

تمهيد:

يعد الجانب الميداني مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث و ذلك من خلال توسيع مجال بحثه و دراسته ، ليجسد ما هو عبارة عن حقائق و معلومات في الجانب النظري إلى واقع يمكن تحصيله في الجانب الميداني و الذي بدوره يعتمد على عدة إجراءات منهجية التي تتضمن عينة البحث و طريقة إختيارها ، و الأداة المستخدمة و المعتمدة لدراسة مشكلة موضوع بحثنا المتمثلة في مدى تطبيق نموذج التسيير الاستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر و معرفة المعوقات و المشاكل التي تحول دون تطبيقه .

أداة جمع البيانات : بهدف صياغة الفرضيات و تصميم تقنية البحث قمنا بدراسة استطلاعية تمثلت في مجموعة من المقابلات مع عمال المؤسسة على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية ، و قصد التحقق من الفرضيات المصاغة و لضرورة فرضتها طبيعة البحث فإننا قمنا باستعمال تقنية الاستمارة التي تعتبر كوسيلة اتصال أساسية بين الباحث و المبحوث تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بإشكالية البحث و ينتظر الباحث الإجابة عنها من طرف المبحوث .

و يمر بناء الاستمارة و تصميمها بالمراحل التالية:

1- تحديد أهداف الاستمارة و في بحثنا هذا يتمثل الهدف في الحصول على معلومات تتعلق بإشكالية البحث.

2- تحويل الأسئلة الواردة في الاستمارة إلى أسئلة فرعية و ذلك بعد القيام بما يسمى التحليل المفهومي بإعطاء لكل مفهوم أبعاد تمكن من قياسه .

كيفية إختيار العينة :

يجد الباحث صعوبة كبيرة في أن يتصل بجميع أفراد مجتمع البحث و هذا لمحدودية الامكانيات المادية و عدم توفر الوقت الكافي لدراسة و جمع معطيات العدد الهائل للأفراد وبذلك يلجأ إلى أسلوب العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة .

وقد قمنا بهذه الدراسة بالمقر المركزي لمديرية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة والتي زودتنا بمجموع عمالها على مستوى جميع بلديات و دوائر الولاية البالغ عددهم 203 عامل يتوزعون على 3 فئات مهنية. (إطار ، تحكم ، تنفيذ)

لذلك فقد اخترنا العينة الطبقية وفق الأسلوب العشوائي وقد كان عدد أفراد العينة 40 ما يمثل نسبة 20% من مجموع العمال تضم جميع الفئات المهنية و على إعتبار أن المديرية تضم عدد كبير من فئة الاطارات لذلك كان لهم نسبة الأسد في العينة بـ 45% تليهم فئة التحكم والتي تمثل نسبة 35% من العينة و 25% لفئة التنفيذ .

1- بُعد إكتساب الكفاءات

جدول رقم (08): كيفية التوظيف و علاقته بفئة السن

المجموع	50 فأكثر	49-35	34-19	فئات السن / طريقة التوظيف
%62,33	%48,64	% 75	%61,22	الشهادة
%17,70	%29,72	%6,81	%18,36	الخبرة
% 20	%21,62	%18,18	%20,40	العلاقات الشخصية
%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن الإتجاه العام يقدر بنسبة % 62.33 للعمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة وتدعمها فئة السن التي تتراوح ما بين 35 و 49 سنة بنسبة % 75 وتليها مباشرة بنسبة %20 تمثل نسبة العمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية والمدعمة بفئة السن 50 سنة فأكثر بنسبة % 21.62 وأصغر نسبة نجدها عند العمال الذين توظفوا وفق معيار الخبرة بنسبة %17.70 مدعمة بفئة السن 50 سنة فأكثر بنسبة %29.72

من خلال هذه الاحصائيات نستنتج أن أساس التوظيف لدى هذه العينة من العمال هو الشهادة التي تعتبر كأساس للدخول إلى هذه المؤسسة، و لكن هذا لا ينفي وجود إعتبارات أخرى ساهمت في توظيف أفراد هذه العينة من العمال وتتمثل في العلاقات الشخصية والتوصيات القرابية، وهنا نجد نوع من التوظيف غير الموضوعي.

هذا ما يؤدي بنا إلى القول أنه وبالرغم من إستعمال المؤسسة للطرق الموضوعية في عملية التوظيف والمتمثلة أساسا في الشهادة إلا أنها استعملت كذلك معايير غير موضوعية (العلاقات الشخصية والتوصيات القرابية).

جدول رقم (09): يوضح كيفية التوظيف و علاقته بعدد مرات الترقية

المجموع	العلاقات الشخصية	الخبرة	الشهادة	كيفية التوظيف عدد مرات الترقية
52,33%	53,84%	47.82%	53,08%	مرة واحدة
14,62%	19,23%	26,08%	9,87%	مرتان
16.15%	17,69%	13,04%	19,75%	ثلاث مرات
16.92%	19,23%	13,04%	17,28%	4مرات فأكثر
100%	100%	100%	100%	المجموع

يوضح لنا الجدول الإحصائي أن الإتجاه العام يمثل 53,33%، للعمال الذين إستفادوا من الترقية لمرة واحدة و المدعمة بنسبة 53.08 % للعمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة، ثم نجد مباشرة نسبة 16.92 % للعمال الذين تحصلوا على 4 ترقيات مدعمة ب 19.23% للعمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية ثم نجد نسبة 16.15 % للعمال الذين استفادوا من 3 ترقيات مدعمة ب 19.75 % من العمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة، وأخيرا نجد 14.62 % من العمال الذين استفادوا مرتين من الترقية مدعمة ب 26.08 % من العمال الذين وظيفوا عن طريق الخبرة السابقة. ومن هنا يتضح أن العمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة تحصلوا على عدد أقل من الترقيات مقارنة بالعمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية. وهذا ما يؤدي بنا للقول أنه يمكن ان تكون العوامل الغير الموضوعية التي ساهمت في التوظيف (العلاقات الشخصية) هي نفسها التي ساهمت في الحصول على ترقيات أكثر.

جدول رقم (10): يوضح عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئات السن

المجموع	50 فأكثر	49-35	34-19	فئات السن	
				عدد مرات الترقية	
%52,33	%40,45	% 38.63	%73,46	مرة واحدة	
%14,62	%8,10	%20,45	%14,28	مرتان	
% 16.15	%24,32	%27,27	/	ثلاث مرات	
% 16.92	%27,02	%13,63	%12,24	4مرات فأكثر	
%100	%100	%100	%100	المجموع	

يظهر الجدول الإحصائي أن الاتجاه العام يمثل 52.3% للعمال الذين ترقوا مرة واحدة مدعمة بنسبة 73.46% لفئة السن 34-19 تليه 16.92% من العمال ترقوا أربعة مرات مدعمة بفئة السن 50 سنة فأكثر بنسبة 27.02% ثم 16.15% من العمال الذين استفادوا من الترقية ثلاث مرات مدعمة بفئة السن 49-35 بنسبة 27.27% و 14.62% من العمال استفادوا من الترقية مرتين مدعمة بفئة السن 49-35 بنسبة 20.45% ثم العمال الذين ترقوا ثلاث مرات بنسبة 27.27% لفئة السن 49-35 سنة والعمال الذين ترقوا أربعة مرات يمثلون نسبة 27.02% لفئة السن 50 سنة فأكثر. وهذا ما يقودنا إلى استنتاج أنه كلما إرتفع سن العامل في عينة البحث كلما زادت حظوظ استفادته من الترقية.

جدول رقم (11): يوضح عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئة الأقدمية

المجموع	21 سنة	11-20 سنوات	01-10 سنوات	فئات الأقدمية عدد مرات الترقية
52,33%	27,58%	28,57%	81,35%	مرة واحدة
14,62%	3,45%	21,42%	15,25%	مرتان
16,15%	34,5%	23,80%	1,7%	ثلاث مرات
16,92%	34,5%	26,19%	1,7%	4 مرات فأكثر
100%	100%	100%	100%	المجموع

يبين الجدول الإحصائي أن الإتجاه العام يمثل نسبة 52.3% للعمال الذين استفادوا من ترقية واحدة والمدعمة بنسبة 81.25% للعمال الذين لهم أقدمية تتراوح من 1-10 سنوات، ثم نجد ما نسبته 16.92% من العمال ترقوا أربعة مرات مدعمة بالعمال الذين لديهم أكثر من 21 سنة أقدمية بنسبة 34.5% و 16.15% من العمال استفادوا من الترقية ثلاث مرات مدعمة، بفئة العمال الذين لديهم أقدمية تفوق 21 سنة بنسبة 34.5% ثم يأتي العمال الذين استفادوا من مرتين للترقية مدعمة بفئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11-20 سنة بنسبة 21.42%

من خلال هذه النتائج التي تحصلنا عليها من عينة بحثنا نستطيع القول أنه كلما زادت أقدمية العامل داخل المؤسسة كلما زادت حظوظة في الحصول على ترقية وقد يعود هذا إلى أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر يعتبرون أنه كلما قضى العامل فترة أطول في وظيفته الحالية كلما تمكن من اكتساب خبرة وتجربة يسمحان له بأن تكون له أولوية في الترقية.

جدول رقم (12): يوضح المقياس الأول المعتمد في عملية الترقية

النسبة	التكرار	الإجابة
12.5%	5	الأقدمية
22.5%	9	الشهادة
30%	12	الكفاءة
10%	4	الخبرة
25%	10	العلاقات الشخصية
100%	40	المجموع

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أن المقياس الأول المستعمل في الترقية من طرف إدارة الموارد البشرية حسب المبحوثين يتمثل في الكفاءة بنسبة 32.3% ثم تليه مقياس العلاقات الشخصية بنسبة 25.38% ثم تأتي الشهادة بنسبة 23.07% ثم مقياس الأقدمية بـ 10.67% الخ.

ومما سبق يمكن القول أن مقياس الكفاءة قد طغى على باقي المقاييس الأخرى وربما يرجع ذلك لكون الترقية تتطلب قدرات عالية ومسؤوليات كبرى لذلك فالمؤسسة تعتمد على هذا المعيار لترقية عمالها وهذا ما يجعلهم يجتهدون لتحسين قدراتهم بهدف التمكن من القيام بالمهام الموكلة إليهم، والتي تفرضها الوظيفة الجديدة .

أما المقياس الثاني المعتمد من طرف الإدارة في الترقية حسب المبحوثين يتمثل في العلاقات الشخصية ، فحسب وجهة نظر أفراد العينة فإن هناك أشخاص يوضعون في مراكز ليسوا جديرين بها لمجرد أنهم أقاموا علاقات مع مسؤولين كما أنهم ذكروا اعتبارات أخرى كالجهد والمحسوبية ثم نجد فئة العمال التي ترى أن الشهادة هي التي تلعب دور في الترقية وهناك من رأى الأقدمية في العمل تساعد على الحصول على الترقية.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن أن نستخلص أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة والشهادة والأقدمية وهي معايير موضوعية بالإضافة إلى معايير أخرى غير موضوعية تتمثل أساسا في العلاقات الشخصية .

جدول رقم (13): يوضح موقف العمال من الترقية وعلاقته بعدد مرات الترقية

المجموع	أربعة فأكثر	ثلاث مرات	مرتان	مرة واحدة	عدد مرات الترقية موقف العمال
%51,53	% 50	%42,85	% 84.21	%44,11	راضي
%40,76	% 50	%57,14	/	%42,64	غير راضي
% 7.69	/	/	%15,78	%13,23	بدون إجابة
%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي المتعلق بموقف العمال من معايير الترقية وعلاقتهم بعدد مرات الترقية يظهر لنا الاتجاه العام المتمثل في الرضى عن معايير الترقية وذلك بنسبة %51.53، والمدعمة بالفئة التي تحصلت على مرتين للترقية بنسبة %84.21 ثم تأتي نسبة %40.76 بالنسبة للعمال الغير راضين عن مقاييس الترقية والمدعمة بنسبة %57.14 للذين تحصلوا على 3 ترقيات.

وهذا ما يسمح لنا بالإستنتاج أن الفئة الراضية على معايير الترقية ليست بالضرورة التي تحصلت على أكبر عدد من الترقيات، وأن الفئة الغير راضية ليست الفئة التي لم تتحصل على عدد كبير من الترقيات وعليه يمكننا القول أنه لا توجد علاقة بين عدد مرات الترقية ورضى أو عدم رضى العمال في عينتنا عن معايير الترقية كما كنا نتوقع مسبقا.

الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال عرض المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الأولى والتي نهدف من خلالها إلى إمالة اللثام عن المعايير المعتمدة في عملية اكتساب الكفاءات وما مدى موضوعيتها وموقف العمال اتجاهها توصلنا إلى ما يلي :

تركز مؤسسة إتصالات الجزائر على مقياس الأقدمية في الترقية وهذا أكثر من المقاييس الأخرى حيث انه كلما زادت أقدمية العامل كلما زادت حظوظ ترقيته وذلك راجع حسبها إلى أن طول مدة العمل في المؤسسة يمكن العامل من اكتساب خبرة أكبر وأعمق في العمل، كما أن الإعتماد على هذا المقياس يجنب المسؤولين احتمال الإتهام بالتحيز والمحاباة لكن هذا عكس ما يراه عمال عينة البحث حيث يؤكد معظمهم بأن المقياس الأول الذي تتخذه الإدارة هو الكفاءة وقد يعود هذا إلى أن طول مدة العمل التي يقضيها الإطار في المؤسسة تمكنه من اكتساب كفاءة أكبر بحكم الإحتكاك الطويل بالعمل.

إن الاعتماد على عامل الأقدمية يؤدي إلى غياب التحفيز لدى العامل انطلاقا من أن مساره المهني يصبح معروف مسبقا وهذا ما يؤدي به إلى وضع حدود لتطلعاته وطموحاته ، بالإضافة إلى ذلك نرى أن بعض أفراد عينة البحث من يرى بأن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في الترقية، حيث أجمع معظمهم على أن مجموعة لا بأس بها من العمال تحصلوا على الترقيات وفقا للعلاقة التي تربطهم مع المشرفين والمسؤولين.

وهذا ما يدفعنا للقول أن هناك معايير موضوعية معتمدة في الترقية مثل الأقدمية رغم ما لها من سلبيات وكذلك الكفاءة، لكن هذا لا ينفي وجود اعتبارات شخصية في هذه العملية، حيث تتم تغطية العوامل الذاتية بالعوامل الموضوعية خاصة إذا علمنا أن مقياس الكفاءة يصعب قياسه، حيث يمكن لأي عامل أن يثبت كفاءته في منصب معين ولا يستطيع إثباتها في مناصب أخرى.

لذلك وجدنا أن أغلب أفراد عينة البحث يرون أن البعض من معايير الترقية هي معايير موضوعية، كما وجدنا معظمهم يفضلون الكفاءة كمعيار للترقية والتي يمكن اكتسابها بعدة طرق سواء من خلال الشهادة التي تعبر عن إتباع صاحبها لتكوين معين، أو عن طريق الممارسة الميدانية في مكان العمل، وهذا راجع حسبهم لأن الأقدمية لا تدل دائما على

الكفاءة ،ماعدا أولئك الذين لهم أقدمية كبيرة، كما أن الكفاءة تعمل على تعميم روح المبادرة والعمل.

وما يمكن أن نسجله في الأخير أنه وبالرغم من أن مؤسسة إتصالات الجزائر حاولت انتهاج سياسة عقلانية في ترقية عمالها، إلا أن هذا لم يمنع من بروز عوامل غير موضوعية بشكل واضح، والمتمثلة في العلاقات الشخصية والجهوية.

المبحث الثاني : الإتصال التنظيمي

الملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف ، ولغرض التحقق من الفرضية الثانية قسمنا بعد الإتصال التنظيمي إلى قسمين يتضمن القسم الأول تحديد وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة محل الدراسة ، أما القسم الثاني فتضمن مدى فعالية هذه الوسائل .

1 - وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة

جدول رقم (14): يوضح وسيلة الإتصال المفضلة من طرف العمال و علاقته بالفئات المهنية و مدى تطبيقها في المؤسسة

المجموع	المجموع الجزئي	غير مطبقة			المجموع الجزئي	مطبقة			تطبيق أو بدون تطبيق
		تنفيذ	تحكم	إطار		تنفيذ	تحكم	إطار	الوسيلة الفئة المهنية
50,76%	40,47%	66,66%	40,90%	18,18%	55,68%	5,55%	45,45%	79,13%	الإجتماعات
26,15%	26,19%	22,20%	22,72%	36,36%	26,13%	50%	31,81%	14,58%	الإعلانات
23,07%	33,32%	11,11%	36,36%	45,45%	18,18%	44,44%	22,72%	6,25%	اللافتات المعلقة
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الإجتماعات هي الوسيلة المفضلة وتمثل النسبة الأعلى من بين الوسائل بـ 50.76% تليها وسيلة الإعلانات بنسبة 26.15% أما في الأخير نجد اللافتات المعلقة وذلك بنسبة 23.07%

من خلال الجدول نستنتج أن معظم العمال اختاروا الاجتماعات كوسيلة مفضلة للإتصال وهذا راجع لكونها شفوية وتتم وجها لوجه بين أصحاب المراكز العليا والمتواجدين في المستويات الدنيا.

غير أن الاجتماعات تكاد تنعدم وهذا راجع لتمركزها في فئة معينة وهي المستويات العليا وبالضبط لدى الإطارات (79.16%) وإهمال فئة العمال المتواجدين في المستويات الدنيا (5.55%).

ورغم كون الاجتماعات وسيلة هامة وضرورية داخل المؤسسة فقد أهملت وعوضت بالإعلانات واللافتات المعلقة بالنسبة للفئات الدنيا ورغم توفر هاتين الوسيلتين في كل مستويات السلم الهرمي، لم تتمكن هتان الوسيلتان من سد الفراغ الذي تركته الوسيلة الأهم بالنسبة للعمال (الإجتماعات) لأنه وحسب معظم العمال وصول المعلومات يصبح متأخرا، هذا من جهة أما من جهة أخرى نلاحظ استعمال الإجتماعات لدى فئة الإطارات التي تتواجد في موقع يسمح لها بإقامة علاقات مع أصحاب السلطات العليا، فعدم مشاركة باقي الفئات يؤدي إلى احتكار المعلومات والقرارات فينتج عنه نقص في العملية الإتصالية ككل الأمر الذي يؤدي إلى النزاع والتوتر بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، وانطلاقا من عدم بذل الإدارة لمجهودات (ضعف المعلومات في اللافتات والاعلانات) بهدف جلب عمال باقي الفئات إليها وهذا ما يفسره عدم وجود تنسيق بين نشاطات الإدارة في عملية الإتصال، وهذا ما يجعل روح الفريق تغيب، ومن هنا يظهر أحد الخلل الوظيفية وفقا لنظرية التحليل الاستراتيجي لـ M.crozier

جدول رقم (15): يوضح الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بفئة الأقدمية

المجموع	21 سنة	11-20 سنوات	10-01 سنوات	فئات الأقدمية
				وسيلة الإتصال
%50,76	%58,62	% 52.38	%45,76	الاجتماعات
%26,15	%20,68	%21,42	%32,20	الإعلانات
% 23.07	%20,68	%26,19	%22,03	اللافتات المعلقة
%100	%100	%100	%100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الوسيلة المفضلة للإتصال بالنسبة للعمال تتمثل في الإجتماعات بنسبة %50.76 والمدعمة بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة %58.62 ثم تليها فئة العمال الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين 11 و 20 سنة بنسبة %52.38 ثم العمال الذين أقدميتهم تقل عن 10 سنوات بنسبة %45,76 ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أنه لعامل الأقدمية دور هام في تفضيل وسيلة عن أخرى، لأن ذوي الأقدمية قضوا عدة سنوات في المؤسسة، ومكنتهم من التمييز بين وسيلة الإتصال الناجحة والفعالة، وهذا ما يجعلهم يفضلون وسيلة الاجتماعات عن وسائل أخرى للاتصال. وحسب العمال فإن الاجتماعات تعتبر وسيلة اتصال شفوية ناجحة باعتبارها تفسح المجال للتفاعل والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والتشاور فيما بينهم في أمور تتعلق بأداء العمل، فهي تسمح بالتقابل وجها لوجه لتبادل الآراء والإقتراحات، وسماع رأي الآخر إتجاه مشكلة معينة داخل المؤسسة، هذا ما يساعد كل عامل ليس فقط في تأدية عمله والقيام بمهمته فحسب، بل كذلك يساعده في التعامل والإتصال مع بقية العمال ويوفر مناخ اجتماعي حسن داخل المؤسسة وهذا ما يسمى بالحوار الاجتماعي داخل التنظيم.

جدول رقم (16): يوضح حقيقة المعلومات وعلاقتها بالمستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي حقيقة المعلومات
66,92%	73,91%	56,41%	63,63%	الإشاعات
33,07%	26,08%	43,58%	36,36%	القنوات الرسمية
100%	100%	100%	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإشاعات هي السائدة وتمثل الأغلبية بنسبة 66.92% وهي مدعمة بأصحاب المستوى الجامعي بنسبة 73.91% ثم المتوسط بنسبة 63,63% فالثانوي بنسبة 56.41% أما حقيقة المعلومات عن طريق القنوات الرسمية فهي تمثل نسبة 33.07% فقط .

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المستوى التعليمي لا يؤثر على حقيقة المعلومات لأن الإشاعات هي السائدة في هذه المؤسسة .

فالعمال يلجأون إلى الإشاعة لتغطية العجز في شح المعلومات، وهذا ما نفسره بوجود مشاكل على مستوى نظام الإتصال، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى التكيف مع هذه الوضعية عن طريق إصدار الإشاعات.

فالعمال في حاجة ماسة للإعلام بهدف معرفة الجو المهني الذي ينتمون إليه بحيث أنه لما يتلقون المعلومات الرسمية الصادقة تتسع مساحة الثقة فيما بينهم ويحسون بأنهم غير منعزلين وغير مهمشين، وتغلب عليهم روح الفريق الواحد، وهذا ما يؤدي إلى قلة الإشاعات

جدول رقم (17): يوضح كيفية الإتصال بالإدارة وعلاقتها بفئة الأقدمية

المجموع	21 سنة	11-20 سنوات	01-10 سنوات	فئات الأقدمية
				كيفية الإتصال
65,38%	68,96%	64.28%	64,40%	المسؤول المباشر
16,92%	24,13%	21,42%	10,16%	الممثل النقابي
17.69%	6,89%	14,28%	25,42%	وسائل أخرى
100%	100%	100%	100%	المجموع

لاحظنا من هذا الجدول أن الوسيلة الأكثر استعمالا لإيصال الإنشغالات للإدارة هو الرئيس المباشر وذلك بنسبة 65.38% مدعمة بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم عن 21 سنة بنسبة 68.96% وتليها الفئتين المتبقيتين بنسب متقاربة وبالضبط 64.40% بالنسبة للعمال اصحاب أقل عشرة سنوات أقدمية و 64.28% بالنسبة لأولئك الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11 و 20 سنة.

هذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بأن العمال يلجأون إلى الرئيس المباشر كوسيلة إتصال مباشر وهذا ما يعني أن العمال يفرض عليهم إتباع السلم الهرمي، غير أن مرور المعلومات على كثير من الوسطاء يعيق سير عملية الإتصالات الصاعدة و النازلة لأن المعلومات تصل متأخرة ومشوهة إلى المستويات العليا حين رجوعها، وهذا ما يوفر الجو الملائم لإنتشار الإشاعات.

وهذا ما يؤدي بالتالي إلى القول أن السلم الهرمي المفروض على العمال في عملية الإتصال غالبا ما يعود بالسلب على فعالية عملية الإتصال بحيث كلما كانت مستويات السلم الهرمي كثيرة ومتعددة كلما كان تبليغ المعلومات سواء الصاعدة أو النازلة صعب وطويل، فاحترام السلم الهرمي يعيق سير الاتصالات ، هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن مؤسسة إتصالات الجزائر لم تعمل على تبني وسائل اتصال فعالة تعود بالإيجاب على سير المعلومات داخلها

الاستنتاج الجزئي الأول:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول السابقة نستخلص أن وسائل الإتصال التي تعتبر ضرورية وفعالة لضمان تبادل المعلومات، لم تكن موجودة بصورة كافية بحيث هناك نقص في استعمالها، وهذا ما يؤدي إلى وجود عراقيل في تأدية وسير المعلومة داخل أروقة و مكاتب مؤسسة إتصالات الجزائر.

وهذا راجع لسوء استخدام هذه الوسائل لأن الإدارة لم تتدخل بفعالية لمراقبة عملية الإعلام والاتصال.

كما أن عدم وجود جريدة للمؤسسة جعل العمال يشعرون بالإغتراب في العمل وبالتالي عن الجو المهني الذي ينتمون إليه

وفيما يتعلق بطبيعة المعلومات التي يتلقاها العامل نجدها غالبا ما تكون غير واضحة، مما ينتج عنه فهم سيء لها، وهذا ما يترك المجال لظهور وانتشار الإشاعة وكثرتها كقناة موازية ومنافسة للإتصال الرسمي وهي تلعب دور يتمثل في تغطية الفراغ الذي تركته المعلومات الرسمية، فعدم فهم العامل للمعلومة يجعله يتبنى إستراتيجية الهروب إلى الأمام وينضم إلى تنظيم غير رسمي الشيء الذي يؤدي إلى ظهور إتصالات سرية .

2- مدى فعالية وسائل الإتصال المستعملة

جدول رقم (18): يوضح مدى وجود الإتصال النازل وعلاقته بالفئة المهنية

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	الفئة المهنية
				الإعلام النازل
%63,07	%18,51	%52,27	%91,52	نعم
%36,92	%81,84	%47,72	%8,47	لا
%100	%100	%100	%100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.07% من العمال يرون أن هناك إعلام نازل بمعنى معلومات صادرة عن الإدارة وموجهة إلى العمال وتدعمه نسبة 91.52% التي نجدها عند فئة الإطارات.

أما نسبة العمال التي ينعلم عندها الإعلام النازل فتتمثل بـ 36.92% مدعومة بـ 81.84% من عمال التنفيذ.

ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن الإدارة لا تلعب دور في عملية الإتصال مع مختلف الفئات العمالية خاصة عند عمال التنفيذ، فالإعلام النازل نجده يتمركز عند فئة الإطارات بالدرجة الأولى وعند فئة التحكم بدرجة أقل، هذا ما يؤكد على عدم نزول المعلومة إلى المستويات الدنيا بحيث كلما ابتعدنا عن قمة السلم الهرمي كلما قلت المعلومة وهذا ما يؤدي إلى نقص المعلومات الرسمية وبذلك يتوفر المناخ الملائم لإنتشار الإشاعة.

ويمكننا أن نذكر سبب آخر يتمثل في نقص تحفيز المرسل، هذا ما يجعله لا يملك الإرادة لأداء عمله، وكل هذا يعود بالسلب على العمال بحرمانهم من مبدأ المشاركة وكذلك معرفة الجو المهني الذي يعيشون فيه.

جدول رقم (19): يوضح رأي العمال في الإتصال وعلاقته بفئة المهنية

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	فئات الأقدمية
				الإتصال
%28,46	%11,12	% 36.36	%30,50	ملائم
%71,53	%88,89	%63,63	%69,50	غير ملائم
%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك إجماع من طرف العمال على أن نموذج الإتصال داخل المؤسسة غير ملائم بنسبة %71.53 وهو مدعم من طرف عمال التنفيذ بنسبة %88.89 وفئة الإطارات بنسبة % 69.50 وفئة التحكم بنسبة %63.63 أما نسبة العمال التي ترى أن نموذج الاتصال ملائم فنجدها تقدر ب %28.46 فقط.

هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن نموذج الإتصال في المؤسسة هو غير ملائم حسب رأي معظم العمال، بمعنى نقص الفعالية في هذه العملية وهذا ما يؤدي إلى شح المعلومات وفي حالة وجودها فهي تصل متأخرة بالنظر للمسافة من أعلى الهرم لأسفله وكثرة عدد الوسطاء فينتج عنه انتشار الإشاعة وحدوث خلل واضح في العملية الإتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح رأي العمال في الإتصال وعلاقته بالأقدمية

المجموع	21 سنة	11-20 سنوات	10-01 سنوات	فئات الأقدمية
				كيفية الإتصال
%28,46	%3,44	% 38.09	%33,89	ملائم
%71,53	%96,55	%61,90	%66,10	غير ملائم
%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نموذج الاتصال غير ملائم في المؤسسة وذلك بنسبة 71.53% وهو مدعم بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة 96.55% ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 1 - 10 سنوات بنسبة 66.10% وأخيرا فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 - 20 سنة بنسبة 61.90% .

ويمكننا القول بأن الأقدمية لها تأثير في التعبير عن نموذج الإتصال ومدى تلاؤمه بحيث كلما زادت أقدمية العامل كلما كان على دراية بواقع نموذج الإتصال داخل هذه المنظمة ومدى وجود نقائص.

فحسب معظم العمال خاصة أولئك الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة فإن الإتصال يعرف نقص الشفافية وعدم إشراك معظم العمال في تسيير المؤسسة وهذا يفسر تركز المعلومات الرسمية بين أصحاب المراكز العليا دون تبليغها إلى كافة المستويات.

الاستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال الجداول الإحصائية السابقة تمكنا من ملاحظة وتشخيص نموذج الإتصال لمؤسسة إتصالات الجزائر والذي يتميز بإنعدام الإتصال الصاعد .وهذا ما يجعلنا نقول أن العمال لا يتمتعون بحرية تمكّنهم من الإتصال بالرئيس المباشر ولإيصال معلوماتهم وجب عليهم إتباع الطريقة الوحيدة المتمثلة في إحترام السلم الهرمي مع ما يبرزه هذا الأخير من عيوب تجعل عملية الإتصال غير فعالة، نظرا لطول مدة وصول المعلومة كما أن وجود عدد كبير من الوسطاء يؤدي إلى تشوهها.

هذه المعطيات تجعل المناخ الإجتماعي في هذه المؤسسة مضطربا بحيث يشعر العمال بأنهم مهمشين، ويعانون الإغتراب كما أنهم غير مندمجين في الجو المهني الذي ينتمون إليه ويجهلون القرارات التي من الممكن أن تتخذ من حين إلى آخر.

كل هذا يؤدي إلى بروز صراعات بين أصحاب المراكز العليا وأصحاب المراكز الدنيا ودخول الإدارة في مشاكل تنظيمية وتسييرية مع العمال، ولكن هذا الصراع لا يمكنه أن يتجاوز حدود معينة حتى تتمكن المؤسسة من البقاء، بمعنى وجود اتفاق ضمني بين العمال على إختلاف مستوياتهم وفئاتهم السوسيو مهنية بضرورة وجود حد أدنى من الخدمة و الفعالية يمكن المؤسسة من البقاء .

ومن خلال الإستنتاج الجزئي الأول والاستنتاج الجزئي الثاني يمكننا أن نعلق على الفرضية الثانية المتعلقة بمدى فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالقول أن هذه العملية تتميز بنقائص كبيرة وفي نفس الوقت نلمس غياب إرادة لتدارك الوضع من قبل الإدارة، بل الوضع القائم يعبر عن وجود إتفاق ضمني بضرورة الالتزام بحد أدنى من الفعالية بغية الحفاظ على المؤسسة دون السعي من أجل تدارك الأمور و البحث جديا على استراتيجية فعالة تقوّم نظام الإتصال ككل.

المبحث الثالث : التكوين

تمهيد :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الإهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف .

ولتوضيح الفرضية الثالثة حاولنا تقييم الوظيفة التكوينية وأردنا من خلالها معرفة مدى فعالية وأهمية التكوين في هذه المؤسسة إضافة إلى محاولة معرفة واقع عملية إنتقاء المستفيدين من الدورات التكوينية في المؤسسة.

جدول رقم (21): يوضح وسيلة الإتصال المفضلة من طرف العمال و علاقته بالفئات المهنية و مدى تطبيقها في المؤسسة

المجموع	المجموع الجزئي	لم يستفيدوا	المجموع الجزئي	إستفادوا			إستفاد/لم يستفيد
				الترقية	تغيير المنصب	التكيف مع المنصب	الرضى
%33,10	/	/	%41,46	%100	%5,26	%43,39	راضون
%66,99	%100	%100	%58,53	/	%94,73	%56,60	غير راضون
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال غير راضين عن عملية التكوين الذي إتحقوا به والمقدرة نسبتهم بـ %66.99 مدعمة بنسبة %100 من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به، في حين أن نسبة %33 من العمال راضون عن عملية التكوين مدعمة بالعمال الذين استفادوا من التكوين الذي التحقوا به بنسبة %41.46 وعند ملاحظة خصوصية العمال الذين استفادوا من التكوين الذي التحقوا به نجد أنهم غير راضين عنه أين تقدر نسبتهم بـ %58.53 يدعمها فئة العمال الذين إستفادوا من دورات تكوينية بغرض تغيير المنصب بنسبة %94.73 .

و من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا جليا بأن غالبية العمال الملتحقين بالدورات التكوينية غير راضين عن عملية التكوين كما أنهم ربطوا بين رضاهم عن عملية التكوين بمدى الإستفادة منه والدليل على هذا هو أن الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به غير راضين عن عملية التكوين لأنهم إتحقوا بهاته الدورات على أمل الإستفادة من مكافأة تحفيزية ملموسة، وأن الذين إستفادوا من التكوين الذي التحقوا به رضاهم يختلف حسب نوع الاستفادة، فكل العمال الذين استفادوا من ترقية راضون عن عملية التكوين، ثم يليهم العمال الذين إستفادوا من التكوين بالتكيف مع منصب العمل، وفي الأخير الأقلية الذين استفادوا من تغيير المنصب راضون عن عملية التكوين، فالأغلبية منهم كانت تنتظر من التكوين ترقية

وزيادة في الأجر بدل تغيير المنصب فقط، ومن هنا يمكن القول أن العمال غير موضوعيين لحد ما في تقييمهم لعملية التكوين لأنهم يرون أن هذه العملية لابد أن تتبعها إستفادة ملموسة كالترقية وزيادة الأجر ولا تهمهم الإستفادة المتمثلة في رفع مستوى تأهيلهم وإثراء معارفهم.

جدول رقم (22): يوضح كيفية إلتحاق العمال بالدورات التكوينية

النسبة	التكرار	كيفية الإلتحاق
12.5%	5	متطلبات المنصب
52.5%	21	تقديم طلب
30%	12	تقييم المسؤل
5%	2	الشهادة الجامعية
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول الذي يبين كيفية الإلتحاق بالتكوين أن أغلبية العمال يلتحقون بالتكوين عن طريق تقديم طلب، وتقدر نسبتهم بـ 52.5% وتليها نسبة 30% والتي تخص العمال الذين يلتحقون بالتكوين بفضل تقييم مسؤوليهم المباشرين.

أما بالنسبة للعمال الذين يلتحقون بالتكوين نظرا لمتطلبات المنصب الذي يشغلونه فتقدر نسبتهم بـ 12.5% في حين أن نسبة العمال الذين يلتحقون بالتكوين نتيجة إمتلاكهم لشهادة جامعية فهي قليلة جدا وتقدر بـ 5%.

من خلال الجدول السابق يتبين جليا أن الإلتحاق بالتكوين في مؤسسة إتصالات الجزائر يتم وفق مقاييس أهمها تقديم طلب ويتم هذا النوع من الإجراء في التكوين طويل المدى وقصير المدى ، إذ يتم إرسال الطلبات المقدمة من قبل العمال إلى مصلحة التكوين أو تقديمها مباشرة إلى مدير المصلحة أو مدير الوكالة ويكون هذا مباشرة بعد الإعلان عن وجود دورات تكوينية، وبعدها تتم عملية الإنتقاء .

جدول رقم (23): يوضح رأي العمال في معايير الإنتقاء وعلاقته بالمشاركة في الدورات التكوينية

المجموع	لم يتكوّنوا	تكوّنوا	المشاركة في التكوين معايير الإنتقاء
%24,61	% 7.40	%29,12	موضوعية
%75,38	%92,59	%70,87	غير موضوعية
%100	%100	%100	المجموع

من خلال تحليل معطيات هذا الجدول والذي يوضح موقف العمال من عملية الانتقاء وعلاقته بمشاركة أو عدم مشاركة العامل في الدورات التكوينية بأن نسبة العمال الذين يرون أن عملية الإنتقاء غير موضوعية تمثل الإتجاه العام وذلك بنسبة %75.38 و هذا ما يدعمه العمال الذين لم يتلقوا تكويناً بنسبة % 92.59 مقابل % 24.61 من العمال يرون أن عملية الإنتقاء تتم وفق طرق موضوعية مدعمين بالعمال الذين تلقوا تكويناً بنسبة %29.12 و هذا ما يسمح لنا بالقول أن أغلبية العمال أجمعوا بأنّ عملية الانتقاء تتم وفق طرق غير موضوعية.

أما أقلية العمال يرون أن عملية الإنتقاء تتم وفق طرق موضوعية تتطرق من تحديد إحتياجات المؤسسة ورغبات الأفراد.

جدول رقم (24): يوضح رأي العمال في مدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين

وجود مصلحة للتكوين	التكرار	النسبة
ضروري جدا	22	55%
ضروري	16	40%
غير ضروري	2	5%
المجموع	40	100%

يبين هذا الجدول المتعلق بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين بأن نسبة 55% من العمال يرون بأن وجود مصلحة خاصة بالتكوين ضروري جدا و ما نسبته 40% تعطي الضرورة بوجود هاته المصلحة مقابل ذلك نجد أقلية تمثل 5 % ترى أنه غير ضروري وجود مصلحة للتكوين بالمؤسسة.

و لتفسير هذا التباين بين آراء العمال بين الضروري جدا و الضروري و غير ضروري تماما عملنا على إدخال عامل المشاركة في الدورات التكوينية لمعرفة مدى علاقة رأي العمال بضرورة وجود مصلحة للتكوين بالمؤسسة و مشاركتهم من عدمها في الدورات التكوينية .

جدول رقم (25): يوضح علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين

المجموعة	لم يتكُونوا	تكوّنوا	المشاركة في التكوين مصلحة التكوين
56,92%	29.62%	64,07%	ضروري جدا
40%	62,96%	33,98%	ضروري
3,07%	7,40%	1,94%	غير ضروري
100%	100%	100%	المجموع

يمثل هذا الجدول علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين، حيث تشير معطيته بأن نسبة 56.92% من العمال يرون بأن وجود مصلحة للتكوين ضروري جدا بفضل العمال الذين إلتحقوا بالتكوين بنسبة 64.04% وبالمقابل نجد أن نسبة قليلة تقدر بـ 3.07% ترى بأن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري مدعين بنسبة 7.40% من العمال الذين لم يلتحقوا بالتكوين.

ورغم أن الذين يمثلون 20.76% ، لم يشاركوا في الدورات التكوينية إلا أن 62.96% منهم يرون أن وجود مصلحة خاصة ضروري .

هذا ما يقودنا إلى القول بأن المشاركة أو عدم المشاركة في الدورات التكوينية لا يعد سببا في تبني العمال لأحد الموافق بدليل إجماع غالبية العمال على ضرورة وجود مصلحة خاصة بهذه العملية بما في ذلك الذين لم يلتحقوا بالدورات التكوينية.

ولكن ما يمكن أن نشير إليه هو السبب الذي جعل أولئك الذين شاركوا في الدورات التكوينية يعتبرون أن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري، محاولة منا لمعرفة هذا السبب قمنا ببناء علاقة ارتباطية توضح علاقة الإستفادة من التكوين بمدى وجود مصلحة للتكوين.

جدول رقم (26): يوضح علاقة الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين في المؤسسة

المجموع	المجموع الجزئي	لم يستفيدوا	المجموع الجزئي	إستفادوا			استفاد/لم يستفيد
				الترقية	تغيير المنصب	التكيف مع المنصب	
%49,51	%28,57	%28,57	%54,87	%90	%21,05	%60,37	ضروري جدا
%48,54	%61,90	%61,90	%45,12	%10	%78,94	%39,62	ضروري
%1,94	%9,52	%9,52	/	/	/	/	غير ضروري
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين نجد أن 49.51% يرون أن وجود مصلحة لتكوين ضروري جدا مدعمين بـ 54.87% من الذين استفادوا من التكوين ، و 48.54% من أفراد العينة يرون أن وجود هذه المصلحة ضروري مدعمين بـ 61.90% من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به، أما الأقلية التي ترى أن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري فهم يمثلون العمال الذين إلتحقوا بالتكوين ولم يستفيدوا منه.

فيما يتعلق بالعمال الذين استفادوا من التكوين نجد نسبة 54.87% منهم يرون بأن وجود هذه المصلحة ضروري جدا مدعمين بـ 90% من الذين استفادوا من الترقية 60.37% من الذين استفادوا من تكيف مع المنصب و 21.05% من الذين غيروا المنصب. أما الذين يرون أنه من غير الضروري وجود هذه المصلحة فهم يمثلون أولئك الذين التحقوا بالتكوين ولم يستفيدوا منه.

وما نستنتجه من هذا التحليل أنه كلما كانت الإستفادة ملموسة كلما إتجه رأي العمال إلى ضرورة وجود مصلحة للتكوين نحو الإتجاه القائل بأنه ضروري جدا. وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة ملموسة ولكنها نسبية بين الاستفادة من الدورات التكوينية أثرها المادي التحفيزي للعمال ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين.

الإستنتاج الجزئي الثالث:

إن نجاح عملية التكوين مرهون بمدى تنظيمها من طرف المؤسسة وفق طريقة عقلانية تتميز بالتتابع المنطقي من إعداد البرامج التكوينية وتشخيص الإحتياجات إلى تقييم عملية التكوين.

فمن خلال تحليل الجداول الإرتباطية توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر ورغم الإمكانيات المادية التي تتوفر عليها إلا أن عملية التكوين مازالت لم تؤسس بموضوعية وبطرق منهجية منظمة وبقي ينظر إليها على أنها مجرد نفقة لا بد منها و فقط . وهذا ما جعل هذه العملية ناجحة نسبيا ولكي تبلغ الفعالية المرجوة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة يجب أن يكون هناك تحليل تنظيمي للإحتياجات الحقيقية للتكوين في مختلف المجموعات المهنية.

كما أن عملية الإنتقاء التي تقوم بها مصلحة التكوين في المؤسسة تبقى مجرد مسألة شكلية كونها تخضع للإعتبارات الشخصية وتضارب مصالح الأطراف المسؤولة عن عملية الإنتقاء وما ساعد على هذا غياب مقاييس موضوعية مضبوطة تعطي لعملية الإنتقاء هذه الصبغة الرسمية.

وبالتالي فإن وظيفة التكوين في المؤسسة ليست منظمة بطريقة محكمة ، تسمح لها بأن تلعب دورا في تحقيق أهداف الأفراد وإنجاح مشروع المؤسسة.

الإستنتاج العام:

لقد أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الأساسية التي استحوذت على إهتمام وتفكير عدد كبير من المختصين في حقل إدارة الأعمال، بسبب أهمية العنصر البشري الذي يعد أساس عمل هذه الإدارة.

ففي ما مضى كانت النظرة لهذا الموضوع مشوبة بنوع من التقليدية والمحدودية ذات الطابع الروتيني الذي لا يتعدى تسجيل الإجراءات التي تتصل بالحياة الوظيفية للعاملين وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المؤسسة، إلا أن هناك تغير جذري لهذه النظرة في عالم اليوم وزادت أهمية وظيفة الموارد البشرية وبرزت عدة مقاربات في هذا الإطار، ومن بينها التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري الذي ينطلق من مسلمة مفادها أن العمال يساهمون مساهمة فعالة في إنجاز الأهداف التي شاركوا في تحديدها.

وحتى يتمكن هذا النموذج من الوصول إلى نقطة الإشتغال العادية فهو يحتاج إلى عناصر عديدة في مقدمتها وجود نظرة عامة وعقلانية في تسيير الموارد البشرية هذه النظرة تفتح الطريق واسعا إلى تبلور ثقافة عمالية واعية، ما يسمح باجتماع العناصر المختلفة لتطبيقه.

وفي دراستنا هذه التي عكفنا من خلالها على إمطة اللثام عن معوقات تطبيق هذا النموذج لاحظنا أن هذه المؤسسة مازالت غير جاهزة لتطبيق هذا النموذج ، من التسيير في مؤسسة وذلك من خلال غياب نظرة موضوعية في تسيير الموارد البشرية ففي إطار التوظيف لاحظنا أنه ورغم اعتماد المعايير الموضوعية في هذه العملية إلا أن هذا لا يعني غياب المعايير اللاموضوعية، بل هذه الأخيرة تختفي وراء المعايير الموضوعية، وفي مجال الإتصال التنظيمي لاحظنا نقص في الوسائل الاتصالية من جهة ومن جهة أخرى نقص يتمثل في غياب الاتصال الصاعد بمعنى أنه في هذه المؤسسة يسير الاتصال في اتجاه واحد رغم أن الأبحاث أكدت على أن الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي يكون مبني على اتجاهين صاعد ونازل.

هذه الوضعية تجعل التوجيهات والأوامر النازلة من القمة تكون غامضة وغير مفهومة، ولا يسمح للعامل بتقديم آراءه وملاحظاته حول العمل وكيفية أداءه، وهذا يعني انعدام التغذية العكسية، وهذا الغياب يجعل الإدارة بمعزل عن أفكار العاملين وأرائهم وتظلماتهم.

أما فيما يخص عملية التكوين، فقد توصلنا على غياب نظام فعال في تسيير الموارد البشرية قادر على إظهار أحسن الكفاءات وتنظيم سيرورة ديناميكية للمسار المهني وتحسيس كل العمال بضرورة إتقان العمل والرفع من وتيرته، وتمكنا كذلك من اكتشاف أن الوظيفة التكوينية في هذه المؤسسة لا تمثل محورا في استراتيجية تطويرها و هذه العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى مرتبطة بثقافة المجتمع جعلت الثقافة لدى عمال المؤسسة غير واعية.

ولقد سمحت لنا هذه الدراسة من فتح مجال واسع لدراسات أخرى يمكن أن تتجز في هذه المؤسسة مثل:

1- مركزية القرار و أثرها في مقاومة التغيير.

خاتمة :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة الوصفية التحليلية لإشكالية معوقات و عراقيل تطبيق نموذج التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي تحتاج الى نقلة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية، فهي تمتلك رأس مال فكري لا تعد قيمته، لقدرته على الإبداع، والابتكار لذا أصبح لزاما على المؤسسة ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى، واعتماد الاستراتيجيات المحققة لها بفاعلية، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية، في موارد، وأنظمة، ووظائف المؤسسة وبيئتها الداخلية واستغلالها بكفاءة وفاعلية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات العوامل المحيطة شديدة التغيير.

كما يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمهارات، والمعرفة مصدر لتفوقها، بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والفريدة، والتميزة، والاحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، ممثلا في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية ذات الملكات، والقدرات، والمهارات العالية، والممتازة، وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطابها عدم إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل لابد من توفير بيئة تقودها المعرفة، وتسودها الجودة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري بيئة تتبنى سياسة الباب المفتوح من خلال تشجيع مبادرات وابداعات العمال و كبح مركزية القرار و إعتبار العمال شريك اجتماعي فاعل لا يمكن الاستغناء عنه أين أصبح لزاما و أكثر من ضروري لهاته المؤسسات تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها

الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،
كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة. والعمل على
منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات
الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط، والعمليات، وهذا بالنظر إلى أن الموارد البشرية والكفاءات ذات
مسؤولية وتأثير كبير في أداء مختلف المهام الوظائف والأنظمة بكفاءة وفاعلية.