

تصور الحاجات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أ.د. محمد الطاهر بوياية

د. عمر بولهاوش

جامعة باجي مختار - عنابة

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2

ملخص

إن أهمية الموضوع المدروس من حيث تناوله في إطار دراسة مقارنة بين قطاعين مختلفين القطاع الإنتاجي ممثلا في المؤسسة البيتروكيميائية بسكيكدة، والقطاع الخدماتي ممثلا في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة). تتجلى في كون أن القطاع الأول يتميز بثقله في المعادلة الاقتصادية الجزائرية، والثاني كمحور رئيسي للمنظومة الإدارية الجزائرية. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في موضوع تصور الحاجات الفردية بين عمال القطاعين ضمن الممارسة المتبعة في تسيير الموارد البشرية. وهذا من حيث تباين التصورات بين عمال القطاعين اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية في مختلف نشاطاتها من جهة أخرى. هاتين الناحيتين تشكلان جوهر الإشكالية المطروحة في الدراسة.

مقدمة

يمثل الجانب البشري عاملا رئيسيا في تنمية وتطور الدول وذلك بالنظر للأهمية والدور الذي يلعبه الفرد في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية والاقتصادية بمختلف أنشطتها، لهذا تحرص الدول على تنظيم وتسيير مواردها البشرية ليس باعتبارها عنصرا من عناصر الإنتاج والكفاءة التنظيمية فقط بل لكونها الرأسمال الدائم والذي تبنى عليه فعالية كل منظمة من خلال استعمالها

العقلاني لها باعتبارها إحدى أهم وسائل الإنتاج، وإضافة لكونها المنشأ الدائم لكل هذه الوسائل. ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام بهذه الموارد البشرية سواء من حيث الظروف المادية أو المعنوية للعمل أمر يتطلب من المشرفين على تسييرها التحلي بسمات قيادية وفنية عالية تسمح لهم بمعرفة حاجات الأفراد في منظماتهم ومن ثم تلبيتها، ومما لا شك فيه أن رضا الفرد في عمله يدفعه إلى العمل أكثر وأن رفع معنوياته يؤدي إلى زيادة إيجابية في إنتاجيته وهي غاية كل منظمة عصرية تسعى للحفاظ على بقائها .

إشكالية الدراسة وأهميتها

إذا كانت الدول المتطورة اقتصاديا قد أبدت بعض التحكم في مجال تسيير الموارد البشرية بفضل استثمارها لنتائج الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالفرد في عمله ، فإن دول العالم الثالث ومنها الجزائر لا تزال تفتقد لمثل هذه الدراسات الأمر الذي جعلها تتعد عن الاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية .

وإذا كان التوجه الحالي في المؤسسات الاقتصادية هو العقلنة والاهتمام أكثر بالجانب البشري (من حيث التأطير والتكوين... الخ) فإن الأمر يختلف عنه في المؤسسات الإدارية كالبلديات لا اعتبار أن هذه الأخيرة في عمومها مؤسسات مستهلكة للأموال وغير منتجة .

إن القطاع الصناعي (الإنتاجي) بصفة عامة والمؤسسة البتروكيماوية بصفة خاصة (المؤسسة محل الدراسة) ورغم أهميتها الاقتصادية فإن طبيعة السياسات التسييرية المتعاقبة عليها مرحليا جعلتها تبحث عن ميكانيزمات النجاعة التسييرية لأفرادها، من أجل تأهيل وظيفي يحقق البعدين الكمي والنوعي لمنتوجها من خلال توفير وتفعيل الإجراءات التسييرية لهؤلاء الأفراد كموارد بشرية لإشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية . وبالرغم من أن المؤسسة تعرف استقرارا نسبيا بحكم تواجدها الزمني المعترف في السوق إلا أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تخطيط عقلاني في جميع مجالاته. في حين أن التحولات والاجتماعية والسياسية التي شهدتها الجزائر والتي جسدتها برامج الحكومات المتعاقبة في إطار حركية شاملة تطلبت إشراك كل الطاقات الحية للبلاد من مؤسسات إدارية خدمتية (مؤسسات التوظيف العمومي) ومنها البلديات (محل الدراسة) . إلا أن درجة تفاعل هذه البلديات مع هذه التحولات كانت متباينة وضعيفة ديناميكيا بحكم التأثير السلبي للمنظومة القانونية والأنماط التسييرية التي تحكمها خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا من خلال العديد من المؤشرات كالنوعية السيئة للخدمات المقدمة وتزايد الطلب عليها دون إشباعها،

وتراجع المداخل البلدية وعجز ميزانياتها، إضافة إلى ضعف التأطير على مستواها مقارنة بالولايات، وبالإدارة المركزية وما لهذا الضعف في التأطير من تأثير سلبي على تسيير الأفراد العاملين في البلدية وتفهم مختلف حاجاتهم ودوافعهم واتخاذ الأساليب التحفيزية المناسبة لإشباعها .

وبناء على هذه الإشكالات التسييرية المطروحة المتعلقة بالتكفل بحاجات الأفراد المختلفة من خلال واقع الممارسة التسييرية لهؤلاء الأفراد كموارد بشرية ولما لهذه الممارسة من علاقة تأثيرية على تصوراتهم للحاجات التي يعملون على إشباعها، ومدى اختلاف هذه التصورات بين عمال القطاع الإنتاجي (المؤسسة الصناعية البيتروكيمياوية - ENIP) وعمال القطاع الخدماتي (البلدية). فإن طبيعة وخصوصيات هذا الطرح يؤدي بنا إلى التساؤلات الجوهرية التالية :

1- إلى أي مدى يوجد هناك اختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال الخدماتي في تصور الحاجات ؟

2- إلى أي مدى يوجد هناك اختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال الخدماتي في تصور واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية ؟

3 - إلى أي مدى يوجد هناك اختلاف في تصورات عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغيراتهم الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية) للحاجات من جهة، وإلى واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية من جهة أخرى.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :

- الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

- الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور واقع تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: لا يوجد هناك اختلافا في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

وتتضمن 05 فرضيات صفرية ، تتعلق كل واحدة منها بمستوى من مستويات الحاجات حسب تصنيف ماسلو.

الفرضية الثانية : لا يوجد هناك اختلافا بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة تسيير الموارد البشرية عند $\alpha = 0,05$. وتتضمن 05 فرضيات صفرية تتعلق كل واحدة منها بنشاط أساسي من نشاطات تسيير الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة : لا يوجد هناك اختلافا في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية عند $\alpha = 0,05$. وتتضمن 04 فرضيات صفرية تتعلق كل واحدة منها بمتغير أساسي من المتغيرات الشخصية الأربعة (السن ، المستوى التعليمي، الأقدمية ، الحالة العائلية)

الفرضية الرابعة : لا يوجد هناك اختلافا في تصور واقع تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية عند $\alpha = 0,05$. وتتضمن 04 فرضيات صفرية تتعلق كل واحدة منها بمتغير أساسي من المتغيرات الشخصية الأربعة (السن ، المستوى التعليمي، الأقدمية ، الحالة العائلية)

الخلفية النظرية

1 - التصور الاجتماعي : تعددت مفاهيم التصور واختلفت باختلاف العلماء والباحثين ، لكن أكدت أغلبيتها على أن التصور منتج لعملية تفاعل بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي ، فهناك من اعتبر التصور كمصطلح فلسفي ، وهناك من اعتبره مجرد تخيل ومنهم من اعترف بإجرائية وعملية التصور . انطلاقا من تناولاته المختلفة من طرف **Durkheim** (1) ، وصولا إلى استخداماته الحديثة من طرف **Moscovici** منذ سنة 1961 (2).

أ . أبعاد التصور الاجتماعي :

يرى كايس kaes (R) أن التصور هو: " الكيفية التي يصنع بها الشخص موضوع معين دو دلالة نفسية وثقافية" (3). وقد حدد كايس(ثلاثة أبعاد للتصور في سياقها النفسي، الاجتماعي والثقافي التي تظهر وتتطور فيه وهذه الأبعاد كالتالي (4) :

- البعد الأول: التصور هو عملية بناء واقع من طرف الفرد، وهو نشاط نفسي كونه يركز على عدد من الإدراكات المتكررة في بناء جملة من المعلومات موضوعها الواقع .

- البعد الثاني : يتكون من شرطين :

التصور كمنتوج ثقافي ظاهر تاريخيا، حيث تسجل التصورات في سياق تاريخي محدد والتصور كمنتوج ثقافي معبر عنه اجتماعيا

- البعد الثالث: التصور كعلاقة اجتماعية للفرد مع عنصر من محيطه الثقافي، أي أن الفرد يتصور فكرة حول موضوع ما في علاقة تفاعل، هذه التفاعلات هي التي تربطه بمجتمعه كما أنها تمكنه من الاحتفاظ ببعض عناصر الموضوع المتصور .

ب - وظائفه:

يشمل التصور على أربع وظائف أساسية هي :

- الوظائف المعرفية:

تسمح هذه الوظائف على شرح الواقع وفهمه، فحسب Moscovici فإنها تساعد أو تمكن الأفراد من اكتساب المعارف وإدماجها في إطار مفهوم ومنسجم ومنسق مع نشاطهم المعرفي ومع قيمهم التي يؤمنون بها .

- الوظائف الشخصية (الهوية) :

تقوم التصورات بتحديد الهوية الاجتماعية، وتسمح بالحفاظ على خصوصيات الجماعات كما أنها تساعد على تمركزهم في الحقل الاجتماعي.

- الوظائف التوجيهية:

تتمثل هذه الوظيفة في توجيه السلوكات والممارسات، فعملية التعرف المسبق للواقع والمتمثل في التصورات الاجتماعية، يعتبر كموجة أو كدليل لنشاطنا، وينتج عنه عدة عوامل أساسية .

- الوظائف التبريرية :

هي تبرير المواقف والسلوكات، فهي تتدخل قبل أي عمل أو فعل، كما تتدخل بعد الفعل أو العملية حتى تسمح للعميل أن يشرح مواقفه في الوضعية أو اتجاه الآخرين .

2- الحوافز والحاجات في المؤسسة (أهميتها والعوامل المؤثرة عليها)

2 - 1 . الحوافز، أنواعها:

إن تحقيق وإشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث ومؤثر خارجي يدفع الفرد إلى التحرك ومن الضروري أن تهتم المؤسسة باستخدام المؤثرات المختلفة لتحفيز الأفراد العاملين فيها على مزيد من الإنتاج، لأن استخدامها لوسائل التحفيز لا يؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضا إلى رضا وسعادة الفرد العامل. ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

أ - الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية مثيرات تعمل على إشباع حاجات الفرد الأولية كالأكل و الشرب إلى غيرها من الحاجات الفيزيولوجية الأخرى، سواء الحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلا .

ب - الحوافز المعنوية: وتعمل في معظمها على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، ولا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا تتحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية، ونميز في الحوافز اتجاهين إيجابي وسلبي:

- الحوافز الإيجابية : وتعتبر عن عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والمكافآت والامتيازات المختلفة التي تمنح للفرد في حالة قيامه بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية (5) .

- الحوافز السلبية: وتعتبر عن عملية تدعيم سلبي للسلوك غير المرغوب من أجل دفع الفرد إلى الكف عن بعض عاداته وعن بعض سلوكه غير المرغوبة و التخلص منها مثل سلوك التباطؤ في العمل وكثرة العيابات وعدم إبداء الاهتمام الكافي بالعمل والإنتاج (6) .

2-2 - أهمية الحاجات في المؤسسة والعوامل المؤثرة عليها :

أ - أهمية الحاجات: سنركز في استعراضنا لأهمية الحاجات انطلاقا من البعد الإستراتيجي الذي تحتويه العلاقة التفاعلية بين حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة، والتي تحددها إستراتيجية (رابح/رابح)، (Gagnant/Gagnant)(7)، والتي تهدف بصفة عامة إلى خلق توازن بين الحاجات الفردية وحاجات المؤسسة، وبالتالي حاجات الزبائن .

استجابات المؤسسة	الحاجات الفردية
إطار العمل، التنظيم، طرق العمل وتنظيم الوقت.	الحاجات الفيزيولوجية
المحافظة على منصب العمل، مستوى الدخل، الإعلام بما يجري، وضوح قواعد العمل.	الحاجة إلى الأمن
الاتصال الداخلي والخارجي، التنظيم العلاقات التفاعلية	الحاجة إلى الانتماء
تحمل المسؤولية، التعويض، التنظيم التحفيز المستمر.	الحاجة إلى الاعتراف والتقدير
وضوح المسار المهني، التدرج والترقية في مختلف الوظائف، التكوين.	الحاجة إلى تحقيق الذات

ب - العوامل المؤثرة على حاجات الأفراد : سنلخص أهم العوامل التي تؤثر على حاجات الأفراد وهي كما يلي:

- النشاط داخل وخارج أماكن العمل: بالنسبة لفئة قليلة من الأفراد قد تشبع حاجتهم المادية والاجتماعية والذاتية تماما خارج أماكن العمل. وبالنسبة لفئة أكبر من الأفراد قد تكون حاجاتهم الاجتماعية والذاتية مشبعة خارج أماكن عملهم ولكنهم يعملون للحصول على الأجر لإشباع حاجاتهم المادية، فبالنسبة لهؤلاء الأفراد لا يعتبر العمل رغبة في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق غاية (8) .

- مستوى الطموح: والمقصود به هو الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه لنفسه ،حسب مستوى طموحه ، حيث أن نجاح الفرد في تحقيق أهدافه الحالية يدفعه إلى طموح أعلى لتحقيق مزيد أكبر من الأهداف (9) .

- الجماعة التي ينتمي إليها: يتوقف مستوى طموح الفرد على نوع الجماعة التي ينتمي إليها أو التي يهدف إلى الانتماء إليها

- الجنس: إن حاجات النساء تختلف عن حاجات الرجال، لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار حين وضع سياساتها المستقبلية في مختلف جوانب التسيير (الإشراف، التنظيم، العلاقات الاجتماعية... الخ)

- حضارة البيئة : إن لمستوى حضارة البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد تأثيرا كبيرا على آماله وطموحاته وحاجاته، فلا بد من دراسة مختلف القيم التي يكتسبها الفرد من البيئة التي ينتمي إليها حتى يمكن تحديد نوعية الحاجات اللازم تحقيقها لدفعه للعمل أكثر.

- عامل الزمن: إن جميع العوامل التي لها تأثير على الكفاية الإنتاجية للأفراد تتأثر بعامل الزمن فحاجات الأفراد تتغير بتغير الظروف الاقتصادية العامة في فترات مختلفة.

3 . سياسات تسيير الموارد البشرية :

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي من المنظومة التسييرية لمؤسساتنا، حيث تطور كمفهوم ممارس من خلال توسع أنشطته لتستقل هذه الأخيرة كإدارة كاملة للموارد البشرية، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها، وتطوير المهارات والكفاءات لأفرادها والعمل على اعتماد نظم التحفيز التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات لدى أفرادها بمستويات عالية. وتتوقف مدى نجاعة كل نشاط من هذه النشاطات على طبيعة السياسات التسييرية لها.

3 . 1 . نماذج تسيير الموارد البشرية:

. النماذج التقليدية في تسيير الموارد البشرية .

إن أساليب التسيير التقليدية كانت تتطرق في استغلال الأفراد على أساس قوة عضلاتهم أو كفاءاتهم اليدوية أو حسن تدبيرهم (تفكيرهم)، وليس على أساس أفراد بجميع مؤهلاتهم ومتطلباتهم وخصوصيات نفسياتهم (10) .

أ - الأسلوب الأوتوقراطي في تسيير الموارد البشرية :

إن صغر حجم المؤسسات في البدايات الأولى للثورة الصناعية (بالنظر إلى عدد الأفراد العاملين بها) أدى إلى عدم ظهور مصلحة للمستخدمين تكون منظمة ومتميزة عن المصالح الأخرى. وقد كانت هذه المصلحة تشمل مجالات التوظيف، الأجرة، التسريح، التأديب. وتسييرها كنشاطات إدارية فقط .

ب - الأسلوب البيروقراطي في تسيير الموارد البشرية :

ويعتمد على التسيير العلمي للمؤسسات أو التاييلورية (Taylorisme) حيث قام تاييلور بإعادة هيكلة العمل داخل المصانع، وقام بتقسيم نوعي للعمل، فالقيادة (الإدارة) تقوم بعمليات التنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة أما العمال فمهمتهم التنفيذ فقط، أي أن " العمال ليسوا هنا من أجل التفكير، هناك آخرون يقومون بذلك (11) .

ولقد أنطلق تاييلور في دراساته في إضفاء البعد العلمي في تسيير المؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية المتمثلة في: مبدأ تقسيم العمل، مبدأ الفعالية، مبدأ الرشادة، مبدأ المركزية، مبدأ التخصص والمبدأ الاقتصادي .

ج - الأسلوب الديمقراطي(النظرة الاجتماعية) في تسيير الموارد البشرية :

وقد كان هذا الأسلوب معتمدا في سياق ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تركز على النظرة الاجتماعية في تسيير الأفراد، حيث يؤكد إلتون مايو رائد الأسلوب على أن مرد ودية العامل ورضاهم في العمل لا يمكن أن يفسر فقط بالحوافز المادية، فالعامل يحفز بصفة خاصة في مناخ تنمو فيه علاقات اجتماعية يمكن أن تحقق من خلالها رغبته كعضو في هذه الجماعة (التنظيم غير الرسمي)، والذي يعتبرها كمرجع انتمائه (12) .

2 - النماذج الحديثة في تسيير الموارد البشرية :

رغم التطور النسبي الذي أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أفكار "مايو" وكذا مبادئ المدرسة السلوكية (النفسية) فإن تسيير الموارد البشرية لم يرقى إلى درجة إرضاء العمال خاصة مع تزايد الحركات العمالية والنقابية، وعلى أنقاض ذلك برزت العديد من النماذج الجديدة في التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة .

أ - نموذج تنمية الموارد البشرية :

ويطلق على هذا النموذج بـ" الاتجاهات الحديثة في الإدارة " حيث لا يضع هذا النموذج افتراضات مسبقة على الإنسان كما فعلت قبله النظريات السابقة، ومحوره ليس الإنتاجية وحدها ولا الفرد العامل وحده وإنما الاثنان معا ، أي أنه يعطي كلا العنصرين قدرا متساويا من الاهتمام ويحاول أن يحقق أهداف الفرد من خلال العمل من جهة وتحقيق مصالح المنظمة عن طريق تحقيق أهداف الفرد من جهة أخرى.

إن نموذج تنمية الموارد البشرية لا يقدم أسلوباً معيناً في التسيير وإنما مواقف مبدئية مدعمة بالكثير من الدراسات الميدانية والتي مفادها أن العنصر البشري هو أهم موارد المنظمات، وأن المنظمة الناجحة هي التي على ضوء تشخيصها العلمي للواقع تتخذ السياسات الإدارية التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من هذه الموارد.

ب : نظرية الأنساق وتطبيقها في تسيير الموارد البشرية :

تنطلق هذه النظرية من كون إدارة الموارد البشرية هي إدارة استشارية ومساعدة لباقي إدارات المنظمة، لذلك فإن كل ما تقوم به لا ينعكس أثره عليها كإدارة بقدر ما ينعكس على الإدارات الأخرى، وهذا هو السبب الذي يفسر و يؤكد أهمية النظر إلى هذه الإدارة من خلال منهج النظم (Systeme) (13) .

3 . 2 . سياسات تسيير الموارد البشرية:

إن مفهوم "سياسات تسيير الموارد البشرية " يعبر عادة عن مجموعة التصرفات والأهداف التي تنشدها قيادة أي منظمة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها وخلق مناخ عمل مرضي ومحفز لها (14) . وسنتعرض في ما يلي إلى أهم هذه السياسات:

أ . سياسة التخطيط:

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستعمال الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهذا يعني وجود استراتيجيات متعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، فقد يرجع فشل أية منظمة في تحقيق أهدافها إلى نقص الكفاءات أو نوع معين من اليد العاملة وهذا ما يضيف أهمية إضافية إلى تخطيط و تنمية الأفراد وبصفة عامة فإن التخطيط الطويل المدى والتسيير التوقعي للموارد البشرية يحققان ما يلي :

- التوفير المستقبلي للكفاءات المتدربة .
- التحليل والمتابعة لتكلفة استخدام الموارد البشرية والمزايا الناتجة عن استخدامها .
- دراسة وتحليل الأماكن الشاغرة الحالية والمستقبلية.
- التوزيع العادل للمستخدمين على مختلف جميع أقسام المنظمة.

إن عملية التخطيط لتوظيف الفرد، يجب أن تكون في سياق المراحل الأساسية لسياسة التخطيط والمتمثلة في (15): تحديد أهداف التنظيم - تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية - حصر الموارد البشرية الحالية في المنظمة - تشخيص الفائض

أو العجز من الموارد البشرية - إنجاز برامج الموارد البشرية من تحديد إجراءات التسوية اللازمة أو إضافة موارد بشرية جديدة أو التخلص من الموارد الزائدة .

ب . سياسة التوظيف :

إن المنظمة لا تستأجر خدمات أي عامل إلا إذا شعرت أن إسهاماته داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له (16). وبناء عليه فإن سياسة التوظيف تحتوي على كل النشاطات المرتبطة بالتقديرات والتوقعات في مجال المستخدمين ابتداء من عملية استقطاب هؤلاء المستخدمين واختيارهم إلى عملية استقبالهم وإدماجهم في مناصب عملهم .

وتعتمد سياسة التوظيف أساسا في استقطاب مستخدميها على عملية الاختيار. ونميز فيها نمطين (17) :

- النمط الأول : نقوم بالتمييز بين الأفراد اللذين تتوفر فيهم شروط العمل والأفراد اللذين لا تتوفر فيهم هذه الشروط ، حيث هذه الطريقة تفترض وجود حد أدنى من الشروط ومن يقع تحت هذا الحد يعتبر مرفوض لأنه يشكل عبء على المؤسسة .

- النمط الثاني : نقوم من خلال هذا النمط بترتيب الأفراد المترشحين من حيث درجة الملائمة للمنصب المعني بطريقة تنازلية حيث يرتب الأفراد الأكثر ملائمة تنازليا حتى الوصول إلى الأفراد الأقل ملائمة .

ج . سياسة الأجور و الحوافز :

- سياسة الأجور :

تعني سياسة الأجور كل أشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية، وعلى ذلك تتضمن الأجور الأجر بالساعة وبالأسبوع للعمال الصناعيين أو المرتبات الشهرية للعمال الموظفين والمسيرين، أو الأجور مضافا إليها أية امتيازات ومكافآت للمديرين (18) . وتبقى رغبة الإدارة في تحقيق عدالة ومساواة بين العاملين في مجال الأجور تظهر من خلال مكافأة الجهود المتمثلة في الإنتاج بنفس الأجر.

- سياسة الحوافز :

يتطلب من أجل سياسة فعلة لنظام الحوافز ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المهارات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى، بمعنى أن وضع نظام الحوافز يجب أن يؤدي إلى زيادة الدافعية عند العمال في عملهم. ويجب أن يكون هادفاً ويتوافق مع طبيعة الحاجات المختلفة التي يسعون إلى إشباعها داخل المنظمة.

د . سياسة التقييم والترقية :

- سياسة التقييم : تعبر سياسة التقييم بالمؤسسة في مجملها عن مجموعة الطرق المستخدمة في معرفة مدى إنجاز الأفراد للأعمال الموكلة إليهم وفقاً لما ينبغي أن تؤدي عليه. حيث تسعى هذه السياسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي:

- خلق الدافعية للأفراد وهذا من خلال خلق فيهم روح المسؤولية وزيادة الثقة لديهم في تحقيق الأهداف الخاصة وأهداف المنظمة .

- المساعدة على اتخاذ القرارات وهذا من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في أداء الفرد واتخاذ أي قرار فيما يخص الترقية، النقل، التسريح، تعديل الأجور وتنمية الإمكانيات و قدرات العامل عن طريق التكوين.

- المساهمة في تنمية الأفراد: وهذا عن طريق توفر عدة جوانب كمعايير الأداء والمعلومات عن نتائج الأداء.

- سياسة الترقية:

تعتبر الترقية حافزاً أساسياً للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه، حيث تفتخر بعض المنظمات بتوفيرها فرص الترقية للأفراد، وهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد بالسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة تحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل. والترقية قد تتم وفقاً للأقدمية أين يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته حيث تعطى الأولوية للقادمي، أو تتم وفقاً للكفاءة حيث يرقى الفرد الذي له قدرات متميزة ومردودية أكبر مقارنة بزملائه .

ومهما كانت الطريقة المتبعة فإنهما يخضعان لمبدأ تقييم الأداء والذي يهدف إلى (19):

- تشجيع الزيادة في مردودية العمل والتي تنجم عن المساعدة المهنية من قبل المسيرين.

- الاعتراف بإسهامات وإنجازات العمال والتي ساهمت في إنجاح المؤسسة .

- تأكيد العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر .

هـ . سياسة التكوين :

إن سياسة التكوين تعبر عن اهتمام الإدارة بتنمية وتحسين مستوى جميع عمالها من أجل فاعلية أكثر في تأدية مهامهم الحالية وتحضيراً لتأدية مهام ومسؤوليات أعلى بأجر أحسن. ويقصد بعملية التكوين " تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى ويقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع جودة إنتاجه وارتفاع مستواه، مع المحافظة على صحته النفسية والجسمية " (20) .

ويعتبر التكوين أحد الوسائل التي تستعملها المنظمات لمواجهة التغييرات الأنية أو المتوقعة والتي تهدد فعاليتها ومردوديتها عن طريق جعل الأفراد يتحملون بكفاءة مسؤوليتهم الحالية أو المستقبلية من خلال إحداث تغييرات مستمرة في معارفهم ومهاراتهم وطرق أدائهم. وتهدف سياسة التكوين بصفة عامة إلى :

- الاهتمام بالتطور العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين من العمل، وذلك عن طريق تكوين مهني وفني عالي .

- تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والاعتزاز به وزيادة تقدير العامل لعمله فالرضي الذي يظهر عليه عند إتقان عمله يولد لديه الشعور بفائدته وقيمته في المجتمع ككل .

- الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي من اليد العاملة والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

- تنمية القدرات والمهارات والمعارف الفردية وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة في أدائهم .

ومن هنا تصبح عملية التكوين في حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر، ولعل الحاجة إلى برامج التكوين في الدول النامية تزداد ضرورتها وبالتالي تستطيع هذه الدول أن تسد العجز في مواردها البشرية المكونة من ناحية وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى .

المعالجة الميدانية للموضوع

من أجل دراسة هذا الموضوع وإمكانية التحكم فيه ميدانيا ثم إتباع الإجراءات الميدانية التالية :

أولا . مجتمع الدراسة واختيار العينة :

1 . عينة مؤسسة البيتروكيميا (ENIP) :

. تم اللجوء إلى اختيار نيابة مديرية الإنتاج كمكان لإجراء الدراسة حيث يتوزع عمالها الدائمون بمختلف فئاتهم المهنية، المقدر عددهم بـ 564 على 5 وحدات إنتاجية.

. تم اختيار فئة عمال التحكم كعينة دراسة لمدى تمثيل هذه الفئة في مديرية الإنتاج وعلاقتها المباشرة بالعمل الإنتاجي وما له من دلالة حسب موضوع الدراسة، حيث تم اعتماد نسبة 40 % كنسبة ممثلة للاختيار من كل وحدة ، وهذا بطريقة عشوائية بالاعتماد على جدول الأرقام العشوائية. ويتوزع أفراد عينة البحث على مختلف الوحدات كما يلي :

%	عدد أفراد العينة	مجموع عمال التحكم	الوحدة
40	42	104	P1
//	26	64	P2
//	55	138	P3
//	31	78	P4
//	31	77	P5
//	185	461	المجموع

2 . عينة البلدية :

تم اختيار عينة البلدية بطريقة قصديه من أربع فئات للعمال يشغلون مناصب إدارية دائمة (طبيعة العمل إداري) يتوزعون على مختلف الفروع الإدارية للبلدية، حيث تم استبعاد العمال المؤقتين والعمال من جنس الإناث (لتوفير تكافؤ متغير الجنس لدى عيني المؤسساتين)، وتم اللجوء إلى هذه الفئات من العمال نظرا لدلالة الخدمة الإدارية التي يقدمونها وتأثير طبيعتها في تصوراتهم نحو متغيري الدراسة (الحاجات - تسيير الموارد البشرية). ويتوزع أفراد عينة البحث حسب فئاتهم المهنية كما يلي:

%	عدد أفراد العينة	العدد الإجمالي	الفئة
---	------------------	----------------	-------

82,35	28	34	ملحق إداري
100	47	47	كاتب إداري
94,54	52	55	عون إداري
100	46	46	عون مكتب
95,05	137	182	المجموع

لم يتم تطبيق استمارتي الدراسة على بعض أفراد مجتمع الفئات الأربعة نظرا لوجودهم في ظروف مستقرة.

ثانيا - وسائل جمع البيانات

ثم تصميم استمارتين استبيانين، تتكون كل استمارة من خمسة محاور تمثل الأبعاد الأساسية للمتغيرين الأساسيين لموضوع الدراسة (الحاجات، تسيير الموارد البشرية).

وتم صياغة هاتين الاستمارتين نهائيا (بعد عرضهما على مجموعة من المحكمين) حسب الدلالة التصورية لكل بند من بنود الاستمارتين، وهذا لمعرفة الاختلاف الموجود في التصور بين عمال القطاعين اتجاه كل بعد من أبعاد الاستمارتين. وتتوزع بنود كل استمارة بحثية كما يلي :

1 - استمارة تصور الحاجات: تتعلق هذه الاستمارة بمعرفة تصور العمال في كلتا مؤسستي الدراسة للحاجات الإنسانية. حيث تم بناءها حسب مستويات هرم الحاجات لـ"ماسلو " بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتتكون الاستمارة من 05 محاور تمثل المستويات الخمسة للحاجات ويحتوي كل محور على 07 بنود. وتتوزع هذه البنود حسب كل محور كما يلي:

رقم المحور	المحور	أرقام البنود	المجموع
الأول	الحاجات المادية	07 - 13 - 18 - 24 - 26 - 31 - 35	07
الثاني	الحاجة إلى الأمن	04 - 05 - 11 - 19 - 22 - 27 - 33	07
الثالث	الحاجة إلى الانتماء	01 - 02 - 08 - 12 - 17 - 23 - 28	07
الرابع	الحاجة إلى التقدير	06 - 10 - 14 - 16 - 20 - 29 - 30	07
الخام		03 - 09 - 15 - 21 - 25 - 32 - 34	07

س	الحاجة إلى تحقيق الذات	المجموع
35	2 . استثمارة تصور واقع تسيير الموارد البشرية:	
	تتعلق هذه الاستثمارة بمعرفة تصور عمال مؤسستي الدراسة لواقع تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسستين اللتين يعملون بها، وقد تم بناء هذه الاستثمارة حسب النشاطات الرئيسية لتسيير الموارد البشرية والتي لها علاقة مباشرة بتسيير المسار المهني للعمال في مختلف جوانبه ومراحلها. وقد تم تطبيقها بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين. وتتكون الاستثمارة من 39 بندا موزعة على 05 محاور أساسية تمثل المجالات الكبرى التي تنشط في إطارها تسيير الموارد البشرية. وتتوزع هذه البنود حسب كل محور كما يلي :	
	رقم المحور	أرقام البنود
الأول	الاختيار والتوظيف	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8
الثاني	التقييم	9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15
الثالث	الترقية	16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22
الرابع	التكوين	23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30
		31 -
الخامس	الحوافز	32 - 33 - 34 - 35 - 36 - 37 - 38 - 39
		المجموع
	/	39

استغرقت الدراسة الميدانية حدود ثلاثة أشهر خلال السنة الجامعية 05/04 ، وهذا انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية لها، حيث تم اللجوء إلى اختبار مدى ثبات استثمارتي الدراسة بإتباع طريقة " إعادة تطبيق الاختبار " وتم التأكد من ثلاث الاستثمارتين من خلال التأكد الإحصائي من ارتباط درجات التطبيقين للاستمارتين .

ثالثا - تم إتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على جمع البيانات المتحصل عليها من تطبيق استثمارتي الدراسة تطبيقا نهائيا، وتبويب هذه البيانات حسب كل استثمارة، من خلال تبويبها حسب المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية) وحسب كل بند من بنود الاستثمارة ومنه حسب كل محور من محاورها.

رابعا - تم تطبيق مقياس ك² لمعرفة دلالة الفروق لنتائج تطبيق كل استثمارة بين أفراد العينتين. وكانت نتائج التطبيق حسب كل فرضية صفرية كمايلي :

الفرضيات العامة	الفرضيات الصفرية	ك ² التجريبية	ك ² الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	النتيجة البحثية
-----------------	------------------	--------------------------	-------------------------	---------------	-------------	-----------------

رقم 01	124,96	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 02	24,12	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 03	104,05	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 04	02,08	05,99	0,05	02	تحققت
رقم 05	43,90	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 06	04,79	05,99	0,05	02	تحققت
رقم 07	122,13	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 08	191,96	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 09	557,31	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 10	487,38	05,99	0,05	02	لم تتحقق
رقم 11	132,59	12,59	0,05	06	لم تتحقق
رقم 12	421,20	09,48	0,05	04	لم تتحقق
رقم 13	164,54	09,48	0,05	04	لم تتحقق
رقم 14	108,01	12,59	0,05	06	لم تتحقق
رقم 15	81	12,59	0,05	06	لم تتحقق
رقم 16	197,04	09,48	0,05	04	لم تتحقق
رقم 17	226,66	09,48	0,05	04	لم تتحقق
رقم 18	244,41	12,59	0,05	06	لم تتحقق

من خلال اختبار الفرضيات الأربعة، انطلاقا من اختبار الفرضية الصفرية لكل منها بتطبيق المقياس الإحصائي كا 2 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم تحقق الفرضية الأولى: انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية التي أثبتت عدم تحقق (04) فرضيات صفرية من مجموع (05) فرضيات صفرية، أي تحقق فرضية صفرية واحدة متعلقة بتصور الحاجة إلى التقدير. وبحكم عدم تحقق أغلبية الفرضيات الصفرية فإن الفرضية الأولى التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور الحاجات الفردية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي لم تتحقق .

- عدم تحقق الفرضية الثانية : انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت عدم تحقق (04) فرضيات صفرية من مجموع (05) فرضيات صفرية، أي تحقق فرضية صفرية واحدة والمتعلقة بتصور سياسة الاختيار والتوظيف. وبحكم عدم تحقق أغلبية الفرضيات الصفرية فإن الفرضية الثانية التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي لم تتحقق .

. عدم تحقق الفرضية الثالثة: انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت عدم تحقق جميع الفرضيات الصفرية الخمسة، فإن الفرضية الثالثة التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور الحاجات الفردية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية لم تتحقق.

. عدم تحقق الفرضية الرابعة: انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت عدم تحقق جميع الفرضيات الصفرية الخمسة، فإن الفرضية الرابعة التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية لم تتحقق .

وتبقى النتائج البحثية المتوصل إليها والتي أثبتت وجود اختلاف في التصور بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي اتجاه الحاجات الفردية من جهة، واتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى. يفتح المجال لتناولات بحثية أعمق وأدق في موضوع تسيير الموارد البشرية حسب أبعاد سيكوتنظيمية أخرى .

الاقتراحات والتوصيات :

إن دلالة النتائج المتوصل إليها من خلال نتائج اختبار الفرضيات الصفرية المطروحة في جانب من جوانب التصور للمتغيرين الأساسيين في الدراسة (الحاجات، تسيير الموارد البشرية) تجعلنا أمام ضرورة اقتراح مجموعة إجراءات تسييرية كإجابة مؤسساتية لحاجات العمال في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية، وهذا حسب خصوصية كل قطاع، وبناء على دلالة النتائج المتباينة بين القطاعين. ونقدمها حسب كل جانب تسييري لكل قطاع كما يلي :

أولا : القطاع الإنتاجي (المؤسسة البتروكيمياوية) :

1 . سياسة الاختيار والتوظيف، من خلال:

أ . الاعتماد على سياسة توظيفية هادفة انطلاقا من التخطيط لتوازن احتياجات مختلف أقسام المؤسسة، وبناءا على طلبات مسؤولي هذه الأقسام. وهذا لتفادي النظرة التنظيمية السلبية من طرف العمال اتجاه توجه سياسة التوظيف لقسم على حساب قسم آخر (حيث أثبت بحثيا غياب هذا البعد في عملية التوظيف).

ب . إتباع إجراءات التوظيف تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وأهمية إشراك المشرفين في عملية اتخاذ قرار تعيين الأفراد الجدد نظرا لما يتمتعون به من خبرة إشرافية .

ج - وضع مخطط متابعة للعمال الجدد أثناء فترة تربص من مرحلة اختيارهم إلى غاية إدماجهم في مناصب عملهم نفسيا ومهنيا.

2 - سياسة التقييم، من خلال:

أ - دعم سياسة مقارنة نتائج تقييم الأفراد بين مختلف الأقسام وهو جانب تسييري إيجابي لخلق منافسة أدائية أكثر بين العمال، لإشباع حاجات لديهم ذات مستويات أكبر .

ب - بناء نظام التقييم وفق قواعد واضحة وشفافة تراعى فيها مستويات الطموح للأفراد المرتبط بمستوى أدائهم، وما يقابله من درجة التقييم تسمح بإشباع حاجات أكثر.

ج - خلق قنوات إعلامية داخل المؤسسة تسمح بوضع مرجع تقييمي لمستوى أداء الأفراد

3 - سياسة الترقية، من خلال:

أ - دعم إجراءات الترقية المتبعة خاصة فيما يتعلق باعتماد معايير الكفاءة المهنية الواجب توفرها في العمال، وإشراك جميع الرؤساء المباشرين في اتخاذ قرار الترقية.

ب - وضع سياسة إعلامية واضحة تسمح للعمال بالإطلاع على أسس الترقية المعتمدة. وهو ما يعزز إشباع الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء لديهم.

4 - سياسة التكوين، من خلال :

أ - دعم سياسة إعداد العمال الجدد قبل الالتحاق بمناصب عملهم من خلال استقبال هؤلاء العمال إلى غاية إدماجهم من أجل تكيف أحسن مع مناصب عملهم.

ب - وضع مخططات تكوينية تلمس جميع الفئات المهنية حسب الاحتياجات التكوينية لديهم بطريقة واضحة وعادلة (وجد بحثيا تكوين أفراد لا يستحقون هذا التكوين).

5 - سياسة الحوافز : من خلال :

أ - دعم نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة ، والذي يشكل إطارا إيجابيا لدى أغلبية عمالها مقارنة بعمال القطاع الخدماتي (البلدية) مع ضرورة تفعيل

بعض جوانب هذه السياسة التحفيزية مع فئة معتبرة من العمال (وجود تصور غير مرضي لديهم) .

ب . الاعتماد على نظام حوافز يأخذ بعين الاعتبار مجموعة الامتيازات الاجتماعية التي يبحث عنها العمال بدرجات متفاوتة (تصنيف العمال حسب أولويات الحاجات لديهم) .

ج . تقديم الدعم التحفيزي بدرجة أكبر اتجاه العمال اللذين يبذلون مجهودات أكبر في العمل من أجل تعزيز السلوك الإنتاجي المرغوب فيه لديهم .

ثانيا . القطاع الخدماتي (البلدية):

1- سياسة الاختيار والتوظيف، من خلال:

أ . ترشيد سياسة التوظيف: وهذا بدعم عملية توظيف الإطارات المشرف على العمال، أي ضرورة الرفع من نسبة التأطير في هذا القطاع الحي وفقا لمتطلبات تخصص مناصب تسيير العمال .

ب . ضرورة مراجعة سياسة التوظيف المتبعة من طرف البلدية ، بإتباع الإجراءات التوظيفية التي تعبر عن تواف الرغبة للعمال الجدد مع المناصب التي وظفوا فيها. وضرورة إشراك المسؤولين المباشرين في اتخاذ قرار التوظيف.

ج . الاختيار العقلاني للعمال حسب طموحاتهم ومتطلبات مناصب العمل وهذا لتفادي حالة اللارضى عن هذه المناصب وما يترتب عنها من تشييط لمختلف حاجاتهم الفردية مع تدعيم الإدارة البلدية بكفاءات تتوافق مع طبيعة الخدمات المقدمة على مستواها.

2 . سياسة التقييم، من خلال:

أ . إتباع نظام تقييم للعمال وفق قواعد واضحة وشفافة وموضوعية تراعى فيها انتظارات العمال من نتائج تقييمهم لمستوى أدائهم في تطوير مساهم المهني.

ب . اعتماد قنوات إعلامية داخلية يتم من خلالها إطلاع جميع العمال بمختلف الإجراءات المتبعة في نظام التقييم، من حيث معاييرهم ومتطلباته.

ج - إعادة النظر في نظام اتخاذ القرارات انطلاقا من نتائج عملية تقييم الأفراد بكيفية واضحة وعقلانية تربط بين نتائج التقييم الفعلية وطبيعة القرارات المتخذة في مجالات تسيير الموارد البشرية (كالتكوين، الترقية).

د - إضفاء البعد التنافسي بين مختلف المصالح والفئات المهنية، انطلاقا من مقارنة نتائج تقييم الأداء بينها. لإعطاء دفع تجديدي تنافسي للعمل أكثر بين العمال.

3 - سياسة الترقية، من خلال:

أ - إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية الترقية، من خلال ضرورة توضيح الإجراءات المعتمدة في عملية ترقية الأفراد وإطلاعهم بمختلف المعايير المقابلة لها.

ب - الاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية ترقية الأفراد، وتفادي تدخل الاعتبارات الذاتية لتفادي حالة التذمر المهني لدى العمال.

ج - ضرورة إشراك مديرية الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرار الترقية، باعتبارها الجهة المطلعة أكثر بتطورات المسار المهني للعمال .

د - تدعيم المسؤولين المباشرين على العمال بأدوات تقنية للتقييم وهذا لإمكانية متابعة تطور مستوى أداء العمال، وبالتالي الاعتماد على هذه المعطيات في اتخاذ قرار الترقية.

هـ - إعادة تنظيم اللجان المتساوية الأعضاء باعتباره تنظيما يدافع عن حقوق العمال ويساهم في اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمسارهم المهني كالترقية.

و - خلق قنوات اتصالية فعلية وواضحة بين العمال والمسؤولين من أجل إعلام واضح حول ما يتعلق بالمسار المهني للعمال، وهذا لتفادي الغموض خاصة في جانب الترقية.

4 - سياسة التكوين، من خلال:

أ - دعم بند التكوين في ميزانية البلدية، لأنه حسب ما أثبت بحثيا فإنه يوجد هناك غيابا واضحا للسياسة التكوينية المتبعة من حيث إجراءاتها، ومتابعتها .

ب - ضرورة تبني مخطط تكويني يمس جميع فئات العمال وفق إستراتيجية مرحلية في التكوين خلال مسارهم المهني.

ج - دعم التكوين المستمر والمتخصص للعمال من أجل فتح المجال للتعبير عن قدراتهم المتميزة وفتح مجال المنافسة الأدائية بينهم للرفع من مستوى طموحهم المهني.

د . إعادة النظر في المنظومة القانونية للإدارة المحلية، من حيث استقلالية القرارات المالية والإجرائية في الاستجابة لحاجات التكوين لتحقيق مستوى الخدمات المرغوب فيه.

5 . سياسة الحوافز، من خلال:

أ . إعادة النظر في استقلالية اتخاذ الإدارة المحلية (البلدية) للإستراتيجية المناسبة في تسيير عمالها، في جانبه التحفيزي للرفع من مستوى ونوعية الخدمات المقدمة.

ب . التركيز على دعم النشاطات التحفيزية التي لا تحتاج إلى متطلبات مالية أكبر، أي التركيز على الحوافز المعنوية من خلال خلق الأجواء التحفيزية الملائمة لها.

ج - وضع نظام مزايا اجتماعية في إطار واضح، والوقوف على متابعة التكفل الجدي لجميع الملفات الاجتماعية للعمال كمطالب تعبر عن حاجات مختلفة كالحاجة إلى الأمن.

خاتمة

تتضح الأهمية العلمية والعملية للموضوع المدروس، وانطلاقا من طبيعة وخصوصية النتائج المتوصل إليها لمعرفة مدى وجود اختلاف في التصورات بين عمال قطاعين مختلفين، من خلال مميزات كل قطاع. فالقطاع الأول يتميز بكونه إنتاجي اقتصادي وما يمثله من ثقل واضح في المعادلة الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، وفق أبعادها المنفعية نظرا لما يحققه من مداخيل مباشرة (البعد الإنتاجي) والقطاع الثاني يتميز بكونه خدماتي، ينتمي لمؤسسات التوظيف العمومي ومدى القيمة التقديرية الاجتماعية لهذا القطاع من جهة، ودرجة الاهتمام به من جهة أخرى. وكذا خصوصية نشاطه الخدماتي الذي يفقده الدلالة الاقتصادية في المنظور المنفعي المباشر للسياسة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية. وهذا رغم ثقل هذا القطاع الخدماتي خاصة البلدية (حالة الدراسة) كمحور رئيسي في المنظومة الإدارية الجزائرية ومحرك إداري خدماتي أساسي لمؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.

إن مميزات كل قطاع من القطاعين المعنيين بالدراسة (القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي) يمكن أن تتدخل بمستويات وأشكال ودرجات مختلفة على تشكيل تصورات لدى العمال العاملين فيهما، وتباينهما انطلاقا من دلالة هذه المميزات لديهما من ناحيتين:

- من حيث تباين التصورات بين عمال القطاعين اتجاه الحاجات الفردية التي يسعون لإشباعها.
- من حيث تباين التصورات بين عمال القطاعين اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية في مختلف نشاطاته.
- وتبقى دلالة التباين من هاتين الناحيتين يترجم مدى التوافق في التصور بين نوعية الحاجات المرغوب في إشباعها وطبيعة سياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة في القطاعين. حيث يتأثر التصور لإشباع الحاجات بنوع التصور لهذه السياسة في مختلف مجالاتها (التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين والحوافز).

الهوامش

- 1- Jodelet: les représentations sociales regard sur la connaissance ordinaire des sciences, Paris 1993, P 22.
- 2-Moscovici: la psychanalyse son image et son public, p.u.f Paris 1972, P40.
- 3- kaes : Image de culture chez les ouvriers in traite des sciences pédagogiques T 6, paris P.U.F, P 118.
- 4-Mollo: Représentation et image " que se font des deux autres partenaires, les enfants, les parents, les maîtres" in rebesse (N) et Mialaret (G) traite des sciences pédagogique T.C, ed P.U.F paris 1974, P 110.
- 5 - رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية، مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1997 ، ص 168 .
- 6 - رمضان محمد القدافي : مرجع سابق ، ص 169 .
- 7-Alain Bouvier : Management et Projet, Hachette livre, Paris, 1994, P 62.
- 8 - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 1986، ص31.
- 9 - عادل حسن: مرجع سابق، ص30.
- 10- Laurent Belanger et autres : Gestion des ressources humaines, Gaétan édition Québec, Canada 1989, P 3.
- 11-Mohamed Ben Guerna : Taylor - La Direction Scientifique Du Travail - ENAG édition, Algérie 1992, P 15.
- 12 - محمود حنفي سليمان: الأفراد، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1980، ص62.
- 13 - محمود حنفي سليمان: مرجع سابق، ص 66.
- 14-Laurent Belanger et autres, op.cit, P 7.
- 15 - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1984. ص 203 .

- 16 - محمود حنفي سليمان: مرجع سابق، ص 203.
- 17 - عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1994 ، ص 132.
- 18 - صلاح النشواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص 366 .
- 19- Laurent Belanger et autres, op.cit, P 79.
- 20 - عبد الرحمان عيساوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر 1980، ص 56 .