

واقع سياسة المحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة من وجهة نظر موظفيها
la réalité de la politique de conservation des ressources humaines dans l'entreprise privée au point de vue des ses
employées

ط.د. العمري زياد، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ملخص الدراسة:

تعتبر سياسة المحافظة على الموارد البشرية واحدة من أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، و تهدف هذه الأخيرة إلى المحافظة على الموارد البشرية من التسرب الوظيفي وزيادة نسب ولائهم ووفائهم لمؤسساتهم وحتى تخفف من التكاليف الناشئة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل وتحافظ على مستويات أدائها مستقرة لأبعد الحدود، خاصة مؤسسات القطاع الخاص؛ التي كثيرا ما كانت تعاني من تسرب عمالها نحو القطاع العمومي بالرغم من أنها تمنح أجورا مقبولة مقارنة بالقطاع العمومي، هذا ما يدفع للتساؤل حول واقع سياسة المحافظة على الموارد البشرية بالمؤسسة الخاصة؟ ورأي العمال في هذه السياسة؟

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة ، القطاع الخاص ، العمالة.

Résumé de l'étude:

La conservation des ressources humaines et l'une des plus importantes fonctions de gestion des ressources humaines à travers lequel la DRH vise de conservé les employées et d'accroître leur fidélité et loyauté envers l'entreprise qui les emploie, et atténuer même les coûts engendrés en raison du roulement élevé du travailleurs. Particulièrement l'entreprise du secteur privé, qui souffre souvent de la fuite de leur employées vers le secteur public, même si elle offre des salaires acceptables par rapport au secteur public, ce qui conduit à s'interroger sur la réalité de la politique de conservation des ressources humaines dans l'entreprise privée. Et le point de vue des ses employées sur cette politique de conservation et ses pratiques?

Mots clés: Gestion des ressources humaines, Entreprise, Secteur privé, Travailleur

مقدمة:

تنبع فعالية إدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر، ومن هنا تتأتى أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة الى تكلفة هذا المورد، ويتوقف نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

ومنذ أن تبنت الجزائر نظام الخصخصة الذي فتح الباب نحو اعتماد اقتصاد السوق، بدأ المستثمرون الجزائريون والأجانب في إنشاء مؤسساتهم الخاصة للظفر بمكانة في السوق الجزائرية ومن هذا المنطلق وجدت المؤسسة الجزائرية الخاصة نفسها أمام حتمية تبني استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تمكنها من الحصول على موقع تنافسي، من خلال الحصول على مورد بشري كفاء يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الأداء والفعالية وتحسين نوعية المخرجات وربط المؤسسة بالمستهلك والموردين من خلال المفهوم الحديث "الشريك الاجتماعي"، غير أن هذه المساعي اصطدمت بجملة من المعوقات التي حدت من إمكانية وقدرة المؤسسة الجزائرية الخاصة، ومن بين أهم هذه المعوقات كيفية المحافظة على مواردها البشرية في ظل تعاظم الخيارات لدى المورد البشري لكثرة المؤسسات الخاصة المتزايدة بسرعة في السوق الجزائرية حاليا خاصة التي تملك مهارات وكفاءات كلفت المؤسسة الكثير من الجهد والوقت لتكوينها وتدريبها لتصبح بعد ذلك مستهدفة لإغراءات المؤسسات الخارجية المنافسة لاستقطابها، فهي بالنسبة لهذه الأخيرة تعد موردا جاهزا للاستغلال نظرا لخبرتها وتمرسها في المجال وهو ما تبحث عنه غالبية المؤسسات خاصة الحديثة النشأة منها؛ لكي تتمكن بسرعة من التأقلم والمنافسة. بالمقابل يجد المورد البشري نفسه أمام فرصة تفتح له آفاق مستقبلية وتلي طموحاته الشخصية، فإضافة إلى الأجر المرتفع الذي تعرضه عليه فهي تفتح له الباب لتحقيق ذاته كون نجاحها يعتبر نجاحه هو شخصيا ويمكنه من تخليد اسمه في لوحة المؤسسة الخاصة بعظماؤها ومؤسسيها ، كما أن المؤسسة العمومية أيضا تشكل خطرا حقيقيا حيث نجد معظم الأفراد في المؤسسات الخاصة في حال ما إذا أتاحت لهم الفرصة ونجحوا

في مسابقات التوظيف ينتقلون للعمل بمؤسسات الدولة، والسبب الرئيسي في ذلك كونهم يجدون ضمانات وتأمينات يحفظها لهم التوظيف العمومي لمستقبلهم المهني أفضل مما هو الحال عليه في القطاع الخاص. من هناك تبرز معالم إشكالية حقيقية وواقع سياسة المحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الخاصة، هذه الإشكالية التي ستشكل محور التتبع والتفصيل البحثي في مقالنا هذا، انطلاقاً من متغيراتها الأساسية المترجمة في التساؤلات الآتية:

1. تساؤلات الدراسة:

- هل تعتمد سياسة الترقية في المؤسسة الخاصة على المعايير العلمية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية الحديثة؟
- ما هو نوع التحفيز الذي تقدمه سياسة السلامة المهنية المتبعة في مكان العمل؟
- هل تشجع الخدمات الاجتماعية المتوفرة على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة:

- تعتمد سياسة الترقية في المؤسسة الجزائرية الخاصة على المعايير العلمية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- تقدم سياسة الأمن والسلامة المهنية المتبعة في مكان العمل تحفيزاً حسناً.
- تشجع الخدمات الاجتماعية المتوفرة على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة.

3. ماهية المحافظة على الموارد البشرية:

على الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس بأن المال هو المدخل إلى السعادة، مما يجعلهم يطلبون مزيداً منه، خاصة كلما شعروا بأن هناك نقصاً في احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحياناً عبارة « ليس بالخيز وحده يحيا الإنسان»، مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكياتهم. ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضروريات المادية، وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم. إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية. كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث. ويلاحظ أن كثيراً من العاملين الذين

تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرن البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض. ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل، لما أمكن إدراك هذا السلوك الاجتماعي وفهمه¹. من هنا تحاول إدارة المؤسسات الاعتناء بمواردها البشرية والمحافظة عليها من خلال العمل على الرفع من نسب الولاء لديها اتجاه المؤسسة، بمحاولة توفير جو عمل مناسب للأفراد على مستويين:

الأول: على المستوى الاجتماعي والنفسي من احترام وتقدير وعلاقات إنسانية واجتماعية طيبة وتقدير للمجهودات المبذولة من طرف الأفراد ومكافأتهم عليها، ليس بالمادي وحسب، وإنما بالمعنوي كالترقية التي تحسس الفرد بأن قيمته ومكانته في المؤسسة تتطور وتحسن وأنه يساهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وأنه يلقي الاحترام والعرفان من الجميع، وهذا من شأنه - كما مر أعلاه - أن يجعل الفرد يفضل الاستمرار في العمل لدى مؤسسته حتى وإن عرضت عليه فرص أحسن في أماكن أخرى.

الثاني: على مستوى الظروف المادية للعمل بتوفير الجو الفيزيقي المناسب للعمل الذي يهتم بأمن وسلامة الفرد بالدرجة الأولى، لأنه كلما أحس الفرد بأن الإدارة تهتم بصحته وسلامته وتسعى بشكل دؤوب لحمايته من المخاطر المحتمل أن يتعرض لها في مكان العمل أثناء تأديته لعمله، كلما ارتفعت روحه المعنوية وارتفعت روح الانتماء لديه للمؤسسة بفضل المعاملة الإنسانية العادلة التي يجدها والعكس صحيح.

انطلاقاً من هذين المستويين الهامين في وظيفة المحافظة على الموارد البشرية نتقصى وظائف الترقية والأمن والسلامة المهنية والخدمات الاجتماعية، كأهم وظائف تساعد على زيادة نسب ولاء الموارد البشرية اتجاه مؤسستهم التي يعملون بها، مع العلم أن هناك أنشطة كثيرة يمكن أن تدخل في إطار المحافظة على الموارد البشرية كالخدمات المتنوعة التي تمنحها المؤسسة لمنتسبيها من الأفراد.

1.3. الترقية:

تعتبر الترقية من الحوافز المعنوية المهمة جداً في مسار المورد البشري داخل المؤسسات لأنها تعتبر بالنسبة له شهادة على حسن الخدمة وسنوات العمل التي قضاهم والكفاءة وتشعره بنوع من الرضا عن الإحساس بأنه بصدد تحقيق ذاته، لأن الفرد ومنذ دخوله إلى المؤسسة يضع في حساباته مستوى المكانة التي سيحققها بعد مدة في هذه المؤسسة؛ فإذا كان الواقع عكس توقعاته ولا يستطيع تحقيق طموحاته، فمن الممكن جداً أنه سيحاول البحث عنها لدى مؤسسات أخرى، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة

بالاهتمام بهذا الأمر لما يلعبه من دور مهم في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للموارد البشرية للمؤسسة. والترقية مهمة كذلك، لأن الفرد لا يحصل منها فقط على التقدير والاحترام والاعتراف، بل ويحصل، بالموازاة إلى ذلك، على حوافز مادية توازي حجم المسؤوليات التي أقيمت على عاتقه.

ويقصد بالترقية عموماً: نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شغلها أعباء أكثر ويتمتع بشروط أحسن في الراتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي. "أو هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها والمعنوية أو كلاهما معاً".²

كما تعرف على أنها: "تقدم الأفراد وانتقالهم من مستويات وظيفية أدنى إلى مستويات وظيفية أعلى، أي انتقال الفرد من وظيفة ذات مسؤوليات أقل إلى وظيفة ذات مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارة أعلى، وقد يتبع هذا الانتقال زيادة في الراتب أو الأجر المدفوع وأيضاً في المكانة الاجتماعية".³ ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمستويات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى. و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول: خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصار جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني؛ ضمان بقاء الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمؤسسة يضمن الحفاظ على الكفاءات بدلاً من تركها تبحث عن فرص ترقى في مؤسسات أخرى.

2.3. الأمن والسلامة المهنية:

لاشك أن الرعاية تأتي في طليعة واجبات القائد الإداري. فالحوافز المادية والاجتماعية (المعنوية) على أهميتها، ليست كافية لتحقيق رضا العاملين؛ إذا كانت طبيعة العمل التي يقومون به، أو ظروف البيئة التي يتم فيها، تتصف بالشدة المرهقة أو تعرضهم للأخطار المختلفة، وإزالة الإرهاق أو المخاطر كلما أمكن ذلك، واجب ينبغي القيام به⁴، فسلامة بيئة المنظمة ميزة تنافسية، إذ أن البرامج الجيدة تساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة أمام العاملين فيها والزبائن الخارجيين والمجتمع بصورة عامة. انطلاقاً من هذه الحقيقة فإن الاهتمام بسلامة بيئة العمل لا بد أن يأخذ الحيز الكبير من اهتمام الإدارة بمختلف مستوياتها وبصورة خاصة مدير السلامة المهنية الذي هو جزء من إدارة الموارد البشرية، كما وأن مدير الموارد البشرية لا بد أن يتبنى مسؤولية أماكن العمل وفق السياسات والقواعد المحددة.

وبرامج السلامة المهنية الفاعلة تتطلب الإجراءات التالية:⁵

- توضع من قبل لجنة السلامة المهنية وبمشاركة جميع الأقسام في المنظمة؛ إضافة إلى العاملين من خلال ما يقدمونه من مقترحات وما يمتلكونه من خبرات من واقع عملهم.
 - مناقشة وإعلان برامج السلامة المهنية في وسائل متعددة كالمحاضرات والأفلام والعروضات والبرامج الحاسوبية.
 - إشعار المشرفين وتوضيح كيفية إدارة السلامة المهنية وتدريب العاملين على استخدام المعدات بشكل آمن.
 - الربط بين الحوافز والسلوكيات الإيجابية في مجال الأمن والسلامة المهنية مع الأخذ باقتراحات العاملين وتقديم جوائز لمن يشير سجلهم المهني إلى انخفاض معدلات الحوادث أو الأمراض والمشاكل الصحية في العمل.
 - الاعتماد على اللجان المدربة والكفؤة في تحمل مسؤولية الفحص والرقابة وتحليل الحوادث وتحديد مواقع الخطر وتقويم برامج السلامة.
- إن مفهومي الأمن والسلامة المهنية مرتبطان فيما بينهما ارتباطاً وثيقاً، ويعتمد أحدهما على الآخر، فالسلامة لا تبنى إلا على الأمن، والأمن لا يتحقق إلا بوضع متطلبات السلامة.
- فالأمن المهني يعرف على أنه تحقيق سلامة العمال من النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار الناجمة عن المهنة. أو هو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لتجعلها مأمونة وصحية أو هو نظام يهدف إلى إشاعة الطمأنينة وتجنب وقوع الحوادث والإصابات والأمراض المهنية داخل المنشآت الصناعية⁶
- أما السلامة المهنية فلا تذهب بعيداً عن هذا المعنى حيث تعرف من قبل المختصين بأنها مدى توافر الأمن اللازم لتجنب المخاطر ولتلافي الحوادث سواء البشرية أو المادية، فالسلامة هي الثقة والاطمئنان النفسي من عدم وجود خطر نخافه، بمعنى آخر انعدام كل خطر أثناء العمل "ومنهم من يعرفها بأنها" مجموعة الإجراءات والاحتياطات الوقائية التي تتخذ أو تتبع بكفاءة عالية عند التخطيط والإشراف والتنفيذ والتشغيل والصيانة لضمان السلامة والاطمئنان"⁷
- أما عن مفهوم إدارة السلامة المهنية والصحية فيشير إلى تلك الأنشطة والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد يؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.

إن فاعلية إدارة عملية السلامة المهنية والصحية تتطلب تقليل الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل، إذ لا بد أن يأخذ المدير بالعديد من المتغيرات من موقع العمل، وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات والمتغيرات الأخلاقية والقيمية عند إدارته للسلامة المهنية والصحية للعاملين.⁸

3.3. نشاط الخدمات الاجتماعية:

تهتم المؤسسات عموماً بمنح عاملها مزايا معينة مثل التأمينات والمعاشات، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها. والمؤسسة الجزائرية الخاصة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى توفير تأمينات اجتماعية تحقق بها لموردها البشري وأسرتهم معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة وبالتالي هي تمنحه الطمأنينة على مستقبله المهني بشكل خاص والحياتي بشكل عام، كما تجعله مستقراً راضياً على مكانته ونمطه المعيشي. وتأخذ الخدمات الاجتماعية عدة أشكال وهي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية، إذ تتجسد هذه الممارسات في:

- التأمين عن المرض: يعني التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض مع كل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية بالمريض إلى غاية شفائه، إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئياً.⁹
- التأمين عن الولادة: هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الولادة والوضع بمختلف تبعاته ودفع أجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع.
- التأمين عن العجز: هو منح معاش للعامل الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله، وكان سبب عجزه هو عمله في المؤسسة.
- فترات الراحة: يقوم هذا النظام على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه بهدف التقليل من أثر العمل الروتيني على نفسية العاملين.
- الإجازات السنوية: تعطي المؤسسات الحق في الحصول على إجازات سنوية بأجر كامل وذلك لما تحققه من راحة بدنية وذهنية للعامل تجعله يقبل على عمله بروح أكثر تحملاً.
- العطلات الرسمية والأعياد: تمنح المؤسسات عادة العاملين إجازة بأجر كامل في عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية.

- الخدمات المالية: كمنح العاملين قروضا ميسرة بأسعار ذات فائدة منخفضة لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ كالمريض، الوفاة، السكن.¹⁰
- الخدمات الترفيهية: هناك فعاليات تقوم بها المؤسسات مثل اللقاءات، الندوات، والمحاضرات الثقافية في شتى الجوانب، كما تعمل بعض المنظمات على إنشاء مجلة للمنظمة، ويقوم العامل بالتحريير فيها للتعبير عن مشاعرهم من ناحية وترقية مستوياتهم الثقافية من ناحية أخرى، مع توفير الاحتكاك الاجتماعي الفعال، إضافة إلى إعداد برامج للرحلات الترفيهية على اختلاف أنواعها طوال العام وإعداد المصايف لتوفير الراحة في الإجازات الصيفية.¹¹

بعد هذا الطرح نجب أن ننوه بأن المؤسسة الجزائرية الخاصة تسعى جاهدة لتوفير سياسة إدارة موارد بشرية على مستوى عالي والتي تعتبر سياسة المحافظة من بين سياساتها البارزة، من أجل الحفاظ على مواردها البشرية من التسرب والتقليل من حدة دوران العمل، لكن تبقى هذه الجهود تحت رهان تحديات كثيرة ومتنوعة خاصة بسوق العمل في حد ذاته، وبيئة النشاط الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية الخاصة بالأفراد، وبالإمكانات المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة نفسها وطبيعة نشاطها.

4. منهجية الدراسة: في بحث موضوعنا حول سياسة المحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الخاصة اعتمدنا المنهج أو المدخل الوصفي، كما يشاء تسميته بعض المنهجيين، بأسلوب المعاينة وباستخدام أداة الاستمارة، كأداة رئيسية لجمع البيانات.

5. عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموع 36 فردا مختارة بشكل قصدي موزعة بين أربع مؤسسات خاصة متواجدة باقليم ولاية برج بوعريج، كالآتي:

مؤسسة أوكسو (OXSO) مؤسسة كوندور (condor)	مؤسسة بريكاتري النعمة	مؤسسة créative investe
16 عاملا	07 عاملا	02 عاملا

6. نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

من خلال إجابات المبحوثين في ما يخص الفرضية الأولى حول سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة تبين أن أغلبية العمال يؤكدون عدم حصولهم على ترقية منذ دخولهم المؤسسة وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 76.5%، كما أنهم غير راضون على عملية الترقية في مؤسساتهم بنسبة 54.5% في حين نسبة 37.5% أجابوا بأنهم راضون نوعاً ما والباقي هم راضون تماماً، هذا وأكد أغلبية المبحوثين بأن نظام الترقية المعتمد في وحداتهم لا يشجع على الاستقرار والتمسك بالمؤسسة بنسبة 92%. علاوة على ذلك فقد أقر مجمل المبحوثين على أن خبرتهم المهنية وقدراتهم تؤهلهم للحصول على ترقية أفضل لو كانوا يعملون في مؤسسة أخرى بنسبة فاقت 94%، من جهة أخرى يرى معظم العمال بنسبة 80% أن نظام الترقيات المعتمد في مؤسسات الدولة أفضل من المعتمد في المؤسسات الخاصة.

وبناءً على رأي أفراد العينة من عمال المؤسسات المختارة فإن سياسة الترقية المنتهجة من مؤسساتهم، التابعة للقطاع الخاص، لا تعتمد على المعايير العلمية التي تقترحها علم إدارة الموارد البشرية؛ بسبب أن حراكهم المهني بطيء جداً مقارنة مع نظرائهم في مؤسسات القطاع العمومي، ولا يستفيدون من نفس الإجراءات في الترقية، لعدة أسباب مهمة، في طليعتها أن أصحاب المؤسسات الخاصة، في غالبيتهم، يتهربون من كل ما من شأنه أن يزيد من أعبائهم المالية؛ فتمنح ترقيات للعمال يقابله بالضرورة زيادات في الرواتب وهو ما ينفر منه أرباب العمل، إضافة إلى مستوى تقييم العمال في القطاع الخاص، أين يعتبر المشرفون أن العمال لا يقدمون مستويات أداء راقية ومردودية عالية حتى يتم ترقيتهم في ترقية وزيادة أجورهم، فالحكم، عند القطاع الخاص، هو مستويات الأداء ومردوديته على المؤسسة وليس اعتبارات أخرى: كالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية اتجاه العمال والتي ربما ترتفع نسبياً في القطاع العمومي على حساب القطاع الخاص. هذا ويمكن أن يفسر عدم رضا العمال عن سياسة الترقية لتوقعاتهم الخاطئة أحياناً، كما تشير إليه نظرية التوقع في إدارة الموارد البشرية، حيث يبني العمال توقعات مضخمة بعيدة عن الموضوعية وعن الواقع الفعلي لمستويات تأهيلهم ومستويات أدائهم ومردوديتهم في العمل مقارنة بحجم العوائد المادية والمعنوية التي سيحصلون عليها بالمقابل، وهي رؤية لا يشاطرها معهم أرباب عملهم، ويمنحهم عوائد بحدود ما يرونه مناسباً لهم بدورهم، وبالتالي يحدث ذلك الفارق الكبير في النتيجة بين ما توقع العمال الحصول عليه وبين ما حصلوا عليه فعلياً باتجاه السلب. وهذه نتيجة تنعكس سلباً على مستوى رضا العمال عن عملهم وسياسة التعويضات، بما فيها الترقيات، المنتهجة بمؤسساتهم ويتمونها دوماً بالضعف والإجحاف. وفي الجهة المقابلة قد تستمر معالم نظرية التوقع في تفسير هذه الحالة من

جهة أرباب العمل أيضا، فرب العمل كثيرا ما يضع توقعات مرتفعة لمستوى مردودية عماله وأدائهم يحدد فيها، كذلك، عن المعدل العام السائد في المجتمع المهني في القطاع العمومي، يحاول من خلاله الحصول على معدلات مرتفعة ونتائج ايجابية ترضيه، وبدوره في نهاية المطاف سيصاب بالخيبة وعدم الرضا عن مردودية عماله بسبب أن نتيجة المردود الفعلي كانت أقل من معدل توقعاته. حالة عدم الرضا هاته سريعا ما تثبط أي محاولة أو تفكير في تحسين المستويات المهنية للعمال وزيادة أجورهم، لأنهم، بحسب رأيه، لا يقدمون مردودية كافية تستأهل تعويضات مادية ومعنوية في المقابل. وأحيانا، ومن واقع مؤسساتنا الميداني، يصعب أن نجد حالة رضا من أرباب العمل في القطاع الخاص عن مستويات أداء عمالهم مهما فعل أولئك العمال وقدموا، بحيث كلما حاول العمل بلوغ مستوى معدلات توقعات أرباب العمل في الأداء، كلما رفع أرباب العمل من تلك المعدلات حتى يبقى العمال في نظرهم دون المستوى المطلوب دوما. وحتى ننصف الموقف أيضا، في الجهة المقابلة، يصعب أن تجد عمال راضون تمام الرضا عن أرباب العمل أو الإدارة المكلفة بتسيير شؤونه بسبب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة في مجتمعنا والتي جعلت العمالة الجزائرية، نوعا ما، اتكالية متضخمة الذات، تقدم القليل وتود الحصول على الكثير، بشكل لا يتوافق تماما مع القاعدة العامة في إدارة الموارد البشرية التي تقول بأنه على العامل قبل أن يفكر في قيمة ما سيحصل عليه من عوائد مقابل أدائه، عليه أن يفكر في قيمة ما سيقدمه من أداء وجهد، لأن قيمة الأول لصيقة ومرهونة بالثاني.

ثانيا. الفرضية الثانية:

من خلال إجابات المبحوثين في ما يخص الفرضية الثانية حول سياسة الأمن والسلامة المهنية في مكان العمل تبين أن أغلبية العمال يؤكدون أن ظروف العمل بالمؤسسة سيئة، خاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 59.5%، في حين 32.4% منهم يرون أنها حسنة و14.7% يرون أنها جيدة، كما أنهم يقرون عدم توفر وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بنسبة كبيرة فاقت 94.3% كما أن نسبة 77.1% منهم أجمعوا على عدم تكوينهم لاستعمالها استعمالا صحيحا، هذا وأكد أغلبية المبحوثين وبنسبة 82.9% على أنه لا توجد إجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن والوقاية .

إضافة إلى ذلك فقد أقر مجمل المبحوثين على أنه يتم التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل بنسبة 65.7%، من جهة أخرى يرى معظم العمال وبنسبة 50% أن مستقبلهم الوظيفي غير مؤمن

بمؤسستهم الحالية، و47.2% يرون أنه مؤمن نوعا ما، في حين نسبة قليلة منهم قدرت بـ 2.8% يرون أنه مؤمن تماما.

في حقيقة الوضع، ومن خلال ما تعكسه البيانات الميدانية المسجل في هذا المتغير، يدفعنا الموقف إلى توضيح الرؤية أكثر حول هذا العنصر الحساس، وهو السلامة المهنية، معايير السلامة المهنية مفروضة على المؤسسات الخاصة بحكم القوانين، وأي خرق فيها يكلف أصحابها متابعات صارمة، خاصة إذا تأكد إصابات خطيرة للعمال نتيجة تهاون في تطبيق معايير السلامة. لكن برغم ذلك، قد نجد في القطاع الخاص دوماً، من يستخف بهذه الإجراءات ولا يوفرها بالشكل السليم، وإن وجدت فهي في الغالب لا تستجيب للمعايير، أو أنها إجراءات غير كافية، قد يكزن بسبب تخفيف التكاليف عن الإدارة وعن المؤسسة، كما مر معنا سابقاً. لكن المعضلة الحقيقية تكمن في الدور التحسيني والتوعوي الذي ينبغي أن تلعبه الإدارة لجعل العامل يحس بالأمان في مكان العمل، فمهمة حماية العمال من أخطار العمل لا تنتهي بمجرد توفير بعض الوسائل الأساسية، وإنما تنطلق من هذه المهمة البسيطة نحو عمل أكثر عمقا يترجم في محاولة رفع وعي العمال بضرورة الاعتناء بمحيط العمل الفيزيقي وتأمينه بشكل أساسي وعدم انتظار موظفي السلامة المهنية ليقوموا بذلك الدور مكائهم، فحقيقة الواقع تثبت أنه لا يمكن أن يكون موظفو مصلحة الأمن والسلامة المهنية في كل مكان في المؤسسة وفي نفس الوقت ليتعاملوا مع الأخطار المحتمل أن تقع في محيط العمل للعمال، وإلا لتطلب الأمر توظيف جيوش من الأعوان، وهو غير معقول، وبالتالي مهمة حماية العمال تقع بنسبة كبيرة على عاتق العمال أنفسهم، فكل عامل مطالب بتنسيق أدوات عمله ومحيطه الصغير الذي ينشط به في مكان العمل حتى يتفادى أي أخطار أو حوادث يمكن أن تصيبه جراء عدم تنظيم مكان العمل وتأمينه، وطبعاً، في حالة صعوبة المهمة وتعقدتها يتدخل موظفو السلامة المهنية في العملية وجل العمليات تخضع لرقابتهم. إذن المهمة الحقيقية في موضوع السلامة المهنية تكمن في المساندة التوعوية للعمال في سبيل حمايتهم من مختلف الأخطار، وهو الأمر الذي يكاد يكون مفقوداً في المؤسسات الخاصة، ما يفسر ارتفاع نسبة إجابات المبحوثين حول ضعف وانعدام أو عدم كفاية إجراءات السلامة المهنية بمؤسستهم. أما عن التكفل بالعمال الذي تصيهم حوادث عمل، وكما أشارت إليه البيانات الميدانية، أيضاً، نجد أن المؤسسات الخاصة، كما في نظيرتها المنتمية للقطاع العمومي، الإدارة تتكفل بالعمال المصاب وتقوم بجميع الإجراءات الضرورية اللازمة في حالة الإصابة بحدوث عمل، لأنه وببساطة إن لم تقم بدورها كما ينبغي ستعرض لمتابعات قضائية تكون سبباً في صدور أحكام قضائية قاسية على المؤسسة

لأن قانون العمل صارم في هذا الموضوع وغير متسامح لأنها صحة أبناء الوطن، وما يدعم قولنا هذا سياسة الضمان الاجتماعي والصحي المفروضة والمضمون بقوة القانون. ولهذه الأسباب الأنفة تتضح لنا الرؤية حول معالم التحفيز السلبي التي تعكسه سياسة السلامة المهنية المطبقة في المؤسسات المجال الدراسة، حسب رأي أفراد العينة، بسبب أنها سياسة، حسيهم، غير مطمئنة وتحتاج إلى مزيد من التطور والتوفير والوعي بأهمية الدور في حد ذاته من طرف أرباب العمل أو من يمثلهم من أفراد الإدارة.

ثالثا، الفرضية الثالثة:

من خلال اجابات المبحوثين في ما يخص الفرضية الثالثة حول الخدمات الاجتماعية المتوفرة بالمؤسسة تبين أن أغلبية العمال يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم من طرف إدارتهم في المؤسسة متوسطة وذلك بنسبة قدرت بـ 37.1%، ثم تلتها ضعيفة وحسنة بنسبة 28.6% وأخيرا جيدة بنسبة 5.7%، كما أنهم أكدوا على عدم إشباعها رغباتهم الحقيقية بنسبة 74.3%، في حين نسبة 97.1% أجابوا بأن الإدارة لم تقم باستشارتهم وأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم الشخصية في تحديد هذه الخدمات.

علاوة على ذلك فقد أقر مجمل المبحوثين على أن لو أتاحت لهم فرصة العمل لدى مؤسسة أخرى سواء في القطاع الخاص أو العام (مؤسسات الدولة) سيكون ردهم موافق بنسبة فاقت 88.6%، من جهة أخرى يرى معظم العمال وبنسبة 80% أن موافقتهم من أجل تطوير قدراتهم والاستفادة من حقوقهم المهضومة في المؤسسات الخاصة.

بدوره متغير الخدمات الاجتماعية، يعتبر أحد المتغيرات الهامة التي تدخل ضمن إجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف عبره تحقيق اشباعات معينة عند العمالة بما يضمن المحافظة عليها من التسرب والرفع من نسب ولائه وروح انتمائها للمؤسسة، فكما تفسر نظرية ماسلو للحاجات، حاجات الأفراد متنامية ولا تعرف حدا ومتدرجة، فكلما أشبعت حاجة ظهر الاحتياج لحاجة أخرى بشكل مستمر، والعامل حتى يبقى دوما محفزا ايجابيا وله اتجاهات ايجابية نحو عمله ونحو مؤسسته لا بد، حسب النظرية دوما، في أن يحس بأن المؤسسة تتدرج معه في إشباعه لحاجاته المختلفة والمتدرجة، حيث كلما استجابة إدارة المؤسسة لاحتياجات العمال المختلفة كلما ساعد ذلك على تحقيق مستويات رضا عالية. والخدمات الاجتماعية وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية تحاول من خلالها جعل العمال يستفيدون

من بعض الامتيازات خارج إطار أجورهم المعتادة في شكل خدمات متعددة ومساعدات تمنحها المؤسسة لمنتسبيها في سبيل الاستفادة منها، في مقدمتها الخدمات الصحية والضمان الاجتماعي والصحي، وتليها خدمات أخرى حسب استطاعة المؤسسة ومساهمة العمال في حد ذاتهم في الاقتطاعات الموجهة للخدمات الاجتماعية. لكن كثيرا ما يواجه هذا النشاط الاجتماعي داخل المؤسسات، خاصة منها في القطاع الخاص، مشاكل متعددة في الطبيعة مشكلة نوع الخدمات الممنوحة؛ ففي أحيان كثيرة لا يكون جميع عمال المؤسسة في حاجة لتلك الخدمة المقترحة أو هم في غنى عنها، أو أنهم لم يتمكنوا من الاستفادة منها بسبب شروط الاستفادة المحددة من قبل الإدارة، فينعكس هذا الوضع على مستوى رضاهم العام عن العملية وينتقدونها جملة وتفصيلا، وقد يكون الحق إلى جانبهم بسبب، ربما، بعض التلاعبات المصاحبة لعملية منح الخدمات الاجتماعية واللجان المكلفة بها، وقد يجانبون الصواب مرات بسبب تفضيل الذات ومحاولة الاستفادة المتكررة للبعض على حساب فئات أضعف من العمال في مواقف متعددة.

لكن يبقى أن نشير أنه من خلال الدراسة الميدانية، وتتبع دراسات سابقة في الموضوع، يبقى أن نشرح أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص لم تنضج بالشكل الكافي الذي يجعلها تفهم الدور الحقيقي لنشاط الخدمات الاجتماعية، فهو ليس مجرد عمل روتيني تقوم به الإدارة وانتهى وإنما هو إجراء هام تحفيزي من أجل المحافظة على العمالة؛ وبالتالي عليها أن تهتم بتصحيح التوقعات الخاطئة للموارد البشرية الناجمة عن آراء سلبية خاطئة من الأول بسبب عدم وجود شفافية في تسيير متعلقات الخدمات الاجتماعية والفوضى والغموض الذي يكتنف العملية، والذي غالبا ما يكون متعمدا، وهذا أمر مشترك مع مؤسسات القطاع العمومي. ولما يصبح الوضع يتسم بالغموض وعدم الوضوح، حتما سيجرأ حكاما خاطئة من العمالة للعملية برمتها، وتُخرج هذا النشاط الاجتماعي عن الدور الأساسي المنوط به وهو زيادة نسبة استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة والمحافظة عليهم من التسرب الوظيفي إلى وضع آخر مليء بالشكوك والאתهامات وسيادة مناخ عدم الثقة.

خاتمة:

نستنتج من خلال كل ما سبق ومن تحليل نتائج الفرضيات الثلاثة أن سياسة المحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الخاصة لا ترقى إلى مستوى يمكنها من صيانة مواردها البشرية والمحافظة على استقرارهم بمؤسساتهم، ويسودها عدم الرضا وعدم الاطمئنان على المستقبل المبني لدى أوساط العمال بمختلف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية؛ حيث أن سياسة الترقية في المؤسسات الخاصة لا تعتمد على المعايير العلمية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية الحديثة والتحفيز الذي تقدمه سياسة السلامة المهنية المتبعة في مكان العمل غير مطمئن، كما أن الخدمات الاجتماعية المتوفرة لا تشجع على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة. وهذا الشكل سيبقى معدل دوران العمل بالمؤسسات الخاصة كبيرا وهروب العمالة نحو القطاع العام لا يتوقف، إلا إذا تبنت هذه المؤسسات سياسات أكثر حفا وتتحققا لاطمئنان الموارد البشرية العاملة لديها لتزيد من نسبة ثقة العمالة وارتباطها بالمؤسسة والاستقرار بها.

المراجع:

- ¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 87
- ² محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار مجدي للنشر، عمان، 1990، ط 1، ص 185
- ³ علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ط 3، ص 359.
- ⁴ كمال نور الله: إدارة الموارد البشرية، سلسلة القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992، ص 230
- ⁵ سهيلة محمد عباسي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، الطبعة الثانية، ص 312.311
- ⁶ أبو بكر وأبو صالح: الأمن الصناعي، مطبوعات جامعة دمشق، 1989 ص 13
- ⁷ فهد بن محمد المديفر: مدى تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية، رسالة ماجستير، إشراف د. عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص 15.
- ⁸ سهيلة محمد عباسي: مرجع سابق، ص 304
- ⁹ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2010/2009، ص 72.
- ¹⁰ المرجع نفسه، ص 73-74
- ¹¹ دنيري لطفي، ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك -قسنطينة-، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2012، ص 195. غير منشورة.