

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

الموضوع

واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية / ماجستير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
- تخصص علم اجتماع التنمية-

إشراف الدكتور :
- زمام نور الدين

إعداد الطالبة :
- جغروري كمال

أعضاء لجنة المناقشة

<u>الصفة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>اسم و لقب الأستاذ</u>
عضوا	جامعة بسكرة	- الأستاذ الدكتور: دبله عبد العالي رئيسا
عضوا	جامعة البليدة	- الأستاذ الدكتور: معتوق جمال مناقشا
عضوا	جامعة بسكرة	- الدكتور: ابراهيمي الطاهر مناقشا
مشرفا و مقررا	جامعة بسكرة	- الدكتور : نور الدين زمام

السنة الجامعية 2003/2002

القهرس

مقدمة :

القسم النظري :

الفصل الأول : موضوع الدراسة

الصفحة	تمهيد :
	أولا : تحديد مشكلة الدراسة
16	ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الموضوع
19	ثالثا : أهداف الدراسة
20	رابعا : فروض الدراسة
21	خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية استراتيجيا

	تمهيد :
33	أولا : موقع الموارد البشرية في المدارس الإدارية
42	ثانيا : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
46	ثالثا : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية
50	رابعا : دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية
54	خامسا : دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

الفصل الثالث : تجربة المؤسسة الصناعية الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

	تمهيد :
63	أولا : مرحلة التسيير الذاتي
67	ثانيا : مرحلة التسيير الاشتراكي
72	ثالثا : مرحلة إعادة الهيكلة
73	رابعا : مرحلة الاستقلالية
77	خامسا : مرحلة الخصخصة في ظل العولمة واقتصاد السوق

القسم الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

	تمهيد :
92	أولا : مجال الدراسة
97	ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
104	ثالثا : كيفية اختيار عينة البحث
104	رابعا : خصائص العينة

الفصل الخامس : آلية التسيير في المؤسسة مجال الدراسة

	تمهيد :
110	أولا : مكانة إدارة الموارد البشرية في النسق الإداري للمؤسسة
119	ثانيا : ماهية العنصر البشري

128	ثالثا : مناقشة النتائج
130	رابعا : توصيات الدراسة

133 خاتمة :

الملاحق :

136	(1) استمارة المقابلة
140	...	(2) دليل المقابلة
141	(3) المراجع
		(4) الهيكل التنظيمي
		(5) ملخص الدراسة

المقدمة

مقدمة :

إن الإدارة في جوهرها هي إدارة التغيير، فهي لا تقبل الواقع على ما هو عليه أنه مستقر بل تحاول التكيف معه، واستشراف المستقبل، فبذلك فالإدارة الحديثة تحاول تطوير أساليبها وممارساتها استجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة به.

إن إدارة المنظمات الرائدة في الألفية الثالثة اتجهت لضم مورد جديد إلى مصاف موارد المنظمة، فبعد أن كان العنصر البشري ييؤب في باب التكاليف والأعباء التي تثقل كاهل المنظمة، فالإداري الناجح هو الذي يقوم بالتحكم في تلك التكاليف والأعباء، أصبح العنصر البشري المورد رقم واحد في موارد منظمة القرن الواحد والعشرين، وأغلاها على الإطلاق، وبت يطلق عليه اسم " الأصول الذكية " وذلك تقديرا لإمكانياته في مجال الإبداع، وحل المشكلات والتجديد والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الألفية الثالثة.

إن هذا الوافد الجديد لموارد منظمة القرن الواحد والعشرين، لم ينضم إلى مصاف الموارد دون أن يحدث ثورة في نطاق التسيير والإدارة والفكر الإداري عموما، ومن تداعيات ذلك أنه أقلب عدة مسلمات ومنطلقات سيطرت لعقود طويلة وفرضت نفسها في الفكر الإداري، لتطفو على السطح منطلقات جديدة تركز على أهمية المورد البشري كنتيجة لهذه الثورة الإدارية .

تستمد المنظمات الرائدة قوتها من النسق الإداري الكلي الذي يركز على ضرورة صياغة وإعداد استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية من جهة، وأن تتكامل هذه الأخيرة مع استراتيجية المنظمة من جهة ثانية بغية تحقيق التساند والتكامل في النسق الإداري ككل، وبذلك فإن التوجه الاستراتيجي في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة، أصبح من بين القنوات التي ضمنها الفكر الإداري الحديث إلى منطلقاته وقناعاته، فالنجاح والتفوق بذلك مرهون باختيار الاستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع، والمنافسة الشديدة، والعولمة...، وبمدى تفعيل وظائف وممارسات الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصياغة استراتيجية المنظمة.

فإذا كان ذلك هو سبيل النجاح الذي تمكنت من خلاله الشركات العملاقة من تحقيق مكانتها المتميزة في بيئة العمل، فإن دراستنا تحاول البحث والتفصيل في واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسساتنا، من خلال اتباعنا لأساليب علمية خاضعة للأطر الفكرية والنظرية، والدراسة الأمبريقية، ومنه فإن الدراسة تنقسم إلى قسمين: نظر وميداني، بحيث طرح في القسم الأول من البحث ثلاثة فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول المعنون بـ موضوع الدراسة إلى تحديد مشكلة الدراسة وإلى أسباب اختيار الموضوع، وإلى أهمية وأهداف الدراسة، وأخيرا إلى تحديد مفاهيم الدراسة، أما الفصل الثاني المعنون بـ : إدارة الموارد البشرية استراتيجيا وتناولنا فيه موقع الموارد البشرية في المدارس الإدارية أولا، والهيكل التنظيمي ثانيا، ثم إلى المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، وفي الأخير عرجنا إلى دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، في حين أن الفصل الثالث والمعنون بـ : تجربة المؤسسة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية، فاستعرضنا فيه المراحل الإدارية المختلفة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، مع التركيز على مكانة

الموارد البشرية في كل مرحلة من المراحل، وذلك انطلاقاً من مرحلة التسيير الذاتي، ثم التسيير الاشتراكي، وثالثاً مرحلة إعادة الهيكلة، ثم مرحلة الاستقلالية، وأخيراً مرحلة الخصوصية في ظل العولمة واقتصاد السوق.

أما القسم الثاني من البحث فخصص للدراسة الميدانية بحيث في الفصل الرابع المعنون بـ : الإجراءات المنهجية للدراسة، والذي تناولنا فيه مجال الدراسة، والمنهج، والأدوات المنهجية، ثم كيفية اختيار العينة وخصائصها أخيراً، ليأتي الفصل الأخير والمعنون بـ : آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، وتطرقنا فيه إلى مكانة الموارد البشرية في النسق الإداري للمؤسسة وإلى ماهية العنصر البشري، لنصل بعد ذلك إلى مناقشة نتائج الدراسة وتقديم جملة من التوصيات في الأخير، وخاتمة عامة يمكن أن تكون مفتاحاً لدراسات أخرى تكمل هذا المجال.

ب

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً : تحديد مشكلة الدراسة

ثانياً : أهمية الدراسة وأسباب الاختيار

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : فروض الدراسة

خامساً : تحديد المفاهيم

أولاً : تحديد الإشكالية :

كان الفكر الإداري ينظر إلى المنظمات على أنها كيانات منغلقة على نفسها، فلا تتفاعل مع المناخ المحيط بها، فلا هي تؤثر فيه ولا تتأثر به، في حين أن الرؤية الجديدة للفكر الإداري تركز على اعتبار المنظمات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المناخ، يأخذ منه ويعطيه، فالمناخ هو مجموع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة، وأحد العناصر الفاعلة بالنسبة لهذه الأخيرة باعتباره مصدر الفرص والموارد، كما أنه مصدر الخطر والتهديدات.

إن المناخ المحيط بمنظمة القرن الواحد والعشرين يتسم بالتغيير المستمر، فبيئة العمل لم تعد تتصف بالاستقرار والثبات. فجميع المنظمات مهما كان مجال عملها فلا واحدة منها محصنة ضد التغيير، الذي قد يبدو في مظهره شيء بسيط، ولكنه غير معروف إلى حد بعيد، وقوي إلى حد كبير، لدرجة أنه يقدر أن ينسف المنظمات.

إن ثمن التغيير والتطوير المستمر بالنسبة للمنظمات مرتفع، ولكن التضحية بالفرص التي تنشأ من المتغيرات والتمسك بالقديم ثمنها أعلى بكثير، وبذلك فبيئة العمل الجديدة تفرض على القادة الإداريين النظر خارج أسوار منظماتهم، لفهم قواعد البقاء في دنيا أعمالهم، وليس مجرد البقاء وذلك لوضع منظماتهم على طريق الازدهار والنمو.

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لمواجهة تحديات المناخ المحيط بالمنظمة، ومن ثم تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المالية والموارد التنظيمية ممثلة في الجهاز الإداري، وأخيراً الموارد البشرية، وتقع هذه الموارد بأنواعها الثلاثة تحت سيطرة الإدارة، والتي من خلالها يمكن تحقيق التكيف مع بيئة العمل، ومن ثم الاستجابة لتداعياتها وتطلباتها الجديدة، وبناء على ذلك فإن الإدارة هي سبيل المنظمة في مواجهة تحديات الواقع الجديد، وهذا ما يذهب إليه "بيتر دركر" في قوله >> إن الإدارة في حقيقتها هي إدارة التغيير، وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته، فإن ذلك يمثل وجه واحد للعملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، وعليه دائماً أن يوازن بين هدفي التغيير والاستمرار <<.⁽¹⁾ فإذا كانت الإدارة سبيل المواجهة والتكيف مع التأثيرات البيئية المتعددة، فأى مدخل من مداخل الإدارة يصلح للتكيف والتعامل مع ما أفرزته بيئة العمل الجديدة ؟

في المدخل الاستراتيجي تهتم الإدارة بدراسة السوق، وأحوال بيئة العمل والتوجه بالعملاء، ثم تحدد أهدافها لتكون الريادة في السوق، من ثم فهي تعيد النظر إلى كافة مواردها المتاحة، وتقوم بتنظيمها واستغلالها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق الهدف الاستراتيجي. إن القيمة الأساسية لهذا المدخل تكمن في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو والازدهار.

⁽¹⁾ علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 27.

صحيح لقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق النجاح لبعض الوقت، وذلك بالاعتماد على البدهة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه، فبذلك فهي عاجزة عن الصمود أمام رياح التغيير .

إن الإدارة في جوهرها وأساسها هي جهد إنساني، وبالتالي فالعنصر البشري هو مصدر القوة التنافسية للمنظمة وأعلى الموارد على الإطلاق، وهذا ما أجمع عليه المختصين والخبراء، حيث أكدوا على أهميته ومكانته المتميزة بين الموارد الأخرى ، فهو المورد الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة، " حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية، وهذا لسبب بسيط أن أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة.

إننا أمام حقيقة هامة مفادها أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الإنساني، بمعنى آخر أن العناصر غير البشرية للتنظيم تبقى بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

إننا بذلك نقف أمام معادلة صعبة طرفها الأول الاستراتيجية الإدارية وطرفها الثاني الموارد البشرية، الذي يعد مصدر القدرة والميزة التنافسية ، بما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات علمية تمكنه من احتلال مكانة استراتيجية في ظل الفكر الاستراتيجي، فهو الذي يقوم بتفعيل السياسات والاستراتيجيات الإدارية في الميدان.

إن المورد البشري يعتبر أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالمها المستقبلية، لذلك فالإدارة المعاصرة تؤمن بالمورد البشري كأساس للنجاح أو الفشل، مما دفعها إلى تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجزاء وجزء من التكاليف إلى مرحلة يرتقي فيها المورد البشري إلى مستوى الشريك الاستراتيجي وعليه فإن نجاح الإدارة رهن بنجاح مواردها البشرية ، والاعتراف بها كمصدر للميزة التنافسية.

إن الواقع الجديد يفرض على المنظمات الاعتماد على المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن الأهداف لا تتحقق إلا إذا وضعت لها الإجراءات والأساليب العملية وحددت لها الأجهزة القادرة على ضبطها ومباشرة تنفيذها، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تبني الاستراتيجيات الكفيلة بتسهيل مهام ونشاطات الموارد البشرية، ولذلك ركزت الإدارة الحديثة على ربط التطبيقات العملية لنشاطات الموارد البشرية بالاستراتيجيات التي تتناسب مع فاعلية الموارد البشرية ، فيا ترى أين مؤسساتنا من كل هذا ؟

عرفت المؤسسة الصناعية الجزائرية العديد من المراحل التنظيمية ، بدءا بالتسيير الذاتي وصولا إلى مرحلة الإصلاحات الهيكلية، والتوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق أخيرا، وما ميز هذه المراحل من استيراد التكنولوجيا والقوالب التنظيمية والإدارية الجاهزة.

نسعى من خلال دراستنا إلى معرفة كيفية تعامل المؤسسة الصناعية الجزائرية مع ما أفرزته بيئة العمل الجديدة، وإلى أي مدى تشارك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي؟ وبذلك فمؤسساتنا إما أن تكون مبادرة وامتكية، أو أن تكون ممارساتها مجرد ردود أفعال لا غير. وهذا ما يرهن حظوظها في البقاء والاستمرار، وهل تخلصت مؤسساتنا من طرق التسيير الاشتراكي الذي يتم فيه ربط التسيير الاقتصادي بالتسيير الإيديولوجي والسياسي والاجتماعي؟ وهل تبنت المدخل الاستراتيجي كمنهج تفكير وأسلوب عمل؟ وكيف ينظر إلى العنصر البشري في التنظيم الجزائري؟ هل أصبح ذلك الشريك الاستراتيجي؟ أم أنه ما زال يعامل بطريقة سلبية، وينظر إلى مكانته في التنظيم باستخفاف؟

وللإلمام بكل هذه الجوانب تطرح الدراسة التساؤل الرئيسي التالي :

ماهو واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مركب النسيج - باتنة ؟

وتتطلب الإجابة على هذا السؤال الإجابة على السؤالين الآتيين :

(1) إلى أي مدى تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التسيير الاستراتيجي بمركب النسيج - باتنة ؟

(2) كيف تنظر إدارة مركب النسيج - باتنة - إلى العنصر البشري ؟

ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب الاختيار

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية في بيئة عملها، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل : الموارد المادية مثل : المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية... إلخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين وتقع هذه الموارد بأكملها تحت سيطرة الإدارة .

كان التنظيم الإداري التقليدي يركز على الموارد المادية والموارد التنظيمية باعتبارها أصل من أصول المنظمة، في حين أن المورد البشري كان ينظر له على أساس أن جزء من التكاليف والنفقات التي يجب التقليل والحد منها بالقدر الممكن، وجاءت الثورة الإدارية المعاصرة، والقائمة على أسس العلم والخبرة الفنية ، والمستمدتين من فلسفة المجتمعات المتحضرة، وتراثها السوسيوتنظيمي، حيث ركزت هذه الأخيرة على الموارد البشرية، واعتبرتها كأصل من أصول المنظمة ومن ثم التركيز على أهمية ووجوب تفعيل دوره في حياة المنظمة.

تعاظم الاهتمام بالمورد البشري مع تعقد بيئة العمل سواء العامة أو الجزئية، ومع تزايد جملة التحديات المعاصرة التي تفرض نفسها على واقع المنظمة، أصبح السبيل الوحيد لمواجهة جملة المتغيرات والتحديات، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد المتاحة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد ، ويمثل بذلك المورد البشري أحد

الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، و أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالمها المستقبلية ، كما يعتبر حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات ، وتعقد المكونات .

إن الموارد المادية أو الطبيعية هي عنصر ساكن لا يشارك في العملية إلا بالقدر الذي يبذل فيه من الجهد البشري، كما أن المورد التنظيمي ماهو إلا وجه من أوجه النشاط الإنساني، وهو – أي هذا الأخير – القدرة الذهنية التي تعمل على التآليف بين عناصر الإنتاج الأخرى، فهو العنصر المسؤول عن خلق القيمة وتحويل الثروات وتخزينها.

مما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، وإلى الكيفية التي يتم بها إدارة هذا المورد، وبحسب تلك الكيفية يمكن للمنظمة امتلاك القوة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة، ولنا فقط أن نتصور كيف يكون حال أي مؤسسة عملاقة مثل " IBM " أو " تويوتا" بعيدا عن أصولها البشرية ، إن الأفراد وليس المباني والمعدات من يصنع المؤسسة ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

وعلى هذا النحو فإن تسيير الموارد البشرية وإضفاء البعد الاستراتيجي عليها في عملية الإدارة مهم بقدر أهمية المورد البشري، ومساهمته في تطوير المجتمعات وتقدمها، إن تفعيل ونجاح أي استراتيجية ، مرهون بمشاركة ودعم المورد البشري لها، لأنه هو الذي يقوم بنقل الاستراتيجية من إطارها النظري التصوري إلى واقعها العملي الإمبريقي وهو الذي يقوم بمجابهة كل المعوقات التي تقف أمام تطبيق وتفعيل الاستراتيجية لتكون كما خطط ورسم لها.

إن المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية، نجد أنها اختارت عشية الاستقلال نمودجا طموحا، توجه في الأساس لإرساء قاعدة صناعية قوية، وذلك باستيراد مركبات صناعية متطورة، خاصة في مجال المحروقات والصناعات الثقيلة والخفيفة، غير أن التنظيم الإداري في مجال سياسة التصنيع شهد تحولات هامة، وتوسعا كبيرا، ما انفك يعاني من عدة مشاكل ومعوقات، تقف دون فعالية المؤسسة الجزائرية.

فسياسة التصنيع أكبر من أن تقتصر على استيراد المركبات (المفتاح في اليد) وبناء المصانع والهيكل الإدارية دون الاهتمام بتفعيل الموارد البشرية والتي تعمل على إدارة الهياكل التنظيمية والإنتاجية ، ولذلك كان من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع جملة الأسباب الآتية :

1 – اهتمامنا بمعالجة الموضوع معالجة امبريقية، حيث أنه يمتاز بديناميكية تجعل الدراسة فيه متواصلة باستمرار، ذلك لأنها تتصل مباشرة بالفرد وإيماننا منا بأن مشاكل المؤسسة الجزائرية هي مشاكل تسييرية للموارد بالدرجة الأولى .

2 – الاعتقاد بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو السبيل لمواجهة جملة التحديات كالمنافسة والعولمة التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية وأن إضفاء البعد الاستراتيجي في عملية تسيير الموارد البشرية سوف يؤدي حتما إلى ترشيد التنظيم الإداري

ونجاح المؤسسة الصناعية الجزائرية، وهذا ما تجاهلته النماذج الإدارية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

3 - حالة الشلل التي تعاني منها مؤسساتنا في مجال التصنيع، وما يكتنفها من مظاهر سلبية من ضبابية أو انعدام الرسالة والغايات والأهداف التنظيمية، وبالتالي غياب التوجه الاستراتيجي في عملية تسيير الموارد، وهذا ما أبقى المؤسسة الجزائرية دون تحقيقها للأهداف المرجوة، أضف إلى ذلك سيطرة النظرة التقليدية في فكر المسيرين عند تناول قضايا الأفراد، من حيث اعتبارهم كنفقات ومصاريف يجب التقليل منها بقدر الإمكان.

إن ما ذكرته من أسباب واقعية دفعتني إلى اختيار يعكس أهمية الموضوع الموسوم بـ: " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية " .

ثالثا أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو الوصول إلى حقائق علمية وعملية عن واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فالأهداف العلمية نوجزها فيما يلي :

أ/ تمكنا من إثراء معارفنا في مجال تخصصنا، واكتساب الطرق المنهجية في عملية البحث العلمي .

ب/ الكشف عن الأهمية الحقيقية والدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري في الحياة الإدارية للتنظيمات أوفي الاستراتيجيات الإدارية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أما الأهداف العملية فتتمثل في الوقوف على حقيقة دور ومكانة المورد البشري في الاستراتيجية الإدارية، في المؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال :

1 - معاينة واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية .

2 - معاينة كيف ينظر إلى العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية من حيث اعتباره موردا أم لا.

رابعا : فروض الدراسة

يجمع الباحثون على أن البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محددة، ذلك لأن البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفروض، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن البحث العلمي، ومن ثم تعتبر مرحلة صياغة الفروض واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية.

فالفرض العلمي هو ذلك التفسير المؤقت أو الحل المؤقت المبدئي للمشكلة التي تصادف الباحث، فهذا الأخير سيتعين بالفروض لكي يتمكن من الإجابة على التساؤلات التي أثارها

المشكلة، وبذلك فالفرض العلمي هو أفضل تفسير يتضمن علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين، لم يثبت عنهما شيء، أي أنه يستحق البحث والاستقصاء.

تأسيسا على ما سبق فإن الفروض تلعب دورا أساسيا في توجيه البحث وإبعاده عن العموميات والتشتت، وهذا ما يعني التركيز على قضايا محددة يتضمنها ذلك التفسير المقترح للمشكلة مجال الدراسة.

ويمكن بذلك تعريف الفرض بأنه: " مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية، يقدمها الباحث لتنظيم فكره في حل مشكلة البحث " (2).

انطلاقا من مشكلة الدراسة، والتساؤلات التي تثيرها يمكن لنا صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي :

1 – الفرضية الرئيسية : تعتبر إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العليا.

2 – الفرضيات الفرعية :

أ - كلما زاد دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي كلما كانت الاستراتيجية فعالة من حيث الإعداد والتنفيذ .

ب – كلما زاد الاهتمام بالموارد البشري، كلما زادت القوة التنافسية للمنظمة ؟

خامسا : تحديد المفاهيم :

تعتبر عملية البحث في علم الاجتماع نتاج التعامل بين المستويين التصوري النظري والمستوى الامبريقي الميداني، ولذلك فإن أي دراسة في العلم تقوم على تشييد كم مفاهيمي، يحمل من التناغم المنطقي الواقعي ما يكفل له الصدق والمصداقية، للتذليل على المشاكل المطروحة للبحث و المعالجة من خلال اتباع خطوات المنهج العلمي، فالمفاهيم في لغة علم الاجتماع هي لغة الاتصال بين المتخصصين، وتساعد في إدراك العلاقات بين الظواهر المدروسة، وتصنيفها، وهي تفيد في بناء النظريات وبالتالي تفيد في التفسير والتنبؤ بمآلات المشكلة مجال الدراسة، ولذلك تعين علينا تحديد مفاهيم دراستنا كالآتي :

1 - مفهوم الاستراتيجية الإدارية

بداية لابد من التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية من حيث النشأة والتطور وصولا إلى استخداماته في المجال الإداري.

أ – الاستراتيجية :

(2) يوسف عنصر : التساؤلات والفروض في البحث الاجتماعي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، تحرير فضيل دليو وعلي غربي، سلسلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 115.

لقد استعملت كلمة " استراتيجية " قديماً للاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، وبذلك يرجع الاستخدام الأصلي لكلمة استراتيجية إلى المجال العسكري، فالكلمة مأخوذة من اللغة اليونانية، أي من كلمة " استراتيجيوس " "Strategos" وتعني حرفياً فن الجنرال، أو أساليب القائد العسكري (3) .

ويعرف قاموس " ويبسر " الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية (4)، وعلى نفس النهج نجد أن قاموس " أوكسفورد" يبين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو (5) .

ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط بالجيوش فقط، أو الجيوش المتقاتلة، وبميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل : الارتباط بخطوط الإمداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية، ولما كان كل ذلك فقد توسع مفهوم الاستراتيجية إلى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون (6) .

وهكذا أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة، بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول، أو تحقيق هدف معين من استعمال القوة أو التهديد بها، لتصبح تدعي بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية.

هذا وقد استعار المديرون لفظ الاستراتيجية المستخدم في العمليات العسكرية، واعتبروه منهجاً لدراسة أنشطة المنظمات، ولقد ازداد استخدام لفظ " الاستراتيجية " عقب الحرب العالمية الثانية كما انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال، "وقد بدأت وزارة الدفاع الأمريكية التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الاستراتيجي فيما بين (1961 – 1965) ومنذ ذلك التاريخ فإن نظام التخطيط الاستراتيجي قد عرف تطبيقات عديدة في الولايات المختلفة، والمدن والجامعات والمدارس، والمستشفيات، ومشروعات الأعمال المختلفة، وقبل نهاية الستينات من هذا القرن كان نظام التخطيط الاستراتيجي قد عبر حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى الدول النامية " (7) .

ضروري أن ندرك الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك من جهة، والاستراتيجية والسياسات الإدارية من جهة أخرى، " فتنمى الاستراتيجية عن التكتيك بعموميتها فالأولى هي

(3) سمير محمد عبد العزيز: الاقتصاد الإداري، مدخل كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، ط II، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص 98.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 17.

(5) نفس المرجع السابق، ص 18.

(6) ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 12.

(7) سمير محمد عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص 99 – 100 .

المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر، في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو في ميدان المعركة " (8).

" فالتكتيك هو الأسلوب الذي يتبع لممارسة الاستراتيجية ، فكل من أسلوب يتبع في ممارسته، وفي بعض الأحيان يستخدم مصطلح الاستراتيجية بمعنى > الهدف العام أو بعيد المدى < ومصطلح التكتيك بمعنى > الهدف الجزئي، أو قريب المدى <، والذي يساعد تحقيقه على تحقيق الهدف العام أو بعيد المدى " (9).

أما عن الاختلاف الكامن بين " الاستراتيجية " و " السياسات الإدارية " يمكن تبيانه في : " أن الاستراتيجية تركز على التوقعات لردود فعل الآخرين، ولا يمكن أن ترسم بمعزل عما يفعلونه، وبالتالي عما يجب أن نفعله لكي نؤثر على توقعاتهم، هنا يكمن الاختلاف في الاستراتيجية والسياسات الإدارية التي ترسم في حالة التأكد الكامل والتي لا تعتمد على توقع ردود الفعل من الآخرين، والتي يمكن أن تتخذ بمعزل عما قد يفعلونه وهي لا ترقى لمرتبة الاستراتيجية " (10).

ب – الاستراتيجية الإدارية :

كما نظرنا سابقا فإن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، وانتقل إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية ومع امتداد المنافسة ليس بين المنظمات فقط، وإنما أيضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

يمكن تعريف الاستراتيجية الإدارية بأنها " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " (11).

وعرفها آخرون على أنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها " (12).

في حين أن هناك من يرى " أن الاستراتيجية الإدارية هي سلسلة من التحركات المتصلة والمستمرة في الأجل الطويل للتكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة " (13).

⁸ ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁹ إبراهيم عبد الهادي المليجي : تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003، ص 203.

¹⁰ سمير محمد عبد العزيز : مرجع سبق ذكره، ص 99 – 100.

¹¹ نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003/2002 ، ص 6.

¹² جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص

21.

¹³ أحمد محمد غنيم : سياسات واستراتيجيات الإدارة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2003 – 2004 ، ص 87 .

أما " عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " فيرى أن الاستراتيجية الإدارية تعني : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها " (14) وهو التعريف الإجرائي الذي تبنيه في دراستنا هذه.

2 – الموارد البشرية :

إن مصطلح " الموارد البشرية " " Human resources " يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح " الأفراد " " Personnel " الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المنظمة، وبالتالي فهو مورد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، " وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد، وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم " .

إن النظرة القديمة إلى الأفراد أو العنصر البشري كانت تركز على الاهتمام بالقوة العضلية للإنسان، وقدراته البدنية والمادية، أي خصائصه الفيزيولوجية فقط، وبالإضافة إلى ذلك فهي تنظر إليه على اعتبار أنهم جزء من الأعباء والنفقات التي يجب التقليل بقدر الإمكان منها، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلاً من أصول المنظمة، ومورداً نظراً لما يمتلكه من قدرات ذهنية، وإمكانياته في التفكير والإبداع، والتطوير، وبناء على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية، مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع " (15) .

كما تعرف الموارد البشرية على أنها : " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (16) .

(14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سبق ذكره، ص 33 .

(15) على غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19 .

(16) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية ، من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002 ، ص 17 .

" تقسم الموارد البشرية – في الكتابات الاقتصادية – إلى مجموعتين تتمثل الأولى في :
الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة
والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل
المجموعة الثانية في : الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم
بأي نشاط اقتصادي " (17) .

أما التعريف الاجرائي للموارد البشرية : فنعني به مجموع الأفراد الذين يشاركون في
رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال والوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

تشير الموارد البشرية إلى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب
والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل
منها في القوى العاملة وما لا يدخل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1). ونعرج الآن لتحديد
المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الموارد البشرية :

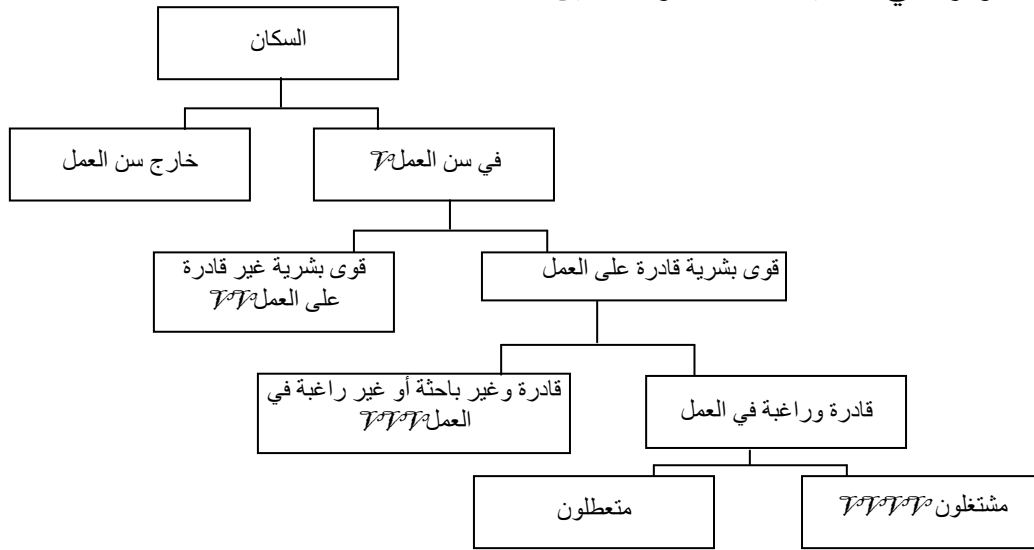
(17) مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 52 .

أ - مفهوم القوى العاملة :

" يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية ، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه، أو الممارسة الفعلية به " (18).

ب - إدارة الموارد البشرية :

" يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين (19).



الشكل رقم (1) العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة (*)

وتختلف حدود سن العمل من تشريع لآخر، وإن كان الاتجاه نحو اعتباره (ما بين 15 - 65 سنة)

كذوي العاهات والأمراض المزمنة أو المستعصية.

مثل الطلبة في مراحل الدراسة، أرباب المعاشات دون سن التقاعد، ونزلاء السجون والمؤسسات الصحية والاجتماعية.

سواء العاملون لحسابهم أو لحساب الغير بأجر أو بدونه .

(18) مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص 54 .

(19) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص

أما التعريف الإجرائي للموارد البشرية فنعني به مجموع الأفراد الذين يشاركون في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال والوظائف التي تؤديها المؤسسة.

3 – المؤسسة الصناعية :

أ – المؤسسة : المشروع في تنفيذ المشروع ، وحدة اقتصادية للإنتاج : توجد مؤسسات خاصة وعامة ... (20) .

المؤسسة هي هكيل أو كيان يقوم على تنظيم معين، فهي تعتبر أسلوبا للعمل والتفكير ثابتة إلى حد ما، تلتزم بتأدية أعمال ونشاطات معينة، وتهدف إلى تحقيق غاية أو هدف من وجودها، وهناك عدة تعاريف أعطيت للمؤسسة حيث يركز كل واحد على جانب معين كالهيكل أو النشاط أو الأهداف فيمكن اعتبارها كعميل اقتصادي، أي أنها ذات نشاط إما صناعي أو تجاري أو مالي، أو اعتبارها نظام، أي: " كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، أو كمنظومة تخرج من النظام الاقتصادي لغيره من المجالات كالإدارة والتربية " (21) .

وما يهمننا في هذه الدراسة هو تعريف المؤسسة كعميل اقتصادي وبشكل أدق ذات نشاط صناعي، أي المؤسسة الصناعية.

ب – المؤسسة الصناعية : " شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، أو كما يسميه البعض نظام < Institution > تنصهر فيه العناصر الاقتصادية والقانونية والاجتماعية في وحدة متكاملة " (22) .

والمؤسسة الصناعية ، كمؤسسة اقتصادية تعتبر وحدة إنتاجية " تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها والمزودين بالموجودات المادية (الأصول المادية) وبالموجودات المالية (الأصول المالية) (23) .

ويختلف مفهوم المؤسسة الصناعية (كوحدة اقتصادية) بين التيارين الرأسمالي والاشتراكي، فبينما يراها الأول كمشروع لتحقيق الربح، وتكون ملكيتها تابعة للقطاع الخاص بصفة رئيسية، وتعد أساس نجاح الاقتصاد الوطني.

أما بالنسبة للتيار الاشتراكي فهي تشكل جزءا من الوحدات الاقتصادية الأساسية وهي لا تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، فهي تسعى لتلبية حاجات المواطنين ولو استدعى

(20) Petit Larousse, Paris, Librairie Larousse, 1980, p 345.

(21) سعيد أوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 01.

(22) جوردن مارشال : موسوعة علم الاجتماع، ترجمة وتقديم : محمود الجوهري وآخرون ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافات، 2000، ص 121.

(23) صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 59 – 60.

الأمر التخلي عن الربح أحياناً، بحيث تتحمل الدولة المالكة تلك الخسائر فنجدها بذلك تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية وإيديولوجية على حساب الأهداف الاقتصادية .

وعموما يلتقي التياران في اعتبار المؤسسة الصناعية تقوم على أساس العمل الجماعي، بالإضافة إلى وسائل الإنتاج الأخرى .

وتعتبر المؤسسة الصناعية شكلاً من أشكال المنظمات الاجتماعية، تعتمد على العناصر العامة المكونة للمنظمات (تقسيم العمل، قنوات الاتصال، مراكز السلطة ..) وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة حسب ما خطط له، على أساس نشاطات مختلفة وعلاقات فعالة بين مختلف أجزائها .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً

إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا

تمهيد :

- أولا : موقع الموارد البشرية في المدارس الإدارية
- ثانيا : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
- ثالثا : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية
- رابعا : دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية
- خامسا : دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

تمهيد:

إن أهمية المورد البشري لا جدال فيها، ولا يوجد حولها خلاف، وبذلك أصبح أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثر في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالمها المستقبلية، لكن إدارة الموارد البشرية شغلت، وما تزال معظم الباحثين والمدراء والمفكرين في حقول وميادين الإدارة.

فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام، وعلى الموارد البشرية بشكل خاص. واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية.

وبذلك اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في حياة المنظمات المعاصرة، وذلك انطلاقاً من أهمية المورد البشري أولاً، ومن الأهداف التي تجنى من قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة ثانياً، أما عن ماهية هذه الأهداف فيمكن القول بأن هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة، يتمثل الهدف الأول في تعظيم إنتاجية التنظيم عن طريق تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، أما الهدف الثاني فيتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، ويطلق على هذا الهدف اصطلاح الوقاية التنظيمية.

فإدارة الموارد البشرية بذلك تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، فوظيفتها تتمثل في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من التنظيم مكان جذب للعمل، وفي نفس الوقت التقليل من الصراع والنزاعات الداخلية إلى أقل حد ممكن.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى موقع الموارد البشرية في المدارس الإدارية ومن ثم إلى موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وثالثاً إلى المورد البشري باعتباره مصدراً للميزة التنافسية، وأخيراً سنتناول دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

أولاً: موقع الموارد البشرية في المدارس الإدارية:

1- مدرسة الإدارة العلمية:

لقد ظهرت وتطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينيات الأولى من القرن العشرين، وتميزت تلك الحقبة بالتوسع والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، وذلك كنتيجة للثورة الصناعية وما رافقها من الاختراعات العلمية الحديثة، والتطور الهائل في المجال التكنولوجي من جهة، وتوفر مجموعة من العوامل المساعدة كالموارد الطبيعية، ووفرة قوة العمل واتساع الأسواق الداخلية والخارجية، ولكن برغم هذه

التطورات الهامة فإن طرق الإدارة والتسيير لم تواكب عملية التطور، >> فكان الإسراف والتبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ما يسم المؤسسات الصناعية في تلك الفترة <<⁽²⁴⁾.

لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالطرق التنظيمية في العمل، فبعد أن قامت الطرق القديمة على أساس الخبرة والممارسة، جاء " فردريك تايلور " وهو من أبرز رواد هذا الاتجاه، واهتم بالتنظيم العلمي للعمل بصفته مهندساً، حيث نظم عملية العمل وفق قواعد علمية وموضوعية، لأنه كان معارضاً للمعتقد السائد في زمنه والمتمثل في >> أن الخبرة والمران كفيلا أن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركة الصحيحة لعمله، بل وكفيلا بإزالة الحركات الطائشة والزائدة والضارة بالعمل تدريجياً <<⁽²⁵⁾.

فهو بذلك يرى بأنه من الخطأ أن يترك هذا الأمر للصدفة، كما لاحظ " فردريك تايلور " توتر المناخ السائد بين العمال والإدارة، وذلك مع تزايد عدد الشكاوي والاضطرابات، بسبب عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات بعدالة، وكما كانت طرق الإدارة في تلك المرحلة متروكة تحت تصرف العمال، فكل منهم يتصرف كما يحلو له كما كان الاعتقاد السائد آنذاك أن العمال متساوون في الإنتاجية وظل هذا الوضع سائداً حتى ظهور حركة الإدارة العلمية وغيرت من أنماط التفكير وطرق العمل، ومن الأساليب والممارسات الإدارية، وكذا أساليب معاملة الموارد البشرية .

تستند الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ والمضامين الفلسفية والتي يمكن حصر أهمها وذلك استناداً إلى علي غربي وآخرون في كتابه " تنمية الموارد البشرية " :

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
 - 2- اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة سليمة.
 - 3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد، على أن توفر له الإدارة التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل.
 - 4- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال، والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ⁽²⁶⁾.
- ما يستشف من المضامين السابقة هو التركيز على مبدئين أساسيين هما مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ومبدأ التعاون أي رفض الصراع داخل التنظيم.

⁽²⁴⁾ علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 34 .

⁽²⁵⁾ أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1999، ص 121.

⁽²⁶⁾ علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 34.

تعتبر فكرة الحركة والزمن أو كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية من أهم الأفكار التي جاء بها " فريدريك تايلور " وأتباعه "لورث قوليك, وجيمس موني, وفرانك ألبرت, وهنري فايول, وليندال إيريوك " .

حيث كان تركيزهم "على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة, لذلك تعرف دراسته باسم الحركة والزمن وإتباع أساليب علمية, بدلا من التقريرات الشخصية لرئيس العمل, وتوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل, وتم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحددة"⁽²⁷⁾.

يرى أصحاب مدرسة الإدارة العلمية أن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات المورد البشري هي:

أ - الطاقة: وتتمثل في الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

ب - السرعة: وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محددة, ويبدل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.

ج - الاستمرارية: وتعني قدرة الفرد على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب⁽²⁸⁾.

ولتحقيق ذلك ركز " تايلور " على الاختيار العلمي للموارد البشرية, حيث يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب, وتوفر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة من جهة, وتعليم وتطوير وتنمية الموارد البشرية, حيث أن " تايلور " >> يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه, إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل, لذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل <<⁽²⁹⁾.

يظهر اهتمام حركة الإدارة العلمية بالموارد البشرية من خلال الاختيار العلمي الدقيق والمناسب للموارد البشرية, وتدريب وتطوير العاملين لأداء الوظائف بالكيفية اللازمة, وأخيرا تحفيز الموارد البشرية باستخدام الحوافز الاقتصادية واعتبارها السبيل الوحيد لتشجيع ودفع الأفراد على العمل وزيادة الإنتاجية.

لأجل ذلك وضع " تايلور " عدة مبادئ تختص بالموارد البشرية وهي:

- إختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها.

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل.

⁽²⁷⁾ راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 16.

⁽²⁸⁾ علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 36 .

⁽²⁹⁾ صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 23 .

- المكافئة المالية اليومية للعمال، كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل⁽³⁰⁾.

>> غير أن ما يؤخذ على مدرسة الإدارة العلمية هو إهمالها للجوانب الاجتماعية والإنسانية، إذ أنها تنظر للإنسان على أنه آلة يجب ضبط حركتها وسرعتها حتى أن بعض الباحثين يطلقون على الإدارة العلمية نظرية الآلة⁽³¹⁾. وانطلاقاً من ذلك فهي لا تهتم بأدمية الفرد، معتبرة إياه آلة، ووسيلة من وسائل الإنتاج، وما يهتمها - أي مدرسة الإدارة العلمية - هو استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى المورد البشري أثناء العمل، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال، وبذلك ساد استخدام لدى بعض القيادات الإدارية مفهوم الرجل الاقتصادي، وذلك في إشارة منهم إلا أن العنصر البشري يحفز فقط عن طريق المكاسب الاقتصادية، ومن ثم فهم يستبعدون ويهملون الجوانب الاجتماعية، ويغفلون البعد الإنساني للشخصية، وأن كل هذه العوامل لا تأثير لها على إنتاجية الفرد.

يجدر التذكير أن وظيفة قسم إدارة الأفراد انحصرت في جملة من المسؤوليات التقليدية من استقطاب واختيار وتدريب وأمن وصحة والتركيز أكثر على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية.

بالرغم من أهمية المبادئ التي جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية، إلا أنه في الحقيقة لم تلق القبول من جانب المنظمات العمالية لفترة من الزمن، حيث وجهت لها بعض الانتقادات مفادها: " إن فشل أي عامل في أداء عمله يؤدي به إلى الفصل النهائي من عمله"⁽³²⁾، فقد كان " تايلور" يذهب إلى أن السرعة في أداء العمل وحسن إنجازها بطريقة رشيدة، هي المقياس لوضع العامل المناسب في المكان المناسب، لذلك تصبح هذه الطريقة غير علمية لأنها لا تستند إلى اختيار علمي دقيق للعمال، وما يؤخذ على مبادئ الإدارة العلمية ميولها لاستخدام الأسلوب الديكتاتوري في معاملة المورد البشري، وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال عليهم السمع والطاعة وتنفيذ القرارات الإدارية الصارمة، لذلك فقد فقدت هذه المدرسة فعاليتها في التسيير، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى في محاولة منها لتدارك سلبيات الإدارة العلمية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية وترتكز مبادئ هذه المدرسة على أفكار " إلتون مايو" وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن، وكذا أبحاثه السابقة لها بمصنع النسيج بمدينة فيلاديلفيا، وكانت الأفكار التي جاء بها إلتون من خلال دراسته لمشكلات دوران العمل بمثابة انطلاقة فكرية جديدة، مهدت لنقد الفرضيات والنظريات السائدة، وبذلك طرحت دراسة "ألتون مايو" مفاهيم جديدة في الساحة الفكرية.

⁽³⁰⁾ قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 125.

⁽³¹⁾ محمد علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1985، ص 62.

⁽³²⁾ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 36.

الفردانية ضعفت أهميتها أمام التعاون، أي " أنا" تنازلت خطوة إلى الوراء أمام " نحن" في هذا الإطار ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت اهتماماتها على الفرد باعتباره عضوا في جماعة وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال والمشرفين.

بدأ العلماء بذلك البحث عن أسس فلسفية جديدة، مركزين في ذلك على جانب العلاقات الإنسانية، وفي أثناء الفترة الممتدة من (1930م) إلى (1940م) تغير اتجاه الفكر الإداري بعد دراسات " هاوثورن" ، وتوصلت البحوث إلى نتيجة مفادها أن الطرق التنظيمية، وطرق تصميم العمل، ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

" وقد اكتشف " إلتون مايو " و " روثلز برجر" أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة وظروف العمل، مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة وتدعيم الإدارة، وهذه بدورها تؤثر على إنتاج الأفراد، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد العاملين باحترام وتقدير مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم " (33) ، توصل < إلتون مايو > إلى ذلك بعد دراسته لتأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمل مثل كثافة الإضاءة، وفترات الراحة، ونظام الأجور، فخلص إلى أن الظروف الفيزيائية والمادية ليست هي المؤثر الوحيد على إنتاجية العمال، ومن ثم اكتشف تأثير وأهمية دور العوامل الاجتماعية والنفسية في الانتاجية، فاكتمل المشرفين وتمكنهم من مهارات وفن التعامل مع الموارد البشرية، ومعاملتهم معاملة إنسانية يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال، ومشاركة العمال في عملية التسيير يسمح لهم بتحقيق وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ويرفع من روحهم المعنوية، كما أن السماح لهم بتكوين علاقات بينهم والاتصال فيما بينهم أثناء وقت العمل من شأنه أن يرفع إنتاجية العمل بشكل مباشر.

كما اكتشف " التون مايو" وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمال، وما يمكن أن يلعبه هذا التنظيم من دور إيجابي أو سلبي على سياسات واستراتيجيات الإدارة وتوجهاتها، فقد وجد مايو بأن عمال " الهاوثورن" اتفقوا فيما بينهم على تحديد حجم الانتاج وعصيان أوامر المشرف، وإذا لم ينفذ أحد العمال الاتفاق سخروا منه ونبذوه، وكل هذا يؤثر سلبا على الانتاجية، ويوضح مدى الضبط الذي تمارسه جماعة العمل على الفرد، في حين وجد العكس " فعندما عين مشرفا على العاملات في حجرة التجميع، ودربه على معاملتهن، بطريقة حسنة ، فسمع آراءهن واقتراحاتهن حول المسائل المتعلقة بالإنتاج، وطرق دفع الأجور، وسمح لهن بالنقاش والتنقل أثناء العمل، وأن يساعدن بعضهن إذا تأخرت إحداهن، وتعطلت عن زميلاتها، وكانت كل هذه الأمور محرمة من قبل ، فكانت نتائج هذه التجربة إيجابية حيث احترمن آراء المشرف، واتفقن على القيام بالعمل دون إبطاء، وإذا قصرت إحداهن قمن بنصحها، أو إرغامها على إتمام عملها والانصياع لما قرره الجماعة من أمور " (34) .

(33) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، ط 3 ، 1989، ص 145.

(34) جمال جعيل : مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير، معهد علم الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر 1994 ، ص 67.

تأسيساً على ما سبق فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار والتي نوجزها كما أوردها "علي غربي وآخرون" في كتابه "تنمية الموارد البشرية" في النقاط الآتية :

1 - أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين، غير المترابطين فيما بينهم.

2 - أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3 - أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

4 - أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5 - أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية، والتي يجب أن تولي بالعناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين⁽³⁵⁾.

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية على إشباع حاجات الفرد ورغباته، وذلك إيماناً منها أن تحسين الانتاجية وزيادتها مرتبطة بمدى إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، ولا يقتصر الإشباع على الحاجات الاقتصادية فقط، وبذلك فهي تعتقد أن تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل، وتوفير القيادة الديمقراطية، وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة، من شأنها أن تساعد في إشباع الرغبات الإنسانية، لمواردها البشرية، وهي بذلك استخدمت مفهوم "الرجل الاجتماعي" وركزت على دراسة السلوك بدلاً من الفعل الذي يصعب دراسته، واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي.

غير أن ذلك كله لم يشفع لها لدى النقاد والمفكرين، فقد لاقت سيلاً من الانتقادات انصبحت مجملها على اهتمامها الكبير والزائد بالموارد البشري "فإنها بذلك - إلى حد ما - تكون قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة، وعليه فقد لقيت أشد الانتقادات من ممثلي مدرسة الصراع، لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته، إذا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالانتمائية"⁽³⁶⁾.

⁽³⁵⁾ علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 40.

3 - مدرسة الموارد البشرية :

مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، انظم وافد جديد إلى ميدان إدارة الأفراد، وهو مدخل الموارد البشرية، والذي يقوم على مبدأ النظر إلى العنصر البشري على اعتبار أنه مورد وأصل من أصول المنظمة بل وأنه من الأصول الذكية التي يمكن تعريفها على أنها : " الإجمالي المتجمع من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات، وتوجهها نحو الإنتاج البناء " (37). وذلك بدلا من النظرة التقليدية التي تعتبر الأفراد كجزء من النفقات والتكاليف التي يجب التقليل والحد منها بقدر المستطاع، وعلى اعتبار الأفراد عامل من عوامل الإنتاج ، و [أنهم مجرد قوة عضلية] والنظر إليهم من الناحية الفيزيولوجية فقط، أي الاهتمام بالقوة العضلية للإنسان وقدراته المادية والبدنية.

من خلال تبنيها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاهما: زيادة الفعالية التنظيمية، وثانيهما: إشباع حاجات الأفراد (38). وذلك انطلاقا من أن الأهداف التنظيمية لا تتعارض وحاجات الأفراد بل تتكاملان مع بعضهما، وأن تحقيق مكاسب في إحداهما، لن يكون على حساب الأخرى.

تقوم مدرسة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ هي :

- الأفراد هم استثمار إذا ما أحسن تسييرهم، عاد ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد والتنظيم.
- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد.
- يجب تكييف بنية العمل بشكل يسمح ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون بكيفية توازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (39).

ويؤكد هذا المدخل على أن المورد البشري هو المورد الأساسي والأهم للتنظيم، فهو الذي يحدد هوية المنظمة الحديثة، ويرسم معالمها وسياساتها وتوجهاتها المستقبلية، وهو الذي يقوم بإضفاء اللمسة الانسانية على المدخلات، وبذلك فهو أساس كل نجاح أو فشل، ولنا مثلا فقط أن نتخيل حالة الشركات والمنظمات الكبيرة مثل " تويوتا" و " IBM " من دون

(36) علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 46.

(37) أشوك شانده، شلبا كويرا : استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2002، ص

(38) علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 46.

(39) راوية محمد حسن : مرجع سبق ذكره، ص 20 - 21.

العنصر البشري، فهي لا شيء من دونهم. وبذلك فالأفراد هم الذين يقومون بتجسيد الأفكار والسياسات في الواقع، وذلك بنقلها من إطارها النظري التجريدي المحض إلى الميدان والواقع من خلالها تجسيدها على أحسن صورة.

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل، هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي :

- أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إثارة قوى التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط، والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها من منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف على المنافسين .

- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمؤسسة⁽⁴⁰⁾.

ثانياً : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :

" إن الهيكل التنظيمي هو الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث يتم فيه تحديد وتبيان جميع النشاطات والعمليات التنسيقية، والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة " ⁽⁴¹⁾.

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية منشأة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الموارد البشرية وحجمه في كافة المنظمات، غير أنه يجب أن يتوفر على جملة من الميزات التي تحدد تموقعه الحركي في أي هيكل تنظيمي، وهي :

- أن يتمتع في أي مستوى إداري بعلاقات مباشرة مع الإدارة العليا، مما يتيح له القيام بالوظائف والأدوار المنوطة به على أكمل وجه.

- شمولية نشاط هذا النسق لجميع الأفراد العاملين من وقت التحاقهم بالعمل إلى وقت إحالتهم على المعاش.

- يجب أن يتلاءم حجم هذا النسق مع الأهداف المراد تحقيقها⁽⁴²⁾.

⁴⁰ (على غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 48.

⁴¹ (حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 39.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأنه ذو شقين :

1 - دور استشاري :

" حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم " (43) .

يتضح مما سبق أن دور إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، فهي تقوم بدور المرشد الناصح، وبذلك فهي مجردة من السلطة، ولا تملك سلطة البت أو اتخاذ قرارات بشأن مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، فهي تعمل على تقديم الحلول والمقترحات فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق الرفض أو القبول.

2 - دور تنفيذي :

" حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل أعمال السياسات الخاصة بالموارد البشرية، كإعداد الدراسات والبحوث في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة " (44) .

إن النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، على أساس أنها وظيفة استشارية أو تنفيذية، أو أنها وظيفة تشغيلية وليست استراتيجية بالمرّة، قد قلص من فاعلية الموارد البشرية وأهمية مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي عدم استفادة المنظمة من العائد الذي يجني من وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن الرؤية الجديدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، هي رؤية ذات بعد استراتيجي فهي : " تعد بمثابة شريك متساوي، يجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية ولذلك لا يجب أن ننظر إليها على اعتبار أنه يجب أن تتوافق أنشطتها مع متطلبات استراتيجية المنظمة فحسب، ولكن يجب النظر إليها على اعتبارها شريك إستراتيجي في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة " (45) .

42 (أحمد عادل الراشد : مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، د ط ، 1981، ص 40.

43 (صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 86.

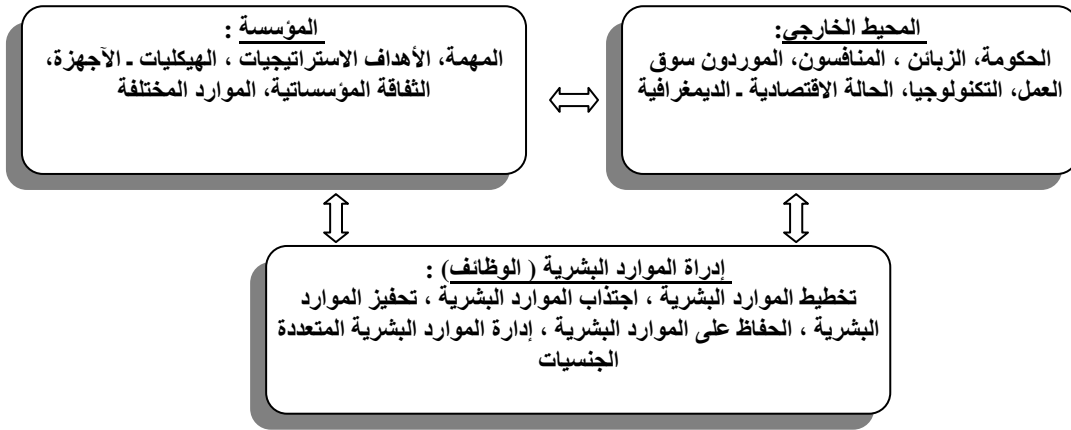
44 (صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 87 .

45 (جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة : محمد السيد عبد المتعال، مراجعة : عبد المحسن عودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003،

إن المكانة الاستراتيجية التي احتلتها إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، جاءت بفضل ما يقدمه هذا النسق من التسيير إلى النسق الإداري الكلي للمنظمة من عوائد تجني من : أولا وظائف نسق تسيير الموارد البشرية، وثانيا من التكامل والتوافق الذي يحققه نسق تسيير الموارد البشرية بين المنظمة ومحيطها سواء الداخلي أو الخارجي، فإدارة الموارد البشرية هي همزة الوصل والارتباط بين المنظمة وبيئتها .

"إن سوء استخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية، يعطل مسيرة هذه الإدارة ويؤدي إلى تقويض في العلاقة التي تربط بين المؤسسات والمحيطات الخارجية المتعاملة معها " (46)

ويمكن تبسيط العلاقة الثلاثية التي تجمع بين منظمة ما ، وبين محيطها الخارجي وإدارة مواردها البشرية من خلال الشكل (2).



شكل رقم (2) تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط الخارجي (*)

يتضح لنا من الشكل أعلاه بأن أهم المقومات الحيوية التي تساعد المؤسسات على التقرب من المحيطات الخارجية المؤثرة ما يلي : المهمة والأهداف والاستراتيجيات، والهياكل والأجهزة، والثقافة الفاعلة بالإضافة إلى الموارد المختلفة.

إن مقومات المؤسسة الأنفة الذكر تتأثر بدرجة كبيرة بإدارة الموارد البشرية، حيث أن جميع تلك المقومات تحتاج إلى المشاركة العملية والالتزام الفعلي لإدارة الموارد البشرية بها.

لذلك فإدارة الموارد البشرية تواجه جملة من التحديات التي يفرضها عليها المحيط الخارجي للمنظمة ومن جملة هذه التحديات إعادة هيكلة الإدارة، والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، والتمنافس العالمي، وتنوع الموارد البشرية العاملة، وتغير توقعاتها واحتياجاتها، والتطورات الفنية المتسارعة، وأخيرا العولمة.

(46) حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره، ص 32 .

* نفس المرجع السابق ، ص 33 .

ختاما إن ثروات المؤسسات لا تحدد فقط بالموارد الطبيعية والاقتصادية بل تكمن وقبل كل شيء في الرأس المال البشري، والرأس المال الفكري الذي تمتلكه تلك المؤسسات، وتستطيع من خلالها مواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على حركاتها الاقتصادية، ولكي تواجه المنظمات التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة لا بد لها من وضع الرؤى والاستراتيجيات التي تزيد من فرص التكيف والنجاح في بيئة العمل، وبالمقابل لا بد للمنظمات من وضع السياسات التي تضمن نجاح الموارد البشرية تأهلياً وإنسانياً كون العنصر الأساسي في نجاح أي عمل إداري يبقى الإنسان، أي العنصر البشري المحفز والمدرب والمجرب على خلق أدوات التغيير والإبداع والإنتاج " (47) .

ثالثاً : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية :

تسعى المنظمات المعاصرة – في ظل البيئة الشديدة التنافس – إلى كسب ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري، فتحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لا يركز على مجرد امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يستند بالدرجة الأولى على مدى قدرة المنظمة على استقطاب وتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

" إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات، يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد " (48) .

جدير بالذكر أن الميزة التنافسية يقصد بها : " مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين، بهدف زيادة الحصة السوقية " (49)، كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (50) .

إذن فالميزة أو القدرة التنافسية تشير إلى قدرات وإمكانيات منظمة ما إما في الحفاظ على مكانتها في بيئة العمل أو زيادة حصتها السوقية في المجال الذي تنشط فيه، ومن ثم فإن الوصول إلى الميزة التنافسية لن يتأتى إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الفنية والمالية

(47) حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 76.

(48) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ص 23 .

(49) جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره ، ص 56.

(50) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 13.

والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تحوز عليها مواردها البشرية، والتي تمكنها من صياغة وإعداد الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المنظمة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين، وفئات المجتمع الأخرى .

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما :

1 - القيمة المدركة لدى العميل :

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وذلك بأن تكون تكلفة منتجاتها هي الأقل تكلفة في السوق، بالإضافة إلى مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

" وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات " (51) .

2 - التميز :

وذلك من خلال تقديم المنظمة لسلع وخدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، أو عمل نسخة منها، فالمنظمة بذلك تسعى بأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد التي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات. ولن يتحقق ذلك للمنظمة إلا إذا كان بحوزتها قاعدة من الرأس المال الفكري والعلمي والذي لا يتوفر إلا في العنصر البشري الذي بإمكانه تزويد المنظمة بالفكرة والمعلومة التي تساعد على المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، لذلك زاد اهتمام المديرين بمفهوم " التنظيم المتعلم " وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة معلومات وقدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، وبذلك فالمنظمة تكون في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة، ونشر وتبادل المعلومات، ومن ثم فإن المورد البشري هو أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم والذي يشكل في حد ذاته ميزة وتفوق على باقي التنظيمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

وخلافا لما سبق هناك من يرى بأنه بإمكان منظمات العصر الحالي، تحقيق الميزة والقدرة التنافسية من خلال موارد أخرى بخلاف الموارد البشرية هو تكنولوجيا الكمبيوتر، أو تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال ما تقدمه هذه المكنية أو التقنية للمنظمة من قدرات تمكنها من تخفيض وتصغير حجم المنظمة، عن طريق إحلال المكنية مكان عدد هائل من الأفراد، وما يترتب عن ذلك من تخفيض تكاليف الإنتاج.

(51) مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره ، ص 14.

يقول < هابرت دريفوس > : " إن الحاسبات ماهي إلا ماكينة حساب خيالية، وهي تطبق فقط مجموعة كاملة من القواعد، على مجموعة كاملة من الحقائق، وهو يقول إن الحاسبات تعمل بشكل جيد جدا في ميادينها المتخصصة، لكنها عاجزة في أي ميدان آخر ، الحاسبات لا تستطيع التعميم أو التعلم " (52) .

دعنا نفترض أنه بإمكان الكمبيوتر التعلم، وذلك طبعاً لأنه تمت برمجته للتعلم والعمل هكذا بواسطة الإنسان، فهل هذا سيعطيه القدرة على حل المشاكل الإبداعية التي تحدث لأول مرة أيضاً ؟

" إن الفرق بين البشر والماكينات يتمثل في عدم احتمالية سيادة الماكينات على البشر، حيث إن البشر أنظمة هادفة ذات عزم، بينما الماكينات مفيدة فقط، النظام الهادف هو الذي يقدر على تعريف غرضه الخاص، وتغيير ذلك التعريف إذا رغب في ذلك، مهما كانت الظروف البيئية، والنظام المفيد هو الذي له غرض معرف بقوة من الخارج وهذه القوة في آخر الأمر هي الإنسان بلا منازع " (53) .

إن فبذلك فالمكينة أو التكنولوجيا ما هي إلا نتاج ومخاض العقل البشري ولزاماً لذلك، وجب الاهتمام والتركيز على المورد البشري الذي يملك القدرة على التفكير والإبداع، وإيجاد الحلول لعديد المشكلات ، وهذا ما ركزت عليه الإدارة المعاصرة، حيث ترى " أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة " (54) . فهي تؤمن بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل في المنظمة ، لذلك وجب تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، " والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة والمسؤولية " (55) .

إن نجاح المنظمات هو في النهاية محصلة فهم وإدارة الموارد البشرية، كما هو فهم وإدارة حقائق الاقتصاد، التكنولوجيا والسوق، ولقد أدركت المنظمات التي تعمل على المستوى العالمي وتريد أن تبقى متنافسة، أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها " (56) .

رابعا : دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المنظمة

في الغالب يتم إعداد استراتيجية المنظمة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من طرف فريق متخصص لهذا الغرض، وتحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل، وهذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية

(52) (وليم روث : تطور نظرية الإدارة ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001 ، ص 89 .

(53) نفس المرجع السابق، ص 92 .

(54) على السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 68 .

(55) على السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 68 .

(56) (أشوك شانند ، شلبا كوبرا : مرجع سبق ذكره، ص 10 .

يجب أن تشارك في مراحل إعداد وصياغة الاستراتيجية، ولتبيان دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المنظمة لابد من الإشارة والتوضيح لمدى الترابط القائم بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث نميز بين أربع مستويات من الارتباط وهي :

1 - الارتباط الإداري

ويمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية، وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث ينصب اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، ومن ثم فهي بعيدة كل البعد عن عملية الإدارة الاستراتيجية ولا تساهم فيها من قريب أو بعيد.

2 - الارتباط ذو الاتجاه الواحد

وفي هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بصياغة وإعداد الخطة وتطويرها ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في ظل هذا الارتباط في تصميم النظم والبرامج التي تساعد في تطبيق الاستراتيجية الإدارية، " وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية، في تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط استراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك⁽⁵⁷⁾ .

3 - الارتباط ذو الاتجاهين :

في ظل هذا الارتباط يتم النظر إلى قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية ويتحقق ذلك من خلال ثلاث مراحل متتالية " الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها، ثانياً: يدرس ويحلل مسؤولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية، ثالثاً: بعد إقرار الاستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ⁽⁵⁸⁾ ، ويمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

4 - الارتباط المتكامل :

وهو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي المتتابع، ومن ثم يعتبر مسؤول الموارد البشرية عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا، فالارتباط المتكامل يعمل على " ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الاتجاهات، والتي تعتمد على

⁵⁷ (جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁵⁸ (نفس المرجع السابق : ص 101.

علاقات تفاعلية، بدلا من العلاقات التبادلية " (59). وتأسيسا على ذلك فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط يتم إدماج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية .

بعد أن تطرقنا إلى مستويات وأوجه الارتباط المتعددة بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)، لا بد أن نتساءل عن الكيفية التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد استراتيجية المنظمة، في ظل مستويات الارتباط المتعددة؟ وتكمن الإجابة فيما يلي :

أ - المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية " حيث يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى أن يتأكد من أن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف يمكن استخدامها لتحقيق الدعم والتأييد الكاملين للمنظمة، فالكلمات يجب صياغتها بالطريقة التي تشد هم العاملين وتوجه طاقاتهم، وأنماطهم السلوكية نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها " (60) .

ب - المسح البيئي أو بحث ودراسة الظروف البيئية، أي " تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية والتشريعية، التي قد تحدث ممثلة في الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة، فعرض العمالة ، وزيادة المتطلبات القانونية التي تحكم سياسات وممارسات الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة، تمثل بعض الأمثلة التي تؤثر تأثيرا ملحوظا على الأعمال " (61) ، حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في البيئة أو سوق العمل، خاصة ما يتعلق منها بوظيفة الموارد البشرية، مثل احتمالات العجز في نوعيات معينة من العاملين، التغير في مستويات أجور المنافسين، التشريعات الحكومية بشأن العمالة ... إلخ .

ج - تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، أو التحليل الداخلي للمنظمة وتكمن مساهمة وظيفية الموارد البشرية في التحليل الداخلي للمنظمة من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتعتبر تلك المعلومات بمثابة المرجعية أو الأرضية في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لدى المنظمة، " وعليه فإن الفشل في الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف المصاحبة لقوة العمل بالمنظمة، قد يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها " (62) .

يتضح مما سبق بأنه يتم وضع أو اختيار استراتيجية المنظمة بناء على التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وأن المسح والتحليل البيئي وتقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، يضم العديد من أنشطة إدارة

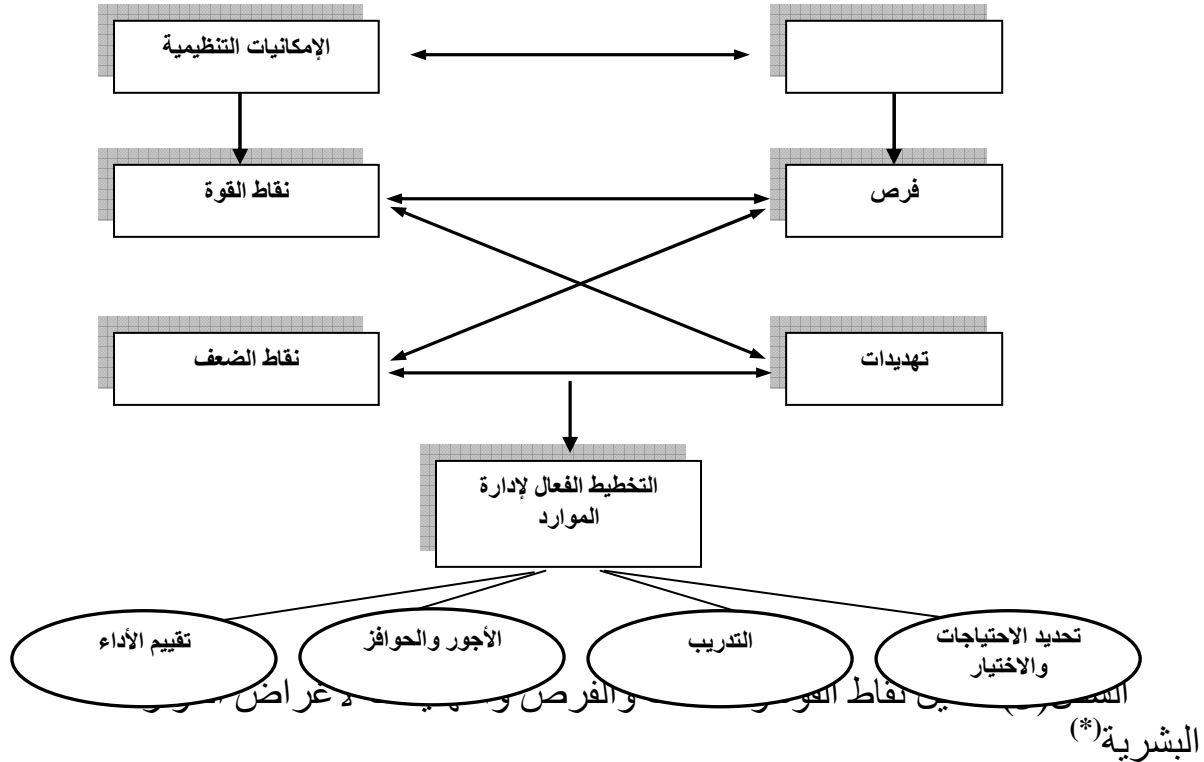
(59) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2003/2002 ، ص 116 .

(60) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 101 .

(61) راوية حسن : مرجع سبق ذكره، ص 143 .

(62) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره، ص 102 .

الموارد البشرية " وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على خلق الفجوة بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه في إطار التحليل البيئي⁽⁶³⁾، وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (3).



إن القضايا السالفة يتم تحديدها في ضوء الرسالة والغايات، الفرص والتهديدات، نواحي القوة والضعف، مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق اختيار استراتيجي فعال " وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، إلا أن المنظمات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمينها في عملية بناء الاستراتيجية، وذلك في ظل الارتباط المتكامل، هي الأكثر احتمالاً لعمل اختيارات استراتيجية ناجحة " (64).

خامساً : دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة :

لا ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة استراتيجية المنظمة، فتلك ما هي إلا اللبنة الأولى التي تليها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتنطوي الاستراتيجية التي تنوي المنظمة تجسيدها على العديد من الدلالات ذات العلاقة بالموارد البشري.

ذلك أن نجاح أية استراتيجية إنما يتطلب توافر المهارات والقدرات اللازمة لدى العنصر البشري لأداء المهام وفق مقتضيات استراتيجية المنظمة، وأن يكونوا محفزين بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال لهذه المهام.

⁶³ (مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص 23.

* (مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص 22.

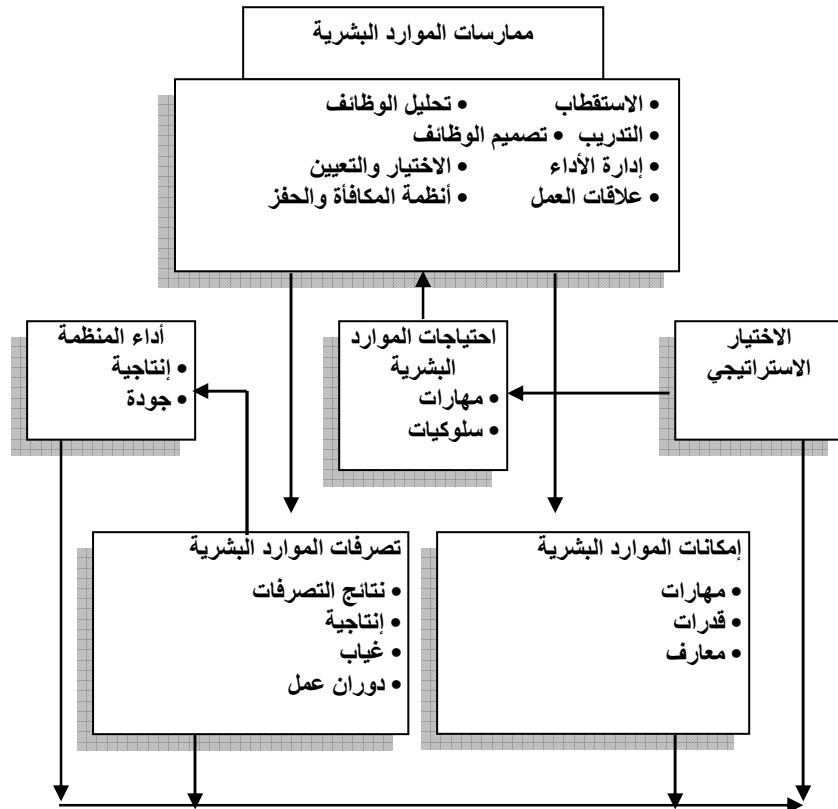
⁶⁴ (جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره ، ص 103.

" يمتلك التنظيم العديد من أشكال الهياكل والعمليات للاختيار من بينها عند قيامه بتنفيذ استراتيجية ما وأن هذه الاختيارات يترتب عليها تفاوت من الناحية الاقتصادية وبصفة عامة توجد خمسة متغيرات هامة، تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وهي الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد، نظام المكافأة، نوعيات ونظم المعلومات " (65).

إن إدارة الموارد البشرية ذات صلة مباشرة ووثيقة بالمتغيرات الخمسة السالفة الذكر، فهي بذلك مسؤولة عنها لأنها تدخل في صلب إدارة الموارد البشرية وممارستها مثل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة الحوافز، ويمكن تلخيص دور وظيفة الموارد البشرية في جانبين:

• ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ، ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية (66). ويعرض الشكل رقم (4) عملية تنفيذ الاستراتيجية ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بها .



شكل (4) دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية (*)

(65) المرجع السابق، ص 104.

(66) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره ، ص 106.

يبين الشكل أعلاه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتلاءم ونوعية الاختيار الاستراتيجي لأن لكل خيار استراتيجي احتياجاته الخاصة من الموارد البشرية، والتي يقع توفيرها على عاتق إدارة الموارد البشرية، فهي تعمل على أن تكون إمكانات وتصرفات الموارد منسجمة ومتكاملة مع الاختيار الاستراتيجي بغية أن ينعكس ذلك على أداء المنظمة في صورة إنتاجية كبيرة وجودة وتصرفات الموارد منسجمة ومتكاملة مع الاختيار الاستراتيجي بغية أن ينعكس ذلك على أداء المنظمة في صورة إنتاجية كبيرة وجودة عالية ومتميزة، وسنتناول بشيء من التفصيل إسهامات ممارسات الموارد البشرية ودورها في تطبيق وتجسيد استراتيجية المنظمة على أرض الواقع.

1 - تحليل وتصميم الوظائف: إن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف يجب أن ترتبط باستراتيجية التنظيم، حيث أن الاستراتيجية إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة أو طرق مختلفة لأداء نفس المهام.

وجدير بالذكر أن عملية تحليل الوظائف تبدأ " بتحديد تلك المهام التي ينبغي أن تؤدي ويعقب ذلك تجميع تلك المهام المتشابهة في وظائف مع توصيف كامل لكل وظيفة، وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة، وعندما يحدث أي تعديل في استراتيجية المنظمة، فلا بد من التأكد من أن كل المهام المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة تؤدي بواسطة وظيفة محددة وأنه لا يحدث ازدواج في أداء هذه المهام" (67).

2 - استقطاب واختيار العاملين: بعد الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف تظهر حاجة المنظمة من القوى البشرية لذلك تتجه المنظمة إلى الاستقطاب الذي هو عملية بحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، ويليه مباشرة عملية الاختيار، والتي تتمثل في التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمهارات والقدرات والمتطلبات التي تمكنه من أداء مهام الوظيفة بصورة جيدة، وعليه فإن " عملية القيام بالمقابلات واختيار الأفراد المناسبين هي من أهم وظائف ومسؤوليات مدير الأفراد، ويعود ذلك إلى كفاءة أداء أي عملية من العمليات في المنظمة، تتوقف على عملية الاختيار للأفراد الأكفاء كل في تخصصه " (68)، ومن ثم فإن الاستراتيجية التي تنتجها المنظمة سوف يكون لها تأثير مباشر على نوعية القوى البشرية التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم.

3 - التدريب والتنمية: " لا يوجد مجال لإظهار أهمية الاتساق بين أنشطة الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة، أفضل من مجال نشاط التدريب، فكما ارتبط النشاط التدريبي باستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الاستراتيجية (69)، ويعني مفهوم التدريب والتنمية اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات،

(* جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره ، ص 107.

(67) إسماعيل محمد السيد : الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية ، مصر 2000 ، ص 189.

(68) إسماعيل محمد السيد : مرجع سبق ذكره، ص 190.

(69) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وأنماط السلوك التي تمكن من أداء أعباء الوظيفة وفق ما تتطلبه توصيف الوظيفة، ولمواجهة جملة التغيرات والتحديات المفروضة على الوظيفة .

" إن التغيرات التي قد تحدث في الاستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعيات ومستويات وتركيبية المهارات الخاصة بالعاملين، وبالتالي فإن امتلاك المهارات ذات العلاقة بالاستراتيجية المختارة يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها " (70)

يتضح مما سبق أنه من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية يمكن للمنظمات الحصول على تشكيلة أو فريق عمل من الموارد البشرية يمثل القدرة على تحقيق التنفيذ الفعال لاستراتيجية ما، فهل يعني التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة الاقتصار على تلك العمليات فحسب؟ فهل وجود تشكيلة من الموارد البشرية كافية لتحقيق وتجسيد الاستراتيجية؟، إن امتلاك فريق عمل من الموارد البشرية أمر ضروري ولكن على أن يكون ذلك الفريق محفزا وأن تعمل المنظمة على الحفاظ عليه، ومن ثم فإدارة الأداء وهيكّل الأجور والحوافز كلها عمليات يجب أن ترافق وتساند عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية .

4 - إدارة الأداء : تسعى إدارة الأداء إلى التأكد من توافق أنشطة ونتائج قوة العمل مع الأهداف التنظيمية، " فحين تكشف المتابعة عن عيوب في الأداء نتيجة تغير الظروف المحيطة، تصبح تنمية الأداء ضرورة واضحة، فضلا عن ذلك فإن المنافسة والتطور التكنولوجي يحتمان العمل المستمر لتحسين ورفع كفاءة الأداء وفي جميع الأحوال هناك احتمال أن يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، بما يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم يكون تطوير الأداء أمرا لازما في منطلق إدارة الأداء " (71) .

إن الأساس الذي تستند إليه إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التحسن في الإنتاجية هو إيجاد أفضل وسيلة لتقييم الأداء، " وهذا التقييم يعد عملا نافعا للمنظمة في مساعدتها على تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتنمية، وفي تقرير الاحتياجات من الأفراد لفترة مقبلة، وفي تخطيط عمليات الأجور، والتحفيز، والترقية كذلك فإن التقييم يساعد الأفراد على تخطيط مهنتهم ، وعلى إعداد أنفسهم للوظائف المستقبلية " (72) .

5 - هيكل الأجور والحوافز : إن الأجور المرتفعة والحوافز العادلة تعمل على جذب قوة العمل المتميزة والحفاظ عليها، لأن الصراع بين المنظمات في الوقت الراهن سوف يكون على قوة العمل ذات المهارات والمعارف والقدرات العالية التي يمكن من خلالها تنفيذ استراتيجية المنظمة من جهة، وتحقيق ميزة تنافسية من جهة ثانية، والحكم الفاصل في هذا الصراع هو هيكل الأجور والحوافز فهو الذي يحدد وجهة قوة العمل المتميزة.

(70) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره، ص 110 .

(71) على السلمي : مرجع سبق ذكره، ص 59 .

(72) إسماعيل محمد السيد : مرجع سبق ذكره ، ص 191 .

إن ارتباط هيكل الأجور والحوافز باستراتيجية المنظمة سوف ينعكس على مستويات الأداء بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، ويرجع ذلك لسببين :

" أولهما أن تدعيم سلوك الفرد الذي يتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى زيادة احتمال إظهار الفرد للسلوك المرغوب والصحيح في العمل، أما ثانيهما : فإن الاتساق بين سياسة الأجور والنمط الإداري للمنظمة يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد لعدالة سياسة الأجور، مما يزيد من دافعية الأفراد للأداء " (73).

الفصل الثالث

تجربة المؤسسة الصناعية الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

⁷³ (زاوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

تمهيد :

أولا : مرحلة التسيير الذاتي

ثانيا : مرحلة التسيير الاشتراكي

ثالثا : مرحلة إعادة الهيكلة

رابعا : مرحلة الاستقلالية

خامسا : مرحلة الخصخصة في ظل العولمة واقتصاد السوق

تمهيد :

ظهرت المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال كأداة للتشغيل والإنتاج والتنمية، وتعرف بأنها وحدة اقتصادية للإنتاج، ولفهم طبيعة المؤسسة الجزائرية لأبد من معرفة المراحل الأساسية التي مرت بها منذ نشأتها، فمن المنظور القانوني تعتبر المؤسسة الجزائرية ملكا للدولة، تابع للقطاع العمومي، كما أنها تشكل المجال الذي تتجسد فيه السياسة الاقتصادية للدولة.

لم يكن عدد المؤسسات العمومية في الجزائر قبل الاستقلال عشرون مؤسسة عمومية معظمها تابع للقطاع الفلاحي، وتعود نشأتها إلى قبل سنة 1945، وما يمكن الخروج به من المرحلة الاستعمارية، أن المؤسسة الجزائرية كانت خاضعة للسيطرة الاستعمارية الكاملة، ففي الجانب الزراعي سلبت ملكية الأراضي من الجزائريين، أما عن الصناعة التي أسست فمن الطبيعي أن لا ينشئ المستعمر مؤسسات صناعية بمعناها الفعلي، فقد كانت مؤسسات لسلب ما تمتلكه الجزائر، وليس لتطويرها، وبالتالي التنمية وخصوصا تنمية القوى العاملة فكانت تنمية في حدود ما يفرضه المستعمر وحاجياته، ومن ثم لم يكن اهتماما منصبا لا على تكوين القوى العاملة ولا على نمط تسييرها وإنما انصب اهتمامه على تحقيق الربح.

نستعرض في هذا الفصل تجربة المؤسسة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية من خلال المراحل التسييرية وفقا لتعددتها، بدء بالأزمة التي خلفها رحيل الاستعمار الفرنسي عشية الاستقلال، وما انجر عنها من مشاكل إدارية متمثلة في ندرة الموارد البشرية المؤهلة، ومع غياب سياسة واضحة المعالم، ونموذج تنظيمي إداري يعمل على تسيير الشؤون. كل ذلك كان نتيجة غياب القوى العاملة المؤهلة ونعني بها الإطارات وذلك بسبب احتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية إبان الاحتلال، وستندرج في هذا الفصل من أول مرحلة وهي مرحلة التسيير الذاتي ثم مرحلة التسيير الاشتراكي ومرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية، وأخيرا مرحلة الخوصصة في ظل العولمة واقتصاد السوق.

أولا : مرحلة التسيير الذاتي :

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عمالية عفوية، استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والورشات الصناعية التي هجرها المعمرون، وشكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية، تمثل في اختيار الحركة العمالية للتوجه الاشتراكي القائم على التسيير الذاتي، لكن هذا التوجه لم يكن تجسيدا لرغبة سياسية، كما لم يكن نتاجا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان تجسيدا لطموحات شرائح واسعة من الحركة العمالية، واستجابة عفوية وثورية تحمل من الدلالة الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد وانتقاله من حالة العبد المنتج إلى المالك السيد والمنتج في آن واحد.

وعن هذه التجربة يقول محمود عبد الفضيل : " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتميزة، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الاستقلال " (74).

" فمئذ سنة 1962 وإلى غاية 1977 شهدت المؤسسة الجزائرية فراغا قانونيا وتنظيميا، مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية، واستمر الفراغ القانوني إلى غاية 1971 " (75).

وفي ظل هذا الفراغ تم تزكية سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية من خلال قرارات مارس 1963، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا، وتمثلت هذه الهيئات في : مجلس العمال والجمعية العامة للعمال ولجنة التسيير الذاتي والمدير.

ويعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في الجزائر أنه : " قيام العاملين في المزارع أو المصانع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو أي مجموعة من العاملين، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها " (76).

فيما يطلق عبد اللطيف بن اشنهو على المرحلة الممتدة من 1962 إلى 1966 بـ " مرحلة الانتظار " حيث امتازت بضعف التدابير الاقتصادية وتأرجحها، مع توسع سياسة التسيير الذاتي في المجال الزراعي أكثر منه في المجال الصناعي، حيث مس التسيير الذاتي الصناعي في سنة 1964 ما يعادل : 330 مؤسسة صغيرة الحجم ، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشغل بهذه المؤسسات بـ 3000 عمل، حيث أن الشركات الأجنبية كبيرة الحجم لم تغادر الجزائر بعد الاستقلال وحافظت على ممتلكاتها، فيما مثلت 330 ممتلكات الفرنسيين الذين هجروا منشآتهم عند الاستقلال " (77).

في ظل هذه المرحلة يمكن أن نميز بين أربع أنواع من المؤسسات وهي : المؤسسة المسيرة ذاتيا، ومؤسسات القطاع الأجنبي الخاص، ممثلا في المؤسسات الفرنسية ومتعددة الجنسيات وقطاع خاص يملكه الجزائريون وأخيرا القطاع العام ممثلا في قطاع الدولة، والذي هو في طور التكوين كما عرفت هذه المرحلة نزوح عدد كبير من القوى العاملة من الأرياف إلى المدن، وشغلت مناصب في القطاع الانتاجي دون سابق خبرة.

74 (محمود عبد الفضيل : الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1982، ص 101.

75 (احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص ص 24-25

76 (لوكيل الهاشمي، بغلول زهير : القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 7 ، 1966، ص 35 - 36.

77 (عبد اللطيف بن اشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 - 1980) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 26.

وقد تطور التشغيل الصناعي خلال هذه المرحلة، وتميز بنقص عدد العمال الأجانب بعد سنة 1960، وزيادة العمال الجزائريين حتى سنة 1966، والجدول الآتي يبين ذلك .

السنوية	1966	1960	1957	السنوية الجنسية
108900	153600	111600	الجزائريين	
5500	100150	58700	الأجانب	
114400	253750	170600	المجموع	

جدول رقم (1) يبين تطورات التشغيل الصناعي من 1957 إلى 1966م حسب الجنسيات (*)
 " في سنة 1966 اتسع عدد العمال بالقاعدة حيث بلغ 28348 عاملا يدويا، أي ما يعادل نسبة 45,5 % من مجموع العمال الجزائريين، فيما تقدر نسبة الأجانب بـ 47,1 % وجلهم من العمال المؤهلين ، ونسبة 70% من المؤهلين والمتخصصين، ونسبة 21,6% من العمال.

أما نسبة العمال المؤهلين في القطاع المسير ذاتيا فتقدر بـ 15,9 % وتصل إلى 17,6 % من القطاع الخاص، ونسبة 12,4 % في القطاع العمومي، والجزء الأكبر من العمال الجزائريين يوجد ضمن مستخدمي المصالح الذي يشغل لوحده نسبة 42 %، بينما لا يتجاوز التقنيون نسبة 2,4 % ، فيما تشكل الإطارات التقنية والإدارية معا نسبة 17 % من مجموع الموظفين الجزائريين " (78).

كما نجد في القطاع المسير ذاتيا نسبة 35% للذين لا تأهيل لهم، في حين تصل هذه النسبة في القطاع العمومي 44% وتصل إلى 59% في القطاع الخاص، وتدخل هذه النسب على التوالي في إطار صنف مستخدمي الخدمات ، كالمراقبين والحراس وما شابههم، وعمال الشحن والسائقين والتشغيلات (79).

من المعطيات السالفة يتضح لنا أن مرحلة التسيير الذاتي هي مرحلة مليئة بالفوضى والاضطرابات، هي مرحلة الضبابية وانعدام الاستراتيجية سواء في مجال التسيير، وخاصة تسيير الموارد البشرية، أو مجال الإنتاج، ويرجع كل ذلك بالدرجة الأولى لغياب المورد البشري المؤهل والكفاء، كما تميزت المرحلة بانعدام التخطيط والتنظيم وغياب آليات الرقابة والتوجيه،

* (سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي، التشغيل ، الصناعة، التنمية، ترجمة : الأزهر بوغنبور، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر، د ت ، ج2، ص 180.

78 (سفير ناجي : مرجع سبق ذكره، ص 181.

79 (نفس المرجع السابق، ص 181.

وجل اهتمامات الدولة كانت منصبة حول تسيير المؤسسات فقط وذلك على حساب توظيف وتكوين وترقية العمال وهذا ما يفسر انخفاض عدد العمال من سنة 1960 إلى 1966.

" ومهما كانت قدرة التسيير الذاتي على الاستمرار فإن بدايته الأولى يعتبر من أهم الوسائل الهجومية لمواجهة توسع البورجوازية، والحد من هيمنتها المطلقة، التي كانت ستؤثر حتما في القاعدة العمالية العريضة " (80).

نتيجة للمشاكل السابقة الذكر والمتركمة على المؤسسة المسيرة ذاتيا تناقص عدد العمال في القطاع الصناعي المسير ذاتيا بدء من سنة 1969 م إلى غاية 1973م، والجدول الآتي يوضح ذلك :

1973	1972	1971	1970	1969	عدد العمال للاستخدام الصناعي
9903	10763	1220 2	15927	18492	
%4,7	%5,8	%7,1	%10,1	%12,8	النسبة المئوية

جدول رقم (2) يوضح تناقص العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا (*)

يؤكد الجدول أعلاه على أن العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا في تناقص مستمر وذلك نتيجة لما يتخبط فيه هذا القطاع من مشاكل كانهدام رؤوس الأموال وظهور منافسة القطاع الخاص، كما كان القطاع يشكو من بيروقراطية الإدارة الوصية والخلط بين الوظيفة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة المسيرة ذاتيا، كلها عوامل ساعدت في إذابة كتلة الحماس المتركمة لدى العمال.

ثانيا : مرحلة التسيير الاشتراكي :

" مثلت سنة 1965 بمجريات أحداثها نقطة الانطلاق في بناء استراتيجية تنموية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنموية موجهة للتطبيق على صعيدين هما : التوسع في عملية التأميم للاحتكارات الأجنبية، وبعث مؤسسات بديلة عن هذه الاحتكارات " (81).

أنت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بقانون ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971، الذي وجه نقدا إلى المتمتعين بسلطة واسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي لقيه

(80) علي غربي : واقع التنمية في الجزائر، دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، ط 3 ، 1999، ص 368.

* (علي غربي : مرجع سبق ذكره، ص 368.

(81) أحمد طرطار : الترشيح الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر ، 1993، ص 116.

العمال أثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور، وعدم وجود قوانين واضحة لتسيير القوى العاملة، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية، وفق قانون يراعي مشاركة المورد البشري في تسيير وتحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية فيما نص ميثاق التسيير الاشتراكي على عملية التحول نحو الاشتراكية، حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة " (82).

جاء الميثاق الوطني في 27 جوان 1976 كتأكيد لتبني الجزائر للنظام الاشتراكي كما كرس هذا الميثاق لشرح الخطوط العريضة للاستراتيجية التي تبنتها الحكومة آنذاك، " تلك الاستراتيجية التي تتكون من ثلاث مراحل يشار إليها أنها ثلاث ثورات ثورة ثقافية، ثورة زراعية وأخرى صناعية، إذ تهدف هذه الأخيرة إلى تشكيل قاعدة صناعية قوية مبنية على صناعة ثقيلة تستخدم تكنولوجيا متقدمة " (83)، كما جاء في الميثاق أيضا: " من ناحية أخرى فإن الثورة الصناعية تندرج في عملية رفع مستوى المعيشة لكل مواطن، فهي ليست مجرد أسلوب للإنماء الاقتصادي وتراكم رأس المال، بل إنها تهدف إلى القضاء على البطالة وتحسين الظروف الحياتية للعمال، وإعادة توزيع الدخل القومي من أجل ترقية الجماهير المحرومة " (84).

تبلورت استراتيجية الدولة في هذه المرحلة من خلال المخططات التنموية، فبعد المخطط الثلاثي التجريبي (1967 - 1969) جاء المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973) الذي أنشئت فيه العديد من المؤسسات التي شكلت فيما بعد أساس الاقتصاد الوطني ومن تلك المؤسسات: مركب الحجار، أرزيو، وقسنطينة للصناعات الميكانيكية، ثم يأتي المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) " الذي تقرر من خلاله توظيف 100 مليار دينار منها النصف لتقويم المحروقات " (85) وجاء هذا المخطط كتكملة للمخطط الأول.

خلال المخططات التنموية السابقة زادت ظاهرة استيراد التكنولوجيا الصناعية وذلك من خلال العقود المبرمة مع الدول الأجنبية، ففي عقود تسليم المفتاح باليد، يتعهد المقاول الأجنبي في مجال الموارد البشرية باستقبال الموظفين المدربين، أو الذين هم في طور التدريب والتابعين للزبون، بإدماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء التشغيل، كما يوجد شكل آخر من العقود متمثلا في " عقود المصانع المهيأة للتشغيل " حيث تضمن هذه العقود تدريب المقاول للعمال، وتنص على أن المقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المختصين بالاختبارات والمراقبة، والذين سيصبحون جزء من قسم

⁸² جمال الدين لعويست: التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة: الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1986، ص 20

⁸³ مغينة الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغير الاجتماعي السياسي، ترجمة: سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية،

⁸⁴ سفير ناجي: مرجع سبق ذكره، ص 41 .

⁸⁵ أحمد هني: اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 26.

التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب كل العمال والموظفين الموجودين بالمصنع إلى مستوى الموظفين الموجودين في البلد المورد .

ما يعاب على هذا التوجه في الاستراتيجية هو استيراد الأنظمة والقوالب الجاهزة سواء ما تعلق منها بالجانب الصناعي والتقني، أو الجانب التسييري التنظيمي للمؤسسة، وهنا تبرز سياسية الاتكال على الغرب في عملية إحداث التنمية ، فليس عيباً أن نعتمد على غيرنا خاصة إذا كانت البداية هي نقطة الصفر، لكن يجب مراعاة مدى التوافق بين ما نستورده من تكنولوجيا وأنظمة تسييرية مع واقع المجتمع الجزائري أو بالأخص عقلية الفرد الجزائري، وما يملك هذا الأخير من مستويات مهارية، والعيب الكبير أن يستمر هذا الاتكال ويصبح تقليداً وعادة لنا، فيجب أخذ زمام التفكير وإعمال الفكر والسؤال ومن ثم الانطلاق من الواقع لرسم وتجسيد ما يتطابق مع ما هو موجود من الطاقات والموارد ، فمن اتكل على زاد غيره طال جوعه .

حدد التسيير الاشتراكي الكيفية والهيئات التي تعمل على تنظيم سير المؤسسة الاشتراكية، حيث نجد أن هذه الأخيرة تتكون من مجموع الهياكل التالية، مجلس عمال المؤسسة أو الوحدة، مجلس المديرية، والمدير العام، وهذا خلافاً للمرحلة السابقة التي عرفت فراغاً تنظيمياً كبيراً .

بعد أن تطرقنا إلى هيئات تسيير المؤسسة الاشتراكية ، سنحاول إبراز علاقة المؤسسة الاشتراكية مع الإدارة في مجال إعداد الاستراتيجية، وكيفية تدخل الوصاية أو الإدارة في حياة المؤسسة.

في الواقع يزداد ارتباط المؤسسة العمومية بالوصاية والإدارة بصورة كبيرة في المؤسسة الاشتراكية " لأن حياة هذه الأخيرة مرتبطة بالوصاية في ما يتعلق بالموارد المالية وأساس وجودها، وتوجهاتها وسياساتها مادامت تعتبر منشؤها ومالكها " (86)، وبالتالي فإن هذه العلاقة هي التي تحدد كيفية أداء المؤسسة لنشاطها ، وفي المقام الأول بناء استراتيجية المؤسسة.

تتميز المؤسسة الصناعية في مرحلة التسيير الاشتراكي بفتوتها وارتباطها الشديد بالدولة " ولأن هذه الإدارة (الوصاية) تعين أعضاء منها في إدارة المؤسسة، وهذه الأخيرة تمثل اتجاهات ومصالح الأولى (الإدارة العمومية) فالعلاقات بين الطرفين تنطلق في مستوى جيد من التعاون، وعادة ما يكون المديرون هم المحفزين على إنشاء المؤسسة وقيمهم هي قيم الحكومة، ولا يكون هناك أي عنصر من عدم التفاهم والثقة، كما تكون حركة الاتصال بينهما جيدة، وتصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضعية الملحق الإداري للإدارة والمديرون فيما يعودون إلى الوصاية كلما رأوا في ذلك مصلحة أو حاجة إلى آراء وتوجيهات، وللحصول على دعمها وإعانتها" (87) ، وبالتالي لا تجد المؤسسة أي مشكل في تحديد توجهاتها الاستراتيجية مادامت هي نفس توجهات الإدارة المنسجمة.

⁸⁶ ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 83.

⁸⁷ ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 84 .

إن عملية إعداد وبناء استراتيجية المؤسسة في مرحلة التسيير الاشتراكي لم تكن من صلاحيات المؤسسة فقط كوحدة مستقلة، بل يشترك فيها جهاز التخطيط المركزي " حيث تحدد عن طريقه المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي على المستوى الوطني، وكذا التوجهات والأهداف العامة قبل الانطلاق في إعداد الخطط من طرف المؤسسات التي تمر بعد ذلك إلى الجهاز المركزي للتخطيط، الذي يدرسها ويقرر قبولها أو رفضها، مع تعديل أو بدونه " (88)

واستراتيجية المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية فقط، بل تعكس أيضا استراتيجية اجتماعية، وأثناء إعداد المؤسسة لاستراتيجيتها أو خطتها لا تتمتع بحرية واستقلالية القرار، فبالإضافة إلى خضوعها للتوجيهات المركزية العامة قبل الإعداد تخضع للتوجيه المركزي أثناء المداولات الخاصة بمراحل الخطة بينها وبين الوصاية، ويزداد هذا التقييد حسب أهمية وطبيعة نشاط المؤسسة" (89). والجهة المختصة بالتخطيط والتنظيم في المؤسسة العمومية لتلك المرحلة هو مجلس الإدارة مع استشارة وتحصيل آراء مجلس العمال وبعض اللجان الأخرى في المؤسسة " (90).

أما فيما يتعلق بالموارد البشري، ففي هذه المرحلة قد أعطى له دور مهم في عملية التسيير ومتابعة نشاط المؤسسة، التي يعتبر فيها أيضا مالكا " وهذه الطريقة من التسيير ترمي إلى الاستجابة إلى أهداف السياسة للتخطيط الاقتصادي، ليست لا تسييرا ذاتيا ولا مساهمة في التسيير، ولا تسييرا مشتركا، التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير، ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغيير ظروف العامل الذي تحول من أجير، ليصبح منتجا مسيرا " (91)، ولكن علينا أن نتوقف هنا ونتساءل، هل أعد العامل الجزائري ليصبح منتجا ومسيرا في نفس الوقت؟ وهل يمتلك من القدرات والمؤهلات التي تخول له أداء هذه الأدوار معا؟، وهل قرار إعطاء العامل الجزائري دور المنتج والمسير هو قرار مبني على اعتبارات علمية وموضوعية؟ أم أنه قرار ارتجالي يحمل في طياته وأبعاده مدلولات سياسية أكثر منها اقتصادية عملية؟ [...].

إن المبادئ العامة لهذه الطريقة من التسيير اللامركزية والديمقراطية، فالديمقراطية في التسيير التي تنتج أن المورد البشري في مختلف مناصبه داخل المؤسسة له آراء تؤخذ بعين الاعتبار في حين أن مختلف القرارات المتخذة مرتبطة بالمركز، كما تظهر اللامركزية في علاقة المؤسسة بالمركز والهيئات الإدارية الأخرى، وتتحقق الديمقراطية من رفع الوصاية على مجلس العمال الذي يحاسبه فقط الذين انتخبوه وهم الجمعية العامة للعمال .

ما يمكن استخلاصه من هيئات التسيير الاشتراكي للمؤسسات " أن كل من مجلس العمال واللجان الملحقة له ليس لهم علاقة فعالة، أو تدخل حقيقي في عملية التخطيط، بقدر ما

88 (المرجع نفسه ، ص 150 .

89 (ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 150.

90 (ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 150.

91 (نفسه ، ص 155 .

هي تقديم توصيات ومراقبة بعدية للنتائج، أما مجلس الإدارة فهو الجهة الفاعلة في التخطيط وفي عمليات الإدارة الاستراتيجية " (92).

ومن ثم يتجلى أنه رغم اتجاه التسيير الاشتراكي نظريا إلى إشراك أكبر للموارد البشرية في تسيير نشاطات المؤسسة، إلا أنه لا يعطي صلاحيات حقيقية لهؤلاء خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، ويترك ذلك لمجلس الإدارة الذي يوجد في 9 ممثلون عنهم.

وبوجود خلط في النصوص الخاصة بهذه الطريقة من التسيير، والتضارب في المفاهيم والغموض الذي ساء الموضوع، فقد وجدت عدة مشاكل تعقدت وأنتجت سلبيات عديدة أثرت على حياة المؤسسة عوض تحقيق الأهداف الجيدة المرغوبة.

ثالثا : مرحلة إعادة الهيكلة

شهدت هذه المرحلة تراجعا في السياسات الصناعية، وبداية الاصلاحات الاقتصادية، فبعد ما يسمى بمرحلة الاستراحة (1979-1980)، برزت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، نتيجة لما لحق بالقطاع الوطني من سلبيات المرحلة السابقة، " حيث أن من مميزات المرحلة السابقة بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير، تجسيدا لأحد مبادئ الاقتصاد الاشتراكي، المجدد بدوره لمنطق التسيير المركزي مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية أن تقوم بجملة من الوظائف السياسية، والاجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية، وبالتالي توجب اللجوء إلى سياسة بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية " (93)

وقد تمت إعادة الهيكلة على مرحلتين : إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية حيث تضاعف عددها مرات عديدة، وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية ، ثم إعادة الهيكلة المالية لتمكين المؤسسة العمومية الجديدة للانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، وتهدف إعادة الهيكلة إلى :

- التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقتل روح المبادرة.

- تحمل مسيرو هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

- التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدورة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينات (94).

(92) نفسه ، ص 156.

(93) سعيد اوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، دط ، الجزائر ، 1999، ص ص 6 ، 8.

(94) سعيد اوكيل وآخرون: مرجع ساق ذكره، ص 39.

إن سياسة إعادة هيكلة المؤسسات فشلت في جعل المؤسسات تحقق الأهداف المسكرة، حيث أن الحجم الكبير للمؤسسات العمومية لم يكن هو السبب الوحيد في فشلها وفشل سياسة إعادة الهيكلة، وعلى رأس هذه الأسباب ضعف طريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات، وكيفية اختيار مسيري هذه المؤسسة وعدم الاستغلال الأمثل لطاقت وموارد المؤسسة، إذ أن استخدام الموارد لم يكن عقلانيا يراعي الجوانب الاقتصادية، بل كان استخدامها ذا طابع سياسي واجتماعي كتوزيع الأرباح والمؤسسة في حالة خسارة، وغياب الإطار المسيرة ذات الكفاءة في مناصب اتخاذ القرار، وبذلك كانت مرحلة إعادة الهيكلة كسابقتها، " فشلت في تحسين مردودية المؤسسات، ويرى بعض المحللين بأن هذه السياسة ماهي إلا مرحلة أولية لتحضير الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات " (95).

رابعا : مرحلة الاستقلالية

بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعليا سنة 1988، حيث أن الإصلاحات التي بدأت في مطلع الثمانينات لم تحقق أهدافها، ومع تنامي جملة المظاهر السلبية خاصة في مجال التسيير واتخاذ القرارات، وارتفاع معدلات البطالة، والتدهور الاقتصادي وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن، كل هذه العوامل دفعت بالدولة إلى التعجيل في تجسيد الإصلاحات وذلك بإعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات، وفتح المجال أمامها للتكفل بشؤونها بعيدا عن السياسيين والوصاية وبالتالي تركز كل جهودها ومواردها في سبيل أداء وظائفها الاقتصادية فقط .

وفي هذه المرحلة تم تحديد الهياكل اللازمة التي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية، واتخاذ عدة إجراءات من أجل تجسيد هذا التوجه أهمها :

- 1 - تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.
- 2 - لا مركزية التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات
- 3 - توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية
- 4 - وضع نظام عقود بين المؤسسات
- 5 - وضع ثمانية صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة (96).

وباعتبار استقلالية المؤسسات أهم حدث مس الاقتصاد الوطني، كان لابد من الفصل بين الملكية العمومية والتسيير، ولأجل هذا الغرض أنشئت ثمانية أصناف من صناديق

(95) نفسه ، ص ص 55 - 57.

(96) سعيد اوكيل وآخرون: مرجع ساق ذكره، ص ص 56 - 58.

المساهمة، ضمت مجموعة من المؤسسات تبعا لتخصصها أو نشاطها، كما صنفت تلك المؤسسات حسب الوضعية المالية إلى عدة فئات :

الفئة الأولى : وهي المؤسسات التي تتصف بحالة مالية حسنة وقد سمح لها بالمرور مباشرة إلى الاستقلالية دونما تأخير.

الفئة الثانية : وهي التي يعتقد بأنه من الممكن تصفية حالتها المالية، لكن ليس دون صعوبات كبيرة، ويسمح لها بعد ذلك بأخذ استقلاليتها.

الفئة الثالثة : وهي تلك المؤسسات التي تتصف بوضعية مالية سيئة، وطرحت هذه الفئة مشاكل كبيرة، ويجب تصفيتها عن طريق الخوصصة .

الفئة الرابعة : وهي المؤسسات المعروفة بمجموعة " 22 " وهي تلك المؤسسات التي اعتبرت استراتيجية، ولم ينته الفصل في مصيرها.

وللإشارة فإن دخول المؤسسة العمومية إلى الاستقلالية، أي عندما تصبح مستقلة يطبق عليها القانون التجاري، وتعامل على أساسا القوانين الاقتصادية والمالية وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها⁽⁹⁷⁾ .

عرفت المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية أو ما يعرف بمرحلة الإصلاحات ، نوعا من التغيير في التصور العام للخطة أو الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك بإعداد مخطتها للتنمية ويكون متوسط الأجل، ويتم المصادقة عليه في إطار توجيهات وأهداف المخطط الوطني، ومقتضيات التكامل الاقتصادي، ويهدف هذا المخطط إلى :

- 1 - وضع تنمية واستراتيجية المؤسسة ضمن المخطط الوطني وضمان انسجامه فيه.
- 2 - تحديد واجبات كل من الدولة والمؤسسة في تطبيق هذا المخطط
- 3 - خدمة إطار للعلاقات بين الدولة والمؤسسات وإطار مرجعي لمتابعة وتقييم نشاطات هذه المؤسسة.
- 4 - السماح بممارسة فعلية لاستقلالية التسيير في المؤسسات بتحديد الإطار والشروط⁽⁹⁸⁾ .

ويتضح مما سبق أن مخطط المؤسسة العمومية الاقتصادية يستجيب أكثر لأهداف اقتصادية وطنية، وبالرغم من مبادرة الدولة في إعطاء استقلالية للمؤسسات إلا أنها تبقى شكلية، وذلك لارتباطها بالدولة والمخطط الوطني، وبدرجات متفاوتة من مؤسسة لأخرى

⁹⁷ (سعيد اوكيل وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص 7 - 8 .

⁹⁸ (ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 151 .

فهناك مؤسسات أكثر ارتباطا بالمركز وهي مؤسسات استراتيجية وأخرى أكثر خضوعا للسوق وأقل ارتباطا بالمركز بواسطة المخططات، ومن ثم فهي مؤسسات غير استراتيجية .

ومن الهيئات التسييرية للمؤسسة في هذه المرحلة فبالإضافة إلى مجلس الإدارة الذي يتمتع بعدة صلاحيات منها ما هو ذو صبغة إدارية استراتيجية، وما هو ذو صبغة يومية، وبالنسبة للأعمال الاستراتيجية فإن المجلس الإداري للمؤسسة لا يمكن أن يقوم بتفويضها لا للمدير العام ولا لرئيس مجلس الإدارة، فهو يلتزم فيها بمسؤولية خاصة، والهيئة الثانية هي الجمعية العامة، وأخيرا المدير العام.

" إن أعمال التخطيط الاستراتيجي، والسياسات الخاصة بالمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا بالتنسيق مع الجمعية العامة للمساهمين، التي تملك حق الملكية لأسهم المؤسسة، وتبقى هذه العناصر كلها المؤسسة رهن الخضوع الشبه الكامل إلى المركز في مختلف تحركاتها، سواء لارتباطها به من ناحية الموارد، أو التوجيه وضغط الصناديق المساهمة، التي تعتبر في الواقع وصاية جديدة لم تفلح في فك الحصار عن المؤسسات وهو ما يحاول التخلص منه بالشركات القابضة " (99)

وبالرغم من كل محاولات التغيير والإصلاح، وذلك بإدخال مجموعة من القوانين والتشريعات، إلا أن المؤسسة الجزائرية لم تتمكن في الدخول في الاستقلالية المالية والإدارية الحقيقية، كما لم تتمكن مختلف المؤسسات التي مرت إلى الاستقلالية من الاستفادة بما فيه الكفاية من النصوص الجديدة للتحضير والقيام بوضع خطط استراتيجية متوسطة المدى " وذلك لعدم اعتمادها على مختلف التقنيات الحديثة في الإدارة ، ابتداء من تقنيات التسيير الكمية، ماعدا المحاسبة العامة الشكالية، إلى مناهج متابعة وتقييم وتوجيه الموارد المختلفة وعلى رأسها الموارد البشرية، التي أهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها واستغلالها الفعال، رغم أنها تتميز بالدور الريادي في أي نشاط إنساني " (100)

إن عدم نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في دخول التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه كان لعدة أسباب منها : التراكمات في نتائج التسيير، والإدارة السلبية لعدة سنوات، وبقاء نفس المؤطرين والمديرين لهذه الإصلاحات، كما لم تكن صناديق المساهمة أو الشركات القابضة إلا صور الضغط والتدخل الإداري، أضف إلى ذلك عدم إعطاء أهمية للمورد البشري في هذه العملية التسييرية، وعدم تفعيل دوره ومكانته الحيوية في حياة التنظيمات، فالواقع يؤكد " فشل الأنماط التنموية المستوردة من أوروبا الشرقية والغربية على حد سواء لعدم احترامها لشمولية الطرح وخصوصية التطبيق، فهي لم تكن منسجمة مع عناصر الأنا المكونة لمجتمعات الجنوب، ولا مع خلفياتها وسياقها التاريخي، كما أنها لم تشمل في إعدادها وتنفيذها جميع الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية، المحلية والجهوية والدولية " (101) كما أن الواقع يؤكد أيضا أن التنظيمات العملاقة والكبرى بدون مواردها

⁹⁹ ناصر دادي عدوان : مرجع سبق ذكره، ص 154، بتصرف.

¹⁰⁰ ناصر دادي عدوان : مرجع سبق ذكره، ص 163.

¹⁰¹ فضيل دليو: الاتصال ، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 49.

البشرية تبقى كالألة بدون كهرباء، فهي شريان الحياة في المؤسسة، فهل سيتم إدراك واستغلال هذا المورد في الإصلاحات المقبلة؟

خامسا : مرحلة الخصخصة في ظل العولمة واقتصاد السوق :

بعد تناولنا في العناصر السابقة عملية إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات والتي كانت بمثابة مرحلة تمهيدية لخصخصة المؤسسات العمومية، وقبل الحديث عن الخصخصة في الجزائر علينا أن ندرك أن التخصيص هو توجه لمختلف القطاعات العامة على المستوى العالمي في ظل ما يسمى بالعولمة. وسنتطرق في البداية إلى التعريفات المختلفة لمصطلح العولمة والخصخصة بغية تجليتهما، وإزالة ما أمكن من الغموض واللبس عنهما .

1 - العولمة :

وفقا لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أوروبا (OECD) فإن مصطلح العولمة استخدم لأول مرة عام 1985م من قبل " تيودور لفت " "عولمة الأسواق" "globalisation of markets"، وقد استخدم لفت هذا المصطلح لتوصيف التغييرات التي حدثت خلال الحقتين الماضيتين في الاقتصاد الدولي⁽¹⁰²⁾

وتأكيدا لهذا الرأي ذهبت " سيلفيا أوستي " (2001) من خلال عرضها لكتاب " روبرت جيلين " " تحديات الرأسمالية 2000 " إلى أن كلمة عولمة ظهرت لأول مرة خلال النصف الثاني من الثمانينات، والآن أصبحت هي الكلمة المحورية "Password" في لغة العلاقات الدولية، كما أن البعض الآخر أشار إلى أن مصطلح العولمة قد أدخل ضمن اصطلاحات قاموس أكسفورد الإنجليزي مع أواخر 1962⁽¹⁰³⁾

وكلمة عولمة لها مدلولات لغوية عديدة، فالعولمة مشتقة من عالم التي يعرفها " مختار الصحاح " ب : " الخلق " وتجمع " عوالم " تشمل الكون أي عالما والعوالم الأخرى، وهي ترجمة لكلمة "Globalisation" الإنجليزية المشتقة من كلمة "Globe" والتي تعني الكرة الأرضية، وهي أيضا ترجمة لكلمة "mondialisation" الفرنسية، والكوكبة "Universalis"⁽¹⁰⁴⁾

إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف العولمة بأنها : " مصطلح يجمع بين وصف الظاهرة وتحديد مبادئها، أما الوصف فهو تعبير عن اتساع وعمق التدفقات الدولية في مجالات التجارة والمال والمعلومات في سوق عالمية وحيدة، ومتكاملة، أما المبادئ فهي تحرير الأسواق الوطنية والعالمية انطلاقا من الاعتماد القائل بأن التدفقات الحرة للتجارة والمال والمعلومات

¹⁰² رضا عبد السلام: انهيار العولمة، هل حقا يعيد التاريخ نفسه، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 22.

¹⁰³ المرجع نفسه، ص 22.

¹⁰⁴ علي غربي: العولمة وتجلياتها، الجزائر والعولمة، جامعة قسنطينة، 2001، ص 14.

سيكون لها أفضل مردود على النمو ورفاه البشر " (105)، في حين يعتبر صندوق النقد الدولي العولمة بأنها تعني: " الاعتماد الاقتصادي المتبادل المتنامي لجميع بلدان العالم، الذي نتج عن تزايد حجم وتنوع التعاقدات والصفقات عابرة الحدود للمواد والمنتجات والخدمات وللتدفقات الدولية لرؤوس الأموال، في نفس الوقت الذي يتم فيه الانتشار المتسارع المطلق للتكنولوجيا " (106).

وهناك من يرى أن العولمة هي: " ظاهرة رأسمالية معاصرة لها أنماطها المتعددة التي تستهدف إحداث تغييرات جذرية في المجتمع الدولي سياسيا واقتصاديا وثقافيا وإعلاميا ولها آلياتها الفاعلة التي تقنن وجودها على مستوى الإجراءات والممارسات في الواقع التاريخي " (107).

يؤكد "تومبسون" على أن العلاقات الاقتصادية عرفت تطورا ملحوظا، فبعد أن كانت العلاقات الاقتصادية بين الدول تتميز بتبادل تجاري قليل وثنائي معظمه اتجهت في البداية نحو التعدد في التعاملات الخارجية التجارية والاقتصادية فقط، لتأخذ في الأخير منحى ثنائي الاتجاه، يتميز بتعدد وتوسع أكبر سواء فيما تعلق بالتعاملات التجارية والاستثمارية، أو قاعدة الصناعة التي لم تعد متمركزة في الوطن الأم فقط، وبذلك باتت من الصعوبة بمكان تحديد جنسية المؤسسات الدولية، فالمالك من دولة، ورأس المال يقترض من بنك دولة أخرى، والمشروع أو المؤسسة تمارس نشاطها في دولة ثالثة، وتصدر منتوجاتها في باقي دول العالم.

إن المؤسسات الدولية لا تقف أمام تعاملاتها وتوسعاتها لا الحدود والحواجر الزمانية أو المكانية، ويعود ذلك لعدة عوامل نوردها كما حددها " علي غربي وآخرون " في النقاط الآتية:

- زيادة ضغوط التكلفة: نظرا للتكلفة العالية في البلد الأصلي تلجأ بعض الشركات إلى الاستثمار في مناطق ذات تكلفة منخفضة.

- البحث عن أسواق جديدة.

- التنمية التكنولوجية: حيث من الصعب إيجاد دولة واحدة تمتلك كل جوانب التكنولوجيا الحديثة، لذلك فالشركات تبحث عن أفضل التكنولوجيا، وتنتشر عبر مناطق مختلفة.

- الاعتماد المتبادل بين الدول كالتكتلات الإقليمية والجهوية.

- سرعة الاتصال وتنقل المعلومات نتيجة للثورة الاتصالية والمعلوماتية.

- انتشار ثقافة استهلاكية من خلال الاتصال عبر الشبكات السريعة، وانتشار المنتجات والخدمات عبر كل الدول، حيث أصبح المستهلك يفضل أنماطا معينة من السلع والخدمات.

¹⁰⁵ حسن البزاز: عولمة السيادة، حال الأمة العربية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 82.

¹⁰⁶ حسن البزاز: مرجع سبق ذكره، ص 82.

¹⁰⁷ محمد حسين أبو العلا: ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية في فكر المنقف، مكتبة مديولي، القاهرة، 2004، ص 41.

- السياسات الحكومية المشجعة كوضع بعض الدول سياسات مشجعة على الاستثمار الأجنبي، أو حالة التحول إلى الخصخصة " (108) .
وإذا اعتبرنا أن العولمة عملية معقدة فإن لها مظاهر ومسببات هي :

- تحرير التجارة من قيود الدولة الوطنية.
- حركة التكامل الاقتصادي بين الدول، وظهور كتلات اقتصادية على الصعيد الدولي.
- التطورات التقنية وانتشار التكنولوجيا الصناعية المتطورة، ووسائل المعلوماتية.
- التحولات الإيديولوجية، وبالتحديد سقوط الإيديولوجية الماركسية، وحلول الأيديولوجية الليبرالية⁽¹⁰⁹⁾، وهذا السبب الأخير أدى إلى ظاهرة خصخصة المؤسسات العمومية، وما يهمننا هنا هو الحديث عن أهم مظاهر العولمة وهي ظاهرة التخصيص.

2 - الخصخصة:

ظهرت الخصخصة (الخصخصة، التخصيص) كسياسة اقتصادية في أوائل الثمانينات من القرن الماضي في بريطانيا، والتي قامت بتطبيقها على نطاق واسع في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالاتصالات، الكهرباء، الغاز، المياه، النقل، وغيرها، ونتيجة لنجاح هذه السياسة الاقتصادية في بريطانيا في تحقيق أهداف النمو في تلك القطاعات، وفي تحسين نوعية الخدمات، وارتفاع معدلات الأرباح، ومع تغيير البيئة السياسية والاقتصادية العالمية في أوائل التسعينات، اقتنعت العديد من الدول ذات القطاعات العامة الضخمة باتباع هذه السياسة أملا في تحقيق ذات النتائج، ومما ساعد في انتشار الخصخصة ظهور مشكلة الديون الخارجية وتفاقمها، والتشوهات والاختلالات الاقتصادية لدى الدول المتخلفة اقتصاديا، مما جعلها في حاجة ماسة إلى مساعدات المؤسسات الاقتصادية الدولية، كصندوق النقد الدولي (IMF) ، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (IB) واللذين لعبا دورا هاما في تقديم سياسة الخصخصة وتبنيها كإحدى أهم سياسات الإصلاح الاقتصادي الأكثر ملاءمة لها.

وهناك من يرى أن " التخصيص هو التحويل بشكل جزئي أو كلي لمؤسسة إنتاجية أو خدمية كانت تملكها الدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، هذا التحويل يمكن أن يقتصر فقط على استخدام المبادئ والأسس التي يستخدمها القطاع الخاص لإدارة المؤسسات العامة، أو قد يمتد ليشمل التحويل الكلي لملكية تلك المؤسسات إلى أفراد القطاع الخاص " (110) .

في حين هناك من يعتقد أن مفهوم الخصخصة يدور حول ثلاث اتجاهات هي فيما يلي :

¹⁰⁸ علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 153 .

¹⁰⁹ أحمد عبد الرحمن أحمد: العولمة، المفهوم، المظاهر والمسببات، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 26 العدد 1، 1998، ص 71.

¹¹⁰ عبد الله إبراهيم القويص: التخصيص، أهدافه وأسس وفوائده وشروط نجاحه، سلسلة دراسات معاصرة، العدد الأول، مركز الملك فيصل

للبحوث والدراسات الإسلامية، الرياض، 1999، ص 10.

أولاً : الخصخصة تعني : توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد .

ثانياً : الخصخصة تعني : الوسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام، والتي تعني أنه بتحويل هذه الوحدات إلى القطاع الخاص ستحقق إنتاجية وربحية أعلى.

ثالثاً: الخصخصة تعني : الرغبة في التخلص من الاقتصاد الاشتراكي باعتبارها فلسفة اقتصادية واجتماعية بدأت تنقل من العالم (111).

وعلى الرغم من تعدد وغزارة مفاهيم الخصخصة إلا أنه يمكن في الحقيقة إجمال هذه المفاهيم في نوعين : المفهوم الضيق للخصخصة، والمفهوم الواسع (الأكثر شمولاً).

" المفهوم الضيق : وهو الأكثر انتشاراً ويعني بيع أصول المشروعات العامة، أو المشروعات التابعة للقطاع العام أو أسهمها إلى الأفراد سواء كان البيع كلياً أو جزئياً، ويرتبط هذا المفهوم بقضية اقتصادية أساسية وهي دور الملكية في الإصلاح الاقتصادي.

أما المفهوم الواسع وهو الأكثر شمولاً فيعني زيادة فاعلية ودور قوى السوق أو تقوية اقتصاديات السوق، بمعنى آخر التحرر من القيود التي تتعلق بالكفاءة في منشآت القطاع العام وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص " (112).

• يحدد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) أهداف الخصخصة المحتملة بما يلي :

- تشجيع وتعزيز الكفاءة الاقتصادية عن طريق تعزيز الأسواق المنافسة.
- إعادة تحديد دور الدولة لكي تركز على التحكم والانضباط أو الإدارة.
- تخفيف الأعباء المالية المخصصة للمشروعات العامة، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى ضوابط مالية واستقرار على المستوى الكلي للبنيان الاقتصادي.
- تخفيف حدة الديون العامة.
- تحرير الموارد المالية المحدودة في الدولة، وذلك لتمويل قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة.
- خلق الحوافز وتشجيع الاستثمارات الجديدة المحلية والأجنبية في الاقتصاد الوطني.

(111) أحمد ماهر : اقتصاديات الإدارة ، دراسة الجدوى ، الخصخصة الانتاجية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2002 ، ص ص 256 – 257.

(112) المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات، وتسعير منتجاتها وخصخصتها ، الدار

الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص 292 – 293.

- تعبئة الموارد المحلية للتنمية.

- توسيع قاعدة الملكية (113).

جدير بالذكر أن هذه الأهداف تتشابه من دولة لأخرى عند تطبيقها لسياسة الخصخصة ولكن الاختلافات تكمن في أولوية بعض هذه الأهداف بما يتناسب مع الظروف المحلية في كل دولة، وتبعاً لتلك الفروق وعدم التجانس بين المؤسسات العمومية، فإنه لا يوجد نمط واحد للخصخصة بل يمكن أن نميز بين نوعين هما :

1 - تحويل ملكية المؤسسات العمومية كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص.

2 - تحويل إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص مع بقاء حق الملكية في يد الدولة ويحصل ذلك إما :

أ : عن طريق تأجير المؤسسة العمومية مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة.

ب : عن طريق عقد إدارة يتولى فيه القطاع الخاص إدارة المؤسسة العمومية على أن يتقاسم الربح الصافي مع الدولة.

ج : عن طريق عقد امتياز حيث يلتزم القطاع الخاص بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة (114).

إن من أهم سمات التخصيص أن تصبح الملكية أداة لتحفيز الإدارة باتجاه الكفاءة وحسن الأداء، ورفع معدلات الإنتاج وتقليل النفقات، ووقف الهدر، ولقد كانت الشكوى الدائمة عن الملكية العامة للمؤسسات في العديد من دول العالم هي عدم مراعاة مسألة الكفاءة، أو الأداء، وعدم الاهتمام بالمال العام المخصص لهذه المؤسسات، ومن ثم فالتكاليف المالية في ظل الملكية العامة تميزت بالمبالغة في حين لا تقابلها إرادات مناسبة لينتج مردود مناسب على حجم التوظيفات المالية (115).

تأسيساً على ما سبق يتبين لنا أن أسباب فشل وعجز المؤسسات العمومية تكمن في طرق توظيف وتسيير الموارد التنظيمية المختلفة، فلا الموارد المالية أنفقت في سبيل التطوير والبحوث والتنمية، ولا الموارد البشرية كانت تتسم بالكفاءة وفعالية الأداء، وتلك هي مبررات دعاء الخصخصة التي تدعو إلى فتح المجال للقطاع الخاص للمشاركة في ملكية وإدارة المؤسسات العمومية، و " الحقيقية أنه في ظل ثورة الاتصالات والعولمة لا يستطيع أي مجتمع منافسة المجتمعات الأخرى بدون أن يتحرر من التكلفة المرتفعة للقطاع العام، وبدون

¹¹³ المرسي السيد حجازي : مرجع سبق ذكره، ص 295 - 296.

¹¹⁴ معهد العلوم الاقتصادية، باتنة : آفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 6، 7، 8، فيفري 1994، باتنة.

¹¹⁵ عامر دياب التميمي : الخصخصة والتكيف الهيكلي، مجلة العربي، العدد رقم 457، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، 1996، ص 38،

أن يتحرر من الخوف والمخاطرة، ذلك أن الخصخصة إذا ما أحسن تطبيقها فإنها تعد قوى السوق للمنافسة والمسؤولية والحوافز بدلا من الاحتكار والبيروقراطية اللذين يعيقان الإنتاج في القطاع العام " (116)

إن خلق البيئة التنافسية أمر في غاية الأهمية، وإلا سينتج عن عملية التخصيص قيام احتكار خاص محل احتكار عام، وبالتالي العودة إلى القطاع العام بثوب آخر، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال " دور الدولة الرقابي وغير المباشر، ومن خلال السياسة الاقتصادية النقدية والمالية، وغيرها.... ويصبح أكثر أهمية حتى تطمئن الدولة إلى توافر الخدمات العامة لأفراد المجتمع بالتنوع والكمية الملائمة، وأيضا بالسعر الملائم " (117).

إن الخوصصة ليست بالعصا السحرية التي تحل كافة مشاكل الدولة النامية، وإنما هي جزء من كل ينبغي أن يواكبها تغيير جذري في بيئة العمل، و" إذن فالمطلوب من التخصيص توفير إدارة قادرة على إيجاد أرضية وبيئة عمل مختلفة عما توفره المؤسسات الحكومية، وإلا فإن الغرض من بيع المؤسسات العمومية قد لا يقنع قطاعا كبيرا من المجتمع " (118). ذلك لأن الخوصصة هي محاولة لتحسين تسيير سير وأداء المؤسسات العمومية، وإن لم تتمكن من تحقيق ذلك، فما الداعي إذن لخوصصتها؟ .

مما لا شك فيه أن الخوصصة تمثل تحديا مهما للقطاع الخاص لإثبات جدارته، والقيام بقسط من مسؤولياته تجاه برامج التنمية الوطنية، وتحسين أداء المؤسسات وفعاليتها ومن ثم خدمة المجتمع، ولكن " تراث الاقتصاد الريعي في العديد من الدول النامية وقيام القطاع الخاص بدور الوسيط بين المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة وأسواق الدول النامية عطل إمكانيات تطوير القدرات المهنية للقطاع الخاص أفرادا ومؤسسات " (119).

ختاما نشير إلى أن الخوصصة ليست دواء فعالا لجميع الأمراض الاقتصادية، وبأن الحل الناجح لا يكمن في الملكية بل في الإدارة وبالتالي فالخوصصة في حقيقتها وسيلة لا غاية، وليست هدفا في حد ذاتها، وبمعنى آخر فإن " عملية التخصيص في الدول النامية لا ينبغي أن تتوقف عند حد تحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص، بل يجب أن تمتد لتشمل إحداث تغيير جذري في تركيبة المؤسسات والنظم التي تتحكم في تنفيذ السياسة الاقتصادية " (120).

ما يمكن قوله عن مسار الخوصصة في الجزائر، أنه مازال يراوح مكانه منذ سنة 1998، فبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخوصصة عام 1998 والذي تضمن " عرض 88 مؤسسة لخوصصة، بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا ذريعا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل، وبعد ذلك حدد مجلس الخوصصة 374 مؤسسة للخوصصة أغلبها في قطاع البناء والفندقة

(116) المرسي السيد حجازي : مرجع سبق ذكره، ص 293.

(117) المرسي السيد حجازي : مرجع سبق ذكره، ص 295.

(118) عامر ذياب التميمي : مرجع سبق ذكره، ص 39.

(119) المرجع السابق، ص 39.

(120) عبد الله إبراهيم القويز : مرجع سبق ذكره، ص 17.

وصناعة الأجر، وكانت تعاني من شبه إفلاس تام، مما يستحيل بيعها، لتنتهي بعد ذلك عهدة المجلس الوطني للخصوصية في سبتمبر 1999، أين تم حله " (121) دون أن يسجل مسار الخصوصية أي تقدم أو نتيجة .

توالت التصريحات بتوالي المسؤولين المكلفين بملف الخصوصية، " وباستثناء خصوصية شركة "سيدار" من خلال شراء مجموعة إبات الهندسة لـ 70% من الأسهم، ومشروع " هنكل" الألمانية و " إيناد" و " زاداف" الألمانية مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، ظل مسار الخصوصية حبيس القوانين والتشريعات، لتقرر بعد ذلك الدولة بتوقيف المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و 2002م , ومع نهاية سنة 2004م قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخصوصية " (122) أي مجمل النسيج الصناعي باستثناء سوناظراك وسونلغاز وباستثناء عمليات خصوصية مؤسسات محلية لفائدة العمال، ومشاريع خصوصية " إيناد" ومركب الحجار، فإن عددا من العمليات سجلت فشلا ذريعا.

تأسيا مما سبق يتضح أن عملية الخصوصية في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب استراتيجية واضحة المعالم، وتداخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية، التي لا تزال تلازم المحيط الاقتصادي الذي لم يطرأ عليه أي تغيير خلال عشرية كاملة، في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية اتخاذ القرار ميدانيا، والجهات المخولة لإعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع خصوصية، وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة، فمن الناحية النظرية مجلس الحكومة يصادق على البرنامج وشركات التسيير تحضر الملفات التقنية، والوزارة المنتدبة للمساهمات توظف وتصاحب العملية، ومجلس مساهمات الدولة يمنح الترخيص أو التفويض لكن الأمر أعقد من ذلك في الواقع (123) .

وتبقى بذلك الجزائر تترقب آفاق المستقبل من خلال تجربة الخصوصية التي لم تتضح معالمها بعد، مع معاناتها من تبعية جديدة صنعتها مراحل من التبعية القديمة، وما يعزز هذه التبعية وتلك أن الجزائر ومثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيئا ذا أهمية من دخلها على تطوير الامكانيات البشرية، عكس الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية، كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل، وكصدر للميزة التنافسية.

يبقى بذلك التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لا يلقى القدر الكافي من الاهتمام وهذا ما يعطي فكرة عن النقص الرهيب في النظام الإداري في المؤسسة سواء في التقنيات أو في التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر مصبها.

¹²¹ (جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد رقم 8284 ، تاريخ 04 جانفي 2005 ، ص 2.

¹²² (نفسه ، ص 2.

¹²³ (جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد رقم 8284 ، تاريخ 04 جانفي 2005 ، ص 2.

" إن الشيء الملاحظ في المؤسسات العمومية الجزائرية هو استمرار نفس التركيبة الإدارية التي كونت وكرست ثقافة إدارية لا تتفق مع اقتصاد السوق، وأقل ما تتميز به هو أنها لا تنطبق مع الثقافة الإدارية المطلوبة " (124).

ومن ذلك يمكن ملاحظة أن التخطيط الاستراتيجي لم يتموقع بعد في الفكر الإداري المنظم والمسير للمؤسسة الجزائرية وهذا ما انعكس على الموارد البشرية مباشرة، حيث مازال العنصر البشري لا يلقى الاهتمام اللازم، بحيث لا ينظر إليه كشريك عمل استراتيجي.

وللوقوف على حقيقة مكانة إدارة الموارد البشرية في إسهاماتها الاستراتيجية الإدارية بالمؤسسة الجزائرية، ارتأينا أن نعزز هذه الوقفة النظرية حول الموضوع بأخرى ميدانية، من خلال دراسة حالة لمؤسسة عمومية من أجل الوقوف أكثر على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول الموالية .

¹²⁴ ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره ، ص 182 .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

أولا : مجال الدراسة

ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

ثالثا : كيفية اختيار عينة البحث

رابعا : خصائص العينة

تمهيد :

بعد الاستقلال تبنت الجزائر استراتيجية صناعية استهدفت من ورائها محاولة زرع نسيج صناعي على مستوى القطر الوطني، ليكون بمثابة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة، ومحاولة منها للدخول في مرحلة البناء والتشييد، وتدارك ما خلفته سنوات الاستعمار التي أتت على الأخضر واليابس.

سعت الجزائر منذ البداية إلى إنشاء مركبات ضخمة بهدف توطين الصناعة من جهة وخدمة الاقتصاد الوطني من جهة ثانية، وبسبب التبعية، ونقص الإطارات وقلة طاقات التشغيل وغيرها من المشاكل مما دفع بالسلطات المتعاقبة على الحكم إلى انتهاج أسلوب الإصلاحات إلى غاية الدخول إلى مرحلة اقتصاد السوق.

من بين المركبات الصناعية التي تزخر بها الجزائر هي مركبات الصناعات النسيجية التي تتوزع وحداتها وفروعها عبر أرجاء التراب الوطني، واحتلت صناعة النسيج أهمية اقتصادية واجتماعية نظرا لما تقدمه للفرد من منتوجات تلبي حاجيات أفراد المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى ما تقدمه للاقتصاد الوطني ولما يعول عليها في تحقيق التنمية بالخصوص .

حاولنا القيام بدراسة ميدانية مكملة للإطار النظري حول " واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية " بأخذ عينة من هذه المؤسسات النسيجية للبحث والدراسة وهي " مركب النسيج - باتنة " وقد تناولنا في هذا الفصل أولا: محالات الدراسة وتطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة وإلى ظروف إجراء الدراسة، ثم تناولنا في العنصر الثاني المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وكيفية اختيار عينة البحث ثالثا، وأخيرا خصائص العينة .

أولا : مجال الدراسة :

1 - التعريف بالمؤسسة :

لقد تم إنجاز مركب النسيج - باتنة - في إطار البرنامج الاستعجالي لتصنيع البلاد وقد وضع حجره الأساسي سنة 1963 م. حيث شرع في الإنتاج الفعلي سنة 1966 م بقسمين رئيسيين هما: قسم الغزل وقسم النسيج، وقد تم تجهيزهما بمعدات ألمانية وبلغارية الصنع، وفي سنة 1968 م تقرر توسيع الوحدة لتصبح مركبا من بين أهم مركبات الشركة الوطنية للنسيج، ويرمي هذا التوسيع إلى مضاعفة القدرة الانتاجية لأقسام الإنتاج برفع مستوى الإنتاج والانتاجية، وكذا إنشاء قسم جديد مهمته صياغة القماش الخام، كما عرف المركب عدة مراحل تنظيمية، ففي سنة 1986 م انقسمت الشركة الأم " سونيتاكس " إلى عدة مؤسسات، لإنشاء مؤسسة وطنية لصناعة المنسوجات القطنية " كوتيتاكس " بمرسوم 86/66 بتاريخ: 1986/04/01 التي تضم ثلاث وحدات اقتصادية إنتاجية: باتنة، قسنطينة، بركة، إلى غاية 1998 أين تم انقسام المؤسسة الأم " كوتيتاكس " إذ أصبحت بعد ذلك وحدتي قسنطينة وبركة مستقلتين عن المؤسسة الأم، وبقي مركب النسيج بباتنة يسير شؤونه لوحده في انتظار استقلاله عن المؤسسة الأم " كوتيتاكس"، ولقد شهد المركب في هذه المرحلة تقليص عدد

كبير من العمال، لأسباب اقتصادية، حيث شرع المركب في تسريح حوالي 900 عامل خلال سنتي 1997م و 1998م وهذا بموافقة الشركاء الاجتماعيين وأرباب العمل، جدير بالذكر أن المؤسسة الوطنية لصناعات النسيج القطنية " كوتيتاكس COTITEX"، تأسست بموجب المرسوم رقم 82/394 المؤرخ في 1982/12/04 ومقرها الرئيسي تيزي وزو .

الموقع الجغرافي :

يقع المركب بالشمال الغربي لمدينة باتنة، بالمنطقة الصناعية " كشيدة" على بعد حوالي كيلومترين من مقر الولاية.

يحده شرقا وادي كشيدة الذي يليه مباشرة السكة الحديدية، وغربا الطريق الذي يتصل بالطريق الوطني الذي يربط باتنة بقسنطينة، الذي تليه مباشرة مؤسسة خاصة تقوم بإنجاز المسخنات المائية، ومؤسسة قارورات الغاز ومؤسسة الحديد، ويحده شمالا المؤسسة العمومية للبناء والأشغال العمومية، ويحده جنوبا الطريق الذي يربط حي كشيدة بوسط المدينة والذي يليه مصنع القرميد والأجر.

يتربع المركب حاليا على مساحة إجمالية تقدر بـ 204520 م² ، والمساحة المغطاة تقدر بـ 1184 م² والباقي مساحة غير مغطاة.

المجال البشري:

تضم المؤسسة 696 عاملا موزعين على مختلف مديريات ومصالح المؤسسة، منهم عمال دائمون وعددهم 659 عاملا، 554 منهم عمال تنفيذ و64 عمال تحكم، و32 إطار و5 إدارات مسيرة و 4 إدارات سامون، في حين يبلغ عدد العمال المتعاقدين 37 عاملا منهم 33 عمال تنفيذ و4 عمال تحكم.

وباعتبار أن موضوع دراستنا " واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية" والذي يعنى بواقع التسيير الاستراتيجي ومكانة العنصر البشري في هذا التسيير، فإن اهتمامنا ينصب على الجانب الإداري في المؤسسة، وعليه كان المجال البشري لدراستنا هي: الإدارة العليا للمؤسسة من الرئيس المدير العام إلى نيابة مديرية الموارد البشرية ومدير المديرية التقنية، ومدير مديرية الصيانة ومدير التجهيز النهائي ومدير مديرية الإدارة والمالية، وذلك لما لهؤلاء المدراء من علاقة بالجانب الإداري التسييري للمؤسسة، سواء فيما تعلق بالجوانب المالية والمادية أو الجانب البشري، وهذا الجانب الأخير - الجانب البشري - هو ما يهمننا في دراستنا هذه، وذلك انطلاقا من مكانة إدارة الموارد البشرية في حياة هذه المؤسسة، ومن ثم فإن مديرية الموارد البشرية تحتوي 36 عاملا منهم 28 عمال تنفيذ و4 عمال تحكم وعاملين اثنين كإطارين واثنين آخرين كإطارين مسيرين.

إن أي مؤسسة سواء أكانت اقتصادية، صناعية، أو خدماتية، أو تجارية لها هيكل تنظيمي يوضح المصالح المكونة لها، كما يبين ويحدد نشاطها الداخلي باستعمال علاقات عمودية، أفقية ومائلة سواء بين المصالح أو المديرين أو مصلحة أو قسم من الأقسام، حيث نتطرق الآن إلى شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة، وهذا لتوضيح نشاطها وتحديد نوع العلاقات المستعملة فيما بين المديرين والمصالح، مع اقتصارنا في ذلك على ما له علاقة بموضوع دراستنا وما يثريه ويخدمه .

أ - الرئيس المدير العام:

هو الشخص الذي منحه القانون التجاري حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، كما له الحق في رفض أو قبول القرارات المتخذة من طرف رؤساء المصالح والنيابات وتتمثل مهامه فيما يلي :

- يعمل على مراقبة ودراسة الأسواق المفتوحة وتحديد الاستراتيجيات المثلى لتحديد النشاط داخل المؤسسة.

- يحرص على وقاية وأمن المستخدمين وكذا معدات المؤسسة.

- يضمن توزيع وتخزين المنتجات.

- يطلع على كل ما يجري داخل المؤسسة.

- يطلع على كل مقر خاص بالنشاط داخل المؤسسة (125) .

ب - مديرية الإدارة والمالية :

وتضم نيابة مديرية الموارد البشرية، ويرتكز عملها " على كل الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري، أي رصد حركية المستخدمين سواء الجدد أو المغادرين للمؤسسة تحت غطاءات متعددة كالتقاعد، الوفيات نهاية التعاقد (عقد العمل) وكذا حركاتهم المهنية، أي أن كل قرار متعلق بالمستخدمين سواء من حيث الترقيّة، التحويل، لا يطبق إلا بعد مصادقة رئيس النيابة.

2 - ظروف إجراء الدراسة :

كأي دراسة تحتاج دراستنا بالإضافة إلى الجانب النظري لدراسة عقلية تتكامل مع الجانب النظري، وقد واجهتنا عدة صعوبات ميدانية ما يصنف ضمن العراقيل الإدارية والتي تأخذ وقتا طويلا وهو ما لا يخدمنا إطلاقا، ومنها ما يتعلق بعدم واستحالة إجراء مقابلة مع الرئيس المدير العام للمؤسسات التي قمنا بالاتصال بها وذلك لأسباب نجهلها، والأکید حسب

ما استقيناه من تلك المؤسسات أن هؤلاء المدراء من النادر أن يتيحوا فرصة إجراء المقابلات مع الباحثين والطلبة والمتربصين، وهناك رفض طلبنا بإجراء الدراسة الميدانية جملة وتفصيلا .

وبرغم كل تلك الصعوبات التي واجهتنا في تحقيق أهداف وكان يقتضيها موضوع دراستنا نظرا لكون الاستراتيجية غالبا ما يحتكر إعدادها من طرف الرئيس المدير العام، أو مجلس الإدارة الذي يكون ممثلا فيه، وفي موضع قوة يتيح له توجيه سياسة ما أو اتجاه الاستراتيجية في المنظمة.

في الأخير أتاحت لنا الفرصة لإجراء الدراسة الميدانية بمركب النسيج " باتنة " حيث قمنا بالاتصال بنائب مدير الموارد البشرية بالمركب وقدمنا له موضوع دراستنا، وما يتطلبه وذلك يوم: 08 أكتوبر 2005، وقد تم قبولنا في نفس اليوم، ومنحنا تسهيلات عديدة لإجراء دراستنا - وهم مشكورون على ذلك، حيث قمنا بإجراء جولتين استطلاعتين على مختلف فروع إدارة الموارد البشرية، الأولى كانت في يوم 11 أكتوبر 2005 وتم فيها تقديمنا إلى موظفي إدارة الموارد البشرية، أما الجولة الثانية كانت في يوم 15 أكتوبر 2005 م حيث تمكننا فيها من تلقي الشروحات عن كيفية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، ومن طرح بعض التساؤلات والاستفسارات التي كنا بحاجة إليها على الموظفين الذين قمنا بمقابلتهم.

وبعد الدراسة الاستطلاعية تقدمنا بطلب إجراء مقابلة مع الرئيس المدير العام للمركب، وطلب تقديم استمارات مقابلة إلى مختلف مدراء المديرية يوم 13 نوفمبر 2005، وقد تم الرد على طلبنا بالإيجاب، وتم إجراء المقابلة مع الرئيس المدير العام بتاريخ 2005/11/29، في حين تم إجراء مقابلات مع مختلف المدراء من 03 إلى 08 جانفي 2006.

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات :

1 - المنهج :

إن اختيار الباحث لمنهج الدراسة يختلف من دراسة لأخرى، وذلك بحسب المشكلة المطروحة للدراسة، ومن ثم لا يملك الحرية المطلقة في اختيار منهج دون آخر، وعلى هذا فإن هناك دراسات يستخدم فيها أكثر من منهج نتيجة لتعقدها وتداخلها، وتشابك المتغيرات فيها، والبعض الآخر منها يقتضي توظيف منهج واحد، ويكون بذلك كاف لدراستها والتعمق فيها للوصول إلى النتائج، وفي هذا يؤكد الباحثون " أن مناهج البحث الاجتماعي هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ولاشك أن مثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف مشكلات الباحث، وباختلاف الأهداف العامة والفرعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومن العسير المفاضلة بين طريقة وأخرى، إلا بعد تحديد كافة الظروف الملائمة لتطبيق كل طريقة فيها " (126) .

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في " واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية " تحاول الدراسة معرفة حال التسيير الاستراتيجي في مؤسساتنا، ومكانة العنصر البشري في الحياة الإدارية للمؤسسة مجال الدراسة من حيث ارتقاءه إلى مصاف موارد المؤسسة، أم أن النظرة التقليدية البالية هي المسيطرة على فكر واتجاهات مسيري المؤسسة مجال الدراسة تجاه العنصر البشري، كما تهدف الدراسة إلى معرفة ودراسة نوعية العلاقات القائمة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا بالمؤسسة.

وإذا كان الوصف ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي، ومنهجه من أهم المناهج المتبعة فيه، إذ أن الباحث الذي يرغب في الوصول إلى نتائج علمية يُعْتَمَدُ عليها، لابد من أن يحرص على وصف الوضع الراهن للظاهرة، وذلك برصدها وفهم مضمونها بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلات التي يدرسها.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن الإطار المنهجي الكلي الذي يتموقع فيه موضوع دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ولكن وجب علينا إدراك نقطة في غاية من الأهمية وهي أن الدراسة الوصفية تتنوع من حيث مستوى تعمقها في جمع المعلومات والإحصاء البسيط أو الوصف البسيط للظاهرة إلى تنظيم العلاقات بين هذه المعلومات، إلى دراسة أثر عامل على آخر، كما تتخذ الدراسات الوصفية أنماطاً وأشكالاً متعددة لم يتفق العلماء على أنواعها، يجعلها البعض خمسة، في حين يجعلها البعض الآخر أقل أو أكثر، وقد أشار " فان دالين " "Vendalen" إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي :

أ - الدراسات المسحية

ب - دراسة العلاقة

ج - الدراسات النمائية (127) .

يجدر الإشارة أنه ليس هناك تصنيف جامع وموحد، فما يعتبره باحث أن دراسة ما تقع في مجال معين، قد يعتبره آخر واقعة في مجال مغاير.

يحتوي نمط دراسة العلاقات على ثلاثة أنواع من الدراسات هي :

• دراسة الحالة .

• الدراسة السببية (العلمية) المقارنة .

• دراسة الترابط .

ما يهمننا من كل هذه التصنيفات هو دراسة الحالة، وهو النمط الذي سنوظفه في دراسة مشكلات موضوعنا، ويعود ذلك لصغر عينة البحث، ولنوعية الأسئلة المطروحة والأهداف المتوخاة من الدراسة وللصعوبات الميدانية التي واجهتنا ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لما يتيح نمط دراسة الحالة من التعمق في الظاهرة، ذلك لأن الحالة المدروسة تكون ضيقة المدى فردا أو جماعة محدودة، بل إن دراسة قد تنصب على جانب من جوانب حالة معينة محدودة، وتتم في إطار اجتماعي كالأسرة أو الجماعة أو المجتمع..

إن نمط دراسة الحالة لا يكتفي بعملية الوصف والتفسير للمعلومات المستقاة من الميدان فقط، بل يتعدى إلى دراسة العلاقات بين الظواهر وتحليلها والتعمق فيها لمعرفة الارتباطات الداخلية في هذه الظواهر، والخارجية بينها وبين الظواهر الأخرى، وهذا ما يخدم موضوعنا من حيث معرفة نوعية الارتباط الموجود بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا أو المجلس المكلف بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة مجال الدراسة، كما يتيح لنا هذا النمط من الدراسة التعمق في الظاهرة، وهذا ما ينعكس إيجابا على موضوعنا على اعتبار أننا نهدف إلى معرفة إن كان العنصر البشري يعتبر موردا من موارد المؤسسة أم لا .

في الأخير جدير بالذكر أن هناك بعض من المنظرين من يعتبر دراسة الحالة كمنهج مستقل بذاته، وهناك من يعتبره نمط من أنماط منهج البحوث الوصفية، وذلك على غرار ما اعتبرناه نحن في دراستنا هذه.

قمنا في دراستنا هذه بالمزاوجة بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي عندما تطرقنا لعرض وضع المؤسسات الجزائرية خلال المراحل التنظيمية التي عرفت انطلاقا من التسيير الذاتي والاشتراكي إلى غاية مرحلة الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق في ظل إرهاصات العولمة، وعندما تناولنا مكانة الموارد البشرية في مختلف المدارس التسييرية المختلفة، وذلك انطلاقا من مدرسة الإدارة العلمية، ومن بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، وأخيرا مدرسة الموارد البشرية من جهة ثانية.

2 - الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة :

إن دقة أي بحث علمي لا تقتصر على اختيار المنهج وحسب، بل في كيفية توظيفه لخدمة موضوع الدراسة وبدرجة أكبر عملية اختيار أكفأ وأنجع الأدوات المنهجية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع موع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، فهي تعتبر من الوسائل الضرورية والأساسية التي تستطيع أن يعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج مرضية، وفق خطة منهجية علمية، ويتوقف هذا أيضا على الباحث وما يتميز به من موضوعية عند جمع المعطيات من الواقع.

إن اختيار الأدوات المنهجية لا يتم اعتباطيا، وإنما يخضع لمحددات تحكم وتضبط عملية المفاضلة بين أداة وأخرى كطبيعة الموضوع المدروس ومشكلاته وأهدافه المتوخاة ، ونوعية البيانات المراد الحصول عليها، وأيضا نوع المنهج الذي تم توظيفه للإجابة على: تساؤلات الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس فإننا استعنا بأكثر من أداة منهجية في

جمع المعلومات والمعطيات من الواقع الميداني، وذلك بحسب المزايا والخصوصيات التي تتوفر بها أداة على حساب الأخرى، ولهذا الغرض توخينا الحذر في الاعتماد على الأدوات المنهجية الآتية :

أ - الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في أغلب الدراسات، هذه الأهمية التي اكتسبتها من قدرة الباحث على استخدامها في كشف - ليس فقط ما يتعلق بظاهرة الأمور - وإنما بكشف باطنها أيضا ، وذلك من خلال استخدامه لحواسه، حيث يستخدم بصره وبصيرته - عقله - .

وبالرجوع دائما إلى موضوع دراستنا " واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية " فإنه تم استخدام الملاحظة البسيطة وتم ذلك أثناء قيامنا بجولات استطلاعية بمختلف مصالح المؤسسة، حيث قمنا أولا بمحاولة ملاحظة أروقة المديرية العامة للمركب، ولوحة المعلقة خاصة سعيا منا في ملاحظة معلقة توضح رؤية ورسالة المؤسسة، وأهدافها، ومن هم الزبائن المستهدفين - أي الذين تقوم بتقديم المنتجات أو الخدمات لهم، وهي الأمور التي تنطوي عليها الاستراتيجية، في الغالب تقوم المؤسسات التي تعتمد على التسيير الاستراتيجي في إدارتها، في تبيانها وتجسيدها، في معلقة للتعريف عن نفسها سواء لدى الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، وهذا ما لم نتمكن من مشاهدته أثناء جولاتنا الاستطلاعية بالمؤسسة .

وثانيا : قمنا بملاحظة كيفية تسمية الإدارة أو المصلحة التي تتكفل بشؤون العنصر البشري، فلاحظنا أن هذه الإدارة يطلق عليها اسم "إدارة الموارد البشرية" وهذا ما يعني - إلى حد ما - أن هناك توجه في فكر المسؤولين القائمين على تسيير المؤسسة إلى الارتقاء بالعنصر البشري إلى مصاف موارد المؤسسة، ومن التخلص من الأفكار القديمة والتسميات القديمة لهذه الإدارة، كإدارة المستخدمين وإدارة الأفراد ، كلها تسميات تعكس فكرة واحدة وهي أن العنصر البشري لم يرتقي إلى مصاف موردا من موارد المؤسسة، ولو كتصور فكري نظري في أذهان القائمين على تسيير المؤسسات - وهذا بغض النظر عن الممارسة الفعلية في الميدان ولكن ما يهمنا هنا هو التحول في النظر إلى العنصر البشري، فيكفينا أن نتجه أفكارنا إلى الاعتراف به كمورد، ونأمل بعد ذلك بتجسيد هذا التحول في الممارسة الميدانية.

ب - المقابلة :

من خلال دراستنا استخدمنا كذلك المقابلة والتي ساعدتنا في تغطية النقائص التي واجهتنا في الملاحظة، كما ساعدتنا في عملية جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلات التي تطرحها الدراسة ، والمقابلة كما نعلم أنواع، وقد استخدمنا في دراستنا مايلي:

* المقابلة الحرة غير المقيدة :

وقد تمت هذه المقابلة مع الرئيس المدير العام بتاريخ 2005/11/23، واستخدمنا مجموعة من الأسئلة العامة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدليل للمقابلة، بغية الحصول على معلومات موسعة حول موضوع دراستنا، وتمحورت أسئلة دليل المقابلة حول فكرتين أساسيتين، أولهما: حول واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسة مجال الدراسة، وثانياً: حول مكانة وماهية العنصر البشري في حياة المؤسسة.

* المقابلة الموجهة :

وقد تمت هذه المقابلة من خلال تقديم استمارة للمبحوثين (مدراء مختلف المديريات) في أيام : 03 - 04 - 07 - 08 جانفي 2006، بحيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة عددها 23 سؤالاً، قسمت إلى أجزاء حسب مؤشرات الدراسة ومقتضياتها كما يلي :

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية حول المبحوثين وتحتوي على أسئلة من (1 - 5)

الجزء الثاني : متعلق بمكانة الموارد البشرية في التسيير الاستراتيجي، ومن خلال هذه الجزء نسعى إلى تقييم ممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى مساعدة وفاعلية وظيفة الموارد البشرية في حياة المؤسسة، وبغية تحقيق ذلك، فقد تم بناء الاستمارة بوضع مقياس يضم عدداً من الدرجات تتدرج على النحو الآتي :

1 - ممتاز. 2 - جيد جداً. 3 - جيد. 4 - متوسط. 5 - ضعيف

بحيث يتم إعطاء الدرجة الملائمة لمجموعة الاقتراحات التي يعرضها كل سؤال، وذلك بحسب المقياس السابق، وفي مرحلة تفريغ البيانات نعمل على أخذ حدين أحدهما يمثل الحد الإيجابي والثاني الحد السلبي، وذلك بضرب الدرجة التي تمثل القيمة الإيجابية في الاقتراحات التي يعرضها كل سؤال مثلاً : في السؤال الأول من المحور الثاني من استمارة المقابلة، فإن الحد الإيجابي هو: $3 = 3 \times 1$ ، وهي قيمة الحد الإيجابي، مع العلم أن: 3 تمثل عدد الاقتراحات التي يعرضها نفس السؤال الأول وبنفس الطريقة يتم تحديد الحد السلبي، وهو يمثل 15 وذلك كما في نفس المثال السابق، وبذلك نحاول في هذا المحور تقييم مكانة الموارد البشرية من خلال معرفة تموقعها بين الحدين الإيجابي والسلبي، ومن ثم معرفة نوعية المكانة التي تحتلها وظيفة الموارد البشرية فهي إيجابية أم سلبية. تجدر الإشارة أن هذا الجزء من الاستمارة يضم أسئلة من (6) إلى (14).

الجزء الثالث: متعلق بماهية العنصر البشري وهو مورد وأصل من أصول المؤسسة، فإذا كان كذلك من الناحية القانونية أو التنظيمية، هل هو كذلك في الواقع الأمبريقي؟ وحاولنا من خلال هذا الجزء معرفة هذه الحقائق عن طريق مقياس يضم مجموعة من الدرجات على النحو الآتي :

1 - موافق جداً. 2 - موافق. 3 - غير متأكد. 4 - غير موافق. 5 - غير موافق على الإطلاق.

وبنفس الطريقة السابقة يتم تفرغ بيانات هذا الجزء من الاستمارة، مع العلم أن هذا الجزء يضم أسئلة من (15) إلى (23) سؤالا.

*** السجلات والوثائق :**

تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من الميدان، وهذا لما تحتويه هذه السجلات والوثائق من معلومات ذات قيمة بالنسبة للباحث، وقد اعتمدنا على الوثائق والسجلات، في الحصول على معلومات حول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتعرف على المؤسسة منذ نشأتها إلى يومنا هذا عبر مختلف المراحل الإدارية التي مرت بها، وكيف تتوزع الأدوار فيها، وما هي مهام كل مصلحة من مصالح الإدارة فيها، فمن خلال السجلات والوثائق استطعنا معرفة المهام التي أسندت إلى إدارة الموارد البشرية وما هي أدوارها ومكانتها في حياة المؤسسة، وكذلك أيضا مهام الرئيس المدير العام للمركب، وهي كلها معلومات ذات قيمة ودلالة بالنسبة لموضوع دراستنا .

ثالثا : كيفية اختيار العينة :

إن من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يحرص الباحث على ضبط خطة بحثه وعلى ملاءمة عناصر الخطة للأهداف المتوخاة من الدراسة، وأن يحرص على ذلك في جميع ممارساته البحثية، واختيار العينة كأحدى خطوات البحث، يجب أن نربطها بالهدف الرئيسي للبحث ذاته، حيث أن العينة هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، والتي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية، بهدف جمع البيانات عن المشكلة محل الدراسة، وذلك توفيراً للجهد والوقت.

في دراستنا هذه، ونظرا لتساؤلات الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمحور أساسا حول المديرية العامة (الإدارة العليا) للمركب لأمالها من علاقة مباشرة بصياغة وإعداد استراتيجيات وسياسات المركب من جهة، وموقع إدارة الموارد البشرية في الحياة الإدارية للمركب، وعليه كان حقل دراستنا متمثلا في الإطار العليا المسيرة للمركب، بدءا من الرئيس المدير العام إلى مدراء كل من : نيابة مديرية الموارد البشرية، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الصيانة، مديرية التجهيز النهائي، والمديرية التقنية أخيرا، وذلك بحكم صلتهم وإشرافهم على عدد من العمال، ومن ثم كيف ينظرون إلى العنصر البشري؟ أهو مورد أم لا ؟، ولصلتهم بإعداد الاستراتيجية، ومن ثم محاولة معرفة موقعهم تجاه مكانة إدارة الموارد البشرية في التفكير الاستراتيجي للمركب.

إن قلة أفراد العينة يتيح لنا إمكانية إجراء مسح شامل لجميع مفردات الدراسة، وهذا ما لم نجد فيه أية صعوبة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع جميع مفردات العينة .

رابعا : خصائص العينة :

إن التطرق إلى بعض الخصائص الخاصة بمفردات عينة البحث، من شأنه أن يساعدنا على تحديد ملامح جمهور البحث الذي نحن بصدد دراسته خصوصاً وأن هذه الخصائص تعتبر مؤشرات موضوعية تفيد لإمالة في ربطها بمؤشرات الدراسة في سياقها العام، كما تعد إحدى المؤشرات التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد نحو الظاهرة المدروسة، والتي تختلف من فرد لآخر باختلاف خصائصهم الفردية، والتي سيتم التعرف عليها من الجداول الموضوعية لهذا الغرض .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدة العمل (سنة)
12.5	1	10 - 1
50	4	20 - 11
37.5	3	30 - 21
% 100	8	المجموع

جدول رقم (3) يبين مدة العمل في المركب

نلاحظ من خلال المعطيات المتاحة في الجدول أعلاه أن مدة العمل من [1 ، 10] تحتل نسبة ضعيفة وهي 12.5 % بمقارنته بمدة العمل من [21 - 30] التي تحتل نسبة 37.5 % ، ومدة [11 - 20] التي تحتل نسبة 50 %، وهي النسبة الأعلى على الإطلاق، وهذا ما يعني أن معظم الإطارات المسيرة عايشت جميع مراحل المركب التنظيمية التي مر بها، من بداية تشغيله إلى يومنا، هذا ما يقودنا إلى القول أن هذه الإطارات ترعرعت في ظل الفكر الاشتراكي من جهة، وتتميز بالخبرة والأقدمية من جهة ثانية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
10.5	1	ثانوي
87.5	7	جامعي
% 100	8	المجموع

جدول رقم (4) يمثل توزيع الأفراد على المستويات التعليمية

توضح البيانات والمعلومات المستقاة من جدول أعلاه أن كل الإطارات المسيرة تتمتع بمستوى جامعي، وتحمل تأهيلا علميا عاليا، في حين نجد أن الأفراد ذوي الشهادات الأخرى (المتوسط ، الثانوي) تنعدم نسبتهم في فئة الإطارات المسيرة للمركب، وهذا شيء إيجابي يمكن إدارة المركب من التكيف مع المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة العامة، وهذا ما يعني أيضا اشتراط توفر المؤهل العلمي في التوظيف وتقلد الناصب العليا في المركب .

النسبة المؤوية (%)	التكرارات	المشاركة في الدورات
		التكوينية
75	6	نعم
25	2	لا
% 100	8	المجموع

جدول رقم (5) يمثل مشاركة الأفراد في الدورات التكوينية

نلاحظ من خلال المعطيات المتاحة في الجدول أعلاه أن هناك نسبة 25 % من الإطارات المسيرة للمركب لم تستفد من دورات تكوينية أو تعليمية، في حين أن هناك نسبة كبيرة من الإطارات استفادت من الدورات والأيام التكوينية وهي تقدر بـ 75% وهذا ما يوضح لنا وجود سياسة لدى المركب لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير، بغية جعل إدارة المركب إدارة مواكبة منافسة، وإدارة ملبية لتطلعات الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي، أي أنها إدارة متوجهة نحو خدمة العميل.

وما يلاحظ على مجتمع الدراسة أن جميع الإطارات المسيرة من الرجال وذات تأهيل علمي عالي (مستوى جامعي) وهذا ما يعني انعدام العنصر النسوي في الإطارات المسيرة للمركب وانعدام الأفراد ذوي المستويات التعليمية الدنيا، كما أن معظم إطارات المركب قضت مدة عمل طويلة تفوق 15 سنة عمل في المركب، ونسبة كبيرة منها استفادت من الدورات التكوينية التي تعتمد عليها إدارة المركب في سد الفجوة بين الواقع والتطورات المتسارعة في مجال الإدارة .

الفصل الخامس

آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة

تمهيد :

أولا : مكانة إدارة الموارد البشرية في النسق الإداري للمؤسسة

ثانيا : ماهية العنصر البشري في المؤسسة

ثالثا : مناقشة النتائج

رابعا : توصيات الدراسة

تمهيد:

إن غاية الباحث الاجتماعي هي الوصول إلى التعبير عن الظواهر والحقائق الكيفية بصورة كمية، فالتعبير عن الظواهر بشكل كمي يكتسي أهمية كبيرة ويجعل من النتائج المتوصل إليها أكثر دقة وتشخيصا للواقع، وعليه فإن تفرغ البيانات وترتيبها وتبويبها وتحليلها كمرحلة أخيرة هي سبيل الباحث الاجتماعي لاستخلاص النتائج، وهذا ما حاولنا تجسيده في هذه الجزئية من موضوع دراستنا، هذا من خلال تفرغ المعطيات التي تنطوي عليها كل أداة من الأدوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في طرحنا لموضوع الدراسة، وعمدنا إلى تحليل هذه المعطيات وتفسيرها أخيرا انطلاقا من الخلفية النظرية للدراسة والواقع الإمبريقي، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى : أولا مكانة إدارة الموارد البشرية في النسق الإداري للمؤسسة، ثم ماهية العنصر البشري ثانيا، ومناقشة النتائج ثالثا وأخيرا توصيات الدراسة

أولا : مكانة إدارة الموارد البشرية في النسق الإداري للمؤسسة :

التقييم	المفردات
إيجابي	المفردة 1
سلبي	المفردة 2
إيجابي	المفردة 3
إيجابي	المفردة 4
متوسط	المفردة 5
إيجابي	المفردة 6
متوسط	لمفردة 7
إيجابي	المفردة 8

جدول رقم (6) يبين مدى مساعدة وظيفة الموارد البشرية للمنظمة .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من مفردات الدراسة قيمت مساعدة وظيفة الموارد البشرية تقريبا إيجابيا، وهذا ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية تساعد إدارة المركب محل الدراسة في تحقيق أهداف العمل وكفاءة التشغيل وفق متطلبات كل عملية إنتاجية، كما تساعد إدارة المؤسسة في الاعتناء والتكفل بالاحتياجات الشخصية للفرد وذلك عن طريق الفروع الأربعة التي تحويها إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور، مصلحة السلك المهني، ومصلحة الخدمات الاجتماعية). فالفروع الأربعة

لإدارة الموارد البشرية تسعى من خلال متطلبات وظيفتها من توفير جملة من الخدمات للمورد البشري كمتابعة حركات المورد البشري من تصاريح بالغياب والعطل المرضية والعطل المدفوعة الأجر ، وإعداد قرارات التحويل الداخلي (من ورشة لأخرى) ، الترقية، كما يسهر فريق الخدمات الاجتماعية على ضمان الرعاية الصحية وذلك بواسطة طبيبتين تعملان بالتناوب، مع توفير مساعدة اجتماعية تتمثل في جمع ملفات الأدوية وإيصال المصابين أثناء العمل إلى المستشفى وإجراء كل ما يلزم ذلك من وثائق، وكذا تسجيل العطل المرضية، وإعداد ملفات التعويضات الخاصة بالوفيات والضمان الاجتماعي⁽¹²⁸⁾.

إن مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة لا تقتصر على مجرد الاعتناء بالحاجيات الشخصية للفرد وبعض الخدمات التي تقدمها لأفراد المنظمة، وأقل ما يقال على تلك الأعمال أنها أعمال تقليدية ويجب على وظيفة الموارد البشرية أن تفرض نفسها تبعاً لأهمية المورد البشري، ولما تمتلكه من قدرات ومؤهلات تتيح لها أن تفرض نفسها في الحياة الإدارية للمنظمة وهذا ما نحاول التأكد منه من خلال الجداول اللاحقة .

نوع التقييم	التقييم
المفردة 1	متوسط
المفردة 2	متوسط
المفردة 3	إيجابي
المفردة 4	ضعيف
المفردة 5	متوسط
المفردة 6	متوسط
المفردة 7	ضعيف
المفردة 8	متوسط

جدول رقم (7) يوضح مساهمة وظيفة الموارد البشرية .

يتبين من الجدول أعلاه أن مساهمة وظيفة الموارد البشرية في عمليات تحديد استراتيجيات العمل وتوفير خدمة عمليات الموارد البشرية وتحسين التزام الفرد، وحسن

⁽¹²⁸⁾ من سجلات المؤسسة مجال الدراسة .

ولائه للمنظمة، ومساهمتها في تشكيل التغيير الثقافي بهدف التجديد والتحويل يعد متوسط، فإدارة الموارد البشرية لم تستطع بذلك أن تطور وظائفها وعملياتها وبالتالي مواكبة التغيرات البيئية والاستجابة لها، فما زالت وظائفها مقتصرة على الوظائف التقليدية، وهذا ما نحاول التأكد منه أكثر فأكثر من الجداول اللاحقة .

التقييم	نوع التقييم المفردات
ضعيف	المفردة 1
متوسط	المفردة 2
إيجابي	المفردة 3
ضعيف	المفردة 4
إيجابي	المفردة 5
متوسط	المفردة 6
متوسط	المفردة 7
إيجابي	المفردة 8

جدول رقم (8) يوضح عمل وظيفة الموارد البشرية

يمدنا الجدول أعلاه بتقييم متوسط لوظيفة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتأكد من أن استراتيجيات الموارد البشرية تتفق مع العمل، وأن عمليات الموارد البشرية تدار بكفاءة عالية وأن برامج وسياسات الموارد البشرية تستجيب للاحتياجات الشخصية للفرد، وأن برامج وسياسات الموارد لا تزيد بقدر كبير من قدرة المنظمة على التجديد والتغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد لنا التقييم الموجود في الجدول رقم (7)، فمساهمة وظيفة الموارد البشرية جد ضعيفة في الوظائف الجديدة التي يفترض أنها تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، ويمكن لنا أن نكتشف مدى فاعلية وظيفة الموارد البشرية وقدرتها من خلال الجدول الآتي :

التقييم	نوع التقييم المفردات
إيجابي	المفردة 1
ضعيف	المفردة 2

المفردة 3	إيجابي
المفردة 4	إيجابي
المفردة 5	متوسط
المفردة 6	إيجابي
لمفردة 7	إيجابي
المفردة 8	إيجابي

جدول رقم (9) يوضح فاعلية وظيفة الموارد البشرية

تؤكد المعطيات المستقاة من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات الدراسة تتفق على أن فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية تقاس بمدى قدرتها على المساعدة في تطبيق الاستراتيجية ومساعدة المنظمة على توقع قضايا المستقبل والتكيف معها، فهذه الوظائف تعد بمثابة المحك الحقيقي لجدارة وفاعلية الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تعد بمثابة ما يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية لتتمكن المنظمة من التمتع الجيد في بيئة العمل المعقدة، فإذا كان هذا هو المطلوب من إدارة الموارد البشرية فكيف ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟ هذا ما سيوضحه لنا الجدول الآتي :

المفردات	نوع التقييم	التقييم خبير في شؤون العمل	خبير إداري	نصير العاملين	عامل تغير
المفردة 1		متوسط	إيجابي	ضعيف	متوسط
المفردة 2		إيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابي
المفردة 3		ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
المفردة 4		إيجابي	إيجابي	إيجابي	متوسط
المفردة 5		إيجابي	إيجابي	إيجابي	متوسط
المفردة 6		إيجابي	إيجابي	إيجابي	متوسط
المفردة 7		إيجابي	متوسط	متوسط	ضعيف

متوسط	إيجابي	إيجابي	متوسط	المفردة 8
متوسط	إيجابي	إيجابي	إيجابي	النتيجة

جدول رقم (10) يوضح كيف ينظر إلى إدارة الموارد البشرية

يبين لنا الجدول أعلاه أن مفردات الدراسة تؤكد على أنه ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها خبيرة في شؤون العمل وكيفية إدارته، وعلى أنها نصيرة للعمال ودائما تقف بجانبهم ، فهي التي تقوم بدور الوسيط بين الطبقة العاملة والإدارة العليا وذلك بنقل انشغالاتهم إلى الإدارة العليا، في حين أن مفردات الدراسة لا تنتظر على الإطلاق إلى إدارة الموارد على أنها عامل تغيير وتجديد، وهذا ما تؤكد مقولة أحد المبحوثين في استمارة المقابلة : " إن للموارد البشرية في شركتنا دور معرقل، وأنها نقابية ومعرقلة للعمل " (129) ، فإذا كانت إدارة الموارد البشرية في نظر مفردات الدراسة هكذا، ففيما تبذل وظيفة الموارد البشرية وقتها ؟

التقييم	المفردات
متوسط	المفردة 1
ضعيف	المفردة 2
متوسط	المفردة 3
متوسط	المفردة 4
متوسط	المفردة 5
ضعيف	المفردة 6
متوسط	المفردة 7
ضعيف	المفردة 8

جدول (11) : يبين فيما تبذل وظيفة الموارد البشرية وقتها .

إن إدارة الموارد البشرية كما يبين الجدول أعلاه أنها لا تخصص وقتا كبيرا لمناقشة ودراسة القضايا الاستراتيجية ومساندة السلوكات الجديدة بغية الحفاظ على المستوى التنافسي للشركة، فهي بعيدة تماما عن تناول مثل هذه القضايا، فهي في الغالب تخصص وقتها للاستماع للأفراد، وإلى الاستجابة لانشغالاتهم واهتماماتهم، وللوقوف بدقة على مدى مساهمة وفاعلية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للقضايا الجديدة التي تدخل في صلب اهتمامات وظيفة الموارد البشرية ، وهل أصبحت واعية بتلك الوظائف الجديدة ؟ وهل تؤديها بكفاءة ؟، وهل عدم قيامها بتلك الوظائف يعود لتغييبها أو لتجاهل قدراتها؟ وما مدى مساهمتها بالنسبة لتلك الوظائف الجديدة ؟

هذا ما سنحاول تبيانه وتوضيحه من خلال الجداول الآتية :

التقييم	نوع التقييم
	المفردات
متوسط	المفردة 1
سلبي	المفردة 2
متوسط	المفردة 3
متوسط	المفردة 4
إيجابي	المفردة 5
متوسط	المفردة 6
سلبي	المفردة 7
متوسط	المفردة 8

التقييم	نوع التقييم
	المفردات
إيجابي	المفردة 1
سلبي	المفردة 2
متوسط	المفردة 3
سلبي	المفردة 4
متوسط	المفردة 5
سلبي	المفردة 6
سلبي	المفردة 7
متوسط	المفردة 8

التقييم	التقييم
	المفردات
إيجابي	المفردة 1
سلبي	المفردة 2
متوسط	المفردة 3
سلبي	المفردة 4

متوسط	المفردة 5
متوسط	المفردة 6
سلبي	لمفردة 7
متوسط	المفردة 8

الجدول رقم (12) يبين مساهمة إدارة الموارد البشرية في الوظائف المستقبلية

تمدنا الجداول الثلاثة أعلاه بحقائق أقل ما يقال عنها أنها سلبية فيما يتعلق بمساهمة وفاعلية وظيفة الموارد البشرية تجاه الوظائف المستقبلية والجديدة، فالجدول (12) يؤكد لنا أن إدارة الموارد البشرية لا تعتبر مساهما نشيطا في عمليات التجديد والتغيير والتحول التنظيمي، وكذا إعداد وصياغة استراتيجية المنظمة، وأن أداء إدارة الموارد البشرية بالنسبة للوظائف الآتية التدقيق بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وإعادة تشكيل السلوك ليوكب التغيير في المنظمة ومساعدة المنظمة في عملية التحول الذاتي متوسط جدا، فإدارة الموارد البشرية مازالت حبيسة الوظائف التقليدية والتمثلة فيما يلي :

• تصنيف المستخدمين كل حسب طاقته لضمان السير الحسن للعمل

• تصنيف المتمهين وخلق الجو الملائم لتمهينهم

• حل المشاكل الإدارية الخاصة بالعمال

• إعداد أجور العمال، وملفات التقاعد، وملفات الضمان الاجتماعي ... (130)

فإدارة الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن الوظائف والأدوار الاستراتيجية والسبب في ذلك يعود لعدم تبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة " فالمؤسسة تعتمد في تسيير إدارة المركب على سياسة تقوم بوضعها من سنة لأخرى، والمؤسسة توجد في حالة انكماش، وتجهل مصيرها ومآلها فالرؤية نحو المستقبل مجهولة، أتكون الخصوصية مآلها الأخير؟ أم تبقى تابعة للقطاع العام ومن ثم الوزارة الوصية، وهذا ما انعكس سلبا على سير وحياة المؤسسة وجعلها تعيش حالة من الضبابية نحو المستقبل، تجسدت في انعدام التوظيف والاستقطاب، وغلق فرع التدريب والتكوين التابع لإدارة الموارد البشرية، وانعدام التجديد في آلات المركب⁽¹³¹⁾

كل هذه الظروف لا تسمح لإدارة الموارد البشرية من تبوء مكانة استراتيجية

¹³⁰ (معلومات من وثائق المؤسسة مجال الدراسة .

¹³¹ (دليل المقابلة مع الرئيس المدير العام للمركب، 2005/11/23.

وذلك لغياب التفكير الاستراتيجي في تسيير شؤون المركب، " فجل الإطارات المسيرة ترعرعت في ظل الفكر الاشتراكي، ومازالت تسيير المركب بالعقلية الاشتراكية " (132) في عصر العولمة واقتصاد السوق، وبفكرة أن المركب تابع للقطاع العام والدولة تتحمل جميع التبعات والعواقب، وفي هذه الحالة يصعب الولوج إلى اقتصاد السوق بهذه الإطارات، التي مهما تملك من قدرات وكفاءات إلا أن روح الفكر الاشتراكي يبقى إلى حد ما يسيطر على فكرها وإدارتها لشؤون المنصب الذي تحتله، وهذا ما لا يتناسب والظروف الراهنة من جهة، ويحد من فاعلية وظيفة الموارد البشرية من جهة ثانية .

ثانيا : ماهية العنصر البشري

الاحتمالات المفردات	عضو في فريق العمل	عضو فعال في فريق العمل	يتم إبلاغكم فقط	يتم إبلاغكم وأخذ اقتراحاتكم	(+) تقييم إيجابي (-) تقييم سلبي
المفردة 1	+	+	-	-	
المفردة 2	-	+	-	-	
المفردة 3	-	+	-	-	
المفردة 4	+	+	-	+	
المفردة 5	+	-	-	-	
المفردة 6	+	+	+	-	
المفردة 7	-	+	-	+	
المفردة 8	+	-	-	-	
	+	+	-	-	

جدول رقم (13) يمثل ارتباط إدارة الموارد البشرية بفريق التخطيط .

يبين الجدول أعلاه أن جميع مفردات الدراسة أكدت على أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة عضو فعال في فريق التخطيط المكلف بإعداد الخطة السنوية للمؤسسة، " حيث لا يمكن الاستغناء عنها عند إعداد الخطة أو سياسة المؤسسة لما لها من أهمية في فريق التخطيط " (133)، وعلى ذلك فهم يساهمون في صنع الخطة، ومن ثم فهي ليست مجرد إدارة يتم إبلاغها فقط بالخطة أو أخذ اقتراحاتها.

التقييم	التقييم
---------	---------

¹³² (دليل المقابلة مع الرئيس المدير العام للمركب، 2005/11/23.

¹³³ (دليل المقابلة مع الرئيس المدير العام في 2005/11/23.

	المفردات
إيجابي	المفردة 1
إيجابي	المفردة 2
إيجابي	المفردة 3
إيجابي	المفردة 4
إيجابي	المفردة 5
إيجابي	المفردة 6
إيجابي	المفردة 7
إيجابي	المفردة 8

جدول رقم(14) يوضح كيف ينظر إلى موظفي الموارد البشرية

يؤكد لنا الجدول أعلاه أن موظفو الموارد البشرية يعتبرون بمثابة كقادة وظيفيين يملكون معلومات ذات قيمة وبأنهم شركاء فعالون في تسيير شؤون المنظمة ولا يمكن تجاهل دورهم وإغفاله بأي من الأحوال، وهذا ما توصلنا إليه سابقا عندما تأكدنا أن إدارة الموارد تعتبر عضوا فعالا في فريق التخطيط، وهاته العضوية اكتسبتها من أنها تملك معطيات وحقائق ذات قيمة وأهمية عند إعداد الخطة، فلا يمكن تجاهل المعطيات المتعلقة بالموارد البشري عند إعداد الخطة السنوية للمنظمة، وإذ كانت إدارة الموارد البشرية كذلك فكيف ينظر إليها أهي مركز تكلفة فقط ولا عائد لها من خلال ممارساتها ؟ أم أنها ذات عائد وربح على المؤسسة ؟ هذا ما سيبرزه لنا الجدول الآتي :

التقييم	المفردات
1 لتقييم	المفردة 1
إيجابي	المفردة 2
إيجابي	المفردة 3
إيجابي	المفردة 4

المفردة 5	إ يجابي
المفردة 6	إ يجابي
المفردة 7	إ يجابي
المفردة 8	إ يجابي

الجدول رقم (15) : كيف ينظر إلى إدارة الموارد البشرية .

إن أغلب مفردات الدراسة تجمع على أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة تنفيذية مشاركة، وليست بالإدارة الاستشارية، وهذا ما يؤكد لنا موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فهي تحتل مكانة هامة في حياة المؤسسة وفي تسيير شؤونها، ترى هل اكتسبت هذه المكانة من كون العنصر البشري ينظر إليه على أساس أنه طاقة فكرية وذهنية ؟ هذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول الآتي :

التقييم	المفردات
إ لتقييم	المفردة 1
سد لبي	المفردة 2
إ يجابي	المفردة 3
إ يجابي	المفردة 4
سد لبي	المفردة 5
إ يجابي	المفردة 6
إ يجابي	المفردة 7

المفردة 8	إيجابي
-----------	--------

جدول رقم (16) يوضح كيف ينظر إلى العنصر البشري

يؤكد لنا الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت مكانتها من كون أن العنصر البشري ينظر إليه على اعتبار أنه طاقة فكرية وذهنية، وهذا بخلاف النظرة التقليدية البالية التي كانت تنظر إليه على اعتبار أنه طاقة عضلية (فيزيولوجية)، أي مثله مثل الآلة، وهذه نظرة تجاوزها الزمن والفكر الإداري الحديث على حد سواء، فهل أصبح بذلك العنصر البشري يصنف ضمن موارد وأصول المنظمات أم لا ؟ الجدول الآتي سيوضح لنا ماهية العنصر البشري في المؤسسة مجال الدراسة .

التقييم	المفردات
سـ لبي	المفردة 1
إ يجابي	المفردة 2
إ يجابي	المفردة 3
سـ لبي	المفردة 4
إ يجابي	المفردة 5
إ يجابي	المفردة 6
سـ لبي	المفردة 7
إ يجابي	المفردة 8

جدول رقم (17) يبين موارد المنظمة .

تبرز لنا المعطيات المستقاة من الجدول أعلاه أن العنصر البشري في المؤسسة مجال الدراسة يعتبر موردا من موارد المنظمة، وأصبح يصنف من أصول المنظمة، مثله في ذلك مثل الموارد التنظيمية والمادية، فهذه المكانة احتلها بفضل قدراته الذهنية والعقلية التي تتيح له حل المشكلات التي تواجه سير العملية الإنتاجية، كما أن العنصر البشري يتفوق على باقي الموارد لتمييزه بالقدرة على الإبداع والابتكار وهذا هو سر التفوق الدائم والنجاح المستمر لبعض المؤسسات اكتسبت مكانة متميزة في السوق العالمية، وهذا ما يقودنا إلى التساؤل عن العناصر التي تستمد منها المنظمة قوتها التنافسية .

التكنولوجيا	المادية	الموارد البشرية	الاحتمالات المفردات
إيجابي	سلبي	إيجابي	المفردة 1
إيجابي	إيجابي	سلبي	المفردة 2
إيجابي	إيجابي	إيجابي	المفردة 3
إيجابي	سلبي	سلبي	المفردة 4
إيجابي	إيجابي	إيجابي	المفردة 5
إيجابي	سلبي	سلبي	المفردة 6
إيجابي	إيجابي	إيجابي	المفردة 7
إيجابي	إيجابي	إيجابي	المفردة 8

التقييم	التقييم	المفردات
إيجابي		المفردة 1
سلبي		المفردة 2
سلبي		المفردة 3
إيجابي		المفردة 4
سلبي		المفردة 5
إيجابي		المفردة 6
إيجابي		المفردة 7
سلبي		المفردة 8

جدول رقم (18) يبين مصدر القوة التنافسية. جدول رقم (19) يبين الاستثمار المربح.

ما يبينه لنا الجدولين السابقين أن المورد البشري يعد المصدر الذي يمد المؤسسة بالقوة التنافسية، فتحقيق التمييز في بيئة عمل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يرتكز على مجرد امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية بل يستند بالدرجة الأولى على مدى قدرة المنظمة على استقطاب وتوفير نوعيات خاصة من العنصر البشري والعمل على الحفاظ عليها.

إن عنصر المعرفة والمعلومات الذي تعيش فيه المنظمات جعل من العنصر البشري أهم مورد بل وأهم الأصول التنظيمية على الإطلاق ، لأنه وحده دون غيره القادر على الإبداع والابتكار، وهو أساس التميز والتفوق، كما أنه وحده القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات الموجودة في بيئته، أي أنه من يستطيع تحويل التهديدات والمخاطر إلى فرص للنجاح والتفوق، وبذلك يمكن مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل.

وهذا ما يجعل الاستثمار في المورد البشري هو أحسن استثمار، وهذا ما أكدته لنا الجدول السابق، الذي يؤكد ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب والتعليم ، وهو ما يعني أن العائد الذي يجني من الاستثمار في المورد البشري هو المعلومة والإبداع ومن ثم التميز وتحقيق المكانة المتميزة في السوق، والجدول الآتي يوضح لنا كيف تعتبر البرامج التدريبية والتعليمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

نوع التقييم	تكلفة ولا عائد لها	وقاية من التطورات البيئية السريعة	المفردات
			تنمية واستثمار

المفردة 1	سلبي	إيجابي	إيجابي
المفردة 2	سلبي	سلبي	إيجابي
المفردة 3	سلبي	إيجابي	إيجابي
المفردة 4	إيجابي	سلبي	سلبي
المفردة 5	سلبي	إيجابي	إيجابي
المفردة 6	سلبي	إيجابي	إيجابي
المفردة 7	سلبي	إيجابي	إيجابي
المفردة 8	سلبي	سلبي	إيجابي

جدول رقم (20) : كيف تعتبر البرامج التدريبية والتعليمية للموارد البشرية

يبين لنا الجدول أعلاه أن جميع مفردات الدراسة تؤكد أن البرامج التدريبية والتعليمية للموارد البشرية هي عبارة تنمية واستثمار بالدرجة الأولى ووقاية من التطورات البيئية السريعة بالدرجة الثانية، ومن ثم فهي تنفي المقولة القائلة بأن البرامج التدريبية والتعليمية التي يخضع لها العنصر البشري مجرد تكلفة وعبء على ميزانية المؤسسة، ولا عائد لها أو أنها مجرد هدر للمال العام والوقت .

إن البرامج التدريبية والتعليمية هي وسيلة تنمية وتطوير لقدرات ومهارات الأفراد، وذلك لتجنب تقادم المهارات لدى اليد العاملة للمنظمة من جهة، والتكيف مع التطورات والتغيرات البيئية السريعة، ومن خلال الجدول الآتي سنتعرض لكيفية تأثر وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة بالعوامل البيئية المختلفة .

الاحتمالات المفردات	التزينة العالمية المنافسة	التكنولوجيا التقدم	الماهرة الكفاءات مهم تأثير	السرعة الكفاءة الاتصالات	الحكومة القوة التأثير
المفردة 1	موافق جدا	موافق	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
المفردة 2	موافق	موافق جدا	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	غير متأكد
المفردة 3	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	غير موافق
المفردة 4	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق
المفردة 5	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق

المفردة 6	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
المفردة 7	موافق	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق
المفردة 8	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق

جدول رقم (21) : يوضح تأثير العوامل المختلفة على وظائف الموارد البشرية

يؤكد الجدول أعلاه أن العوامل التي لها تأثير على وظائف الموارد هي : المنافسة العالمية المتزايدة والتقدم التكنولوجي، وتناقص مجمع الكفاءات الماهرة وبدرجة أقل اللوائح والقوانين الحكومية، ولكن الملاحظ للعوامل الآتية الذكر أنها لم تكن محل إجماع لدى مفردات الدراسة، وما يقودنا إلى القول أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إلى القيام بعملية التحليل البيئي لمحيط العمل، وهذا ما يجعلها تتخبط في عملية تحديد العوامل التي لها تأثير على وظائف الموارد البشرية، ومن ثم تبقى غير محددة ومضبوطة، وهذا ما يعني انعدام الطريقة التي يتم بها مواجهة العوامل المؤثرة ومحاولة التقليل من تأثيراتها السلبية على وظائف الموارد البشرية .

إن غياب التحليل البيئي والذي يعد عنصرا أساسيا من عناصر الاستراتيجية الإدارية، يعني أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تفتقر إلى استراتيجية إدارية واضحة الرسالة والغايات والأهداف .

ثالثا : مناقشة النتائج :

بعد عملية جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها نصل إلى مرحلة صياغة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم الإجابة على التساؤلات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، التي تعد من غايات الدراسة .

1 - إن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة تساعد المنظمة بشكل إيجابي في تأدية الوظائف التقليدية كتحقيق أهداف التشغيل والاعتناء بالاحتياجات الشخصية للفرد وتحقيق أهداف العمل، في حين أن وظيفة الموارد البشرية لا تساهم بفاعلية كبيرة في تأدية الوظائف الجديدة، كتحديد استراتيجيات العمل، وتشكيل التغيير الثقافي بهدف التجديد والتحويل، ولا تزيد من قدرة المنظمة على التغيير، فإدارة الموارد البشرية بذلك مازالت وظائفها منحصرة في الوظائف التقليدية، ولم تدرج ضمن صلاحياتها الوظائف الجديدة، كالمساهمة في إعداد وصياغة الاستراتيجية، فهي بذلك لا تخصص وقتها لمعالجة القضايا الاستراتيجية، بل تقضي معظم وقتها للاستماع إلى الأفراد ومحاولة حل مشاكلهم، وبالتالي فهي تقوم بدور الوسيط بين العمال والإدارة العليا، فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ينظر إليها على أنها خبيرة في شؤون العمل، وأنها ليست على الإطلاق مصدرا للتغيير والتجديد التنظيمي، وأنها لا تلعب أي دور استراتيجي في حياة التنظيم.

إن فاعلية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها تقاس بمدى قدرتها على المساعدة في إعداد وتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المنظمة على توقع قضايا المستقبل والتكيف معها، وهذا ما يغيب على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، فالمكانة التي تحتلها في الحياة الإدارية للمركب، مكانة أقل مما يقال أنها مكانة تقليدية لا تتناسب والمكانة التي يجب أن تحتلها في القرن 21، وذلك بالنظر للمتغيرات التي عرفتتها بيئة العمل، والتطورات التي طرأت في الفكر الإداري والموقع الذي احتلته وظيفة الموارد البشرية في هذا الفكر الإداري الجديد .

2 - الشيء الإيجابي الذي استقيناه من الواقع الأمبريقي أنه ينظر إلى العنصر البشري على أساس أنه مورد من موارد المنظمة، وأصل من أصولها، وبالتالي تجاوزت النظرة التقليدية التي تؤكد على أن العنصر البشري، ليس بمورد من موارد المنظمة وأنه مجرد طاقة عضلية (فيزيولوجية) أي أنها تساوي بين الآلة والبشر، إن لم تتفوق الآلة على الفرد .

إن العنصر البشري في المؤسسة مجال الدراسة ينظر إليه على أنه طاقة فكرية وذهنية، وأنه المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل، وبالتالي فإن الاستثمار المربح هو الاستثمار الذي يتم في الموارد البشرية عن طريق التدريب والتعليم، والتي تعتبر في نظر مسيري المركب وسيلة من وسائل تنمية قدرات الموارد البشرية .

فشيء إيجابي أن نقرأ بأن العنصر البشري مورد، وأصل من أصول المنظمة ولكن من السلبية أن تفتقر المؤسسة إلى مصلحة التكوين والتدريب، وإلى تفعيل دور الموارد البشرية، فإذا كنا نعتز بأهمية المورد البشري، فلا بد أن يرافق ذلك استثمار في هذا المورد (وهذا ما يغيب عن المؤسسة مجال الدراسة) .

رابعاً : توصيات الدراسة

إن الإجابة عن التساؤلات والفروض وإيجاد الحلول لمشكلات الدراسة هي غاية السسيولوجي والبحث العلمي معاً، فالتشخيص الجيد للمشكلة يتيح لنا إمكانية إيجاد الحلول والعلاج معاً، فمن خلال المعالجة الامبريقية التي قمنا بها في دراستنا هذه توصلنا إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وارتأينا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات، بغية تدارك جملة النقائص التي لمسناها في المؤسسة مجال الدراسة.

1 - في الوقت الذي اتجهت فيه العديد من المنظمات إلى تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية لمواجهة جملة التغيرات والتحديات التي تفرزها بيئة العمل الجديدة، فإن المؤسسة مجال الدراسة مازالت لم تتبنى المدخل الاستراتيجي في تسيير شؤون المركب، رغم أن بيئة العمل الذي تتواجد فيها تحتم عليها تبني مثل هذا المدخل، إن الخيار الاستراتيجي مدخل يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، ويساهم في رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة ويساعد في ترشيد اتخاذ القرارات وإحداث التغيير، والمحافظة على موارد المنظمة وتميئتها واستغلالها بما يكفل لها تحقيق الهدف الاستراتيجي.

2 - لم يعد في منظمات القرن 21 ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظار وظائفها العملائية فقط كالتوظيف والتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، لكن ما استقينا من الواقع الأمبريقي غير ذلك، فما زالت النظرة القديمة هي المسيطرة على فكر وتوجهات الأطارات المسيرة للمركب رغم بعض المؤشرات الإيجابية، كالإقرار بأن العنصر البشري هو مورد وأصل من أصول المنظمة.

إن النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظار وظائفها العملائية يعني إنقاص من إمكانيات وقدرات إدارة الموارد البشرية، وإجحاف في حقها وفي حق ما تقدمه من خدمات حيوية لجميع الإدارات في المؤسسة، ذلك لأن العائد الذي يجني من تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا يقتصر فقط في دور الوظائف والخدمات التي تقدمها للموظفين بالمؤسسة، أو الإدارات الأخرى الموجودة بالمؤسسة، بل تتعدى لتشمل جمهوراً كبيراً من الذين يتعاملون مع المؤسسة، سواء كانوا موردين أو عملاء .

الختمة

الخاتمة :

إن إدارة الألفية الثالثة هي الإدارة الاستراتيجية، فأغلب المنظمات الرائدة في سوق العمل تبنت المدخل الاستراتيجي في إدارة وتسيير شؤونها، وذلك وعيا منها بأهمية هذا المدخل، وبالظروف المحيطة بها، وللعائد الذي يجني من تطبيق هذا المدخل.

إن التوجه الاستراتيجي واقع ورهان يجب على مؤسساتنا ولوجه وإلا فإنها ستبقى في مؤخرة الركب، وستعزل نفسها عن العالم الخارجي، ففي الوقت الذي تعمل فيه منظمات الألفية الثالثة على استباق كل الأشياء قبل وقوعها، وأخذ الريادة والصدارة في مجال التجديد والتطوير وذلك عن طريق التوجه نحو السوق، بغية معرفة مجالات القوة والضعف، وتحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمامها إلا أن مؤسساتنا مازالت متفوقة على ذاتها.

إلا أنه على مؤسساتنا أن تدرك أهمية الانفتاح على بيئة العمل التي تنشط فيها، وأن تعمل على هدم الأسوار التي تحول بينها وبين المحيط الخارجي بغية بناء قنوات للاتصال بينها وبين محيطها، ذلك لأننا نعيش في عصر الاتصالات السريعة، وعصر سريع التجديد والتغيير، فتقدم السلع والمنتجات لا يحتاج إلى وقت طويل، ذلك لأن المعلومة بدورها في حركية وتجديد مستمر، لذلك فإن نظام المعلومات يلعب دورا أساسيا في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

إن المورد الحقيقي لمنظمة الألفية الثالثة هو المورد البشري بلا منازع، لأنه بالأساس طاقة ذهنية وفكرية، وعلى اعتبار أننا نعيش في عصر المعلومات والتنظيم المتعلم وفي عصر تتصارع فيه المنظمات على المعلومة، والمورد البشري هو الذي ينتج المعلومة، فإنه أصبح يطلق على الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية الأصول الذكية، وبات الرأس المال الحقيقي للمنظمة، ومن ثم انتقل الصراع بين المنظمات إلى الموارد البشرية الكفنة، وذلك من خلال استقطابها ومحاولة الحفاظ عليها، ذلك لأن نجاح المنظمات في النهاية هو محصلة فهم وإدارة الموارد البشرية، كما هو فهم وإدارة حقائق الاقتصاد والتكنولوجيا والسوق وأن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها.

نأمل في الختام أن تستوعب الإطارات المسيرة لمؤسساتنا أهمية المدخل الاستراتيجي لإدارة مؤسساتنا، والمورد البشري، وما لهذين العاملين من أثر إيجابي في دفع عجلة التطور والتنمية بالنسبة لمؤسساتنا، ومن ثم الاقتصاد الوطني، بغية الولوج إلى عصر العولمة بأمان.

قائمة المراجع

- 1 - أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر، 1993.
- 2 - أحمد عادل الراشد : مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، د ط ، 1981.
- 3 - أحمد ماهر : اقتصاديات الإدارة، دراسة الجدوى، الخصخصة، الانتاجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 4 - أحمد محمد غنيم : سياسات واستراتيجيات الإدارة، المكتبة المصرية، المنصورة، 2003 - 2004.
- 5 - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 6 - أحمد هني : اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 7 - اهمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، علاقات العمل الفردية، د. م. ج. الجزائر، 1992.
- 8 - أشوك شانند، شليا كوبرا : استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 9 - المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية ، التطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 10 - إبراهيم عبد الهادي المليجي: تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 11 - إسماعيل محمد السيد : الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ودلالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر ، 2000.
- 12 - جاري ديسلو : إدارة الموارد البشرية، ترجمة : محمد السيد أحمد عبد لمتعال، مراجعة : عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003 .
- 13 - جمال الدين لعويسات : التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة : الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر، 1986.
- 14 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيقي ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 15 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية ، سنة 2002.
- 16 - جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 17 - جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة وتقديم، محمود الجوهرى وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000.
- 18 - حسن اليزاز : عولمة السيادة، حال الأمة العربية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

- 19 - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 20 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000.
- 21 - راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2002-2003.
- 22 - رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سورية، سنة 2000.
- 23 - رضا عبد السلام : انهيار العولمة، هل حقاً يعيد التاريخ نفسه، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003 .
- 24 - سعيد اوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 25 - سعيد اوكيل وآخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر، 1999.
- 26 - سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، التشغيل، الصناعة، التنمية، ترجمة : الأزهر بوغنبور، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، د ت.
- 27 - سمير محمد عبا العزيز: الاقتصاد الإداري، مدخل كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط2، سنة 1998.
- 28 - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، 2002.
- 29 - صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982.
- 30 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل لعربية، القاهرة، 1999.
- 31 - على المسلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.
- 32 - عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 - 1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 33 - عبد الله إبراهيم القويز : التخصيص، أهدافه وأسس وفوائده وشروط نجاحه، سلسلة دراسات معاصرة، العدد الأول، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، الرياض، 1999.
- 34 - علي غربي : واقع التنمية في الجزائر، دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 3، 1999.
- 35 - علي غربي : العولمة وتجلياتها، الجزائر والعولمة، منشورات جامعة قسنطينة ، قسنطينة، 2001.
- 36 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 37 - فضيل دليو: الاتصال ، مفاهيمه، نظرياته، وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

- 38 - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، در المعارف، الاسكندرية، 1981.
- 39 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 40 - محمد حسين أبو العلا : ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية في فكر المثقف، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004.
- 41 - محمد علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1985.
- 42 - محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط 3 ، 1989.
- 43 - محمد علي محمد - علياء شكري : قراءات معاصرة في علم الاجتماع " النظرية والمنهج"، درا النشر المتحدة، مصر 1985، ص 138.
- 44 - محمود عبد الفضيل : الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، 1982.
- 45 - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 46 - مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغير الاجتماعي السياسي، ترجمة : سمير كرم ، مؤسسة الأبحاث العربية ، 1980.
- 47 - نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 - 2003.
- 48 - ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 49 - وليم روث : تطور نظرية الإدارة ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 50 - يوسف عنصر: التساؤلات والفروض في البحث الاجتماعي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، تحرير: فضيل دليو، علي غربي، سلسلة العلوم الاجتماعية، العدد 3 منشورات جامعة قسنطينة، قسنطينة ، 1999.

المجلات والجرائد

- 51 - أحمد عبد الرحمن أحمد: العولمة، المفهوم المظاهر والمسببات، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 26 ، 1998.

- 52 - عامر ذياب التميمي : الخصخصة والتكيف الهيكلي، مجلة العربي، العدد 457، العدد 457، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، 1996.
- 53 - لوكيل الهاشمي ، بغلول زهير: القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر، 1996.
- 54 - جريدة الخبر اليومية، العدد 8284 ، بتاريخ 04 جانفي ، 2005.
- 55 - جمال جعيل: مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير، معهد علم الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر، 1994.

القواميس والمعاجم :

- 56 - petit larousse, Paris, librairie Larousse, 1980, p 345.

