

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st April 2017, Vol.5, No.2, April 2017

<http://centreforexcellence.net/J/JBM/JBM%20Mainpage.htm>

**The reality of human capital in the Algerian economic enterprise in
the current economic transformations field study Sonelgaz Company -
Unit Tlemcen - from 2000 to 2013**

Dr. Mrs. Tafyani Almzadadh Boufateh Keltouma

College of Economic Sciences

University of Tlemcen

Algeria

Abstract:

Most of the management systems currently use the concept of flexibility and organizational effectiveness aims to optimize the use of resources especially human resources to ensure a positive fit. For this, the company needs to make changes in terms of strategies and policies appropriate to its human capital.

Thus, the subject of this work is to bring some answers to the inability of the company to develop the skills and human resource investment performance despite endless efforts in management.

Keywords:

Investment in human capital, fees, change, strategy, performance evaluation.

Citation:

Koltouma, Tafyani Almzadadh Boufateh (2017, Importance of Business Incubators in Developing Entrepreneurial Ventures in Jordan; *Journal of Business & Management* (COES&RJ-JBM) Vol.5, No.2, pp.102-130.

Résumé :

La plupart des systèmes de management utilisent actuellement la notion de flexibilité, et l'efficacité organisationnelle a comme objectif d'optimiser l'utilisation des ressources en particulier les ressources humaines pour assurer un ajustement positif. Pour cela, L'entreprise doit faire des modifications en terme de stratégies et de politiques appropriée à son capital humain.

Ainsi, l'objet de ce présent travail est d'apporter quelques éléments de réponse à l'incapacité de l'entreprise à développer les compétences et les performances des ressources humaines malgré les efforts infinis d'investissement en matière de gestion.

Lesmotsclés :

l'investissement dans le capital humain, les frais, changement, stratégie, évaluation de la performance.

«واقع الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الزاهنة دراسة ميدانية شركة سونلغاز - وحدة تلمسان من سنة 2000 إلى سنة 2013.»

الدكتورة 'السيدة طفبانيا المزدادة بوفاتحتكوتومة
أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان

ملخص

اتجهت معظم المنظمات التسييرية نحو مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة واصبحت الفعالية التنظيمية تتجدد بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والامكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. وفي ظل سرعة التغير وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة اصبح لزاما عليها ان تسير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي لضمان التكيف الايجابي لذلك كان من الواجب اجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية .

تهدف هذه الدراسة الى اظهار اشكالية استمرارية سوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالرغم من التحولات الاقتصادية المشهودة ؛ ويظهر ذلك جليا في ضعف وعدم فعالية الكفاءات البشرية في مواكبة التطورات العالمية بالرغم من الجهود اللامتناهية للدولة في تقديم الاستثمارات المادية الا ان مظاهر سوء الاداء ما تزال قائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
الكلمات المفتاحية: الاستثمار في الراسمال البشري ، التكلفة ، التغير ، الاستراتيجية ، تقييم الاداء .

مقدمة

كان الفرد ولا يزال موضوع اهتمام العديد من العلماء و الباحثين الاقتصاديين القدماء منهم و المعاصرون، حيث اعتبرتة الأغلبية الساحقة منهم القلب النابض لإستراتيجية أي دولة أو مؤسسة و أي عملية إنتاجية من الصعب نسخه¹ . و يترجم رأسمال البشري فكرة مخزون غير مادي متواجد لدى الفرد يمكن تركيبه أو استعماله، فهو متكوّن من مجموع الطاقات الإنتاجية المحصّل عليها عموما عن طريق مختلف المعارف سواء كانت العامة أو الخاصة بالأداء و كل ما ينجر عنها، حيث يمثل هذا النوع من الرأسمال بذرة، وسيلة، ثمرة و غاية التنمية و المتغيّر المكوّن للتطور و الفاعل فيه .

أولت² المدارس الاقتصادية للرأسمال البشري اهتماما متفاوتا و كان اختلافها في معالجة علاقات الأفراد الاجتماعية و الاقتصادية بارزا، كما كان الفرد العامل محل انتباه العديد من الاقتصاديين و على رأسهم كارل ماركس ونظرياته الشهيرة المدونة في كتابه "الرأسمال" والمتمثلة في نظريات القيمة و القيمة المضافة وارتكازه على تقسيم المجتمع الرأسمالي الى طبقتي الراسماليين و العمال اي البروليتاريا مبيّنا كيفية شراء وبيع قوة العمل و الأجر وعلاقته بفائض القيمة و تراكم رأس المال، وتاليور الذي اعتبره "يدا" قادرا على تنفيذ مختلف الأعمال، و آدم سميث Adam Smith وبحوثه على الطبيعة واسباب ثروة الامم في (1776) حيث أعطى أهمية لتقسيم العمل (فائض،

¹ المورد البشري ، رأسمال المعرفي الاثمن في البلاد العربية ، محاضرة من إعداد مؤتمن عماد الدين شباط 2004.

* المدارس الاقتصادية: التجارية، الفيزوقراطية، الماركسية، الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الكينيزية

سوق 'ارباح الانتاجية) باعتباره عامل من عوامل التنمية، وطوماسمالنس ونظرية السكان(1796)حيث اعتبر ان التنمية محدودة بسبب الديمغرافيا السريعة وكذا E. Mayo الذي جعله قلبا لتفاعله مع محيطه الاجتماعي دون أن ننسى maslow الدارس لاحتياجاته المترجمة، و F. Herzberg العالم الاجتماعي الصناعي المحلل لظروف عمله، و Mag Gregor douglas صاحب نظريات yox، ودراسة شمبيبتار Schumpeter (1911) التي لم تركز فقط على التقدم التقني وتطور المعارف او الاختراعات الكبيرة بل أضاف دور المقاول و (1956) Solow³وCass (1965) وKoopmans (1965) الذين تعدوا اطار السلع الطبيعية ليصلوا الى الرأسمال البشري بكل مكوناته : مستوى التكوين، الخبرة، الصحة، فالتنمية حسبهم لاتأتي هكذا بل عن طريق تراكم اربعة عوامل رئيسية هي التكنولوجيا، الرأسمال المادي، الرأسمال البشري و الرأسمال العمومي وMilton Friedman و Theodor Schultz و Lucas (Prix Nobel en 1995)، الى جانب Gary Becker صاحب نظرية الراسمال البشري⁴ الذي طورها بمساعدة الاقتصادي Jacob Mincer، حيث عالجت ابحاثه عدة مواضيع مثل تأثير العادات الحسنة والسبئية والانضباط وشرب الخمر واستعمال المخدرات على الرأسمال البشري و التفريق بين الاستثمار العام والخاص في مجال التربية والتكوين ودوره في سوق العمل واهتم بدور العائلة في تكوين هذا الرأسمال دون ان ننسى الاقتصادي R. Barre الذي أقر أن مشاكل التنمية في البلدان النامية هي ليست اقتصادية فحسب، بل ربطها كذلك بالأفراد. قائلا

³كتاب الرأس مال البشري سنة 1964 "A theoretical and empirical analysis": يقدم كأساس لتطوير فكرة زيادة محتملة في رأس المال البشري على مر الزمن
⁴جراي بيكر اهتم بالهيكل الاقتصادي بين النظرية و التطبيق العملي الذي كمان له تأثير بالغ على اتجاه بحثه استخدم النظرية الاقتصادية بفي تحليل أسواق العمل كما عالج موضوع الرأسمال البشري مع شولتر و نشر كتابه في 1957 يتضمن تأثيرات التوظيف و الوظائف للأقليات.

«dans les pays sous-développés, les problèmes de développement ne sont pas seulement économiques ; ils sont encore et surtout humains».⁵

اعتنت بهذا المورد الجذ هام ديانات شتى، على رأسها الدين الإسلامي، حيث أعطى لهذا النوع من الرأسمال اهتماما نوعيا إذ أنه تعاطى مع العديد من مفاهيمه الاقتصادية والاجتماعية، و الأمثلة عديدة نذكر منها مسألة التحفيز، السلوك، الأخلاق، الثروة و توزيعها، العدالة الاجتماعية و الاقتصادية بمعنى المساواة في الحرية و فرص العمل، الخ... وكان العالم الاجتماعي ابن خلدون⁶ من بين أوائل المفكرين المسلمين الذين اعتمدوا في دراساتهم على القران الكريم لمعالجة عدة مواضيع متعلقة بالمورد البشري أغلبها دونت في كتابه "المقدمة" الذي قال عنه جورج مارسايز⁷

Georges Marçais

«l'œuvre d'Ibn Khaldoun est un des ouvrages les plus substantiels et les plus intéressants qu'ait produits l'esprit humain».⁸

"إنمؤلفابنخلدونهوأحدأهمالمؤلفاتالتيانجزهاالفكرالإنساني".

فقد أسس بحثه هذا علنا لملاحظة "والمنطق مع استعمال" التفكير المنير "علاج مواضيع شتى تمس الفرد مثل التعليم والتكوين والعمل وتقسيمه الخ...، وأهم انتقاد وجه له كان للعالم الاجتماعي الجزائري عبد القادر جغول¹⁰ الذي قال ان فكر ابن خلدون تموقع في تمديد الفكر العربي العقلاني مع ايجاد فرق بائن بين العلوم الدينية المرتكزة على القران والسنة والعلوم الانسانية التي يتحصل عليها الفرد بتفكيره .

تشهد البيئة تغيرات سريعة و متنوّعة في كافة مجالات العمل والحياة، مما أثر تأثيرا بالغا على التسيير و بالتالي الانتقال من مرحلة النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن، واتجهت معظم النظم التسييرية الآن إلى مفهوم المرونة و التحرر من القوالب الثابتة، ومن هذا المنطق أصبحت الفعالية التنظيمية تتجدد بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

و في ظل سرعة التغير و كثرة التحدّيات التي تواجه المؤسسة خاصة نظام العولمة، لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، بل أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسيّر مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، لضمان تكيفها الايجابي مع محيطها، اذ كان من الواجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، مثل تلك المتعلقة بالأجور، بالتشغيل و بحركة الأفراد .

هُمّش الرأسمال البشري كثيرا، و لمدة زمنية طويلة من طرف العديد من الدول خاصة النامية منها و على رأسها الجزائر (في ظل النظام المخطط المعتمد منذ الاستقلال) و لا يزال مهمشا نسبيا إلى حد الساعة بالرغم من التحولات الاقتصادية المشهودة (الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق)، و يظهر ذلك جليا في استراتيجيات و سياسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتعلقة بالموارد البشرية التي مازالت تعتبر ضعيفة و غير فعالة نسبيا. ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الاقتصادية السريعة و المتلاحقة و لا يتم ذلك إلا من خلال الاستثمار النافع و الفعال في مثل هذه الموارد التي تعتبر من أهم موارد المنظمة، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تعاني من نقص الاستثمار في هذه الموارد بقدر ما تعاني من عدم توافقه مع أداء أفرادها كما تبينه الاشكالية المطروحة.

اشكالية البحث:

بالرغم من الاستثمار في الموارد البشرية في ظل التغيرات الراهنة إلا أن مظاهر سوء الأداء ما تزال قائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من غيابات و مغادرات بأنواعها و علاقات غير مستحبة بين الموظفين... الخ وبالتالي انتاجية متواضعة و بطيئة التطور، إذن فالاشكالية الموضوعية لخصناها في:

⁵ Investissements et Développement : Approche Systémique les communications ducoloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Dr. Aoumeur AKKI ALOUANI Maître de conférences catégorie A Université de Sétif I, les 11 & 12 mars 2013

⁶ ابن خلدون : من أهم مؤلفاته "المقدمة"، "العبر"، "واقعات العمران البشري" ... الخ

⁷ Georges Marçais أحد المؤلفين المهتمين بالحضارة الاسلامية.

⁸ مقولة لجورج مارسايز مأخوذة من

http://ar.wikipedia.org/wiki/ابن_خلدون

⁹ الاستدلال الاستقرائي.

¹⁰ عبد القادر جغول: عالم اجتماعي من أهم مؤلفاته في هذا الميدان الاشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون.

"عدم توافق الاستثمار البشري مع أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

و من ثم وضعنا التساؤلات التالية :

1. هل الأمر يتعلق بممارسات النشاطات العادية لوظيفة تسبير الموارد البشرية؟ أي هل الطرق المستعملة في التعيين و التوظيف و توزيع المداخل ناجحة و فعالة؟ و هل التقييم القبلي و البعدي للموارد البشرية ملائم أم لا؟
 2. هل سبب ذلك هو عدم التقريب أو التداخل بين مفهوم التكاليف و مفهوم الاستثمار في هذا المجال؟
 3. هل يرجع ذلك إلى الاستراتيجيات المتبقية أو إلى تجاهل الاتجاهات الجديدة؟ و ما هي الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية المختارة و المتبعة في شركة «سونلغاز» (المؤسسة موضوع الدراسة) و مامدى فعاليتها؟
 4. هل الاستثمار متساوي ما بين كل وظائف أو بالأحرى نشاطات تسبير الموارد البشرية أو يتم الجمع بينها؟ و ما أثر هذا النوع من الاستثمار على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، و ما هي أهم العراقيل التي يتلقاها هذا النوع من الاستثمار؟
 5. كيف يسهم الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟ و ما هي درجة فعاليتها في ظل بيئة المنافسة و التغيرات الاقتصادية السريعة و المتلاحقة؟
- وذلك كان بعد اطلاعا على دراسات سابقة تمثلت فيما يلي:

الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات النظرية نذكر:

دراسات الدكتور "علي السلمي"¹¹ تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية" "خاطر في إدارة الموارد البشرية" الجانب "التدريب الإداري" التي بينت أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية بما أنها مركزية لتحقيق التنمية الشاملة للمنظمة، و اعتبار التدرج بالاداريهم، لتنميته، و صقل مواهبه و تحسين أدائه، و رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" و "السلوك التنظيمي المعاصر" إلى جانب "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية" أين أظهرت فيها أهمية العنصر البشري و كيفية تسبيره استراتيجيا و كذلك دراسة "حسن أحمد الطعاني"¹² "التدريب الإداري المعاصر" ، يوضح فيها أهمية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، و بالتالي تحقيق التنمية للمنظمات الإدارية، و قيسا لمؤنوا آخر و نفيكتا بعنوان "التنمية الإدارية" و

و النامية، حيث قدموا فهمها معاملة للتنمية الإدارية و علاقتها بإدارة المنظمة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و تناولوا أيضا موضوع و الفساد الإداري كعائق من العوائق التي تحول دون تحقيق التنمية، بالإضافة للدراسات "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، التي أعطتها مأكبير العملية التنموية التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية من خلال الندوات و المؤتمرات.

و أما بالنسبة للدراسات التطبيقية نذكر أهم الدراسات و الأبحاث الجزئية في هذا المجال مثل أبحاث عميريو ابن شنهو و عمر اکتوف.

فالاول عبد الحق لعميري¹³ اهتم في دراسته المعنونة بـ:

« *Le développement: des Ressources Humaines en Algérie Passé et perspectives* »¹⁴

تفوق الكمية على الكيفية في تطوير المورد البشري في الجزائر حيث قال:

« *Nous payons lourdement le coût de non qualité dans ledéveloppement humain* »¹⁵

¹¹ علي السلمي من مؤلفاته مايلي: مقدمة في العلوم السلوكية 1969، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية 1970، السلوك الإنساني في الإدارة 1973، النظم السلوكية 1978.

¹² أحمد الطعاني: له مؤلفات أخرى نذكر أهمها: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، التدريب: مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها.

¹³ من أهم مقالاته، أولا جريدة الوطن:

Problématique du logement : Y a-t-il des espoirs de solutions ، 2014/12/15 ، Le slogan «Mettre l'entreprise au cœur des politiques économiques» est-iltrompeur، 2014/09/29 ، Le manager et le leader : Quellesleçons pour l'entreprisealgérienne ، ثانيا: 2014/09/22 ، HORIZONS

"sans l'intelligence on ne peut aller loin " 02/03/2015

و من كتبه "urgence oudéchéance de l'économieAlgérienne ? » octobre 2013

// said smati par 06/11/2013 dans liberté publié http://www.djazairress.com/fr/liberte/209903

¹⁵مرجع سابق Abdelhak LAMIRI

معتمدا على مقارنة الجزائر بدول أخرى في هذا المجال، مثل بولونيا، الصين الخ... والأهم في ذلك أنه أعطى ثلاث سيناريوهات متوقعة لتطور اقتصاد الجزائر. فضل لعميري في السيناريو الثالث ان يكون أهم اصلاح على مستوى التكوين الجامعي والاهتمام بالكيفية بما ان الكمية موجودة وتتطور باستمرار.

والثاني عبد اللطيف ابن شنهو¹⁶ الذي قال في إحدى المنتديات ان المنافسة الدولية الناتجة عن العولمة تفرض على المؤسسات والأمة وضع المورد البشري والتكوين في قلب مفاعل انتاج السلع والخدمات . اذ أصبح من الضروري الاستثمار في الرأسمال البشري أي في التكوين، البحث، التكنولوجيا، الإبداع من أجل تملك المعرفة، لمواجهة المنافسة الدولية. ودعم هذا الاقتصادي قوله بمثال عن شركة "دايو" الكورية التي تشغل ملايين الباحثين العاملين على اقحام المنتجات الجديدة في الأسواق وابتكار الأساليب المساعدة" اعتمادا على اتقان التكنولوجيا¹⁷. وفي منتدى المجاهد المنعقد تحت عنوان:

«Les pays émergents : le cas algérien».

أكد في اطار الاستثمار في الرأسمال البشري دائما، ضرورة القيام باصلاحات جذرية على المنظومة التربوية بالدرجة الأولى لمواجهة المستقبل¹⁸.

والثالث عمراكتوف¹⁹ الذي قام بعدة أبحاث من أهمها دراسته المشهورة²⁰ و المتعلقة بـ:

La "stratégie de l'autruche" Post-mondialisation, management

حيث تكلم الباحث عن تخلي المؤسسات عن أولوية القيمة الاستعمالية لفائدة القيمة التبادلية، وفي أحد فصول هذه الدراسة المعنون بـ:

"L'économie-management face à l'humanisme : entre l'employé ressource et l'employé partenaire"²¹

يتساءل للمفكر عن مكانة الفرد في النظريات التسييرية الحديثة عموما ويعترف أن المؤسسات لا تمكّن العاملين من أن يكونوا متعاونين ومخترعين سواء على مستوى السياسات الاقتصادية العامة أو على مستوى سياسات المؤسسات التسييرية، قائلا: "علينا أن ندرك أننا نعطي للعمال القليل من الأسباب ليكونوا متعاونين ومبدعين، سواء من حيث السياسات الاقتصادية الكلية أو من حيث السياسات الإدارية للشركات".

Il nous faut reconnaître que nous donnons peu de raisons aux travailleurs d'être coopératifs et créatifs autant en termes de politiques économiques globales qu'en termes de politiques managériales des entreprises.

مضيفا أن الأجير لا يجب أن يعامل كتكلفة من المفروض تقليصها بل كحليف يجب اقتناعه أو إغراؤه، و رأى أن الأسباب الفورية للأزمة العالمية ترجع أساسا الى التوزيع السيء للثروات وتمركزها في أيدي قليلة، هذا ما يؤدي الى زيادة الحروب و الأزمات الاجتماعية، ومن حله الماكرو اقتصادية الاعتماد على نظرية كينز أي بعث الطلب الكلي حتى يصل الى مستوى نسبي من العرض الكلي، أما على المستوى الميكرو اقتصادي فإنه يرى انه حان الوقت لانتهاء السلطة الثابتة للمسيرين والملاك واعطاء الموظف القاعدي الحرية في الإبداع برأيه و تواجد نقابات قوية وقادرة على تمثيل العمال و التعبير عن افكارهم وأرائهم يعتبر واجب على كل منظمة ديمقراطية، ذكية، مبدعة، ذات نوعية عالية، وقد تجاوز المختصين مع رأي الباحث عندما نادى بانسانية النظام الاقتصادي و وضع الفرد في قلب التطور بمعنى الانتاج حسب احتياجات معقولة بالمحافظة على البيئة والفرد ومن ثم وجوب تحقيق التوازن بين دور الدولة ودور المؤسسة في ذلك .

¹⁶ من أبرز مؤلفاته: "التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط"، "تكوّن التخلف في الجزائر"، "مدخل إلى الاقتصاد السياسي" ... الخ، و من منشوراته: الاقتصاد و الاجتماع بالجزائر 2012/11/16

¹⁷ نشر في 2013/02/18، الأستاذ الدكتور بناشنو ملتقى المجاهد " Radioscopie des économies émergentes " من طرف ياسين ولد موسى

¹⁸ Publie le 17/02/2013 « Abdellatif Benachou : "L'Algérie n'est pas un pays émergent" »
<http://www.algerie-focus.com/blog/2013/02/abdellatif-benachou-lalgerie-nest-pas-un-pays-emergent/>

¹⁹ كتاباته كثيرة و متنوعة من أهمها:

- Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin, 2006
- Post-mondialisation, management et rationalité économique, Eco société, 2002.
- Halte au gâchis ! En finir avec l'économie management à l'américaine, Liber, 2008.
- Le travail industriel contre l'homme, OPU-SNED, 1986 La stratégie de l'autruche.

²¹ Pr. Omar Aktouf, « LA STRATEGIE DE L'AUTRUCHE » editeurecosociété 08/2002

والرابع بن سعد حسين²² وHocine Benissad منشوراته المختلفة، بحكم انه أُعْتَبِرَ مختصاً في الاقتصاد الجزائري ، تكلم عن مراقبة الأجور ، كما أنه اعتبر ان تراجع المستوى المعيشي وتفاقم الفقر كان من أهم نتائج الإصلاحات، خاصة تلك المملية على الدولة من طرف " الصندوق النقدي الدولي "دون ان ننسى كلامه عن المنافسة الدولية و العولمة المؤدية الى انتهاج الجزائر و مثيلاتها ما أسماه "بالتحالفات الصناعية"²³ ..الخ (الاستعانة بمصادر خارجية la traittance-sous، الحصول على تراخيص الصنع...الخ)، التي تتطلب حسبه ترقية التكوين، وتكيف أكثر مع احتياجات سوق العمل والاحتفاظ بموارد بشرية مؤهلة وذات خبرة. وقد تمّ الإطلاع على العديد منالدراسات الجامعية التي تمّت ضمن حقل الموارد البشرية و نذكر أهمها فيما يلي:

أولا : أطروحات الدكتوراه :

- أطروحة الباحث CédricDOLIGER لسنة 2007²⁴
 - أطروحة الباحث لـANA LUCIA HOLMER NEVES لسنة 1993²⁵
 - أطروحة الباحث WEBER, sylvain لسنة 2011²⁶
 - أطروحة برويقات لسنة 2009²⁷
 - دراسة الباحث بحضيهسملاني لسنة 2004-2003²⁸
 - الى جانب أطروحة الباحثحسينبرقيلسنة 2007²⁹
- ثانيا : رسائل الماجستير : اقيمالعديدمنالدراساتمن هذا القبيل حولتسيير المواردالبشريةفيالجزائر نذكر أهمها فيمايلي :
دراسة لعبد هز الدينفي " عمليةتدريبالموظفالعامةفيالجزائر " ³⁰
و دراسةمنصوربنرنب³¹ " ³²
وفيالأخيربحث قريشي محمد الصالح

²² حسين بن سعد: له العديد من المؤلفات حول تطور تجربة الجزائر من التخطيط الاشتراكي إلى الإصلاحات الاقتصادية و من أهم كتبه:

- La reformeéconomique en Algérie
- Economie du développement de l'Algérie 1692 – 1978

²³Houcinebenissaad « Les recommandations du FMI n'expriment que ses propres opinions » Publié dans El Watan le 27/03/2006 par AkliRezoualihttp://www.djazairss.com/fr/elwatan/39148

²⁴Thèses de doctorat,de l'Université de Strasbourg " Démographie, fécondité et croissance économique en France: une analyse cliométrique"DOLIGER, Cédric (2006).; Université Louis Pasteur12 Janvier 2007

²⁵« L'entreprise et la gestion des ressources humaines en france (et comparaison avec le brasil) »par ANA LUCIA HOLMER NEVES Thèse de doctorat en Droit privé Sous la direction de M-FRANCE MIALON. Soutenue en 1993Paris

²⁶Thèse de doctorat"On the impact of education on human capital depreciation, wage growth, and Tenure"WEBER, sylvain2011 Univ. Genève le role attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel" Martine risinand HEC Montréal affiliée à l'université 2003e montreal

²⁷"اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادةالايزو 9001"من إعداد الطالب برويقات عبد الكريم تحت إشراف الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى لسنة 2009 كلية العلوم الاقتصادية .

²⁸" أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة" من إعداد الباحث: بحضيهسملالي من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003-2004.

²⁹" استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة "سونطراك" سنة 2007" من إعداد الطالب حسين يريقي و إشراف أستاذ التعليم العالي الدكتور أحمد كودري.

³⁰ بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الادارة المالية، تحت عنوان "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" للطالب عبد عز الدين، تحت إشراف الدكتور عمار عوابدي، جامعة الجزائر كلية الحقوق السنة الجامعية

2001 – 2002

³¹أ.د. بلرنب منصور، الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر، بين النظرية والتطبيق، معهد العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 1982

و من ثم وضعنا الفرضيات التالية:

فرضيات البحث :

من أهمها مايلي:

النتيبت بالطرق التقليدية و بعض الممارسات السيئة في تسيير الموارد البشرية التي تؤثر سلبا على أداء الأفراد داخل المنظمة؛

تجاهل وظيفة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة في التسيير و انعكاساتها على تخفيض مستوى الرضا في المؤسسة .
افتقار هذه الوظيفة إلى البعد الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية الذي يؤدي إلى بطء نمو المنظمة، و من أجل معالجة هذا الموضوع اتبعنا المنهج العلمي التالي:

المنهج المستخدم في البحث :

من أجل دراسة إشكالية موضوعنا البحث، و تحليل أبعادها ، و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الباب الأول(الجزء النظري) على المنهج التحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده.

كما تم الاعتماد في الباب الثاني(الجزء التطبيقي) على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين مؤسسة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- نموذجا، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وقد تم استخدام نموذج ليكارت.

و من أهم الأدوات المستخدمة في هذا البحث مايلي:

أدوات الدراسة و مصادر البيانات :

تمثلت هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

-الدراسة النظرية و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع ، و كذا المجالات و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- حيث كان اللجوء إلى التقنيات التالية:

أ/ المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع، بغرض القيام بدراسة حالة الاستثمار في الموارد البشرية بمؤسسة «سونلغاز»، -وحدة تلمسان- دائما، **المقابلات المباشرة** مع إطارات و موظفي إدارة المؤسسة و قد روعي في إجراء المقابلات بعض النقاط التالية:

** لقد كانت أسئلة المقابلات الشخصية مكتوبة، و مرتبة بدءا بالأسئلة العامة إلى الأسئلة الدقيقة.

** التوغل في تفاصيل الموضوع، و تشجيع و حث المعنيين على الكلام و الحديث و الرد عن الأسئلة، و الاعتماد على المقابلات الشخصية التي تجعل المستجوبين يدلون بمعلومات شافية .

** إن المقابلات التي أجريت كانت متعددة و متنوعة، بعضها تم بطريقة مرنة، حيث تمحور النقاش أثناء هذا الموضوع حول الموضوع محل الدراسة بصورة عامة، و هذا ما شجع المستجوبين على التعبير عن أفكارهم بحرية كاملة.

ب / التقارير و الإحصائيات: التي تم الحصول عليها من مختلف الأقسام و المصالح.

ج/ و الاستمارة: المكونة من عدة أسئلة مرت على عينة الموظفين.

و الدراسة كانت لها حدود تمثلت فيما يلي:

حدود الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع محددات و أبعاد الدراسة تمثلت فيما يلي:

- اقتصرنا دراستنا في الجانب النظري على التحليل الكلي و التحليل الجزئي مع التركيز على التحليل الجزئي، فموضوع دراستنا يعالج تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، و ليس على مستوى الدولة .

- اقتصرنا دراستنا في الجانب التطبيقي على مؤسسة «سونلغاز» الواقعة بتلمسان أي وحدة تلمسان بمعنى وحدة من وحدات مجمع «سونلغاز».

أما عن أهداف الدراسة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

أهداف البحث :

تقديم دليل علمي على أهمية التحول من التسيير العملي إلى التسيير الاستراتيجي في ظل المنافسة و التغييرات السريعة و المتلاحقة؛

التعرف على أنظمة تسيير الموارد البشرية في النموذج الثابت و النموذج المرن؛

معرفة واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة «سونلغاز»، وحدة تلمسان كنموذج؛

اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج و وضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمؤسسة «سونلغاز»؛

³²من إعداد الطالب: قرشي محمد الصالح و تحت إشراف الأستاذ بوخمخ معبد الفتاح، جامعة منتوري - قسنطينة - السنة الجامعية 2005 - 2006.

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف الى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع .

أهمية البحث :

يكتسى البحث أهمية نظرا للنقاط التالية:

التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، و مؤسسة «سونلغاز» بصفة خاصة، نظرا للتحويلات و التطورات و التغيرات السريعة و المستمرة، و المتلاحقة في كافة النواحي، و في مختلف المستويات. مسؤولية تسيير الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة؛

بالرغم من التطور الذي طرأ علنا أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية، إلا أنهماز هناك مجال واسع للبحث و التجديد؛ كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية المدخل الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز؛ الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في عالم تسيير و تنمية الموارد البشرية تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة و أداء عال المستوى و متميز ، لتحقيق إستراتيجيتها و أهدافها.

دوافع و مبررات البحث:

يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة، و كما يقول Peter Drucker أن تسيير الأفراد ليس تسييرا للأشياء فهو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية³³. ميلنا الشديد لدراسة مواضيع تخص تسيير الموارد البشرية نظرا لشعورنا بالأهمية الإستراتيجية للمورد - موضوع الدراسة - مع التحويلات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة ، و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

المكانة و الأهمية التي تتمتع بها مؤسسة «سونلغاز» بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث تعتبر مصدر رزق للعديد من العمال الجزائريين.

نشاط هذه المؤسسة له علاقة متينة مع بعض سياسات الدولة ، مثلا سياسة التعمير (الإسكان، و التجهيز التكنولوجي الخ ...) و اعتقادنا بأن ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف و سوء التسيير للموارد البشرية.

تفكير العديد من الإطارات الكفوة في مغادرة مؤسسة «سونلغاز» في السنوات الأخيرة باتجاه مؤسسات أجنبية. إمكانية البحث، فالموضوع قابل للبحث و الدراسة، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع.

صعوبات الدراسة :

منها صعوبة إجراء التريص لفترة مقبولة، و صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات ، و كذا تضارب و تناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض،

تقسيمات البحث و مشتقاته :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث - حسب الطريقة الكلاسيكية الى بابين رئيسيين:

فالباب الأول: (النظري) ضمنه سبعة فصول تمثلت في:

مفهوم الراسمال البشري و تطوره عبر العصور، و مفهوم المؤسسة الاقتصادية، الى جانب تسيير المورد البشري في هذه المؤسسة، و كيف يتم الاستثمار فيه مع التعرض إلى علاقة تسيير هذا المورد بالجودة الشاملة و العولمة، كما تطرقنا الى طرق تقييمه و محاسبته ، و في الأخير إلى مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ تمهيدا للبحث في الباب التطبيقي.

الباب الثاني (التطبيقي) و قسمناه إلى ثمانية فصول تمحورت حول:

تقديم شركة - «سونلغاز» ، تسيير مواردها البشرية ، بالخصوص الموارد البشرية بشركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - ، حيث تطرقنا إلى نشاطات و وظيفة تسيير الموارد البشرية في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - مع تبيان اختلال التوازن بين تكاليف و أداء الأفراد في شركة «سونلغاز» - موضوع الدراسة - و التمعن في أسباب هذا الاختلال، مع محاولة إيجاد بعض الحلول المعقولة لتجنبه او تخفيفه قدر المستطاع.

دون أن ننسى أهم الاستنتاجات و التوصايا العامة المتعلقة بتسيير هذه الثروة الفدّة حاولنا اسقاط ذلك على واقع شركة توزيع الكهرباء و الغاز، "«سونلغاز»" - وحدة تلمسان - لتكون حقلًا للدراسة البشرية في ظل التغيرات و التحويلات الاقتصادية الراهنة.

تشهد جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استمرار سوء تسيير الموارد البشرية من بينها شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)، محل دراستنا حيث يظهر ذلك من خلال حالة عدم التوازن بين تكاليف تسيير الموارد البشرية و أداء أفراد الشركة المعنية و من ثم كانت اشكاليتنا مطروحة على النحو التالي:

³³Peter drucker , tasks responsabilités,practices, london, heinemann ;1974,p41.

The reality in human capital.....

بالرغم من ارتفاع الانفاق على الموارد البشرية في الآونة الأخيرة أي ارتفاع تكاليف تسيير هذه الموارد على المستوى الكلي (التعليم المجاني، الصحة الشبه مجانية، إلخ....) و على المستوى الجزئي (مثلا تسيير أفراد شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)) إلا أن أداء الأفراد غير متوازي معها أي مازال ضعيفا أو متوسط، ذلك ما يترجم بالظواهر غير المرغوب فيها داخل المؤسسة – موضوع الدراسة – مثل الغيابات المتكررة بسبب أو بدون سبب، حوادث العمل المستمرة و المتصاعدة، الاستقالات المتتالية، تأخر الإنتاجية و على الخصوص انتاجية العمل إلخ ... منذ نشأة المؤسسة – محل الدراسة – و عدد مستخدميها يعرف تطورا و حركية ظاهرة للعيان، خاصة في الآونة الأخيرة نظرا لتوسعها المستمر.

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية مع الاعداد الشخصي 2010 إلى 2011

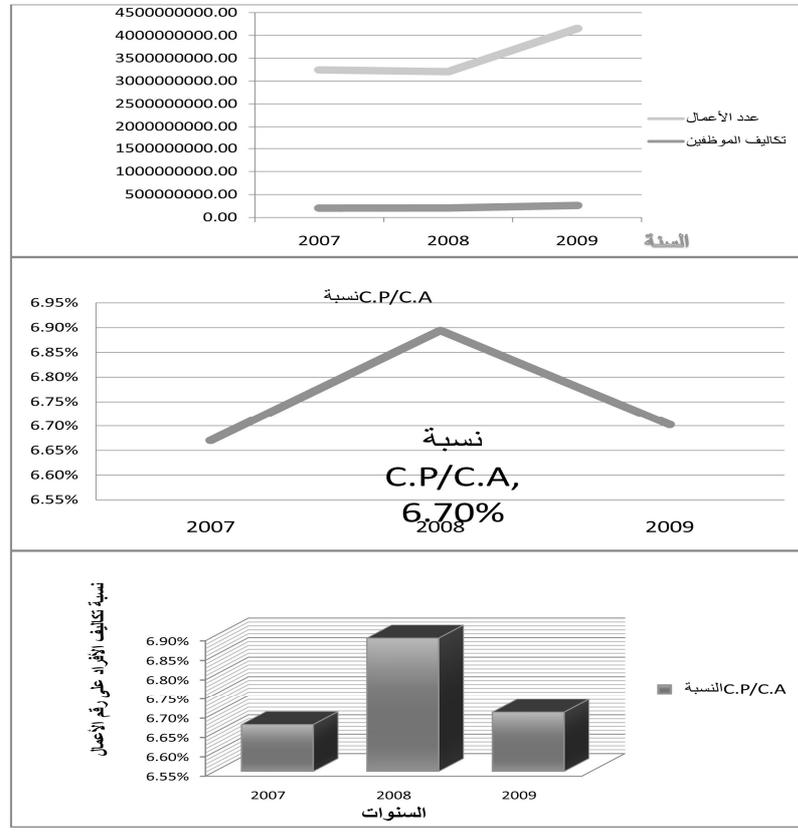
مع تطور عدد مستخدمي شركة «سونلغاز» – وحدة تلمسان – أصبح من الضروري تصنيفهم حسب السن، الأقدمية، الجنس، مستوى التكوين، كما أضحت زيادة الكتلة الأجرية لا مفر منها، و ذلك لعدة اعتبارات منها: تطور عدد المستخدمين.

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية مع الاعداد الشخصي 2011

أ. تطور تكاليف الأفراد عرفت تكاليف الموظفين في مؤسسة «سونلغاز» تطورا ملحوظا من 2007 إلى 2009، كما تبينه الأشكال و الجداول المرفقة:

ب.

المصدر الوثائق الرسمية للمؤسسة مع الاعداد الشخصي



المصدر: وثائق المؤسسة الرسمية المرفوقتها بالأعداد الشخصية 2011

***** أسباب ارتفاع تكاليف الأفراد:**

التضخم: فالتضخم المتزايد، كان له وطأة كبيرة على مثل هذه التكاليف سواء على مستوى هذه المؤسسة أو المؤسسات الأخرى في الجزائر؛

ضعف الاستقرار السياسي المحلي: أدى بدوره إلى محاولة امتصاص البطالة المحلية بشتى الطرق، حتى في حالة عدم احتياج المؤسسة للعمالة، أي فرض لخصص إلزامي لتوظيف المواطنين بغض النظر عن الحاجة؛

التشغيل المتزايد للأفراد: أي نسبة متزايدة من الأفراد المجندين بشتى الطرق، مثلا إدخال الدم الجديد و الترقية و ما يتصل بها من تكوين و تدريب أي تنمية بشرية؛ مع زيادة عقود العمل، خاصة العقود المؤقتة و استعمال وسائل مكلفة من أجل ذلك، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتجنيد الأيدي العاملة المختصة (الطلب الكبير على العمالة الماهرة) ناهيك عن تجنيد ذوي الكفاءات خاصة ذوي الشهادات العليا، ذلك أن الاعتماد على طريقة العمل بالشهادات للتجنيد أو التوظيف أضحت الطريقة المستعملة بكثرة في هذه المؤسسة و غيرها من المؤسسات في الجزائر، فالمسؤولين يبادرون بالسؤال عن الشهادة التي يحملها المترشح قبل الاستطاعة، و القدرة على العمل.

اعتمدت الشركة - محل الدراسة - على هياكل تنظيمية هرمية (أوامر آتية من الأعلى إلى الأسفل) و لكن مسؤولوها، راعوا الجانب التوسعي للمؤسسة، حيث أن مع كل توسع، كان هناك توسع لهيكلها التنظيمي، الموضوع غالبا لمدة زمنية متوسطة.

توسع الهيكل التنظيمي للمؤسسة - محل الدراسة - و ذلك ظاهر للعيان عند المقارنة بين الهياكل التنظيمية المعتمدة سنة 2012 و 2005 من طرف الشركة - محل الدراسة -

إذا ما فسرنا تطور نسبة تكاليف الأفراد من رقم الأعمال خلال فترة 2007، 2009 في مؤسسة «سونلغاز» (وحدة تلمسان).

نجد أن سنة 2008، مثلت أعلى نسبة، نظرا لارتفاع تكاليف العمال و انخفاض رقم الاعمال. و السبب الرئيسي في ذلك هو نقص أداء المستخدمين خاصة الملحقين التجاريين حيث ارتفاع نسبة الخروج بأنواعه في تلك الفترة.

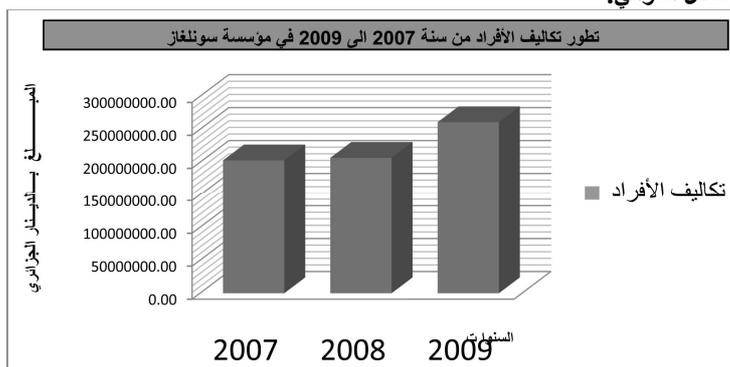
هذا ما يجرنا إلى التكم عن ضعف أداء المستخدمين بالرغم من زيادة التكاليف

ب. ضعف أداء المستخدمين و مظاهره:

من مظاهر ضعف الأداء في مؤسسة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - نجد:

***** الارتفاع المحتشم لرقم الأعمال:**

إذا أمعنا النظر الشكل الموالي:



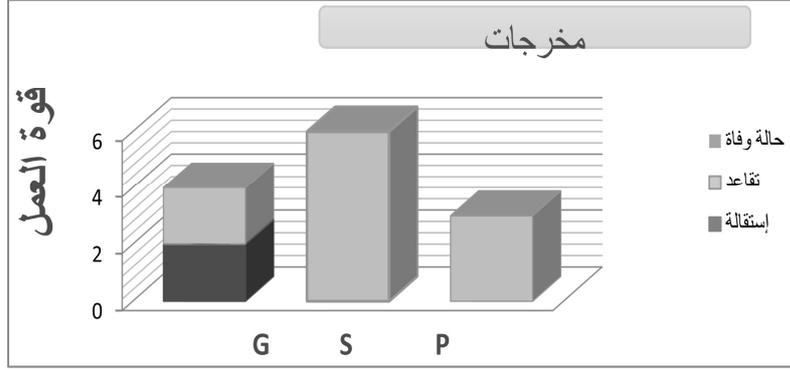
المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة - قسم المالية - مع الأعداد الشخصية 2011

نجد أن ارتفاع رقم الأعمال في شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان) تطور بمستويات محتشمة منذ 2007 إلى 2009 لأسباب مختلفة أهمها، التوسع العمراني مع زيادة استهلاك الطاقة الكهربائية و الغازية، و الاستقلالية التسييرية بصفة عامة و المالية بصفة خاصة لهذه المؤسسة و معاملاتنا المتميزة مع المواطنين، مثلا: إلزامية الدفع في الوقت المحدد باتباع طرق صارمة لغير الملتزمين، مما يجعلهم يلجؤون إلى الطرق غير الشرعية من أجل التهرب من الدفع و اجتناب العقوبات المختلفة، مما يؤثر سلبا على رقم أعمالها.

كل هذا إن دل على شيء، فإنه يدل على أن مساهمة أداء مستخدمي «سونلغاز» - فرع تلمسان - في تطور رقم أعمالها ضئيل إذا ما قارناه مع الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه المسببة له، مثلما يبينه الشكل.

ب2: مغادرة المؤسسة:

من ناحية المخرجات العادية من الموارد البشرية لشركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)، الظاهر للعيان هو النسبة القوية و المرتفعة لعدد الإبطارات المستقيلة و العدد المرتفع للتقاعد في فئة موظفي الاتقان مقارنة مع الأصناف الأخرى



المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية مرفوقاً بالاعداد الشخصية 2012

من أهم الملاحظات:

أولاً: استقالة الإبطارات: هذه ظاهرة غير مسبوقة في مثل هذه المؤسسات إذ أن أسبابها متعددة و متنوعة نذكر منها:

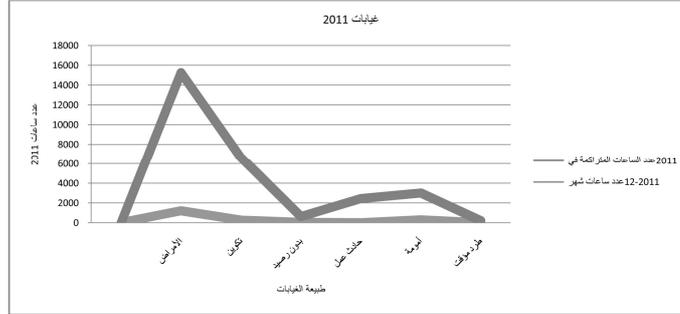
1-1: نقص تحفيز الإبطارات: فحتى ولو كان التحفيز المادي قائماً إلا أن هذه الفئة تراه غير ملائم لمجهودها، و لا يعبر عن أهمية المنصب بحد ذاته، و التحفيز غير المادي، من توفير ظروف عمل ملائمة، و خدمات اجتماعية لأتفة إلخ ... ناقص بشكل أو باخر، ناهيك عن التهميش النسبي لحاملي الشهادات، خاصة العليا و المتوسطة مع توتر علاقات المستخدمين القدامى الغير المنكفين معالنتنافسية.

2-1: ارتفاع التقاعد في فئة الاتقان: على الرغم من احتياج المؤسسة الكبير لهذه الفئة، إلا أن نسبة خروجها عن طريق التقاعد، مرتفع و ذلك راجع لأسباب متعددة منها:

اعتماد المؤسسة على أسلوب تسهيل تقاعد هذه الفئة من أجل استقطاب ذوي الشهادات، لأسباب ذكرناها سالفاً (ضعف الاستقرار السياسي المحلي، و التشغيل المتردد للأفراد)؛
الاعتماد على ذوي الخبرة لسنوات عديدة، أي استحوذهم لفترة طويلة على هذه المناصب، مما ساهم في تجميد أسلوب العمل.

عدم تجاوب هؤلاء مع تغيرات المؤسسة – محل الدراسة – (استقلالية تسييرية، مالية)، و مع البيئة الجديدة المتطلبة لتقنيات متطورة.

ب3: التغيب عن العمل: إذا نظرنا إلى مجمل الغيابات، حسب الشكل الموالي



المصدر: الاعداد الشخصية بالاستعانة بالوثائق الرسمية للمؤسسة 2012

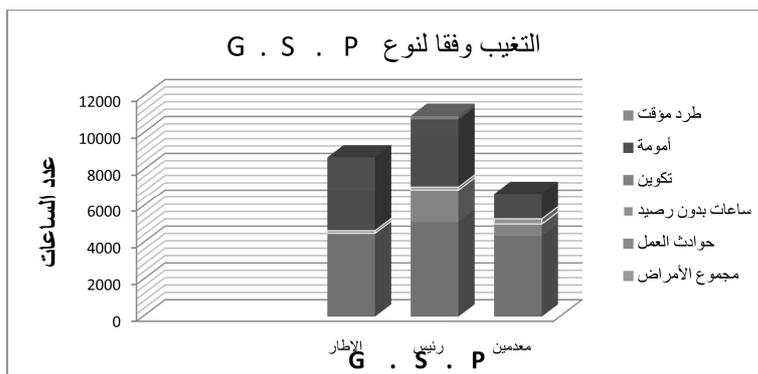
نجد أن:

أعلى نسبة موجودة في الحالة المرضية، و من الملاحظ خلال تواجدا بالمؤسسة أن نسبة كبيرة من المستخدمين، يأتون بالشهادة المرضية بطريقة ملتوية لتبرير غياباتهم غير المتناهية مما يؤثر على أداء الشركة و كثيرا ما يكون السبب عدم رضاهم و حججهم في ذلك متنوعة .

أخذت حوادث العمل نصيبا معتبرا في إحداث التغيبات و أسباب ذلك مختلفة منها: عدم تطوير ظروف العمل، عدم استوفاء بعض مستخدميها لشروط المنصب الموكل إليهم، عدم استغلال الخبرات بشكل ملائم، نقص في تكوين المستخدمين، نقص الإعلام أي الإشهار بالمخاطر المتعلقة بالمهام، إلخ

الطرد المؤقت له أسبابه الخاصة، غالبا ما تكون عدم المبالاة، التعسف من جانب المسير، المحسوبة إلخ غيابات التكوين: عرفت تطورا ملحوظا، إذ بلغ عددها 6378 غياب في 2011، هذا إن دل على شيء فإنه يدل عن ارتفاع التكلفة، بما أن هذه الغيابات مدفوعة الأجر في غالب الأحيان، و المجهودات المبذولة من أجل الارتقاء بالأداء من طرف الشركة – محل الدراسة -.

و إذا أخذنا بعين الاعتبار، مستوى الغيابات حسب الفئات، و بالضبط فئة G.S.P تبعاً للشكل (33) الموالي: G.S.P : groupes sociaux professionnels المجموعات السوسيو – مهنية



المصدر: وثائق المؤسسة الرسمية مع الاعداد الشخصي 2012

يمثل الغياب بسبب أمراض قصيرة المدى أعلى نسبة في صفوف الإطارات، فالرقم الرسمي لا يعبر غالبا عن حقيقة الوضع، فالطرق الملتوية في ذلك كثيرة كسواء الشهادات المرضية و الغيابات غير المصرح بها، و التغطية إلخ و كل هذا غالبا ما ينتج عن عدم الرضى أو الرضى النسبي للأفراد داخل الشركة – محل الدراسة - و بالنظر إلى مجموع الغيابات دون الأخذ بعين الاعتبار حالاتها نلاحظ أن النسبة القوية هي تلك الخاصة بموظفي الاتقان بالرغم من أهمية هذه الفئة في عمل الشركة - محل الدراسة - و سبب ذلك، يعود إلى نسبة التجنيد العالية، الموجودة في هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى.

غيابات حوادث العمل جد مرتفعة لظروف العمل الغير مواتية من جهة، و نقص المعرفة التنفيذية - Le savoir faire - من جهة أخرى و هذا إن دل على شيء فهو يدل على نقص فادح في تقييم أداء الأفراد، خاصة إذا كان بهدف تكوينهم.

غيابات التكوين: كانت مرتفعة أكثر في صفوف موظفي الاتقان، من أجل التأقلم مع التقنيات الجديدة ذلك ما يترجم ارتفاع تكلفة التكوين، إذن فالمشكلة ليست في الانفاق بحد ذاته ولكن في اعداده أي الاعتماد على أساليب صحيحة و عادلة في تقييم الأفراد قبل و أثناء و بعد التكوين.

و الاشكالية المطروحة المتمثلة في عدم التوازن بين ما ينفق على الأفراد و أدائهم، لها أسباب مختلفة من أهمها: افتقار وظيفة تسيير أفراد «سولغاز» - وحدة تلمسان - للبعد الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية؛ التشبث بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية؛

تجاهل الاتجاهات الجديدة في مجال تسيير الموارد البشرية؛ وجود بعض الممارسات السلبية الخاصة بنشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية (توظيف، أجر، تكوين، تقييم إلخ ...) في المؤسسة - موضوع الدراسة -.

البرهنة على هذه الفرضيات، أمر جد معقد و لكنه ممكن باستعمال الطرق العلمية و العملية في البحث، مثلا: الملاحظة و المقارنة بين النظريات العلمية و الواقع المعاش في الشركة المعنية و الواقع المعاش في الشركة المعنية و كذلك

الاستقصاء بواسطة ما يعرف الاستمارة أي طرح أسئلة شفوية و كتابية، مباشرة و غير مباشرة مغلقة و مفتوحة على مستخدمى هذه الأخيرة.

ذلك ما استخدمناه من أجل معالجة هذه الاشكالية و أسبابها أي فرضياتها
إن رفع قيمة الموظف بتوفير أفضل ظروف العيش المهنية و العائلية، هدف أساسي لسونلغاز. لهذا تتميز النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة بحبوية كبيرة.
إلا أن ذلك، كان بعيد المنال، نتيجة أسباب.

ج. أسباب اختلال التوازن بين تكاليف و أداء مستخدمى

شركة سونلغاز – وحدة تلمسان-

**** افتقار الوظيفة للبعد الاستراتيجى فى تسيير الموارد البشرية:**

من مظاهره ما يلي:

عدم رقاء تكاليف الموارد البشرية أو الرأسمال البشري إلى أصل استراتيجى مثله مثل الأصول المادية الأخرى أو استثمارا قائما بذاته، ينتظر منه مردودية اقتصادية و مالية على وجه الخصوص.
يعتبر النظام المحاسبي المعتمد من طرف المؤسسة المعنية الانفاق على مالموارد البشرية تكلفة و ليس استثمارا قائما بذاته، رغم دراية مدراء "سونلغاز " أن هذا المورد لا تتناقص قيمته باستخدامه بل تزداد إذا لاقى العناية و التقدير اللازم.

يجد مسؤولى الشركة صعوبة فى قياس تأثير العنصر البشري على نتائج المؤسسة، على المدى القصير و البعيد خاصة حيث أن هذه الأخيرة لا تتبع النماذج المتكررة إلى حد الساعة فى هذا المجال مثلا: نموذج: سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري (Balanced scorecard) المتضمن أنشطة إدارة الرأسمال البشري و لو أن مبادئه موجودة فى المؤسسة و لكن غير مطورة و مصفوفة الأداء المتضمنة معايير الحكم على القيمة المضافة للعنصر البشري (الاكتساب، الانفاق، التطوير، الاحتفاظ) و أسس التقييم (التكلفة، الوقت، الكمية، الأخطاء و رد الفعل بالنسبة للعمل بمعنى رضا العميل).

و صعوبة رؤية تأثير الموارد البشرية على استراتيجية المنظمة بالعين المجردة.
و إذا حاول مسؤولى مثل هذه الموارد ابداء رأيهم فى هذا التأثير فإنه يصعب عليهم شرحه بأسلوب يقتنع الادارة العليا فى غياب نماذج عملية متبعة.

**** التشبث بالطرق التقليدية فى تسيير الموارد البشرية:**

التشبث بالطرق التقليدية فى تسيير الموارد البشرية أو الرأسمال البشري بمعنى الابقاء عليها أو على معظمها و ذلك ظاهر للعيان من خلال بعض نصوص الاتفاقية العامة المعمول بها فى الشركة – موضوع الدراسة - و المذكورة سالفاً؛ (أنظر تلك المتعلقة بطرق تقييم الأداء).

و من الطرق التقليدية الباقية و المتشبث بها داخل مؤسسة سونلغاز – وحدة تلمسان – ما يلي:

التوجه للهدف عوض التوجه للرؤية الخدمة الاستراتيجية؛

التوجه لجودة الخدمة عوض التوجه للجودة الشاملة؛

التركيز نسبيا على المساهمين عوض التركيز على المنتفعين؛

الاعتماد على الفاعلية عوض التركيز على الإبداع و عقلية رجل الأعمال؛

اتباع الشكل الهرمي بدلا من الشكل المنبسط الذي يدل على التمكن؛

العمل بالتقسيم الوظيفي أكثر من فرق العمل المتداخلة و التي قد تحد من إشكال التهرب من المسؤولية بكل مستوياتها؛
استعمال مبدأ الطلبة عوض المرونة خاصة فى إطار المعاملات بشتى أنواعها (مثلا: تسليط العقوبة و ثقلها على مستهلك الكهرباء و الغاز أي انقطاع الكهرباء بدون إشعار مسبق)؛

تطبيق مبدأ الالتزام بدلا من التعلم و التعلّم المستمر (خاصة لأن الآن) و نحن نعيش فى عصر اقتصاد المعرفة؛

الاعتماد على المحلية و الاقليمية بدلا من مواكبة عصر العولمة و شبكات الأعمال؛

**** تجاهل الاتجاهات الجديدة:**

التي تعتبر من طرف العديد من الخبراء فى هذا الميدان المنفذ البائن إلى حد الساعة قلنا قلّم و تكيف الشركة – موضوع الدراسة – مع محيطها الدائم التغيير، بالرغم من إطلاع المسيرين عليها مع العلم أن جلهم ذوي مستوى علمي لا بأس به كما رأينا فى فصل سابق من الدراسة، إلا أن القدامى منهم ذوي المستويات الضعيفة و المتوسطة (الاعتماد على الخبرة و الترقية) لم تلقى منهم قبولا بما أنهم ضد التعبير بصفة عامة سواء على المستوى الخارجى للمؤسسة أو المستوى الداخلى لها.

و من أهم هذه الاتجاهات ما يلي:

كان القائد فى الماضى البطل المتشدد الذي يتخذ القرارات بمفرده و لا يحتاج للمساعدة؛

و لكن الوضع الآن تغير، إذ أصبح الناس أكثر تعليما و ذكاءا و رغبة فى تنفيذ ما يدور فى عقولهم باستقلالية؛ و خاصة القائد المحيط بالرجال الموافقون دائما له، لا يتمشى مع التغيير الطارئ الذي دائما يستلزم من القائد أن يكون له

محيط مليء بالأقوياء و الأذكاء و ذوي العقول المتفتحة من العاملين، إذ نحن في عصر القيادة بالقيم و الشخصية و قوة التأثير التي من الممكن اكتسابها من خلال التعلم.

الجودة في عصر التغيير المشهود هي تقديم خدمات تدور حول رغبات العميل و توفير كافة الحلول و الخدمات له و بذل لأقصى الجهود في جعل المنظمات بشكل عام ذات هياكل منبسطة Flat و بذل الكثير من الجهد في تطوير أخلاقيات العمل و ثقافة المنظمة.

و من نتائج اهمال هذه الاتجاهات نجد:

أسلوب الهياكل التنظيمية الهرمية المستعمل من طرف المؤسسة – المعنية – ساهم بشكل كبير في اضعاف الابداع و الابتكار بأشكاله الفردي و الجماعي.

كما أن وجود الروح الابتكارية و الابداعية لدى الأفراد مع نقص الدعم و توفير الموارد اللازمة لذلك، يؤدي غالبا إلى اختناقها مما يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة – موضوع الدراسة –

التصادم بين المستخدمين القدامى و الموظفين الجدد و أثره السلبي على المؤسسة – موضوع الدراسة – من خلال تأثيره على محيط و ظروف العمل داخلها.

اتخاذ الحلول التقليدية يعني تجاهل البعد الاستراتيجي في حل بعض المشاكل الخاصة بتسيير الموارد البشرية؛ مثلا: حالة اعادة الهيكلة التي شهدتها سونلغاز و مشكلة زيادة أو التخلص من بعض الوظائف التي أثرت سلبا على الأفراد،

خاصة ذوي المهارات العالية المستغنى عنهم بدون التفكير في مصيرهم المهني، ذلك ما يساهم بقسط كبير في الهدم الابتكاري و ما ينجر عنه من مساوئ في المؤسسة

1-2-2: أسباب خارجية:

منها الاقتصاد المغلق أو المخطط و ما انجر عنه من استراتيجيات و سياسات (نقص التوظيف، الاستخدام عن طريق الاجبار الخ ...)

و مع تآرجح الوضع في البلد بين الاستقرار السياسي و عدمه و مع ظهور موجات غضب كثيرة عبر العالم (الربيع العربي) أصبح التوظيف عن طريق ادخال الدم الجديد، و توسيع حصاص الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من بينها الشركة – موضوع الدراسة – ضروري من أجل امتصاص البطالة في أوساط الشباب خاصة، ذلك ما أدى إلى – البطالة المقنعة – داخلها (منصب واحد يضم عدة أفراد).

و بتسليطنا الضوء على الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات و وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية أي أخذنا عينة تمثل 33% من مجموع مستخدمي المؤسسة – موضوع الدراسة – و تقسيمها إلى فئات عمرية متفاوتة أي فئة: 20 إلى 30 سنة؛ 30 إلى 40 سنة؛ 40 إلى 50 سنة؛ و ما فوق 50 سنة.

و تقسيم هذه الفئات بدورها إلى ذكور و إناث و باستعمال تدرج "Likert"، ليكارت في الاستقصاء، اعتمادا على الصيغة التي تضمنت الخيارات الموالية:

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.
أو

راضي بشدة، راضي، محايد، غير راضي، غير راضي بشدة.

بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات و وظيفة تسيير الموارد البشرية:

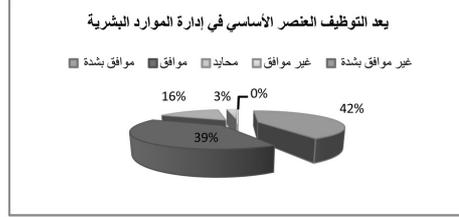
1-1: أهمية و ضرورة الاستخدام أو التوظيف:

تمنت العينة المأخوذة بعين الاعتبار باختلاف عمر و جنس عناصرها، عملية الاستخدام في المؤسسة – موضوع الدراسة – (سواء الداخلي أو الخارجي)

و أعطت لها أهمية كبيرة، لما تجنبه من آثار ايجابية على كل المستويات (الفرد، الشركة و الدولة).

ذلك ما أوضحناه من خلال الجداول و الأشكال الموالية:

ملاحظة: على 38 فرد (مجموع الذكور و الإناث)، كانت الموافقة آتية من 31 عنصر، هذا ما دل و ما يدل على إيمان هؤلاء بتوظيف الأفراد و تأثيره الايجابي على المؤسسة، الفرد و الدولة بصفة عامة سواء



ملاحظة: أخذتالوافقةحيز اكبير افياجاباتهذهالفئة، إلا أنها لاتالحيدواللاموافقةكانتجودة، وهذا إن دل على شيء، فإنها تبيّن أن نسبة كبيرة من الموظفين ترى أن التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية.



ملاحظة: حالاتالوافقة، كانتحاضرة ولكناللاموافقةكانتظاهرة ولو بصور ةمحتملة، نظر الميول للفئة للاستقرار الوظيفي.



ملاحظة: الموافقة كانت قائمة ولكن الحيا كان موجودا، خاصة في أوساط المقبلين على الالتحاق بدفعالبا ما يميلون إلى التسكوت وهذا لأسباب متنوعة، قد تكون ونعدمالرضا، وبالتالي عدم الاهتمام بمسار



و لكن بالرغم من اعطاء هذه العملية الأهمية و التقدير من طرف كل الفئات المستجوبة ذكورا و إناثا إلا أن اهماله (خاصة الخارجي) كان لفترة طويلة و أسباب ذلك تعددت و اختلفت، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
1-2: إهمال التوظيف (خاصة الخارجي) من طرف مسؤولي تسيير الموارد البشرية و أسبابه:
1-2-1: أسباب داخلية:

تمثلت في:
محاولة الشركة - موضوع الدراسة - : تقليص تكاليفها ، الإبقاء على ذوي الخبرة لأنها كانت المعيار الوحيد و الأساسي لكل تقييم، التخوف من ذوي المستويات العليا من التعليم لأن جل المسيرين كانوا من القدامى ذوي مستوى تعليمي ضعيف أو متوسط.

1-2-2: أسباب خارجية:
منها الاقتصاد المغلق أو المخطط و ما انجر عنه من استراتيجيات و سياسات (نقص التوظيف، الاستخدام عن طريق الاجبار إلخ ...)

و مع تأرجح الوضع في البلد بين الاستقرار السياسي و عدمه و مع ظهور موجات غضب كثيرة عبر العالم (الربيع العربي) أصبح التوظيف عن طريق ادخال الدم الجديد، و توسيع حصص الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من بينها الشركة - موضوع الدراسة - ضروري من أجل امتصاص البطالة في أوساط الشباب خاصة، ذلك ما أدى إلى - البطالة المقنعة - داخلها (منصب واحد يضم عدة أفراد).

2-1-2: أسباب خارجية:

منها الاقتصاد المغلق أو المخطط و ما انجر عنه من استراتيجيات و سياسات (نقص التوظيف، الاستخدام عن طريق الاجبار إلخ ...)

و مع تأرجح الوضع في البلد بين الاستقرار السياسي و عدمه و مع ظهور موجات غضب كثيرة عبر العالم (الربيع العربي) أصبح التوظيف عن طريق ادخال الدم الجديد، وتوسيع حصص الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من بينها الشركة – موضوع الدراسة – ضروري من أجل امتصاص البطالة في أوساط الشباب خاصة، ذلك ما أدى إلى – البطالة المقنعة – داخلها (منصب واحد يضم عدة أفراد).

ممارسات سيئة أخرى:

إلى جانب الاعتماد على التوظيف الداخلي (داخل الوطن)، يفضل مسؤولي تسيير الموارد البشرية التوظيف من داخل الشركة – محل الدراسة – عن طريق الترقية و التحويل و الانزال، و النوع الآخر أي الذي يأتي من خارج المؤسسة المعنية، و غالبا ما يُلجأ إليه إذا اقتضت الضرورة ذلك أو إذا كان إجباريا، مفروضا من الهيئات العليا الممثلة للدولة.

اعتمادا على الاستقصاء و ما توصلنا إليه من اجابات فئات العينة عن السؤال المطروح المتمثل في: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

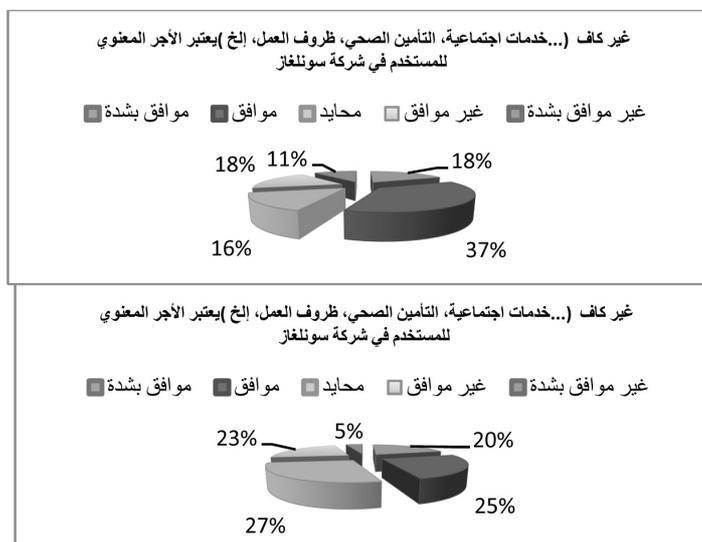
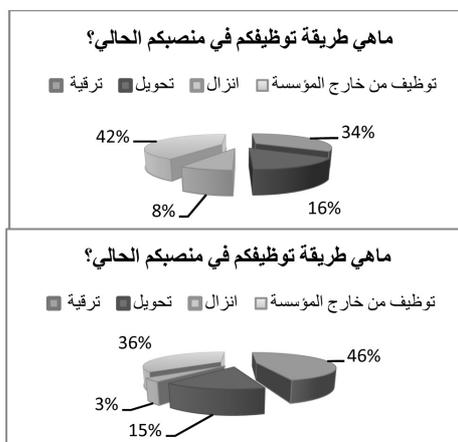
و أخذا بعين الاعتبار الجداول و الأشكال الموالية.

ملاحظة:

التوظيف الخارجي عن طريق الترقية كان هو السائد في مؤسسة سونلغاز – وحدة تلمسان – .

ملاحظة:

عموما، أخذ التوظيف الداخلي مكانة لا بأس بها في المؤسسة، و الترقية هو من أكثر الأساليب استعمالا في هذا النوع من التجنيد.



The reality in human capital.....

نجد أن التوظيف من داخل الشركة – موضوع الدراسة – ما زال قائما و بنسب لا بأس بها، خاصة بطريقة الترقية، و لو أنه بدأ يقل في السنوات الأخيرة.

و لكن إذا ما أعتد على الاستخدام الخارجي (خارج المؤسسة) فأول شيء يُسأل عليه المترشح الشهادة إلا أن هناك معايير أخرى جد مهمة من أجل انتقاء الأحسن. فإلى جانب الرصيد العلمي للمرشح و هي المستوى العلمي أو الشهادة المتحصل عليها يمكن الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

** ذكاء المرشح و هي مدى قدرة المرشح على حل المشاكل التي تعترض طريقه في العمل و مدى قدرته على ابتكار حلول جديدة؛

** خبرة المرشح و هي الرصيد الذي يملكه المرشح من خبرته في العمل أو خبرته الحياتية؛

** القدرة على العمل الجماعي و على الانسجام مع الآخرين في العمل، فهذه النقطة بالذات تحمل أهمية كبيرة نظرا للمشاكل الكبيرة التي تحصل بين العمال.

كل هذه المعايير يمكن إيجادها في المرشح عن طريق:

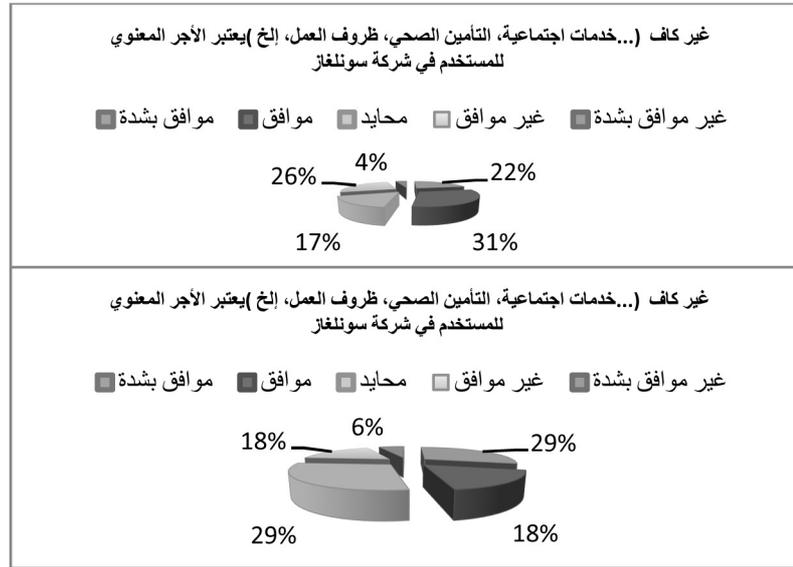
الاختبارات: الشفهية و الكتابية؛

المسابقات التطبيقية؛

إذا كانت سليمة و صحيحة، ذلك ما لا نجده في معظم المؤسسات الاقتصادية الوطنية على رأسها سونلغاز و بالأخص – وحدة تلمسان – إذ أن كثيرا ما تكون هذه الاختبارات أسئلة بلا معنى لأن نتيجة المسابقة محسومة.

و كثيرا ما لا يتم اجراء المسابقات التطبيقية أصلا مع أنها جد ضرورية لمعرفة المستوى الحقيقي للمرشح.

* كل هذا يجرنا إلى ذكر القرابة و الصداقة و الأخذ بمبدأ مصلحة مقابل مصلحة إلى جانب مبدأ الأولوية فإيا لتوظيف لأبناء الشركة المعمول بها كمعايير تقليدية في التجنيد و التي أيدتها الأغلبية الساحقة من فئات العينة المستجوبة، كما تبينه الأشكال و الجداول الموالية

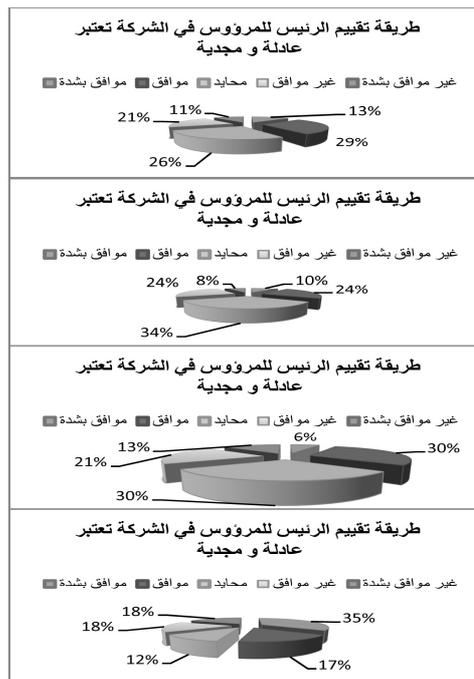


المصدر: الأعداد الشخصية 2013

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة بأنواعها المعتدلة و الشديدة، مجتمعة فاقت حالات الموافقة، و الحياد كان مهما.

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة كانت هي الطاغية، ذلك ما يدل على عدم رضى أعضاء هذه الفئة على أسلوب التقييم المستعمل فعلا من طرف مسيري الموارد البشرية للشركة - محل الدراسة -.

نفس المصدر



2- الأجر:

شهدت مؤسسة سونلغاز - وحدة تلمسان - ارتفاعا محسوسا في الأجر و تنوعا معتبرا في التعويضات المالية (انظر سلم الأجر، التعويضات المذكورة سافا من خلال الاتفاقية العامة، المعتمد عليه)، مما أدى إلى ارتفاع تكاليفها، بدون أن يقابل ذلك تحسن في الأداء، فمظهره لا زالت قائمة (تزايد الغيابات بسبب أو بدون سبب، البطالة المقنعة، مغادرات مبكرة، تقاعد مبكر الخ ...) و سبب ذلك بائن و يكمن في كيفية منح هذا الأجر فالمسألة هي مسألة كيف و ليس كم. فحسب العينة المأخوذة بعين الاعتبار، أغلب أعضائها راضون على الكم أي على الأجر و ملحقاتها المادية (تعويضات مكافآت) دون الكيف.

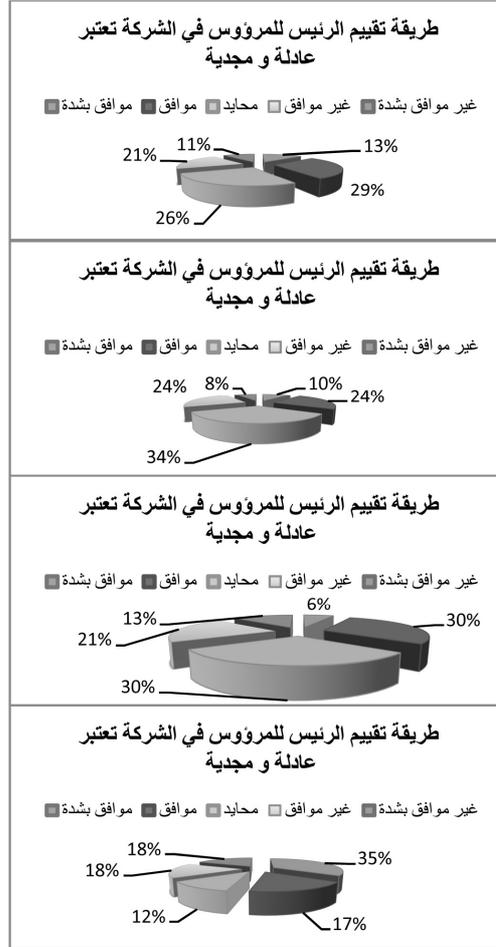
1-2: الرضى النسبي على الأجر و ملحقاتها المادية:

مستخدمي شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - النسبي بالنظر إلى الجداول و الأشكال المعبرة على رضى على ما يمنح لهم من أجر المولية:

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة بأنواعها المعتدلة و الشديدة، مجتمعة فاقت حالات الموافقة، و الحياد كان مهما.

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة كانت هي الطاغية، ذلك ما يدل على عدم رضى أعضاء هذه الفئة على أسلوب التقييم المستعمل فعلا من طرف مسيري الموارد البشرية للشركة - محل الدراسة -.

نفس المصدر



المصدر الاعداد الشخصي 2013

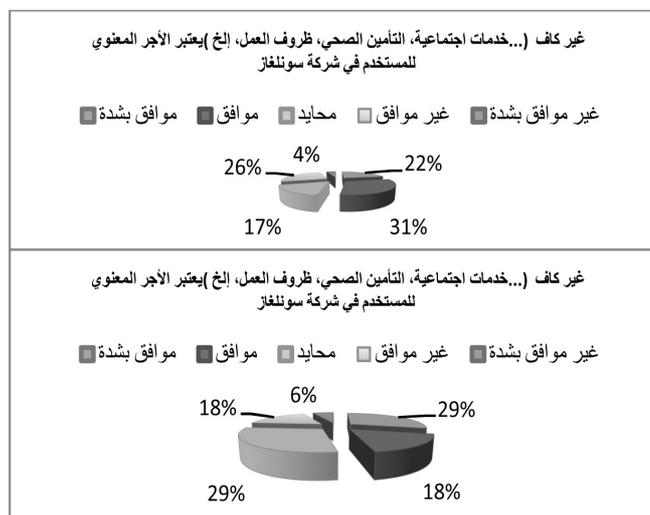
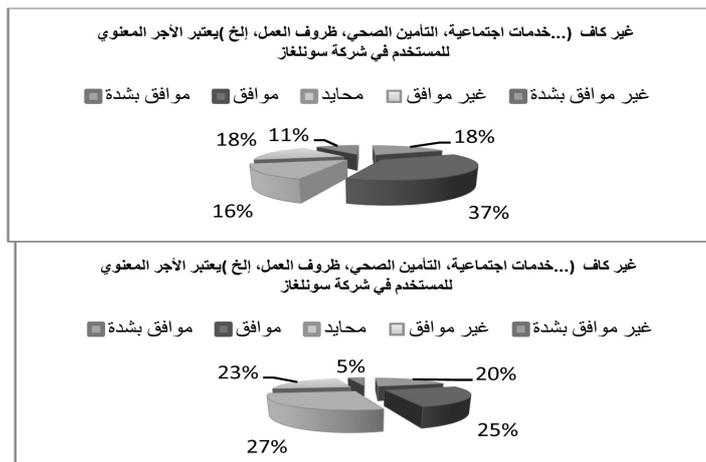
الملاحظة العامة:

حالات عدم الرضى بأنواعها (المعتدلة و الشديدة) و الحياد موجودة و مستمرة. فمع تفتح الفرد على ما يجري في العالم الخارجي أي مقارنة أجره بمرتبات أفراد ذوي المناصب المشابهة في الشركات الأخرى ذات نفس النشاط سواء في البلد أو خارجه، يجعل نسبة عدم الرضى و الحياد دائما موجودة و المطالب غير متناهية، بما أن هدف كل مستخدم هو الحصول على أعلى أجر ممكن.

و بما أن الأجر مقسم إلى أجر مادي و أجر غير مادي أي معنوي مثلا الخدمات الاجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل إلخ (...). فالمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - يرى أن الشرط الثاني من الأجر غير كاف و لا يناسب منصبه مما يؤثر سلبا على أدائه.

2-2: عدم رضى مستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - على أجرهم المعنوي:

هذا ما أكدته مواقفهم إزاء فكرة : "عدم كفاية أو عدم رضاهم على أجرهم المعنوي، خاصة ظروف عملهم الغير مطورة و التي لا تتناسب مع التغيير الذي يشهده محيط الشركة - موضوع الدراسة - كل هذا نستنتجه من الجداول و الأشكال الموالية:



المصدر: الأعداد الشخصية 2013

ملاحظة عامة

عدم الرضى النسبي على الأجور المادية الممنوحة لمستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - و الموافقة النسبية على عدم كفاية تلك المتعلقة بالناحية المعنوية (خدمات اجتماعية تأمين صحي، ظروف عمل إلخ ...) ليس مبررا كافيا على استمرار ضعف أداء الأفراد داخل الشركة، لأن هناك اجتهاد متواصل من طرف المعنيين من أجل الزيادة في المرتبات المادية و ملحقاتها و كذا تحسين ظروف العمل و ما شابه ذلك.

أسباب أخرى، يراها معظم مستخدمي الشركة - موضوع الدراسة - مساهمة بقسط و فير في تباطئ أدائهم، أهمها عملية تقييم أداء الأفراد المعتمد عليها في نشاطي دفع الأجر و التكوين.

*** تقييم الأداء:**

بالملاحظة، وجدنا أن تقييم الفرد في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - في الماضي مختلف نوعا ما من التقييم الموجود الآن المعتمد على أسلوب شبه علمي (انظر الملاحق)، إلا أن رواسب الفترة الماضية ما زالت قائمة مما يجعله على العموم غير عادل كما تبينه الأشكال و الجداول الموالية:

نفس المصدر

ملاحظة عامة:

بالرغم من احتياج الشركة - موضوع الدراسة - إلى الكفاءة و الفعالية في هذه الأونة و بالرغم من الانفاق المتزايد على مواردها البشرية خاصة و أنها تتمتع بالاستقلالية المالية، إلا أنها لم تتوصل إلى الأداء المطلوب و أسباب ذلك يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

عدم تساوي الأجور مع أجور الشركات الأجنبية، بما أن الفرد المستخدم دائم التطلع إلى الأحسن من باب المقارنة؛ عدم كفاية نفقات الخدمات الاجتماعية، ظروف العمل، و المتعلقة بالصحة و ما شابه ذلك؛ الخلل الواقع في تقييم أداء المستخدمين، بصفة عامة (الصداقة، العلاقات العائلية، المصالح إلخ ...) بدون أن ننسى التسامحية التي ما زالت قائمة بالرغم من التغير الحاصل في محيط الشركة - موضوع الدراسة - (الاستقلالية المالية) ذلك ما يعتبر خطأ من أخطاء تقييم أداء الأفراد.

كل هذه الشوائب قد تؤدي إلى مظاهر الأداء السيء المتمثلة في الغيابات بأنواعها، النزاعات، اللامبالاة، الخ...).

ممارسات سيئة أخرى:

في شركة "سونلغاز" - وحدة تلمسان - وقع و يقع الرؤساء المقيمين في أخطاء مختلفة نذكر أهمها:

الخطأ الأول: بلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم.

الخطأ الثاني: يعطي بعض المقيمين درجات متدنية للمستخدم بغض النظر عن مستوى أدائه.

الخطأ الثالث: يتم تقييم معظم المرؤوسين باعطائهم نقاط متوسطة دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.

الخطأ الرابع: يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العمل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبا أو إيجابا.

الخطأ الخامس: تركيز المقيم على صفات الفرد، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.

الخطأ السادس: التحيز إيجابا أو سلبا للبعض.

كل ذلك يبينه الجدول الموالي:

نسب الموافق المتخذة تجاه بعض أخطاء الرؤساء افي تقييم مرؤوسيهم.

الموافق أخطاء المقيم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
الخطأ الأول	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	45	40	15	40	49	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 24	% 21	% 8	% 21	% 26	% 100
الخطأ الثاني	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	14	35	10	70	60	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 7	% 19	% 5	% 37	% 32	% 100
الخطأ الثالث	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	35	39	05	65	45	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 18	% 21	% 3	% 34	% 24	% 100
الخطأ الرابع	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	40	45	12	50	42	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 21	% 24	% 3	% 34	% 24	% 100
الخطأ الخامس	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	56	65	20	35	13	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 30	% 34	% 10	% 19	% 7	% 100
الخطأ السادس	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
	50	55	14	40	30	189
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
	% 27	% 29	% 7	% 21	% 16	% 100

ملاحظات:

من الملاحظ أن الأخطاء الأكثر شيوعاً حسب هذه الدراسة هي: تركيز المقيم على صفات الفرد، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء؛ التحيز إيجابياً أو سلباً للبعض.

و هذا لا يعني، انعدام الأخطاء الأخرى، بل هي موجودة و لكن بدرجة أقل إذا ما قارناها مع الأخطاء المذكورة أعلاه. وجود الخطأ الأول المتمثل في لجوء بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم، يدل على ظاهرة التسامحية «Larxisme»، التي كانت طاغية في عهد الإقتصاد الموجه، ذلك ما يؤكد بقاء رواسب النظام الإقتصادي السابق في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عامة و شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - خاصة.

3- التكوين:

بغيا بوظيفة خاصة بالتنمية البشرية مازالت إدارة تسيير الموارد البشرية في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - تباشر نشاط التكوين و التدريب مثله مثل النشاطات الأخرى السالفة الذكر (توظيف، أجر) في إطار وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1-3: أهمية و ضرورة التكوين:

بالرغم من أهمية التكوين المتواصل في التنمية البشرية داخل الشركة موضوع الدراسة - كما يبينه الاستقصاء الموضوع المعبر عنه بالجدول و الأشكال التالية: فعن التساؤل المقترح على عينة من المستخدمين بمختلف فئات عمرها يتضح مايلي:

The reality in human capital.....

ملاحظة: الموافقة بنوعيتها على ضرورته، مثلت النسبة العليا أي ما يعادل 79% (45%+34%)، و لو أن المواقف الأخرى (الحياد، عدم الموافقة) لم تكن معدومة.

ملاحظة: مثلها مثل الفئات الأخرى، سُجلت أعلى نسبة في الموافقة بأنواعها (58%+30%=88%).

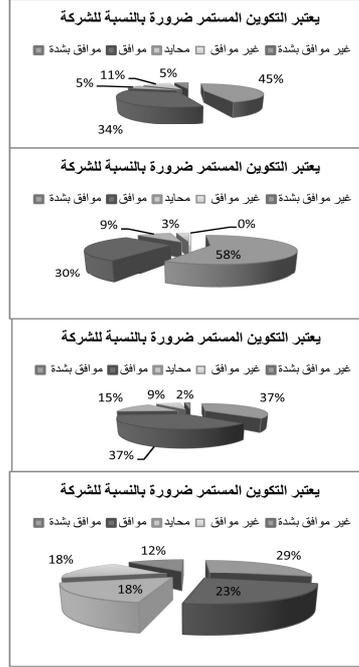
ملاحظة: الموافقة بنوعيتها، أخذت الحيز الأكبر، إذ مثلت 74% (37%+37%) من الأصوات، دون أن نتجاهل نسب الحالات الأخرى و على رأسها الحياد الذي مثل 15%.

ملاحظة: في المجموع، حالة الموافقة بنوعيتها فاقت حالات الحياد و اللاموافقة و لكن هذه الأخيرة، فرضت وجودها بنسب مقبولة.

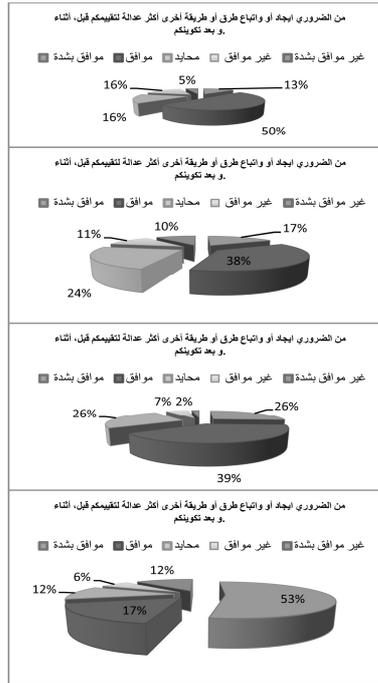
ملاحظة: الموافقة بنوعيتها فاقت 50% من الأصوات، إلا أن الحالات و المواقف الأخرى فرضت وجودها و لو بنسبة قليلة حيث كانت أغليبتها أتية من الفئة المتقدمة في السن، نظرا لتعودهم على الترقية و التحويل بالأقدمية و الخبرة فقط.

ملاحظة: نسبة الحياد، ظاهرة بشدة، نظرا لبقاء الممارسات السيئة الموروثة عن النظام المتبع سالفًا (بعض التعسفات و ما شابه ذلك)، إلا أن الموافقة أخذت الحيز الأكبر و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على تطلع مستخدمي سونغاز –

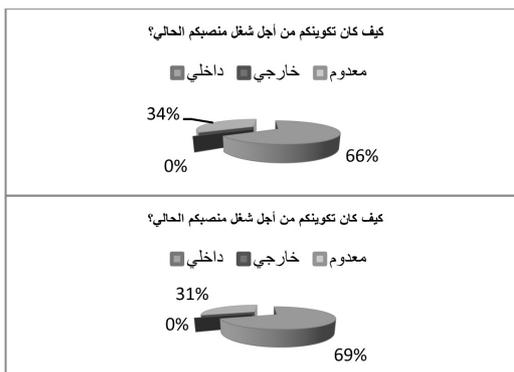
ملاحظة: تقريبا 65% من الأصوات، كانت موافقة على استبدال الطرق المتبعة في تقييم المترشح، المتكون و المكون بأخرى أكثر عدالة، و نسبة كبيرة التزمت الصمت لأسباب عدة منها عدم الشفافية في التقييم.



المصدر: الأعداد الشخصية 2013



ملاحظة: في المجموع، انعدم التكوين الخارجي و تفوق التكوين الداخلي مع بقاء بعض العناصر محرومة منه.

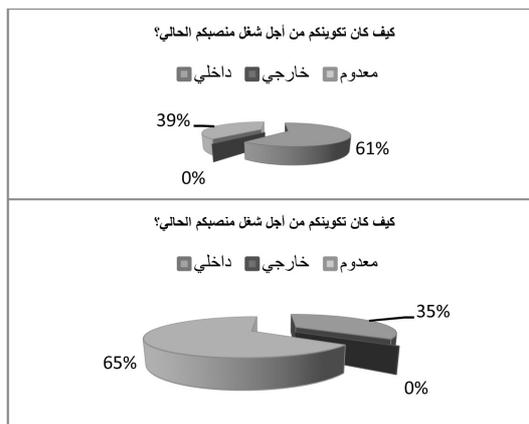


ملاحظة: في المجموع، نلاحظ انعدام التكوين الخارجي.

ملاحظة:

ولكن، بالرغم من أهميته البالغة و ضرورته في الآونة الأخيرة (اقتصاد المعرفة، تكنولوجيا جديدة إلخ...) إلا أن بعض الشواذب التي تعيق المسار الجيد لهذا النشاط مازالت قائمة، من بينها ضعف تقييم المعنيين بالتكوين و الإبقاء على التكوين الداخلي مع ضعف انتقاء المكونين و اهمال كلي للتكوين الخارجي (خارج الوطن) داخل شركة سونلغاز – وحدة تلمسان -.

ملاحظة: عموما كان الاعتماد على الخبرة و الأقدمية ظاهرا للعيان، و على التكوين الداخلي مع اهمال التكوين الخارجي.



المصدر: الاعداد الشخصي 2013

ملاحظة:

نجد أن الأغلبية نادت بايجاد أو اتباع طرق أكثر حداثة و عدالة، لتقييم المستخدمين قبل و أثناء و بعد التكوين، ذلك ما يثبت معاناة هؤلاء من مشكل عدم عدالة الطرق المتبعة في هذا المجال، بالرغم من الانفاق المتزايد على تكوين أفراد سونلغاز – وحدة تلمسان – هذا ما يؤثر سلبا على أدائهم.

2-2-3: الاعتماد الكلي على التكوين الداخلي (داخل الوطن):

اعتمدت شركة سونلغاز – وحدة تلمسان – لمدة طويلة (الاقتصاد المخطط) على التكوين الداخلي (داخل الوطن) و لا زالت تعتمد أكثر عليه.

حسب الاجابات التي تلقيناها عن السؤال المطروح: كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبهم الحالي (داخلي: داخل الوطن؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟ و الممثل بالجداول و البيانات التالية:

ملاحظة:

نستنتج مما سبق أن التكوين الداخلي بانواعه المختلفة (داخل الشركة – موضوع الدراسة – و خارجها) أخذ مكانة لا بأس بها، بينما الآخر المدعو بالخارجي انعدم، بالرغم من أن العينة المأخوذة بعين الاعتبار بفئاتها الأربعة، خاصة الاطارات منها، اعترفت بأهميته على الصعيد الشخصي و الوظيفي المؤثر ايجابا على الشركة المعنية من خلال: الاحتكاك بزملاء عمل أجنبيين collègues؛ مساندة التغيير من حيث التكنولوجيا و التقنيات الأكثر حداثة، من أجل الحد من حوادث العمل؛ الترفيه عن النفس... الخ

زيادة على ذلك، كانت طرق انتقاء المكونين تقليدية بمعنى الاعتماد بالدرجة الأولى على أقدمية و خبرة المستخدم المكون و مازالت كذلك إلى حد الآن حسب ما سمعناه و ما لاحظناه في الميدان.

ممارسات أخرى:

غالبا ما يفضل مسؤولو تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز – وحدة تلمسان – التكوين الداخلي التقني و بعيدا عنه يأتي التكوين من أجل الإثراء الفردي « L' enrichment personnel ».

ذلك ما استنتجناه من خلال تحاورنا مع معظم المتكويين (اطارات سامية، إطارات متوسطة، عمال التنفيذ).

الفرضيات المطروحة سابقا، صحيحة و موجودة و ظاهرة للعيان في شركة سونلغاز – وحدة تلمسان – و المتمثلة في: افتقار وظيفة تسيير الموارد البشرية للبعد الاستراتيجي في ادارتها للرأس المال البشري.

التشبه بالطرق التقليدية في ذلك؛

تجاهل الاتجاهات الجديدة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛

وجود بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات الوظيفة المعنية.

لذلك، على شركة سونلغاز – وحدة تلمسان – تدارك الأمر بسرعة و لو أن مسؤوليها واعين جد الوعي بذلك و يحاولون معالجة الوضع و الاجتهاد في تحسينه و لكن ذلك يبقى مجموعة محاولات فحسب بدون نتائج بانئة إلى حد الساعة.

و للتخفيف من وطأة هذه الإشكالية على مؤسسة سونلغاز – وحدة تلمسان – تقترح ما يلي:

محاولة إيجاد آليات خاصة للتخلص من راسب الاقتصاد المخطط في إطار تسيير الموارد البشرية؛

الالتفات إلى الاتجاهات الجديدة و تطبيق ما تستطيع المؤسسة – موضوع الدراسة – تطبيقه – من حيث تسيير موارد البشرية و ذلك حسب إمكانياتها المالية، المادية و المعنوية؛

محاولة التقليل من الممارسات الخاطئة التي لا تخدم الشركة المعنية أي تلك المؤدية إلى الظواهر غير المرغوب فيها (مثلا الغياب المتكرر، المغادرة، انخفاض الإنتاجية... الخ) و بالتالي ضعف الأداء.

كل ذلك من خلال:

التخلي عن العادات السيئة في التوظيف (العلاقات العائلية، الصداقات، الخدمات المتبادلة ... الخ)، و تغلب مبدأ الكفاءة و الجدارة و الفعالية؛

الاعتماد على التخطيط حسب أهداف المؤسسة – موضوع الدراسة – في مجال تسيير الموارد البشرية خاصة التوظيف أو التجنيد، فالاستخدام الإجباري لا يفيد الشركة؛

التخلي عن مبدأ التسامحية (Larxisme)، أثناء دفع أي تعويض أو مكافأة مادية خاصة، فكل حسب عمله؛

الاهتمام أكثر بالناحية المعنوية في تعويض و مكافأة المستخدمين (مثلا توفير السكنات وفق قدرات الموظفين المادية سواء كانت الدائمة أو المؤقتة؛

إعادة النظر في نظام التقييم الحالي مع مراعاة ما يلي:

استخدام نماذج علمية تخدم الشركة من جهة و المستخدم من جهة أخرى؛

الابتعاد عن سلوك المقيم السيء (الاعتماد على الصداقة، العلاقات العائلية، المحاباة... الخ)

تحديد عناصر التقييم و تعريفها تعريفا دقيقا و واضحا، لكي لا يحدث اختلاف في تفسيرها؛

جعل عملية التقييم، عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرؤوسين بل تطوير مستوى أدائهم، و تخطيط مستقبلهم الوظيفي؛

اللجوء إلى التكوين الخارجي (أي خارج الوطن)، بما أن إمكانيات الشركة المادية تسمح بذلك، لمواكبة التطورات خاصة في مجال الكهرباء و الغاز، أي التكنولوجيا الحديثة، الاحتكاك بالشركات العالمية في هذا المجال، و التحضير لما هو قادم وصولا إلى خصوصية الشركة.

خاتمة عامة

يعد الفرد موردا استراتيجيا و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات، تعمل المؤسسات الاقتصادية على تهيئته لضمان ديمومتها و استمراريتها. وقد عرف الرأس مال البشري تطورات عدة عبر الزمن، واهتمت به عدة ديانات من بينها الدين الإسلامي فهو، أول فكر، أعطى أهمية للفرد، إذ كرمه بالعقل و نظم أسلوب حياته الشخصية و الجماعية بقوانين و تشريعات إلهية عادلة، حيث سخر له الأصول الملموسة لاستعمالها أحسن استعمال بخلاف المدارس المتوالية التجارية، الطبيعية، الكلاسيكية، الماركسية، الكينيزية والنيوكلاسيكية التي أعطت أهمية للأصول الملموسة قيل أن تعطيه هو الأهمية و الأولوية إلا مع ظهور تغيرات ظاهرة للعيان مثل التكنولوجيا، العولمة و المعرفة التي جعلت منه ثروة حقيقية، وأول من احتوته و ما زالت تحتويه المؤسسات الاقتصادية التي تعطي له الأهمية القصوى. فهي موجود

وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية و التصورية و الإبداعية في ميدان إنتاج السلع و تقديم الخدمات و تكمن المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية ، داخل المؤسسة الاقتصادية في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجيه تطور و تغيير، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

ينعین على المنظمات الاستجابة للتغيرات المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص و تجنب التهديدات لتتمكن من البقاء و الاستمرارية، و من هذا المنطق برزت فكرة الاهتمام بالأسمال البشري و الاستثمار فيه.

فرضت العولمة على المدراء و المسيرين مرونة و شمولية و قابلية أكثر، و بشكل عام فرضت على إدارة المؤسسات الاقتصادية و على الأخص إدارة تسيير الموارد البشرية التحول من سياسة الإجراءات إلى سياسة الاستراتيجيات من أجل البقاء و الاستمرارية.

الفرضيات المطروحة، صحيحة و موجودة و ظاهرة للعيان في شركة «سونلغاز»-وحدة تلمسان- و المتمثلة في:

-افتقار وظيفة تسيير الموارد البشرية للبعد الاستراتيجي في ادارتها للأسمال البشري.

-التشبث بالطرق التقليدية في ذلك؛

-تجاهل الاتجاهات الجديدة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛

-وجود بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات الوظيفة المعينة.

ادن، في ظل التغيرات الراهنة و التي أصبحت تشكل ميزة أساسية لبيئة الأعمال، أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات و ذلك لما توفره من مرونة للمنظمة.

و من ثم، أضحت النظرة إلى المورد البشري مختلفة عما كانت عليه في الماضي (تكلفة)، إذ تحول إلى:

قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية؛

طاقة فكرية و مصدر للابتكار و التجديد و الاختراع؛

طاقة للإنجاز و تحقيق الأهداف و حل المشاكل؛

مصدر لتوليد و تنمية القدرات التنافسية؛

قوة لدفع و تفعيل التغيير؛

و خالق للقيمة المضافة في المنظمة.

أما النظرة لإدارته، اختلفت عما كانت عليه، فهي الآن:

• شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء و تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

• رائد التطوير و التغيير في المنظمة و مصدر الأفكار الجديدة؛

• مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء و تحقيق نتائج أفضل للمنظمة؛

• راعي لمصالح العاملين و أداة التعبير عن اهتماماتهم و توصيلها إلى إدارة المنظمة العليا.

في الختام، و مما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة المتواضعة و البسيطة نستطيع القول، أنه حان الوقت أن تأخذ مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان - بعين الاعتبار الاتجاهات الجديدة و أن تصبح وظيفة مواردها البشرية شريكا استراتيجيا في الشركة - موضوع الدراسة - و ذلك بتزويد مسيري هذه الموارد بمجموعة جديدة من الإمكانيات المساعدة على التفكير الاستراتيجي في هذا المجال.

و قد حان الأوان أن:

• تتبنى هذه المؤسسة المدخل الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية من خلال توضيح المحاور الكبرى للتوظيف و دفع الأجور و التكوين و إدارة مسارات (العمل) بالنظر إلى مخطط تطوير المؤسسة ككل حسب الإمكانيات المتوفرة لديها.

■ تطور و تطبيق الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة بـ:

✓ نظام الاستقطاب و الاختيار و التعيين (التوظيف)

✓ نظام الأجور و الامتيازات

✓ نظام تقييم الأداء

✓ نظام الترقيّة

✓ نظام أخلاقيات و آداب المهنة

■ إتباع منهجيات مناسبة منها منهجية الاحتفاظ بالموظف - حاولت هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة و حسب المعطيات و المعلومات التي أمكن الحصول عليها، إذ لا يمكن أن نصفها بالكمال، فهي لم تحظ حتما بكل جوانب الموضوع و بكل أبعاده.

References

- Human resource, capital of cognitive most prized in the Arab country, a lecture prepared by trustee ImadEddin February 2004.
- Abdul QadirJglol: social scientist of the most important writings in the field of historical dilemmas of political sociology at the IbnKhalidun.
- Ali peaceful of his works include Introduction to Behavioral Sciences in 1969, personnel management in 1970 to raise production efficiency, human behavior in management in 1973, and behavioral systems in 1978.
- Ahmed Ta'ani: His other books mention the most important: management training according to the vision developmental training: concept and its effectiveness, build a training and evaluation programs.
- Documents of internal organization with the setup Profile 2011-2012-2013
- "The Limitations of Marginal Utility", (First Published 1909), in: The Place of Science in Modern Civilization.
- "The Preconceptions of Economic Science", (First Published 1900) in: The Place of Science in Modern Civilization.
- A. khemakhem, the dynamics of question control, Dunodparis, 1977.
- A. Chandler, Strategy and Structure, M.I.T press, London, 1962.
- ABDELADIM Leila: The privatization of public enterprises in the Maghreb countries, international editions, Paris 1998.
- Alain -Charles Martinet Ahmed, lexicon of management, 7 edition, 2005, Dalloz,.
- ANDRE BOYER, the essentials of management, Paris, Edition d'organization, 2001.
- Anne-Marie FERICELLI and Bruno SIRE, Performance and Human Resources, economica 2002.
- Ardouin Thierry, {Formation Engineering for Enterprise}, Ed Dunod, paris, 2003.
- Armand Dayan, Management Manual, ELLIPSES, AUF, Paris, 1998
- BERNARD Colas, Encyclopedia of Accounting. Management Control and Audit, Economica, 2000.
- Bernard MAR tory, Daniel Crozet, human resources management, 4 editions dunod, paris, 2001,
- Bernard Martory and Daniel Grazet, Human Resources Management: Social Leadership and Performance, Dunod, Paris, 2001.
- Bertrand Thiery and others, Organization and management of the company, éditionsd'Organization, Paris, 3rd ed, 1998.
- Charles-Henri Bessetre Des Horts, Managing Human Resources in Business: Concepts and Tools, Organizational Editions, Paris, 1990,
- Curle Adam, Educational strategy for developing societies, Tavistock publication limited, London, 1963.
- David Schweickart, Against capitalism. Boulder, Colorado: Westview Press, 1996.
- Elie Cohen, dictionary of management, edition the discovery paris 2000.
- Emanuel Carre, Alain Labruffe, {Guide to New Trainer} Talent in Practice (AFNOR Edition, 2006.(
- Eric Vatteville. Measurement of human resources and management of the company, Economica, Paris, 1985.
- Gorouitz Elizabeth, "Employee Training Current Trends," Future Challenges, Training and Development Journal, August 1993
- Stop the mess ! IH Ansoff, Corporate Strategy, New York, Mc-Graw-Hill Book commpany, 1965.

- Investments and Development: Systemic Approach International Colonial Communications: Evaluation of the effects of public investment programs 2001-2014 and their impact on employment, investment and economic growth, Dr. Aoumeur AKKI ALOUANI Associate Professor, University of Setif I, March 11-12, 2013
- ISHIHARA KATSUYOSHI "Maitising quality management methodology", editions MARE NOSTRUM, 1996.
- J. Dilauro. Training needs assessment: current practice and new directions>. Public personal management. Nov.Dec. 1994
- J.C Barbie, the organization of work. Paris. The sycamore. 1982J. Butler, G.R. Ferris and N.K. Napier, Strategy and Human Resources Management, Cincinnati, South Western and Dyer, 1991 Jean Aubert, Corporate Strategies: From Patrimonial Development to Partnership, "Liaison Editions, Paris, 1995, JM.PERETTI, {Human Resources and People Management}, 4th ed. Ed Vuibert, Paris 2002
- Karl Marx, "Wage Labor and Capital", in Karl Marx and Frederick Engels, Selected Works, vol. I. Foreign Languages Publishing House, Moscow 1955. Karl Marx, Grundrisse. Foundations of the Critique of Political Economy. Translated by Martin Nicolaus, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1993.
- Klaus H. Hennings, the Austrian Theory of Value and Capital. Studies in the Life and Work of Eugen Von Bohm-Bawerk. Edgar Elagar, Chaltenham UK, Brookfield US, 1997
- L. Béanger et al, Strategic Management and Human Resources Operations, Gaeton Morin, Chicoutimi, 1999 Economic Reform in Algeria