

تنمية المورد البشري في ظل ابعاد الصحة المنظمة  
" نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي "

د. يوسف جغلوي  
جامعة المسيلة

د. اسمهان بلوم  
جامعة مسيلة

الملخص باللغة العربية:

تهدف ورقة هذا البحث، في سياقاتها المفاهيمية ومعطياتها النظرية، إلى تضمين أهمية تنمية الموارد البشرية، كترسيمة تنظيمية، لتفعيل الواقع التنظيمي، وجعله يناهض آليات الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة في خضم هذه المنطلقات إلى أهمية تفعيل العملية التوظيفية، تثنيم العملية التكوينية، تعزيز العملية التحفيزية، كقوالب بنائية تعطي لنسق الموارد البشرية دورا طليعيا لتحقيق التنمية المنشودة.

الملخص باللغة الانجليزية:

This research paper aims, in its conceptual contexts and theoretical data, to explain the importance of developing the human resources as an organizational plan, activating the organizational reality and making it able to challenge the mechanisms of the characteristic of competitiveness.

On the basis of these starting points, the study managed to point up the importance of activating the recruitment process, valorizing the training process and reinforcing the motivation process as building molds giving the system of human resources management a pioneer role to realize the expected development

تهيد :

تعد تنمية الموارد البشرية في طياتها المنهجية ومعالمها الامبريقية عملية ديناميكية متكاملة لتثمين صفات وخصائص تجعل الفئات الفاعلة "منتجة , مستقرة , وفعالة " في سياق خطة تنمية متكاملة في عناصرها وعملياتها ترنو في خضم تضمين آليات وأساليب عقلانية لتحقيق اعلي مستويات من الكفاءة والفاعلية

هيكلت المعطيات البحثية في مضامينها التحليلية أهمية ترشيد العملية التوظيفية، تثنيم العملية التكوينية وتفعيل العملية التحفيزية كمتطلبات تنظيمية وكوظائف تنفيذية تكفل انتشار البنية التنظيمية من حيز العراقيل، الاختلالات والتشوهات الهيكلية والأدائية التي ظلت تسم الواقع التنظيمي الجزائري وتقف كحاجز أمام تأكيد معالم التنمية الاقتصادية المنشودة - قبل مرحلة الاستقلالية في ثنايا دحض الممارسات العقلانية التي كرسها الذبوع الذي حضيت به اختلاف

المنطلقات السوسيوتنظيمية والأطر النظرية كأدوات توضيحية تقدم إشارات مبدئية لأهمية استثمار وتنمية المورد البشري كمنطق كامن خلف تعزيز آليات الميزة التنافسية في إطار هذه التجليات كيف تتأكد معالم تنمية المورد البشري في الواقع التنظيمي في سياقاتها النظرية ومحدداتها الامبريقية ؟

أولا - مدخل الموارد البشرية وتنمية المورد البشري- : "الفئات الفاعلة هي موارد رئيسية للتنظيم"

شكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد الفعالة والرئيسية للتنظيم في إطار نظرة فمطته ككتلة فيزيولوجية نفسية اجتماعية على غرار النظرة الكلاسيكية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج، وكذا النظرة الإنسانية التي قولبته ككتلة من المشاعر الأحاسيس والقيم

إن تأكيد هذه النظرة الجديدة، يكشف في طياتها عن السعي الدءوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي " أهداف المنظمة، حاجات الأفراد " بحيث أن تحقيق مكاسب في أحدهما يكون على حساب الأخرى

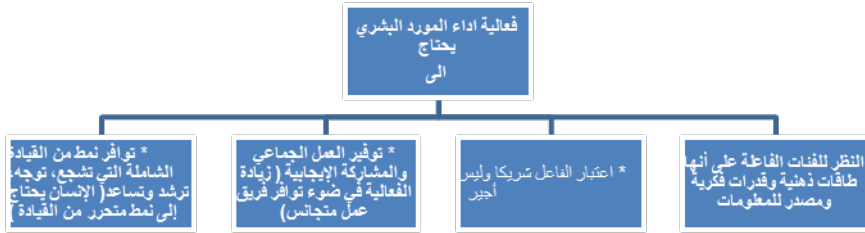
وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة<sup>1</sup>

إن النظرة التي أفضت بها منطلقات هذا المدخل للفئات الفاعلة باعتبارها كموارد رئيسية وقواعد ركينة تجسد الفاعلية التنظيمية، تكشف عن بصيرة نفاذة لأسس رشيدة وعقلانية تهيكل للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية طالما أن الموارد غير البشرية تبقى عديمة الجدوى والفاعلية في غياب موارد بشرية مسئولة عن التخطيط والتنفيذ، التوجيه والتنسيق، تحديد المتطلبات الوظيفية وتوزيع المهام والمسؤوليات، في قالب يعكس النظرة النظامية للنسق باعتباره نظام system متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات في إطار وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري الجديدة<sup>2</sup>

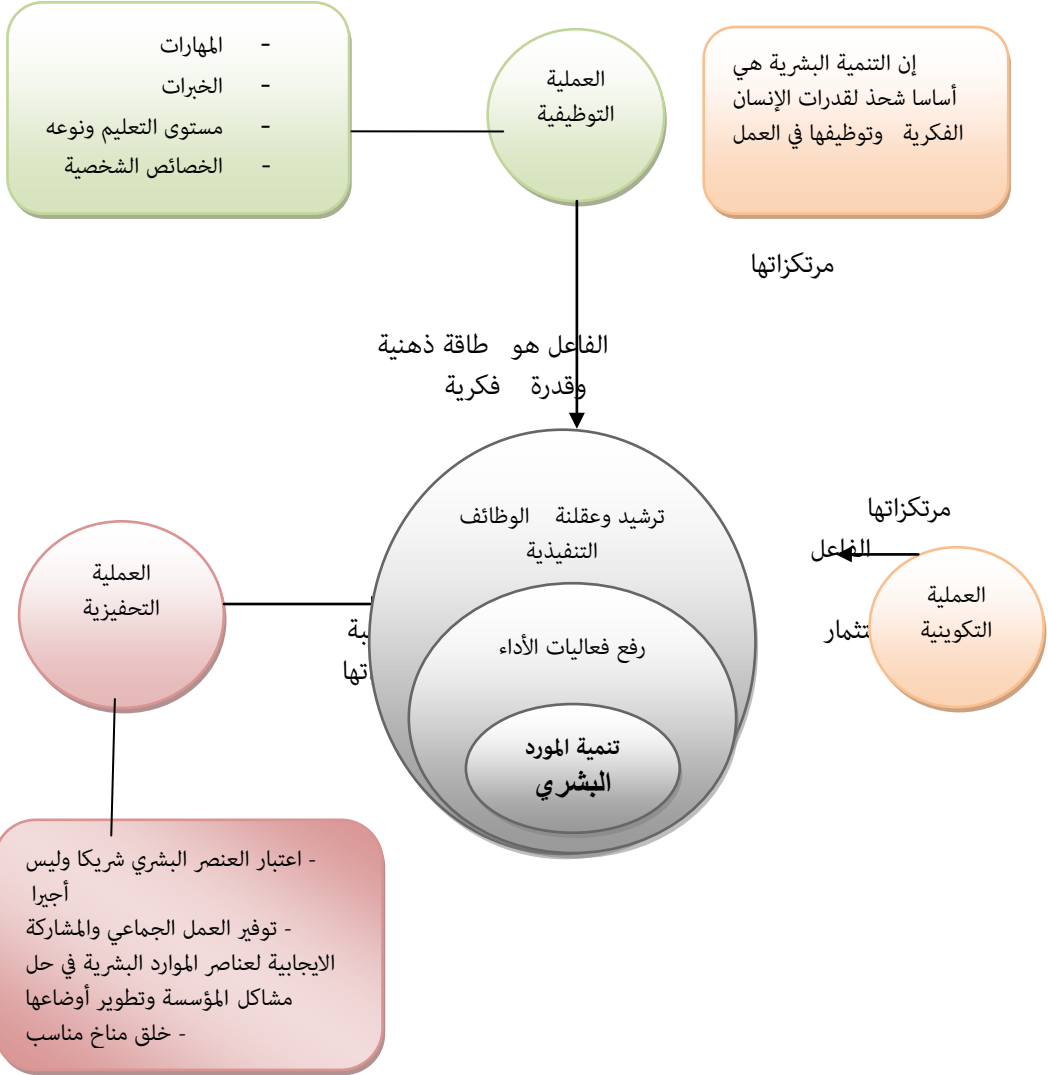
التي ترتكز في ثنايا الفلسفة الجديدة للنسق على مرتكزات أسياسة تعمل على إطلاق الطاقات البشرية كآلية تجسد في مضمونها رفع فعاليات الأداء

أنظر الشكل



مصدقا لهذا التصور الذي يناط به حمل لواء رسالة وأهداف المنظمة في سياق بنائي يعزز الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة للمهام المنوطة للوظائف التنفيذية للنسق على اعتبار أن ترشيد وتفعل العملية الوظيفية، التكوينية والتحفيزية كفيل بتحطيم قوالب عدم النجاعة والفاعلية.

يوضح الشكل رقم (02) واقع هذه الوظائف في ضوء الفلسفة التي ينهض عليها المدخل كآلية عقلانية لتنمية موارد بشرية فاعلة



المصدر: نفس المرجع ( ص.ص: 52، 53، 50، 51).

إن تفعيل وترشيد العملية التوظيفية في قالب يدحض كل الآليات الشخصية ويثمن المفهوم العقلي للاقتدار كمنوال تنظيمي يهيكله إتباع الأساليب العلمية في الاختيار والمتابعة، تتمخض عنه اهتمام هذا المدخل "بمحتوى

العمل وما يثيره من طاقات ذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الانسان وعقله"<sup>3</sup> لتكامل العملية التكوينية- في ضوء تئمينها داخل البنية التنظيمية- على شحذ هذه القدرات الفكرية وتنميتها كمنوال تنظيمي يباط به التحكم في التسيير، ومواكبة التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية في مضمار يثمن دور الكفاءات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية والتي يتطلب تحقيقها أيضا توافر وتعزيز نمط تحفيزي فعال يرنو في ضوء محدداته الداخلية إلى جعل الفاعل كشريك وليس أجير، أنسنة بيئة العمل ودعم المشاركة الجماعية كقوالب بنائية لتقديم النصح وحل المشاكل التنظيمية.

ثانيا : محكات فاعلية نسق تسيير الموارد البشرية" نحو رؤية لتأكيد معالم تنمية الموارد البشرية " شكلت آليات المنطلقات النظرية، مزقا من الرؤى والمدارج التفكيرية التي ترنو في خضم اختلاف سياقاتها المنهجية والتنظيرية، البحث عن أهم المحكات<sup>4</sup> الكفيلة بتحقيق الفاعلية لنسق تسيير الموارد البشرية كترسيمة تنظيمية تقنن في طياتها وتهيكل عقلانية تنمية المورد البشري ك مطلب ضروري لترسيخ آليات الميزة التنافسية

#### I-المحكات التنظيمية:

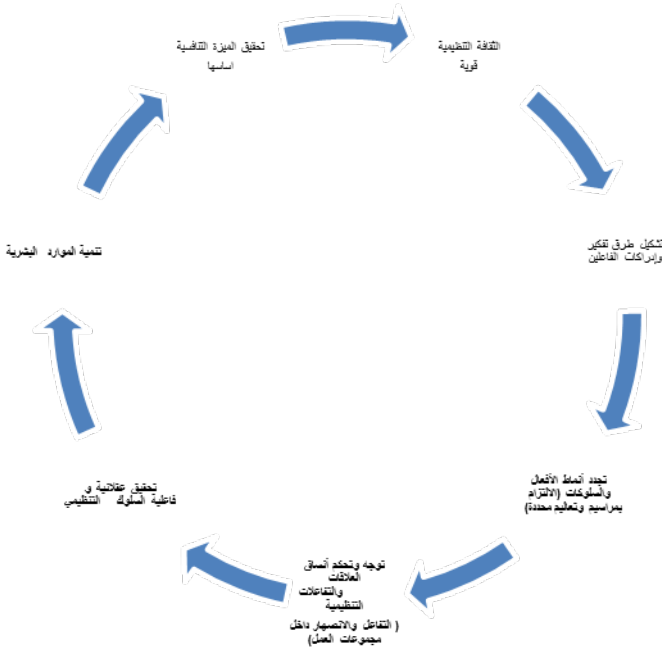
أفضت تنمية المورد البشري ك مطلب ضروري أداة تصورية ملائمة ضمنتها المساعي الحثيثة لمختلف الدراسات والبحوث السوسيو تنظيمية كإرهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي عن المحكات التنظيمية التي تنيط لنسق تسيير الموارد البشرية تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية

إن تضمين الثقافة التنظيمية، تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي، تأكيد مداخل فاعلة لمنع وإدارة الضغوط تعتبر كهيكلية تنظيمية ثمنتها المعطيات المبحثية كدلالات مخصصة للولوج إلى العقلانية المنشودة لتنمية العنصر البشري.

#### I تضمين الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المرجعيات التي ينهل من مصادره ويلتزم مناهجه نسق تسيير الموارد البشرية، كترسيمة تنظيمية يتأسس ويترسخ في مضمار قوالبها وآلياتها تثمين المحددات الأساسية لنجاعة وعقلانية السلوك التنظيمي

تعزز المدلولات المفاهيمية للثقافة التنظيمية "مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك، وطرق التفكير المحددة والموجهة لأنماط السلوك وانساق التفاعلات



يوضح الشكل (03) العلاقة بين الثلاثية ( الثقافة التنظيمية، فاعلية السلوك التنظيمي، تحقيق الميزة التنافسية)

المصدر- محمود أبو بكر , مصطفى , الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الاسكندرية: الدار الجامعية, 2006), صص 77, 78  
في سياق بنائي منمط بالعلائق الوظيفية المتضامنة التي تعمل على ترصين حبكة أركان لنسق تسير الموارد البشرية طالما أن الثقافة التنظيمية ترمي في مضامينها إلى تعزيز وتقوية هيكلية النسق فالبناء والتنظيمي

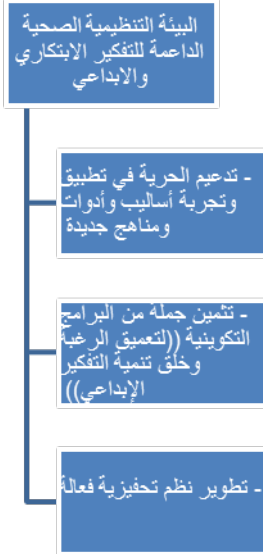
وهذا في خضم المنظور الوظيفي الذي استدمجته المنطلقات الثقافية التنظيمية كقاعدة ركنية لتحقيق الوظائف التالية<sup>5</sup>  
أ- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني التي تساعد على تنمية الشعور بالهدف العام  
ب- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم  
ج- توحيد السلوك في ضوء تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.  
إن تدعيم وتقوية هذه المنطلقات الوظيفية للثقافة التنظيمية كقوالب بنائية، كفيلة بزيادة الفاعلية التنظيمية، الترابط الاجتماعي، جماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق

بالقيم والمبادئ التي تجعل من الثقافة التنظيمية تهيكّل الفاعلية الأدائية، الرضى الوظيفي فالاستقرار المهني ( إيجابي )<sup>6</sup> وتدحض في طياتها المنهجية والتنظيمية "كل آليات الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالإغتراب واللامبالاة"<sup>7</sup> لهذا فإن تضمين الثقافة التنظيمية بطريقة فاعلة وقوية يجعلها تهيكّل كمنطلقات نوعية وأساسية التركيز على رغبة الأفراد وقدراتهم على الابتكار والتجديد واستعدادهم لتحمل المخاطر فضلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة اتخاذ القرارات "خلق وتدعيم تحمل المسؤولية"<sup>8</sup>

وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تصبغ وتطبع على الثقافة التنظيمية صبغة مرونية تتماشى وتتلائم مع التحولات المستمرة التي تتعامل مع قيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع المجتمعي بكل تجلياته "قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات وكذلك متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه في عصر تسيطر عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح مع توفير أكبر قدر من الحرية الشخصية وترسيخ مبادئ الديمقراطية"<sup>9</sup> لهذا فإن ترسيخ خطط التغيير الثقافي في مضمّن يثمن ويدعم سياسة الموارد البشرية يقتضي تأكيد آليات عملية تجعل من الثقافة التنظيمية الماهية الخفية التي تجعل من العملية الاتصالية مزقا يسهل حركة الأفكار والممارسات ومن العملية التحفيزية نظاما للاستحقاق العادل العقلاني والمنمي الحاجة للإنجاز والتميز ومن العملية التوظيفية والتكوينية معيارا لثمين النظام وتأكيد الإنتظام، طالما أن الثقافة التنظيمية- تبقى في سياق يؤكد بأن السياسات الفاعلة نتاج التكفل الفعلي بالثقافة التنظيمية- القاعدة الركينة( المشكلة- المحددة- الموجهة) لكل طرق التفكير، أمّاط السلوك وأنساق التفاعلات التنظيمية والتي تصنع الفئات الفاعلة ضمن أولوية الأولويات لتحقيق النجاح التنظيمي.

## 2- توفير البيئة التنظيمية الصحية:

في ثنای سبور غور المدلولات المفاهيمية للثقافة التنظيمية القوية أشارت التحليلات النظرية والأمبريقية إلى تعزيزها وتقديرها لاستعدادات الفئات الفاعلة وقدراتها الابتكارية والتجديدية كآلية فاعلة لترسيخ ميكانيزمات الصحة التنظيمية



الشكل رقم (04): محددات تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.

تعد قضية تنمية استعداد ومهارات الابتكار والإبداع عملية متكاملة في آلياتها ومضامينها لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفئات الفاعلة للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد كنسج جزئي وللمنظمة كإطار كلي، طالما أنها محك رئيسي ومناول تنظيمي يباط به تحقيق الفاعلية والتقدم التنظيمي في إطار يأخذ بالنظر الترابطية والتكاملية لإطاره المفاهيمي "كمنتج عملية وقدرات" لتعلن في سياقها المحلي عن الآلية التي يتم من خلالها التفكير وتوظيف تلك القدرات والمهارات بأسلوب أو نظام ومن خلال إطار مرحلي ينتهي بتقديم هذا المنتج. تتضمن بعض هذه القدرات ( درجة عالية من القدرة على التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع، المواقف والمشكلات، بجانب القدرة على خلق أفكار بدائل وإجابات) إن تعزيز وتنمية مهارات الابتكار والإبداع كقاعدة ركنية لتثمين استثمار فاعل لنسق تسيير الموارد البشرية، يقتضي توفير بيئة تنظيمية تدعم التفكير والعمل الإبداعي في خضم بلورة منحى تنظيمي يرتكز على القوالب البنائية التالية:

أ- **تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب ومناهج جديدة:** يشير تدعيم وتأکید القدرات الذاتية للتطوير والابتكار في جوهرها إلى عملية محورية ( يتطلب خلقها تنميتها وتوظيفها أن تدور الجهود حول محور يتضمن أربع عناصر رئيسية هي الفرد، البيئة، المنهج الهدف" <sup>10</sup> فتوافر سمات، صفات ومهارات فردية غير كافية للوصول إلى المنتج أو الهدف في غياب بيئة تأخذ بعين الاعتبار المرونة والديناميكية لتقنين مؤشر الجودة والحدثة خاصة من ناحية " المنهج" طالما أنها عملية تخضع للفهم المنهجي الذي يهيكل في سياقاته البنائية، رغبة تنظيمية تحرر في مضمارها الفئات الفاعلة "المبتكرة والمبدعة" من أية قيود أو إجراءات



تدحض وتعرقل في طياتها كل معالم الابتكار والإبداع والمبادأة لهذا فإن تدعيم وتأثر الحرية في التطبيق والتجربة يستدعي خلق الفروق المؤدية للإقدام والمبادرة، لتشجيع الابتكار وتثمينه كمنطق كامن يؤكد الفاعلية الفردية التي ترسخت كأداة تصورية تكشف في مضامينها أنها محصلة لإدارة نسق تسيير الموارد البشرية بشتى أساليب الخلق والإبداع <sup>11</sup>

ب- تثنين جملة من البرامج التكوينية: لتعميق الرغبة وخلق وتنمية التفكير الإبداعي كرسد الشواهد الأمبريقية- التي تراعي مقتضيات التطور للنهوض بالواقع التنظيمي- أن تأكيد فتحقيق فعاليات الأداء بات مطلب أساسي لن يتموقع بثقة وقوة دون فحص دقيق واستقصاء مكن لما لدى مواردها البشرية من مهارات ابتكارية وقدرات إبداعية كإرهاصات كافية لتعظيم الاستفادة من الامكانيات والموارد ولن يترأى ذلك إلا في ثنأى سياقات وهيكلية تنظيمية تثنى جملة من البرامج التكوينية لتعميق الرغبة، خلق وتنمية التفكير الإبداعي:

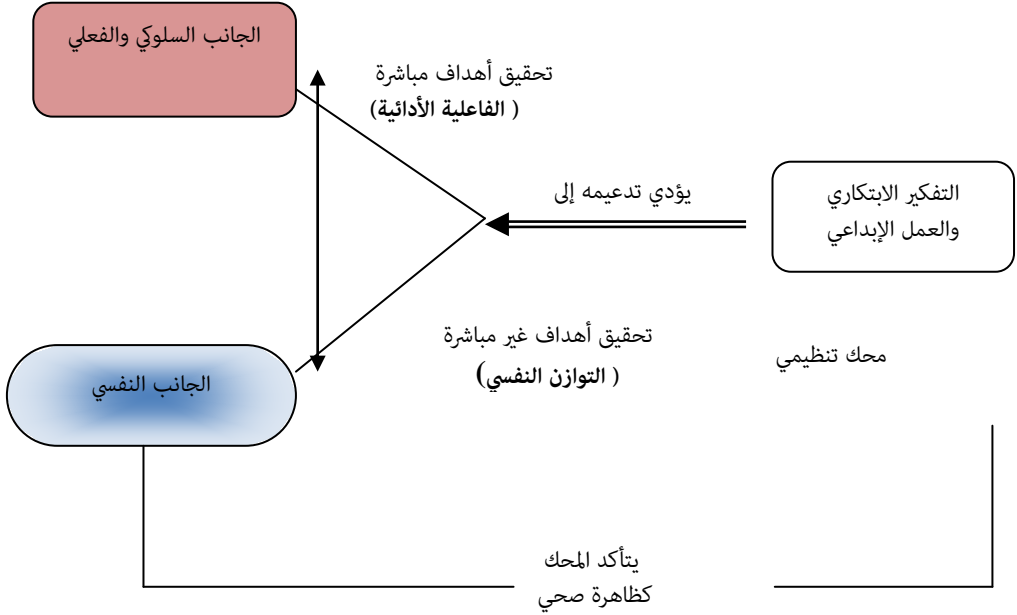
\* العمل على تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادأة وقبول التحديات  
\* تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة <sup>12</sup>

توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالإتصالات المباشرة، عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة لهذا فتثنى العملية التكوينية- كوظيفة تنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية- وتحقيقها لأهدافها المسطرة يبقى رهين فاعلية أو عدم فاعلية البرامج التكوينية وقدراتها على خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة.

#### ب- تطوير نظم تحفيزية فعالة:

لغرض تعميق الرؤية والمنظور الشمولي لأهمية تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي، أقرت التحليلات الأمبريقية وأكدت شمولية مدلولاته التي اتسعت معالمها وفاقت السياقات المباشرة التي هيكلتها ارتفاع الفعاليات الأدائية للفئات الفاعلة،

لتنمو في سياق يدحض المنحى الآلي ويثمن المنحى الإنساني بكل مكوناته، كأداة تصويرية تشكل المنطق الكامن المعزز للعلاقة بين تدعيم التفكير الابتكاري وتحقيق التوازن النفسي ( أنظر الشكل رقم 05)



لهذا تنظر المعطيات البحثية لتدعيم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي كظاهرة صحية، ينتج عن اكتشافها، تنميتها والاستفادة منها تحقيق حالة من التوازن النفسي لدى الفرد وتقليل احتمال تعرضه للضغوط النفسية والتوتر "فاكتشاف مهارة التفكير والقدرة على الإبداع وتنميتها وتوظيفها يعطي قيمة إضافية لحياة الإنسان ويساعده على الاستمتاع الأفضل لحياته"<sup>13</sup> لهذا فإن تهيئة مناخ تنظيمي آمن ومطمئن "تحقيق الأمان الوظيفي لتأكيد الاستقرار الإيجابي" للفئات الفاعلة مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف وتقديم ما لديهم من آراء وتحفيزات ومقترحات يعتبر من أهم الآليات التي تركز عليها نظم التحفيز الفعالة لكن السؤال الذي يطرح نفسه في خضم هذه السياقات: هل ستضمن المؤسسة المستقلة هذه الآليات النفسية كأداة تصويرية وتنظيمية تعزز في مضمارها الاستقرار المهني (الاجابي) للفئات الفاعلة؟ خاصة وأن أي استنزاف وإسراف في مواردها المالية قد يضعف رصانة النسق فتقل كفايتها الإنتاجية مما يحيلها للخصوصية وهل ستهيكل المنطلقات الاقتصادية- في ضوء قلة فرص العمالة- وصعوبة الظروف المعيشية، القاعدة الركيطة لتوجهات القطاع الخاص التي تدحض في ثنای سياقاته التنظيمية التي تدعم الربح الأقصى درجة كل آليات التحفيز المعنوي؟

## 3- تأكيد مداخل فاعلة لمنع وإدارة الضغوط " ضغوط العمل":

تشير المدلولات المفاهيمية لضغوطات العمل في سياقاتها التنظيمية إلى "مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد، كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية"<sup>14</sup>

لتنمخض عن هذه الآليات قوالب سلبية تكشف في طياتها عن بعض المداخل التفكيرية التي هيكلت نسق تسيير الموارد البشرية بنظرة غير عقلانية تكرست معالمها وتأكدت حيثياتها بالإنخفاض المستمر لفعاليات الأداء،

لترسخ في خضم هذه السياقات، آليات ومحددات تثمن المنحى التنظيمي كقاعدة ركنية وكمدخل فاعل لمنع وإدارة الضغوط التنظيمية<sup>15</sup> يتأكد عن حركتها وتوجهاتها سياق رشيد وعقلاني يهيكل نسق تسيير الموارد البشرية في متن تهيئة متفتحة ومتقبلة للآليات والركائز التالية:

## أ- تعظيم التوافق بين الفاعل وبيئته التنظيمية:

تعتبر المصادر التنظيمية في خضم ثلاثية مستوياتها "تنظيمية، جماعية، فردية"، أهم مسببات ضغوطات العمل والتي تكبح إمكانية التوافق مع البيئة التنظيمية فتحقيق الأهداف التنظيمية. في ثانيا تأكيد المستوى التنظيمي كمصدر للضغوطات المهنية تقف المعطيات البحثية لتكشف الستار على أهم المسببات التنظيمية التي تدحض في سياقاتها إمكانيات التكيف فالتوافق مع الواقع التنظيمي ومتطلباته.

تؤكد البنية الإدارية والتنظيمية لأية واقع مؤسسي عن ذلك البناء الاجتماعي الذي يقام بطريقة مقصودة "انطلاقاً من نية صريحة" لتحقيق أهداف محددة تترسخ وتتأكد معالمها في ثنائي تحديد الوظائف البنوية التي تفرض على الجماعات داخل الواقع التنظيمي<sup>16</sup>

لتكشف عن سياقاتها انساق الأدوار، باعتبارها الوجه الديناميكي الذي يتجلى في أماط السلوكيات التي تنفر وتربط بمقام معين وتكون متوقعة ومنتظرة من قبل أعضاء الجماعة لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تنشأ وتستدمج "الرضى الوظيفي، الاستقرار المهني الإيجابي، ارتفاع فعاليات الأداء"، كقوالب بنائية تعكس التحديد العقلاني والرشد لهذه الوظائف البنوية؛ وفي غياب هذا التحديد والتأكيد العقلاني تستدمج المعطيات الواقعية بعض المظاهر التي تقنن درجة من الإرهاق الجسماني أو النفساني<sup>17</sup>

لدى الفاعل كنتيجة لـ "غموض، تعارض، أو زيادة أعباء الدور"<sup>18</sup> وهذا ما تكشف عنه معطيات الشكل السابق وللتخفيف أو الحد من هذه الضغوطات ولغرض تحقيق التوافق بين الفاعل وبيئته وتعظيمه ركز مدخل التوافق على بعدين أساسيين، كإرهاصات مبدئية تكشف عن عقلانية العملية التحفيزية "بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية غير الرسمية التي تتوافق أو تغطي احتياجاته"، وفي موضع آخر عن رشادة العملية التوظيفية" طالما أن التوافق يتعلق بالمدى الذي تتوافق فيه مهارات وقدرات وخبرات الأفراد مع متطلبات أو توقعات المنظمة"

وفي خضم هذه التجليات توجد العديد من السياسات التي يمكن استخدامها في تعظيم لتوافق بين الفرد وبيئته ومنها:

- تبدأ عملية التوافق قبل التحاق الفرد بالعمل من خلال برامج الاستقطاب التي تساعد في تزويد المتقدم بصورة واضحة عن مهام ومزايا واشتراطات شغل الوظيفة وبالتالي إمكانية الحكم على مدى توافقها مع احتياجاته وتوقعاته
- برامج الاختبار الفعالة والتي تنجح في الكشف عن مدى امتلاك المتقدم للوظيفة القدرات والمهارات والمعرفة والخبرات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد لها
- الربط بين ميول ونزعات الأفراد وتفضيلاتهم لأبعاد معينة .
- تصميم الوظيفة أو إعادة تصميم الوظائف حيث يمكن إثراء الوظائف أو تخفيف

أعبائها أو تخفيف التناوب في ادائها أو تأكيد المشاركة في القرارات المتعلقة بها<sup>19</sup>

ب- **تثمين برامج التنمية الصحية:** يكشف تثمين برامج التنمية الصحية داخل الواقع التنظيمي عن وعي وبصيرة نفاذة لأهمية منع وإدارة الضغوط المهنية طالما أن تأكيد هذه البرامج يكشف عن الأسباب والآثار المحتملة للضغوط

تركز برامج التنمية الصحية في قوالبها ومضامينها على الحالة الصحية للفئات الفاعلة سواء كانت نفسية، جسدية وعقلية فأى نشاط قد يقوم به التنظيم يستهدف التحديد والمساعدة في منع أو علاج مشكلات أو مخاطر صحية معينة أو التغلب على عادات صحية سيئة يدخل ضمن مسمى برامج اللياقة أو التنمية الصحية<sup>20</sup>

التي تعمل على ترصين صحة أركان الواقع التنظيمي وتفعيل محتوياته في خضم المساهمة في تأكيد وتثمين الجانب الصحي "الحصول على أعضاء أصحاء" المقوم كمقوم أساسي وكأداة تصورية تنيط للفئات الفاعلة تحقيق أعلى مستويات الأداء وللواقع التنظيمي تحقيق أعلى مستويات الفاعلية وارتفاع الكفاية الإنتاجية؛ فممارسة الرياضة مثلا تعتبر أحد الوسائل المعروفة للتخلص من الضغط أو التوتر كما أن الفحص الطبي المنتظم مناسبا لإدارة الضغوط التي قد يتعرض لها الفاعل

### ثالثا : تنمية المورد البشري بين المحددات و المعوقات:

- مناقشة بحثية لواقع التنظيم الصناعي الجزائري

تجسدت أهمية تنمية الموارد البشرية في خضم التناقضات التنظيمية و الاقتصادية التي ميزت الواقع التنظيمي الجزائري ,من خلال الانتقال من مرحلة تنظيمية لأخرى , ففي إطار البحث عن آليات و الميكانيزمات المحركة لأداء و كفاية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون مراعات الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات , الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الاجتماعيين و الاقتصاديين ,

الذين أعطوا لسنق تسيير الموارد البشرية دورا طليعيا في إعادة الاستقرار و التوازن للواقع التنظيمي في إطار تثمين طرق تنظيمية و عقلانية تحدد نجاعة وظائفها الإدارية و التنفيذية كمنطق كامن خلف تنمية موارد بشرية منتجة , فاعلة و مستقرة .

وهذا ما افتقرت إليه مؤسساتنا التنظيمية من خلال نقص التاطير و تهميش الإطارات و التعين الشخصي لغير موضوعي .... و غيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية , ليتشكل لديها وعيا حقيقيا بأوضاعها تجسدت في شكل صراعات , مختلف أشكالها السوسولوجية , كفعل جماعي وهو ما كرسته الإضرابات العمالية , أو كفعل

فردى او ما يعرف بالصراع المحول كظاهرة التغيب " التي تمثل سلوكيات فردية ذات علاقة جدلية بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الصناعية " .<sup>21</sup> فهذا ما ينطبق على مرحلة التسيير الذاتي , التي باتت مليئة بالاضطرابات و الفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها و تسييرها في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة , و غياب آليات الرقابة و توجيهه وكذا انعدام التخطيط و التنظيم , الذي جسده قلة و انعدام الإطارات و سياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة أو الكفاءة , فتوظيف العمال كان اعتباطيا - أي التوظيف من أجل التوظيف -

قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفرد الجزائري " أي العمل " الأمر الذي لعب دورا هاما في إرساء مجموعة من الاختلالات التنظيمية التي عرقلت السير الحسن للعملية الانتاجية , وعملت من جهة أخرى في خضم انعدام رؤوس الأموال وظهور منافسة القطاع الخاص إلى انخفاض مؤشرات التوظيف بدا من سنة 1969 بنسبة 4.7% سنة 1973.<sup>22</sup>

ان الفحص الدقيق والاستقصاء المكين لواقع تنمية الموارد البشرية في التنظيم الجزائري يجعل الواقع البحثي يضمن منحى منهجي يجسد اهم المعوقات التي تدحض في طياتها اليات تنمية فاعلة للموارد البشرية - قبل مرحلة الاستقلالية - في سياق غياب ممارسات عقلانية للانساق السلطوية, العملية التوظيفية , التكوينية والتحفيزية ويمكن في ضوء هذه التجليات ذكر اهم معوقات تنمية المورد البشري في اطار مرحلة التسيير الذاتي:

- 01- خضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الخبرة التنظيمية
  - 02- معارضة النسق السلطوي بكل آلياته لتوجهات , طموحات و مصالح العمال
  - 03- خضوع العملية الوظيفية لمعايير اعتباطية بعيدة عن الأسس العلمية و العقلانية
  - 04- غياب العملية التكوينية الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات واليد العاملة المدربة
  - 05- انجر عن عدم تثمين العملية التكوينية نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة احداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية<sup>23</sup>
  - 06- دحض العملية التحفيزية فلقد ضل العمال يعملون دون مكافئات
- وأمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة التسيير الاشتراكي ومقتضاه أصبحت مختلف القطاعات الصناعية تنظم هيكلها المالية و الإدارية وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية , فلقد شكل الإطار التنظيمي لتعبئة العمال و إشراكهم في العملية الإنتاجية لب التسيير الاشتراكي , الذي وضع "إطارا تشريعي و تنظيميا شاملا يتعلق بأشكال السير ومراقبة المؤسسة في إطار قواعد متجانسة تنظيم مجموع الهياكل الإنتاجية "

<sup>24</sup> , أساسها كثافة رأس مال وسيادة التكنولوجيا التي تتطلب مهارات عالية وعمال مهرة , ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة و المتسارعة في أن واحد , أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية , حيث قدرت نسبتها عام 1978 ب 58% من إطارات المؤسسة , وهذا ما جسده لنا واقع تنمية الموارد البشرية في خضم فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على تسيير وتنفيذ خطة التنمية , ومرد ذلك للسياسة البيروقراطية وجهل المسؤولين و المسيرين لمهمة التأطير و بالتالي عدم اهتمامها بهذه الإطارات , مما أدى إلى عدم التحكم بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة , ومن جهة أخرى ترتب عن هذا

الوضع تشكل بؤرة من التوترات و الصراعات , تجسدت في ضوء التفرقة بين العمل اليدوي و الفكري على مستوى المؤسسة , وكذا التفرقة بين مستويات العمل المختلفة و كفاءات التنقيط للترقيات و العلاوات , ومن جهة أخرى تقلص سلم الأجور و المرتبات ففي هذا الإطار عرفت مؤسسات القطاع العام وحتى الخاص موجة من الاضطرابات , ترمي بالخصوص إلى رفع الأجور , فقدرت نسبة الإضرابات في القطاع العام سنة 1969 ب : 45.7 سنة 1980<sup>25</sup>

وبعد الوضعية التي ألت إليها المؤسسات العمومية , دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية , لإرساء سياسات جديدة وطموحة , تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة , انطلاقا من اعتبار الموارد البشرية عماد العملية التنموية في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية على اعتبار ان اهم هدف لمرحلة اعادة الهيكلة هو تنمية القدرات و الكفاءات الوطنية وذلك عن طريق :

- المكافئات الحقيقية للعمل المنتج  
- نظام التدريب و التكوين لتهيئة وتأهيل العاملين والموظفين لمسايرة التطور التكنولوجي من اجل تسهيل عقلانية التسيير ورفع من كفاءة الافراد العاملين وتحقيق مبدا الرجل المناسب في المكان المناسب

رغم هذه المحددات التي قننتها هذه المرحلة التنظيمية كآلية عقلانية لتنمية الفئات الفاعلة إلا أن الوضع التنظيمي اظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي الذي أدى إلى ضياع استقلالية المؤسسة , في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء متابعة العمال و المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة أو إجرائها بطرق غير شفافة وواضحة فهذا ما جسدهته طريقة التوظيف التي تمت وفق طرق ومقاييس غير واضحة , مما أدى إلى تفشي المحسوبية , ومن جهة أخرى فان تحديد الأجور لا يتم وفق مرد ودية العمال وفي هذا الصدد يقول "عبد اللطيف بن اشنهو : إن نظام الأجور وصعوبة الترقية قد بطا همم العمال المؤهلين و المهرة إلى درجة جعلت البعض يجهلون بان الوضع يمثل إستراتيجية حقيقية من طرف السلطة لإبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة<sup>26</sup> وبهذا يتجسد واقع تنمية الموارد البشرية في خضم طريقة التوظيف غير الموضوعية , وقلة الإطارات المسيرة

وتهميش العملية التكوينية التي جعلت فعاليات الأداء في انخفاض مستمر لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي لإعطاء المؤسسات دفع جديد , بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة , والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير التي يتسبب فيها بعض المسؤولين و العمال , وهذا في إطار الاهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من اجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة , كونها تتعامل ومنطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق

لهذا تعتبر مرحلة الاستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمن ثقافة الإبداع , الابتكار وروح المبادرة في ضوء تثنين تنمية الموارد البشرية كمنطق كامن خلف تعزيز معالم الفاعلية فالاستمرارية في الحيز الاقتصادي

رغم ذلك فقد شهد نسق تسيير الموارد البشرية تناقضات واضحة , حددتها خاصة كثرة الإضرابات , وتسريحات العمال في إطار عدم عقلانية نسق تسيير الموارد البشرية بوظائفه الإدارية و بالخصوص التنفيذية , كتأخر دفع الأجور الذي كان أهم سبب دفع إلى زيادة الإضرابات , ففي الفترة الممتدة بين 1996-1992 قد بلغ معدل ثمانية وثلاثون إضراب شهريا وهذا ما جعل السؤال التالي يطرح نفسه : ماهي المعايير والضوابط العقلانية الكفيلة بجعل نسق تسيير الموارد البشرية يحقق تنمية بشرية فاعلة ؟

فتلك المعايير تبقى مرهونة بلامح بنية العمالة في الجزائر , و الاستخدام الأمثل للطاقات و الموارد البشرية التي تتميز بها , فرغم الموجودات المختلفة المترامية عبرا كثر من ثلاثين سنة من المحاولات التنموية البطيئة في التأطير و التأهيل و الكفاءة في الأداء , إلا أنها مازالت تعاني من مظاهر التخلف وسوء الاستخدام الأمثل للموارد البشرية , الأمر الذي يجعل للمعايير و الضوابط العقلانية تحتل موقعا خاصا في المؤسسات المخصوصة التي ترمي إلى ضبط قوة الحركة العمالية وكذا السيطرة على ارتفاع الرواتب في حالة التعديل الهيكلي .

فيتقاضى العمال والموظفون أجور اعدل وأكثر ارتباطا بالإنتاج و الجهد المبذول , مما يعتبر من عوامل رفع مستوى الإنتاجية و الشعور بالمساواة وتشجيع التطوير و الإبداع , وهذا في خضم إتباع سياسة الأجر بالقطعة , ومن جهة أخرى فان التوظيف في القطاع الخاص لا يخضع لشروط ومؤهلات علمية على أساس أنها تستند في أعمالها الإنتاجية على يد عاملة غير مؤهلة , الأمر الذي يجعل نسق تسيير الموارد البشرية اقل تعقيدا وقد لا يخضع للوظائف الإدارية وما تكتسبه من أهمية في التخطيط - التوجيه و الرقابة بل حكرا على الوظائف التنفيذية التي تعتمد عليها أكثر من اجل تدعيم الربح لأقصى درجة في خضم الاستغلال المتواصل للقوى العاملة .

الهوامش والاحالات:

- 1 محمد حسن راوية, إدارة الموارد البشرية (إسكندرية: دار الجامعية, 2000),ص21.
- 2 غربي , علي - سلاطونية بلقاسم -قيرة , اسماعيل , تنمية الموارد البشرية (عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر, 2002),ص51
- 3 - نفس المرجع, ص.52
- 4 - لا يمكن الجزم من الناحية النظرية والإمبريقية أن توافر محكات محددة كفيلة بتعزيز وتثنين الفاعلية للنسق فلقد اختلفت نظرة المحللين ورواد الدراسات التنظيمية إلى الآليات والقوالب كمنطق كامن وراء تحقيق هذه الفاعلية, لهذا نحث الدراسة منحى منهجي يأخذ بعين الاعتبار المؤشرات البحثية لتتأكد في هذا المضمار تعزيز وترسيخ محكات دون أخرى, لإرهاصات تكفل فاعلية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية

( U.S.R Prentic , Wagner & John R Hollenbeck. Management organisation - 5 Hall co 1992 )p697,

6 - كشفت بعض التحليلات التنظيمية أن الثقافة ذات القيم الخاطئة والضعيفة يمكن إدراكها على مستوى الأفراد من خلال النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الإنتاجية، عدم الكفاءة والغيابات، اللامبالاة وعدم الإلتزام في حين يمكن الوقوف عليها على مستوى المؤسسات في ثنای سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ، عدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء... إلخ

jacque Orsoni-j, p.Heler . **Management Strategique**,(Librarie Vuibert ARIS 7 -(1994), p180

8 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص107

9 - (jacque orsoni-j-pHelerM),OP.CIT,p30

10 - (مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص183)

11 - أفضت تحليلات حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص73، أن مسؤولية تأكيد وتدعيم التفكير والعمل الإبداعي على مستوى الفئات الفاعلة يقتضي من المدراء الناجحين مايلي:

- فتح عن الأفكار المبدعة والخلاقة بين الأفراد واستخدامها

- استعلم عن حاجات الأفراد وتجاوب مع المحق منها ولا تنسى تحفيز الأفراد حيثما استطعت

- نظم العمل بالطريقة التي تعطي الأفراد الفرصة للتعبير عن التزامهم به

12 - (مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص193)

13 - (مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص183)

14 - نفس المرجع: ص 132.

15 - تؤكد مداخل المنع على إحكام السيطرة للتخلص والحد من كل مسبب الضغوط التنظيمية، بينما ترمي مداخل إدارة الضغوط على تقنين وتثمين برامج، آليات ووسائل تقلل من حدة هذه الضغوط من جهة وتساعد الفئات الفاعلة على التكيف والتأقلم والتوافق مع المتطلبات التنظيمية

16 - تعطي البنية الإدارية إيضاحات عديدة حول نسق تقسيم العمل وتوزيع المهام، المواقع، الأدوار والألقاب والوظائف، إضافة إلى أنها تحدد في الشكل الخطوط الهرمية وشبكات الاتصال ترسم صيغا شكلية تنظيمية للعمل وذلك من خلال تجربة المهام والمسؤوليات (ج،ب، هوغ- د، ليفيك-أ، موران: ترجمة نظير جاهل، الجماعة، السلطة والاتصال - ترجمة نظير جاهل (لبنان: مجد المؤسسة الجامعية، بدون سنة نشر)، ص143

17 - ينتج هذا الإرهاق الجسماني والنفساني نتيجة: الإحساس بالتوتر في العمل نتيجة التخوف من مستوى الأداء، إدراك درجة أقل من تقدير الذات، الشعور بالحيرة والقلق نتيجة المقارنة بين الجهد المبذول والنتائج، الاتجاه إلى سلوك بعض العادات السيئة مثل التدخين وغيرها، المعاناة في بعض الظواهر الصحية الدالة على وجود حالة صحية غير طبيعية مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليسترول.



- 18 - حدد **Thomas-Biddle** خمسة عناصر لتوضيح مفهوم الدور هذه العناصر هي:
- 1- إنتاجية الدور: وتعني السلوك الظاهر للفرد عند القيام بأداء دور معين وكل دور يؤديه الفرد ينتج عنه سلوك لفظي أو غير لفظي يمكن ملاحظته.
  - 2- متطلبات الدور: ويطلق عليها أحيانا توقعات الدور ومسؤولياته وتعني كيف يجب على الفرد تنفيذ مهام الدور ومسؤوليته، فكل دور له ومسؤوليات محددة على شاغل الدور أداؤها والوفاء بالتزاماتها .
  - 3- تقويم الدور: ويعني مدى قيام الفرد بمهام الدور ومسؤولياته بصورة مقبولة وفقا للاعتبارات الاجتماعية والثقافية السائدة في المحيط الذي يمارس فيه الدور .
  - 4- توصيف الدور: ويتعلق باتجاهات الآخرين حول ما يجب أن يكون عليه أداء الدور فكل دور له توصيف محدد يتضمن الإطار المرجعي الذي ينظر للأداء من خلاله .
  - 5- الاعتراف بالدور: ويعني أفعال الآخرين المواجهة نحو إحداث التغيير في أداء الدور كما يتضمن الاعتراف بأفعال الثواب والعقاب التي تصدر من الآخرين وتكون بمنزلة الحافز والمثبط لما ينتج عن الأداء
- Thomas-E and Biddle, Science for managers ( England Educational low Priced books Schems 1990).
- 19 - (مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص-ص160-161)
  - 20 - نفس المرجع، ص163.
  - 21 - إسماعيل قيرة - علي غربي , في سوسيولوجيا التنمية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, 2001), ص 173.
  - 22 - ( عبد اللطيف بن اشهو , التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962- 1980 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعي , 1982), ص 28.
  - 23 - ( يوسف سعدون , علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعي (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية , بدون سنة), ص 10.
  - 24- (علي غربي - اسماعيل قيرة : مرجع سابق, ص 172)
  - 25 - نفس المرجع, ص 178
  - 26 - عبد اللطيف بن اشهو , مرجع سابق, ص67.