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي- ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 5- إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة-أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 6- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 5، دار المعارف، مصر، 1985.
- 7- باركر وآخرون : علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة : محمد علي محمد و آخران، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972.
- 8- جارت مورجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير صبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 9- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وآخرون، ط8، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 10- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1994.
- 11- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية : من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 12- حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات-، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 14- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم D.P.U.G ، الجزائر، 2004.
- 15- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة-الأصول العلمية والعملية-، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 16- حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء- المصادر والأعراض-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
- 17- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 18- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطين، 2006.
- 19- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 20- رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي- أساسياته النظرية وممارسته العملية -، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 21- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجت ماعية، دار هومه، الجزائر، 2002.
- 22- زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 23- ستيفن أكرويد و بول طومبسون : سوء السلوك التنظيمي- حقل معرفي جديد -، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر لنشر و التوزيع، مصر، 2002.
- 24- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 25- سعد بشايبية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 26- سعد بشايبية: علم اجتماع العمل- الأسس والنظريات والتجارب -، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- 27- سعد بشايبية: ندوة المؤسسة الاقتصادية و المجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 28- سعيد عيد مرسي بدر : الإيديولوجيا ونظرية التنظيم- مدخل نقدي -، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990.
- 29- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط 2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 30- شحاته عبد المطلب حسن أحمد : معوقات تنفيذ العقوبات البدنية- في الفقه الإسلامي والقانون الوصفي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 31- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 32- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 33- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 34- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976.
- 35- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 36- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، السعودية، 1982.
- 37- عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
- 38- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- 39- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 40- عبد السلام أبوقحف : محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 41- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 42- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم-المفاهيم، الوظائف، العمليات-، مصر، 2001.
- 43- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 44- عبد المنعم عبد الحي : علم الاجتماع الصناعي- المصنع ومشكلاته الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 45- علي زغود: المؤسسات الاشتراكية-ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر - ، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
- 46- علي زغود: الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية ، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 47- علي غربي و آخران: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 48- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
- 49- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 50- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 51- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 52- علي السلمي: خواطر في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 53- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 54- علي عبد الرازق جلبي : علم اجتماع التنظيم- مدخل للترات والمشكلات والموضوع و المنهج-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 55- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مطبعة الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، دت.
- 56- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- 57- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989.
- 58- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 59- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 60- فريد النجار: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 61- فريد راغب النجار: النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية، دار القلم، الكويت، 1975.
- 62- فضيل دليو وآخرون: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 63- فضيل دليو وميلود سفاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 64- فوزي حبيش: الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، المطبعة البوليسية، بيروت، 1986.
- 65- فيروز زرارقة و آخرون: في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة اقرأ، قسنطينة، 2007.
- 66- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري-مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية -، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981.
- 67- قيس محمد العبيد: التنظيم- النظريات والمفهوم والمبادئ-، الجامعة المفتوحة-مطابع رويد، الإسكندرية، 1997.
- 68- كارن لانز: الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد ، ترجمة: فؤاد هلال، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 69- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 70- مدني عبد القادر علاقي : الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية -، تهامة، السعودية، 1981.
- 71- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي- بين النظرية والتطبيق-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 72- محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر- الولاية، البلدية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 73- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 74- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 75- محمد شفيق: البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.

## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

76- محمد عدنان وديع: إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1994.

77- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم- مدخل للترات ومشكلات الإدارة و الموضوع والمنهج-، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

78- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية- عرض و تحليل-، دار الحامد، الأردن، 2004.

79- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

80- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، 2000.

81- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل لنشر، عمان، 2001.

82- مصطفى محمد أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.

83- مصطفى نجيب شويش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق لنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

84- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

85- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، عالم الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

86- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر، عمان، 2003.

87- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى ر اغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.

## II- المراجع باللغة الأجنبية:

1- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SÉPARI: ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, 2e ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2001.

2- LOÏC CADIN : GESTION DES R.H - PRATIQUES ET ÉLÉMENTS DE THÉORIE-, DUNOD, 1999.

## III- المعاجم والقواميس والموسوعات:

1- إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.

2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

3- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1984.

4- إحسان محمد حسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

5- أحمد سعيان: قاموس المصطلحات السياسية و الدستورية و الدولية ، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2004.

6- أحمد شفيق السكري : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، دار المعرفة، الإسكندرية، 2000.

7- بشير عباس العلاق: المعجم الشامل للمصطلحات-العلوم الإدارية- المحاسبة- التمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، ليبيا. 1425

8- جميل صليبا: المعجم الفلسفي، الجزء 2، الشركة العربية للكتاب، لبنان، 1994.

9- رولان دورون- فرنسواز يارو: موسوعة علم النفس، ترجمة: فؤاد شهين، المجلد3، ط1، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، 1997.

10- ريمون بودون، فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المطبعة الجامعية الفرنسية، الجزائر، 1986.

11- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.

12- عبد الفتاح مراد : موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات : إنجليزي- فرنسي-عربي-شرعي، الإسكندرية، دت.

13- عبد الفتاح مراد: معجم مراد-القانوني والاقتصادي والتجاري-، شركة جلال لطباعة، الإسكندرية، دت.

14- عبده الحلو: معجم المصطلحات الفلسفية، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، 1994.

15- غي هرميه و آخرون : معجم علم السياسة و المؤسسات السي اسية، ترجمة: هيثم للمع، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005.

16- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهوارى وسعد عبد العزيز مصلوح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

17- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

18- موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال- معجم المصطلحات التجارية -، الجزء 9، 'EDITO-CREPS'. دت.

19- DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE 2000, LAROUSSE-BORDAS, PARIS, 1999.

20-LA ROUSSE: DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS, 2 EDITION, L IMPRIMERIE MAURY-EUROLIVRES, France, 2001.

21- ELIE-COHEN: DICTIONNAIRE DE GESTION, 2 EDTION, LA DECOUVERTE, PARIS, 2000.

#### **IV- المجالات:**

- 1- موات السعيد: "الحركة النقابية"، مجلة أبحاث روسيكادا، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2003.
- 2- المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 39، المجلد 20، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 3- عبد الرحمن توفيق: "منهج المهارات التخصصية – الإدارة لغير الإداريين"، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، العدد 10-13، ط3، مركز الخبرات المهنية والإدارية، مصر، 2003.
- 4- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 04، المجلد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2006.
- 5- مجلة أخبار الاتحادية: رقم 04، الاتحادية الوطنية لصناعات الكهرباء والغاز، الجزائر، ديسمبر 2007.
- 6- مجلة أخبار الاتحادية: رقم 02، الاتحادية الوطنية لصناعات الكهرباء والغاز، الجزائر، جوان 2007.
- 7- مراد زعهي: "أدوات البحث الاجتماعي، محدداتها ومجالات استخدامها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2003.

#### **V- المذكرات والرسائل الجامعية:**

- 1- أحمد زردومي: التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002-2003.
- 2- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1995.
- 3- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2004-2005.
- 4- صبرينة رماش: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2003-2004.
- 5- نعيم بومقورة: السياسة النقابية اتجاه الأجور، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2002.

#### **VI- القوانين و المراسيم:**

- 1- قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، معدل و متمم.
- 2- المرسوم رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1425 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

3- DECISION N 476, DG DU 16 MAI 2005, PORTANT ORGANISATION DE LA \*DGDE\*

4- CODE DU TRAVAIL, 2 EDITION, BERTI-EDITIONS, ALGER, 2003.

## IIV - مواقع الانترنت:

1- [http:// WWW.SONELGAZ.DZ.15/11/2008.h](http://WWW.SONELGAZ.DZ.15/11/2008.h) 16:00.

## الملخص:

لقد أصبحت عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الجوهرية القادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات، لذا تزايد الإهتمام بها كعملية استراتيجية، تسعى الإدارات إلى هيكلتها وتنظيمها بكل كفاءة لبلوغ أهدافها الرامية إلى تقدم وازدهار الإقتصاد الوطني للدول . ولكن الطريق إلى ذلك تحفه الكثير من العراقيل والصعوبات ، فالتأثير السلبي لهذه الأخيرة يحد ويمنع التنظيمات من تنفيذ البرامج الهادفة وتطبيق الوظائف الفعالة الرشيدة الخاصة بتلك العملية.

إن هذه المعوقات أدت إلى تدهور حالة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وذلك بسبب انتشارها (استفحالها) وبروز خطرها داخل الأنساق التنظيمية، وإن ما يزيد من خطورتها هو تعددها وكثرة تشعبها. لذلك، فإن عدم معرفة طبيعتها وأنواعها وعدم الإعراف بها وسوء معالجتها من شأنه أن يعطل مسيرة تطور مؤسساتنا، ويزيد من تقهقرها. لهذا، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن ماهية المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟ وأيهما الأهم؟

وللإجابة على هذا التساؤل صيغت الفرضية العامة التالية : تحول المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية على التوالي وبهذا الترتيب دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن تلك المعوقات، بالجوء إلى أدوات جمع البيانات التالية: الإستمارة كأداة رئيسية، المقابلة، الملاحظة العلمية البسيطة، والوثائق والسجلات؛ وطبق ذلك على موظفي المديرية الجهوية للتوزيع-سونلغاز قسنطينة[1]-من خلال تقنية أو أسلوب الحصر الشامل.

إن أهم ما توصل إليه البحث هو التواجد الفعلي لكل من المعوقات البشرية، والتي ظهرت في نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسيههم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الإلتزام بأخلاقيات العمل، وضعف الدور



## ..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

النقابي. والمعوقات التنظيمية، والتي تجسدت في التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعالة في تسيير الموارد البشرية، وضعف الإتصال. وكذا المعوقات المادية، وتمثلت في تدني الإهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل، وقلة الإهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل. كل تلك المثبطات تم رصدها في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد أثبتت هذه الدراسة أيضا أن المعوقات البشرية هي أهم المعوقات، لأنها الأكثر بروزا وانتشارا وسط الهياكل التنظيمية.

### **Résumé:**

Le processus de la gestion et du développement des ressources humaines est devenu l'une des fonctions de base capable d'atteindre l'efficacité organisationnelle des institutions. donc, il vise à restructurer les services et cherche l'efficacité de chaque organisation pour atteindre les objectifs de progrès et de prospérité de l'économie nationale. Mais, généralement, la façon utilisée se trouve freinée par beaucoup d'obstacles et de difficultés, cette effet négatif pèse lourd sur les organisations qui se trouve largement loin de la mise en œuvre des programmes ciblés et de l'application effective des politiques assurant le bon déroulement de ce processus.

Ces contraintes ont conduit à la détérioration de la situation de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, à la suite de la prolifération des circonstances aggravantes et l'émergence du risque dans les systèmes de réglementation, bien que le plus grave est la grande variété et la complexité de ses problèmes. Par conséquent, le manque de connaissance de la nature des obstacles et des types de traitement aggrave encore plus l'état de nos organisations. Par conséquent, cette étude tente de détecter les contraintes qui bouleversent la réalisation d'une gestion efficace des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne, en plus de trouver la plus importantes d'entre-elles.

Pour répondre à cette problématique on a formulé l'hypothèse suivante: les contraintes organisationnelles, humaines et matérielles, respectivement, et dans cet ordre, écrasent la gestion efficace des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne.

L'approche descriptive a été utilisée pour la détection des contraintes en questions, en plus de l'utilisation des outils méthodologiques suivants: le questionnaire comme instrument principal, l'entretien, l'observation scientifique simple, et la documentation, qui a été appliqué au personnel de la Direction régionale de distribution - Sonelgaz Constantine1 - par le biais de techniques au complet. Les plus importantes constatations de la recherche sont la présence effective de chacune des contraintes: humaines, qui figurait dans le manque d'efficacité des agents et des superviseurs dans la conduite de leurs subordonnés, l'absence de bonnes relations humaines entre supérieurs et subordonnés, l'impact négatif des groupes de travail informels, le manque d'engagement en faveur de l'éthique de travail, et le manque d'esprit d'union. Et organisationnelles, qui sont reflétées dans la domination des actes

négatifs de la bureaucratie, une mauvaise surveillance, l'absence de politique et de stratégie clairs et efficaces dans la gestion des ressources humaines, le manque de communication. Ainsi que les contraintes matérielles qui se voit dans le niveau bas des conditions physiques de travail, l'absence du budget suffisant couvrant les exigences de travail et le manque d'attention aux efforts de renouvellement et de maintenance des moyens de travail.

Toutes ces mesures de dissuasion ont été suivies dans la réalité de l'entreprise économique algérienne, cette étude a également montré que les contraintes humaines sont les plus importantes, car elles sont les plus visibles et les plus ravageant dans les structures organisationnelles.

Abstract:

The process of management and human resource development has become one of the basic functions capable of achieving organizational effectiveness of institutions. therefore, it aims to restructure services and seeks the effectiveness of each organization to achieve the goals of progress and prosperity of the national economy. But, generally, the way used is hampered by many obstacles and difficulties, this negative effect is heavy on the organizations is widely away from the implementation of targeted programs and effective implementation of policies to ensure this process.

These constraints have led to the deterioration of the situation of human resources management in the company of Algeria, following the proliferation of aggravating circumstances and the emergence of risk in regulatory systems, although the most serious is the great variety and complexity of its problems. Therefore, lack of knowledge of the nature of the barriers and types of treatment further aggravates the state of our organizations. Therefore, this study attempts to identify constraints that disrupt the implementation of an effective human resources management in the company of Algeria, in addition to finding the most important of them.

To answer this question we made the assumption that the organizational, human and material, respectively, and in this order, crush the effective management of human resources in the company of Algeria.

The descriptive approach was used for the detection of constraints issues, in addition to using the following tools: questionnaire as the main instrument, maintenance, simple scientific observation and documentation, which was applied the staff of the Regional Distribution -Sonelgaz Constantine- through techniques in full.

The most important findings of research are the effectiveness of each of the constraints: human, which appeared in the ineffectiveness of the agents and supervisors in the conduct of their subordinates, the lack of good human relations between superiors and subordinates, the negative impact of informal working groups, lack of commitment to work ethics, and lack of spirit of union. And organizational skills, which are reflected in the dominance of negative acts of the bureaucracy, poor supervision, lack of policy and clear strategy and effective management of human resources, lack of communication. As the material which is in the low physical working conditions, lack of sufficient budget to cover the demands of work and lack of attention to the efforts for renewal and maintenance of resources.

All these disincentives were followed in the reality of the Algerian economic enterprise, the study also showed that human are the most important because they are the most visible and devastating in organizational structures.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة-  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة البحث

**معوقات إدارة الموارد البشرية  
في المؤسسة الجزائرية**

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للتوزيع  
"سونلغاز - قسنطينة 1- "

مذكرة مكملة لنلي شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:  
أ.د فضيل دليو

إعداد الطالبة:  
شامخ عزيزة

ملاحظة مهمة:

إنّ المعلومات الموجودة داخل هذه الاستمارة تحاط بنوع من السرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية  
بحته.

نشكر لكم تعاونكم بالإجابة على كل الأسئلة الواردة، ونرحب بكل الملاحظات والمقترحات؛ التي نعتبرها  
قيمة جدًا في إثراء هذا العمل.

السنة الجامعية 2008-2009

**أولاً: البيانات الشخصية:**

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: .....
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي  سط  ي  ج
- 4-سنوات الخدمة(الأقدمية):.....
- 5-المنصب الحالي: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

**ثانياً: المعوقات التنظيمية:**

- 6-هل اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة؟  
واضحة  غامضة
- 7-في تقديرك ماذا يغلب على القواعد التنظيمية المعتمدة في تسيير أعمالكم؟  
العقاب  المكافآت و التقدير  لا ادري
- 8-إن التطبيق الحرفي للقوانين التنظيمية (لوائح العمل وقواعد النظام الداخلي) هو الطريق الأنسب لتحقيق الأهداف المسطرة، ما رأيك في ذلك؟  
موافق  محايد  معارض
- في حالة المعارضة لماذا؟  
 لأن ذلك يقيد من حرية المبادرة.  
 لأن القوانين غير عادلة وغير موضوعي  
 لأنها لا تتناسب مع ظروف العمل  
 لأنها تضع صعوبات أمام انجاز المهام  
أخرى تذكر.....

- 9-طوال فترة عملك، كيف ترى الإجراءات و اللوائح المتعلقة بسير عمل الموارد البشرية (شروط العمل المادية و المعنوية) المعمول بها داخل مؤسستكم؟  
متجددة دائما  متجددة أحيانا  غير متجددة أبدا
- في حالة النفي ما سبب ذلك في نظرك؟.....

- 10-هل يؤثر(يتحكم) في تقديرك التسلسل الوظيفي(hiérarchie) في الأمور المتعلقة بتسيير الموظفين؟  
دائما  أحيانا  أبدا
- عند الإجابة بـ "دائما" هل يؤدي هذا إلى؟  
 تعطيل الأعمال  
 تباطؤ الأعمال

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تسهيل الأعمال

..... أخرى تذكر

11- هل هناك مشاركة عمالية في عملية اتخاذ القرارات؟

دائماً  أحياناً  أبداً

- عند الإجابة بـ "السلب" لماذا يمنع العمال من هذا الحق في رأيك؟

12- ما هو الأسلوب الأكثر إتباعاً في إنجاز الأعمال؟

- النمط الصارم (المتسلط)

- النمط المتساهل جداً

- النمط الديمقراطي

\*أياً كان الأسلوب المختار ما هو تأثيره على عملية تسيير الموظفين؟

تأثير إيجابي  تأثير سلبي  لا تأثير له

13- على ماذا يركز الرؤساء و المسؤولون في إنجاز الأعمال؟

.الاهتمام أكثر بالعمل

.الاهتمام أكثر بالعامل

.الاهتمام بالعمل و العامل معا

..... أخرى تذكر

14- ما هي الصعوبات التي تواجه الإشراف الفعال داخل إدارتكم؟

.صعوبة في تقييم أداء العامل

.صعوبة في رقابة العمال

.صعوبة في التنسيق بين العمال

.ضعف في التوجيه

.قصور في الاتصال بين العمال

.اختلال في توزيع المهام

..... أخرى تذكر

15- هل سياسة التوظيف ( طرق الاختبارات المتبعة والمقابلات وطرق اختيار و تعيين ) المطبقة في

المؤسسة، تضع الفرد المناسب في المكان المناسب (توافق خصائص الفرد مع متطلبات الوظيفة)؟ دائماً

أبداً  أحياناً

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- عند الإجابة ب"أحيانا وأبدا": في نظرك ما سبب ذلك ؟

لأن شروط التوظيف غير عادلة

لأن العلاقات الشخصية(المعرفة) تتدخل في ذلك

لأنها (سياسة التوظيف) خاضعة لقانون جامد

. عدم إتباع الطرق و الأساليب الحديثة

..... أخرى تذكر

16-كيف ترى النظام المتبع في تقييم الأداء ؟

لا أدري

غير موضوعي

موضوعي

-في حالة غير موضوعي، ما سبب ذلك ؟

.عدم وجود معايير واضحة للأداء

.استخدام طرق لا تتناسب مع كل الوظائف

.تطبيق أسلوب شائع الاستخدام دون النظر إلى الطرق الحديثة في التقييم

.عدم متابعة الإدارة العليا لعملية تنفيذ هذا التقييم

.عدم توفر المختصين للقيام بذلك

.عدم تدريب الأفراد القائمين به

.تدخل العلاقات الشخصية

.عدم توفر دليل للتقييم (Guide D'évaluation)

..... أخرى تذكر

17-ما درجة تطبيق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسساتكم؟

منخفضة

متوسطة

عالية

- في حالة الإجابة ب "بالسلب"، ما سبب ذلك في رأيك؟.....

.....

18-كيف ترى برامج التكوين التي تمنحها مؤسساتكم لموظفيها (التدريب)؟

لا أدري

غير مناسبة

مناسبة

-عند الإجابة, "بغير مناسبة" لماذا ؟

لأنها لا تنظر لجوانب الضعف الموجودة في أداء العامل

لأنها مجرد إجراء قانوني يجب تطبيقه

لأن المؤسسة لا تملك الأساليب والبرامج الحديثة للتدريب

لأن المؤسسة لا تخصص مبالغ مالية لذلك

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

لعدم توفر مراكز متخصصة للتدريب

أخرى تذكر .....

19- هل تطبق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين؟

دائماً  أحياناً  نادراً

- عند الإجابة بـ "أحياناً و أبدأ": لماذا؟

لأن المؤسسة لا تهتم بهذا الجانب

لأن الأساليب الحالية أحسن من الحديثة

لأننا لا نتلقى تدريب على ما هو جديد

أخرى تذكر .....

20- هل تعتمد المؤسسة على البحث العلمي لتطوير سياسات تسيير الموارد البشرية؟

دائماً  أحياناً  أبداً  لا أدري

21- كيف تجد الرقابة والمتابعة المستمرة لمساكن المهني؟

كافية  إلى حد ما كافية  غير كافية

22- هل يتم إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤونهم؟

دائماً  أحياناً  أبداً

- عند الإجابة بـ "أحياناً و أبدأ": ألا يؤثر ذلك على تسيير الأعمال؟

دائماً  أحياناً  أبداً

23- هل تواجهكم صعوبات في الاتصال بـ :

-الإدارة العليا : دائماً  أحياناً  أبداً

-بالرئيس المباشر: دائماً  أحياناً  أبداً

-بزملائكم في العمل: دائماً  أحياناً  أبداً

\*في نظرك هل ترجع تلك الصعوبات لـ:

نقص وسائل الاتصال  .تعدد المستويات الإدارية

غموض الرسائل  .تفاوت في الإدراك

أخرى تذكر .....

24- ما مدى التنسيق بينكم و بين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية؟

تنسيق كبير  تنسيق متوسط  تنسيق ضعيف

**ثالثاً : المعوقات البشرية:**

25- هل تحصلت على تكوين داخل المؤسسة؟



..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

نعم  لا

\* في حالة الإيجاب، ما نوع التكوين؟ طويل المدى  قصير المدى

26-كيف وصلت إلى منصبك هذا ؟

عن طريق الترقية

عن طريق التوظيف المباشر

بعد الحصول على التكوين

..... أخرى تذكر

27-هل ترى بأن المنصب الذي تشغله يناسب قدراتك ( الشخصية والفنية) ؟

يناسبها تماما  إلى حد ما  لا يناسبها

\*في حالة السلب: لماذا ؟

. اختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة

لأن هذا المنصب يتطلب قدرات أكبر

لأن المؤسسة لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب

..... أخرى تذكر

28-هل من الضروري توفر الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف؟

دائما  أحيانا  أبدا

29- ما درجة كفاءة المسؤولين و الرؤساء في تسيير شؤون الموظفين؟

جيدة  حسنة  متوسطة  ضعيفة  لا أدري

30- هل يهتم الرؤساء و المسؤولين بحاجات ورغبات العمال؟

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

31- كيف ترى تشجيع الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمل؟

عالي  معقول  منخفض

\*في حالة السلب : ألا يؤثر ذلك بالسلب على السير الحسن للعمل ؟

دائما  أحيانا  أبدا

32- ما نوع العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين؟

جيدة  مقبولة  سيئة  لا تهتمك

33- إلى ماذا يميل الرؤساء و المسؤولين في حل المشاكل؟

إلى التفاهم أكثر

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الرجوع إلى السلطة

..... أخرى تذكر

34- يقال أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين هي الطريق الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة ، هل توافق هذا الرأي ؟

بشكل مطلق  إلى حد ما  أوافق

35- هل هناك تعاون و تفاعل بين فريق عملكم؟

دائما  أحيانا  أبدا

36- هل ترى بأن هناك اعتراضا من العمال حول بعض الأوامر و التوجيهات ؟

دائما  أحيانا  أبدا

\* عند الإجابة بـ " دائما" ما سبب ذلك؟ .....

37- هل سبق وأن انتشرت إشاعات داخل بعض إدارات المؤسسة ؟

\* في حالة الإجابة بـ "نعم" : هل كان لها تأثير سلبي على انجاز الأعمال؟

دائما  أحيانا  أبدا

38- هل تلمس تفضيل و تحيز المسؤولين والرؤساء لفئة من الأفراد على فئة أخرى؟

دائما  أحيانا  أبدا

39- هل تتدخل العلاقات الشخصية "المعرفة" أنشطة الموارد البشرية (التوظيف والترقية وتقييم الأداء)؟

دائما  أبدا

40- هل يؤثر الخلاف (نزاع) بين الرئيس ومرؤوسيه في تسيير أمور هذا المرؤوس؟

دائما  أحيانا  أبدا

### رابعاً : المعوقات المادية:

41- كيف هي الظروف الفيزيائية (المادية) للعمل ؟

مناسبة جدا  نوعا ما مناسبة  غير مناسبة

42- كيف تجدون الوسائل و الإمكانيات المتوفرة من طرف المؤسسة لتحقيق التسيير الفعال لشؤون

الموظفين؟ كافية  قليلة  غير كافية

43- في رأيك هل الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية كافية ؟

دائما  أحيانا  أبدا  لا أدري

..... معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

\* عند الإجابة بالسلب: لماذا في رأيك؟

- لقلة الاهتمام بسياسات تسيير الموارد البشرية
- تصرف المبالغ المالية في أمور أخرى
- لقلة الميزانية المقدمة من طرف الدولة
- أخرى تذكر.....

44- هل تهتم المؤسسة بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل؟

- أ- تجديد وسائل العمل: دائما  أحيانا  أبدا
- ب- صيانة وسائل العمل: دائما  أحيانا  أبدا

45- ما تقييمك لعملية تسيير الموارد البشرية داخل مؤسستك؟

- فعالة  حسنة  متوسطة  ضعيفة  عيفة جداً

46- في رأيك ما هي أكثر المعوقات خطورة على الحياة المهنية للعامل داخل مؤسستكم؟

- المعوقات التنظيمية.
- المعوقات البشرية.
- المعوقات المادية.

47- في رأيك ماذا تقترح لتجاوز كل هذه الصعوبات و المعوقات من أجل تحقيق تسيير فعال للموارد البشرية؟

.....

.....

.....

لكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.