



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة الحاج لخضر

-باتنة-

واقع تنمية و تسيير الموارد البشرية في ظل التحولات

الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية بالجزائر

دراسة ميدانية بمؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضية نقاوس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف: الاستاذ الدكتور أحمد بوذراع

إعداد الطالب : بوطه عبدالحميد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيساً
أحمد بوذراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفاً ومقرراً
محسن عقون	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	عضو مناقشا
كمال بوقرة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضو مناقشا
قرزيز محمود	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريج	عضو مناقشا
قجة رضا	أستاذ محاضر	جامعة مسيلة	عضو مناقشا

الموسم الجامعي: 2012/2013

# فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكرو وتقدير
أ	مقدمة
1	فهرس الجداول
	<b>الفصل الأول: لإطار المفاهيمي للدراسة</b>
7	أولاً: أهمية الموضوع وأسباب الاختيار
11	ثانياً: تحديد الإشكالية
16	ثالثاً: أهداف الدراسة
17	رابعاً: تساؤلات الدراسة
18	خامساً: ضبط المفاهيم
23	سادساً: الدراسات السابقة والمشابهة
43	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: أهم الأطر السوسولوجية المفسرة للتنمية</b>
47	تمهيد
48	أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية
52	ثانياً: التنمية في ظل المرجعيات السوسيوكلاسيكية
56	ثالثاً: نماذج تحليلية لنمو المجتمعات الغربية
73	رابعاً: التنمية في الفكر السوسولوجي المعاصر
85	خامساً: التنمية في ظل المرجعية الإسلامية
89	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: مؤشرات التنمية البشرية ووسائل القياس</b>
91	تمهيد
92	أولاً: مؤشرات التنمية البشرية
102	ثانياً: وسائل قياس التنمية البشرية
105	ثالثاً: مصادر البيانات في تقارير التنمية البشرية
109	رابعاً: تقارير التنمية البشرية منهجية بحث
118	خلاصة

## الفصل الرابع: الوظائف الادارية والتنفيذية في تسيير الموارد البشرية وواقع التجربة الجزائرية

120	تمهيد:
121	أولاً: تسيير الموارد البشرية الخصائص والمكونات
134	ثانياً: التنظيم الإداري و تسيير الموارد البشرية
140	ثالثاً: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية
147	رابعاً: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية
161	خامساً: تسيير الموارد البشرية في التجربة الجزائرية
180	خلاصة
	<b>الفصل الخامس: التنمية البشرية في الجزائر بعد سنة 2000</b>

182	تمهيد:
183	أولاً: القرارات السياسية والتشريعية
188	ثانياً: التسيير الاقتصادي والتشغيل
196	ثالثاً: التعليم و التكوين المهني
208	رابعاً: التنمية البشرية بالجزائر من خلال تقارير التنمية البشرية
217	خامساً: نتائج الدراسة النظرية

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

223	أولاً: التعريف بالحالة مجال الدراسة
225	ثانياً: مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري
228	ثالثاً: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
231	رابعاً: أسلوب اختيار العينة
	<b>الفصل السابع: تبويب وتحليل البيانات حول واقع الوظائف التنفيذية بمؤسسة "اوراس فتوار نقاوس"</b>

233	تمهيد
234	أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل
239	ثانياً: توظيف الموارد البشرية
252	ثالثاً: التدريب والتنمية الادارية
259	رابعاً: المكافأة المهنية والحوافز
271	خامساً: الخدمة الاجتماعية
274	سادساً: نتائج الدراسة

الفصل الثامن: تبويب وتحليل البيانات حول واقع الوظائف الادارية  
بمؤسسة "اوراس فتوار نقاوس"

284	تمهيد:
285	أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل
292	ثانياً: التخطيط للموارد البشرية
296	ثالثاً: تنظيم الموارد البشرية
300	رابعاً: توجيه الموارد البشرية
306	خامساً: الرقابة على الموارد البشرية
316	سادساً: نتائج الدراسة
323	الخاتمة
328	قائمة المراجع
	الملاحق
335	الاستمارة و الاستبيان
344	وثائق متعلقة بالمؤسسة مجال الدراسة
350	ملخص
354	ملخص مترجم إلى الانكليزية
358	ملخص مترجم إلى الفرنسية

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة، بكل حرف أتعلمه فأخطه

لأعلمه صدقة جارية، ودعاء باراً صالحاً سرمدياً

بالغفران والرحمة،

إلى سندي ومعلمتي الأولى أطال الله في عمرها وأكسبني رضاها أُمِّي

إلى رفيقة دربي زوجتي البارة لما قدمته من عون

في إخراج هذا العمل

إلى سويداء قلبي وريحانة روحي ابنتاي مرام وبيسان

إلى الأخفياء الأتقياء أهل الدعاء من أبناء وبنات

وطني...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد

## شكر وتقدير

جزيل الشكر والعرفان للأستاذ أحمد بوذراع على ما قدمه من عون وتشجيع من أجل إخراج هذا العمل إلى الوجود، فكان نعم المعلم والأستاذ، فجزاه الله عنا خير جزاء .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من علمني حرفا . وإلى الأستاذ الحسنى لعناني على سهره للتصحيح اللغوي لهذا المجهود .

كما أتوجه بالشكر لكل عمال مؤسسة أوراس فتوار بنقاوس لما قدموه من تسهيلات ومساعدات، فلهم بالغ الشكر والتقدير، خاصة القائم على تسيير الموارد البشرية السيد: لخضر لفقير.

## مقدمة

لقد بات من المؤكد سوسيولوجيا أنه لا إقلاع لأمة من الأمم من بؤر التخلف والمرض والجهل والفقر إلا بسعيها الحثيث والمتواصل في وضع خطط تنموية فعالة، وتشبيد مؤسسات منظمة تضطلع بإحداث الإقلاع الحضاري لهذه الأمة أو تلك، بكل جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

بيد أن نجاح العملية التنموية في كل المجالات والجوانب السابق ذكرها، مرهون باستبعاد كل ما من شأنه أن يعيق هذه التنمية أو تلك؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحث العلمي الهادف لاستكشاف هذه المعوقات، من خلال مختلف فروع المعرفة العلمية ذات الصلة بالموضوع، كما هو الحال في الدراسات الماكروسوسيولوجية المطبقة للمنهج الاجتماعي، كالأيكولوجية الإنسانية « Human-ecology » التي تهتم بدراسة التأثيرات المتبادلة بين الإنسان والبيئة التي يعيش فيها. أو المورفلوجيا الاجتماعية التي تهتم بشكل المجتمع و تركيبته ، أو دراسة السكان «الديمغرافيا» التي تهتم بالسكان من حيث عددهم على سطح البقعة التي يعيشون فيها وتقسيمهم إلى فئات مختلفة من حيث السن والجنس ودراسة المواليد والوفيات وكل ما نستخدم فيه المنهج الإحصائي لدراسة الحياة الإنسانية وأطوارها الهامة (الولادة، الزواج، الوفيات، ...الخ).

كما يمكن البحث عن معوقات التنمية من خلال الدراسات السوسيوتنظيمية؛ المايكرو- والماكروسوسيولوجية؛ التي تهتم بدراسة السياسات التنموية وأنماط التسيير والتنظيم لمختلف القطاعات والمؤسسات والوحدات الإنتاجية. ويندرج علم اجتماع التنظيم والعمل ضمن هذا السياق، غير أنه لا اختلاف بين الدراسات السابقة الذكر في تحديد أهمية ودور التنمية البشرية؛ باعتبارها مرتكزا هاما وقاعدة أساسية تنبني عليها كل مجالات التنمية الأخرى.



وبالتالي توجب عند الحديث عن معيقات أي تنمية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) أن نولي اهتماما كبيرا بمعيقات التنمية البشرية لما تلعبه هذه الأخيرة من دور حاسم في تحديد وجهة التغييرات والتغيرات، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وحسب تصورنا في هذه الدراسة فإن أي إخفاق حضاري يسجله المجتمع لا يخرج عن ثلاثة عوامل تفسيرية وهي:

أولاً: الإخفاق في السياسات والبرامج التنموية المطبقة من قبل الدولة وعدم صلاحيتها.

ثانياً: عجز المجتمع ذاته في التفاعل مع هذه السياسات والبرامج، كونه غير مؤهل وغير مهياً للتفاعل معها بسبب غياب أو ضعف التنمية البشرية.

ثالثاً: اهتلاك وهدر الإمكان البشري رغم وجود تنمية بشرية فعالة نتيجة سوء تسيير الموارد البشرية.

وتظهر هذه الاهتلاكات في شكل هجرة الموارد المؤهلة أو في شكل تعطيل أدائها؛ من خلال ظاهرة البطالة أو سوء توظيف الموارد البشرية وتقسيم العمل فيما بينها، وفوضى توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات والسلطات، وكل المظاهر الدالة على سوء تسيير الموارد البشرية.

إن الإخفاقات الحضارية التي ذكرناها تنعكس بشكل جلي على مستوى التنمية الذي يمكن قياسه من خلال جملة من المؤشرات التنموية المركبة والبسيطة، والتي تدل على مستوى إشباع الاحتياجات الأساسية للإنسان والرفاهية و السعادة ، أو درجة الحرمان من هذه الاحتياجات أوالبؤس.

لذلك جاء هذا المجهود البحثي المتواضع يحمل عنوان «واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية بالجزائر في ظل التحولات – الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية – محاولة نسعى من خلالها للوقوف على تنمية وتسيير الموارد البشرية في الجزائر، لاعتقادنا أن تناول موضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية يرجع بالدرجة الأولى إلى أهمية الإمكان البشري في إنجاح كل أنواع التنمية الأخرى(سياسيه ، اقتصاديه ، اجتماعيه)، جزئية

كانت أم شاملة، مؤقتة أم مستديمة، قطرية كانت أم قومية... الخ، وبالتالي فإن كل عائق من معيقات التنمية بكل أنواعها التي ذكرناها مرده إلى مجمل الاختلالات التي تصيب تنمية وتسيير الموارد البشرية ، وتنعكس مباشرة على أنواع التنمية الأخرى مما يخلف عوائق جديدة تقف بدورها من جديد في طريق التنمية البشرية.

وتبدأ هذه الدراسة بالتأسيس المنهجي للموضوع ووضعه في سياقه الإستراتيجي بالتساوق مع الدراسات السابقة والمشابهة، ثم بناء النموذج النظري التفسيري بعرض التراث النظري السوسيوتنظيمي الغربي حول مفهومي: التنمية البشرية وتسيير الموارد البشرية ، وصولاً إلى تتبع المفهومين من خلال التجربة الجزائرية في ظل مختلف التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لنقف على واقع التنمية البشرية في الجزائر خلال العشرية الأخيرة من خلال ما أمكننا جمعه من مؤشرات، لنستطلع في النهاية واقع عملية تسيير الموارد البشرية في إحدى المؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة "مؤسسة أوراس فتوار للأحذية الرياضية" الكائنة بمدينة نقاوس ولاية باتنة.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثمانية فصول كما يأتي:

**الفصل الأول:** ويشكل الإطار المفاهيمي للدراسة وفيه مهدنا للموضوع بتبيان أهميته وأسباب اختياره، فتحديد المشكلة وأهداف وتساؤلات الدراسة، مع تحديد المفاهيم، فعرض للدراسات السابقة حول الموضوع.

**الفصل الثاني:** وتعرضنا فيه لأهم الأطر السوسولوجية المفسرة للتنمية ، ابتداء من نشأة وتطور مفهوم التنمية ثم التنمية في ظل المرجعيات السوسيوكلاسيكية مع عرض لبعض النماذج التحليلية لنمو المجتمعات الغربية. ثم التنمية في الفكر السوسولوجي المعاصر مع إشارة وجيزة للتنمية في ظل المرجعية الإسلامية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه مؤشرات التنمية البشرية ووسائل قياسها ، مع إشارة لأهم المؤسسات الدولية التي تمثل مصادر البيانات في تقارير التنمية البشرية، كما بينا كيف

أن التقارير السنوية للأمم المتحدة حول التنمية البشرية منهجية بحث في مجال التنمية البشرية.

**الفصل الرابع:** خصصناه لبيان خصائص الموارد البشرية ومكونات العمل البشري؛ ثم تطور النظرة للموارد البشرية في ظل مدارس التسيير، كما بينا دور تسيير الموارد البشرية في تنمية التنظيم الإداري، بدءا بعرض أهم الخصائص الهيكلية والوظيفية للتنظيم الإداري، ثم تطور التنظيم الإداري في ظل تطور نظريات الإدارة، وصولا لأهم الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية فأهم الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية، كما تناولنا عرض لواقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في التجربة الجزائرية .

**الفصل الخامس:** يحمل عنوان التنمية البشرية في الجزائر بعد سنة 2000: في بعض مجالات التنمية؛ ففي المجال السياسي تناولنا القرارات السياسية والتشريعية؛ وفي الجانب الاجتماعي والاقتصادي تناولنا التسيير الاقتصادي والتشغيل، كما تطرقنا لمجال التعليم والتكوين المهني، ثم تتبعنا واقع التنمية البشرية بالجزائر من خلال التقارير السنوية للأمم المتحدة حول التنمية البشرية ثم عرضنا أهم نتائج الدراسة النظرية، وخصصنا ثلاث فصول للدراسة الميدانية.

**الفصل السادس:** وفيه تم التعريف بالحالة مجال الدراسة فمجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري ثم حددنا المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وأسلوب اختيار العينة.

وخصصنا **الفصل السابع:** لتبويب وتحليل البيانات المتعلقة بواقع الوظائف التنفيذية ثم نتائج الدراسة المتعلقة بهذه الوظائف.

**الفصل الثامن:** خصصناه لتبويب وتحليل البيانات المتعلقة بواقع الوظائف الإدارية ثم نتائج الدراسة المتعلقة بهذا الواقع، وختمنا هذه الدراسة بخاتمة ضمناها النتائج العامة النظرية والإمبريقية .

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
191	تطور عدد العاملين حسب قطاع النشاط (1999-2007)	01
192	تطور توفير فرص العمل حسب قطاعات النشاط(2000-2003)	02
193	تطور توفير فرص العمل حسب قطاع النشاط(2004-2007)	03
198	تطور العدد الإجمالي للتلاميذ حسب الجنس(1999 - 2008)	04
199	تطور عدد التلاميذ المتمدرسين في التعليم الابتدائي(99- 08)	05
199	تطور عدد المتمدرسين في التعليم المتوسط (99 - 08)	06
200	تطور عدد المتمدرسين في التعليم الثانوي(99- 08)	07
201	تطور عدد المنشآت للفترة (99- 08)	08
201	تطور عدد المؤطرين حسب السنوات والجنس(99- 08)	09
202	تطور مخصصات الصرف على المطاعم المدرسية(99- 08)	10
204	ظواهر الانتقال والتكرار والتسرب المدرسي في أطوار التعليم الثلاثة	11
207	تطور عدد هياكل التكوين والتعليم المهني	12
208	اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر للمرحلة (2000/ 2009)	13
210	اتجاهات الفقر البشري وفق الدخل بالجزائر للمرحلة (2000/ 2009)	14
211	عدم المساواة بين الجنسين في التنمية لسنة (2000/2009)	15
213	تمكين المرأة الجزائرية في الحياة الاقتصادية والسياسية	16
214	دليل التنمية البشرية وعناصره في الجزائر سنة2010/2011	17
215	دليل الفوارق بين الجنسين في الجزائر والمؤشرات المتعلقة به	18
226	توزيع عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية	19
226	توزيع عمال المؤسسة حسب فئات الأعمار	20
227	توزيع عمال المؤسسة حسب نوع الوظيفة	21
234	توزيع أفراد العينة حسب السن	22
234	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	23

235	توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد	24
235	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	25
236	توزيع أفراد العينة حسب الموطن	26
237	سنة الالتحاق بالمصنع	27
237	توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط الممارس	28
238	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	29
239	المستوى العلمي لأفراد العينة حسب النشاط الممارس	30
241	توزيع أفراد العينة حسب دوران العمل (التوظيف الداخلي)	31
241	كيفية الالتحاق بالوظيفة في علاقتها بنوع النشاط الممارس	32
243	إجراء المقابلة الشخصية عند التوظيف	33
244	مدى إجراء الاختبارات عند التوظيف ونوعيتها	34
245	مدى التوافق الوظيفي حسب نوع النشاط	35
246	مختلف أعمال أفراد العينة خارج المؤسسة قبل الالتحاق بها	36
247	فيما إن كانت الوظائف بالمؤسسة مقسمة بين العمال وفقا لتخصصهم	37
248	الشروط التي تم وفقها التعيين في الوظيفة	38
249	مدى معقولية الشروط المطلوبة للعمل	39
249	فيما إن كان التوظيف يتم خلاف الشروط المعلن عنها	40
250	فيما إن كان التوظيف يتم خلاف الشروط المعلن عنها	41
251	المسؤولية عن تعريف العامل الجديد بواجباته	42
252	إمكانية الاستفادة من التكوين وسبب عدم الاستفادة	43
253	مدى كفاية التكوين	44
254	جوانب الاستفادة من التكوين	45
255	يبين مدى سماح الوحدة لمتابعة العمال لتعليمهم ومساهمتها في دفع التكاليف	46
256	يبين مدى حرص المؤسسة على وضع برامج للتنمية الإدارية والجهات المشرفة عليها	47
257	إن كان يوجد نظام لتلقي مقترحات الإداريين فيما يخص التنمية الإدارية	48
258	مدى استعمال الوسائل التكنولوجية في التنمية	49

	الإدارية	
259	مدى كفاية الأجر	50
260	مدى التوافق بين الأجر والجهد المبذول وسبب عدم التوافق في حالة وجوده	51
261	مدى عدالة الأجور بالمقارنة مع أجور زملاء العمل	52
262	مدى الاستفادة من العلاوات الدورية العادية وأسس دفعها	53
263	الرضا عن العلاوات	54
264	فرص الترقية والأسس التي تتم وفقها	55
265	فيما إذا كان القيمون على تسيير الموارد البشرية يحسنون علاقتهم بالعمال مع بيان كيفية ذلك	56
266	المكافأة المعنوية عن العمل في الوحدة وأنواعها	57
267	العقوبات المطبقة ونوعها	58
268	مدى عدالة العقوبات المطبقة	59
268	مدى تأثير العقوبات على الأداء مع تبيان نوع الأثر	60
269	وجود خلاف مع مسؤولي تسيير الموارد البشرية وتبيان أسبابه	61
272	تقديم الطلبات لتوفير الخدمات الناقصة وكيفية الرد عنها	62
273	الخلافات مع مسيري الموارد البشرية بسبب سوء الخدمات الاجتماعية	63
273	اتجاهات العمال حول عمل النقابة في دفاعها عنهم	64
285	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
285	توزيع أفراد العينة حسب السن	66
286	مدة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	67
286	توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد	68
287	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
288	توزيع أفراد العينة حسب المواطن الحالي	70
288	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الالتحاق بالمؤسسة	71
289	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	72
289	توزيع العمل على الإطارات في علاقته بالتخصص	73
290	طريقة التحاق الإطارات بالوظيفة	74

290	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	75
291	توزيع الوظائف الإدارية على الإطارات	76
292	مدى اعتماد المؤسسة في التخطيط للموارد البشرية على نظام المعلوماتية	77
293	ما إذا كانت المؤسسة تستعين بالقطاعات التعليمية حيال عملية التخطيط	78
293	ما إذا قامت الوحدة بدراسة لوصف وتحليل الوظائف بها	79
294	الوظائف التي يشملها التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة	80
295	اقتراحات الإطارات لتحسين عملية التخطيط للموارد البشرية بالوحدة	81
296	ما إن كان تنظيم الموارد البشرية قائم على أسس علمية	82
297	تقسيم المسؤوليات في المؤسسة ومدى اعتماده على الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤوليات	83
298	ما إذا قامت الوحدة بدراسة لوصف وتحليل الوظائف بها	84
299	ما إن كان يوجد جدول ثابت ينظم الرواتب والأجور بمختلف الوظائف والأسس التي تم من خلالها وصفه	85
300	مدى مساهمة مصلحة الموارد البشرية في عملية التوجيه	86
301	الأنشطة التي تشملها عملية التوجيه	87
301	ما إن كانت مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه الإدارة وترشيدها	88
302	مدى مساهمة الإطارات في توجيه الإدارة وترشيدها فيما يخص الموارد البشرية	89
303	مضمون عملية توجيه الموارد البشرية بالمؤسسة	90
304	إمكانية تنمية الجانب الشخصي للعمال ووسيلة ذلك في الوحدة	91
305	مكامن النقص في عملية التوجيه بالوحدة	92
306	مدى مساهمة مصلحة تسيير الموارد البشرية في الرقابة على هذه الموارد	93
307	الجهات المسؤولة عن رقابة أداء الأفراد في الوحدة	94
307	ما إن كانت الرقابة تتم من خلال الأداء بالمعايير المخطط لها مع تبيان	95

	مدتها	
308	أهداف الرقابة التي تمارسها الإطارات	96
309	رأي الإطارات فيما إن كانت أهم رقابة يمارسونها هي الرقابة على أداء الأفراد	97
309	ما إن كان الإطارات يستعملون برامج لتقييم أداء الأفراد مع تحديد مجالات الاستفادة منها	98
310	الجهات المسؤولة عن القيام بتقارير الأداء	99
311	مدى خضوع التقارير لمعايير ثابتة يستعملها الجميع لتقدير الكفاءة	100
311	فيما إن كان الإطارات مدربون على كيفية إعداد التقارير وكيفية الحكم على الأفراد	101
312	ما إن كانت التقارير الدورية هي أهم وسيلة لتقييم الأداء والفائدة من استعمالها	102
313	المشاكل التي تعترض نظام التقارير بالوحدة	103
314	رأي الإطارات فيما إن كان سوء الرقابة والتقييم مجلبة للمشاكل بالوحدة	104



# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: أهمية الموضوع وأسباب الاختيار.

ثانياً: تحديد الإشكالية.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة.

خامساً: ضبط المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة والمشابهة.

## أولاً: أهمية الموضوع وأسباب الاختيار:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما تحمله من قيمة علمية وعملية، كونها تعالج أحد المواضيع الخطيرة والهامة ذات الصلة المباشرة بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع الجزائري، كذلك فإن تنمية وتسيير الموارد البشرية عمليتان حيويتان وهامتان تحددان وتوجهان كل محاولات الإصلاح الهادفة إلى تحقيق رفاهية المجتمع وتنميته الشاملة، وبالتالي فإننا نتوسم من هذه الدراسة أن تكون إضافة علمية جادة وجديدة، كونها تركز على أهم عناصر الإنتاج دون منازع، بل وهدف العملية الإنتاجية والتنموية ذاتها. كما تتسم هذه الدراسة بنوع من الشمولية في تناول حيث تسلط الضوء على واقع تنمية الموارد البشرية وتسييرها، محاولة بذلك البحث عن أهم الارتباطات بين هذا الواقع ومستوى التنمية في باقي المجالات (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تربية)، وبالتالي محاولة الكشف عن أهم معيقات التنمية، خاصة ما يتعلق منها بالموارد البشري.

فرغم أن الدول الغربية فقيرة من ناحية الموارد الاقتصادية المختلفة مقارنة بما تملكه دول العالم الثالث من خيرات إلا أن هذه الأخيرة أكثر تخلفاً من سابقتها، والسبب في تفوق الأولى عن الثانية كونها علمت علم اليقين أن الحضارة يصنعها المورد البشري وليس المادي، وبالتالي فقد قدس الإنسان الغربي قيمة الإنسان وركز على هذه القيمة باعتبارها محورا لأي عمل تنموي، وعلم بأن حسن تنمية وتسيير الموارد البشرية هو المعلم الصحيح الذي يتم وفقا له تسيير بقية الموارد المادية.

إن المطلع على التراث السوسيوتنظيمي الغربي يعلم تمام العلم بأن هذا الأخير قد خبر أهمية تفعيل الجانب الإنساني في إحداث الإقلاع الحضاري. فينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية تسيير الموارد البشرية والدور الهام الذي تلعبه في أي تنظيم إداري، حيث يرى بأن كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة يتحدد بكفاءات ودافعية وفعالية مواردها البشرية، كما يرى بأن إدارة العنصر البشري هي الأكثر أهمية ومحورية في كل إدارة، لأن باقي جوانب الإدارة تعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة، وهذا يرجع لما تحمله هذه الموارد من خصائص دون سواها من خبرات متغيرة يمكن تنميتها

بالتعلم والتدريب وتكييفها حسب متطلبات الأداء الوظيفي المرغوب فيه من قبل التنظيم الإداري، كما تمتلك هذه الموارد من الإرادة والعواطف التي ما إن استغلت استغلالاً أمثل من خلال تحفيزها إلا وأدى ذلك إلى نتائج باهرة.

وقد تفتن المجتمع الغربي لأهمية هذه الموارد من خلال تجربته التاريخية العلمية والعملية، حيث اهتمت "مدرسة الإدارة العلمية" (1919-1956) بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال محاولات "فريدريك تايلور" لتنظيم العمل وفق طرق علمية وهدم أركان الطرق القديمة القائمة على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين العمال بكيفية غير عادلة وعشوائية، وتمكنت بذلك المدرسة من خلال "فريدريك تايلور" و"فرنك جلبرت" و"هنري جنات" من بناء مدخل علمي وموضوعي للإدارة يؤسس لأدبيات تنظيم وتحديد عمل الإدارة ومسؤوليتها، وما يتوجب على العمال القيام به، مع التحسين في عملية الإشراف ليكون أكثر إنسانية من السابق.

ثم جاءت "مدرسة العلاقات الإنسانية" لتبني على منجزات الإدارة العلمية مبادئ جديدة كان أهمها ما نادى به "أوليفر شلدون" عام 1923 بضرورة الموازنة العادلة بين آليات الإنتاج من أدوات و مادة وغيرها وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالإنتاج عند الدراسة، وبدأ بذلك العلماء في البحث عن أسس فلسفية جديدة، مركزين على جانب العلاقات الإنسانية أثناء الفترة (1930-1940) فتغير الفكر الإداري بعد دراسة "هاوثورن" وتوصلت البحوث إلى نتيجة أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. وفي سنة 1935 نشطت النقابات العمالية مما أثر في زيادة التحول نحو العلاقات الإنسانية، وظل مدخل العلاقات الإنسانية سائداً من الخمسينات إلى الستينات، وانتهت هذه المرحلة مع بقاء العلاقات الإنسانية الجيدة هدفاً تنظيمياً هاماً. وظهر مدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة، وهو "مدخل الموارد البشرية"، والذي يركز على هدفين هما: زيادة الفعالية الإنتاجية، و إشباع حاجات الأفراد، وتم الربط بين أهداف التنظيم وأهداف الموارد البشرية التي تشتغل به في شكل تكاملي، إذ لا يتسنى لطرف أن يحقق أهدافه على حساب الآخر.

وتحولت بذلك النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى، وصار كل تنظيم إداري لا يخلو من مصلحة أو قسم متخصص يولى العناية الفائقة بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه، والعمل على تنميته بشكل فعال، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف المتخصصة، سواء على المستوى الإداري أم التنفيذي، إذ يحتل نسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي، من خلال تمتعه بعلاقات مباشرة مع الإدارة، حيث يساهم في التخطيط والتنظيم لهذه الموارد ومراقبتها وتوجيهها، كما يسهر على العمل في المستوى القاعدي في التنظيم إلى الاضطلاع بالوظائف التنفيذية، وهي: التوظيف والتدريب والمكافأة والتحفيز والخدمة الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية.

وقد تطور التنظيم الإداري الغربي وتوصل إلى نتائج باهرة باعتماده على استخدام العلوم الإنسانية والعلوم الدقيقة في توسيع النظريات الإدارية في سياق التطور التكنولوجي المستمر لكل جوانب الحياة الغربية، والذي أدى بدوره إلى تغيير وتطور ملحوظ ومستمر في بناء وظيفة التنظيمات الإدارية.

إن هذا النجاح ما كان ليتحقق بمنأى عن الاهتمام والتحكم الجيد في تنمية وتسيير الموارد البشرية، فأثمر هذا الاهتمام موارد بشرية تتسم بالانضباط والتناغم، عاكسة للمستوى الحضاري الذي توصل إليه المجتمع الغربي من خلال تجربته العلمية والعملية الضاربة في التاريخ، والتي صقلت الإنسان الغربي بمجموعة من القيم كالوفاء بالالتزام والعمل الجاد مقابل الأجر المستحق، والفصل بين ملكية المنشآت وإدارتها وطاعة واحترام الرؤساء والإخلاص والصدق والولاء والجدارة في التعيين والترقية والتخصص والمعرفة.

تلکم هي القيم التي خلقت تمايزا ثنائيا على المستوى العالمي بظهور محورين للنماذج المجتمعية، يعكس كل واحد منهما صورة مختلفة عن الأخرى. المحور الأول: وتدور في فلكه مجموعة الدول الصناعية المتقدمة، والمحور الثاني: وتدور في فلكه مجموعة الدول المتخلفة والسائرة في طريق النمو، إن هذا التمايز حسب منطلقنا في هذا

البحث مرده إلى مدى اهتمام كل محور بتفعيل الموارد البشرية ودرجة ذلك التفعيل، سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وعلى اختلاف أنشطتها ووظائفها.

ففي التجربة الاقتصادية والإدارية الجزائرية نلاحظ أنه في ظل التبعية الأولى للنظام الاشتراكي وفشل هذا الأخير على الصعيد العالمي وجد الاقتصاد الجزائري نفسه مهددا بالانهيار كاستجابة طبيعية لفشل النموذج الاشتراكي.

لتدخل الجزائر بعد ذلك في مخاض عسير يدعوها إلى تبعية جديدة حاكتها دول العالم المتقدم بإحكام متناهي النظير على كل الأصعدة، وفي ظل التكتلات والتكاملات الاقتصادية وفي سياق التكتيكات الرأسمالية التي تعزز استمرارها بمزيد من الخبراء في مجال الموارد البشرية، لتتحول دول العالم الثالث إلى مخابر تقتنص من خلالها أحسن العقول، وأقدر الكفاءات، غير مكثفة بسيطرتها على الموارد الطبيعية، وهذا ما ينم عن وعي الدول الغنية بقيمة الموارد البشرية وقيمة الإنسان بصفة عامة.

في حين وجد الاقتصاد الجزائري نفسه خالي الوفاض، منهار القوى عارضا مؤسساته في مزاد علني ليس له دخل في تحديد أسعاره، وما كل ذلك في اعتقادنا إلا ضريبة أربعة عقود خلت من سوء التسيير وإهمال لدور تنمية وتسيير الموارد البشرية سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية وفي مختلف القطاعات والمجالات التنموية، وعدم المحافظة على المكاسب الاقتصادية التي أحرزها الاقتصاد الجزائري في العقدين الأولين من نشأته.

## ثانياً: تحديد الإشكالية:

إن دراستنا لموضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية بالجزائر في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية يدفعنا لمناقشة مدى نجاعة السياسات المطبقة في مجال تنمية و تسيير الموارد البشرية على الصعيد الوطني من خلال الأهداف المرحلية والإستراتيجية المسطرة من قبل الدولة، مع التركيز على الوضع الراهن حيث التوجهات الجديدة نحو العولمة واقتصاد السوق.

كما سنحاول قياس مستوى التنمية البشرية من خلال مؤشرات التنمية المختلفة في شكلها البسيط والمركب، لمعرفة مدى قابلية البيئة الاجتماعية للتفاعل مع السياسات التنموية المتبعة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية. ونكون بذلك قد وفينا في تناول كل جوانب التنمية البشرية ذات الصلة بكل أفراد المجتمع، وهذه الأخيرة شديدة الصلة بالمؤسسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كونها الخزان الذي يزودها بالإمكان البشري، المؤهل والقابل والقادر على العمل أو ما يطلق عليه اصطلاحاً القوى العاملة، وتعتبر هذه الأخيرة القطب الفعال والأكثر أهمية من بين باقي الموارد البشرية.

كذلك فإن الاهتلاك والهدر في الإمكان البشري قد يكون ناتجا عن ضعف سياسات تسيير الموارد البشرية العاملة (القوى العاملة)، سواء على مستوى مختلف القطاعات أو على مستوى المؤسسات والوحدات الإنتاجية، ومن أهم المظاهر الدالة على الاختلال في تسيير الموارد البشرية، ندرة الوظائف ومناصب الشغل، و تسريح العمال وتقليص مناصب الشغل أو تكوين موارد بشرية لوظائف غير موجودة، وكل ذلك يؤدي إلى هجرة هذه الموارد أو بقائها عاطلة عن العمل، وقد تحترق أنشطة غير مشروعة تخرب الاقتصاد الوطني رغم ما صرف في تكوينها وإعدادها في مراحل تنموية سابقة دونما تخطيط رشيد يحدد حجم الطلب من هذه الموارد في المستقبل.

كذلك فإن سوء توزيع الموارد البشرية المؤهلة على مختلف القطاعات والمؤسسات والوحدات الإنتاجية من أبرز صور الاهتلاك والهدر في الإمكان البشري الوطني، ويبدو ذلك في عدم التوافق بين استعدادات ومؤهلات هذه الموارد والوظائف المسندة لها،

ومرد هذا الاهتلاك إلى ضعف عملية تسيير الموارد البشرية خاصة في جوانب التخطيط، التنظيم والرقابة، والتوجيه أو ضعف في المستويات التنفيذية المتعلقة بـ: (التوظيف، التكوين، التحفيز، والخدمة الاجتماعية).

ومن جهة أخرى فإن موضوع "تنمية وتسيير الموارد البشرية في الجزائر" موضوع مركب ومعقد وبالغ الأهمية، إذ إن الوقوف على هذا الموضوع يستدعي منا الإلمام بكل جوانبه وربطه بمواضيع مساوقة له إجباراً، لما لها من علاقة ترابطية نظرياً، واقعياً، وعملياً.

فعند الحديث عن التنمية البشرية، فإننا نتحدث عن التنمية (الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية) بل إن البحث في مرتكزات هذه الأخيرة لا يكون بمنأى عن الأولى باعتبارها محركاً وهدفاً لها في نفس الوقت وفي هذا المستوى من المقاربة المنهجية النظرية توجب طرح ثلاث أسئلة هامة.

**أولاً: ما العلاقة بين التنمية البشرية وباقي أنواع التنمية؟**

**ثانياً: ما صور وأشكال الاهتلاك والهدر في الإمكان البشري الوطني؟**

**ثالثاً: ما هي أهم الاهتلاكات في الإمكان البشري ذات العلاقة بسوء تسيير المواد البشرية (القوى العاملة) داخل المؤسسات الإنتاجية؟**

كذلك فإن دراسة الموضوع دراسة جادة وفعالة يستدعي منا المعالجة التاريخية، لأن تقصي واقع تسيير القوى العاملة في الاقتصاد الجزائري، شديد الصلة بالتنمية البشرية ومستواها كونها البيئة الاجتماعية التي تتولد منها القوى العاملة وكل مواصفات إيجابية أو سلبية تطبع هذه الأخيرة، يمكن البحث عن أسبابها في هذه البيئة وبالتالي فإن هناك علاقة جدلية (بنائياً ووظيفياً) بين التنمية البشرية وتسيير الموارد البشرية (القوى العاملة).

فما حقيقة هذه العلاقة في ظل مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني بدءاً من سنة 1962 إلى غاية 2000؟

وما واقع التنمية البشرية خلال المرحلة الممتدة من 2000 إلى 2011، في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتعليمي؟.

كما تعتبر معوقات التنمية البشرية من أهم جوانب الموضوع إذ تتجلى هذه الأخيرة في مجالات عديدة:

**أولاً: المجال التربوي:** حيث تتجلى أزمة التربية بوضوح من خلال فشل المؤسسات التربوية والتعليمية، حيث نلاحظ تدني مستويات الوعي والاستيعاب، وبروز بعض المظاهر كالتسرب المدرسي، وتدني مستويات التحصيل الدراسي وغيره. وكل ذلك شديد الصلة بسوء التخطيط التربوي، وغياب الاهتمام ببناء الإنسان الفعال والمسؤول، والذي يمكن من خلاله إحداث الإقلاع الحضاري، وهذا أحد جوانب الهدر في الإمكان البشري.

**ثانياً: في المجال الاجتماعي:** نجد تفكك العلاقات الاجتماعية بسبب ظاهرة التمدن (الانتقال من القرية إلى المدينة) في شكل غير مخطط ومنظم، حيث نسجل تراجع الصناعات الحرفية أمام توسع التجارة الخارجية والانفتاح على الأسواق العالمية، في حين أدت حركة الهجرة إلى العديد من الاختلالات الديمغرافية والحضرية، بسبب افتقار المهاجرين للمدن إلى أجيال الحياة المدنية، كذلك افتقارهم للمهارات المطلوبة في مؤسسات المدن، فيعاني كثيرهم من البطالة، وتنتشر بينهم بعض المظاهر السلبية، كالسرقة والتسول، مشكلين بذلك أزمة للفقر والتخلف تتخلل المدن، مع تبدل في القيم والأخلاق الريفية الإيجابية: كالتكافل، التعاون، التسامح، وتقاسم الأدوار وغيرها، وإحلالها بنقيضاتها في ظل الحياة الجديدة بالمدينة، وكلها مظاهر تعيق التنمية والتقدم الاجتماعي والاقتصادي والحضاري بصفة عامة.

**ثالثاً: في المجال الثقافي:** فإن الخطب أبلغ، إذ أن الأمر يتعلق «بالهوية الثقافية» كونها العاصم الوحيد للموارد البشرية من مظاهر الاستلاب الحضاري بالغير، والاغتراب عن الذات، فأحراز الاستقلال الثقافي يعني خلق مجال حيوي ومستقل تنمو فيه الموارد البشرية نمواً طبيعياً يساعد على تفجير الطاقات، وتوجيه القدرات والمهارات الخاصة بأممتنا.



إنه من الهام جدا عند دراستنا لموضوع «التنمية البشرية» أن نولي العناية الكافية بالجانب الثقافي، وما يتخلله من معيقات، سواء نابعة من مجتمعنا ذاته، كبعض القيم الراضية للتطور والتحضر، أو تلك التي قد تلغي هويتنا الثقافية بدعوى التحضر.

**رابعاً: في المجال السياسي:** حيث لا حديث عن أي نوع من أنواع التنمية دونما الحديث عن التنمية السياسية، لأن الفعل السياسي المهيمن على السلطة - خاصة - له كل الحق في اختيار البدائل التنموية التي يراها مناسبة، ويسهر بدوره على إدارة العملية التنموية وتوجيهها، في حين قد تعتبر السلطة ذاتها من أخطر المعوقات التنموية، وقد اشار الباحث حسين هيكل عن توارث بعض المظاهر السياسية والسلطوية، التي تعيق على مر العصور التنمية البشرية في الوطن العربي والإسلامي والعالم النامي بصفة عامة، حيث تحولت هذه المظاهر إلى قيم تتوارثها سلطات هذه الدول إلى اليوم<sup>1</sup>.

كما يعرف برهان غليون طبيعة السلطة العربية فيقول: "تشكل ظواهر انعدام آليات التداول الطبيعي للسلطة واحتكار مراكز القيادة من قبل نخب لا تتمتع في أغلب الأحيان بالحد الأدنى من الأخلاق المدنية، والكفاءة المهنية، وغياب الحريات العامة، وتفاقم الانتهاكات اليومية لحقوق الإنسان، وفرض المراقبة السياسية والفكرية على الأفراد، وهيمنة السلطة الشخصية من النمط الأبوي، والخلط الفاضح بين الدولة والحزب الواحد والقبيلة والطائفة، وتعميم إجراءات التعسف السياسي والقانوني، والتمييز المكشوف بين المواطنين، والقمع والعقاب الجماعيين، كل هذه الظواهر التي لا يمكن أن تخفى على عين أي مراقب، تشكل الحقيقة اليومية للسلطة في المجتمعات العربية، وتعكس القطيعة التي لا تكف عن التناقض بين الدولة والمجتمع"<sup>2</sup>.

لقد نجح برهان غليون إلى حد بعيد في تعداد أهم المعوقات السياسية للتنمية في الوطن العربي من خلال تعريفه بطبيعة السلطة العربية.

\* فنجد في وصف الكاتب محمد حسين هيكل لهذه الظاهرة من واقع الأمة العربية ما يفيدنا في قوله: "لقد ورثت السلطة العربية الحديثة تراثاً استبدادياً مستمداً من سلطة عصور الخلافة الأموية والعباسية والعثمانية، وهي سلطة تحمل ادعاء دينياً، وسلطة عصور المماليك (بكل مدارسها الثقافية)، وهي سلطة تحمل ادعاء عسكرياً، ثم كان التطور اللاحق لهذين العصرين، حيث أن الحكم في العالم العربي أو على الأقل في أكثره، ورث مزيجاً من سلطة كليهما فأصبح عمامة خليفة، وسيف مملوك، وزاد القرن العشرون على ذلك نوعاً من السلطة الإلكترونية، ابتداءً من أجهزة الإذاعة والتلفزيون إلى أجهزة التصنت والتسجيل

<sup>1</sup> - راجع: فؤاد إبراهيم: "التنمية المستقلة... قراءة أولية في عوامل الإخفاق و شروط النجاح" الكلمة العدد 11 منتدى الكلمة للدراسات و الأبحاث بيروت لبنان سنة 1996 ص74  
<sup>2</sup> - المرجع السابق نفس الصفحة.

**خامسا: في المجال الاقتصادي:** فنجد أزمة المديونية تقضي بتدخل المؤسسات المالية الدولية في الشؤون الداخلية، مما يعزز تبعية اقتصادنا الوطني للاقتصاد الغربي الرأسمالي وما يترتب عن ذلك من تأثيرات سلبية.

إن تناول موضوع التنمية البشرية يرجع بالدرجة الأولى إلى أهمية الإمكان البشري في إنجاح كل أنواع التنمية الأخرى (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) جزئية كانت أم شاملة، مؤقتة أم مستديمة، قطرية كانت أم قومية... إلخ، وبالتالي فإن كل عائق من معوقات التنمية بكل أنواعها التي ذكرناها مرده إلى مجمل الاختلالات التي تصيب التنمية البشرية، وتنعكس مباشرة على أنواع التنمية الأخرى، مما يخلف عوائق جديدة تقف بدورها من جديد في طريق التنمية البشرية.

وإلى هذا الحد من الطرح النظري وفي هذا المستوى من المقاربة المنهجية سوف نحاول طرح سؤال لفتح باب التقصي النظري والميداني للمشكلة مجال الدراسة، فما هي منجزات وعوائق التنمية البشرية في المجالات (التربوية، ، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية) بالجزائر؟

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على السياسات المتبعة في إدارة العملية التنموية بالجزائر من خلال تتبع التغير المطرد لها وفق مراحل تاريخية متميزة، مع محاولة تبيان واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في كل منها.

- محاولة قياس مستوى التنمية من خلال ما أمكن من مؤشرات تنموية، مركبة وبسيطة، والبحث عن أهم الارتباطات الموجودة بين هذا المستوى والسياسات المتبعة في إدارة العملية التنموية.

- الكشف عن أهم صور الاهتلاك والهدر في الإمكان البشري بالجزائر في أشكاله المختلفة (بطالة بمختلف أنواعها، تسرب مدرسي...إلخ)، كذلك محاولة الوقوف على أهم الاهتلاكات الناتجة عن سوء تسيير الموارد البشرية (القوى العاملة) من خلال الاطلاع على واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات والوحدات الإنتاجية، وذلك من خلال الوقوف على هذا الواقع بدراسة الوظائف الإدارية والتنفيذية في تسيير الموارد البشرية (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، تكوين، تحفيز، خدمة اجتماعية).

- إن الهدف من دراسة الموضوع السالف الذكر هو الكشف من الناحية النظرية عن الأهمية الحقيقية و الدور الفعال الذي يقوم به نسق تسيير الموارد البشرية كنسق جزئي يساهم في التوازن والاتساق في التنظيم الإداري الصناعي كنسق يحتويه، وذلك من خلال جملة الوظائف الإدارية والتنفيذية التي يسعى إلى تحقيقها.

وكذلك الوقوف من الناحية الميدانية على حقيقة هذا الدور في المؤسسة مجال الدراسة لاستطلاع ومعاينة واقع تسيير الموارد البشرية بها، من خلال:

أ- معاينة واقع الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

ب- معاينة واقع الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية.

## رابعاً: تساؤلات الدراسة:

**السؤال العام:** ما هو واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في الجزائر في المرحلة الراهنة؟ وما هي أهم الارتباطات بينه (مستوي التنمية) وبين السياسات والبرامج المتبعة في إدارة العملية التنموية؟

**السؤال الرئيسي الأول:** ما هو واقع التنمية البشرية في الجزائر في المجالات (التربوية، ، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية)؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل نسق وعملية تسيير الموارد البشرية متخصصان في التنظيم الإداري الصناعي الجزائري ومؤسسان على جملة من القواعد والمبادئ والأساليب الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية بالكيفية التي تعمل على تفعيلها؟ ويتفرع عن هذا السؤال سؤالين هامين :

هل تسعى عملية تسيير الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية إلى تطبيق الأسس العلمية والموضوعية التي تزيد من فاعلية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة؟

هل عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة تساهم من خلال الوظائف الإدارية في تفعيل هذه الموارد بشكل يقوم على أسس علمية وموضوعية، تعمل على ترشيد المؤسسة؟

## خامساً: ضبط المفاهيم:

### 1/ التنمية البشرية:

قبل ضبط مفهوم التنمية البشرية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية هي واحدة من أهم عناصر الإنتاج، حيث يقصد بها في القطاعات الإنتاجية والمؤسسات ومختلف المشروعات جميع الأفراد العاملة بها، أما على مستوى الدولة تعني كل السكان الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة، ونقصد بها في هذه الدراسة كل سكان القطر الجزائري دون استثناء، و يلازمنا هذا المفهوم بهذا المعنى في كل المواضع التي سوف نتكلم فيها عن التنمية البشرية، في حين يحمل مفهوم الموارد البشرية معنى القوى العاملة في كل المواضع التي سوف نتكلم فيها عن تسيير الموارد البشرية.

وبناء عليه يكون مفهوم التنمية البشرية -حسب ما ورد في تقرير التنمية البشرية لعام 1990- عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، ومن حيث المبدأ فإن هذه الخيارات بلا حدود، وتتغير بمرور الوقت، أما من حيث التطبيق فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية؛ تتركز الخيارات الأساسية في ثلاث هي: "أن يحيى الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على المواد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة"<sup>1</sup>.

وتطور هذا المفهوم سنة 1993 حيث تم تعريف التنمية بأنها: "تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس"؛ وتنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات، حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخالق، والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً، والتنمية بواسطة الناس تعني إعطاء كل فرد فرصة للمشاركة فيها"<sup>2</sup>.

1- منير الحمش "العولمة و التنمية البشرية"، مجلة شؤون الاوسط، مركز الدراسات الإستراتيجية، العدد: 107، بيروت لبنان، سنة: 2002 ص: 52

<sup>2</sup>- المرجع السابق ص 53

ويعد تعريف كمال التابعي من أنسب التعاريف لدراستنا هذه، حيث عرفها "بأنها مجموعة عمليات ديناميكية متكاملة، تحدث في المجتمع من خلال الجهود الأهلية والحكومية المشتركة بأساليب ديمقراطية، ووفق سياسة اجتماعية محددة، وخطة واقعية مرسومة، وتتجسد مظاهرها في سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع، وتعتمد هذه العملية على موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية المتاحة والميسرة، للوصول إلى أقصى استغلال ممكن في أقصر وقت مستطاع؛ وذلك بقصد تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لكل أفراد المجتمع"<sup>1</sup>.

#### 4/ واقع التنمية البشرية:

يمكننا الوقوف على هذا الواقع من خلال الاعتماد على بعض من المؤشرات التنموية التي أوردها إبراهيم العيسوي من خلال بحثه: "مؤشرات قطرية للتنمية البشرية" في الفصل الثامن من الكتاب الصادر عن مركز دراسات الوحدة العربية بعنوان "التنمية العربية الراهن والمستقبل"<sup>2</sup>.

ومن هذه المؤشرات المحددة لهذا الواقع ما يلي:

- 1- الوفاء بالاحتياجات الأساسية (الصحة، التغذية، التعليم، الثقافة، الإسكان).
- 2- المشاركة في التنمية وتتضمن: (فرص العمل، توزيع الدخل والثروة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 3- تأمين الاستقلال والاعتماد على الذات: (الغذاء، العلاقات الاقتصادية، التكنولوجيا، الثقافة).
- 4- الأمن الاجتماعي والسلامة العامة: (صيانة البيئة، التطورات السكانية، تطوير قاعدة المعلومات).

<sup>1</sup> كمال التابعي تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، ص: 21. [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)  
<sup>2</sup> يمكن الرجوع إلى: عدل حسين، نادر فرجاني وآخرون التنمية العربية الواقع الراهن والمستقبل مركز دراسات الوحدة العربية بيروت لبنان ط 2: 1985 ص ص (219, 271)

5- قضايا تنموية أخرى ولها علاقة وطيدة بواقع تنمية الموارد البشرية بالجزائر.

### 3/ تسيير الموارد البشرية:

التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم والتحفيز، والرقابة، والتوجيه، وفيه يتم تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

أما تسيير الموارد البشرية فهو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري، ويشار له بجملة من المفاهيم "كإدارة الأفراد" أو "إدارة الموارد البشرية"، ونجد في التنظيمات الإدارية الحديثة أنساقا متخصصة تضطلع بهذه المهمة ويشار إليها بنفس المفاهيم الدالة عن هذه العملية، فيقال "قسم تسيير الموارد البشرية" أو "قسم إدارة الأفراد"<sup>1</sup>.

يرى "جورج هلسي": "بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف"، وكلها ألفاظ تدل على إدارة الأفراد. ويعرفها بأنها "اختبار الشخص الصالح للوظيفة، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الإصلاح أو المدح، والإثابة، لكل من يستحق ذلك للكفاية، وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، وكل هذه العمليات تدخل ضمن ماهية تسيير الموارد البشرية، أما عن كفاءتها فيجب تحقيق ما سبق بالعدالة والصبر واللباقة.

وهذه الثلاث تحدد كيفية تطبيق العمليات السابقة بنجاح لتحقيق غرض هام من عملية تسيير الموارد البشرية، وهو خلق المهارة والدقة والذكاء والحماس لدى الموارد البشرية بقصد أن يؤديوا أعمالهم المنوطة بهم على أحسن وجه<sup>2</sup>.

كما تعرف إدارة الأفراد بأنها: "القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين، بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، التسيير و التنظيم، و المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر د.ط 1995 ج 1 ص 5.  
<sup>2</sup> - يمكن الرجوع إلى جورج هلسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف ط 1985، ص ص (10-17)

يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأكبر الجهود"<sup>1</sup>.

والواضح أن مفهوم تسيير الموارد البشرية يحمل معنى البنية والوظيفة، فهو بناء نسقي جزئي من التنظيم الإداري، ويؤدي وظيفة وهي تسيير الموارد البشرية، وسوف نلتزم في بحثنا بتبني المعنى المزدوج لتسيير الموارد البشرية، فحيث نتحدث عن موضعه في التنظيم نقصد به الجانب النسقي البنائي، وعند الحديث عن دوره ووظائفه الهامة والتي تمس الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التوظيف، التكوين، التحفيز، والخدمة الاجتماعية).

#### 4/ واقع تسيير الموارد البشرية:

ويتجسد من خلال وقوفنا على مجموعة الوظائف التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية داخل الوحدات الإنتاجية والمؤسسات، ويمكن حصر هذه الوظائف فيما يأتي: التخطيط للموارد البشرية وتنظيمها والرقابة والتوجيه، وهذه الوظائف الأربعة هي وظائف إدارية، في حين توجد أربع وظائف أخرى تنفيذية، وتتعلق بالتوظيف والتكوين والتحفيز والخدمة الاجتماعية.

#### 5/ التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية:

ونقصد من خلال هذا المفهوم المركب مجموع التغيرات والتغيرات في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي طيلة ما يزيد عن أربع عقود، بدءا باستقلال الجزائر ووصولاً إلى نهاية هذه الدراسة.

لأن التعرف على واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية يستدعي منا تتبع كل التجارب والإصلاحات والبدائل السياسية والاقتصادية والهيئات الاجتماعية المختلفة التي مر بها المجتمع الجزائري، كونها تحدد وتصور وتفسر بشكل أو بآخر مستوى تنمية وتسيير الموارد البشرية في واقعنا الراهن.

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش ليلي تكلي: أصول الإدارة العامة، مكتب الأنجلو المصرية، د. ط ، 1976، ص: 579



### منهجية الدراسة:

نعتمد بالدرجة الأولى على التحليل والتفسير الوظيفي من خلال المنهج الوصفي. مع الاعتماد بدرجة كبيرة على المنهج الإحصائي من خلال توظيف ما أمكن تجميعه من إحصائيات من مصادر وهيئات مختلفة ذات العلاقة بتنمية وتسيير الموارد البشرية من أجل الوقوف على مؤشرات التنمية، ثم ترجمتها كيفيا من خلال البحث عن أهم الارتباطات والعلاقات بين هذا المستوى والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا يستدعي منا وضع الظاهرة مجال الدراسة في سياقها التاريخي متبنين بذلك المناهج: التاريخي، الوصفي، المقارن. ولا نستبعد استعمال المزيد من المناهج قد تقتضيها الدراسة الميدانية.

## سادسا: الدراسات السابقة والمثابفة:

## تمهيد:

لاشك أن للدراسات السابقة والمثابفة أهمية بالغة في توضيح الرؤية أمام الباحث، كونها تحدد له المرحلة الإستمولوجية التي يعالج في سياقها موضوع بحثه؛ فيتبين له من خلالها ما تم تناوله بالدراسة والتحليل لعديد من القضايا ذات الصلة بموضوع بحثه؛ ويدرك بذلك القديم والجديد؛ دون إهمال أو إغفال، مستفيدا بذلك من مما تم التوصل إليه من باحثين سابقين من معارف حصلوها، ومن مناهج طبقوها، ومما توصلوا إليه من نتائج علمية، وسوف نعمد إلى عرض ما أمكننا من دراسات سابقة ومثابفة تناولت موضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية منها ما هو نظري ومنها ما هو ميداني.

## 1- التنمية وفخ التغريب:

تعد الدراسة التي قام بها الطالب عميرات عبد الحكيم سنة 2003-2004 المقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "التنمية ومشروع التغريب، قراءة تحليلية سوسولوجية لبعض المعاني الكامنة في فكرة التنمية"<sup>1</sup> إشراف: الدكتور خليفة بوزبرة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر، من الإسهامات المفيدة كونها أولت عناية كافية لتصفح جوهر التنمية في البلدان النامية وفي الجزائر على الخصوص، وقد توجهت هذه الدراسة بالنقد اللاذع لفكرة التنمية التي يتغنى بها المجتمع الغربي وهو يسوقها للمجتمعات التي وصفها مفكروه بالمجتمعات النامية، وفي تحديده للإشكالية يركز بالأساس على فكرة مفادها أن الإخفاقات التي واجهت التنمية لا ترجع إلى العوائق التي تواجه عملية التنمية رغم وجود العوائق، إنما يرتبط هذا الإخفاق بالدرجة الأولى بطبيعة فكرة التنمية في حد ذاتها، وبمضامينها وبمقاصدها وبمراميها، وحسب الباحث فقد زادت عملية التنمية المنتهجة والمستفاعة من الغرب الطين بلة، كونها عمقت التخلف

<sup>1</sup> عميرات عبد الحكيم: التنمية ومشروع التغريب قراءة تحليلية سوسولوجية لبعض المعاني الكامنة في فكرة التنمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، 2005.

وعقدت الأوضاع في هذه البلاد، وشدت روابط التبعية في مختلف المجالات نحو العالم الصناعي المتقدم.

ويرى الباحث أنه رغم فشل التنمية الموجهة للعالم الفقير والثالث في أغلب أنحاء العالم، إلا أن المؤسسات الاقتصادية المانحة والمنظمات الحكومية وغير الحكومية مازالت تضطلع بالإشراف عن الاقتصاديات التي انهارت بسبب توجيهاتها.

وتساءل الباحث عن إمكانية كون التنمية فكرة ومشروع أخفى من المرامي والأهداف عكس ما كان يبديه وتظهره خطابه، كما تساءل عن إمكانية اعتبارها آلية من آليات التغريب الساعي إلى تأبيد الهيمنة وتعميق التبعية لتسهيل النهب.

وضمن سياقات افتراضية عامة كان قد طرحها الباحث صاغ بأكثر دقة مجددا العناصر الفرضية، والتي اعتمدها كإجابة عن تساؤلاته المضمنة في الإشكالية، حيث افترض: أن التنمية تمحورت حول استبطان رؤية الآخر من خلال النظرة المتمركزة على الذات والقائمة على عناصر تمييزية، يزعم الغرب كذات حضارية أنه تفرد بها.

هذا الاستبطان حسبه؛ أوحى إلى المجتمعات غير الغربية بالحاجة الضرورية والحتمية إلى التنمية التي صيغت عند تقاطع منطق الفعالية المعرفية للعلوم الاجتماعية ومنطق الفعالية الأيديولوجية للرأسمالية النازعة نحو الامتداد والهيمنة.

ويرتبط الأمر كله إلى حد بعيد بشكل من أشكال التغريب الذي بدأ قبل ظهور التنمية ذاتها، ليس التغريب بغرض اللحاق والتماثل وإنما الهادف إلى تأبيد التبعية والإلحاق.

وفي تحديد الباحث للعينة أدرج كل النظريات التي كانت تمثل الإطار المرجعي لمختلف التجارب التنموية في العالم الثالث؛ والتي تتميز بالسياق التطوري، والتي تنظر للتخلف كمرحلة تأخر زمني؛ وللتنمية على أنها بالضرورة الطريق الحتمي لاستدراك التأخر، هذه النظريات التي تماهت مع نظريه النمو الاقتصادي، الذي شكل المرجعية الوحيدة لمختلف الخطابات الرسمية حول التنمية، وبالتحديد خطابات الأمم المتحدة ومؤسساتها، بالإضافة إلى تناول الباحث للتجربة الجزائرية في التنمية كعينة نموذجية.

وقد اعتمد الباحث منهجية ارتكزت بالأساس على الاستقراء التاريخي لمفهوم الغرب في حد ذاته لقضية التنمية والتخلف من خلال الرؤيا التي صاغها لذاته، وللآخر ضمن علاقة يصبح نموذج التصوري المعرفي هو النموذج السيد في التقدم والتنمية ضمن مركزية ثقافية وغلبة حضارية، تحدها المصالح الإيديولوجية الرأسمالية.

كما اعتمد الباحث نمودجا عمليا تطبيقيا تمثل في التجربة الجزائرية في التنمية، معتبرا إياها نواة وجوهر مضمون الطرح التنموي الغربي للنموذج القائم على قيم التصنيع والتحويل التكنولوجي ليستنتج أن عملية التنمية في الجزائر تنتقل من فشل إلى آخر، ومن تبعية إلى أخرى؛ تحت إشراف تداولت عليه أطراف متعددة ومتنوعة غير أنها تشترك في كونها خادمة لعناصر البيئة الإيديولوجية المعرفية التي انبثقت عنها رؤى وتصورات التنمية.

وفي نتائج الدراسة أكد الباحث في خاتمة بحثه ما تم افتراضه في الإشكالية: أن التنمية مضمون من مضامين التقدم بمفهومه الغربي القائم على التوجه الكمي والصفة المادية المحضة، قابلة للقياس والحساب من خلال مؤشرات النمو الاقتصادي الذي اجتهد في إبراز سبله وكيفيات تحقيقه، رواد الاتجاه التطوري الخطي، وعلى رأسهم "روستو" و"مورقان" و"ماركس" و"بارسونز"، مسترشدين في ذلك بالكيفية والطريقة التي حدث بها في الغرب.

ويستطرد الباحث مستنتجا أنه ما دامت التنمية لا تخدم الأهداف التي بعثت ووجدت من أجلها، وهي حقيقة أصبحت واضحة وجليّة يوما بعد يوم، فهي بالضرورة تخدم أهدافا مغايرة وعكسية تحافظ من خلالها على المصالح الغربية والمركز الرأسمالي التوسعي.

ويتساءل الباحث في النهاية على إمكانية استبعاد الغرب، ويخلص إلى استحالة الأمر، ويعطي بعض الحلول المعرفية التي تتمثل في معرفة منطلقات الفكر الغربي وأسس تفكيره، واستنطاق الجوانب الصامتة في معارفه ونظرياته وتطوراته؛ ويطرح الباحث بذلك حلا بديلا للتنمية يتمثل في فكرة التجدد الذاتي، انطلاقا من القيم الذاتية

للأمة، دون إهمال لمنجزات الغرب التكنولوجية، من خلال التفاعل والاستفادة الواعية من منجزات الغرب والمكتشفات العلمية.

ليخلص الباحث في النهاية إلى أن تطويع المكتشف النظري والعلمي والمنجز الغربي وفق شروط وحيثيات الواقع الذاتي هي أول خطوة في طريق إحداث التطور والنهوض، بدل اجترار تجارب تنموية أثبتت فشلها، وتتراكم آثارها المدمرة عند كل محاولة لإعادة بعثها.

## 2- التنمية وسبل الخلاص:

تعتبر دراسة الأستاذ الطاهر سعود الموسومة بـ: "التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي" في مؤلفه الصادر عن مركز دراسات فلسفة الدين، بغداد الطبعة الأولى 2006 من الدراسات الهامة في التأسيس لمفهوم التنمية والتخلف، بعيدا عن الإغراق في النظريات الغربية والتي امتازت بالمحدودية والقصور في فهم وتفسير وتغيير الواقع المجتمعي في المجتمعات النامية، كما أنها محاولة جادة لإعادة بعث وإحياء فكر مالك بن نبي، حول ماهية التخلف والسبل الفعلية لمكافحته.

وفي تحديد الباحث للإشكالية يرى بأن التراث الفكري العالمي المهتم بقضايا التنمية والتخلف، في مختلف التخصصات وحقول المعرفة يجتمع على حقيقة كون ظاهرة التخلف تتسم بالتعقيد؛ في حين تنوعت النظريات واختلفت في تحديدها للعوامل المسببة لهذه الظاهرة، فمنها ما يعزوها للظروف الجغرافية والعرقية، ومنها ما يرجعها للبنية الثقافية التي تميز المجتمعات المتخلفة، ومنها ما يفسر التخلف بحركة التوسع الاستعماري، وسيطرة أوربا على كثير من المجتمعات الأمريكية والأفروآسيوية، في حين ذهبت بعض الدراسات للنظر إلى ظاهرة التخلف من خلال التركيز على مجموعة من المؤشرات، كمستوى المعيشة وظروف الإسكان والصحة والتعليم، والدخل القومي والتأمين الاجتماعي؛ وحسب الباحث فإن هذا التشعب النظري حال دون رسم حلول واستراتيجيات واضحة للخروج من وضعية التخلف، حيث وجدت هذه الطروحات النظرية مجالا للتطبيق في الدول المتخلفة حديثة الاستقلال، فانطلقت الكثير من التجارب

التنمية آخذةً بسياسة التصنيع، والتنمية الاقتصادية كإستراتيجية للخروج من التخلف مغفلة لكثير من الحقائق التي تميز المجتمعات المتخلفة ككونها زراعية بالدرجة الأولى، ومن جهة أخرى رسخ عند الكثير من المجتمعات المتخلفة فكرة الخلاص من الثقافات والقيم المحلية وإحلال الثقافة والقيم الحديثة المستوردة من المجتمعات الصناعية المتقدمة.

أما الاتجاه الذي يركز على مستوى المعيشة والصحة ومؤشرات عديدة تتعلق باستخدام بعض الوسائل التكنولوجية، والصناعات الاستهلاكية، والاهتمام بمظاهر التقدم من خلال منطقتي تكديس الأشياء المستوردة في ظل مجتمع يفتقد إلى ضرورات الحياة، فقد زاد في تعميق التبعية للدول الصناعية، وأنتج تبعية مستمرة دون إحداث تنمية حقيقية، ويرى الباحث أن هذه الرؤيا لم تنبثق من إطار تصوري شامل يضع اليد على مكن المرض دون أن يغرق في معالجة أعراضه وينسى أو يتناسى أسبابه التي أوجدته، وفي ظل التشعب النظري وما يكتنفه من اختلاف في معالجة قضية التخلف، يعرض الباحث تصور المفكر الجزائري مالك بن نبي لهذه الإشكالية؛ حيث سعى إلى إبراز مشكلة العالم المتخلف باعتبارها قضية حضارية أولاً وقبل كل شيء، وفي ظل تحديد الباحث للإشكالية يورد مجموعة من التساؤلات كانت قد تمحورت حولها كتابات مالك بن نبي وتراثه الفكري كان أهمها:

هل تعني التنمية تكديس أشياء الحضارة أم أن الحضارة هي التي تلد منتجاتها؟  
لماذا فشلت بعض التجارب التنموية رغم أنها كانت تمتلك جميع ضمانات نجاحها؟  
هل المشكلة في التنمية هو في المفاضلة بين الأخذ بمادية ماركس أم لبرالية آدم سميث؟

هل ترتبط الحركة الاقتصادية بنظرية بعينها أم هي مرتبطة بجوهر اجتماعي؟  
ما التخلف وما أسبابه؟  
كيف يمكن تحقيق قدر من الفعالية في الإنجاز في المجتمعات المتخلفة هل البطالة... إلخ من المشاكل الاجتماعية أعراض لمرض التخلف أم هي أسباب له؟  
ما موقع الإنسان من إشكالية التخلف؛ وما المعادلة التنموية؟

هذه الأسئلة التي تمحورت حولها كتابات مالك بن نبي، التي اتخذها الباحث كعينة لبحثه مستعينا بالمنهج الاستنباطي (الاستدلالي)، من خلال تتبع أفكار مالك بن نبي حول موضوع التنمية والتخلف، مع استعماله للمنهج المقارن، حيث بين ما قدمته بعض النظريات السوسيولوجية وما قدمه ابن نبي في مؤلفاته، ومحور الباحث إشكاليته حول سؤالين رئيسيين هما:

كيف ينظر ابن نبي لظاهرة التخلف وكيف يتصورها؟ كيف ينظر إلى قضية التنمية، وشروط الخروج من وضعية التخلف؟ وحسب الباحث فإن من الأسباب التي دفعته لاختيار هذا الموضوع:

أنه عندما كان طالبا في علم اجتماع التنمية لاحظ إغفال المقررات والبرامج في هذا التخصص للكثير من المفكرين الجزائريين، وقل الاهتمام بفكر مالك بن نبي في الأوساط الأكاديمية، إضافة إلى رغبته في الإطلاع أكثر على هذا الفكر.

كما نوه بأهمية الموضوع؛ كونه يسعى إلى إبراز جهود المفكر الجزائري وإسهاماته المتميزة، على صعيد تحليله لأزمة التخلف والانحطاط الذي أخرج المجتمع من دورته الحضارية، وعلى مستوى الخطة والبناء الذي رسمه قصد معاودة الانطلاق والإقلاع.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث؛ هو عدم التأكيد على أهمية الأفكار التي جاء بها مالك بن نبي وحسب بل على ضرورة تلبية دعوته التي سجلها عبر الكثير من كتاباته، ومن بينها أن ننأى دون الحتميات الفكرية التي تقولب أفكارنا، فلا نرى الأشياء على حقيقتها، فتسد أمامنا آفاق التفكير، وأن نحدد نحن موضوعات تأملنا وتفكيرنا، وأن لا نسلم بأن تحدد لنا من الغير، أي أن نتجاوز الآخر حتى وإن بدا ما عنده نافعا.

لقد تجاوز ابن نبي الطرحات التي قدمتها مدرستي التبعية والتحديث من خلال طرحه الذي استوعب الفكر التنموي والواقع المجتمعي، من خلال فهمه لقضية التنمية والتخلف بشكل واضح. كما استنتج الباحث من خلال فكر بن نبي أن التخلف حالة طارئة تلم بالمجتمع وفق أسباب وملايسات وترتفع عنه عندما يجسد إرادة التغيير، ومن هذه

الأسباب ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي، ويعطي أولوية ما هو داخلي في الحل على ما هو خارجي.

يصحب ظاهرة التخلف مظاهر عديدة، كتمزق شبكة العلاقات الاجتماعية، واتجاهات نحو التكديس والتقليد، وانعدام الفعالية لدى الفرد وقصور المجتمع على تقديم الضمانات الاجتماعية لإنسانه. وأن الإنسان هو محور مشكلة التخلف لأن في حركته، حركة المجتمع والتاريخ وفي ركوده ركودهما.

وكل محاولة إقلاع حضاري يجب أن تبدأ من إصلاح الإنسان، من خلال الصياغة الثقافية للإنسان، لأن الفعل الثقافي هو أساس الفعل التنموي؛ كونه يوثق شبكة العلاقات بين أفراد المجتمع، ويزرع في الإنسان الفعالية التي فقدها، ويعيد له ثقته بنفسه، كما يعمل الفعل الثقافي على توجيه الإنسان نحو عالم الأفكار والإبداع الذاتي، بدل التمحور حول عالم الأشياء وتقليد الغير.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث، ضرورة أن تتحرر شعوب العالم المتخلف من وساوس الاستثمار المالي الذي يرهن سيادتها، وتسخر رأسمالها الاجتماعي بعيداً عن التبعية.

### 3- التنمية والفعل السياسي:

الدراسة الثالثة وهي أطروحة الباحث فارس رشيد البياتي، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمرك للحصول على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد العام 2008-2009. إشراف: د. عبد المنعم صالح مصطفى<sup>1</sup>.

لقد وسمت هذه الأطروحة بـ: (التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي) لبيان أن المحدد السياسي هو العامل الرئيس المؤثر في عمليات التنمية الاقتصادية عربياً، وأن التنمية الاقتصادية رهن البيئة السياسية.

وفي تحديد الباحث للإشكالية وتبيان أهمية بحثه يرى: أن البيئة السياسية صاحبة القرار التي طالما تضع المحددات أمام الباحث الاقتصادي الذي يمتلك القدرات الخلاقة

<sup>1</sup> فارس رشيد البياتي: التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، عمان 2008. [Http .p // www.ao-academy.org](http://www.ao-academy.org)



في دراسة مشكلات المجتمع الاقتصادية، ويقترح الحل المناسب لها دون أن يمتلك القرار الأخير في التشريع ووضع أفكاره موضع التنفيذ، وهي التي تشكل سبباً من أهم أسباب التخلف الاقتصادي.

وفي تحديد الباحث لمشكلة الدراسة رأى بأن البيئة السياسية في الوطن العربي تساهم في خلق العديد من المشاكل الاقتصادية، كإنخفاض الإنتاج، وعدم كفاءته، مما يؤدي إلى انخفاض الدخل القومي، ووجود ثروات غير مستغلة، وفي حالة استغلالها لا تستغل الاستغلال الأمثل، ويؤدي ذلك إلى خلق مشاكل اجتماعية عديدة كسوء توزيع الدخل، وكذلك الزيادة الكبيرة في السكان، وضعف التكنولوجيا الصناعية، ومشكلة البطالة، وسيادة الثقافات غير الاقتصادية، وتخلف البنيان الاجتماعي كارتفاع نسبة الأمية وانخفاض مستوى التعليم وتأخر المرأة وظاهرة عمل الأطفال.

ويرى الباحث أن من الأسباب التي أدت إلى اختياره هذا الموضوع ضعف أو غياب الفلسفة أو الفكر الاقتصادي الذي يحدد الإطار القانوني والتشريعي، ويضع أصول وقواعد السياسات الاقتصادية، إضافة إلى مخاطر عدم الاستقرار السياسي، والميل لتغليب المصلحة القطرية على المصلحة القومية، وضعف العلاقات العربية، وعدم وجود تشريعات اقتصادية قومية نافذة، وغياب الديمقراطية، وقد أدى كل ذلك إلى وجود حالة من التخوف بين الدول العربية، علاوة على التأثيرات الخارجية التي صادرت حرية الفعل السياسي العربي.

وحسب الباحث فإن إهمال التشريعات من قبل البيئة السياسية فيما يتعلق بتنمية القطاعات الإستراتيجية، والتعاون الإقليمي، واستخدام أسلوب البحث والتطوير العلمي له أثره البالغ على عملية التنمية الاقتصادية العربية... مما تطلب دراسة المشكلة من زوايتها المفعلة لها وهي التأثير السياسي في عملية التنمية الاقتصادي، ومن هنا جاء اقتراحه لهذا البحث. وفيما يتعلق بتحديد المجال الزمني والمكاني للبحث وعينة الدراسة فقد كان الوطن العربي حدا للبحث، وركز الباحث على الوطن العربي كدول ومجموع تمثل أوضاعاً جغرافية وفلسفات سياسية واقتصادية متفاوتة، خلال المدة من نهايات القرن العشرين لغاية بدايات القرن الواحد والعشرين، حيث ليس هناك دولة عربية

تصلح لأن تكون نموذجاً كافياً لدراسة اقتصاديات الوطن العربي لاختلاف البيئة السياسية الحاضنة لبرامج التنمية.

وفيما يتعلق بفرضيات الدراسة يرى الباحث أن هناك جملة من الفرضيات ذات علاقة بموضوع هذا البحث، ولذلك تم اقتراحها لتكون مداراً للبحث والدرس والتحليل واستخلاص النتائج الضرورية وهذه الفرضيات هي:

- هناك علاقة بين فلسفة الفكر الاقتصادي الذي تتبناه الدولة وبين التشريعات الإدارية والسياسية المؤثرة في عملية التنمية الاقتصادية.

- هناك علاقة بين البيئة السياسية المتمثلة بالسلطة صاحبة القرار وبين قراءة نتائج المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي.

- هناك علاقة بين القرار السياسي ومشاريع التكتلات الإقليمية والعالمية والأسواق المشتركة وانعكاساتها على الاقتصاد العربي.

- هناك علاقة بين البيئة السياسية وحركة الاستثمارات وتدفق رؤوس الأموال في الوطن العربي.

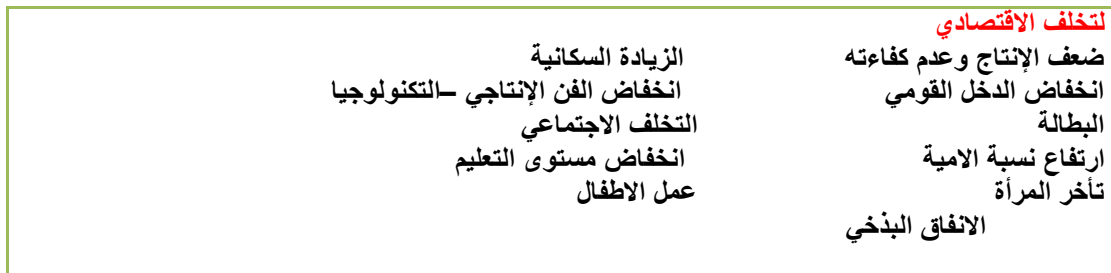
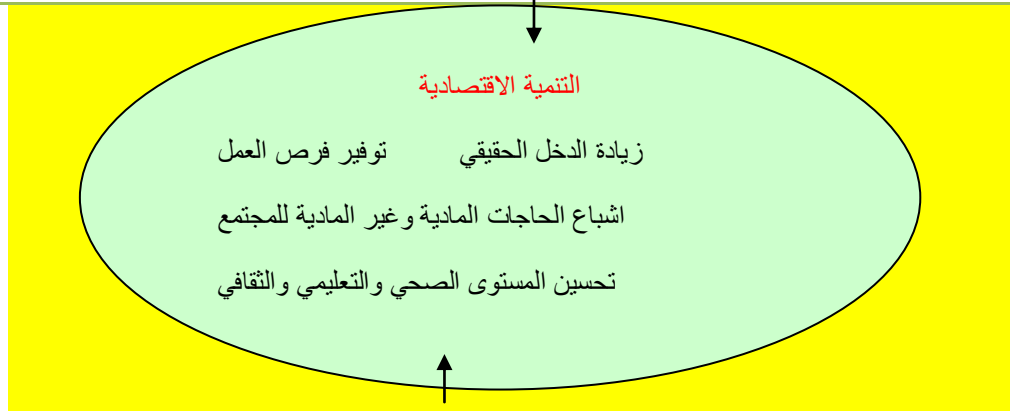
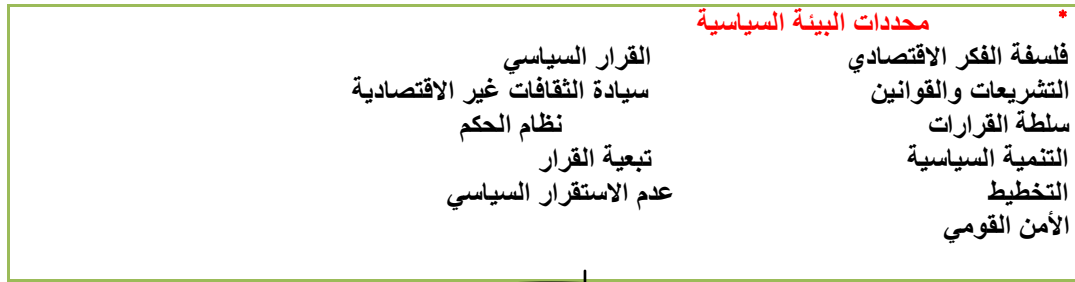
- هناك علاقة بين التخطيط والبحث العلمي للدولة وبين التنمية الاقتصادية.

- هناك علاقة بين سيادة الثقافات غير الاقتصادية وتخلف البنيان الاجتماعي وارتفاع مستوى الأمية وانخفاض التعليم وتأخر المرأة والإنفاق ألبذخي وبين التخلف الاقتصادي وصعوبات التنمية الاقتصادية.

- هناك علاقة بين الأمن السياسي والقومي للدول العربية وعملية التنمية الاقتصادية.

- هناك علاقة بين الديكتاتوريات في الحكم والتبعية للقرار وعدم الاستقرار السياسي وبين التنمية الاقتصادية.

وقد وضع الباحث مخططاً لفرضيات بحثه. (انظر الشكل في الصفحة الموالية(ش1):



**خصائص الدول المتخلفة**

الخصائص الاقتصادية	الخصائص الإدارية	الخصائص السياسية	الخصائص الاجتماعية
ضعف الإنتاج الصناعي	الفساد الإداري	الدكتاتورية	انتشار الأمية
المديونية / قلة المدخرات / التفاوت في توزيع الدخل	الوقت الضائع	التبعية للخارج	انخفاض المستوى الصحي
انتشار البطالة	نقص التنسيق	عدم الاستقرار السياسي	ارتفاع معدل المواليد
الاعتماد على الإنتاج الزراعي	نقص في القيادات	سيطرة فئة على الحكم	ارتفاع معدل الوفيات
انخفاض متوسط الدخل			عمل الأطفال

توصل الباحث مستعينا بالمنهج التاريخي الوصفي والمنهج الإحصائي من خلال دراسة وتحليل مادة البحث من معلومات وفرتها المصادر من كتب ودراسات ومقالات وبيانات وإحصاءات ومؤشرات ووثائق تتعلق بالتنمية الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية في الوطن العربي إلى جملة من الاستنتاجات لا يسعنا ذكرها في هذا المقام ونكتفي بما له علاقة بموضوع بحثنا وهي كالتالي:

\* فارس رشيد البياتي: المرجع السابق: ص 19

- 1- إن المشروع الأمريكي للشراكة الشرق أوسطية مبني على أغراض ودوافع سياسية واقتصادية وثقافية ستساهم في زيادة تشتت الوطن العربي.
- 2- غياب حقوق الإنسان في كثير من البلدان العربية وحقوق المرأة السياسية.
- 3- ضعف وجود ديمقراطية حقيقية توفر المشاركة، وتمثيل الشعب ومحاسبة الحكومة.
- 4- حداثة تجربة المجتمع المدني، وعدم مشاركته الفعالة في وضع إستراتيجيات وبرامج التنمية المستدامة وتنفيذها.
- 5- إن التعبئة السياسية تشكل مستوى من مستويات التنمية الاقتصادية وآلية من آلياتها، وتقوم بدورها عن طريق أجهزة وآليات الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة في تطوير الأداء السياسي وإجراءات على الأرض، أو داخل البناء الاجتماعي.
- 6- أنتجت الأنظمة العربية وخلال تاريخها الطويل حياة سياسية صعبة وقاسية على الإنسان العربي، إما لأنها لم تواكب العصر ومستجداته، وإما لأنها لم تف بمطالبات الإنسان العربي في النهضة والعمل العربي المشترك والوحدة وغير ذلك من الأهداف والطموحات، وإما لأن بعضها بقي يمارس السلطة بأسلوب وآليات قديمة لا تتكافأ مع حقوق الإنسان العربي المتعاظمة، لأن تحديات المرحلة أوجبت عليه البحث عن دور له في وطنه وأمته وحتى في العالم.
- 7- إن كثيراً مما يعدّه السياسيون في السلطة أيديولوجيات اقتصادية أو نظريات تنموية والتي تعبر بالضرورة عن المذهب السياسي الذي تنطلق منه هذه النظريات، غالباً ما تكون أقنعة تختفي خلفها فلسفة الفكر السياسي الذي قد يمثل التبعية في القرار، أو تختفي وراءها المصالح الشخصية، هذا من شأنه زيادة حالة التخلف الاقتصادي، أو عدم مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، وخاصة في العلوم التي تتضمن نهجاً للتطور العلمي الحديث.

- 8- إن حالة عدم الاستقرار السياسي واردة مع كيفية استلام السلطة وكيفية المحافظة على النظام السياسي بالكمية والنوعية التي تجعل السلطة تضحى بكثير من البرامج الاقتصادية والاجتماعية من أجل إنجاز برامجها السياسية والمحافظة على النظام السياسي، ومن ذلك نرى تأثيراً مباشراً لكل ما تقدم على الحياة الاقتصادية في الوطن العربي.
- 9- إن البيئة السياسية مؤثرة في التنمية الاقتصادية العربية بشكل مباشر من خلال امتلاكها القرار ومتابعة التنفيذ، وقبل ذلك التشريع والقانون الذي يحكم فلسفة اقتصاد البلد.
- 10- إن عدم وجود نظريات اقتصادية من داخل المجتمع العربي هو واحد من أسباب التخلف.
- 11- هناك ضعف في التخطيط التنموي الاقتصادي والإنساني في الوطن العربي، أو عدم طرح نظريات على مستوى التخطيط يمكن أن تعالج مشاكل الإنسان العربي الاقتصادية.
- 12- تُعد البطالة من أخطر التحديات التي تواجه العملية التنموية في الوطن العربي، ويقدر متوسط نسبة البطالة في الدول العربية بنحو 15% من إجمالي قوة العمل، أي بمعنى أن هناك أكثر من 15 مليون عاطل يبحثون عن العمل من القادرين عليه ولا يجدونه.
- 13- إن انتهاج سياسات اقتصادية ومالية وتجارية تؤهل للاندماج بالاقتصاد الرأسمالي العالمي تزيد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.
- 14- إن مشكلة الفقر وزيادة حدة الأمية والبطالة والمديونية من أبرز المظاهر الاجتماعية والاقتصادية في الوطن العربي.
- 15- عدم تحديد إطار للحكم الاقتصادي الصالح والمتكيف مع المجتمع وركيزة للتنمية الاقتصادية على المدى المتوسط والبعيد.
- 16- تخلف كبير في مجال الاستثمار في ميدان البحث العلمي والتنمية البشرية.

4-النظام التعليمي والتنمية في الجزائر<sup>1</sup>:

كان عنوان الأطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنمية، من إعداد الطالب محمد بوقشور، وإشراف أ.د. علي بوعناقة، للسنة الجامعية 2009-2010.

وفي تحديد الباحث للإشكالية ركز على أهمية التعليم مبينا دوره في التنمية، ليس من كونه يسد حاجيات المجتمع من القوى والكوادر البشرية المدربة لشغل الوظائف الشاغرة التي يحتاجها المجتمع فحسب، بل يتوجه الباحث بالنقد لهذا الاتجاه الذي يقف عند تفسير التعليم على أساس الكلفة الاقتصادية والفائدة المادية، ويرى الباحث بأن الهدف الآخر والأسمى للتعليم يكمن في مسايرة التغيرات التي تطرأ على سائر الأنساق الاجتماعية داخل المجتمع وخارجه، وهو الذي يستجيب باستمرار لحاجات المجتمع الفعلية وتطلعاته المتنامية، ويؤكد الباحث على أن النظام التعليمي الناجع ليس ذلك الذي يلبي حاجات اجتماعية قديمة وعابرة، وإنما هو ذلك النظام الذي يقود المجتمع نحو تطوره وازدهاره، ومن هذا المنطلق يتساءل الباحث عما إذا كان النظام التعليمي في الجزائر وراء الإخفاقات التنموية المسجلة طيلة التجربة الجزائرية في التنمية، وقد حاول الباحث من خلال ذلك فهم وتفسير العلاقة بين النظام التعليمي الجزائري والتنمية. وقد محور الباحث إشكاليته حول سؤال عام: هل يمكن تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة التي يطمح إليها المجتمع الجزائري في ظل الواقع الحالي للنظام التعليمي، بما يثيره هذا الواقع من تباين في الرؤى والطرحات، سواء في تشخيص هذا الواقع أو في اقتراح بدائل له. كما اشتق الباحث من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:

- من يملك السلطة الفعلية لتنظيم وتسيير شؤون النظام التعليمي الجزائري؟

- كيف تؤثر الظروف الاجتماعية والمهنية للمدرسين على سوء تكوين

المتدرسين؟

<sup>1</sup> محمد بوقشور ، النظام التعليمي والتنمية في الجزائر دراسة سوسولوجية: أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر :سنة 2009- 2010 .

- هل يضمن النظام التعليمي تكويننا يستجيب لحاجات المجتمع الفعلية، وينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة؟

- هل يملك خريجو المؤسسات التعليمية المهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية؟ وهل انتشار البطالة في أوساطهم له علاقة بطبيعة ونوعية تكوينهم؟

- كيف كان تأثير الفاعلين السياسيين في الجزائر على السياسات المنهجية لإصلاح النظام التعليمي؟

كما حدد الباحث أهمية دراسته في النقاط التالية:

- كون الموضوع يواكب الاهتمامات العلمية التي تولي للنظام التعليمي وعلاقته بالتنمية عناية فائقة.

- أن الدولة بذلت جهودا جبارة للنهوض بالنظام التعليمي، غير أن مخرجاته بقيت دون المستوى المطلوب، رغم تعاضم مدخلاته، وهذا يجعل الوقوف على هذا المشكل من دواعي الأهمية.

- كذلك فإن نجاح أي مجهود تنموي مرهون بتفعيل العلاقة بين النظام التعليمي والتنمية، مما جعل البحث في الأسباب التي تحول دون ذلك من دواعي الاهتمام في هذه الدراسة.

- كما يأمل الباحث في إخضاعه للظاهرة للمنهج العلمي أن يستفاد من نتائجها في رسم مخططات واستراتيجيات للتنمية.

- من دواعي اهتمام الباحث أيضا أن النظام التعليمي في الجزائر كان لنصف قرن من الزمن وما زال الملاذ الآمن للطبقة الفقيرة، حيث أزاح عنها الجهل والضياع مما يجعله جديرا بالاهتمام قصد حل مشكلاته وضمان قيامه بهذا الدور.

وقد وضع الباحث مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

- تشخيص ووصف العلاقة بين النظام التعليمي والتنمية في الجزائر.
- حصر المعوقات التي تحول دون تفعيل هذه العلاقة.

- دراسة العلاقة بين النظام التعليمي وسائر الأنظمة الاجتماعية الأخرى وتوضيح انعكاساتها على التنمية في الجزائر.
- توصيف التراث السوسولوجي لفهم الظاهرة موضوع الدراسة ومعرفة مدى قدرته على تفسيرها.
- وقد تبني الباحث فرضية عامة مفادها: "حال إخفاق النظام التعليمي الجزائري في إشباع الحاجات الفعلية (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية) دون تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها. وتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات جزئية وهي:
- أدى اهتمام القائمين على النظام التعليمي بالكم على حساب الكيف إلى ضعف مستوى تكوين خريجيه، وساهم في انتشار البطالة في أوساطهم.
- تؤثر أسبقية الإداري على العلمي والبيداغوجي في تنظيم وتسيير شؤون النظام التعليمي في الجزائر سلبا على مستوى التعليم.
- تؤثر الظروف المهنية والاجتماعية للمدرسين سلبا على مستوى تكوين المتمدرسين.
- يؤدي غياب التكامل والتنسيق بين النظام التعليمي وسائر الأنظمة الاجتماعية الأخرى إلى إهدار طاقات المجتمع الجزائري وإعاقة مسعاها لبلوغ أهداف التنمية التي ينشدها.
- ينعكس الصراع بين الفاعلين السياسيين في الجزائر حول لغة التكوين سلبا على السياسات المنهجية لإصلاح النظام التعليمي.
- أما عن منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على منهج متعدد الجوانب، حيث اعتمد على المنهج التاريخي لتتبع التطور التاريخي للنظام التعليمي في الجزائر، مركزا على العشرية الأخيرة كمرحلة امتازت على حد تعبيره بالصراع الإيديولوجي والثقافي حول مشروع المجتمع بين مختلف القوى، التي حاولت الاستثمار في النظام التعليمي، كما



اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعلى الطريقة الإحصائية لتتبع التطور الكمي بالأرقام والنسب واستخلاص دلالتها.

وقد دعم الباحث فصوله النظرية بدراسة ميدانية بولاية سطيف، من خلال الوقوف على النظام التعليمي فيها، من خلال عينة قصدية لمجموعة من المؤسسات التعليمية شملت كل أطوار التعليم من الابتدائي وصولاً إلى التعليم العالي، مستعملاً العديد من أدوات البحث السوسولوجي، الملاحظة، وبالمشاركة والمقابلة، والاستبيان، مع أفراد عينة من المعلمين، والأساتذة، والأساتذة الجامعيين، وبعض المسؤولين من لهم علاقة بالنظام التعليمي.

وتوصل الباحث للنتائج التالية:

- اهتمام القائمين على شؤون النظام التعليمي في الجزائر في ظل سياسة ديمقراطية التعليم بالكم على حساب النوعية، مما أدى إلى ضعف مخرجات المنظومة التربوية، واختلال علاقتها بسائر الأنظمة الاجتماعية الأخرى، في ظل تخلف مقرراتها وابتعاد مضامينها عن واقع المجتمع الجزائري، إلى جانب اهتمامها بالنظري والتلقيني بدل التطبيقي والحواري، مما أدى إلى هدر وتبذير الإمكان البشري الوطني، وحتى من الموارد المتميزة فهي إما معطلة وغير مستغلة، وإما تهاجر لبلدان أجنبية، ويقترح الباحث وضع أقطاب لتخريج إطارات بنوعية قادرة على قيادة وإدارة التنمية بالجزائر على كل المستويات، ومراعاة متطلبات سوق العمل.

- عدم إشراك الخبراء والإعلام من داخل وخارج النظام التعليمي، لوضع إستراتيجية للإصلاح حل محله الصراع الإيديولوجي بين الفاعلين السياسيين، مما أدى لمقاومة الإصلاح في حد ذاته، رغم بعض الشعارات البراقة كإكساب المتعلمين تكنولوجية حديثة وتدعيم قدراتهم على إدارة المعرفة حيث لا معرفة.

- أن الكثير من التخصصات لا تأخذ في الحسبان الطلب الفعلي في سوق العمل، وهذا مؤشر واضح على غياب التكامل والتنسيق بين النظام التعليمي وسائر الأنظمة الاجتماعية الأخرى.

- بالرغم من عدم تقصير الدولة في بناء الهياكل التعليمية، غير أن النظام التعليمي لم يعط اهتماما بالعنصر البشري الذي يشرف على العملية التعليمية خاصة ما تعلق منها بالجانب الاجتماعي كالسكن وضعف الأجر، مما يحول دون وصول المدرس لمكانة اجتماعية مرموقة، بعيدا عن مصادرة كل حظوظه في أن يكون قدوة للأجيال.

- الاستخفاف بالمتطلبات الفعلية للإصلاح واختزالها في الصراع الإيديولوجي اللغوي بين الفاعلين السياسيين في الجزائر، حيث بقي المتمدرس حقلًا للتجارب تتجاذبه أهواء السياسيين وولاءاتهم.

وحوصل الباحث نتائج بحثه مؤكدا الفرضية العامة التي انطلق منها في هذه الدراسة "أن النظام التعليمي في الجزائر قد أخفق في إشباع الحاجات الفعلية (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية) للمجتمع، مما حال فعلا دون تحقيق أهداف التنمية التي يطمح إليها.

### 5- التنمية البشرية والإصلاح الهيكلي:

الدراسة الخامسة بعنوان "موقع التنمية البشرية ضمن الإصلاح الهيكلي"، وهي دراسة قام بها د. علي عبد الله من جامعة الجزائر<sup>1</sup>.

وفي تحديد الباحث للإشكالية بين أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تكشف بأن برنامج الإصلاح الهيكلي المطبق في الجزائر، يقوم على الفصل بين ما هو اجتماعي، وما هو اقتصادي؛ ويغلب ما هو اقتصادي على ما هو اجتماعي، ومعاملة الآثار الاجتماعية على أنها آثار جانبية، على افتراض أن النمو الاقتصادي داء لكل دواء.

ويرى الباحث على أن هذا المدخل للتنمية مبتور، ويعاني من خلل جوهري، لارتباط الفعالية الاقتصادية بالفعالية الاجتماعية، باعتبار هذه الأخيرة أداة للحفاظ والدعم والتفعيل.

وسعى الباحث من خلال هذه الدراسة للإجابة على سؤالين هامين:

<sup>1</sup> علي عبد الله "موقع التنمية البشرية ضمن الإصلاح الهيكلي"، مجلة الباحث، العدد 02 / 2003، الجزائر. ص ص (100، 106)

1- هل يمكن تجزئة التنمية؟ بمعنى هل يمكن الفصل بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي؟

2- هل أهداف برامج الإصلاح الهيكلي قابلة للتحقيق في غياب العناية والاهتمام بالتنمية البشرية؟

وفي تحديد الباحث للمفاهيم، أبرز مكونات برنامج الإصلاح الهيكلي ومحدوديته، وميز بين النمو الاقتصادي والتنمية، كما ميز بين الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية، مع التأكيد على أهمية هذه الأخيرة في إنجاح تنفيذ برامج الإصلاح الهيكلي.

ويرى الباحث أن الدول النامية في برامجها السياسية في العقود: الخامس والسادس والسابع من القرن الماضي اعتمدت نموجا للتنمية أعطى للدولة أدوارا ضخمة، تجاوزت دور الحماية إلى الرعاية والإشراف، فوجهة الحياة الاقتصادية باعتبارها المالك والمستخدم، والمنظم، والسوق، والبنك في نفس الوقت، مع التضيق على القطاع الخاص والمبادرات الفردية، واتخذت الدولة من التخطيط وسيلة لتدخل رشيد ومنظم.

وقد سمت السياسات الاقتصادية في هذا النموذج بالتحيز للبيئة الاجتماعية من خلال عنايتها بالفقراء بتوزيع الدخل والأصول الإنتاجية لصالح المجموعات الأكثر فقرا، وتوفير مناصب عمل وإنجازات هامة على مستوى إشباع الحاجات الأساسية، ودعم التعليم والصحة، بالمقابل الشح فيما يتعلق بإطلاق الحقوق المدنية والسياسية؛ على أساس المقايضة بين الاحتياجات الأساسية والممارسة الديمقراطية، وأيضا على مستوى القيم الذهنية، كتفشي الممارسات السلبية، والبيروقراطية والاعتمادية الاتكالية، وفي رأي الباحث فقد ساهمت الأمور السابق ذكرها في جعل الناس يعتمدون على الدولة، في حين أن الرفاهية تكتسب بالجهد والعمل المنتج وليس من مصادر تحويلية من الدولة أو من غيرها، وهو ما يمثل مدخلا ضيقا للتنمية.

ورغم النجاح المتواضع الذي حققه هذا النموذج، فإنه لم يكن مطردا، بسبب ضغط اختلال التوازنات المالية والنقدية، لانخفاض موارد النقد الأجنبي، وثقل

المديونية الخارجية، وخدمت الدين، وبظهور طبقة من هذه الدول تراكمت لديها الثروة، وساند ذلك من الخارج انهيار النظام الاشتراكي، فتولدت اتجاهات سياسية واقتصادية باتجاه الخيار الرأسمالي.

ويرى الباحث أن ظهور النموذج التنموي الثاني في الدول النامية كان مع بداية الثمانينات من القرن الماضي، بظهور موجة عالمية واسعة، تركز على تفعيل آليات السوق وتحويل ملكية القطاع العام إلى الخاص، وتحرير العلاقات الاقتصادية، فنادى هذا الاتجاه إلى الحق والقوة الطبيعية في السوق لتوجيه الموارد وتحديد الأسعار، وتوفير مناخ جاذب للاستثمارات الأجنبية والمحلية، ويعكس هذا النموذج هدفين أساسيين، تحقيق وتشجيع المشروعات الخاصة، والحد من الإنفاق العام للدولة.

الإصلاح الهيكلي: يتضمن الإصلاح الهيكلي الذي تبنته الجزائر أهدافا عديدة منها:

1- الاستقرار الاقتصادي: الاعتماد على سياسات مالية تقشفية لأجل معالجة المديونية والركود الاقتصادي (التخلص من العجز الداخلي، تقليص الإنفاق العام، رفع اليد على دعم الأسعار، انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي، تجميد التوظيف وتسريح جزئي للعمال، عدم التدخل في سوق العمل وجعلها حرة تخضع لآليات العرض والطلب، التقليص من قوانين العمل التي تعرقل سير العمل...إلخ).

2- التحرير الاقتصادي: ويشمل تحرير الأسعار وإلغاء دعم الدولة لها، إلغاء القيود على التصدير والاستيراد بدعوى بعث روح المنافسة.

3- الخصخصة: وتعني استبدال المالك الذي ثبت أنه غير رشيد (الدولة) بمالك رشيد (القطاع الخاص)، وفصل ملكية الدولة للمؤسسات التي تبقى في حيازتها عن الإدارة، مع المساواة بينها وبين المشروعات الخاصة.

كما توجه الباحث بالنقد إلى بيان محدودية برنامج الإصلاح الهيكلي بالجزائر مركزا على جملة من النقاط أهمها:

رغم تحقيقه لتحسن في الأداء على مستوى التضخم والعجز الداخلي والخارجي، مع ارتفاع احتياطي الصرف الأجنبي، كان مستوى النمو المحقق 3 بالمائة؛ يرجع إلى عوامل خارجية أكثر منها داخلية، حيث صاحب هذا النمو تراجع محسوس في نسبة النمو في القطاعات الإنتاجية.

ويرى الباحث أن ما تحقق من نتائج إيجابية كان على حساب الجانب الاجتماعي، كتراجع القدرة الشرائية، وانتشار البطالة والفقر نتيجة التسريح الجماعي للعمال، حيث ارتفعت البطالة إلى نسبة 30 بالمائة، وأضحى 40 بالمائة من السكان في دائرة الفقر، مع انتشار مظاهر التسول والتشرد والإعاقة، وعمالة الأطفال، والأمراض الاجتماعية كالمخدرات، والانحلال الخلقي، وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي.

كذلك اتسعت الفجوة بين الأغنياء والفقراء حيث تراوحت بين 10 مرات إلى 35 مرة بين مداخيل الأغنياء ومداخيل الفقراء، وبسبب التدابير التقشفية تضاعفت الفوارق الاجتماعية، فحسب تقرير الأمم المتحدة سنة 1999 فإن 20 بالمائة من الأغنياء يستحوذون على ما يقارب 50 بالمائة من الدخل الوطني لنفس السنة، وفي مجال التعليم بلغت نسبة الأمية عند الإناث 62.5 بالمائة من إجمالي الأميين المقدرين بنسبة 30 بالمائة، كما انعكس انخفاض مخصصات التعليم بالسلب على منظومة التربية والتكوين على المستوى الكمي والنوعي، وعرفت النفقات الصحية تراجعاً أدى إلى تدني المستوى الصحي، فانتشر مرض الجرب والسل والملاريا، هذه المؤشرات وغيرها غيرت ترتيب الجزائر من حيث مستوى التنمية من 95 إلى 100 ثم إلى 106 بسبب تراجع مؤشرات التنمية.

واستنتج الباحث أن سياسة الإصلاحات الهيكلية من خلال الانتقال من النقيض إلى النقيض باعتبار أن التخطيط والسوق ضدان لا يجتمعان، ويتعين اختيار الواحد منهما دون الآخر بشكل كامل كآلية وحيدة خطأ جسيم.

أن فلسفة الإصلاح الاقتصادي تختزل مفهوم التنمية إلى مجرد نمو اقتصادي، في حين أن الجوانب المرتبطة بالتنمية البشرية كالتعليم والتدريب والرعاية الصحية والهجرة والبحث عن المعرفة هي البديل الحقيقي لإنجاز التنمية الاقتصادية.

## خلاصة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في معالجة موضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية بتنوع زوايا المعالجة لتخلص في الأخير إلى نتائج عديدة ومتنوعة تدل على مدى خطورة الغفلة عن أهمية ودور تنمية وتسيير الموارد البشرية.

حيث خلص بعض هذه الدراسات إلى أن تطويع المكتشف النظري والعلمي والمنجز الغربي وفق شروط وحيثيات الواقع الذاتي هي أول خطوة في طريق إحداث التطور والنهوض بدل اجترار تجارب تنموية أثبتت فشلها وتتراكم آثارها المدمرة عند كل محاولة لإعادة بعثها.

وأن كل محاولة إقلاع حضاري يجب أن تبدأ من إصلاح الإنسان، من خلال الصياغة الثقافية للإنسان، لأن الفعل الثقافي هو أساس الفعل التنموي؛ كونه يوثق شبكة العلاقات بين أفراد المجتمع، ويزرع في الإنسان الفعالية التي فقدها، ويعيد له ثقته بنفسه، كما يعمل الفعل الثقافي على توجيه الإنسان نحو عالم الأفكار والإبداع الذاتي، بدل التمحور حول عالم الأشياء وتقليد الغير، مع ضرورة أن تتحرر شعوب العالم المتخلف من وساوس الاستثمار المالي الذي يرهن سيادتها، وتسخر رأسمالها الاجتماعي بعيدا عن التبعية، لأن انتهاج سياسات اقتصادية ومالية وتجارية تؤهل للاندماج بالاقتصاد الرأسمالي العالمي تزيد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

كذلك فإن عدم وجود نظريات اقتصادية ذاتية من داخل المجتمع هو واحد من أسباب التخلف مع ضعف وجود ديمقراطية حقيقية توفر المشاركة، وتمثيل الشعب ومحاسبة الحكومة.

ومن الدراسات السابقة ما نوه بأهمية التعبئة السياسية كونها تشكل مستوى من مستويات التنمية الاقتصادية وآلية من آلياتها، وتقوم بدورها عن طريق أجهزة وآليات

الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة في تطوير الأداء السياسي وإجراءات على الأرض، أو داخل البناء الاجتماعي.

كما أن التنمية السياسية شديدة الارتباط بمشكلة التنمية البشرية خاصة في الوطن العربي، فقد مارست الأنظمة العربية وخلال تاريخها الطويل حياة سياسية صعبة وقاسية على الإنسان العربي، إما لأنها لم تواكب العصر ومستجداته، أو لأنها لم تف بمطالبات الإنسان العربي في النهضة والعمل العربي المشترك والوحدة وغير ذلك من الأهداف والطموحات، أو لأن بعضها بقي يمارس السلطة بأسلوب وآليات قديمة لا تتكافأ مع حقوق الإنسان العربي المتعظمة، لأن تحديات المرحلة أوجبت عليه البحث عن دور له في وطنه وأمته وحتى في العالم.

فحالة عدم الاستقرار السياسي واردة مع كيفية استلام السلطة وكيفية المحافظة على النظام السياسي بالكمية والنوعية التي تجعل السلطة تضحى بال كثير من البرامج الاقتصادية والاجتماعية من أجل إنجاز برامجها السياسية والمحافظة على النظام السياسي، ومن ذلك نرى تأثيراً مباشراً لكل ما تقدم على الحياة الاقتصادية في الوطن العربي.

فالبينة السياسية مؤثرة في التنمية الاقتصادية العربية بشكل مباشر من خلال امتلاكها القرار ومتابعة التنفيذ وقبل ذلك التشريع والقانون الذي يحكم فلسفة اقتصاد البلد. ففي الجزائر وبالرغم عن عدم تقصير الدولة في بناء الهياكل التعليمية، غير أن النظام التعليمي لم يعط اهتماماً بالعنصر البشري الذي يشرف على العملية التعليمية، خاصة ما تعلق منها بالجانب الاجتماعي كالسكن وضعف الأجر، مما يحول دون وصول المدرس لمكانة اجتماعية مرموقة، بعيداً عن مصادرة كل حظوظه في أن يكون قدوة للأجيال، مما أدى إلى الاستخفاف بالمتطلبات الفعلية للإصلاح، واختزالها في الصراع الإيديولوجي اللغوي بين الفاعلين السياسيين في الجزائر، حيث بقي المتمدرس حقلاً للتجارب تتجاذبه أهواء السياسيين وولاءاتهم، وقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى أن النظام التعليمي في الجزائر قد أخفق في إشباع الحاجات الفعلية (الاجتماعية،

الاقتصادية، الثقافية، السياسية) للمجتمع، مما حال فعلا دون تحقيق أهداف التنمية التي يطمح إليها.

في حين ترى الدراسة التي ركزت على تسيير عملية التنمية بالجزائر أن سياسة الإصلاحات الهيكلية من خلال الانتقال من النقيض إلى النقيض باعتبار أن التخطيط والسوق ضدان لا يجتمعان، ويتعين اختيار الواحد منهما دون الآخر بشكل كامل كآلية وحيدة خطأ جسيم، وأن فلسفة الإصلاح الاقتصادي تختزل مفهوم التنمية إلى مجرد نمو اقتصادي، في حين أن الزيادة في الدخل الوطني الحقيقي ونصيب الفرد ومعدلات الادخار تمثل جزءا من المتغيرات الأساسية التي تتضمنها عملية التنمية، فحدوث نمو اقتصادي لا يعني بالضرورة حدوث تنمية، فالجوانب المرتبطة بالتنمية البشرية، كالتعليم والتدريب والرعاية الصحية، والهجرة والبحث عن المعرفة هي البديل الحقيقي لإنجاز التنمية الاقتصادية، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن التنمية عملية شاملة تساهم فيها القيم المادية وغير المادية على حد سواء.



# الفصل الثاني

## أهم الأطر السوسيوولوجية

### المفسرة للتنمية

تمهيد.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية.

ثانياً: التنمية في ظل المرجعيات السوسيوكلاسيكية.

ثالثاً: نماذج تحليلية لنمو المجتمعات الغربية.

رابعاً: التنمية في الفكر السوسيوولوجي المعاصر.

خامساً: التنمية في ظل المرجعية الإسلامية.

خلاصة.

**تمهيد:**

لم يكن البعد البشري غائبا عن الفكر الديني والفلسفي القديم. حيث لم يخل من أفكار توجه الإنسان إلى حالة من الوجود تخلو من القلق والخوف ومن مظاهر الفقر والجهل والمرض وهذه الحالة هي عينها "السعادة البشرية" وهي شديدة الارتباط بمفهوم "التنمية البشرية". فقد احتلت قضية السعادة الإنسانية حيزا كبيرا من كتابات الفلاسفة والمفكرين والمصلحين الاجتماعيين؛ فشييد أفلاطون من خلال جمهوريته الفاضلة مجتمعا افتراضيا يتيح لأفراده بلوغ السعادة الإنسانية ، وأكد أرسطو على أن تحقيق مصالح البشرية هو مقياس تقييم الأوضاع الاجتماعية، وحذر من الحكم على المجتمعات بأشياء لا تطلب لذاتها بل كوسيلة لتحقيق أهداف أخرى، مثل الدخل والثروة حيث قال: "إنه من الواضح أن الثروة لا تمثل الخير الذي نسعى إلى تحقيقه، فهي مجرد شيء للوصول إلى شيء آخر"، ثم وضّح أرسطو أن الفرق بين الأوضاع السياسية الجيدة والسيئة يكمن في مدى النجاح أو الفشل في تمكين الناس من الوصول إلى حياة مزدهرة، يعني السعادة البشرية<sup>1</sup>.

كما اهتم ابن خلدون بالإنسان، ففي مقدمته يرى بأن الإنسان هو غاية جميع ما في الطبيعة، وكل ما في الطبيعة مسخر له؛ فيسعى الإنسان لاقتناء المكاسب من موارد الطبيعة ولكن نجاح سعيه هذا متعلق بقدراته ومؤهلاته.

ويتطابق مفهوم ابن خلدون للتنمية مع مفهوم التنمية البشرية المطور في تقرير التنمية البشرية للعام 1993؛ حيث عرفها: "بأنها تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس". وسوف نتناول في هذا الفصل التطور الإستمولوجي لمفهوم التنمية من خلال عرض مختلف الأطر السوسولوجية المفسرة له.

<sup>1</sup> حاتم المقدم، التنمية البشرية في مصر و العالم ، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، د.ط القاهرة ص:11

## أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية:

نجد في الفكر الكلاسيكي باكورة الاهتمام بالبعد البشري في التنمية، فآدم سميث (1723-1790) مؤسس المدرسة الكلاسيكية، يحدد عناصر الإنتاج في: (العمل، الطبيعة، رأس المال). غير أنه يولي العمل مكانة رئيسية بين هذه العناصر، كما أكد على أهمية الموارد البشرية، ذلك أن رخاء أي أمة من الأمم يتحدد بالمهارات والقدرة على استخدام ما لديها من أيدي عاملة<sup>1</sup>.

وفي العقد السابع من القرن التاسع عشر تعزز موقع الموارد البشرية من الأهمية، حيث أضاف الفكر النيوكلاسيكي عنصراً هاماً إلى عناصر الإنتاج وهو التنظيم، إيماناً منهم بمقدرة الإنسان على الابتكار والتجديد، مما أدى إلى تنشيط عملية التطوير ودفعها إلى الأمام، ويرى "الفرد مارشال" أحد رواد هذه المدرسة "أن الصحة والقوة البدنية والعقلية والمعنوية هي أساس الثروة الصناعية، كما أن العكس صحيح، لأن الأهمية الحقيقية للثروة المادية تكمن في حقيقة أنها عندما تستخدم بحكمة تؤدي إلى زيادة الصحة والقوة البدنية والعقلية والمعنوية للجنس البشري"<sup>2</sup>.

غير أن اهتمام المدرسة النيوكلاسيكية بالبعد البشري لم يكن إلا من منظور أهميته في الإنتاج، واقتصر تحديداً على الدول المتقدمة دون إشارة إلى الدول المتخلفة بسبب الاستعمار الذي ينهب خيراتها المادية ولا يبالي بظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية بصفة عامة.

في حين اهتم الفكر الاشتراكي بالبعد الإنساني اهتماماً مميّزاً ويعطي "كارل ماركس" مؤسس المذهب الاشتراكي (1818-1883) أهمية بالغة للعمل الإنساني حيث يرى "أن العمل فعل خلاق يعبر به الإنسان عن ذاته، ويتصل من خلاله بالطبيعة والمجتمع، ويتجاوز الوظائف الحيوانية المحضّة من أكل ونوم وإنجاب إلى نشاط يعيد من خلاله تشكيل العالم؛ لكن علاقات الإنتاج في المجتمع الصناعي الرأسمالي تنتهي

<sup>1</sup>حاتم المقدم المرجع السابق ص: 12

<sup>2</sup>المرجع نفسه ص: 13

بالفصل الكامل بين العامل ونتاج عمله، وتحول عمله بالذات من تعبير عن ذاته الإنسانية إلى سلعة تباع في السوق، ويفقد الإنسان في خضم تسويقها إنسانيته، ويتحول كدحه من كونه نشاط يقوم به من منطق حاجته الإنسانية إلى أن يكون فعلا وخالقا، ليصبح وسيلة يضطر إليها ليقى على قيد الحياة، وتنتهي علاقة الإنتاج في المجتمع الصناعي الرأسمالي إلى أنه كلما زاد تراكم السلع من ناتج العمل البشري وزادت قيمتها كلما انخفضت قيمة الإنسان وناتج عمله<sup>1</sup>.

وقد وفى كارل ماركس في تعريفه لمكامن النقص في النظام الرأسمالي من خلال إظهار الجوانب غير الإنسانية والتي تحبذ الربح الاقتصادي على حساب الاهتمام بالإنسان وسعادته وراحته، وإن اهتم بالإنسان فلأن الأمر مرتبط بزيادة الربح الاقتصادي ولا يتجاوزه.

وفي العقد الخامس من القرن العشرين تركز الاهتمام على النمو الاقتصادي على أساس منافعه على كل الناس، وبذلك يتم حل مشكلة الفقر تلقائيا؛ لكن التجربة أثبتت أنه لا توجد علاقة سببية مباشرة بين النمو الاقتصادي والتنمية البشرية، لأنه يوجد الكثير من الدول التي حققت معدلات عالية من النمو الاقتصادي ولم تحقق نفس المعدلات من التنمية البشرية؛ أي أنها تعاني من التخلف في جوانب عديدة اجتماعية وسياسية وثقافية وحضارية بصفة عامة<sup>2</sup>.

وقد استعملت مفاهيم متنوعة للدلالة على مستوى دولة من الدول في تحقيق التنمية البشرية لأفرادها فأطلقت العديد من المسميات تعبر على مستوى التنمية أو التخلف في بلد ما مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة ومن هذه المفاهيم نجد:

**البلاد الفقيرة:** ويتعلق الأمر هنا بسوء توزيع الثروة لكل بلد على المستوى العالمي أو الخارجي.

1 طاهر حمدي كنعان تعقيب، دراسة التنمية البشرية (المفهوم، القياس، الدلالة)، إسماعيل صبري عبد الله، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة 1994 ص:37  
2 حاتم المقدم مرجع سابق ص:15

**البلاد المتخلفة:** ويصف هذا المفهوم مرحلة تاريخية من مراحل تقدم هذا البلد؛ فهو بذلك بصدد إعداد خطط وسياسات تتضمن إصلاحا مسبقا لهياكله ومؤسساته.

**البلاد النامية:** وتنطوي هذه العبارة على تحقق النماء بهذا البلد وينصب الاهتمام نحو توجيهه أو تنشيطه أو تفعيله.

**البلاد التابعة:** ويصف هذا المصطلح تلك العلاقة الوثيقة التي احتفظ بها هذا البلد بالدولة المستعمرة؛ وقد يكون له مصلحة تحقق له استقلالاً ذاتياً حقيقياً.

**البلاد غير المصنعة:** وهذه العبارة محدودة ولا تدل على الموقف الشامل لهذا البلد<sup>1</sup>.

وقد قدم "سان كيل" لحل مشكلة التعريف الأنسب لظاهرة التخلف فعرّفها "أنها مجموعة من الظواهر المعقدة والمتبادلة التي تشف عن تفاوتات صارخة في الغنى والفقير والركود وتأخر نسبي و احتمالات الإنتاج التي لا تتحقق إلا بقدر وتبعية اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية"<sup>2</sup>.

في حين عرفت التنمية "بأنها تلك الزيادة التي تحققها البلدان النامية في ناتجها القومي الإجمالي بنسبة خمسة إلى سبعة بالمائة، وتؤدي هذه الزيادة إلى زيادة متوالية في مستوى الدخل الفردي الحقيقي بمعدل يتراوح ما بين اثنين إلى أربعة بالمائة سنوياً"<sup>3</sup>.

فمفهوم التنمية يكاد يتطابق ومفهوم النمو الاقتصادي السريع خاصة بعد صدور كتاب "مراحل النمو الاقتصادي" للاقتصادي الأمريكي الشهير "والت روستو" في سنة 1959م؛ والذي يشرح فيه ضرورة مرور الدول النامية على مراحل متتابعة هي نفسها التي مرت بها الدول المتقدمة، ويكون النمو الاقتصادي هو الآلية التي تحرك الدول النامية من مرحلة إلى أخرى أحسن منها بالضرورة.

<sup>1</sup> ولت ريتمان روستو، حوار حول التنمية الاقتصادية، ترجمة صليبيه بطرس دط، سنة: 2005، ص ص(27، 28).

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص: 28.

<sup>3</sup> إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، ط1، سنة: 2000، ص: 14.

وبالتالي فإن الزيادات في الإنتاج وإن بدأت في قطاعات محدودة، وحتى إن مست نسبة قليلة من السكان فإنها تأخذ في الانتشار بعد فترة لتمس عددا أكبر من القطاعات والسكان لتجد بعد ذلك حلا لمشكلات التخلف والفقر والبطالة وسوء توزيع الدخل.

كما سبق وأشرنا على عكس ما كان يتوقعه أصحاب المفهوم الاقتصادي من التنمية؛ لم تنكش الفجوة بين الأغنياء والفقراء بل اتجهت للاتساع في الدول التي حققت معدلات مرتفعة لنمو الدخل وارتفعت نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر؛ فرغم أن كثيرا من الدول النامية شهدت معدلات قريبة من المعدل الذي اعتبره الخبراء معذلا مرغوبا في تحقيقه وهو ستة بالمائة؛ رغم ذلك بقيت مستويات المعيشة فيها بلا تحسن، واستمرت قطاعات واسعة من سكانها تعاني من الفقر والجهل والبطالة<sup>1</sup>.

ومن خلال تراكم خبرة الخمسينات والستينات تم صقل مفهوم التنمية، وأصبح من الواضح بأن النمو الاقتصادي ما هو إلا مؤشر من كثير من المؤشرات؛ وما هو إلا الزيادة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي ومفهومه العكسي هو الركود الاقتصادي أو الكساد، في حين تتضمن التنمية مؤشر النمو الاقتصادي مقرونا بحدوث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية؛ والمفهوم العكسي للتنمية هو التخلف في جميع المجالات التي سبق ذكرها.

وقد ذهب أغلب المفكرين الاجتماعيين والاقتصاديين إلى أن نمط الحياة التي تنشدها المجتمعات المتخلفة أو النامية هو عينه نمط الحياة في المجتمعات الصناعية.

حيث ذهب كل من "كير، ودنلوب، وهاربسون، ومايرز" - وهم من الاقتصاديين المحدثين الأمريكيين- إلى "أن شعوب العالم كله تتجه نحو الصناعة، وتواقفة إلى التخلص من أثقال التخلف الاقتصادي والجهل والمرض، وتكرس البلاد المتخلفة جهودها لتقريب شقة التخلف الذي كان يتزايد في القرن الماضي بين الدول الغربية القليلة وبين البلاد الفقيرة والتي تشكل أكثرية الجنس البشري، وهي تعلم بأنها تواجه مهمة يائسة، وأن عليها أن تجري بسرعة مضاعفة لتقريب الثغرة الواسعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي المرجع السابق ص14.

<sup>2</sup> كلارك كير، جون دنلوب، فريدريك هربسون، شارلز مارن: الصناعة وأثرها في المجتمعات والأفراد ترجمة برهان دجاني بيروت، 1962 ص:29

## ثانيا: التنمية في ظل المرجعيات السوسيوكلاسيكية:

يقودنا الحديث عن التنمية البشرية بالضرورة إلى الحديث عن مختلف المرجعيات السوسيوكلاسيكية؛ باعتبارها الرحم التي تولد عنها هذا المفهوم، خاصة تلك الأفكار التي ظهرت في أوروبا قبيل وأثناء الثورة الصناعية، أو ما يطلق عليه "نظريات النمو المجتمعي"، التي اهتمت بتحليل نمو وتقدم المجتمعات الأوروبية، ومن روادها "فرنسيس بيكون" (1551-1626) م، "رنيه ديكارت" (1596-1650) م و"فونت ينيل" (1657-1757) م.

فقد حاول فونت ينيل وضع نظرية متكاملة عن التقدم الاجتماعي، حيث بين دور التراكم المعرفي في تطوير المجتمع وتقدمه، كما سنشير إلى إسهامات كل من كوندورسي، سان سيمون، أوجيست كونت، هربرت سبنسر، وبرسونز، فبطلو القرن التاسع عشر وتطور الثورة الصناعية مع توسع الاحتلال الأوروبي لدول العالم الثالث؛ حيث تطلب الاحتكاك بمجتمعات أخرى مزيدا من البحث والإنتاج السوسولوجي؛ توسع مجال البحث عن عوامل وأسباب تخلف المجتمعات وسبل تنميتها، ولم يبق نطاق البحث مقتصرًا على المجتمعات الأوروبية فقط؛ حيث ظهرت العديد من النظريات الماكروسوسولوجية، والتي تعنى بدراسة المجتمعات وعوامل تقدمها وتطورها.

ويركز أصحاب هذه النظريات على النمو والذي يعني عندهم عملية من النشوء والتطور الدائم داخل العمران (الاجتماعي- الثقافي) للبشرية؛ توصف عادة بأنها ذات مراحل متتالية، عرفت هذه النظريات بالاتجاه النشوئي التطوري، ومن المسلمات النظرية لهذا الاتجاه:

- أن النمو تدريجي، تلقائي يؤدي إلى مراحل تنظيمية أعلى.
- عملية تعمل على تحقيق كفاءة القدرات.
- عملية انقلاب وظيفي بنيوي مستمر، تهدف إلى زيادة التخصص والتفاوت البنيوي مع زيادة درجة التكامل والاتساق والاعتماد المتبادل بين الأنساق المجتمعية.

- عملية تغير ذاتية التولد معقدة مطردة التغير تنتج في كل مرحلة بالضرورة أبنية وتفاعلات داخلية جديدة أكثر تعقيدا<sup>1</sup>.

وفي ظل المرجعيات السوسولوجية التي ذكرنا نجد إسهامات "كوندورسي" (1743-1794)، فهو يعتبر أن التقدم أمر حتمي للحياة الإنسانية في جميع جوانبها، وأساسه هو تقدم العقل البشري، حيث أكد أن المعتقدات الخرافية البالية التي تسلم بها الجماعة دون التأكد من صحتها من أهم معيقات تقدم الإنسانية، كما نادى إلى ضرورة تكافؤ الفرص في التعليم العالي، ومجانبة التعليم الابتدائي لكي يتمكن الغني والفقير على السواء من المبادئ الأساسية للمعرفة، كما نادى بالمساواة بين كل أفراد المجتمع في الملكية والمستوى الاجتماعي، والتعليم والحقوق السياسية، والمساواة بين الرجل والمرأة في المجال السياسي.

وفي القرن التاسع عشر أصبحت فكرة التقدم الاجتماعي تغطي على أدبيات مفكري هذا العصر، فيرى "سان سيمون" (1760-1825) أن التطور الاجتماعي لا يرجع للعامل الاقتصادي وحده؛ بل إلى عدة عوامل فيقول: "إن التاريخ لا يؤسس بظاهرة اجتماعية واحدة، مهما بلغت قوتها وأهميتها، إنما يمكن تفسيره بمجموعة ظواهر اجتماعية"<sup>2</sup>.

لقد كان سان سيمون يؤمن بحتمية التقدم البشري وفق مراحل متدرجة، ويعتقد كماركس في سير المجتمع البشري نحو نظام من الاتحاد الشامل يضمن للإنسانية النمو في اتجاه تقدمي، كما انصب اهتمامه على العالم الغربي دون سواه، لأن العالم الشرقي في نظره مازال يعيش مرحلة الطفولة، وبالتالي فهو غير جدير بالدراسة.

ولالإشارة فقد كان سان سيمون متأثراً بأفكار كوندورسي، كما كانت أفكاره حجر الأساس لطروحات أوجست كونت الوضعية، حيث أكد أن التنمية الاقتصادية ليست الحاجة البشرية الوحيدة، وجعل للفنون والعلوم الأخلاقية مكانة هامة، كما علق أهمية كبيرة على التربية لغرس نظام سليم من القيم الاجتماعية؛ لأن المجتمع في حاجة ماسة

1 نصر محمد عارف: نظريات التنمية السياسية المعاصرة، دراسة نقدية مقارنة في ظل المنظور الإسلامي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، سلسلة الرسائل الجامعية (6)، دار القارئ العربي، سنة: 1981، ص: 164.

2 عبد الباسط محمد حسن: التنمية الاجتماعية مكتب وهبة القاهرة ط8 2005 ص ص: (235-238)



إلى أساس مشترك من القيم لكي يقوم بوظائفه بصورة سليمة؛ كما يرى سان سيمون أن العوامل الاقتصادية هي نتائج وليست أسبابا؛ وبالتالي يقرن التغيير الاقتصادي بتطور المعرفة والكشف العلمي، ويعتبر أن المكتشفين العظام هم صانعو التاريخ.

ورغم أن "ماركس" تأثر إلى حد كبير "بسان سيمون" إلا أن نظريته حول الحتمية التاريخية كانت مختلفة تماما، كما تأثر "أوجيست كونت" (1798-1857) بسان سيمون عندما وضع قانون المراحل الثلاث، الذي يصف فيه مراحل تطور الفكر الإنساني والتطور الاجتماعي؛ وحسب رأيه فإن الإنسانية مرت بثلاث مراحل في كل منها منهج تفكيري خاص؛ وهي اللاهوتية، والميتافيزيقية، والوضعية، وصنف "كونت" المجتمعات وفقا لنوع المعرفة السائدة فيها إلى مجتمعات عسكرية؛ وهي مجتمعات تسلطية قائمة على الزراعة، ووحدة التنظيم الاقتصادي والاجتماعي فيها هي الأسرة، وعبرها تنتقل الملكية والسلطة السياسية والدينية، ويمثل النمط الثاني مجتمع الفقهاء، وفيه ينظر الناس إلى الظواهر نظرة كلية مجردة، ويكثر فيه النقد الفكري، وملامح التفكك الاجتماعي والثورات والحركات الفكرية والاجتماعية، أما النمط الثالث فهو المجتمع الصناعي، وهو أرقى المجتمعات حيث يسود الفكر الوضعي.

وحسب كونت فإن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتخلله تحسن في مظهرين: تقدم في الحالة الاجتماعية، وهو تقدم مادي، وآخر في الطبيعة الإنسانية من الناحية البيولوجية والعقلية. كما ارتبطت فكرة التقدم عند "هربرت سبنسر" (1820-1903) بفكرته عن التطور، فجاءت نظريته عن التقدم الاجتماعي مساوقة لنظرية التطور الكوني والبيولوجي؛ حيث اعتبره جزءا من عملية طبيعية، وهي حركة يتجه فيها المجتمع من البسيط إلى المركب، ومن المتجانس إلى غير المتجانس؛ تحت تأثير عمليتي التكامل والتفكك؛ وبالتالي فهو يرى ضرورة مرور المجتمع من مرحلته الحربية إلى المرحلة الصناعية حيث يسود التقدم والسلام والاستقرار<sup>1</sup>.

كذلك كانت نظرية "سبنسر" في بعض جوانبها أشمل من نظرية "كونت"، كونه أدرك تعدد وتنوع العوامل الداخلية في إحداث التغيير الاجتماعي، وكذلك صعوبة

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص ص(238-240).

التطور في كل مجتمع على حدا؛ وتنطلق نظريته في النمو من المماثلة بين الكائن العضوي والمجتمع، حيث يؤكد أن المجتمعات تنمو كما تنمو العضيات الحية، كما يميز "سبنسر" بين ثلاثة أنماط من النظم العليا:

**جهاز الإعاشة:** وهي الأقسام التي تتكفل بتغذية الجسم والقيام بالأعمال الإنتاجية.

**جهاز التوزيع:** ويتألف من وسائل نقل المواد من أقسام الإعاشة إلى الأقسام المستهلكة، وهي تعادل الجهاز الدموي في الجسم.

**الجهاز المنظم:** ويتألف من أدوات منسقة لتجمع سياسي يقوم بمهام الهجوم والدفاع<sup>1</sup>. كما يرى سبنسر أن أعضاء الكائن الحي تعادل المؤسسات في المجتمع، وأن كل تطور أو نمو هو تطور طبيعي وتلقائي، وكل إسراع في تغييره يفسد الكائن الحي بما فيها المجتمع، وبالتالي يؤكد سبنسر على حتمية مرحلة التطور والنمو الاجتماعي، وفي السياق نفسه نجد بارسونز - وهو من منظري الاتجاه التطوري الحديث- يقدم تقسيما مرحليا لتطور المجتمعات البشرية، حيث يعتقد بأنها تمر بثلاث مراحل.

**المرحلة البدائية:** ويلعب الدين وروابط القرابة الدور الحاسم في هذه المرحلة، وتمتاز هذه المجتمعات بنسق التدرج الاجتماعي، وتنظيم سياسي يقوم على وجود حدود إقليمية آمنة ومستقرة نسبيا.

**المرحلة الوسطية:** وأورد فيها نمطين من المجتمعات، يتميز النمط الأول بوجود تعليم حرفي محدود، خاضع للسلطة الدينية في المجتمع، ونمط متقدم عن الأول يتلقى فيه أفراد الطبقة العليا تعليما دينيا يحفظ للمجتمع نسقه الديني التاريخي كما هو الحال في الصين والهند.

**المرحلة المتقدمة:** وتمثل المجتمعات الصناعية، والتي هي على قدر عال من التحكم في التكنولوجيا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نصر محمد عارف: مرجع سابق، ص: 168.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص: 170.

### ثالثا: نماذج تحليلية لنمو المجتمعات الغربية:

#### 1/ التحليلات المادية لكارل ماركس:

تعتبر النظرية الماركسية من أهم النظريات التي أولت كثير عناية بظاهرة نمو المجتمع الإنساني وتطوره، وحتمية استمرار التقدم الاجتماعي والذي يؤدي إلى إنشاء مجتمعات أكثر رفاهية و نماء.

حيث تفرغ "كارل ماركس" لدراسة الأوضاع السائدة في إنجلترا مطلع القرن التاسع عشر، باعتبارها نموذجا عاما للبلاد المصنعة، كما اهتم بدراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في غرب أوروبا وبقاع أخرى من العالم وكان يعتقد بوجود نموذج عام لنمو وتطور المجتمعات الإنسانية وخضوعها لقوانين اجتماعية تحكم هذا التطور كما هو الحال في عالم المادة، وعلى رأس هذه القوانين "قانون الديالكتيك" والذي استوحاه من المنطق الديالكتيكي الذي كان يطبقه "هيجل" على الأفكار؛ غير أنه اختلف عن "هيجل" عندما أخذ بمادية "فيور باخ" والتي ترى بأن المادة أصل الوجود، وقد أسس "ماركس" بذلك فلسفة جديدة هي الماركسية الجدلية.

ويرى من خلالها أن القوانين التي تحكم حركة المادة هي نفسها التي تحكم حركة المجتمع والعالم بأسره؛ والقوانين التي تحكم الجدل ثلاثة؛ وهي: قانون وحدة الأضداد وصراعها، وقانوني تحول التغيرات الكمية إلى كيفية، ونفي النفي.

فالقانون الأول: يشمل التناقض بالضرورة بين طرفين متعارضين ومتحدين في الوقت نفسه.

وهذا التعارض والإتحاد موجود في عالم الطبيعة والنظم الاجتماعية أيضا؛ فالطبقة البرجوازية تنفي المجتمع الإقطاعي، وهي ضد الطبقة الإقطاعية، ثم أصبحت البرجوازية ضد الطبقة البلوريتارية في المجتمع الرأسمالي، وفي لحظة معينة من صراع الضدين ينقلب كل منهما إلى الآخر، فتصبح البرجوازية من طبقة حاكمة إلى محكومة، والبلوريتارية من محكومة إلى حاكمة، وهذا التحول يضع حالة جديدة

لمجتمع جديد، ويقوم انتقالا ارتقائيا من أدنى إلى أعلى، وحسب ماركس يحدث بذلك التقدم الاجتماعي.

وبالنسبة للقانون الثاني: فإن الحركة الاجتماعية تبدأ تطويرية، وتحدث تغيرات كمية وصغيرة في الأشياء، ثم تكون ثورية عندما تتحد التغيرات الكمية وتتسبع بفكرة مشتركة لتقضي على النظام القديم، فتحدث تغيرات كيفية.

أما القانون الثالث: يعني إحلال مرحلة جديدة مكان القديمة في عملية النمو والتغير الاجتماعي.

ويستخلص "ماركس" أن المجتمع الإنساني يتكون من سلسلة من نفي الجديد للقديم حيث ينفي الإقطاعي العبودي، ثم تنفي الرأسمالية الإقطاعية، ثم تنفي الاشتراكية الرأسمالية، ويرى "ماركس" أنه من أجل أن يقوم الناس بإنتاج اجتماعي توجب عليهم إقامة علاقات محددة، وهي مستقلة عن إرادتهم ومتوافقة مع مرحلة محددة من تطور قواهم في الإنتاج، ومجموع هذه العلاقات الإنتاجية هو ما يشكل البناء الاقتصادي للمجتمع، وهو الأساس الذي يقوم عليها البناء الفوقي (نظم قانونية وسياسية)، وحسب ماركس فإن أسلوب الإنتاج في الحياة المادية يحدد الطابع العام للعمليات الاجتماعية والسياسية والروحية.

وفي مرحلة من مراحل النمو تصطم قوى الإنتاج المادية بعلاقات الإنتاج القائمة (علاقات الملكية)؛ حيث تصبح علاقات الملكية قيودا وأغلا لا تعوق تطور قوى الإنتاج، وهنا تبدأ الثورة الاجتماعية، لأن تغير الأساس الاقتصادي يتطلب تعديل البناء الفوقي الضخم، كما يميز ماركس بين البناء السفلي والبناء العلوي للمجتمع، حيث يتكون البناء السفلي من نظام الإنتاج، والذي يتألف من قوى الإنتاج وما يترتب عنها من علاقات الإنتاج. وتتكون قوى الإنتاج من الأفراد المنتجين ومن وسائل الإنتاج (التكنولوجيا)، ويرى ماركس بأن قوى الإنتاج هي الأساس الذي يرجع إليه لفهم وتحليل كافة التغيرات في النظم الاجتماعية والسياسية.

أما عن علاقات الإنتاج فيرى "ماركس" بأنها تمثل مختلف العلاقات التي تنشأ بين المشتغلين في مختلف فروع الإنتاج بما فيها علاقات ملكية الأموال ووسائل الإنتاج.

في حين يمثل البناء العلوي كافة الأفكار والنظريات السائدة في المجتمع وما يقابلها من نظم، كالدولة والقانون والأحزاب السياسية والمعتقدات الدينية والخلقية؛ ويؤكد "ماركس" على أن الأساس الاقتصادي هو الذي يحدد ويؤثر في البناء العلوي ويتأثر به إلا أن الأولوية تكون دائما للبناء السفلي<sup>1</sup>.

واهتم ماركس بتحليل المجتمع الرأسمالي، معتبرا أنه مرحلة انتقالية للمجتمع الشيوعي، ويرجع ذلك إلى التناقضات التي سوف تقضي بفناء النظام الرأسمالي؛ فطبقا لمقولة الديالكتيك المادي تمثل الصفة الجماعية للإنتاج والشكل الخاص لملكية وسائل الإنتاج أبرز التناقضات في هذا النظام؛ كون الملكية الفردية لوسائل الإنتاج تعطل انطلاق قوى الإنتاج؛ ويحكم هذا التناقض حسب ماركس ثلاثة قوانين وهي:

**قانون فائض القيمة:** فالعمل الإنساني هو مصدر قيمة الأشياء، وبذلك يرجع الحق للعامل في الاستيلاء على ما ينتجه العمل، غير أنه في النظام الرأسمالي يشتري البرجوازي من العامل قوة عمله بسعر زهيد، ويبيعه بسعر أكبر مما اشتراه، ويحصل على فائض القيمة؛ وهذا يؤدي إلى نقص الاستهلاك الكلي وحدوث تراكم رأسمالي.

**قانون تراكم رأس المال وتركيزه:** حيث يميل الرأسمالي إلى ادخار جزء كبير من الأرباح (فائض القيمة) فتميل رؤوس الأموال إلى التراكم والتركيز، كما يتجه الرأسمالي إلى ضغط تكلفة الإنتاج؛ حتى لا يقضي عليه التنافس، ويدفعه التنافس إلى زيادة حجم الإنتاج، فيزيد استغلاله للطبقة العاملة بزيادة ساعات العمل وخفض الأجور، أو اقتناء تكنولوجيا أكثر حداثة، وهذا يعني زيادة رأس المال المستثمر، وانخفاض معدل الربح؛ وبالتالي إفقار الطبقة العاملة. كل ما ذكرناه من آليات اقتصادية يؤدي إلى تناقض كبير في المجتمع الرأسمالي، فالبحث عن الربح يؤدي إلى تطور الرأسمالية، وتطورها يؤدي إلى ضغط الربح، ويدفع ذلك الرأسماليين إلى التقارب، وتكوين الاحتكارات للحد من زيادة الإنتاج والمحافظة على الأرباح ليدخل المجتمع بعد ذلك في حالة جمود اقتصادي.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق: صص (250-253).

**قانون الإفقار المطلق:** وفيه يهيمن الرأسمالي على النسبة الأكبر من دخل المجتمع، مما يؤدي إلى تراكم الفقر واليأس بسبب كبح الزيادات في دخول الطبقة العاملة، وهذا يؤدي إلى وجود تناقض في المجتمع الرأسمالي، فيقابل تراكم القدرة الشرائية عند بعض الأفراد نقص القدرة الشرائية عند عامة الجماهير؛ ويقابل الوفرة في إنتاج السلع عدم القدرة على استيعاب المنتجات المعروضة فعلا؛ فيؤدي ذلك إلى الأزمات الاقتصادية وتعطل وسائل الإنتاج، فيفقد الكثيرون وسائل عيشهم، ويبرز الفقر والحرمان في ظل الوفرة؛ ويؤدي ذلك إلى تغذية الوعي العمالي فتحدث الثورة، لتنتهي هذه المرحلة بظهور الاشتراكية والتي تمهد للشيوعية<sup>1</sup>.

كما تناول ماركس موضوع البيروقراطية واستخدمه في دراسته لجهاز الدولة وإدارتها، حيث اعتبرها خطرا يهدد الثورة الاشتراكية والنظام السياسي، بل ذهب إلى حد المماثلة بين الدولة والبيروقراطية، كون الدولة لا تمثل سوى مصالح الطبقة الحاكمة، وأن البيروقراطية هي الأداة التي تعتمد عليها البرجوازية في ممارسة سيادتها على الطبقات الأخرى، ورغم أن أصول النظرية الماركسية ترجع إلى الديالكتيك الهيجلي، إلا أن ماركس استطاع أن يطور أفكاره عندما كان بصدد نقد فلسفة هيجل عن الدولة؛ فإذا كان الجهاز الإداري في نظر هيجل يحقق الصلة الدائمة بين الدولة والمجتمع، والدولة تحقق المصلحة العامة وتنمية وتطوير المجتمع وإخراجه من دائرة التخلف؛ فإن البيروقراطية في نظر هيجل تكسب معناها من التعارض بين المصلحة العامة والخاصة؛ غير أن هذا التعارض يفقد معناه عند ماركس كون الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما؛ لأنها الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الأخرى<sup>2</sup>.

ويقودنا ماركس إلى تحليل النظام البيروقراطي في سياقه الاجتماعي الرأسمالي، حيث تبدو وظيفة البيروقراطية واضحة من خلال ارتباطها بالطبقات الاجتماعية وعلاقات الصراع التي تنشأ بين مالكي وسائل الإنتاج –المستغلين- وطبقة العمال –

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق:صص (255-256).  
<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم أجتتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3، صص (54-53).

المستغلين- فالبيروقراطية في المجتمع الرأسمالي تبدو محققة للصالح العام، لكنها تخفي في طياتها صراعا غير محدود.

فرغم أنها تحقق نوعا من الاستقلال الذاتي، كونها ليست جزءا موحدا مع الطبقة البرجوازية إلا أنه يمكن أن ينشأ بينهما صراع، فهي لا تشغل مكانة عضوية بما أن دورها الأساسي هو المحافظة على رموز المكانة والامتيازات التي تحققها لأصحابها، ويخلص ماركس في سياق تحليله إلى أن البيروقراطية وما يصحبها من نتائج تلائم كل مجتمع منقسم إلى طبقات، كونها الوسيلة التي يتخذها النظام السياسي في هذا المجتمع؛ ليتولى مراقبة الانقسام بين طبقات المجتمع والمحافظة على عدم التساوي بينها.

كما يرى ماركس أن من نتائج التنظيم البيروقراطي ظاهرة الاغتراب؛ والتي تعني فقدان القوة الناتج من ابتعاد البشر عن حياه البساطة، من خلال الأدوات التي يستعملونها للسيطرة على الطبيعة، كالأنظمة والطرق التي استخدمها الإنسان في حياته الحضارية، بفقد ما تساعده هذه الأدوات في السيطرة على الطبيعة بقدر ما تبعده عنها.

كما أن ظاهرة تقسيم العمل الناتجة عن التنظيم البيروقراطي تقيم فواصل اجتماعية وصناعية بين الإنسان والطبيعة، فيغترب بذلك العامل عن أدواته، ويمثل النظام الرأسمالي ذروة الاغتراب، "لأنه سوق ضخمة تضع قوانينها الخاصة بها والمستقلة عن مقاصد الإنسان، وخطئه المعقولة فيصبح كل فرد فيه ترسا في آليته المعقدة"<sup>1</sup>. إن فكرة الاغتراب الناتج عن البيروقراطية لا تقتصر فقط على العلاقة بينها وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء فيها، بل تتجاوز ذلك لتتحقق داخل البناء ذاته، غير أن العاملين بها لا يشعرون بالطابع التسلطي، بدعوى أنهم يقومون بخدمة الصالح العام؛ ويتدعم هذا الشعور الكاذب من خلال التسلسل الدقيق للسلطة والنظام المحكم فلا يجدون أمامهم مخرجا إلا الامتثال لتقديس النظام.

ويؤكد ماركس أن البيروقراطية تعيق نمو المجتمع وتطوره، لأنها تعيق الفرد في تطوير قدراته وتكبح المبادرة والإبداع، وهذا الكبح لا يمس البيروقراطيين الذين

<sup>1</sup> محمد علي محمد، المرجع السابق:ص: (54-53)

يحتكرون الامتيازات، ويطورون قدراتهم بدعوى أنهم قادرون على ممارسة كل الأعمال الموكلة لهم، ويدعمون بذاك مكائنتهم في النظام وهذا ما يؤدي حسب ماركس إلى نشوء ما سماه بـ"المادية الحقيرة".

وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي ناتجة عن صراع الأفراد من أجل الترقية والسعي الدائم وراء المكانة والألقاب والهيبة، كما يؤكد أن قيام ثورة البلوريتاريا وظهور المجتمع اللاطبقي سوف يحطم جهاز الدولة البيروقراطية، وأن الممارسات البيروقراطية عندئذ لن تصبح حكرا على طبقة معينة، حيث يصبح باستطاعة كل فرد من أفراد المجتمع أداء هذه الوظائف، وتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي والتسلطي لينحصر بذلك نظام التسلط البيروقراطي في إدارة الأشياء بدل إدارة الإنسان، ويرى ماركس أن هذا التحول يظهر في المجتمع الجديد الذي يزول فيه التناقض بين العمل اليدوي والعمل العقلي، وتتضاعف ثمرات الإنتاج، وتزدهر الحياة الاقتصادية، ويزول الصراع الطبقي، ويصبح المجتمع مجتمع البلوريتاريا والملكية ملكيتها، ويعكس البناء الفوقي مصالحها الاقتصادية.

ذلك هو المجتمع اللاطبقي عند ماركس، وهو مآل النمو الاجتماعي الذي استشرفته النظرية الماركسية من خلال مقولاتها الجدلية، مجتمع بغير دولة ينتشر فيه العدل بين أفرادها لأن شعاره "من كل حسب طاقته ولكل حسب حاجته"، وتنتهي ظاهرة الاغتراب عندما يتحقق في المجتمع إدارة ديمقراطية، وتصبح مهام الإدارة مهام بسيطة بإمكان كل فرد أدائها، وأن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس، وعن طريق هذه الإدارة الذاتية تنهض السلطة العاملة على الأسس الحقيقية وبذلك تذوب الدولة<sup>1</sup>.

## 2/ماكس فيبر على ضوء البروتستانتية والبيروقراطية:

اهتم ماكس فيبر بتحليل نمو المجتمعات الأوروبية، مركزا على الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي أدت إلى ظهور الرأسمالية فيها، محاولا بذلك ربط علاقات الإنتاج السائدة في هذه المجتمعات بالتصور الديني؛ كما أكد أن الرأسمالية

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، المرجع السابق: صص: (75-70).



البرجوازية الرشيدة من الأشكال التاريخية الفريدة؛ كما ميز فيبر بين النمط الرأسمالي الصناعي كنمط رشيد وبين الرأسمالية النقدية، والرأسمالية الاستعمارية، حيث بين الأسس التي تقوم عليها الرأسمالية الصناعية، وعرفها بأنها: "التنظيم المنظم والمنسق والرشيد للإنتاج"، وبأنها البحث عن الفائدة المتجددة باستمرار في مؤسسة دائمة قائمة على التنظيم العقلي؛ وتقوم الرأسمالية في صورة مؤسسات إنتاجية تعتمد على التنظيم الرسمي للعمل الحر، وقيام صاحب العمل باتخاذ القرارات على مسؤوليته الخاصة، والإنتاج بغرض البيع في سوق مجهولة، الاعتماد على مبدأ المنافسة الحرة، والموازنة المستمرة والرشيدة بين التكلفة والفائدة، ووضع قواعد دقيقة للمحاسبة العقلية<sup>1</sup>.

ويرى ماكس فيبر أن روح الرأسمالية تتلخص في مجموعة من الفضائل هي: "العمل الشاق، الاقتصاد في الإنفاق، ضبط النفس، تجميع رأس المال، الإبداع، والعقلانية"<sup>2</sup>.

كما تمحورت تحليلات "ماكس فيبر" حول الخلق البروتستنتي وتأثيره في قيام الرأسمالية، فالدين عنده هو القوة المحركة للرأسمالية، عكس ما ذهب إليه ماركس بأن مجمل التغيرات التي تحدث في البناء العلوي للمجتمع من آراء وقيم وفلسفات ليست إلا انعكاسا للتغيرات التي تحدث في الأساس الاقتصادي.

وتعتبر تحليلاته السياسية من أهم الإسهامات التي تدخل ضمن ما نسميه بالنظريات الكبرى في علم الاجتماع، حيث أولى اهتماما لتحليل السلطة من خلال تركيزه على المفاهيم والتصورات، التي تحدد طبيعة القوة في المجتمع، كما أوضح دور الإصلاح البروتستنتي في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، وبين أن هذا المذهب تبنى الاعتقاد الذي يؤكد على الأخلاقيات التي تمجد العمل، وتعتبر تضييع الوقت إثما يعاقب عليه، وهذه الأخلاقيات على نقيض مع الأفكار التي كانت رائجة في الأوساط المسيحية خلال القرون الوسطى؛ والتي تحط من قيمة العمل، لقد أعطت الأخلاقيات البروتستنتية دفعا قويا للمشاريع الاقتصادية القائمة على مبدأ المقولة

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ص: (260-261)  
<sup>2</sup> نفس المرجع: ص: 261

والمبادرة الفردية، ولتحقيق هذه الأخلاقيات ودعم الرأسمالية من الناحية التنظيمية، عمد فيبر لوضع نموذج للتنظيم البيروقراطي، ورأى بأنه أعظم اختراع للإنسانية، لما يميزه عن باقي أشكال التنظيم الأخرى، لتفوقه من الناحية الفنية؛ ولكي يبرهن "ماكس فيبر" على هذا التفوق درس نماذج مختلفة لأشكال التنظيم التي عرفتها أوروبا، واستخلص بذلك ثلاثة نماذج تنظيمية تختلف وفقا لمعيارين هما:

الاعتقاد في شرعية السلطة، ووجود جهاز إداري ملائم، فالمجتمع الأوربي حسب فيبر عاش ثلاثة نماذج تنظيمه يتبنى كل واحد منها مفهوما لشرعية السلطة، يختلف عن غيره:

**النموذج الأول:** وهو نموذج السلطة التقليدية، والقائد فيه يستمد شرعيته من توارث السلطة، ويبدو هذا في المجتمع الإقطاعي.

**النموذج الثاني:** هو نموذج السلطة الكارزمية، وفيه يستمد القائد سلطته من بعض الخصائص الشخصية، والتي تميزه عن غيره، فالقائد الملهم يقدم من الخوارق والمعجزات مما يجعل الناس يعتقدون في شرعيته وسلطته عليهم، وينطبق هذا عن الأنبياء والأبطال وكبار الساسة والمصلحين الاجتماعيين<sup>1</sup>.

**النموذج الثالث:** وهو نموذج السلطة القانونية التي تقوم على أساس عقلي رشيد، ويستمد هذا النموذج قوته من الاعتقاد في جملة من القواعد والمعايير الموضوعية وغير الشخصية، ويكون هذا نتيجة الاعتقاد في تفوق بناء معين من المعايير القانونية، ويكون مصدر هذه السلطة من خلال تفويض القائمين على شؤونها والقابضين على مقاليدها، حيث يمثل أفراد هذا النمط من التنظيم إلى القوانين المتفق عليها، وهذا النمط يسميه فيبر بالتنظيم البيروقراطي، ويعطيه جملة من الخصائص الرئيسية وهي:

- اعتماده على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بكيفية لا تقوم على أسس شخصية.

- التقييم المنظم للعمل مع تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص: (68-70)

- وضع هيكل تنظيمي منظم يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي يضمن عملية المراقبة.

- عملية التوظيف والترقية تكون على حسب الكفاءة، وليس بحسب المحاباة والقرابة.

- الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير حتى لا يهيمن مالكي الإنتاج على الإدارة.

- التركيز على الإجراءات المكتوبة، بإعطاء كل أنواع الاتصال صبغة رسمية، يمكن الاستدلال بها في أي وقت.

لتسهيل تطبيق هذا النموذج التنظيمي عمد "فيبر" وغيره من المنظرين إلى وضع جملة من المبادئ، وقد رتبها كل من "كاهن" و"كاتز" (1976) كما يلي:

التخصص في الأعمال، تقنين الأدوار، وحدة الإشراف ومركزية القرارات، توحيد الإجراءات، عدم ازدواجية الوظائف، الجزاء حسب الاستحقاق، اعتبار المكتب كشخص معنوي<sup>1</sup>.

إن النماذج التنظيمية التي عرفها المجتمع الأوربي عبر التاريخ لم تكن سوى صورة تعكس حقيقة السلطة السائدة؛ وهذه النماذج الثلاثة للسلطة لا يمكن أن تتحقق كاملة كما أوردها "فيبر"؛ فما هي إلا نماذج مثالية تجريدية؛ لأن أنساق السلطة الواقعية قد تضم عناصر مختلفة ومتداخلة من هذه النماذج؛ والتصنيف الذي أورده "فيبر" ما هو إلا أداة تحليلية لإدراك التداخل بين نماذج السلطة في الواقع، غير أن النموذج البيروقراطي كان مصاحباً لظهور الدولة الحديثة، وبدت بعدها ظاهرة التحول نحو البيروقراطية شديدة الوضوح، ليتسع نطاقها من أجهزة الدولة إلى كافة المجالات التنظيمية في الحياة اليومية لأفراد المجتمع، وكان ذلك استجابة لظروف تاريخية عديدة، منها زوال نظام العبودية وكبير حجم المجتمعات، ظهور اقتصاد النقود، تعقد المهام الإدارية، ونمو الرأسمالية، وكل ذلك يتفوق الإدارة البيروقراطية على غيرها من أنماط الإدارة.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص ص: (70، 72)

فالسبب الرئيس لتقدم التنظيم البيروقراطي هو دائما تفوقه الفني وكفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية، ويرجع هذا التفوق إلى أسس العقلية الرشيدة والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية<sup>1</sup>.

### 3/التحليلات السياسية لروبرت ميشلز والاوليجاركية:

إذ كان "ماكس فيبر" قد اهتم بأثر التنظيمات البيروقراطية على العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى في الدولة الحديثة، فهو يتبنى بذلك النظرة الشمولية تماما مثل "ماركس"، غير أن كلا منهما يخالف الآخر في تحديد العوامل التي تؤثر في عملية التغير الاجتماعي.

وإذا كان ماركس يرى بأن العامل المادي هو العامل الحاسم في عملية التغير الاجتماعي فإن "ميشلز" يرى بأن هناك عوامل أخرى تجعل من تحقيق الديمقراطية والاشتراكية على النحو الذي تصوره "ماركس" أمرا بالغ الصعوبة. وحسب ميشلز فهذه العوامل هي:

#### 1- طبيعة الكائن الإنساني، 2- طبيعة الصراع السياسي، 3- طبيعة التنظيم.

وتفرز هذه العوامل نتائج تؤثر على الديمقراطية وأولها أن الديمقراطية تحمل بين جوانبها (الأوليجاركية)، وحسب "ميشلز" أن الأوليجاركية تظهر في فكرتي "السيادة والقوة"، ويعني ذلك سيادة الصفوة وضالة فرص الديمقراطية، وبذلك صعوبة وجود مجتمع لا طبقي، وبذلك يؤكد القانون الحديدي للأوليجاركية كظاهرة يفرزها التنظيم البيروقراطي، ذلك "أن كافة التنظيمات الكبرى والحديثة سواء كانت أحزابا سياسية أو نقابات أو غير ذلك تكشف اتجاه الجاركي واضحا، وهو الذي يحدث الكثير في البناء التنظيمي الذي يظهر استقرار ملحوظا، ونتيجة لذلك يمكن القول أن كل تنظيم لا بد أن ينقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة والتوجيه وأغلبية تخضع لهذه الأقلية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، مرجع سابق ص: (83).

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: (88).

كما يؤكد مشيلز على استحالة تحقيق الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية الكبرى، ويرجع ذلك لسببين: كون هذه التنظيمات تحتوي على أعداد هائلة من الأعضاء، حيث تتعذر مشاركتها في السياسة التنظيمية دون وجود تمثيل ينوب عنها، والسبب الثاني: يكمن في تعقد المسائل التنظيمية، وهذا يتطلب وجود كفاءات فنية متخصصة، وتدريب راق على الأمور الإدارية، وهذا لا يتوفر إلا عند بعض الذين يشغلون مراكز فنية عالية.

يضاف إلى ذلك أن الطبيعة البنائية تدعم تمركز القوة، حيث تنحصر في أقلية قيادية تكون في قمة الهرم الإداري.

"فالتسلسل الرئاسي، وسهولة الاتصال على مستوى قمة التنظيم، وتوافر المعلومات والبيانات، ومناقشة الأمور الخاصة بسياسة التنظيم الداخلية والخارجية في المستويات العليا فقط تعتبر من الأمور الهامة التي تجعل القائد مستقرا في مركز القوة الذي يشغله، خاصة وأنه سيستخدم كل هذه الإمكانيات للقضاء على أية محاولة تظهر لمناقشته أو التمرد عليه، كما أنه يكتسب كثير من المهارات السياسية بحكم وظيفته"<sup>1</sup>.

ويذهب مشيلز ليؤكد أن التنظيم البيروقراطي يهدف في ظاهره إلى تحقيق وخدمة المصلحة العامة، لكنه يحمل في طياته الاستغلال الذي يمارسه الأعضاء الموجودون في قمة هذا التنظيم، لخدمة مصالحهم الخاصة، ولا يرجع "مشيلز" ظاهرة الاستغلال إلى العنصر المادي الوحيد، كما فعل "ماركس"، بل تجاوزه إلى العناصر التي سبق ذكرها. كما نقد أفكار ماركس من خلال تقريره باستحالة وجود مجتمع لا طبقي، إذ لا يمكن أن يقوم أفراد المجتمع بنشاطات دون الانتظام في نسق تحكمه معايير ومبادئ متفق عليها، ولا يمكن تجسيد هذه الأنشطة إلا بوجود تمركز للسلطة، والتفويض لبعض أعضاء التنظيم، بأداء المهام الإدارية التي لا يمكن ممارستها من قبل جميع أعضاء التنظيم، فإذا كان كل أفراد التنظيم يقومون بمهام الإدارة والتوجيه والإشراف، فهذا يعني الفوضى المطلقة، وعدم تحقيق المصالح التي يصبو إليها التنظيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: (89).

ويؤكد "مشيلز" على الديمقراطية كونها تخفف من حدة ما يترتب عن التنظيم البيروقراطي من استغلال، كما يؤكد على أهمية بعض العناصر كنشر الوعي والتعليم، فالتكوين الواعي والهادف للصفوة يحد من الانحرافات عن الأهداف الحقيقية بدل الأهداف الشخصية، وهذا ما جعل نموذج فيبر يوسم بالمثالية، غير أن هذه المثالية تقترب من الواقعية كلما أمكن التحكم في العنصر البشري وتنميته وتكييفه من خلال التوعية والتعليم، ونشر الديمقراطية كوسيلة تخفف من السلبية التي ينطوي عليها كل تنظيم بيروقراطي.

#### 4/ولت ويطمان روستو التنمية في ظل مراحل النمو:

يرى روستو أن التنمية في أي مجتمع لا تتمحور حول النمو الاقتصادي فحسب، والذي يتحدد بالدخل القومي، وضرب لنا مثلا ببلدان ذات دخل قومي مرتفع مثل "ليبيا"، غير أنها تفتقد إلى فنون الصناعة والوسائل العلمية، في حين توجد بلدان أخرى ذات دخول قومية منخفضة مثل الصين والهند، غير أنها تدخل في اقتصادها قدرا كافيا من العلوم وفنون الصناعة، كما يشترط "روستو" في الحكم على النمو الاقتصادي لمجتمع معين فحص القطاعات الاقتصادية بانفراد (الزراعة، الصناعة، الخدمات) للوقوف على مدى استيعاب كل قطاع منها للعلوم والتقنيات الحديثة، ويفرق "روستو" بين "النمو والتنمية"، حيث يحصر استخدام كلمة "نمو" ليحدد المراحل التي تمتزج خلالها بشكل تدريجي العلوم وفنون الصناعة في مختلف القطاعات الاقتصادية وفروعها، أما التنمية فتتعلق بالوجدان القومي، ومدى عدالة نظام الضرائب، ومدى إقبال المواطنين على دفع الضرائب، كما تتعلق بتكافؤ فرص التعليم ونوعيته<sup>1</sup>.

كما حاول تفسير عملية التنمية من خلال نظرية حول مراحل النمو الإداري، وتقوم نظريته على أنه لا يمكن لأي مجتمع أن يصل إلى درجة عالية من النمو إلا بالمرور بمراحل متدرجة في طريق التقدم بالضرورة، وتمثل المرحلة الأولى:

1 ولت ويطمان روستو: المرجع السابق، صص (16، 17)

### مرحلة المجتمع التقليدي غير الصناعي:

هذه المجتمعات كان لها قدر مقبول من العلم والاختراعات، غير أنها حرمت من تيار حقيقي من المبتكرات التكنولوجية، فأصبح تاريخها تسوده الدورات (قبائل إفريقية صغيرة، أسر صينية، إمبراطوريات إغريقية، رومانية، وفارسية وهندوسية)، ويغلب على الحياة الاقتصادية الطابع الزراعي، وقيام النظم الإقطاعية، والتي تتميز بانخفاض الفن الإنتاجي مع انتشار التقاليد والقيم الجامدة، ويدرج روستو ضمن هذه المرحلة كل الإنسانية قبل عصر نيوتن والثورة العلمية<sup>1</sup>.

كما يرى "روستو" بأن حركة التاريخ ذات الدورات توقفت في بريطانيا العظمى في نهاية القرن الثامن عشر، كما مرت دول أوروبا الغربية والمستعمرات الأمريكية في القرنين السابع عشر والثامن عشر بما سماه الظروف السابقة لمرحلة الانطلاق، حيث حققت هذه المجتمعات عددا من المهام الوظيفية التي تناسب أولى درجات التصنيع.

**مرحلة التهيؤ للانطلاق:** وفيها قامت المجتمعات السابقة ذكرها وعلى رأسها بريطانيا بالتوسع في تحسين البنى التحتية، وأقامت الطرق وشق الترع، وتطوير التبادل التجاري الخارجي، وإنتاج منتجات حرفية وأخرى مصنعة على نطاق واسع، كل ذلك مدعوما بتوسع نطاق التعليم وظهور مهارات جديدة في ظل الثورة العلمية.

ويرى بأن ماحقته بريطانيا بإقحام العلوم والاكتشافات في عالم الاقتصاد في القرنين السابع والثامن عشر كان جديرا بأن تأخذ به دول إفريقيا بعد نيلها للاستقلال، باستعمالها لفنون الصناعة الجديدة، واستخدام العلوم وتطوير التجارة الخارجية، رغم أن مرحلة الانطلاق في هذه الدول قد تشمل قطاعات محدودة، وفي أقاليم محدودة من الدول لتنتشر بعد ذلك، وكلما توغل البلد في التطوير التقني -وحسبه هذا التطور لا يكون قبل انقضاء جيل- تتوسع حركة التصنيع لباقي القطاعات خاصة صناعة المعادن والكمويات،

2 عبد الباسط محمد حسن: مرجع سابق ص: 270 ، كذلك ولت ريثمان روستو: مرجع سابق ص: 17

والإلكترونيات، والزراعة<sup>1</sup>. ويضع "روستو" عدة شروط لإنجاح عملية التهيؤ للانطلاق نذكر منها:

- ضرورة إحداث تغيير في اتجاهات أفراد المجتمع نحو الإنجاب، لما قد يترتب عن زيادة النسل من بطالة مقنعة، وانتشار العمل غير الماهر، مع انخفاض مستويات المعيشة.

- استغلال فائض الدخل في إنشاء الطرق والسكك الحديدية والمدارس والمصانع بدل أن تستعمله الطبقة البرجوازية في الأمور الخارجة عن الدورة الإنتاجية، كبناء القصور، واقتناء المجوهرات والحلي، وبناء المعابد الضخمة.

- ضرورة وجود معيار جديد لتقويم الأفراد على أساس الأعمال التي ينجزونها، بدل تقويمهم على أساس القرابة والقبلية والعصبية والطبقية أو الطبقة الحرفية التي ينتمون إليها<sup>2</sup>.

- تغيير نظرة الأفراد للبيئة التي يعيشون فيها، واعتبارها خاضعة لقوانين يمكن اكتشافها والتحكم فيها لتحقيق التقدم والنمو.

- الزيادة السريعة في معدلات الإنتاج في الزراعة والصناعة الاستخراجية.

- ظهور طبقة واعية أو قيادة جديدة تؤمن بضرورة التجديد لتحل محل الطبقة القديمة في السيطرة الاجتماعية والسياسية، وتعطي الحرية لبناء مجتمع حديث.

- قبول المناطق الريفية والحضرية على السواء، واستعدادها لمواجهة التغييرات والتطورات الكبيرة في حياتهم.

- ضرورة الاهتمام بالتغييرات النفسية والاجتماعية (الآراء، المعتقدات، المثل، التوقعات، والبناء الاجتماعي) مع ضرورة الاهتمام بالحركات والتيارات والدوافع السياسية، وأخذها بعين الاعتبار، ويشير روستو في هذا السياق بأن الحقيقة التاريخية الثابتة تؤكد أن وجود حركات قومية تقف في وجه التدخل الأجنبي كانت من أكبر الدوافع لانتقال المجتمعات من الوضع التقليدي إلى المجتمع العصري.

<sup>1</sup> ولت ريتمان روستو: المرجع السابق:ص:18  
<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسن: مرجع سابق:ص:271



**مرحلة الانطلاق:** تعتبر الشروط التي ذكرناها في المرحلة السابقة الدعامة الأساسية لمرحلة الانطلاق، ويعرفها روستو بأنها الفترة التي يتم فيها القضاء على القوى والعقبات التي كانت تعرقل النمو المطرد. وتعمل القوى الدافعة للتقدم الاقتصادي فعلها في إحداث تجديدات في النشاط الاقتصادي، ونشرها في المجتمع، والتأثير على ظواهره ونظمه. وحسب روستو يرتفع معدل الاستثمار ومعدل الادخار من خمسة بالمائة من الدخل القومي إلى عشرة بالمائة أو أكثر، ويحدث توسع سريع في صناعات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، وزيادة في حجم القوى العاملة في المجال الصناعي، وانتشار المراكز الحضرية، وكبر حجم الوحدات الإنتاجية، وتقدم فنون الإنتاج، وتوسع وتحسن الخدمات بكافة أنواعها، ويرى أنه خلال عشرة أو عشرين عاما تكون كافية لتحول الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بشكل يسمح بالمحافظة على معدلات ثابتة ومنتظمة للنمو<sup>1</sup>.

**مرحلة الاتجاه نحو النضج:** ويعرف "روستو" هذه المرحلة "أنها المرحلة التي يؤكد فيها المجتمع مقدرته على الحركة خارج الصناعات الأصلية التي دفعته للانطلاق"، وفيها يتبين للمجتمع مقدرته على إنتاج أي شيء يقرر إنتاجه نتيجة تطور فنون الإنتاج، ويصل المجتمع مرحلة النضج بعد ستين عاما من مرحلة الانطلاق. وفي هذه المرحلة يحدث توجه نحو الصناعات الدقيقة والكيميائية والكهربائية، ويستشهد "روستو" بحالة كل من ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وفي هذه المرحلة يرى روستو حدوث مجموعة من التغيرات نوجزها فيما يلي:

- انتشار طرق ووسائل الإنتاج الحديثة في جميع فروع النشاط الاقتصادي.
- توجيه نسبة عشرة إلى عشرين بالمائة من الدخل القومي للمجتمع إلى الاستثمار لضمان زيادة الإنتاج بنسبة تفوق معدل نمو السكان.
- تزايد نمو الصناعات الحديثة على حساب القديمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع: صص: (273 ، 274)

- التغيير المستمر في تكوين الاقتصاد بفعل التحسن المستمر في فنون الإنتاج.

- انتقال الاقتصاد القومي إلى المجال الدولي بتصدير الفائض من الإنتاج.

وحسب "روستو" عندما يقترب النضج من نهايته تحدث ثلاثة تغييرات:

**أولاً:** تغييرات تتعلق بالقوى العاملة من حيث تكوينها، مستوى الأجر، درجة المهارة، اتجاهات العمال نحو بعض القضايا، ارتفاع أجور العمال الفنيين، ونشاط الحركة العمالية.

**ثانياً:** تغيير طبيعة الإدارة وانتقالها من مالكي رؤوس الأموال إلى الكفاءات الإدارية، والتي تتولى الإدارة في مختلف المؤسسات.

**ثالثاً:** تغييرات في البنى الفكرية على مستوى المجتمع، حيث يصاب أفراد المجتمع بالإحباط والملل، و يفقدون حماسهم للمعجزات التي تأتي بها الصناعة<sup>1</sup>.

**مرحلة الاستهلاك الوفير:** ويتاح في هذه المرحلة إنتاج السيارات الكبيرة، والسلع الاستهلاكية المعمرة، والمساكن، والسوبر ماركات، ويتزامن ذلك مع ارتفاع متوسط الدخل الفردي (حوالي 600 دولاراً للفرد الواحد في السنة)، كما يتسع حجم المناطق الحضرية.

ويرى "روستو" أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت أول دولة وصلت إلى هذه المرحلة في العشرينيات من القرن الماضي، تلتها أوروبا الغربية واليابان في الخمسينيات والستينيات، وقد أضاف "روستو" في كتابه "علوم السياسة ومراحل النمو" مرحلة أخرى سماها:

**مرحلة البحث عن الكيف:** وفيها يحدث تطور سريع في الخدمات العامة والخاصة، كالخدمات التعليمية، والصحية، والبيئية، وقد بلغت الولايات المتحدة الأمريكية هذه المرحلة في الستينيات من القرن الماضي، وتلتها اليابان في السنوات التالية، وفي مقارنة روستو للمراحل التي وضعها بالمراحل التي وضعها كارل ماركس يؤكد بأن

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن: المرجع السابق: صص: (274 ، 276)

الصورتين تجنحان للتطابق في المرحلة الأخيرة، كون الشيوعية توظف الطبيعة الخيرة للإنسان، وتخلق فرص العمل، لا لأن العمل ضرورة من ضروريات البقاء إنما يصبح شرطاً للتفتح، بالمقابل تؤدي مرحلة البحث عن الكيف إلى تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعي على نحو هائل، دون التقليل من موارد الثروة، كما وجه "روستو" انتقادات للنظرية الشيوعية أيام انتشارها الواسع، كونها تفسر التخلف بأنه حالة التبعية، وبذلك فهي خالية من أي مضمون حقيقي، لأن التغير التاريخي تميز في جميع مراحل بطابع التنمية المتباينة، فبعض الدول بادرت بالتنمية قبل غيرها، ثم تبعتها غيرها في مراحل لاحقة، وبذلك تكون كل دولة قد عرفت تبعية نسبية، ويضرب "روستو" مثالا على ذلك وهو مكابدة الإنكليز للتبعية قبالة هولندا في القرن السابع عشر، حيث كان الهولنديون يشترون المواد الأولية من الإنكليز ثم يعيدون بيعها في شكل منتجات مصنعة، كما يرى بأن الإحساس بالتبعية ينتاب أيضا الكثير من الدول المتخلفة تجاه الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ولت ويطمان روستو: مرجع سابق: صص: (19 ، 20).

### رابعاً: التنمية في الفكر السوسيولوجي المعاصر:

مثلما لم يخل الفكر السوسيولوجي الكلاسيكي من مناقشة قضية التنمية ، عمد الفكر السوسيولوجي المعاصر للاهتمام أكثر بهذه القضية، بسبب ما حدث في دول العالم الثالث من تغيرات اجتماعية واسعة النطاق، استدعت مزيداً من التقصي والبحث في آليات التغير، فظهرت العديد من المؤلفات تناولت التنمية الاجتماعية أو التحديث والتجديد والمعاصرة...إلخ.

في هذا السياق يقول "ويلبرت مور" و"نيل سملزر": "إن القرن العشرين يمكن أن نطلق عليه تسميات مختلفة، من بينها أنه عصر الحروب العالمية، وعصر الشعوب، وعصر ثورة التحليل النفسي، غير أن إحدى التسميات التي لن يغفلها المؤرخون في وصفهم لهذا القرن، هي أنه عصر الأمم الناهضة... كما أن العلماء الاجتماعيين من ناحيتهم كثيراً ما يشتركون في برامج المعونة الفنية لتقديم خبراتهم ونصائحهم المتعلقة بإستراتيجيات التخطيط للتنمية<sup>1</sup>.

وقد ظهرت اتجاهات عديدة في مختلف التخصصات أولت كثير عناية بموضوع التنمية والتخلف، تمكنا من إيجازها فيما يلي:

#### الاتجاه الأول: اتجاه الثنائيات والمتصلات الاجتماعية والثقافية:

لفهم قضايا التنمية والتخلف عمد أصحاب هذا الاتجاه إلى المقارنة من خلال المقابلة بين نوعين من المجتمعات: أحدهما متقدم والآخر متخلف، وتتم هذه المقارنة باستعمال نماذج وأبنية عقلية تصورية كأدوات لوصف وتحليل الوقائع الاجتماعية التي تميز كلا من المجتمعات المركبة (المتقدمة) والمجتمعات البسيطة (المتخلفة)، ومن بين تلك الثنائيات: ثنائية "هنري مين"، حيث يقابل بين مجتمعين يعتمد أحدهما على المكانة والآخر على التعاقد، وثنائية "فرديناند تونيز"، مجتمع تسوده العلاقات الأولية القرابية

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن: مرجع سابق: صص: (287 ، 288)

والآخر العلاقات الثانوية التعاقدية، ثنائية "دوركايم" مجتمع متضامن عضويا والآخر متضامن أليا، ثنائية "هوارد بيكرز" مجتمع مقدس والآخر علماني<sup>1</sup>.

وقد وصف أصحاب هذا الاتجاه المجتمعات النامية بنفس مواصفات المجتمعات المتخلفة، ومن ضمنها: (صغر الحجم، التجانس، العزلة، الارتباط حول العائلة، سيادة العلاقات الأولية القرابية، غلبة الضوابط غير الرسمية، المحافظة، الثبات النسبي، بطء التغيير.

ويذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة عزل الخصائص السلبية في هذه المجتمعات عن الخصائص الايجابية، ثم التركيز على الخصائص السلبية كونها محددات للتخلف، ويؤكدون على أن عملية تنمية هذه المجتمعات تتم عن طريق تخليصها مما هو سلبي، وإحلال خصائص النموذج المتقدم محلها<sup>2</sup>.

#### الاتجاه الثاني: اتجاه المؤشرات:

كما سبقت الإشارة في بداية هذا الفصل، فيما هو موجه من انتقادات للأفكار التي تعتمد على مؤشر واحد للحكم على مدى تقدم أو تأخر مجتمع ما؛ كون الواقع الاجتماعي متشابك ومتشعب الجوانب، مما يستدعي استعمال أكبر قدر ممكن من المؤشرات للإلمام بالواقع الاجتماعي القائم، وقد حدد "رو" مجموعة من المؤشرات تحظى بالقبول من قبل مفكرين كثر، نذكرها بإيجاز:

1/ مؤشرات ديموغرافية: وتتضمن معدل المواليد والوفيات، الخصوبة، النمو، والهجرة الداخلية.

2/ مؤشر الصحة والتغذية: معدل وفيات الرضع، نسبة المواليد الأموات، توقعات الحياة، معدل انتشار الأمراض.

1 نفس المرجع السابق:ص: (288 ، 289)، ايضا الطاهر سعود:التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي ، دار الهادي للطباعة والنشر، ط1 لبنان، سنة 2006، ص: (50، 51).

<sup>2</sup> الطاهر سعود:المرجع السابق ، ص:50.

- 3/ مؤشر الإسكان والبيئة: ويتمثل في النسبة المئوية للأسر المحرومة من السكن، درجة التزاحم في السكن، وجود المياه والمراحيض والكهرباء في المسكن.
- 4/ مؤشرات الدخل والاستهلاك والثروة: كمتوسط دخل الأسرة، نفقات الاستهلاك للفرد، توزيع الأراضي بين مختلف طبقات الشعب، ونسبة الأسر التي تمتلك سلع استهلاكية معمرة كالسيارات والثلاجات.
- 5/ مؤشرات العمالة وطرق العمل والضمان الاجتماعي: وتتمثل في النسبة المئوية للمستخدمين من السكان الذين هم في سن العمل، وساعات العمل، والأجور، والكسب، والإنجازات، وأيام العمل الضائعة لكل عامل.
- 6/ مؤشر التعليم والثقافة: وفيه نسبة القيد في المدارس لكل المستويات، وجملة الدرجات الجامعية، توزيع الجرائد اليومية، وسعة دور السينما بالنسبة للسكان.
- 7/ مؤشر الدفاع الاجتماعي والرفاهية الاجتماعية: ويضم معدلات الجريمة، انحراف الأحداث، وخدمات الرعاية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- ويذهب بعض رواد هذا الاتجاه للتركيز على بعض النواحي الكيفية من خلال المقارنة بين المجتمع المتخلف والمجتمع المتقدم، ومن رواد هذه المقابلات نجد "بيرت" و"هوسيلتز" و"نيل سميلزر".
- حيث اعتمد "هوسيلتز" على متغيرات النمط؛ فإذا كان المجتمع المتخلف يعتمد على الخصوصية؛ وتوزع فيه الأعمال بناء على اعتبارات شخصية وعائلية وقرابية، فإن الأعمال في المجتمعات المتقدمة تتوزع على أساس اعتبارات عامة، ووفقا لمعايير عامة يخضع لها الجميع، كالكفاءة والأقدمية.
- والشئ نفسه بالنسبة لتوزيع السلع، حيث يمثل الجهد والاكتساب معيارا لتوزيع السلع والخدمات في المجتمعات المتقدمة في حين تعتمد المجتمعات المتخلفة معيار القرابة.
- ويترتب على ذلك في المجتمعات المتقدمة مزيد من الإعداد لتنمية الموارد البشرية، بإعدادها فنيا، والتركيز على التخصص الوظيفي والتدريب المهني، وقد أشار "إميل

<sup>1</sup> عيد الباسط محمد حسن، مرجع سابق: صص (290 ، 291).

دوركاييم" إلى أن المجتمعات المركبة (المتقدمة) تأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، مما يترتب عليه توزيع المهام والمسؤوليات حسب الكفاءة المهنية، في حين لا تأخذ المجتمعات البسيطة بهذا المبدأ، ويذهب "هوسيلتز" إلى أن التنمية تتطلب استيعاب المجتمعات النامية لمتغيرات النمط السائد في الدول المتقدمة مقابل التخلي على متغيرات النمط الشائع فيها.

في حين توجه "سملزر" بالنقد للنظريات التي تركز على المتغيرات الاقتصادية لوحدها (كالادخار، الاستثمار، الاستهلاك، الإنتاجية) وتهمل المتغيرات السوسولوجية (نسق القرابة، الترتيب الطبقي، والوضع السياسي)، كونها تؤثر على المتغيرات الاقتصادية.

وحسب سملزر إذا كان الادخار يتأثر بمستوى الدخل وتكاليف المعيشة فإن الصورة التي توجه بها المدخرات المتاحة تتأثر بالقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، حيث يتجه الادخار في المجتمعات الريفية إلى ملكية أراضي جديدة كونها من مفاخر العائلة، ويكسبها مكانة اجتماعية مرتفعة.

كما يشير "سميلزر" إلى أن المجتمعات الريفية والقبلية التي تركز حول نسق القرابة والدين والمجتمع المحلي تقف عقبة في طريق التجديد والابتكار<sup>1</sup>.

### الاتجاه الثالث: التطوري المحدث:

لقد أعاد بعض المفكرين إحياء فكرة خضوع المجتمعات لمراحل تطورية، ومن بينهم المفكر النيوكلاسيكي "ولت روستو"، والذي حدد مراحل النمو بخمس مراحل، وقد أشرنا لهذه المراحل بإسهاب في سياق الحديث عن تحليلات روستو لنمو المجتمعات الصناعية.

كما أشار "ولاص" إلى حركة الإحياء والانبعث وعلاقتها بالتنمية، مركزا على التغير الثقافي باعتباره عاملا حاسما في عملية التنمية، كما أشار بأن المجتمعات تمر بدورة للتغير حددها بخمس مراحل وهي:

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق: صص: (191 ، 194).

أ- **مرحلة الثبات والاستقرار:** تسبق هذه المرحلة عملية التغير، وتمتاز بالثبات والاستقرار، وتسودها حالة من التكامل والتوازن بين عناصر الثقافة السائدة؛ ويجيز المجتمع خلال هذه المرحلة كل الأنماط الثقافية السائدة فيه، كونها تلبى احتياجات الأفراد والجماعة.

ب- **مرحلة تزايد الاحتياجات الفردية:** وفيه تعجز الأنماط الثقافية السائدة على تلبية احتياجات الأفراد المتزايدة، ويؤدي هذا إلى التغير في الأنماط الثقافية للتكيف مع الاحتياجات الفردية المتزايدة.

ج- **مرحلة التحريف الثقافي:** عندما تعجز الأنماط الثقافية القائمة عن تلبية احتياجات الأفراد، يتجه المجتمع إلى استيراد أنماط ثقافية بديلة من مجتمعات أخرى، كونه يعتقد بأنها كفيلة بتحقيق التنمية، فيحدث لذلك صراع بين الأنماط القديمة والجديدة، ويتم تحريف عناصر الثقافة القديمة؛ وتمثل هذه المرحلة تحدياً أساسياً للمجتمع.

د- **مرحلة الإحياء:** ويحاول فيها المجتمع إعادة توازنه بإحياء ثقافته القديمة، مستفيداً من العناصر الثقافية الجديدة التي أحرزت نجاحاً وفعالية؛ فينجح المجتمع في هذه المرحلة رغم التحديات في القضاء على الروتين، والاهتمام بوسائل الاتصال، وتقبل العناصر الثقافية المفيدة، وبذلك تتم عملية التحول الثقافي.

هـ - **مرحلة الثبات والاستقرار:** عندما يعيد المجتمع التوازن بين عناصر ثقافته يعود إلى حالته الطبيعية؛ مستفيداً من تغيرات ثقافية فعالة، ويكون قد قطع شوطاً في طريق التنمية<sup>1</sup>.

#### الاتجاه الرابع: الانتشار الثقافي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه إمكانية انتشار عناصر وخصوصيات التنمية من البلدان المتطورة إلى البلدان المتخلفة؛ مشترطين في ذلك تحقق الرغبة والقدرة لدى المجتمعات المتخلفة لاستقطاب رؤوس الأموال والمساعدات التكنولوجية من المجتمعات المتقدمة،

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق: ص ص (295، 296).



مع ضرورة تبني العناصر الثقافية المرافقة لعملية التنمية؛ ويعتمد أصحاب هذا الاتجاه على كون الثقافة التقليدية للمجتمعات النامية تقف حائلا دون التنمية، لذلك توجب نبذها.

ويذهب بعضهم للقول: "أن الثقافة الحالية في الغرب هي ثقافة عالمية؛ بمعنى أنهم يعدونها ثقافة العالم المعاصر، ويعتقدون أنه ما من سبيل أمام بلدان العالم الثالث إلا القبول بتلك الثقافة من دون جدال أو نقاش، وأنه لا توجد رؤيا تستجيب لقضايا العالم اليوم غير الرؤيا الغربية"<sup>1</sup>.

ويركز هذا الاتجاه على مركزية هذا الانتشار حول الغرب، ثم حول نقاط فرعية هي عواصم الدول المتخلفة، ليتوسع بعد ذلك ليمس جميع الدول المتخلفة، ويشمل جميع مناحي الحياة.

ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التكنولوجيا والسلع الاستهلاكية والأفكار والقيم الغربية، التي تنتقل إلى الدول النامية عبر وسائل الاتصال الجماهيري، ونظم التعليم والسياحة، ودور كل ذلك في إنجاح عملية الانتشار؛ حيث تبدأ التنمية في هذه المجتمعات عندما ينسحب النمط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي التقليدي، ليحل محله النمط الغربي المتقدم؛ وحسبهم أنه ما على الدول المتخلفة إلا الإسراع في قبول التغييرات الجديدة لإنجاح عملية التنمية<sup>2</sup>.

ويذهب "جي باربيشو" أحد رواد هذا الاتجاه إلى أن أسهل وسيلة لإحداث التغيير تتمثل في محاكاة المجتمعات المتخلفة للمجتمعات المتقدمة؛ ويشترط في عملية التغيير القائمة على المحاكاة أن لا تفرض قيودا صارمة على الأهداف وعلى وسيلة الإنجاز؛ حيث إن تبني المجتمعات المقلدة لأهداف عامة وبعيدة يتيح لها مجالا لابتكار الوسائل المناسبة لعملية التغيير؛ ويصدق هذا في تبني أهداف عامة؛ مثل رفع مستوى التعليم، وتحسين مستوى المعيشة، أو تحقيق العدل في توزيع المنتجات.

<sup>1</sup> فيروز زاد، وأمير رضائي، تطوير الثقافة، دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية، عند علي شريعاتي، تعريب، احمد الموسوي، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط1: 2009، بيروت ص:63.  
<sup>2</sup> الطاهر سعود مرجع سابق:صص: (53، 54).

ويرى "باربيشو" أن نموذج الأهداف المستوردة يكون ناجحا بقدر ما يكون محفزا للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للتنفيذ؛ لأنه عندما تحاكي وسائل إحداث التغيير دون وجود هامش للابتكار تتضاعف أخطار اختلال التوازن، ويظهر عدم ملاءمة الوسائل للموقف الذي تطبق فيه، نتيجة لاختلاف الخصائص بين المجتمع المتقدم والمجتمع المتخلف الذي يحاكيه؛ وتنتهي المحاكاة بالتدمير التام لشيء كان يؤمل تحسينه وتنميته. كما يرى "باربيشو" أن البلد الذي تسوده الأشكال البدائية في الإنتاج والتبادل يكون من الخطر أن يقرر حكامه محاكاة بلد غني ومصنع، خاصة التقليد المستنسخ والمطابق في الأهداف والوسائل<sup>1</sup>.

فرغم أهمية الانتشار في نقل بعض السمات والعناصر الثقافية من مجتمع لآخر فإن استنساخ نمط الحياة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بكل تفاصيلها السائدة في المجتمعات المتقدمة قد يحدث تأثيرا ضارا على المجتمعات النامية.

#### الاتجاه الخامس: السيكولوجي:

يركز هذا الاتجاه على البعد السيكولوجي، ويميز بين المجتمع العصري والإنسان العصري؛ على أساس أن المجتمع العصري يعني مجموع الخصائص البنائية والوظيفية، والتي تميزه عن المجتمع البدائي، في حين أن إطلاق صفة العصري على الإنسان المتفرد يعني مجموع الاستعدادات والاتجاهات والقيم وأساليب الشعور التي تتطلبها المشاركة في مجتمع عصري؛ ويذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة تحديث الإنسان قبل تحديث النظم الاجتماعية؛ ويركزون على الخصائص السيكولوجية باعتبارها عاملا أساسيا في التنمية؛ فكون التنمية تحتاج إلى التخطيط المركزي، والاعتماد على جهاز بيروقراطي كفاء، والأخذ بالأساليب العلمية، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتغليب الاتجاهات العقلانية الرشيدة؛ كل ذلك يحتاج إلى قابلية الأفراد لعملية التنمية، وهذا لا يتحقق إلا بتوافر مجموعة من السمات الشخصية، والقيم والاتجاهات العصرية، لدى أفراد المجتمع، مما يعزز عملية التنمية ويؤدي إلى تحقيقها بنجاح، وقد سعى أصحاب

<sup>1</sup> عيد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ص: (296، 299).

هذا الاتجاه إلى تحديد الخصائص السلوكية التي يتسم بها الإنسان العصري، وقد اقترح "أليكس إنكليس" قائمة بالخصائص السلوكية نوجزها فيما يلي:

- الانفتاح نحو التجديد والتغير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية والخارجية.
- الاتجاه نحو الحاضر والمستقبل أكثر من الاتجاه إلى الماضي.
- الأخذ بالتخطيط كأسلوب لمواجهة المواقف المختلفة.
- القدرة على التحكم في البيئة.
- الثقة في قدرة الغير على إنجاز الواجبات وتحمل المسؤولية.
- احترام كرامة الآخرين.
- الثقة في العلم والتكنولوجيا.
- تقدير الأفراد على أساس العمل والإنجاز.

وحسب "اليكس إنكليس" فإن الإنسان التقليدي (غير العصري) يمتاز بنقائص الصفات والخصائص السابقة<sup>1</sup>.

وقد ذهب كل من "كومار" و"كاهل" إلى تقديم قوائم تتضمن مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية للإنسان العصري، تماما كما فعل "اليكس إنكليس"، في حين ذهب البعض الآخر للتركيز على السمات الشخصية للصفوة الحاكمة، ودورها في إنجاح العملية التنموية بدل التركيز على خصائص وسمات أفراد المجتمع.

فرغم أن "شمبيوتر" من رواد المدرسة الاقتصادية إلا أنه يركز على بعض الخصائص الهامة في دفع عملية التنمية؛ والتي يجب أن يتحلى بها المجدد، والمنظم، والمبتكر؛ ويؤكد بذلك على الصلة الوثيقة بين القدرة الابتكارية وتحمل المسؤولية، والتمتع بروح المخاطرة، والسرعة في اتخاذ القرارات الحاسمة؛ ويرى "شمبيوتر" أن من خصائص المنظم القدرة على تخطيط المشروعات، وتطوير أساليب الإنتاج، وفتح

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق:ص: 303.

مجالات جديدة للعمل والإنتاج والتوزيع، ومن خصائص المدير القدرة على تنفيذ المشروعات التي يبتكرها المنظم<sup>1</sup>.

كما ينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية اتجاهات الأفراد ودورها في إنجاح عملية التنمية، فجعل من حسن إدارتها وتسييرها ميزة تنافسية للمنظمة، حيث يقول: "يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودفاعية وفعالية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة"<sup>2</sup>.

ويشترط "ويلبرت مور" لإنجاح عملية التنمية ضرورة تغيير الإطار القيمي الذي تسوده اتجاهات وقيم خاصة بتفضيل مراكز القرابة، وإحلال إطار قيمي يسمح للفرد بالحركة، لأن التنمية تحتاج إلى نظام توظيف قائم على المهنية والقدرة على الأداء.

كما يشير كل من "ريتشارد لامبرت" و"برت هوسيلتز" في دراستهما لمعيقات التنمية في جنوب آسيا إلى أن تأثير القيم المرتبطة بالملكية، واتجاهات الأفراد نحو الماضي، والتمسك بالطقوس التقليدية بات في مثل هذه المجتمعات من معيقات التنمية، حيث يعتمد السكان إلى التسابق لشراء المزيد من الأراضي، وخبز النقود في صناديق خشبية كبيرة، واقتناء الحلي والمعادن الثمينة، والإنفاق على الطقوس التقليدية في المناسبات، وكلها اتجاهات معيقة للتنمية.

ويؤكد "هاجن" على ضرورة تخلي المجتمع التقليدي عن نمط الشخصية التقليدية، غير الخلاقة والتسلطية، إلى نمط الشخصية الابتكارية والمبدعة الموجودة في المجتمعات المتقدمة، كما يؤكد على أن نماء المجتمعات لا يفرض من الخارج بل ينبع من المجتمع ذاته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص:305.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط:سنة:2000ص:13.

<sup>3</sup> عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق:ص:ص(307، 310).

## الاتجاه السادس: التكاملي:

يعمد هذا الاتجاه إلى نموذج تصوري عضوي، ولا يقتصر على التفسيرات الجزئية في فهمه لظاهرة التنمية، متجاوزاً كل ذلك بالاعتماد على مؤشرات عديدة، فهو ينظر للمجتمع نظرة كلية على أساس الترابط الواقعي بين ظواهره ونظمه.

وفي السياق نفسه يؤكد "سوروكن" على تداخل ظواهر الحياة الاجتماعية، لذلك فإن التصور المتكامل للحياة الاجتماعية يستند إلى مجموعة من العناصر، منها ما يشير إلى الواقع الاجتماعي، ومنها ما يرتبط ببنية الظواهر الاجتماعية، ومنها ما يعبر عن الصورة التي تترابط بها الظواهر الاجتماعية، ويركز هذا الاتجاه على مؤشرات عديدة؛ كالبناء الديمغرافي، والنسق الإيكولوجي، والنسق الاقتصادي، والبناء الطبقي، والنسق السياسي، ونسق الأسرة، والحالة الصحية، والنسق التعليمي، ونسق القيم<sup>1</sup>.

كما أكد "جنزميردال" أن النظام الاجتماعي تؤثر فيه مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية، على أنه من الخطأ بناء نظرية جديدة في التنمية وقصرها على العوامل الاقتصادية دون العوامل غير الاقتصادية، كون جميع العوامل مترابطة ومتداخلة، وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض في عملية تراكمية ودائرية.

كما قام "فيكمانز" و"سيجوندو" بتحديد مجموعة من المتغيرات التي يعتمد عليها في قياس التنمية وحيال التخطيط لها وهي:

1/ المتغير الاقتصادي: ومؤشراته: دخل الفرد، استهلاك الكهرباء والاسمنت، طبع الجرائد، الوحدات الحرارية التي يحصل عليها الفرد، ونسبة القوى العاملة في القطاع الزراعي.

2/ التدرج الاجتماعي: ومؤشراته: توزيع السكان على المناطق الحضرية والريفية، وتوزيع القوى العاملة على القطاعات الإنتاجية المختلفة.

3/ المتغير الحضري: ومؤشراته: نسبة الأمية، نسبة الطلبة في مختلف المراحل التعليمية، نصيب الفرد من الجرائد الموزعة، نصيب الفرد من أجهزة الراديو، ومقاعد

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن ص ص: 212.

السينما، المستوى الصحي، ويتضمن (عدد الأطباء لكل مائة ألف من السكان، ونصيب الفرد من الأسرة في المستشفيات، ومعدلات المواليد والوفيات).

4/ المتغير السكاني: ويشمل: (درجة التجانس السكاني، ونسبة الأجانب إلى المواطنين).

5/ المتغير السياسي: ويتمثل في درجة التمثيل النيابي، ومدى واقعية الأفكار السياسية، ومدى تمثيل جمهور الناخبين في نظام الأحزاب السياسية<sup>1</sup>.

ويرى "ولبرت مور" أن التنمية التي تنشدها الدول النامية تتطلب توافر مجموعة من المقومات، بالإضافة إلى الرغبة في تحقيق حياة أفضل، ومن ضمن هذه المقومات:

1/ القيم: العمل على تغيير الإطار القيمي الذي يكبح عملية التنمية، لأن التنمية المنشودة تتطلب نظام توظيف قائم على الكفاية المهنية، والقدرة على الأداء، لذلك يجب القضاء على القيم الخاصة بتفضيل مركز القرابة.

2/ النظم: ترتبط التنمية بنظام الملكية والعمل والتبادل، وكذلك النظام السياسي والتعليمي، وبالتالي فإن القيود الشديدة على تحويل الملكية تعيق وتمنع تعبئة عوامل الإنتاج، وينبغي أن يكون العمل متحركا اجتماعيا وجغرافيا، كما تتطلب التنمية نظاما تجاريا مرنا، لأن الأسعار في الدول النامية تتحدد عن طريق الجهاز الإداري، في حين يعتمد الاقتصاد الصناعي على نظام الصفقات المالية.

كما تتطلب التنمية استقرارا سياسيا، لأن معظم الصفقات تتم بطريقة الائتمان، ولذلك يجب أن تحظى التعاقدات بالاعتماد والتنفيذ، وهذا يحتاج إلى استقرار سياسي.

كما تتطلب التنمية تغييرا في النظام التربوي، والمنظمات الخاصة والعامة التي تعمل على النهوض بالتعليم والتكنولوجيا.

كذلك يجب توافر عدد مقبول من المنظمين من أجل التعرف على الأساليب الفنية التي يجب استعارتها أو تعديلها، والوصول إلى اختراعات جديدة لتطبيقها في الحالات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص(313، 314).

غير الاعتيادية، ودعم هيأت التخطيط المركزي الحكومي بعدد كبير من الفنيين من ذوي التخصصات المختلفة.

3/ التنظيم: ضرورة توافر تنظيم إداري منظم يضع القرارات مع تنظيم مالي سليم (المصروفات الإدارية الاجتماعية).

4/ الحوافز: لا تمثل مجرد الرغبة في تحقيق التنمية، بل تمثل التغييرات والتنظيمات الاجتماعية السائدة حوافز هامة لعملية التنمية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عيد الياسط محمد حسن المرجع السابق ص ص (314، 316).

### خامسا: التنمية في ظل المرجعية الإسلامية:

لم يكن "ماكس فيبر" أول ولا آخر من أشاد بأهمية القيم والتعاليم الدينية ودورها في تطوير أو تأخر المجتمعات الإنسانية؛ فكثير من العلماء والمفكرين المسلمين وغير المسلمين في مختلف المجالات والتخصصات أشادوا بهذا الدور، خاصة تعاليم الدين الإسلامي وما تحمله من قيم سامية تمجد العمل وإتقانه، وبذل الجهد، وحسن استغلال الوقت واستثماره...إلخ.

وتجعل من كل ذلك عبادة لله، والمتصفح لتعاليم الدين الإسلامي يستنتج أنه قد خط للإنسانية طريقا ساد العالم لقرون من الزمن، متميزا عن النظامين الشيوعي والرأسمالي اللذين سادا العالم لعقود من الزمن.

إن تفكك الاتحاد السوفيتي باعتباره نموذجا يحتذى به في مجال التنمية قد قوض إدعاءات النظرية الماركسية اللينينية، خاصة في مقولتها الحتمية، وفيما وعدت به الإنسانية من مقدرة على حل المعضلات المتعددة الأبعاد، وما تعلق بتنمية الإنسان وازدهاره.

في المقابل رغم أن النظام الرأسمالي استطاع خلال قرنين من الزمن تحقيق تقدم في مختلف مناحي الحياة، في مجال العلم والتكنولوجيا، والمجالات التنظيمية والفنية الإنتاجية؛ وعلى مستويات اجتماعية واسعة؛ إلا أن الرأسمالية لم تستطع إحلال العدالة الاجتماعية، حيث سادت الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بسبب التوزيع غير العادل للمداخل، مما ساهم في انتشار جيوب الفقر والبطالة ومختلف الآفات الاجتماعية، كما أن الرأسمالية مهددة باستمرار بالأزمات الاقتصادية التي ما فتئت تضرب الاقتصاد الرأسمالي العالمي من حين إلى آخر، وكذلك الأزمة الحضارية العميقة التي تعيشها المجتمعات الرأسمالية في القرن الحالي، كآخر مرحلة من مراحل تطور المجتمعات الغربية الصناعية؛ والتي أطلق عليها "ولت روستو" مرحلة البحث عن الكيف؛ والتي تتطابق في رأيه مع المرحلة الشيوعية عند ماركس، حيث قال في وصفها: "...وكلنا لم



نزل بعيدين كثيرا عن تلك المرحلة التي قد لا تكون، برغم ذلك شاعرية تملأ النفس بالرضي، بالقدر الذي يبتغيه ماركس<sup>1</sup>.

وكان ولت روستو يشير إلى العجز الذي ينتظر النظام الرأسمالي بعد أن توسع واشتد عوده، تماما كما حدث مع النظام الاشتراكي؛ في تحقيق وعودهما للإنسانية بتحقيق الطمأنينة، والتنمية، والعدالة الاجتماعية الإنسانية.

ورغم أن النظام الرأسمالي استطاع نشر وفرض نظمه الصناعية والمصرفية والتجارية على الدول النامية والدول العربية والإسلامية، بمباركة من الأنظمة الحاكمة في هذه الدول، إلا أن الكثير من أصوات العلماء والمفكرين في هذه الدول تنأى دون هذا التوجه؛ لأن استيراد نماذج تنمية جاهزة يساهم في تعميق تبعية متعددة الجوانب، وتاريخ الدول التي اختارت هذا المسار خير دليل على فشلها في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ورغم أن ساسة الجزائر تبنوا بعد استقلالها النهج الاشتراكي كاختيار استراتيجي إلا أنه بعد مضي ثلاث عقود من الزمن أصبح يمثل عبئا ثقيلا على الاقتصاد الوطني، وقد حذر العلامة البشير الإبراهيمي من مآلات التبعية، وما تجلبه من ويلات على البلاد والعباد فقال: "كمن باع دينه واشترى كية" إشارة إلى مخاطر استيراد نماذج تنمية تساهم في تعميق التبعية المتعددة الجوانب، كما أنها إشارة لإمكانية صياغة نماذج تنمية مفيدة مستقاة من ديننا الحنيف، خاصة ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية والإنسانية والقيمية؛ رغم حاجة الدول النامية الإسلامية والعربية إلى الجوانب التكنولوجية المفيدة، والمسايرة لروح العصر.

ورغم مساهمة الاستعمار في تقوية النظام الرأسمالي وتصديره عبر العالم من خلال تعزيز الهيمنة العسكرية بأخرى في مجال الاقتصاد والثقافة، وصولا إلى توجيه سياسات دول العالم النامي، منها دول العالم الإسلامي والعربي بعد نيلها للاستقلال، فورثت هذه الدول بعد رحيل المستعمر منظومة إدارية وتعليمية عملت على تعزيز الصراعات بين أقلية تعتقد بأنه لا سبيل للتنمية إلا بمحاكاة الغرب الأوروبي، وأغلبية

<sup>1</sup> ولت روستو مرجع سابق، ص:20.

تطمح للتنمية الذاتية، اعتمادا على القيم الإسلامية والعربية المستوحاة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والموروث الثقافي والحضاري الإسلامي.

ويؤكد الإسلام من خلال تعاليمه وتشريعاته على إمكانية تغيير الأوضاع الاجتماعية وتطويرها نحو الأحسن بشكل يعود بالمنفعة المادية والمعنوية للفرد والجماعة، بل يذهب القرآن إلى أبعد من هذه الحدود، ليقر القانون العام الذي يحكم عملية التغيير الاجتماعي، ففي سورة الرعد الآية (11) قوله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم".

فتغيير حالة المجتمع من حالة الأزمة والفقر والجهل والمرض... إلخ إلى نقيضاتها من الحالات؛ حلا للأزمات وتحقيقا للرفاه والتعليم والصحة هي نفسها عملية التنمية، ولكي تنجح التنمية يجب أن تكون ذاتية وإرادية تنبع من المجتمع ذاته، من خلال تغيير الناس لما بأنفسهم، وصولا إلى تغيير المجتمع نحو النماء والرخاء الاقتصادي والاجتماعي.

كما أن تغيير نفسية الأفراد تحتاج إلى مرحلة ومرونة ودقة متناهية؛ بعيدا عن الوسائل التغييرية المتسرعة، ففي سورة النحل الآية (125) قوله تعالى: "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين".

كذلك جاء في القرآن علاج لكثير من المشاكل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حيث عالج الكثير من القضايا الهامة؛ وهي من المؤشرات التي أصبح يعتمد عليها في مجال التنمية، فحارب الإسلام مشكلة الأمية، وقامت الحضارة الإسلامية على أسس نشر العلم والمعرفة ومحاربة الجهل، فكان الأمر بالقراءة أول كلمة تنزل من السماء على النبي محمد صلى الله عليه وسلم في سورة العلق الآية (1-2) قوله تعالى: "اقرأ بسم ربك الذي خلق".

ولم يقف الإسلام عند حد محو الأمية الحرفية فحسب بل دعا لمحو الأمية الثقافية، وتدبر القرآن الكريم والعمل بمحتواه، فجعل من الثقافة سلوكا عمليا أكثر منه معرفيا، ففي سورة محمد الآية (24) قوله تعالى: "أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها".

وقال تعالى في سورة ص الآية (29): "كتاب أنزلناه إليك مبارك ليدبروا آياته وليتذكر أولو الألباب".

كما أمر القرءان بالسير في الأرض، والتأمل في الظواهر المختلفة، وفي القوانين التي تحكمها، فقال تعالى في سورة العنكبوت الآية (20): "قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق ثم الله ينشئ النشأة الآخرة إن الله على كل شيء قدير".

وقوله في سورة آل عمران الآية (137، 138): "قد خلت من قبلكم سنن فسيروا في الأرض فانظروا كيف كان عاقبة المكذبين هذا بيان للناس وهدى وموعظة للمتقين".

وقد قامت الحضارة الإسلامية على مبادئ الدين الإسلامي وتعاليمه في مختلف مجالات التنمية، وفي هذا السياق يقول أحمد علي الإمام: "...فالحضارة الإسلامية هي حضارة أمة منتجة عاملة... معنية بالتنمية والاعتماد على الذات مع تفضيل للاستثمار الزراعي، لكونه أكثر بركة، ونفعا، وأعظم تحقيقا للأمن الغذائي، وحرية القرار والاستقلال، وفي تقدير العمل، وأهمية تداول المال واستثماره"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد علي الإمام ، المستقبل للإسلام، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، ط1: 1995 ص:57.

## خلاصة:

ونستنتج مما سبق أن الاهتمام بالإنسان وتنميته مطلب قديم قدم الفكر الإنساني، وقد تدرج هذا الاهتمام من الأفكار الدينية إلى الأفكار الفلسفية المثالية التي تبحث عن السعادة الإنسانية، وصولاً إلى الأفكار الاقتصادية التي تركز على ضرورة الاستثمار البشري، وأهمية التنمية البشرية في تحقيق الربح المادي، إلى الاهتمام بالمؤشرات الاجتماعية، وتطوير مستوى المعيشة ونوعية الحياة، وصولاً إلى الحملة التي شنّها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من خلال تقاريره عن التنمية البشرية منذ عام 1990 م، حيث تمّ العدول عن فكرة أن النمو الاقتصادي هو المؤشر الوحيد للتنمية، حيث كان التعريف الشائع للبلدان النامية منذ الأربعينيات حتى الستينيات أنها البلدان التي ينخفض فيها مستوى الدخل الفردي قياساً بالمستوى المتحقق في البلدان المتقدمة.

# الفصل الثالث

## مؤشرات التنمية البشرية

### ووسائل القياس

تمهيد.

أولاً: مؤشرات التنمية البشرية.

ثانياً: وسائل قياس التنمية البشرية.

ثالثاً: مصادر البيانات في تقارير التنمية البشرية.

رابعاً: تقارير التنمية البشرية منهجية بحث.

خلاصة.

**تمهيد:**

لقد بذلت جهود عديدة منذ الستينات من القرن الماضي إلى اليوم، يصب مجملها في العناية بمفهوم التنمية في حد ذاته، وفي السبل الكفيلة بقياس التنمية من خلال اصطناع مؤشرات يستدل بها على واقع التنمية البشرية، فكان بعض هذه المؤشرات ذات طابع كفي ووصفي، واستعمل البعض مؤشرات كمية إحصائية، واستمرت عملية البحث في هذا المجال من قبل الباحثين في المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية، ومثلت تقارير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أهم هذه الجهود في تطوير مؤشرات التنمية البشرية، وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بأبعاد ومؤشرات التنمية البشرية، وتبيان أهم وسائل قياسها، مع إشارة موجزة لأهم مصادر البيانات في التقارير العالمية للتنمية البشرية، ثم نبين محتوى عينة من هذه التقارير باعتبارها منهجية بحث لدراسة التنمية البشرية عبر العالم، لنستفيد منها في دراسة وتتبع واقع التنمية البشرية بالجزائر في الفصل المخصص لذلك.

## أولاً: مؤشرات التنمية البشرية:

"المؤشر الإحصائي إنما يُوْشر إلى حالة، وهو تمثيل رمزي لتلك الحالة، لكنه ليس بالضرورة مجسداً لها في مجمل خصائصها، وليس هو مستوعباً لكافة مضامينها وعلاقتها بغيرها من الحالات"<sup>1</sup>.

ويمكننا الوقوف على واقع التنمية البشرية من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات التنموية التي أوردها إبراهيم العيسوي من خلال بحثه: "مؤشرات قطرية للتنمية البشرية" في الفصل الثامن من الكتاب، الصادر عن مركز دراسات الوحدة العربية بعنوان: "التنمية العربية الراهن والمستقبل"<sup>2</sup>.

ومن هذه المؤشرات المحددة لهذا الواقع ما يلي:

- 1- الوفاء بالاحتياجات الأساسية (الصحة، التغذية، التعليم، الثقافة، الإسكان).
- 2- المشاركة في التنمية وتتضمن: (فرص العمل، توزيع الدخل والثروة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 3- تأمين الاستقلال والاعتماد على الذات: (الغذاء، العلاقات الاقتصادية، التكنولوجيا، الثقافة).
- 4- الأمن الاجتماعي والسلامة العامة: (صيانة البيئة، التطورات السكانية، تطوير قاعدة المعلومات).

5- قضايا تنموية أخرى ولها علاقة وطيدة بواقع تنمية الموارد البشرية.

وتتنوع المؤشرات بتنوع أبعاد التنمية البشرية كالتالي:

أ- بعد الوفاء بالاحتياجات الأساسية<sup>3</sup>:

تندرج تحت هذا البعد مؤشرات عديدة نوردتها في شكل نقاط متسلسلة:

1- مؤشر الصحة: ونجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:

- معدل وفيات الرضع.

<sup>1</sup> حامد عمار: مقالات في التنمية البشرية العربية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، د، ط، القاهرة، سنة: 2007، ص: 54 .  
<sup>2</sup> لبنان ط 2: 1985 ص ص: (219، 271)  
<sup>3</sup> إبراهيم العيسوي: المرجع السابق، ص ص: (161، 168)

- معدل وفيات الأطفال.
  - معدل وفيات الأمهات بسبب الحمل والولادة.
  - توقع الحياة عند الميلاد، وفي سن الخامسة من العمر.
  - معدل الإصابة بأمراض معدية لكل ألف من السكان، أو نسبة الوفيات الناتجة عن أمراض معدية إلى جملة الوفيات.
  - نسبة السكان الذين يمكنهم الحصول على مياه صالحة للاستخدام.
  - نسبة السكان الذين تتوافر لديهم خدمات المرافق الصحية.
  - نسبة الأطفال الذين تم تطعيمهم (تحصينهم) ضد أمراض مختارة.
  - النسبة المخصصة لوحدات الرعاية الأولية في جملة الإنفاق العام على الصحة.
  - عدد أسرة المستشفيات لكل ألف من السكان.
  - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق يقل فيها عدد الأسرة لكل ألف من السكان عن المعدل أو الحد المتفق عليه.
  - عدد العاملين الصحيين لكل ألف من السكان.
  - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق يقل فيها عدد العاملين الصحيين لكل ألف من السكان عن المعدل المتفق عليه.
  - نسبة السكان الذين يعيشون على بعد عدد معين من الكيلومترات أو أكثر من وحدة الرعاية الصحية.
  - نسبة المشاركين من السكان في برنامج التأمين الصحي.
  - نسبة الوفيات في سن الخمسين أو أكثر إلى جملة الوفيات.
  - مؤشر رأي للتعبير عن مدى رضا الناس عن نوعية الخدمات الصحية المتوفرة.
- 2- مؤشر التغذية:** نجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:
- متوسط نصيب الفرد من السعرات الحرارية في اليوم، مقارنة بالاحتياجات المتعارف عليها.
  - نسبة السكان الذين يحصلون على أقل من الاحتياجات المتعارف عليها من السعرات الحرارية، وكذا نسبة السكان الذين يحصلون على نسبة معينة من الاحتياجات.



- نسبة السعرات الحرارية المستمدة من الحبوب والجزور والدرنات والسكريات مقارنا بالنسبة التي تعد مقبولة.
- نسبة السكان الذين يزيد ما يحصلون عليه من سعرات من الحبوب والجزور والدرنات والسكريات على نسبة معينة، وكذا نسبة من يتجاوزون النسبة المقبولة بمسافة معينة.
- نسبة تكلفة الغذاء التي تتوفر فيه مواصفات مقبولة إلى جملة الدخل والإنفاق الاستهلاكي لعينة من الأسر، مقارنا بالنسبة الفعلية لما ينفقونه على الغذاء.
- نسبة السكان الذين لا يتمكنون من الحصول على غذاء ذي مواصفات مقبولة نتيجة لقلّة مداخلهم.
- نسبة الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية الحاد، أي الذين يقل وزنهم بالنسبة لطولهم عن المعدل المتفق عليه.
- نسبة الأطفال الذين يعانون من نقص التغذية المزمن، أي الذين يقل وزنهم بالنسبة لعمرهم عن المعدل المتفق عليه.
- نسبة السكان الذين يعانون من الأنيميا، أي الذين يقل الهيموغلوبين عندهم عن نسبة معينة.

### 3- مؤشر التعليم: تنطوي تحت هذا المؤشر:

- نسبة الأميين إلى جملة السكان.
- نسبة المقيدين في مراحل التعليم المختلفة إلى جملة السكان من فئات العمر المتناظرة.
- نسبة السكان الذين يزيد عمرهم عن 15 سنة، والذين اشتركوا في برامج تعليم لا نظامية، أي خارج نظام التعليم الرسمي.
- نسبة التسرب للمرحلة الأولى للتعليم.
- نسبة السكان الذين يعيشون على مسافة معينة من أقرب مؤسسة للتعليم النظامي في المراحل المختلفة للتعليم.
- متوسط عدد التلاميذ لكل مدرس في مراحل التعليم المختلفة.

- نسبة السكان الذين يقيمون في مناطق تزيد فيها نسبة التلاميذ للمدرس على النسبة المقبولة في مراحل التعليم المختلفة.
- متوسط عدد التلاميذ في القسم في مراحل التعليم المختلفة.
- نسبة السكان الذين يقيمون في مناطق يزيد فيها متوسط عدد تلاميذ القسم على المعدل المقبول في مراحل التعليم المختلفة.
- نسبة التلاميذ في المرحلتين الأولى والثانية للتعليم الذين يلجأون إلى الدروس الخصوصية.
- نسبة المقيدون في مدارس أو معاهد خاصة إلى جملة المقيدون في المرحلتين الأولى والثانية للتعليم.
- نسبة المقيدون في التعليم الفني إلى جملة المقيدون في المرحلة الثانية للتعليم.
- نسبة المقيدون في الكليات العلمية والتكنولوجية إلى جملة المقيدون في المرحلة الثانية للتعليم.
- مؤشر رأي لقياس مدى شعور الطلاب أنفسهم بالاستفادة مما تعلموه في وظائفهم، وذلك في أول سنة من سنوات عملهم بعد التخرج (خريجي المرحلتين الثانية والثالثة في مجال الدراسة).

- مؤشر رأي لقياس مدى تقدير جهات العمل لفائدة التعليم المتاح في أداء الوظائف المختلفة فيما يتعلق بخريجي المرحلتين الثانية والثالثة .

#### 4- مؤشر الثقافة: وتنطوي تحت هذا المؤشر:

- متوسط عدد الصحف لكل ألف من السكان
- نسبة الأسر التي تطلع على صحف يومية
- متوسط عدد أجهزة الراديو والتلفزيون لكل ألف من السكان.
- نسبة الأسر التي تمتلك جهازا للراديو أو التلفزيون.
- متوسط عدد الكتب المباعة لكل ألف من السكان.
- نسبة الأسر التي يقرأ أفرادها كتباً أو دوريات.
- متوسط عدد المراكز الثقافية والمكتبات العامة والمسارح لكل ألف من السكان.

- نسبة السكان الذين يشتركون بانتظام في أنشطة ثقافية مثل عضوية النوادي الرياضية والجمعيات الثقافية.

- مؤشر برأي الناس في برامج الإذاعة والتلفزيون والعروض السينمائية والمسرحية ومواد الصحف والمجلات والكتب ومدى المساهمة في خلق وعي عام يساعد على معالجتها.

#### 5- مؤشر الإسكان: نجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:

- نسبة عدد الوحدات السكنية المتاحة إلى عدد الأسر.  
- نسبة الزيجات التي يتعذر إتمامها أو يتم تأجيلها لاستحالة الحصول على مسكن.  
- نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير صالحة للأدميين.  
- مؤشر مركب لحجم الخدمات السكنية المتاحة من الرصيد القائم للمساكن.  
- نسبة السكان الذين يقطنون مساكن يزداد فيها التكسب مقاسا بمتوسط عدد شاغلي الغرفة أو المسكن في حد معين.

- نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بمصدر داخلي للمياه النقية، أو لا يتوفر لها مصدر خارجي قريب للمياه الصالحة.

- نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بالمرافق الصحية الأساسية "مرحاض، حمام، صرف صحي، مطبخ".

- نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بمصدر مأمون للإضاءة.  
- نسبة الإنفاق على السكن إلى جملة الإنفاق الاستهلاكي للأسرة لمجموعات مختارة من السكان.

- نسبة السكان الذين ينفقون على السكن أكثر من نسبة متفق على اعتبارها مقبولة أو أكثر منها بمقدار معين.

#### 6- مؤشر النقل والاتصال: ونجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:

- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أبعد طريق إلى المنزل بأكثر من عدد معين من الكيلومترات.

- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أقرب مركز أو نقطة للشرطة بأكثر من عدد معين من الكيلومترات.
- نسبة السكان الذين يعيشون في تجمعات سكنية تبعد عن أقرب محطة للنقل العام داخل المدن بعدد كيلومترات معينة.
- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن محطة نقل المسافرين بين المدن والقرى بعدد كيلومترات معينة.
- نسبة الأسر التي تمتلك سيارة خاصة أو أكثر.
- نسبة الأسر التي تمتلك وسيلة أخرى خاصة للانتقال.
- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أقرب بريد ومراكز الاتصالات والتي لديها هاتف منزلي.
- نسبة الإنفاق على النقل والاتصال إلى جملة الإنفاق الاستهلاكي للأسرة.
- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق لا تصلها الصحف والمجلات يوم صدورها أو بعد عدد معين من الأيام من صدورها.
- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق لا يغطيها الإرسال الإذاعي والتلفزيوني.
- ب- **بعد المشاركة في التنمية:**<sup>1</sup> يندرج تحت هذا البعد مؤشرات عديدة نوردتها في شكل نقاط متسلسلة:

#### 1- مؤشر فرص العمل: وتدخّل ضمن هذا المؤشر:

- نسبة الأسر التي تحصل من عملها على دخل أقل من دخل خط الفقر.
- نسبة من يعملون أقل من عدد معين من الساعات في الأسبوع أو في الشهر أو في السنة.
- موازين القوى العاملة (عرض، طلب) في الأنشطة الإنتاجية الرئيسية.
- أرصدة وتدفقات العمالة المهاجرة.
- نسبة المشتغلين الذين لا تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها.

<sup>1</sup> ابراهيم العيسوي ، المرجع السابق ، ص ص: (168، 171).

- مؤشر برأي عينة من أفراد القوة العاملة حول الإمكانيات المتاحة للاستفادة من فرص العمل المتوفرة بالنظر إلى إمكانية الانتقال من عمل إلى آخر، أو بالنظر إلى مدى توفر فرص التدريب واكتساب المهارات اللازمة للحصول على عمل أفضل.

### 3- مؤشر الثروة وفرص العمل: و نجد ضمن هذا المؤشر:

- مدى التركيز في توزيع ملكية المنازل أو الوحدات السكنية، أو نسبة السكان الذين يملكون أكثر من سيارة.

- مدى التركيز في حيازة الأصول المالية كالأسهم والسندات، وشهادات الادخار والاستثمار، والودائع الادخارية بالعملة الأجنبية، مقاسا بالتوزيع حسب فئات الحيازة و معامل التمركز.

- مدى التركيز في ملكية الأراضي في المدن.

- نسبة الأسر التي تملك أنواعا مختارة من السلع الاستهلاكية المعمرة.

- توزيع ملكية الأراضي الزراعية.

- توزيع حيازة الأراضي الزراعية.

- نسبة من لا أرض لهم من السكان الزراعيين.

- نسبة من يملكون جرارات، عربات نقل، تجهيزات ري وماشية أكثر من عدد

معين من السكان الريفيين.

- توزيع الإنفاق الاستهلاكي على الأسر.

- نسبة السكان الواقعين تحت حد الفقر.

- المقدار النسبي للأجراء في الناتج المحلي الإجمالي.

- الفوارق الأجرية فيما بين القطاعات الإنتاجية وفيما بين القطاعات المؤسساتية

العامة والخاصة.

- معدل التبادل بين الريف والحضر، مقاسا بالرقم القياسي للأسعار والتي يحصل

عليها المزارعون لمنتجاتهم بالنسبة للأسعار التي يدفعونها لقاء الحصول على المنتجات

غير الزراعية.

- المعدل الفعلي للتضخم مقارنا بالتغير في متوسطات الأجور لفئات مختارة من العاملين، وكذلك في المعاشات.
- الدعم الموجه لخفض أو تثبيت أسعار السلع الاستهلاكية الضرورية وكذلك الخدمات الأساسية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، والتغير في القيمة الحقيقية لمتوسط نصيب الفرد منه.
- الضرائب المباشرة كنسبة من جملة حصيلة الضرائب وأيضا كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.
- نسبة من يدفعون ضرائب مباشرة من جملة المشتغلين من السكان حسب القطاع المؤسسي.

#### 4- مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات: نجد ضمن هذا المؤشر:

- نسبة المقيدون في جداول الانتخابات إلى جملة من يحق لهم الانتخاب.
- نسبة من أدلوا بأصواتهم إلى عدد المقيدون في الجداول الانتخابية في آخر انتخاب أو استفتاء تم إجراؤه.
- نسبة القرارات التي يتم اتخاذها لا مركزيا إلى جملة القرارات ذات الصلة بالمحليات.
- نسبة القيادات المحلية التي تصل إلى وظائفها بالانتخاب إلى جملة القيادات المحلية.
- نسبة المرشحين إلى جملة المراكز المطلوب شغلها في آخر انتخابات أجريت.
- نسبة المشتركين في جمعيات تطوعية (نقابات و جمعيات)
- نسبة النساء في قوة العمل.
- متوسط سن الفتاة عند الزواج لأول مرة.
- نسبة النساء الأميات إلى جملة عدد النساء.
- نسبة النساء إلى جملة عدد المرشحين في آخر انتخابات أجريت.
- نسبة النساء اللاتي يشغلن مراكز قيادية إلى جملة شاغلي المراكز القيادية حسب جهة العمل (قطاع عام، خاص).

- نسبة النساء اللاتي في المجالس النيابية القومية وفي المحافظات والمحلات.
- نسبة الشباب الذين يشاركون في برامج خدمة المجتمع وما إليها.
- ج- بعد تأمين الاستقلال والاعتماد على الذات<sup>1</sup>: ويتكون من المؤشرات التالية:  
1/ مؤشر الغذاء: ويركز على:  
- نسبة الإنتاج المحلي إلى جملة الاحتياجات من أهم السلع الغذائية.
- نسبة الواردات من الغذاء من جملة العجز في الحساب الجاري لميزان المدفوعات.

- نسبة الاحتياطي من أهم السلع الغذائية إلى الاحتياجات الاستهلاكية.
- الدول التي تمد القطر بأكثر من نسبة معينة من جملة وارداته الغذائية.
- نسبة القروض والمنح الأجنبية التي تخصص لاستيراد الغذاء.
- نسبة جملة المدفوعات لاستيراد الغذاء إلى حصيلة الصادرات.
- 2/ مؤشر العلاقات الاقتصادية: ويركز على:  
- نسبة المدخرات القومية إلى الاستثمار المحلي الإجمالي.
- نسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي.
- الدول التي يزيد نصيبها في الواردات على نسبة معينة.
- التدفقات الداخلية لرأس المال الأجنبي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.
- الدول التي تزيد مساهمتها في التدفقات الداخلية لرأس المال الأجنبي على حد متفق عليه.

- رصيد الدين الأجنبي القائم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.
- الدول التي يزيد نصيبها في رصيد الدين الأجنبي القائم على نسبة معينة.
- مدفوعات خدمة الدين كنسبة من حصيلة الصادرات.
- المكون الأجنبي لمجموعة المختارة من السلع المنتجة محليا.
- الصادرات كنسبة من الناتج الإجمالي المحلي.
- الدول التي يزيد نصيبها في جملة الصادرات عن نسبة معينة.

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي مرجع سابق: ص ص (172 ، 174).

- السلع التي تزيد مساهمتها في جملة الصادرات عن نسبة معينة.
- الصادرات من سلع لا تزيد مساهمتها في إشباع الطلب المحلي عن نسبة معينة.
- نسبة مجموع الصادرات و الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي.
- نسبة الإنتاج الذي تسيطر عليه شركات أجنبية، متعددة الجنسية إلى إجمالي الإنتاج المحلي.

- نصيب الأجانب في ملكية رؤوس أموال الشركات العاملة بالقطر.
- نسبة مساهمة قطاع الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي.
- نسبة مساهمة الصناعات الرأسمالية في جملة إنتاج قطاع الصناعات التحويلية.
- درجة الحماية الفعلية الممنوحة للإنتاج والصادرات الوطنية.
- د- بعد صيانة البيئة والأمن الاجتماعي<sup>1</sup>: ويركز على:
  - نسبة الإنتاج إلى الاحتياطي من النفط والمعادن مقارنة بالنسب الآمنة.
  - معدل استنزاف الإنتاج الغابي مقارنة بالمعدل الآمن.
  - نسبة الأراضي الزراعية التي يجري استخدامها وهي غير زراعية (نتيجة لزحف الحضر على الريف) أو التي تفقد من جراء التصحر وما إلى ذلك.
  - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تزداد نسب العناصر الآمنة المكونة في هوائها.

- نسبة تلوث المياه في البحار والأنهار والبحيرات الخاضعة لسيطرة الدولة مقارنة مع الدول النسب الآمنة.

- الإنفاق على مكافحة التلوث البيئي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي، مرجع سابق: ص: 180



## ثانياً: وسائل قياس التنمية البشرية:

لقد نشرت تقارير التنمية البشرية منذ تقرير عام 1990 دليل التنمية البشرية كمقياس مركب للتنمية البشرية ومنذ ذلك الحين تم تطوير ثلاثة مقاييس تكميلية:

(1) دليل الفقر البشري (HPI).

(2) دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس (GDI).

(3) مقياس التمكين الجنساني (GEM).

ولكن مفهوم التنمية البشرية يظل أوسع من هذه المقاييس التكميلية ومن المستحيل إيجاد مقياس شامل، أو حتى مجموعة مؤشرات شاملة، نظراً لأن هناك عدداً من الأبعاد الحيوية للتنمية البشرية، مثل "المشاركة في حياة المجتمع لا يمكن حصرها بسهولة، وبينما تستطيع المقاييس المركبة البسيطة جذب الانتباه للقضايا بشكل مؤثر فإن هذه المقاييس ليست بديلاً للعلاج الكامل للاهتمامات المتعاضمة والمتنوعة لمنظور التنمية البشرية.

## 1/ دليل التنمية البشرية:

يقيس دليل التنمية البشرية الإنجازات الكلية في دولة ما في ثلاثة أبعاد رئيسية للتنمية البشرية:

طول العمر والمعرفة ومستوى المعيشة الكريمة ويتم قياسها عن طريق العمر المتوقع، والإنجاز التعليمي (معرفة القراءة والكتابة بين البالغين، والقيود الابتدائي والثانوي والعالوي)، ونصيب الفرد من الدخل المعادل بالدولار حسب تعادل القوة الشرائية<sup>1</sup>.

إن دليل التنمية البشرية هو ملخص وليس مقياساً شاملاً للتنمية البشرية، ونتيجة لتنقيح منهجية القياس لدليل التنمية البشرية مع الوقت والتغيرات في سلسلة البيانات لا يجب أن يقارن دليل التنمية البشرية عبر إصدارات تقرير التنمية البشرية، ويستمر البحث عن تنقيح أكثر لمنهجية وبيانات دليل التنمية البشرية.

ربيع كسروان: مؤشرات أساسية عن التنمية البشرية في ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية العدد: 38 سنة: 2007 .  
الوطن العربي ص: 145 .

## 2/ دليل الفقر البشري:

بينما يقيس دليل التنمية البشري التقدم الكلي لدولة ما في تحقيق التنمية البشرية، يعكس دليل الفقر البشري توزيع التقدم، وقياس المتبقي من الحرمان الموجود، يقيس دليل الفقر البشري في نفس أبعاد التنمية البشرية الرئيسية الحرمان كما يفعل دليل التنمية البشرية، ويستعمل لهذا الغرض دليلان هما:

## دليل الفقر البشري (1):

يقيس الفقر في الدول النامية ويركز على الحرمان في ثلاثة أبعاد:  
- طول العمر مقاس من خلال الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى سن الأربعين.

- المعرفة وتقاس بمعدل الأمية بين البالغين.

- التدابير الاقتصادية الكلية العامة والخاصة وتقاس بنسبة الأفراد الذين لا يستخدمون مصادر مياه محسنة ونسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من نقص الوزن.

## دليل الفقر البشري (2):

نظرا لتنوع الحرمان البشري تبعا للظروف الاقتصادية للمجتمع تم ابتكار دليل منفصل؛ دليل الفقر البشري (2) لقياس الفقر البشري في دول مختارة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوفير إتاحة أكبر للبيانات، ويركز دليل الفقر البشري (2) على الحرمان في ثلاثة أبعاد رئيسية مثل: دليل الفقر البشري (1)، بالإضافة إلى بعد آخر؛ الاستبعاد الاجتماعي، المؤشرات هي:

- الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى بلوغ سن 60 سنة.

- معدل الأمية الوظيفية بين البالغين.

- نسبة الأفراد الذين يعيشون تحت حد الفقر (الدخل المنزلي الذي يمكن الاستغناء

عنه أقل من 50 % من المتوسط).

- معدل البطالة طويلة الأجل (12 شهر أو أكثر).

**3/ دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس:**

يقيس دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس الإنجازات في نفس الأبعاد واستخدام نفس المؤشرات، مثل دليل التنمية البشرية، إلا أنه يورد عدم المساواة في الإنجازات بين الرجال والنساء، إنه ببساطة دليل التنمية البشرية معدلاً من أجل عدم المساواة بين الجنسين، فكلما ارتفعت التفاوتات بين الجنسين في التنمية البشرية الأساسية كلما انخفض دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس الخاص بدولة ما مقارنة بدليل التنمية البشرية بها.

**4/ مقياس التمكين الجنسي (الجنساني):**

يكشف هذا المقياس ما إذا كان للنساء دور نشط في الحياة السياسية والاقتصادية، ويركز على المشاركة، كقياس عدم المساواة الجنسانية في مواضيع أساسية للمشاركة السياسية والاقتصادية، ومواقع صنع القرار، ويتبع نسب تواجد المرأة في البرلمان بين المشرعين وكبار المسؤولين والمديرين والمتخصصين والعمال الفنيين، والتفاوتات بين الجنسين في الدخل ليعكس الاستقلال الاقتصادي، وبخلاف دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس فإنه يكشف عدم المساواة في الفرص في مناطق مختارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربيع كسروان: المرجع السابق: ص: 147

**ثالثاً: مصادر البيانات في تقارير التنمية البشرية:**\*

لقد تضافرت جهود العديد من المنظمات الدولية في تحصيل المعطيات الإحصائية حول مختلف جوانب التنمية، مكنت تقرير التنمية البشرية من نشر الإحصاءات الهامة عن التنمية البشرية الواردة في جداول المؤشرات، والتي تعاقب ذكرها في جميع تقارير التنمية البشرية، حيث سنعرض إليها بإيجاز:

**الإتحاد البرلماني الدولي ( I.P.U ):** توفر هذه المنظمة بيانات عن الاتجاهات في المشاركة السياسية وبناء الديمقراطية، ويعتمد تقرير التنمية البشرية على الإتحاد البرلماني الدولي في البيانات المتعلقة بالانتخابات والمعلومات عن التمثيل السياسي للنساء.

**الإتحاد الدولي للاتصالات (I.T.U):** تحتفظ هذه الوكالة المتخصصة التابعة للأمم المتحدة بمجموعة واسعة من الإحصاءات عن المعلومات والاتصالات، و تأتي البيانات عن الاتجاهات في مجال الاتصالات من قاعدة بياناتها، مؤشرات الاتصالات في العالم. **برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة المكتسبة ، - متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) - (U.N.A.I.D.S):** يرصد هذا البرنامج المشترك للأمم المتحدة انتشارا لفيروس نقص المناعة الإيدز ويحدث معلوماته بالنظام، ويشكل التقرير عن الوباء العالمي لفيروس نقص المناعة البشرية ، متلازمة نقص المناعة المكتسبة، الذي يعده المصدر الرئيسي للبيانات عن فيروس نقص المناعة.<sup>1</sup>

**البنك الدولي (I.B):** ينتج البنك الدولي ويجمع تصنيفا للبيانات عن الاتجاهات الاقتصادية، وأيضا عن مجموعة واسعة من المؤشرات الأخرى، وتقريره "مؤشرات التنمية في العالم" هو المصدر الأول للعديد من المؤشرات في تقرير التنمية.

يوجد في كل تقارير التنمية البشرية بيان بمصادر المعلومات فيها ، كما يمكن الاطلاع على كل هذه الهيئات والبرامج ومواقعها الالكترونية

\* على الموقع: <http://hdr.undp.org/statistics>

كذلك: تقرير التنمية البشرية لعام 2003 ، مطبعة بيروت ، لبنان ، ص 191 .

<sup>1</sup> كذلك تقرير التنمية البشرية (2007 ، 2008 ) ص:( 213 ، 216 ) الموقع <http://hdr.undp.org> :

**صندوق النقد الدولي (I.M.F):** لدى صندوق النقد الدولي برنامج موسع لتطوير إحصائيات عن المعاملات المالية الدولية، وميزان المدفوعات الدولية وتصنيفها، وثمة قدر كبير من البيانات المالية التي توفرها وكالات أخرى لتقرير التنمية البشرية.

**قسم الإحصاءات في الأمم المتحدة (U.N.S.D):** يوفر قسم الإحصاءات في الأمم المتحدة مدى واسعاً من النواتج والخدمات الإحصائية، وهناك قدر كبير من البيانات القطرية للحسابات التي تزود وكالات أخرى مكتب تقرير التنمية البشرية بها نابع أصلاً من قسم الإحصاءات في الأمم المتحدة، وتعتمد التقارير على قاعدة البيانات العالمية الشاملة حول عنوان السنة ضمن التقرير، والتي يتعهد بها قسم الإحصاءات كمصدر البيانات لجدول تلك المواضيع المقترحة.<sup>1</sup>

**قسم السكان في الأمم المتحدة (U.N.P.O.P):** ينتج هذا المكتب المتخصص في الأمم المتحدة بيانات دولية عن الاتجاهات السكانية، كالاتجاهات المتوقعة لسكان العالم والاحتمالات المتوقعة لمدن العالم.

**مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (U.N.C.T.A.D):** يوفر إحصاءات تجارية واقتصادية عبر عدد من المنشورات، من بينها تقرير الاستثمارات،

**مركز تحليل معلومات ثاني أكسيد الكربون (C.D.I.A.C):** يركز هذا المركز -وهو مركز بيانات وتحليل تابع لوزارة الطاقة الأمريكية- على آثار تسخين جو الأرض، وعلى التغيرات المناخية في العالم، وهو مصدر البيانات عن انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

**مشروع دراسة لكسمبورغ للدخل (L.I.S):** تركز دراسة لكسمبورغ للدخل -وهي مشروع أبحاث تعاوني ينتمي إلى عضويته خمسة وعشرون بلداً- على قضايا الفقر والسياسات الخاصة به، وهو المصدر للعديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي عن تقارير فقر الدخل.

<sup>1</sup> المصدر السابق نفس المكان، كذلك على نفس الموقع: <http://hdr.undp.org/statistics>

المعاهدات المتعددة الأطراف للأمم المتحدة المودعة لدى الأمين العام (شعبة المعاهدات في الأمم المتحدة): يجمع مكتب تقرير التنمية البشرية معلومات عن حالة الوثائق الرسمية الدولية الرئيسية عن حقوق الإنسان ومعاهدات البيئة، بناء على قاعدة البيانات التي يتعدها هذا المكتب التابع للأمم المتحدة.<sup>1</sup>

معهد الأمم المتحدة الإقليمي لأبحاث الجريمة والعدالة (N.I.C.R.I.): يجري هذا المعهد التابع للأمم المتحدة أبحاثاً دولية مقارنة، دعماً لمشروع الأمم المتحدة لمنع الجريمة وتأمين العدالة الجنائية، وهو المصدر للبيانات عن ضحايا الجريمة.

معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام (S.I.P.R.I.): يجري معهد "سبري" أبحاثاً عن السلام والأمن الدوليين، وكتاب سبري السنوي (العُدَد الحربية ونزع السلاح والأمن الدولي) هو المصدر المنشور لبيانات الإنفاق العسكري، ونقل ملكية الأسلحة التي يتلقاها مكتب تقرير التنمية البشرية إلكترونياً.

المعهد الدولي للدراسات الإستراتيجية (I.I.S.S.): يتعهد هذا الأخير -وهو معهد مستقل للأبحاث والمعلومات والمناقشات الخاصة بمشكلات النزاعات- قاعدة بيانات موسعة للشؤون العسكرية، والبيانات عن القوات المسلحة في هذا التقرير مستمدة من منشور المعهد، التوازن العسكري.

مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (U.N.H.C.R.): توفر هذه المنظمة التابعة للأمم المتحدة بيانات عن اللاجئين عبر ما تنشره بعنوان: الكتاب السنوي الإحصائي.

منظمة الأغذية والزراعة (F.A.O.): تجمع "الفاو" بيانات ومعلومات عن الأغذية والزراعة وتحللها وتبثها، وهي مصدر البيانات عن مؤشرات الأمن الغذائي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأمم المتحدة، مؤشرات وبيانات، مصادر البيانات المستخدمة في تقارير التنمية البشرية، الموقع: <http://hdr.undp.org/en/statistics/understanding/sources>

<sup>2</sup> الأمم المتحدة، المصدر السابق

**منظمة الأمم المتحدة للطفولة (U.N.I.C.E.F):** ترصد هذه الأخيرة رفاه الأطفال، وتوفر مجموعة واسعة من البيانات الواردة في المنشورات الإحصائية، ويشكل ما تنشره بعنوان: حالة أطفال العالم مصدرا هاما لبيانات في هذا التقرير.

**منظمة الأمم المتحدة للعلم والثقافة (U.N.E.S.C.O):** يعتمد مكتب تقرير التنمية البشرية على البيانات الواردة في المنشورات الإحصائية لهذه المنظمة المخصصة في الأمم المتحدة، وأيضا على بيانات يتلقاها مباشرة من معهد اليونسكو للإحصاءات الذي يكون المصدر للبيانات المتعلقة بالتعليم.

**منظمة التعاون والإتماء الاقتصادي (O.E.C.D):** تنشر هذه المنظمة بيانات عن مجموعة متنوعة من الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية في الدول المنتسبة إلى عضويتها، وأيضا عن تدفقات المعونة، ويعرض تقرير التنمية البشرية لكل عام بيانات من منظمة التعاون الاقتصادي في ما يخص جوانب متعددة.

**منظمة الصحة العالمية (W.H.O):** تحفظ هذه الوكالة المتخصصة مجموعة واسعة من سلاسل البيانات عن قضايا الصحة المعتمدة كمصدر المؤشرات المتعلقة بالصحة في هذا التقرير.

**المنظمة العالمية للملكية الفكرية (W.I.P.O):** تحض الوايبو كوكالة متخصصة في الأمم المتحدة على حماية حقوق الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم عبر أنواع مختلفة من الجهود التعاونية، وهي مصدر البيانات المتعلقة ببراءات الاختراع والتأليف<sup>1</sup>.

**منظمة العمل الدولية (I.L.O):** تتعهد منظمة العمل الدولية ببرنامج موسع للمشاورات الإحصائية، يمثل فيه الكتاب السنوي للإحصاءات العمالية أشمل مجموعاته من البيانات عن القوى العاملة، وهذه المنظمة هي مصدر البيانات عن الأجور والعمالة والمهن، ومصدر المعلومات عن حالة التصديق على اتفاقيات الحقوق العمالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>الأمم المتحدة، مؤشرات وبيانات، المصدر السابق نفس الموقع .  
<sup>2</sup>الأمم المتحدة، المصدر السابق

## رابعاً: تقارير التنمية البشرية منهجية بحث:

يتم تحضير تقارير التنمية البشرية على المستوى الوطني والمحلي والإقليمي، وتم إصدار تقرير التنمية البشرية الأول عام 1992، كما تم إصدار أكثر من 580 من تقارير التنمية البشرية الوطنية والمحلية من قبل فرق الدول، وبدعم البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في أكثر من 130 دولة، إضافة إلى 30 تقريراً إقليمياً، وتساهم تقارير التنمية في دعم السياسات في إضفاء دور هام لمفهوم التنمية البشرية في الحوارات الوطنية، عن طريق العمليات الاستشارية والبحث والنشر، وتسهم البيانات التي تتضمنها تقارير التنمية البشرية في تبيان أوجه عدم المساواة، وتبيان أوجه التقدم المحرز، ولفت الانتباه مبكراً للاختلالات الممكنة<sup>1</sup>.

كما تختلف موضوعات تقارير التنمية البشرية من سنة إلى أخرى، وذلك بتركيزها على ميدان محدد يأخذ شكل عنوان لتقرير تلك السنة، ولهذا سنعرض لهذه التقارير بإيجاز.

قدم تقرير التنمية لعام 1990 في تحديده لمفهوم التنمية البشرية حديثه عن الناس الذين هم غاية التنمية ووسيلتها، إذ لا تستقيم أن تكون هناك تنمية بشرية بمعزل عن توافر وممارسة حقوق الإنسان المعترف بها، وفي نفس السياق ركز تقرير عام 2000 على احترام حقوق الإنسان وكرامته، معتبراً أنها ركيزة داعمة لتقوية وتعزيز التنمية البشرية، وقد ركز التقرير من جهته على مواضيع حاسمة، كالتزامات الدول الغنية تجاه الدول الفقيرة، وحق الأفراد في الحرية والتضامن العالمي لكفالة حقوق هي من صميم الحقوق الإنسانية، من خلال الاهتمام بالموارد الاقتصادية لذلك التضامن، بالاشتغال على الحق في الديمقراطية والعمل والرفاه الاجتماعي.

وقد اعتمد هذا التقرير على المعلومات والبيانات والمؤشرات المتعارف عليها لقياس دليل التنمية البشرية والفقير البشري وتمكين المرأة.

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية، محاربة تغير المناخ: التضامن الإنساني في عالم منقسم (2007، 2008) الأمم المتحدة، <http://hdr.undp.org>.



في حين ركز تقرير التنمية البشرية للعام 2001 على توظيف التقنية الحديثة في مجالات عديدة من أجل خدمة التنمية البشرية.

ونجد ضمن هذا التقرير وسائل القضاء على الفقر في القرن 21 انطلاقاً من التقنية المعتمدة والتي نوردتها في نقاط ثلاث هي : (كسر الحواجز للمعرفة، كسر الحواجز للمشاركة، كسر الحواجز للفرص الاقتصادية)<sup>1</sup>.

في حين ركز تقرير التنمية البشرية للعام 2002 على ضرورة تعميق الديمقراطية في العالم، والتركيز على أهمية التنمية السياسية كدعامة للتنمية البشرية من خلال إرساء نموذج الحكم الرشيد، والذي يقوم على الديمقراطية ويسمح للناس ب:

- أن ما للناس من حقوق الإنسان ومن حريات أساسية تحترم، مما يتيح لهم أن يعيشوا بكرامة.

- أن الناس من حقهم أن يدلون بدلوهم في القرارات التي تؤثر في حياتهم.

- أن الناس يمكنهم أن يخضعوا صناعات القرار للمساءلة.

- أن قواعد ومؤسسات وممارسات شاملة للجميع وعادلة تحكم التفاعلات الاجتماعية.

- أن المرأة شريكة على قدم المساواة مع الرجل في مجالات الحياة الخاصة والعامة وفي صنع القرار.

- أن الناس متحررون من التمييز القائم على العنصر أو العرق أو الطبقة أو الجنس أو أي صفة أخرى.

- أن احتياجات الأجيال المقبلة تنعكس في السياسات الحالية.

- أن السياسات الاقتصادية والاجتماعية تستجيب لاحتياجات الناس وطموحاتهم.

<sup>1</sup> الامم المتحدة ، تقرير التنمية البشرية 2001 في المقدمة الموقع : <http://hdr.undp.org>

- أن السياسات الاقتصادية والاجتماعية تهدف إلى القضاء على الفقر، وتوسيع الخيارات التي تتاح لجميع الناس في حياتهم، كما تساهم في فعالية القواعد والمؤسسات شروط رئيسية، كالتشافية والمشاركة والاستجابة وسيادة القانون؛ والجدير بالذكر أن مبادئ الديمقراطية تنبع بطريقة حتمية وطبيعية<sup>1</sup>.

وما ميز تقرير 2003 هو أنه جعل من التنمية البشرية هما مشتركا بين كل دول العالم، حيث نادى للتعاهد بين الأمم من أجل إنهاء الفاقة افتتح القرن الجديد بإعلان لم يسبق له مثيل عن تضامن وتصميم لتخليص العالم من الفاقة وتعزيز المساواة الإنسانية، وتحقيق السلام والديمقراطية والاستدامة البيئية بحلول 2015، ذلك ما يلزم بلدان العالم ببذل المزيد من الجهد في البدء بمعالجة المداخل غير الكافية والجوع واسع الانتشار، وعدم المساواة بين الجنسين، والتدهور البيئي، والافتقار إلى التعليم والرعاية الصحية، والمياه النظيفة.

ويتطلب التعاون للقضاء على الفقر إدراك أسبابه، ويعمق هذا التقرير ذلك الإدراك بتحليل الأسباب الأساسية لفشل التنمية في تسعينات القرن العشرين، وتركزت المناظرات بشأن التنمية على ثلاث مجموعات من المسائل:

- الحاجة إلى إجراء إصلاحات اقتصادية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي الشامل.
  - الحاجة إلى مؤسسات قوية لفرض سيادة القانون والسيطرة على الفساد.
  - الحاجة إلى العدالة الاجتماعية وإشراك الناس في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- وتتجلى أهداف الألفية للتنمية فيما يلي:

-استئصال الفقر والجوع الشديدين، تحقيق التعليم الابتدائي الشامل، تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين النساء، تخفيض وفيات الأطفال، تحسين الصحة الأمومية، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية، متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، ضمان الاستدامة البيئية أرضا وجوا، ضمان الاستدامة البيئية: ماءً وصرفاً صحياً، تطوير شراكة عالمية للتنمية؛ مساعدات التنمية والمنافذ إلى الأسواق، تطوير شراكة عالمية لتنمية البلدان المحاطة باليابسة والدول الجزرية الصغيرة النامية، تطوير

<sup>1</sup> الامم المتحدة تقرير التنمية البشرية للعام 2002 ص ص ( vi ، V )

شراكة عالمية شاملة للتنمية لإمكانية تحمل الدين، تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية بتوفير الفرص المواتية للعمل، إمكان الحصول على الأدوية وتقنيات جديدة<sup>1</sup> في حين ركز تقرير التنمية البشرية للعام 2004 على الجانب الثقافي في التنمية، معتبرا أن الحرية الثقافية جزء حيوي من التنمية البشرية، لأن تمكن الإنسان من اختيار هويته، أي من يكون، دون خسارة احترام الآخرين أو التعرض للاستبعاد من خيارات أخرى شرط هام للعيش حياة كاملة... يعرض هذا التقرير قضية احترام التنوع وبناء مجتمعات أكثر اندماجا، بتبني سياسات تعترف دون موارد بالتباينات الثقافية، إذ من المهم بالنسبة إلى الأفراد أن يكون لديهم شعور بالهوية والانتماء إلى مجموعة ذات قيم مشتركة وروابط ثقافية أخرى، لكن كل فرد يستطيع أن يتماها مع مجموعات كثيرة مختلفة، فالحرية الثقافية هي مقدرة الناس على العيش كما يفضلون وأن يكونوا من يشاءون، واللافت للانتباه أن هناك موجة جديدة من الجبرية الثقافية بدأت تؤثر، كما هو شأن الديمقراطية<sup>2</sup>.

في حين نجد أن تقرير التنمية البشرية للعام 2005 يركز على ضرورة التعاون الدولي في مجال التبادل التجاري والتعاون الأمني مستهل العد التنازلي للسنوات العشر الباقية حتى العام 2015، ويتمحور حول ما يمكن للحكومات في البلدان الغنية أن تفعله للوفاء بجانبها من صفقة الشراكة الكونية، هذا لا يعني ضمنا أن البلدان النامية ممثلة في حكوماتها لا تخلو من المسؤولية، لأن لديها نقيض ذلك، مسؤولية أولية، إذ لا يمكن لأي حجم من التعاون الدولي أن يعوض عما تفعله حكومات تقصر عن وضع التنمية البشرية في صدر أولويتها، أو عن احترام حقوق الإنسان، أو عن معالجة اللامساواة، أو استئصال الفساد، ولكن من دون التزام مجددا بالتعاون المدعوم بالإجراءات العملية سوف تفوت الأهداف الإنمائية، وسيتذكر التاريخ إعلان الألفية كمجرد مجموعة أخرى من الوعود الجوفاء.

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية للعام 2003: مطبعة كركي، (قريطم) بيروت لبنان: نص (vi، v)

<sup>2</sup> تقرير التنمية البشرية للعام 2004، مطبعة كركي، (قريطم) بيروت لبنان: نص (vi، v)

**1/ المساعدات الإنمائية:**

حيث تشكل المعونة الدولية استثماراً أساسياً في التنمية البشرية، ويمكن قياس عائدات ذلك الاستثمار من زاوية القدرات البشرية الكامنة، عندما يطلق لها العنان بتفادي الأمراض والوفيات الممكن تلاقيها، وتوفير التعليم لجميع الأطفال، والتغلب على مختلف أنواع اللامساواة بين الجنسين، وخلق الأوضاع الكفيلة بنمو اقتصادي مستدام.

**2/ التجارة الدولية:**

إذ يمكن للتجارة في الأوضاع الصحيحة، أن تكون بمثابة تحفيز قوي للتنمية البشرية، وكانت جولة التنمية عبر سنوات طويلة قد وفرت لحكومات البلدان الغنية فرصة خلق تلك الأوضاع.

**3/ الأمن الدولي:**

كما أنها مصدر لانتهاكات حقوق الإنسان بانتظام، وعائق في وجه التقدم نحو أهداف التنمية للألفية، وقد تغيرت طبيعة النزاعات وبرزت تهديدات جديدة للأمن الجماعي، ففي عالم متزايد الارتباط لا مفر من أن هذه المخاطر التي يكونها فشل في منع النزاع، أو في اغتنام الفرص المتاحة للسلام، سوف تعبر الحدود القومية، ويمكن للتعاون الدولي للإنسان وتخفيض الفقر التي يمكن توفيرها عبر المعونة والتجارة سوف يظل كينونة هشة<sup>1</sup>.

كما خصص تقرير التنمية البشرية للعام 2006 لمعالجة مشكلة ما بعد الندرة، وما يتعلق بمصادر الطاقة والندرة، وأزمة المياه العالمية، حيث إن الأزمة العالمية لندرة المياه تقود العالم إلى مناهات غير محسوبة العواقب أساسها الصراع على منابع، خاصة في المناطق الشحيحة والتي تعاني من قلة في الموارد، مما يضع العالم أمام تحد صعب، يحركه الصراع من أجل البقاء، وبالتالي الدخول في أزمت موازية أهمها

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية لعام 2005، مطبعة كركي، بيروت، (قريطم) لبنان، ص ص: (1، 14)

اللاأمن، والفقر، والعجز الغذائي، وانتشار الأوبئة واسعة النطاق، حيث سيتراجع نصيب الفرد من المياه بحلول سنة 2020 إلى أقل من نصف المعدل الذي يستهلكه حالياً وهو 20 لتراً<sup>1</sup>، وركز التقرير على المحاور التالية:

- المياه كأساس و حتمية لا غنى عنها في الاستهلاك البشري.

- اتساع العجز في تعزيز الصحة العامة.

- ندرة المياه؛ أخطارها وقابلية التعامل مع الأزمة.

- أزمة المياه والتنافسية الزراعية.

- النزاعات القائمة على أزمة الندرة ومناخ الماء.

هذا ولم يغفل التقرير توضيح الصورة الكارثية التي تحقق بالكون نتيجة لأزمة الندرة في الماء، ومن جهة أخرى فقد قدم بعض التوصيات والحلول الواجب التعجيل بها، حتى يتفادى العالم الانهيار في أصعب المشاكل وأحلكها، والتي تتعلق بأهم مورد في كينونة الإنسان خاصة والحياة عامة<sup>2</sup>.

أما تقرير التنمية البشرية للعام 2008/2007 فقد دق ناقوس الخطر لمشكلة تهدد كل الأمم على السواء الغنية والفقيرة، وكان التقرير تذكيراً قوياً للجميع بأنهم على المحك، ذلك أن التغير المناخي يهدد بكارثة مزدوجة لها انتكاساتها المبكرة التي تؤثر على التنمية البشرية، والتي ستؤثر بدورها أكثر ما تؤثر على الفقراء في هذا العالم، ليعقبها بعد ذلك أخطار بعيدة الأمد تطل الإنسانية جمعاء<sup>3</sup>.

بالرغم من تغير المناخ الذي أجبر الإنسانية على اتخاذ خيارات صعبة، وما يزال من الممكن تجنب انتكاس التنمية البشرية في القرن الواحد والعشرين، والتحدي الذي يواجه الأجيال القادمة هو الحفاظ على نافذة الفرص مفتوحة عن طريق تحقيق تناقص في انبعاث غازات سامة، وتكمن الفرصة الواجب التمسك بها في اتفاق (بروتوكول)

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية لعام 2006، الناشر، موريك، القاهرة، ص 04 .

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

<sup>3</sup> بان كي مون: الأمين العام للأمم المتحدة، في تقرير التنمية البشرية لعام 2008/2007 . ص 24 .

<sup>3</sup> <http://SITES.GOOGLE.COM/SITES/BOUIBIADDEV> : 15/04/2011

كيوتو، وذلك ما يتعرض له تقرير التنمية البشرية لعام 2007-2008 من خلال فصوله الأربعة، وركز التقرير على أربعة مسائل:

1/ يتحدث عن التحدي المناخي في القرن الواحد والعشرين وربطه بالتنمية البشرية لما لهما من علاقة وطيدة، وإعطاء صورة واضحة عن حسابات الكربون في هذا العالم وكذا الانبعاث الغازي، والتعريف على الأسباب من وراء ضرورة تغيير التعامل السلبي مع قضية التغيير المناخي، وكذا الدوافع الاجتماعية والاقتصادية لذلك.

2/ فالصدمات المناخية تقود حتما إلى المخاطر والضعف في عالم غير متكافئ، وما يؤدي إليه من انخفاض في التنمية البشرية إلى حد الحرمان، وبعدها يقوم التقرير بإعطاء صورة كرونولوجية عن مستقبل وماضي التغيير المناخي ومؤثراته، كارتفاع منسوب البحار والحرارة والصحة العالمية.

3/ فتجنب تغيير المناخ الخطير يستلزم استراتيجيات التخفيف عن طريق وضع أهداف وطرق مناسبة لذلك، مع التركيز على التعاون الدولي كأهمية لها الصدارة والأولوية.

4/ التكيف مع المحتوم، إذ العمل الوطني والتعاون الدولي ضروري لوضع الأطر السياسية للتكيف مع تغيير المناخ مع عدم إهمال التعاون الدولي في ذلك<sup>1</sup>.

في حين أطلق البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تقريره للعام 2009 تحت عنوان: التغلب على الحواجز، قابلية التنقل البشري والتنمية، ويتناول موضوع الهجرة داخل البلاد وبين بعضها البعض، وأسبابها ونتائجها، كما يتطرق إلى المنافع الإيجابية للهجرة، ويتمحور التقرير حول بحث كيفية مساهمة السياسة الموجهة للتنقل البشري في تعزيز التنمية البشرية، ويعرض التقرير الحالة المعنوية أمام الحكومات من أجل الحد من القيود التي تعيق الحركة داخل الدولة وخارجها، من أجل توسيع دائرة الحريات البشرية، وأبرز التقرير جملة من القضايا الهامة نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية العام: (2007 ، 2008)، المصدر السابق

1/ إمكانية مساهمة الهجرة في تنمية بلد المصدر.

2/ كما أنها ليست البديل عن الجهود التي تبذلها البلدان النامية بغية إحراز النمو والارتقاء بمستوى رفاه البشر.

3/ يمكن أن تعود الهجرة بالنفع على المهاجرين وعلى بلدانهم، غير أنه لا يجب أن تكون الهجرة هي الإستراتيجية الوحيدة لدفع عجلة التنمية البشرية، ويتعين على البلدان معالجة العوائق الماثلة أمام التنمية البشرية في البلد الأم، مع النظر إلى الهجرة باعتبارها عنصرا مهما في نهج واسع النطاق.

4/ كما يقترح التقرير تعزيز المكاسب التي تجابه الهجرة، وضمان حقوق المهاجرين على نحو أفضل.

ويقدم التقرير دليل التنمية (HDI) لـ: 182 دولة<sup>1</sup>.

جاء تقرير التنمية البشرية للعام 2010 في عدد خاص في الذكرى العشرين من عمر تقارير التنمية ، ليحلل اتجاهات التنمية لمدة اربعين عاما خلت من 2010. معلقا عن ماحقته البلدان الفقيرة من مكاسب في التنمية ، مسجلا لتقدم طويل الاجل في الصحة والتعليم بعيدا عن الدخل ، مستعملا منهجية مغايرة عن تلك المعتمدة في التقارير السابقة ، باعتماد ادلة جديدة لعدم المساواة ، والفوارق بين الجنسين، والفقر متعدد الابعاد

ويركز هذا العدد على اعتماد ثلاث ادلة جديدة تهدف إلى رصد عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها والفوارق الشاسعة بين الرجل والمرأة ، في العديد من المؤشرات الانمائية ، وانتشار الفقر متعدد الابعاد جنوب آسيا والصحراء الإفريقية الكبرى ، حيث تناول استعراضا دقيقا للاتجاهات الانمائية لمعظم البلدان على مدى فترة طويلة من عام 1970 إلى 2010 .

كما اظهر التقرير عدم وجود علاقة ترابط ثابت بين النمو الاقتصادي والتقدم الذي حققته البلدان في المؤشرات غير المرتبطة بالدخل في دليل التنمية البشرية أي الصحة والتعليم ، ويظهر التحليل الذي يتضمنه هذا التقرير ان جميع البلدان الواردة فيه حققت تقدما في متوسط العمر المتوقع عند الولادة حيث ارتفع من 59 سنة في عام 1970 إلى

<sup>1</sup> الامم المتحدة : تقرير التنمية البشرية : للعام: 2009 : 05/ 2011 : <http://SITES.GOOGLE.COM/SITES/BOUIBIADEV>

70 سنة في عام 2010 ، وارتفع معدل الالتحاق بالمدارس من 55 إلى 70 في المائة من مجموع الاولاد في سن التعلم الابتدائي والثانوي ، وتضاعف نصيب الفرد من الناتج الاجمالي ليتجاوز 10.000 دولار ففي الدول العربية ارتفع متوسط العمر المتوقع عند الولادة حوالي 18 سنة بين 1970 و 2010 ، مقابل 9 سنوات في بلدان جنوب الصحراء الافريقية ، وشمل التحليل 135 بلدا تضم حوالي 92 في المائة من مجموع سكان العالم كما حدد التقرير عشرة بلدان حققت التقدم الاسرع في تحسين عناصر التنمية البشرية على رأسها دولة عمان لتأتي الجزائر في المرتبة التاسعة من بين العشر دول<sup>1</sup>.

ويتضمن التقرير ترتيبا جديدا لدليل التنمية البشرية ، باقتراح تعديلات على العديد من المؤشرات الرئيسية وأصبحت التغيرات في ترتيب البلدان تسجل على مدى خمس سنوات وليس سنويا بهدف التمكن من رصد الاتجاهات الانمائية في الاجل الطويل ، كما ادخلت على الدليل تحسينات منهجية في العام 2010 بحيث لم يعد بالإمكان اجراء مقارنة مباشرة بين ترتيب الدليل للعام 2010 والترتيب الوارد في التقارير السابقة كما تم ابتكار مقاييس جديدة لتكمل الدليل الاصلي للتنمية البشرية بقياس عوامل انمائية هامة لا يقيسها الدليل .

فدليل التنمية البشرية معدلا بعدم المساواة يقيم الانجازات المحققة في دليل التنمية البشرية على نحو يبين التفاوت في الدخل و الصحة والتعليم ، لان دليل التنمية البشرية الاصلي هود ليل مركب تدل قيمته على المتوسطات التي سجلتها البلدان ويخفي الفوارق داخلها ، لذلك يساعد تعديل انجازات التنمية البشرية بعامل عدم المساواة من تكوين صورة واضحة عن رفاه البشر.

في حين يقيس دليل الفوارق بين الجنسين الاثر البالغ الذي تحدثه الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين المرأة والرجل على التنمية البشرية حيث تحسب الخسائر التي يسجلها كل بلد في قيمة دليل التنمية البشرية نتيجة الفوارق بين الجنسين ، حيث سجلت هولندا اعلى مستوى في المساواة واليمن ادنى مستوى

اما دليل الفقر متعدد الابعاد فيكمل مقاييس الفقر على اساس الدخل بقياس عوامل مختلفة على مستوى الحياة المعيشية للأسرة ، من الحد الادنى للمستوى المعيشي إلى الحصول على التعليم والمياه النظيفة والرعاية ، ويشمل هذا الدليل 104 بلد حيث يعيش ثلثها اي 1.7 مليار في حالة فقر متعدد الابعاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية للعام 2010 ص(1،2) الموقع : <http://hdr.ondp.org> : 23/12/2012

<sup>2</sup> المصدر السابق:ص(2،4)



## خلاصة:

لقد تضافرت جهود العديد من المنظمات الدولية في تحصيل المعطيات الإحصائية حول مختلف جوانب التنمية مكنت تقرير التنمية البشرية من نشر الإحصاءات الهامة عن التنمية البشرية الواردة في جداول المؤشرات، والتي تعاقب ذكرها في جميع تقارير التنمية البشرية.

يتم تحضير تقارير التنمية البشرية على المستوى الوطني والمحلي والإقليمي، وتم إصدار تقرير التنمية البشرية الأول عام 1992، كما تم إصدار أكثر من 580 من تقارير التنمية البشرية الوطنية والمحلية من قبل فرق الدول، وبدعم البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في أكثر من 130 دولة، إضافة إلى 30 تقريراً إقليمياً، كما تختلف موضوعات تقارير التنمية البشرية من سنة إلى أخرى، وذلك بتركيزها على ميدان محدد يأخذ شكل عنوان لتقرير تلك السنة.

وتساهم تقارير التنمية البشرية كمنهجية بحث دائمة التطور في دعم السياسات في إضفاء دور هام لمفهوم التنمية البشرية في الحوارات الوطنية عن طريق العمليات الاستشارية والبحث والنشر، وتسهم البيانات التي تتضمنها تقارير التنمية البشرية في تبيان أوجه عدم المساواة، وتبيان أوجه التقدم المحرز، ولفت الانتباه مبكراً للاختلالات الممكنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية، محاربة تغير المناخ: التضامن الإنساني في عالم منقسم (2007، 2008) الأمم المتحدة، <http://hdr.undp.org>.

# الفصل الرابع

## وظائف تسيير الموارد البشرية وواقع

### التجربة الجزائرية

تمهيد.

أولاً: تسيير الموارد البشرية الخصائص والمكونات.

ثانياً: التنظيم الإداري و تسيير الموارد البشرية

ثالثاً: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

رابعاً: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية

خامساً: تسيير الموارد البشرية في التجربة الجزائرية

خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطا هاما، إذ يقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية، وتمس هذه الأخيرة النطاق الكلي للموارد البشرية التي تشتغل ضمن المنظمات الإدارية المختلفة، ولأجل أداء الوظائف السالفة الذكر بفعالية فقد أنشئت أنساق ومصالح مختصة تعمل على الإشراف على هذه الموارد وتسيير شؤونها، ففي كل تنظيم إداري نجد مصلحة متخصصة لتسيير الموارد البشرية، حيث تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي، وتقوم على شبكة موسعة من الاتصالات مع باقي المصالح الإدارية، والأقسام والوحدات، فهي بذلك في اتصال دائم مع كل الموظفين والعمال، كما تتدخل مصلحة تسيير الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وما يتعلق بها بصفة عامة.

وينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية تسيير الموارد البشرية، والدور الهام الذي تلعبه في التنظيم الإداري بقوله: «يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة»<sup>1</sup>. وسوف نحاول في هذا الفصل تبيان العلاقة البنائية الوظيفية بين التنظيم الإداري ومصلحة تسيير الموارد البشرية، ببيان خصائص ووظائف وأدوار كلا منهما مع محاولة الوقوف على التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية طيلة أربعة عقود بعد الاستقلال .

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط 2000 ص: 13 .

## أولاً: تسيير الموارد البشرية الخصائص والمكونات:

### 1/ مفهوم وخصائص الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"<sup>1</sup>.

كما يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لتسيير الموارد البشرية كالتالي: «نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين، و تعيينهم وتدريبهم، و تنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم.

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية، فالعنصر البشري ينفرد عن غيره بوجود طاقات كامنة فيه، وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الاجتماعي السائد، وبجملة العوامل التحفيزية، والتي تعمل على تشجيعه على أداء العمل، فالتحفيز الجيد يعمل على خلق الدافعية للعمل، وبالتالي تستغل الموارد البشرية قدراتها الذاتية والمختلفة، فالقدرات إذن تمثل عاملا مهما وحاسما، حيث تتفاعل مع الدافعية، وبالتالي تعمل على تحديد مستوى الأداء وفعاليتها، كما أنها مؤثر هام يعتمد عليه في المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة عند التوظيف وتوزيع المهام وتقسيم العمل، ويتوجب عن تسيير الموارد البشرية مراعاة هذه القدرات، وذلك في كل المستويات الإدارية، وحيث إن القدرات تتأثر بمستوى الخبرة والتعلم والتدريب، وبالمحيط الاجتماعي السائد فهي بذلك قابلة للتنمية والانتقاء والتكيف حسب متطلبات الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه من قبل التنظيم، ويوجد نوعان من القدرات وهي: القدرات العقلية والقدرات غير العقلية.

اختلف العلماء في تعريف القدرات العقلية، لتعلق الأمر بأساليب قياس تلك القدرات، حيث يرى بعض العلماء بأن القدرات العقلية عامل عام يؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة والاختبارات العقلية المختلفة، وأول من أشار لهذه الفكرة هو العالم

<sup>1</sup> راوية محمد حسن : المرجع السابق ، ص:13 .

الانجليزي "سبرمان" (1927م)، حيث استعمل أساليب رياضية وإحصائية مكنته من فرز هذا العامل، وبناء على فرض هذا الأخير جاء العالم "فرنون" (1950م) وقام بافتراض هيكل للقدرات العقلية، من واقع الاختبارات التي أجراها على أفراد الجيش والبحرية البريطانية، ورأى بأن عامل الذكاء العام يمثل عنصرا تتفرع منه مجموعة عوامل رئيسية، وهي القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية، وهي ترتبط بالأداء المدرسي والتعليمي، ومجموعة تتمثل في القدرات الفعلية ذات الطبيعة العلمية والميكانيكية واليدوية، كما تتفرع كل مجموعة رئيسية بدورها إلى مجموعة عوامل فرعية، وكل عامل فرعي إلى مجموعة عوامل جزئية محددة<sup>1</sup>.

فيما يذهب "ترستون" إلى تحديد جملة من العوامل معتبرا أنها تمثل أهم القدرات العقلية، المكونة بدورها لعامل الذكاء البشري، وتختلف القدرات العقلية من فرد لآخر تماما كاختلافهم في السمات الشخصية والجسمانية، ويعرف الذكاء بأنه: قدرة عامة، وهو المحصلة الكلية لكل القدرات والمواهب العقلية والمعرفية، والتي تنظم التفكير والإدراك، والتذكر والتخيل، والابتكار والانتباه، والقدرة الاستدلالية، والتي تعتمد على القدرتين الاستقرائية والاستنباطية وغيره<sup>(2)</sup>.

كما أشار إلى القدرات غير العقلية وهي مجموع القدرات الناجمة عن الحواس والقدرات الحركية، وكذلك قدرة التعليم لدى الانسان وتعتبر خاصية التعلم من الخصائص الهامة والتي يعتمد عليها في تسبير الموارد البشرية، وتنمية قدراتها السابقة الذكر، فيفضل قابلية هذه الموارد للتعلم، من خلال قدرة أو ملكة التعلم، يمكن استثمار باقي القدرات وتفعيلها ليحسن أداؤها الوظيفي، كما يوجد قانون أساسي للتعليم، ويسميه المختصون ب: قانون العادة أو قانون الذاكرة، ويتم من خلاله تصويب العادات السيئة وترسيخ العادات السليمة، والتي تساعد على أداء العمل بصورة جيدة وينص قانون التعليم حسب "جورج دهلسي" (( بأن أي اتصال عصبي أو عقلي حدث يميل إلى أن يحدث من جديد، وتتوقف قوة هذا الميل على شدة وتكرار وحدة الاتصال في التجربة السابقة))<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، د طم، 1986، ص ص: (117، 118)  
<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص: 160.  
<sup>3</sup> جورج دهلسي: مرجع سابق: ص: 53.

وحسب هذا القانون فإن شدة الشيء المتعلم تؤثر في رسوخ ما تعلمناه ، إلا أنه يظل عالقا بالذهن ظاهرا على السلوك ، ولذلك يجب دراسة العوامل التي تزيد من شدة الأثر الأول لعملية التعلم من قبل المعلمين و المكونين الإداريين ، لذلك فإن عامل التكرار يحتل أهمية بالغة حيال العملية التعليمية أو التكوينية أو التدريبية، إذ أن تكرار شيء ما يؤدي إلى ترسيخه في النفس و يضاعف الذاكرة، وبالتالي يؤثر على تطبيق ما تم تعلمه بتفاصيله<sup>1</sup>، كما تتميز الموارد البشرية عن سائر الموارد الأخرى كونها تمتلك الإرادة الواعية لأداء أي نشاط أو عمل، وقد أكد علماء النفس الأقدمين على أهميتها، بصفتها عاملا مؤثرا على السلوك كما عرفها بأنها ملكة عن العقل ، وأنها مشرفة عن أعمالنا ، حيث تمكننا من أن نختار بين عمليتين أو أكثر، فيما يرى المحدثون من علماء النفس عدم وجود هذه الملكة المنفصلة، والاختيار بين عمليتين يرجع إلى جذب أو دفع الحاجات والأفكار نفسها، وبذلك فإن قرارات الإنسان وأفعاله إنما ترجع إلى قوة الدوافع والبواعث المختلفة، والإرادة تعمل في السياق لتقوي أو لتضعف القدرات الأخرى، تبعاً لقوة الحوافز التي تعرض مقابل العمل أو السلوك الذي يؤديه الإنسان ، فعمل الإنسان هو نتاج لتفاعل القدرات مع قوة الإرادة، وهذه الأخيرة تتأثر بالحوافز المادية والمعنوية (2)

و تعتبر العواطف من الخصائص الهامة، والتي تنفرد بها الموارد البشرية عن سواها ، مما يدعو العاملين في مجال الإدارة والتسيير إلى الاهتمام أكثر بهذا الجانب ، لما له من أثر على الجو النفسي والاجتماعي الذي يسود التنظيمات الإدارية، حيث يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يؤثر في مستوى الانتاج، فمعاملة العامل كإنسان له عواطف ومشاعر وأخذها بعين الاعتبار يخلق جوا من الاحترام والتقدير، والذي يولد الاتجاهات الحسنة للعمال تجاه عملهم، ويدفعهم لأداء عملهم على أحسن وجه ، وفي هذا الصدد يقول "جورج دهلسي" : ((...نعلم جميعاً أن أي فرد حتى الكناس الذي يكنس الأرض لا يستطيع إجادة عمله إلا إذا كان مهتماً اهتماماً صادقاً به، وكان في نفسه الشعور بالثقة في مقدرته عليه، وشعوراً صادقاً بالاحترام والإعجاب بالشخص الذي يعمل تحت إشرافه)) (3) و يعرف العمل البشري على أنه إجهاد ذهني أو عضلي يهدف من خلاله إلى إشباع بعض الحاجات والرغبات، ويتركب العمل في الأساس من عاملين هامين هما: " القدرة والإرادة والقدرة هي أن يستطيع الإنسان أداء العمل من خلال

<sup>1</sup> المرجع السابق:ص:53 .

<sup>2</sup> المرجع السابق، صص:(50، 51).

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص:47.

جملة المهارات التي يمتلكها ، أما الإرادة فهي تلك الرغبة التي تدفع الانسان لأداء عمل ما ، ودون القدرة والإرادة لا يمكن القيام بأي عمل (1).

كما توجد بعض العوامل التي تساعد على أداء العمل، وهي عوامل خارجية كوجود حوافز مادية ومعنوية يوفرها محيط العمل، ويساهم توفر هذه الحوافز في خلق الدافعية والرغبة في أداء العمل ، مما يؤثر على إرادة الانسان العامل فيقويها، كما توجد عوامل أخرى تقوي عنصر القدرة على العمل، بإتباع مجموعة من الوسائل الفعالة لتنمية القدرات المختلفة، كالوسائل التعليمية والتدريبية، (( فتنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات، أو نظريات، أو مبادئ، أو قيم، أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج)) (2).

فزيادة طاقات الانسان العامل ، وتنمية قدراته من الركائز الهامة التي تحدد فاعلية العمل والأداء داخل كل تنظيم إداري، ولذلك فتفعيل عملية العمل ترتبط بالتعليم والتدريب وتنمية القدرات والمهارات ، فتركيبية العمل البشري وتأثرها بجملة من العوامل المتشابكة والمتساندة جعل منه مجالاً خصباً للدراسات التنظيمية والنفسية والاجتماعية ، وإذا تفحصنا التراث السوسيوتنظيمي الغربي وجدنا أن هناك اختلافاً في المداخل والنظريات العلمية التي تتناول العمل البشري بالعناية والدراسة الهادفة، فمنها ما اهتم بالجانب المادي والتنظيمي ، ومنها ما اهتم بالجانب النفسي والاجتماعي ، ومنها ما اهتم بالجانب الانساني، وبالتحديد على الموارد البشرية التي تعمل داخل التنظيمات الادارية المختلفة وفيما يلي بيان لتطور هذا الاهتمام.

## 2/ تطور الاهتمام بالموارد البشرية:

" ففي الثمانين عاما الماضية ساد مدخلين في هذا المجال هما: الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وقد حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية" (3). حيث اهتمت مدرسة الإدارة العلمية في الفترة ما بين 1856م، 1919م بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، بعد أن قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت فجاء " فريدريك تايلور" وهو من أبرز رواد هذا الاتجاه، واهتم بالتنظيم العلمي للعمل بصفته مهندسا، حيث نظم عملية العمل وفق قواعد عملية وموضوعية، بعد أن لاحظ بأن العمال وبسبب المعايير غير الرسمية يقومون بتغيير الانتاج وفق مستوى معين، كما

1 جودت سعيد: العمل قدرة وإرادة، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط2، 1993، ص: (83، 87).  
2 منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1976، ص: 195.  
3 رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص: 15.

لاحظ توتر المناخ السائد بين العمال والإدارة، مع انتشار الشكاوى والاضطرابات، بسبب عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات بعدالة، كما لاحظ أن ظروف العمل سيئة، وأن طرق العمل متروكة تحت تصرف العمال، أي أن كل عامل يعمل حسب ما يراه مناسباً لا حسب طريقة معينة ومدروسة، كما كان نمط الإشراف السائد يهدد العمال بفقدانهم لعملهم، وكان يعتقد أيضاً أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، حيث لم يتم حينها قياس إنتاجيتهم ولم يحدد حجمها، وظل هذا الوضع سائداً حتى جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت نمط التفكير في طرق العمل السائدة، ومن أساليب معاملة الموارد البشرية وعن طريق الملاحظة والتحليل المنهجي لطرائق العمل القديمة والظروف السائدة تمكن كلا من " فريدريك تايلور" و " فرنك" و " جلبرت" و " هنري جنات" من بناء مدخل علمي وموضوعي للإدارة. حيث قام " تايلور" بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العملية، واستخدم وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، وتمكن "تايلور" بذلك من بناء ثلاثة مبادئ أساسية في تنظيم الإدارة، وهي مبادئ الإدارة العلمية، وحسب رأيه فإن طبقت فسوف تؤدي إلى تغيير شامل في مناخ العمل، وبالتالي تحقيق رضا كل من الإدارة والعمال، وهذه المبادئ هي:

أ- وظيفة الإدارة ومسؤوليتها: هي دراسة مراكز العمل، وإعداد وتنظيم المهام التي سوف يكلف بأدائها كل طرف، ومهمة الإدارة هي تحديد الأجور، التعيين، وإصدار الأوامر.

ب- إلغاء نظام التسيير الضاغط والعسكري: وتعويضه بنظام إشرافي مقبول، دون رقابة مباشرة للعمال.

ج- يعامل كل عامل في مركز عمله بصفة فردية: لتجنب بروز الفكر الجماعي، مع تنمية مشاعر الولاء نحو الإدارة.

كما تعتبر فكرة الحركة والزمن من أهم الأفكار التي جاء بها " تايلور" عند تحليله لمراكز العمل، كما يعتبر المبدأ الأول هو الأكثر أهمية، إذ يركز على التنظيم المنهجي لعمل الإدارة، وهذا بإنشاء مصلحة المناهج. كما تمكن " تايلور" من تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل من خلال البيانات العلمية التي جمعها من دراسة الحركة والزمن، فبعد أن حدد الحركات اللازمة لكل عمل درب العمال على هذه الحركات، وحدد لهم الوسائل اللازمة لكل مهمة، والعمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق المعايير المحدد من قبل الإدارة يحصلون على أجور تشجيعية، وفي سنة (1914م) لاقت مبادئ الإدارة العلمية رواجاً، وانتشرت انتشاراً واسعاً، وفي بداية العقد الأول من هذا القرن انحصرت



وظيفة إدارة الأفراد في جملة من المسؤوليات التقليدية، من استقطاب واختيار و تدريب وأمن وصحة، مع التركيز أكثر على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية (1).

إن أهم فكرة جاءت بها المدرسة العلمية هي عملية تنمية الموارد البشرية، رغم أن هذه التنمية كانت تقوم على تصورات كلاسيكية، وكان التدريب من أهم أساليبها، بغرض أداء العمل على أحسن وجه، كما أولت هذه المدرسة أهمية كبيرة للعنصر البشري، والدور الذي يلعبه في العملية الانتاجية، إلا أن النقد الموجه لهذه المدرسة هو أنها أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية بصفة عامة، لأنها تنظر إلى العامل على أنه آلة، يجب ضبط حركتها وسرعتها، حتى أن بعض الباحثين يطلقون على الإدارة العلمية نظرية الآلة (2).

كما ترى هذه المدرسة أن العامل لا يحفز إلا بالمكاسب الاقتصادية، وطبقت مفهوم الرجل الاقتصادي، فالمدرسة العلمية إذن اهتمت بالموارد البشرية من حيث كونها تلعب دورا هاما في عملية الانتاج، لذلك فهي تسعى من خلال الطرق العلمية التنظيمية التي تسمح لها بخدمة أهداف التنظيم، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، ولو على حساب البعد الانساني والاجتماعي والنفسي، كما أنها تتعامل مع العمال بصفة فردية، أي لا تراعي التنظيمات غير الرسمية.

شهدت مدرسة الإدارة العلمية انتقادات شديدة، وكان أهمها ما ذكره العالم " أوليفر شلدون" عام (1923م) في مؤلفه " فلسفة الإدارة" حيث قال: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الانتاج من أدوات وعدد ومادة وغير ذلك، وبين العوامل الانسانية المرتبطة بالعملية الانتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليس كونها معقدة فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الانسانية في أداء وظيفتها" (3).

وبدأ العلماء في البحث عن أسس فلسفية جديدة، مركزين في ذلك على جانب العلاقات الانسانية، وفي أثناء الفترة الممتدة من (1930م) إلى (1940م) تغير اتجاه الفكر الإداري بعد دراسة " 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.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن: مرجع سابق، صص: (15، 16)  
<sup>2</sup>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: 66.

<sup>3</sup>محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 1989، ص: 145.

(( وقد اكتشف "إلتون مايو" و"روثلز برجز" أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل، مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة وتدعيم الإدارة، وهذه بدورها تؤثر على إنتاج الأفراد، وهكذا فقد تم الاقتناع بعامله الأفراد العاملين باحترام وتقدير، مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم))<sup>(1)</sup>.

وقد استنتج "إلتون مايو" كل ذلك عند قيامه بعدة تجارب في شركة " وستون إلكترويك" الأمريكية، فبدأ بدراسة لتأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمل، وتوصل إلى أن العوامل الفيزيائية والمادية ليست هي المؤثر الوحيد على إنتاجية العمل، بل هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، ففكرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات الانسانية يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال، وأن مشاركة العمال في عملية التسيير يسمح لهم بتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويرفع من روحهم المعنوية، كما أن السماح لهم بتكوين علاقات والاتصال أثناء وقت العمل من شأنه أن يرفع إنتاجية العمل بشكل معتبر، كما اكتشف "إلتون مايو" وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمال، والذي يمكن أن يكون له الأثر السلبي أو الايجابي على سياسة الادارة، 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 ذلك يؤثر سلبا على الانتاجية، ووجد العكس عندما 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 ايجابية، حيث احترمن آراء المشرف، واتفقن على القيام بالعمل دون إبطاء، وإذا قصرت إحداهن قمن بنصحها أو إرغامها على إتمام عملها، والانصياع إلى ما قرره الجماعة من أمور<sup>(2)</sup>.

وفي سنة ( 1935م) نشطت النقابات العمالية مما أثر في زيادة التحول نحو العلاقات الانسانية، ومنح العمال الحق القانوني في التنظيم وإنشاء النقابات والمساومة مع أصحاب العمل، فيما يتعلق بالأجر والأمن الوظيفي، ومزايا وشروطا كثيرة خاصة بالعمل، ورغم ذلك ظل مدخل العلاقات الانسانية قاصرا على تحقيق الحد الأدنى من الانتاجية، وذلك راجع إلى جملة من العوامل نذكر منها:

<sup>1</sup> رواية محمد حسن : مرجع سابق، ص: 18.  
<sup>2</sup> جمال جعيل: مرجع سابق، ص: 67.

- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الانساني في المواقف التنظيمية، حيث اعتمد هذا المدخل فكرة أن العامل السعيد هو الذي يعمل بجد وكفاءة، وقدمت هذه الفكرة للإدارة كفرض غير مختبر .

- فشل مدخل العلاقات الانسانية في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار ، فما يحفز فردا على العمل قد لا يكون محفزا لآخر.

- إهمال أهمية المعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم.

- فشل هذا المدخل في إدراك أن العلاقات الانسانية ما هي إلا أحد الجوانب الهامة إلى جانب بقية شروط العمل الأخرى.

كما ظل مدخل العلاقات الانسانية سائدا من الخمسينيات الى الستينات ، وانتهت هذه المرحلة مع بقاء العلاقات الانسانية الجيدة هدفا تنظيميا هاما، رغم أن هذا المدخل لم يعد هو السائد لأنماط القيادة ، فالمشاعر الطيبة لوحدها غير كافية لرفع مستويات الانتاجية ورضا العمال، وظهر مدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة متمثل في مدخل الموارد البشرية (1).

تبنت إدارة الموارد البشرية مدخلا يركز على هذه الموارد ذاتها، لكي يتسنى للتنظيم الاستفادة منها، اعتمادا على جانبين هامين هما: زيادة الفاعلية الانتاجية، وإشباع حاجات الأفراد، والنظر إلى هذين الهدفين بأنهما متكاملين ، ولا يمكن للتنظيم أن ينجح من دونهما، كما يعد مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد ، وقد راج وانتشر هذا الاصطلاح في السبعينيات، ويقوم هذا المدخل على مبدأ يركز على معاملة الأفراد العاملين كمواد، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الانتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه ، وهذا المبدأ كفيل بتحقيق فوائد ومزايا تتشكل من توحيد مصالح وأهداف كل من التنظيم الإداري والفرد.

وتقوم مدرسة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ هي:

- الأفراد هم استثمار إذا ما أحسن تسييرهم رجع ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد والتنظيم

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية والاقتصادية للفرد.

<sup>1</sup>راوية محمد حسن، مرجع سابق ، ص ص: ( 18 ، 20).

- يجب تكيف 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 (1).

إن مجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الانتاجية، ونجاح أي تنظيم إداري في تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الإنسان العامل، مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، ومهما كانت وظيفته.

وقد تطورت النظرة إلى هذه الموارد و إلى الدور الذي تلعبه عبر مراحل تاريخية مختلفة ، فمن النظرة الكلاسيكية التي اعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفة روتينية لا أثر لها على أداء الفرد، وحصرتها في بعض المهام الضيقة، كتسجيل الحضور للعمل، وصرف مستحقات العمال، إلى النظرة الحديثة التي تعطي هذه الموارد أهمية بالغة الخطورة، وفي كل مرحلة تاريخية يزيد فيها الاهتمام أكثر بتسيير الموارد البشرية، ويتوسع نطاق وظائف هذه العملية، ويعيد بذلك هذا النسق تموقعه من جديد، فمن مدخل الإدارة العلمية إلى مدخل العلاقات الانسانية، وصولاً إلى مدخل الموارد البشرية ، واستحدثت تبعاً لذلك مصالِح إدارية متخصصة لتسيير هذه الموارد، من خلال قيامها بجملة من الوظائف المتخصصة ، وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: ((النشاط الإداري المتعلق بإمداد احتياجات المشروع من القوة العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة)) (2) ، وتطور بذلك نطاق وظائف وأساليب تسيير هذه الموارد، حيث تحولت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة، أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى.

### 3/ مهام وهيكلية قسم تسيير الموارد البشرية:

يهتم قسم تسيير الموارد البشرية بالدرجة الأولى بإمداد المديرين التنفيذيين بكل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، وبجانب ذلك يقدم النصح والمشورة لهم، كما يقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب، وحفظ السجلات، والعمل كوسيط بين الإدارة والنفابة والحكومة، ومراكز البحث والجامعات، وتنسيق برامج الأمن الصناعي، ويختلف

<sup>1</sup>رواية محمد حسن : المرجع السابق ، ص ص: ( 20 ، 21).

<sup>2</sup>خبابة حسان : دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة ، الجزائر ، د.ط. ، 1995، ص:50.

تقسيم وظائف الموارد البشرية من تنظيم إلى آخر، وحسب حجم التنظيم ونوعية النشاط، ففي بعض المنظمات يقوم المديرون التنفيذيون بكل أعمال التعيين، وفي أخرى يتولى قسم تسيير الموارد البشرية ذلك، وفي أخرى يقتصر دوره في تقديم النصح والمشورة.

أما في التنظيمات الكبرى فيتكفل هذا القسم بمسؤولية توجيه أنشطة ووظائف هذه الموارد، حيث يعمل في هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين والمساعدين، والذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية.

كما شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحولات عديدة إلى أن أصبحت شديدة التخصص، كما أن تسميات العاملين والمسؤولين عنها شهدت هي الأخرى تحولات، ففي القديم كان الاسم الأكثر ترددا لمسئول هذه الوظيفة هو: رئيس الأفراد، رغم غياب الاتصال الواسع بينه وبين مجموع الأفراد العاملين، وبقي هذا الاسم مستعملا بشكل واسع، ليدل على المكلف بتطبيق سياسات الأفراد في المنظمة واختلفت التسميات من المؤسسات محدودة الحجم إلى كبيرة الحجم، وتبعاً لتحول وظيفة تسيير الموارد البشرية وفق مراحل تاريخية مختلفة تعددت تسميات المسئول عن عملية إدارة الأفراد، ومن هذه التسميات نجد:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
  - مدير الأفراد و العلاقات الاجتماعية.
  - مدير الأفراد وعلاقات العمل.
  - مدير الأفراد والقضايا الاجتماعية.
  - مدير الأفراد والموارد البشرية.
- وفي غالب الأحيان تفرض الأهمية الحركية لهذه الوظيفة على أن تسميه بمدير التطوير البشري والاجتماعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J-P helfer.j.or soni gestion du persone.vuibert gestion narvard l'expansion ،1982 p21

وترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها، و يقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة، إما بصفة منفردة أو بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى.

فهو في الغالب ينفرد بالتعويضات والمزايا، و برامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات، وخدمات الأفراد، كما يقوم بالاشتراك مع الإدارات الأخرى بالمقابلات الشخصية، و برامج الإنتاجية، و برامج التنمية والتدريب والدافعية، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

كما يشمل النطاق الوظيفي للموارد البشرية كل المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق وتفعيل وتنمية هذه الموارد، من خلال مجموعة من الأنشطة الهامة متمثلة فيما يلي:

- "ضمان التزامات التنظيم مع الحكومة".
- تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية.
- التنبؤ بحاجات التنظيم من الموارد البشرية.
- وضع خطط و برامج لمقابلة هذه الاحتياجات.
- استقطاب الأفراد اللازمين للعمل.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير والتنظيم.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة والنقابة.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد، وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية، والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد (1).

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها تقوم بمجموعة من الخدمات – خدمات محددة- ونصائح وإرشادات، وكذلك يمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى وظائف إدارية وأخرى تنفيذية، وسوف نتناول هذه الوظائف بالتفصيل من خلال تبيان الدور الذي تلعبه في التنظيم الإداري، وذلك في نهاية هذا الفصل.

يعتبر تسيير الموارد البشرية جزءا من الإدارة العامة، غير أنه يختص بالموارد البشرية دون سواها، من خلال أدائه لجملة الوظائف السالفة الذكر. والكلام عن موقع هذا النسق من الهيكل التنظيمي للإدارة يعني الحديث عن أي المستويات الإدارية التي يلحق بها هذا النسق، هل هو في مستوى الإدارة العليا أم الوسطى أم هو مستقل؟ فمعرفة ذلك يساعدنا على تحديد السلطة المخولة لهذا النسق في أدائه لوظائفه، ومدى فاعلية التدابير والقرارات الصادرة منه، لأن تموقعه في الهيكل التنظيمي شديد الصلة بمستوى السلطة والمسؤولية التي يضطلع بها، فيما يخص إصدار القرارات وفعاليتها ومتابعة تطبيقها. ولذلك تفرض بعض التنظيمات الإدارية الناجحة على هذا النسق أن يكون على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا، باعتبارها أعلى سلطة لإقرار السياسات الكفيلة بضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم، وقد يكون هناك اختلاف حول المستوى الذي يتموقع فيه هذا النسق، غير أنه لا يوجد خلاف حول ضرورة تمكينه من القيام بالواجبات والوظائف السابقة الذكر.

ففي ظل النظام الرأسمالي أو الحر تكون الحرية مكفولة لكل مشروع خاص بوضع النظام والهيكل التنظيمية، كل حسب ما يراه محققا لأهداف التنظيم، كذلك حسب نوع النشاط وحجم التنظيم، ومن المسلم به أن إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يختلف موقعها من الهيكل التنظيمي تبعا لنوع النشاط وحجم المشروع.

أما في ظل النظام الاشتراكي الممركز فنجد أن هناك تقاربا وتشابها بين الهياكل التنظيمية، حيث تأخذ في الغالب طابع النموذج الموحد على الأقل في المشروعات

<sup>1</sup>رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص: 23.

المتشابهة، ويرجع ذلك إلى المركزية الشاملة في التخطيط، ولسياسات الدولة الاشتراكية، غير أن نسق تسيير الموارد البشرية 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 الإدارية والتنظيمية، وأداء الواجبات الخاصة بالأفراد العاملين.

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

- يجب أن يتلاءم حجم هذا النسق مع الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يرتبط بعدد الأفراد العاملين في التنظيم من جهة، ونوع النشاط الذي يمارسه من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

وفي غالب الأحيان - حيث المشاريع الصناعية كبيرة الحجم- يكون الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية منقسما إلى جملة من الأقسام والوحدات.

<sup>1</sup> أحمد عادل الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، د.ط، 1981، ص:40.



## ثانيا: التنظيم الإداري و تسيير الموارد البشرية:

إذا كانت الإدارة تعرف على أنها: (( نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين))<sup>(1)</sup>.

فهي بلا شك عملية حيوية ونشاط عقلائي يسعى إلى تحقيق هدف معين، كما أن هذه العملية تحمل معنى الانتظام والتناسق في الوسائل والغايات والمرامي، وكل ذلك لا يمكن أن يتأتى بمعزل عن بناء نسقي منسجم، يعمل باستمرار على أداء الوظيفة، وهذا ما يصطلح عليه بالتنظيم الإداري، ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه: وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، يحقق أهدافا محددة ويعتمد على التقسيم الدقيق للعمل والقوة، كما يحدد مسؤوليات الاتصال في ظل وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة، يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، مع ضمان الحراك داخله من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص، من أهمها التخصص والخبرة الفنية<sup>(2)</sup>.

### 1/ الخصائص البنائية والوظيفية للتنظيم الإداري

لقد ساهم كل من العالمين: "ماكس فيبر" و "شستر برنارد" في تقديم وصياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيم الإداري، حيث ناقش الأول مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، معتبرا إياها تمثل نوعا من العلاقات الاجتماعية المقيدة، فهو يرى بأن التنظيم يفرض حدودا معينة على عضويته، من خلال القواعد والمعايير التي تدعمه، بحيث يصبح الأفراد يمارسون أنواعا من السلوكات المقيدة، باعتبارها وظائف دائمة ومنظمة، في ظل وجود قائد أو رئيس معين، تعاونه هيئة إدارية، وبذلك يتميز التنظيم الإداري بثلاثة معايير هامة هي:

المعيار الأول: حدود ثابتة ومستقرة نسبيا، بوجود قواعد تفصل في العضوية، وقبول العضوية يعني الالتزام بقيم وأهداف التنظيم.

المعيار الثاني: يعتمد التنظيم على مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد نوعية سلوك الأعضاء، وتوجهه وفقا لخطة عقلية محددة بوضوح، حيث تحد من التصرفات التلقائية، التي لا تتماشى مع الأسس المقررة.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دط، 1998 ص: 8.

<sup>2</sup> محمد علي محمد : مرجع سابق، ص: 31.

المعيار الثالث: وجود نظام قانوني يحقق تمايزا في القوة بين المشاركين ، حيث يحدد هذا النظام بدقة مسؤولية كل عضو من أعضاء التنظيم، مما يخلق درجة عالية من الانتظام في سلوك الأعضاء.

ويرى "شستر برنارد" أن التنظيم نسق فرعي ، يدخل في إطار ما يسمى بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة: (فيزيائية، بيولوجية، شخصية، واجتماعية) تنشأ بينها علاقات منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل، وبذلك يكون "برنارد" قد التقى مع "فيبر" في فهمه للتنظيم، إلا أن الأول ركز على الاتصال باعتباره مسئولا عن التعاون بين الأعضاء ، أما الثاني فقد ركز على ضرورة وجود نواه شرعية للسلطة<sup>(1)</sup>.

ورغم كثرة النظريات التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع التنظيم الإداري، إلا أن أغلبها يكاد يتفق على جملة من القواسم المشتركة ، وتعتبر هذه القواسم بمثابة المقومات الأساسية التي يقوم عليها كل تنظيم ، وقد حددها الأستاذ "ليونارد هوايت" بخمس مقومات<sup>2</sup>:

أ/ يجب على أي تنظيم إداري أن يبني لنفسه جهازا إداريا، وتتضمن هذه العملية تحديد وإحداث الوظائف التي تعتبر الخلية الأولى والوحدة الأساسية لأي تنظيم. ويشغل هذه الوظائف مجموعة من الموظفين الذين تحقق فيهم الشروط اللازمة للعمل.

ب/ يتم في هذه العملية تكوين الوحدات الإدارية، والتي تشمل الوظائف المتشابهة والمتناسقة، وفقا للتخصص وتقسيم العمل ، حيث تلحق هذه الوظائف بوحدة إدارية تتكفل بها، كما أن تجزئة الأعمال بين الوحدات الإدارية يكون على أساس الاختصاص الوظيفي العام، حيث نجد أنواعا من التقسيمات كالتقسيم الجغرافي الذي فيه الوحدة بكيفية تغطي كل المساحة الجغرافية للدولة، أو تغطي جهة معينة، كما يكون التقسيم على أساس المتعاملين مع الإدارة ، كتقسيم التنظيم إلى وحدة للتجارة وأخرى للفلاحة ، ويسمى هذا النوع بالتقسيم الزبائني، والنوع الثالث من التقسيمات يسمى التقسيم السلعي، كتقسيم الوحدات إلى وحدات شراء وأخرى للبيع، وتتنوع الوحدات الإدارية حسب الأهداف التي أنشئت لأجلها، ويوجد ثلاثة أشكال للوحدات :

- وحدة رئيسية تنفيذية: وتتولى كل مهام السلطة، وتسعى لتحقيق أهداف الدولة.
- وحدة فنية مساعدة: وتساعد الوحدة السابقة على أداء وظائفها في بعض الشؤون ، كالتوظيف والتدريب والمحاسبة.

<sup>1</sup> محمد علي محمد : مرجع سابق ، ص: ( 34 ، 36).  
<sup>2</sup> راجع : فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1991م، صص: (66 ، 81).

- وحدة استشارية: وتعمل هذه الأخيرة على تزويد الوحدة الرئيسية التنفيذية بالمشورة، وليس لها الحق في اتخاذ القرارات.

وطبقا لمبدأ التناسق والتوازن تعمل هذه الوحدة وفق حجمها النسبي، والأهمية النسبية لكل منها، مع مشاركتها في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ويجب أن لا يختل توازن التنظيم إذا أعطى القائمون على التنظيم أهمية لبعض الأنشطة والوحدات على حساب الأخرى.

ج/ ويعتبر التسلسل الإداري من أهم المبادئ الإدارية، وهو عبارة عن نظام تدريجي يؤدي إلى ربط قاعدة التنظيم بقمته، ويحدد العلاقة بين الوظائف والأنشطة المتعددة في التنظيم، في شكل هيكل متدرج ومتفرع مشكلا الإطار الذي تربط به كل الأجزاء والوحدات، ويراعي التسلسل الإداري مبدأ وحدة الهدف، ومبدأ التوازن والتناسق، كما يعمل على تحديد مستويات السلطة والمسؤوليات، ويسهل الاتصال بين الوحدات ومستويات الجهاز الإداري، وفي ظل التسلسل الإداري يرجع الموظف أو العامل إلى رئيسه المباشر، ولا يجوز له أن يتعداه إلى رئيس أعلى، كما يراعي هذا المبدأ التسلسل في إعطاء التعليمات، من خلال قنوات اتصال تربط قمة التنظيم بقاعدته.

كما أن التسلسل الإداري يعني وجود مستويات إدارية، حيث ينقسم التنظيم في الغالب إلى إدارة عليا وأخرى دنيا وأخرى وسطى، وكل مستوى ينقسم بدوره إلى وحدات كبيرة، وكل منها إلى وحدات صغيرة، وبدورها إلى وحدات أكثر صغرا، وهذا يعني وجود تقسيم رأسي للسلطة والمسؤوليات، وفقا لمبدأ التخصص في الوظيفة والتفويض في السلطة، مع وجود وحدة لمركز القرارات والأوامر.

د/ بعد تكوين الأجهزة الإدارية وخلق قنوات اتصال بينها تأتي عملية توزيع السلطات بين هذه الأجهزة وما يترتب عنها من توزيع للمسؤوليات. كما تمارس السلطة في الغالب على صورتين إما مركزية أو لا مركزية.

ه/ التنسيق بين الوحدات الإدارية وهذه العملية أساسية وضرورية، تنطوي على التوفيق بين وحدات وأجزاء المشروع توجيه الأنشطة والوظائف نحو هدف مشترك يتبناه التنظيم الإداري، مع خلق قنوات اتصال لربط كل أجزاء التنظيم بعضها ببعض، بكيفية تمنع التعارض والتكرار والتنازع والمنافسة في العمل من خلال الأوامر والتعليمات القانونية وبوسائل أخرى، كعقد الاجتماعات وتأليف لجان مشتركة تمثل فيها كل الإدارات والوحدات مع إحداث أجهزة متخصصة للتنسيق<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> فوزي حبيش: المرجع السابق، ص ص: (66-81).

## 2/: تطور التنظيم الإداري في ظل نظريات الإدارة:

لقد مر التنظيم الإداري بعدة مراحل متدرجة إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها الآن. ولا شك أن كل مرحلة من مراحل هذا التغير تعمل على تنمية جوانبه المختلفة، سواء من الناحية البنائية أو الوظيفية، ففي كل مرحلة يتم فيها توجه محدد يركز على جوانب محددة في التنظيم الإداري. وكل ذلك شديد الصلة بالعلوم المختلفة التي ساهمت في تطويره، من خلال صياغة النظريات الإدارية المختلفة، واستجابة لواقع يتسم بالتغير المستمر في كل جوانبه السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية... الخ .

ورغم أن الإدارة كممارسة قديمة قدم التاريخ. إلا أن التنظير الإداري يعود إلى ما يزيد عن مائة عام خلت، حيث تطورت الممارسة العملية للإدارة عبر الزمن حسب مقتضيات العصر، وحسب المشاكل التي يطرحها الواقع الاجتماعي والتي تبحث عن الحلول، فتطور التجارة وانتشار التعليم بتطوير الجامعات، وظهور الاختراعات مثل الطباعة والتلغراف والعلوم الدقيقة والكيمياء وعلم الأحياء وعلم السياسة والاقتصاد، وتطور الأنظمة البنكية، وظهور شركات ذات المسؤولية المحددة، وشركات الأسهم، وتوسيع نطاق الدول الاستعمارية، كل ذلك أدى إلى ظهور النهضة الصناعية في الغرب سنة (1760م، 1860م) مما أدى إلى تطور الفكر الإداري كحقل من حقول المعرفة الاجتماعية، وكل هذا بظهور اتجاهات عديدة تعالج ظاهرة التنظيم الإداري، وتعددت بذلك المداخل الإدارية بتعدد العلوم الاجتماعية، وبتعدد المشاكل التي تعالجها، فظهرت المعالجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والإدارية، وتناولت بالدراسة كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري، سواء فيما يخص الأدوات التكنولوجية المستعملة في عملية الإنتاج، أم فيما يتعلق بالأفراد العاملين، أم فيما يخص بناء هيكل التنظيم الإداري، أم حول المهام والوظائف المختلفة للتنظيم الإداري، ففي كل مرحلة تاريخية نجد هنالك نظريات معينة تساهم فيها علوم متخصصة لخدمة اتجاه معين يخص التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

ففي حدود عام 1864م وإلى غاية 1960م ظهرت في ألمانيا نظرية البيروقراطية للعالم "ماكس فيبر"، وكانت كنتيجة لأبحاث العلوم السياسية، مركزة في ذلك على الجوانب الإدارية في التنظيمات الحكومية، أو ما يسمى بالإدارة العامة، وكان اتجاه هذه النظرية يهدف في الأساس إلى تقسيم العمل من خلال جملة من المعايير العلمية والموضوعية الهادفة إلى ترشيد التنظيم الإداري، وبعد ذلك ظهرت حركة الإدارة العلمية في أمريكا بزعامة "فريدريك تايلور" وزملائه، معتمدين بذلك على أبحاث وتجارب في الهندسة الصناعية. كنتيجة للحاجة الماسة لمفاهيم تنظيم علاقات

<sup>1</sup> عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون مكان الطبع، ط1، 1993 ص ص: (77، 98).

العامل بالعمل وصاحب العمل، كما ركزت هذه النظرية على إدارة المصنع، وإنتاج السلع، واستحداث المعدات اللازمة للعمل بحثاً عن الفائدة والإنتاجية، من خلال اختزال الجهد والوقت، وتحسين طرق العمل، وقامت هذه المرحلة على مجموعة من الأسس مركزية على الجوانب البنائية والوظيفية للتنظيم الإداري للمصنع، ومن هذه الأسس: الاختبار العلمي، تحديد المعايير، تخطيط العمل وتنفيذه، المحافظة على المعايير المحددة، ونتج عن هذه الأسس جملة من المكتسبات، كنتاج لتفاعلات هذه المرحلة وهي: - تأسيس البحوث الإدارية- ظهور المعايير الإدارية- الرقابة الإدارية- التعاون بين الإدارة العليا والعاملين.<sup>1</sup>

وقبل الحرب العالمية الثانية اتجهت الفلسفة الإدارية للبحث عن السبل الكفيلة، والوسائل الفعالة لإدارة المؤسسات والشركات، ففي فرنسا ظهرت نظرية الإدارة العليا لمدير أحد المصانع وهو هنري فيول و ركزت هذه النظرية على الإدارة العليا، وحددت عدة مبادئ في التنظيم والتوجيه والرقابة، كما تم في هذه المرحلة الفصل بين التملك والإدارة، و البث في تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية، كما استمرت هذه المرحلة في الاستفادة من منجزات الإدارة العلمية من خلال تطبيق أسس ومبادئ هذه الأخيرة في مستوى التنفيذ في المصنع، مع زيادة في تحديد المعايير و قياس العمل، و في سياق هذه المرحلة ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام " إلتون مايو " وزملاؤه من خلال أبحاث علمية و ميدانية معتمدين على منجزات علم النفس، فتوصلوا الى أن النظريات السابقة قد أهملت الجانب النفسي وحاجات الإنسان، فزاد في هذه المرحلة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر جوهري في عملية الإنتاج، وزاد الاهتمام بدراسة الدافعية للعمل والعوامل المحفزة.<sup>2</sup>

وفي مرحلة ثالثة ظهر المدخل التطوري للفكر الإداري، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بشكل واسع، و على جميع المستويات التنظيمية، وظهر في مجال الاقتصاد نظرية الإدارة المقارنة، و تم من خلالها دمج المفاهيم للإدارة كمهنة، وتوجد علوم مختلفة جاءت نظرية العملية الإدارية، حيث ترى بان الإدارة عملية شاملة، وتمس كل المستويات التنظيمية، مركزه بذلك على نشاط الإدارة، كما ظهر في هذه المرحلة المدخل السلوكي من خلال تطور علم النفس، و ظهرت نظرية السلوك التنظيمي، وبعد أن تطورت الرياضيات ظهر المدخل الرياضي الاحصائي، و جاءت نظرية اتخاذ القرارات، حيث ترى بان اهم شيء في الإدارة هو الحزم في اصدار القرارات الإدارية و تطبيقها، وبتكاليف عدد

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: (77، 98).

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص ص: (77، 98).

كبير من العلوم ظهر الى الوجود نظرية الادارة بالأهداف ، حيث تركز على ضرورة تحديد أهداف أي تنظيم ، و اعتبرت أن العرض و الهدف لا بد أن يكون من الاولويات الهامة في عملية الادارة ، كما ساهم تطور علم الاجتماع في إيجاد نظرية المنظمة ، و التي ركزت على عمليتي التخطيط و التنظيم ، و من نواتج هذه المرحلة ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الاهداف و الاغراض .

- صياغة الأنظمة و اللوائح و الاجراءات

- الاهتمام بالوسائل الدافعة و المحفزة و القيادية لتحقيق الإنتاجية

- انتهاج الأساليب الرقابية على الهدف و النظام و الخطة و التنظيم و تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الفكرية في تطوير علم الإدارة كونها ركزت على بناء المفاهيم والأسس والمبادئ الادارية والتنظيمية.

وفي مرحلة رابعة تم توسيع النظريات الادارية باستخدام العلوم الانسانية والعلوم الدقيقة، فأسهمت الرياضيات و علم النفس و علم الاجتماع و الأنتروبولوجية و الإحصاء، و ساهم العلماء في هذه الحقول بشكل واسع في تحديد الفكر الاداري، فجاءت نظرية النظم كاتجاه جديد نتجت عنه بحوث عديدة، بدءا بنظرية الموقف و انتقالا الى الفلسفة النسبية كحل لكثير من التعقيدات، ودمجت كل العلوم ، و ربطت النظرية الادارية التنظيم الاداري بالعناصر البيئية ، و كنتيجة للتغير الاجتماعي والاقتصادي والعلمي المطرد، و للضغوط البيئية و ظهور نهضة المعلومات و الاتصال ظهرت نظرية الادارة الاستراتيجية ، لتبحث عن مكامن القوة والضعف في المؤسسات والمنشآت الصناعية ، و تم نقل الاستراتيجية العسكرية الى ميدان العمل الاداري، و بظهور الفكر الاداري المعاصر الذي عمل على قولبة الجانب العملي في التنظيم الى إطار تنظيري، أو ما سمي بنظرية التطبيق ، والتي تعتمد أخذ بعض الشركات كنموذج متميز و متفوق، و تم تسميتها بنظرية التميز، و ركزت هذه المرحلة على النظام و الإستراتيجية كاتجاه جديد، يراعي البيئة العامة و تأثيرها على النسق التنظيمي ، لقد تمحور الفكر الاداري الغربي على جملة من المسلمات كفلت له النجاح و تحقيق الرفاهية وهي: الوفاء بالالتزام. احترام و تقدير الوقت. العمل الجاد مقابل الاجر أو الفصل. انفصال ملكية المنشآت عن إدارتها. الانتقال الأفقي و العمودي. طاعة و احترام الرؤساء. الاخلاص و الصدق و الولاء. الجدارة في التعيين و الترقية. التخصص و المعرفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ص ص: (77 ، 98).

<sup>2</sup> المرجع السابق ص: 98

## ثالثا : الوظائف الادارية في تسيير الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تعدو أن تكون جزءا لا يتجزأ من الادارة العامة ، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة ، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وتركز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية ، وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها ، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالاشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه الوظائف بالإدارية، وبالموازاة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر ، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

## 1/ التخطيط:

يعتبر التخطيط إجراء هاما في العملية الادارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى ، ويعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهته، وقد عرفه "فيول" بقوله: (( إذا لم يكن التنبؤ هو كل الادارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي)) (1).

والتخطيط للموارد البشرية يعني بصفة عامة الاهتمام بالتعرف على مدى استغلال المجتمع لطاقاته من جهة ، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

ومن هنا فالتخطيط الشامل للموارد البشرية والذي تقوم به الدولة ، أو التخطيط القومي يسعى بمنهجيته المتنوعة إلى دراسة الموارد البشرية وتحليلها تحليلا علميا ، لتحقيق استغلال أمثل لطاقات المجتمع لكي يلبي احتياجاته وتطلعاته.

كما يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى المواءمة بين الواقع والاحتياجات، إذ تعمل وظيفة التخطيط على استكمال النقص في الموارد البشرية من حيث الحجم والخصائص والتوزيع، ولا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة، مع اعتمادها على جملة من المرتكزات كالدقة والمرونة، كما يجب مراعاة جميع الأبعاد المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، وكذلك جميع النتائج المترتبة على تفعيل هذه الأبعاد.

<sup>1</sup> فوزي حبيش : مرجع سابق ، ص: 45.

وتتأثر عملية التخطيط بمجموعة من العوامل منها ما هو ديموغرافي، وأخرى تعليمية وثقافية، وأخرى اجتماعية، واعتبارات تتعلق بسياسة الدولة واقتصادها (1).

أما تخطيط الموارد البشرية داخل الأنظمة الإدارية من منظمات ومصانع وفي مختلف المؤسسات فيرتكز على (( عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقيع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل، وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة، والقدرات التي يجب أنت تتوفر فيها، مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتطلب تطبيق وتنفيذ تخطيط القوى العاملة مدخل النظم الذي يعطي نظرة كاملة لنظام الأفراد في التنظيم، بكيفية تسمح لمدير الأفراد ومعاونيه بترشيد القرارات اليومية)) (2)، وتتكون عملية تخطيط القوى العاملة من:

- التنبؤ بالموارد البشرية المتوقع توفيرها لفترة التخطيط.

- التنبؤ بالاحتياجات للقوى العاملة وفقا للأهداف الانتاجية المحددة في الخطة.
- مقارنة إجمالي المعروض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على إجراء موازنة كمية أولية.
- التنبؤ بالطلب على القوة العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارة.
- التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارة من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.
- مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارة المختلفة.
- إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية (3).

## 2/ التنظيم:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدتها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية والتي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة الى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد ويقنن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات، ويؤدي قسم

<sup>1</sup> موسى يوسف خميس، دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، عمان، ط1، 1995، صص: (252، 255).

<sup>2</sup> منصور فهمي: موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر ط6، 1982، ج1، ص: 53.

<sup>3</sup> محسن حرفيش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، ط1، 1990، ص: 81.



تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية ، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة ، ولكي يتسنى لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره ، وهناك جملة من الأسس يعتمدها مديرو الأفراد لتنظيم هذا النسق، فهناك الأساس الوظيفي: ومن خلاله يتم تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف والتدريب ودفع الأجور والعلاوة ، وتحدد علاقات العمل، وتقدم الخدمات المختلفة.

أما تقسيم هذا النسق وانتظامه على أساس الخدمات فمبعثه الرغبة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وفي هذه الحالة ينقسم هذا النسق لأداء وظائف متعلقة ببرامج الحاجة الصحية للتنظيم الإداري، كالتوظيف ، والتدريب، ودفع الأجور ، وتحديد علاقات العمل، وتقديم الخدمات، ووظائف متعلقة ببرامج الحاجات الدافعة ، كالتعليم ، وتصميم الوظيفة، والدافع العلاجي، أما الأساس الثالث فيتمثل في أن هناك احتياجات مختلفة لفئات عمالية مختلفة بدورها، مما يتطلب التخصيص والتنظيم على أساس العملاء، ونجد وفقا لهذا الأساس تحت مدير الأفراد يوجد مدراء متخصصون كمدير النساء العاملات ، ومدير علاقات العمل ، وآخر لتنمية الإدارة والتعويض، وآخر للأفراد العاملين والفنيين، وآخر متخصص بتكامل العمال الجدد<sup>(1)</sup>... إلخ. فتسيير الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في التنظيم الإداري ، حيث يعمل على تحديد البنيان الذي يتكون منه هذا التنظيم، والموارد من عمال وإداريين وتنفيذيين، مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في البناء الإداري، والشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف، مع تحديد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل إداري، ويترجم كل ذلك بوضع خارطة توضح الوظائف ومكانتها، والعلاقة فيما بينها ، (( ويعتبر بعض المفكرين أن التنظيم إما قائم بذاته له قواعد وأصوله، وسواء أكانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أم منفصلة عنها، إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة))<sup>(2)</sup>، كما يجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح، وتحديد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

<sup>1</sup> منصور فهمي ، مرجع سابق، ص: (54، 55).  
<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري ، مرجع سابق ، ص: 12

## 3/ التوجيه:

(( التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته ((<sup>(1)</sup>.

كما يعني التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا الى ذلك، كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للقادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية، كما أن التنسيق بين الوحدات الانتاجية والإدارية المختلفة، من خلال عملية التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها نحو هدف واحد، بحيث ترتبط أجزاء العمل بعضها ببعض الآخر، ويتعاون كافة العاملين تحت قيادة وإشراف وتوجيه ورقابة الرئيس الإداري المختص بالتوجيه، ويتم التوجيه عادة بواسطة الأوامر والتعليمات، والتوجيهات الصادرة من مختلف مراكز القرار الإداري، ومن خلال عملية التوجيه يمكن لكل رئيس أو مشرف أن يراقب وينسق أعمال مرؤوسيه. وفي هذا السياق يعمل المكلفون بتسيير الموارد البشرية على توجيه العمال نحو تحقيق أهداف التنظيم، بواسطة المشرفين ورؤساء الأقسام المختلفة في التنظيم الإداري، كما يعمل قسم تسيير الموارد البشرية على توجيه الإدارة وترشيدها عند اتخاذ القرارات الهامة والتي تخص هذه الموارد، ويكون هذا التوجيه إما بصفة استشارية حيث تلجأ الإدارة إلى استشارة المختصين في تسيير الموارد البشرية حيال القرارات الهامة، أو يطالب المختصون الإدارة بتنفيذ بعض التوصيات اللازمة لمعاملة الموارد البشرية، والتي تصب في صالح تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويتم توجيه العمال في أداء عملهم من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل، كالمعلومات الجارية في مكان العمل، فكل عامل له الحق في معرفة ما يدور حوله، ويترك الأمر في ذلك للمشرف من خلال عقد الاجتماعات أو المؤتمرات، حيث يجتمع مع كل موظفيه، وهناك أيضا معلومات التخصص، حيث يتم إعلام العمال بكل المعلومات الفنية المتعلقة بطرق العمل، وبالوسائل التكنولوجية المتطورة، وأيها الأنسب للاستعمال، وتوجد أيضا معلومات خاصة بالأساليب والمناهج الحديثة للعمل، كأساليب الكلام، والكتابة والقراءة، وكيفية تنظيم العمل، وأساليب إدارة الاجتماعات... إلخ.

<sup>1</sup> فوزي حبيش، مرجع سابق، ص: 102.

وفي عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق ومتطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل الهابط، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء<sup>(1)</sup>. وإذا كان التوجيه من الوظائف الادارية الهامة فهو بلا شك من أهم الوظائف التي يشارك من خلالها مسئولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.

#### 4/ الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الادارية ، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسئولون عن قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا.

وتختلف المدة الزمنية التي تتم فيها مقارنة أداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات، كتحديد مدى فاعلية برامج الاختبارات النفسية ، أو تكون خلال ساعات متقاربة كمقارنة نسب الغياب ومعدلات الدوران.

ويتم خلال عملية الرقابة البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقررة والمخطط لها ، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة، ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب : تدبير العمالة ، تنمية الموارد البشرية ، رفع الانتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب، الشكاوى المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوى ، الصيانة<sup>(2)</sup>... إلخ

و أهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقييم أداء الأفراد ، وتهدف هذه العملية إلى ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، حيث تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مما يسمح للتنظيم الاداري بأن يعمل بتناغم، ويبعده عن مظاهر الخلل الوظيفي، ولذلك تستخدم برامج لتقييم أداء الأفراد ، بغية توجيههم وتدريبهم ونقلهم، أو ترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم ، وبواسطة هذا النوع من الرقابة الادارية يمكن معرفة أي الوظائف التي يجب أن يكون كل فرد ملما بها، ومن يجب تدريبه، مع تحديد برامج التدريب اللازمة، وتحديد من يستحق الترقية، ولذلك فبرامج تقييم أداء الأفراد تعمل على استبعاد التخمين في الحكم على مهارة وقدرات العمال.

ومن أهم أهداف الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق ، ص ص: (154 ، 159).

<sup>2</sup> منصور فهمي: مرجع سابق ، ص ص: (55 ، 56).

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد ، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.
- اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.
- اتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهارته.
- تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعتهم الى تحسين أدائهم (1).
- يجب توفير جملة من الشروط الأساسية في برامج تقييم كفاءة الأفراد وهي :
- أن يكون موضع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة.
- أن يكون مفهوما من طرف الرؤساء المباشرين والمشرفين، ويقتنعوا به لأنهم هم الذين يصنعون التقارير.
- وضع تعليمات واضحة ومفصلة توزع على الرؤساء لاتخاذها كأساس لتقدير الكفاءة.
- وجوب توفير معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير الكفاءة.
- تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تحضير التقارير وكيفية الحكم على الأفراد.
- استعمال قوائم خاصة لتقييم الأداء تراعي الوضوح والدقة والتنسيق، تحتوى على معلومات كافية للتقييم ، بحيث تحمل الصفات التي لها أهمية في إنجاز العمل على أحسن وجه، وكذلك الصفات المتعلقة باتجاهات الأفراد، حتى يتسنى تثبيتهم في العمل أو نقلهم لآخر، وتتم عملية المراقبة على أداء الأفراد من خلال وسائل أهمها: إعداد التقارير الدورية: ومن خلالها يقوم الرئيس بمراقبة مرؤوسيه، وبعدها تكتب تقارير تقييم فيها كفاءة أدائهم ومجهوداتهم ومهاراتهم، وبناء على هذه التقارير يرشح المستحقون للترقية، وتقدم الحوافز المادية والمعنوية وفقا لذلك ، ومن المشاكل التي تعترض نظام التقارير:
- عدم اكتراث الرؤساء بأعمال التقدير والتقييم.
- عدم تمكينهم من التمييز بين عمل الفرد وما يجب عمله.
- تأثير الرؤساء المقيمين بأفكار معينة تجعل عملية التقدير خاطئة، كالخوف، أو المحاباة، أو قبول الرشوة... الخ. ومن أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقدير كفاءة الأفراد هي :

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية ، مصر ، دبط ، 1978، ص: 350.

- العمل والانتاج : وفيها يجب أن يلم المقدرين بكامل جوانب العمل ، كالسرعة والدقة والانتاج بنواحيه الكمية والنوعية.
- مدى استعمال العامل لحقوقه في الاجازات المرضية: فقد يتظاهر العامل بالمرض ويطلب إجازة مرضية للتهرب من العمل.
- مراعاة مدى احترام العامل لمواعيد الحضور والانصراف من العمل: وهذا من ضمن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند التقييم.
- مراعاة الصفات الشخصية عند التقييم: كطريقة المعاملة واتصال الموظف برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ومدى تعامله مع زملائه في حالة كون عمله له صلة بأعمالهم ، مع مراعاة السلوك الشخصي، أي أخلاق العامل وطباعه، كالحلم والهدوء والانفعال.
- مراعاة القدرات : وتشمل الاستعداد الذهني وحسن التصرف والتيقظ، إذ هي صفات تختلف من شخص لآخر ، وفي بعض الأحيان تكون الرقابة عاملا هداما للأسس التنظيمية الادارية، وجالبة للمشاكل النفسية والاجتماعية، حيث تخلق بؤر توتر بين الافراد العاملين وبين رؤسائهم ومشرفيهم، كون الجهات المعنية بإعداد التقارير وتقييم الأداء تعمل على تغليب الادارة بإيصال تقارير مبنية على الأهواء والذاتية والتخمين، لذلك توجب اختبار صحة وجدية التقييم، ومدى فاعلية الرقابة من خلال التخطيط لها وفق أسس علمية وموضوعية، فقد يقيم الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يشغلونها ، وليس على أساس كفاءتهم وخبرتهم، وقد يرفع من قيمة بعض الأفراد بالمحاباة على حساب غيرهم، وقد يرفع من قدر آخرين خوفا منهم، ولذلك توجب التخطيط لتقييم الأفراد وإعداد خطط لتدريب المقيمين أنفسهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> عادل حسن : المرجع السابق، ص ص: (352، 362).

### رابعا : الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، وإجراء الموازنات المطلوبة ، وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصفاتها النهائية، وبعد عملية تصميم التنظيم الفعال لهذه الموارد والذي يحدد موقعها في الوظائف المختلفة حسب القدرات والمهارات ، وحسب التخصص ، يبدأ قسم تسيير الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات عملية بغية تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، وتتم هذه الإجراءات من خلال جملة الوظائف التنفيذية وهي : التوظيف، والتدريب وتقديم المكفآت التحفيزية، والخدمة الاجتماعية اللازمة لهذه الموارد.

وفيما يلي سوف نتناول دور تسيير الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف التنفيذية ، مع تبيان دور كل وظيفة منها في خلق الاتساق والتناغم بين كل من التنظيم الإداري والموارد التي تشتغل به، وهذه الوظائف التنفيذية هي:

#### 1/ التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التنفيذية في عملية تسيير الموارد البشرية، ويتم في هذه الوظيفة تحديد الأفراد المطلوبين والصالحين للقيام بالأعمال المحددة ، حيث يتم انتقاء الأفراد بالرجوع إلى القدرات والمهارات اللازمة توفرها فيهم، مع مراعاة المؤهلات العلمية والعملية ، وعن طريق الاختبار والاختيار تتم المفاضلة بين الأفراد المقدمين لشغل الوظائف الإدارية المحددة مسبقا، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتي تتم خلالها تحديد احتياجات التنظيم كما ونوعا ، وبعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة البحث عن هذه الموارد في الجامعات والمعاهد والمدارس

المهنية، وتسمى هذه العملية بالاستقطاب، وبعدها يتم اختبار واختيار الأفراد المتقدمين بغرض انتقاء أفضلهم ملاءمة ، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وتختلف من تنظيم لآخر ، وحسب نوع الوظيفة المراد شغلها ، وبعد هذه المرحلة تتم عملية التعيين بصفة رسمية، وتقديم العمال والموظفين الجدد لمحيط العمل ومتابعتهم في أدائهم لأعمالهم، وترتكز عملية التوظيف على مبدئين أساسيين هما:

- المواءمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.

- المواءمة بين متطلبات العمل وعدد الأشخاص.

ويرتكز المبدأ الأول على مراعاة توافق الفرد والوظيفة ، بغية تحقيق كفاية الأداء ورفع مستوى الانتاج، بينما يركز المبدأ الثاني على مشكلة قد تهدد التنظيم ، متمثلة في وجود فائض عمالي، وبالتالي ينجر عنها كثير من المخاطر ، كالوقوع في ظاهرة تسريح العمال ، ويرجع هذا المشكل في الأساس إلى عدم مراعاة المقاييس العلمية في

تسيير الموارد البشرية، وعدم التخطيط السليم لها، و لتفادي هذه المشكلة توجب على التنظيم إجراء دراسات تحدد عدد العمال اللازمين.

إن للتوظيف دورا هاما في تحديد فعالية التنظيم وتناسقه، من خلال الاستقطاب العدد المناسب من العمال، وباختيار الشخص المناسب للعمل المناسب، وبمراعاة الطرق العلمية التي تقوم على أساس التخطيط السليم والعقلاني، كما يمكن أن تساهم هذه الوظيفة بشكل كبير في إنجاح التنظيم وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويعتبر الاختبار من أهم مراحل التوظيف، وفيه يتم تعيين الشخص الذي تتوافر فيه متطلبات الوظيفة، من مؤهلات وصفات وسلوك واتجاهات، فالاختيار يعني البحث عن الفرد المتطابق مع الوظيفة، وتتبع حيال عملية الاختيار جملة من المراحل الهامة وهي:

- تحديد احتياجات التنظيم من القوى العاملة.
  - تحديد جهة التعيين إما من داخل التنظيم أو من خارجه.
  - تحديد أنجح وسائل الامداد المستعملة لجذب الأفراد.
  - تحديد الطرق المناسبة لاختيار أكفأ الأفراد.
- إلى جانب ذلك يجب تحديد احتياجات التنظيم الفعلية للقوى العاملة من خلال:

- إحصائيات القوى العاملة الحالية.
- الوظائف التي ستخلو نتيجة الترقية.
- تحديد الوظائف المتوقع خلوها نتيجة لفصل بعض الموظفين، أو إحالتهم على المعاش، أو الوظائف التي ستنشأ عند توسيع المشروع، و من خلال هذه الإحصائيات تعد جداول و بيانات للآتي:
- حصر المهارات اللازم توفرها في العاملين الجدد.
- تبيان القدرات و المهارات المطلوب تطويرها في العاملين الجدد.
- توضيح ما سبق في شكل كشوف تصنف الوظائف اللازم ملؤها، و تحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين<sup>1</sup>.
- و تختلف مراحل الاختيار من تنظيم لآخر، و يمكن إجمالها فيما يلي:
- استبعاد طلبات المتقدمين الذين لم تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.
- ملائمة الوظائف للأفراد: و فيها يتم إجراء بعض التعديلات على مراكز العمل، و تكيفها كي تتلاءم و الأفراد، كإدخال تعديلات على الآلات المستخدمة في الإنتاج للتقليل من الجهد و ربح الوقت.

<sup>1</sup> منصور فهمي: مرجع سابق، صص: (96، 97)

- ملائمة الأفراد للوظائف: و يتم هذا عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عند تقسيم العمل حسب المهارات و التخصص.
- كما أن لعملية الاختيار جملة من الوسائل التي تتم بها, و أولها تحضير وصف دقيق و مفصل للوظائف الشاغرة, و بعد ذلك وصف الخصائص و المؤهلات المطلوبة في الأفراد و منها:
- المؤهل العملي ، الخبرة المهارات ، الحالة الجسمانية ، الجوانب السلوكية و النفسية.
- كما يجب أن يضم وصف الوظيفة تبيان العلاقة الوظيفية بين الرئيس و المرؤوس.
- و بعد عملية الاختيار تأتي عملية الاختبار و فيها يتم تقييم الأفراد عن طريق مجموعة من الاختبارات و بالرجوع إلى جملة من الأمور منها:
- دراسة الطلبات : وتظهر طلبات الالتحاق طبيعة الأفراد المتقدمين للعمل ، و معلومات تحمل فكرة عن تاريخ حياتهم العلمية و العملية السابقة.
- المقابلات : و فيها يتم التقييم الشامل لجوانب شخصية الفرد و مظهره ، كما تهدف إلى قياس بعض الصفات و الخصائص ، ومدى توافقها ومتطلبات الوظيفية.
- الاختبارات: و هي الوسائل الهامة و الموضوعية لتقييم بعض جوانب القدرة الذهنية ، و التي لا يمكن تقييمها بالأساليب الأخرى وهناك عدة اختبارات :
- اختبارات الأداء: و فيها تقاس قدرة استعمال الفرد للالات و مختلف المهارات الحركية و سرعة الأداء
- اختبارات الذكاء: فالأفراد الذين يتمتعون بقدرة من الذكاء و النباهة لديهم القدرة السريعة على التعلم و التأقلم ، و قد اهتمت التنظيمات بتعيين مختصين و فنيين في تصميم نماذج لاختبارات الذكاء.
- اختبارات القدرة على التعلم : وفيها يتم اختبار قدرة التعلم بغية تحديد الأشخاص القادرين على الاستفادة من برامج التدريب المختلفة.
- اختبارات الاتجاه و السلوك :و تهتم بقياس الدوافع و المثابر والقدرة و التفاعل مع الغير ، و ردود الفعل لضغوط الحياة اليومية ، باستكشاف جملة من الجوانب كالثقة بالنفس ، و الطموح، والحسم ، و التفاؤل، والصبر ، والخوف ، وعدم الثقة.....الخ.
- وتكون هذه الاختبارات في شكل أسئلة يطلب الإجابة عنها.



اختبارات المواقف : وفي هذا النوع من الاختبار يتم الجمع بين اختبارات الاتجاهات والدوافع ، واختبارات الأداء بوضع الفرد في موقع معين و تركه للتصرف بمفرده ، ويقاس مدى تجاوبه حيال هذا الموقف ، ومدى سلامة تصرفه و أخذه للقرارات الحكيمة<sup>1</sup>

وبعد تطبيق مختلف طرق الاختيار وإجراء الاختبارات اللازمة يتم اتخاذ القرار النهائي باختيار فرد واحد لشغل الوظيفة ، وترجع مسؤولية القرار النهائي إلى مستويات إدارية مختلفة.

وفي كثير من المنظمات يقوم قسم تسخير الموارد البشرية بتحميل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف ، وإجراء المقابلات التمهيديّة، وتقديم الفرد للوسط الذي سيعمل فيه، ويتخذ مدير القسم القرار النهائي بالاشتراك مع الإدارة التي توجد فيها الوظيفة.

وفي بعض المنظمات تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات الاختيار وباتخاذ القرار النهائي للتوظيف، أما في التنظيمات صغيرة الحجم فيقوم صاحب العمل باتخاذ القرار النهائي<sup>(2)</sup>.

## 2/ التدريب :

يعرف التدريب بأنه (( إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الانسان لتحقيق هدف محدد ))<sup>(3)</sup>. ويهدف نشاط التدريب إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد مهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل<sup>(4)</sup>. ويهدف التدريب إلى تنمية القدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العلمية والمعلية والفنية والسلوكية، وهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية، تنمي الأداء الانساني في العمل للوصول به إلى أقصى حد ممكن.

كما يركز التدريب على مبدأ التخصص ، فهو يهتم بإمداد الفرد بمعلومات وإرشادات وتعليمات محددة لأداء عمل محدد.

فالتدريب محدد الهدف في أسلوبه، وموجه للمستويات الدنيا في التنظيم ، أي للعمال المباشرين للإنتاج ، والذين يقومون بأداء أعمال محددة، في حين نجد أن تنمية القدرات

<sup>1</sup> منصور فهمي ، مرجع سابق ، ص ص: (105 ، 116 )

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص ص: (154 ، 155).

<sup>3</sup> منصور أحمد منصور، مرجع سابق ، ص: 199.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، مصر، 1979، ص: 487.

تمثل نوعا من التعليم وهي موجهة للإدارة الوسطى، كما أن عملية التنمية مرتبطة بالأداء الوظيفي من الناحية العلمية والفنية أو العملية، بينما التعليم عام في معناه، وواسع في مدلوله، وموجه بالأساس إلى الإدارة العليا، وفي هذا المستوى الإداري يجب الإلمام بأساليب التسيير والإدارة، وهذا ما يطلق عليه التعليم التدريبي أي تنمية القدرات بطريقة التعليم (1).

ومن خلال وظيفة التدريب تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية هذه الموارد، لتصبح قادرة على الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة لها، وتمكين الأفراد من مسايرة الأساليب والطرق المستحدثة والجديدة في العمل، مما يجعلهم في تناغم مستمر والوظائف والمهام التي يخلقها التنظيم، من خلال عملية تقسيم العمل بين أفرادها.

ويعتبر التدريب وسيلة فعالة تساعد على تحقيق أهداف التنظيم، غير أنه يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس. والتخطيط في هذا المجال يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية، حيث يعمل المهتمون بتسيير الموارد البشرية على اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة، وقد يكون التخطيط للتدريب على مستوى الدولة كما هو الحال في الدول الاشتراكية، وقد يكون على مستوى المنظمة أو المشروع كما هو الحال في كثير من الدول الرأسمالية، وتختلف مدة التدريب بالرجوع إلى نوع الوظائف والأعمال، وكذلك إلى نوع المؤسسات والمشاريع، فقد يكون التدريب قصير المدى أو طويل المدى، وباعتباره عملية تخطيطية وجب دراسة مفهومه، وأهدافه، وأساليبه، وأنواعه، وكيفية إعداده، وموضوعاته، وتقييمه، ونتائجه، فالتخطيط للتنظيم يتضمن جوانب نظرية وسلوكية، وجوانب تطبيقية، يتعين على التنظيم الإداري مراعاتها والإعداد لها، ووضعها موضع التنفيذ، كما أن هناك نوعا من التساند بين كل من عملية التدريب وتنمية المهارات وعملية التعلم<sup>2</sup>.

فتنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة للتدريب، من شأنها أن تمد العامل بالمعرفة والمهارات، وبعد النظر، ومواجهة المواقف بكيفية تسهل عملية تحقيق الأهداف المسطرة، فتنمية الموارد البشرية تتضمن التدريب والتعليم والخبرة، والتدريب يركز على إمداد العامل بالكيفية التي يؤدي بها العمل، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات ونظريات تفسيرية وتعليمية عامة، تساعد على مواجهة المواقف وحل المشاكل، ومن الضروري أن يتضمن التدريب عنصر التعليم، للجمع بين الجوانب العلمية والتطبيقية، لمواجهة المشاكل في مجال العمل، ويمتاز التعليم

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور المرجع السابق، ص ص: (195، 205).

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص: 204

بالعمومية والرسمية، ويهدف إلى تحصيل معلومات واسعة حول العمل، كما يشترط في التعليم وجود رغبة المتعلم والقدرة، مع إتاحة الفرصة للعامل، وأن تقدم له التوجيهات اللازمة.

ولأجل تحقيق هذا التناغم يتم وضع برامج تدريبية لرفع مستوى الأداء عند الأفراد، سواء عند تعيينه، أم أثناء العمل، كالدورات التنشيطية، أم عند إدخال وظائف مستحدثة، أم عند تغيير وسائل العمل كالتيكنولوجيا المستعملة، ويتضمن التدريب تنمية القدرات والمهارات، وإعطاء كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كزيادة المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها، وزيادة المعرفة بأساليب وأدوات الانتاج، وكذا تنمية المهارات الفنية المتخصصة، والمهارات القيادية، كما يلجأ التنظيم الإداري إلى عملية التدريب كلما تأكد بأن أداء الموظفين دون المستوى المطلوب، ويلجأ إلى عملية التدريب في الحالات الآتية:

- عند إدخال تغييرات أو التعديلات على محتوى العمل.
  - الدخول في وظائف وأنشطة جديدة.
  - إدخال تكنولوجيا جديدة.
  - في حالة تعيين أفراد جدد.
  - في حالة ترقية أفراد لشغل وظائف أخرى يحتاجون في أدائها إلى تدريب.
- وتحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات هامة:

**تحديد الحاجة إلى التدريب:** وفيها يتم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.

**اختيار وتصميم وسيلة التدريب:** يجب أن تخضع هذه العملية إلى المعايير العلمية تقوم على مبادئ تعلم بكيفية تسمح للفرد بأن يتحصل على المهارات والخبرات اللازمة بأكثر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الأفراد إلى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب.

**تقييم برامج التدريب:** وفي هذه المرحلة تقيم برامج التدريب بالرجوع إلى دراسة أثر هذه العملية سواء على الإنتاج أم على أداء العامل وسلوكاته وتوجهاته، ويمكن معرفة فاعلية التدريب من خلال ملاحظة ردود أفعال الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب، ويمكن ذلك من خلال سبر آرائهم باستمرار استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برامج التدريب، وعن نقاط القوة والضعف في هذا البرنامج، كما يمكن معرفة نجاعة التدريب من خلال إجراء اختبارات لقياس مستوى التعلم والتحصيل

الذي اكتسبه الفرد، من خلال معرفة التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة، والمخزون السلوكي لدى الفرد العامل (1).

إن ما يمكن قوله عن دور التدريب كوظيفة من الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية أنه الوسيلة الناجعة والفعالة التي تجسد فعالية التنظيم، من خلال تنمية الموارد البشرية، ورفع قدراتها واكتسابها المهارات اللازمة.

وكما كانت هذه الوظيفة قائمة على أسس علمية سليمة كلما مكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء العامل ومتطلبات الوظيفة بكيفية ترفع من الأداء، وتخلق التناغم داخل التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي يصبو إليها بكفاءة عالية.

#### 4/ الحوافز:

تعتبر الإدارة العلمية أول من اكتشف وجود مجموعة من العوامل المحفزة للعمال، وبالتالي إذا ما توافرت فهي تدفعهم إلى رفع مستوى الانتاج، وكان ينظر للأجر على أساس أنه الحافز الهام في خلق الدافعية للعمل. وبعد ذلك جاءت حركة العلاقات الانسانية لتكشف نوعا جديدا من الحوافز، متمثلا في الحوافز المعنوية، وعرفت الحوافز بأنها: (( مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين )) (2).

فالخصائص النفسية والفسولوجية والاجتماعية للإنسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوما إلى تحقيقها، ويشار إلى هذه الحاجات باسم الدوافع، وهذه الدوافع هي أساس العمل الانساني، فهي تعمل على تعزيز الادارة ومفاعلتها وقدرات الفرد ومهارته. وهذه المفاعلة تؤدي إلى خلق الدافع للعمل، وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الأداء.

فالدافعية للعمل من أهم العوامل المتفاعلة مع قدرات الفرد، وقد تعددت المداخل والنظريات التي تتناول موضوع الدافعية، فهناك مدرسة العلاقات الانسانية ممثلة بمدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية، كما يوجد مدخل ثان وهو القائم على بحوث نظرية التعليم، ويفترض أن الدافعية تعمل وفق مخزون الفرد من الخبرات السابقة، متمثلة في خبرات الثواب والعقاب الخارجيين، والمدخل الثالث ممثل في الدراسات النفسية من خلال منجزات علم النفس الادراكي أو المعرفي، حيث يفترض أن الدافعية هي نتاج تفاعلات نفسية كامنة داخل الفرد، وسوف نتناول هذه المداخل ببعض التوضيح.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، دط، 1986، صص: (487، 493).

<sup>2</sup> صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية القاهرة (ت ع ط) 1974، ص: 420

## مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية:

ويقوم هذا المدخل على الافتراضات التالية:

- العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل.  
- يتحقق الرضا عن العمل لدى الأفراد عندما تكون المنظمة مصدرا لعوائد ومنافع ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد.

- يكفي أن يكون الفرد متنسبا للمنظمة حتى يحصل على هذه العوائد والمنافع، وهي ليست مشروطة بنوع الأداء.

- الاعتماد على سياسة رفع الروح المعنوية للأفراد كمفتاح لزيادة إنتاجيتهم.

وبعد العديد من الدراسات التجريبية تبين بأن العوائد والمنافع التي تقدم للأفراد بصفة غير مشروطة بنوع الأداء تساهم في جلب الأفراد طالبي العمل إلى المنظمة، وتساعد على إبقائهم فيها، إلا أن أثرها على دافعية الأداء مشكوك فيه.

وقد استنتج الباحثان " برايفلد" و" كروكيت" سنة ( 1955م) -بعد استعراضهم وتقييمهم للدراسات التجريبية التي تبحث في الروح المعنوية، والرضا عن العمل والأداء- أن الرضا عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد، فقد يكون العامل راض عن عمله من خلال المزايا التي يحصل عليها، وفي نفس الوقت لا يملك دافعية قوية للأداء.

وبناء على دراسة "فروم" سنة (1964م) توصل إلى أن مستوى الأداء يرتفع وتقوى الدافعية للأداء في الحالات التي يرتبط فيها الحصول على العوائد المختلفة بمستوى الأداء بشكل شرطي، أي أن الحصول على العوائد والمزايا المختلفة متوقف على أداء العمل.

ثانيا : مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب:

ويركز هذا المدخل على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التدعيم، ويقوم على الافتراضات الآتية:

- إذا قام الفرد بعمل معين ثم أتبع هذا العمل بالثواب يزداد احتمال تكرار الفرد لهذا العمل، والعكس في حالة العقاب، حيث يزداد احتمال ترك الفرد للعمل.

- الدافعية التي تكون لدى الفرد للفعل أو الترك تتعلق بالخبرات السابقة للثواب والعقاب.

- تمثل الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب) دور المدعم الايجابي أو السلبي للقيام بالسلوك.

- يتعلم الفرد من خلال هذه الحوافز - (الثواب والعقاب)- انتقاء السلوك اللازم لرفع مستوى أدائه ، وتتوقف فاعلية الحوافز على جملة من العوامل هي :

- عدد مرات التدعيم (التحفيز) : كلما زاد عدد المرات التي يسلك فيها الفرد سلوكا معيناً ويتم حصوله على حافز كلما زاد احتمال تكراره لهذا السلوك.

- قوة الأثر الذي يتركه الحافز: متمثلاً في قوة الرضا أو اللذة، فكلما زادت لذة الحافز كلما مال الفرد لتكرار نفس السلوك.

- شرطية التدعيم: كلما كان إعطاء الحافز للفرد مشروطاً بسلوك معين كلاً زادت فاعلية هذا الحافز كمدعم للسلوك.

ومن النقد الموجه لهذا المدخل كونه ركز على الحوافز الخارجية الناجمة عن البيئة، وأهمل هذا المدخل الاختبارات المتعلقة بإدارة الفرد وتوقعاته وإدراكه، كما أهمل هذا المدخل بعضاً من مصادر الحوافز التي تتعلق بأداء العمل، والكامنة في طبيعة مكوناته، كالوقت المستغرق في العمل، وعدد ونوع الوحدات المنتجة، وسهولة وصعوبة العمل، كل هذه الأمور تؤثر على رضا الفرد عن عمله.

### مدخل النظريات المعرفية في الدافعية:

ويرى هذا المدخل عدم إمكان تفسير دافعية الفرد للأداء بالاعتماد على متغيرات التدعيم الخارجي فقط، مما يستوجب دراسة وعي الفرد وأفكاره وتوقعاته، ولذلك يجب تحليل العوامل الكامنة في معرفة إدراك الفرد التي تؤثر في مفاضلته بين بدائل السلوك، وتعتبر نظرية التوقع للعمال " فروم" سنة ( 1946م) من أهم نظريات هذا المدخل وأحدثها، وترتبط هذه النظرية في صيغتها الأساسية بسلوك الاختيار، وتبين على وجه الخصوص أن الأفراد يبنون استراتيجيات متخلفة لكثير من السلوكات، ثم يبنون استراتيجية معينة لاعتقادهم أنها الأحسن، كونها تؤدي في نهاية المطاف إلى حصولهم على الحوافز التي يضمنها أداءهم للعمل، والتي يولونها اهتماماً أكبر، كالزيادة في الراتب، والترقية، والتقدم في المكانة، فإذا اعتقد العامل بأن العمل الجاد يزيد في مكانته ويرفع راتبه فإن نظرية التوقع تنتبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك، والذي يعتبر إيجابياً بالنسبة له، وتقوم نظرية التوقع بتشبيد علاقة قائمة بين ثلاثة عوامل أساسية هي:

- الجهد المبذول والمتوقع أن يبذل.
- الأداء المبذول أو المتوقع الحصول عليه.

- الحافز المتوقع الحصول عليه بعد أداء المهمة.  
وقوة الجذب الكامنة في الحوافز التي يحصل عليها الفرد هي نتاج إباح الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، ومقدار فاعلية هذه الحوافز في إشباع هذه الحاجة. أما قوة الحاجات فهي تتأثر بعاملين هامين هما:

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: فكلما زادت درجة حرمان الفرد من حاجة معينة كلما زادت قوة الحاجة كموجه لسلوك الفرد ودافعيته.

- قوة المثير: كلما كان الحافز يحمل إثارة قوية للفرد كلما زادت الدافعية للأداء.

كما تتفاوت الحاجات حسب أهميتها، وحسب درجة إلحاحها وموقعها في سلم الإشباع، والمتعلق بالفطرة الانسانية في طلب الملذات، وقد قدم "إبرهام مازلو" سنة (1954م) نظرية تحدد مجموع الحاجات الانسانية وترتيبها، وقد قسمها إلى خمس حاجات ورتبها حسب أهميتها كالآتي:

- الحاجات الفزيولوجيا: وتتضمن الحاجات الأساسية للحياة كالأكل والشرب والجنس... إلخ.

- حاجات الأمان: وتتعلق بحاجة الفرد إلى الراحة النفسية والاطمئنان.

- الحاجات الاجتماعية: وتعني حاجة الفرد للعيش في وسط اجتماعي منسجما مع غيره.

- حاجات التقدير: الفرد بحاجة لأن يكون محل تقدير واحترام من الآخرين ومن نفسه.

- حاجات تحقيق الذات: كذلك فإن للفرد حاجة لتحقيق ذاته من خلال ما يمتلكه من مميزات وقدرات ومهارات، كأن يمارس الأعمال التي يرى بأنها مجال مناسب لاستخدام قدراته.

وقد وضع "مازلو" مجموعة من الافتراضات تحدد كيفية تحقيق هذه الحاجات وهي:

كلما تم إشباع حاجة دنيا أدى ذلك إلى إثارة الحاجة التالية لها حسب الأولوية.  
الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك بل تدفعه الحاجة غير المشبعة، فأفعال الفرد تسعى لإنهاء حالة التوتر الناتجة عن الحاجة غير المشبعة.

عندما يتجه الفرد إلى تحقيق حاجة في مستوى أعلى هذا يعني أن الحاجة الدنيا مشبعة نسبيا لديه.

يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى-(أكثر أساسية) بعد أن كانت مشبعة نسبيا -إلى تحول الفرد واهتمامه بإشباع الحاجة التي تعلوها مجابها بذلك النقص المفاجئ.

تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجة التي استطاع إشباعها، فالذي حقق مستوى أعلى من الحاجات أسعد ممن حقق مستوى أدنى. ترتبط الصحة النفسية للأفراد بإشباع المجموعات الخمس من الحاجة<sup>(1)</sup>. ومن النظريات التي تتناول موضوع الحوافز نجد نظرية "هزمبرج" سنة (1959م) حيث اقترح نظرية اشتهرت بالانتساب إليه، وتسمى نظرية العاملين، كونها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع، وهذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

- حاجات صحية: وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الانسان، وتتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل، والأجر، وظروف العمل، والأمن، وزملاء العمل... الخ.

- حاجات دافعة: وتمثل حاجات أعلى مستوى من الأولى، وهي تميز الانسان عن باقي الكائنات، وهي مجموع الرغبات الفطرية للنمو في جميع الحالات، حيث تدفع الانسان إلى تحمل المسؤولية، والبحث عن الاستقلالية، وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل، وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني، ليحقق دافعا ذاتيا بكيفية تجعلهم يبذلون جهدا كبيرا لأداء أعمالهم بكفاءة وجدية، كما يقترح "هزمبرج" إغناء مراكز العمل، بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمل<sup>(2)</sup>.

ومن خلال تصفحنا للمداخل والنظريات السابقة حول الدافعة والحوافز تبين لنا أن النظرة لمعاملة الموارد البشرية تغيرت من نظرة كلاسيكية إلى نظرة جديدة، من خلال الاستفادة من منجزات العلوم الانسانية المختلفة، وتوسع لذلك نطاق الحافز من كونها كانت محصورة في الجوانب المادية كالأجر والترقية، إلى الاهتمام أكثر بالجوانب المعنوية والمادية معا، وبذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، ومنها ما هو إيجابي، ومنها ما هو سلبي، فالإيجابية تتمثل في وضع نظام أجور عادل، ومشاركة العمال في الأرباح وتقديم مساعدات مالية للعمال... الخ. والسلبية كالتخمس من الراتب، والحرمان من العلاوة أو تأخيرها... أما الحوافز

المعنوية الايجابية فتتمثل في اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله العامل، وتقديره واحترامه، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الهامة. أما الحوافز المعنوية السلبية فتتمثل في توجيه الإنذارات، والتأديب، والتهديد بالعقاب.

<sup>1</sup> للمزيد من الاطلاع أنظر: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، صص: (487، 493)  
<sup>2</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دط، 1992، صص: (106، 107).



ولقد أخذ موضوع الحوافز أهمية كبيرة في العصر الحديث، حيث اهتم المختصون في علم النفس الصناعي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، من خلال البحث عن السبل الكفيلة لتحفيزها على العمل، لإدراكهم أن الاستعدادات والاتجاهات والميول نحو العمل تمثل أهم المقاييس التي تجعل العامل ناجحا أو فاشلا في مجال عمله.

ولذلك يقوم المختصون في تسيير الموارد بالبحث عن السبل الكفيلة بخلق الدافعية لدى العمال من خلال المراحل التالية :

- «تحديد حجم المواقف التي تحتاج إلى الدفع.
  - إعداد مجموعة من وسائل الدفع (الحوافز).
  - اختيار وتطبيق الدافع المناسب(الحافز الفعال)».
  - متابعة نتائج التطبيق. (1)
- و من خلال الحوافز المعمول بها نجد:

حافز الأجر والراتب: يتقاضى العامل راتبا ثابتا لعمله، ويستفيد من أرباح الأسهم.

حافز ظروف وإمكانيات العمل المادية: تمثل الظروف المناسبة والتي يجب أن تتوفر في مكان العمل.

حافز الدوام وعدد ساعات العمل: وفيه تتناسب ساعات العمل وجهد العامل.

حافز الخدمات المختلفة: (تطبيب، تعليم، مسكن، تعويض، نقل...إلخ)

حافز الترقية والترفيه.

حافز ضمان واستمرار الوظيفة.

حافز العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

وكل هذه الحوافز تساهم في زيادة الإنتاج، وانسجام العامل مع الوظيفة التي يعمل بها، وتجعله راضيا عن عمله.

#### 4/ الخدمة الاجتماعية:

ومن خلالها يتولى القائمون على شؤون الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري توفير جملة من الخدمات المختلفة، متمثلة في الخدمات الصحية، والغذائية، والتعليمية، والاجتماعية، والسكنية، والاقتصادية وغيرها. ويسعى نسق تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للتنظيم من خلال هذه الخدمات إلى تحقيق هدفين جوهريين، يعكسان أهم الخدمات في خلق التناسق داخل التنظيم الإداري، ورفع الروح المعنوية للعمال هما:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من العمل البشري: من خلال اتخاذ هذه الخدمات كحوافز تثمر لدى العمال الدافعية للعمل، وترفع روحهم المعنوية.

(1) منصور فهمي، مرجع سابق، ص:351.

- العمل على إسعاد ورضي الأفراد العاملين أنفسهم: وفي حقيقة الأمر لا يوجد أي تعارض بين هذين الهدفين، فكل منهما مكمل للآخر، والهدف الثاني يؤدي إلى الهدف الأول، حيث إن الاهتمام بالفرد العامل وإشعاره بالأهمية والأمن، يعكس في النهاية زيادة في الإنتاج، ورفعاً للروح المعنوية، ما دام هذا الاهتمام قائم على أسس موضوعية وعلمية مدروسة ومتخصصة.

ومن هذه الخدمات ما هو مطلوب قانوناً. كالتأمين الاجتماعي، وتعويضات العاملين، وتعويضات البطالة، وتعويضات العجز.

ومنها ما هو مرتبط بالمعاشات، كتأمين المعاش، والمعاش المبكر، والمعاش نتيجة العجز، ومنها ما هو مرتبط بالتأمين، كالتأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، والتأمين على الحياة ضد العجز وهناك خدمات تتعلق بالدفع للوقت دون عمل. كالإجازات، والعطل الرسمية، والإجازات المرضية، والإجازات الاعتيادية، والإجازات العارضة...

وهناك خدمات أخرى كتقديم وجبات غذائية، وتحمل التنظيم لتكاليف تنقل العمال، وتوفير بعض التسهيلات الترفيهية<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تصنيف الخدمات الاجتماعية إلى:

خدمات صحية: وتعني ضمان صحة العمال البدنية والعضلية، من خلال توفير الطبيب والأدوية ووسائل الوقاية من حوادث العمل، كما تهدف الخدمة الصحية إلى تحسين البيئة التي يعمل بها العامل، والعناية بحالات المرض والحوادث.

الخدمة الغذائية: ويتم من خلالها توفير الغذاء الصحي واللازم، بهدف وقاية العمال من أمراض سوء التغذية، من خلال تمكين العمال من الاستفادة من وجبات غذائية بأسعار منخفضة، ويكون ذلك بإنشاء مطعم داخل التنظيم.

الخدمة التعليمية والثقافية: ومن خلالها يتم رفع المستوى الثقافي التعليمي للعمال، وتوعيتهم بأهداف التنظيم، وواجباتهم وحقوقهم، ويوفر التعليم سهولة التعامل مع العمال، وتفهمهم لظروف التنظيم، والأزمات التي يمر بها، كما أن العامل المتعلم يتعامل مع المشاكل التي تواجهه بطريقة مرنة، عكس العامل غير الواعي.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص: 328.

الرعاية الاقتصادية: و من خلالها يقدم التنظيم مساعدة معنوية من خلال مشاركته في حل مشاكله الخاصة، و ذلك بالنصح و التوجيه ، و غالبا ما يقوم بهذه المهمة الأخصائي الاجتماعي

الرعاية الترفيهية: وتتم من خلال تنظيم وقت العامل داخل و خارج المؤسسة ، كإنشاء جمعيات خاصة ، من اندية ، و مكتبات ، وساحات ، رياضية وإقامة أنشطة رياضية ، و حفلات ترفيهية .

توفير النقل والسكن: من الواجب على التنظيم أن يراعي بعد المسافة بين سكن العامل و مكان عمله ، ويساهم في مساعدته على التنقل ، بتوفير وسائل خاصة بالعمال ، كما ان سوء السكن يؤثر على الحالة النفسية للعمال، ولذلك وجب على التنظيم المساهمة في إسكان العمال في مساكن ملائمة ، و قريبة من مكان العمل ما أمكن ذلك.

وبذلك تمثل الخدمات السالفة الذكر أهم الأشياء التي توفرها المؤسسات و التنظيمات للعمال ، غير أن هذه الخدمات السالفة الذكر أهم الأشياء التي توفرها من تنظيم لآخر ، و من مجتمع لآخر ، حسب الحالة المادية التي يعيشها المجتمع ، فالمجتمعات التي تعيش في رفاهية مادية تتمكن بسهولة من تحقيق هذه الخدمات ، وتتجاوزها الى أحسن منها ، غير أن المجتمعات التي تعيش حالة الفقر المدقع يصعب عليها توفير مثل هذه الخدمات ، و من حق العمال الذين ينتمون الى تنظيمات تحقق مستويات عالية من الإنتاج ان يستفيدوا من هذه الخدمات، لان استفادتهم من هذه الخدمات حق مشروع ، كما تعزز استفادتهم من هذه الخدمات من رفع الروح المعنوية لديهم ، وبالتالي يضاعفون من رفع مستوى الإنتاج.

### خامسا: التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية:

نتناول في هذا العنصر أهم المراحل التي مر بها التنظيم الإداري الجزائري في المجال الصناعي، مركزين في ذلك على القطاع العام باعتباره العمود الفقري للاقتصاد الوطني، إذ إنه الواجهة الحقيقية التي ترتسم عليها الصورة النهائية للسياسة التنموية الوطنية، فقد سعت الجزائر عشية الاستقلال إلى بناء اقتصاد وطني يتسم بالاستقلالية بما يسمح لها بالولوج إلى مجال المنافسة الاقتصادية وتكسير قيود التبعية، فقد مر التنظيم الإداري الجزائري للمؤسسة العمومية بعدة مراحل، وسوف نحاول رصد موقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري وفقا لتغير هذه المراحل، بدءا بالأزمة التي خلفها رحيل الاستعمار الفرنسي عشية الاستقلال في 05 جويلية 1962م وما انجر عنها من مشاكل إدارية متمثلة في ندرة الموارد البشرية المؤهلة في المجال الصناعي مع غياب سياسة واضحة المعالم من قبل الدولة، فيما يخص تسيير الأزمة الاقتصادية، وفقدان تصور فعال لإعطاء نموذج تنظيمي إداري يعمل على تسيير شؤون البلاد. كل ذلك نتيجة غياب الأطارات القادرة على تسيير شؤون المؤسسات التي خلفها الاستعمار، و كنتيجة لاحتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية إبان الاحتلال، ومن مخاض هذه الأزمة تولدت أول مرحلة من مراحل التنظيم الإداري بالجزائر وهي مرحلة التسيير الذاتي.

#### 1 / التسيير الذاتي:

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عمالية عفوية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج التي هجرت بعد خروج المعمرين، وشكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية، تمثل في اختيار الحركة العمالية للنمو الاشتراكي القائم على التسيير الذاتي، غير أن هذا التوجه لم يكن تجسيدا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان استجابة 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.

حيث شهدت الجزائر في العقد الأول بعد استقلالها فراغا قانونيا وتنظيميا فيما يتعلق بعلاقات العمل مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية. انتظارا لوضع قوانين وتنظيمات جزائرية.<sup>1</sup>

احمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري -علاقات العمل الفردية-، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 1992<sup>1</sup> ، صص: (24-25).

وفي مارس 1963، تم تركيز سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل المؤسسات المسيرة ذاتيا تمثلت في مجلس العمال، والجمعية العامة للعمال، ولجنة التسيير الذاتي، والمدير.

ويعرف " فهمي منصور " التسيير الذاتي بالجزائر أنه: « قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين، 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»<sup>1</sup> فيما يطلق الدكتور " عبد اللطيف بن أشنهو " على المرحلة الممتدة من 1962 إلى 1966 بمرحلة الانتظار، حيث امتازت بضعف التدابير الاقتصادية وتأرجحها، فمس التسيير الذاتي الصناعي في سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشتغل بهذه المؤسسات بـ: 3000 عامل، حيث أن الشركات الأجنبية كبيرة الحجم لم تغادر الجزائر بعد الاستقلال وحافظت على ممتلكاتها. فيما مثلت 330 مؤسسة صغيرة الحجم ممتلكات الفرنسيين الذين هجروا منشآتهم عند الاستقلال.<sup>2</sup>

فقبل الاستقلال كان عدد المؤسسات في القطاع الصناعي يقدر بـ: 1586 مؤسسة يشغلها ما يقارب 96405 عامل، من بينهم نسبة 62.70 % من الجزائريين، بمعدل متوسط قدرت نسبته 60.78 % عاملا في المؤسسة الواحدة.<sup>3</sup>

إن رحيل أكثر من أربعة أخماس المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارات خلف خلا ودمارا في الاقتصاد مما أدى إلى إبطاء معدلات النمو، كما أثر في الناتج القومي إذ انخفض هذا الأخير بنحو الثلث عما كان عليه. فحوالي 95 % من المستوطنين الأوربيين الذين يمثلون رجال الأعمال والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة غادروا البلاد وأغلقت المصانع والمزارع والحوانيت مما ترك 75 % من السكان عاطلين عن العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لوكيل الهاشمي، بغلول زهير: "القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07، 1996، صص: (35، 36).

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

<sup>3</sup> Nacib Redjem : industrialisation et système éducatif Algérien. Office des publications universitaires. Alger. 1986. p18.

<sup>4</sup> علي غربي: " واقع التنمية في الجزائر -دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي-، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط3، 1999، ص: 368.

وفي ظل النزاع السياسي بين أبناء الوطن الواحد وحب الظهور على مستوى القيادة و كل ما تحمله هذه المرحلة من التناقضات المستمدة من تناقضات الثورة التحريرية، مع تكديس ونزوح معظم القوى البشرية إلى المدن، حيث انتقلت البورجوازية الصغيرة من الأرياف إلى المدن واستولت على القطاعات الإنتاجية، وشغلت مناصب هامة في القطاع الصناعي دون سابق خبرة، واستمرت الحالة على هذه الوتيرة إلى غاية 1966م حيث كانت تتعايش في ظل هذه المرحلة أربع أنواع من المؤسسات، وهي: المؤسسة المسيرة ذاتيا، ومؤسسات القطاع الأجنبي الخاص؛ ممثلا في المؤسسات الفرنسية ومتعددة الجنسيات، وقطاع خاص يملكه الجزائريون وأخيرا قطاع الدولة؛ والذي هو في طور التكوين وقد تطور التشغيل الصناعي خلال هذه المرحلة، بنقص عدد العمال الأجانب بعد سنة 1960م وزيادة العمال الجزائريين حتى سنة 1966.<sup>1</sup>

وفي نفس المرحلة اتسع عدد العمال بالقاعدة حيث بلغ 28348 عاملا يدويا، أي ما يعادل 45.5% من مجموع العمال الجزائريين، فيما تقدر نسبة الأجانب ب: 47.1% وجلهم من العمال المؤهلين والمتخصصين، ومنهم نسبة 21.6% من العمال اليدويين.

أما نسبة العمال المؤهلين في القطاع المسير ذاتيا فتقدر ب: 15.1% وتصل إلى 17.6% في القطاع الخاص، ونسبة 12.4% في القطاع العمومي، والجزء الأكبر من العمال الجزائريين يوجد ضمن صنف مستخدمي المصالح الذي يشغل لوحده 42%، بينما لا يتجاوز التقنيون (الإطارات التقنية) نسبة 2.4%، فيما تشكل الإطارات التقنية والإدارية معا نسبة 17% من مجموع الموظفين الجزائريين.<sup>2</sup>

إذ نجد في القطاع المسير ذاتيا نسبة 35% للذين لا تأهيل لهم، وتصل هذه النسبة في القطاع العمومي 44% وتصل إلى 53% في القطاع الخاص، وتدخل هذه النسب على التوالي في إطار صنف مستخدمي الخدمات؛ كالمراقبين، والحراس وما شابههم، وعمال الشحن، والسائقين، والشغليات.<sup>3</sup>

ومن المعطيات السابقة الذكر يتبين لنا بأن مرحلة التسيير الذاتي هي مرحلة مليئة بالإضطرابات والفوضى، وذلك راجع لغياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، مع انعدام التخطيط والتنظيم وغياب آليات الرقابة والتوجيه، رغم ما كانت تحمله هذه السياسة من شعارات تحفيزية من خلال مشاركة العمال في التسيير. مع إيجاد مناصب شغل لكل

سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل، الصناعة والتنمية - ، ترجمة الأزهر بوغنيور، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، دت، ج2، ص: 180 ،  
<sup>2</sup>المرجع السابق:ص:180  
<sup>3</sup>المرجع السابق:ص: 181 .

جزائري قادر على العمل دون سابق شرط ولا قيد «ومهما كانت قدرة التسيير الذاتي على الاستمرار فإنه في بدايته الأولى يعتبر من أهم الوسائل الهجومية لمواجهة توسع البورجوازية والحد من هيمنتها المطلقة التي كانت ستؤثر حتما في القاعدة العمالية العريضة»<sup>1</sup>.

وبدأت تجربة التسيير الذاتي تنحسر شيئا فشيئا، إذ عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها الاجتماعية والاقتصادية أمام ضعف الموارد البشرية وما تميزت به من نقص الكفاءة والخبرة في المجال الصناعي كما صادفت المؤسسات المسيرة ذاتيا مشاكل تتعلق بالتمويل والتسويق، وبدأ تناقص العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا بدءا من سنة 1969م إلى غاية 1973م. لما كان يعانيه هذا القطاع من مشاكل متعدد كإعدام رؤوس الأموال، وظهور منافسة القطاع الخاص، كما كان يشكو هذا القطاع من بيروقراطية الإدارة الوصية، والخلط بين الوظيفة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة المسيرة ذاتيا مما أدى إلى إضعاف حماس العمال، وضعف من مستوى تجنيدهم، بدءا من سنة 1969م إذ بلغت نسبة العمال في هذا القطاع 12.8% لتتأخر هذه النسبة إلى 4.7% في سنة 1973، فيما توجهت سياسة الدولة خلال سنة 1967 نحو الاقتصاد المخطط، القائم على سياسة ثنائية الأبعاد، تمثل بعدها الأول في بناء قاعدة اقتصادية من خلال سياسة نقل التكنولوجيا، وتمثل البعد الثاني في بناء مؤسسات اقتصادية قائمة على علاقات عمل ذات طابع اشتراكي<sup>2</sup>.

## 2/ الاتجاه نحو الاشتراكية:

مثلت سنة 1965 بمجريات أحداثها نقطة الانطلاقات 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، ويتم ذلك من خلال القضاء على التبعية بتشديد قطاع صناعي قوي، يضطلع بإنتاج الصناعة المصنعة، من خلال استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد، والقضاء على التبعية، فيما اعتبرت المؤسسة الوطنية العمومية أداة لتطبيق التنمية الوطنية<sup>3</sup>.

وقد عرض الميثاق الوطني للاستفتاء الشعبي يوم 19 نوفمبر 1976م والذي يحمل بين طياته نموذجا للتنمية المستمدة من نظرية "الصناعة المصنعة ووصفت الاستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف

<sup>1</sup> علي غربي: مرجع سابق، ص: 368.

<sup>2</sup> عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق، ص: 28.

<sup>3</sup> أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1993، ص: 116.

فروع الإنتاج، قصد تعزيز المبادلات الصناعية، فيما كان الدستور الذي اقترحتة جبهة التحرير الوطني والذي تمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي يوم 19 نوفمبر 1971م، يؤكد النموذج الاشتراكي للتنمية، والذي يهدف إلى تجسيد الاستقلال الوطني، وتحقيق الرفاهية، ومحاربة استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والاحتكار التجاري، وفي ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971م تتولى الشركات الوطنية مهمة إنجاز البرنامج القطاعي، وأهم هذه الشركات: "الشركة الوطنية سوناطراك" والتي تعمل في مجال المحروقات، و"الشركة الوطنية للحديد والصلب" و"الشركة الوطنية سوناكوم" وتعمل في مجال تركيب الآلات الميكانيكية.

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.<sup>1</sup>

وفي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن خلال المخططات التنموية زادت ظاهرة استيراد التكنولوجيا الصناعية، من خلال العقود المبرمة مع الدول الأجنبية في مختلف مجالات الصناعة، وتحدد هذه العقود اتفاقات وتعهدات الدولة الشريكة فيما يخص كيفية إنجاز المشاريع والمدة الزمنية التي يستغرقها الإنجاز كما أخذت هذه العقود أشكالا مختلفة، وتم إنجازها في ظل المخططات التنموية المتعددة: ابتداء بالمخطط الثلاثي سنة (1967م-1969م)، والذي يعتبر مخططا تجريبيا، ثم المخطط الرباعي الأول سنة (1970م-1973م)، يليه المخطط الرباعي الثاني سنة (1974م-1977م)، وهذان الأخيران شكلا القاعدة الفعلية لعملية التصنيع والتنمية الاقتصادية. ومن خلال العقود المبرمة تتدخل الدولة المتعاقد معها بتقديم المساعدات الفنية المختلفة، ففي عقود تسليم المفتاح باليد يكون المقاول الأجنبي مسؤولا على كل جوانب المشروع، كالتنظيم والتخطيط الهندسي، وطرق التصنيع التي تتطلبها عملية الإنتاج، وفي مجال الموارد البشرية يشار في ظل هذا النوع من العقود إلى تعهد المقاول باستقبال الموظفين المدربين، أو الذين هم في طور التدريب والتابعين للزبون، بإدماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء التشغيل، رغم أن التدريب في هذا النوع من العقود لا يحظى بوضع رسمي في الشروط المتعلقة ببناء وتشغيل المصنع، كما تنص

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط: الجزائر، 1986 م ص: (20، 21)



هذه العقود على مسؤولية المقاول على بدء تشغيل المصنع مع تعهده بتقديم مساعدة تقنية طويلة الأجل<sup>1</sup>.

كما يوجد شكل آخر من العقود متمثلا في "عقود المصانع المهيأة للتشغيل"، حيث تضمنت هذه العقود تدريب المقاول للعمال، وتنص على أن المقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المختصين بالاختبارات والمراقبة، والذين سيصبحون جزءا من قسم التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب كل العمال والموظفين الموجودين بالمصنع إلى مستوى الموظفين الموجودين في البلد المورد، مع توسيع هذه العملية بإنشاء قسم للتدريب، وخلافا لعقود للمفتاح باليد يضمن هذا النوع من العقود مسؤولية المقاول على تنظيم الإنتاج وإدارة المصنع، وتشمل هذه المسؤولية الإدارة العامة للموظفين، والدراسات الخاصة بالإنتاج، وتصميم إجراءات السلامة وتطبيقها مع إدارة الإنتاج، وتنظيم الصيانة، وتبلغ هذه المسؤولية ذروتها في فترة الإدارة الأولية بإبراز مدى أداء المصنع من وجهة النظر الاقتصادية والتقنية، للتدليل على أنه يعمل بكفاءة، ويحقق مستوى الإنتاج المسطر، وذلك بالاعتماد على الموارد البشرية الجزائرية من الموظفين الذين تم تدريبهم لهذا الغرض، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج 95% من الإنتاج المقرر لمدة شهرين ودون انقطاع، كما تنص العقود على استمرار المساعدة الفنية طويلة الأجل، وتقوم هذه العقود على مبدئين هما: التركيز على الأجل المحددة المسايرة للمخططات التنموية، والمبدأ الثاني يركز على الوصول إلى حجم الإنتاج المتفق عليه<sup>2</sup>.

وفي ظل سياسة المخططات التنموية ما بين 1968م و1973م بين توزيع مستويات المهارة للموارد البشرية، توظيف عمال من ذوي المهارات مع إنشاء برامج تدريبية لتكوين آخرين؛ ففي القطاع العام انخفضت نسبة العمال غير المهرة، غير أنها ارتفعت كثيرا في القطاع الخاص، مما يوضح حجم النشاط الذي يتطلب يدا عاملة كثيرة غير مؤهلة في هذا الأخير، حيث ارتفعت نسبة المستخدمين الماهرين وذوي المهارات العالية في القطاع العام من 34.4% إلى 42.6%، وانخفضت في القطاع الخاص.

وارتفعت نسبة ملاحظي العمال وصغار الموظفين والإداريين في القطاع العام من 9.6% إلى 11% وانخفضت هذه النسبة في القطاع الخاص من 10.4% إلى 05%، ويرجع كل ذلك لتأثر القطاع الخاص بعمليات التأميم ونقل فروع الصناعة الأكثر تقنية إلى القطاع العام، كما صاحب هذا الاتجاه العام نحو مستويات المهارة عددا لا بأس

عبد اللطيف بن أشنهر: "المؤسسات الأجنبية ونقل التكنولوجيا إلى الاقتصاد الجزائري" السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985، صص: (143-144).

<sup>2</sup> المرجع السابق نفس المكان.

به من العمال الأجانب من ذوي المهارات التي تفوق المستوى المتوسط حيث بلغت نسبتهم 1.9 % من مجموع القوى العاملة.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق ببنية المهارات وتطورها خلال مرحلة تنفيذ المخططات في الصناعة بمجملها، ومن حدود سنة 1968م إلى غاية 1977م:

سجل نقص في الإطارات وضعف شديد في بنية العمالة الصناعية ففي "سوناطراك" مثلا كانت نسبة الإطارات لسنة 1968م تقدر بـ : 4.5 % فيما بلغت في سنة 187م نسبة 5.9 % فقط، وهذا ما استدعى اللجوء إلى المعونة الأجنبية، حيث مثلت عام 1978م نسبة تقدر بـ : 58 % من إطارات المؤسسة.<sup>2</sup>

وقد تطورت بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة من سنة 1969م إلى غاية سنة 1978م حيث ضعف مستوى تجنيد الموارد البشرية في قطاع الصناعة الخفيفة، فسجل ندرة الإطارات وأصحاب التأهيل العالي، وغياب نسب معقولة بالمقارنة مع سابقتها- من الإطارات المتوسطة، وتبقى النسبة الأكبر -خلال هذه المدة- مقتصرة على العمال التنفيذيين، وفي خلال سنة 1977م لوحظ بأن هناك تقلصا لسلم الأجور والمرتبات، بالإضافة إلى وجود تراجع جوهري لمكانة العمال المؤهلين في سلم المرتبات، وهو ما يشكل عقبة أمام معركة ربح الإنتاج، كما أن هناك تسارعا في ارتفاع الأسعار مما أفسد القدرة الشرائية للعمال المؤهلين<sup>3</sup>،

كما أن سياسة التصنيع المنتهجة تركت آثارا خلفت جملة من المشاكل على صعيد العمالة، تمثلت في :

تعدد مستويات الكفاءة المطلوبة في مختلف مراحل تصميم المشروع، إذ إن عملية تصميم المشروع وتنفيذه وتشغيله تتطلب مستويات عالية ومتنوعة من الكفاءة. افتقار كلي أو جزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والامتسارعة في آن واحد، وهذا ما أدى إلى اللجوء الدولة الجزائرية إلى استيراد العمالة في شكل بيوت الخبرة الاستشارية والهندية، وطلب المساعدة الفنية.<sup>4</sup> وفي ظل مرحلة التسيير الاشتراكي نلاحظ تطور الاستثمارات العمومية، حيث ارتفع معدل الاستثمار من 35 % سنة 1970م إلى 46 % بين عامي 1978م و 1979م، وكانت النسبة الأكبر من هذه الاستثمارات موجهة إلى المجال الصناعي، حيث بلغت في الفترة نفسها ما يعادل 78 %، ورغم هذه الإنجازات فقد تمخض عن الفترة الممتدة من

<sup>1</sup> عبد اللطيف بن أشنهو، المرجع السابق: ص: (163، 164).  
<sup>2</sup> عبد اللطيف بن أشنهو التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) المرجع السابق: ص: (143، 149).  
<sup>3</sup> عبد اللطيف بن أشنهو نفس المرجع السابق، ص: (117، 118).  
<sup>4</sup> فاطمة أفريحة: " السياسة التكنولوجية وأثرها على العمالة في الجزائر"، السياسة التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985، ص: 217.

1969م إلى 1980م جملة من المظاهر المرضية، والتي مست المؤسسة الاشتراكية الصناعية، منها التأخر في إنجاز المشاريع، وتفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية على مستوى الوحدات الصناعية، مما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات، ومن أسباب إضعاف المؤسسة نذكر أيضا :

الإفراط في مركزية التسيير، وعدم مساهمة التمويل الإداري للأهداف المخططة. ارتفاع مصاريف المستخدمين، والتي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الاستغلال.

الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، والذي أسهم في تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات.

عدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، وخاصة في جانبها الإداري والتسييري.

تهميش القطاع الفلاحي مما زاد من معدلات استيراد المواد الغذائية بمعدل 2.5 مليار سنويا.<sup>1</sup>

كما يمكننا التذليل على واقع تسيير الموارد البشرية في عهد التسيير الاشتراكي من خلال مؤشرات رقمية تحدد وتيرة الإضرابات خلال هذه المرحلة، حيث بلغت النسبة المئوية للمضربين من الطبقة العاملة في الصناعة الجزائرية خلال سنة 1969م نسبة 05% فيما ارتفعت هذه النسبة سنة 1972م إلى 07% وبلغت سنة 1977م 11%

كما أن الأرقام تدل على أن نسبة 2.7% من هذه الإضرابات وقعت في القطاع العام خلال سنة 1969م وارتفعت إلى 15.7% في سنة 1980م وإلى 70% سنة 1983م ووصلت إلى غاية 65% سنة 1990م.

ونلاحظ أنه رغم الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ سنة 1971م إلا أن نسبة الإضرابات ظلت ترتفع، ولم تقتصر هذه الإضرابات على المراكز الصناعية الفرعية، كما أنه لم تكن كل هذه الإضرابات مدعومة من طرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، أو حتى الفروع النقابية، فرغم معارضة النقابة لأغلب هذه الإضرابات لكن ذلك لم يحل دون قيامها.<sup>2</sup>

ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات نجد : التأخير في دفع الأجور، ظروف العمال، التسريحات الفردية والجماعية، ممارسة الحق النقابي، العلاقات المهنية السيئة، عدم صلاحية تمثيل العمال، وأسباب أخرى، حيث نجد أن نسبة 38.4%

عبد الله بن دعيبة : "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، ط1، الجزائر، 1999، صص: (357-359).

<sup>2</sup> راجع : علي غربي : مرجع سابق، ص ص: (350-353).

من الإضرابات كان سببها يتمحور حول تحديد الأجور، ونسبة 30% منها راجعه لتماطل المؤسسات في دفعها لأجور العمال، أما عن ظروف العمل فنجد نسبة 15% من الإضرابات كانت لهذا السبب، فيما تقدر نسبة الإضرابات بسبب التسريح الفردي والجماعي للعمال بـ : 5.7 % ، ونسبة أخرى تقدر بـ : 3.1 % تتعلق بمطالبة العمال ممارسة الحق النقابي، فيما ترجع نسبة 1.5 % إلى العلاقات المهنية السيئة، ونسبة 01 % تتعلق بعدم صلاحية تمثيل منتخب العمال، فيما تمثل نسبة 5.3 % مجموعة من الأسباب المتفرقة، فيما مست البطالة شرائح واسعة من الطبقة العاملة، حيث بلغت نسبتها سنة 1984م 16.4 % لتصل إلى نسبة 17.4 % سنة 1985م.<sup>1</sup>

كما شهدت المؤسسة العمومية الصناعية مجموعة كبيرة من الإضرابات تمحورت هي الأخرى حول نفس الأسباب، وقامت لأجل نفس المطالب، مما يدل على الوضعية المزرية للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية، وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية.<sup>2</sup>

## 2 / العزوف عن الاشتراكية :

شهدت هذه المرحلة تراجعا في السياسات الصناعية وبداية الإصلاحات الاقتصادية، فبعد ما يسمى بمرحلة "الاستراحة" (1979م-1980م)، برزت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، وتم العدول عن النمو الكبير للقطاع الصناعي المتكون الصناعات الثقيلة نتيجة ما لحق القطاع الوطني من سلبيات المرحلة السابقة (مرحلة التسيير الاشتراكي).

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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي غربي المرجع السابق : ص ص (350 ، 353 )

<sup>2</sup> علي غربي : نفس المكان.

السعيد أوكيل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية - تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي-، ديوان

<sup>3</sup> المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1999، ص ص: (6، 8)

## أ/ إعادة الهيكلة:

وقد تمت سياسة إعادة الهيكلة على مرحلتين : إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة، وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية.

ثم إعادة الهيكلة المالية لتمكن المؤسسات العمومية من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، وتهدف إعادة الهيكلة إلى :

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

تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم. التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينيات<sup>1</sup>.

غير أن سياسة إعادة الهيكلة التي جاءت في بداية الثمانينات فشلت في جعل المؤسسات العمومية تحقق الأهداف المسطرة ويرى بعض الباحثين بأن الحجم الكبير للمؤسسات العمومية ليس هو العامل الوحيد في فشلها، بل توجد هناك عوامل كثيرة أدت إلى فشل المؤسسة العمومية وفشل سياسة إعادة الهيكلة وعلى رأس هذه الأسباب ضعف طريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيري هذه المؤسسات، ويندر تحت هذه الأسباب أيضا ما يلي :

عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات إذ أن استخدامه لم يكن استخداما عقلانيا يراعي الجوانب الاقتصادية بل كان استخدامها ذات طابع سياسي واجتماعي كتوزيع الأرباح والمؤسسة في حالة خسارة مما أدى إلى تآكل الموارد المالية للمؤسسات.

غياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات العمومية وعدم احترام آجال العقود المبرمة بينها.

غياب الأطارات المسيرة في مناصب اتخاذ القرارات.

غياب المنافسة.

في حين ارتفع عدد المؤسسات في هذه المرحلة من 100 شركة وطنية إلى حوالي 460 مؤسسة عمومية اقتصادية وتمت إعادة الهيكلة على أساس جملة من المعايير أهمها التخصص -التقسيم الجغرافي- التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي.

وفرض هذا التقييم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية، ومساعدة المؤسسات المهيكلة على مواصلة نشاطها الاقتصادي ثم إلزامها بالنتائج، وضرورة الاعتماد على النفس لأن الدولة لا تستطيع الاستمرار في تمويل عجزها.

<sup>1</sup>السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:ص: (55، 57)

غير أن سياسة إعادة الهيكلة فشلت في تحسين مردودية المؤسسات ويرى بعض المحللين بأن هذه السياسة ما هي إلا مرحلة أولية لتحضير الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات.

#### ب/استقلالية المؤسسات :

بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعليا سنة 1988م حيث أن الإصلاحات التي بدأت في مطلع الثمانينات لم تحقق أهدافها كتحسين المردودية مع تفشي جملة من المظاهر السلبية كالفوضى في اتخاذ القرارات التسييرية من قبل أشخاص تم اختيارهم وفقا لمعايير سياسة كما أثر التدهور الاقتصادي على القدرة الشرائية للمواطنين مع ارتفاع معدل البطالة، وأدى كل ذلك إلى مظاهرات شعبية تمخضت عنها أحداث أكتوبر 1988م. والتي دفعت بالدولة إلى الإسراع في تجسيد الإصلاحات الاقتصادية وتوجب في هذه المرحلة إعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات وفتح المجال أمامها للتكفل بشؤونها بعيدا عن السياسيين والوصاية، حيث كان الكثير من المسييرين يشكو من عدم وجود استقلالية في التسيير، مطالبين بتنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية كالحفاظ على مناصب العمل، أي دفع الأجور للعمال دون مقابل، وبالتالي لا يمكن محاسبة المسؤولين عن العجز المالي الذي تحققه المؤسسات.

وفي هذه المرحلة تم الاتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات من أجل تجسيد هذه السياسة أهمها :

تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.  
لامركزية التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع حفظ القطاع الاقتصادي الوطني.

توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.

وضع نظام عقود بين المؤسسات.

وضع ثمانية صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة<sup>1</sup>.

وباعتبار استقلالية أهم حدث مس الاقتصاد الوطني كان لابد من الفصل بين الملكية العمومية والتسيير. ولأجل هذا الغرض أنشئت ثمانية أصناف من صناديق المساهمة ضمت مجموعة من المؤسسات تبعا لتخصصها أو نشاطها، كما صنف تلك المؤسسات حسب الوضعية المالية إلى عدة فئات :

<sup>1</sup> السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:ص: (56، 58) .

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

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

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

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

ولالإشارة فإن دخول المؤسسة العمومية إلى الاستقلالية أي عندما تصبح مستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.<sup>1</sup>

ففي ولاية باتنة بينت الإحصاءات إلى غاية 2000/01/24 تعرض مجموعة من المؤسسات العمومية المحلية في مختلف القطاعات في إطار سياسة التصفية إلى الحل بسبب إفلاسها وعجزها ويكون مصير هذه المؤسسات الخوصصة حيث يتم بيعها بالأسهم للعمال وفي حالة عدم مقدرتهم على ذلك تباع للخوادم، ويكون بالتالي مجموع المؤسسات المنحلة 24 مؤسسة على مستوى تراب الولاية من بينها 04 مؤسسات صناعية وقد ترتب على هذه العملية ظاهرة تسريح العمال إذ بلغ عددهم 3852 عاملا مسرحا منهم 663 عاملا معينين بشراء أصول المؤسسات المنحلة، و3189 تم إحالة ملفاتهم حسب الحالات إلى صندوق التقاعد أو صندوق البطالة. كذلك فلقد احتفظ من بين العمال المسرحين على 189 عاملا لغرض إتمام الأعمال الضرورية لعملية التصفية.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ظاهرة تسريح العمال لم تخل هذه المرحلة من مراحل تسبير المؤسسة العمومية - بدءا بإعادة الهيكلة ووصولاً إلى استقلالية المؤسسات- من المشاكل المختلفة من سوء التسيير والبيروقراطية مما انعكس على علاقات العمل على مستوى المؤسسات وأدى ذلك إلى انتشار الإضرابات والاضطرابات العمالية مع وجود نزاعات جماعية وفردية في العمل داخل المؤسسة طيلة هذه المدة.

كما صاحب مرحلة استقلالية المؤسسات المالية اختلال مالي وتجاري لهذه المؤسسات في ظل تناقص الاستثمارات والأنشطة الإنتاجية وارتفاع وتيرة البطالة مع

<sup>1</sup>السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:صص(7، 8) .  
<sup>2</sup>المصدر : المديرية الولائية لأملاك الدولة، ولاية باتنة

تراكم الديون والتبعية للخارج، فإذا كانت سياسة التسيير الاشتراكي في السابق قد ضمنت مناصب شغل حتى أن مناصب العمل قد فاق في بعض الأحيان الطلب فإن بداية هذه المرحلة قد شهدت سياسة متناقضة لما كانت عليه في السابق، كما ظهر انخفاض في حجم مناصب العمل<sup>1</sup>.

وتخلل هذه المرحلة تزايدا في معدلات البطالة حيث ارتفعت من 15 % سنة 1984م إلى 17 % سنة 1987م ومن 17.2 % سنة 1989م إلى 19.2 % سنة 1990<sup>2</sup>. وهذا ما يفسر انخفاض النشاط التنموي لأن توفر مناصب الشغل يعني الاستثمار.

كما شهد القطاع الاقتصادي العام سنة 1990 وبسبب النزاعات القائمة في العمل 1116 إضرابا أي ما يعادل 65 % مقابل 496 إضرابا في القطاع الإداري أي نسبة 28 % إضافة إلى 122 إضرابا في القطاع الخاص وهذا ما يعادل 17 % فبمجرد حلول سنة 1990 وهي أول سنة تم فيها تطبيق القانون الجديد المعدل حول علاقات العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حيث شهدت المدة ما بين (1990 إلى غاية 1997) عددا هائلا من الاضطرابات الاجتماعية مقدر بـ : 5541 اضطرابا اجتماعيا بمعدل 91.5 % مس القطاع الاقتصادي الوطني العمومي والمحلي. كما يمكن اعتبار هذه الإضرابات كمؤشر هام على سوء تسيير الموارد البشرية، وعدم تمكن المؤسسة من تصريف شؤونها، حيث إن أغلب الإضرابات التي شهدتها هذه المرحلة كان السبب الغالب في نشوبها ضعف في تسيير الموارد البشرية سواء على مستوى الوظائف الإدارية حيث يلعب التخطيط والتنظيم دورا حاسما في ذلك، أم على المستوى التنفيذي كعجز المؤسسات العمومية عن دفع أجور العمال حيث لعب التأخير في دفع الأجور دورا حاسما كسبب رئيسي لنشوب هذه الإضرابات<sup>3</sup> :

غير أن سنة 1990 قد شهدت أكبر عدد من الإضرابات، حيث كانت بمعدل 168 إضرابا في الشهر، تليها سنة 1991 بمعدل 86 إضرابا في الشهر، ثم نجد أن معدل الإضرابات في الفترة 1992-1996 قد بلغ معدل 38 إضرابا في الشهر ثم انخفض معدل الإضرابات لسنة 1997 إلى 24 إضرابا في الشهر. وبالتالي نلاحظ تناقص الإضرابات بعد سنة 1992، مع الإشارة بأن مدة الإضرابات ارتفعت من 6.7 يوم سنة 1995 إلى 7.2 يوما سنة 1996 ثم إلى 8.4 يوما سنة 1997<sup>4</sup>، وبملاحظة نسب

بلقاسم سلطانية : " سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، دار

<sup>1</sup> الهدى عين مليلة، الجزائر، العدد 10، 1998، ص 134.

<sup>2</sup> بلقاسم سلطانية، المرجع السابق، ص: 135

<sup>3</sup> علي غربي، مرجع سابق، ص: 350.

<sup>4</sup> Conseil national économique et social. Le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel. Séminaire sur les conflits collectifs de travail. inspection régional du travail batna. Le 30 novembre 1999. p 57-58.



تأثير تأخر دفع الأجور في إحداث الإضرابات نستنتج أن هذه الأخيرة ترتفع من سنة 1990 إلى غاية سنة 1996، فرغم تناقص عدد الإضرابات إلا أن النسب تزداد ارتفاعا كعامل مؤثر في إحداثها حتى سنة 1997 حيث انخفضت بنسبة ضعيفة.

وفي الأخير نستنتج بأن متوسط النسب يساوي 50.67 % وبالتالي فإن التأخير في دفع أجور العمال خلال الفترة (1997-1990) أثر بنسبة 50.67 % في إحداث مجموع الإضرابات خلال هذه الفترة والمقدر عددها بـ : 5662 إضرابا.

ومن الأسباب الهامة في إحداث هذه الإضرابات سوء في تسيير الموارد البشرية وعدم رضى العمال على الوضعية التي يعيشونها، حيث رفعوا جملة من المطالب تتمحور حول القضايا الآتية :

- العلاوات وبقية ملحقات الأجور (الحوافز).
  - العلاقات الفردية في العمل، تشمل مدة العمل وتوقيت العمل و العطل و فترات الراحة القانونية، التكوين والامتيازات.
  - الوقاية والأمن وطب العمل (شروط العمل).
  - الحماية الاجتماعية.
  - تسيير الموارد البشرية، والترقيات والتحويل في العمل.
  - العلاقات المهنية والحقوق النقابية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وكلها أسباب رئيسية في ظاهرة توقف العمال في المؤسسات العمومية.
- إلى جانب الإضرابات المسجلة خلال الفترة ما بعد سنة (1990 وإلى غاية 1997). ففي ولاية باتنة شرع في الفترة ما بين (1995-1999) في حل مجموعة من المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات و نتج عن هذه السياسة تسريح أعداد معتبرة من العمال، ونسجل أن عدد المؤسسات المنحلة في قطاع البناء والأشغال العمومية بلغ 10 مؤسسات خلال فترة (1995-1999) أي نسبة 38.46 % من بين مجموع المؤسسات المنحلة، وفي قطاعه الخدمات يوجد 09 مؤسسات منحلة أي نسبة 34.61 % من بين المؤسسات المنحلة، فيما نجد أن عدد المؤسسات المنحلة في المجال الصناعي بلغ 07 مؤسسات أي نسبة 26.92 % من بين المؤسسات المنحلة، كذلك فإن عدد مناصب الشغل المفقودة قدر خلال هذه الفترة بـ : 5286 منصب شغل حيث مثل العمال المسرحون في قطاع البناء والأشغال العمومية نسبة 54.25 % من مجموع المناصب، ونسبة 33.88 % من مجموع العمال المسرحين كانت في قطاع الخدمات والنسبة المتبقية من هذه المجموع أي 11.86 % كانت في قطاع الصناعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Crouchi Rabah. Etude statistique sur la perte d'emploi années (95-99). Séminaire sur les relation de travail. inspection régional du travail batna. 19 mars 2001.

فإذا كانت المرحلة ما بين (1990-1997) حافلة بالإضرابات العمالية والاضطرابات الاجتماعية نتيجة مجموعة من الأسباب التي سبق ذكرها، فإن المرحلة ما بين (1995-1999) بالضبط شهدت حسب الدراسات الإحصائية جملة من المظاهر الناجمة عن سوء التسيير وضعف التخطيط والتنظيم للموارد البشرية في المراحل السابقة، مما أدى خلال هذه المرحلة كما سبق وأن رأينا إلى انتشار ظاهرة تسريح العمال الناتجة عن حل عدد كبير من المؤسسات العمومية، كذلك فقد شهدت سنتي 1999 و 2000 نشاطا للنزاعات الفردية في العمل.

ففي سنة 1999 كان عدد النزاعات 276 نزاعا، منها 224 في القطاع العام أي نسبة 81.15 % من بين النزاعات، و52 نزاعا في القطاع الخاص أي نسبة 18.84 % من مجموع النزاعات، وكانت الأسباب الرئيسية للنزاعات المسجلة في هذه السنة تتعلق بتسريح العمال كسبب رئيسي في النزاعات يأخذ أكثر نسبة حيث بلغت 46.01 % من بين الأسباب المؤثرة، ثم تليها بالنقصان نسبة 14.49 % ممثلة للعطل السنوية كمؤثر، تليها نسبة تأثير الأجور بـ : 12.31، كما تؤثر الأسباب المتبقية بنسب متفاوتة وأقل درجة من السابقة؛ كالعقوبات والتأمين والمنح والعلاوات ..... والترقية إلخ.<sup>1</sup>

أما سنة 2000 فقد بلغ عدد النزاعات الفردية في العمل تقريبا ضعف ما كان عليه في سنة 1999 حيث قدر العدد الإجمالي لها بـ : 503، حيث بلغ عددها في القطاع العام 397 نزاعا أي نسبة 21.27 % من بين النزاعات المسجلة لهذه السنة.

كما نسجل أن نسبة تسريح العمال كسبب رئيسي للنزاعات قد تناقصت في سنة 2000 على ما كان عليه سابقا من 46.01 % إلى 30.21 % سنة 1999، فيما ارتفعت نسب النزاعات بسبب العطل السنوية من 14.49 % إلى 33.20 %، فيما انخفضت نسبة الأجور عن النسبة السابقة من 12.31 % إلى 7.55 %، وكذلك نسبة العقوبات إذ تكاد تكون معدومة حيث تغيرت من 9.78 % إلى 0.39 % في سنة 2000، فيما ارتفعت نسب تأثير المنح العائلية في النزاعات من 3.26 % إلى 19.28 % وبالتالي نستنتج أن أغلب النزاعات لهذه السنة كان راجعا بنسبة كبيرة للعطل السنوية بـ 33.20 % ثم التسريح بـ 30.21 % ثم نسب المنح العائلية بدرجة أقل بـ 12.28 % وتبقى الأسباب الأخرى بتأثيرات ضعيفة.<sup>2</sup>

قروشي رايح : دراسة إحصائية حول النزاعات الفردية في العمل سنة (1999-2000)، ملتقى حول علاقات العمل، مفتشية العمل،

<sup>1</sup> باتنة، 19 مارس 2001، دص

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، دص.

## 4: الإتجاه نحو الخصوصية :

بعد أن تناولنا في المرحلة السابقة كل من عملية الهيكلة واستقلالية المؤسسات، سوف نتناول مرحلة أخرى متداخلة مع سابقتها من حيث الإجراءات القانونية والتي تنص عليها ومتأخرة نوعا ما عن المرحلة السابقة من حيث وجودها كظاهرة بارزة يتميز بها الاقتصاد الوطني تميزا ملحوظا، وهذه الظاهرة هي خصوصية المؤسسات العمومية، وقبل الكلام عن الخصوصية في الجزائر كان من الأخرى الحديث عن هذه الظاهرة كتوجه جديد لمختلف القطاعات العامة على الصعيد العالمي، في ظل ما يسمى بـ"العولمة".

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى نشاط في انتقال المعلومات، وتطورا في وسائل الإعلام، وأصبح تداول البضائع مشتركا في كل أنحاء العالم، والذي أصبح قرية كونية على حد تعبير "ماكلوهان"، وبذلك فإن العولمة هي نتاج للتغير في العلاقات السياسية والاقتصادية بين الدول، وكلمة "عولمة" مشتقة من "عالم"، ومصطلح العولمة العربي هو ترجمة للكلمة الانجليزية « Globalisation » وتعني الكرة الأرضية.<sup>1</sup>

ويرى " تومبسون Thompson " (1992م) أن العلاقات الاقتصادية مرت بثلاث مراحل وهي:

- 1- مرحلة الاقتصادات الدولية : وفيها تبادل تجاري قليل وثنائي في معظمه بينما ظل التوجيه داخليا.
  - 2- مرحلة اقتصاد العالم : " world wide " وفيه توجه نحو التعددية في التجارة والاستثمار كما نجد أن الاقتصاد عملية خارجية لكنها ذات قاعدة محلية في وطن أم.
  - 3- مرحلة اقتصادات عالمية : وفيها توسع أكبر من التعددية التجارية والاستثمارية ولكن تقل فيها أهمية الاقتصاد الوطني والقاعدة الوطنية وهذه المراحل ليست متعارضة ولا تخلو من تداخل في نظر " تمبسون".
- ويقول " دكن diken " (1992) إن النشاط الوطني يتعولم ويعني بذلك أنه يتكامل وظيفيا عبر الحدود الوطنية كما يرى بأن هذا التغير ليس دوليا فقط لأن الدولي مجرد انتشار جغرافي متزايد بينما العولمة معقدة أكثر كما يركز " دكن " على اعتبارها عملية لا كحالة ثابتة، وهذه العملية تعني تحول الإنتاج والصناعة والشركات من القطرية إلى العالمية، وبالتالي يرى بأن زمن المركز والأطراف قد انتهى.<sup>2</sup>

أحمد عبد الرحمان أحمد : "العولمة المفهوم والمظاهر والمسببات"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 26: 1، العدد، 1، ربيع 1998 ص: 52  
<sup>2</sup>المرجع السابق ص: 53

ومن أهم أسباب العولمة حسب " غرينوي " (1991) أن التجارة العالمية ازدادت بعد الحرب العالمية الثانية أربعين ضعفا ما بين (1950-1987)، كذلك فإن ثلث الإنتاج العالمي يتم تداوله بين الدول اليوم، كما تضاعف حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة أكثر من 16 مرة خلال أقل من ربع قرن بين سنتي (1971-1993) وبروز التدفقات الرأسمالية كقوة محركة للاقتصاد الدولي.<sup>1</sup>

فيما نجد أن الدول النامية قد حافظت على حصتها من التجارة الخارجية والاستثمارات المباشرة وبلغت نسبة صادرات الدول النامية 18 % سنة 1970 وارتفعت إلى 28 % سنة 1980 وانخفضت من 25 % سنة 1985 إلى 23 % سنة 1990 ووصلت سنة 1993 إلى نسبة 27 %.<sup>2</sup>

وقدرت نسبة صادرات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 7.7 % سنة 1980 ونسبة 3.3 % سنة 1985 ووصلت إلى 2.7 % سنة 1990، وهذه المؤشرات الرقمية دليل على توجهات الدول النامية نحو عولمة الإنتاج والاستثمار، رغم أن مساهمة الدول النامية تختلف من دولة إلى أخرى، حيث كان مصدر زيادة حصص الدول النامية في هذه المساهمة هو الدول الحديثة التصنيع والدول الآسيوية خصوصا وجنوب شرق آسيا، وإذا اعتبرنا أن العولمة عملية معقدة فإن لها مظاهر ومسببات وهي:<sup>3</sup>

- تحرير التجارة من قيود الدولة الوطنية.
- حركة التكامل الاقتصادي بين الدول وظهور تكتلات على الصعيد الدولي العالمي.
- ظهور الشركات غير الوطنية ومتعددة الجنسيات.
- التطورات التقنية وانتشار التكنولوجيا الصناعية المتطورة ووسائل المعلوماتية.
- التحولات الأيديولوجية؛ سقوط الأيديولوجية الماركسية، وحلول الأيديولوجية الليبرالية.

وهذا السبب الأخير أدى إلى ظاهرة خوصصة المؤسسات العمومية.<sup>4</sup>

وما يهمنا هنا هو الحديث عن أهم مظاهر العولمة، وهي ظاهرة التخصيص والذي يعرف بأنه « مجرد إعادة ملكية القطاع العام للأفراد حيثما كانوا عن طريق البيع، أو هي مجرد العودة للعمل بآليات اقتصاد السوق دون إعادة الاعتبار للقطاع الخاص».<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: (55، 56)

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 59

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 59

<sup>4</sup> لمزيد من الاطلاع انظر المرجع السابق ص ص: (60، 76)

<sup>5</sup> ط1، 1999، ص: 31 محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق: "الخصخصة، أفاقها وأبعادها" دار الفكر، دمشق، سوريا، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان،

وكما هو معلوم ففي مرحلة شباب الاقتصاد الاشتراكي استولى القطاع العام على القطاع الخاص وصادر كل ما حققه من نتائج حسب التكتيك الماركسي، وعكس ذلك ففي الدول الرأسمالية تم الاعتماد على القطاع الخاص قطاعا رائدا ورئيسيا في تحقيق وسيلة التنمية، والاعتماد على آلية السوق في تحديد سقف الإنتاج وكيفية توزيعه وتحفيزه<sup>1</sup>.

وبالتالي تمثل ظاهرة خصوصية المؤسسات العمومية سياسة مقصودة، تسعى للعدول عن الاقتصاد الاشتراكي الممركز، وبالتالي العدول عن المبادئ التي يقوم عليها، وهذه المبادئ هي :

- ضرورة قيام الدولة بإدارة الاقتصاد عن طريق التوجيه والتدخل المباشر في العملية الإنتاجية.

- حماية الدولة للسكان محدودي الدخل بتحديد سعر مختلف المنتجات التي تتداول.

- تحقيق الدخل لأكبر عدد ممكن من الناس، ضمانا لتوزيع القوة الشرائية بشكل واسع بفرض الضرائب.

- تحديد سقف الملكية وللدخل ومشاركة العمال في الأرباح<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن النظام الاشتراكي يهدف إلى توزيع الثروة أكثر من إنتاجها، وأدى إلى تطبيق مثل هذه المبادئ في الدول النامية -بما فيها الجزائر- عبر عقود التسخير الاشتراكي إلى اهتلاك الثروة في ظل تزايد معتبر لعدد السكان، وعدم قدرة الدولة على تلبية حاجياتهم مع فشل المؤسسات العمومية اقتصاديا واجتماعيا، وعدم قدرة الدولة على تمويل معظم المشاريع الاقتصادية التي أصيبت بالعجز، وبالتالي بدأ انهيار القطاع العام، وبدأ التفكير يتجه نحو القطاع الخاص.

وبالتالي وجدت دول العالم الثالث التابعة للخط الاشتراكي نفسها معلنة عن فتح مزاد لبيع مؤسساتها التي أرادت لها لعقود طويلة من الزمن، تبدأ في ظل العولمة رسملة الدول

<sup>1</sup> محمد رياض الأبرش المرجع السابق:ص:31 .  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص:33.

حيال عجزها الكبير في الميزانية، وخضوعها مضطرة للاستدانة بامضائها سندات بمعدلات فوائد عالية، تكلفها كثيرا من التبعية السياسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

وفي سياق التكتيكات الرأسمالية الجديدة تجد دول العالم الثالث بما فيها الجزائر نفسها مرغمة للتحويل من النظام الاشتراكي إلى الليبرالية الجديدة، والتي تعني « ذلك التيار النيوكلاسيكي في الفكر الاقتصادي الرأسمالي الذي أخذ سبيله إلى التطبيق في الدول الرأسمالية مؤخرا، والذي يؤمن إيمانا مطلقا بآليات السوق وبالمنافسة وبالمبادلات الفردية، ويعادي التدخل الحكومي في مجال الاقتصاد، ويضع الفرد - وهو عادة صاحب رأس المال- في بؤرة العناية والاهتمام ». <sup>2</sup>

وفي سياق هذا التوجه الليبرالي، ومن خلال سياسة الإصلاحات التي تتبعها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإحداث تغييرات هيكلية تسمح لها بالدخول لاقتصاد السوق، وبالتالي التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية، باعتبارها مرحلة انتقالية حالية نحو اقتصاد السوق، والخصوصية في بعدها القانوني تعني :

خصوصية الدول بالانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص لرأس المال الدولة، والرأس مال العمومي، وتأسيس الشركات العمومية القابضة، كما تعني :  
خصوصية المؤسسات العمومية من خلال تحويل الملكية، كمعاملة ترمي إلى نقل المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين ومعنويين. وتهدف الخصوصية في بعدها السياسي إلى وضع حد للتمييز السياسي بين القطاع العمومي والقطاع الخاص وكسر الممارسات الاحتكارية البيروقراطية، وتنازل الدولة عن تسيير الاقتصاد.

<sup>1</sup> محمد رياض الايرش ، المرجع السابق ، ص:30 .  
صالح ياسر حسن: "الليبرالية - الخصوصية وبرامج التكيف الهيكلي بين أوام الخطاب الإيديولوجي، وحقائق إعادة إنتاج التبعية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، العدد 12 ، 1999 ، ص:65.

## خلاصة:

إن التحول الجزئي للجزائر نحو اقتصاد السوق من خلال عملية خصوصية المؤسسات العمومية كان يهدف من الناحية الاقتصادية إلى تحويل مؤسسات الدولة العمومية إلى مؤسسات خاصة، أما على الصعيد الاجتماعي فقد أدت الخصوصية إلى إحداث تشققات في النموذج التنموي الجزائري بدعوى تحرير الاقتصاد من المركزية وإقامة اقتصاد سوق في ظل العدالة الاجتماعية.

كما كان استجابة لمجموعة من الظروف والأسباب من أهمها : أزمة نظام الإنتاج الصناعي سنة (1988-1993)، حيث عجزت الدولة عن تسيير الرأسمال، فواجهت أزمة تسيير رأس المال بواسطة صناديق المساهمة خلال المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة والاستقلالية.

كذلك هيمنة رأسمالية خاصة وطنية، وتبني الجزائر لسياسة الانفتاح على الرأسمال الدولي من خلال الشراكة في إطار عولمة الاقتصاد.

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 يميز هذه التبعية وتلك أن الجزائر ومثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيئاً ذا أهمية من داخلها على تطوير الإمكانيات البشرية، خلاف الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل.

# الفصل الخامس : التنمية البشرية في

## الجزائر بعد سنة 2000

أولاً: القرارات السياسية والتشريعية.

ثانياً: التسيير الاقتصادي والتشغيل.

ثالثاً: التعليم والتكوين المهني.

رابعاً: التنمية البشرية بالجزائر من خلال تقارير التنمية البشرية.

خامساً: نتائج الدراسة النظرية.



**تمهيد:**

لقد استطاعت الإستراتيجية السياسية التي اعتمدها السلطات الجزائرية من خلال مختلف المواعيد الانتخابية تعزيز الاستقرار الاجتماعي والمؤسسي وتمثل بؤادر نجاح مشروع المصالحة الوطنية وعودة السلم المدني، مؤشرات حقيقية لترسيخ التحول الديمقراطي بالجزائر وإطلاق مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لقد توجهت سياسة الدولة الجزائرية في هذه المرحلة إلى ترقية التنمية الاقتصادية المستدامة في ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية أقل ما يقال عنها أنها مريحة، كما يمكن وصف هذه المرحلة بالفرصة التاريخية لمعاودة الانطلاق والنهوض بالاقتصاد، والمحافظة على الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي والاستغلال الفعال لمواردها من خلال العديد من البرامج التنموية المعتمدة؛ مما عزز في التكفل بالمطالب الاجتماعية للسكان خصت الطبقات ذات الدخل المنخفض، ففي الفترة الممتدة بين (1999، 2007) تطور حجم الناتج المحلي الإجمالي، وسوف نحاول في هذا الفصل رصد واقع التنمية البشرية في الجزائر في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي، مع تتبع وضعية التنمية البشرية في الجزائر في ظل تقارير التنمية البشرية إلى غاية سنة 2011.

## أولاً: التطورات السياسية والتشريعية:

ارتبط الاهتمام بمسألة الحكم بالاهتمام المتزايد بالتنمية البشرية المطردة، كون نوعية الحكم وإدارة شؤون المجتمع والدولة شديد الصلة بنجاح التنمية أو فشلها، ومفهوم الحكم لا يقتصر على الحكومة أو الدولة بل يشمل القطاع الخاص والمجتمع المدني، كونه يتعلق بمباشرة السلطات والصلاحيات السياسية والاقتصادية والإدارية، كما يتناول الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات التي تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن حقوقهم والتمتع بها وأداء التزاماتهم وتسوية خلافاتهم.

لذلك فإن مفهوم الحكم يركز على بناء وتحسين القدرات على مستوى الهيئات التشريعية والتنفيذية والقضائية، وعلى مستوى الحكم المحلي ومنظمات المجتمع المدني والقطاع العام والخاص<sup>1</sup>.

وفي سياق التوجهات الليبرالية الجديدة أعيد النظر في قضية الحكم ودور الدولة في التنمية—خاصة في الدول النامية- حيث أصبح مصطلح أسلوب الحكم بارزا في خطاب المؤسسات الدولية المانحة، بل إن مساعداتها المالية صارت مشروطة بالحكم الرشيد.

### 1/ مفهوم أسلوب الحكم:

ورد في أدبيات البنك الدولي سنة 1989 استعمال مفهوم أسلوب الحكم على أنه ممارسة السلطة لإدارة شؤون الدولة.<sup>2</sup>

وفي الدراسات التي أجراها البنك عام 1992 حددت ثلاثة أبعاد للمفهوم هي:

#### -شكل النظام السياسي-

#### -أسلوب إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة لتحقيق التنمية-

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دار الشروق، القاهرة، مصر، ط1، 2000 ص (37).

<sup>2</sup> راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، مشروع دعم التكامل الإفريقي ط1، 2005 ص ص 27

-مدى قدرة الدولة على صياغة وبلورة وتنفيذ السياسات والقيام بالوظائف المكلفة بها<sup>1</sup>.

وفي أدبيات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي سنة 1995 عرف أسلوب الحكم بأنه "استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"<sup>2</sup>.

كما جاء في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أن أسلوب الحكم هو "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية، لإدارة شؤون الدولة، على كافة المستويات، ويشمل ذلك الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم"<sup>3</sup>.

## 2/ مفهوم الحكم الرشيد:

جاء في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تعريف للحكم الرشيد أو الجيد بأنه: "الحكم القائم على المشاركة والشفافية والمساءلة ودعم سيادة القانون، ويضمن هذا النوع من الحكم وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حسب احتياجات الأغلبية، المطلقة في المجتمع، كما يضمن التعبير عن أكثر الأفراد فقرا و ضعفا عند اتخاذ القرار حول تخصيص موارد التنمية"<sup>4</sup>.

## 3/ مقومات الحكم الرشيد:

طبقا للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فإن من أهم مقومات الحكم الرشيد ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 27

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص: 28

<sup>3</sup> نفس المكان

<sup>4</sup> نفس المكان

**أ/المشاركة:** وتعني إتاحة الفرصة لكل أفراد المجتمع في عرض قضاياهم والتعبير عن مصالحهم، وإبداء رأيهم في النتائج المتوقعة من قرارات معينة وإعطائهم فرصة حقيقة للتأثير في عملية صنع القرارات.

**ب/الشفافية:** وتعني توفر قاعدة معلومات صحيحة، ودقيقة، وشاملة، مع تمكين المواطن منها.

**ج/المحاسبة:** وترمي إلى خضوع الموظفين العموميين للرقابة والمساءلة عن ممارساتهم للسلطة الممنوحة، مع تقبل تحمل المسؤولية ولو جزئياً عن الفشل، أو عدم الكفاءة، أو الغش، مع استجابتهم للنقد، وما يلزم عنه من تعديل في القرارات.

**ح/حكم القانون:** أي توافر سياسات تقنن ممارسة الأفراد والجماعات وأهل الحكم، وممارستهم لأصلاحياتهم في كل المجالات، مع كفالة المساواة أمام القانون للجميع، من خلال التمتع بفرض الحماية القانونية لحقوقهم أم للتعرض للعقاب بمقتضى القانون الساري، وحكم القانون من الشروط الضرورية لإعمال مبدأ المحاسبة.

**خ/الفاعلية:** وتعني التوصل إلى أفضل استخدام للموارد، استجابة للحاجيات الجماعية، وهذا يتطلب القدرة والكفاءة من جانب مؤسسات الحكم، فضلا عن تحسس هموم الناس ومصالحهم لدى هذه المؤسسات.

**د/الإنصاف:** ويعني كفالة معاملة عادلة وغير متحيزة للجميع، فضلا عن التوزيع العادل لثمار التنمية وأعمالها<sup>1</sup>.

وتعمل المقومات السابقة متظافرة فيما بينها، متفاعلة ومتكاملة لتكفل جودة الحكم وترشيده، كذلك فإن التعريفات التي أوردناها حول أسلوب الحكم والحكم الرشيد لا تعني أن هذه المفاهيم تعلن عن مولد لنموذج حكم لم تكن له سابقة في التاريخ، بل إن مقومات الرشادة قد توافرت في العديد من نماذج الحكم على مر التاريخ، إلا أنه يمكن اعتبار هذه المفاهيم وصفة غربية للدول النامية -مشروطة التطبيق- من أجل تجاوز معوقات التنمية ذات العلاقة الوطيدة بنظام الحكم السيئ في الدول النامية، ونجد في قول برهان غليون

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي، مرجع سابق ص ص (37، 38).

ما يوضح هذه المعوقات وهو يصف طبيعة السلطة العربية فيقول: "تشكل ظواهر انعدام آليات التداول الطبيعي للسلطة واحتكار مراكز القيادة من قبل نخبات لا تتمتع في أغلب الأحيان بالحد الأدنى من الأخلاق المدنية، و الكفاءة المهنية، وغياب الحريات العامة، و تفاقم الانتهاكات اليومية لحقوق الإنسان، وفرض المراقبة السياسية، والفكرية على الأفراد، وهيمنة السلطة الشخصية من النمط الأبوي، و الخلط الغامض بين الدولة والحزب الواحد والقبيلة والطائفة، وتعميم إجراءات التعسف السياسي والقانوني، والتمييز المكشوف بين المواطنين، والنقم والعقاب الجماعيين، كل هذه الظواهر التي لا يمكن أن تخفى على عين أي مراقب، تشكل الحقيقة اليومية للسلطة في المجتمعات العربية، وتعكس القطيعة التي لا تكف عن التفاقم بين الدولة والمجتمع<sup>1</sup>.

مثلت الانتخابات الرئاسية المسبقة 1999 محطة جديدة في تاريخ الدولة الجزائرية، ميزها ترشح عبد العزيز بوتفليقة، والذي اتهم بأنه الواجهة الجديدة لحكم الأقلية النافذة، وعلى الرغم من هذه الشكوك في نزاهة الانتخابات وحرية الترشيح فيها إلا أن الرجل قد أظهر من الحنكة والدبلوماسية وأساليب الإقناع ما مكنه من التأسيس لمرحلة جديدة قاعدتها المصالحة الوطنية، وهدفها لم شمل كل الجزائريين كيما كانوا وحيث ما وجدوا. وقد عبر في أغلب خطابه على مقدرته على فعل ذلك بقوله (إطفاء الجمره) هذه الأخيرة التي كادت أن تآكل الأخضر واليابس، وقد فعلت قبل مجيئه إلى السلطة.

وحسب الأستاذ محمد بوضياف: "فإن هناك إجماعا بين مختلف الأدبيات التي تناولت بالدراسة موضوع السلطة: أن هناك نوعين من السلطة في الجزائر، سلطة فعلية خفية يقبض على مقاليدها بعض القيادات السامية في الجيش وحلفائهم من أصحاب المصالح، والثانية سلطة شكلية ظاهرة في يد مدنيين مهمتهم تسيير شؤون الدولة في إطار ما تحدده السلطة الأولى، ويمثل منصب رئيس الجمهورية مفتاح اللعبة السياسية في النظام السياسي الجزائري"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد إبراهيم مرجع سابق: ص74  
محمد بوضياف: النظام السياسي الجزائري في ظل خيار المصالحة الوطنية، التطور والمشاهد المحتملة: المجلة العربية للعلوم السياسية،  
<sup>2</sup> الجمعية العربية للعلوم السياسية، العدد 29، سنة 2011، بيروت لبنان ص: 10.

وقد تمكن عبد العزيز بوتفليقة في كسب الرهان المتمثل في خيار الشعب للمصالحة الوطنية، والتي هي جوهر مشروعه، وتمكن من افتكاك مشروعية انتخابية واضحة، واتجهت المساعي في اتجاه الحل السياسي كبديل عن الحل العسكري.

أما عن انتخابات 2002 التشريعية فمثلت أحد الرهانات الهامة بالنسبة لمؤسسة الرئاسة، وأصبح التصويت لصالح أحزاب الائتلاف يصب في صالح الرئيس وتزكية ثنائية لبرنامج، وتم توفير كل الظروف لكي تكون انتخابات حرة ونزيهة، وقد عالج الرئيس بعض المسائل العالقة بحكمة متناهية، وكان على رأسها الإعلان عن دستورية اللغة الأمازيغية، كما حث الرئيس على تقليص عدد مكاتب التصويت المتنقلة، ومنع القوى العمومية من دخول مكاتب التصويت، وإلزام وسائل الإعلام بمعاملة جميع المرشحين بشكل عادل، كما شدد رئيس اللجنة الوطنية المستقلة لمراقبة الانتخابات التشريعية "سعيد بوشعير" على ضرورة انخراط الأحزاب في عملية المراقبة لمنع أي تزوير، ورغم اتخاذ كل التدابير إلا أن نسبة مقاطعة الانتخابات بلغت 53.91 بالمائة<sup>1</sup>.

في حين مثلت انتخابات 2004 الرئاسية تحديا في تكريس المشاركة السياسية والممارسة الانتخابية الحرة والنزيهة، حيث تم تزكيته من قبل العديد من الجهات المحلية والدولية، حيث لم تحسم نتائجها ابتداء وفاز فيها عبد العزيز بوتفليقة بنسبة 84.99 بالمائة. كما جرت الانتخابات التشريعية 2007 في موعدها المحدد، مع إدخال بعض التعديلات على قانون الانتخابات، كإشراف القضاء عليها، تطهير القوائم الانتخابية وبرمجتها بالإعلام الآلي على المستوى الوطني، فتح مكاتب ومراكز تصويت للمراقبين، إشراك قوات الجيش والأمن والحماية المدنية بالتصويت في أماكن سكنهم، إلغاء المكاتب الخاصة، تمكين المرشحين من الحصول عن نسخ من القوائم الانتخابية... إلخ من الإجراءات التي تكفل نزاهة الانتخابات واستطاعت الإستراتيجية السياسية المعتمدة تعزيز الاستقرار الاجتماعي والمؤسسي، وعودة السلم المدني، وإطلاق مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق ص: 17

<sup>2</sup> محمد بوضياف المرجع السابق ، ص: (18 ، 20) .

## ثانيا: التسيير الاقتصادي والتشغيل:

## 1/ المؤشرات الاقتصادية:

لقد توجهت سياسة الدولة الجزائرية في هذه المرحلة إلى ترقية التنمية الاقتصادية المستدامة في ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية أقل ما يقال عنها أنها مريحة، كما يمكن وصف هذه المرحلة بالفرصة التاريخية لمعاودة الانطلاق والنهوض بالاقتصاد الوطني من جديد، فبفضل سياستها (الدولة) في المحافظة على الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي والاستغلال الفعال لمواردها. فقد شكلت برامج التنمية وبرامج دعم الإنعاش الاقتصادي، والبرنامج التكميلي لدعم النمو (2005 ، 2009)، والبرامج الخاصة "الهضاب العليا"، و"برنامج الجنوب" والتي بلغت كلفتها 207 مليار دولار دعما قويا لنمو اقتصادي قوي؛ مما عزز في التكفل بالمطالب الاجتماعية للسكان خست الطبقات ذات الدخل المنخفض، ففي الفترة الممتدة بين (1999، 2007) تطور حجم الناتج المحلي الإجمالي بمعدل سنوي متوسط قدره 4 بالمائة، رغم أن هذا النمو يرتبط بدرجة كبيرة بالمحروقات، فحصة القطاع الصناعي خارج المحروقات سجلت خلال هذه الفترة معدلات نمو منخفضة بمتوسط 2 بالمائة خلال هذه الفترة، كما نسجل تحسن الوضعية المالية للجزائر خلال هذه الفترة في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

بلغ الرصيد الإجمالي لميزان المدفوعات 30.4 مليار دولار أمريكي في سنة 2009. وهو ما يمثل 23 بالمائة من الناتج المحلي الخام، مقابل 2.2 مليار دولار أمريكي في سنة 1999.

بلغت نسبة خدمة الدين على الصادرات من سلع وخدمات 2.7 بالمائة في 2007 بينما كانت تبلغ 36.1 بالمائة سنة 1999.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة سنة 2008 ص: (271)، (272).

انخفض مجموع الديون الأجلة والمتوسطة والطويلة إلى 2.7 من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2007، بينما كان يشكل 58.3 في عام 1999، مع وجود مخزون يقدر بـ 28.1 مليار دولار أمريكي. ارتفاع احتياطي الصرف من 4.6 شهرا إلى 40 شهرا<sup>1</sup>، كما كان لهذه الوضعية الاقتصادية جميل الأثر على العديد من المناحي الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالعديد من المنجزات المحققة في مختلف القطاعات، كالصحة والتعليم، وسوف نأتي على ذكرها في مواضع أخرى، ومن منجزات هذه المرحلة أيضا:

زيادة حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حيث ارتفعت من 1623.3 دولارا سنة 1999 إلى 3971 دولارا سنة 2007، أي بزيادة تقدر بنحو 12 بالمائة كمعدل سنوي خلال هذه الفترة.

ارتفاع معدل استهلاك الأسرة بمعدل 3.7 بالمائة سنويا خلال الفترة (1999، 2007) نتيجة تطور دخل الأسرة.

تضاعف الأجر الوطني المضمون من 6000 إلى 12000 خلال نفس الفترة. الزيادة المعتبرة في الأجور في مختلف القطاعات لتعزيز القدرة الشرائية وتحسين الظروف المعيشية للسكان.

وقد سمح النمو المسجل في خفض نسبة البطالة من نسبة 29.3 بالمائة سنة 1999 إلى نسبة 15.3 بالمائة سنة 2005، ثم 12.3 بالمائة سنة 2006، لتصل إلى 11.8 بالمائة سنة 2007، ليتوقع وصولها إلى 10 بالمائة سنة 2007-2010. التحكم في التضخم فبعد أن كان يصل إلى 30 بالمائة في التسعينات حصر في متوسط سنوي يقدر 2.5 بالمائة بين الفترة 1999-2007.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المصدر السابق ص: (272، 273).



وتم التحكم في التضخم مع زيادة في أسعار السلع الاستهلاكية عند حوالي 2.5 بالمائة كمعدل سنوي.<sup>1</sup>

## 2/ مؤشرات سوق العمل والتشغيل:

لقد أدت التطورات الإيجابية في المؤشرات الاقتصادية إلى تحسن ملحوظ في سوق العمل والتشغيل، فكون التشغيل الهدف الثاني للسياسة النقدية، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، لذلك فإن عدم تحقيق النمو الاقتصادي ينعكس سلباً على هدف التشغيل، فقد سجلت نسبة البطالة 24.8 بالمائة سنة 1994، لترتفع إلى 28 في المائة سنة 1995، وتبلغ ذروتها سنة 2000 بنسبة 29.5 بالمائة، وهذا الارتفاع تبرره السياسة الانكماشية المطبقة سنة 2000، مما انعكس على الطلب الكلي والاستثمار والعمالة، إلى جانب التذبذب في معدل النمو الاقتصادي، والتفاوت بينه وبين النمو السكاني، غير أن معدلات البطالة بدأت في التراجع ابتداء من سنة 2001، والتي تزامنت مع بدء تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي، والذي يسعى إلى تحقيق حالة العمالة الكاملة، بتنشيط الاستثمار وتخفيض معدلات الفائدة، وقد سعى برنامج الإنعاش لتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

-خلق فرص عمل بمعدل صافي تراوح ما بين 350000 و400000 وظيفة في السنة.

-عدد العاملين الدائمين قياساً بالعدد الإجمالي للعمال يفوق الثلث (38 بالمائة).

-استقرت نسبة التشغيل من طرف أرباب العمل والمهنة الحرة عند 30 بالمائة من

إجمالي سوق العمل طول الفترة الممتدة من 2001 - 2007.

-ارتفع عدد العاملين من 6 مليون سنة 1999 إلى 9.3 مليون سنة 2007، فقدر

النمو لنفس الفترة بـ: 65.5 بالمائة.

وتبين الجداول التالية (1، 2، 3) نتائج خلق فرص العمل للمرحلة<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> المصدر السابق: ص(273، 275)  
بالعزوز بن علي وطيبية عبد العزيز: السياسات النقدية واستهداف التضخم في الجزائر خلال الفترة (1990، 2006)، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد: 41، سنة 2008، ص: 36.  
<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المصدر السابق، ص: 276.  
<sup>3</sup>

## جدول رقم (1) يبين تطور عدد العاملين حسب قطاع النشاط (1999-2007)\*

السنوات	1999	2004	2005	2007
إجمالي فرص العمل	6.073.000	8.046.000	8.497.000	9.300.000
في قطاع الزراعة	1.185.000	1.617.000	1.683.000	1.852.000
في قطاع الصناعة	493.000	523.000	523.000	522.000
في قطاع البناء والأشغال، العمومية	743.000	977.000	1.050.000	1258.000
في قطاع التجارة والمصالح الإدارية	2477.000	2.859.000	2.966.000	3.143.000
أشكال خاصة للتشغيل (غير رسمي أجهزة مساعدة على التشغيل (منزلي)	1.175.000	2.070.000	2.275.000	2.525.000

وتجدر بنا الإشارة إلى أن تباطؤ وتيرة ارتفاع نسبة البطالة يرجع إلى انخفاض نسب تسريح العمال المتواصل، فخلال السنوات 2000 ، 2001 ، 2003 لم تخص التسريحات لأسباب اقتصادية على التوالي سوى: 273 ، 174 ، 76.

كما سمح المخطط الوطني للتنمية الفلاحية بإنشاء حوالي: 400000 منصب شغل دائم سنة 2001 (عدد محدد من العمال لفترة محددة من الزمن).

كما يستخدم نفس القطاع 2.3570963 نسمة، منهم 1.285.894 عاملا دائما.

كما ساهم مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي في توفير 647.000 منصب شغل، 53 بالمائة منها مناصب دائمة. وذلك في الفترة 2002 ، 2003.

وقد سجلت مختلف الأجهزة الخاصة بالشغل نسبة إدماج مهني قدرت بـ: 2.4 بالمائة لنفس الفترة.<sup>1</sup>

\* المصدر السابق ص: 276

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، لجنة التنمية البشرية ، مشروع التقرير الوطني الرابع حول التنمية البشرية: سنة 2002 ، ص: 146 .

وقد بلغ صافي خلق فرص العمل 1.205.000 في الفترة الممتدة بين (2000-2003).

جدول رقم (2) يبين تطور توفير فرص العمل حسب قطاعات النشاط (2000-2003)\*.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2003-2000
إجمالي فرص العمل	168.000	356.000	32.000	361.000	1.205.000+
في قطاع الزراعة	—	143.000	110.000	127.000	380.000+
في قطاع الصناعة	6.000	4.000	1.000	6.000	17.000+
في قطاع البناء والأشغال العمومية	38.000	22.000	57.000	47.000	164.000+.
في قطاع التجارة والمصالح الإدارية	36.000	52.000	95.000	99.000	282.000+
أجهزة مساعدة تشغيل غير رسمي منزلي	88.000	135.000	57.000	82.000	362.000

كما يبين الجدول التالي تضاعف فرص العمل، حيث انتقلت من 773.000 سنة 2004 إلى 1.993.000 سنة 2007.

\*الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة سنة 2008 ص 277.

جدول رقم (3) يبين تطور توفير فرص العمل حسب قطاع النشاط (2004-2007)\*.

السنوات	2004	2005	2006	2007	(2007) (2004)
إجمالي فرص العمل	773.000	488.000	505.000	267.000	1.993.000+
في قطاع الزراعة	52.000	66.000	97.000	72.000	287.000+
في قطاع الصناعة	13.000	-	2.000	3.000	12.000+
في قطاع البناء والأشغال العمومية	73.000	70.000	110.000	98.000	351.000
في قطاع التجارة والمصالح العمومية	102.000	105.000	86.000	91.000	384.000
أشكال خاصة للتشغيل (تشغيل غير رسمي أجهزة مساعدة على التشغيل+العمل في البيت...)	533.000	206.000	211.000	9.000	959.000

ونسجل من خلال الجدولين السابقين أنه قد قدر صافي خلق فرص العمل خلال الفترة الممتدة بين 2004-2007 بـ: 1.993.000 وظيفة.

وخلال الفترة الممتدة بين 1999-2007 بلغ صافي خلق فرص العمل 3.198.000 وظيفة.

كما أن الحكومة الجزائرية اعتمدت إستراتيجية لترقية التشغيل ومكافحة البطالة في شهر أفريل لعام 2008، حيث ركزت على الأهداف التالية:

\* المصدر السابق ص: 277.

ترقية التكوين لتسهيل الاندماج في عالم العمل باعتماد سياسة تحفيزية فيما يخص المؤسسات، تحسين وتحديث إدارة سوق العمل، ترقية تشغيل الشباب، إصلاح وتحديث تسيير مصلحة التشغيل العمومي من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل، خلق وتأسيس هيئة تنسيقية ما بين القطاعات، متابعة ومراقبة وتقييم ميكنزمات تسيير سوق العمل، دعم تطوير المقاولات، دعم ترقية العمل المأجور.

وقد سمحت الإستراتيجية بإدماج 60.000 مستفيد في القطاع الاقتصادي، كما شرع في الفاتح من جوان في تنفيذ المحور الرابع من الإستراتيجية للإدماج المهني للباحثين عن العمل لأول مرة، والذين دخلوا عالم الشغل المقدرين ب: 102480 حسب الصيغ التالية لعقود التشغيل:

- عقود تشغيل حاملي الشهادات الجامعية وبلغ عددهم: 34506.

- عقود الإدماج المهني لحاملي شهادات التعليم المتوسط والتكوين والتعليم المهني

وعددهم: 21821.

- عقود التكوين والإدماج موجهة للشباب غير المؤهلين: وعددهم: 46153.

كما تم توسيع التشغيل لينتقل للمتعاملين الخواص بموجب القانون 04-19 الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 2004 المتعلق بتوزيع العمال ومراقبة الشغل، كما سمح هذا النظام للبلديات بالمشاركة في تشغيل اليد العاملة في حالة عدم وجود وكالة محلية للتشغيل بشرط إبرام اتفاقية مع هذه الأخيرة.

فيما يتعلق بالعقد الاجتماعي والاقتصادي شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا ميزه الحوار والتشاور بين مختلف السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين (النقابة والمنظمات والحكومة)، فمنذ 1999 إلى 2008 تم إبرام 55 اتفاقية جماعية بين الفروع، 92 اتفاقا جماعيا بين الفروع، و 2.796 اتفاقية جماعية بين المؤسسات، و 13.105 اتفاق جماعي بين المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر السابق ص ص (278 ، 281)

كما تم تعزيز وظيفة مفتشيه العمل في مجال مراقبة ظروف العمل بتأسيس معهد وطني للوقاية من الأخطار المهنية، مع الشروع في ترقية وسائل مراقبة مصالح مفتشيه العمل من خلال تزويدها بوسائل النقل وأدوات تقييم الأخطار المهنية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المصدر السابق ص ص(280 ، 281)

## ثالثا: التعليم والتكوين المهني:

## 1/ التعليم:

شهد العالم في ظل العولمة تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتنظيمية، عملت على قلب موازين القوى على المستوى العالمي، مؤثرة على مختلف المؤسسات والأنظمة القطرية والوطنية، خاصة ما تعلق منها بدول العالم الثالث، كظاهرة التحول الديمقراطي المحدود في شمال إفريقيا عامة والجزائر على وجه الخصوص، وقد كان لهذا التحول أثر على المؤسسات الوطنية، وعلى رأسها المؤسسات التربوية استجابة لما تمليه المرحلة الراهنة من توجهات.

ففي ظل هذه التغيرات وجدت المؤسسة التربوية نفسها تتخبط في عدة مشاكل كان أبرزها.

-مشكلة طغيان الكمية في مقابل النوعية.

-مشكلة ضعف التأطير وعدم مسابرة لمختلف التغيرات الجديدة في مجال المعرفة والعلم والتكنولوجيا.

-عجز البرامج التعليمية وعدم نجاعتها.

لتجاوز هذه المشاكل تبنت وزارة التربية إستراتيجية مشروع لإصلاح التعليم، يتركز بالأساس على هيكلة التعليم وإصلاح البرامج التعليمية، وإعداد برامج لتكوين وتأطير المكونين للرفع من كفاءة الأداء، ولأجل تجسيد هذه الإصلاحات جاء مشروع المؤسسة التربوية كمنهج تربوي بيداغوجي هدفه التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم، وظروف عمل المجموعة التربوية، وجعلها تستجيب للمتطلبات والحاجيات الخاصة للتلاميذ، وذلك بتكليفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة في إطار احترام الأهداف والغايات الوطنية.

وحيث إن ترشيد تسيير المؤسسة التربوية دعامة أساسية لبلورة سياسة الحكم الراشد كون مخرجات المؤسسة التربوية هي أفراد المجتمع عامة وكوادره المستقبلية

خاصة في المجال التربوي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ وفي ذلك يقول عبد الحميد بن باديس: "صلاح النفس هو صلاح الفرد وصلاح الفرد هو صلاح المجموع"<sup>1</sup>. و يقول سيد قطب في التربية: "هي منهج متكامل لا يترك صغيرة ولا كبيرة، يشمل النفس الإنسانية بحذافيرها، ويشمل الحياة البشرية بالتفصيل، فقد كان من أثره تلك الأمة التي غدت تعمل وتبني وتقيم مثلا أخلاقية وإنسانية غير معهودة من قبل ولا من بعد، ونشر النور والهدى وتنشأ الحياة بإذن ربها من جديد، فكانت أمة فريدة في التاريخ"<sup>2</sup>.

لقد تبنت المدرسة الجزائرية في توجهاتها الجديدة شعار تعميم التمدرس للجميع، من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي، ويبدو أن الجزائر مصممة على التزامها بتحقيق الأهداف الستة المقررة في إطار برنامج التعليم للجميع، وكذا أهداف الألفية للتنمية إلى غاية 2015.

بالإضافة إلى الأهداف الدولية التي تسعى المنظومة التربوية إلى تجسيدها، أكد المجلس الوزاري على تأمين تنفيذ الإصلاح التربوي وتقرير خطوطه العريضة بتاريخ 30 أبريل 2002. وقد تمحور الإصلاح برمته على الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- تعميم تدريجي للتعليم التحضيري لجميع الأطفال البالغين من العمر 05 سنوات.
- تمدرس جميع الأطفال الذين هم في سن التمدرس.
- تمكين التحاق 90 بالمائة من فئة ما في سن نهاية التعليم الإلزامي حتى بعد إعادة السنة مرة أو اثنتين.
- العمل على تمكين التحاق 75 بالمائة من التلاميذ الذين أنهوا التعليم الإلزامي بالتعليم ما بعد الإلزامي، إلا أن تحسين هذه النتيجة متوقف على تنمية التعليم المهني.

<sup>1</sup> حسين لوشن ، "إستراتيجية إصلاح التعليم في العالم العربي و الإسلامي" مجلة الإحياء كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامي العدد الثامن 2004 ، ص: 530

<sup>2</sup> حسين لوشن :المرجع السابق :ص530

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق ص ص(281 ، 283)



توجيه 70 بالمائة من التلاميذ الذين يلتحقون بالتعليم بعد الإجماعي إلى التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، فيما توجه نسبة 30 بالمائة الباقية إلى التعليم التقني والمهني.

-بلوغ نسبة نجاح في امتحان البكالوريا التعليم الثانوي المقدرة بـ: 75 بالمائة<sup>1</sup>.  
لقد عرفت الأعداد الإجمالية بين سنة 1999-2000 و2007-2008 تراجعاً مقدراً بـ: 24.000 تلميذاً، والفارق بين الحدين يعادل انخفاضاً بـ: 112.000 ذكورا، وارتفاعاً يفوق 87.000 إناثاً، وعرف التعادل ( وهو عدد الإناث لمائة من الذكور) تحسناً معتبراً من 93 تلميذة لمائة تلميذ إلى 98 تلميذة لمائة تلميذ ذكر. وبيان ذلك في الجدول التالي:

**جدول رقم (4) يبين تطور العدد الإجمالي للتلاميذ حسب الجنس (1999 - 2008)\*.**

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
99/00	6771023	3689735	3971288	92,91
01/00	7712182	3726603	3985579	93,50
02/01	7849004	3806416	4042588	94,16
03/02	7894642	3845670	4048972	94,98
04/03	7851893	3848282	4003611	96,12
05/04	7741099	3804512	3936587	96,64
06/05	7593639	3748665	3844974	97,50
07/06	7557994	3738932	3819062	97,90
08/07	7636531	3777233	3859298	97,87

كما تم تسجيل تراجع إجمالي في عدد التلاميذ في الفترة 1999-2008 يقدر بأكثر من 910.000 تلميذ، منهم 404.000 إناث و507.000 ذكور.

وهذا التراجع يعود إلى انخفاض نسب الولادة على مدى سبع سنوات، ونتيجة زيادة عدد المواليد الأحياء لسنة 2005، حيث بلغ ارتفاع عدد التلاميذ

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق ص: 283، 282 المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق ص: 283\*

لسنة 2011 كما، يتوقع أن الزيادة المنتظمة للتلاميذ سوف ترتفع لتبلغ 4 ملايين حتى سنة 2025. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (5) يبين تطور عدد التلاميذ المتمدرسين في التعليم الابتدائي (99-08).\*

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
99/00	4843313	2264608	2578705	87.82
01/00	4720950	2210114	2510836	88.08
02/01	4691870	2204374	2487496	88.62
03/02	4612574	2166045	2446529	88.54
04/03	4507703	2119454	2388249	88.75
05/04	4361744	2049927	2311817	88.67
06/05	4196580	1973901	2222679	88.81
07/06	4078954	1926560	2152394	89.51
08/07	3931874	1860190	2071684	89.79

فيما يتعلق بالتعليم المتوسط خلال الفترة الممتدة من 1999-2008 ارتفع عدد المتمدرسين بـ: 700.000 تلميذا، وفي سنة 2008-2009 بلغ عدد المتمدرسين في الطور المتوسط 3 ملايين تلميذ نتيجة الاستقبال المضاعف لتلاميذ السنة 5 و6 أساسي وبيان ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يبين تطور عدد المتمدرسين في التعليم المتوسط (99-08).\*

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
99/00	908608	908608	987143	92.04
01/00	968544	968544	1046826	92.52
02/01	1016556	1016556	1099531	92.45
03/02	1057978	1057978	1128360	93.76
04/03	1083046	1083046	1138749	95.11
05/04	1106260	1106260	1149972	96.20
06/05	1088324	1088324	1133004	96.06
07/06	1216025	1216025	1227152	99.09
08/07	1280541	1280541	1315207	97.36

\*المصدر: السابق ص:284  
\*المصدر: السابق ص:286

أما وضعية التمدرس في التعليم الثانوي فسجل بين 1999-2005 زيادة تفوق 253.000 تلميذا، منهم 170.000 تلميذة و83.000 تلميذا، في حين عرفت الفترة 2006-2007 تراجعا في عدد التلاميذ، حيث قدر عددهم بـ: 140.000 تلميذا، منهم 90.000 من الإناث و50000 من الذكور، وترجع أسباب الانخفاض خلال العام 2006 كون الانتقال إلى الثانوي لم يشمل سوى التلاميذ المعيدين للسنة التاسعة أساسي، بما أن التعليم المتوسط عرف تمديد مدته الدراسية بسنة، في حين عرف التعادل في التعليم الثانوي ارتفاعا لصالح الإناث بمعدل 141. وبيان ذلك الجدول الموالي:

**جدول رقم (7) يبين تطور عدد المتدربين في التعليم الثانوي (99-08).**\*

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
99/00	921959	516519	405440	127,40
01/00	975862	547945	427917	128,05
02/01	1041047	585486	455561	128,52
03/02	1095730	621647	474083	131,13
04/03	1122395	645782	476613	135,49
05/04	1123123	648325	474798	136,55
06/05	1175731	686440	489291	140,29
07/06	1035863	596347	439516	135,68
08/07	974748	570842	403906	141,33

وخلال الفترة 1999-2008 سجل ارتفاع محسوس في عدد المنشآت في مختلف أطوار التعليم، إذ سجلت المدارس الابتدائية زيادة تقارب 3.011، وزيادة في المتوسطات بـ: 950، وفي التعليم الثانوي 370، وحدة جديدة لتبلغ 1671 وحدة في 2008، كما تم توقع تجهيز 16884 مخبرا، و7939 للعام 2007-2008، مخصصة للعلوم الطبيعية والكيمياء والفيزياء. وبيان ذلك الجدول التالي:

## جدول رقم (8) يبين تطور عدد المنشآت للفترة (08-99)\*.

السنوات	المدارس	الأقسام	المتوسطات	الثانويات
99/00	15729	121015	3315	1218
01/00	16186	122867	3414	1259
02/01	16482	125137	3526	1289
03/02	16714	126125	3650	1330
04/03	16899	127473	3740	1381
05/04	17041	128549	3844	1423
06/05	17163	125567	3947	1473
07/06	17357	130047	4104	1538
08/07	18740	129618	4272	1591

فيما يتعلق بالتأطير في مختلف مستويات التعليم ارتفع عدد المؤطرين من 326584 سنة 1999-2000 إلى 354958 سنة 2007-2008، وبزيادة تقدر بـ: 28.400 مدرسا، وانتقل التعادل من 88 سنة 1999 إلى 116 إمرة لكل مائة رجل سنة 2008، انظر الجدول التالي:

## جدول رقم (9) يبين تطور عدد المؤطرين حسب السنوات والجنس (08-99)\*.

السنوات	المجموع	النساء	الرجال	التعادل
99/00	326584	152405	174179	87,50
01/00	327284	154507	172777	89,43
02/01	331602	160090	171512	93,34
03/02	329605	161523	168082	96,10
04/03	337106	169206	167900	100,78
05/04	339905	172430	167475	102,96
06/05	343310	177102	166208	106,55
07/06	345746	181980	163766	111,12
08/07	354958	190674	164284	116,06

وفيما يتعلق بإجراءات الدعم المدرسي من مطاعم مدرسية خاصة بالمؤسسات الابتدائية ونصف الداخلية الخاصة بالمتوسطات والثانويات ذات الطلب الاجتماعي المعتبر نجد أن الحاجة إليها تزداد بالمتوسطات والثانويات على عكس احتياجات

\*المصدر السابق : ص: 289

\*المصدر السابق : ص: 290

المدارس الابتدائية التي تعتبر أقل بكثير، كونها تنزع إلى التقرب من مكان إقامة أسر المتدربين.

فقد عدد التلاميذ المستفيدين من المطاعم المدرسية بـ: 2.381.364 خلال السنة الدراسية 2007-2008، بينما بلغ عددهم 600.000 مستفيدا خلال 1999-2000. وبفضل إعادة إحياء برنامج إنجاز المطاعم المدرسية، وبفضل الزيادة المادية في المخصصات تضاعف عددها بـ: 15 مرة خلال 8 سنوات، أي من 500 مليون دينار جزائري سنة 1999 إلى 11.80 مليار دينار جزائري سنة 2008، لاحظ الجدول: جدول رقم (10) يبين تطور مخصصات الصرف على المطاعم المدرسية (99-08).

السنوات	الميزانية	نسبة التغطية
99/00	0,462 مليار دج	12,45 0/0
00/01	1,5 مليار دج	18,00 0/0
01/02	2,0 مليار دج	22,56 0/0
02/03	2,4 مليار دج	30,00 0/0
03/04	3,6 مليار دج	34,84 0/0
04/05	3,9 مليار دج	35,68 0/0
05/06	6.0 مليار دج	46,00 0/0
06/07	6,4 مليار دج	52,00 0/0
07/08	11,80 مليار دج	60,67 0/0

كما ركز الإصلاح على تنظيم تطور التمدن بهدف تحسين مردودية المنظومة التربوية مركزا على جملة من النقاط الهامة وهي:

-التعليم الإعدادي بمعدل 20 تلميذا لكل مدرس.

-يتطور التعليم الابتدائي بنسبة 25 تلميذا لكل قسم، و 22 تلميذا لكل مدرس.

-يتطور التعليم المتوسط بنسبة 30 تلميذا في كل قسم بيداغوجي و 18.5 تلميذا لكل

مدرس.

\*المصدر السابق : ص: 296 .

-لا يتعدى التعليم الثانوي 30 تلميذا في كل قسم بيداغوجي و16.5 تلميذا لكل مدرس.

وتخص إجراءات الدعم التي تم الشروع فيها بشكل معتبر تلاميذ الطور الابتدائي وثلاث تلاميذ الطورين المتوسط والثانوي.

وفيما يتعلق بعملية التضامن المدرسي: فقد قدر في سنة 2002 عدد المستفيدين من منح الأدوات المدرسية بـ:15.94 بالمائة من التلاميذ المتمدرسين، وتكفلت الدولة بمنحة التمدرس المقدرة بـ:2000 دج، وبلغت نسبة المستفيدين منها 38.22 بالمائة من عدد التلاميذ المتمدرسين، وقدر المبلغ المخصص بـ:6 مليار دينار، كما تم دعم الكتاب المدرسي بـ:28 بالمائة من تكلفته، فيما خصص لوحات الكشف الصحي للمتمدرسين 63 مليون دينار<sup>1</sup>.

مع العلم أن ما يزيد عن 3 ملايين طفل يستفيد سنويا من الإعانة المدرسية، وفي سنة 2007-2008 تم رفع هذه الإعانة لتبلغ 3000 دج لكل طفل من بين 3 ملايين، ما يعادل 9 مليار دينار جزائري، كما اتخذت تدابير فيما يتعلق بالنقل المدرسي ففي 1999-2008 وضعت الوزارة المكلفة بالتضامن المدرسي 2721 حافلة تحت تصرف البلديات، واقتناء 1000 حافلة صغيرة سنة 2008، حيث خصص غلاف مالي بمبلغ 2.000.000.000 دج، وفيما يتعلق بالترفيه تم التكفل سنة 2007 بـ:50.779 طفل في 34 مركز تابع للولايات الساحلية<sup>2</sup>.

فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي فإننا نسجل نقصا فادحا في منهجية معالجة القضايا الجوهرية المتعلقة بالمنظومة التربوية، وما يتخللها من مشكلات ومظاهر تنذر بالخطر، وتهدد مصير الأمة الجزائرية إن لم تعالج في حينها، فشعار التعليم للجميع إستراتيجية

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي المرجع السابق: ص(125، 126).  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق ص(300)،  
<sup>2</sup>(301).

جيدة لتنمية مواردنا البشرية، غير أن عدم التركيز على النوعية والحرص على ضبط وتحسين مخرجات منظومتنا التربوية قد يصيب الأمة في مقتل.

ولسنا بالمختصين في علوم التربية وبيداغوجيا التدريس لنبدلونا في هذا الموضوع، غير أنه يمكن الإشارة ولومن بعيد إلى بعض المشاكل المتعلقة بمخرجات النظام التعليمي في الجزائر، وعلى حد تعبير الأستاذ محمد بولقشور "ففي الجزائر التي يمثل المتمدرسون ثلث سكانها، وكثيرا ما يتباهى القائمون على النظام التعليمي بهذه الأعداد التي تجاوزت العشر ملايين متدرس، وبالاعتمادات المالية التي ترصد للقطاع، والتي فاقت ميزانية بعض الدول الإفريقية، لكن نسب الرسوب ما فتئت تتفاقم بالرغم من تسييس النجاح في أغلب مراحل التعليم خاصة عندما يتعلق الأمر بالامتحانات الرسمية"<sup>1</sup>.

وللوقوف على ظاهرة التسرب المدرسي والتكرار والانتقال لاحظ الجدول الموالي:

**جدول رقم (11) يبين ظواهر الانتقال والتكرار والتسرب المدرسي في أطوار التعليم الثلاثة.\***

س:3ث			س:9أ			س:6أ			المستوى التعليمي
تسرب	تكرار	انتقال	تسرب	تكرار	انتقال	تسرب	تكرار	انتقال	السنة الدراسية
47.6	32.7	19.6	26.2	26.4	47.3	9.2	11.2	79.5	96/95
30.0	44.9	24.9	23.3	32.3	44.2	7.73	26.0	66.2	00/99
19.1	38.3	42.4	21.1	31.0	47.4	5.31	15.2	79.4	05/04

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة التسرب المدرسي بشكل بارز في سنة 95-96، حيث قدرت بـ: 47.6 بالمائة في السنة الثالثة ثانوي، ويرجع الأمر إلى ارتفاع نسبة التكرار في السنة الثالثة ثانوي، كما يمكن أن نربط الأمر بالأوضاع الأمنية السائدة في نفس السنة، لتتقلص النسبة إلى 30 بالمائة سنة 99-02 إلى 19.1 سنة 04-05.

<sup>1</sup> محمد بولقشور: مرجع سابق: ص: 199  
\* نفس المرجع: ص: 200.

كما نسجل أن نسبة التسرب في السنة الثالثة ثانوي تعتبر مقلقة مقارنة بالنسب الأخرى، حيث كانت في سنة 95-96 تقدر بـ: 47.7، لتصل سنة 99-00 إلى نسبة 30.03 بالمائة، لتتخفف سنة 04-05 إلى 19.1 بالمائة، كذلك فإن نسب التسرب في السنة التاسعة أساسي معتبرة، حيث سجلت على التوالي 19.6 و 23.3 و 21.1 بالمائة.

وإلى جانب هذه الظاهرة فإن هناك انتقادات عديدة لمنهجية المنظومة التربوية في الجزائر في قيادتها لعملية الإصلاحات المطبقة، سواء تعلق الأمر بالمنهج والبرامج وطرائق التدريس المطبقة، أم ارتبط الأمر في رتمه بسياسات تفرضها جهات معينة في ظل العولمة.

كم هي شبيهة "المشكلات التي كانت تعاني منها المنظومة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 بالمشكلات التي تعاني منها منظومتنا، اليوم بل تكاد تتطابق، غير أن ما يهمنا في عقد هذه المقارنة هو الإشارة لمنهجية التغيير والترشيد المتبعة في دولة استطاعت أن تنجح في صياغة حكم رشيد انطلاقا من ترشيد نظامها التربوي "من خلال تبنيها لإستراتيجية شاملة في التغيير، معتمدة في ذلك على كل أنساقها الاجتماعية، في المقابل تظل دول العالم الثالث ومن بينها الجزائر في البحث عن الحلول الجزئية، واعتماد منهجية سريعة التغيير بعيدا عن مشاركة كل الأنساق الاجتماعية الفاعلة، وبعيدا عن الشفافية التي تسمح بانخراط كامل الأمة في عملية إنجاز الإصلاحات التربوية المنشودة، فكثير من أسرة التعليم لا يعلم بجوهر الإصلاحات، وليس لهم من حافز يدعوهم ويشحذ همهم لإنجاحها، ناهيك عن باقي الأمة.

ولا شك أن مقومات الحكم الرشيد تنعكس على المؤسسات التربوية، وفي مشاريع الإصلاح التربوي، خاصة وقد لمسنا حضورها في مشروع ترشيد التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث: (المشاركة، والشفافية، والمحاسبة، وحكم القانون، والفاعلية، والإنصاف)، في المقابل تظل هذه المقومات إما غائبة أو مغيبة في مشاريع إصلاح منظومتنا التربوية.



لقد أدرك المشتغلون في مجال إصلاح المنظومة التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية أنه لا يمكن مواصلة تسيير مؤسساتهم بالطرق التقليدية، وأن التغيير هو السبيل الأنجع؛ وكون المشكلة تتعلق بمصير ومستقبل أمتهم تم طرح المشاكل العالقة، بشفافية، وبمشاركة كل الأطراف المعنية؛ كهدف مرحلي ضروري، وكان الوقوف على حقيقة مخرجات المؤسسة التربوية، ومحاسبة الذات هي أول خطوة نحو التغيير الفعال، لتحقيق الهدف الاستراتيجي المنوط بخلق الفعالية التي تستجيب للضغوطات الاقتصادية، من أجل تلبية الحاجات الملحة في سوق البضائع والتشغيل، ومواكبة الحركة المتسارعة للتطور العلمي والتكنولوجي. في المقابل لا تزال المؤسسة التربوية بالجزائر خاضعة للتسيير بالتعليمات الفوقية فقط، وفي ظل التحولات الديمقراطية، توجب إعادة النظر في أساليب الإدارة المدرسية، في ظل التشخيص الشامل للمشكلات بالتركيز على الشفافية والمشاركة وإعمال مبدأ المحاسبة والإنصاف وحكم القانون، لتحقيق الفعالية المنشودة التي تكفل ترشيد الأمة وإحاقها بركب الأمم المتطورة، والحكم الرشيد هو السبيل لذلك، بغض النظر عن كونه مخترعا "محليا" أو عالميا، رغم علمنا بأن في موروثنا الحضاري من القيم والتجارب ما يعزز ترشيدنا لكل مناحي الحياة.

## 2/التكوين والتعليم المهنيين:

يضمن القطاع العمومي للتكوين والتعليم المهني للموارد البشرية الشابة تكويننا أساسيا يمكنهم من الاستفادة من مناصب شغل، ويمنح المشتغلين تكوينا تكميليا وتحوليا أو للإتقان، بشكل يتوافق مع تطور سوق العمل، ويتوفر قطاع التكوين المهني لسنة 2002 على 824 مؤسسة، وتم في نفس السنة استلام 77 مؤسسة جديدة وملحقة للتكوين، وتجهيز 387 وحدة بقدرة استيعاب 207.215 مقعدا بيداغوجيا، وقد بلغ عدد المترنين سنة 2002 (337.652)، بزيادة قدرها 1.68 بالمائة عن السنة 2001، أما عن أنماط التكوين لصالح المعوقين فقد انتقل عدد المستفيدين من 811 سنة 2001 إلى 3.672 سنة 2002، ويتوزع المترنون حسب نمط التكوين إلى: التكوين في المراكز بنسبة 54.80 بالمائة، التكوين عن طريق التمهين بنسبة: 35.53 بالمائة، التكوين

بواسطة الدروس المسائية بنسبة: 5.24 بالمائة، التكوين عن بعد بنسبة: 4.42 بالمائة، ويتوزع المتكونون على تخصصات مهنية متنوعة (الخطاطة، تفصيل الملابس، الإعلام الآلي والإدارة والتسيير، والكهرباء، والإلكترونيك، البناء، الأشغال العمومية والسكن، الصناعة التقليدية للخدمات)، وقد ارتفع عدد المؤطرين من 9.146 سنة 2001 إلى 9.396 سنة 2002، وتتوزع بنية التأطير إلى أساتذة التعليم المتخصص في التكوين المهني، أساتذة التعليم المهني، المرنون.<sup>1</sup>

وقد تطور عدد هياكل التكوين والتعليم المهني، حيث كان عدد المنشآت والهياكل القاعدية 492 سنة 1999، ليصل إلى 1035 سنة 2008، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) يبين تطور عدد هياكل التكوين والتعليم المهني.\*

الهياكل	1999	2008
المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني	37	92
مراكز التكوين المهني والتمهين	443	206
ملاحق المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني	—	20
ملاحق مراكز التكوين المهني والتمهين	—	291
مؤسسات الهندسة البيداغوجية	07	07
المعهد الوطني للتكوين	06	—
<b>معاهد التكوين المهني</b>		
مؤسسات الدعم	05	05
المعهد الوطني لتطوير التكوين المتواصل	01	01
الصندوق الوطني لتطوير التكوين المتواصل	01	01
<b>مركز البحث في البيداغوجيا والكفاءة</b>		
المؤسسة الوطنية لتجهيزات التكوين المهني	01	01
المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد	01	01
	01	01
المجموع	492	

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي المرجع السابق: ص: (133، 136)  
\*الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة المصدر السابق: ص: 325

## رابعاً: التنمية في الجزائر من خلال تقارير التنمية البشرية:

1/دليل التنمية البشرية: سوف نحاول رصد الإنجازات الكلية في مجال التنمية البشرية بالجزائر خلال المرحلة (2000-2011)، وفقا للمعطيات الواردة في تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة لنفس الفترة بدءا بالتغيرات في دليل التنمية البشرية، وفي مؤشرات وأبعاده باعتباره يقيس الإنجازات الكلية في الجزائر في ثلاثة أبعاد رئيسية للتنمية: طول العمر، المعرفة، ومستوى المعيشة الكريم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر للمرحلة (2000-2009)\*.

09	08/07	06	05	04	03	02	01	00	السنة
72.2	71.7	71.1	71.1	69.5	69.2	69.6	69.3	69.2	المؤشرات العمر المتوقع عند الولادة (سنة)
75.4	69.9	69.9	69.8	68.9	67.8	66.7	66.6	65.5	معدل معرفة القراءة والكتابة: (أكبر من 15 سنة)
73.6	73.7	73	74	70	71	72	72	69	نسبة القيد الإجمالي في التعليم
7.740	7.062	6.603	6.107	5.760	6.090	5.308	5.063	4.792	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالدولار
0.787	0.778	0.77	0.77	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	دليل متوسط العمر المتوقع
0.748	0.711	0.71	0.71	0.69	0.69	0.69	0.69	0.67	دليل التعليم
0.726	0.711	0.70	0.69	0.68	0.69	0.66	0.66	0.65	دليل الناتج المحلي الإجمالي
0.754	0.733	0.728	0.722	0.704	0.704	0.697	0.693	0.683	قيمة دليل التنمية
16-	22-	19-	20-	25-	31-	22-	26-	27-	الترتيب بحسب نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مطروح منه الترتيب حسب دليل التنمية البشرية <sup>1</sup>

\* تقارير التنمية البشرية، للامم المتحدة من 2000 الى 2009، الجداول الاحصائية، الموقع: <http://hdr.ondp.org> 2010/10/10

<sup>1</sup> يدل الرقم السالب أن الترتيب بحسب نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي اعلى من الترتيب بحسب دليل التنمية البشرية

تشير مجموع المؤشرات والأرقام التي وردت في الجدول (13) أن الجزائر شهدت تحسنا كبيرا من عام 2000 إلى عام 2009، وأرقام المؤشرات أكبر دليل على ذلك، حيث إن دليل التنمية البشرية تحسنت قيمته من عام 2000 بقيمة 0.683 إلى 0.754 عام 2009، وهذا نتيجة التحسن في مؤشراتته نتيجة ما حققته الجزائر من إنجازات إنمائية قد تطرقنا لها فيما سبق من هذا الفصل، ويمكن أن نلخص هذا التحسن فيما يلي:

-العمر المتوقع عند الولادة تحسن بثلاث سنوات كاملة (69.2 سنة) عام 2000 و(72.2 سنة) عام 2009.

-معدل القراءة والكتابة ارتفع من 65,5% إلى 75.4%.

-نسبة القيد في التعليم ارتفعت من 69% إلى 73.6% عام 2009.

-نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي تحسن من 4.792 دولارا عام 2000 إلى 7.740 دولارا عام 2009.

-دليل متوسط العمر المتوقع ارتفع من 0.74 إلى 0.787.

-دليل التعليم ارتفع من 0.67 إلى 0.748.

-كما ارتفع دليل الناتج المحلي الإجمالي من 0.65 إلى 0.726 سنة 2009.

كما سجلنا خلال هذا العقد تحسنا ملحوظا في ترتيب الجزائر نتيجة تحسن دليل التنمية البشرية، حيث انتقلت من الرتبة 107 من بين 174 دولة سنة 2000 إلى الرتبة 104 من بين 182 دولة سنة 2009.

**2/دليل الفقر البشري وفق الدخل في الدول النامية:** بينما يقيس دليل التنمية

البشرية التقدم في تحقيق التنمية البشرية بالجزائر، يقيس دليل الفقر البشري الفقر والحرمان فيها باعتبارها دولة نامية، ويركز على الحرمان في أبعاد ثلاثة هي: طول العمر، المعرفة، والتدابير الاقتصادية الكلية العامة والخاصة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (14): يبين اتجاهات الفقر البشري وفق الدخل بالجزائر للمرحلة: (2000-2009)\*.

السنة	09	08/07	06	05	04	03	02	01	00
مؤشرات دليل الفقر <sup>1</sup>	71	51	46	48	43	42	39	40	42
الترتيب.	17.5	21.5	21.5	21.3	21.9	22.6	23.6	23.5	24.8
القيمة.	6.4	7.7	7.8	7.8	9.3	9.3	10.5	10.5	8.8
الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة لسن (40).	24.6	30.1	30.1	30.2	31.1	32.2	33.3	33.7	34.5
معدل الأمية بين البالغين 15 سنة فأكثر	15	15	15	13	11	11	6	6	10
سكان لا يستطيعون مصادر مياه محسنة.	10	10	10	6	6	6	6	13	13
أطفال دون الخامسة يعانون نقص الوزن.	22.6	22.6	22.6	12.2	12.2	22.6	22.6	22.6	22.6
سكان دون خط الفقر الوطني	19	31	31	29	30	26	24	24	22.6
الترتيب حسب دليل الفقر البشري 1/مطروح منه ترتيب فقر الدخل									

يبين الجدول (14) التغيرات في دليل الفقر البشري، والذي يقيس درجة الفقر في الجزائر على اعتبار أنها دولة نامية، فقد شهد هذا الأخير انخفاضا محسوسا حسب هذه التقارير.

فالإحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة إلى سن الأربعين انخفض ب: 02.4% من 08.8% سنة 2000 إلى 06.4% سنة 2009.

\* تقارير التنمية البشرية، للامم المتحدة من 2000 إلى 2009، الجداول الإحصائية، الموقع: <http://hdr.ondp.org> 2010/10/10

معدل الأمية بين البالغين 15 سنة فأكثر انخفض بنسبة 09.9%، من 43.5% سنة 2000 إلى 24.6% سنة 2009.

الأطفال الذين هم دون الخامسة والذين يعانون من نقص الوزن انخفضت نسبتهم بـ: 03% لنفس الفترة.

في حين سجل نفس نسبة السكان تحت خط الفقر الوطني لسنة: 2000 و 2009، حيث قدرت بـ: 22.6%، مع زيادة نسبة السكان الذين لا يستخدمون مصادر مياه محسنة بـ: 5% لنفس الفترة.

**3/ دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس:** يقيس هذا الدليل الإنجازات بالجزائر في نفس الأبعاد، باستخدام نفس المؤشرات مثل دليل التنمية البشرية إلا أنه يورد عدم المساواة بين الجنسين، حيث ينخفض دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس كلما زادت التفاوتات بين الذكور والإناث في التنمية البشرية. وبيان ذلك في الجدول التالي:

**جدول رقم: (15) يبين عدم المساواة بين الجنسين في التنمية لسنة (2009/2000).\***

09	08/07	06	05	04	03	02	01	00	السنوات	
89	95	79	82	89	88	90	91	91	الترتيب	دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس
0.742	0.720	0.713	0.706	0.688	0.687	0.679	0.673	0.661	القيمة	
73.6	73	72.7	72.4	71.1	70.7	71	70.8	70.6	إناث	العمر المتوقع عند الولادة
70.8	70.4	70.1	69.8	68	67.7	68.1	67.9	67.7	ذكور	
66.4	70.4	60.1	60.1	59.6	58.3	57.1	55.7	54.3	إناث	معدل معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين 15 سنة فأكثر
84.3	79.6	69.6	79.5	78	77.1	76.2	77.4	76.5	ذكور	
74	74.5	73	72	69	69	69	69	64	إناث	نسبة القيد

\* تقارير التنمية البشرية، للامم المتحدة من 2000 إلى 2009، الجداول الإحصائية، الموقع: <http://hdr.ondp.org> 2010/10/10

72.8	73	73	76	72	73	75	75	71	ذكور	الإجمالي في التعليم
4.081	3.546	3.259	2.896	2.884	2.784	2.389	2.169	2.051	إناث	الدخل المكتسب بالدولار
11.331	10.515	9.888	9.244	8.794	9.329	8.150	7.882	7.447	ذكور	الترتيب وفقا لدليل التنمية البشرية ناقص الترتيب وفقا لدليل التنمية الجنسانية
2-	1-	2-	3-	2-	1-	2-	1-	2-		

يتبين من خلال الجدول (15) تقلص الفارق في التنمية بين الجنسين، حيث زادت قيمة دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس بـ: 0.081 في الفترة (2009-2000)، وتحسن الترتيب في نفس الفترة بدرجتين نتيجة لتحسن المؤشرات كالتالي:

العمر المتوقع عند الولادة: الإناث 70,8 سنة، الذكور 67,9 سنة لسنة: 2000، وبلغ العمر المتوقع لسنة 2009 الإناث 37.6 والذكور 70.8.

معدل معرفة القراءة والكتابة للبالغين 15 سنة: الإناث 54.3%، الذكور 76.7% لسنة: 2000، ولسنة 2009: الإناث 66.4% والذكور 84.3%.

نسبة القيد الإجمالي في التعليم: الإناث 69، الذكور 75% لسنة: 2000 ولسنة 2009: الإناث 74، الذكور 72.8%.

الدخل المكتسب التقديري حسب تعادل القوة الشرائية: الإناث 2169 دولارا، ذكور 7882 دولارا لسنة 2000. ولسنة 2009: الإناث 4.081 دولارا، ذكور 11.331 دولارا.

**4/مقياس التمكين الجنساني:** يكشف هذا المقياس ما إذا كان للنساء الجزائريات دورا نشطا في الحياة السياسية والاقتصادية، ويركز على المشاركة، كقياس عدم المساواة الجنسانية في مواضيع أساسية للمشاركة السياسية والاقتصادية ومواقع صنع

القرار، ويتبع نسب تواجد المرأة في البرلمان بين المشرعين وكبار المسؤولين والمديرين والمتخصصين والعمال الفنيين، والتفاوتات بين الجنسين في الدخل ليعكس الاستقلال الاقتصادي، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول رقم (16): يبين تمكين المرأة الجزائرية في الحياة الاقتصادية والسياسية.\***

09	08/07	06	05	04	03	02	01	00	السنوات	
105	//	//	//	//	//	//	//	//	الترتيب	قياس التمكين لجنساني
0.315	//	//	//	//	//	//	//	//	القيمة	
06	6.2	6	5.3	//	6	04	04	04	المقاعد البرلمانية التي شغلها النساء	
05	//	//	//	//	//	//	//	//	المشتغلات بالأعمال المهنية والفنية %	
0.36	0.34	0.33	031	031	//	//	//	//	النسبة للدخل التقديري المكتسب للإناث بالنسبة للذكور %	

الواضح من الجدول رقم (16) أنه رغم شح الأرقام المرتبطة بالجزائر فيما يتعلق بهذا المقياس إلا أننا نلاحظ تحسنا طفيفا في بعض مؤشراتنا، حيث سجلنا زيادة في المقاعد البرلمانية التي تشغلها النساء من: 4% سنة 2000 إلى: 6% سنة 2009.

ومثلت نسبة العاملات المحترفات والتقنيات 5% سنة 2009.

تحسن في نسبة الدخل التقديري المكتسب للإناث بالنسبة للذكور من: 0.31% إلى: 0.36 سنة 2009.

في حين مثلت سنة 2010 ، 2011 نقطة تحول في تقارير التنمية البشرية من خلال إدخالها لبعض التعديلات في المقاييس والمؤشرات المعتمدة في تقارير التنمية البشرية السابقة وبيان ذلك في الجداول الموالية:

\* تقارير التنمية البشرية، للامم المتحدة من 2000 إلى 2009، الجداول الإحصائية، الموقع: <http://hdr.ondp.org> 2010/10/10



جدول رقم (17): يبين دليل التنمية البشرية وعناصره في الجزائر سنة:  
\*2011/2010

المؤشرات	الترتيب حسب دليل التنمية البشرية	قيمة الدليل	متوسط العمر المتوقع عند الولادة(سنوات)	متوسط سنوات الدراسة بالسنوات	متوسط سنوات الدراسة المتوقع بالسنوات	نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	الترتيب حسب دليل التنمية البشرية	السنوات
								السنوات
								2010
								2011

يتبين من خلال الجدول السابق تراجع الجزائر في الترتيب حسب دليل التنمية البشرية، حيث انتقلت من المرتبة 84 من بين 169 دولة سنة 2010 إلى المرتبة 96 من بين 187 دولة لسنة 2011. رغم التحسن المسجل في كثير من المؤشرات لنفس الفترة، حيث ارتفعت قيمة دليل التنمية البشرية من 0.677 إلى 0.698.

تحسن متوسط العمر المتوقع عند الولادة بسنة كاملة، كما تحسن دليل التنمية غير المرتبط بالدخل بما قيمته: 0.023، وتحسن متوسط سنوات الدراسة المتوقع بـ: 0.8 سنة، في حين تراجع متوسط سنوات الدراسة بـ: 0.2 سنة، وتراجع نصيب الفرد من الدخل الوطني الإجمالي بـ: 0.662 دولارا.

يعود تراجع الجزائر في الترتيب بـ 12 رتبة كاملة بين (2010-2011) بدرجة أساسية كون تقرير التنمية للعام 2010 أورد 25 دولة خارج الترتيب، ليتم إدراج 18 دولة منها في الترتيب لتقرير 2011.

دليل التنمية البشرية معدلا بعامل عدم المساواة: ركز هذا الدليل على دليل التعليم معدلا بعدم المساواة، ودليل الدخل معدلا بعدم المساواة ولم يورد أرقاما تخص الجزائر إلا في دليل متوسط العمر المتوقع عند الولادة معدلا بعامل عدم المساواة، حيث زادت قيمته من 0.688 سنة 2010 إلى 0.716 سنة 2011 وتقلص بذلك الفارق بين الجنسين من 17.9% سنة 2010 إلى 15.5% سنة 2011، أي بفارق: 2.4% تحسنا.

**جدول رقم: (18) يبين دليل الفوارق بين الجنسين في الجزائر والمؤشرات المتعلقة به.\***

السنوات			
2011	2010		
96	84	الترتيب حسب دليل التنمية البشرية	
71	70	الترتيب	دليل الفوارق بين الجنسين
0.412	0.594	القيمة	
120	180	نسبة وفيات الأمهات	
7.3	7.3	معدل خصوبة المراهقات	
07	6.5	المقاعد في المجلس النيابي بالنسبة المئوية	
36.3	36.3	إناث	السكان من التحصيل العلمي الثانوي على الأقل الفئة العمرية 25 فما فوق نسبة مئوية
49.3	49.3	ذكور	
37.2	38.2	إناث	معدل المشاركة في القوى العاملة بالنسبة المئوية
79.6	83.1	ذكور	
الصحة الإنجابية			
61	61.4	معدل إنتشار وسائل منع الحمل على مختلف أنواعها	
89	89	زيارة طبية واحة أثناء الحمل بالنسبة المئوية	
95	95	الولادة بإشراف جهاز طبي نسبة مئوية	
2.1	//	معدل الخصوبة الإجمالي	

من خلال الجدول (18) يتبين أن هناك تراجعاً في قيمة دليل الفوارق بين الجنسين في الفترة من 2010/2011، حيث قدر هذا التراجع بـ: 0.182، هذا ساهم بدوره في تدهور ترتيب الجزائر بدرجة واحدة، حيث تغير ترتيبها وفقاً لهذا الدليل من 70 لسنة 2010، إلى 71 سنة 2011. كما نسجل عدم تغير في أغلب مؤشرات هذا الدليل لنفس

\* تقارير التنمية البشرية، للأمم المتحدة 2010، 2011 الجداول الإحصائية . المصدر السابق: <http://hdr.ondp.org>

الفترة، مع تحسن في نسبة وفيات الأمهات بنسبة 60%، مع ثبات الفارق بين الإناث والذكور في نسبة التحصيل العلمي الثانوي على الأقل لفئة الأكثر من 25 سنة، حيث قدر بـ: 13% للسنتين. كما تقلص الفارق في نسبة معدل المشاركة في القوى العاملة من 45.1% سنة 2010 إلى 42.4% سنة 2011، مع ثبات المؤشرات المتعلقة بالصحة الإنجابية في عمومها.

في حين سجلنا غياب المعطيات الرقمية فيما يتعلق بدليل الفقر المتعدد الأبعاد، وكل مؤشرات في تقارير التنمية البشرية لسنة 2010 و2011 على التوالي.

## خامسا: نتائج الدراسة النظرية:

تمخض عن الجانب النظري من دراستنا لواقع تنمية وتسيير الموارد البشرية بالجزائر مجموعة من النتائج التي لا تخلو من الأهمية بما كان نوردها فيما يلي :

نتج عن الفترة الممتدة من 1969م إلى 1980م جملة من المظاهر المرضية، منها التأخر في إنجاز المشاريع، وتفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية على مستوى الوحدات الصناعية، مما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات، ومرد ذلك لعدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، وخاصة في جانبها الإداري والتسيير. مما أدى إلى ارتفاع وتيرة الإضرابات في مرحلة التسيير الاشتراكي وإلى غاية 1990 .

ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات ما يتعلق بسوء تسيير الموارد البشرية كالتأخير في دفع الأجور، وسوء ظروف العمال، ممارسة الحق النقابي، العلاقات المهنية السيئة، عدم صلاحية تمثيل العمال، وعديد من المظاهر التي تدل على الوضعية المزريّة للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية، بالإضافة إلى ظاهرة تسريح العمال وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، وتخلله تناقضات عديدة .

ورغم تدابير إعادة الهيكلة لم تخل هذه المرحلة من مراحل تسيير المؤسسة العمومية -بدءا بإعادة الهيكلة ووصولاً إلى استقلالية المؤسسات- من المشاكل المختلفة من سوء التسيير والبيروقراطية مما انعكس على علاقات العمل على مستوى المؤسسات وأدى ذلك إلى انتشار الإضرابات والاضطرابات العمالية مع وجود نزاعات جماعية وفردية في العمل داخل المؤسسة طيلة هذه المدة. في حين صاحب مرحلة استقلالية المؤسسات المالية، اختلال مالي وتجاري لهذه المؤسسات في ظل تناقص الاستثمارات والأنشطة الإنتاجية وارتفاع وتيرة البطالة مع تراكم الديون والتبعية للخارج، فإذا كانت سياسة التسيير الاشتراكي في السابق قد ضمنت مناصب شغل حتى أن مناصب العمل قد فاق في بعض الأحيان الطلب فإن بداية هذه المرحلة

قد شهدت سياسة متناقضة لما كانت عليه في السابق، كما ظهر انخفاض في حجم مناصب العمل.

حيث شهدت المدة ما بين (1990 إلى غاية 1997) عددا هائلا من الاضطرابات الاجتماعية مقدر بـ 5541 اضطرابا اجتماعيا بمعدل 91.5% مس القطاع الاقتصادي الوطني العمومي والمحلي. كما يمكن اعتبار هذه الاضطرابات كمؤشر هام على سوء تسيير الموارد البشرية، سواء على مستوى الوظائف الإدارية حيث يلعب التخطيط والتنظيم دورا حاسما في ذلك، أم على المستوى التنفيذي كعجز المؤسسات العمومية عن دفع أجور العمال حيث لعب التأخير في دفع الأجور دورا حاسما كسبب رئيسي لنشوب هذه الاضطرابات

وشهدت المرحلة ما بين (1995-1999) بالضبط حسب الدراسات الإحصائية جملة من المظاهر الناجمة عن سوء التسيير وضعف التخطيط والتنظيم للموارد البشرية في المراحل السابقة، مما أدى إلى انتشار ظاهرة تسريح العمال الناتجة عن حل عدد كبير من المؤسسات العمومية، كذلك فقد شهدت سنتي 1999 و 2000 نشاطا للنزاعات الفردية في العمل.

وفي ظل الخصاصة وجدت الجزائر كبقية دول العالم الثالث التابعة للخط الاشتراكي نفسها معاناة عن فتح مزاد لبيع مؤسساتها التي أدارتها عقود طويلة من الزمن، لتبدأ في ظل العولمة رسمة الدول حيال عجزها الكبير في الميزانية، وخضوعها مضطرة للاستدانة بإمضائها سندات بمعدلات فوائد عالية، تكلفها كثيرا من التبعية السياسية والاقتصادية.

ومثلت سنة 2000 نقطة تحول في العديد من مجالات التنمية ففي المجال السياسي استطاعت الإستراتيجية التي اعتمدها السلطات الجزائرية من خلال مختلف المواعيد الانتخابية تعزيز الاستقرار الاجتماعي والمؤسساتي وعودت السلم المدني، وتمثل بواد نجاح مشروع المصالحة الوطنية وعودت السلم المدني، مؤشرات حقيقية لترسيخ التحول الديمقراطي بالجزائر وإطلاق مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فتوجهت سياسة الدولة الجزائرية في هذه المرحلة إلى ترقية التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العديد من البرامج التنموية المعتمدة. مما أدى إلى تحسن مستوى التنمية البشرية بتحسين في مختلف مجالاتها في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2012.

كما كان لهذه الوضعية الاقتصادية جميل الأثر على العديد من المناحي الاجتماعية ويتعلق الأمر بالعديد من المنجزات المحققة في مختلف القطاعات .

فسمح النمو المسجل في خفض معدلات البطالة ابتداء من سنة 2001 التي تزامنت مع بدء تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي والذي يسعى إلى تحقيق حالة العمالة الكاملة ، بتنشيط الاستثمار وتخفيض معدلات الفائدة ، كما تم التحكم في التضخم فبعد أن كان يصل إلى 30 بالمائة في التسعينات حصر في متوسط سنوي يقدر 2.5 بالمائة بين الفترة 1999- 2007 .

لقد أدت التطورات الإيجابية في المؤشرات الاقتصادية إلى تحسن ملحوظ في سوق العمل والتشغيل، وفيما يتعلق بالعقد الاجتماعي والاقتصادي شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا ميزه الحوار والتشاور بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين (النقابة والمنظمات والحكومة). فمنذ 1999 إلى 2008 تم إبرام 55 اتفاقية بين الفروع و 2.796 اتفاقية جماعية بين المؤسسات و 13.105 اتفاق جماعي بين المؤسسات

في مجال التعليم: تبنت المدرسة الجزائرية في توجهاتها الجديدة شعار تعميم المدرس للجميع، من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي ، ويبدو أن الجزائر مصممة على التزامها بتحقيق الأهداف الستة المقررة في إطار برنامج التعليم للجميع وكذا أهداف الألفية للتنمية إلى غاية 2015 .

وخلال الفترة : (1999، 2008) سجل ارتفاع محسوس في عدد المنشآت في مختلف أطوار التعليم ، فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي فأنا نسجل نقصا فادحا في منهجية معالجة القضايا الجوهرية المتعلقة بالمنظومة التربوية وما يتخللها من مشكلات ومظاهر تنذر بالخطر وتهدد مصير الأمة الجزائرية إن لم تعالج في حينها فشعار التعليم

لجميع إستراتيجية جيدة لتنمية مواردنا البشرية غير أن عدم التركيز على النوعية والحرص على ضبط وتحسين مخرجات منظومتنا التربوية قد يصيب الأمة في مقتل ، كما أن هناك انتقادات عديدة لمنهجية المنظومة التربوية في الجزائر في قيادتها لعملية الإصلاحات المطبقة سواء تعلق الأمر بالمنهاج والبرامج وطرائق التدريس المطبقة ، أو ارتباط الأمر في رتمه بسياسات تفرضها جهات معينة في ظل العولمة .

كما تطور عدد هياكل التكوين والتعليم المهني حيث كان عدد المنشآت والهيكل القاعدية 492 سنة 1999 ، ليصل إلى 1035 سنة 2008 مع ارتفاع عدد أساتذة التعليم المتخصص في التكوين المهني ، وأساتذة التعليم المهني ، والممرنون .

كما ساهمت البرامج التنموية المعتمدة في تحسين مستوى التنمية البشرية حيث تشير مجموع المؤشرات و الأرقام التي وردت في تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة أن الجزائر شهدت تحسنا كبيرا في مختلف مجالات التنمية البشرية في افترة الممتدة من 2000 إلى 2011.

حيث أن دليل التنمية البشرية تحسنت قيمته من عام 2000 بقيمة 0.683 إلى 0.754 عام 2009 وهذا نتيجة التحسن في مؤشراتته نتيجة ماحقته الجزائر من إنجازات إنمائية قد تطرقنا لها فيما سبق

مما أدى إلى تحسن ملحوظ في ترتيب الجزائر حيث انتقلت من الرتبة 107 من بين 174 دولة سنة 2000 إلى الرتبة 104 من بين 182 دولة سنة 2009.

أما التغيرات في دليل الفقر البشري فقد تحسن. كما تقلص الفارق في التنمية بين الجنسين، حيث زادت قيمة دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس .

كما تبين من خلال تقارير التنمية البشرية لسنة 2010 و2011 تراجع الجزائر في الترتيب حسب دليل التنمية البشرية حيث انتقلت من المرتبة 84 من بين 169 دولة سنة 2010 إلى المرتبة 96 من بين 187 دولة لسنة 2011. رغم التحسن المسجل في كثير من المؤشرات

لنفس الفترة حيث ارتفعت قيمة دليل التنمية البشرية من 0.677 إلى: 0.698

ويعود تراجع الجزائر في الترتيب ب:12 رتبة كاملة بين (2010/2011) بدرجة أساسية ، كون تقرير التنمية للعام 2010 أورد 25 دولة خارج الترتيب، ليتم إدراج 18 دولة منها في الترتيب لتقرير 2011.

كما أن دليل التنمية البشرية معدلا بعامل عدم المساواة ركز على دليل التعليم معدلا بعدم المساواة ، ودليل الدخل معدلا بعدم المساواة ولم يورد أرقامًا تخص الجزائر إلا في دليل متوسط العمر المتوقع عند الولادة معدلا بعامل عدم المساواة، حيث زادت قيمته من 0.688 سنة 2010 إلى 0.716 سنة 2011 وتقلص بذلك الفارق بين الجنسين

يتبين أن هناك تراجع في قيمة دليل الفوارق بين الجنسين في الفترة من 2010/2011 حيث قدر هذا التراجع ب:0.182، هذا ساهم بدوره في تدهور ترتيب الجزائر بدرجة واحدة، حيث تغير ترتيبها وفقا لهذا الدليل من 70 لسنة 2010، إلى 71 سنة 2011. كما نسجل عدم تغير في أغلب مؤشرات هذا الدليل لنفس الفترة

مع تحسن في نسبة وفيات الأمهات بنسبة 60%، و ثبات الفارق بين الإناث والذكور في نسبة التحصيل العلمي الثانوي على الأقل لفئة الأكثر من 25 سنة، حيث قدر ب:13% للسنتين. كما تقلص الفارق في نسبة معدل المشاركة في القوى العاملة، من 45.1% سنة 2010 إلى 42.4% سنة 2011. مع ثبات المؤشرات المتعلقة بالصحة الإنجابية في عمومها.

في حين سجلنا غياب المعطيات الرقمية الخاصة بالجزائر فيما يتعلق بدليل الفقر المتعدد الأبعاد وكل مؤشرات التنمية البشرية لسنة 2010 و2011 على التوالي .



## الفصل السادس

# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: التعريف بحالة مجال الدراسة.

ثانياً: مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري.

ثالثاً: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

رابعاً: أسلوب اختيار العينة.

## أولاً: التعريف بالحالة مجال الدراسة:

اقترن ظهور المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية الرياضية أول الأمر بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للدباغة والجلود (SONIPEC)، التي كانت تقوم بمعالجة المواد الأولية وتحولها إلى منتجات صالحة للاستهلاك، بموجب المرسوم رقم 427/82 الصادر بتاريخ: 1982/02/04، ونتيجة إعادة الهيكلة ظهرت ثلاث مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض، ولكل منها نشاطه الخاص.

-مؤسسة الدباغة (ENIPEC).

-مؤسسة الأحذية والمصنوعات الجلدية (EMAC).

-مؤسسة ديستريش التي تقوم بتوزيع المواد الجاهزة عبر التراب الوطني.

وقد كانت المؤسسة مجال الدراسة تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمصنوعات الجلدية والتي كانت تتكون من 14 وحدة إنتاجية موزعة على التراب الوطني، ومقرها الإداري بسيق ولاية معسكر، والذي يشرف على ثلاث مديريات ولائية، المديرية الجهوية للوسط وتشرف على 07 وحدات، والمديرية الجهوية للألبسة الجلدية وتشرف على ثلاث وحدات، المديرية الجهوية للمنتجات الرياضية وتشرف على 04، وحدات، سطيف، سيق، و وحدة نقاوس وهي مجال دراستنا.

وتم البدء في بناء المؤسسة في السنوات الأولى من العقد الثالث للاستقلال، وانتهى إنجازها من قبل العديد من المقاولات الأجنبية والوطنية في الشهر الخامس من سنة 1987، لتبدأ في أول إنتاج لها من الأحذية الرياضية من نوع عبد الجبار في الشهر الخامس من سنة 1988.

وفي سنة 1994 وبموجب قانون إعادة الهيكلة تم منح الوحدات السابقة الاستقلالية في التسيير والاستقلالية المالية، وبذلك أصبحت وحدة نقاوس مؤسسة قائمة بذاتها، ليصبح اسمها "مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية" أوراس فتوار" بموجب العقد رقم 129/28 المؤرخ في 1998/02/07. (انظر قرار التأسيس في الملاحق).

شهدت المؤسسة في العقد الأول من تأسيسها تطورا وازدهارا سريعين كون منتجها من الأحذية الرياضية يحمل علامة شهرة عالمية "ADIDAS" مما قلص من منافستها في السوق.

غير أنه سرعان ما تراجع الطلب عن هذا المنتج في السوق الوطنية بفعل تبني الجزائر سياسة اقتصاد السوق؛ ومع تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري أصبح عاجزا على اقتناء هذه السلعة الغالية نتيجة غلاء تكلفتها؛ كذلك وجود منتجين خواص في السوق الوطنية ينافسون الوحدة بسعر أقل؛ كل ذلك لعب دورا سلبيا في جعل الوحدة شبه عاجزة على تسويق منتجاتها مع عدم التزامها بالمعايير النوعية في الإنتاج، مما جعل الشريك (الألماني-الفرنسي) يسحب العلامة التجارية (ADIDAS) في سنة 2002 م.

كما عانت هذه المؤسسة من عدة مشاكل منها صعوبات في تحصيل الديون نتيجة ضعف احتياطاتها، وعدم حصولها على ضمانات عند عقد العقود مع المتعاملين التجاريين. من جهة أخرى وقعت المؤسسة في مشكلة المديونية نتيجة لغلاء المواد الأولية المستوردة؛ كذلك ضعف التدابير الرامية لحماية المنتج الوطني في ظل المنافسة غير الشرعية للسوق الموازية؛ وعلى مستوى تسيير الموارد البشرية تم توقيف أجور العمال لأكثر من 14 شهرا وترتب عن ذلك العديد من المشاكل الاجتماعية والنفسية وتم تسريح العديد منهم وأدى ذلك إلى تعطيل جزء كبير من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

## ثانيا: مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري:

### 1/الموقع الجغرافي:

تقع "مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية "أوراس فتوار" على الطريق الوطني رقم:078 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، وتقع هذه الأخيرة في الجنوب الغربي لمدينة باتنة، وقد تم تشييد هذه الوحدة لأجل فك العزلة على مدينة نقاوس، وخلق مناصب عمل، وتطوير التنمية المحلية، ومن أجل هذه الأهداف سارعت السلطات العليا في البلاد بإنشاء هذه المؤسسة، والتي هي امتداد لمؤسسة الأحذية والمصنوعات الجلدية E MAC، وهي مؤسسة عمومية متعددة الأسهم برأسمال قدر ب:1000.000.00 دج. وتقع المؤسسة على أرض مستطيلة الشكل على مساحة قدرها 90.000 متر مربع مغطاة بنسبة 60 بالمائة.

### 2/المجال البشري:

يقدر الاستيعاب الحقيقي للمؤسسة من مناصب الشغل 1200 منصبا، وقد قدرت القدرة الإنتاجية بها في البدايات الأولى للإنتاج ب: 12000 زوجا من الأحذية يوميا، وفي حدود سنة 2005 تقلص عدد العمال بعد عمليات التسريح ليصل إلى 432 عاملا، وبقدرة إنتاجية تعادل 1000 زوج أحذية في اليوم، ليصل عدد العمال إلى 244 عاملا سنة 2011.

ويتوزع عمال المؤسسة إلى عدة فئات مهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (19): تبين توزيع عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية.

النسبة 0/0	المجموع	النسبة	إناث	النسبة	ذكور	فئات العمال
%01.00	01	%00.00	00	%01.00	01	إطار مسير
%10.64	26	%00.81	02	%09.83	24	إطار متوسط
%07.36	18	%01.22	03	%06.14	15	أعوان مهرة
%81.56	199	%38.52	94	%43.04	105	أعوان تنفيذ
%100	244	%40.57	99	%59.42	145	المجموع

يبين الجدول أن أغلب العمال يمارسون أعمالاً تنفيذية، حيث قدرت نسبتهم بـ: 81.50%، ويتعلق الأمر بطبيعة نشاط المؤسسة، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على سواعد العمال التنفيذيين، تليها نسبة: 10.64% إطارات متوسطة وهم رؤساء المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.

تليها نسبة 07.36% أعوان مهرة ويطلعون بمهمة الإشراف على عملية الإنتاج في مختلف الورشات.

## جدول (20): تبين توزيع عمال المؤسسة حسب فئات الأعمار.

النسبة المئوية %	عدد العمال	فئات العمر
%01.63	04	24-20
%03.27	08	29-25
%03.27	08	35-30
%11.06	27	40-36
%21.31	52	45-41
%32.78	80	50-46
%18.44	45	55-51
%08.19	20	60-56
%100	244	المجموع

يبين الجدول (20) أن أغلب العمال متقدمون في السن، حيث يقدر عدد الذين تجاوزوا الأربعين بـ: 197 عاملاً، أي بنسبة: 80.73%، في حين بلغ من هم دون

الأربعين 47 عاملا، أي بنسبة: 19.26%، ويتعلق الأمر بقلّة فرص التوظيف مع ما شهدته المؤسسة من تسريح للعمال.

### جدول رقم (21): يبين توزيع عمال المؤسسة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	عدد العمال	النسبة المئوية %
الإنتاج	156	63.93%
الصيانة	25	10.25%
الإدارة	63	25.82%
المجموع	244	100%

**3/المجال الزمني:** من المهم جدا أن يحدد الباحث المجال الزمني للدراسة الميدانية، والمراحل التي مرت بها دراسته في ظل هذا المجال، وقد بدأت هذه الدراسة 2011/05/30 ودامت إلى غاية 2011/06/15، وقد تمت هذه الدراسة بشكل متواصل خلال هذه الفترة إلا بعض الانقطاعات بسبب الظروف العادية والتي تواجه أي باحث، كما يمكن تقسيم هذه الدراسة إلى مرحلتين:

**الأولى:** وتتمثل في قيامنا بجولة استطلاعية بدءا بمقابلة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث أفادنا ببعض التفاصيل الهامة حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المراحل التاريخية التي مرت بها، والمشاكل التي تعاني منها، كما اصطحبنا في جولة استطلاعية مكنتنا من معرفة مختلف المصالح الإدارية والورشات، والمسار الذي يسلكه المنتج عبر مختلف سلاسل الإنتاج، كما تم في هذه المرحلة عقد مجموعة من اللقاءات مع الإطارات ومختلف العمال بشكل عفوي، ومقصود مرة أخرى، من خلالها تم تجريب الاستمارات الموجهة للعمال، والاستبيانات الموجهة للإطارات، للتأكد من مصداقيتهما في الإيفاء بالغرض.

**الثانية:** في هذه المرحلة بدأنا بجمع المعطيات الميدانية باستعمال الأدوات الرئيسية، من خلال عقد لقاءات مع العمال من مختلف الفئات المهنية بغرض ملء استمارة المقابلة، وتوزيع الاستبيانات على فئة الإطارات وجمعها، وتخلل هذه العملية بعض الصعوبات والتي سنأتي على ذكرها لاحقا.

### ثالثاً: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعرف مناهج البحث بأنها نسق من القواعد والإجراءات الواضحة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى نتائج علمية وواقعية، كذلك فإن تعقد الظاهرة الاجتماعية وتشابكها قد يدفع الباحث لتبني عدة مناهج وأدوات لاستخدامها كقواعد للتدليل المنطقي والتحليل، غير أن المفاضلة بين المناهج المتاحة كثيراً ما يكون استجابة لطبيعة المشكلة مجال الدراسة، وكذا إمكانيات الباحث المتاحة.

فبعد مطالعة المشكلة مجال الدراسة في الفصول السابقة من خلال الاطلاع على أدبيات تسيير الموارد البشرية في التراث السوسيوتنظيمي الغربي ثم على واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل مختلف التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، سوف نعمل في هذا الفصل إلى دراسة حالة نعين من خلالها واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، وقد تبيننا لذلك مجموعة من المناهج وأدوات البحث بيانها كالتالي:

**1/ المنهج:** إن الوقوف على المشكلة في المؤسسة مجال الدراسة يكون من خلال معاينة واقع كل من الوظائف الإدارية والتنفيذية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية بالاعتماد على المنهج الوصفي والإحصائي، ويعرف المنهج الوصفي الإحصائي "أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة حول المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

كما أن استخدامي للمنهج المذكور كان بتوظيف مجموعة من الأدوات التقنية التي تتوافق مع طبيعة هذا المنهج وهي على التوالي:

### 2/ أدوات جمع البيانات:

**الملاحظة المباشرة:** كما هو معلوم يكاد لا يخلو بحث من هذه الأداة المهمة، ومن خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمت بها استعملت هذا النوع من الملاحظة، من خلال

<sup>1</sup> عبد الله عامر الهاملي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، جامعة غاريونس، د، ط، 1988 ص: 18.

التجوال في مختلف مصالِح ودوائر وورشات المؤسسة، وبناء على المعطيات التي لاحظتها قمت بتأكيد الأدوات الرئيسية الأخرى التي يجب استعمالها إلى جانب الملاحظة المباشرة، ومن بينها المقابلة.

**المقابلة:** لا تقل هذه الأداة أهمية عن الملاحظة حيث ساعدتنا على جمع المعلومات بصفة منظمة ورسمية، كما أنها تساعدنا في استنتاج المعطيات المجمعة بطريقة منطقية من خلال رفع اللبس في فهم بعض المسائل، وقد استعملت المقابلة الحرة في المرحلة الأولى من الدراسة، في حين استعملت المقابلة المقننة (استمارة مقابلة)، في جمع المعطيات المتعلقة بدراسة الوظائف التنفيذية، حيث كانت استمارة المقابلة موجهة لجميع فئات العمال، كما استعملتها في بعض الحالات لجمع المعطيات حول الوظائف الإدارية مع بعض الإطارات.

وكانت استمارة المقابلة موجهة لمختلف فئات العمال، ومصممة وفقا لستة محاور كالتالي:

-محور لجمع البيانات العامة للعمال، يتضمن الأسئلة من 01 إلى 06.

-محور لجمع البيانات حول العمل، يتضمن الأسئلة من 07 إلى 09.

-أربعة محاور تهدف للإجابة عن جانب من السؤال الرئيسي الثاني حول الوظائف التنفيذية (التوظيف، التكويني، التحفيز، الخدمة الاجتماعية) ويتضمن الأسئلة من 10 إلى 52.

كما جاءت الأسئلة في استمارة المقابلة هذه إما بصورة أسئلة مغلقة، أو بصورة أسئلة مفتوحة.

**الاستبيان:** كان الأداة الرئيسية الثانية التي اعتمدت عليها، ويعتبر من الوسائل الهامة في جمع البيانات في مجال البحث الاجتماعي، ففي الحالة التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى تعليمي مقبول بالكيفية التي تسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون وجود الباحث، يستحسن اللجوء لمثل هذه الأداة، لما تمتاز به من اختزال للجهد والوقت، وقد استعملت هذه الأداة عند دراسة الوظائف الإدارية في تسيير الموارد



البشرية، وكما هو معلوم فإن هذه الوظائف تمارسها الإطارات التي هي على مستوى تعليمي مقبول، وكان التصميم النهائي لاستمارة الاستبيان وفقا لستة محاور.

المحور الأول: خصص لجمع البيانات العامة حول الإطارات، ويتضمن الأسئلة من 01 إلى 06.

المحور الثاني: خصص لجمع البيانات حول طبيعة العمل، ويتضمن الأسئلة من 07 إلى 13.

أربعة محاور: مخصصة للإجابة عن الجانب المتبقي من السؤال الرئيسي الثاني حول الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، ويتضمن الأسئلة من 14 إلى 43.

وجاءت الأسئلة إما بصورة مغلقة أو مفتوحة.

### رابعاً: أسلوب اختيار العينة:

وقد تمت الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة بشكل سمح بتغطية كل المصالح والدوائر حسب ما هو مبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، (انظر الملاحق)، وحسب تنوع الأنشطة الموجودة بها، حيث اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة؛ بهدف المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي.

فبعد الاتصال بمسؤول تسيير الموارد البشرية تمكنا من ضبط القائمة النهائية للعمال، حيث استثنينا العمال الحديثي التوظيف المقدر عددهم بـ: 21 عاملاً؛ ثم الذين هم قيد التقاعد والمقدر عددهم بـ: 11 عاملاً؛ كما استثنينا 13 عاملاً غائباً وفي حالة عطل مرضية، ليصبح العدد النهائي لجمهور البحث 198 عاملاً بدل 244، ثم حددت نسبة السحب بـ: 50 بالمائة.

وحددت عدد السحب العشوائي وهو -5- حيث يتم اختيار اسم العامل المطلوب بعد عد خمسة عمال من القائمة؛ وبهذه الطريقة استمارة عملية السحب حتى الحصول على العدد المطلوب للعينة والمحدد بـ: 99 عاملاً.

فيما يتعلق بفئة الإطارات فكانت العينة قصديه حيث طبقنا طريقة المسح الشامل كون عددهم محدود وبعد استثناء من هم في عطل مرضية وبعض من رفض التعاون معنا كان عدد الذين مسهم المسح: 13 إطار من بين 21 إطار بالمؤسسة مجال الدراسة .

# الفصل السابع

## تبويب وتحليل البيانات حول واقع الوظائف التنفيذية بمؤسسة "أوراس فتوارنقاوس"

تمهيد:

أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل.

ثانياً: توظيف الموارد البشرية.

ثالثاً: التدريب والتنمية الإدارية.

رابعاً: المكافأة المهنية والحوافز.

خامساً: الخدمة الاجتماعية.

سادساً: نتائج الدراسة.

## **تمهيد:**

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تفريغ وتحليل البيانات المجمعة حول واقع الوظائف التنفيذية في المؤسسة، محاولين من خلال هذه العملية الوصول إلى إجابة مقنعة ومنطقية حول السؤال الرئيسي الثاني، والذي تم طرحه في الفصل التمهيدي.

ونبدأ في عملية التفريغ والتحليل لهذه البيانات المتعلقة بخصائص العينة، وهي البيانات العامة، وأخرى بخصوص العمل، ثم أقوم بتفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية بدءاً بعملية التوظيف، ووصولاً إلى الخدمة الاجتماعية للموارد البشرية، محاولاً في ظل هذه النتائج الإجابة عن السؤال الفرعي للسؤال الرئيسي الثاني، والذي تبيناه في الفصل الأول لنختم هذا الفصل بخلاصة تضمنها أهم النتائج.

### أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل:

جدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

فئات السن	التكرارات	النسبة المئوية %
30-20	09	09.09%
40-31	30	30.30%
50-41	45	45.45%
51 فأكثر	15	15.15%
المجموع	99	100.00%

تمثل نسبة العمال الكهول الذين تتراوح أعمارهم بين (31-50) سنة أكبر نسبة من مجموع العمال، حيث بلغت 75.75%، في حين بلغت نسبة الشباب 09.09%، كما بلغت نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة ضعف نسبة الشباب، ويفسر ضعف هذه الأخيرة حيال النسب الأخرى بضعف عملية التوظيف خلال العقدين الأخيرين، حيث شهدت المؤسسة موجات متتالية من عملية تسريح العمال، تزامن ذلك مع ضعف الإنتاج خلال نفس الفترة.

جدول رقم (23) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	10	10.10%
متزوج	89	89.89%
المجموع	99	100.00%

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة متزوجون، حيث قدرت نسبتهم بـ: 89.89%، مما يجعل عمال المؤسسة مجال الدراسة يبذلون المزيد من الجهود لتحسين مستواهم المهني والمعيشي لارتباطهم بالمسؤوليات الأسرية؛ كما عززت هذه المسؤوليات عزيمة العمال للحيلولة دون حل أو خوصصة هذه المؤسسة، ففي ظل أزمتها الاقتصادية وخلال موجة تسريح العمال ورغم أن أجورهم لم تدفع لمدة 14 شهرا إلا أنهم ناضلوا للبقاء.

**جدول رقم (24) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد.**

الفئات (عدد الأولاد)	التكرارات	النسبة المئوية %
من (4-1)	52	52.52%
من (5-8)	29	29.29%
من (9-12)	06	06.06%
دون أولاد	12	12.12%
المجموع	99	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول السابق أن أغلب العمال يعملون من (1 إلى 4) أولاد، حيث قدرت نسبتهم بـ: 52.52%، مما يدفعهم إلى نوع من الاستقرار النفسي؛ حيث صرحوا بأنهم يكفلون عددا معقولا من الأولاد مقارنة ببعض زملائهم؛ كما أن هناك نسبة 29.29% من العمال الذين يكفلون من (5 إلى 8) أولاد، ونسبة: 06.06% يكفلون بين (9 إلى 12) ولدا، في حين قدرت نسبة من هم دون أولاد بـ: 12.12%، وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة.

**جدول رقم (25) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
أمي	10	10.10%
يقراً ويكتب	09	9.09%
ابتدائي	18	18.18%
متوسط	23	23.23%
ثانوي	36	36.36%
جامعي	03	3.03%
المجموع	99	100%

يتبين من الجدول رقم (25) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يحملون مستوى تعليميا ثانويا، وتقدر هذه النسبة بـ: 36.36%، وتلي هذه النسبة نسبة العمال الحاملين لمستوى تعليمي متوسط، حيث تقدر هذه الأخيرة بـ: 23.23%، تليها نسبة العمال الحاملين لمستوى تعليمي ابتدائي، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبتين السابقتين، وتقدر بـ: 18.1%، فيما تلي هذه الأخيرة نسبة من يحسنون القراءة والكتابة بـ: 9.09%، ونسبة الأميين حيث قدرت بـ: 10.10%، أما النسبة المتبقية والتي تكاد تكون منعدمة ممثلة في 3.03% فهي نسبة حاملي المستوى التعليمي الجامعي، ونفسر وجود هذه النسبة الضعيفة

من الجامعيين بقلة هذه الأخيرة في السنوات الأولى لاشتغال الوحدة، كما كان خريجو الجامعات في ذلك الوقت يفضلون الالتحاق بقطاعات أخرى، كالقطاع التعليمي والصحي وقطاعات الخدمات، إذ امتصت هذه الأخيرة أغلبية خريجي الجامعة المتواجدين بمدينة نقاوس وضواحيها، كذلك فقد عانت المؤسسة من عملية تسريح خمسة أضعاف العدد الحالي من العمال مع غياب فرص جديدة للتشغيل، مما لم يسمح في العقدين الأخيرين بتوظيف حاملي المستوى الجامعي رغم وفرتهم بكثرة، كما أن نسبة كل من حاملي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط والثانوي تقدر بـ: 77.77%، فيما تقدر نسبة الذين يحسنون القراءة والكتابة والأميين بـ: 19.19%، ونسبة الجامعيين بـ: 3.03%، وتقودنا مقارنة هذه النسب للحكم على مستوى الوعي داخل الوحدة بأنه متوسط على العموم، يمتاز بالمحافظة، وغير ميال لإحداث تغييرات من شأنها أن تعزز من مستقبل الوحدة، فيما تجد نسبة 3.03% من الجامعيين صعوبة في التأثير على باقي النسب وتحسيسها بمواكبة التغييرات، خاصة المتعلقة منها بمستقبل الوحدة والعمال.

**جدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة حسب الموطن.**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
مدينة	69	69.69%
ريف	30	30.30%
المجموع	99	100%

يبين الجدول رقم (26) أن النسبة الغالبة من أفراد العينة موطنها الأصلي المدينة، وتقدر بـ: 69.69%، فيما تمثل النسبة المتبقية وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة، العمال من موطن ريفي وتقدر هذه النسبة بـ: 30.30%، حيث تمثل هذه النسبة مختلف العمال الوافدين من الأرياف المجاورة لمدينة نقاوس، كما تساهم النسبة العالية من العمال (موطن مدينة) على وجود نوع من التوافق ومتطلبات العمل التكنولوجي الصناعي كونهم أقرب إلى الممارسة الصناعية من العمال (موطن ريفي)، وكون المحيط الاجتماعي الريفي قريب من النشاط الفلاحي أكثر منه إلى النشاط الصناعي، كذلك فإن العامل من أصل مدينة أكثر تحملا للمشاكل الاجتماعية التي يفرزها مجتمع المصنع، وبالتالي يمتاز عن العامل الريفي بسرعة التأقلم والانفتاح على محيط عمله، ووعيه بحقوقه والدفاع عنها بشكل إيجابي، وبالتالي فإن ارتفاع نسبة العمال من أصل مدينة في

الوحدة مجال الدراسة يشكل مكسبا إيجابيا يساعد على وجود نوع من الاستقرار في العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة مجال الدراسة.

**جدول رقم (27) يبين سنة الالتحاق بالمصنع.**

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات (سنة الالتحاق)
35.13 %	35	خلال وقبل سنة 88
60.81 %	60	بعد سنة: 89 - إلى 98
4.05 %	04	بعد 99
100 %	99	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن أغلب أفراد العينة قد تم التحاقهم بالمؤسسة خلال الفترة (89 - 98)، حيث قدرت هذه النسبة بـ: 60%، ثم تلي هذه النسبة بزيادة فئة العمال الذين التحقوا في الفترة خلال وقبل سنة 88، حيث قدرت هذه الفئة بنسبة 35%، وتمثل هذه النسبة الأخيرة إضافة إلى سابقتها نسبة 95% من أفراد العينة الذين تم التحاقهم بالمصنع في العقد الأول من بدء اشتغال المؤسسة، وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة العمال الذين التحقوا بالمصنع في غضون العشرية الثانية والثالثة من بدء اشتغاله في الفترة مابعد سنة 99، ويمكن تفسير الاختلاف بين النسبتين بمحاظفة المصنع على خمس عدد العمال بعد عملية التسريح الواسعة؛ مع عدم توسعه في نشاطات جديدة في العشر سنوات الأخيرة، وبالتالي قلت مناصب الشغل في هذه الفترة حيث بلغت نسبة الملتحقين في هذه الفترة 04%.

**جدول رقم (28) يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط الممارس.**

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات (نوع النشاط)
30.30 %	30	إداري
6.06 %	06	إشرافي
35.35 %	35	عمل تقني
28.28 %	28	عمل يدوي
100 %	99	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمارس نشاطا تقنيا مقدرة بـ: 35.35%، تليها نسبة الذين يمارسون نشاطا يدويا حيث قدرت



بـ: 28.28% من أفراد العينة، وتمثل النسبتان مجتمعان نسبة 63.63%، وتعتبر هذه الأخيرة على أن النشاط الغالب في المؤسسة يتمثل في العمل التقني واليدوي، وهذا راجع لطبيعة نشاطها بصفة عامة، كونها تركز على العمل الإنتاجي المباشر، فيما قدرت نسبة الذين يمارسون النشاط الإداري بـ: 30.30%، وهي نسبة معتبرة، وتفسر هذه النسبة بتواجد هذا النوع من النشاط في كل المصالح والدوائر الكائنة بالوحدة، حيث تقدر بـ: 8 دوائر و 14 مصلحة، (انظر الهيكل التنظيمي في الملاحق)، فيما تمثل النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 6.06% نسبة العمال الذين يمارسون عملا إشرافيا، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، وتمثل نسبة المشرفين على العمل في خمس ورشات تابعة لدائرة الإنتاج (ورشة التفصيل؛ والخياطة؛ التركيب؛ القضيب؛ الحقن).

**جدول رقم (29) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.**

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات المهنية
2.02 %	02	إطار سامي
13.13 %	13	إطار
18.18 %	18	أعوان التحكم
66.66 %	66	أعوان تنفيذ
100 %	99	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنتمي للفئة المهنية (أعوان التنفيذ)، وهم من العمال البسطاء الذين يمارسون نشاطا تقنيا و يدويا وبعض الوظائف الإدارية المكتبية البسيطة، وتقدر نسبتهم بـ: 66.66% من بين أفراد العينة، وتلي هذه النسبة فئة أعوان التحكم سواء منهم من يمارسون نشاطا إداريا أو نشاطا مباشرا، وتقدر هذه الأخيرة بـ: 18.18%، فيما تمثل نسبة: 13.13% العمال من فئة الإطارات، أما نسبة الإطارات السامية فهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، حيث قدرت بـ: 2.02%، والملاحظ أن نسبة كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ مجتمعة والتي تقدر بـ: 84.84% تبدو نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الإطارات والإطارات السامية مجتمعة، والتي تقدر بـ: 15.15%، ويفسر هذا الاختلاف بين النسبتين بطبيعة نشاط المؤسسة واعتمادها بشكل كبير على العمل الإنتاجي المباشر، والذي يحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ وأعوان التحكم، فهاتان الفئتان قطب الرحى في العملية الإنتاجية.

## ثانيا: توظيف الموارد البشرية:

جدول رقم (30): يبين المستوى العلمي لأفراد العينة حسب النشاط الممارس.

المستوى	أمي		يقرأ ويكتب		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
إداري	0	0	0	0	0	0	4	20.22%	24	61.53%	2	66.66%	30	30.30%
تقني	6	66.66%	0	0%	3	25%	14	44.44%	12	30.76%	1	33.33%	36	36.36%
يدوي	3	33.33%	9	100%	6	50%	9	33.33%	0	0%	0	0%	27	27.27%
إشرافي	0	0	0	0%	3	25%	0	0%	3	7.69%	0	0%	06	6.06%
المجموع	9	100%	9	100%	12	100%	27	100%	29	100%	3	100%	99	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي نسبة التقنيين ممثلة في 36.36%، وتتوزع هذه النسبة على المستويات التعليمية كالتالي:

66.66% من النسبة الإجمالية للأميين يمارسون أعمالاً تقنية تتمثل في تشغيل بعض الآلات في الوحدة، 44.44% من النسبة الإجمالية لحاملي مستوى تعليمي متوسط يمارسون أيضاً أعمالاً تقنية تتمثل أيضاً في تشغيل الآلات الإنتاجية وصيانتها، فيما نجد أن نسبة 30.76% من النسبة الإجمالية لحاملي مستوى تعليمي ثانوي يمارسون أيضاً أعمالاً تقنية، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما إذا ما قورنت بنسب الأميين وحاملي المستوى المتوسط، تلي هذه الأخيرة نسبة 25% من مجموع حاملي المستوى الابتدائي، فيما نجد بأن نسبة 33.33% من الجامعيين هي الأخرى تمارس هذا النوع من النشاط.

وبالتالي نستنتج وجود تنوع في مستويات الأفراد الذين يمارسون الأنشطة التقنية، وهذا راجع للاحتياجات المختلفة للوحدة مجال الدراسة لكل هذه المستويات بدءاً بالعمل على الآلات، والذين يسهرون على تصليحها وصيانتها، ووصولاً إلى الذين يحاولون إدخال بعض التعديلات على عمل هذه الآلات.

فيما نجد أن نسبة 30.30% من أفراد العينة يمارسون نشاطاً إدارياً، ولخصوصية العمل الإداري تتوزع هذه الفئة حسب المستوى التعليمي إلى مستويين، المستوى الثانوي

حيث قدرت نسبة الإداريين من بين مجموع حاملي المستوى الثانوي بـ: 61.5%، كما نجد أن نسبة هذه الفئة من مجموع حاملي المستوى المتوسط تقدر بـ: 22.22%، فيما نجد نسبة 27.27% يمارسون نشاطا يدويا، ولخصوصية هذا النشاط وبساطته نجد بأن ممارسه يحملون مستويات تعليمية كالتالي: نسبة 100% من مجموع الذين يحسنون القراءة والكتابة كليهما، 50% من مجموع الذين يحملون مستوى ابتدائيا، ثم نسبة 33.33% من مجموع الذين يحملون مستوى تعليميا متوسطا، تليها بالتساوي نسبة 33.33% من مجموع الأميين.

فيما نجد أن نسبة المشرفين وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة بالأنشطة الأخرى تقدر بـ: 60.06%، وتتوزع على مستويين تعليميين بنسبة 25% منها حاملين للمستوى الابتدائي، ونسبة 7.69% منها لحاملين المستوى الثانوي.

والملاحظ هنا هو ضعف المستوى التعليمي للمشرفين، إذ يشكل عائقا في تسيير وتوجيه العمال المنتجين وحل مشاكلهم المختلفة بكيفية سليمة، إذ إن العمل الإشرافي يتطلب إلى جانب الخبرة المهنية مستوى علميا يمكن المشرف من فهم العلاقات الاجتماعية والمظاهر النفسية المختلفة للعمال محل إشرافه، ونفس الملاحظة بالنسبة للنشاط الإداري، وهذا ما يشكل عائقا أمام التطوير الإداري، إذ إن المستوى التعليمي عامل مهم يعمل على تعزيز مستقبل الوحدة وتطويرها من خلال تقديم البدائل والاقتراحات الجديدة والمفيدة.

**جدول رقم (31) يبين توزيع أفراد العينة حسب دوران العمل (التوظيف الداخلي).**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
التغيير في الوظيفة		
نعم	54	54 %
لا	45	45 %
المجموع	99	100 %

منذ اشتغال المؤسسة تم تغيير 54 عاملا من بين أفراد العينة لمراكزهم، أي بنسبة 54.54% وهي نسبة متوسطة إذا ما قورنت بعمر المؤسسة، حيث يعتبر تغيير مراكز العمل (الوظائف) شيئا إيجابيا يبعد العمال عن الملل، وبالتالي يساعد على التوافق الوظيفي للعمال ويبعدهم عن الإحساس بالاغتراب والملل، كما يساهم تغيير الوظائف في اكتساب العمال مهارات مختلفة تكسبهم الثقة بالنفس وتنمي إحساسهم بالراحة النفسية.

**جدول رقم (32) يبين كيفية الالتحاق بالوظيفة في علاقتها بنوع النشاط الممارس.**

نوع النشاط كيفية الالتحاق	إداري		تقني		يدوي		إشرافي		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
مسابقة	03	10 %	12	34.25 %	03	10.71 %	00	00 %	18	18.18 %
توظيف بالعقد	03	10 %	00	00 %	25	89.28 %	00	00 %	27	27.27 %
توظيف مباشر	24	80 %	24	68.57 %	00	00 %	03	50 %	51	51.51 %
أخرى تذكر	00	00 %	00	00 %	00	00 %	03	50 %	03	3.03 %
المجموع	30	100 %	35	100 %	28	100 %	06	100 %	99	100 %

من خلال ملاحظة الجدول رقم (32) يتبين لنا أن أكبر نسبة من بين أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق التوظيف المباشر، ممثلة في 51.51% موزعة هذه الأخيرة على مختلف الأنشطة في المؤسسة مجال الدراسة كالتالي: 80% من النسبة الإجمالية للإداريين، ونسبة 68.57% من بين النسبة الإجمالية للممارسين التقنيين،

ونسبة 50% من النسبة الإجمالية للممارسين للنشاط الإشرافي، فيما لا يوجد أي عامل من الممارسين للنشاط اليدوي تم التحاقهم عن طريق التوظيف المباشر.

فيما نجد أن الملتحقين عن طريق التوظيف بالعقود قد بلغت نسبتهم 27.27% من بين أفراد العينة، وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة لسابقتها، وتتوزع هذه الأخيرة على مجموع الأنشطة في المؤسسة كالتالي:

نسبة 88.88% من الإداريين والتي تم توظيفها بنفس الكيفية، فيما تنعدم نسبة كل من النشاط التقني والإشرافي في توظيفها بطريقة العقود.

فيما نجد نسبة معتبرة من الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق إجراء مسابقات، حيث قدرت نسبتهم بـ: 18.18% من بين أفراد العينة، موزعين على الأنشطة كالتالي: 34.25% من بين العمال التقنيين 10% من مجموع العمال الإداريين ونسبة 10.71% من بين العمال اليدويين.

فيما تبقى النسبة الأخيرة ممثلة في 3.03% من بين مجموع أفراد العينة، وهي ضعيفة تم التحاقهم عن طريق معاهد تعليمية ممثلين في نسبة 50% من بين مجموع الممارسين للعمل الإشرافي، ونستنتج مما سبق بأن أغلب أفراد العينة قد تم التحاقهم بواسطة التوظيف المباشر، وهذا راجع لاحتياجات المؤسسة للموارد البشرية في بداية اشتغالها دون شروط كبيرة تذكر، فيما نجد أن نسبة 27% تم التحاقهم بالعقود، تليها نسبة 18.18% تم التحاقهم عن طريق المسابقات، خاصة منهم التقنيون والممارسون للأعمال اليدوية كالأنشطة المكتبية في الإدارة، حيث أن هذه الوظائف تتطلب كفاءة مهنية على أدائها، وبالتالي تم التوظيف عن طريق إجراء مسابقات، فيما مثلت نسبة 3.03% نسبة الذين التحقوا بواسطة معاهد تعليمية، وتمثل هذه النسبة 50% من المشرفين حيث تتطلب عملية الإشراف دراية علمية متخصصة.

**جدول رقم (33) يبين إجراء المقابلة الشخصية عند التوظيف.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	60	60 %
لا	39	39 %
المجموع	99	100 %

يتبين من الجدول رقم (33) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة قد أجريت لهم مقابلة شخصية قبل التوظيف، حيث خضعت نسبة 60% لهذا الإجراء، فيما أعربت النسبة المتبقية ممثلة في 40% بعدم إجراء مثل هذه المقابلة، والمعلوم بأن إجراء المقابلة الشخصية مع طالب الوظيفة قبل توظيفه من الأدبيات الهامة في عملية التوظيف، إذ تسمح للمؤسسة من التأكد من صلاحية العامل الجديد، كما تساعد على تحسيسه بالأمان وتعريفه بواجباته وحقوقه والمسؤوليات المختلفة التي يجب عليه أن يتحملها، كذلك تعريفه برؤسائه في العمل وتهيئته للوظيفة الجديدة بشكل يجعله يتوافق والوسط الجديد الذي سوف يعمل فيه فيما نستنتج من الجدول السابق أن المؤسسة مجال الدراسة قد أهملت نسبة هامة مقدرة بـ: 40% من بين أفراد العينة، وهذا يدل على غياب الاهتمام بمثل هذه الإجراءات التي هي إجراءات بسيطة غير أنها بالغة الأهمية، وحقيقة أن ترك مثل هذا الإجراء يبدو أنه غير مؤثر عند الذين لا يقدرون الأبعاد النفسية لمثل هذه الأدبيات، إذ إن مثل هذا الإجراء يخلق لدى العامل الجديد إحساساً بمدى انضباط المؤسسة وحضورها من خلال الإجراءات والمراسيم الرسمية، والتي تجعل العامل الجديد يحترم ويقدر بقية المبادئ والأخلاقيات المهنية.

**جدول رقم (34) يبين مدى إجراء الاختبارات عند التوظيف ونوعيتها.**

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات المهنية	
57.57%	57	نعم	
42.42%	42	لا	
100%	99	المجموع	
10.52%	06	اختبار ذكاء	حالة نعم ما نوعها
73.68%	42	اختبار ذكاء	
15.75%	09	اختبار ذكاء + أداء	
100%	57	المجموع	

يبين الجدول رقم (34) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قد أخضعت لاختبارات عند توظيفها، وقدرت هذه النسبة بـ: 57.57%، فيما أعربت النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 42.42% من أفراد العينة أنهم لم يخضعوا لأي اختبار، وتمثل هذه النسبة الأخيرة مجموع العمال الذين يقومون بأعمال بسيطة ولا تحتاج لقدرات مميزة. وعند سؤالنا لمجموعة العمال الذين أخضعوا لاختبارات الأداء، حيث تم تجريب أدائهم، ويستعمل هذا النوع من الاختبار في النشاطات التقنية والحسابية وبعض الأعمال المكتبية في المؤسسة مجال الدراسة.

فيما أعربت نسبة 15.75% بأنها أخضعت لنوعين من الاختبارات وهي اختبارات ذكاء وأداء، وذلك راجع لبعض الوظائف الحساسة في المؤسسة مجال الدراسة والتي تتطلب قدرات ذكاء وأداء، فيما نجد أن نسبة قليلة من العمال أخضعوا للتجريب، وهذا راجع لبعض الوظائف في المؤسسة والتي تتطلب قدرات عقلية، ونستنتج أن أهم اختبار يستعمل بشكل واسع هو اختبار الأداء ثم اختبار الأداء والذكاء، لأن المؤسسة مجال الدراسة إنتاجية قائمة أساسا على الأنشطة الإنتاجية المتمثلة في تشغيل الآلات وصيانتها.

**جدول رقم (35) يبين مدى التوافق الوظيفي حسب نوع النشاط.**

النشاط		إداري		تقني		يدوي		إشرافي		المجموع	
مدى التناسب		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
نعم		27	90%	2	75%	2	100%	06	100%	87	87.87%
لا		03	10%	0	25%	0	0%	0	0%	12	12.12%
المجموع		30	100%	3	100%	2	100%	6	100%	99	100%
حالة لا ما السبب	فوق مستوى القدرات	03	25%	0	50%	0	0%	0	0%	09	75%
	أقل من مستوى القدرات	0	0%	0	25%	0	0%	0	0%	03	25%
المجموع		03	25%	0	75%	0	0%	0	0%	12	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (35) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة ممثلة في نسبة 87.87% ترى بأن هناك تناسبا بين الوظائف والقدرات التي تمتلكها، ونجد هذا التناسب عند الذين يمارسون العمل الإشرافي والأعمال اليدوية، إذ إن نسبة 100% من بين الممارسين لهذين النشاطين تقر بذلك، فيما تعرب النسبة المتبقية ممثلة في 12.12% عن عدم وجود تناسب بين الأعمال التي يقومون بها والقدرات التي يمتلكونها، متمثلة في نسبة 25% من مجموع الذين يمارسون النشاط التقني و10% من مجموع الذين يمارسون نشاطا إداريا، وترجع هذه النسبة (12.12%) مشكلة عدم التناسب بين الوظيفة والقدرات إلى سببين حيث إن الفئة الأولى ممثلة نسبة 75% تعتقد بأن متطلبات الوظيفة تفوق مستوى القدرات التي يمتلكونها، 50% من هذه النسبة يمارسون نشاطا تقنيا و25% يمارسون نشاطا إداريا، هذا يقودنا إلى استنتاج مدى صعوبة العمل التقني في المؤسسة مجال الدراسة، وكذلك العمل الإداري الذي يتطلب مستوى علميا مقبولا، فيما ترى نسبة 25% المتبقية بأن مستوى قدراتها أكبر من العمل الذي يمارسونه، وفي الأخير فإن نسبة 12.12% من الذين يعتقدون بعدم تناسب قدراتهم مع الوظيفة لا



يشكلون نسبة معتبرة مقارنة مع 87.87% الذين يرون وجود تناسب، مما يدفعنا إلى الاستنتاج بأن الوظائف في المؤسسة مجال الدراسة مقسمة بين العمال بشكل يخلق التوافق الوظيفي على العموم.

**جدول رقم (36) يبين مختلف أعمال أفراد العينة خارج المؤسسة قبل الالتحاق بها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
عمل صناعي	30	30.30 %
عمل فلاحي	12	12.12 %
دون عمل	57	57.57 %
المجموع	99	100 %

يتبين من الجدول رقم (36) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة كانت دون عمل قبل التحاقها بالمؤسسة مجال الدراسة، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ساهمت في امتصاص شرائح هامة من المجتمع كانت تعيش في حالة بطالة، إذ كان هذا العمل أول فرصة أتاحت لهذه النسبة، وهذا من ضمن الأهداف التي سطر لها عند إنشاء هذه الوحدة (انظر التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة).

تلي هذه النسبة العمال الذين سبق وأن مارسوا أعمالاً صناعية، حيث قدرت نسبهم بـ: 30.30%، ومعظم أفراد هذه النسبة كانوا يشتغلون في وحدات أخرى تابعة للشركة الأم وتم تحويلهم للمؤسسة المتواجدة بنقاوس عندما بدأت تشتغل في الثمانينات، وبالتالي فهم على خبرة ودراية بالعمل الصناعي بكيفية تعود بالفائدة على المؤسسة، فيما تبقى نسبة 12.12% تمثل الذين كانوا يمارسون نشاطاً فلاحياً قبل انضمامهم لها.

وهذا راجع لكون الوحدة تشغل عدداً لا بأس به من سكان الأرياف المحيطة بمدينة نقاوس، حيث يقدر عدد أفراد العينة من أصل ريفي بـ: 30.30%، (انظر الجدول رقم 26).

**جدول رقم (37) يبين فيما إن كانت الوظائف بالمؤسسة مقسمة بين العمال وفقا لتخصصهم.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	90	90.90 %
لا	09	09.09 %
المجموع	99	100 %

يبين الجدول رقم (37) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تعمل وفقا لتخصصها، حيث قدرت بـ: 90.90%، فيما أعربت النسبة المتبقية أنها لا تعمل وفق تخصصها.

وهذا يدفعنا بأن نستنتج أن هناك خلا طفيفا في توزيع الوظائف والأدوار بين العمال في المؤسسة مجال الدراسة، حيث إن العمل خارج التخصص يؤثر على العامل وعلى الإنتاج، كون التخصص من الشروط الهامة في إتقان العمل وتحصيل نتائج جيدة، كما يساهم التخصص في تطوير طريقة العمل ونوعية الإنتاج والتقليل من الأخطاء وتجنب حوادث العمل، خاصة في المجال الصناعي، والعمل خارج التخصص يؤدي بالعمال إلى الملل والإحساس بالاغتراب، وبالتالي تفاقم المشاكل النفسية لديه، إن المؤسسة الناجحة فعلا هي تلك التي توزع المهام والأدوار بين عاملها بشكل متناهي الدقة، بحيث لا تجد عاملا واحدا يعمل خارج تخصصه، وبالتالي فوجود هذه النسبة المقدرة بـ: 09.09% ينم على عدم التنظيم الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على الاستقرار النفسي والمهني للعمال، ويؤدي إلى نقص الإنتاج نتيجة عدم التوافق الوظيفي.

فتقسيم العمل وفق التخصص من المبادئ العلمية والعصرية التي إذا ما طبقت أدت حتما إلى نجاح المؤسسة.

**جدول رقم (38) يبين الشروط التي تم وفقها التعيين في الوظيفة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
القدرة على العمل	42	42.42 %
الكفاءة المهنية	30	30.30 %
المستوى الدراسي + شهادة التكوين المهني	15	15.15 %
الأب عامل سابق	12	12.12 %
المجموع	99	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة كبيرة من العمال تم توظيفهم بمجرد قدرتهم على العمل وتمثل هذه النسبة 42.42 % من بين مجموع أفراد العينة.

وهذه النسبة مكونة من العمال الذين يمارسون أنشطة مهنية بسيطة كالأعمال اليدوية، مثل أعمال النظافة وتغليف المنتج بالملصقات الإشهارية ووضعه في المخازن وشحنه عند التسويق....إلخ.

وتمثل هذه النسبة مجموع العمال الذين التحقوا بالعمل دون إخضاعهم لأي نوع من الاختبارات.

فيما نلاحظ أيضا أن نسبة 30.30% اشترط فيهم توفر كفاءة مهنية، وهم مجموع العمال الذين يمارسون أنشطة مهمة، كالأنشطة الإدارية والتقنية أو الإشرافية، فيما تمثل نسبة 15.15% العمال الذين اشترط فيهم مستوى دراسي وشهادة تكوين مهني تثبت كفاءتهم على العمل، وهم العمال الذين تم استقطابهم من مراكز التكوين المهني، كالذين يمارسون أنشطة المحاسبة وصيانة الآلات، فيما اشترط على نسبة 12.12% من أفراد العينة أن يكون الأب عاملا سابقا في المؤسسة، وهذا الإجراء معمول به في المؤسسة، حيث بإمكان الأب عند التقاعد أن يستخلف ابنه في مكان عمله.

فيما تمثل هذه النسب الثلاث الأخيرة مجتمعة نسبة العمال الذين أخضعوا لاختبارات مهنية مختلفة (كما هو مبين في الجدول رقم 34).

**جدول رقم (39) مدى معقولية الشروط المطلوبة للعمل.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	90	87.87%
لا	12	12.12%
المجموع	99	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة مقدرة بـ: 87.87% يرون أن الشروط المطلوبة في العمل الذي يمارسونه عادية جدا، ويفسر هذا بسهولة العمل في المؤسسة مجال الدراسة، حيث لا يفترض وجود نوع من الأنشطة داخل الوحدة يستلزم توفر قدرات كبيرة ليست في متناول العمال، فما عليهم إلا الانضباط في العمل وإتقانه بكيفية جيدة، فيما ترى النسبة المتبقية ممثلة في 12.12% من بين أفراد العينة بأن الشروط المطلوبة لعملها غير معقولة، وهي نفسها الفئة التي أعربت في سؤال سابق عن كون الوظيفة التي يشغلونها تفوق مستوى قدراتهم على العمل (لاحظ الجدول رقم 35).

ومما سبق نستنتج بأن الشروط المطلوبة في العمل هي شروط معقولة على العموم نتيجة سهولة الأنشطة في المؤسسة مجال الدراسة.

**جدول رقم (40) يبين فيما إن كان التوظيف يتم خلاف الشروط المعلن عنها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	48	48.48%
لا	51	51.51%
المجموع	99	100%

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن 48 عاملا من أفراد العينة أقروا بوجود توظيف على خلاف الشروط المعلن عنها، وتقدر هذه النسبة بـ: 51.51% من بين أفراد العينة، فيما ترى النسبة المتبقية ممثلة في 48.48% بعدم كون التوظيف في المؤسسة يتم خلاف الشروط المعلن عنها، وعند سؤالنا للذين أجابوا بوجود توظيف خلاف الشروط المعلن عنها -وهي النسبة الأكبر- عن الطريقة التي تم بها التوظيف وجدنا أن نسبة 100% من هذه النسبة يرون بأن التوظيف يتم عن طريق

العشائرية والمحاباة، وهم يعتقدون بأن هذا من البديهيات المسلم بها ليس في هذه المؤسسة فحسب بل في كل المؤسسات الأخرى.

**جدول رقم (41) يبين فيما إن كان التوظيف يتم خلاف الشروط المعن عنها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	19	19.19 %
لا	80	80.80 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم	10	52.63 %
	09	47.36 %
المجموع	19	100 %

من خلال الجدول رقم (41) يتضح بأن أغلب أفراد العينة لم يخضعوا لفحوص طبية عند الوظيفة، وقد قدرت نسبتهم بـ: 80.80% فيما خضعت النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 19.19% لفحوص طبية.

وفي سؤالي عن مكان إجراء الفحوص الطبية أجابت نسبة 47.36% من مجموع المفحوصين بأن العملية تمت بتحويلهم إلى هيئات طبية خارج المؤسسة، فيما أعربت النسبة المتبقية ممثلة في 52.63% بأنها أجرت فحوصات طبية من خلال جهاز طبي تابع للمؤسسة، ومن خلال تحققنا ميدانيا عن وجود هذا الجهاز يتبين بأنه في السنوات السابقة كان يعتمد على طبيب متواجد بالمؤسسة، فيما تعاقدت حديثا مع طبيب يشرف على الحالة الصحية للعمال من خارجها.

إن عدم تواجد طبيب بالمؤسسة يدعوني إلى الحكم على عدم اهتمام هذه الأخيرة بالحالة الصحية للعمال، حيث إن من سمات المؤسسة العصرية و جود مصلحة صحية بداخلها مع توفر طبيب عمل متخصص يتابع الحالات الصحية للعمال، ففحص العمال عند توظيفهم يحدد مسؤولية المؤسسة على إصابتهم بأمراض في المستقبل تنجم عن ظروف العمل، حيث يصنف هذا المرض في خانة الأمراض المهنية، وتحمل المؤسسة كل مصاريف العلاج. كذلك فقد سجلنا غياب سيارة إسعاف خاصة بالمؤسسة في حالة الإصابات المستعجلة.

**جدول رقم (42) يبين المسؤول عن تعريف العامل الجديد بواجباته**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
الرئيس المباشر	57	57.57 %
يعتمد على الزملاء	27	27.27 %
الاثنين معا	15	15.15 %
المجموع	99	100 %

يتضح من الجدول رقم (42) أن أغلبية العمال الجدد يقدمون إلى محيط عملهم من خلال الرئيس المباشر في العمل، حيث يتم تعريفهم بواجباتهم ومسؤولياتهم، كما يعطيهم الخطوط العريضة للعمل الذي يقومون به، وقدرت هذه النسبة بـ: 57.57%، فيما أجابت نسبة أخرى مقدرة بـ: 27.27% بأنها تعرفت على محيط عملها وتفصيله من خلال زملاء العمل، إذ إنهم ينقلون لهم طريقة العمل من خلال الخبرة في الميدان، أما النسبة المتبقية وهي نسبة قليلة بالمقارنة بالنسب الأخرى، مقدرة بـ: 15.15% فهي ترى بأن تعريفهم بواجباتهم تجاه العمل تم بالاعتماد على الرئيس المباشر وزملاء العمل، إذ إن الرئيس المباشر يقدم العامل إلى محيط عمله الجديد ويعرفه بالعمال ويكلفهم بإعطائه كل التفاصيل المتبقية في العمل.

### ثالثاً: التدريب والتنمية الإدارية:

جدول رقم (43) يبين إمكانية الاستفادة من التكوين وسبب عدم الاستفادة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
75.75 %	75	نعم
24.24 %	24	لا
100 %	99	المجموع
16.66 %	04	عمل لا يتطلب تدريباً
83.33 %	20	تدريب بواسطة زملاء العمل
100 %	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (43) أن نسبة 75.75% من العمال قد استفادت من تكوين في مجال عملها مقدرة فيما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة، فيما تبقى النسبة القليلة والتي تعادل ربع العينة لم تستفد من تكوين في مجال عملها، مقدرة بـ: 24.24%.

فيما ترجع هذه النسبة سبب عدم استفادتها إلى عاملين، حيث أعربت نسبة 83.33% من الذين لم يستفيدوا من تكوين بأنهم تدرّبوا بواسطة زملاء العمل وهذا يكفيهم لاكتساب المهارات اللازمة، فيما ترى النسبة المتبقية مقدرة بـ: 16.66% بأن الأعمال التي يقومون بها لا تتطلب التدريب.

ونفس ارتفاع نسبة المستفيدين من التدريب كون المؤسسة اعتمدت سياسة تدريب العمال قبل بدء العمل، لتمكينهم من أداء الوظائف الفنية في مختلف الورشات، ومنذ بدء نشاط المؤسسة لم يتم إدخال أي تغييرات تكنولوجية تذكر، ومما سبق نستنتج بأن المؤسسة لا تعاني من مشكلة فيما يخص تدريب مواردها البشرية، كما لاحظت عند وقوفي على مصلحة تسيير الموارد البشرية بأنه قد تم إلغاء الفرع المكلف بتدريب العمال.

**جدول رقم (44) يبين مدى كفاية التكوين.**

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب	
80 %	60	نعم	
20 %	15	لا	
100 %	75	المجموع	
66.66 %	10	نقص برامج التدريب	حالة لا لماذا
44.44 %	05	نقص المدربين	
100 %	15	المجموع	

من خلال الجدول رقم (44) تبين لي بأن أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم استفادوا من تدريب في مجال عملهم انقسموا إلى نسبتين غير متساويتين في حكمهم على مدى كفاية التكوين الذي استفادوا منه، حيث أعربت نسبة 80% منهم بأن التكوين كان كافياً، فيما أعربت نسبة أخرى مقدرة بـ: 20% عن عدم كفايته، وبالنسبة للذين أعربوا بعدم كفاية التكوين فإن نسبة 66.66 % منهم يرون بأن هناك نقصاً في برامج التدريب، فيما أعربت نسبة 44.44% بأن النقص موجود في المدربين المشرفين على هذه العملية.

مما يجعلني استنتج بأن التدريب المقدم للعمال كان كافياً، ويتخلله بعض العيوب الطفيفة سواء نتيجة ضعف القيمين على ذلك (المدربين) أو لبعض النقائص في البرامج التدريبية التي كانت تعتمد عليها المؤسسة.



**جدول رقم (45) يبين جوانب الاستفادة من التكوين.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
اكتساب مهارة	15	20 %
ترقية واكتساب مهارة	60	80 %
المجموع	75	100 %

يتبين من الجدول رقم (45) أن مجموع العمال الذين استفادوا من تكوين في مجال عملهم من بين بقية أفراد العينة والذين يقدر عددهم بـ: 75 عاملاً، وعند سؤالي عن أوجه الاستفادة من التكوين رأَت نسبة 80% منهم والتي تمثل أغلبية أفراد العينة أن التكوين سمح لهم باكتساب مهارات مختلفة في مجال عملهم بشكل مكنهم من التوافق الوظيفي، فيما ترى النسبة المتبقية مقدرة بـ: 20% أن التكوين ساعدهم في الحصول على ترقية إلى جانب أنهم اكتسبوا بفضله مهارات مختلفة في مجال عملهم.

وبالتالي نستنتج أن الفئة المستفيدة من تكوين قد حصلت على جملة من المهارات رغم ما سبق مما أدلت به نسبة 20% من هذه الفئة بعدم كفاية التكوين (انظر الجدول رقم 44)، ونفسر هذا التناقض الظاهر في إجابة هذه النسبة كون التدريب لم يكن في مستوى طموحاتهم، فهم ينتظرون منه أكثر مما نالوه.

جدول رقم (46): يبين مدى سماح الوحدة لمتابعة العمال لتعليمهم ومساهمتها في دفع التكاليف.

المستوى التعليمي								الاحتمالات	
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط			
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
55.93	33	0	0	62.06	18	55.55	15	لا	
25.42	15	100	03	6.89	02	37.03	10	نعم	
18.64	11	//	00	31.03	09	7.40	02	لا أدري	
100	59	100	03	100	29	100	27	المجموع	
93.33	14	100	03	75	01	100	10	تدفع كل التكاليف	حالة نعم
6.66	01	//	//	25	01	0	0	تدفع جزءا منها	كيف تساهم
100	15	100	03	100	02	50	10	المجموع	

من خلال الجدول رقم (46) تبين بأن نسبة 55.93% من أفراد العينة والحاملين لمستوى تعليمي متوسط وثنوي أعربوا بأن الوحدة لم تسمح لهم باستكمال تعليمهم. وأعربت نسبة 25.42% من بين حاملي المستويات التعليمية بأن المؤسسة تسمح لهم بذلك، فيما أقرت النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 18.64% بأنهم ليسوا على علم بإمكانية ذلك.

وعند سؤالي للذين أجابوا بأن المؤسسة تسمح لهم بإكمال تعليمهم، عن كيفية مساهمة المؤسسة أعربت نسبة 93.33% من بينهم أن المؤسسة تدفع كل التكاليف، فيما أعربت نسبة 6.66% بأن المؤسسة تتكفل بجزء منها فقط، وبالتالي فإن الوحدة تساهم بشكل ملحوظ في تسهيل عملية التعليم للقادرين على ذلك خاصة الإطارات، ففي السنوات الأخيرة أرسلت المؤسسة بعض العمال إلى مراكز التكوين في مجال الإعلام الآلي، وكذلك فهي تسمح لبعض الإطارات في رفع قدراتهم المعرفية من خلال الاتصال ببعض

المراكز التعليمية والجامعية، وتكليفهم بحضور الملتقيات المحلية والوطنية في المجالات الاقتصادية والتسييرية المختلفة، وهذا على حد تعبير بعض أفراد العينة، وهذا يشكل نقطة إيجابية في تحول المؤسسة وانفتاحها على المحيط المعرفي.

**جدول رقم (47): يبين مدى حرص المؤسسة على وضع برامج للتنمية الإدارية والجهات المشرفة عليها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	66.66 %
لا	10	33.33 %
المجموع	30	100 %
حالة نعم	10	50 %
	10	50 %
المجموع	20	100 %

من خلال الجدول رقم (47) نرى بأن نسبة 33.33% من بين مجموع الإداريين يرون بأن المؤسسة ليست حريصة على وضع أي برامج للتنمية الإدارية، فيما نجد نسبة مقدرة بـ: 66.66% من الإداريين يعتقدون بأن المؤسسة حريصة على وضع برامج للتنمية الإدارية، وفي سؤالي لهذه النسبة الأخيرة أعربت نسبة 50% منها بأن برامج التنمية الإدارية تتم بالاعتماد على قدرات الوحدة داخليا.

فيما أعربت نسبة 50% بأن برامج التنمية الإدارية تتم بالاستعانة بجهات متخصصة خارج المؤسسة.

وما نستطيع استنتاجه هو أن التنمية الإدارية في المؤسسة حسب ما اطلعنا عليه تكمن في رفع قدرات بعض من الإداريين في العمل على جهاز الإعلام الآلي، كذلك إرسال بعض الإداريين للتكوين في بعض المراكز خارج المؤسسة، وتكليف البعض الآخر بحضور بعض الملتقيات، فيما يتعلق بنسبة 33.33% من الإداريين والتي أنكرت وجود تنمية إدارية بالمؤسسة، نستنتج من تصريحها أن التنمية الإدارية داخل الوحدة محدودة، ولم تمس كل الإداريين، كذلك فالبعض منهم يعتقد بأن ما تقوم به المؤسسة لا

يرقى إلى مستوى التنمية الإدارية بمعناها الحقيقي، وحسب رأيهم فإن ضعف الإنتاج وتسريح الغالبية من العمال وعدم مقدرة المؤسسة الحصول على ضمانات من متعاملاتها التجاريين مما جعلها عرضة للابتزاز المالي هو دليل عن غياب التنمية الإدارية وضعف التسيير.

**جدول رقم (48) يبين إن كان يوجد نظام لتلقي مقترحات الإداريين فيما يخص التنمية الإدارية**

الجواب	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	10	33.33 %
لا	20	66.66 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول رقم (48) يتبين بأن النسبة الغالبة من الإداريين مقدره بـ: 66.66% تقر بغياب نظام لتلقي مقترحات الإداريين فيما يخص التنمية الإدارية، وبالتالي تظل هذه النسبة مبعده في الأخذ برأيها واقتراحاتها في هذا المجال، ولا تجد أي فرصة للمساهمة من خلال الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات بما تراه يساهم في رفع المستوى الإداري وتنميته، فيما أعربت نسبة 33.33% بأن هناك نظاما لتلقي مقترحات لكن في الآونة الأخيرة فقط يتمثل هذا النظام في بعض الاستشارات الإدارية داخل المؤسسة.

وما نستنتجه هو غياب نظام فعلي لتلقي آراء ومقترحات العاملين بالإدارة يرقى إلى مستوى مقبول يساهم في التنمية الإدارية، وكون الذين تحسوا بوجود هذا النظام لا يعتقدون كفايته في إحداث تنمية حقيقية في المجال الإداري، وهذا ما التمسته من خلال إجاباتهم والتعمق معهم في بعض تفاصيل هذه الإجابات.

**جدول رقم (49) يبين مدى استعمال الوسائل التكنولوجية في التنمية الإدارية.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	15	50 %
لا	15	50 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول رقم (49) تبين أن نسبة 50% من بين الإداريين أقرروا باستعمال وسائل تكنولوجية لتنميتهم إداريا، ممثلة في استعمال أجهزة الإعلام الآلي، فيما نسبة مماثلة مقدرة بـ: 50% من بين الإداريين محرومة من استعمالهم لمثل هذه الأجهزة، كما لاحظت اتصال الوحدة بشبكة الانترنت (على حد تصريح بعض الإداريين)، حيث إن نشاط الوحدة يقوم أساسا على استقراء مستجدات السوق من احتياجات للإنتاج سواء كما أو نوعا، بشكل يسمح لانسياب المعلومات الاقتصادية خاصة في ظل اقتصاد السوق، إذ إن المؤسسة التي لا تمتلك نظام اتصال سريع وفعال مهددة بالإفلاس، وبالتالي تجاوزت المؤسسة مرحلة معالجة المعلومات الداخلية باستعمال الكمبيوتر إلى مرحلة معالجة المعطيات الاقتصادية وتدريب المسيرين على اتخاذ القرارات حسب مقتضيات المرحلة.

## رابعاً: المكافأة المهنية والحوافز:

### 1/ الأجر:

#### جدول رقم (50) يبين مدى كفاية الأجر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
معظم الحاجات	09	9.09 %
لا يكفي	90	90.90 %
المجموع	99	100 %

من خلال ملاحظة الجدول رقم (51) يتبين بأن غالبية العمال يعانون من عدم كفاية الأجر، إذ قدرت نسبتهم بـ: 90.90%، فيما ترى نسبة 9.09% من بين أفراد العينة أن الأجر الذي يتقاضونه يكفي معظم الحاجات، ولا يكفي لتغطية كل حاجاتهم، وهم يرون بعدم توافق الأجر الذي يتقاضونه ومتطلبات المعيشة.

ويمكن إرجاع كل ذلك إلى ضعف القدرة الشرائية التي يفرضها غلاء السلع المتداولة في السوق، كذلك فإن معظم أفراد العينة عمال متزوجون، إذ تقدر نسبتهم بـ: 89.89%. (لاحظ الجدول رقم 23)، فيما نجد أيضاً أن نسبة 35.35% منهم يتراوح عدد أولادهم بين 5 إلى 12 ولداً، ونسبة 52.52% منهم يقدر عدد أولادهم من 01 إلى 04 أربعة. (لاحظ الجدول رقم 24).

**جدول رقم (51) يبين مدى التوافق بين الأجر والجهد المبذول وسبب عدم التوافق في حالة وجوده**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	18.18 %
لا	81	81.81 %
المجموع	99	100 %
حالة لا بسبب	الجهد المبذول يفوق الأجر	25.92 %
	المستوى التعليمي يفوق الأجر	8.64 %
	الخبرة تفوق الأجر	11.11 %
	الجهد المبذول والخبرة يفوقان الأجر	54.32 %
المجموع	81	100 %

من خلال الجدول رقم (51) يتبين لنا بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة تشكو عدم التوافق بين الأجر المدفوع والجهد المبذول، ويتوزعون إلى أربع فئات في تحديد السبب لعدم التوافق، حيث ترى نسبة 54.32% منهم بأن الجهد الذي يبذلونه والخبرة التي يمتلكونها في العمل يفوقان الأجر الذي يتقاضونه، فيما تعتقد نسبة منهم مقدرة بـ: 25.92% أن الجهد الذي يبذلونه يفوق الأجر المدفوع، فيما أعربت نسبة 11.11% منهم أن خبرتهم في مجال العمل تفوق الأجر، وترى النسبة المتبقية وهي قليلة مقارنة بسابقتها أن مستواهم التعليمي يفوق الأجر الذي يحصلون عليه، مقدرة بـ: 8.64% وبالتالي فإن نسبة 81.81% تعتبر نسبة دالة لعدم التوافق بين الأجر وما يقدمه العمال من جهود ومهارات وأقدمية في العمل.

فيما ترى نسبة وهي قليلة بالمقارنة في وجود توافق بين الجهد المبذول والأجر الذي يتقاضونه مقدرة هذه الأخيرة بـ: 18.18% من بين أفراد العينة، وهي نسبة تحمل دلالة ضعيفة مقارنة بسابقتها.

**جدول رقم (52) يبين مدى عدالة الأجور بالمقارنة مع أجور زملاء العمل.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	60	60.60 %
لا	39	39.39 %
المجموع	99	100 %

يتبين من ملاحظة الجدول رقم (52) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى بأن الأجور التي يتقاضونها هي أجور عادلة مع أجور زملاء العمل، وتقدر هذه النسبة بـ: 60.60% من بين أفراد العينة، فيما ترى النسبة المتبقية وهي نسبة قليلة بالمقارنة حيث قدرت بـ: 39.39% بأن أجورهم غير عادلة مقارنة مع زملاء العمل، لكن إضافة إلى كون هذه النسبة ضعيفة فإن الاختلاف في الأجر بين زملاء عمل هذه الفئة راجع إلى جملة من العوامل والتي قد تكون موضوعية، كالاختلاف بينهم في الخبرة والمهارة والانضباط بمواعيد العمل وغيره، إذ إنها أسس معمول "بها في تقييم أجر العامل"، وبالتالي فإن هذه النسبة ضعيفة في دلالتها في مقابل النسبة الأولى التي تشكل دلالة على عدالة الأجور بين زملاء العمل في المؤسسة مجال الدراسة.



**2/ العلاوات:**

**جدول رقم (53) يبين مدى الاستفادة من العلاوات الدورية العادية وأسس دفعها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	15	15.15 %
نعم	84	84.84 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم أسس دفعها	27	32.14 %
	06	7.14 %
	51	60.7 %
المجموع	84	100 %

من خلال الجدول رقم (53) يتبين أن أغلبية العمال يستفيدون من العلاوات الدورية العادية، وتقدر نسبتهم بـ: 84.84% من مجموع أفراد العينة.

وعند سؤالنا عن الأسس التي تدفع بموجبها هذه العلاوات أجابت نسبة 60.7% من بين الذين يحصلون على العلاوات الدورية بأن الأقدمية والكفاءة المهنية هما الأساسان المعمول بهما في دفع العلاوات الدورية، فيما أقرت نسبة 32.14% من بينهم بأن الأقدمية هي الأساس في ذلك، وتعتقد نسبة أخرى وهي ضعيفة بالمقارنة بأن الكفاءة المهنية هي الأساس في دفع العلاوات، مقدرة هذه الأخيرة بـ: 7.14%، وهذا يدعونا إلى الاستنتاج بأن المؤسسة تعتمد في دفعها العلاوات بشكل كبير على الأقدمية والكفاءة، وكذلك فإن مراعاة جانب الكفاءة لوحده يمثل نسبة ضعيفة كأساس في دفع العلاوات.

فيما ترى نسبة 15.15% من مجموع أفراد العينة بأنها لا تحصل على العلاوات الدورية، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها.

وعند سؤالنا لأفراد العينة عن مدى كفاية العلاوات كان جوابهم كالتالي:

جدول رقم (54) يبين الرضي عن العلاوات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	69	69.69 %
نعم	30	30.30 %
المجموع	99	100 %
لا بسبب	لا تناسب مع الجهد المبذول	20 %
	لا تساهم في تغطية الحاجات	20 %
	الاثنين معا	29 %
المجموع	69	100 %

يبين الجدول رقم (54) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة غير راضين عن العلاوات التي يتقاضونها، مقدرة هذه النسبة بـ: 69.69%، وهذا يفسر عدم فاعلية العلاوات في الوحدة مجال الدراسة.

نسبتان من هذه الأخيرة تقدر بـ: 20% ترجع عدم التناسب إلى كون الجهد المبذول أكبر من الحوافز، والأخرى والتي تقدر بـ: 20% أيضا ترى بأن الحوافز المعطاة لا تساهم في تغطية حاجياتهم المعيشية، فيما أعربت نسبة 60% من بين الذين هم غير راضين على العلاوات أن كلا من عدم تناسب العلاوات مع الجهد المبذول وعدم كفايتها في تغطية الحاجات المختلفة للعامل هي أسباب تدفعهم إلى عدم الرضي عن هذه العلاوات.

فيما أعربت النسبة المتبقية عن رضاها عن العلاوات مقدرة بنسبة 30.30% من بين أفراد العينة.

وفي سؤالنا عن المزايا التأمينية المادية التي تطبقها الوحدة تبين بأن جميع أفراد العينة والمقدر عددهم بـ: 99 عاملا يستفيدون من مزايا تأمينية مادية مختلفة تطبقها المؤسسة لصالح العمال منها: معاش عند بلوغ سن التقاعد، وحصول الأسرة على معاش عند وفاة العامل، وتأمين صحي، وتأمين إصابات العمل، وهذه المزايا التأمينية هي بمثابة حوافز تجعل العامل يحس بالاطمئنان على مستقبله ومستقبل أسرته، وهذا ما يعمل على تعزيز الاتجاهات الحسنة للعمال نحو المؤسسة التي يعملون بها.

وفي سؤالنا عن وجود نظام مشاركة العاملين في الأرباح وكيفية تطبيقه تبين بأن جميع أفراد العينة لم تتم مشاركتهم من قبل المؤسسة في الأرباح التي تحققها، وفي سؤالنا لهم عن السبب:

أعرب العمال أن الأرباح التي كانوا يحققونها توجه لتغطية مستحقات بقية العمال في الوحدات الأخرى، والتي كانت تعاني من الإفلاس قبل مرحلة الاستقلالية.

**3/ الترقية:**

**جدول رقم (55) يبين فرص الترقية والأسس التي تتم وفقها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	39	39.39 %
نعم	60	60.60 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم على أي أساس	الأقدمية	18
	الكفاءة	24
	الأقدمية + الكفاءة + التكوين	18
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول رقم (55) يتبين بأن نسبة معتبرة من العمال لم تستفد من ترقية تذكر، ومن الأسباب التي تجعلهم لا يستفيدون من الترقية إعرابهم بأنها تتم وفقاً للمحاسبة والعشائرية، وبالتالي فهم يرون عدم عدالة الفرص المتاحة للترقية، فيما أعربت نسبة أكبر من سابقتها مقدرة بـ: 60.60% بأنهم استفادوا من فرص للترقية، وفي سؤالنا عن الأسس التي تم وفقها ترقيتهم: أعربت نسبة 40% منهم بأن الكفاءة المهنية هي الأساس الوحيد الذي أدى بهم للترقية، فيما ترى نسبة 30% منهم بأن الأقدمية هي معيار الترقية، وأقرت النسبة المتبقية المقدرة بـ: 30% بأن كلا من الأقدمية والكفاءة المهنية والاستفادة من فرص التكوين أسس سمحت لهم بالحصول على ترقيات في مجال عملهم، ونستنتج أن الترقية تتم بالاعتماد على الكفاءة المهنية بدرجة كبيرة، ثم الاعتماد على الأقدمية والكفاءة المهنية، فيما يؤخذ بعين الاعتبار كلا من الأقدمية والكفاءة والتكوين نسبة مماثلة.

#### 4/ العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (56) يبين فيما إذا كان القيمون على تسيير الموارد البشرية يحسنون علاقتهم بالعمال مع بيان كيفية ذلك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	70	70.70 %
نعم	29	29.29 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم كيف ذلك	15	51.72 %
	14	48.27 %
المجموع	29	100 %

يتبين من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (56) أن أكبر نسبة قدرة بـ: 70.70% من العمال لا تحس بوجود سعي من قبل المسؤولين على أن تسيير الموارد البشرية لتحسين علاقتهم بالعمال، وهم بذلك يحملون اتجاهات سلبية تجاه هذه المصلحة، ولا يتحسسون أي مبادرة تذكر، تجعل منهم يولون هذه المصلحة تقديرا واحتراما، عكس ما هو معمول به في المؤسسات المتطورة، حيث تنشط مثل هذه المصلحة من أجل تعزيز علاقات اجتماعية توطد صلة العامل بالمؤسسة، فيما نجد النسبة المتبقية وهي ضعيفة مقارنة بسابقتها إذ تقدر بـ: 29.29% ترى أن هناك إحساسا بوجود سعي لمسؤولي تسيير الموارد البشرية لتحسين علاقتهم بالعمال من خلال محاولة التعرف على مشاعرهم، وتقدر هذه النسبة بـ: 48.27% من النسبة السابقة، وترى نسبة منهم مقدرة بـ: 51.72% أنهم أحسوا بتحسين العلاقة بينهم وبين مسؤولي تسيير الموارد البشرية من خلال تغاضيهم عن الأخطاء التي يرتكبونها في العمل.

ونستنتج مما سبق أن مصلحة تسيير الموارد البشرية في الوحدة مجال الدراسة بعيد كل البعد عن أدبيات التعامل العلمي والعقلاني في توطيد العلاقات الاجتماعية الإيجابية

وتعزيزها داخل المؤسسة مجال الدراسة، رغم ما للعلاقات الإنسانية الإيجابية من دور هام في استقرار التنظيم وفي رفع مستوى الإنتاج.

**جدول رقم (57) يبين المكافأة المعنوية عن العمل في الوحدة وأنواعها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	90	90.90 %
نعم	09	9.09 %
المجموع	99	100 %
حالة نغم ما نوعها	05	55.55 %
	02	22.22 %
	02	22.22 %
المجموع	09	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (57) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة لا يتلقون من مسؤوليهم أي مكافأة معنوية تذكر، ممثلة في 90 عاملا من بين مجموع العمال، أي بنسبة 90.90%. فيما تبقى نسبة ضعيفة مقدره بـ: 9.09% أقرت بوجود مكافأة من قبل المسؤولين والإدارة، وتتنوع هذه النسبة الأخيرة إلى 55.55% من بين الذين أعربوا عن وجود مكافأة في شكل شكر وثناء وهدايا رمزية قدمت لهم نتيجة اجتهادهم في العمل، فيما أقرت نسبة مقدره بـ: 22.22% بأنها كوفئت بتقديم هدايا رمزية، ونسبة مماثلة أقرت بإشراك العمال في اتخاذ القرارات من قبل مسؤوليهم.

ومما سبق نستنتج أن نظام المكافآت المعنوية ضعيف جدا في الوحدة مجال الدراسة، وهذا يؤدي بدوره إلى ضعف في اتجاهات العمال الإيجابية نحو الوحدة مجال الدراسة مما يؤثر سلبا على الأداء.

**جدول رقم (58): يبين العقوبات المطبقة ونوعها.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	40	40.40 %
نعم	59	59.5 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم ما هي	03	5.08 %
	08	13.55 %
	30	50.84 %
	03	5.08 %
	15	25.42 %
المجموع	59	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (58) أن نسبة ضعيفة من العمال لم تتعرض لأي عقوبة خلال حياتها المهنية، ويمكن الحكم على هذه الفئة من العمال أنهم من المنضبطين والموظبين على عملهم وقدرت نسبهم ب:40%.

فيما ترى النسبة الباقية وهي النسبة الكبيرة بالمقارنة مع سابقتها مقدرة ب:59.59% أنها تعرضت لعقوبات في مجال العمل، وتتوزع هذه الفئة على أنواع العقوبات كالتالي: 50.84% من بين الذين تعرضوا لعقوبة التنبيه والإنذار والخصم من الأجر، وهذه الفئة تمثل أكبر نسبة من الذين عوقبوا.

فيما تعرضت نسبة أقل منها تقدر ب:25.42% إلى التنبيه والإنذار والخصم من الأجر والطرء المؤقت من العمل، وهي نسبة متوسطة بالمقارنة.

أن العمال الذين تعرضوا لعقوبة الخصم من الأجر فهم قلة إذ بلغت نسبتهم 13.55%، تلي هذه النسبة أخرى وهي أقل النسب من الذين عوقبوا بالخصم من الأجر والطرء المؤقت من العمل مقدرة ب:5.08%، ونستنتج مما سبق ارتفاع نسبة المعاقبين في العينة مجال الدراسة، كما أن العقوبات تمثل وسيلة لضبط العمال كذلك فقد تتحول إلى عامل اختلال في حالة كون العقوبات غير عادلة، وهذا ما نستنتجه من الجدول التالي.

**جدول رقم (59): يبين مدى عدالة العقوبات المطبقة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	04	6.77 %
لا	55	93.22 %
المجموع	59	100 %

من خلال الجدول رقم (59) يتبين بأن أغلبية العمال الخاضعين لعقوبات يشكون عدم عدالة العقوبات ممثلين في نسبة 93.22%.

فيما ترى نسبة ضعيفة منهم مقدرة بـ: 6.77% أن العقوبات التي تعرضوا لها هي عقوبات عادلة، وهذا يدفعنا إلى تبني النسبة الأكبر دلالة، والتي تعبر عن عدم عدالة الإدارة والمسؤولين في تسليط العقوبات على العمال، وخضوع هذه العملية للأهواء، كما تؤثر العقوبات غير العادلة في أداء العمل بالسلب عكس ما قد تؤثر به العقوبات العادلة.

**جدول رقم (60) يبين مدى تأثير العقوبات على الأداء مع تبيان نوع الأثر**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	04	6.77 %
نعم	55	93.22 %
المجموع	59	100 %
حالة نعم كيف	08	14.54 %
	47	85.45 %
المجموع	55	100 %

من خلال الجدول رقم (60) تبين أن نسبة 6.77% من بين العمال المعاقبين لم يتأثروا في أدائهم نتيجة هذه العقوبات، وبالتالي نستنتج أن العقوبات المسلطة على هذه الفئة غير مجدية إما لكونها غير عادلة أو لكونها غير فعالة، فيما نجد نسبة 93.22% قد تأثر أدائها في العمل نتيجة العقوبات المسلطة عليها، والنسبة الكبيرة من هذه الفئة مقدرة بـ: 85.45% تأثرت بشكل سلبي، حيث أصبحت محبطة ومتكاسلة في العمل، وهذا راجع لعدم عدالة العقوبات المسلطة، فيما نجد أن الذين تأثروا بالعقوبات في شكل إيجابي، إذ أصبحوا مجتهدين في العمل، فقدرت نسبتهم بـ: 14.54%، وهذا يدعونا إلى الحكم على نظام العقوبات في الوحدة مجال الدراسة بالفشل في تأديته لوظيفته المتمثلة في ضبط أداء والتزامات العامل، وعدم خضوع هذا النظام لمقاييس علمية دقيقة.

جدول رقم (61) يبين وجود خلاف مع مسؤولي تسيير الموارد البشرية وتبيان أسبابه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	60	60.60 %
نعم	39	39.39 %
المجموع	99	100 %
حالة لا لماذا	لا يوجد اتصال بينك وبينهم	20
	يؤدون عملهم على أحسن وجه	10
	عدم وجود سبب للاتصال	30
المجموع	60	100 %
حالة نعم ما السبب	سوء المعاملة	12
	بسبب الخدمات الاجتماعية	10
	بسبب الأجرة + العلاوة + الترقية	17
المجموع	39	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (61) أن نسبة كبيرة من العمال لا يوجد بينها وبين مسؤولي مصلحة تسيير الموارد البشرية أي خلاف يذكر، وتوزعت هذه الفئة حسب أسباب عدم وجود الخلاف إلى: نسبة 33.33% ترى عدم وجود اتصال بينهم وبين هذه المصلحة، ونسبة 50% ترى بعدم وجود سبب يجعلهم يتصلون بها، وبالتالي نجد النسبتين تنفيان وجود احتكاك سواء بمبادرة من مصلحة تسيير الموارد البشرية أو بمبادرة العمال، في حين أكدت لنا نسبة 16.66% أن هذه المصلحة تؤدي دورها على أحسن وجه، ونستنتج أن مجموع النسب التي تنفي الاحتكاك بهذه المصلحة مقدرة بـ: 83.33% هي نسبة دالة على برودة العلاقة بين الطرفين، أي (العمال ومصلحة تسيير الموارد البشرية).

في حين تقرر نسبة 39.39% بوجود خلافات بينها وبين مسؤولي تسيير الموارد البشرية وهي نسبة معقولة.

وتعلل نسبة هذا الخلاف بإرجاعه إلى مجموعة من المسببات يحتل الأجر والعلاوات والترقيات صدارتها بنسبة 43.58%، فيما نجد نسبة معتبرة من الخلافات



بسبب الخدمات الاجتماعية مقدرة بـ: 25.64%، وأخرى أكبر بسبب سوء المعاملة مقدرة بنسبة 30.76%.

ومما سبق نستنتج بأن عدم وجود الخلافات بين مسيري الموارد البشرية والعمال راجع لغياب التواصل بين الطرفين ومن كليهما، هذا ما عبرت عنه نسبة 83.33% من بين الذين أنكروا وجود خلاف.

كما نستنتج بأن أغلب الخلافات المسجلة بسبب ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وبالدرجة الأولى (الأجر، الترقيّة، العلاوات)، وغياب الخدمات الاجتماعية بالدرجة الثانية، ثم ضعف الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

### **خامسا: الخدمة الاجتماعية:**

في سؤالنا عن وجود نظام للمساعدات المالية بالمؤسسة أجاب كل أفراد العينة بالإيجاب، إذ تعمل الوحدة على مساعدة العمال في حالة الحاجة الماسة لدفع قروض يتم خصمها من أجر العامل بالتدريج، وتمثل نسبة العمال الذين أقرروا بوجود هذا النوع من المساعدات المالية ب:100%.

أما فيما يخص حرص المؤسسة على توفير مساكن للعاملين فأجابت نسبة 100% من أفراد العينة بعدم وجود فرصة تمثل هذه الاستفادة.

وعلى حد تعبير بعض العمال فإن الاستفادة من سكنات متاح فقط لبعض الإطارات بالوحدة في السنوات الماضية.

أما فيما يخص مدى اهتمام المؤسسة بتأمين انتقال العمال منها وإليها فقد أعرب كل أفراد العينة أنه يتم تعويض تكاليف التنقل للعمال خارج المدينة، ويتم تقدير التعويضات بالرجوع إلى بعد إقامة العمال عن المؤسسة وتتراوح هذه التعويضات بين 50 إلى 200 دج.

وعند سؤالنا عن إصدار الوحدة لمجلة أو نشرة دورية تبين غياب هذا النوع من الأنشطة الثقافية، وهذا على حد تعبير نسبة 100% من بين أفراد العينة، كذلك أعربت نفس النسبة بعدم توفر مكتبة داخل المؤسسة.

أما في الجانب الرياضي وعند سؤالنا عن وجود ناد رياضي بالوحدة أجاب كل أفراد العينة بعدم وجود مثل هذه الأنشطة في المؤسسة.

وعند سؤالنا عن وجود نقابة عمالية أجاب الجميع بوجود نقابة تضم جميع فئات العمال باستثناء المديرين للمؤسسة.

كما لاحظنا غياب المطعم داخل المؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما يشكل عائقا أمام العمال عند خروجهم من العمل في نهاية الفترة الصباحية لكي يتناولوا وجبات الغداء، حيث يكونون مدفوعين إما للذهاب خارج الوحدة لتناول الغداء في بعض الأكشاك

المجاورة، وإما يضطرون إلى إحضار غذائهم معهم من منازلهم، وهذه الوضعية تؤثر على العامل بشكل سلبي.

أما في سؤالنا عن وجود عيادة وطبيب داخل الوحدة فقد أعرب كل أفراد العينة عن عدم توفر طبيب دائم بالمؤسسة واستفادة العمال من فحوصات دورية بالتعاقد مع طبيب خارج المؤسسة، وهذا يصعب على العمال الإطلاع على حالتهم الصحية بشكل متواصل ويومي.

#### جدول رقم (62) يبين تقديم الطلبات لتوفير الخدمات الناقصة وكيفية الرد عنها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	80	80.80 %
نعم	19	19.19 %
المجموع	99	100 %
حالة نعم كيف كان الرد	القبول	02
	الرفض	02
	عدم الرد	15
المجموع	19	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (62) نسبة كبيرة من العمال لم تكلف نفسها في كتابة طلبات الإدارة من أجل توفير بعض الخدمات غير المتوفرة، وتقدر نسبهم بـ: 80.80%، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن هذه النسبة تقف سلبيا تجاه هذه الوضعية، فيما نجد أن نسبة 19.19% من بين أفراد العينة اتخذوا خطوة ايجابية للدفاع عن حقوقهم في ما يخص الخدمات الاجتماعية، إذ إنهم قد قاموا بتقديم طلبات لتوفير الخدمات الناقصة، سواء في شكل كتابي أم شفوي، وتم طبقا لذلك قبول طلبات نسبة 10.52% وهي نسبة ضعيفة، وتتمحور طلبات هذه النسبة في الغالب حول طلب قروض.

فيما ترى نسبة 10.52% من بين الذين قدموا طلبات بأن طلباتهم قد رفضت، فيما قوبلت النسبة المتبقية ممثلة في 78.94% بعدم الرد عن طلباتهم، وتدل هذه النسبة أن أغلب العمال لا يسعون للدفاع عن الخدمات الاجتماعية غير المتوفرة نتيجة علمهم

بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة، خاصة وقد حرموا في سنوات سابقة حتى من تحصيل أجورهم لأشهر عديدة.

**جدول رقم (63) يبين الخلافات مع مسيري الموارد البشرية بسبب سوء الخدمات الاجتماعية**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	19	19.19 %
لا	80	80.80 %
المجموع	99	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (63) أن نسبة 80.80% من أفراد العينة أدلوا بعدم وجود خلافات بينهم وبين مسيري الموارد البشرية، وذلك بسبب سوء الخدمات الاجتماعية.

فيما أعربت النسبة المتبقية وهي نسبة ضعيفة جدا إذا ما قورنت سابقتها حيث قدرت بـ: 19.19% من بين أفراد العينة عن وجود خلافات بسبب سوء الخدمات الاجتماعية، وهذه النسبة ضعيفة إذا ما قورنت بسابقتها.

ونستنتج من هذه البيانات رغم أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة مجال الدراسة دون المستوى المطلوب إلا أن العمال متفهمون للوضع الاقتصادية الحرجة التي تمر بها المؤسسة.

**جدول رقم (64) يبين اتجاهات العمال حول عمل النقابة في دفاعها عنهم.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تدافع بجد	18	18.18 %
لا تدافع	81	81.81 %
المجموع	99	100 %

تبين من خلال الجدول رقم (64) بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة مقدرة بـ: 81.81% ترى بأن النقابة لا تعمل بجد فيما يخص الدفاع عن العمال، ونستنتج مما سبق بأن أغلبية العمال يحملون اتجاهات سلبية نحو النقابة، فيما ترى النسبة المتبقية وهي ضعيفة مقدرة بـ: 18.18% أن النقابة تحمل باستمرار انشغالات العمال فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية وغيرها، وتبلغها للجهات المعنية.

## **سادسا: نتائج الدراسة حول واقع الوظائف التنفيذية:**

لقد توصلنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج سوف نحاول في هذه الخلاصة حصرها وتلخيصها فيما يلي:

### **خصائص العينة وطبيعة العمل:**

سجلنا ضعف نسبة الشباب، ويفسر ضعف هذه الأخيرة حيال النسب الأخرى بضعف عملية التوظيف خلال الثلاث عقود الأخيرة، حيث شهدت المؤسسة موجات متتالية من عملية تسريح العمال تزامن ذلك مع ضعف الإنتاج خلال نفس الفترة.

أغلب مفردات العينة متزوجون، حيث قدرت نسبتهم بـ: 89.890%، مما يجعل عمال المؤسسة مجال الدراسة يبذلون المزيد من الجهود لتحسين مستواهم المهني والمعيشي لارتباطهم بالمسؤوليات الأسرية؛ كما عززت هذه المسؤوليات عزيمة العمال للحيلولة دون حل أو خوصصة هذه المؤسسة، ففي ظل أزمتها الاقتصادية وخلال موجة تسريح العمال ورغم أن أجورهم لم تدفع لمدة 14 شهرا إلا أنهم ناضلوا للبقاء.

مستوى الوعي داخل الوحدة بأنه متوسط على العموم، يمتاز بالمحافظة وغير ميال لإحداث تغييرات من شأنها أن تعزز من مستقبل الوحدة، ضعف فئة الحاملين لمستوى علمي عال، حيث تجد نسبة 3.03% من الجامعيين صعوبة في التأثير على باقي النسب، وتحسيسها بمواكبة التغييرات خاصة المتعلقة منها بمستقبل الوحدة والعمال.

ارتفاع نسبة العمال من أصل مدينة في المؤسسة مجال الدراسة يشكل مكسبا إيجابيا يساعد على وجود نوع من الاستقرار في العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة مجال الدراسة.

أن النشاط الغالب في المؤسسة يتمثل في العمل التقني واليدوي، حيث يمارس هذا النشاط نسبة 63.63%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة بصفة عامة كونها تركز على العمل الإنتاجي المباشر.

ارتفاع نسبة كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ مجتمعة، والتي تقدر بـ: 84.84% يتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة واعتمادها بشكل كبير على العمل الإنتاجي المباشر، والذي

يحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ وأعوان التحكم، إذ تعتبر هاتان الفئتان قطب الرحى في العملية الإنتاجية.

### **التوظيف:**

والملاحظ هنا هو ضعف المستوى التعليمي للمشرفين، إذ يشكل عائقا في تسيير وتوجيه العمال المنتجين وحل مشاكلهم المختلفة بكيفية سليمة، إذ إن العمل الإشرافي يتطلب إلى جانب الخبرة المهنية مستوى علميا يمكن المشرف من فهم العلاقات الاجتماعية والمظاهر النفسية المختلفة للعمال محل إشرافه، ونفس الملاحظة بالنسبة للنشاط الإداري، وهذا ما يشكل عائقا أمام التطوير الإداري، إذ إن المستوى التعليمي عامل مهم يعمل على تعزيز مستقبل الوحدة وتطويرها من خلال تقديم البدائل والاقتراحات الجديدة والمفيدة.

منذ اشتغال المؤسسة تم تغيير 54 عاملا من بين أفراد العينة لمراكزهم أي بنسبة 54.54 %، وهي نسبة متوسطة إذا ما قورنت بعمر المؤسسة، حيث يعتبر تغيير مراكز العمل (الوظائف) شيئا إيجابيا يبعد العمال عن الملل، وبالتالي يساعد على التوافق الوظيفي للعمال ويعددهم عن الإحساس بالاغتراب والملل، كما يساهم تغيير الوظائف في اكتساب العمال لمهارات مختلفة تكسبهم الثقة بالنفس وتنمي إحساسهم بالراحة النفسية.

فيما يتبين لنا أن أكبر نسبة من بين أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق التوظيف المباشر ممثلة في 51.51%.

فيما يتعلق بالمقابلة قبل التوظيف نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة قد أهملت نسبة هامة مقدرة بـ: 40% من بين أفراد العينة، وهذا يدل على غياب الاهتمام بمثل هذه الإجراءات التي هي إجراءات بسيطة غير أنها بالغة الأهمية، إذ إن مثل هذا الإجراء يخلق لدى العامل الجديد إحساسا لمدى انضباط المؤسسة وحضورها من خلال الإجراءات والمراسيم الرسمية، والتي تجعل العامل الجديد يحترم ويقدر بقية المبادئ والأخلاقيات المهنية.

ونستنتج أن أهم اختبار يستعمل بشكل واسع هو اختبار الأداء، ثم اختبار الأداء والذكاء، لأن المؤسسة مجال الدراسة إنتاجية قائمة أساسا على الأنشطة الإنتاجية المتمثلة في تشغيل الآلات وصيانتها.

نستنتج بأن الوظائف في المؤسسة مجال الدراسة مقسمة بين العمال بشكل يخلق التوافق الوظيفي على العموم. حسب تصريح نسبة 87.87% من أفراد العينة الذين يرون وجود تناسب.

أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة كانت دون عمل قبل التحاقها بالمؤسسة مجال الدراسة، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ساهمت في امتصاص شرائح هامة من المجتمع كانت تعيش في حالة بطالة، إذ كان هذا العمل أول فرصة أتاحت لهذه النسبة، وهذا من ضمن الأهداف التي سطر لها عند إنشاء هذه الوحدة (انظر التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة).

وجود نسبة من العمال تشكو من عدم التوافق الوظيفي مقدرة بـ: 09.09% ينم على عدم التنظيم الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على الاستقرار النفسي والمهني للعمال، ويؤدي إلى نقص الإنتاج. لأن المؤسسة الناجحة فعلا هي تلك التي توزع المهام والأدوار بين عاملها بشكل متناهي الدقة، بحيث لا تجد عاملا واحدا يعمل خارج تخصصه، فتقسيم العمل وفق التخصص من المبادئ العلمية والعصرية التي إذا ما طبقت أدت حتما إلى نجاح المؤسسة.

أن نسبة كبيرة من العمال تم توظيفهم بمجرد قدرتهم على العمل، وتمثل هذه النسبة 42.42% من بين مجموع أفراد العينة، كما نستنتج بأن الشروط المطلوبة في العمل هي شروط معقولة على العموم نتيجة سهولة الأنشطة في المؤسسة مجال الدراسة.

كما أجمع العمال أن التوظيف في الغالب يتم خلاف الشروط المعلن عنها عن طريق العشوائية والمحاباة، وهم يعتقدون بأن هذا من البديهيات المسلم بها، ليس في هذه المؤسسة فحسب بل في كل المؤسسات الأخرى.

كذلك فإن أغلب أفراد العينة لم يخضعوا لفحوص طبية عند الوظيفة، وقد قدرت نسبتهم بـ: 80.80%، فعدم تواجد طبيب بالمؤسسة يدعوني إلى الحكم على عدم اهتمام

هذه الأخيرة بالحالة الصحية للعمال، حيث إن من سمات المؤسسة العصرية وجود مصلحة صحية بداخلها مع توفر طبيب عمل متخصص يتابع الحالات الصحية للعمال، ففحص العمال عند توظيفهم يحدد مسؤولية المؤسسة على إصابتهم بأمراض في المستقبل ينجم عن ظروف العمل، حيث يصنف هذا المرض في خانة الأمراض المهنية، وتحتمل المؤسسة كل مصاريف العلاج، كذلك فقد سجلنا غياب سيارة إسعاف خاصة بالمؤسسة في حالة الإصابات المستعجلة.

### **التدريب والتنمية الإدارية:**

أن نسبة 75.75% من العمال قد استفادت من تكوين في مجال عملها مقدرة فيما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة، فيما تبقى النسبة القليلة والتي تعادل ربع العينة لم تستفد من تكوين في مجال عملها مقدرة بـ: 24.24%.

ونفس ارتفاع نسبة المستفيدين من التدريب كون المؤسسة اعتمدت سياسة تدريب العمال قبل بدأ العمل لتمكينهم من أداء الوظائف الفنية في مختلف الورشات، ومنذ بدء نشاط المؤسسة لم يتم إدخال أي تغييرات تكنولوجية تذكر، ومما سبق نستنتج بأن المؤسسة لا تعاني من مشكلة فيما يخص تدريب مواردها البشرية، كما لاحظت عند وقوفي على مصلحة تسيير الموارد البشرية بأنه قد تم إلغاء الفرع المكلف بتدريب العمال.

أعربت نسبة 80% من أفراد العينة عن كفاية التكوين، فيما أعربت نسبة مماثلة 20% عن عدم كفايته، وبالنسبة للذين أعربوا بعدم كفاية التكوين فإن نسبة 66.66% منهم يرون بأن هناك نقصاً في برامج التدريب، فيما أعربت نسبة 44.44% بأن النقص موجود في المدربين المشرفين على هذه العملية.

مما يجعلني أستنتج بأن التدريب المقدم للعمال كان كافياً، ويتخلله بعض العيوب الطفيفة، سواء نتيجة ضعف القيمين على ذلك (المدربين) أو لبعض النقائص في البرامج التدريبية التي كانت تعتمد عليها المؤسسة.

وبالتالي نستنتج أن الفئة المستفيدة من تكوين قد حصلت على جملة من المهارات رغم ما سبق مما أدلت به نسبة 20% من هذه الفئة بعدم كفاية التكوين، ونفسر هذا



التناقض الظاهر في إجابة هذه النسبة كون التدريب لم يكن في مستوى طموحاتهم، فهم ينتظرون منه أكثر مما نالوه.

أن المؤسسة تساهم بشكل ملحوظ في تسهيل عملية التعليم للقادرين على ذلك خاصة الإطارات، ففي السنوات الأخيرة أرسلت المؤسسة بعض العمال إلى مراكز التكوين في مجال الإعلام الآلي، وكذلك فهي تسمح لبعض الإطارات في رفع قدراتهم المعرفية من خلال الاتصال ببعض المراكز التعليمية والجامعية، وتكليفهم بحضور الملتقيات المحلية والوطنية في المجالات الاقتصادية والتسييرية المختلفة، وهذا على حد تعبير بعض أفراد العينة، وهذا يشكل نقطة إيجابية في تحول المؤسسة وانفتاحها على المحيط المعرفي.

وما نستطيع استنتاجه هو أن التنمية الإدارية في المؤسسة حسب ما اطلعنا عليه تكمن في رفع قدرات بعض من الإداريين في العمل على جهاز الإعلام الآلي، كذلك إرسال بعض الإداريين للتكوين في بعض المراكز خارج المؤسسة، وتكليف البعض الآخر بحضور بعض الملتقيات، فيما يتعلق بنسبة 33.33% من الإداريين والتي أنكرت وجود تنمية إدارية بالمؤسسة، نستنتج من تصريحها أن التنمية الإدارية داخل الوحدة محدودة، ولم تمس كل الإداريين، كذلك فالبعض منهم يعتقد بأن ما تقوم به المؤسسة لا يرقى إلى مستوى التنمية الإدارية بمعناها الحقيقي، وحسب رأيهم فإن ضعف الإنتاج وتسريح الغالبية من العمال وعدم مقدرة المؤسسة الحصول على ضمانات من متعاملها التجاريين مما جعلها عرضة للابتزاز المالي هو دليل عن غياب التنمية الإدارية وضعف التسيير.

وما نستنتجه هو غياب نظام فعلي لتلقي آراء ومقترحات العاملين بالإدارة يرقى إلى مستوى مقبول يساهم في التنمية الإدارية، وكون الذين تحسبوا بوجود هذا النظام لا يعتقدون كفايته في إحداث تنمية حقيقية في المجال الإداري، وهذا ما التمسته من خلال إجاباتهم والتعمق معهم في بعض تفاصيل هذه الإجابات.

## **المكافأة المهنية والحوافز:**

### **1/ الأجر:**

يتبين بأن غالبية العمال يعانون من عدم كفاية الأجر إذ قدرت نسبتهم بـ: 90.90%، حيث إن نسبة كبيرة من أفراد العينة تشكو عدم التوافق بين الأجر المدفوع والجهد الذي يبذلونه، فنسبة 81.81% تعتبر نسبة دالة لعدم التوافق بين الأجر وما يقدمه العمال من جهود ومهارات وأقدمية في العمل.

في حين نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى بأن الأجر التي يتقاضونها هي أجور عادلة مع أجور زملاء العمل، وتقدر هذه النسبة بـ: 60.60% من بين أفراد العينة.

### **2/ العلاوات:**

نسجل أن أغلبية العمال يستفيدون من العلاوات الدورية العادية، وتقدر نسبتهم بـ: 84.84% من مجموع أفراد العينة، و بأن المؤسسة تعتمد في دفعها العلاوات بشكل كبير على الأقدمية والكفاءة، وكذلك فإن مراعاة جانب الكفاءة لوحده يمثل نسبة ضعيفة كأساس في دفع العلاوات.

كذلك فإن النسبة الكبيرة من أفراد العينة غير راضين عن العلاوات التي يتقاضونها مقدرة هذه النسبة بـ: 69.69%، وهذا يفسر عدم فاعلية العلاوات في الوحدة مجال الدراسة.

كل عمال المؤسسة يستفيدون من مزايا تأمينية مادية مختلفة تطبقها الوحدة لصالحهم منها: معاش عند بلوغ سن التقاعد، وحصول الأسرة على معاش عند وفاة العامل، وتأمين صحي، وتأمين إصابات العمل، وهذه المزايا التأمينية هي بمثابة حوافز تجعل العامل يحس بالاطمئنان على مستقبله ومستقبل أسرته، وهذا ما يعمل على تعزيز الاتجاهات الحسنة للعمال نحو المؤسسة التي يعملون بها.

أن جميع أفراد العينة لم تتم مشاركتهم من قبل المؤسسة في الأرباح التي تحققها، وفي سؤالنا لهم عن السبب أعرب العمال أن الأرباح التي كانوا يحققونها توجه لتغطية مستحقات بقية العمال في الوحدات الأخرى والتي كانت تعاني من الإفلاس قبل مرحلة الاستقلالية.

### **3/ الترقية:**

نستنتج أن الترقية تتم بالاعتماد على الكفاءة المهنية بدرجة كبيرة، ثم الاعتماد على الأقدمية والكفاءة المهنية، فيما يؤخذ بعين الاعتبار كل من الأقدمية والكفاءة والتكوين نسبة مماثلة.

### **4/ العلاقات الإنسانية:**

نستنتج مما سبق أن مصلحة تسيير الموارد البشرية في الوحدة مجال الدراسة بعيد كل البعد عن أدبيات التعامل العلمي والعقلاني في توطيد العلاقات الاجتماعية الإيجابية وتعزيزها داخل المؤسسة مجال الدراسة.

رغم ما للعلاقات الإنسانية الإيجابية من دور هام في استقرار التنظيم وفي رفع مستوى الإنتاج، ونستنتج أن نظام المكافآت المعنوية ضعيف جدا في الوحدة مجال الدراسة، وهذا يؤدي بدوره إلى ضعف في اتجاهات العمال الإيجابية نحو المؤسسة مجال الدراسة مما يؤثر سلبا على الأداء.

كما سجلنا ارتفاع نسبة المعاقبين في العينة مجال الدراسة، كما أن العقوبات تمثل وسيلة لضبط العمال كذلك فقد تتحول إلى عامل اختلال في حالة كون العقوبات غير عادلة، حيث تبين بأن أغلبية العمال الخاضعين لعقوبات يشكون عدم عدالة العقوبات ممثلين في نسبة 93.22%.

وهذا يدفعنا للحكم بعدم عدالة الإدارة والمسؤولين في تسليط العقوبات على العمال، وخضوع هذه العملية للأهواء، كما تؤثر العقوبات غير العادلة في أداء العمل بالسلب عكس ما قد تؤثر به العقوبات العادلة، فالنسبة الكبيرة من هذه الفئة مقدرة بـ: 85.45% تأثرت بشكل سلبي، حيث أصبحت محبطة ومتكاسلة في العمل، وهذا راجع لعدم عدالة العقوبات المسلطة.

وهذا يدعونا إلى الحكم على نظام العقوبات في الوحدة مجال الدراسة بالفشل في تأديته لوظيفته المتمثلة في ضبط أداء والتزامات العامل، وعدم خضوع هذا النظام لمقاييس علمية دقيقة.

نستنتج بأن عدم وجود الخلافات بين مسيري الموارد البشرية والعمال راجع لغياب التواصل بين الطرفين ومن كليهما، هذا ما عبرت عنه نسبة 83.33% من بين الذين أنكروا وجود خلاف. كما نستنتج بأن أغلب الخلافات المسجلة بسبب ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية وبالدرجة الأولى (الأجر، الترقيّة، العلاوات)، وغياب الخدمات الاجتماعية بالدرجة الثانية، ثم ضعف الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

### **15/ الخدمة الاجتماعية:**

تعمل الوحدة على مساعدة العمال في حالة الحاجة الماسة لدفع قروض يتم خصمها من أجر العامل بالتدريج.

أما فيما يخص حرص المؤسسة على توفير مساكن للعاملين فأجابت بعدم وجود فرصة تمثل هذه الاستفادة. وعلى حد تعبير بعض العمال فإن الاستفادة من سكنات متاح فقط لبعض الإطارات بالوحدة في السنوات الماضية.

فيما يخص مدى اهتمام المؤسسة بتأمين انتقال العمال منها وإليها فقد أعرب كل أفراد العينة أنه يتم تعويض تكاليف التنقل للعمال خارج المدينة، ويتم تقدير التعويضات بالرجوع إلى بعد إقامة العمال عن المؤسسة، وتتراوح هذه التعويضات بين 50 إلى 200 دج.

غياب الأنشطة التثقيفية والرياضية بالمؤسسة.

وعند سؤالنا عن وجود نقابة عمالية أجاب الجميع بوجود نقابة تضم جميع فئات العمال باستثناء المديرين للمؤسسة.

كما لاحظنا غياب المطعم داخل المؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما يشكل عائقا أمام العمال عند خروجهم من العمل في نهاية القترّة الصباحية لكي يتناولوا وجبات الغداء، حيث يكونون مدفوعين إما للذهاب خارج الوحدة لتناول الغداء في بعض الأكشاك المجاورة، وإما يضطرون إلى إحضار غذائهم معهم من منازلهم، وهذه الوضعية تؤثر على العامل بشكل سلبي.

أما في سؤالنا عن وجود عيادة وطبيب داخل الوحدة أعرب كل أفراد العينة عن عدم توفر طبيب دائم بالمؤسسة، واستفادة العمال من فحوصات دورية بالتعاقد مع طبيب

خارج المؤسسة، وهذا يصعب على العمال الإطلاع على حالتهم الصحية بشكل متواصل ويومي، كما أن نسبة كبيرة من العمال لم تكلف نفسها في كتابة طلبات للإدارة من أجل توفير بعض الخدمات غير المتوفرة، وتقدر نسبهم بـ: 80.80%، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن هذه النسبة تقف سلبيا تجاه هذه الوضعية.

من بين الذين قدموا طلبات بأن طلباتهم قد رفضت أو قوبلت بعدم الرد أن أغلب العمال لا يسعون للدفاع عن الخدمات الاجتماعية غير المتوفرة نتيجة علمهم بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة، خاصة وقد حرموا في سنوات سابقة حتى من تحصيل أجورهم لأشهر عديدة.

ونستنتج من هذه البيانات رغم أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة مجال الدراسة دون المستوى المطلوب إلا أن العمال متفهمون للوضعية الاقتصادية الحرجة التي تمر بها المؤسسة، كما سجلنا نسبة كبيرة من أفراد العينة مقدرة بـ: 81.81% ترى بأن النقابة لا تعمل بجد فيما يخص الدفاع عن العمال، ونستنتج مما سبق بأن أغلبية العمال يحملون اتجاهات سلبية نحو النقابة.

## الفصل الثامن

# تبويب وتحليل البيانات حول واقع الوظائف الإدارية بمؤسسة "أوراس فتوارنقاوس"

تمهيد.

أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل.

ثانياً: التخطيط للموارد البشرية.

ثالثاً: تنظيم الموارد البشرية.

رابعاً: توجيه الموارد البشرية .

خامساً: الرقابة على الموارد البشرية.

سادساً: نتائج الدراسة.

## **تمهيد:**

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تبويب وتحليل البيانات المجمعة حول واقع الوظائف الإدارية في المؤسسة، محاولين من خلال هذه العملية الوصول إلى إجابة مقنعة ومنطقية حول السؤال الرئيسي الثاني والذي تم طرحه في الفصل التمهيدي.

ونبدأ في عملية التبويب والتحليل لهذه البيانات المتعلقة بخصائص العينة، وهي البيانات العامة وأخرى بخصوص العمل، ثم البيانات المتعلقة بالوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية، بدءاً بعملية التخطيط ووصولاً إلى الرقابة على الموارد البشرية، محاولاً في ظل هذه النتائج الإجابة عن ثاني سؤال فرعي للسؤال الرئيسي الثاني والذي تبيناه في الفصل الأول، لنختم هذا الفصل بخلاصة تضمنها أهم النتائج.

## أولاً: خصائص العينة وطبيعة العمل:

### 1/بيانات عامة:

جدول رقم (65) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	11	84.61 %
أنثى	02	15.38 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (65) يتبين لي أن أغلب إطارات الوحدة ذكور، وبالتالي فقد بلغت نسبة الإطارات الذكور 84.61%، فيما قدرت نسبة الإناث بـ: 15.38% فقط، ويمكن تفسير هذه النسبة المنخفضة للإناث بعوامل عديدة: أولها أن خروج المرأة لعالم الشغل كان متأخراً، وخاصة في المجال الصناعي، وبالتالي نجد بأن نسبة كبيرة من الرجال يمتلكون خبرة مهنية سمحت لهم بالترقية لدرجة إطار، على عكس المرأة، رغم أن نسبة النساء العاملات بالمؤسسة تقارب نسبة الرجال، ومن الدواعي المهمة الأخرى كون المجتمع حيث تتواجد المؤسسة مجتمع محافظ تحكمه مجموعة من العادات والتقاليد التي تفضل إعطاء الأدوار القيادية الهامة للرجل بدل المرأة، خاصة في النشاط الصناعي.

جدول رقم (66) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات ( السن )	التكرارات	النسبة المئوية %
50 – 41	05	38.46 %
51 فأكثر	08	61.53 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (66) نلاحظ أن أكبر عدد من الإطارات تتجاوز أعمارهم 51 سنة، حيث قدرت نسبتهم بـ: 61.53% من بين أفراد العينة، ثم تليها بالنقصان نسبة 38.46% من الإطارات الكهول الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41 – 50)، وبالتالي فهؤلاء يحملون خبرة مهنية وأقدمية في العمل سمحت لهم بأن يترقوا إلى درجة إطار،



فيما نسجل انعدام الإطارات الشباب من بين أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن الوحدة تعتمد في تصنيفها للإطارات على الخبرة والأقدمية في الغالب، كما أن نسبة العمال الشباب في الوحدة هي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي النسب.

**جدول رقم (67) يبين مدة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
مطلق	01	7.69%
متزوج	12	92.20%
المجموع	13	100%

نلاحظ من الجدول رقم ( 67 ) أن أغلب الإطارات متزوجون، حيث قدرت نسبهم بـ: 92.20%، فيما تنعدم نسبة العزاب، فيما قدرت نسبة المطلقين بـ: 7.69%، ونستنتج مما سبق بأن أغلب الإطارات ينعمون بالاستقرار الأسري، ومرتبطين بمسؤوليات أسرية، وهذا يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لإنجاح المؤسسة وتأمين مستقبلها، لأن مستقبل أسرهم مرتبط بشكل أو بآخر بمسئولهم المهني، فيما نستنتج بأن غياب العزاب يحمل دلالة على نوع من الاستقرار الاجتماعي لفئة الإطارات.

**جدول رقم (68) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد.**

الفئات (عدد الأولاد)	التكرارات	النسبة المئوية %
1 – 4	10	76.92%
5 – 8	02	15.38%
دون أولاد	01	7.69%
المجموع	13	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (68) أن أكبر نسبة من الإطارات ممثلة في 76.92% يعول كل واحد منهم عددا من (1 – 4) أولاد، وهم بالتالي مدعوون للاجتهاد أكثر في مجال عملهم لتحقيق الاكتفاء الأسري من خلال الالتزام والانضباط في العمل،

من أجل إحراز المزيد من الامتيازات المادية، فيما تقدر نسبة الذين يعولون من (5 - 8) أولاد 15.38% وهي ضعيفة مقارنة بسابقتها.

أما الإطارات الذين هم دون أولاد فهي النسبة نفسها التي أعربت بأنها مطلقة، مقدره بـ: 7.69% (لاحظ الجدول رقم 67)، وبالتالي فهم ليسوا على ارتباط بمسؤوليات أسرية.

#### **جدول رقم (69) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**

الفئات ( المستوى التعليمي )	التكرارات	النسبة المئوية %
متوسط	04	30.76 %
ثانوي	07	53.84 %
جامعي	02	15.38 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (69) نلاحظ بأن أكبر نسبة من الإطارات بالمؤسسة مجال الدراسة من حاملي المستوى التعليمي الثانوي المقدره بـ: 53.84%، تليها مباشرة وبنسبة أقل فئة الحاملين للمستوى المتوسط والمقدره بـ: 30.76%، وبنسبة أقل الجامعيين من الإطارات حيث قدرت بـ: 15.38%.

وعلى الرغم بأن أداء الوظائف الإدارية بمختلف أنواعها يتطلب مستوى عال من التعليم كي يسمح بتوجيه المؤسسة الوجهة الحسنة، خاصة وأن الإطارات من هذا المستوى على قدر مقبول من التفتح والوعي، فضعف نسبة الإطارات من الجامعيين يعرقل المؤسسة على إحداث تغييرات وتطويرات مستمرة حسب ما تمليه الظروف ومستجدات المرحلة، فهم على الدوام تواقون للتجديد والابتكار، وخاصة إذا ما اتحدت الخبرة المهنية بالمستوى العلمي العالي، وربما قد ساهم غياب العدد الكافي من الإطارات الحاملة للمستوى الجامعي فيما آلت إليه المؤسسة من أزمات.

**جدول رقم (70) يبين توزيع أفراد العينة حسب المواطن الحالي.**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
مدينة	08	61.53 %
ريف	05	38.46 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (70) نلاحظ بأن 08 إطارات من بين مجموع الإطارات هم من سكان المدينة ممثلين بنسبة 61.53% من بين أفراد العينة، فيما تبقى النسبة 38.46% تمثل الإطارات من سكان الريف، ويرجع ارتفاع النسبة الأولى كون أغلب عمال الوحدة من سكان المدينة، وهذا يمثل مكسبا إيجابيا للوحدة، لأن الإطارات من سكان المدينة قرييون من المرافق الحضرية المختلفة، مما يسمح لهم من المشاركة الاجتماعية والسياسية، ومتابعة المستجدات والأحداث، وباعتبار الوحدة تنظيما مفتوحا على الواقع الخارجي إذ تؤثر فيه وتتأثر به.

**2/بيانات متعلقة بالعمل:**

**جدول رقم (71) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الالتحاق بالمؤسسة.**

الفئات ( سنة الالتحاق )	التكرارات	النسبة المئوية %
خلال (82- 92)	11	84.61 %
بعد 93	02	15.38 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (71) نلاحظ أن أغلب الإطارات كانوا من ضمن الفئات العمالية التي التحقت بالوحدة عند فتحها، وبالتالي أكسبتهم الأقدمية ترقيات سمحت لهم أن يصبحوا إطارات، وقد بلغت نسبة الإطارات الملتحقة بالمؤسسة خلال (82- 92) 84.61 %، تلي هذه النسبة 15.38% من الذين التحقوا بالعمل في الفترة بعد 93.

جدول رقم (72) يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار سامي	03	23.07%
إطار عادي	10	76.92%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (72) نلاحظ بأن أغلب إطارات العينة هم من صنف عادي، حيث بلغت نسبتهم 76.92% من بين مجموع الإطارات، فيما تبقى نسبة الإطارات من صنف إطار سامي بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 23.07%، وهذا دليل على أنه لبلوغ صنف إطار سامي يتطلب خبرة طويلة وأقدمية ومستوى علميا عاليا، وبالتالي فهذه النسبة تتكون من الإطارات التي بدأت العمل عند فتح الوحدة، وكانت تحمل مستويات تعليمية عالية.

جدول رقم (73) يبين توزيع العمل على الإطارات في علاقته بالتخصص.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	10	76.92%
لا	03	23.07%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (73) نلاحظ بأن أغلب الإطارات يعملون وفق تخصصهم، وقدرت نسبتهم بـ: 76.92%، فيما نجد نسبة ضعيفة بالمقارنة لا تعمل وفق تخصصها مقدرة بـ: 23.07%.

فيما نفسر وجود نسبة معتبرة من الإطارات لا تعمل وفق تخصصها بأنها تنم عن عدم التوافق الوظيفي، لأن أي نسبة وإن كانت ضعيفة تدل على عدم التقسيم الجيد للعمل بين الإطارات تعتبر مؤشرا عن سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، فعدم تقسيم العمل بين الإطارات حسب تخصصهم يتولد عنه مشاكل عويصة أكثر من كون هذه الظاهرة في فئة العمال العاديين، لأن الخطأ في المستوى الإداري

يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على المستوى الإداري والتنفيذي معاً، وبالتالي يضر بالمؤسسة.

**جدول رقم (74) يبين طريقة التحاق الإطار بالوظيفة.**

النسبة المئوية %	التكرارات	كيفية الالتحاق
69.23%	09	مسابقة
30.76%	04	توظيف مباشر
100%	13	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (74) أن أكبر نسبة من الإطار تم توظيفهم بالمسابقة، حيث قدرت نسبتهم بـ: 69.23% فيما نجد نسبة 30.76% بالتوظيف المباشر مما يدل على وجود خلل في عملية توظيف الإطار رغم ما لهذه الفئة من أهمية بالغة في المؤسسة، في حين نجد بأن المؤسسات التي تطبق أسساً علمية في توظيف الإطار تلجأ إلى إجراء مسابقات واستعمال اختبارات واسعة ومتنوعة، لأن التوظيف دون إجراء مسابقات خاصة لمثل هذه الفئات من العمال تتولد عنه مخاطر كثيرة تهدد سلامة المؤسسة، ونجاحها في تحقيق أهدافها، لأن فئة الإطار هي الرؤوس المحركة لأي مؤسسة، وبالتالي كان من الواجب إجراءات دقيقة حيال الانتقاء والتوظيف.

**جدول رقم (75) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.**

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة العمل بالسنة
7.69%	01	11 – 20 سنة
92.30%	12	21 – 30 سنة
100%	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (75) نلاحظ بأن أغلب الإطار لهم أقدمية في العمل ما بين (21-30 سنة) سنة، وقد قدرت نسبتهم بـ: 92.30%، تليها نسبة ضعيفة تقدر بـ: 7.69% ممن لهم أقدمية ما بين (11-20 سنة)، ونستنتج أنه قد ساهمت الأقدمية بشكل كبير في تصنيف هذه الفئة من العمال.

**جدول رقم (76) يبين توزيع الوظائف الإدارية على الإطارات.**

الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية %
التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه	01	7.69 %
غير معني	12	92.30 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من الجدول رقم (76) أن نسبة معتبرة من الإطارات لا تمارس الوظائف الإدارية المختلفة مقدرة بـ: 92.30%، حيث لا يشاركون في كل الوظائف الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه.

وفي سؤالي عن الجهات المعنية بتسيير الموارد البشرية أجاب الجميع بأن دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة ودائرة الرقابة والمحاسبة المالية هي المسؤولة عن الوظائف الإدارية الموجهة لتسيير الموارد البشرية، وبالتالي تساهم الإطارات التابعة لهذه الدوائر في عملية تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف الوظائف المذكورة.

## ثانيا: التخطيط للموارد البشرية:

جدول رقم (77) يبين مدى اعتماد المؤسسة في التخطيط للموارد البشرية على نظام المعلوماتية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	03	23.07%
لا	10	76.92%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (77) نلاحظ بأن أغلب الإطارات أعربوا بأن المؤسسة لا تعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على نظام المعلوماتية، وقدرت نسبتهم بـ: 76.92%، فيما أعربت نسبة 23.07% أن اعتماد المؤسسة على نظام المعلوماتية يقتصر في استعمالها لأجهزة الإعلام الآلي حيال معالجة ملفات العمال، ودفع الأجور، وسحب الوثائق الرسمية المتعلقة بتسيير العمل الإداري داخل الوحدة، كما شاهدنا انتشار هذه الأجهزة في مختلف مصالح ودوائر المؤسسة.

كما أكدت هذه النسبة أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المعلوماتية في وضعها للبرامج التخطيطية للقوى العاملة، وهم يعنون بأن الوحدة لم تبلغ المستوى المطلوب من التطور المعلوماتي في مجال التخطيط، كوجود شبكة اتصالات إلكترونية تربط الوحدة بمراكز البحث المختلفة أو المراكز الجامعية، ومراكز التكوين كي تتطلع على البرامج الحديثة في مجالات التطوير الإداري، وبالتالي يبقى استعمال المؤسسة لنظام المعلوماتية استعمالا محدودا لا يرقى لطموحات هذه النسبة من الإطارات على حد تعبيرهم، وعند سؤالي عن وجهة نظر الإطارات في مدى نجاعة الاستعانة بالقطاع التعليمي مثل الجامعات ومراكز التكوين في تأهيل ورفع كفاءة القوى العاملة أقر الجميع بأن هذا الإجراء ناجح جدا، أي أن نسبة 100% من الإطارات تحمل قناعة بأن الاعتماد على التعليم والتكوين العالي والمتخصص في التخطيط للموارد البشرية يخلق قوى عاملة مؤهلة، وموقفهم هذا دليل على مدى وعي الإطارات في المؤسسة.

جدول رقم (78) يبين ما إذا كانت المؤسسة تستعين بالقطاعات التعليمية حيال عملية التخطيط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	10	76.92%
نعم	03	23.07%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (78) تبين أن 76.92% من بين الإطارات يرون بأن الوحدة لا تستعين ببعض القطاعات التعليمية في تخطيطها للموارد البشرية، فيما ترى النسبة المتبقية بأنه يوجد استعانة بالقطاعات التعليمية حيال التخطيط مقدرة بـ: 14.28%، وهي نسبة تحمل دلالة ضعيفة بالمقارنة، ونستنتج بأن المؤسسة مجال الدراسة لا تحاول الاستعانة بالخبراء في مجال البحث العلمي من أجل التخطيط الجيد للموارد البشرية.

جدول رقم (79) يبين ما إذا قامت المؤسسة بدراسة لوصف وتحليل الوظائف بها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	06	46.15%
نعم	07	53.84%
المجموع	13	100%
حالة نعم على أساس	04	57.14%
	03	42.85%
المجموع	07	100%

من خلال الجدول رقم (79) نلاحظ أن أكبر نسبة من الإطارات أجابت بأن المؤسسة قامت بدراسة لوصف وتحليل الوظائف بها، وتقدر هذه النسبة بـ: 53.84%، وتتوزع هذه الأخيرة إلى نسبة 57.14% والذين أجابوا بأن الوحدة قامت بدراسة للوظائف على أساس الحصر الشامل لكل الوظائف، فيما ترى نسبة 42.85% أنها تمت على أساس بعض الوظائف المختارة فقط، فيما ترى النسبة المتبقية وهي ضعيفة مقارنة بالسابقة أن المؤسسة لم تقم بذلك، وقدرت هذه النسبة بـ: 46.15%، وعند تعمقي أكثر في المعطيات المجمع تبين أن الشركة المتعاقدة مع المؤسسة الأم قامت بدراسة المشروع



بكل جوانبه، وبعد اشتغال المؤسسة تم اعتماد توزيع الوظائف على العمال حسب دراسة وصف وتحليل الوظائف التي قامت بها المؤسسة الأجنبية المكلفة بتجسيد المشروع المتعاقد عليه، كون النسق التكنولوجي والتنظيمي مستوردين بالتوازي، وظلت المؤسسة تسير وفقا لذلك وبنفس الهيكلية التنظيمية السابقة إلا بعض التعديلات كالغاء مصلحة التدريب بسبب توقف التوظيف مع ثبات النسق التكنولوجي السائد.

**جدول رقم (80) يبين الوظائف التي يشملها التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
التنظيم ، المراقبة ، التوجيه ، التنمية	02	15.38 %
التنظيم والمراقبة	03	23.07 %
المراقبة	02	15.38 %
التوجيه	01	07.79 %
التنمية	01	07.79 %
دون تخطيط	04	30.76 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (80) نلاحظ أن النسبة الكبيرة من الإطارات أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتخطيط شامل لكل الوظائف الإدارية، بما فيها عملية التنمية الإدارية، وتقدر هذه النسبة بـ: 30.76%، تليها نسبة 23.07% من الإطارات الذين أعربوا أن التخطيط بالمؤسسة يقتصر على عمليتي تنظيم ومراقبة العمال فقط، وتمارس هذه الوظائف بشكل روتيني تجسيدا للقرارات الفوقية للإدارة، كما أعربت نسبتان متساويتان مقدرتان بـ: 15.38%، الأولى ترى بأن التخطيط للموارد البشرية شامل لكل الوظائف (التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنمية الإدارية)، أما الثانية فترى بأن عملية التخطيط تقتصر على عملية الرقابة فقط.

فيما نجد نسبتين ضعيفتين متماثلتين تقدر كل واحدة بـ: 07.79% ترى أن التخطيط جزئي يقتصر على التنمية الإدارية وعملية التوجيه فقط.

ونستنتج مما سبق افتقار المؤسسة للتخطيط الشامل لمواردها البشرية، حيث يفترض ضرورة إجراء تخطيط عام وشامل يراعي التساند الوظيفي بين كل الوظائف المذكورة بما فيها التنمية الإدارية.

**جدول رقم (81) يبين اقتراحات الإطارات لتحسين عملية التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة**

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية %
التكوين لرفع المستوى	05	38.46 %
الاهتمام بتسيير الموارد البشرية المتاحة	02	15.38 %
دون اقتراح	06	46.15 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (81) نلاحظ ترتيب الاقتراحات المقدمة من الإطارات بهدف تحسين عملية التخطيط للموارد البشرية حسب عدد تكرارها، وبالتالي فإن أول اقتراح على رأس القائمة تتمنى من خلاله نسبة 38.46% من الإطارات ضرورة الاهتمام بالتكوين لرفع مستوى الأداء.

وترى نسبة 15.38% من الإطارات ضرورة دراسة الإمكانيات البشرية المتوفرة والاهتمام أكثر بتسيير الموارد البشرية المتاحة.

أما النسب المتبقية وهي أكبر نسبة قدرت بـ: 46.15% من بين الإطارات لم تدل بأي اقتراح، ربما هذا يعود لكونهم لا يحملون تصورا معيناً لما يجب أن يكون نتيجة لتعودهم على ما هو كائن، وربما تعلق الأمر بضعف المستوى العلمي لأغلب الإطارات وعدم إدراكهم لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية، أو لأسباب تتعلق بالوضعية المادية التي تعيشها المؤسسة.

### ثالثاً: تنظيم الموارد البشرية:

جدول رقم (82) يبين ما إن كان تنظيم الموارد البشرية قائم على أسس علمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	08	61.53 %
نعم	05	38.46 %
المجموع	13	100 %
حالة نعم هل يقسم العمل حسب القدرات والمهارات والتخصص	05	100 %
نعم	05	100 %
المجموع	05	100 %

من خلال الجدول رقم (82) نلاحظ بأن أكبر نسبة من الإطارات ترى بأن تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة لا يقوم على أسس علمية قدرت هذه النسبة بـ: 61.53%.

فيما ترى نسبة 38.46% من بين الإطارات أن التنظيم قائم على أسس علمية.

وفي سؤال لهذه النسبة عن مدى مراعات تنظيم الموارد البشرية في تقسيم العمل بين العمال للقدرات والمهارات والتخصص أعرب جميعهم على مراعاته لذلك.

ونستنتج أن نسبة 61.53% هي نسبة تحمل دلالة قوية مقارنة بمن أكدوا خضوع تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة لأسس علمية في التنظيم، وهي نسبة تحمل دلالة كافية على عدم خضوع تنظيم الموارد البشرية لأية أسس علمية.

وعند سؤالنا عن وجود خارطة تنظيمية بالوحدة تحدد العلاقات بين الوحدات الإدارية أجاب جميع الإطارات بتوفر مثل هذه الخارطة، وأدلو بأن هذه الخارطة متاحة لكبار الرؤساء وكذا الإطارات بالمؤسسة.

**جدول رقم (83) يبين تقسيم المسؤوليات في المؤسسة ومدى اعتماده على الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤوليات**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	07	53.84 %
لا	06	46.15 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (83) أن أغلبية الإطارات يعتقدون بأن التنظيم يقسم المسؤوليات في المؤسسة اعتماداً على الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وقد قدرت نسبتهم 53.84%، فيما تبقى نسبة ضعيفة بالمقارنة تعتقد أن تقسيم المسؤوليات في المؤسسة لا يعتمد على الكفاءة والقدرة على تحملها، وتقدر هذه الأخيرة بـ: 46.15%.

وبالتالي نستنتج أن تقسيم المسؤوليات في الوحدة على العموم يراعي شروط الكفاءة والقدرة على تحمل هذه المسؤوليات، غير أن نسبة 46.15% تؤشر على وجود خلل واضح في توزيع المسؤوليات على غير مستحقيها، وهذا ما يعزز من دلالة نسبة الإطارات التي أعلنت في السابق عن عدم خضوع تنظيم الموارد البشرية لأسس علمية حيال تنظيمها، حيث بلغت نسبتهم 61.53 % (لاحظ الجدول رقم 82).

جدول رقم (84) يبين ما إذا قامت الوحدة بدراسة لوصف وتحليل الوظائف بها.

النسبة المئوية %	التكرارات	مواصفات الخارطة التنظيمية
07.79 %	01	تحديد البنين الذي يتكون منه تنظيم الوحدة
07.79 %	01	تحديد العمال اللازمين مع تحديد الأوصاف اللازمة لكل وظيفة
23.07 %	03	تحديد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل
23.07 %	03	توضيح كل الصفات المذكورة
38.46 %	05	لا يدرون
100 %	13	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (84) أن نسبة 46.14% من الإطارات وهي أكبر نسبة يرى نصفها أن الخارطة التنظيمية تتصف بكونها توضح كل الصفات المذكورة، والنصف الآخر يرى أنها تحدد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل، فيما ترى نسبتان متساويتان قدرت كل واحدة بـ: 07.79%، بأن الخارطة التنظيمية تتصف بتحديد العمال اللازمين مع تحديد الأوصاف اللازمة لكل وظيفة، تحديد البنين الذي يتكون منه تنظيم المؤسسة.

أما نسبة 38.46% من بين الإطارات فهم لا يدرون بالمواصفات التي تحملها هذه الخارطة التنظيمية، وهي نفسها نسبة الإطارات الذين لم يدلوا بأي اقتراح حول مدى خضوع الخارطة التنظيمية لكل المواصفات، وبالتالي تظل الخارطة التنظيمية غير واضحة المعالم والصفات من قبل العديد من إطارات الوحدة.

جدول رقم (85) يبين ما إن كان يوجد جدول ثابت ينظم الرواتب والأجور بمختلف الوظائف والأسس التي تم من خلالها وصفه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	00	% 00
نعم	13	% 100
المجموع	13	% 100
حالة نعم أسس وصفه	11	%84.61
	02	%15.38
المجموع	13	% 100

من خلال الجدول رقم (85) أعرب كل الإطارات الذين تقدر نسبتهم بـ:100% من أفراد العينة أنه يوجد جدول ثابت ينظم دفع الراتب والأجور لمختلف الوظائف. ونسبة 84.61% منهم أعلنوا أن هذا الجدول تم وصفه على أساس نظام تقييم الوظائف، فيما أقرت نسبة 15.38% وهي نسبة ضعيفة أنه تم وصفه على أسس تقديرية.

ونستنتج أن نسبة 84.61% من بين الإطارات أقروا بأن هذا الجدول تم وصفه على أساس نظام لتقييم الوظائف هي نسبة دالة على مراعاة المؤسسة لاختلاف الوظائف والأدوار والأعمال بها، وبالتالي اختلاف الجهود التي يبذلها كل عامل، ومن العدالة أن تأخذ هذه الاعتبارات بالحسبان لإعطاء كل على حسب جهده ولكل حسب مقدرته.

### رابعاً: توجيه الموارد البشرية:

جدول رقم (86) يبين مدى مساهمة مصلحة الموارد البشرية في عملية التوجيه

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
07.79 %	01	لا	
92.30 %	12	نعم	
100 %	13	المجموع	
16.66 %	02	عن طريق المشرفين	حالة نعم ما هي الطريقة
58.33 %	07	بواسطة الأوامر والتعليمات المكتوبة	
25.00 %	03	باستعمال الطريقتين وعقد الاجتماعات مع العمال	
100 %	12	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (86) أن نسبة 07.79% من مجموع الإطارات تعتقد بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية لا تساهم في عملية توجيه الموارد البشرية بالوحدة.

فيما ترى نسبة أكبر من السابقة مقدرة بـ: 92.30% من الإطارات أن مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه هذه الموارد، وفي سؤالي عن طريقة التوجيه أعربت نسبة منهم مقدرة بـ: 58.33% أن هذه المصلحة توجه الموارد بواسطة الأوامر والتعليمات المكتوبة، تليه نسبة 25.00% ترى بأنها تستعمل الأسلوب السابق وعقد الاجتماعات مع العمال وكذلك من خلال المشرفين، وأعربت نسبة أخرى مقدرة بـ: 16.66% بأن هذه العملية تتم عن طريق المشرفين.

ونستنتج أن الأسلوب الغالب على عملية التوجيه في المؤسسة هو الأسلوب الرسمي القائم على الأوامر والتعليمات المكتوبة، رغم أن الأساليب الأخرى أنسب في عملية التوجيه، خاصة وأن عدد العمال القليل يتطلب ذلك.

جدول رقم (87) يبين الأنشطة التي تشملها عملية التوجيه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تعريف الأفراد العاملين بواجباتهم	06	46.15%
التنسيق بين الوحدات الإنتاجية والإدارية	02	15.38%
التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها	03	23.07%
كل الأنشطة السابقة	02	15.38%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (87) نلاحظ بأن نسبة 15.38% من الإطار يرون بأن عملية التوجيه شاملة لكل الأنشطة المذكورة، وهذه النسبة تمثل النسبة الأضعف مقارنة بباقي النسب، تليها نسبة مماثلة ترى بأن التوجيه يشمل التنسيق بين الوحدات الإنتاجية والإدارية.

وتليها نسبة 23.07% والتي ترى بأن عملية التوجيه تشمل التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها، فيما ترى نسبة 46.15% وهي أكبر النسب دلالة بأن عملية التوجيه تقتصر على تعريف الأفراد العاملين بواجباتهم فقط.

ونستنتج بأن وجود عملية توجيه شاملة لكل الأنشطة في شكل متكامل بنسبة ضعيفة مقارنة بمجموع النسب الأخرى التي تشمل الأنشطة متفرقة، كما نستنتج أن مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة يتمحور بالأساس حول تعريف العاملين بواجباتهم فقط، مما يقلل من أهمية هذه المصلحة بسبب إهمالها للوظائف الأكثر أهمية في تسيير الموارد البشرية.

جدول رقم (88) يبين ما إن كانت مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه

الإدارة وترشيدها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	10	76.92%
لا	03	23.07%
المجموع	08	100%



من خلال الجدول رقم (88) نلاحظ أن أكبر نسبة من الإطارات يعتقدون بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه الإدارة وترشيدها، وقدرت هذه النسبة بـ: 76.92%.

فيما ترى النسبة المتبقية وهي ضعيفة بالمقارنة مقدرة بـ: 23.07% بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية لا تساهم في توجيه الإدارة وترشيدها، ونستنتج بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية تعمل بشكل فعال في ترشيد الإدارة وتوجيهها في كل ما يخص الموارد البشرية، وذلك لدلالة النسبة 76.92% مقارنة بالنسبة التي أنكرت ذلك.

**جدول رقم (89) يبين مدى مساهمة الإطارات في توجيه الإدارة وترشيدها فيما يخص الموارد البشرية**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	03	23.07%
نعم	10	76.92%
المجموع	13	100%
حالة نعم كيف ذلك	استشارة تطلبها الإدارة	07
	شكل تقرير تلزم به الإدارة	02
	دون جواب	01
المجموع	10	100%

من خلال الجدول رقم (89) نلاحظ أن نسبة معقولة من الإطارات لا يساهمون في توجيه الإدارة وترشيدها فيما يخص الموارد البشرية مقدرة هذه النسبة بـ: 23.07% من بين أفراد العينة.

فيما نسجل مشاركة معتبرة لأغلب الإطارات في توجيه وترشيد الإدارة ممثلة في أكبر نسبة من أفراد العينة، حيث قدرت بـ: 76.92%، فيما تتوزع أشكال هذه المشاركة إلى ثلاثة أنواع من بين مجموع الإطارات المشاركين، حيث تشارك أكبر نسبة منهم من خلال استشارة تطلبها الإدارة منهم، وقد بلغت هذه النسبة 70%، فيما قدرت نسبة الإطارات المشاركين من خلال إعداد تقارير يلزمون بها الإدارة فيما نسبة قدرت بـ: 10% من بين الإطارات لم تدل بجواب.

ونستنتج بأنه رغم مشاركة الإطارات في ترشيد الإدارة بنسبة كبيرة مقدره ب:76.92% إلا أن نسبة عدم المشاركة المقدره ب:23.07% تعني وجود فئة معتبرة من الإطارات مبعدون عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

**جدول رقم (90) يبين مضمون عملية توجيه الموارد البشرية بالمؤسسة**

النسبة المئوية %	التكرارات	مضامين عملية التوجيه
23.07 %	03	تزويد العمال بالمعلومات الجارية في مكان العمل
07.79 %	01	تزويدهم بمعلومات التخصص
07.79 %	01	تزويده بالمعلومات الفنية المتعلقة بطرق العمل
07.79 %	01	بالأساليب والمناهج الحديثة للعمل
15.38 %	02	بالمعلومات المتعلقة بالوسائل التكنولوجية المستحدثة
38.46 %	05	بكل المضامين السابقة
100 %	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (90) أن نسبة 23.07% من الإطارات يرون بأن عملية توجيه الموارد البشرية بالوحدة تتضمن تزويد العمال بالمعلومات الجارية في مكان العمل، تلي هذه النسبة نسبة أخرى أقل قدرت ب:15.38% ترى بأن تزويد العمال بالمعلومات المتعلقة بالوسائل التكنولوجية المستخدمة هو مضمون عملية التوجيه بالمؤسسة.

فيما ترى ثلاث نسب متساوية كل واحدة ب:07.79% من بين الإطارات أن مضمون عملية التوجيه كالاتي: **النسبة الأولى:** تزويد العمال بمعلومات التخصص، **النسبة الثانية:** ترى أن مضمون عملية التوجيه هو تزويد العمال بالمعلومات الفنية المتعلقة بطرق العمل، **النسبة الثالثة:** ترى بأن التوجيه قائم على تزويد العمال بالأساليب والمناهج الحديثة للعمل.

فيما نستنتج بأن أكبر نسبة من الإطارات والتي ترى بأن عملية التوجيه بالوحدة تحتوي على كل المضامين المذكورة، وبالتالي فإنها عملية توجيه متكاملة وقدرت هذه

النسبة بـ: 38.46% من مجموع الإطارات، كما نستنتج عدم إجماع الإطارات على وجود عملية توجيه متكاملة، كما أعلنت النسب المتبقية، فيما تبقى نسبة 57.15% تقر بوجود المضامين السابقة متفرقة، مما يدفعني لاستنتاج عدم تكامل عملية التوجيه باحتوائها لكل المضامين مرة واحدة على حد إلقاء أفراد العينة المقدرة نسبتها بـ: 57.15% من بين مجموع الإطارات.

**جدول رقم (91) يبين إمكانية تنمية الجانب الشخصي للعمال ووسيلة ذلك في الوحدة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	07	53.84 %
نعم	06	46.15 %
المجموع	13	100 %
حالة نعم	01	16.66 %
	05	83.33 %
المجموع	06	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (91) أن نسبة 53.84% من بين أفراد العينة ترى بأنه لا يوجد توجيه يهتم بتنمية الجوانب الشخصية للعمال، فيما ترى النسبة الأضعف من أفراد العينة أنه يوجد هذا النوع من التوجيه، وقدرت نسبتهم بـ: 46.15%، وعند سؤالي لأفراد هذه النسبة الأخيرة عن الوسيلة التي يتم بها هذا التوجيه أعربت نسبة 83.33%، وهي الأكبر بأنه يتم ذلك بعقد اجتماعات للتوجيه، ونسبة أخرى ضعيفة قدرت بـ: 16.66% ترى بأنه يتم التوجيه من خلال الرسكلة في مجال العمل.

كما نستنتج بأن عملية التوجيه في الوحدة والمتعلقة بتنمية شخصية العمال غائبة في الغالب، وإن وجدت بعض ملامحها فهي تفتقد للكثير من الوسائل الناجعة، كعقد الندوات وإلقاء المحاضرات من أجل إرشاد العمال لتنمية شخصيتهم، من أجل تحقيق التوافق الوظيفي ومسايرة مختلف التغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

جدول رقم (92) يبين مكانم النقص في عملية التوجيه بالوحدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نقص في وسائل التوجيه	03	23.07 %
نقص في كفاءة القيمين على عملية التوجيه	04	30.76 %
نقص في كل ما ذكر	03	23.07 %
لا يوجد أي نقص	03	23.07 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (92) أن أكبر نسبة من مجموعة الإطارات تقيم عملية التوجيه، وترجع مكانم النقص فيها إلى نقص في كفاءة القيمين على هذه العملية بنسبة 30.76%، فيما انقسم ما تبقى من الإطارات إلى ثلاث نسب متساوية، قدرت الواحدة منهم ب: 23.07%، ويلاحظ أن هناك نقصا في وسائل التوجيه، والأخرى ترى بأنه لا يوجد أي نقص في عملية التوجيه، وترى نسبة أخيرة بأن هناك نقصا في كل الجوانب المذكورة.

ونستنتج مما سبق أن نسبة قليلة فقط والتي تنفي وجود نقائص في عملية التوجيه مقدرة ب: 23.07%، فيما تبقى نسبة كبيرة مقدرة ب: 76.93% دالة على تخلل عملية التوجيه في المؤسسة مجال الدراسة مجموعة من النقائص المتفرقة.

### خامساً: الرقابة على الموارد البشرية:

جدول رقم (93) يبين مدى مساهمة مصلحة تسيير الموارد البشرية في الرقابة على هذه الموارد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	07	53.84 %
لا	06	46.15 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (93) يتضح بأن أغلب أفراد العينة من الإطارات يؤكدون بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في الرقابة على هذه الموارد مقدرة نسبة الذين أقرروا بذلك بـ: 53.84%، فيما ترى النسبة المتبقية وهي قريبة بالمقارنة أن مصلحة تسيير الموارد البشرية لا تساهم في الرقابة على هذه الموارد، وقدرت هذه النسبة بـ: 46.15%، وبالتالي نستنتج عدم إجماع كل الإطارات على كون هذه المصلحة تساهم في الرقابة على الموارد البشرية، وأن رقابتها تظل محدودة في التعامل مع الموارد البشرية من خلال رقابة غير مباشرة، كمعالجة الملفات المتعلقة بالعمال، وخصم الأجور، واتخاذ كل القرارات التي تتعلق بضبط هذه الموارد، فيما لا توجد رقابة مباشرة في ميدان العمل، حيث تكتفي هذه المصلحة بالتعامل مع التقارير التي تصلها من رؤساء المصالح والمشرفين ولا تتعدى ذلك للتعامل المباشر مع العمال (لاحظ الجدول 94).

جدول رقم (94) يبين الجهات المسؤولة عن رقابة أداء الأفراد في الوحدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
المشرفين ورؤساء المصالح	08	61.53 %
الإطارات العادية والإطارات المسيرة ورؤساء المصالح	05	38.46 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (94) نلاحظ أن المشرفين ورؤساء المصالح هم المعنيون بدرجة أولى بالرقابة على أداء الأفراد على حد إدلاء نسبة تقدر بـ 61.53%، يليها الإطارات العادية والإطارات المسيرة ورؤساء المصالح حسب تصريح نسبة قدرت بـ: 38.46% من الإطارات.

مما سبق نستنتج أن الرقابة على الأداء في الوحدة ترجع بالدرجة الأولى للمشرفين ورؤساء المصالح، ثم للإطارات العادية والإطارات المسيرة، ثم رؤساء المصالح بعدها، وبالتالي فإن الرقابة على أداء الأفراد في الوحدة موزعة على الفئات من المسؤولين، وحسب مهمة كل فئة في الوحدة، غير أن الرقابة المباشرة يتوسع نطاقها في القاعدة ويقل في قمة الهرم التنظيمي بالوحدة، والعكس بالنسبة للرقابة غير المباشرة.

جدول رقم (95) يبين ما إن كانت الرقابة تتم من خلال الأداء بالمعايير المخطط لها مع تبيان مدتها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	01	7.69 %
نعم	12	92.30 %
المجموع	13	100 %
نعم ما هي مدتها	05	41.66 %
	02	16.66 %
	05	41.66 %
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول رقم (95) نلاحظ بأن نسبة 7.69% من بين الإطارات أعربوا بأنه لا يتم مقارنة الأداء بالمعايير المخطط لها عند ممارسة عملية الرقابة، فيما ترى نسبة كبيرة بالمقارنة مقدرة بـ: 92.30% من بين أفراد العينة أنه يتم إحداث مقارنة الأداء بالمعايير المخطط لها عند ممارسة عملية الرقابة، ومن بين الإطارات الذين أقرروا وجود

هذا النوع من الرقابة نسبة 41.66%، حيث أعربت أن الرقابة تتم كل يوم، فيما ترى نسبة تساويها مقدرة بـ: 41.66% بأن رقابة الأداء تتم خلال كل يوم وكل أسبوع وكل شهر وكل سنة، ونسبة أخرى وهي ضعيفة بالمقارنة أدلت بأن الرقابة على الأداء تتم كل يوم وكل سنة، وقدرت هذه النسبة بـ: 16.66%.

ونستنتج مما سبق أن الرقابة على الأداء تتم بمقارنة المعايير المخطط لها لما تحمله نسبة 92.30% من دلالة، كما تتم هذه الرقابة بنسبة أكبر كل يوم ثم كل أسبوع وكل شهر وكل سنة، وحسب بعض الإطارات كل يوم وكل سنة.

#### جدول رقم (96) يبين أهداف الرقابة التي تمارسها الإطارات

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
46.15 %	06	البحث عن أسباب الانحراف عن الأهداف المقررة للإنتاج وتهتم بصيانة الآلات للتقليل من حوادث العمل
46.15 %	06	تهتم بصيانة الآلات للتقليل من حوادث العمل وتهدف إلى تصويب الأخطاء ومنع تكرارها
07.69 %	01	شاملة لكل ما سبق
100 %	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (96) نلاحظ أن أول هدف من أهداف الرقابة التي تمارسها الإطارات هو محاولة البحث عن أسباب الانحراف عن الأهداف المقررة للإنتاج، وتهتم بصيانة الآلات للتقليل من حوادث العمل، تليها في نفس المستوى من الأهمية الرقابة التي تهتم بصيانة الآلات للتقليل من حوادث العمل، وتهدف إلى تصويب الأخطاء ومنع تكرارها، وهذا حسب تصريح نسبتين متساويتين تقدر كل واحدة بـ: 46.15%.

ونستنتج غياب الجانب الذي يهتم بمشاعر العمال تجاه المؤسسة. كقياس اتجاه الأفراد داخل الوحدة ومعالجة الشكاوي المتعلقة بالتعويض، وتنمية الموارد التي تشتغل بالوحدة، والاهتمام بالحوافز والبحث عن مدى كفاية المواهب من الموارد البشرية، كل ذلك غير وارد ضمن أهداف الرقابة التي يمارسها الإطارات في المؤسسة.

جدول رقم (97) يبين رأي الإطارات فيما إن كانت أهم رقابة يمارسونها هي الرقابة على أداء الأفراد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	08	61.53%
لا	05	38.46%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (97) نلاحظ أن أغلب الإطارات يعتقدون بأن أهم رقابة يمارسونها في الوحدة هي الرقابة على أداء الأفراد، وقد بلغت نسبتهم 61.53% من بين مجموع أفراد العينة، فيما تبقى نسبة قليلة جدا بالمقارنة ترى بأن أهم رقابة يمارسونها هي الرقابة على الآلات والمعدات وظروف العمل، وقد قدرت نسبتهم بـ: 38.46%. ونستنتج مما سبق وعي الإطارات في الوحدة بمدى خطورة وأهمية عملية الرقابة على الموارد البشرية.

جدول رقم (98) يبين ما إن كان الإطارات يستعملون برامج لتقييم أداء الأفراد مع تحديد مجالات الاستفادة منها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	
نعم	05	19.04%	
لا	08	80.95%	
المجموع	13	100%	
حالة نعم ما مجال الاستفادة منها	توجيه الأفراد	01	17.64%
	نقلهم إلى وظائف أخرى	01	11.76%
	ترقيتهم	01	17.64%
	في كل المجالات السابقة	02	35.29%
المجموع	13	100%	

من خلال الجدول رقم (98) نلاحظ بأن نسبة كبيرة من الإطارات لا تستعمل أي برامج يذكر لتقييم أداء الأفراد، وحسب تصريحهم فهم غير معنيين بتقييم أداء الأفراد، وقدرت هذه النسبة بـ: 80.95%.



فيما ترى النسبة المتبقية وهي نسبة كبيرة مقارنة بالأولى مقدرة بـ: 19.04% أنهم يستعملون برامج مخصصة لتقييم أداء الفرد.

وعند سؤالي لأفراد هذه النسبة في مجال الاستفادة من تقييم الأفراد باستعمال هذه البرامج كانت إجاباتهم كالآتي:

ثلاث نسب متساوية قدرت كل واحدة بـ: 17.64% تستعمل هذه البرامج من أجل توجيه الأفراد، ونقلهم إلى وظائف أخرى وترقيهم.

ونسبة أكبر قدرت بـ: 35.29% ترى بأنها تستفيد من هذه البرامج في كل المجالات السابقة.

ونستنتج مما سبق محدودية استعمال برامج مخصصة لتقييم أداء الأفراد، وفي حالة وجودها نسجل ضعف مجالات الاستفادة منها.

#### **جدول رقم (99) يبين الجهات المسؤولة عن القيام بتقارير الأداء**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
المسؤول المباشر	03	23.07 %
رئيس المصلحة	03	23.07 %
المسؤول المباشر + رئيس المصلحة والمكلف بتسيير الموارد البشرية	07	53.84 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (99) أن أكبر نسبة من مجموع الإطارات أدلت بأن الجهات المسؤولة عن القيام بالتقارير حول الأداء هم المسؤولون المباشرون في العمل ورؤساء المصالح والمكلف بتسيير الموارد البشرية، و قدرت نسبتهم بـ: 53.84%، تلي هذه النسبة بالنقصان نسبتان متساويتان تقدر كل واحدة بـ: 23.07% ترى بأن المسؤولون المباشرون في العمل، ورؤساء المصالح هم المسؤولون عن القيام بالتقارير حول الأداء.

ونستنتج مما سبق أن كل مسؤول عن مجموعة من الأفراد في الوحدة مطالب بتقديم تقرير حول العمال الذين يشرف عليهم.

**جدول رقم (100) يبين مدى خضوع التقارير لمعايير ثابتة يستعملها الجميع لتقدير الكفاءة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	06	46.15 %
لا	06	46.15 %
أحيانا	01	07.69 %
المجموع	13	100 %

من خلال الجدول رقم (100) نلاحظ بأن الإطارات انقسموا إلى نسبتين متساويتين، قدرت كل واحدة بـ: 46.15%، حيث أقرت الأولى بأن التقارير التي يقومون بها تخضع لمعايير ثابتة وموحدة يستعملها الجميع، في حين أعربت الأخرى عكس ذلك، فيما ترى نسبة ثالثة وهي ضعيفة جدا مقدرة بـ: 7.69% بأن استعمال مثل هذه التقارير وبالصفات المذكورة يتم أحيانا فقط.

وبالتالي فإن أغلب المقيمين في الوحدة لا يستعملون تقارير تخضع لمعايير ثابتة يستعملها الجميع لتقدير الكفاءة.

**جدول رقم (101) يبين فيما إن كان الإطارات مدربون على كيفية إعداد التقارير والحكم على الأفراد**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	03	23.07 %
لا	10	76.92 %
المجموع	13	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (101) بأن نسبة كبيرة من الإطارات أجابت كونهم غير مدربين على كيفية إعداد التقارير مقدرة النسبة بـ: 76.92%، فيما أعربت النسبة المتبقية ممثلة في 23.07% بأنهم مدربون على ذلك.

ونستنتج مما سبق أن النسبة الكبيرة من الإطارات القيمين على إعداد التقارير ليسوا مدربين على ذلك حسب دلالة نسبة 76.92% منهم، وهذا ما قد تنجر عنه مخاطر خلال تقييم أداء الأفراد داخل الوحدة، إما في توزيع المهام، أو تحفيز العمال المستحقين لذلك أو ترفيقتهم، أو ضبط العمال المتهاونين في العمل من خلال العقوبات الناجعة، حيث تلعب

الرقابة من خلال هذه التقارير دورا فعالا كوسيلة ضبط ناجحة، وإن كانت هذه التقارير خاطئة أو غير موضوعية فسوف تفشل عملية الضبط هذه.

**جدول رقم(102) يبين ما إن كانت التقارير الدورية هي أهم وسيلة لتقييم الأداء والفائدة من استعمالها**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	03	23.07 %
نعم	10	76.92 %
المجموع	13	100 %
حالة نعم فيم تستعمل	02	20 %
	04	40 %
	04	40 %
المجموع	10	100 %

من خلال الجدول رقم (102) نلاحظ بأن أهم وسيلة يستعملها الإطار في الرقابة على أداء الأفراد هي التقارير الدورية، حسبما أعربت عنه نسبة 76.92% من بين مجموع الإطارات.

فيما ترى نسبة أخرى وهي ضعيفة بأن هناك وسائل أهم مثل الرقابة المباشرة على الأداء، وقدرت هذه النسبة بـ: 23.07% من بين مجموع الإطارات، وعند سؤالي عن فائدة استعمال التقارير الدورية في الرقابة على أداء الأفراد للذين أجابوا بأن التقارير الدورية هي أحسن وسيلة كانت إجابتهم كالاتي:

نسبة 40% من بينهم ترى بأنها يتم من خلال فرز هذه التقارير الدورية تحديد العمال الذين سوف تتم ترقيتهم، كذلك تحديد المستحقين للحوافز، ونسبة 40% دون جواب.

ونسبة أخرى مقدره بـ: 20% ترى بأنه بناء على التقارير الدورية يتم ترقية العمال، ونستنتج مما سبق أن أهم وسيلة للرقابة على أداء الأفراد واستعمال التقارير الدورية وفقا لما صرحت به أكبر نسبة من الإطارات، فيما نستنتج بأن الوحدة تعتمد أكثر

على هذه الوسيلة، ونسجل ضعف الرقابة باستعمال وسائل أخرى قد تكون أنجع من التقارير، كالرقابة المباشرة على الأداء، كذلك تظل فائدة هذه التقارير محصورة في تحديد المستحقين للترقية والحوافز فقط، فيما نجد أن المؤسسات الأكثر تطوراً فهي التي تستفيد من نتائج تقارير الرقابة إلى مزيد من التنمية والتطوير لمواردها البشرية، وإعادة توزيع المهام على العمال وفقاً لقدراتهم، أو تثبيبتهم في أماكن عملهم في حالة كون هذه التقارير إيجابية.

### جدول رقم (103) يبين المشاكل التي تعترض نظام التقارير بالوحدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
عدم اكتراث الرؤساء والقيمين بأعمال التقييم	04	30.76%
عدم تمكنهم من التمييز بين عمل الفرد وما يتوجب عليه عمله	01	07.69%
المشكلتان معا	06	46.15%
دون مشاكل	02	15.38%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول رقم (103) نلاحظ أن نسبة ضعيفة جداً من الإطارات تنفي وجود مشاكل في نظام التقرير المعمول به، حيث قدرت بـ: 15.38%، فيما تبقى نسبة 84.61% ترى بأن هناك مشاكل متفرقة تعترض نظام التقارير وتقييم الأداء، وتتنوع هذه النسب كالاتي:

نسبة 30.76% منهم يرون بأن هناك مشكل عدم اكتراث الرؤساء والقيمين على أعمال التقييم، وعدم مبالاتهم في تقدير كفاءة العمال.

ونسبة 07.69% من الإطارات يرون بأن عدم تمكنهم من التمييز بين عمل الفرد وما يتوجب عليه عمله من المشاكل التي تعترض نظام تقييم أداء الأفراد وبالتالي خطأ التقارير.

ونسبة أكبر من الإطارات مقدرة بـ: 46.15% ترى بأن كلا المشكلتين اللتين ذكرتا موجودتان.

وبالتالي نستنتج أن نظام التقارير يواجه مجموعة من المشاكل في الوحدة، وهي راجعة لضعف عملية تقييم الأداء بالوحدة على حد تعبير نسبة 84.61% من بين الإطارات.

**جدول رقم (104) يبين رأي الإطارات فيما إن كان سوء الرقابة والتقييم مجلبة للمشاكل بالوحدة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	02	15.38 %
نعم	11	84.61 %
المجموع	13	100 %
حالة نعم ما السبب	02	18.18 %
	08	72.72 %
	01	09.09 %
المجموع	11	100 %

من خلال الجدول رقم (104) نلاحظ أن نسبة 15.38% ترى عدم وجود مشاكل بالوحدة نتيجة سوء الرقابة أو التقييم، فيما ترى أكبر نسبة مقدرة بـ: 84.61% أن هناك مشاكل عويصة في الوحدة سببها سوء الرقابة على أداء الفرد.

من خلال عدم موضوعية التقارير الموجهة لرقابة الأداء، وترى هذه الفئة من الإطارات بأن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى سوء هذه التقارير وعدم موضوعيتها، ومن ضمن هذه المشاكل ما يأتي:

أعربت نسبة 18.18% أن من أسباب هذه المشاكل خضوع التقارير لذاتية المقيمين وأهوائهم.

فيما أعربت نسبة 72.72% أن من الأسباب عدم توفر أسس علمية عند إنجاز هذه التقارير لتقييم الأداء.

وترى نسبة أقل من السابقتين أن كل الأسباب التي ذكرت موجودة مع خضوع هذه التقارير للتخمين وتقدر هذه النسبة بـ: 09.09%.

ونستنتج مما سبق أنه لا توجد أسس علمية وموضوعية في بناء التقارير الموجهة لرقابة أداء الأفراد، مما يؤدي إلى الخطأ في تقييم العمال، ويتسبب في ظلمهم، وهذا يؤدي بدوره إلى وجود مشاكل نفسية واجتماعية في شكل نزاعات فردية في العمل بالوحدة، وما يؤكد ذلك إجابة نسبة 84.61% من بين الإطارات.

## سادسا: نتائج الدراسة حول الوظائف الإدارية:

### 1/ خصائص العينة وطبيعة العمل:

بلغت نسبة الإطارات الذكور 84.61% رغم أن نسبة النساء العاملات بالمؤسسة تقارب نسبة الرجال، كون المجتمع حيث تتواجد المؤسسة مجتمع محافظ تحكمه مجموعة من العادات والتقاليد التي تفضل إعطاء الأدوار القيادية الهامة للرجل بدل المرأة، خاصة في النشاط الصناعي.

أن أكبر عدد من الإطارات تتجاوز أعمارهم 51 سنة، حيث قدرت نسبتهم بـ: 61.53% من بين أفراد العينة، كما أن نسبة العمال الشباب في الوحدة هي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي النسب.

أن أغلب الإطارات ينعمون بالاستقرار الأسري ومرتبون بمسؤوليات أسرية، وهذا يحفزهم على بذل المزيد من الجهود لإنجاح المؤسسة وتأمين مستقبلها، خاصة وأن نسبة 76.92% منهم يعولون من (1-4) ولدا، وهم بالتالي مدعوون للاجتهاد أكثر في مجال عملهم لتحقيق الاكتفاء الأسري من خلال الالتزام والانضباط في العمل من أجل إحراز المزيد من الامتيازات المادية.

ضعف نسبة الإطارات من الجامعيين يعرقل المؤسسة على إحداث تغييرات وتطويرات مستمرة حسب ما تمليه الظروف ومستجدات المرحلة، فهم على الدوام تواقون للتجديد والابتكار وخاصة إذا ما اتحدت الخبرة المهنية بالمستوى العلمي العالي. وربما قد ساهم غياب العدد الكافي من الإطارات الحاملة للمستوى الجامعي فيما آلت إليه المؤسسة من أزمات.

ارتفاع نسبة الإطارات من سكان المدينة، وهذا يمثل مكسبا إيجابيا للوحدة لأن الإطارات من سكان المدينة قرييون من المرافق الحضرية المختلفة، مما يسمح لهم بالمشاركة الاجتماعية والسياسية ومتابعة المستجدات والأحداث، وباعتبار الوحدة تنظيما مفتوحا على الواقع الخارجي إذ تؤثر فيه وتتأثر به.

فيما نفسر وجود نسبة معتبرة من الإطارات لا تعمل وفق تخصصها مقدرة بـ: 23.07% بأنها تنم عن عدم التوافق الوظيفي، لأن أي نسبة وإن كانت ضعيفة تدل على عدم التقسيم الجيد للعمل بين الإطارات تعتبر مؤشرا عن سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، فعدم تقسيم العمل بين الإطارات حسب تخصصهم يتولد عنه مشاكل عويصة أكثر من كون هذه الظاهرة في فئة العمال العاديين، لأن الخطأ في المستوى الإداري يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على المستوى الإداري والتنفيذي معا، وبالتالي يلحق الضرر بالمؤسسة.

فيما نجد نسبة 30.76% من الإطارات تم توظيفهم بشكل مباشر مما يدل على وجود خلل في عملية توظيف هذه الفئة رغم مالها من أهمية بالغة في المؤسسة، في حين نجد بأن المؤسسات التي تطبق أسسا علمية في توظيف الإطارات تلجأ إلى إجراء مسابقات واستعمال اختبارات واسعة ومتنوعة، لأن التوظيف دون إجراء مسابقات خاصة لمثل هذه الفئات من العمال تتولد عنه مخاطر كثيرة تهدد سلامة المؤسسة، ونجاحها في تحقيق أهدافها، لأن فئة الإطارات هي الرؤوس المحركة لأي مؤسسة، وبالتالي كان من الواجب إجراءات دقيقة حيال الانتقاء والتوظيف.

كما أن الأقدمية ساهمت بشكل كبير في تصنيف هذه الفئة من العمال، حيث إن نسبة معتبرة من الإطارات لا تمارس الوظائف الإدارية المختلفة مقدرة بـ: 92.30%، حيث لا يشاركون في كل الوظائف الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه.

## **2/التخطيط:**

كما أكدت نسبة 76.92% أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المعلوماتية في وضعها للبرامج التخطيطية للقوى العاملة، وهم يعنون بأن الوحدة لم تبلغ المستوى المطلوب من التطور المعلوماتي في مجال التخطيط، كوجود شبكة اتصالات إلكترونية تربط الوحدة بمراكز البحث المختلفة أو المراكز الجامعية.



وعند سؤالي عن وجهة نظر الإطارات في مدى نجاعة الاستعانة بالقطاع التعليمي مثل الجامعات ومراكز التكوين في تأهيل ورفع كفاءة القوى العاملة أقر الجميع بأن هذا الإجراء ناجح جداً، حيث تحمل هذه الفئة قناعة بأن الاعتماد على التعليم والتكوين العالي والمتخصص في التخطيط للموارد البشرية يخلق قوى عاملة مؤهلة، وموقفهم هذا دليل على مدى وعي الإطارات في المؤسسة.

أن المؤسسة مجال الدراسة لا تحاول الاستعانة بالخبراء في مجال البحث العلمي من أجل التخطيط الجيد للموارد البشرية.

أن النسبة الكبيرة من الإطارات أقروا بأن المؤسسة لا تقوم بتخطيط شامل لكل الوظائف الإدارية بما فيها عملية التنمية الإدارية، وتقدر هذه النسبة بـ: 30.76%، حيث تفتقر المؤسسة للتخطيط الشامل لمواردها البشرية، حيث يفرض ضرورة إجراء تخطيط عام وشامل يراعي التساند الوظيفي بين كل الوظائف المذكورة بما فيها التنمية الإدارية.

أن أول اقتراح بهدف تحسين عملية التخطيط للموارد البشرية على رأس القائمة تتمنى من خلاله نسبة 38.46% من الإطارات ضرورة الاهتمام بالتكوين لرفع مستوى الأداء.

### **3/التنظيم:**

عدم خضوع تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة لأسس علمية في التنظيم على حد تصريح نسبة 61.53% من الإطارات، وهي نسبة تحمل دلالة كافية على عدم خضوع تنظيم الموارد البشرية لأية أسس علمية.

نستنتج أن تقسيم المسؤوليات في الوحدة على العموم يراعي شروط الكفاءة والقدرة على تحمل هذه المسؤوليات، غير أن نسبة 46.15% تؤشر على وجود خلل واضح في توزيع المسؤوليات على غير مستحقيها، وهذا ما يعزز من دلالة نسبة الإطارات التي أعلنت في السابق عن عدم خضوع تنظيم الموارد البشرية لأسس علمية حيال تنظيمها، حيث بلغت نسبتهم 61.53%.

نسجل أن نسبة 38.46% من بين الإطارات لا يدرون بالموصفات التي تحملها الخارطة التنظيمية، وهي نفسها نسبة الإطارات الذين لم يدلوا بأي اقتراح حول مدى خضوع الخارطة التنظيمية لكل الموصفات، وبالتالي تظل الخارطة التنظيمية غير واضحة المعالم والصفات من قبل العديد من إطارات الوحدة.

أجمع أفراد العينة على وجود جدول ثابت ينظم دفع الرواتب والأجور لمختلف الوظائف.

ونسبة 84.61% منهم أعلنوا أن هذا الجدول تم وصفه على أساس نظام تقييم الوظائف، فيما أقرت نسبة 15.38% وهي نسبة ضعيفة أنه تم وصفه على أسس تقديرية.

ونستنتج أن نسبة 84.61% من بين الإطارات أقرروا بأن هذا الجدول تم وصفه على أساس نظام لتقييم الوظائف هي نسبة دالة على مراعاة المؤسسة لاختلاف الوظائف والأدوار والأعمال بها، وبالتالي اختلاف الجهود التي يبذلها كل عامل، ومن العدالة أن تأخذ هذه الاعتبارات بالحسبان لإعطاء كل على حسب جهده ولكل حسب مقدرته.

#### **4/التوجيه:**

ونستنتج أن الأسلوب الغالب على عملية التوجيه في المؤسسة هو الأسلوب الرسمي القائم على الأوامر والتعليمات المكتوبة، رغم أن الأساليب الأخرى أنسب في عملية التوجيه، خاصة وأن عدد العمال قليل، ونستنتج بأن وجود عملية توجيه شاملة لكل الأنشطة في شكل متكامل بنسبة ضعيفة مقارنة بمجموع النسب الأخرى التي تشمل الأنشطة متفرقة، كما نستنتج أن دور مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة يتمحور بالأساس حول تعريف العاملين بواجباتهم فقط، مما يقلل من أهمية هذه المصلحة بسبب إهمالها للوظائف الأكثر أهمية في تسيير الموارد البشرية.

ونستنتج بأن مصلحة تسيير الموارد البشرية تعمل بشكل فعال في ترشيد الإدارة وتوجيهها في كل ما يخص الموارد البشرية، وذلك لدلالة نسبة 76.92% من الإطارات، مقارنة بالنسبة التي أنكرت ذلك.

ونستنتج بأنه رغم مشاركة الإطارات في ترشيد الإدارة بنسبة كبيرة مقدرة بـ: 76.92% إلا أن نسبة عدم المشاركة المقدرة بـ: 23.07% تعني وجود فئة معتبرة من الإطارات مبعدون عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما نستنتج عدم إجماع الإطارات على وجود عملية توجيه متكاملة، حيث تبقى نسبة 57.15% تقر بوجود المضامين السابقة متفرقة، مما يدفعني لاستنتاج عدم تكامل عملية التوجيه باحتوائها لكل المضامين مرة واحدة على حد إلقاء أفراد العينة المقدرة نسبتها بـ: 57.15% من بين مجموع الإطارات.

كما نستنتج بأن عملية التوجيه في الوحدة والمتعلقة بتنمية شخصية العمال غائبة في الغالب، وإن وجدت بعض ملامحها فهي تفتقد للكثير من الوسائل الناجعة، كعقد الندوات، وإلقاء المحاضرات من أجل إرشاد العمال لتنمية شخصيتهم، من أجل تحقيق التوافق الوظيفي، ومسايرة مختلف التغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

ونستنتج مما سبق أن نسبة قليلة فقط والتي تنفي وجود نقائص في عملية التوجيه مقدرة بـ: 23.07%، فيما تبقى نسبة كبيرة مقدرة بـ: 76.93% دالة على تخلل عملية التوجيه في المؤسسة مجال الدراسة مجموعة من النقائص المتفرقة.

### **5/الرقابة:**

وبالتالي نستنتج عدم إجماع كل الإطارات على كون مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في الرقابة على هذه الموارد، وأن رقابتها تظل محدودة في التعامل مع الموارد البشرية من خلال رقابة غير مباشرة، كمعالجة الملفات المتعلقة بالعمال، وخصم الأجور، واتخاذ كل القرارات التي تتعلق بضبط هذه الموارد، فيما لا توجد رقابة مباشرة في ميدان العمل، حيث تكتفي هذه المصلحة بالتعامل مع التقارير التي تصلها من رؤساء المصالح والمشرفين، ولا تتعدى ذلك للتعامل المباشر مع العمال.

مما سبق نستنتج أن الرقابة على الأداء في الوحدة ترجع بالدرجة الأولى للمشرفين ورؤساء المصالح ثم للإطارات العادية والإطارات المسيرة ثم رؤساء المصالح بعدها، وبالتالي فإن الرقابة على أداء الأفراد في الوحدة موزعة على الفئات من المسؤولين،

وحسب مهمة كل فئة في الوحدة، غير أن الرقابة المباشرة يتوسع نطاقها في القاعدة ويقل في قمة الهرم التنظيمي بالوحدة، والعكس بالنسبة للرقابة غير المباشرة.

ونستنتج مما سبق أن الرقابة على الأداء تتم بمقارنة المعايير المخطط لها لما تحمله نسبة 92.30% من دلالة، كما تتم هذه الرقابة بنسبة أكبر كل يوم ثم خلال كل أسبوع وكل شهر وكل سنة، وحسب بعض الإطارات كل يوم وكل سنة.

ونستنتج افتقار عملية الرقابة للجانب الذي يهتم بمشاعر العمال تجاه المؤسسة. كقياس اتجاه الأفراد داخل الوحدة ومعالجة الشكاوي المتعلقة بالتعويض، وتنمية الموارد التي تشتغل بالوحدة، والاهتمام بالحوافز والبحث عن مدى كفاية المواهب من الموارد البشرية فكل ذلك غير وارد ضمن أهداف الرقابة التي يمارسها الإطارات في المؤسسة. رغم أن أغلب الإطارات يعتقدون بأن أهم رقابة يمارسونها في الوحدة هي الرقابة على أداء الأفراد وقد بلغت نسبتهم 61.53% من بين مجموع أفراد العينة.

ونستنتج مما سبق وعي الإطارات في الوحدة بمدى خطورة وأهمية عملية الرقابة على الموارد البشرية، في حين يظل هذا الوعي بعيدا عن أي تجسيد على الأرض. حيث إن نسبة كبيرة من الإطارات لا تستعمل أي برامج تذكر لتقييم أداء الأفراد، وقدرت هذه النسبة بـ: 80.95%.

ونستنتج مما سبق محدودية استعمال برامج مخصصة لتقييم أداء الأفراد وفي حالة وجودها نسجل ضعف مجالات الاستفادة منها.

ورغم أن كل مسؤول عن مجموعة من الأفراد في المؤسسة مطالب بتقديم تقرير حول العمال الذين يشرف عليهم، إلا أن النسبة الكبيرة من الإطارات القيمين على إعداد التقارير ليسوا مدربين على ذلك حسب دلالة نسبة 76.92% منهم، وهذا ما قد تنجر عنه مخاطر خلال تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، إما في توزيع المهام، أو تحفيز العمال المستحقين لذلك أو ترقيةهم، أو ضبط العمال المتهاونين في العمل من خلال العقوبات الناجعة، حيث تلعب الرقابة من خلال هذه التقارير دورا فعالا كوسيلة ضبط ناجحة، وإن كانت هذه التقارير خاطئة أو غير موضوعية فسوف تفشل عملية الضبط هذه.

خاصة وأن أهم وسيلة يستعملها الإطارات في الرقابة على أداء الأفراد هي التقارير الدورية حسبما أعربت عنه نسبة 76.92% من بين مجموع الإطارات، حيث

إن المؤسسة تعتمد أكثر على هذه الوسيلة، ونسجل ضعف الرقابة باستعمال وسائل أخرى قد تكون أنجع من التقارير، كالرقابة المباشرة على الأداء، كذلك تظل فائدة هذه التقارير محصورة في تحديد المستحقين للترقية والحوافز فقط، فيما نجد أن المؤسسات الأكثر تطوراً فهي التي تستفيد من نتائج تقارير الرقابة إلى مزيد من التنمية والتطوير لمواردها البشرية، وإعادة توزيع المهام على العمال وفقاً لقدراتهم، أو تثبيتهم في أماكن عملهم.

وبالتالي نستنتج أن نظام التقارير يواجه مجموعة من المشاكل في الوحدة، وهي راجعة لضعف عملية تقييم الأداء بالوحدة على حد تعبير نسبة 84.61% من بين الإطارات.

ونستنتج مما سبق أنه لا توجد أسس علمية وموضوعية في بناء التقارير الموجهة لرقابة أداء الأفراد، مما يؤدي إلى الخطأ في تقييم العمال، ويتسبب في ظلمهم وهذا يؤدي بدوره إلى وجود مشاكل نفسية واجتماعية في شكل نزاعات فردية في العمل بالوحدة، وما يؤكد ذلك إجابة نسبة 84.61% من بين الإطارات.

## خاتمة:

أثمروقوفنا على السياسات المتبعة في إدارة العملية التنموية بالجزائر عبر مراحل تاريخية متميزة، مع محاولة تبيان واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في كل منها. مجموعة من النتائج، لا تخلو من الأهمية بما كان:

حيث استنتجنا غياب سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، خاصة في جانبها الإداري والتسييري. مما أدى إلى ارتفاع وتيرة الإضرابات في مرحلة التسيير الاشتراكي وإلى غاية سنة: 2000. لأسباب موضوعية كالتأخير في دفع الأجور، وسوء ظروف العمال، ممارسة الحق النقابي، العلاقات المهنية السيئة، عدم صلاحية تمثيل العمال، وعديد من المظاهر التي تدل على الوضعية المزريّة للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية، بالإضافة إلى ظاهرة تسريح العمال وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، وتخلله تناقضات عديدة.

ورغم تدابير إعادة الهيكلة لم تخل هذه المرحلة من مراحل تسيير المؤسسة العمومية من المشاكل المختلفة من سوء التسيير والبيروقراطية مما انعكس على علاقات العمل على مستوى المؤسسات وأدى ذلك إلى انتشار الإضرابات والاضطرابات العمالية مع وجود نزاعات جماعية وفردية في العمل داخل المؤسسة طيلة هذه المدة. في حين صاحب مرحلة استقلالية المؤسسات، اختلال مالي وتجاري في ظل تناقص الاستثمارات والأنشطة الإنتاجية وارتفاع وتيرة البطالة مع تراكم الديون والتبعية للخارج، حيث شهدت المدة ما بين (1990 إلى غاية 1997) عددا هائلا من الاضطرابات الاجتماعية. وهي مؤشر هام على سوء تسيير الموارد البشرية، واستمرت هذه المظاهر إلى غاية سنة 2000. مما أدى إلى انتشار ظاهرة تسريح العمال الناتجة عن حل عدد كبير من المؤسسات العمومية.

أما عن واقع التنمية البشرية في الجزائر في المجالات (التربوية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية) فتبين لنا بأن سنة 2000 نقطة تحول

في العديد من مجالات التنمية ففي المجال السياسي استطاعت الإستراتيجية التي اعتمدها السلطات الجزائرية من تعزيز الاستقرار الاجتماعي والمؤسساتي وعودت السلم المدني، وإطلاق مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فتوجهت سياسة الدولة الجزائرية في هذه المرحلة إلى ترقية التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العديد من البرامج التنموية المعتمدة. مما أدى إلى تحسن مستوى التنمية البشرية بتحسن في مختلف مجالاتها في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2011.

كما كان لهذه الوضعية الاقتصادية جميل الأثر على العديد من المناحي الاجتماعية ويتعلق الأمر بالعديد من المنجزات المحققة في مختلف القطاعات. فسمح النمو المسجل في خفض معدلات البطالة ابتداء من سنة 2001، كما تم التحكم في التضخم فبعد أن كان يصل إلى 30 بالمائة في التسعينات حصر في متوسط سنوي يقدر 2.5 بالمائة بين الفترة 1999-2007.

لقد أدت التطورات الإيجابية في المؤشرات الاقتصادية إلى تحسن ملحوظ في سوق العمل والتشغيل، وفيما يتعلق بالعقد الاجتماعي والاقتصادي شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا ميزه الحوار والتشاور بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين (النقابة والمنظمات والحكومة).

في مجال التعليم: وخلال الفترة 1999-2008 سجل ارتفاع محسوس في عدد المنشآت في مختلف أطوار التعليم، فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي فأننا نسجل نقصا فادحا في منهجية معالجة القضايا الجوهرية المتعلقة بالمنظومة التربوية وما يتخللها من مشكلات ومظاهر تنذر بالخطر وتهدد مصير الأمة الجزائرية إن لم تعالج في حينها كما أن هناك انتقادات عديدة لمنهجية المنظومة التربوية في الجزائر في قيادتها لعملية الإصلاحات المطبقة سواء تعلق الأمر بالمناهج والبرامج وطرائق التدريس المطبقة، أو ارتباط الأمر في رتمه بسياسات تفرضها جهات معينة في ظل العولمة.

كما تطور عدد هياكل التكوين والتعليم المهني حيث كان عدد المنشآت والهياكل القاعدية 492 سنة 1999، ليصل إلى 1035 سنة 2008 مع

ارتفاع عدد أساتذة التعليم المتخصص في التكوين المهني ، وأساتذة التعليم المهني ، والممرنون .

ساهمت البرامج التنموية المعتمدة في تحسين مستوى التنمية البشرية حيث تشير مجموع المؤشرات و الأرقام التي وردت في تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة أن الجزائر شهدت تحسنا كبيرا في مختلف مجالات التنمية البشرية في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2011. وهذا نتيجة التحسن في مؤشرات التنمية البشرية لماحقته الجزائر من إنجازات إنمائية قد تطرقنا لها فيما سبق.

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية كان الهدف منها الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني، فيما إن كانت عملية تسير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، مؤسسة على جملة من القواعد والمبادئ والأساليب الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية بالكيفية التي تعمل على تفعيلها؟

سجلنا إهتلاكا للموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة من خلال هرم اليد العاملة وضعف نسبة الشباب بسبب تسريح أغلب العمال وضعف عملية التوظيف تزامنا مع ضعف الإنتاج خلال نفس الفترة. ضعف المستوى التعليمي للمشرفين والإداريين والإطارات، إذ يشكل عائقا في تسيير وتوجيه العمال المنتجين وحل مشاكلهم المختلفة بكيفية سليمة، ورغم أن الوظائف في المؤسسة مقسمة بين العمال بشكل يخلق التوافق الوظيفي على العموم غير أن وجود نسبة من العمال تشكو من عدم التوافق ينم على عدم التنظيم الجيد للموارد البشرية مما قد يؤثر على الاستقرار النفسي والمهني للعمال.

أن التنمية الإدارية داخل الوحدة محدودة، حيث تمثل مظاهر ضعف الإنتاج وتسريح الغالبية من العمال وعدم مقدرة المؤسسة الحصول على ضمانات من متعاملها التجاريين مؤشرات عن غياب التنمية الإدارية وضعف التسيير مما جعلها عرضة للابتزاز المالي.

أن غالبية العمال يعانون من عدم كفاية الأجر وعدم توافقه وما يبذلونه من جهود، وعدم فاعلية نظام التحفيز، فمصلحة تسيير الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن أدبيات التعامل العلمي والعقلاني في توطيد العلاقات الاجتماعية الإيجابية وتعزيزها. وأن نظام المكافآت المعنوية ضعيف جدا، وهذا يؤدي بدوره إلى ضعف في اتجاهات العمال



الإيجابية نحو المؤسسة مجال الدراسة مما يؤثر سلباً على الأداء. حيث تبين بأن أغلبية العمال المعاقبين يشكون عدم عدالة العقوبات ، وعدم خضوعها لأسس علمية دقيقة. فأغلب الخلافات المسجلة سببها ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية وبالدرجة الأولى الأجر ألترقية (العلاوات) ، وغياب الخدمات الاجتماعية بالدرجة والثانية ثم ضعف الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية. كما أن أغلبية العمال يحملون اتجاهات سلبية نحو دور النقابة .

كما ان ضعف نسبة الإطارات من الجامعيين يعرقل المؤسسة على إحداث تغييرات وتطويرات حيث ساهم غياب العدد الكافي من الحاملين للمستوى الجامعي فيما آلت إليه المؤسسة من أزمات. كما ان عدم التقسيم الجيد للعمل بين الإطارات مؤشر عن سوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة مع وجود خلل في عملية توظيف هذه الفئة رغم مالها من أهمية بالغة ، في حين نجد بأن المؤسسات التي تطبق أسسا علمية في توظيف الإطارات تلجأ إلى إجراء مسابقات واستعمال اختبارات واسعة متنوعة لأن التوظيف دون إجراء مسابقات خاصة لمثل هذه الفئات من العمال تتولد عنه مخاطر كثيرة تهدد سلامة المؤسسة في حين فإن نسبة معتبرة من الإطارات لا يشاركون في كل الوظائف الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه). حيث تحمل فئة الإطارات قناعة بأن الاعتماد على التعليم والتكوين العالي والمتخصص في التخطيط للموارد البشرية يخلق قوى عاملة مؤهلة غير ان المؤسسة مجال الدراسة لا تحاول الاستعانة بالخبراء في مجال البحث العلمي من أجل التخطيط الجيد للموارد البشرية.

فرغم أن تقسيم المسؤوليات في الوحدة على العموم يراعي شروط الكفاءة والقدرة على تحملها ، غير أنه يوجد خلل واضح في توزيع المسؤوليات على غير مستحقيها ، كما أن الأسلوب الغالب على عملية التوجيه في المؤسسة هو الأسلوب الرسمي القائم على الأوامر والتعليمات المكتوبة، رغم أن الأساليب الأخرى أنسب في عملية التوجيه، خاصة وأن عدد العمال قليل، كما أن دور مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة يتمحور بالأساس حول تعريف العاملين بواجباتهم فقط ، مما يقلل من أهمية هذه المصلحة بسبب إهمالها للوظائف الأكثر أهمية في تسيير الموارد البشرية. في حين سجل غياب لعملية التوجيه المتعلقة بتنمية شخصية العمال ، وإن وجدت بعض ملامحها فهي تفتقد للكثير من

الوسائل الناجعة، كعقد الندوات، وإلقاء المحاضرات من أجل إرشاد العمال لتنمية شخصيتهم، من أجل تحقيق التوافق الوظيفي، ومسايرة مختلف التغييرات الاجتماعية والتنظيمية.

أن الرقابة التي تمارسها مصلحة تسيير الموارد البشرية تظل محدودة في التعامل مع هذه الموارد من خلال رقابة غير مباشرة، كمعالجة الملفات المتعلقة بالعمال، وخصم الأجور، واتخاذ كل القرارات التي تتعلق بضبط هذه الموارد، فيما لا توجد رقابة مباشرة في ميدان العمل، حيث تكتفي هذه المصلحة بالتعامل مع التقارير التي تصلها من رؤساء المصالح والمشرفين، ولا تتعدى ذلك للتعامل المباشر مع العمال. تفتقر عملية الرقابة للجانب الذي يهتم بمشاعر العمال تجاه المؤسسة. كقياس اتجاه الأفراد ومعالجة الشكاوي المتعلقة بالتعويض، وتنمية الموارد، محدودية استعمال برامج مخصصة لتقييم أداء الأفراد وفي حالة وجودها نسجل ضعف مجالات الاستفادة منها.

أن النسبة الكبيرة من الإطارات القيمين على إعداد التقارير ليسوا مدربين على ذلك وهذا ما قد تنجر عنه مخاطر خلال تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، فنظام التقارير يواجه مجموعة من المشاكل، وهي راجعة لضعف عملية تقييم الأداء وهذا يقودنا إلى أنه لا توجد أسس علمية وموضوعية في بناء التقارير الموجهة لرقابة أداء الأفراد، مما يؤدي إلى الخطأ في تقييم العمال، يؤدي بدوره إلى وجود مشاكل نفسية واجتماعية بسبب النزاعات الفردية في العمل.

# قائمة المراجع

## 1/ الكتب والرسائل الجامعية:

### أ. الكتب:

### كتب بالغة العربية:

1. إبراهيم العيسوي: التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، ط1، سنة: 2000.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، د ط، 1986.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1979.
4. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1993.
5. أحمد عادل الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، د ط، 1981.
6. أحمد علي الإمام، المستقبل للإسلام، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، ط1: 1995.
7. احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري -علاقات العمل الفردية-، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 1992.
8. جمال الدين لعويصات: التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1986.
9. جودت سعيد: العمل قدرة وإرادة، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط2، 1993.
10. جورج هالسي: إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، ط2، 1985.
11. حاتم المقدم: التنمية البشرية في مصر والعالم، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة.
12. حامد عمار: مقالات في التنمية البشرية العربية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، د ط، القاهرة، سنة: 2007.

13. راوية توفيق : الحكم الرشيد و التنمية في إفريقيا، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الإفريقية ط<sup>1</sup>، 2005.
14. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دط، سنة: 2000.
15. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
16. السعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية -تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي-، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1999.
17. سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل، الصناعة والتنمية، ترجمة الأزهر بوغنبور، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر 19.
18. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية القاهرة (ت ع ط) 1974.
19. طاهر حمدي كنعان: تعقيب دراسة التنمية البشرية (المفهوم، القياس، الدلالة)، إسماعيل صبري عبد الله، الجمعية العربية للبحوث.
20. الطاهر سعود: التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي، دار الهادي للطباعة والنشر، ط1 لبنان، سنة 2006.
21. عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، دط، 1978.
22. عبد الباسط محمد حسن: التنمية الاجتماعية مكتب وهبة، القاهرة، ط8، 2005.
23. عبد الكريم درويش ليلي تكلي: أصول الإدارة العامة، مكتب الأنجلو المصرية، دط، 1976.
24. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1982.
25. عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دون مكان الطبع، ط1، 1993.
26. عبد الله عامر الهمالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، جامعة غاريونس، دط، 1988.
27. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دط، 1998.

28. عدل حسين نادر فرجاني وآخرون: التنمية العربية الواقع الراهن و المستقبل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط2: 1985.
29. فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1991م.
30. فيروز زاد، وأمير رضائي: تطوير الثقافة، دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعاتي، تعريب، أحمد الموسوي، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط1، 2009.
31. كلارك كير، جون دنلوب، فريدريك هربسون، شارلز مارن: الصناعة وأثرها في المجتمعات والأفراد، ترجمة برهان دجاني، بيروت، 1962.
32. كمال التابعي: تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، [www/kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)
33. محسن حريش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، ط1، 1990.
34. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم، والمنشأة، ديوان المطبوعات، الجزائر، دط، 1995.
35. محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق: "الخصخصة، آفاقها وأبعادها" دار الفكر، دمشق، سوريا، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط1، 1999.
36. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3.
37. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
38. منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1976.
39. منصور فهمي: موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر ط6، 1982، ج1.
40. منير الحمش "العولمة و التنمية البشرية".
41. موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، عمان، ط1، 1995.

42. نصر محمد عارف: نظريات التنمية السياسية المعاصرة، دراسة نقدية مقارنة في ظل المنظور الإسلامي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، سلسلة الرسائل الجامعية (6)، دار القارئ العربي، سنة: 1981.

43. ولت ويتمان روستو: حوار حول التنمية الاقتصادية مع ويت ويتمان روستو، ترجمة صليبة بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، دط، سنة: 2005.

### كتب بالغة الاجنبية:

44) J-P helfer.j.or soni gestion du prsone.vuibert gestion narvard l'expansion 1982

45)Nacib Redjem : industrialisation et système éducatif Algérien. Office des publications universitaires. Alger. 1986.

### ب - الرسائل الجامعية:

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

46. خبابة حسان: دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، دط، 1995.

47. عميرات عبد الحكيم: التنمية ومشروع التغريب قراءة تحليلية سوسيولوجية لبعض المعاني الكامنة في فكرة التنمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 ، 2005.

48. فارس رشيد البياتي: التنمية الاقتصادية سياسيا في الوطن العربي، رسالة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك، عمان، 2008.

49. محمد بوقشور: النظام التعليمي والتنمية في الجزائر دراسة سوسيولوجية: أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر: سنة 2009- 2010.

### 2/ التقارير والملتقيات و المجالات والدوريات:

50. تقرير التنمية البشرية لعام 2001، مطابع جمهورية مصر العربية.

51. تقرير التنمية البشرية لعام 2002 ، طباعة جمهورية مصر العربية.
52. تقرير التنمية البشرية لعام 2003 ، مطبعة بيروت ، لبنان.
53. تقرير التنمية البشرية للعام 2003: جمهورية مصر العربية.
54. تقرير التنمية البشرية للعام 2004 ، مطبعة كركي ، بيروت ، لبنان.
55. تقرير التنمية البشرية لعام 2005 ، منشورات مطبعة كركي ، بيروت ، (قريطم) لبنان.
56. تقرير التنمية البشرية لعام 2006 الناشر ، Moric ، القاهرة
57. تقرير التنمية البشرية ، محاربة تغير المناخ: التضامن الإنساني في عالم منقسم (2007 ، 2008). <http://SITES.GOOGLE.COM/SITES/BOUIBIADEV>
58. تقرير التنمية البشرية: للعام 2009. <http://SITES.GOOGLE.COM/SITES/BOUIBIADEV>
59. تقرير التنمية البشرية للعام 2010. <http://hdr.undp.org>
60. تقرير التنمية البشرية للعام 2011. <http://hdr.undp.org>
61. تقارير التنمية البشرية ، للامم المتحدة من 2000 الى 2011 ، الجدول الاحصائية، <http://hdr.undp.org>
62. الامم المتحدة ، مؤشرات وبيانات ، مصادر البيانات المستخدمة في تقارير التنمية البشرية ، الموقع: <http://hdr.undp.org/en/statistics/understanding/sources>
63. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة سنة 2008.
64. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، لجنة التنمية البشرية ، مشروع التقرير الوطني الرابع حول التنمية البشرية: سنة 2002.
65. مجلة الإحياء كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامي ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، العدد الثامن ، 2004.
66. مجلة الباحث ، العدد 02 / 2003 ، الجزائر.

67. المجلة العربية للعلوم السياسية، الجمعية العربية للعلوم السياسية، العدد 29، سنة 2011، بيروت، لبنان.
68. مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 26، العدد 1، 1998.
69. مجلة العلوم الاجتماعية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط 1، 1999م.
70. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 12، 1999.
71. مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07، 1996.
72. مجلة شؤون الاوسط، مركز الدراسات الإستراتيجية، العدد: 107، بيروت لبنان، سنة: 2002.
73. مجلة الكلمة العدد 11، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، بيروت، لبنان، سنة 1996.
74. مجلة بحوث اقتصادية عربية: العدد 41، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، سنة 2008.
75. مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية، العدد: 38، سنة: 2007.
76. ملتقى حول علاقات العمل، مفتشية العمل، باتنة، 19 مارس 2001.
77. منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، ط 1، الجزائر، 1999.
78. منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 3، 1999.
79. منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 1985.
80. *Conseil national économique et social. Le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel. Séminaire sur les conflits collectifs de travail. inspection régional du travail batna. Le 30 novembre 1999. p 57-58.*
81. <http://SITES.GOOGLE.COM/SITES/BOUIBIADEV>
82. *Séminaire sur les relation de travail. inspection régional du travail batna. 19 mars 2001.*



الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

و العلوم الإسلامية

-باتنة-

قسم العلوم الاجتماعية

زمن المقابلة:.....

استمارة مقابلة موجهة لعمال مؤسسة الأندية الرياضية "نقاوس فتوار"

حول الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية

عنوان البحث

واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية بالجزائر

بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف أ د أحمد بو ذراع

إعداد الطالب بوطه عبد الحميد

ملاحظات هامة المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية

**أولاً: بيانات عامة:**

- 01-الجنس: ذكر  أنثى
- 02-السن: [30-20]  [40-31]  [50-41]  [51 فأكثر]
- 03-الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 04-عدد الأولاد: من [4-1]  من [8-5]  من [12-9]  دون أولاد
- 5-المستوى التعليمي: أمي  يقرأ ويكتب  ابتدائي  ثانوي  جامعي
- 6-الموطن: متوسط  مدينة  ريف

**ثانياً: بيانات حول العمل:**

- 7-متى التحقت بالمؤسسة؟ خلال و  قبل سنة: 88  89-98  بعد 99
- 8-نوع النشاط الذي تمارسه: عمل إداري  عمل إداري  عمل إداري  عمل تقني
- 9-إلى أي الفئات الاجتماعية تنسب؟ الإطارات المسير  الإطارات السامية  الإطارات  أعوان التحكم  أعوان التنفيذ

**ثالثاً: بيانات حول التوظيف:**

- 10-متى بدأت العمل بهذه الوظيفة؟  
11-كيف التحقت بهذه الوظيفة؟ مسابقة  بواسطة معاهد تعليمية وجامعية  اتصالات شخصية  أخرى تذكر
- 12-هل اشترطت المؤسسة ضرورة إجراء مقابلة شخصية عند طلب الوظيفة؟ نعم  لا
- 13-هل أجريت اختبارات عند طلب الوظيفة؟ نعم  لا
- في حالة (نعم) أي الأنواع الآتية من الاختبارات التي أخذت لها؟ اختبار أداء  اختبارات ذكاء  اختبارات أخرى يرجى ذكرها .....
- 14-هل العمل الذي تقوم به يناسب قدراتك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (لا) يسأل لماذا؟  فوق مستوى قدراتك  أقل من مستوى قدراتك
- 15-ماذا كنت تعمل قبل التحاقك بهذا العمل خارج الوحدة؟ عمل تجاري  عمل صناعي  عمل فلاح  دون عمل
- 16-هل تعمل وفق تخصصك؟ نعم  لا
- 17-ما هي الشروط التي تم وفقها تعيينك؟

- 18-هل الشروط المطلوبة بهذا العمل معقولة (بمعنى عادية)؟ نعم  لا
- 19-حسب علمك هل التعيين يتم خلاف الشروط المعلن عنها؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل ما هي؟ المحاباة  العشائر  أخرى تذكر
- 20-هل أخضعت عند طلبك للوظيفة إلى أي فحوص طبية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل:  
بالتحويل على هيئات طبية خارج المؤسسة
- 21-بالنسبة لتعريف الموظف الجديد بواجبات وظيفته وظروف العمل بالمؤسسة، من يقوم بذلك؟ الرئيس المباشر  يعتمد على الزملاء  بواسطة مندوب خاص
- وسائل أخرى تذكر

#### رابعاً: بيانات حول التدريب:

- 22- هل استفدت من تدريب معين في مجال عملك؟  
في حالة الإجابة بـ: (لا) لماذا لم تستفد؟  
لا  نعم  عمل لا يتطلب التدريب  أتدرب بواسطة زملاء العمل
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل كان التدريب كافياً؟  
في حالة الإجابة بـ: (لا) ما هي أوجه النقص؟  
لا  نعم  نقص برنامج التدريب  نقص المدرسين
- 23- حدد حسب الأهمية أوجه الاستفادة من التدريب؟  
الترقية  العلاوات  اكتساب مهارة
- 24- إذا كنت تحمل مستوى علميا هل تسمح لك المؤسسة باستكمال تعليمك؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) فإلى أي مدى تشارك المؤسسة في نفقات الدراسة؟  
لا  نعم  تدفع كل التكاليف  تشارك في جزء منها  لا تشارك مطلقاً
- 25- إذا كنت إدارياً: هل تحرص المؤسسة على وضع برامج للتنمية الإدارية؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل يتم تنفيذ هذه البرامج:  
لا  نعم  بالاعتماد على الوحدة الداخلية بالاستعانة بجهات متخصصة خارج الوحدة
- 26- هل لدى المؤسسة نظام لتلقي آراء ومقترحات العاملين بالإدارة فيما يخص التنمية الإدارية؟  
إذا كانت الإجابة بـ: (نعم) فهل تجمع المقترحات وتلقى كل العناية؟  
لا  نعم
- 27- هل تراعي برامج التنمية الإدارية تدريبكم على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة في الإدارة؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: ما هي هذه الوسائل التكنولوجية؟  
لا  نعم

عددتها:

#### خامساً: بيانات حول المكافأة المهنية (الحوافز):

##### 1- الأجر:

- 28- هل الأجر الذي تتقاضاه يكفي؟  
كل الحاجات  معظمهم لا يكفي
- 29- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع العمل الذي تقدم؟  
في حالة الإجابة بـ: (لا) يسأل: هل هذا يعود إلى كون:  
لا  نعم  المجهود المبذول يفوق الأجر  مستواك التعليمي  فوق الأجر  خبرتك تفوق الأجر
- 30- هل تعتقد أن الأجر الذي تتقاضاه عادل بالمقارنة مع أجور زملائك؟  
لا  نعم

##### 2- العلاوات:

- 31- هل تحصل على العلاوات الدورية العادية؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل تدفع على أساس الأقدمية؟ تقدير الكفاءة  تؤخذ بعين الاعتبار الناحيتان
- 32- هل يتضمن نظام الرواتب منح علاوات استثنائية؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: فما هي الحالات التي تدفع فيها؟  
لا  نعم

- 33- هل العلاوات التي تتقاضاها تعطى في وقتها؟  
لا  نعم
- 34- هل أنت راض عن العلاوات التي تتقاضاها؟  
عند الإجابة بـ: (لا) يسأل: كونها لا تتناسب مع الجهد المبذول  كونها قليلة لا تساهم في تغطية حاجات العامل  الاثنين معا

- 35- أي المزايا التأمينية والمادية الآتية تطبقها المؤسسة على العاملين؟  
معاش عند بلوغ سن التقاعد  تأمين إصابات العمل   
ضمان حصول الأسرة على معاش عند وفاة العامل  أخرى تذكر   
تأمين صحي

- 36- هل تطبق المؤسسة نظام مشاركة العاملين في الأرباح؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: يتم ذلك بالاتفاق مع العمال  لا  ذلك وفقاً لرأي الإدارة وطبقاً للظروف

##### 3- الترقية:

- هل سبق لك وأن ترقيت؟  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) على أي أساس تمت؟  
لا  نعم  الأقدمية  التكوين

□ المحاباة □ الكفاءة المهنية

في حالة الإجابة بـ: (لا) يسأل ما السبب؟  
4-العلاقات الإنسانية:

38- في إطار علاقتك بمصلحة تسيير الموارد البشرية هل تحس أنها تسعى من خلال مستخدميها إلى تحسين علاقاتها بالعمال؟

□ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: هل أحسست بذلك من خلال:

□ تغاضيها عن أخطاء □ محاولة التعرف على مشاعر المستخدمين

39- هل حدث وأن قدمت لك مصلحة تسيير الموارد البشرية مكافأة عن اجتهادك في العمل؟ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ: (نعم) كيف ذلك؟ □ الشكر والتثناء □ إشراكك في اتخاذ القرار □ مكافأة بهدية رمزية

40- هل حدث وأن طبق عليك القيمون على تسيير الموارد البشرية العقوبات التالية:

□ التنبيه والإنذار □ الطرد المؤقت من العمل □ الخصم من الأجر □ الخصم من الأجر والطرده المؤقت من العمل □ لا

41- هل تظن أن هذه العقوبات عادلة؟ نعم □ لا

هل كان لتأثير هذه العقوبات انعكاس على أدائك؟ □ نعم □ لا

في حالة (نعم) يسأل كيف ذلك؟ □ الاجتهاد □ في العمل الإحباط والتكاسل

42- هل سبق وأن نشأ بينك وبين مسؤولي مصلحة تسيير الموارد البشرية خلاف؟ نعم □ لا  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل عن سبب الخلاف: □ الأجر □ العلاوة □ الترقية

□ سوء المعاملة □ الخدمات الاجتماعية

في حالة الإجابة بـ: (لا) يسأل ما السبب؟ كونه لا يوجد اتصال بينك وبينهم أصلاً □ كونهم لا يؤدون عملهم على أحسن وجه

□ أو عدم وجود داع للاتصال

سادساً: الخدمات الاجتماعية:

43- هل يوجد بالمؤسسة نظام للمساعدات المالية في حالة الضرورة؟ نعم □ لا  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: هل هي:

□ مساعدات غير قابلة للرد □ أو تمنح قروض □ أو تطبق النظامين

معاً

44- هل تحرص المؤسسة على توفير مساكن للعاملين بها؟

في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل هي: □ نعم □ لا □ لكل العاملين □ لبعض الفئات الخاصة

45- إلى أي مدى تهتم المؤسسة بتأمين انتقال العمال منها وإليها؟ من خلال:

□ حافلات خاصة بالمؤسسة □ تقديم مساعدات أو قروض لشراء سيارة □ لا تتدخل الشركة في هذه الناحية

46- هل تصدر المؤسسة مجلة أو نشرة دورية؟ نعم □ لا □ لا أدري

في حالة الإجابة بـ: (نعم) فلن توجّه:

□ للعاملين بالمؤسسة □ للجمهور الخارجي □ للطرفين معاً

47- هل توجد بالشركة مكتبة لخدمة العاملين بها؟ □ نعم □ لا □ لا أدري  
في حالة الإجابة بـ: (نعم) □ لكل العاملين □ لفئات خاصة فقط

48- هل يتبع المؤسسة ناد رياضي؟ □ نعم □ لا □ لا أدري

في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: هل: □ تديره إدارة المؤسسة □ يديره المال □ يديره اثنين معاً

49- هل توجد نقابة خاصة أو جمعية اجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟ □ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ: (نعم) يسأل: هل تضم: □ جميع فئات العاملين □ أو لا تشمل المديرين

50- هل قدمت طلباً لتوفير الخدمات الناقصة؟ □ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ: (نعم) ماذا كان الرد؟ □ القبول □ الرفض □ عدم الرد

51- هل حدث بينك وبين مسؤولي الموارد البشرية خلاف بسبب الخدمات الاجتماعية؟ □ نعم □ لا

52- هل تعمل النقابة على الدفاع عن العمال بجد فيما يخص الخدمات الاجتماعية؟ □ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ: (نعم) كيف ذلك تكلم عن ذلك؟

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

و العلوم الإسلامية

-باتنة-

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان موجهة لإطارات مؤسسة الأندية الرياضية "نقاوس فتوار"  
حول الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية

عنوان البحث

واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية  
والسياسية بالجزائر  
بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف أ د أحمد بو ذراع

إعداد الطالب بوطّة عبد الحميد

ملاحظة هامة: المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية

**أولاً: بيانات عامة:**

- 01-الجنس: ذكر  أنثى
- 02-السن: .....
- 03-الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 04-عدد الأولاد: من [4-1]  من [8-5]  من [12-9]
- 05-المستوى التعليمي: أمي  يقرأ ويكتب  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 06-مكان السكن: مدينة  ريف
- ثانياً: بيانات العمل:**
- 07-حتى التحقت بالمؤسسة: خلال  قبل 88  [98-89]  [بعد 99]
- 08-هل أنت: إطار عادي  إطار سامي  إطار مسير
- 09-هل تعمل وفقاً لتخصصك؟ نعم  لا
- 10-كيف التحقت بالمؤسسة؟
- 11-ما هي مدة العمل بالمؤسسة؟ أقل من عشر سنوات  11 إلى 20  21 إلى 30 سنة
- 12-هل أنت معني بالوظائف الإدارية التالية: التخطيط للموارد البشرية  لتنظيم الموارد البشرية  توجييه
- الموارد البشرية
- الرقابة على الموارد البشرية لست معنيا بأي منها
- 13-في حالة كونك لست معنيا بذلك ما هي الجهات المعنية بذلك؟ أذكرها؟

**ثالثاً: بيانات حول التخطيط:**

- 14-هل تعتمد الإدارة في وضع البرامج التخطيطية للقوى العاملة على نظام المعلوماتية مساندة للتطور التكنولوجي؟ نعم  لا
- 15-حسب رأيك هل ترى بأن الاعتماد على القطاع التعليمي في التخطيط مثل الجامعات ومراكز التكوين المهني يؤدي إلى وجود قوى عاملة مؤهلة وأكثر كفاءة؟ نعم  لا
- 16-هل تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بهذه القطاعات حيال التخطيط؟ نعم  لا
- 17-هل قامت المؤسسة بدراسة لتوصيف وتحليل الوظائف بها؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل ترى ذلك: على أساس الحصر الشامل  على أساس بعض الوظائف المختارة
- 18-هل تخطط المؤسسة للموارد البشرية يشمل الوظائف التالية: تخطيط لتنظيم هذه الموارد  تخطيط لتوجيه هذه الموارد
- تخطيط لمراقبة هذه الموارد  تخطيط لتنمية وتدريب هذه الموارد
- الموارد
- تخطيط لآليات تحضير هذه الموارد  تخطيط للخدمات المقدمة لهذه الموارد
- 19-ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة: -
- .....
- .....
- .....

**رابعاً: بيانات حول التنظيم:**

- 20-حسب خبرتك هل ترى بأن تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة قائم على أسس علمية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل يراعي هذا التنظيم تقسيم العمل بين العمال حسب القدرات والمهارات والتخصص؟ نعم  لا
- 21-هل يقسم المسؤوليات حسب الكفاءات والقدرة على تحملها؟ نعم  لا
- 22-هل لدى الشركة خارطة تنظيمية توضح العلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل هي متاحة: لجميع العاملين بالمؤسسة  متاحة لكبار الرؤساء فقط
- متاحة لكبار المديرين فقط
- 23-هل توجد خارطة تنظيمية توضح الوظائف ومكانتها والعلاقة فيما بينها بحيث تتصف بـ:

- تحديد البنيان الذي يتكون منه تنظيم المؤسسة
- تحديد العمال اللازمين مع تحديد الأوصاف اللازمة لكل وظيفة في البناء الإداري

- تحديد الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف
  - تحديد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل
- 24- هل لدى الشركة جدول ثابت ينظم دفع الرواتب والأجور بالنسبة لمختلف الوظائف؟  
 في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل تم وصفه على:  أساس نظام لتقييم الوظائف  أم على أسس تقديرية لا نعم  لا
- 25- هل تساهم مصلحة تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد؟ (نعم) (لا)

- في حالة الإجابة بـ: (لا) لماذا؟ .....
- في حالة الإجابة بـ: (نعم) كيف ذلك؟  عن طريق المشرفين  بعقد اجتماعات مع العمال

بواسطة الأوامر والتعليمات المكتوبة

26- حسب رأيك هل تشمل عملية التوجيه الأنشطة التالية:

- تعريف الأفراد العاملين بواجباتهم
  - التنسيق بين الوحدات الإنتاجية والإدارات
  - التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها
  - أخرى تذكر
- 27- حسب رأيك هل تساهم مصلحة تسيير الموارد البشرية في توجيه الإدارة وترشيدها؟  
 (لا)  (نعم)

- 28- هل تساهمون كإدارات في توجيه الإدارة وترشيدها فيما يخص تسيير الموارد البشرية؟  
 (لا)  (نعم)

في حالة الإجابة بـ: (نعم) في أي الأشكال يكون هذا التوجيه؟ استشارة تطلبها الإدارة شكل تقريري تلزم به  
 29- ما هو مضمون عملية التوجيه الذي تمارسونه حيال الموارد البشرية بالمؤسسة:

- تزويد العمال بالمعلومات الجارية في مكان العمل
  - تزويدهم بمعلومات التخصص
  - بالمعلومات الفنية المتعلقة بطرق العمل
  - بالمعلومات المتعلقة بالوسائل التكنولوجية
- المستحدثة

- بالأساليب والمناهج الحديثة للعمل
  - أساليب تنظيم العمل
- بأساليب إدارة الاجتماعات

- 30- هل يتم إرشاد العمال والموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تخلق التوافق الوظيفي؟  
 (لا)  (نعم)

في حالة الإجابة بـ: (نعم) كيف ذلك؟  إلقاء محاضرات وعقد ندوات  إخضاعهم لرسكلة في مجال العمل

عقد اجتماعات لتوجيه العمال

31- حسب خبرتك ما هي مكامن النقص في عملية التوجيه التي تقومون بها؟

- نقص في وسائل التوجيه
- نقص في محتوى عملية التوجيه
- نقص في القيمين على عملية التوجيه



سادسا: بيانات خاصة بالرقابة:

32- هل يساهم قسم تسيير الموارد البشرية في الرقابة على أداء الأفراد؟  (نعم)  (لا)

33- ما هي الجهات المسؤولة عن رقابة أداء الأفراد؟

الإطارات  الإطارات السامية  الإطارات المسيرة  
 المشرفين  رؤساء المصالح  الإطارات والإطارات المسيرة

34- هل تكون هذه الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير المخطط لها مس-قا؟  (نعم)  (لا)

في حالة الإجابة بـ: (نعم) ما نوع المدة الزمنية التي تتم فيها هذه الرقابة؟

خلال كل يوم  كل شهر  كل أسبوع  
 كل سنة  أخرى

35- هل تهدف الرقابة التي تمارسونها إلى:

البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقررة  بناء خطط جديدة  
 البحث عن مدى كفاية المواهب  تهتم بالحوافز  
 تهتم بصياغة الآلات التقليل من حوادث العمل  تصويب الأخطاء ومنع تكرارها  
 تنمية الموارد البشرية التي تشتغل داخل التنظيم  معالجة الشكاوى المتعلقة

بالتعويض

تهدف إلى قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم

36- من خلال خبرتك هل تعتقد أن أهم رقابة تمارسونها هي الرقابة على أداء الأفراد؟  (نعم)  (لا)

في حالة الإجابة بـ: (لا) اذكر الأهم منها:  رقابة على الآلات والمعدات  رقابة لظروف العمل

أخرى تذكر .....

37- هل تعدون أو تستعملون برامج لتقييم أداء الأفراد؟  (نعم)  (لا)

في حالة الإجابة بـ: (لا) لماذا؟ .....

في حالة الإجابة بـ: (نعم) ما هي المجالات التي تستفيدون فيها من برامج تقييم الأداء؟

توجيه الأفراد  تدريبهم  نقلهم إلى وظائف أخرى  
 ترفيتهم  الاستغناء عنهم

38- من يقوم بتقارير الأداء:  المسئول المباشر  رئيس المصلحة  نائب مدير  أخرى

39- هل تخضع هذه التقارير لمعايير ثابتة وموحدة يستعملها الجميع لتقدير الكفاءة؟  (نعم)  (لا)

40- هل أنتم مدربون على طريقة تحضير التقارير وكيفية الحكم على الأفراد؟  (نعم)  (لا)

41- حسب خبرتك هل تعتقد أن التقارير الدورية هي أهم وسيلة لتقييم الأداء؟  (نعم)  (لا)

في حالة الإجابة بـ: (نعم) هل يتم بناء على هذه التقارير تحديد:

المستحقون للترقية  المستحقون للحوافز  أخرى

42- ما هي المشاكل التي تعترض نظام التقارير؟

عدم اكتراث الرؤساء والقيمون بأعمال التقدير والتقييم

عدم تمكنهم من التمييز بين عمل الفرد وما يتوجب عليه

تأثر القيمين بأفكار معينة تجعل عملية التقييم خاطئة

مثل:.....

43- هل تعتقد أن هناك مشاكل بسبب سوء الرقابة والتقييم؟  (نعم)  (لا)

في حالة الإجابة بـ: (نعم) كون التقييم خاضع لـ  الذاتية والأهواء  خاضع للتخمين  عدم توفر أسس علمية للرقابة

السيد: بوطّة عبد الحميد

إلى: السيد: مدير مؤسسة الاحذية الرياضية  
نقاوس

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

تحية طيبة وبعد:

أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب من أجل القيام بدراسة ميدانية  
بمؤسستكم

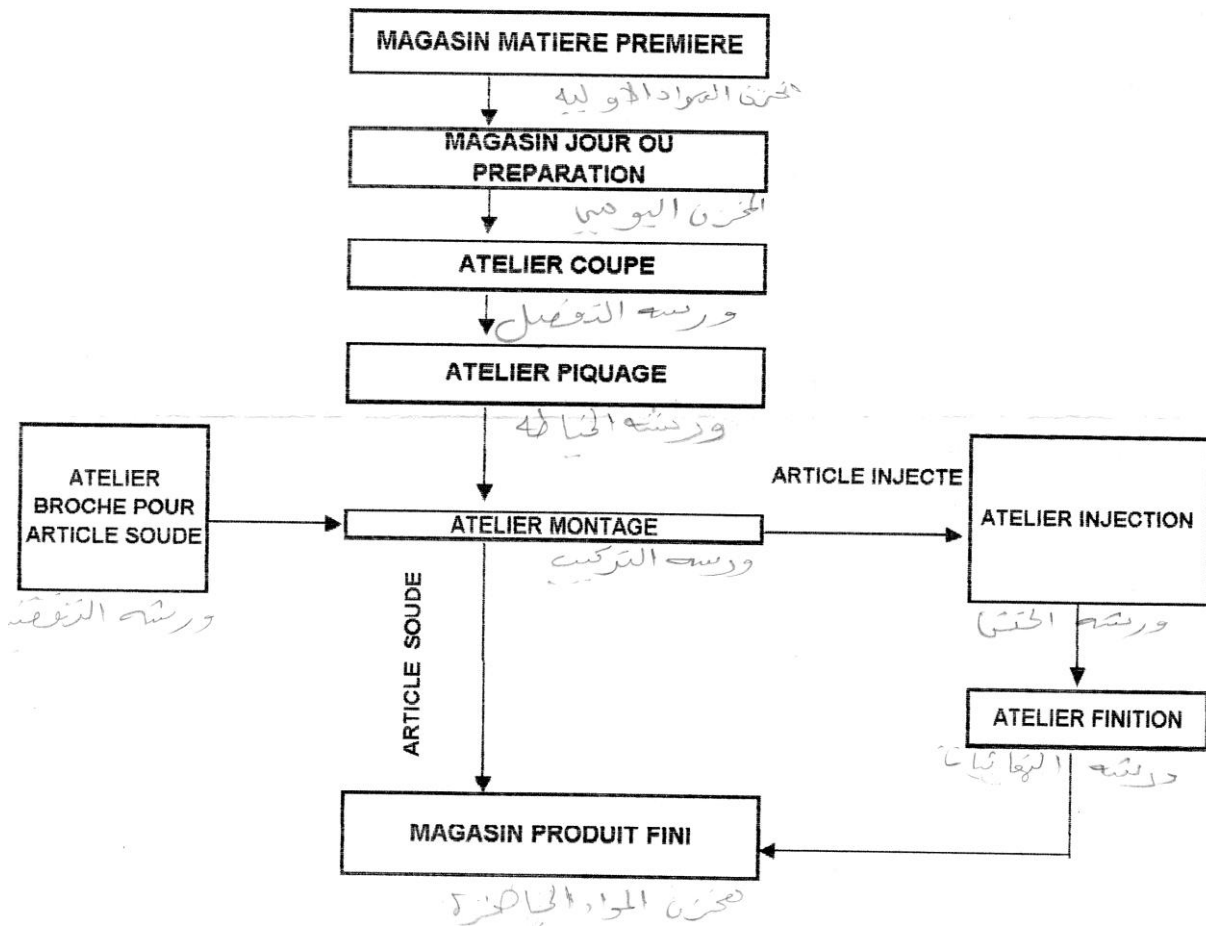
تدخل هذه الدراسة ضمن رسالة الدكتوراه قيد التحضير، الموسومة  
ب"تنمية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

وفي إنتظار الرد تقبلوا كل احترام وتقدير

نقاوس 2011/05/30



PROCESSE DE FABRICATION (ARTICLE SOUDE ET INJECTE)



BUREAU NOTARIAL DE MAITRE BARKAT TAHAR  
Cité des Frères Mazouzi (410 logements )  
bloc 36 N°352 Batna 05000  
Tel/Fax 04/85/93/14

**CINSTITUTION D'UNE SOCIÉTÉ PAR ACTIONS**  
**E.P.E./S.P.A MANUFACTURE DE CHAUSSURES SPORT N'GAOUS**  
**"AURES FOOTWEAR"**

Au termes d'un acte reçu en notre étude en date du 07/02/1998 et enregistré sous le n° 129/98.  
Selon le procès verbal de l'assemblée générale extraordinaire de l'EPE/EMAC tenu au siège du Holding Public Industrie Manufacturières- ALGER en date du 13/11/1997 qui consiste en la constitution d'une filiale à N'GAOUS sous forme d'une société par actions et selon le mandat donné à Mr BOURAOUI MESSAOUD en date du 24/12/1997 sous le N°: 24/HOLDMAN qui lui donne pouvoir pour la constitution d'une société par actions de la façon suivante:

01- FORME: S.P.A.

02- OBJET/ Recherche, développement, production, commercialisation en gros, demi gros et détail des chaussures à l'intérieur et l'extérieur d'Algérie.

03- DENOMINATION: S.P.A. MANUFACTURE DE CHAUSSURES DE SPORT "AURES FOOTWEAR" N'GAOUS BATNA (S.P.A. M.C.S.A.F.N.)

SIEGE: Zone Industrielle N'GAOUS BATNA

DURÉE/ la durée de la société citée ci-dessus est limitée à une durée de 99 années à compter de son inscription au registre de commerce.

CAPITAL/Le capital social est fixé à la somme de UN MILLION DE DINARS (1 000.000 DA). Il est divisé en DEUX CENTS (200) actions de CINQ MILLE DINARS (5.000 DA) de valeur nominale chacune, numérotée de 001 à 200. Les dites actions sont entièrement souscrites au profit de la société par actions dite Holding Publique "Industrie Manufacturières".

CONSEIL D'ADMINISTRATION/ Il a été constitué le conseil d'administration formé des membres suivants pour une durée de six (06) ans.

- Mr BOURAOUI MESSAOUD.

- Mr ZITOUNI ABDELBAKI

- Mr FATHA TAHAR

- Mr MAHGOUN MOKHTAR

Mr HASSAM Moussa est désigné commissaire au comptes de cette société pour une durée de trois (03) ans renouvelable.

Au termes d'une délibération de la première réunion du conseil d'administration de la société tenue en date du 08/02/1998 par devant le Notaire soussigné, Mr BOURAOUI MESSAOUD a été élu **PRESIDENT** du conseil d'administration et désigné **DIRECTEUR GENERAL** de la Société avec les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de la société.

Une expédition de cet acte sera déposée à l'annexe CNRC de BATNA.

pour avis, LE NOTAIRE



**PERSONNEL DE L'ENTREPRISE:**

Catégorie socio - professionnelles	Masculins	Féminins	Total
Cadres dirigeants	01	00	01
Cadres Moyens	24	02	26
Agents Maîtrise	15	03	18
Agents Exécution	105	94	199
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>99</b>	<b>244</b>

dont: 05 Agents contractuelle et 01 Cadre,  
12 CTA, 11 Agents et 01 cadre

**Répartition de l'effectif par âge:**

Tranche d'âge	Nombre d'agents
de 20 à 24	4
de 25 à 29	08
de 30 à 35	06
de 36 à 40	27
de 41 à 45	52
de 46 à 50	80
de 51 à 55	45
de 56 à 60	20
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>

**Répartition de l'effectif par fonction**

Fonction	Nombre de'agent	Pourcentage
Production	156	63,93%
Soutien technique	25	10,25%
Administration	63	25,82%
<b>Total:</b>	<b>244</b>	<b>100,00%</b>

**Frais des personnels du 1er Trimestre 2011:**

**17 610 313,69**

**Effectif de la fonction production**

Classification	Producteur homme	productrice femme	Total
Cadres moyen	06	01	07
Agents maîtrises	05	03	08
executions	56	85	141
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>89</b>	<b>156</b>

LE CHEF DPT GRH



**PERSONNEL DE L'ENTREPRISE:**

Catégorie socio - professionnelles	Masculins	Féminins	Total
Cadres dirigeants	01	00	01
Cadres Moyens	24	02	26
Agents Maîtrise	15	03	18
Agents Exécution	105	94	199
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>99</b>	<b>244</b>

dont: 05 Agents contractuelle et 01 Cadre,  
12 CTA, 11 Agents et 01 cadre

**Répartition de l'effectif par âge:**

Tranche d'âge	Nombre d'agents
de 20 à 24	4
de 25 à 29	08
de 30 à 35	06
de 36 à 40	27
de 41 à 45	52
de 46 à 50	80
de 51 à 55	45
de 56 à 60	20
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>

**Répartition de l'effectif par fonction**

Fonction	Nombre de'agent	Pourcentage
Production	156	63,93%
Soutien technique	25	10,25%
Administration	63	25,82%
<b>Total:</b>	<b>244</b>	<b>100,00%</b>

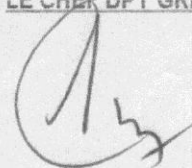
**Frais des personnels du 1er Trimestre 2011:**

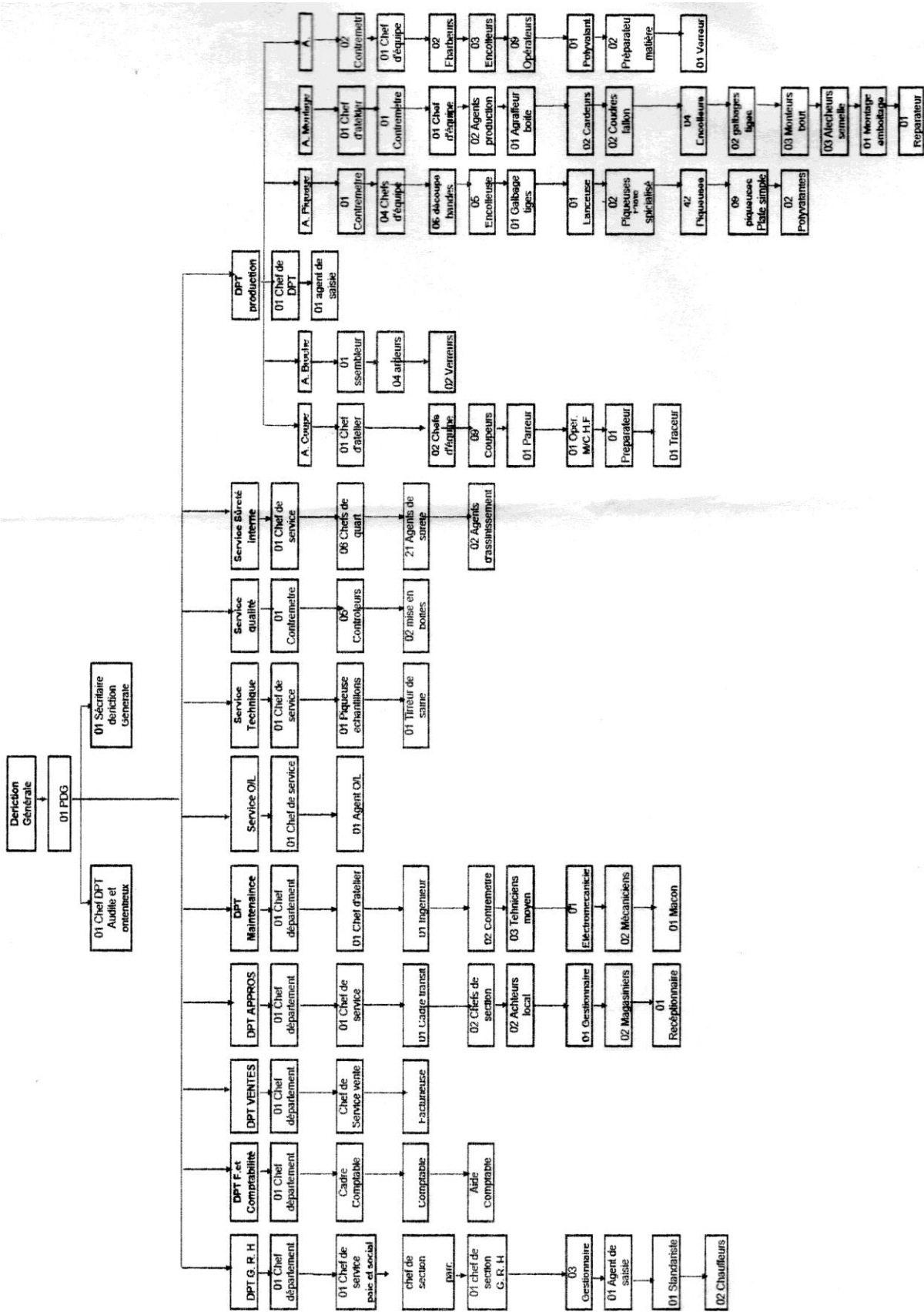
**17 610 313,69**

**Effectif de la fonction production**

Classification	Producteur homme	productrice femme	Total
Cadres moyen	06	01	07
Agents maîtrises	05	03	08
executions	56	85	141
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>89</b>	<b>156</b>

LE CHEF DPT GRH







## ملخص:

لقد كان هذا المجهود البحثي المتواضع الموسوم ب: "واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية بالجزائر في ظل التحولات - الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية" محاولة سعينا من خلالها للوقوف على تنمية وتسيير الموارد البشرية في الجزائر، لاعتقادنا أن تناول موضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية، يرجع بالدرجة الأولى إلى أهمية الإمكان البشري في إنجاح كل أنواع التنمية الأخرى. وبالتالي فإن كل عائق من معوقات التنمية بكل أنواعها مرده إلى مجمل الإختلالات التي تصيب تنمية وتسيير المورد البشري، وتنعكس مباشرة على أنواع التنمية الأخرى، مما يخلف عوائق جديدة تقف بدورها في طريق التنمية البشرية.

وبدأت هذه الدراسة بالتأسيس المنهجي للموضوع؛ بوضعه في سياقه الإبستمولوجي بالتساوق مع الدراسات السابقة والمثابفة، ثم بناء النموذج النظري التفسيري؛ بعرض التراث النظري السوسيوتنظيمي الغربي حول مفهومي التنمية والتسيير، وصولا إلى تتبع المفهومين من خلال التجربة الجزائرية في ظل مختلف التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لنقف على واقع التنمية البشرية في الجزائر خلال العشرية الأخيرة من خلال ما أمكننا جمعه من مؤشرات، وفي النهاية وقفنا على واقع عملية تسيير الموارد البشرية في إحدى المؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة "مؤسسة أوراس فتوار للأحذية الرياضية" الكائنة بمدينة نفوس ولاية باتنة، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثمانية فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** ويشكل الإطار المفاهيمي للدراسة، وفيه مهدنا للموضوع بتبيان أهميته وأسباب اختياره، فتحديد المشكلة وأهداف وتساؤلات الدراسة، مع تحديد المفاهيم، فعرض للدراسات السابقة حول الموضوع.

**الفصل الثاني:** وتعرضنا فيه لأهم الأطر السوسولوجية المفسرة للتنمية، ابتداء من نشأة وتطور مفهوم التنمية ثم التنمية في ظل المرجعيات السوسيوكلاسيكية، مع عرض

لبعض النماذج التحليلية لنمو المجتمعات الغربية، ثم التنمية في الفكر السوسيولوجي المعاصر مع إشارة وجيزة للتنمية في ظل المرجعية الإسلامية.

**الفصل الثالث:** تناولنا أبعاد ومؤشرات التنمية البشرية ووسائل قياسها، مع إشارة لأهم المؤسسات الدولية التي تمثل مصادر البيانات في تقارير التنمية البشرية، كما بينا كيف أن تقارير التنمية البشرية هي منهجية بحث في مجال التنمية البشرية.

**الفصل الرابع:** خصصناه لبيان خصائص الموارد البشرية ومكونات العمل البشري؛ ثم تطور النظرة للموارد البشرية في ظل مدارس التسيير، كما بينا دور تسيير الموارد البشرية في تنمية التنظيم الإداري، بدءا بعرض أهم الخصائص الهيكلية والوظيفية للتنظيم الإداري، ثم تطور التنظيم الإداري في ظل تطور نظريات الإدارة، وصولا لبيان دور كل من الوظائف الإدارية والتنفيذية في تسيير الموارد البشرية. كما تناولنا عرض لواقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في التجربة الجزائرية . وجاء **الفصل الخامس:** يحمل عنوان التنمية البشرية في الجزائر بعد سنة 2000: في بعض مجالات التنمية؛ ففي المجال السياسي تناولنا القرارات السياسية والتشريعية؛ وفي الجانب الاجتماعي تناولنا التسيير الاقتصادي والتشغيل، كما تطرقنا لمجال التعليم والتكوين المهني، ثم تتبعنا واقع التنمية البشرية بالجزائر في ميزان تقارير التنمية البشرية . ثم عرضنا أهم نتائج الدراسة النظرية. وخصصنا ثلاث فصول للدراسة الميدانية.

**الفصل السادس:** وفيه تم التعريف بالحالة مجال الدراسة فمجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري ، ثم حددنا المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وأسلوب اختيار العينة. وخصصنا **الفصل السابع:** لتفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بواقع الوظائف التنفيذية ، ثم نتائج الدراسة المتعلقة بهذه الوظائف. وخصصنا **الفصل الثامن:** لتفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بواقع الوظائف الإدارية ثم نتائج الدراسة المتعلقة بهذا الواقع ، وختمنا هذه الدراسة بخاتمة ضمناها النتائج العامة النظرية والإمبريقية .

We devoted chapter eight to unload and analyze data on the rate of administrative functions and then the results of this reality, we ended the study by a conclusion includes the general theoretical and empirical results.

presentation of some analytical models of the growth of western societies and the development of the sociological contemporary thought with a brief mention of development in the light of Islamic references.

Chapter three: we dealt with the dimensions and human development indicators and means of its measure with reference to the most important international institutions that represent data resources in the human development reports, also we explained how the human development reports are a research methodology in the field of human development.

Chapter four: it is dedicated to the characteristics of human resources and human labour components, then the evolution of the outlook for human resources in the light of management schools.

As we showed the role of human resources management in the development of the administrative regulation starting by the display of the most important characteristics of structural and functional of the administrative organization under the development of administration theories, leading to indicate the role of each administrative and executive functions in the management of human resources.

As we approached showing the reality of development and management of human resources in the Algerian experience, the fifth chapter titled human development in Algeria after the year 2000: In some areas of development, in the political sphere we dealt with political and legislative decisions and in the social aspect we dealt with economic management and employment as we touched the field of education and professional training, then we traced the reality of human development in Algeria in the balance of human development reports, then we exposed the most important results of the theoretical study.

We allocated three chapters for the field study.

Chapter six: it contains the definition of the case in the field of study and the temporal, spatial and human area of study, then we identified the methods and the tools used in the study and the manner selecting the sample.

We allocated chapter seven to unload and analyze data related to the fact of the executive functions, then the results of the study on these functions.

## Abstract

It was this humble effort research marked by “*The reality of the development and management of human resources in Algeria in the light of economic, social and political changes*”. An attempt whereby to access the development and management of human resources in Algeria, because we believe that the theme development and management of human resources due primarily first to the importance of human foundation to the success of all types of development.

Thus, every obstacle of all kinds of obstacles to development due to the overall imbalances that affect the development and management of human resources and directly reflect on other types of development leaving new obstacles stand in the way of human development.

This study began with the systematic foundation, placing it in the epistemological context consistent with previous and similar studies, then build theoretical an interpretative model by displaying the theoretical western socio-organization heritage about the concepts of development and management, leading to follow the concepts through the Algerian experience in the light of the various economic, social and political transformations to stand on the reality of the human development in Algeria during the last decade through what we can collect from the indicators, to stand at the end on the reality of management the human resources in one of the public institutions through a case study: “*Aures fetoar of sport shoes*” located in Ngaous, Batna city.

This study has been divided into eight chapters as follows:

Chapter one: the conceptual framework of the study, in which we paved the subject by showing its importance and the reasons of its choice, defining the problem, objectives, questions of the study and identifying concepts, then introducing the previous studies on the subject.

Chapter two: we mentioned the most important sociological frameworks that explained development, starting from the origins and evolution of the concept of development and in the light of socio-classical references with

Enfin, nous avons exposé l'essentiel des résultats de l'étude théorique.

Nous avons réservé trois (3) chapitres à l'étude sur le terrain.

**Chapitre VI** : nous avons défini le cas ainsi que le domaine (spatio-temporel, humain) de l'étude. Ensuite, nous avons précisé les méthodes et les outils utilisés dans l'étude. Puis, nous avons justifié le choix de l'échantillon.

**Chapitre VII** : réservé au vidage et à l'analyse des données concernant l'état des fonctions exécutives. Puis, nous avons exposé les résultats de l'étude qui concerne ces fonctions.

**Chapitre VIII** : réservé au vidage et à l'analyse des données liés à l'état des fonctions administratives. Puis, les résultats de l'étude qui concernent cet état. Nous avons conclu cette étude par une synthèse contenant l'essentiel des résultats théoriques et empiriques.

arrêtés sur la conception que se font : la sociologie contemporaine ainsi que les théories musulmanes de la notion du « développement ».

**Chapitre III** : où nous avons indiqué les dimensions, les indices ainsi que les outils de mesure du « développement » tout en mentionnant les plus importantes entreprises mondiales qui représentent les sources des données dans les rapports du développement humain. Ensuite, nous avons souligné que ces données peuvent être considérées comme une méthodologie de recherche dans le domaine des études du développement humain.

**Chapitre IV** : nous l'avons réservé aux caractéristiques des ressources humaines et des composantes du travail humain. Comme nous avons étudié l'essor de la perception des ressources humaines dans les écoles de gestion. Puis, nous avons souligné le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement de l'organisation administrative. Ensuite, nous avons exposé l'essentiel des caractéristiques structurelles et fonctionnelles de l'organisation administrative. Après, nous avons traité du développement des théories de l'administration. Arrive après le rôle des fonctions administratives et éducatives dans la gestion des ressources humaines. Enfin, nous avons pris en considération l'expérience algérienne, exposant ainsi l'état du développement et de la gestion des ressources humaines.

**Chapitre V** : intitulé « le développement humain en Algérie après l'an 2000 » dans les domaines du développement. Ainsi, sur le plan politique, nous avons cerné les décisions politiques et législatives. Dans le domaine social, nous avons abordé la gestion économique et l'embauche. Sans oublier le secteur éducatif et la formation professionnelle.

Ensuite, nous avons exposé l'état du développement humain en Algérie suivant les rapports du développement humain.

Pour mener notre recherche, nous avons commencé par la méthodologie et ce en faisant référence aux travaux antérieurs et similaires. Puis, nous avons exposé la théorie explicative et en rappelant les théories socio-

organisationnelles occidentales qui définissent les concepts :

« développement » et de « gestion ». Ainsi, nous avons étudié ces deux concepts (développement, gestion) en Algérie, tenant compte des différentes transitions : économiques, sociales et politiques.

Par ailleurs, nous avons donné quelques indices sur le développement en Algérie durant la dernière décennie. Enfin, nous nous sommes arrêtés sur l'état du processus de gestion des ressources humaine dans l'une des entreprises publiques en étudiant le cas de l' « Entreprise Aurès Ftouar pour chaussures de sport » située à la ville de Ngaous, wilaya de Batna.

Notre travail de recherche est réparti en huit (8) chapitres :

**Chapitre I** : où nous avons introduit le sujet tout en expliquant son importance et en justifiant notre choix et nos motivations. Ensuite, nous avons précisé la problématique, les questionnements et les objectifs de l'étude.

Enfin, nous avons exposé les notions ainsi que les études antérieures inhérentes à notre sujet de recherche.

**Chapitre II** : dans ce chapitre, nous avons traité des théories sociologiques expliquant le concept de « développement » en commençant par sa parution jusqu'à son expansion. Ensuite, nous avons étudié cette même notion dans l'idéologie socio-classique ; tout en exposant quelques modèles analytiques du développement dans les sociétés occidentales. Enfin, nous nous sommes



### ملخص باللغة الفرنسية:

A travers notre modeste travail de recherche qui s'intitule : « *Etat du développement et de la gestion des ressources humaines en Algérie avec les transitions : économiques, sociales et politiques* », nous avons tenté de rendre compte de l'état du développement et de la gestion des ressources humaine en Algérie.

En effet, nous estimons que les êtres humains exercent un pouvoir très important dans le processus du développement. Ainsi, tout obstacle qui nuit à ce processus est dû aux désordres qui touchent le développement et la gestion des ressources humaines ; ce qui peut créer d'autres obstacles qui peuvent nuire au développement humain.