

## ثقافة المؤسسة وفاعلية الاتصال في ادارة الموارد البشرية

حمادي محمد

أستاذ محاضر بشعبة علم الاجتماع جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم

### مقدمة :

سيتم استعراض أهم المدارس والاتجاهات التي انصب اهتمامها حول موضوع تسيير سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وعلاقة ذلك بنسق الاتصال داخل المؤسسة.

تعتبر المؤسسة بمثابة كيان يتكون من عدة وظائف أساسية ومتكاملة ، الى جانب مجموعة من العلاقات التفاعلية بين أفرادها، و تأثرها بالوسط المحيط بها ( على كل المستويات الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية ) والتي تسهم كلها بتداخلها وتكاملها في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد ركزت كل المدارس والنظريات المهمة بهذا المجال على تلك العملية والنشاط الإنساني الموجهين لتحقيق أهداف محددة.(1) مما يستوجب توافر الشروط التالية :

- أن يكون هناك أفراد قادرين على التواصل فيما بينهم.
- يكونون راغبين في المشاركة و المساهمة بالعمل المشترك.
- بغية تحقيق هدف عام.(2)

من هنا، جاءت ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، كعامل محرك وأساسي في العملية التنموية ، عن طريق العناية به وجعله شريكا في عملية اتخاذ القرار وفقا لمقتضيات التنظيم الداخلي للمنظمة .

### 1)التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

تمثل إدارة الموارد البشرية في سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة

والعاملين فيها. كما يمكن تصور إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة المهام المرتبطة بتدريب الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم و تنظيمهم.(3)

مرت وظيفة تسيير الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، بحيث أن هذه العملية كانت متوقفة على مصلحة توظيف الأفراد وتسيير ملفاتهم ، بالاستعانة بالنصوص القانونية في مجال تشريع العمل.

إلا أن هذه الوظيفة قد عرفت تطورا ملحوظا آخذة بعين الاعتبار الظروف الإنسانية للعامل ومختلف المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية و البيئية التي لها اثر كبير على سير وتطور المؤسسة.

عرف تسيير المؤسسات عدة مراحل متتالية، يمكن إجمالها فيما يلي:

- مدرسة التنظيم العلمي للعمل : ف. تايلور.
- التنظيم الرسمي للإدارة : ه. فايول.
- مدرسة العلاقات الإنسانية : ا. مايو.
- تطور أنظمة التسيير : التسيير عن طريق المشاركة.

لقد بدا الاهتمام المتزايد بادراك أهمية ومساهمات إدارة الأفراد منذ سنة 1930 ، من خلال مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وبقاء المنظمات، وهذا نتيجة للعديد من العوامل المؤثرة ومنها تطور الفكر الإداري، والضغط المتزايدة و الناتجة عن المنافسة الاقتصادية ونمو النشاط النقابي والقوانين والتشريعات الحكومية والمؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي، فقد كان لهذه الجوا تأثيرها على خصائص و تركيب

ومكونات القوة العاملة ، وكذلك النمو المتزايد في المعلومات الخاصة بالمبادئ و الأساليب المتعلقة بإدارة الأفراد.(4)

ومن هنا، عرفت نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 ظهور مدرسة التنظيم العلمي للعمل أي ما يطلق عليه ب" التايلورية" Le Taylorisme نسبة لمؤسسه العالم الأمريكي فريدريك تايلور، معتبرا العامل بمثابة آلة يتقاضى أجرة مقابل مردوده الإنتاجي. يقوم هذا الأسلوب في التسيير على إتباع الخطوات التالية :

- تجزئة العمل الرئيسي إلى الأجزاء المكونة له والتعرف على الحركات التي تتطلب أداءها. أي العمل بالسلسلة Le travail à la chaine .

- تحديد الحركات الزائدة والتخلص منها.

- تحديد الأسلوب الأمثل لأداء العمل.

- تحديد الزمن لأداء كل مهمة في سبيل تقدير الإنتاج المرغوب والمتوقع يوميا .(5)

مما دفع المصنع الأمريكي للسيارات Henry Ford ، بعد سنوات إلى تبني المبادئ التايلورية ليتمكن من وضع الأسس الأولى لسلسلة التركيب La chaine de montage داخل المصانع، وتطبيق سياسة جديدة لرفع الأجور، لدفع العمال لشراء السيارات التي يصنعونها.

أما في فرنسا، فقد أسهم Henry Fayol بتحديد أنواع النشاطات الإدارية داخل المصانع والتي تتألف من الوظائف التالية:- التخطيط- التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة.

وكرد فعل لهذا الأسلوب من التسيير، ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية ، في 1920، أسس علم اجتماع العمل ، متمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسسها Elton Mayo الذي توصل حسب

التجارب التي أجراها في معمل Hawthorne ، إلى إبراز حدود النظرية التايلورية التي ارتكزت على رفع الإنتاج وتنفيذ المهام بطريقة ميكانيكية من قبل العمال.(6)

وبالرغم من تطبيق الكثير من المجتمعات الأوربية للنظام التايلوري، فقد تم توجيه انتقادات له من قبل Georges Friedmann مبينا أن هذه الأساليب من العمل قد أفقدت الخصوصية المهنية للعمال غير المؤهلين بحيث تقتصر نشاطاتهم في أداء مهام متكررة ومجزأة.(7)

أما علماء الاجتماع أمثال Alain Touraine و Renaud و Michel Crozier و Sainsaulieu، فقد أسهموا بقدر كبير في تطوير علم اجتماع التنظيمات وإدخال البعد الاجتماعي

للعمل وإبراز مكانة الفاعلين الاجتماعيين وتفاعلهم مع المنظمة كنسق ديناميكي غير مغلق، وكان هذا الاتجاه مستلهما من المقاربة البنيوية- الوظيفية، بحيث عرف تطورا ملحوظا مع تعدد الدراسات التي أجراها علماء اجتماع ينتمون إلى التيار التفاعلي.

### L'interactionnisme

ثم عرفت سنوات السبعينيات من القرن الماضي، بدورها منعطفًا حاسمًا ، يتمثل في إعادة الهيكلة

الصناعية La restructuration

industrielle خاصة في فرنسا، تزامنا مع بروز نظام

جديد للعمل، وهو ما عرف بنظام "التويوتية" Le

Toyotisme ، نسبة لمصنع السيارات الياباني

Toyota ، وهو ما سمي ب" النموذج الياباني" Le

modèle japonais الذي تتمثل مبادئه

بالاستجابة لمتطلبات السوق بأقل التكاليف الممكنة،

لإبداء رأيه الرسمي في مشروع القرار ثم الاتفاق عليه نهائياً.

- المشرف المباشر : عملية الإشراف لها أهمية كبرى ، حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

- الوظيفة مدى الحياة : لقد استقر العرف في اليابان أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد في سن الخامسة والخمسين من عمره. وهذا مما يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويوطد صدق الولاء والانتماء للمنظمة، وكذلك إعطاء فرصة للعمل للآخرين. - التقييم والترقية البطيئين: لا يقيم العامل الياباني سنويا وإنما بعد مضي عشر سنوات على تعيينه، وبناء على هذا التقييم يتم ترقيته. (11)

خلال هذه الفترة الزمنية، ظهر مفهوم محوري آخر، شد انتباه الكثير من المختصين في العلوم الاجتماعية ألا هو مفهوم "ثقافة المؤسسة".

## 2) ثقافة المؤسسة :

ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة *La culture d'entreprise* لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، من جراء حدة المنافسة مع المؤسسات اليابانية، لإيجاد أنجع الوسائل من أجل تجنيد العمال، والتمكن من التركيز على أهمية العنصر البشري في الإنتاج. (12)

إن الحديث عن الثقافة يموقعنا في ميدان التحليل الانثروبولوجي الذي يعتمد على اتخاذ الإنسان كموضوع تحليل ودراسة من حيث انه يعيش داخل مجموعة اجتماعية لها قواعد تضبط العلاقات بين أعضائها، كما أنها تحدد سلوك الأفراد و الجماعات.

حيث ظل المختصون في علم التسيير مبهورين بالنجاح الاقتصادي والصناعي الذي حققه اليابان آنذاك. (8)

وقد مهد هذا النموذج لبروز نظام التسيير بالمشاركة *Le management participatif* وهو ما ارتبط بظهور حلقات الجودة *Les cercles de qualité*، لأول مرة في اليابان وهي بمثابة تقنية حديثة تقوم أساسا على توفير الفرصة للمستخدمين لتفجير طاقاتهم وابتكاراتهم و توظيفها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. (9)

ويتمثل سر نجاح المؤسسة اليابانية ( وهي بمثابة مؤسسة مثالية) في مجموعة من الشروط، نذكر منها:

- تطبيق واحترام مبدأ " 05 أصفار " *Le principe des cinq zéros*:

- *zéro stock* : أي عدم وجود المنتوجات المخزنة والمكدسة في المخازن لمدة طويلة نظرا للتكاليف المرتفعة.

- *zéro panne* : عدم تعطل الآلات والأجهزة وضرورة صيانتها وإصلاحها بصفة دائمة.

- *zéro défaut* : تجنب النقائص والاعتناء بجودة المنتوجات للاستجابة لمتطلبات المستهلكين.

- *zéro délai* : يجب على المؤسسة احترام الآجال ما بين التصنيع وتوزيع المنتوجات.

- *zéro papier* : الاقتصاد إلى أقصى حد ممكن في استعمال الورق في الاعمال الإدارية. (10)

- اعتماد الأسلوب الجماعي التعاوني: أي أن تقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ان كل فرد ينتمي إلى جماعة عمل واحدة خلال فترة عمله.

- اتخاذ القرار : يتم ذلك على ساس المشاركة الجماعية، عن طريق تمرير المشروع من مدير إلى اخر

فلاحظ منذ البداية ان هناك، على المستوى اللغوي

ثلاث تسميات على الاقل لهذا المفهوم :

فستعمل تارة "الثقافة في المؤسسة" La culture dans l'entreprise ، وتارة أخرى "ثقافة المؤسسة" La culture d'entreprise ، ومرة ثالثة "ثقافات المؤسسة" Les cultures d'entreprise .

يعني المعنى الأول ضمناً أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع والمحيط. ويعني الثاني انها مستوحاة ومبلورة من الداخل. في الوقت الذي نلاحظ استعمال صفة الجمع في الثالثة الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة. (13)

فالمؤسسة كمجتمع مصغر microsociété تتوفر على قيم أساسية يستند إليها هذا السلوك الفردي و الجماعي ، وكذلك عادات وتقاليد كلها مندمجة ومهيكله في نسق معين ، يمكن من ثقافة المؤسسة من الربط بين مختلف مكونات المؤسسة ، كما أنها أداة لتفسير ما يدور حولها ، مثلما أنها ليست عفوية بل هي نتاج تاريخ يمثل رصيذا من الخبرات وأساليب العمل والتفكير . (14)

أولى علماء الاجتماع أهمية كبرى لثقافة المؤسسة، بكون أن المؤسسة عالم يتكون من عدة ثقافات غير متجانسة وهي الثقافات الفرعية microcultures ، فثقافة المؤسسة لا توجد خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكن أن تسبقهم في الوجود ، إذ أنها تبرز من خلال العلاقات التفاعلية والاحتكاك فيما بينهم، مما ينتج عنها صراعات ثقافية بين مختلف الجماعات الاجتماعية التي تتكون منها المؤسسة. (15)

هذه الثقافات الفرعية ، إلى جانب المؤسسة في حد ذاتها ، تسهم في ضمان التسيير اليومي للورشات والمكاتب ، تحديد وتيرة العمل، تنظيم علاقات العمل بين الأفراد وكذلك الإسهام في إيجاد حلول للمشاكل التقنية المتعلقة بالإنتاج. بالطبع ، فان الثقافات الفرعية يتم إنتاجها مع الأخذ بعين الاعتبار ضغوطات العمل والتكنولوجيا المستعملة.

ومن هنا ، فانه لا يمكننا دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الوسط المحيط بها، فالمؤسسة لا تتكون من عالم مغلق من شأنه إفراز ثقافة مستقلة ، بل عكس ذلك ، فإن المؤسسة الحديثة شديدة الارتباط بمحيطها سواء على الصعيد الاقتصادي ، أو على الصعيد الاجتماعي والثقافي. (16)

إن طبيعة الهيكلة والتنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تنعكس كلها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة والإدارة الجزائرية ، بحيث ، ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها المؤسسة أسلوباً وتجعلها عوامل ضبط حياتها اليومية. (17)

### **3 إستراتيجية الموارد البشرية :**

إذا كانت الإستراتيجية تتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، فإن إستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية . (18)

ولتحقيق كل ذلك، هناك ضرورة الاهتمام بكل أفراد المؤسسة على كل المستويات العليا والوسطى والدنيا. وهذا يتجلى من خلال العناصر التالية :

### **1 الاتصال وعلاقته بالهيكل التنظيمي :**

والهدف منه يتمثل في التعريف بالمنتج وإعلام الزبائن وتداول المعلومات مع المتعاملين وبناء صورة ايجابية عن المؤسسة من اجل إعطائها مكانة في المحيط والمجتمع.(20)

### 1-1 الهيكـل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الشكل الذي يحدد تقسيم الوظائف والمهام على العمال والموظفين من خلال قنوات التنسيق ونمط الاتصال العمودي والأفقي داخل المؤسسات والإدارات. فهو ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي وتنظيم العلاقات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ومجمل الوظائف والمهام المنوطة بها والتي تخضع لمبدأ التدرج الإداري، متكاملة فيما بينها من اجل تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي :

- 1) حجم المؤسسة . كبيرة ، متوسطة أو صغيرة .
- 2) عدد الأفراد العاملين بها .
- 3) مجموع الوظائف .
- 4) الإستراتيجية المتبعة .
- 5) عمر المؤسسة .
- 6) التكنولوجيا المستعملة .
- 7) محيط المؤسسة ( الداخلي والخارجي ) .

يتكون الهيكل التنظيمي حسب الوظائف إلى أربعة مستويات، وفقا للشكل التالي:

كي نستهل الحديث عن نسق الاتصال لابد من الإشارة إلى "الاتصال التنظيمي" في أية مؤسسة له علاقة وطيدة مع طبيعة وأسلوب سير وتسيير التنظيم ، وكذا مع ثقافة المؤسسة القائمة وما يترتب عن ذلك من سلوك وأفعال وردود للأفعال. لذلك، فهو لا يعتبر مجرد أداة، وإنما كسيرورة لتمكين الأفراد من التفاعل فيما بينهم.

فعلى غرار المؤسسات الاقتصادية تحتاج المؤسسات الإدارية إلى حركية اتصالية . والمؤسسات الاقتصادية هي الأكثر دراسة وتحليلا من حيث تنظيمها وسيرها ومختلف وظائفها: الإنتاج، التسويق، الصيانة، المالية، الموارد البشرية، الإمداد. والقواعد التي تتأسس عليها حياة المؤسسة هي قواعد السوق التي يحكمها العرض والطلب والمنافسة والجودة وتحقيق الأرباح من اجل البقاء والديمومة.(19)

على مستوى وظيفة الاتصال، فقد تطور وتطورت أهميته في المؤسسة الاقتصادية وأصبح يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيمها وسيرها. وهو موجه إلى جمهور داخلي وجمهور خارجي .

-الجمهور الداخلي يتمثل في الموظفين والإطارات والشركاء الاجتماعيين (النقابة).

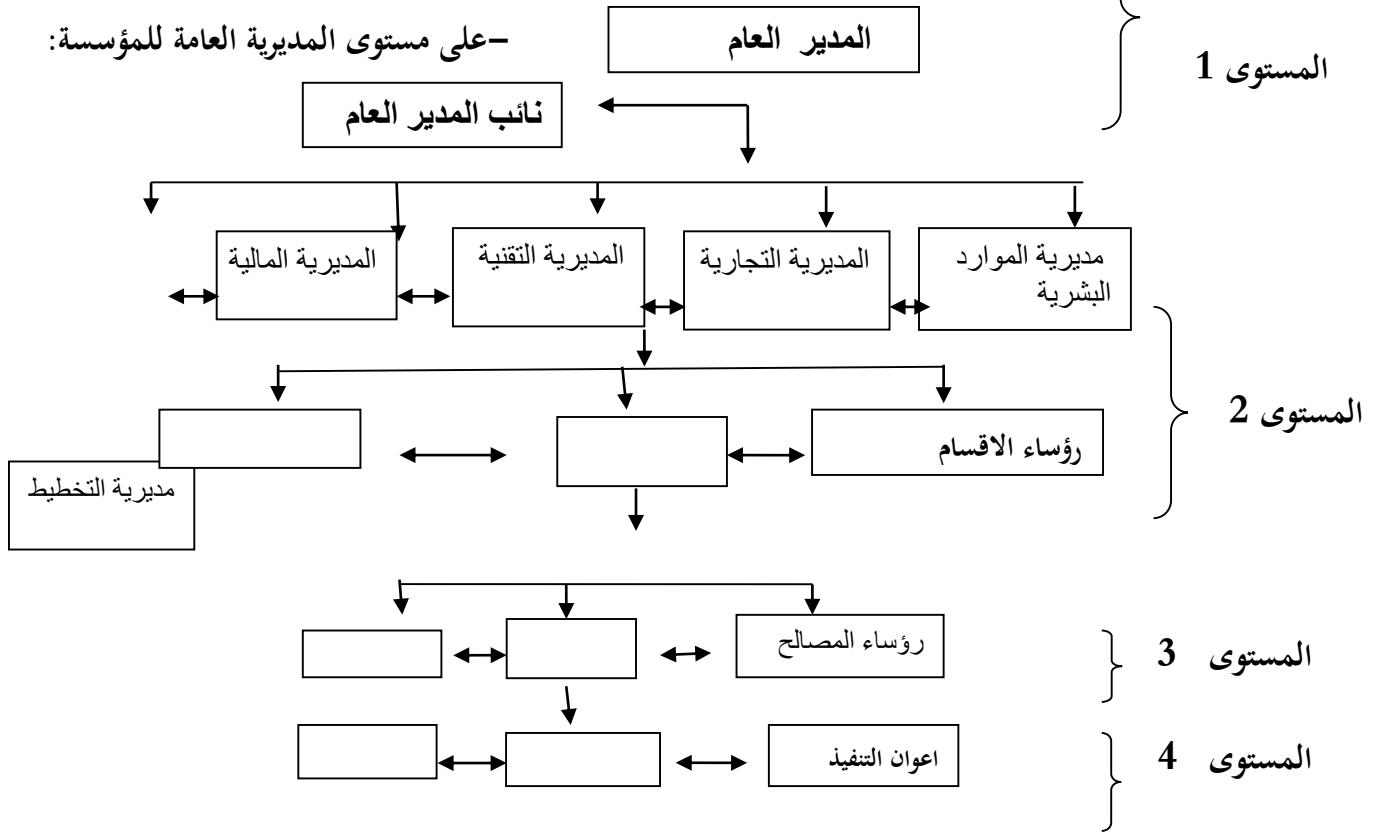
والهدف من الاتصال هو توفر وسيولة المعلومات والسير الحسن للمصالح وضمن توفر المعلومة العملية والتحفيزية. ويتم هذا من اجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة.

- أما الجمهور الخارجي فهم الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة كالممونين بالمواد الأولية واليد العاملة والسلطات العمومية، وكلهم من مكونات المحيط الخارجي لها.

الشكل (1): المستويات حسب التدرج الإداري

للوحدات

- على مستوى المديرية العامة للمؤسسة:



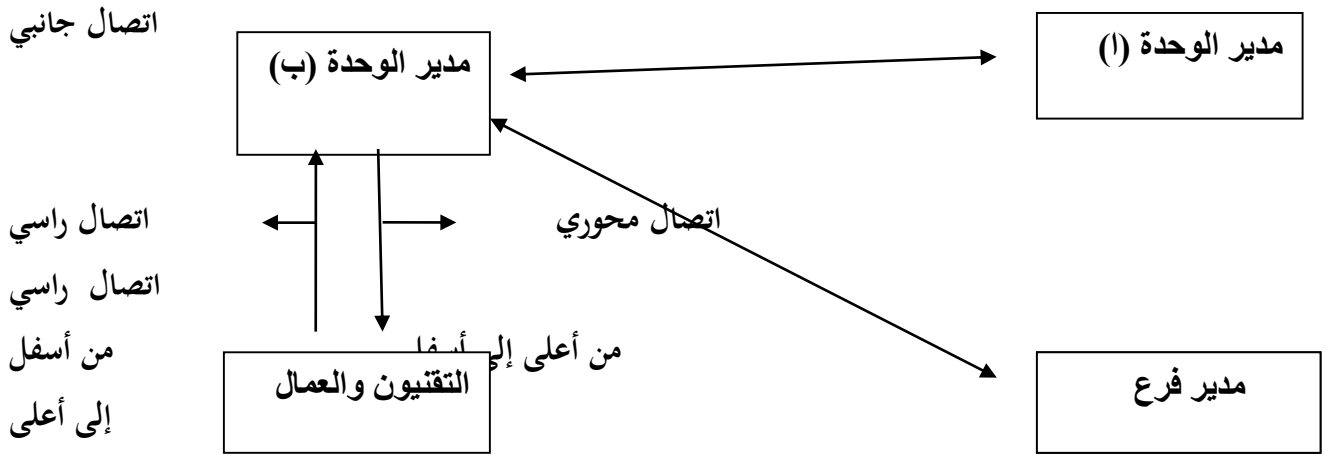
يمثل هذا الشكل تسلسل الوظائف:

- المستوى الأول: المدير العام ونائبه
- المستوى الثاني: المديريات المركزية ورؤساء الأقسام على مستوى المديرية العامة للمؤسسة.
- المستوى الثالث: رؤساء المصالح.
- المستوى الرابع: الأعوان التنفيذيون.

### 1-2) منافذ ومسالك الاتصال :

تشير المنافذ أو المسالك إلى اتجاه تدفق الاتصال .على العموم ، يوجد أربعة اتجاهات هي :

- 1-الاتصال من أعلى إلى أسفل descendant
- 2-الاتصال من أسفل إلى أعلى ascendant
- 3-الاتصال الجانبي latéral
- 4-الاتصال المحوري diagonal



- الشكل(2): الاتصال واتجاهاته الأربعة- (21)

نلاحظ من خلال الشكلين السابقين (1 و 2) ، التداخل ما بين مسالك واتجاهات الاتصال والتنظيم الهيكلي لمختلف الوظائف حسب مستوياتها .

الاتصال من أعلى إلى أسفل : انسياب وتدفق المعلومات من الأعلى إلى السافل ، حيث نجد ان منافذ الاتصال الرسمي تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة.

الاتصال من أسفل إلى أعلى : يكون اتجاه الاتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا . هذا الشكل من الاتصال ذو طابع غير توجيهي فهو يأخذ شكل استفسارات وتقارير ، شكاوى وتظلمات مكتوبة، لذلك، فهو يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار

الاتصال الأفقي: يعتبر أساسا لفاعلية العمليات ، فهو الإدارات والأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى في السلم الإداري (مدير الإنتاج مع مدير الموارد البشرية).

الاتصال المحوري: رغم أن هذا النوع من الاتصال اقل استخداما من الأشكال الأخرى ، فهو ذو أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى.(22)

## (2) التوظيف : Le recrutement

تتركز عملية التوظيف حول تعيين الموظفين في المراكز الوظيفية الشاغرة، وقد أصبح لها مدلول واسع يتضمن تخطيط القوى العاملة واجتذاب العاملين وتطوير قدراتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنجاح المنظمة. (23)

ومن أهم المقاييس في التوظيف: الحاجة إلى كفاءات معينة، في مناصب معينة ولزمن معين. و لاقتناء هذه الكفاءات تراعى شروط المستويات المعرفية والخبرات والمؤهلات بما في ذلك القدرات الشخصية للمترشح للمنصب. (24)

إجراءات التوظيف تتم وفقا للمراحل التالية :

-المرحلة الأولى :التفكير في الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ،في التسيير التقديري حول زيادة وتطور الكفاءات  
Gestion prévisionnelle والمناصب،والتي تدخل ضمن البعد الاستراتيجي للمؤسسة.

### des emplois et des compétences

-المرحلة الثانية : تحديد المؤهلات المطلوبة للمترشح . تشكل مؤهلات المنصب المرتقب النواة الحقيقية

التي تمكن من نشر عروض العمل Offres d'emploi .

-المرحلة الثالثة :وهي ذات طابع عملي، تتمثل في حملة التوظيف ونشر الإعلانات عبر وسائل الاتصال المختلفة (الانترنت، الصحف، مكاتب اليد العاملة..). واختيار شكل التوظيف (داخلي أو خارجي).

-المرحلة الرابعة : وهي عملية التوظيف ، عن طريق دراسة الملفات والسير الذاتية للمترشحين.(25)

● تسيير المسار المهني والتسيير التقديري :

تقتضي هذه العملية الأخذ بعين الاعتبار تسيير الوظائف والمؤهلات والكفاءات . هذه المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد تمكنه من التكيف والتوافق مع المنصب المشغول طوال حياته المهنية **L'adéquation homme/poste** لذلك ، يتم تعيين الموظف حسب قدراته المعرفية والمهنية بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات المؤسسة .

ولمدير الموارد البشرية دور أساسي في ذلك بكونه يتمتع بخطة تقديرية للقيام بالتشخيص **Diagnostic** الخاص بالوضعية المهنية للأفراد، واستباق الأحداث والتغيرات المحتمل وقوعها مستقبلا ، حتى يتمكن من مواجهة كل التغيرات المتمثلة في الحالات التالية :

- تغيير المناصب المحتمل تعديلها.
- تغيير المناصب المتوقع حذفها.
- خلق مناصب جديدة وإدماجها في هيكل المؤسسة.

### (3) التكوين :

يعتبر التكوين من الوظائف المحورية في تتمين الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهو بمثابة تلقي المعارف الأساسية التي يحتاجها الفرد في عمله. وطوال المدة التي يقضيها الفرد داخل المؤسسة يتلقى، من حين لآخر ، فترات تدريبية هدفها تحسين مستوى المعنى أو تحيين معارفه في مجال اختصاصه، أو إطلاعها على خبرات أخرى أو مستجدات تساعده على التحكم في مجال عمله.

لقد كانت المؤسسات، في القديم، تعتبر التكوين عبءا عليها ، وكان المسؤولون يرفضون أن يغادر الفرد مكان عمله على اعتبار أن ذلك يشكل إعاقة للعمل وخسارة للإنتاج. بينما أظهرت التطورات العلمية أن الفترات التكوينية والتدريبية (سواء داخل المؤسسة أو خارجها) تجعل المتكون أكثر فعالية في أدائه ، وأحسن إقبالا على العمل لما لهذه الفترات من محفزات ومن آثار ايجابية على الأوضاع المهنية والنفسية للمعنى. لذلك ، فان ميزانيات التكوين أخذت تتزايد من سنة إلى أخرى.

وفي الجزائر، أصبحت المؤسسات الاقتصادية خاصة مجبرة، قانونا، على أن تخصص واحدا(1) بالمائة من رقم أعمالها للتكوين وتحسين المستوى.(26)

### مخطط التكوين : Plan de formation

كل مؤسسة ومن اجل استثمار مواردها البشرية تنتهج سياسة لتكوين أفرادها، حتى تكون هذه العملية في تماش وتناغم مع بقية الوظائف الأخرى. يمر مخطط التكوين، في المؤسسة الجزائرية، عادة بالمراحل التالية :

المرحلة 1 - التعرف على المحيط (الداخلي والخارجي).

- البحث عن احتياجات التكوين ودراستها.(العلاقة: العامل/الآلة ومنصب العمل)

المرحلة 2 - ترجمة الاحتياجات إلى محتويات وبرامج تكوين.

- تقدير التكاليف الكلية للتكوين .

- تحديد أولويات التكوين من طرف المديرية العامة (مديرية الموارد البشرية).

- إعداد مخطط التكوين

المرحلة 3 - تحديد أشكال التكوين . من طرف قسم التكوين (م.م.ب).

- إعداد رزنامة سنوية.

- تنفيذ المخطط السنوي للتكوين. مركز التكوين - تكوين في موقع المؤسسة..

المرحلة 4 - المراقبة والحوصلة.

ما فتئت عملية إدارة الموارد البشرية تنمو وتتطور، مع ظهور آليات وعناصر جديدة في السلوك التسييري، نتيجة لتوسع حجم المؤسسات الحديثة التي طورت من أساليب الإدارة والأداء، منها:

التسيير التقديري *la gestion prévisionnelle*، الإدارة بالأهداف *la GPO*، إدارة الوقت *la gestion du temps*، إدارة التغيير *la gestion du changement*.

الخاتمة :

لقد أولت المؤسسة الجزائرية، خاصة بداية من الثمانينات، و بعد استقلال المؤسسات وظهور اقتصاد السوق، أهمية كبرى لهذه الآليات وذلك بالاهتمام بالعنصر البشري وتنظيم ظروف العمل ، بعد صدور العديد من النصوص القانونية و التشريعية في مجال العلاقات الفردية والجماعية للعمل منها :

-القانون رقم 82-06(1982) المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل.

-المرسوم 90-11 (1990) المتعلق بعلاقات العمل.

- القانون رقم 90-02(1990) المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية وحق ممارسة الإضراب.

- القانون رقم 90-03(1990) المتعلق بمتفشية العمل.

- القانون رقم 90-04(1990) المتعلق بتسوية النزاعات الفردية.

لذلك، ولكي تتمكن المؤسسة من ضمان نجاعتها ككيان ذي طابع اقتصادي واجتماعي على حد سواء، فهي تسعى إلى النمو والتطور عبر الزمان والمكان، من خلال إعداد إستراتيجية مبنية على القدرة والإرادة و

المهارة، والانفتاح على محيطها الخارجي، وكذا تسخير مختلف الوسائل وتنمية وتطوير مواردها البشرية والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم، عن طريق آليات متعددة من جملتها التكوين والتدريب والترقية والتحفيز المادي والمعنوي، وإرساء ثقافة مؤسسية مبنية على توفير اتصال فعال وسيولة للمعلومات وإشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة .

والهوامش :

- (1) مهدي زويلف ، علي العضاية :إدارة المنظمة- نظريات وسلوك- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،الأردن ،1996، ص10.
- (2) المرجع نفسه، ص11.
- (3) عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم :إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2006،ص5.
- (4) عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2007، ص6.
- (5) حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية - الأصول والمفاهيم المعاصرة - دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،1998،ص25.
- (6)Thomas Gay : L'indispensable de la sociologie ,Studyrama, France, 2004,p.103.
- (7) Ibid ,p.103.
- (8) Ibid ,p.104.
- (9) ليلي بوطمين:الاتصال وثقافة المؤسسة، دفاتر مركز CRASC رقم 12، 2005 ، ص21.
- (10) Thomas Gay : L'indispensable de la sociologie , p.107.
- (11) حنا نصر الله وآخرون :مبادئ في العلوم الإدارية،ص68.
- (12) Denys Cuhe : La notion de culture dans les sciences sociales , Casbah éditions , Alger , 1996,p.100.
- (13) محمد بشير :الثقافة والتسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ن2007، ص6.
- (14) عبد الحميد قرفي : الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية - دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2008، ص107.
- (15)Denys Cuhe : La notion de culture dans les sciences sociales , p.102.
- (16) Ibid ,p.105.
- (17) عبد الحميد قرفي : الإدارة الجزائرية ،ص107.
- (18) المرجع نفسه،ص104.
- (19) المرجع نفسه، ص105.
- (20) عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،ص418.
- (21) المرجع نفسه،ص223.
- (22) عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم :إدارة الموارد البشرية ،ص4.
- (23) حنا نصر الله وآخرون :مبادئ في العلوم الإدارية ص208.

(24) عبد الحميد قرفي : الإدارة الجزائرية ،ص.98

(25)Geneviève Lacono :Gestion des ressources humaines , Casbah éditions ,Alger ,2004,p.165.

(26) عبد الحميد قرفي : الإدارة الجزائرية ،ص.102.