الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة.

دراسة ميدانية في المركز الوطني للسجل التجاريCNRC المحمدية، الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

مباركي سارة

إشراف الأستاذ:

سبعون سعيد

السنة الجامعية:2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة.

دراسة ميدانية في المركز الوطني للسجل التجاريCNRC المحمدية، الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

مباركي سارة

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	
العايب سليم	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
سبعون سعيد	أستاذ	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
إيطاطاحين غنية	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
صنهاجي جمال	أستاذ	جامعة الجزائر02	عضوا مناقشا
حراث سمير	أستاذ محاضر(أ)	جامعة المدية	عضوا مناقشا
بن قاسمي ضاوية	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة التكوين المتواصل	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

الشكر والتقدير

الحمد لله عزو جل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إتمام هذا العمل.

وعظيم الشكر والتقدير والاحترام للأستاذ المشرف "**سبعون سعيد** " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

أمي من أضاءت لي درب العلم

أبي سندي في الحياة وفاء وإكراما

إلى أختاي نور الهدى وهاجر.

سارة

الملخص

إن المنافسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام والعالمية العملاقة العابرة للقارات ومتعددة الجنسيات بشكل خاص، فرضت خاصة بعد ظهور مصطلح العولمة، والاهتمام بالاستثمار في تنمية المورد البشري إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت. فتاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا إلى عصر الثورة الصناعية إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري بعقلانية، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين تبحث عن شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وهذا ما استدعى ضرورة التغيير الذي يعتبر كظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية محددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، فهو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الترابط السوسيولوجي بين التسيير العقلاني للموارد البشرية، وكيف يتموقع ويتحدد موقف العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة، انطلاقا من اعتبار أن التغيير التنظيمي هو من العوامل الأساسية، ومن المؤشرات السوسيولوجية للتسيير العقلاني في المنظمة.

فالمنظمة التي تسعى إلى تسيير أهدافها وعملياتها الإنتاجية ولاسيما إدارة موردها البشري، فهذا دليل ملموس على أنها ملتزمة بالسير نحو التغيير التنظيمي. فثمة علاقة وطيدة بين التسيير العقلاني والتغيير التنظيمي، باعتبار أن العامل هو أهم مورد في المنظمة يقوم عليه نجاح أي تغيير تنظيمي أو إخفاقه، وبالتالي أي تسيير عقلاني فإنه معني بهذه العوامل المحددة للتسيير الحديث للمنظمة، فموقفه واتجاهاته

نحو مسائل التسيير والتغيير التنظيمي تكتسي أهمية بالغة تسمح لنا بمعرفة إن كان له دافعية أم هو في حالة اغتراب داخل المنظمة.

انطلاقا من هذا نحاول من خلال هذه الدراسة أن نقوم بمحاولة التحليل السوسيولوجي لواقع المؤسسة الجزائرية في كيفية تسييرها العقلاني للموارد البشرية، ثم نتوقف عند خصائص التغيير التنظيمي لهذه المؤسسة وكيف ينظر إليها المورد البشري من خلال مثال واقعي ملموس يتمثل في دراستنا الميدانية في المركز الوطني للسجل التجاري بالمحمدية – برج الكيفان – ، وكل هذا من خلال طرح سؤال توجيهي يكون بمثابة سؤال انطلاق والذي صغناه على النحو الآتي :

- ✓ كيف يتحدد دور التسيير العقلاني للموارد البشرية في توجيه مواقف العمال نحو التغيير التنظيمي في المركز الوطني للسجل التجاري؟

وأهم ما جاءت به هذه الدراسة لتوضيح عقلانية التسيير وتحديد العناصر التي من خلالها تكون هذه العملية مؤثرة في التغيير التنظيمي، من خلال سياسة العقلانية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية، واتجاهات العمال على مستوى التنظيم، حيث تواجه ردود فعل من قبل العمال، تظهر في سلوكيات المقاومة أو القبول، من خلال اندماجه مع هذا التغيير أو الاغتراب وينعكس هذا بوضوح في كفاءته أثناء أدائه لعمله وللوظائف التي ينص عليها النظام الذي يسود المؤسسة.

فالتسيير العقلاني موجود في المؤسسة، إلا أن وجوده نظري ينحصر على مستوى أهداف التسيير، وأي تحريك لآليات هذا التسيير العقلاني للموارد البشرية يخلق مواقف واتجاهات من قبل العمال، نفسرها بتمثلاتهم التي تظهر في مقاومة أو قبول التغيير التنظيمي.

قائمة المحتويات

الرقم	قائمة المحتويات	رقم الصفحة
أ.الشكر والتقدير		
ب.الإهداء		
ج. الملخص باللغة العربية		
د. قائمة المحتويات		
هـ. قائمة الجداول		
و. قائمة الأشكال		
	مقدمة	16
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة		
.1	الإشكالية	23
.2	الفرضيات	27
.3	تحديد المفاهيم والمصطلحات	28
الفصل الأول: سوسيولوجية تسيير الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة		
.1	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	45
.2	تعريف إدارة الموارد البشرية	49
.3	الاتجاهات النظرية لدراسة الموارد البشرية	57
.3 .1	نظرية الإدارة البيروقراطية (ماكس فيبر 1864- 1920)	57
.3 .2	نظرية الإدارة العلمية (فريديريك تايلور 1856 - 1915)	60
.3 .3	نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول 1841 - 1925)	62
.3 .4	حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو 1880-1949)	65
.4	دور إدارة الموارد البشرية	66

.5	وظائف إدارة الموارد البشرية	67
.6	أهداف إدارة الموارد البشرية	83
.7	أهمية إدارة الموارد البشرية	85
.8	تحديات إدارة الموارد البشرية	87
.9	واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر	89
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة		
.1	تعريف التغيير	93
.2	تعريف التغيير التنظيمي	95
.3	خصائص التغيير التنظيمي	99
.4	أنواع التغيير التنظيمي	101
.5	أسباب التغيير التنظيمي	105
.6	أهداف التغيير التنظيمي	110
.7	أهمية التغيير التنظيمي	112
.8	مراحل التغيير التنظيمي	114
.9	مجالات التغيير التنظيمي	118
.10	مقاومة التغيير التنظيمي	123
الفصل الثالث: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية		
.1	تعريف المؤسسة	135
.2	خصائص المؤسسة	137
.3	العمل في المجتمع الجزائري	139
.4	تعريف المؤسسة الجزائرية	141
.5	مرحلة التسيير الذاتي	144

.6	الشركات الوطنية 1965 – 1971	148
.7	التسيير الاشتراكي 1971 – 1980	152
.8	إعادة الهيكلة 1981 – 1988	155
.9	استقلالية المؤسسات الاقتصادية	158
.10	الخوصصة واقتصاد السوق	160
.11	الشراكة مع الشركات الاجنبية	162
الباب الثاني: الدراسة الميدانية		
الفصل الرابع: الإجراءات العملية المتبعة في الدراسة الميدانية ومحاولة تحليل البيانات		
.1	تعريف المركز الوطني للسجل التجاريCNRC	167
.2	التطور التاريخي للمركز الوطني للسجل التجاري	167
.3	مهام المركز الوطني للسجل التجاري	171
.4	المجال البشري للدراسة	173
.5	المجال الزمني للدراسة	174
.6	عينة الدراسة الميدانية وكيفية اختيارها	175
.7	التقنيات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية	176
.8	تحليل نتائج الدراسة الميدانية	179
1. 8	تحليل البيانات الشخصية	179
2. 8	تحليل بيانات الفرضية الاولى	193
3 .8	تحليل بيانات الفرضية الثانية	267
9	الاستنتاج	319
1 .9	استنتاج المتعلق بالبيانات الشخصية	319
2 .9	استنتاج الفرضية الاولى	321
3 .9	استنتاج الفرضية الثانية	332

4 .9	الاستنتاج العام	338
	خاتمة	341
	قائمة المراجع	345
	الملاحق	366
	الملخص باللغة الاجنبية	377

فهرس الجداول

رقم الجدول	فهرس الجداول	رقم الصفحة
1	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	54
2	استراتيجيات الموارد البشرية في الأدب النظري	55
3	أهم مصادر الاستقطاب مع مزايا ومساوئ كل واحدة منها	78
4	عوامل المقاومة على مستوى الفرد	128
5	أشكال مقاومة التغيير حسب زيان شامي	130
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	179
7	توزيع أفراد العينة حسب السن	181
8	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	183
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	184
10	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية	185
11	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	188
12	توزيع أفراد العينة حسب مكان الاقامة	189
13	توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	191
14	علم العمال بوجود اتفاقية جماعية في المركز الوطني للسجل التجاري وعلاقته بنوع عقد العمل.	193
15	إطلاع أفراد العينة على الاتفاقية الجماعية وعلاقته بنوع عقد العمل	196
16	إطلاع أفراد العين على النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقته بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري.	198
17	تبرير سبب إطلاع أفراد العينة على النظام الداخلي	200
18	حصول أفراد العينة على المعلومات المتعلقة بأداء المهام وعلاقته بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري.	202
19	طلب المساعدة في حالة مواجهة عوائق في العمل وعلاقتها بالأقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري	206
20	تبرير نوع المساعدة التي يطلبها أفراد العينة	209

21	إقتصار العلاقة بالزملاء على الجانب المهني فقط وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري	211
22	طبيعة علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بالسن	213
23	تقبل أفراد العينة لتغيير مهامهم من قبل المسؤول المباشر وعلاقته بالأقدمية في المنصب	215
24	مبررات قبول أفراد العينة للتغيير الموجه من طرف المسؤول المباشر	217
25	ردود فعل أفراد العينة في حالة رفض تغيير مهامهم من قبل مسؤولهم المباشر	219
26	قبول تحويل أفراد العينة من مصلحة إلى أخرى وعلاقته بالسن	221
27	مبررات قبول أفراد العينة للتحويل من مصلحة لأخرى	223
28	يوضح إلى من يلجأ أفراد العينة الذين يرفضون التحويل من مصلحة إلى أخرى وعلاقته بالسن	225
29	يوضح ممن يتم طلب المساعدة من أجل تسوية الوضعية المهنية في حالة مواجهة مشاكل مهنية وعلاقته بالأقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري	229
30	الاتصال الهاتفي في حالة التأخر عن العمل وعلاقته بنوع عقد العمل	232
31	تغيب أفراد العينة عن العمل وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري	234
32	أسباب تغيب أفراد العينة عن العمل وعلاقته بالحالة العائلية	236
33	إبتداء أفراد العينة للعمل في الوقت المحدد وعلاقته بالأقدمية في المنصب	239
34	إنهاء أفراد العينة للعمل في الوقت المحدد وعلاقته بالجنس	241
35	توفر الانترنت في كل المصالح وعلاقته بالفئة الاجتماعية المهنية في المركز الوطني للسجل التجاري	243

36	تدفق الانترنت وعلاقته بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري	244
37	إصدار المركز للتعليمات المهنية الدورية وعلاقته بالمستوى التعليمي لأفراد العينة	245
38	نوع التعليمات المهنية في المركز الوطني السجل التجاري	247
39	كيفية تعامل أفراد العينة مع التعليمات الصادرة من الإدارة وعلاقتها بالمستوى التعليمي	249
40	الجهة التي يريد أن يحصل من طرفها العامل على المعلومات الخاصة لأداء مهامه وعلاقتها بالمستوى التعليمي	251
41	عقد إدارة المؤسسة لاجتماعات دورية مع العمال وعلاقته بنوع عقد العمل	253
42	مبررات عقد اجتماعات دورية في المركز الوطني للسجل التجاري	254
43	وجود تنظيم نقابي في المؤسسة وعلاقته بالمنصب في المركز	255
44	انخراط أفراد العينة في النقابة وعلاقته بالمنصب في المركز	256
45	تغيير المسؤولين في فترات وجيزة وعلاقته بالأقدمية في المركز	258
46	موافقة أفراد العينة على إدخال قوانين جديدة في تسيير المؤسسة وعلاقته بالأقدمية في المنصب بالمركز	260
47	مبررات ادخال قوانين جديدة في تسيير المركز الوطني للسجل التجاري	261
48	إعادة النظر في القوانين التي تسير المركز وعلاقته بالمنصب	262
49	مبررات أفراد العينة لإعادة تغيير القوانين في المركز	263
50	اعتماد المركز على نظام التسيير الالكتروني الشامل وعلاقته بالمنصب	264
51	مبررات الاعتماد على نظام التسيير الالكتروني الشامل في مصالح المركز الوطني للسجل التجاري	266
52	الإقرار بتواجد مسؤولين إناث وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري	267

53	تبرير مستوى المسؤولية التي يتواجد فيها جنس الاناث في المركز الوطني للسجل التجاري	269
54	يوضح ما إن كان المسؤولين من فئة الشباب وعلاقته بالسن	270
55	موافقة منح مسؤولية تسيير المؤسسة في الوقت الحالي إلى الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية وعلاقته بالأقدمية في المركز	272
56	مبررات الموافقة على منح مسؤولية تسيير المركز للشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية.	274
57	يوضح تعيين شباب متخرجين من الجامعات بشهادات في مناصب تسييرية وعلاقته بالمستوى التعليمي	275
58	مبررات تعيين الشباب المتخرجين من الجامعات في المناصب التسييرية	276
59	يوضح ما إن كان استمرار أفراد العينة بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري يسمح لهم بضمان المستقبل المهني وعلاقته بنوع عقد العمل	277
60	مبررات استمرار أفراد العينة بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري	280
61	يوضح ما إذا كان الاشتغال في المركز الوطني للسجل التجاري يسمح بتطوير المستقبل المهني للعامل وعلاقته بالأقدمية في المركز	282
62	نظام الأجور المعمول به حاليا في المركز والحاجة إلى المراجعة وعلاقته بالحالة العائلية لأفراد العينة	285
63	يوضح ما إن كان الاجر الذي يتقاضاه العامل كافيا مع متطلبات الظروف المعيشية وعلاقته بالحالة العائلية	288
64	تبرير أفراد العينة ما إن كان الاجر الذي يتقاضاه العامل كافيا لمواجهة متطلبات الحياة	290
65	يوضح ما إن كان رفع الأجور للعمال يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتعلق بمؤسستهم وعلاقته بالحالة العائلية	291

66	منح العاملين فرصة للمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة وعلاقته بالمنصب في المركز	293
67	يوضح ما إن كانت الإدارة موافقة على الاستماع لإنشغالات العاملين على إنفراد وعلاقته بالمستوى التعليمي لأفراد العينة	295
68	مبررات ما إن كانت الإدارة تستمع لانشغالات العاملين	296
69	قيام أفراد العينة بفترات تربص من أجل الرفع من أدائهم وعلاقته بالمستوى التعليمي	297
70	تبرير إجابات أفراد العينة بخصوص القيام بفترات تربص	299
71	رضا أفراد العينة عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري وعلاقته بالأقدمية	300
72	مبررات أفراد العينة عن رضاهم عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري	303
73	يوضح ما إن كان هناك تغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا وعلاقته بمكان الاقامة	304
74	حدوث التغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا	306
75	الإجراءات العملية والوقائية التي بادرت بها المؤسسة لمواجهة تفشي فيروس كورونا وعلاقته بالمنصب في المركز	308
76	تسديد المركز الوطني للسجل التجاري للأجور في الوقت المحدد من كل شهر في ظل جائحة الكورونا وعلاقته بالحالة العائلية	311
77	مبررات تسديد المركز الوطني للسجل التجاري للأجور في الآجال المحددة	312
78	الكيفية التي تم بها تقاضي الأجور في ظل جائحة الكورونا وعلاقتها بالحالة العائلية	313
79	توقع تغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في الأشهر القادمة وعلاقته بالمنصب في المؤسسة	315

80	التغييرات التي يرغب فيها أفراد العينة على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري	316

فهرس الاشكال

رقم الشكل	فهرس الاشكال	رقم الصفحة
الشكل 1	العناصر الأساسية لعملية تحليل الوظائف	76
الشكل 2	وظيفة الموارد البشرية	82
الشكل 3	يوضح مقاومة التغيير	124

مقدمة

يشهد العالم تطورات تقنية وانفتاح ثقافي عالمي مما خلق فرص إيجابية عظيمة وجب استثمارها من أجل مجاراة تلك التطورات وفرض إعادة الهيكلة على كل المستويات الإدارية والمالية والاستثمارية.

ولهذا شهدت الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع العمل والتنظيم تطورا ملحوظا وذلك بسبب المحاولات الحثيثة للباحثين لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة داخل المنظمات، كما كان للتراكم المعرفي في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع اسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث ولعل آخر الطروحات الحديثة في دراسة المورد البشري داخل التنظيمات هو تناول هذا الأخير من حيث بعده الثقافي الذي ينطلق من الافتراض بأن الظواهر السلوكية والعقلية للكائن البشري، ماهي إلا كيانات تخلقها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ومن ثم توقع اختلاف هذه الظواهر السلوكية والكيانات العقلية باختلاف الأطر الثقافية التي تكونت فيها.

فتسعى المنظمات إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في نمط أعمالها وأدائها لتجاوز تلك المعوقات، وقد ترجع تلك المعوقات إلى أسباب بيئية من أهمها تلك النهضة الشاملة التي تناولت كل مظاهر الحياة، فتوسعت المدن من الطرق والأنفاق والجسور ، وجلب مختلف وسائل النقل والشحن ومعدات التنمية والبناء الثقيلة والخفيفة وزيادة نسبة العمالة الأجنبية مما أدى إلى زيادة عدد السائقين من مختلف الجنسيات والمهارات، وزيادة عدد السيارات الصغيرة زيادة كبيرة في زمن قياسي، لذا كان على جهاز المرور أن يواكب جميع التغييرات، فهو بحكم اختصاصه ومسؤولياته قد تتداخل مع هذه المستلزمات والتبعات.

فهذه المعوقات خلقت أبعادا جديدة ساهمت في إعطاء أهمية لوظائف وعمليات كانت في فترات سابقة هامشية جدا ولا أهمية لها في العملية التنظيمية، ومن بين هذه الوظائف إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير، فإدارة الموارد البشرية ارتقت من مجموعة أوامر يوجهها رب العمل للعمال إلى إدارة متكاملة لها مهام ووظائف معقدة وذات أهمية كبيرة في تسيير المنظمة، أما عمليات التغيير فقد كانت ترتبط بالتطور العادي للتنظيم بحيث أنها لم تثر جدلا في الفكر التنظيمي، لكنها اليوم تشكل عملية حقيقة تحمل أبعادا استراتيجية وترتبط بأهداف بعيدة المدى.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغيير والتطور تتوقف حركة تلك المؤسسات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمؤسسات التنظيمية في حدود أهدافها المسطرة في خطتها التطورية وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ولهذا حاولنا من خلال دراستنا معرفة العلاقة بين عقلانية تسيير الموارد البشرية و التغيير التنظيمي حيث نسعى من خلال تبني هذا الاتجاه إلى استثمار ما توصلت إليه الدراسات الميدانية للعديد من الباحثين وكذا كتابات العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية بغية دراسة إحدى أهم المشكلات المطروحة في عالم المنظمات، و لأن موضوع البحث يتصف بالشمولية فهو ينطوي على مغامرة محفوفة بمخاطر عدم التحكم في أبعاده المتشعبة والمتداخلة في ذات الوقت فقد جاء هذا البحث كمحاولة علمية نسعى

من خلالها إلى تحقيق أهداف لكن قبل الوصول إلى أهدافنا سنوضح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دراستنا، سنحصرها فيما يلي:

- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع وذلك بعد الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث تطرقت إلى جوانب منه في مختلف التخصصات.
- ✓ إعطاء الطابع السوسيولوجي لهذا النوع من الدراسات من خلال اختيارنا لهذا الموضوع وتشخصيه في المؤسسة لسبب أن المؤسسات في الآونة الأخيرة تشهد تغييرات تمكننا من اختيار الفروض والخروج على الأقل بنتائج ميدانية وباستنتاجات، كمحاولة لتقديم على الأقل كم معرفي يضاف إلى البحوث السوسيولوجية.
- ✓ اعتبار موضوع التسيير العقلاني للموارد البشرية والتغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة، التي مزال البحث فيها مستمرا.
- ✓ النقص الكبير والواضح في المواضيع والبحوث الأكاديمية التي تربط بين التسيير العقلاني وعمليات التغيير في المؤسسة بصفة مباشرة.
- ✓ انفتاح المؤسسات الجزائرية سواء العمومية كانت أم الخاصة على الأسواق العالمية والمنافسة الشديدة والاصطدام بالتحولات القائمة، جعلها تحتاج إلى استراتيجية معينة نحو العقلانية والتغيير من أجل التطوير التنظيمي.

وتتمحور أهمية دراستنا فيما يلي:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة ونقطة انطلاق لدراسات أخرى لاحقا.
- ✓ التطرق إلى عقلانية التسيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي على حد سواء.

- ✓ تمثل هذه الدراسة نوعا من التقديم للمزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع خاصة فيما يخص عمليات التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

فالبرغم من أهمية دراستنا على مستوى المنظمات إلا أنه كل دراسة لا تخلو من الصعوبات التي تقف في وجه البحث لإتمامه ومحاولة كشفه لواقعه سواء تعلقت هذه الصعوبات بالجانب النظري والميداني، خاصة الدراسة الميدانية التي واجهنا فيها صعوبات كثيرة، ورغم هذه الصعوبات حاولنا من خلال دراستنا معرفة العلاقة بين التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي من خلال تحديدنا للأهداف التالية:

- ✓ محاولة التمهيد للمزيد من البحوث والدراسات المعمقة والواسعة في هذا الموضوع خاصة موضوع التسيير العقلاني للموارد البشرية.
- ✓ توسيع مدركات الباحث على الصعيدين النظري والميداني.
- ✓ إفادة الباحثين في مجال أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وتقديم توصيات التي قد تساعد في التغلب على مقاومة التغيير.
- ✓ التعرف على الجانب العقلاني لإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في ظل اتجاهات العمال سواء كانت مؤيدة أو معارضة أو مقاومة.
- ✓ بما أن التغيير ظاهرة لا مفر منها في حياة الأفراد والمنظمات، وإدارة الموارد البشرية ووظيفة من وظائف الإدارة، فإن هذه الدراسة توفر على الأقل كما معرفيا للدراسات العلمية والأكاديمية.

- ✓ وقد كان هدفنا من هذه الدراسة هو القيام بالتشخيص والتعرف على واقع عقلانية التسيير من جانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية قدر المستطاع من خلال البحث عن أهم الأساليب والأنماط المستعملة داخل المؤسسة ومدى فعاليتها في احداث التغيير التنظيمي.

وللإلمام بجوانب موضوع الدراسة وأبعاده تم تقسيم بحث الدراسة الى بابين:

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

وتطرقنا فيه إلى الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمصطلحات.

وقسمناه إلى ثلاثة فصول :

الفصل الاول: سوسيولوجية تسيير الموارد البشرية، وتطرقنا فيه إلى أهم النقاط التي تبرز مميزات تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة، وتطرقنا فيه إلى التغيير والتغيير التنظيمي كطرف ثاني في العلاقة التي تعالجها الدراسة.

الفصل الثالث: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية، من خلال التطرق للمراحل التاريخية التي مرت بها هذه المؤسسة الجزائرية، وبروز ما يعرف بتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة والتغيير التنظيمي.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: * قمنا في هذا الفصل بتعريف ميدان الدراسة والمتمثل في المركز الوطني للسجل التجاري CNRC، من خلال التطرق الى التطور التاريخي للمركز، ومهامه، كما حددنا المجال البشري

والزماني للدراسة وعينة الدراسة والتقنيات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وعرض الجداول الإحصائية.

*تحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية ومحاولة التفسير السوسيولوجي، وصولا للاستنتاج العام.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

1. الإشكالية

إن المتتبع لمسار الجزائر الاقتصادي يلاحظ أنه مر بمراحل متعددة منذ الاستقلال وكانت كل مرحلة تتميز بخصائص معينة وظروف خاصة ومشاكل وعقبات كثيرة، فقد عاشت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال وضعا صعبا من جراء الحرب التحريرية وما خلفه الاستعمار من دمار للبنى التحتية باسم سياسة الأرض المحروقة وما نتج عنها من تهجير للسكان وإبعادهم عن أنشطتهم، وكان إرثها التبعية الاقتصادية التامة لفرنسا، فأخذت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال عدة قرارات وتدابير حيث اعتبرت أن أملاك المعمرين شاغرة، وسارعت للإعلان عن الحضر على جميع الصفقات فأصبحت المستثمر الوحيد.

وفي النصف الثاني من الستينات تبنت الدولة نظام الاقتصاد المخطط، وكان هناك قطاع وطني خاص ممثلا في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بجوار القطاع الوطني العمومي الممثل في الشركات الوطنية العمومية، وكان عدد هذه المؤسسات الخاصة ضئيلا، حيث كانت تنشط في بعض المجالات الاقتصادية ومساهمتها كانت محتشمة، فتم في البداية تأميم البعض منها وتقلص نشاط الباقي فهمشت أمام المؤسسة العمومية، وتم بعث نشاط المؤسسات الخاصة في فترة الإصلاحات التي أجريت على المؤسسات العمومية في بداية التسعينيات.

إن التحولات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لم تتوقف بل استمرت الى يومنا هذا، وذلك سعيا منها للوصول إلى بنية اقتصادية ذات مردودية عالية، تهدف إلى تأهيلها، فهي تستجيب بذلك لمتطلبات المحيط الجديد الذي تنشط فيه، حيث يتسم هذا المحيط بالمنافسة والمخاطرة، والانفتاح، ويستقر بآليات السوق.

فالمؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية مستها عدة تحولات على مستوى أشكال تنظيمها وتسييرها، مما جعلها تختلف تماما عما كانت عليه سابقا، فالمؤسسة من السبعينيات إلى بداية التسعينيات، كانت تضبط نظام تسييرها على معالم النموذج التايلوري القائم أساسا على إعطاء الأولوية إلى الجوانب الإنتاجية التقنية على حساب الجوانب الإنسانية والقيم والثقافة، فنظام « ... الإدارة العلمية يستلزم ثورة كاملة للحالة الذهنية للعمال، ثورة كاملة فيما يتعلق بالكيفية التي ينوون من خلالها أداء واجباتهم تجاه عملهم وتجاه مستخدميهم، كما يستلزم هذا النظام ثورة كاملة للحالة الذهنية لأولئك الذين هم من جهة الإدارة وأعوان التحكم، المهندسين، رؤساء الورشات، مالكي المؤسسات وأعضاء مجلس الإدارة، ثورة كاملة عن الكيفية التي ينوون من خلالها أداء واجباتهم تجاه عمالهم وتجاه مشاكلهم اليومية وإن لم تكن هذه الثورة الخاصة بالحالة الذهنية كاملة من الطرفين، فليس هناك وجود، إذ ما يمثل جوهر الإدارة العلمية هو تلك الثورة الهامة في الحالة الذهنية... »[1].

ولا شك أن نجاح المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدماتية أو ما يسمى بالمنظمات في الوقت الحاضر يتوقف أساسا على الاهتمام بالعاملين سواء من الناحية المالية (الأجور والمنح ومختلف المكافآت المادية)، أو من ناحية ظروف العمل (من خلال توفير أجواء العمل المواتية والفضاء المهني المساعد على أداء المهام)، ومن هنا جاء الاهتمام بالعامل من خلال جعله موردا بشريا، ينظر إليه من كونه كائنا بشريا، وليس مجرد منفذ مكمل لعمل الآلة مثلما كانت تنظر إليه التايلورية. ويترتب عن هذا التحول في إدراك مهام العامل داخل المنظمة وجعله كائنا بشريا حاملا لأشكال الوعي والتمثلات الاجتماعية المهنية، إنشاء

[1] .Taylor Frederick Winslow : **La direction scientifique des entreprises**, Alger :ENAG. 1992, p.54-55.

هياكل جديدة داخل المنظمات، تحدد لها كمهام أساسية توجيه كامل الاهتمام والرعاية للعامل باعتباره مصدر العلاقات الإنسانية قبل أن تكون مجرد علاقات مهنية خالية من أي بعد إنساني، وهنا يأتي دور مصالح تسيير الموارد البشرية في المنظمة، الذي يكون من خلال التسيير العقلاني للمورد البشري.

فبعدما كان التسيير العقلاني يخول للآلة ويعتبر الإنسان مكملا لها مع التنظيم التايلوري فإن التسيير العقلاني للموارد البشرية جعل الانسان العامل في مركز الاهتمام، وهذا التحول سيؤدي الى حالة تغيير تنظيمي يكون محتواها وركيزتها الأساسية العامل البشري بالدرجة الأولى، ومن جهة أخرى، فإن التغيير التنظيمي هو ملازم لحياة المنظمة، ويحدث باستمرار وهذا راجع إلى كون المنظمة تواجه محيطا اقتصاديا خارجيا لا تتحكم فيه، مثلما أنها تواجه تغييرات تشريعية قانونية صادرة عن السلطات العمومية ضمن اتفاقيات مع مختلف الشركاء الاجتماعيين، بالإضافة الى الابتكارات التكنولوجية التي أصبحت تواجهها المنظمات والمؤسسات، كل هذه العوامل وأخرى مرتبطة بحركية تسيير المنظمة تفرض حتمية التغيير التنظيمي حتى يتسنى لهذه المنظمات مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه أن تبقى وتستمر في الوجود.

لقد أصبحت العقلانية والتغيير التنظيمي من المواضيع الهامة في علم الاجتماع التنظيمات، ويرجع ذلك إلى تفسير جوانب عديدة من واقع المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية، وفي العديد من الممارسات التي تخص المؤسسات الصناعية أو الخدماتية.

وعلى العموم يمكننا أن نشير إلى صعود التسيير العقلاني والتغيير التنظيمي إلى واجهة الاهتمام السوسيولوجي، وهذا دافع يتعلق بالمورد البشري وكيفية التعامل معه وتسييره وفق الأساليب العقلانية،

وهذا ما نسعى إليه من خلال دراستنا هذه، إلى تبيان الترابط السوسيولوجي بين التسيير العقلاني للموارد البشرية وكيف يتموقع ويتحدد موقف العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة.

فالتغيير التنظيمي من العوامل الأساسية ومن المؤشرات السوسيولوجية للتسيير العقلاني في المنظمة، فالمنظمات المعاصرة تهدف الى التغيير والتطوير وذلك عن طريق بث قيم وسلوكيات جديدة واستخدام التكنولوجيا العالية، وتغيير الهياكل التنظيمية، وهذه العملية تتطلب أسلوبا قياديا حكيما واتخاذ قرارات صائبة وتكيفا مع التحديات المحدقة في الأوقات المناسبة.

وبما أن التغيير ضرورة حتمية لتطوير المؤسسات وبقائها فإنه يتطلب إدارة جدية وإدارة فاعلة، فميشال كروزييه في مجال الإدارة والمنظمة ركز على السلطة وتبيان أشكال تنظيمها، فالمنظمة التي تسعى إلى تسيير أهدافها وعملياتها الإنتاجية ولاسيما إدارة موردها البشري دليل ملموس على أنها ملتزمة بالسير نحو التغيير التنظيمي، فثمة علاقة وطيدة بين التسيير العقلاني والتغيير التنظيمي، باعتبار العامل أهم مورد في المنظمة يقوم عليه نجاح أي تغيير تنظيمي أو إخفاقه وبالتالي أي تسيير عقلاني فإنه معني بهذه العوامل المحددة للتسيير الحديث للمنظمة، فموقف العاملين واتجاهاتهم نحو مسائل التسيير والتغيير التنظيمي تكتسي أهمية بالغة تسمح لنا بمعرفة إن كانت لهم دافعية أم هم في حالة اغتراب داخل المنظمة.

انطلاقا من كل هذا، نحاول في هذه المساهمة أن نقوم بمحاولة تحليل سوسيولوجي لواقع المؤسسة الجزائرية في كيفية تسييرها العقلاني – إن وجد طبعا – للموارد البشرية ثم نتوقف عند خصائص التغيير التنظيمي لهذه المؤسسة، وكيف ينظر إليه المورد البشري في هذه المؤسسة، من خلال مثال واقعي ملموس يتمثل في دراستنا الميدانية في المركز الوطني للسجل التجاري CNRC بالمحمدية. برج الكيفان، الجزائر.

وكل هذا من خلال طرح أسـئلة توجيهية تكون بمثابة أسـئلة تهيكل نص إشـكاليتنا هذه نصـيغها على النحو الآتي:

- ✓ كيف يتحدد دور التســـيير العقلاني للموارد البشـــرية في توجيه مواقف العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة (المركز الوطني للسجل التجاري)؟
- ✓ كيف هو واقع تســيير الموارد البشــرية في المركز الوطني للســجل التجاري في ظل التغييرات التنظيمية؟
- ✓ كيف نفسر المواقف والاتجاهات المتخذة من العمال نحو التغيير التنظيمي؟
- ✓ كيف يتفاعل المورد البشري في المركز الوطني للسجل التجاري مع هذه التغييرات؟

2. الفرضيات

ويمكن أن نحدد محاولة إجابة لهذه التسـاؤلات المهيكلة لدراسـتنا هذه من خلال عرض فرضـيتين تكون بمثابة مفتاح لما سيأتي لاحقا، وهما على النحو الآتي:

- ✓ **<u>الفرضية الأولى</u>**

- يؤدي تمسك العامل بالأطر غير الرسمية لتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة إلى مقاومة أي شكل من أشكال التغيير التنظيمي.

- ✓ **<u>الفرضية الثانية</u>**

- يساهم انتماء المورد البشري إلى الفئات الاجتماعية المهنية الى اتخاذ موقف معين عن التغيير التنظيمي فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

1. العقلانية

إن ما يلفت الانتباه عند الحديث عن مفهوم العقلانية أنه مفهوم عادة ما يستخدم في الفلسفة فقط، فهي تمثل النظرة المعرفية، ولكن العقلانية تجاوزت الفلسفة لتستخدم في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد وإلخ، فتعددت التعاريف لهذا المفهوم ونذكر منها:

عرفها جون كونتفهام: «...إن استخدام كلمة العقلانية Rationalism للقارئ العام هو ارتباطها بالصفة القريبة "العقلية" Rational. والجذر الاشتقاقي الذي تشتق منه كلتا الكلمتين هو الاسم اللاتيني ratio ومعناه العقل reason، وهكذا يفهم من كلمة العقلاني... عموما الشخص الذي يؤكد قدرات الإنسان العقلية تأكيدا خاصا ولديه إيمان غير عادي بقيمة العقل والحاجة العقلية وأهميتها ...»[1].

أما سائد سلوم أشار إلى أن العقلانية: «... ذاتها تتفكك إلى مفهومين: أحدهما يهم الفكر وحده مهما كانت المادة المعقولة، هدفه النظر في شروط التماسك والاتساق، والثاني يهم السلوك أو الفكرة المجردة في فعل هدفه النظر في ظروف مطابقة الوسائل للأهداف المرسومة أيا كانت.»[2].

---

[1] . جون كوتنفاهم: **العقلانية**. ترجمة محمود منقد الهاشمي. دمشق: مركز الإنماء الحضاري. 1997، ص.13.

[2] . سائد سلوم، «**العقلانية في فن التصوير الحديث. إشكالية ونقد**»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية*، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول، 2012،ص.425.

وعرف Bernard Billaudot العقلانية: «... سمة من سمات الفرد: حيث يتصرف بطريقة رشيدة من أجل مشروع مستقبله ويأخذ بعين الاعتبار مصلحته الخاصة»[1].

وعرف إليس وهاربر العقلانية كالآتي: «... هي أي شيء يؤدي بالأفراد إلى السعادة والبقاء»[2]، وعرفها زايد: «...بأنها انتصار للعقل في مختلف مجالات الحياة والوجود في مجال العلم والحياة الاجتماعية»[3].

وحسب ناصر بن عبد الكريم العقل تعتبر العقلانية: «... الاتجاهات والمذاهب التي تجعل العقل المصدر الأول أو الأساس أو المقدم في مصادر المعرفة والفكر والدين أو تقدمه وتحكمه على الوحي.»[4].

و أشار هوليس (**Hollis – 1977**) في قوله : «... أن العمل العقلاني يفسر نفسه بنفسه »[5] ، أما جيمس كولمان (Coleman 1977) : «... فقد ذهب إلى أبعد من ذلك بكثير بإعلانه أن تفسير أي عمل لا يعتبر منجزا مالم تتم مقاربته كعمل عقلاني، يتمتع عمل الأفراد العقلاني بقوة جذب مميزة للنظرية السوسيولوجية، وإذا أمكن أن نعزو نظاما او مسارا اجتماعيا معينا إلى مجموعة أعمال فردية عقلانية فقد أمكن القول عندها فقط، إنهما وجدا تفسيرهما»[6].

---

[1]. Billaudot Bernard, « Est-il rationnel pour un individu de suivre des règles ? La rationalité située », ***Critique économique***, nº 1, printemps 2000, p.173

[2] . هديل داهي عبد الله، «**الدلالات الفلسفية للأفكار العقلانية واللاعقلانية بين طلبة جامعة الموصل الممارسين وغير الممارسين للنشاط الرياضي**»، *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، المجلد 19، العدد 20، 2013، ص.346.

3. نفس المرجع، ص.346.

4. العقل ناصر بن عبد الكريم: **الاتجاهات العقلانية الحديثة**. الرياض: دار الفضيلة. 2001، ص.15.

[5]. بودون ريمون: **أبحاث في النظرية العامة في العقلانية. العمل الاجتماعي والحس المشترك**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 2010، ص.85

[6]. نفس المرجع، ص.85.

وعرفها كل من عادل مختار الهواري وسعيد عبد العزير مصلوح في موسوعة العلوم الاجتماعية: «... هي بتوسع كبير في الدلالة، مبالغة في الاعتقاد بمعقولية البشر Rationality، أو الاعتقاد بأن العقل البشري قادر من حيث المبدأ على أن يعقل كل الحقيقة، وأنه لا وجود لغوامض يتعذر تجنبها ومن هنا تنشأ دلالة أكثر إيضاحا للعقلانية هي رفض الدين والخرافات»[1].

ويعتبر علماء الاجتماع أن العقلانية: «... بمنزلة نمط يتناقض مع الأفعال الروتينية التي يتحكم بها التقليد ومع الأفعال الانفعالية التي تقودها الأهواء، ومع الأفعال الانفعالية التي تقودها الأحكام المسبقة. أن تكون عقلانيا يعني الانقياد إلى الحساب والقياس والتقييم بهدف الوصول إلى غاية مرجوة»[2].

أما لبصير عبد المجيد فقد عرفها: «... الإيمان بقدرة العقل في تحصيل المعرفة ومنحه الأولية ورفض كل ما يخالف العقل أو يعجز عن تفسيره»[3].

ويمكن أن نقدم تعريفا آخر للعقلانية المعاصرة هو أنها: «... الاتجاهات التي تقدم العقل على النقل وتجعل العقل مصدرا من مصادر الدين ومحكما في النصوص»[4].

كما عرف الدكتور الفضيل رتيمي العقلانية على النحو الآتي:

---

1. الهواري عادل مختار وسعيد عبد العزيز مصلوح: **موسوعة العلوم الاجتماعية**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية. 1999، ص.589.

[2] . دورتيه جان فرانسوا: **معجم العلوم الإنسانية**. ترجمة جورج كتورة. الطبعة الأولى. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 2009، ص.699.

[3]. لبصير عبد المجيد: **موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة**. الجزائر: دار الهدى. بدون سنة نشر، ص.293.

[4]. العقل ناصر بن عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص.17.

«... تعتبر العقلانية ذلك التفكير والســـلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتماسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية...

تســـتعمل العلوم الاجتماعية مفهوم العقلانية في عدة معان، يســـمى الفعل عقلانيا في تراث العلم الاقتصـــادي على الأقل كما عبر عنه باريتو عندما يكون موضـــوعيا، متكيفا بشـــكل جيد مع الأهداف التي يســـعى إليها الشـــخص، بمعنى أن العقلانية في هذه الحالة تعني تكيف الوســـائل مع الغايات، في حين الاقتصـــــادي الحديث يعرفها من بين كل الأفعال التي تتوفر له إمكانية إنجازها، أي خيارا متوافقا مع أفضليات معينة...»[1].

- استعمل مفهوم العقلانية من قبل علماء الاجتماع في مقصدين، الأول لتفسير الحدث الإنساني وذلك بالذهاب إلى الأسباب، والثاني كما استعمله الأستاذ سايمن (Saimen) في كتابه السلوك الإداري، بمعنى قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووســـائل ســـلوكه، مع معرفته مقدما معوقات سلوكه»[2].

2. المورد البشري

المورد البشري هو الذي يحول الموارد المادية إلى منتوج نهائي، ولهذا تعددت التعاريف التي تهتم بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه التعاريف نجد:

---

[1] . الفضيل رتيمي: **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**. الجزء الأول. الجزائر: بن مرابط .2009، ص.73.

2. نفس المرجع، ص.73.

عرف محمد كمال مصطفى المورد البشري بأنه: «...العنصر البشري ككل سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها. ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى عنصر العمل في الانتاج والخدمات، ويعتبر هذا العنصر أهم عناصر الإنتاج وهو كل الطاقات والإمكانات البشرية المتاحة والممكنة كمفهوم وليس كرقم محدد على مستوى المنظمة»[1].

وعرفه السلمي علي: «... الموارد البشرية بالمنظمة (على كل المستويات) هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات الى قدرات تنافسية»[2].

وعرفها أيضا أنها: «... المشاركة الفاعلة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال، هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء»[3].

كما عرفت أيضا الموارد البشرية بأنها: «...مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية»[4].

---

[1] . مصطفى محمد كمال: **معجم مصطلحات الموارد البشرية، التخطيط – التنمية – الاستخدام**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2013، ص.122.

[2]. السلمي علي: **إدارة السلوك الإنساني**. القاهرة: دار غريب. بدون سنة نشر، ص.23.

[3] . نفس المرجع، ص. 23

[4] . الداوي الشيخ، «**تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية**»، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6، 2008، ص.10.

وعرفها أحمد رمضان بدر بأنها: «...عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة»[1].

3. تسيير الموارد البشرية

إن تاريخ وظيفة إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرن من الزمان، وسميت هذه الوظيفة بمسميات مختلفة: إدارة شؤون العاملين، شؤون الموظفين، إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ... إلخ. ولهذا تعددت وتنوعت التعاريف نذكر منها:

يعرف كل من **Torrington**و**Hall** إدارة الموارد البشرية: «...أنها سلسلة من الأنشطة من شأنها أن تقوم بالآتي: أولا تمكن الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات إدارتهم»[2] .

أما باري كشواي فعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: «.. تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، إن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشتمل بالطبع على الاشخاص»[3].

---

[1] . حامد أحمد رمضان بدر: **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية.1994، ص.22.

[2]. باري كشواي، نقلا عن Hall و Torrington: **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الثانية. القاهرة: دار الفاروق. 2006، ص.12.

[3] . نفس المرجع، ص. 10.

أما شنوفي نورالدين فيعرف تسيير الموارد البشرية: «على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والادارات العمومية وتطورها، وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والإدارات العمومية، المتمثلة في الاستمرارية والتطور والتوسع كي تؤمن إرضاء المواطن»[1].

وعرفها **Antoine Pennaforte** وآخرون: «إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تهدف إلى تنفيذ المطابقة بين التوقعات والخصائص، بغض النظر عن الاختلاف بين الأفراد والتنظيم، بهدف تحقيق الأداء، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم العمل وتحديد عمليات تسيير الأفراد والجماعات ووضع استراتيجيات تطور الأفراد والادارة عن طريق تقديم تقرير يومي عن الأداء...، وهذه المهام تساهم في تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد داخل التنظيمات»[2].

وعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها: «... إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.»[3]

---

[1] . شنوفي نور الدين: **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية**. الجزائر،2011، ص.10.

[2] . Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier : **Les fondamentaux de la GRH .100 défis RH illustrés**, Paris : Dunod,2018, p. 4.

[3] . عمر وصفي عقيلي: **الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**. عمان: دار وائل. 2005، ص.13.

4. الاتجاه Attitude

ظهر مصطلح الاتجاه في عام 1935 في علم النفس الاجتماعي الأمريكي، إلى يومنا هذا نجد مالا يقل عن 50000 مقال أو كتب أو أطروحات اهتمت بهذا المصطلح كموضوع دراسة، «... مصطلح الاتجاه على الأرجح من المصطلحات التي لا غنى عنها، فلها ميزة في علم النفس الاجتماعي الأمريكي ...، فالاتجاهات مهمة من خلال تأثيرها في طرق رؤيتنا إلى لعالم وطريقة تفكيرنا وسلوكنا»[1]

فعرف **Eagly et Chaiken (1993)** الاتجاه بأنه: «... نزعة نفسية تعبر عن كيان خاص من زاوية درجة التأييد أو عدم التأييد ».[2]

وعرف (جون ألبورت 1935) الاتجاه كالآتي: «...هو حالة عقلية من التهيؤ تؤثر في استجابة الفرد لكل المواضيع والمواقف ذات الصلة»[3]، أما بور كاردس فيعرف الاتجاه بأنه: «الميل أو النفور من عامل محيطي اكتسب قيمة ما تجاه الفرد»[4].

وعرفه عدون ناصر دادي في كتابه إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بأنه:«... يجسد ما بنفس الفرد من الأنساق والأنماط الموجهة الدافعة إلى الفعل والعمل من المبادئ، أو القيم والمعايير والمفاهيم والتصورات بشكل واقعي عملي عند تعامله مع الحدث أو مع ما يترتب عنه عندما تتحول هذه الأنماط إلى فعل وسلوك وإلى ممارسة وتصرف، حتى إذا ما صدق هذا الاتجاه في تعامله مع الحدث وصدق

---

[1] . Girandola Fabien, Fointait Valérie : **Attitudes et comportements** : **comprendre et changer**, Fontaine : Presses universitaires de Grenoble PUG. septembre 2016, p.7.

[2] . *Ibid.*, p. 7.

[3]. القمودي سالم: **التغيير**. الطبعة الأولى. بيروت: مؤسسة الانتشار العربي. 2004، ص.32.

[4] . نفس المرجع، ص. 32

الحدث بما يجسده من حقائق عملية واقعية صدق الاتجاه وصدق ما يعبر عنه من قيم ومعايير ومفاهيم كان ذلك دليلا على صحة ما يمثله هذا الاتجاه من هذه الأنماط »[1].

يرى الباحث البريطاني **أوبنهيم:** «... بأن الاتجاه يتكون من مجموع الآراء المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما»[2].

وعرفه آخرون: «...الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، وتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة»[3].

فيعبر مصطلح الاتجاه « عن موقف (شبه مبلور) يتخذه فاعل ما (فردي أو جماعي) إزاء مادة (شخص أو مجموعة أو وضع ما)، وخلافا للحاجات الغذائية أو الجنسية، يرتبط الاتجاه بما هو مكتسب وليس بما هو فطري، فهو يمثل طابعا مستديما نسبيا، ويمارس فور تكونه فعله التنظيمي على سلوكنا ومعارفنا ودوافعنا، وهذا دون الخلط بينه وبين العادات أو بين ما هو تلقائي، فهو «تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد»[4].

فتمثل الاتجاهات حسب علي السلمي: « نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، وتكون الاتجاهات دائما تجاه شيء محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا

---

[1]. دادي عدون ناصر: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)**. الجزائر، 2003، ص.110.

[2]. نفس المرجع، ص.110.

[3]. نفس المرجع، ص.110.

[4]. السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص.154.

وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة»[1]، كما يضيف أن «الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) للإنسان حيال شيء، موضوع، إنسان آخر، فكرة ...»[2].

عرف Bogardus الاتجاه على بأنه:« ميل الفرد الذي يوجه سلوكه اتجاه بعض عناصر البيئة أو بعيدا عنها متأثرا في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعا لقربه من هذه المعايير أو بعده عنها ويشير هذا التعريف إلى مستويين للتأهب، تأهب مؤقت أو لحظي ينتج من التفاعل اللفظي بين الفرد وعناصر البيئة التي يعيش فيها، وتأهب طويل المدى ويتميز هذا الاتجاه بالثبات والاستقرار الذي يتبع تطور الفرد في صراعه مع البيئة الاجتماعية والمادية»[3].

أما محمد الجوهري فقد عرف الاتجاه بأنه: «فكرة ترسم للفرد كيف يسلك على نحو ما في موقف معين[4]».

وعرفه أيضا على النحو الآتي: « تتمتع مجموعة المعتقدات التي تكون اتجاها معينا لدى الفرد بقدر كاف من الاقتناع الواعي أو غير الواعي، بحيث أن استجابة ذلك الفرد لموقف معين تكون محددة سلفا، والاتجاهات تنطوي على قيم أو هي بمثابة تجسيد لتلك القيم، وأغلبها مستمد من أقاربه وأصدقائه وغيرهم ممن يرتبط بهم في حياته[5]».

---

[1] . نفس المرجع، ص.154.

[2]. نفس المرجع، ص.102.

[3] . مخلوفي عبد السلام وعبدلي مباركة، « **فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسات جزائرية»**، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، العدد الثاني ديسمبر 2014، ص.11.

[4] . الجوهري محمد: **المدخل الى علم الاجتماع**. القاهرة. 2007، ص.35.

[5] . نفس المرجع، ص.35.

5. التغيير

التغيير سنة الحياة فهو الشيء الوحيد الثابت في حياتنا الذي لا يمكننا تجنبه، وقد حظي مصطلح التغيير بعدة تعاريف، فهيرقليطس يقول: «لا يمكن للإنسان أن ينزل في النهر الواحد مرتين»[1].

كما عرفه الخالدي إبراهيم بدر شهاب: «التغيير هو قانون الكون، فلا شيء يثبت على حال وكل محدث متغير، ذلك أن دوام الحال من المحال، كما أن التغيير قد يحدث إراديا، كأن يجري مديرا تغييرا في سياسة المنظمة أو أهدافها او تغييرا في السلوك أو التكنولوجيا أو يستبدل شخصا بآخر... إلخ. وقد يحدث قسرا أو استجابة للتغييرات البيئية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية... إلخ»[2].

وعرفه أيضا: « يمكن أن يشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، وقد يشمل كذلك – من منظور التخطيط الاستراتيجي– الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف النشاطات الإدارية والمالية»[3].

أما عبد الجواد أحمد رأفت فيعرفه كالآتي: «اصطلاح يدل على نوع من التغير أو التحول المستمر في الحركة، وقد يكون حركة التغير إلى الأمام أو إلى الخلف إلى الأعلى أو إلى الأسفل، ارتقاء وتقدما أو نكوصا وتخلفا، وذلك أن المجتمعات قد تشهد ارتقاء في جانب وتأخر في جانب آخر وليس هناك تقدم

---

[1] . السيد أحمد عزت: **آفاق التغيير الاجتماعي والقيمي. الثورة العلمية والمعلوماتية والتغير القيمي**. الطبعة الأولى. دمشق: دار الفكر الفلسفي. 2005، ص.19.

[2] . الخالدي إبراهيم بدر شهاب: **معجم الإدارة**. عمان: دار أسامة. 2010، ص.42.

[3] . نفس المرجع، ص.43.

أو تحسن مضطرد أو مطلق، بل هناك تحول وتغير، وقد يكون هذا التغير تلقائيا وقد يكون مخططا بطيئا في سرعته، أو ثوريا جذريا وسريعا ...»[1].

وعرف David Autissier وآخرون التغيير:

1 – « يلمس التغيير جميع الأنشطة والوحدات التنظيمية بدءا من الإدارة بهدف التعديل الداخلي والخارجي كتغيير استراتيجي»[2]

2 – « يلمس جزء من المنظمة وجزء من وحداتها من أجل تحسين الوضع الراهن مع الحفاظ على الاستراتيجية، الثقافة، البنية ... »[3].

فالتغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها.

فرالف داهر ندورف يعرف التغيير كالآتي: «نحن في حاجة إلى تغيير جاليلي (يقصد جاليلو الفلكي الإيطالي أول من نادى بدوران الأرض حول الشمس) في الفكر، يجعلنا ندرك أن كل وحدات التنظيم الاجتماعي تتغير باستمرار إن لم تتدخل قوة لإيقاف هذا التغير»[4].

---

[1] . عبد الجواد أحمد رأفت: **مبادئ علم الاجتماع**. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق. بدون سنة نشر، ص.126.

[2] . Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain, Johnson Kevin : **Conduite de changement : concepts clés (60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs)**, 3ème édition, Paris : Dunod .2018, p.12

[3] . *Ibid.*, p.12.

[4] . كولسون مرجريت، وديدل دفيد: **مقدمة نقدية في علم الاجتماع**. ترجمة غريب سيد أحمد، عبد الباسط محمد عبد المعطي. القاهرة: دار الكتب الجامعية .1972، ص.98.

أما محمد الجوهري فقد عرف التغيير على مستوى الواقع الاجتماعي بأنه: «...عملية مستمرة وماثلة في كل لحظة مع لحظات الاجتماع الإنساني، فنحن في كل ثانية تمر يتقدم بنا السن، ونتغير جسمانيا وفكريا، ويتعين علينا لذلك أن نغير سلوك الأدوار التي نؤديها في المجتمع»[1].

أما صموئيل كيوبنج فيرى أن: «التغيير في حد ذاته ظاهرة طبيعية تخضع لها ظواهر الكون وشؤون الحياة بالإجمال، وهو من أكثر مظاهر الحياة الاجتماعية وضوحا، فالتغيير يشمل البيئتين الخارجية والداخلية على السواء»[2].

6. التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن وتعددت التعاريف من باحث لباحث ومن مؤلف لآخر:

وعرف التغيير التنظيمي في وزارة العمل الكندية كالآتي: «...يشير هذا المصطلح إلى مجموعة التعديلات التي تؤثر في جانب أو جوانب التنظيم في المؤسسة، فعلى المستوى الداخلي: يمكن أن نضع تغييرات على الهيكل الإداري، وتسيير المؤسسة، أو إرساء نظام إنتاج مختلف في الخدمات والوحدات مرورا بإضافات على تنظيم العمل أو طرق خدمة الزبائن.

---

[1] . الجوهري محمد، مرجع سبق ذكره، ص.153.

[2] . السيد أحمد عزت، مرجع سبق ذكره، ص.19.

على المستوى الخارجي: التغيير التنظيمي يشمل التغييرات في علاقات العمل مع الشركاء المنتظمون، سواء في إطار التعاقد بين المؤسسات والعلاقات مع المتعاقدين ...»[1].

وتعرف رغد محمد يحي خروفة تعرف التغيير التنظيمي بأنه: « قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية»[2].

أما ابراهيم الخالدي بدر شهاب فيعرف التغيير التنظيمي بأنه: «التغيير التنظيمي في معناه العام، هو تحول طبيعي مستمر في مكونات البيئة الطبيعية والمنظمية، يؤثر على سلوك الأفراد والمنظمات على نحو عام»[3].

وعرفه أيضا: «... التغيير التنظيمي هو نشاط مخطط يتضمن إحداث تحولات معينة في مكونات المنظمة جميعها، او في جانب معين منها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، أو نقل الشركة بعيدا عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف رفع ميزتها التنافسية وتعزيزها...»[4].

فالتغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

---

[1] . Ministère du Travail : **Changement organisationnel pour améliorer la productivité et l'emploi (recueil de cas vécus)**. Canada : travail Québec .2005, p. 9.

[2] . شويعل يزيد، علي فارس، «التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم»، **مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية**، العدد الرابع، بدون سنة نشر، ص.176.

[3] . الخالدي إبراهيم بدر شهاب، مرجع سبق ذكره، ص.152.

[4]. نفس المرجع، ص.152.

7. المؤسسة

لا يقتصر مصطلح المؤسسة على المجال الاقتصادي فقط وإنما يتعدى ذلك ليصل إلى علم الاجتماع لأنها مصطلح أساسي في علم الاجتماع.

عرفت الصديقي سلوى عثمان المؤسسة بأنها: «... إحدى الموارد البيئية التي يلجأ إليها العميل يحمل بين جانبيه فرضا مرجحا أو أملا كبيرا في أنها ستمكنه من التخلص مما يعانيه من الألم والحرمان والعذاب الملموس ولكن المؤسسة في بعض الأحيان تخيب أمل العملاء لعدم انطباق شروطها عليهم أو لقصور في تلك المؤسسات...»[1].

وأشارت أيضا: « تتكون المؤسسة من بناء structure ووظيفة Fonction**.** وكلمة بناء تعني بمعناها الواسع تنظيم أو ترتيب أو تداخل أجزاء الكل وحتى يؤدي الكل وظائفه لابد وأن تندمج الأجزاء الأساسية التي تضع الكل بطريقة معينة، والمؤسسة ليست مجرد مجموع لأجزائها ولكن المهم هنا في البناء الطريقة التي تنتظم به الأجزاء وارتباط هذه الأجزاء ببعضها»[2].

ومن بين التعاريف نتطرق إلى تعريف سيمون **Simon:** « تعتبر هذه الأخيرة نظاما متوازنا يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد

---

[1] . الصديقي سلوى عثمان: **التكنيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2001، ص.185.

[2]. نفس المرجع، ص.185.

صنف عددا من الحوافز المادية وغير المادية بدءا بالأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها»[1].

أما بن حبيب عبد الرزاق يعرف المؤسسة بأنها: «... منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني»[2].

أما سلاطنية بلقاسم وقيرة إسماعيل يعرفان المؤسسة بأنها: « نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر»[3].

---

[1] . دادي عدون ناصر، مرجع سبق ذكره، ص.31.

[2] . بن حبيب عبد الرزاق: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**. الطبعة الرابعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. بدون سنة نشر، ص.27.

[3] . سلاطنية بلقاسم وقيرة إسماعيل: **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**. الجزائر: دار الفجر. 2008، ص.9.

الفصل الأول

سوسيولوجية تسيير الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها من دون موارد بشرية. وهي تمثل مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما.

أما تسيير وإدارة الموارد البشرية فهو يعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

فإدارة الموارد البشرية هي تخطيط، وتنظيم، ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة، وتكامل وصيانة هذه الموارد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية نتاج أسباب ودوافع يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية فتلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون المستخدمين في المنشأة، فتعددت أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع أساسي من فروع الإدارة ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1 .1: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي فكانت معظم السلع تصنع في المنازل أو بيت صاحب العمل وهذه المرحلة سادت بعض الأنظمة منها:

- **النظام العبودي:** ونظام الرق «...انتشر الرق كونه بين البشر منذ أزمنة قديمة، فوجد عدد المصريين والصينيين والهنود واليونانيين والرومان والآشوريين والبابليين واليهود والنصارى وعرب

الجزيرة قبل الاسلام وكانت القوانين المحلية تعد التجار لبيع الرقيق تجارة مشروعة وتعد ملك لصاحبه فكان حق الملكية حقا مقدسا مصونا»[1].

ففي هذه المرحلة انحصر دور إدارة الموارد البشرية في النظام العبودي باعتبار العامل كسلعة في يد صاحب العمل يبيعه ويشتريه فالحقوق قانونية أو إنسانية، دون الحاجة إلى الحفاظ عليه أو تطويره وتحفيزه.

- **نظام الصناعة اليدوية والطوائف:** برزت فيه فئة تملك الخبرة والمهارة وهذه الفئة تعمل مقابل الأجر يعد كأجر كان يسمح لعائلته بالعيش أما الطوائف ظهرت فيه طائفة تهتم بصناعة ما شكلت قانونا لها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم وهذا النظام هو نظام محتكر أي يحتكر على الصناعة أو الحرفة.

وهذا دليل على بداية الاهتمام بالمورد البشري من خلال تنظيم شؤون الحرفة.

1. 2: مرحلة الثورة الصناعية وظهور حركة الإدارة العلمية: ظهرت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات مما أدى بها إلى البحث عن العقلانية في تسيير شؤون المصانع، وتزامن تطور الثورة الصناعية لاحقا، سيما في بداية القرن 20 مع ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور (1856 -1915) الذي وضع مبادئ وأسس:

[1] . سلاماني عبد القادر، **الاستعمار وظاهرة الرق في افريقيا الغربية السنغال. نموذجا 1854 – 1960**، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، قسم التاريخ وعلم الآثار، 2015 – 2016، ص.17.

«1 – البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة.

2 – اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على أسس علمية وتدريبهم لتحسين أدائهم.

3 – وضع العامل في العمل المناسب.

4 – مبدأ التخصص وتقسيم العمل.»[1]

ففي هذه المرحلة اهتم صاحب العمل بالإنتاج والانتاجية مما أدى إلى عدم الاهتمام بالعامل كمورد بشري وسوء ظروف العمل وهذا دليل على بروز أهمية إدارة الموارد البشرية. ففي هذه الفترة عرفت ولادة وظيفة الأفراد ونموها، «يقول Laconog أنه: قبل 1914 وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تتواجد فعليا، وإدارة الأفراد كانت تمارس من قبل أرباب العمل أنفسهم»[2].

وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- أسلوب العمل يوصف بالتقليدي لأنه مرتبط بالنموذج التايلوري في التسيير.
- معنى تسمية إدارة الأفراد دليل على أن العامل له حقوق وعليه التزامات ودور هذه الادارة يظهر في تقسيم العمل والرقابة على أداء الأفراد[3].

ومن الخصائص أيضا نجد:

---

[1]. www.ar. wikipedia.org/wiki/–فريدرك وينسلو – تايلور le: 27.09.2021 à 15:11.

[2]. رقام ليندة،« **إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوى العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية**»، *مجلة التواصل*، عدد 24 جوان 2009، ص.2.

[3] . أنظر نفس المرجع، ص.3–4.

«– وظيفة الأفراد وظيفة مساندة تساعد الوظائف الأخرى في أداء مهامها حتى تحقق العقلانية في استعمال عامل العمل في المنظمة.

– تمحورت أنشطة إدارة الأفراد والتي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، التوظيف، التدريب، تحديد الأجور والتعويضات حسب القوانين، محاولة تحسين ظروف العمل، وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، معالجة الصراعات، الطرد والتسريح، تسيير عقود العمل، تحديد المؤهلات، المفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق»[1].

1 .3. مرحلة ظهور الحركات العمالية[2]

نقصد بالحركات العمالية: «كل ما تتضمنه الطبقة الشغيلة من نقابات وأحزاب سياسية، تدعي أنها تدافع عن حقوق العمال، ومن ثمة فالحركة العمالية تتخذ شكلين هما الجانب السياسي للأحزاب والنقابات للدفاع عن حقوق العمال»[3].

وظهرت الحركة العمالية: «مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات وتتفاوض باسمهم فيما يمس الاجور وساعات العمل»[4]، حيث ساعد ذلك على ظهور النقابات العمالية، وهذا دليل على الاهتمام بالموارد البشرية.

---

[1]. نفس المرجع، ص. 3–4.

[2]. أنظر ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: الدار الجامعية. 2004، ص.35.

[3] . منصور محمد حسين: **قانون العمل**. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.2007، ص.56.

[4] . نفس المرجع، ص.35.

1 .4. القوانين والتشريعات ونمو المنظمات العمالية

بعد الثورة الصناعية وما خلفته من آثار على العامل والنظام التايلوري أيضا ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي أعطت أهمية للمورد البشري في العمل، ولكن تبعها ما يعرف بالقوانين والتشريعات ونمو المنظمات العمالية في بداية القرن العشرين حيث نمت وتطورت المنظمات العمالية في العديد من الدول، خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة، حيث « نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين»[1].

2 – تعريف إدارة الموارد البشرية

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

عرفها ديسلر كما يأتي: «...إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه»[2].

أما Denisi and Griffin فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها:

---

[1] . ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.35.

[2] . محفوظ أحمد نقلا عن ديسلر: **جودة إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل. 2010، ص.20.

«مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة»[1].

أما خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة يعرفها: « إدارة الموارد البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعينة لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة»[2].

في حين يقول طاهر محمود الكلالده: « إن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوم علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة»[3].

ويعرف كل من أمري Yves Emery و قونين François Gonin وظيفة الموارد البشرية: بأنها مجموعة من الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام حسب أمري و قونين إلى مهام إدارية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية[4].

أما محمد الصيرفي يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:

---

[1] . نفس المرجع، ص.20.

[2] . خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة. 2008، ص.14.

[3] . الكلالده طاهر محمود: **تنمية إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى. الأردن: دار عالم الثقافة. 2008، ص.14.

[4]. Cf. François Gonin, Yves Emery : **Dynamiser les ressources humaines**. Lausanne : Presse polytechnique et universitaire, 1999, p.16.

« تلك الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، ومن ذلك يمكن القول بأن إدارة الأفراد تشمل على نشاطات التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة بينما تختص إدارة الموارد البشرية بتمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد وكذا التوظيف الملائم لها »[1].

أما الخزامى فقد أورد تعريفا لإدارة الموارد البشرية: «بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة»[2].

وحسب بيتر دروكر **Peter Drucker:** «... إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق إنتاجية عالية من خلال إدارة العمل، ولكن العمل يتم من خلال إدارة البشر، وقواعد المنطق في إدارة العمل تختلف مع قواعد المنطق في إدارة البشر، فمنطق البشر يختلف عن منطق الآلات، ولا يمكن إدارة أي عمل دون إدارة البشر، وسوء إدارة البشر يؤدي بطبيعة الحال إلى سوء إدارة العمل، مهما كان رئيس المؤسسة كفئا»[3].

أما برنارد ميرتوري ودانيال غرازا أن: «إن منظور الادارة يجب أن يكون الموارد البشرية، وتسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم

---

[1] . الصيرفي محمد: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. عمان: دار قنديل. 2003، ص.16.

[2] . الظاهر نعيم إبراهيم: **تنمية الموارد البشرية**. الطبعة الأولى. عمان: دار الكتب الحديث. 2009، ص.10.

[3] . Drucker Peter : **Management, tarks, responsibilities practices**. London: Heineman. 1972, p.42.

الأطر الاستراتيجية للمؤسسة»[1].

وعند التطرق لإدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى تنمية الموارد البشرية: « إن تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من إستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار إليها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة»[2].

وعرفها محمد رفعت المقداد بـ: « تعني تنمية المورد البشري التوجه إلى إعداد الإنسان وتوظيفه لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة وفق قدراته وطاقاته، وفرص العمل المتاحة له وفي هذا المجال ترتبط الحقوق بالواجبات وإشباع الحاجات باكتساب القدرات الانتاجية وتوظيفها في العمل الاجتماعي، موردا من موارد الإنتاج »[3].

وعرفتها بارك نعيمة بأنها: « إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته

---

[1] . Martory Bernard et Grazat Daniel : **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**. Paris : Dunod.2001, p.238.

[2] . جينفر–جوي ماثيور، ديفيد ميجنسون، مارك مورتيز: **تنمية الموارد البشرية**. ترجمة علا أحمد إصلاح. القاهرة: مجموعة النيل العربية.2008، ص.37.

[3] . المقداد محمد رفعت، «**تنمية الموارد البشرية في سورية بين عامي 1960 – 1994**»، *مجلة جامعة دمشق*، العدد الثاني، المجلد 17، 2001، ص.30.

وجهوده».[1]

أما الدكتور أحمد منصور فقد عرفها بأنها :« تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والانتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤساءه ومرؤوسيه»[2].

وعرف الدكتور ماهر أعليش عملية تنمية الموارد البشرية بأنها: « مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه»[3].

---

[1] . بارك نعيمة، «**تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**»، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد السابع، بدون سنة نشر، ص.275.

[2]. نفس المرجع، ص.276.

[3] . نوري منير: **تسيير الموارد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2010، ص.328-329.

جدول رقم 1، الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1 – اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. 2 – ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل. 3 – اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	1 – تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات. 2 – تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. 3 – التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي: **التخطيط في الموارد البشرية.** عمان: دار اليازوري. 2012، ص.5.

جدول رقم 2، استراتيجيات الموارد البشرية في الأدب النظري

الباحث (الباحثون)/السنة	الهدف من الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
Wagar(1998)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة الشركات الصغيرة في كندا.	– نظام تقييم الأداء برنامج التوجيه المخصص للموظفين الجدد، خطة تعويض الموظفين، برنامج مساعدة الموظفين برنامج التشارك الوظيفي، تشارك معلومات العمل برنامج إدارة الجودة الشاملة واستطلاع اتجاهات الموظفين.
Reid and Adams (2001)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية وغير العائلية في عينة من الشركات في ايرلندا.	سياسات الموارد البشرية، وممارسات التوظيف، وتطوير الموظفين، والممارسات الخاصة بأفراد العائلة مالكي الشركة مثل التدريب وتقييم الأداء والتعويضات.
Jogo and Deery(2002)	تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف للمنظمات السياحية.	التوظيف، التدريب والتعويضات.
Gowen and Tllon (2003)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.	التدريب في المجالات التالية: مهارات حل المشاكل والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق والمهارات الوظيفية.

Myloni et al. (2004)	دراسة مدى تأثير العوامل الثقافية والمؤسسية في نقل ممارسات إدارة الموارد الشرية في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في استراليا.	التعيين والاختيار، التدريب وتقييم الأداء، سياسات وسجلات الموارد البشرية.
Kotey & Slade(2005)	التعرف على مدى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في استراليا.	التعيين والاختيار، التدريب وتقييم الأداء، سياسات وسجلات الموارد البشرية.
Palmer (2006)	التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	توجيه الموظفين
Gautam and Davis (2007)	دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.	الأجور والمنافع، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير علاقات العمل وإجراءات زيادة أو تقليل أعداد العاملين.
Okpara and wynn (2008)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.	التعيين، الاختيار، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير.
Dimbo (2010)	التحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.	التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم العاملين، نظم التعويضات ومرونة ترتيبات العمل.
Fening and Amaria (2011)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في فترة الكساد الاقتصادي.	التعيين والاختيار، التدريب والتطوير تقييم الأداء، مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات، التعويضات، وخدمات رفاهية الموظفين.
Osman et al.(2011)	دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموار البشرية والأداء التنظيمي للشركات الصناعية.	تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تصميم العمل أو الوظيفة، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والصحة والسلامة المهنية.

القاضي (2012)	إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في ظل دور الوسيط لأداء العاملين.	الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين والتدريب والتطوير.

المصدر: نصير وليد خالد إبراهيم، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية، الدعم التنظيمي متغير وسيط** ، مذكرة ماجستير، إدارة الاعمال،2015-2016، ص.15.

3. الاتجاهات النظرية لدراسة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالمورد البشري يرجع إلى انطلاق الصناعة الكبرى في الدول الغربية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري من خلال البحث عن العمالة المتخصصة والبحث في شؤونهم وكل ما يتعلق بهم وسميت هذه الادارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد ... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الادارية على مر العقود الزمنية إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري ومن بين النظريات والمدارس الإدارية التي أولت اهتماما كبيرا للمورد البشري نذكر منها ما يلي:

3. 1. نظرية الإدارة البيروقراطية (ماكس فيبر1864-1920)

يعود أصل قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي تطرق إلى «عدة مواضيع تاريخية وسوسيولوجية بطريقة إبداعية ومعقلنة " فحينما تعامل فيبر مع فكرة

العقلنة فإننا نجده قد تعامل مع ثقافة متحولة عما استحدثه كانط من رؤية جديدة للفكر الألماني"» [1]، ويعتبر أن النظام المثالي للإدارة يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة.

فالتطرق إلى التنظيم البيروقراطي يرجع إلى ماكس فيبر فحسبه البيروقراطية هي:« أكثر الأمثلة النموذجية على هيمنة الشرعية القانونية العقلانية، فهي شكل من أشكال التنظيم الوقائي والفعال الذي يستغني عن اللجوء إلى كاريزما القادة والطابع الثابت للتقاليد»[2].

فالتنظيم البيروقراطي:« يعد ... العمود الفقري لكل تنظيم وهو يحدد في خطوطه العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والاشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والانتاجية في تلك التنظيمات.»[3].

---

[1] . عليوة علي، «**محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم،" كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز**"»، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد .1، العدد 13، 2019، ص.56.

[2] . Marine Jean – Michel : **précis de sociologie**. Paris : Edition Nathan. Avril 1996, p.66.

[3]. الأصفر أحمد، أديب عقيل: **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**. دمشق: منشورات جامعة دمشق. 2002 – 2003، ص.96.

لقد جعل ماكس فيبر من البيروقراطية مركز نظريته عن تنظيم الدولة، حيث صاغ نظرية البيروقراطية انطلاقا من تحليله للإدارة البروسية التي كان شديد الاعجاب بها.

إلا أن ماكس فيبر «...لم يسعى إلى إقامة نظرية حول المؤسسة إذ أن الموضوع الرئيسي لبحثه هو أوسع من ذلك إنه يحاول أن يفهم المعنى الذي يحمله الفعل العقلاني بالنسبة إلى فاعلي النموذج الذي فرض نفسه في الغرب نهاية القرن العشرين.

بالنسبة إلى ماكس فيبر، بالفعل فإن الفعل العقلاني هو الخاصية الرئيسية والطابع الأصيل للرأسمالية.

إنها تتجسد في نموذج تسيير خاص، ألا وهو البيروقراطية»[1].

فحسب عبد الحق مقدم فإن فيبر يرى: «أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يرجع إلى مبادئ:

1- تقسيم أهداف التنظيم إلى عدة عمليات متتالية، ضرورية وبسيطة تصف المهام وصفا دقيقا.

2- التحضير الأولي للقواعد الرسمية لكامل وظائف التنظيم، مخصصة لكل عضو مهام صارمة تامة.

3- اندماج كل نشاطات التنظيم بمبدأ التسلسل الهرمي، التي تشمل الخضوع لدرجة أقل على درجة الهرمية العليا.»[2]

ومن الجوانب التي تضمنتها البيروقراطية:

---

[1] . Bernoux Phillipe : **la Sociologie des entreprises**. Paris : Edition du Seuil. 2009, p.111.

[2]. Mokadem Abdelhak, « **Culture et gestion** », *intervention au colloque international*, université d'Alger,28-30 novembre 1992, p.64.

«1 – تحديد سلم الصلاحيات،

2 – تحديد الأدوار واجراءات العمل للنشاطات المختلفة،

3 – التخصص وتقسيم العمل،

4 – الاستخدام الكفء للأفراد العاملين،

5 – الاتصالات الرسمية»[1].

فالنموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر فهو تصورات عقلية خالصة ولهذا ركز على الترشيد والعقلانية والفعل الاجتماعي العقلاني.

3. 2. نظرية الإدارة العلمية (فريديرك تايلور 1856 -1915)

يعد فريدريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي ترتكز على التقسيم العمودي للعمل وعلى مبدأ تخصص العمل، وتعرف التايلورية بـOST ويقصد بها التنظيم العلمي للعمل l'Organisation scientifique du travail، من خلال التنظيم العقلاني الذي يقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

« 1- الفصل الراديكالي بين العمل الفكري والعمل اليدوي.

2- تجزئة الأنشطة إلى مهمات أولية.

3- ارتباط الأجر بالمردودية[2].

---

[1] . علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الثالثة. عمان: دار النشر. 2007، ص.28.

[2] . انظر سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل: **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**. الجزائر: دار الفجر. 2008، ص.94.

وقد أوضح تايلور في كتابه مبادئ **الإدارة العلمية** أن هدف التسيير هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل[1].

فالإدارة العلمية « تذهب ... إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما»[2] . وهذا دليل على عقلنة العمل والمهام « حيث يؤكد تايلور في هذا الاتساق على أن العقلنة التي ينفذ بها العامل عمله ليست نابعة منه ومن إرادته الشخصية، بل هي كذلك مفروضة عليه من الخارج عن طريق مناهج ومخططات صممها مكتب المناهج ومصلحة العمليات التي شكلت في الورشة خصيصا للقيام بهذا الدور»[3].

« في جوهره، فإن نظام الإدارة العلمية يستلزم ثورة كاملة للحالة الذهنية للعمال، ثورة كاملة فيما يتعلق بالكيفية التي ينوون من خلالها أداء واجباتهم تجاه عملهم وتجاه مستخدميهم، كما يستلزم هذا النظام ثورة كاملة للحالة الذهنية لأولئك الذين هم من جهة الإدارة: أعوان التحكم، المهندسين، رؤساء الورشات، مالكو المؤسسات وأعضاء مجلس الإدارة، ثورة كاملة عن الكيفية التي ينوون من خلالها أداء واجباتهم تجاه زملائهم أعضاء الإدارة، تجاه عمالهم وتجاه مشاكلهم اليومية وإن لم تكن هذه الثورة الخاصة بالحالة الذهنية كاملة من الطرفين، فليس هناك وجود إذ ما يمثل جوهر الإدارة العلمية هو تلك الثورة الهامة في

---

[1] . أنظر غول فرحات: **مدخل إلى التسيير**. الجزائر: دار الخلدونية.2012، ص.40

[2]. طلعت ابراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**. القاهرة: دار غريب. 2007، ص.97.

[3] . بن الطاهر حمزة، « **من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، قراءة في تطور العلاقة (الفكر/المكان العمل)**»، *المجلة القانونية والاجتماعية*، المجلد الرابع، العدد الرابع، ديسمبر 2019، ص.525.

الحالة الذهنية ...»[1].

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية تسمية نموذج التنظيم الآلي لأنها تعتبر العامل عبارة عن آلة متجاهلة الجانب الانساني، فهي «... تولي عناية لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والانتاج وبالمقابل فهي تغفل أهمية الانسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة لا تأثير له على السلوك التنظيمي، إلا أنه من أبرز إيجابياتها استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل ووضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية إدارية وزيادة المكافآت والحوافز للإنتاجية المرتفعة، إلا أن الادارة العلمية واجهت الكثير من الانتقادات ولعل أكثر الانتقادات التي تعرضت لها الادارة العلمية هو إغفالها للجوانب الانسانية للفرد العامل واعتباره كأداة من أدوات الانتاج المادية حيث التركيز على البعد الفيزيقي وإغفال تام للبعد الانساني»[2].

إن نظرية الإدارة العلمية قدمت نموذج التنظيم الآلي حيث يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية إلا أنها غفلت عن الجانب الانساني مما أدى الى ظهور ضغوط على نفسية العامل.

3 .3. نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول 1841-1925)

اقترنت هذه النظرية بأفكار هنري فايول التي تعتبر مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور، وقد عرف هنري فايول السلوك الإداري من خلال النشاطات الخمسة،

---

[1] . Taylor Frederick Winslow. *op.cit.*, p.54-55.

[2] . مباركي سارة، **الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة2 لونيسي علي، قسم العلوم الاجتماعية، 2016، ص.67.

معتبرا التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية[1]، وتتمثل هذه النشاطات في:

«1 – التنظيم: دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.

2 – التخطيط: إعداد عناصر العمل الاداري البشرية والمادية في شكل منظم.

3 – إصدار الأوامر: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.

4 – التنسيق: توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.

5 – الضبط والسيطرة: مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات»[2].

ووضع هنري فايول أربعة عشر مبدأ تعتبر كمبادئ علمية يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته:

- **تقسيم العمل والتخصص:** تفتيت الوظائف إلى مجموعات من الأعمال الفرعية بتخصص كل شخص في أداء عمل فرعي.
- **السلطة والمسؤولية:** لابد من تناسب السلطة مع المسؤولية والسلطة هي القوة الممنوحة لشاغل الوظيفة حتى يستطيع أداء مهامه الوظيفية.
- **الضبط والنظام:** ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات لضمان سهولة الأداء.
- **وحدة الأمر:** يتلقى العامل أوامر من مدير واحد فقط تتفادى تعارض الأوامر.

---

[1] . أنظر قيرة اسماعيل: **المتغيرات التنظيمية. دراسات في علم الاجتماع التنظيم**. الطبعة الأولى. الجزائر: مداد بيونيفارسيتي براس.2011، ص.152.

[2] . فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان: دار المسيرة. 2005، ص.54.

- **وحدة التوجيه:** لابد أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد وينطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- **خضوع المصالح الشخصية للصالح العام:** يجب أن تسبق المصالح العامة للعمل المصالح الفردية.
- **مكافأة الأفراد:** يجب مكافأة العاملين بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلونها.
- **المركزية:** يجب التركيز على السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- **التدرج الهرمي:** يكون من الأعلى إلى الأسفل ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء.
- **الترتيب:** ويقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليهم بسرعة.
- **العدالة والمساواة:** يجب على المدير تحقيق العدالة بين العاملين.
- **استقرار العاملين (ثبات الأفراد):** تخفيض معدلات دوران العمل وتحيق قدر مناسب من الاستقرار التنظيمي.
- **المبادرة (الابتكار):** تشجيع العاملين على التجديد والابتكار في العمل.
- **روح الفريق (روح التعاون):** تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.

« ويمكن احترامها بإتباع نهج من خمسة عناصر : التنبؤ، التنظيم، الطلب، التنسيق، المراقبة »[1].

[1] . Marine Jean-Michel, *op.cit.*, p.63.

3 .4. حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو 1880 – 1949)

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لمبادئ وأفكار الإدارة العلمية عند تايلور التي ركزت على الجانب المادي في الانتاج وأهملت مشاعر واحتياجات العنصر البشري في مجال الإدارة، وارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدراسات والتجارب التي أجراها إلتون مايو في مصانع هوثورن التابعة لشركة وسترن إليكتريك فيما بين عامي 1924–1932 لدراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين 30 ألف من عمال الشركة، وكان الهدف الأول لهذه الدراسات هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء...، وقد فشلت تلك الدراسة في إقامة أي علاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء»[1]، وقد أسفرت تجاربه عن تحسين بيئة العمل واكتشف المدراء أن فترات راحة بسيطة لن تؤخر الانتاج بل على العكس من ذلك تزيد معدله وأن هناك مشكلات تحيط بالسلوك الانساني في العمل لابد من اكتشافها والعمل على حلها.

ومن نتائج هذه التجارب:

« أ – أن استجابة الأفراد العاملين لزيادة الانتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.

ب – تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية للأداء فالأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة وكذلك الحال بالنسبة للمجموعات الضاغطة فقد لوحظ أن المجموعات الضاغطة تؤثر على انتاجية

[1] . عشوي مصطفى: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.1992. ص.77.

الأفراد بدرجة كبيرة وهذا ما حصل فعلا لدى المجموعات التجريبية.

ج – إن الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين، فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضاء الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الادارة بالأفراد العاملين وهذا ما تحقق في التجارب»[1].

لقد أحدثت نظرية إلتون مايو تأثيرات على نظرية الإدارة إلا أن «... هدف العلاقات الانسانية يتجاوز مجرد بحث نفعي للأداء»[2].

4. دور إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الأركان الفاعلة في المنظمة فهي المحرك الذي يقع عليه عبء بقاء المنظمة وتطورها إذ تطورت عبر السنين لتصبح ركيزة أساسية لأية مؤسسة، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها لابد عليها من ممارسة الأدوار التالية:

أ. الدور الاستشاري

وهو القيام بالعمليات الاستشارية عبر قيامها بالأنشطة المطلوبة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة والاسهام في مجالات اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة وإدارة نظم الرواتب والأجور والمكافآت وغيرها.

---

[1]. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل.2007، ص.28.

[2] . Maury Gérard, Mull Charles : **Economie de l'entreprise**. Paris : Les Editions Foucher. Sans date, p.168.

ب. الدور التنفيذي

بإنجاز المهام والوظائف الادارية التي تحقق أهداف المنظمة، عبر القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة وغيرها.

ج. الدور الوظيفي

يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

د. الدور المشارك

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

هـ. الدور الاستراتيجي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل من خلال الاسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي استراتيجية تخص المؤسسة.

5. وظائف إدارة الموارد البشرية

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف وله صلة مباشرة بتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجية المنظمة وأهدافها لكن مرورا بوظائف معينة ومن أبرز وظائف

إدارة الموارد البشرية هناك:

5. 1. التخطيط

لابد لأي إدارة أن تضع خططا لأعمالها من أجل تطبيق سياساتها خلال فترة زمنية معينة، فالتخطيط بالنسبة لهذه الإدارة هو إعداد خطط واضحة لجميع النشاطات والعمليات المراد تنفيذها، على سبيل المثال إعداد خطط دقيقة ودورية لبرامج الصحة والسلامة المهنية، وكذا الخطط المتعلقة بالحوافز. وأهم تخطيط تقوم به هذه الإدارة هو تخطيط القوى العاملة. فتسعى إلى تحديد احتياجات المنظمة من العمالة من حيث الكم والنوع في الفترات القادمة للمؤسسة بما يتناسب مع استراتيجية هذه الأخيرة.

فالتخطيط هو: «.. خطة تتضمن عدد ما تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة ووقت الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقا أعداد الأفراد العاملين الذين تحتاجهم»[1].

فالتخطيط للموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بطريقة استراتيجية تفرض على الجميع التدرب على أدوار جديدة وعلى تطوير مهارات جديدة.

إن العمل بلا تخطيط يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول للأهداف بعيد المنال، فالتخطيط «على مستوى المنظمة، يعد وسيلة مهمة لضمان

[1] . الدليمي موسى حمد محمد شيحان، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن، قسم إدارة الأعمال، 2017-2018، ص.18.

الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لسير العلميات الإدارية والإنتاجية المختلفة لفترة زمنية مستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة على بقية الوظائف الأخرى للموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب ونقل وترقية»[1].

5. 2. التنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم هو الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم عملية ترتيب الأعمال وإسنادها إلى أفراد المؤسسة، «يعرف نيومان التنظيم بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه، في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»[2].

كذلك التنظيم «...وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر والتضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات»[3].

وإيجاد التنظيم الملائم للقيام بتلك الخطط والسياسات وذلك بتجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة، ومرتبة لتحقيق فعالية المنظمة. ويشمل التنظيم تحديد مهام وواجبات كل وظيفة ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المؤسسة وعلاقته بجماعات العمل، وكذا تنظيم علاقات الأفراد والأقسام الإدارية فيما بينها وتوجيهها لتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.

---

[1] . نفس المرجع، ص.18.

[2] . ميدون إيمان، **الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل**، أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017-2018، ص.36.

[3] . نفس المرجع، ص.36.

5. 3: التوجيه

التوجيه وظيفة من الوظائف الإدارية، فيمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، حيث « تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على خطط وأنظمة لتوجيه العمال ودفعهم للعمل بالطرق التي تتناسب مع ذلك ومنها تصميم وتحليل الوظائف وما تتضمنه من تحديد لكل الأعمال والأنشطة الخاصة بكل وظيفة لتسهيل تنفيذها من طرف شاغلها وتطبيق أنظمة التدريب والتطوير التي تحفز الأفراد وتدفعهم لأداء الأعمال بطريقة جيدة ... إلخ»[1]، فالتوجيه يعد أهم الوظائف الإدارية حيث يرتبط بشكل أساسي بالعاملين في المستوى الإداري والذين يقومون بالتأثير والتحفيز في إنجاز العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال الأساليب التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تعد هذه الوظيفة الموجه والمحرك للعاملين في المنظمة.

فالتوجيه هو الوظيفة التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عمليا حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح.

وتظهر أهمية التوجيه في إظهار حسن وسوء أداء العملية الإدارية كلها.

وتحتوي وظيفة التوجيه على: الاتصال – القيادة والاشراف – التحفيز والدافعية، وتبرز كالتالي:

- ✓ **أ – الاتصال**

وهو النابض الروحي لأي نشاط فمن خلاله تضع إدارة القوى العاملة شبكات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى الجهة المستهدفة بطريقة سهلة وسريعة

[1] . حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة D.P.U.G. 2004، ص.33-34.

تحصد من ورائها نتائج إيجابية للكل ويرتبط الاتصال ارتباطا مباشرا بالمشرف والرئيس أيا كان مستواه الإداري فهو في اتصال دائم مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وعليه فالرئيس أو المشرف الناجح يقوم بتشجيع تدفق المعلومات الواضحة والدقيقة الصادرة منه، ويبتعد كل البعد عن المعلومات والتوجيهات والأوامر الغامضة التي تعيق إنجاز الأعمال، تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر هي في أغلبها: الهدف من الاتصال، المتصل (المرسل)، المتصل به (المستقبل)، محتوى الاتصال(الرسالة)، وسيلة الاتصال (كتابية، سمعية، مرئية) نتيجة الاتصال (التغذية العكسية) والتشويش، وتتم أغلب الاتصالات داخل المؤسسة في إطار ما يعرف بالاتصال الرسمي (قد يكون صاعدا، نازلا أو أفقيا) وغير الرسمي.

« ويشير معظم الكتاب إلى أن الاتصال يخدم عدة أغراض أهمها ما يتعلق بوظائف الموارد البشرية، يمكن إجمالها فيما يلي:

1- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

2- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.

3- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقاد من أجل الاقناع والتأثير في السلوك.

4- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية.

5- يساعد على تقييم الأداء وانتاجية العمل.

6- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

7- إصدار الأوامر والتعليمات.

8- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم.

9- التأثير في الآخرين وقيادتهم.

10 - حفز وزيادة حماس العاملين.»[1]

✓ **ب – القيادة والإشراف**

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة مديري ورؤساء الأقسام عن طريق تقديم النصح والمشورة لهم في القضايا الخاصة بتحسين طرق وممارسات القيادة والاشراف، من أجل خلق ظروف وأجواء عمل يسودها نوع من الديمقراطية والتفاهم بعيدا عن المشاكل والصراعات فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

« إن القيادة هي عبارة عن عملية التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس الناجح هو القادر على التأثير بالإيجاب في سلوكيات ومشاعر عماله وتوجيههم نحو الأداء المطلوب وتتجسد القيادة الإدارية في مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي يتميز ويتصف بها الرئيس، كما تتنوع القيادة والاشراف الإداري إلى ثلاثة أنماط: قادة أوتوقراطية (دكتاتورية، مركزية)، القيادة الحرة، والقيادة الديمقراطية، ويتميز كل نوع عن الآخر بمجموعة من المزايا والعيوب، ولكن أثبتت الدراسات أن أفضل نوع هو النمط الديمقراطي لأنه قائم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات»[2].

✓ **ج – التحفيز والدافعية**

إن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الانسان من أجل اتخاذ نشاط

---

[1] . حريم حسين: **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار مكتبة الحامد.2004، ص.244-245.

[2] . عقيلي عمر وصفي: **إدارة القوى العاملة**. عمان: دار زهران. 1996، ص.329-332.

أو سلوك معين لتحقيق أهداف معينة، فهو ممارسة إدارية ترجع للمدير ليؤثر في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها.

فنظام الحوافز والمكافآت يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

فالحافز يشير إلى: « العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ويرادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة...»[1]، فالتحفيز يشكل الدور الرئيسي لتوفير بيئة العمل المناسبة، أما الدافعية كما عرفها يونج P.T Young على النحو الآتي: «الدافعية من خلال المحددات الداخلية عبارة عن حالة استشارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين»[2].

5 .4. الرقابة

هي العملية التي تسمح بالتأكيد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج المحددة سالفا، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي للأعمال بالأداء المتوقع أو المخطط له، ومعرفة الانحرافات التي حدثت وفي أي مستوى وأي مرحلة، ثم اتخاذ التعديلات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وتعد هذه العملية مهمة بالنسبة لكل الإدارات والأقسام، لذلك يجب تطبيقها باستمرار وعلى فترات دورية وهي تتم وفقا لمراحل متتابعة كما يلي:

---

[1]. خليفة عبد اللطيف محمد: **الدافعية للإنجاز**. القاهرة: دار غريب.2000، ص.79.

[2] . نفس المرجع، ص. 29.

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء (مؤشرات الأداء المتوقع).
- قياس الأداء الحقيقي (الفعلي).
- مقارنة الأداء الفعلي بالقواعد (الأداء المتوقع).
- القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة.

كما تبرز أهمية الرقابة حسب بوسفط أمال في:

« – أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

– في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.

– الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

– التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح أن القوانين مطبقة بغير إخلال.

– تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم لتحديد الأداء الفعلي»[1].

5 .4. تحليل الوظائف وتوصيفها

يعتبر الوصف الوظيفي الخطوة الأولى في اختيار الشخص المناسب للتوظيف في المنظمة، فهو من أهم الخطوات التي تؤسس عليها الشركات في أنظمة الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والأجور والتدريب وغيرها، أما التحليل الوظيفي ونقصد به عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة

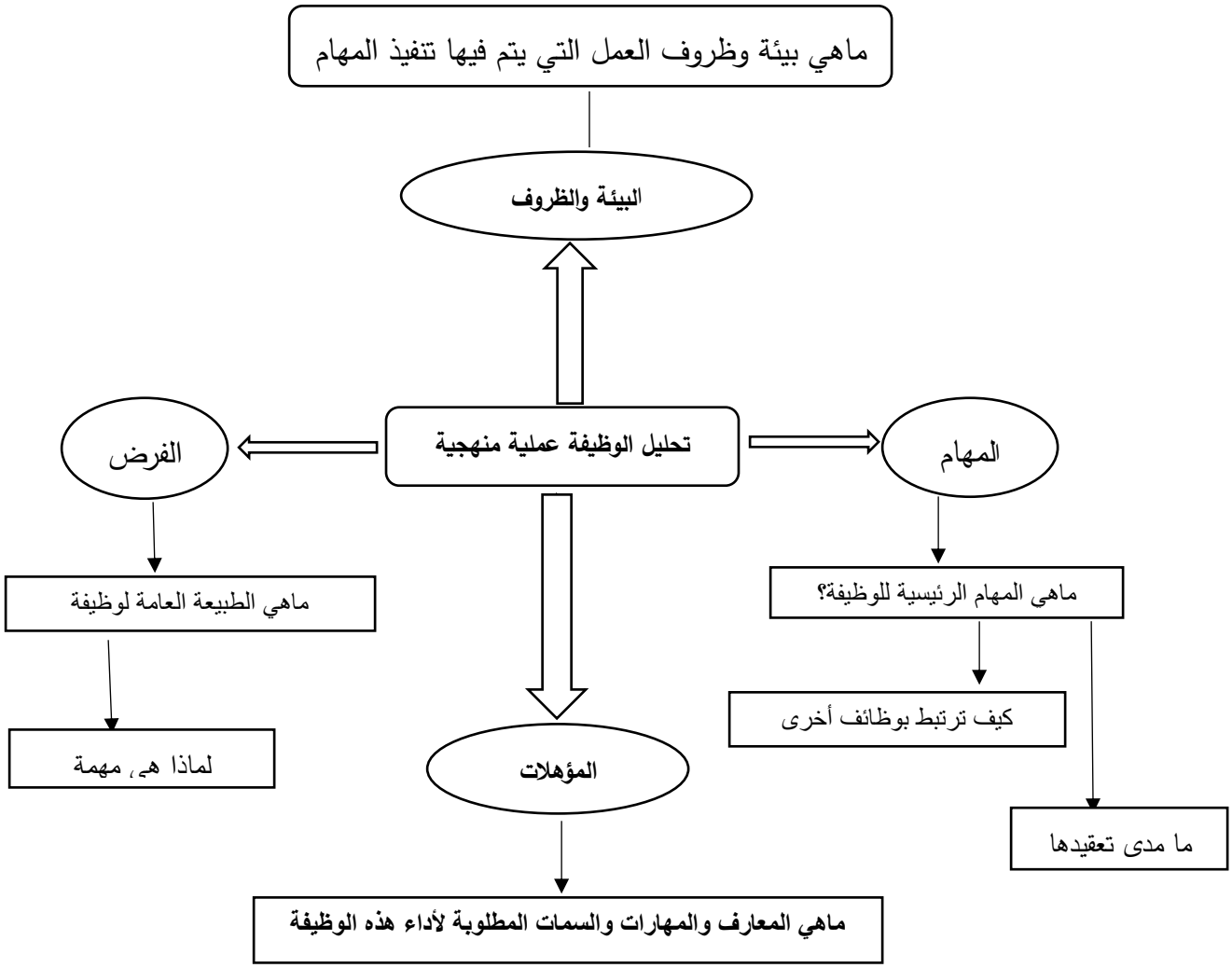
[1] . بوسفط أمال، **الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال – مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا** –، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2015–2016، ص.42.

وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها.

فتحليل الوظائف وتوصيفها هو: «... تحديد معالم كل وظيفة (العمل)، أي توضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها»[1].

[1] . بوزيد سليمة، « **تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب**»، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، العدد 28 ديسمبر 2018، ص.184.

شكل رقم 1، العناصر الأساسية لعملية تحليل الوظائف.



المصدر: بوزيد سليمة، « **تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب**»، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، العدد 28، ديسمبر 2018، ص.184.

فتحليل الوظائف وتوصيفها يكون بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.

5. 5. الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب هو عملية جذب وبحث عن الأفراد المؤهلين، يعرفه أحمد عريقات بأنه: « عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته».[1]

أما عمر وصفي عقيلي فيعرف الاستقطاب على النحو الآتي: « استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها، تعتمد على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية »[2].

وتتعدد مصادر الاستقطاب منها المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

---

1. عريقات أحمد، « **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني**»، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد العاشر، العدد الثاني،2010،ص.51

[2] . عقيلي عمر وصفي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر.2005، ص.20

جدول رقم 3، أهم مصادر الاستقطاب مع مزايا ومساوئ كل واحدة منها.

المصدر	المزايا	المبادئ
1 – الانترنت	الوصول إلى عدد كبير من الناس مع حصول تغذية راجعة فورية.	ينتج عن استخدامها تقدم أشخاص غير مؤهلين.
2– توصيات العاملين في المنظمة	إن المعلومات المقدمة من موظف في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى استقطاب مرشحين مؤهلين.	لا ينتج عنها ميزة التنوع وبالتالي محدودية المزيج الوظيفي.
3 – موقع الشركة الالكتروني	الانتشار الواسع والذي يمكن أن يستهدف مجموعات محددة.	من شأنها أن تؤدي إلى توافر أعداد كبيرة من غير المؤهلين.
4 – الجامعات والكليات	تعتبر تمركز قوي للقوى العاملة المؤهلة.	تمتاز بالمحدودية من حيث العد والخبرة
5 – وكالات التوظيف	معلومات جيدة عن القطاع بما فيها الصعوبات والتحديات والمتطلبات.	قد تخضع عملية الخدمة المقدمة من تلك الوكالات لاعتبارات غير موضوعية.

المصدر: عريقات أحمد، « **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الاردني**»، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010، ص.52.

وتعد عملية اختيار الموظفين من الأمور الصعبة التي تؤرق أصحاب العمل، حيث:

« – تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.

– تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.

– تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم»[1].

[1] . عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص.21.

5 .6. تدريب الموارد البشرية وتنميتها

تعد هذه الوظيفة من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى حيث يتم اكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم، فتنمية الموارد البشرية تهتم بإعداد العنصر البشري بما يتفق مع احتياجات المؤسسة من خلال التدريب، فهو «... عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناوب سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق»[1].

5 .7. تقييم أداء العاملين

هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات المستقبلية لهم.

فوظيفة تقييم الأداء « توفر تغذية عكسية من مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم، وتمد وظيفة التدريب والتنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب

[1] . بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص.274.

الموارد البشرية، حيث إذا أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم»[1].

5. 8. الأجور والعلاوات والتعويضات المباشرة

إن وضع وتصميم نظام الأجور والعلاوات والمكافآت يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة انتاجيتهم.

فالأجر هو ما يتقضاه العامل صافيا على فترات دورية مقابل بيعه لقوة عمله، أما بالنسبة إلى صاحب العمل فالأجر هو ما يتوجب دفعه لقاء كمية العمل التي يبذلها العامل.

أما العلاوات تعتبر الزيادة المالية على المرتب (الأجر الصافي)، فهي تعتبر من أهم الطرق التي يتم من خلالها تشجيع العاملين (هناك علاوات تشجيعية) حيث تمنح من الاجر الوظيفي لكن ترجع الى شروط منها كفاءة الموظف، العمل الإضافي، العمل المتميز ... الخ، إضافة إلى التعويضات المباشرة: «وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم»[2].

5 .9. النقل والترقية

وهي تعد وظيفة هامة فهي بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من المؤسسة وعليه لابد من العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة، فسياسة الترقية « هي نقل فرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسئوليات أكبر، في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الراتب والسلطة متوافرا، بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل

---

[1] . عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص.21.

[2] . الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.19.

معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته وبشرط توافر شروط نقل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي»[1].

5 .10. دمج الموارد البشرية مع تصميم وبرامج الصيانة البشرية وتنفيذها

إن دمج الموارد البشرية هو نشاط يتم من خلال تصميم برامج تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المؤسسة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي يعمل فيها وبعد الدمج يتبعه تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية حيث تهدف هذه البرامج إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

5 .11. علاقات العمل والعلاقات الإنسانية

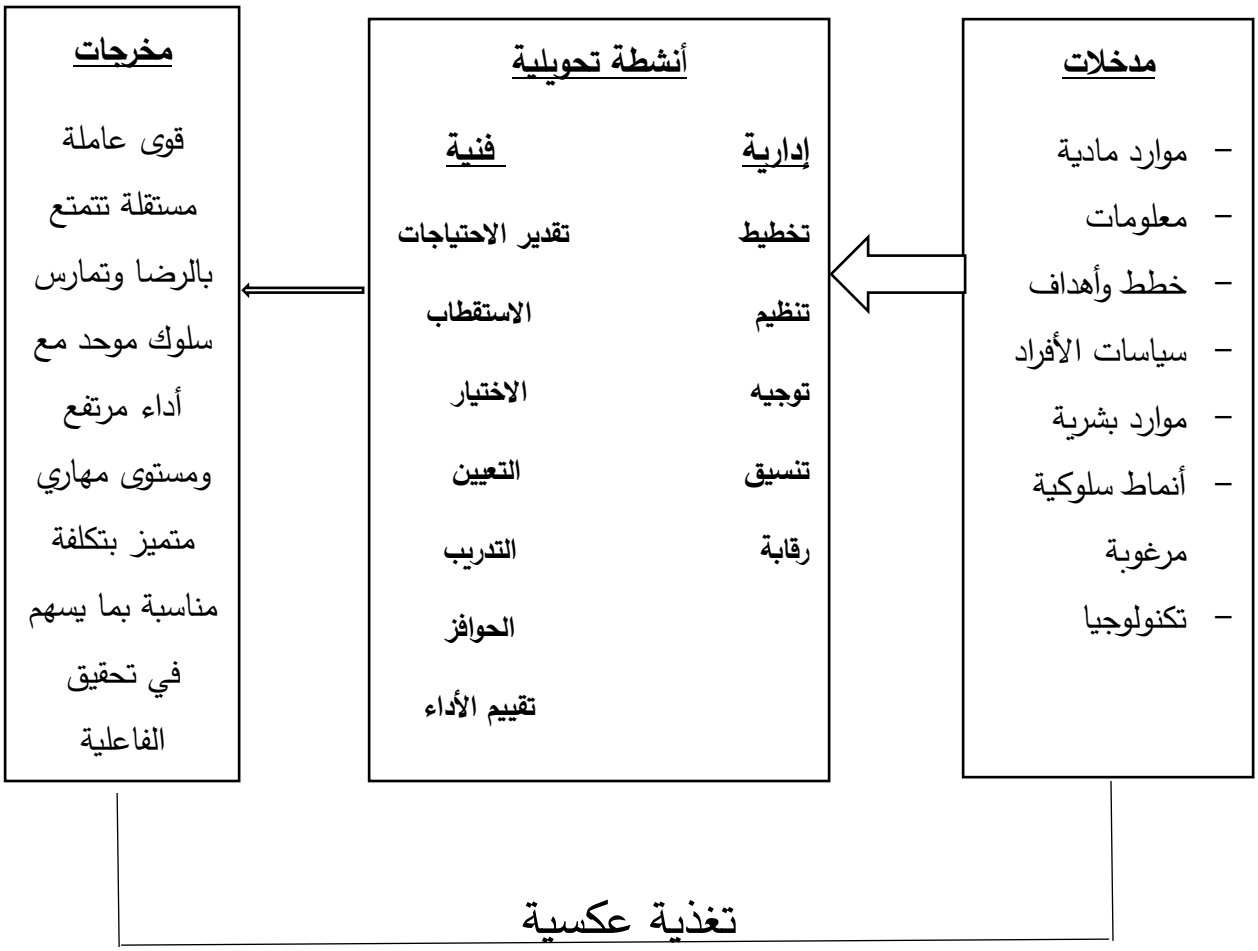
سميت علاقات العمل سابقا بالنشاطات الصناعية وهي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك أما العلاقات الإنسانية فهي تظهر من: «... خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم»[2].

---

[1] . مدثر حسن سالم عز الدين، أمير محمد على المؤمن،« **دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان**»، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد3 – سبتمبر (أيلول)، 2019، ص.164.

[2] . الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.19.

شكل رقم 2، وظيفة الموارد البشرية



المصدر: محمود أحمد الخطيب: **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: مكتبة عين الشمس. 2001، ص.38.

6 . أهداف إدارة الموارد البشرية

ليس من السهولة التمكن من تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات الأخرى حيث أن أهداف تلك الإدارات عادة ما تكون واضحة وسهلة الفهم حتى لو لم تكن مكتوبة، فالهدف الرئيسي مثلا لإدارة النقل هو نقل الأفراد والمواد بصورة سليمة وبكفاءة عالية وبأقل التكاليف في حين أن أهداف إدارة الموارد البشرية تختلف اختلافا كبيرا ... إلخ.

ومن الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها هي:

– وضع استراتيجية تنظيم وتسيير الموارد بشرية على مستوى التنظيم «... وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

– تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها»[1].

– تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي لأن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة.

– إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى «أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها

[1] . عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص.30.

بكفاءة وفعالية»[1].

– تهتم بالمورد البشري من خلال « تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين»[2] ،لتحقيق أهداف التنظيم على المستوى الداخلي والخارجي.

– تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق الرفاهية لأفرادها العاملين من خلال« السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية»[3]، وهذا ما يحفز العاملين معنويا.

– إدارة الموارد البشرية تقوم بـ «...تجميع وتنسيق ومتابعة جهود القوى العاملة وتوجيهها بمختلف وسائل التنوير والتطوير والتدريب نحو غايات الشركة، وأن يتم التعامل مع الموارد البشرية طبقا للأنظمة واللوائح وخاصة نظام العمل والتأمينات، وكذلك تعليمات الشركة والعرف بمجتمع المملكة مع مراعاة جادة لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة»[4].

– « تحفيز القطاع الخاص لوضع لوائح خاصة بشروط الخدمة مع مراعاة طموحات أجيال اليوم والمستقبل المنظور، وتكون تلك اللوائح أكثر شمولية وتكاملا اقتداء بنظام الخدمة المدنية ولوائحه، الأمر الذي

---

[1]. سلهاط إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.170.

[2] . الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.18.

[3] . نفس المرجع، ص.18.

[4] . المعشوق منصور بن عبد العزيز: **المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية. المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام.** الرياض: معهد الإدارة العامة. 2011، ص.46.

يبعد احتمال العفوية أو عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين»[1] .

– تهدف إدارة الموارد البشرية إلى نشر الثقافة خاصة « نشر ثقافة التنمية الذاتية التي تعنى بتنمية الذات بواسطة الذات بما يؤدي إلى:

أ – تجديد الثقة بالذات.

ب – إدراك القدرات الذاتية

ج – اكتساب مهارات جديدة والتخلص من رواسب مادة العمل السيئة»[2]

– الكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتهم الإنتاجية ومخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

– تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى التنظيم وداخل المنظمة.

7 – أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية بأنها تلك القوى المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات أو الشركات، ولهذا تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف العصرية وذلك لأنها الإدارة العليا وأغلى أصول المنظمة، وتبرز أهميتها من خلال النقاط التالية:

– تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال

---

[1] . نفس المرجع، ص.46.

[2] . نفس المرجع، ص.46.

تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

– مساعدة المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والتي تؤثر في فاعلية المؤسسة.

– إن إدارة الموارد البشرية «... تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مدراء الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسبا»[1].

– تتعدد الوظائف على مستوى التنظيم والمنظمة فإدارة الموارد البشرية «... تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها»[2].

– التغيير سنة من سنن الحياة لكن التغيير في المنظمة يمس إدارة الموارد البشرية من خلال « التغير في القيم والتقاليد والعادات والتوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة»[3]، لهذا تواجه مصلحة الموارد البشرية صعوبات تظهر من خلال المقاومة أو القبول.

---

[1] . الطائي يوسف حجيم، والعيادي هاشم فوزي: **إدارة الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري**. الطبعة الأولى. عمان: دار الصفاء.2015، ص.40.

[2] . نفس المرجع، ص.39.

[3]. الحريري رافدة : **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار اليازوري. بدون سنة نشر، ص.26.

– تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على رأس المال البشري يؤدي إلى تغير القيم الوظيفية لدى العاملين وهذا ما يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع الأداء، وتفجير الطاقات لدى العاملين[1].

– المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل وغيرها من المؤشرات والمعدلات الأخرى.

8 – تحديات إدارة الموارد البشرية

على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح وتتكون من أنساق فرعية تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها إذا فلإدارة الموارد البشرية تحديات بيئية مختلفة تؤثر بشكل كبير في كل ما يتعلق بها، ويمكن تصنيفها إلى عدة تحديات من أبرزها:

- العولمة التي أدت إلى توسيع الفضاء الذي تنشط من خلاله المؤسسة حيث أصبح فضاء عالميا وليس محليا.
- الاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية في العالم الحديث والمتغير.
- حجم المنظمة الذي يتحكم فيه عوامل داخلية منها عدد الموارد البشرية العاملة وحجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والانتاجي، زمن المؤشرات الخارجية التنافس.
- التقدم التكنولوجي والتقني وهذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية على تكييف استخدامات التقنية وتوفير المعلومة لأصحاب القرار، وكذا بالنسبة للعملاء فيما يخصهم.

---

[1] . أنظر يوسف كافي مصطفى: **الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي– عولمي–**. الطبعة الأولى. عمان: دار الرواد.2014، ص.36.

- «الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة والتحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية»[1].
- العوامل القانونية والتشريعات التي تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، فمعظم الدول تصدر قوانين وقواعد خاصة بالعمل والعمال لكن قد تشكل هذه القوانين ضغطا على إدارة القوى العاملة في بعض الاحيان أو قد تكون عونا ومحفزا لها في أحيان أخرى.
- « تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم حيث يعتبر العصر الحالي عصر المعرفة و يعتبر التعليم فيه أساس النهضة والتنمية الوطنية والعالمية»[2].
- السياسة الخارجية وتأثيرها على المؤسسات في إطار القيود التجارية، الجمارك، التبادل التجاري، القوانين الخارجية ... الخ.

---

[1] . حداد بختة، سيد حياة، « **إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائيةOS فرع لمجمع سونلغاز**»، *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية*، جامعة الجزائر3، العدد6، 2015،ص.182.

[2] . نفس المرجع، ص.183.

9 – واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر

تبنت الجزائر منذ الاستقلال أفكارا محددة واتبعت مسارا معينا لبلوغ التنمية والرفاه وتوفير العمل لكل فرد من أفراد المجتمع، ف « ممارسات إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وتخصصاتها الوظيفية تخضع لنوع من النمطية في معاييرها وطرق تنفيذها أي أنها تخضع لنفس جملة الضوابط وقواعد وشروط موحدة للانتماء لها ...»[1].

– مرحلة ما بعد الاستقلال الستينيات

وهي المرحلة التي تلت الاستقلال « وخلال تلك المرحلة (1965 إلى 1989) قامت الجزائر بوضع مخططات اقتضى بموجبها استيراد مصانع جاهزة، ومع أنماط الادارة والتسيير دون التمعن فيها أو تمحيصها، فكانت إدارة الموارد البشرية تسمى بمسميات عديدة ففي بعض المؤسسات يطلق عليها إدارة المستخدمين وفي أخرى إدارة الأفراد أو مصلحة القوى العاملة...فكان عملها يقتصر على أعمال تنفيذية وأعمال روتينية، كضبط أوقات العمل وأوقات الدخول والانصراف ...»[2].

فاشتدت في هذه المرحلة المشاكل «عرفت المؤسسات الجزائرية تطورا وتغيرا وتذبذبا في أساليب تسييرها، وواجهت عوائق وعقبات يرجع ذلك لعدة أسباب منها العوامل الثقافية للعمال، ونقص الخبرات والكفاءات الضرورية، وضغوط المحيط المحلي والدولي[3]» ، ولهذا لجأت للتسيير الذاتي كجل لهذه المشاكل.

---

[1] . ضيف الأزهر، بوطي محمود، « **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية – دراسة نظرية تحليلية** –»، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 3، المجلد 7، سبتمبر 2019، ص.80.

[2] . غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص.22.

[3] . بوفلجة غياث: **بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل**. وهران: دار القدس العربي.2010، ص.147.

2 – مرحلة السبعينيات

وتميزت هذه المرحلة بإنشاء الشركات الوطنية الكبرى التي اعتبرت آنذاك أساس التطور الاقتصادي المحلي، فقد ساهمت هذه الشركات في الخفض من نسبة البطالة إلا أنها لم تكن تضم هذه الشركات أيادي عاملة كفؤة لبساطة تكوينها، فسادت في هذه الفترة مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم.

3 – مرحلة الثمانينيات

وتميزت هذه المرحلة بإعادة الهيكلة أي إعادة هيكلة الشركات الوطنية من خلال تفتيتها الى مؤسسات مصغرة لصعوبة تسيير الشركات الكبرى، وتخفيض العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة وصعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.

4 – مرحلة التسعينيات الى يومنا هذا

إن فشل الشركات العمومية والنموذج الاشتراكي في تسيير المؤسسات، والتضحيات الهيكلية التي مست هذه المؤسسات منذ بداية الثمانينيات لم تحقق الأهداف المرجوة، فلجأت الجزائر الى سياسات وحلول أخرى لإنقاذ الاقتصاد الوطني، فلجأت الى استقلالية المؤسسة فصارت هذه المؤسسات تتمتع باستقلالية مالية وتسيير طبقا للمبادئ تجارية وحرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقتها التعاقدية، وتبنت الجزائر خوصصة المؤسسات العامة بهدف تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام الى القطاع الخاص وتخفيض العبء المالي للمؤسسات المالية، وتميزت هذه المرحلة بنقص خبرة لمسيري الموارد البشرية فقد تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لتنظيم علاقات العمل ولتوضيح قوانين العمل التنظيمية.

ويمكن أن نشير في نهاية هذا الفصل، أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم وظائف المنظمة لاهتمامها بالمورد البشري الذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في كل المؤسسات مهما كان نوعها، فهي تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية للمنظمة وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات المستقبلية.

إلا أن إدارة الموارد البشرية واجهت ولازالت تواجه تحديات في وقتنا الحاضر التي فرضتها عليها التغيرات المفاجئة والمتسارعة في محيط المؤسسات، ولهذا تسعى للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس مال المؤسسة يجب الاستثمار فيه لتحقيق الفعالية المطلوبة، فإدارة الموارد البشرية يعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر من خلال تحفيزه وتكوينه وتدريبة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في المؤسسة

لقد أصبحت النظرة إلى الموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها أصول المؤسسة بعدما كانت تنظر إليها على أنها مجرد تكاليف وأعباء على المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات ترسم سياستها على أساس الالتزام الذاتي عليها بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش، وهذا ما أدى إلى إلزامية التغيير.

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، فهو عملية مستمرة ومتجددة فهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء في الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية، وتتأثر حضارة الدول المتقدمة كانت أم نامية بهذا الواقع السريع للتغير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغيرات الحضارية، وحيث أن المنظمة عبارة عن واقع اجتماعي لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها، فكيف يتم هذا التغيير في المؤسسة؟ وهو ما يعرف بالتغيير التنظيمي.

1. تعريف التغيير

يعد التغيير في المؤسسات من المصطلحات التي لاقت الكثير من الاهتمام من قبل الكثير حيث يعد التغيير نظرة جديدة لتطوير المؤسسات وتنظيمها، فـ «...لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات»[1].

[1] . بوعلاق نوال وسعيدي يحيى، « **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**»، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 11، 2014، ص.183.

وقد لقى التغيير تعريفات من قبل العديد من الباحثين في جميع التخصصات سواء الاجتماعية أو النفسية أو الاقتصادية ... الخ.

فقد عرفه أحمد رأفت عبد الجواد بأنه: « اصطلاح يدل على نوع من التغير أو التحول المستمر في الحركة، وقد تكون حركة التغير إلى الأمام أو إلى الخلف إلى الأعلى أو إلى الأسفل، ارتقاء وتقدما أو نكوصا وتخلفا، ذلك أن المجتمعات قد تشهد ارتقاء في جانب وتأخر في جانب آخر وليس هناك تقدم أو تحسن مضطرد أو مطلق، بل هناك تحول وتغير وقد يكون هذا التغير تلقائيا وقد يكون مخططا بطيئا في سرعته أو ثوريا جذريا وسريعا»[1].

وأما محمد عمر الطنوبي فعرف التغيير قائلا: «... ولفهم عملية التغير وفقا لفهم المجتمع من منظور التكامل الوظيفي والتماسك الاجتماعي والتوازن البيئي سيكون على أساس أن الفرد يحتل مكانة اجتماعية في العديد من الأنساق الاجتماعية في نفس الوقت، وكل نسق يقدم له الاختيار المناسب وفقا للبدائل المتاحة والتي قد تتعارض فيما بينها وترجيحه لمعطيات نسق ما عن معطيات نسق آخر يحقق في النهاية التغير الاجتماعي بوصفه المحصلة النهائية لأفعال الأفراد تجاه بناء المجتمع نفسه»[2].

أما إبراهيم بدر شهاب الخالدي هو الآخر عرف التغيير:« يمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات، وقد يشمل كذلك – من منظور التخطيط الاستراتيجي – الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف النشاطات الإدارية والمالية»[3].

---

[1] . عبد الجواد أحمد رأفت، مرجع سبق ذكره، ص.122.

[2] . الطنوبي محمد عمر: **التغير الاجتماعي**. الإسكندرية: منشأة المعارف. 1995، ص.75.

[3] . الخالدي إبراهيم بدر شهاب، مرجع سبق ذكره، 2010، ص.43.

ويرى بيكارد:« أن عملية التغيير هي جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية»[1].

أما طبال لطيفة فقد عرفت التغير على النحو الآتي: «... يعني انتقال أي شيء أو ظاهرة من حالة إلى أخرى، أو هو ذلك التعديل الذي يتم في طبيعة أو مضمون أو هيكل شيء أو ظاهرة»[2].

ويعرف David Autissier وJean –Michel Moutot: «... التغيير هو الفاصل بين ما هو موجود وقديم وبين مستقبل مرادف للتقدم ... التغيير هو الحالة التي يصبح فيه حاضرنا قديما بالنسبة للمستقبل الذي نتقبله حسب التحسينات التي سيجلبها ...»[3].

2. تعريف التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية. إلا أن الكثير من الباحثين في هذا المجال والمهتمين به لا يميزون بين التغيير الذي يحدث تلقائيا بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية متوقعة أو طارئة من جهة، وبين التغيير المخطط له مسبقا من جهة أخرى، ومن هنا تعددت

---

[1]. لمقادلة حمزة، **إدارة الموارد البشرية وعملية التغير**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2014-2015، ص.27.

[2] . طبال لطيفة، «**التغير الاجتماعي ودوره في تغير القيم الاجتماعية**»، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012، ص.407.

[3] . Autissier David, Moutot Jean-Michel : **Méthode de conduite du changement**. 3eme Edition. Dunod : Paris. 2013, p. 6.

التعاريف من باحث لآخر، فقد لقي التغيير التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف صناع القرار في المؤسسات، وهذا دليل على أهمية التغيير التنظيمي في النهوض بالمؤسسة والمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل جو تنافسي كبير. ومن أبرز التعاريف التي سنعرضها:

فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه: «.. تغير موجه، مقصود، هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات»[1].

تعريف محمد بن يوسف النمران العطيات في ثلاثة تعاريف:

« – هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ التنظيم الداخلية والخارجية .

– إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما:

- ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها

– هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل»[2].

---

[1] . عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، «**فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسات جزائرية**»، *مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية*، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص. 11.

[2] . العطيات بن يوسف النمران: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية**. عمان: دار الحامد. 2006. ص.54.

أما إبراهيم بدر شهاب الخالدي فعرف التغيير التنظيمي بأنه «... نشاط مخطط يتضمن إحداث تحولات معينة في مكونات المنظمة جميعها أو في جانب معين منها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، أو نقل الشركة بعيدا عن وضعها القائم تجاه وضعي مستقبلي مرغوب فيه بهدف وضعها القائم تجاه وضعي مستقبلي مرغوب فيه، يهدف رفع ميزتها التنافسية وتعزيزها»[1].

ويرى كل من هارولد بيبري و ألان جاكسن Harald Z.sirkin & Perry Keenar & Alan Jackson : « ...أن التغيير هو عملية تعتمد على عوامل معنوية مثل الثقافة، القيادة، التحفيز وأخرى مادية كالمدة التي تستغرقها العملية، كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية وأخيرا المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفين لتحمل التغيير»[2].

أما إياد حماد فيعرف التغيير التنظيمي:« بالأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل»[3].

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: «عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية»[4].

---

[1] . الخالدي إبراهيم بدر شهاب، مرجع سبق ذكره، ص.152.

[2] . بن الشين أحمد وبن لحبيب بشير: **الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية. مدخل للتغيير التنظيمي.** الجزائر: دار نون والقلم. 2014. ص.46.

[3]. حماد إياد، «**أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**»، *مجلة جامعة دمشق*، العدد الرابع، المجلد 27، 2011، ص.386.

[4]. بوشمال أحمد، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، قسم علم الاجتماع،2010-2011، ص.36.

ويعرف أيضا: « بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، تركيز خاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة للأفكار الجديدة»[1]

يضيف جمال بن زروق تعريفا آخر للتغيير التنظيمي:

«التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء ويمكن أن يكون التغيير شاملا بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها البسيكو- اجتماعي أو جزئيا يخص جانبا معينا منها»[2].

أما فرحات غول فقد عرف التغيير التنظيمي نقلا عن François Bonen على أنه: «عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي»[3].

أما كوليريت (Collerette.P. 1995) يعرف التغيير بأنه :«أي تغيير دائم نسبيا في النظام الفرعي للمنظمة، شرط أن يكون هذا التغيير قابلا للتنفيذ من قبل الأعضاء أو من جانب الأشخاص الملتزمين،

---

[1]. نفس المرجع، ص.36.

[2]. بن زروق جمال، «**التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه**»، *مجلة جامعة دمشق*، العدد الأول والثاني، المجلد 26، 2010، ص.408-409.

[3] . غول فرحات، « **إدارة التغيير بنجاح على أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الاعمال الحالي**»، *مجلة مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية*، جامعة الجزائر 3، العدد 3، 2014، ص.52.

ويحدد أن الأنظمة الفرعية الخاضعة للتغيير قد تكون من طبيعة: الهيكل – الدافع – الاتجاهات – الممارسات المهنية – التكنولوجيا – تنظيم العمل – الاندماج – النمو – انخفاض النمو – المهام – الأسواق – ... إلخ»[1].

3. خصائص التغيير التنظيمي

يتميز التغيير التنظيمي كعملية بمجموعة خصائص تحقق فاعليته وهي متمثلة في:

* **الاستهداف[2]:** يتم التغيير في إطار حركة منظمة تتجه نحو هدف معين والتي تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم الذي يؤدي إلى التطور والتقدم.

* **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير بالواقع الحقيقي والعملي للمؤسسة ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها، « ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها»[3].

* **التوافقية:** يجب أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

---

[1]. Muller Laurent Citant Collerette p, **Contribution à la conduite du changement en PME : intégration de représentations organisationnelles au processus de changement participatif**, thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat, Institut national polytechnique de Lorraine en génie des systèmes industriels, 2 novembre 1999, p.60.

[2] . أنظر طهاري محمد، **التغيير التنظيمي والابداع داخل المنظمة**، رسالة ماجستير، جامعة لونيسي علي البليدة 02، قسم علم الاجتماع،2014-2015، ص.64.

[3] . بوشمال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.37.

* **الفاعلية**[1]: « يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها»[2].

* **المشاركة**[3]: « يشير Leavitt إلى بعض النقاط الرئيسية المتمثلة في أن هذه المشاركة تساهم فيما سبق سابقا من الانسجام، فمن الطبيعي للفرق اتخاذ القرار»[4]. ولهذا لابد من تفعيل المشاركة بين كل أطراف عملية التغيير، لأنه يتطلب التفاعل الإيجابي والطريقة الوحيدة لذلك هو المشاركة الواعية لقوى التغيير وأطرافه التي سوف تتأثر بعملية التغيير والتفاعل مع قادة التغيير.

* **الشرعية**[5]: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية للمؤسسة في وقت واحد.

* **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح الاختلالات والعيوب التي تعاني منها المؤسسة، وعلاج كل ما هو موجود من مشاكل في المؤسسة.

* **الرشد والعقلانية:** «لابد من عقلنة إدارة التغيير، أي يتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري»[6].

---

[1]. أنظر. نفس المرجع، ص.37.

[2] . عرفة سيد سالم: **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**. القاهرة: الحرية.2012، ص.22.

[3] . أنظر نفس المرجع، ص.22.

[4] . بن الشين أحمد وبن لحبيب بشير، مرجع سبق ذكره، ص.52.

[5] . عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص.22.

[6] . بوشمال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.37.

4. أنواع التغيير التنظيمي

إن المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنه يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها، ولهذا تحتم عليها مواكبة كل أنواع التغيير ومن بين هذه الأنواع نذكر ما يلي:

قبل التطرق إلى أنواع التغيير التنظيمي بالتفصيل لابد من التطرق إلى نوعين مبدئيين وأساسين:

– **التغيير غير المخطط:** ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.

– **التغيير المخطط:** هو الذي يعتمد على خطة واستراتيجية مسبقة توجه التغيير المطلوب، وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة، فهو التغيير المنظم والموجه لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها الأفراد.

فنوعا التغيير المذكوران يعتبران أساسيان ولابد من المدير أو القائد أن يعطيهما قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة.

– **التغيير الجذري الشامل:** هو التغيير الذي يمس كل مجالات المؤسسة ف «...هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء أي أنه يتناول المنظمة بكاملها كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كليا بعد انتهاء مشروعها،

فهو تغيير كبير ومصيري ...».[1]

– **التغيير الجزئي التدريجي:** وهو التغيير الذي يمس مجال من مجالات المؤسسة دون المجالات الأخرى وهذا النوع من التغيير يسبب نوعا من عدم التوازن داخل المؤسسة حيث «... يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الجزئي ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير ...»[2].

– **التغيير المفروض:** هو ذلك التغيير الذي لا يأتي بمبادرة من طرف المؤسسة، وإنما يفرض عليها من جهة ما، فتفرض جبرا على العاملين وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

– **التغيير المتعمد:** هو ذلك التغيير المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه الى تحقيق أهداف عامة أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد المؤسسة، «يكون هذا التغيير متعمدا أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وثم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء»[3] .

– **التغيير الاستراتيجي**[4] : هو عملية التغيير المقصودة لتحويل مهام من حالتها الطبيعية إلى حالة جديدة غير مألوفة، «... تقوم بعض المنظمات بإجراء تغييرات في استراتيجياتها المطبقة لتحقيق أهدافها

---

[1] . زايد مراد، « **إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر – موبيليس** –»، *مجلة المؤسسة*، جامعة الجزائر 3، العدد 3، 2014، ص.76.

[2] . طهاري محمد، مرجع سبق ذكره، ص.63.

[3] . زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص.77.

[4] . أنظر حداد بختة، سيدة حياة، مرجع سبق ذكره، ص.181.

استجابة للتغيرات البيئة المحيطة، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة»[1].

– **التغيير الهيكلي التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تتحدد من خلاله طريقة انجاز الأنشطة والعلاقة فيما بينها داخل المؤسسة، فالتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي « ... هو استراتيجية كلاسيكية تركز على الهياكل حيث تعتمد على نظرية للمنظمات غير مثبتة في الواقع مستوحاة من الجانب العسكري، استنتاجية، أو عقلانية أي تعظيم الأداء، يجعل الهيكل أمثل ما يمكن: أي حذف أماكن المسؤولية غير ذات القائدة، النظرة الوظيفية، هذا الأسلوب يعتبر أن إصدار الأوامر يؤدي إلى التنفيذ، مما يولد بعض البساطة في النظر إلى السلوك الإنساني بإغفال الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، التنافس على السلطة ومقاومة التغيير»[2].

– **التغيير المرتكز على الأفراد**[3] : إن استراتيجيات التغيير تعتمد على العنصر البشري ولهذا لابد على المدير أو القائد أن يهتم بسلوكيات ومواقف الأفراد العاملين وذلك عن طريق تغييرها، فالجانب الحاسم في نجاح التغيير هو قدرة المؤسسة على إقناع العاملين بضرورة أو جدوى التغيير على وجه كامل وتدريبهم على التغييرات المناسبة وهو «...مرتبط بصفات القوى العاملة... فالموظفين الذين يتم تدريبهم من خلال الخبرة والأكثر كفاءة يسمحون بنشر أكبر للأساليب القائمة على المبادرة والاستقلالية والمسؤولية

---

[1] . نفس المرجع، ص.181.

[2] . بن الشين أحمد وبن لحبيب بشير، مرجع سبق ذكره، ص.48.

[3] . نفس المرجع، ص.47.

وإدارة المعلومات النوعية، إنه يتبع الحاجة إلى تغييرات في المنظمات نحو مزيد من التنسيق ...»[1].

– التغيير في التكنولوجيا [2]: التغيير التكنولوجي استجابة لمتغيرات اجتماعية فنية سوقية تنافسية أو مجتمعية، « تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل انتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط ...»[3] ، إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية من خلال « ... إدخال تقنيات ... في عمليات الإنتاج على أنه استجابة لاحتياجات التكيف، ولكن أيضا من إنتاجية أعلى»[4] .

11 – التغيير النفسي الاجتماعي[5]:« إدارة التغيير النفسي الاجتماعي يعتبر الأكثر تعقيدا من أجل فهم ثقافة الفاعلين، وميزات التنظيمات (وكالة، منطقة، شركة)، لتحليل المقاومة وأسبابها المحفزة، الأساليب الإدارية، العلاقات الاجتماعية بين الجماعات تقترح من طرف مكتب الاستشارة الأصغر المتخصص في الموارد البشرية أو الإدارة،»[6]، فالتغيير النفسي الاجتماعي للعامل أصبح من الأمور الثابتة التي تتطلب معرفة الأسس التي تتم عليها تلك التغييرات في النفس الإنسانية وفي المجتمعات البشرية.

أما تومبسون Thompson فقد أشار الى خمسة مستويات للتغيير وهي:

---

[1] . Rocca Michel:**Conduire un projet. Acteurs et méthodes du changement organisationnel**, Bruxelles : De Boek.2013, p.15.

[2] . أنظر عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص.17.

[3]. تومي حسينة قديرة: **إدارة التغيير وأثرها على أداء المؤسسة الخدمية**. الجزائر: مطبعة رويغي.2009، ص.43.

[4] . Rocca Michel, *op.cit.,* p.15.

[5]. Autissier David, Vandangeon Isabelle ; Derumez et autres, *op.cit.*, p. 4.

[6] . *Ibid.,* p. 4.

تغيير القيم والثقافة، تغيير الأهداف وتغيير الهيكل التنظيمي، تغيير النظم وقواعد الإدارة، تغيير الاستراتيجيات الوظيفية.

5. أسباب التغيير التنظيمي

تتعدد أسباب التغيير التنظيمي، فمنها الحفاظ على الحيوية لدى الأفراد داخل المنظمة ومنها إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، فعلي السلمي يشير إلى أهم مسببات التغيير في كتابه إدارة السلوك الإنساني:

- تأثر المنظمة بالمشكلات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية وبالتالي تسعى لمواجهة المشكلات من خلال تغيير الاتجاهات والمدركات والدوافع كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- كسر الروتين من خلال تنشيط وتفعيل دور المنظمة، والبحث عن الكفاءات وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- العولمة، من أقوى الأسباب التي تستدعي التغيير نتيجة التطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والاجتماعي.
- التطور التكنولوجي[1]، من خلال الاستفادة منه في المجال الذي تعمل فيه المنظمة والنمو السريع للتقنيات الحديثة وتزايد حدة المنافسة على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.

[1] . السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص.39.

- ضغط السوق من أجل الجودة والتحسين والمنافسة[1]، وأيضا ظهور سلع وخدمات جديدة وبالتالي تغير احتياجات وأذواق العملاء.

ويشير حسين حريم كذلك أن مصادر التغيير قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة، أو خارجية من خارج المنظمة، إن أهم القوى والأسباب التي تستدعي القيام بالتغيير التنظيمي من وجهة نظره تتمثل في: القوى والمسببات الداخلية والقوى والمسببات الخارجية[2].

**** القوى والمسببات الداخلية***

– إعادة التنظيم ومن أسبابه التغير التكنولوجي.

– تزايد حجم بعض المؤسسات ما يؤدي إلى انخفاض على مستوى إشباع حاجات العاملين.

– تغير الأفراد، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المؤسسة ويشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير.

– عجز المؤسسة من توفير القوى العاملة المؤهلة وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل المؤسسة.

– « إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة (الأتمتة الادارية)»[3].

---

[1] . أنظر نفس المرجع، ص.39.

[2] . أنظر حريم حسين: **تصميم المنظمة.** الطبعة الثالثة. عمان: دار الحامد. 2006، ص.343.

[3] . أبو العزم عطية مصطفى كامل: **مقدمة في السلوك التنظيمي.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. بدون سنة نشر، ص.173.

– « تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها »[1].

– « إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة باستمرار من خلال ما يتسم به الهيكل من مرونة قادرة على الاستجابة الشاملة لضرورة التغيير والتعديل والتحسين المستمر في الأداء»[2].

– « تغيير أهداف المؤسسة وانخفاض الروح المعنوية »[3].

– تغييرات على مستوى الآلات وخطوط الإنتاج والأساليب الفنية والإجراءات ومعايير العمل.

– تغييرات في مستوى هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل وفي أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وعلى مستوى علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

– تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند الفشل في اتخاذ القرارات وعدم فعالية الأسلوب القيادي مقابل تأخر وصول المعلومة خاصة عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية.

ولقد أشار القيروتي أيضا إلى تلك القوى أنها ترجع إلى:

– «زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل يؤدي إلى تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم»[4].

---

[1]. الشعلان فهد بن أحمد، «**التغيير التنظيمي بين الإرادة ... والادارة**»، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، الرياض، المجلد 31، العدد 3/24، 2016، ص.15.

[2] . تومي حسينة قديرة، مرجع سبق ذكره، ص.29.

[3] . بوغليطة إلهام، «**واقع التغيير في تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة نفطال فرع GPL**»، *مجلة الباحث الاقتصادي*، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، العدد 4 ديسمبر 2015، ص.31.

[4] . أنظر زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص.73.

<u>* القوى والمسببات الخارجية</u>

– التغيرات التكنولوجية والتغيرات التقنية التي أصبح لها تأثير لا يمكن تجاهله.

– التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة وزيادة حدة المنافسة.

– التغير في العوامل الاجتماعية كبعض العادات والتقاليد والمبادئ والنظم والقوانين ... إلخ، إضافة إلى الاتجاهات والمواقف نحو العمل.

– التفاعل مع العمالة الأجنبية.

– تغير حركة الأسواق العالمية.

– الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة.

– زيادة مستوى الأداء لدى العديد من المنظمات.

– العولمة التي تعتبر من أبرز العوامل الداعية للتغيير نتيجة للتطورات على المستوى الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والاجتماعي.

– تطور اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة التي تغير من احتياجات وأذواق العملاء.

– التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة مع تزايد حدة المنافسة على الجودة العالية.

– انتشار البطالة والفقر والأمراض والأوبئة مما يغير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم.

– التغييرات على المستوى التشريعي والقانوني والسياسي للدولة التي تنشط فيها المؤسسة.

فالتغيير التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول الى الهدف فهناك العديد من الأسباب والدوافع نذكر منها بدون حصر:

- اثبات الذات وتبيان القدرات والكفاءات من قبل المدراء والمرؤوسين على مستوى التنظيم.
- البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- الاستفادة من التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- تفعيل دور المنظمة من خلال كسر الروتين وخلق أساليب جديدة.
- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية وما نجم عنها من نمو فكري سريع أدى إلى إعادة بناء شامل في كافة المجالات.
- التطور التقني خاصة على مستوى وسائل الاتصال حيث ظهرت وسائل اتصال حديثة وسريعة مثل الانترنت ولواحقها.
- فشل الأنظمة الإدارية على المستوى العمومي وأيضا الخاص في غالب الأحيان وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

6. أهداف التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهداف يسعى إلى تحقيقها ويمكن حصرها في الأهداف التالية:

– إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرعة في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، مع خلق نظام مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة[1].

– زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة، ومساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب[2].

– تطوير قيادات قادرة على الابداع تساهم في بناء محيط محب للتغيير والابداع والتطوير من خلال خلق جو من الثقة بين الافراد العاملين.

– «إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية»[3].

– إزالة الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية مع خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.

---

[1] . أنظر سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2017-2018، ص.46.

[2] . أنظر عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص.21.

[3] . علاوي عبد الفتاح، «**القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**»، *مجلة الاقتصاد الجديد*، جامعة خميس مليانة، العدد11، المجلد 2، 2014، ض.34.

– زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة من أجل البقاء والنمو والتطور من خلال مواجهة المعوقات الخارجية، مع قدرتها على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لتحقيق أهدافها.

– التغيير التنظيمي يمكن المدراء من اتباع أساليب الحديثة بدلا من الأساليب التقليدية من بينها أسلوب الإدارة بالأهداف.

– يمكن المنظمة من حل مشاكلها من خلال تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

– تسهيل وسائل الاتصال بين المسؤول ومرؤوسه من خلال تحفيز المرؤوس واستشارته في قرارات المؤسسة مما يجعله أكثر ثقة ومسؤولية مما يدفعه للعمل أكثر.

– إمكانية التعاون والتنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة.

– تخفيض التكاليف من جراء حسن استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

– التخلي عن أنشطة معينة وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة، وبعد التخلي تتبنى استراتيجيات وتكنولوجيات وأساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة.

ويلي التخلي والتبني تطوير وتنمية الاستراتيجيات والأساليب من خلال تنويع الأنشطة وتوسيع حقل المعارف من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.

7. أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة تبرز «.... كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هياكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط ...»[1]. فللتغيير أهمية كبيرة فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية، فتتبع أهمية التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:

– تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

– تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

– تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.

– التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

– تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

– ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

---

[1] . رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، «**التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله**»، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة – سعد دحلب –، 12–13 ماي 2010.

– تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

– تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

– تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والاتقان من أجل النجاح.

– «... تطوير الأنظمة التنظيمية " ثابت – ديناميكي"،" داخلي– خارجي"، " فردي–جماعي"، هذه التوترات تضع الشركة في دوامة التغيير مما يعني أن كل إجراء يمكن أن يكون شكلا من أشكال التحويل...»[1].

– «... عدم الاستقرار البيئي للشركة على تكييف خططها الاستراتيجية مع صعوبة تطبيقها من خلال الأنشطة التنفيذية، هذه التغيرات قد يكون رد فعل لعوامل داخلية (استراتيجية، منظمة، أنظمة، الإدارة، أدوات، ممارسات أو ثقافة) أو خارجي (تشريعات ولوائح، تكنولوجيا، المنافسة والعملاء والمالية والاجتماعية) ».[2]

– الحفاظ على الحيوية الفاعلة من خلال تجديدها فتظهر في مبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات.

– زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة للوصول الى أعلى درجة من القوة في الأداء والممارسة.

---

[1] . Mitre Patricia : **Développement des systèmes d'organisation**. Paris: CNAM. 2003 – 2004, p. 8.

[2] . *Ibid.,* p. 8.

8. مراحل التغيير التنظيمي

يساهم التغيير التنظيمي في تحسين الأداء وتطوير الابداع، وهذا ما شجع الباحثين والاداريين على الدراسة والبحث من أجل تقديم جل المحاولات من أجل توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ونجاحه مع تطوير النماذج والأفكار في هذا المجال، ومن بين الباحثين الذين حاولوا تطوير التغيير هناك كيرت لوين **K.Lewin** في سنة 1951 الذي قدم نموذجا من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير من خلال الاستراتيجية التي قدمها هو لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث مراحل ذكرها كل من اللوزي و دقاسمة والعطيات على النحو التالي :[1]

المرحلة الاولى – « مرحلة إذابة الجليد (التهيئة للتغيير)»[2]

إن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، من خلال إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المؤسسة وأثره عليها، وهذا من خلال العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم.

وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية وفي نفس الوقت إعداد المؤسسة لقبول فكرة ضرورة التغيير التي تتضمن تجاوز الوضع الراهن وتنمية القبول لبناء طريقة عمل

---

[1] . أنظر السبيعي عبيد بن عبد الله بن بحيتر، **الأدوار لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 1429– 1430، ص.18.

[2] . نفس المرجع، ص.18.

جديدة.

عادة ما يكون هذا الجزء من عملية التغيير هو الأصعب والأكثر إجهادا فإنه يضع كل شيء في حالة من عدم التوازن مما يثير ردود فعل قوية لدى العمال داخل التنظيم فيجبر المؤسسة على إعادة فحص تنظيمها بعد خلق الأزمة التي تخلق دافعا قويا للبحث عن سبل تحقق التوازن الجديد.

ويحذر **لوين** في هذه المرحلة من عدم الاقدام بشكل متسرع على التنفيذ لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الامر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير

بعد مرحلة إذابة الجليد التي خلقت مزاجا من عدم التوازن وعدم الثقة واليقين بين صاحب العمل والعمال، تليها مرحلة التغيير، «... وفي هذه المرحلة يتم اختيار بعض الأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ، بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة، حسب ما تقتضيه العملية سواء: الواجبات أو المهام أو التقنيات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو في الهيكل التنظيمي»[1]. فالانتقال من مرحلة إذابة الجليد إلى مرحلة التغيير لا تحدث بين عشية وضحاها، وإنما تستغرق وقتا لتبني الاتجاه الجديد، لكي يتعلم العامل الأفكار والأساليب والمهارات والمعارف الجديدة، حيث يسلك العامل سلوكا جديدا.

[1] . السيد إسماعيل محمد: **الإدارة الاستراتيجية**. القاهرة: المكتب العربي الحديث. 1999، ص.352.

حذر **لوين** من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة لأنها تؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي ويصاحب هذه المرحلة الاصطدام بنوعين من العمال، النوع الأول هم المستفيدون من الوضع الراهن، والنوع الثاني هم الذين يحتاجون إلى بعض الوقت حتى يتفهموا ضرورة التغيير وفوائده ولهذا تأخذ وقتا من أجل التواصل مع الافراد لفهم التغييرات وهذا ما يصاحبه الارتباك والتشويش والخوف والشعور بعدم الأمان والقلق.

المرحلة الثالثة: مرحلة التجميد

ما يلاحظ من نموذج **K.Lewin** أنه يوصي بتثبيت التغيير ولكن هذا المفهوم لا يتلاءم مع المؤسسات المعاصرة والتي تميز بيئتها الديناميكية مما يجعل التغيير يتطلب نموذجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.

ففي هذه المرحلة الأخيرة «... يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير واستقراره، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا ...»[1].

فتهدف المرحلة الأخيرة الملقبة بمرحلة التجميد إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، فتبدأ المؤسسة بالعمل بالطريقة الجديدة من خلال إضفاء طابع مؤسسي على التغييرات الجديدة وإدراجها ضمن المهام

[1] . السبيعي عبيد بن عبد الله بن بحيتر، مرجع سبق ذكره، ص.19.

اليومية وهذا ما يجعل العامل يشعر بالثقة والرضا والاستقرار.

وحدد معظم الباحثين مراحل أخرى للتغير من بينهم جوزه عبد الله الذي حدد خمس مراحل للتغيير التنظيمي:

«... **– مرحلة الادراك:** والتي يتم من خلالها إدراك مصادر التغيير.

– مرحلة التخطيط والتحليل: والتي يتم خلالها التطرق إلى كيفية التعامل مع التغيير.

– مرحلة تحديد أهداف التغيير: والتي من خلالها يتم التطرق الى ما يجب عمله.

– مرحلة تحقيق التغيير: والتي من خلالها يتم وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.

– مرحلة التقييم: والتي يتم من خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير»[1].

[1] . جوزه عبد الله،« **نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة**»، *مجلة الراصد العلمي*، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، المجلد 7، العدد 1، ماي 2021، ص.189.

9. مجالات التغيير التنظيمي

يحدث التغيير في العديد من المجالات التنظيمية والإدارية والسلوكية، ويمكن تحديد مجالات عملية التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

9. 1. التغيير الهيكلي

يمثل الهيكل التنظيمي شكل وإطار التسلسل الإداري والهرمي للوظائف والنطاق الاشرافي داخل المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، فقد عرفه **Mintzberg 2005** :« بأنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة، تنظيمها، وتنسيقها حيث يوضح كيفية توزيع المهام والواجبات والرقابة عليها»[1].

وعرفه **Desreumax 1992** بأنه: « الطريقة التي توجه بها المنظمة سلوك مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا تتناسب مع أهدافها والبيئة التي تنشط فيها»[2].

والتغيير الهيكلي في التنظيم والمنظمة يبرز في التغيير الرسمي لعلاقات السلطة وطبيعة الوظيفة من خلال إعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام، وفي «... إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من

---

[1] . Meier Olivier et al. : **Gestion du changement**. Dunod : Paris.2007, p.97.

[2] . *Ibid.,* p. 97.

تعديلات في عناصر المنظمة الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات وإجراءات»[1] ، ويمكن أن تقوم المنظمة بتغييرات على نفس المستوى كتغيير نظام العوائد والمكافآت، نظام الرقابة وتقييم الأداء من خلال تطوير أساليب وتقنيات عمل جديدة.

9. 2. التغيير التكنولوجي

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم عوامل النمو الصناعي ومن أهم القرارات التي تتخذ لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة وإجراءات تعزيز الجودة، والعملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة وتضم هذه التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات.

فالتغيير التكنولوجي يساعد المنظمات على اكتساب مهام جديدة وثقافة جديدة وطرق حديثة للقيام بالأعمال، حيث أن التكنولوجيا هي الموجه الأساسي لمحيط العمل، فتقوم أي منظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، «...وتعتبر الأتوماتية أحد الأشكال الهامة لتغيير التكنولوجيا، وتتجه المنظمات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر الإنساني إلا في أضيق الحدود»[2].

ومن أسباب التغيير التكنولوجي:

---

[1] . معتز سيد عبد الله: **إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية**. الجزء الأول. مصر: مكتبة الأنجلو مصرية. 2014، ص.76.

[2] . طيب سعيد، «**التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية**»، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، اشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص.877.

- ✓ تخفيض التكاليف وربح الوقت وتخفيض تكلفة الشغل وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمواد الأولية.
- ✓ تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية.
- ✓ التقليل من الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الافراد العاملين.
- ✓ تحسين الجودة من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعالم الخارجي عن المنظمة.

9. 3. التغيير الإنساني[1] (الموارد البشرية)

ركز الكثير من الدارسين والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد العاملين على ناحيتين أساسيتين هما:

– التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

– التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب والتكوين أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية المادية والمعنوية.

«إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل، هو إعادة ترشيد الموارد واستخداماتها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية»[2].

---

[1] . نفس المرجع، ص.877.

[2] . ضياف زين الدين، **السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، قسنطينة، جامعة منتوري، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا،2005–2006، ص.178.

يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية والأفكار والاتجاهات والعادات والقيم والدوافع والطموحات ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كميا أو كيفيا.

9. 4. التغيير الاستراتيجي

إن التغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يمس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف.

فهو يرتبط بالقضايا الاستراتيجية المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، ويتطلب تنفيذه تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمؤسسة.

كما يمكن تغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجية إحدى وظائفها.

فالتغيير الاستراتيجي يحدث عندما تلجأ المؤسسة إلى تغيير رسالتها.

9 .5. التغيير في العمل والمهام

يتمثل في تغيير المهام الوظيفية إما من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما باستحداث مهام جديدة وترك أعمال قائمة وتغيير في أسلوب الأداء، من خلال إدخال تطورات لتلبية الرغبات والاحتياجات.

مع إحداث تغيير وتطوير نظام العمل من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل وأنظمة المتابعة وتقييم

الأداء ونظم التحفيز والأنظمة الداخلية.

9 .6. التغيير الثقافي

الثقافة هي سلوك اجتماعي ومعيار موجود في المجتمعات البشرية عرفها رالف لينتون R.Linton بأنها:« تنظيم السلوك ، في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين وتنقل عن طريق هؤلاء الأفراد»[1].

أما الأنثروبولوجي تايلور F.Taylor يعرفها بأنها: «... ذلك المركب الذي يتضمن المعارف، العقائد، الفنون، الأخلاق، القوانين، العادات والأعراف إلى جانب القدرات والعادات المكتسبة من جانب الانسان بوصفه عضوا في المجتمع»[2].

يحاول المدراء تغيير ثقافة المنظمة التي تمثل «... كل طرق التفكير والشعور المشتركة لأولئك الذين يعملون في نفس المؤسسة...»[3]، من خلال تغيير الافتراضات والأساليب والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، فالثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] . Linton Ralph: **Le fondement culturel de la personnalité**. Paris: Dunod.1959, p.33.

[2] . Akoun André et Ansart Pierre : **Dictionnaire de sociologie**. Paris: Le Robert Seuil.1999, p.188.

[3] . Meier Olivier : **Management interculturel**, **stratégie, organisation, performance**. 5éme Edition. Paris: Dunod.2013, p.10.

10. مقاومة التغيير التنظيمي

ليست مقاومة التغيير ظاهرة متعلقة ببيئة العمل والموظفين فحسب، وإنما هي ميل عام يمكن ملاحظته لدى معظمنا في هذا المجال أو ذاك، وعادة ما يواجه المدراء مشاكل خطيرة في الاستراتيجيات والخطط الجديدة نتيجة مقاومة التغيير لدى الموظفين، هذه المشاكل قد تدفع الإدارة إلى التعديل في خططها أو تغييرها جذريا أو حتى التنازل عن التغيير تحت ضغط مقاومة التغيير.

فمقاومة التغيير تعني: « امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلا آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها»[1].

ويعرف Morin المقاومة بأنها: « قوى تقيد كل محاولة تحول للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة»[2].

---

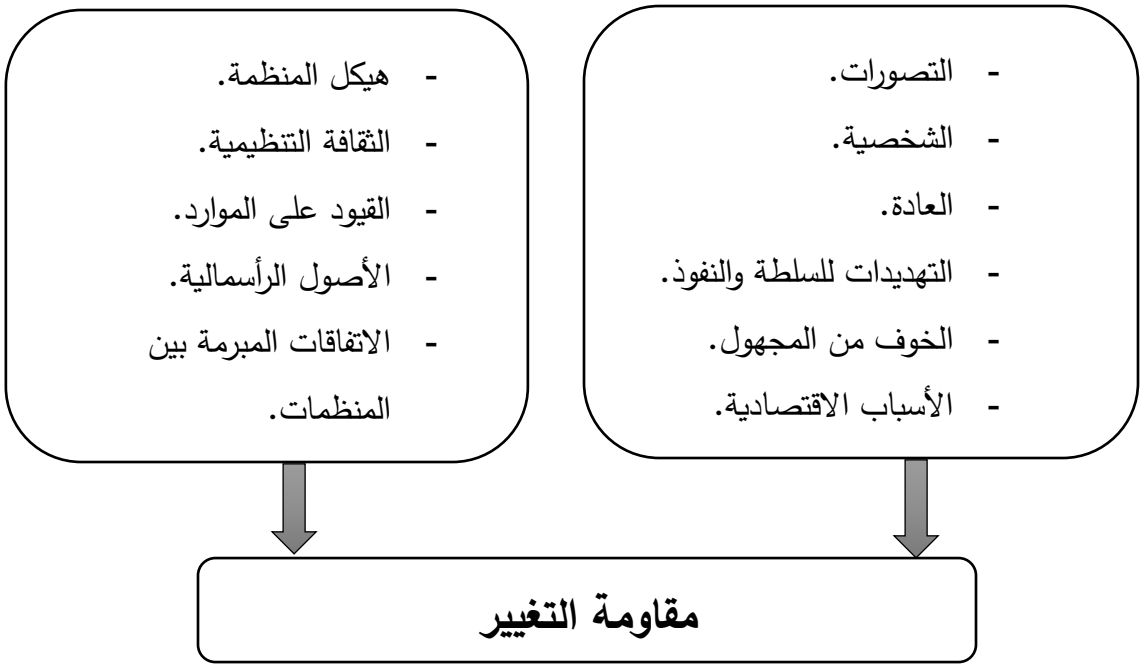
[1]. اليوسفي أحمد ورامز علي، «**أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية**»، *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 05، 2014، ص.179-180.

[2] . رقام ليندة، «**واقع تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**»، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، المجلد19، العدد01، ديسمبر 2019، ص.17.

فالإنسان يقاوم لأنه يخاف من المجهول فمقاومة التغيير تعتبر ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية إنطلاقا من مقاومة التغيير عند الأطفال، فحسب كوليريت (Collerette) وشنايدر (Schneider 1997): « وهو يشكل رد فعل دفاعي في المكان المقترح للتغيير »[1] .

وبالنسبة للبعض الآخر فإن مقاومة التغيير هي: « الاتجاه الفردي أو الجماعي الواعي وغير الواعي، الذي يظهر عند إثارة فكرة التحول، وتمثل اتجاه سلبي من قبل العمال عندما تكون إضافات على دورة العمل العادية»[2].

شكل رقم 3، يوضح مقاومة التغيير



[1]. Anne-Marie Duclos, « **La résistance au changement : un concept désuet et inapproprié en éducation** », Psychologie & Education, 1-2015, p.34.

[2]. *Ibid.*, p.35.

Source : Chami Ziane, « **La résistance au changement organisationnel aperçu sur les représentations** », *Revue du développement des ressources humaines,* Vol 8/nº 2/ décembre 2017, p.40.

وتجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير قد تكون ظاهرة إيجابية للاعتبارات التالية:

– تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار وتوقع السلوك، فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا.

– يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة، فمقاومة خطة لإعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشا صحيا حول جدوى تلم الأفكار، ومن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة والقبول.

ولكن هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها:

– إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.

– إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، فقد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ذلك ضمنيا، وقد يكون مباشرا أو غير مباشر.

ومن أسباب مقاومة التغيير يحصرها معتز سيد عبد الله في مشكلتين أو سببين وهما:

أولا: عدم الايمان بفكرة حتمية التغيير لأن أغلب المدراء يعتقدون أن الثبات واستمرار الوضع الراهن هو القاعدة وأن التغيير هو أمر وقتي واستثنائي.

ثانيا: الفشل في توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته[1].

وتتعدد أشكال مقاومة التغيير فمنها:

- صمت الفرد عن أي فكرة أو طرح جديد أو عدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.
- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبررا الأعذار بعدم عدالته مع طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير.

التخفيض المستمر في الإنتاجية والقيام بالإضرابات عن العمل[2].

ومن أسباب مقاومة التغيير لدى العمال الخوف أو التخوف من المجهول وهذا ما يؤدي الى مقاومة التغيير بشتى الطرق، خاصة إن كان هناك تضارب المصالح والرؤى بين الموظفين والإدارة حيث يشعر العامل أن التغييرات تتعارض مع مصالحه الشخصية، ما يدفعه إلى اتخاذ موقف سلبي من استراتيجيات التغيير الجديدة وهذا ما يؤدي إلى إعاقة هذه الاستراتيجيات عن التقدم أو إفشالها في غالب الأحيان، خاصة عند تسلط الإدارة وفقدان الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وهذا ما يولد الصراع بين الإدارة والعمال نتيجة تضارب المصالح، فمصطفى عشوي أكد أن هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي لصعوبة التغيير، حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا بسيطا، وأيضا العلاقات الاجتماعية تكون محددا هاما للسلوك، فتقاوم الجماعة التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك الجماعة فيؤثر على سير العمل والوحدة لأن التغيير يفقدهم الضمان

---

[1] . أنظر معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص.140.

[2] . أنظر اليوسفي أحمد ورامز علي درويش، مرجع سبق ذكره، ص.180.

والحماية والاطمئنان خاصة إذا تعلق العامل بمركزه ومكانته، لأنه في غالب الأحيان يشعر التغيير العامل بأنه غير كفء.

فالتنفيذ السيء لعملية التغيير خاصة إن كان التغيير مفاجئا دون تمهيد مسبق، ومحاولة فرضه بشكل تعسفي على العمال دون اختيار الوقت المناسب للتغيير مع تكليف أشخاص غير مؤهلين بإدارة عملية التغيير، يؤدي إلى فشله.

« فمن الدوافع التي تدعوا العاملين لمقاومة التغيير:

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير، فيسميه بعض الباحثين بالقلق الناجم عن التغيير.
- توقع الخسارة، فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان»[1].

[1] . Chami Ziane, *op.cit.,* p.41.

جدول رقم 4، عوامل المقاومة على مستوى الفرد.

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
–الوقت المطلوب للتكيف. – الوقت الإضافي لإعادة التعلم. – احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة. – تكاليف التغيير. – التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	– الخوف من المجهول. – عدم التسامح مع التغيير. – عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير. – الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	التحالفات السياسية، القيم المضادة للتغيير نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة. الحفاظ على مصالح مكتسبة. الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

المصدر: عباس سمير، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD. دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج**، مذكرة ماجستير، علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية،2007–2008، ص.189.

ورغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال لمقاومة التغيير إلا أن هناك عوامل لقابلية التغيير تظهر من خلال:

– التخطيط والتصميم، حيث يبرز للعامل أن المستقبل يختلف عن الحاضر من خلال الخطط العملية والأهداف والنتائج المتوقعة.

– الضمانات وما يتبعها " أي ضمانات ليست كاذبة "، فكلما كانت الضمانات عالية للعمال بالرغم من اختلاف الفئات المهنية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء أكبر.

– الخبرة المهنية والأقدمية، لأن الخبرة هي خير معلم، فالعمال الذين يكتسبون خبرة وأقدمية يبدعون

وينجحون في إيجاد الطرق المختلفة لإحداث التغيير، والقدرة على إصدار قرارات فعالة لإنجاح التغيير في المؤسسة.

– قوة الاتصال تظهر من خلال التواصل الجيد داخل المنظمة وهذا ما يساعد على الولاء بين العاملين مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.

– الرضا، فلو أن العمال غير راضيين لحدوث التغيير هنا تغيب الرغبة في التغيير ويكون الإحساس سلبيا تجاهه[1].

وتقاوم التغييرات بشكل عام عندما تكون الأهداف غير واضحة وعدم الرضا عن الوضع الحالي والمستقبلي، التخوف من فشل التغيير وتقليل من المركز الوظيفي خاصة عند نقص الخبرة.

ولمقاومة التغيير هناك أشكال مختلفة تظهر في الجدول التالي حسب زيان شامي:

[1] . أنظر الهيبل أحمد عيسى أحمد، **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم الإدارة التربوية،1429–2008، ص.54.

جدول رقم 5، أشكال مقاومة التغيير حسب زيان شامي.

المقاومة المفتوحة	مقاومة متنكرة	مقاومة سلبية
– الإضرابات. – فجوة الإنتاجية. – ضعف نوعية العمل. – التخريب.	– تفاقم حالات التأخير. – الغيابات. – طلبات التحويل (النقل) والاستقالات. – فقدان الدافع. – زيادة الحوادث والأخطاء.	– عدم المشاركة في المؤتمر مقترحات التغيير. – الافتقار إلى العضوية (عدم العضوية) .

Source: Chami Ziane, *op.cit.,* p.40.

تعتبر مقاومة التغيير مفهوما يرتبط بشكل مباشر بالتغيير بكل أنواعه ومستوياته فيتخذ العمال أشكال متنوعة ومختلفة عن مقاومة التغيير «... تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الاحجام عن العمل وعدم التعاون(الاضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير»[1] ومن أبرز أشكال مقاومة التغيير نذكر:

– **مقاومة التغيير العلني والرسمي:** يظهر في «... شكل علني رسمي من خلال العمل المتناغم الذي يضم عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد كالإضراب ...»[2]، فيعبر العمال

[1] . عباس سمير، **«آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها – دراية الابعاد النفسية»**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، مجلد ج، جوان 2017، ص.195.

[2] . نفس المرجع، ص. 198.

عن رفضهم للتغييرات الجديدة بشكل صريح وعلني عن طريق الاضراب، الرفض والمعارضة وتنتهي بالاستقالة الفردية والجماعية وترك العمل دون سابق إنذار.

– مقاومة التغيير الضمنية والمستترة: حيث يقوم العمال بالضغط السري على الإدارة للتراجع عن التغيير من أجل تحطيم أهداف التغيير وإعاقة تطور الاستراتيجية الجديدة، فهذا النوع من المقاومة يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي والتمارض والانسحاب واللامبالاة.

– مقاومة التغيير الفردية: هذا النوع من المقاومة يعبر فيه كل عامل عن رفضه على حدة «... وتضم هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات ...»[1].

– مقاومة التغيير الجماعية: تتجلى في ضغط الجماعات على العمال للتعبير عن رفضهم بشكل جماعي وحتى وإن كانوا موافقين ضمنيا، ويعتبر تأثير الجماعات النقابية الشكل الأبرز للمقاومة الجماعية للتغيير وهذا يرجع لخوف بعض العمال من تأثر مركزها ومكانتها في المؤسسة نتيجة التغييرات.

– الاستسلام: يتقبل العمال فكرة التغيير دون مناقشة لأساليبها ومهاراتها مما يساعد على زيادة وقت التعلم والتدريب.

ويمكن أن نشير في خاتمة الفصل، التغيير هو نتاج فعل هادف مقصود، فهو عملية وليس مجرد حدث، وكونه عملية فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد والبرامج اللازمة لإنجازه، فالتغيير هو الاختيار الأمثل لأي منظمة فيعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء، فالمنظمات المعاصرة تزايدت حاجتها للتغيير

[1] . نفس المرجع، ص.198.

الذي تتعدد مداخله ومجالاته واستراتيجياته وهذا ما ترك المجال مفتوحا للبحث عن عوامل نجاحه وتحقيقها على مستوى التنظيم.

أما التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، مستهدفة تحقيق الفعالية التنظيمية وأهدافها، فمن خلاله يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات والتصرفات الغير مرغوب فيها.

فالتغيير التنظيمي يمثل نقطة البداية للانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى التنظيم.

الفصل الثالث

لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية

إن المؤسسة مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وإجتماعي وقانوني ...، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل في نفس الوقت جزءا لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان.

فالمؤسسة هي الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة لاقتصاديات العالم. فميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر، وفي نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر، وبذلك نجدها تعاني في بعض الأوقات نظرا لعدم الاستقرار أو نتيجة لجملة من التغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة، وبالتالي لا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها، لذا تسعى هذه الأخيرة دوما الى محاولة التكيف والتعايش مع المتغيرات لصالح المؤسسة من خلال العمل المستمر على التوقع المستقبلي والترصد على مختلف التقلبات التي قد تطرأ على محيطها.

والمتتبع لمسار الجزائر الاقتصادي يلاحظ أنه مر بمراحل متعددة منذ الاستقلال وكانت كل مرحلة تتميز بخصائص معينة وظروف خاصة ومشاكل وعقبات كثيرة، ذلك أن الحقبة الاستعمارية خلقت عراقيل كبيرة وأوضاع اقتصادية واجتماعية منهارة، فالإطار العام الذي مر به الاقتصاد الجزائري ولسنوات عديدة وعبر فترات متعددة هو القطاع العام، فمنذ الاستقلال كانت اهتمامات الدولة تصب في مجملها على جعل المؤسسات الاقتصادية الموروثة مع قلتها تسير بصفة عادية من جهة وخلق جهاز إداري اقتصادي قادر على مواجهة الصعوبات من جهة أخرى، لكن مع مرور الوقت تدهورت الوضعية الاقتصادية العامة للبلاد بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة إذ كانت تعاني من مشاكل متعددة في التسيير والتنظيم والمحيط.

1. تعريف المؤسسة

إن دراسة أي موضوع في العلوم الاجتماعية يحمل قاعدة أساسية تحاول أن تبني منطق من التحليل والدقة حول المشكلة المراد دراستها، فمفهوم المؤسسة يعتبر نقطة التقاء العديد من العلوم خاصة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة حسب سيمون ظهرت كخلية أساسية للحياة الاجتماعية والاقتصادية كفاعل في حد ذاتها الشكل الرئيسي للحياة الاقتصادية أو على الأقل الناتجة من الأزمة.

فمصطلح المؤسسة ينطبق عادة على العرف أو السلوك أو نمط مهم في المجتمع وخاصة المنظمات الرسمية للحكومة والخدمات العامة كهياكل وآليات النظام الاجتماعي والمؤسسات هي الكائن الرئيسي لدراسة في العلوم الاجتماعية مثل العلوم السياسية وعلم الانسان وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع.

فالمؤسسة في اللغة العربية من أس البناء يؤسسه تأسيسا، وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها، كما تعني كذلك كل منشأة تؤسس لغرض معين كالمؤسسات الخيرية، ذات النفع العام.

وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة مؤسسة Foundation، شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محددة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو رياضية أو لأي عمل آخر من أعمال البر، أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد أي ربح مادي، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية.

فالمؤسسة تعرف في القانون التجاري: « وحدة اقتصادية تقوم على مجموعة من الأجهزة بهدف الإنتاج أو التوزيع»[1].

---

[1] . عبد الله قادية،«**الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي**»، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية*، المجلد 16، العدد 1، يونيو 2019، ص.612.

أما قانون العمل فينظر إليها: « على أنها مجموعة من الأشخاص وهم الأجراء يمارسون نشاطا مأجورا تحت سلطة شخص آخر يدعى المستخدم»[1].

وعرف رونو سانسوليو المؤسسة في كتابه "المؤسسة قضية المجتمع" بأنه: «... ما يواجه الباحثين حول واقع المنظمات، هو الخروج بتعريف موحد للمنظمة، وهذا الطرح نظرا لغياب نموذج نظري شامل يجمع مختلف الأبعاد التصورية لمفهوم المؤسسة»[2].

أما ناصر دادي عدون عرف المؤسسة على أنها: « كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه»[3].

وعرفت المؤسسة بأنها: « اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم نوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى»[4].

---

[1] . نفس المرجع، ص.612.

[2]. Sannsaulieu Renaud : **L'entreprise, une affaire de société**. Paris: Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.1992, p.19

[3]. دادي عدون ناصر: **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر: دار المحمدية. 1998، ص.11.

[4] . نفس المرجع، ص.8

فالمؤسسة هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكل في إنتاج السلع، فإدغار شين E.Sheine عرف المؤسسة هي:« تنسيق عقلاني لنشاط قوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكلة السلطة، كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نشاط المؤسسة»[1].

أما ثامر كامل محمد عرف المؤسسة بأنها تركيبة يبتدعها الانسان بالتعاون مع الآخرين في المجتمع، وذلك لإرضاء حاجاتهم المشتركة، كما أنها طراز مستمر من السلوك الاجتماعي، وهي مجموعات علاقات اجتماعية منظمة لتوظيف جهود الأفراد وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2. خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

– السهولة في التأسيس إذ لا تتطلب المؤسسات وخصوصا الصغيرة منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل: المدخرات الشخصية.

– « للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها»[2].

---

[1]. عشوي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص.36.

[2]. بن جيمة عمر، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تخصص إدارة الافراد وحوكمة الشركات،2010–2011، ص. 4.

– تتأثر المؤسسة ببيئتها إيجابيا من خلال الفرص التي تقدمها البيئة للمؤسسة أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها.

– التخصص في مجال ما من خلال « التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين»[1].

– سهولة التواجد في السوق «المنظمة العامة هي التي تقوم بالنشاط العام، بينما المنظمة الخاصة تقوم بالنشاط الخاص»[2].

– إن « المنظمة العامة هي التي تكون من خلق وإنشاء الدولة أما المنظمة الخاصة فتكون من إنشاء الأفراد».[3]

– القدرة على الابتكار من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

– تعد وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجية ونمو الدخل الوطني.

– السعي إلى تحقيق المرونة في العمل من خلال تقليل التكاليف وهذا ما يساعد على التكيف مع تطورات السوق.

---

[1] . نفس المرجع، ص. 4.

[2] . غلابي بوزيد، **مفهوم المؤسسة العامة**، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، تخصص قانون الإدارة العامة، 2010-2011، ص.30.

[3] . نفس المرجع، ص.31.

– المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق من خلال سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

– القدرة على الابتكار من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة مما يساعد على الاتصال المباشر مع العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم.

3. العمل في المجتمع الجزائري

العمل هو أي نشاط يحتاج إلى بذل الجهد لتحقيق غاية أو نتيجة معينة، فهو يمثل أداء مهمات بالمقابل المادي، فدراسة العمل «باعتباره العنصر المحرك الذي يفسر تطور البنيات الاجتماعية»[1] ، فمفهوم العمل عرف تطورا بارزا مع تطور أنماط المعيشة البشرية، فآدم سميث جعل من العمل محورا هاما في حياة الانسان من خلال فكرة العمل الذي يعتبر مصدرا لتحصيل الأجر وكنشاط انتاجي، أما ابن خلدون فتكلم عن العمل وذلك من خلال تحديده لطريقة كسب المعاش بالنسبة لمجتمع البدو والحضر فأفراد المجتمع يجتمعون للتعاون من أجل تحصيل المعاش والأسبقية للضروريات قبل الكماليات.

وبعد الثورة الصناعية وبداية القرن العشرين ظهر ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T فأصبح للعامل أهمية كبيرة حيث أصبح يحتل مكانة هامة في الوسط المهني والصناعي بعدما كان مهمشا في الماضي.

أما الدارس لتاريخ العمل في المجتمع الجزائري قبل الاستعمار وبعده الى يومنا هذا يجد نفسه في وضعية

---

[1]. Fredmann Georges, Naville Pierre: **Traité de sociologie du travail** .Paris: Armand Colin. 1962, p.12

لتشخيص الأيديولوجيات السائدة خلال تلك الحقبات التي تغيرت أنماطها بحكم ظروف تلك الحقبة.

فقبل الاستعمار الفرنسي عرف المجتمع الجزائري بالمجتمع الفلاحي من خلال اعتماده على الفلاحة والرعي وتربية الحيوانات، وامتهان الفرد الجزائري لبعض الحرف البسيطة سواء في المنزل أو الورشات وأيضا التجارة في مختلف المجالات.

أما خلال فترة الاستعمار الفرنسي التي أثرت على العامل والعمل في الجزائر من خلال التغيير الذي شهده الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، فقد تم استغلال العامل الجزائري في الأعمال الشاقة والأعمال الفلاحية الصعبة وتجريده من أراضيه الفلاحية وممتلكاته العقارية وإستغلال ثرواته من أجل خدمة مصلحة المستعمر وكان هدف المستعمر تجريد العامل من كل الحقوق والممتلكات ، التي تم استغلالها من قبله بما يخدم مصالحه فأصبح العامل الجزائري مجرد عامل عند المستعمر بأجر زهيد من أجل تلبية حاجيات عائلته، وقد أثرت هذه الأساليب التي انتهجها المستعمر على الجانب الثقافي لأنه حاول طمس هوية العامل الجزائري من خلال استغلاله وحرمانه من حقوقه وهذا ما أدى إلى تفكيك البنى الاجتماعية القائمة آنذاك ، فكان العامل في تلك المرحلة مجبورا على تنفيذ المهام الصعبة الموجهة إليه أما المهام التسييرية كانت موكلة للمستعمر.

وبعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بإعادة النظر في جميع المنظومات، خاصة المنظومة الاقتصادية التي تأثرت كثيرا بالنهج الاستعمار الفرنسي، حيث كان الهدف خلال هذه المرحلة خلق مناصب شغل نتيجة البطالة المرتفعة التي يرجع سببها الى النزوح الريفي مما أثر بالسلب على واقع المجتمع الجزائري، واعتماد المجتمع الجزائري خلال فترة الاستعمار على اليد العاملة التي تشتغل بالزراعة، خلق يد عاملة كفؤة في المجال الزراعي فقط وهذا ما أدى إلى خلق مشاكل تسييرية بعد إنشاء الدولة الجزائرية لعدة

شركات ومصانع وطنية، علما أن الجزائر خلال هذه الفترة انتهجت السياسة الاشتراكية كرد فعل على النهج الذي كان مطبقا خلال الفترة الاستعمارية الذي لم يهتم بإنشاء المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر محور الاقتصاد إنما قام بنهب ما تمتلكه الجزائر من خيرات.

والسياسة الاشتراكية التي انتهجتها الجزائر خلال هذه المرحلة تميزت بالتوظيف العشوائي دون مراعاة حاجيات وقدرة المؤسسة، فكان التوظيف على أساس إجتماعي فقط، فلم تتمكن الجزائر من تسيير مؤسساتها لأن العامل الجزائري في تلك الفترة كان متشبعا بالثقافة الريفية بحكم النشاط الزراعي الذي كان يمارسه فلم يتقبل نظام التسيير في المؤسسة الجزائرية خاصة من ناحية الانضباط، فمن قبل عند ممارسته لنشاطه الفلاحي كان هو من يتحكم في أوقات عمله وأساليب العمل هذا ما خلق مشاكل على مستوى التسيير، ضف إلى ذلك ضعف المستوى التعليمي أو بعبارة أخرى تدهوره الذي جعل هذا الفاعل لا يستطيع الاندماج مع الواقع الجديد المميز للمؤسسة الصناعية.

4. تعريف المؤسسة الجزائرية

باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي وثقافي لها دورة حياة معينة، فالمؤسسة الجزائرية مرت بعدة مراحل تنظيمية ونمطية من التسيير عبر مراحل تاريخية.

فالمسار الكرونولوجي للمؤسسة الجزائرية عرف بالمرور من مؤسسة حرفية التي تسير من خلال طرق تقليدية إلى مؤسسة صناعية يستلزم حدوث تحول على مستوى السلوك، وهذا ما صاحبه الاستمرار والثبات الاجتماعي للمكونات الثقافية والقيم.

فبعد الاستقلال ومغادرة فرنسا الاستعمارية الجزائر «... لم تترك وراءها قاعدة صناعية تستهل التذكير والاشادة بها ...»[1]، وخلال فترة الاستعمار إفتقد العمال الجزائريون للوعي الطبقي بسبب جهلهم للنظام السائد آنذاك.

وهذا ما تطرق إليه بيار بورديو Pierre Bourdieu لمسار الافتكاك (La dépossession) والاغتراب الذي أفرزه النظام الاستعماري على الجزائريين ونتائج ذلك على العمل والعمال.

«...ففي الواقع لم تعرف الجزائر تواجد قاعدة صناعية أقامها الفرنسيون في الجزائر المستعمرة ولكن بالرغم من المدة الطويلة التي قضتها فرنسا الرأسمالية في الجزائر فإنها لم تعمل على خلق نسيج صناعي بالجزائر قد يكون لها سندا أمام منافسات رأسمالية أخرى...».[2] فالعلاقات المهنية في تلك الفترة الصعبة بين العمال كانت تقتصر على العلاقة بالجهد والدخل النقدي، فكانوا يجيدون صعوبة في الاندماج بالنظام السائد الذي كان أساسه نمط الإنتاج الرأسمالي.

« فالظروف التاريخية والسياسية والإقتصادية في جزائر حرب التحرير الوطنية لم تسمح بإرساء قواعد صناعية تتجسد في مركبات صناعية ومصانع واسعة النطاق قادرة على استقدام أعداد كبيرة من العاطلين عن العمل، إذ يتعين علينا أن نشير إلى أن القطاع الفلاحي كان في أزمة كبيرة مع الاستعمار الفرنسي الذي جعل من أصحاب لملكيات خماسين بؤساء بعد عمليات المصادرة للأراضي بقوانين جائزة، ففي الجزائر المستعمرة معجزة التصنيع لم تحدث أمام رفض رؤوس الأموال المتروبولية الاستعمار في

---

[1] . سبعون سعيد ودرويش وداد، «**المؤسسة الجزائرية من السبعينيات إلى المرحلة الحالية: الكرونولوجيا والسوسيولوجيا**»، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –أبحاث ودراسات–*، جامعة البليدة2، لونيسي علي، المجلد 5، العدد14، 2019، ص.74.

[2] . نفس المرجع، ص.75.

الجزائر...»[1].

وبعد الاستقلال دخلت الجزائر مرحلة جد صعبة خاصة على المستوى الاقتصادي، تميزت بضعف التدابير الاقتصادية إلا أنه تم إنشاء شركات عرفت بالكبرى آنذاك منها الشركة الوطنية للنفط والغاز « سوناطراك»، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الوطنية للتأمين، حيث أنشأت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال.

«...لكن هذا الانشاء لم يكن يعني إقامة قاعدة صناعية متكاملة وواضحة المعالم، بحيث كانت هناك نقائص وعيوب عديدة في التسيير، وفي التمويل، وفي الاستراتيجية، حاولت المخططات المختلفة تداركها. مما يجعلنا نفترض أن الميلاد الفعلي للمؤسسة الجزائرية كان في سبعينيات القرن الماضي...»[2].

ومن الدراسات التي اهتمت بالمؤسسة الجزائرية وواقعها بعد الاستقلال:

- ✓ دراسة **علي الكنز** حول العلاقة بين التصنيع والمجتمع، وميدان هذه الدراسة مصنع الحجار، وخلاصتها كانت تتمحور حول الإصلاحات الاقتصادية وأثرها الكبير على مؤسساتها سيما المؤسسات الصناعية التي عرفت موجة من التغيير في كل مرة.
- ✓ دراسة **أحمد هني** في كتابه من تراث الفكر المقاولاتي " **الشيخ ورب العمل**" الذي يرجع سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي وخاصة القيم السائدة في العالم الثالث.

---

[1] . نفس المرجع، ص.76.

[2] . نفس المرجع ص.77.

- ✓ دراسة **سعيد شيخي** حول "**العمال في مواجهة العمل**" من خلال إرجاعه لسبب غياب العمال عن المصنع وغياب الهوية في العمل، أي أن العمل في المصنع غير منتج لشخصية العامل أو هوية العامل، من خلال مزاوجته بين الثقافة المحلية وعقلنة المؤسسة الصناعية.
- ✓ دراسة **جيلالي اليابس** الذي إهتم فيها بالفعل المقاولاتي خاصة بعد التسهيلات التي قدمتها الدولة للقطاع الخاص في المجال الصناعي، إلا أنه توصل إلى أن المقاولة الصناعية لم تساهم في ترقية المجتمع بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة.

فالمؤسسة الجزائرية هي نتاج صراعات عبر التاريخ من الاستعمار إلى فجر الاستقلال حيث لقى العامل الجزائري نفسه أمام تحديات أنظمة مفروضة عليه بعدما كان هو المتحكم في نظام تسيير عمله، فوجد نفسه أمام اغتراب واستغلال وتهميش بعدما هدم المستعمر البنى الاجتماعية التقليدية ليفرض على العامل الجزائري نمط انتاجي رأسمالي جديد، وبعد الاستقلال وجد نفسه أمام ضرورة الامتثال إلى نسق ثقافة المجتمع العامة.

5. مرحلة التسيير الذاتي

كان الوضع الذي واجهته الحكومة الأولى سنة 1962 وضعا مؤلما. فبعد سبع سنوات من الحرب و التخريب الاستعماري، غادر المعمرون مع قوات الاحتلال الذين كانوا يسيرون مختلف المصالح الإدارية والخدماتية والمؤسسات الصناعية، حيث ظهرت حركة عمالية عفوية لسد الفراغ الذي تركه المستعمر فقاموا بالسيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والورشات الصناعية، فقامت الدولة الجزائرية بأول إجراء هو الإعلان عن شغور أملاك المعمرين ليظهر نظام التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية بمقتضى المرسوم رقم 95/63 المؤرخ في 22 مارس 1963، وقد فرض هذا النمط كرد فعل على الظروف السائدة

بعد الاستقلال بهدف تنظيم المؤسسات والأراضي الزراعية وكيفية استغلالها وإضفاء الشرعية القانونية، وهكذا كان التسيير الذاتي هو التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة وامتد إلى حوالي سنة 1965 ، وبرز كأول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية لملء الفراغ القانوني مع صدور قرارات التسيير الذاتي في 22 مارس 1963.

فنظام التسيير الذاتي يعرف على أنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون وتم تأميمها، فنمط التسيير الذاتي يتمحور حول مشاركة العمال في التسيير حيث لا يكون مدير المؤسسة العمومية الشخص الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، فهذه المرحلة تمثل «... أول تجربة استخدمتها الجزائر بعد الاستقلال حيث كانت أمرا حتميا أملته الظروف التي كانت سائدة ومن أهمها غياب نسق قانوني والإدارة مهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني»[1].

أما منصور فهمي فعرف التسيير الذاتي في الجزائر بأنه:

«... قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو مجموعة من العاملين كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها»[2].

وتميزت المرحلة الممتدة من 1962 – 1966 بضعف التدابير الاقتصادية وتأرجحها، مع توسع سياسة

---

[1] . بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص. 6.

[2] . بوطة عبد الحميد، **«المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخوصصة، دراسة سوسيو تنظيمية»**، *مجلة الحقيقة*، أحمد دراية جامعة أدرار، العدد29، بدون سنة نشر، ص.422.

التسيير الذاتي في المجال الزراعي أكثر منه في المجال الصناعي لأنه تم الاستيلاء الجماعي من طرف الفلاحين على الأراضي، «...فمنذ سنة 1962 إلى غاية 1977 شهدت فراغا قانونيا وتنظيميا استدعى تدخل الدولة الجزائرية بإصدار يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية، انتظارا لوضع قوانين وتنظيمات جزائرية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية وامتد هذا الفراغ القانوني فيما يتعلق بعلاقات العمل الى غاية 1971...»[1].

وظهر هذا النمط من التسيير نتيجة للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر ومن أبرز أسباب ظهوره:

- المغادرة الجماعية للأوروبيين أصحاب المزارع والمؤسسات الإنتاجية.
- الوقوف حائلا بين تنامي البرجوازية التي استغلت الأوضاع، وبين مواصلة استيلائها على الممتلكات بعد خروج المستعمر، عن طريق تقنين عملية التسيير الذاتي للمؤسسات والمزارع.
- استغلال المدراء للأمية المنتشرة بين العمال لبسط نفوذهم وعرقلة نشاط العمال وهذا ما أدى الى إثارة العديد من المشاكل داخل المؤسسات.

وعانى القطاع المسير ذاتيا عدة مشاكل نذكر منها:

- نقص الإطارات واليد العاملة الكفؤة والمؤهلة لأن العمال قبل الاستقلال كانوا يشتغلون في الزراعة والفلاحة أما المناصب التسييرية والتقنية كان يشغلها المستعمر والمعمرين.
- عدم وصول المساعدات الحكومية للعديد من القطاعات خاصة المساعدات المادية.

[1] . نفس المرجع، ص. 422.

- نمط التسيير الشائع آنذاك والصعوبات التي كان يواجهها بسبب تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة.
- ضعف الروح الحسية للعمال مقابل ضعف ثقافة العمل التي كان متشبعا بها العامل الجزائري.

« كما قامت الحكومة في هذه المرحلة بتغييرات جذرية اتجاه المؤسسات العامة المسيرة ذاتيا، نلخص أهمها فيما يلي:

- إقامة مجلس عمالي في جميع المؤسسات العمومية على أن تكون منتخبة ديمقراطيا من طرف جميع المستخدمين.
- إقامة مجلس مديرية بمساعدة المدير وضرورة التمثيل العمالي بداخله.
- مشاركة العمال في النتائج المالية للمؤسسة»[1].

نتائج التسيير الذاتي:

- على المستوى الاقتصادي المؤسسة المسيرة ذاتيا ساهمت عن طريق الضريبة على الأرباح في التنمية الاقتصادية.
- وفيما يخص أدوات الإنتاج فإن التسيير الذاتي حافظ على الثروات الصناعية الوطنية.

« إن التمثيل القوي للعمال في مختلف هيئات المؤسسة العمومية عجل بالتوجه نحو مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار والتسيير، ومنه فقد تم الإعلان عن ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي رقم 74/71.[2]

---

[1] . غريب منية، **علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية**، دراسة ميدانية بمركب أسميدال، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا،2006-2007، ص.204-205.

[2] . أنظر بوطة عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.422.

6. الشركات الوطنية 1965 – 1971

ابتداء من 1965 أنشئت العديد من الشركات الوطنية في مجالات وأنشطة اقتصادية مختلفة منها الشركة الوطنية للمحروقات، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية ... الخ، من خلال تموين السوق الوطنية بالمواد الضرورية، فظهرت هذه الشركات بعد «... فشل التسيير الذاتي الذي لم يرق إلى النموذج التنموي للبلاد حيث جاءت مرحلة تسيير الشركات الوطنية، والتي تميزت بظهور شركات وطنية ضخمة خاصة بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدولة، وتعتبر هذه البداية الحقيقية لخلق مؤسسات وطنية، وقد تدعم ذلك بحركة بناء الوحدات الإنتاجية الضخمة، اعتمادا على مداخيل البترول، مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة، ومن هنا برزت استراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات تكون فيها الدولة هي المرتكز الأساسي، تميزت هذه المرحلة بإقامة صناعة ثقيلة واعتماد المخططات التنموية وبوحدة الإدارة.

لقد هدفت السلطات السياسة في تلك المرحلة إلى التعجيل بتصنيع البلاد، وبناء القواعد الاشتراكية وتحقيق تكوين رأس مال، وقد ضاعفت المخططات التنموية من خلق المؤسسات الوطنية الكبرى التي لعبت دورا قياديا في توجيه التنمية في جميع الميادين»[1].

فما بين السنوات 1965–1970 «...أخذت الجزائر منعرجا جديدا نظرا لأحداث جوان 1965 حيث شاع في هذه الفترة استعمال مفهوم الشركة الوطنية خاصة بعد التوسع في سياسة التأميم وامتصاص المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركة الوطنية والجذير بالذكر أن الشركات الوطنية هي

[1] . بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص.8.

شركات حكومية وأن عملية التسيير والإدارة ترجع لأعوان الدولة الذين تم تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري، الملاحظ خلال هذا العقد هو وجود نظامين لإدارة وتسيير الوحدات الاقتصادية: نظام التسيير الذاتي للأملاك الشاغرة ونظام الدواوين الوطنية»[1].

ولقد أنشئت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال واعتبرت هذه الشركات آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية. لقد أصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها التي كانت محددة من قبل الجهاز المركزي والوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها، فالشركات الوطنية لم يكن هدفها المردودية وانما حل مشكل البطالة بالتشغيل وخلق مناصب الشغل مما جعلها تتعرض للإفلاس واللجوء الى خزينة الدولة من أجل تمويل استثماراتها.

ولقد تم تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال 1965-1971 من طرف الجهاز المركزي والوصايا في إطار الاستراتيجية العامة المرسومة، إلا أن هذه الشركات ما فتأت أن أظهرت عدم استطاعتها لحصر الأهداف الأساسية لاستمرار بقائها، لأنه ظهرت أهداف أخرى تضاف إلى مهامها، أدت إلى تداخل وظائف الشركة وتعارضها في بعض الأحيان مع طبيعة نشاطها، وهذا التعارض كان مبررا بمشاكل عديدة:

---

[1] . بن عيسى بن علية، زيتوني عبد القادر،« **تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد»**، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص.50.

- مشكلة الافتقار إلى الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة، لعدم وجود إطارات متخصصة أو لنقص خبراته، وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية وتفشي ظاهرة الاتكال.
- كما كانت الشركات آنذاك مطالبة أكثر بتحقيق المطالب المحلية للعمال، وكذلك المساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي في هذه المرحلة، حيث لم تكن تحدد الأهداف العامة للاقتصاد الوطني وفق منطق قانون العرض والطلب، وإنما وفق الخطة الاقتصادية والاجتماعية الموضوعة من القيادة السياسية، فانعكست أثار هذه الاختلالات على الإنتاجية، وبالتالي على فعالية ودور المؤسسات الوطنية.
- قلة الإطارات ونقص الخبرة.

وفي هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق المخططات الاقتصادية الموضوعة، وهذا ما جعل عملية التصنيع واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي، وهذا ما دفع بالسلطة الى تغيير نمط التسيير.

ورغم ذلك فإن الشركات الوطنية كانت تساهم في معظم الإنتاج الوطني، حيث توضح الاحصائيات أنه في سنة 1971، ساهمت الشركات الوطنية بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية، وكانت توظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة.

ومن بين الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن الاستراتيجية التنموية نجد:

- العمل على استغلال الثروات الطبيعية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الاقتصادية، من خلال بعث قطاع صناعي قوي.

- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

ولقد كرست هذه الفترة لصياغة الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية وتوفير الأرضية الصلبة لقيام هذه الاستراتيجية على محك الواقع، وقد كان ذلك من خلال التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية، وفي شتى الميادين من جهة، وبعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء لتواكب مخططات التنمية، لاسيما في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدف آنذاك.

وانطلاقا من هذه المكانة، شكلت المؤسسة الوطنية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، وفرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث، لاسيما من حيث تبني نموذج منفرد للتنمية المستقبلية.

ومن دوافع التوجه إلى الشركات الوطنية:

- ارتفاع نسبة البطالة.
- الحجز الكبير للمؤسسة وقدرة استيعابها لأعداد هائلة من العمال.
- الحوافز المغرية والرواتب الشهرية التي تقدمها.
- فشل المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا.

وكانت تسير هذه الشركات من طرف مدير يتم تعيينه بواسطة قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية، ويتمتع بسلطات واسعة، ولكن الدولة هي الممثلة التي ينحصر دورها في ممارسة

اختصاصات استشارية محضة، وهذا ما أدى إلى ظهور صراعات ومشاكل بسبب غياب مشاركة العمال.

ومن بين أسباب فشل هذا النظام:

- عدم التحديد الدقيق للمناصب وهذا ما أدى إلى إختلاط المهام والمسؤوليات.
- تكليف الشركة الوطنية بمسؤولية خارجة عن ارادتها مما أدى الى ضعف مردوديتها.

7. التسيير الاشتراكي 1971 -1980

في سنة 1971 وضعت الدولة تنظيما جديدا للمؤسسات العمومية عرف بالتسيير الاشتراكي بسبب التحولات التنظيمية ابتداء من 1970 حين اعتمدت المؤسسات العمومية على التخطيط كوسيلة ضرورية لإدارة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال المخطط الرباعي 1970 – 1973 الذي أعتبر كقانون أساسي بحكم الأنشطة الاقتصادية في تلك الفترة، «... وهذا التنظيم ليس مجرد إصلاح بل هو مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك كحل ناجح للقضاء على كل تفكير في السيطرة البيروقراطية والتكنوقراطية كما جاء في ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات ...»[1].

فالمؤسسة الاشتراكية «... هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتضمن وحدة إنتاجية أو عدة وحدات تسير وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي»[2].

تحددت معالم هذا الاتجاه قبل الاستقلال من خلال مؤتمر الصومام في 20أوت 1956، وبرنامج طرابلس في جوان 1962، وفي ميثاق الجزائر بعد الاستقلال سنة 1964، لكن التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي

---

[1] . معمر داوود، « **وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر**»، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 6، العدد 13، بدون سنة نشر، ص.249.

[2] . بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره.ص.8.

في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 16 نوفمبر 1971 وذلك بصدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي، وهي «... ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي يندرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، خلال مبدأ اشراك العمال في الإدارة والتسيير بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الاجر فقد أصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت»[1].

ولقد جاء في دستور 1976 أهمية العنصر البشري والذي تعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي، إلا أن هذه القوة تفقد إذا لم تكن مدربة ومزودة بالمهارات والمعرفة، فالقوة البشرية الجاهلة عبء على الإنتاج وليس قوة له، ولقد دلت التجارب والأبحاث في ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على اكتساب مهارات عن طريق التكوين والتدريب في مكان العمل.

واتخذ التسيير الاشتراكي مبدئين:

- ✓ يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجه.
- ✓ المؤسسة العمومية تكون مراقبة من طرف الدولة.

فأساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج لهذا كان العمال طرفا مهما في تسييرها فأصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج لإخماد الإضرابات والصراعات وتوترات العمال[2]، إلا أنه خلق أزمة خانقة كالتالي:

---

[1] . عليواش أمين عبد القادر، **«أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني»**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير،2007، ص. 9.

[2] . أنظر معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص.249.

« أ – وهي الجهاز المركزي للوصاية المفروضة على المؤسسة الصناعية الجزائرية، بحيث إن المركزية والوصاية نظامان مرتبطان ببعضهما ويمكن اعتبارهما وجهان لعملة واحدة، فإذا كانت المركزية تعني إتخاذ القرارات بالرجوع إلى السلطة العليا، فإن الوصاية أيضا هي نوع من المركزية حيث إن مدير المؤسسة لا يستطيع أن يتخذ القرارات اللازمة إلا بالرجوع إلى الوزارة الوصية.

ب – الميزة التي تتصف بها المؤسسات الجزائرية هي البعد الاجتماعي المتمثل فيما تقدمه من خدمات مثل مطعم بأسعار مدعمة، شركة نقل مجانية.

ج – الصعوبات التي عرفها الاقتصاد الوطني وخاصة ما تعلق بهذه المؤسسات التي عرفت مشاكل عدة منها:

- ✓ تراكم الديون وتضخم العاملين.
- ✓ ندرة قطاع الغيار والمواد الأولية.
- ✓ تراجع في معدلات الاستخدام للطاقة الإنتاجية وهبوط مستويات الانتاج»[1].

القانون الأساسي للمؤسسات الاشتراكية

ومن خصائص هذا القانون أنه يعطي الطابع الاشتراكي للمؤسسات ويعطي أهمية كبيرة لمشاركة العمال في التسيير، وينطبق على جميع المؤسسات إذ يعتبر المؤسسة ملكا للدولة وفق مبادئ التسيير الاشتراكي.

إن هياكل تسيير المؤسسات الاشتراكية تنطوي تحت ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، يوضع تحت تصرف المؤسسة رأس مال ابتدائي بحيث لا يمكن تغييره إلا بموافقة مجلس العمال. وبإعطاء تعريف

[1] . نفس المرجع، ص.249.

للوحدة الاقتصادية تتوضح الرؤية حول القانون الأساسي لهذه المؤسسات إذ تمثل الأرضية الخصبة لتحقيق الأهداف المسطرة في مخططات التنمية فهي الهيكل الدائم للمؤسسة وهي مدعمة بوسائل بشرية ومادية من أجل خلق السلع والخدمات.

- ✓ ***الجوانب الإيجابية في التسيير الاشتراكي للمؤسسات***: الأمن المهني، المساهمة في التسيير، الخدمات الاجتماعية.
- ✓ ***الجوانب السلبية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات:*** مركزية إتخاذ القرارات، بطء عملية اتخاذ القرارات، عقم الاجتماعات، غموض في سلطة اتخاذ القرارات.

فمن أهداف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، وذلك بالتأكيد على أساس ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين تؤدي إلى نتائج جيدة، كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية.

8. إعادة الهيكلة 1981 – 1988

إزاء الوضع السيء الذي وصلت إليه الشركات الوطنية من جراء تطبيق التسيير الاشتراكي، «عرفت الجزائر 1980 أولى تجارب إعادة الهيكلة والتي عرفت باسم إعادة الهيكلة العضوية والمالية وتلتها محاولات إعادة هيكلة أخرى...»[1]، حيث قام هذا الإصلاح بتقسيم وتحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير الى مؤسسات صغيرة الحجم، وكان عددها 70 مؤسسة وأصبح حوالي 450 مؤسسة

[1] . شاوش وردة، **«إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية»**، *مجلة دراسات*، جامعة قسنطينة، المجلد 8، رقم 6، 2017، ص.105.

من جراء هذا الإصلاح.

وقد نمت إعادة الهيكلة على مرحلتين: إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية.

ثم إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، «... فتم على إثر ذلك إقرار تعديلات هيكلية عميقة على الاقتصاد الوطني عرفت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الصناعية العامة وعدت هذه أولى تجارب إعادة الهيكلة في الجزائر. تمثلت هذه العملية في تفتيت المؤسسات الوطنية المائة والخمسين إلى مؤسسات أصغر وصل عددها إلى 450 مؤسسة، وهذه إعادة هيكلة عضوية كان الغرض من هذا التفتيت وما هو معلن:

- التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية والضغط على التكاليف.
- تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية والمقررات.
- تحقيق اللامركزية الحقيقية في نظام إتخاذ القرارات.
- تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي.

أما الهيكلة المالية فكانت أهدافها تتمثل في:

- إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.

- إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة الجماعة العمالية بإعطائه أسبقية لمراكز العمل المنتجة مباشرة.
- إجراءات مالية تخص أربعة ميادين:
  - منح المؤسسات رأسمال خاص بحسب حجمها وطبيعة مستوى نشاط المؤسسة.
  - تمكين المؤسسة من مال متداول ضروري وأدنى يضمن الأمن للمؤسسة ويسمح لها لاحقا التوجه نحو طلب القروض.
  - تغيير شكل تمويل الاستثمارات»[1].

وتهدف إعادة الهيكلة إلى:

- التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقلل روح المبادرة والابداع.
- تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.
- التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينيات[2].

إن سياسة إعادة الهيكلة فشلت في تحسين مردودية المؤسسات ويرى بعض المحللين بأن هذه السياسة ماهي إلا مرحلة أولية لتحضير الدخول في مرحلة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات[3].

---

[1] . نفس المرجع، ص.106.

[2] . أنظر أوكيل سعيد: **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية – تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي** –. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1999، ص.39.

[3] . أنظر نفس المرجع، ص 39.

9. استقلالية المؤسسات الاقتصادية

جاء هذا الإصلاح بموجب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي وجدت فيه المؤسسات العامة نفسها مضطرة لمواجهة مصيرها بنفسها بعيدا عن التدخل الكامل للدولة في أمورها فقد ارتأت هذه الأخيرة إعطاء الصلاحيات والسلطات لمسيري ومديري تلك المؤسسات لتنظيم وإدارة شؤونها وتحمل المسؤولية أمام القانون الخاص بذلك، وتم توضيح الأمور والقضايا بين الهياكل المسيرة للمؤسسات من خلال وضع قوانين محكمة ومحددة لدور كل من المدير ومجلس الإدارة مع تحديد تدخل الدولة في أمور المؤسسات العمومية المحلية والمؤسسات الوطنية.

« لكن رغم هذه الإصلاحات مازالت المؤسسات تعاني من العجز المالي وحتى في تغطية نفقاتها البسيطة أجور عمالها الشيء الذي أدى إلى غلق الكثير منها»[1].

فالإصلاح الاقتصادي الجديد يقوم على جملة من المبادئ تميزها عن أساليب التنظيم السابقة وهي:

- مبدأ الاستقلالية فمن حيث العلاقة مع البيئة الخارجية يطغى عليها الطابع المستقل.
- مبدأ المتاجرة، فبالنسبة لأنشطة المؤسسة فإنه يسودها طابع المتاجرة، وذلك بموجب القانون التجاري تحديدا.
- مبدأ التنظيم، فمن حيث التنظيم والتسيير يكون ذا طابع مبني على المشاركة العمالية.

ولكن نظام استقلالية المؤسسات قد طرح إشكال ملكية رأس المال، وصلاحيات الإدارة والتسيير، بحيث

[1] . بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص.11.

كلفت صناديق المساهمة بأداء دور المالك لرأسمال المؤسسة نيابة عن الدولة، وتكون المؤسسة هيئة مستقلة ذات صلاحيات في الإدارة والتسيير ومسؤولة عن مجالات عديدة مثل:

التوظيف والتكوين والترقية، وباستطاعتها كذلك إدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور والمكافآت.

إن دخول المؤسسة العمومية نظام استقلالية المؤسسات لا يعني ذلك تحولا جديدا في أسلوب التسيير وهذا راجع لعدة أسباب أبرزها:

- كثرة الإجراءات القانونية الداعمة لاستقلالية المؤسسات دون الإسراع في تطبيقها الفعلي على المؤسسات إلى جانب إهمال التركيز على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمؤسسة وذلك من أجل بعث روح الأداء.
- عدم قيام صناديق المساهمة بالمهام التي أنشئت من أجلها وذلك من خلال استعمالها التعسفي للوصاية على المؤسسات، كما أن تداخل الصلاحيات في الصندوق الواحد لإحتوائه على العديد من المؤسسات عقد من وضع المؤسسة المالي، فأصبحت تلك الصناديق وجه آخر من أوجه التسيير الإداري البيروقراطي للمؤسسات، وماله من انعكاسات على الأداء الفردي والمؤسسي.
- بقاء واستمرار نفس المسيرين قبل وبعد تطبيق نظام استقلالية المؤسسات واستغلالهم للصلاحيات التي أصبحوا يتمتعون بها لممارسة بعض أساليب القهر والضغط على الأفراد العاملين داخل المؤسسة بقصد إخضاعهم للسيطرة، هذا الأمر الذي لم يمكن من التجسيد الفعلي لعملية الإصلاح.

ومجمل القول فإن نظام استقلالية المؤسسات لم يرسوا على أسس وقواعد ثابتة، وآليات دقيقة تحكمه مما

أدى إلى فشله وعدم تمكنه من تحقيق النتائج المسطرة.

10. الخوصصة واقتصاد السوق

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى انتقال نوعي للمعلومات وتطور في وسائل الاعلام، وأصبح تداول البضائع مشتركا في كل أنحاء العالم، بذلك فإن العولمة هي نتاج للتغير في العلاقات السياسة والاقتصادية بين الدول، والعولمة هي سبب من أسباب الخوصصة التي تعرف بأنها مجرد إعادة منح ملكية القطاع العام للأفراد حيثما كانوا عن طريق البيع أو هي مجرد العودة إلى العمل بآليات اقتصاد السوق.

« وكانت البداية مع تعديل قانون1995 والذي كان يخص بالدرجة الأولى القطاع السياحي وبعض المؤسسات الصغيرة التي أثقلت ميزانية الدولة، لكن تبعا للنتائج الضعيفة المحصل عليها تم تعديل هذا القانون في أبريل 1996 والذي أدخل ضمن المؤسسات الموجهة للخوصصة (200 مؤسسة محلية)، وبالإضافة إلى بيع جزء من المؤسسات العمومية، وهذا التعديل لقي أيضا اعتراضا من طرف القطاع العام عن شراء هذه المؤسسات المعروضة للبيع مما تطلب تعديل آخر سنة 1997 بهدف عرض أكثر من 400 مؤسسة وطنية للخوصصة الكلية و 400 مؤسسة للخوصصة الجزئية تخص كل النشاطات.

كما جاء في هذا التعديل إمكانية هيكلة عمال هذه المؤسسات في مؤسسات صغيرة داخل المؤسسة الأم، وكل هذه الإجراءات كانت نتيجة تفشي الفساد الإداري وسوء التسيير»[1].

ومن أهداف الخوصصة في الجزائر:

[1] . بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص.14.

عندما تبنت الجزائر خيار خوصصة المؤسسات العامة كانت تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ – تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية.

ب – الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق.

ج – تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص أو برامج إعادة التأهيل وتنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة مهمة لنجاح سيرورة الخوصصة.

د – تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق.

هـ – تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يثقل ميزانية الدولة.

ك – تنمية سوق الأسهم، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال.

ل – تنمية أسواق المنافسة ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية من ميداني التكنولوجيا ورأس المال.[1]

[1] . أنظر الداوي الشيخ، «**الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة**»، مجلة *جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص.271 – 272.

11. الشراكة مع الشركات الأجنبية

يعد لجوء الجزائر إلى الشراكة الأجنبية في الفترة الأخيرة استجابة للتطورات والتحولات العالمية من جهة ورغبة في النهوض بالاقتصاد الوطني من جهة أخرى، ومن خلال اعتماد التسيير العقلاني الذي فشل النظام العمومي في تحقيقه، مما تولد عنه ممارسات وسلوكيات غير عملية، ساهمت في ضعف أداء المؤسسة والحصول على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة التنظيمية لمختلف الموارد البشرية وتحسين وضعيتهم المهنية والاجتماعية من خلال ما يحمله من امتيازات ذهنية كتحسين الأجور والحوافز المادية منها والمعنوية وظروف العمل المختلفة.

وتتمثل الشراكة مع الشركات الأجنبية في الجزائر في تنازل الدولة عن نسبة من أسهم الشركات المعروضة للخوصصة وقد وصل الأمر إلى التنازل عن أكثر من 50 % من أسهم بعض الشركات لصالح الشركات الأجنبية الخاصة، مما سمح للشركات الجزائرية الاستفادة من استثمارات جديدة في تكنولوجيا عصرية ومنح فرص تطبيق أساليب عصرية في الإدارة والتسيير والتسويق.

أسباب اللجوء إلى الشراكة الأجنبية

« لقد أصبح من الواضح أن بلدان العالم الثالث غير قادرة على الاستجابة لجميع حاجاتها بنفسها باعتبار أن المبادلات أصبحت ذات أهمية كبرى، أو يبقى غير مبال باستراتيجية المجتمعات الكبرى المتقدمة التي تدفعها قوتها في اتجاه لا يرحم، بحثا عن رؤوس الأموال أو المنافذ او السلطة أو المد المتزايد لنشاطاتها خارج حدودها. أي أن التغييرات المستمرة للمحيط الدولي على كافة المستويات تستدعي اهتماما بالغا من بلدان لعالم الثالث، وحافزا للدخول في مجال الشراكة والاستثمار لتفادي كل ما من شأنه يؤثر

سلبا على مستقبل المؤسسة الاقتصادية، وإلى جانب هذا السبب الرئيسي نجد أن من أهم الأسباب الأخرى التي تدفع المؤسسة إلى إبرام عقود الشراكة ما يلي»[1]:

– تدويل الأسواق: وذلك بالانفتاح على جميع الأسواق بغرض تسويق المنتوجات وتطوير الكفاءات وإنعاش المؤسسة، والشراكة تعد الوسيلة الفعالة لذلك.[2]

– التطوير التكنولوجي: إن سياسة الشراكة تساهم في تقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية، وتساهم في تطوير الموارد البشرية وزيادة الكفاءات[3].

– المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية: تعتبر الشراكة وسيلة مساعدة لمواجهة ظاهرة المنافسة محليا أو دوليا.

– التشغيل: تساعد الشراكة على خلق مناصب شغل كما تهدف إلى استقطاب الكفاءات العالية.

ومن حوافز وضمانات الشراكة الأجنبية في الجزائر درجة عالية من الانفتاح الاقتصادي وهذا نتيجة الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر وانخفاض تكلفة اليد العاملة، ولا نغفل عن الضمانات التي تمنحها الجزائر للمستثمر والشريك الأجنبي فمنها في مجال الحقوق والواجبات يعامل الأجانب مثلما يعامل الجزائريون ... إلخ[4].

---

[1] . فرفار سامية، **التحول من النظام العمومي إلى نظام الشراكة الأجنبية وانعكاساته على العمل والعمال**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2004– 2005، ص.81–82.

[2] . أنظر نفس المرجع، ص.82.

[3] . أنظر نفس المرجع، ص.83.

[4] . أنظر نفس المرجع، ص.126–127.

ويمكن أن نقول في خاتمة هذا الفصل، إن المؤسسة الجزائرية واجهت أزمات متنوعة على مستوى الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، خاصة بعد الاستقلال مباشرة حيث عرفت وضعية أقل ما يقال عنها أزمة متعددة الأوجه، هذا ما جعل الدولة الجزائرية تبحث عن طرق تساعدها على الخروج من هذه الازمة للدخول في تنمية اقتصادية شاملة.

فقد كانت لسياسة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أثرا كبيرا على مؤسساتها لاسيما المؤسسات الصناعية التي عرفت موجة من التغير في كل مرة، فهذا الوضع ألقى بضلاله على منظومة القيم التي تتماشى مع كل فترة، وهذا ما أثر على المسار التنموي للدولة، خاصة أن الجزائر من الدول التي تعرف مرحلة انتقال نحو اقتصاد السوق، ولهذا اتخذت المؤسسة الجزائرية أشكالا وأنماطا مختلفة من أجل تحقيق التنمية.

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الرابـع

الإجراءات العملية المتبعة في الدراسة الميدانية و تحليل البيانات.

ميدان الدراسة

1. تعريف المركز الوطني للسجل التجاري CNRC

المركز الوطني للسجل التجاري (م. و. س. ت) هو مؤسسة عمومية أنشئ سنة 1963 بالمرسوم 63 – 248 المؤرخ في 10 جويلية 1963 تحت تسمية الديوان الوطني للملكية، وأثر صدور المرسوم 73– 188 المؤرخ في 21 نوفمبر 1973 أعطى للمركز تسمية ثانية المعروف بها حتى الآن وهي تسميته بالمركز الوطني للسجل التجاري.

«...المركز الوطني للسجل التجاري هيئة إدارية مستقلة موضوعة تحت إشراف وزير التجارة (المرسوم التنفيذي رقم 90/97 المؤرخ في 17 مارس 1997)»[1].

2. التطور التاريخي للمركز الوطني للسجل التجاري

المرحلة الأولى للمركز الوطني للسجل التجاري: 1963 – 1973

لقد تمثلت مهام السجل التجاري منذ نشأته إلى غاية 1973 في:

- التكفل بضبط السجل التجاري والحرص على احترام الخاضعين له للواجبات المتعلقة بالقيد في السجل التجاري وتنظيم الكيفيات التطبيقية المتعلقة بهذه العمليات، طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

[1]. وزارة التجارة، المركز الوطني للسجل التجاري: **تعرف على المركز الوطني للسجل التجاري CNRC**. المحمدية. بدون سنة النشر، ص. 5.

- التكفل بالإشهار القانوني الإجباري، عن طريق إعداد النشرة الرسمية للإعلانات القانونية، بهدف إعلام الغير بمختلف التغييرات التي تطرأ على الحالة القانونية للتجار والقواعد التجارية، وكذا السلطات المحولة للهيئات الإدارية والتسييرية.
- مسك الدفتر العمومي للمبيعات أو لرهون حيازة القواعد التجارية وكذا دفتر رهون حيازة الأدوات ومعدات التجهيز.
- مسك الدفتر العمومي للاعتماد الايجاري المتعلق بالأصول المنقولة وبالقواعد التجارية والمؤسسات الحرفية.

المرحلة الثانية للمركز الوطني للسجل التجاري: 1979 – 1983

إثر صدور المرسومين التاليين:

المرسوم رقم 79–15 المؤرخ في 25 جانفي 1979 المتعلق بتنظيم السجل التجاري.

المرسوم رقم 79–16 المؤرخ في 25 جانفي 1979 المتعلق بإعداد تسجيل التجار.

وجد المركز الوطني للسجل التجاري نفسه موضوع تغيير جذري وعميق من دور ستاتيكي بحيث أصبح يلعب دورا ديناميكيا وحتى يستجيب والمتطلبات المنبثقة عن المهام الجديدة المخولة له في إطار النصوص التنظيمية المشار إليها أعلاه التي تتلخص فيما يلي:

* أخذ على عاتقه كافة مراحل العملية الهادفة إلى تسليم السجل التجاري.

* التكريس الميداني بالموازاة لعملية إعادة تسجيل التجار الشاملة.

* اضطر المركز الوطني للسجل التجاري إلى إعادة النظر في سياسته العامة وبصورة مدققة في تنظيمه وتسييره.

من هذه الزاوية فإن مجال تدخله المتمركز والمحدد آنذاك على مستوى مقره المتواجد بالجزائر العاصمة اتسع إلى كافة التراب الوطني عن طريق إنشاء سجل تجاري محلي على مستوى كل مقر ولاية، فلم يكن في تلك الفترة إلا على عدد ضئيل من الموظفين الغير متمرنين، كما أنه لم يحصل على مستوى الولايات إلا على مقرات مؤقتة لا تتلاءم مع مطالبه ومع ذلك تمكن المركز الوطني للسجل التجاري (م. و. س. ت) من دون ذبذبة أو تعطيل مسير المرفق العام به من القيام بمهامه، وكان يكمل إنجاز عملية القيد العامة للتجار وترتيب حصيلتها حتى انتهت المرحلة الثانية من تطوره وأخلت المجال إلى مرحلة أخرى.

المرحلة الثالثة للمركز الوطني للسجل التجاري 1983 – 1987

لكي يتم تجنب المخالفات والتجاوزات الملاحظة إثر عملية إعادة تسجيل التجار العامة المنطلقة سنة 1979 تم وضع المرسوم 83-258 المؤرخ في 16 أفريل 1983 المتعلق بالسجل وكذا النصوص التطبيقية له.

هذا المرسوم الذي سبب المرحلة التطورية الثالثة للمركز الوطني للسجل التجاري قد جاء بفكرة تزويد الإدارة بالوسائل الملائمة لأداء كل عملية رقابة وتطهير القطاع التجاري وجعل بذلك السجل التجاري أداة تدخل اقتصادي (تشخيص ومراقبة النشاطات التجارية)، وبالتالي أصبح تسليم السجل التجاري مرتبطا بالتدخل المسبق الإجباري للمتدخلين الأجانب عن المركز الوطني للسجل التجاري، البلدية، الولاية، معهد متابعة وتنسيق الاستثمار الخاص : في هذه الوضعية قام المركز الوطني للسجل التجاري بعملية ثانية

لإعادة تسجيل عامة للتجار وبالرجوع إلى فكرة كونه كان مختلطا في ذهن الناس بالوثيقة نفسها. السجل التجاري لم يتجنب الانتقادات الموجهة له عن خطأ، لنقائص أو عراقيل وجدها في الميدان.

المرحلة الرابعة: المرحلة التطورية للمركز الوطني للسجل التجاري 1987

تتلخص هذه المرحلة في إعادة توطين بمستوى المركز الوطني للسجل التجاري، لتسيير الملكية الصناعية الخاصة بالعلامات، الرسوم، النماذج، تسميات المنشأ.

هذا الاسترجاع المنطقي المنبثق عن المرسوم رقم 86-349 المؤرخ في 30 سبتمبر 1986 لاعتبارات قانونية وعملية كان دافعا إلى توسيع مجال صلاحيات المركز الوطني للسجل التجاري.

فالمركز الذي هو في الوقت الراهن مطالب لمعايشة المرحلة الخامسة من التطور حسب التسلسل الزمني.

المرحلة الخامسة: المرحلة التطورية للمركز الوطني للسجل التجاري 1990 الى 2004

هذه المرحلة الأخيرة من تطور المركز الوطني للسجل التجاري المتتالية لصدور القانون رقم 90-22 المؤرخ في 18 أوت 1990 ستعرف مداه الحقيقي بعد:

* صدور النصوص التطبيقية للقانون المذكور.

* انتهاء المركز الوطني للسجل التجاري من العملية التي انطلقت لاكتساب الوسائل والأدوات الضرورية الكفيلة بتمكينه من تسيير المهام الجديدة التي ألزم بها في إطار القانون.

المرحلة السادسة: من 2004 إلى يومنا هذا

«...وهي المرحلة المالية والتي أعاد فيها المشرع النظر بداية في تسمية القانون من القانون المتعلق

بالسجل التجاري إلى القانون المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية وكان ذلك بالقانون 08/04 المؤرخ في 14 أوت 2004، المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية المعدل والمتمم، مع أن هذا القانون لم يتضمن غير شرط واحد هو التسجيل في السجل التجاري، وما يتطلبه هذا التسجيل من شروط موضوعية وإجرائية في الأطر القانونية الأخرى المكملة لهذا القانون سواء كانت تشريعية أو تنظيمية»[1]

3. مهام المركز الوطني للسجل التجاري

تتمثل مهام المركز الوطني للسجل التجاري بموجب الأحكام القانونية السارية المفعول في:

المهام الرئيسية للمركز تتمثل في:

«... – التنظيم المتعلق بالسجل التجاري.

– النشرة الرسمية للإعلانات القانونية»[2].

ومهام أخرى تتمثل في:

– التكفل بضبط السجل التجاري والحرص على احترام الخاضعين له للواجبات المتعلقة بالقيد في السجل التجاري وتنظيم الكيفيات التطبيقية المتعلقة بهذه العمليات، طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

---

[1] . بن حميدوش نور الدين، **الإطار القانوني لممارسة الأنشطة التجارية في القانون الجزائري**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم الحقوق، 2015–2016، ص. 38.

[2] . وزارة التجارة، مرجع سبق ذكره، ص.5.

- التكفل بالإشهار القانوني الإجباري، عن طريق إعداد النشرة الرسمية للإعلانات القانونية، بهدف إعلام الغير بمختلف التغييرات التي تطرأ على الحالة القانونية للتجار والقواعد التجارية، وكذا السلطات المخولة للهيئات الإدارية والتسييرية.
- الدفتر العمومي للاعتماد الإيجاري (ليزينغ) المتعلق بالأصول المنقولة وبقواعد المسك التجارية والمؤسسات الحرفية.
- ضبط بطاقات التسمية الاجتماعية والمعارضة.
- مسك الدفاتر العمومية للبيع والرهن والحيازة للقاعدات التجارية ورهون الحيازة المحدودة – في الأدوات والمعدات الخاصة بالتجهيز.
- إنشاء ضبط واستغلال البطاقات الوطنية للمتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للتسجيل بالسجل التجاري.
- تسليم مستخرجات السجل التجاري وكذا كل الوثائق المتعلقة به كمستخرجات نسخ وشهادات الشطب أو عدم التسجيل.
- إنجاز الدراسات الإحصائية المتعلقة بالمتعاملين الاقتصاديين والأنشطة الاقتصادية.
- تسيير المعلومات التجارية.
- استلام الإعلانات القانونية.
- استلام وثائق الحسابات الاجتماعية.
- تسليم شهادات إيداع الحسابات الاجتماعية.
- إصدار في كل أسبوع النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (نشرتين من النشرة الرسمية للإعلانات باللغتين الوطنية والفرنسية المترجمة).

- إرسال ونشر النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.
- ضبط بنك المعلومات المتعلق بكل الإعلانات والحسابات الاجتماعية لمراجعتها من طرف الغير.

4. المجال البشري للدراسة

يعتبر المركز الوطني للسجل التجاري من المؤسسات الوطنية الكبيرة على مستوى القطر الوطني من خلال توزع مراكزه على 48 ولاية، ويضم 1560 عاملا على مستوى 48 ولاية حسب إحصائيات 8 جوان 2020.(لكن بعد التقسيم الإداري الجديد فقد توزعت مراكزه على 58 ولاية و65 فرع محلي للمركز الوطني للسجل التجاري).

وتتوزع اليد العاملة على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري وفروعه المحلية على القطر الوطني.

- **المكتب الرئيسي (Siege) المديرية العامة:** 384 عامل بمعدل 24.62% من إجمالي العمال.
- **52 الفروع المحلية:** 1176 عاملا بمعدل 75.38% من إجمالي العمال.

وتتوزع الفئات المهنية كالتالي:

<u>المكتب الرئيسي – المديرية العامة:</u>

- ✓ فئة الإطارات: 212 عامل.
- ✓ فئة التحكم: 45 عامل.
- ✓ فئة التنفيذ: 127 عامل.

الفروع المحلية:

- ✓ فئة الإطارات: 826 عامل.
- ✓ فئة التحكم: 87 عامل.
- ✓ فئة التنفيذ: 263 عامل.

المجموع:

1038 عامل من فئة الإطارات بمعدل 66.54% من المجموع الإجمالي.

132 عامل من فئة التحكم بمعدل 8.46% من المجموع الإجمالي.

390 عامل من فئة التنفيذ بمعدل 25 % من المجموع الإجمالي.

ففي فترة الدراسة الميدانية التي بدأت من 6 أكتوبر 2020 إلى غاية 30 جوان 2021 بلغ عدد الموظفين هناك 384 موظف موزعين على كل المصالح على مستوى المكتب الرئيسي للمديرية العامة بالمحمدية ببرج الكيفان، وحسب ملاحظتي خلال فترة الدراسة الميدانية انعدام الاستقالة لكن هناك حركية في التوظيف.

5. المجال الزمني للدراسة

لقد تعرضت هذه الدراسة إلى عدة انقطاعات ويرجع ذلك إلى وضعية المؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، وإلى الظروف الصحية الاستثنائية في تلك الفترة بسبب انتشار فيروس كورونا كوفيد 19، غير أنه يمكن القول أن الدراسة الميدانية بالمركز الوطني للسجل التجاري قد بدأت يوم الثلاثاء 6 أكتوبر 2020 إلى غاية 30 جوان 2021، فكان التردد على المركز الوطني للسجل التجاري يوم واحد في

الأسبوع بحكم أنني عاملة في مؤسسة خاصة وأيضا عدم استقبال المركز الوطني للسجل التجاري للطلبة المتربصين طيلة أيام الأسبوع بل يوم واحد فقط ، ضف إلى هذا الإجراءات الوقائية المتخذة خلال هذه الفترة بسبب انتشار فيروس الكورونا.

قمنا بتوزيع الاستمارة على جميع عمال المديرية العامة من جانفي 2021 إلى شهر جوان 2021، حيث واجهنا صعوبات كثيرة من أجل استرجاعها، وجمعنا المراجع المتعلقة بتاريخ المركز الوطني للسجل التجاري ومحاولة الاندماج مع أفراد العينة من خلال ملاحظة ضروب سلوكهم وطرق عملهم، وهذه الزيارات ساعدتنا على معرفة واقع سير المركز الوطني للسجل التجاري ومختلف تفاعلات أجزائه.

6. عينة الدراسة الميدانية وكيفية اختيارها

إن اختيار العينة هو أحد الخطوات المهمة في البحث، وطريقة اختيارها تكون تبعا لأساليب معينة، ويعتمد اختيار العينة على هدف البحث، فطريقة اختيارها تعتبر كجانب مهم في نجاح البحث وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

وبمأن موضوع دراستنا هو الكشف عن اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي من خلال التسيير العقلاني للموارد البشرية في المؤسسة، فقد اعتمدنا على المسح الاجتماعي الشامل، حيث يتطابق جميع أفراد مجتمع الدراسة مع أفراد العينة، فالمسح الاجتماعي الشامل يشمل كافة أفراد المجتمع الاحصائي للدراسة، فقد عرفه هويتنيWhitney: « بأنه محاولة منسقة لتحليل وتفسير وتقرير الحالة القائمة لجماعة أو بيئة ما أو لنظام اجتماعي وهو يتصل بالحاضر ولا يهتم بالماضي، ويهدف إلى جمع بيانات يمكن تصنيفها

وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة بها في أغراض عملية تتعلق بالمستقبل»[1]، فقد قمنا بتوزيع الاستمارة على جميع الفئات الاجتماعية المهنية المتواجدة داخل المؤسسة وذلك حسب الهدف المراد الوصول إليه وفقا للإشكالية والفرضيات المقترحة.

فوزعنا 384 استمارة على 384 عامل يمارسون مهامهم داخل المركز الوطني للسجل التجاري بالمحمدية، وفي الأخير استرجعنا 200 استمارة بصعوبة كبيرة، فبالرغم من تلقينا الكثير الوعود من أجل إعادة استرجاعها من قبل الأغلبية لكن للأسف لم يرجعوها لنا، وبحكم ضيق الوقت وقصر مدة التربص فقد اكتفينا بما استرجعنا، وتمثلت في 200 استمارة.

7. التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بظاهرة ما، وهي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأهدافها.

وحسب دراستنا فهي تفرض علينا الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية الضرورية من أجل التأكد من صحة الفروض كما تساهم إلى حد ما في نجاح الدراسة وتسمح للباحث بالاحتكاك بأفكار وذهنيات المبحوثين.

ومن أهم التقنيات التي اعتمدنا عليها في دراسة موضوع بحثنا:

- **<u>الملاحظة:</u>** هي قيام الباحث بالانتباه والتدقيق تجاه ظاهرة اجتماعية معينة من أجل القيام بجمع معلومات لتشخيص السلوك، فالملاحظة: « تسمح ... بجمع البيانات من الميدان من أجل منح

[1] . عبد الجواد أحمد رأفت، مرجع سبق ذكره، ص.37-38.

الباحث مسالك وسبل التفكير المساعد على ضبط مشكلة البحث وتدقيقها»[1]. إن الملاحظة «...تسعى الى معرفة الواقع أو بالأحرى تغييره، لهذا فهي منشغلة دائما بضرورة التحقق واختبار ما تتصوره على محك الواقع .... ».[2]

فقد استعملنا الملاحظة في إطار مباشر من خلال ملاحظة طبيعة سلوك العمال العفوي بتعمق، حيث كنت أقوم بتسجيل الملاحظات من أجل تجنب الوقوع في الخطأ الذي يمكن أن يكون أثناء التحليل.

كما كنت أتشارك وأتفاعل مع العمال، وما ساعدني على هذا التشارك والتفاعل هو خبرتي الميدانية في تسيير الموارد البشرية، فقد كنت أستوعب جميع نقاشات العمال حول الإطار المهني، وبالخصوص إدارة الموارد البشرية وهذا ما ساعدني في دراستي.

- **المقابلة:** فمن خلالها حاولنا اختبار بعض الأسئلة من خلال دراستنا الاستطلاعية، لكي نتأكد أنها تخدم موضوع بحثنا وذلك في الشهور الأولى من خلال زياراتنا الاستطلاعية، فالمقابلة: «عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث»[3].
- **الاستمارة:** تسمح الاستمارة بجمع أكبر عدد ممكن من المعطيات حول الظاهرة المدروسة في أقصر مدة، فهي الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث والمبحوث، فهي تحتوي على مجموعة

---

[1] . سبعون سعيد: **الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**. الطبعة الثانية. الجزائر: دار القصبة للنشر. 2013، ص. 83.

[2] . أنجرس موريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**. ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سبعون سعيد، الطبعة الثانية منقحة. الجزائر: دار القصبة للنشر. 2004-2006، ص.32

[3] . سبعون سعيد، مرجع سبق ذكره، ص .173.

من الأسئلة، وتقنية الاستمارة هي المناسبة لموضوعنا لكوننا لجأنا الى المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

فالاستمارة « تعتبر... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية»[1].

ولهذا عمدنا إلى تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور ويتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة وهي[2]:

- ✓ **المحور الأول:** ويمثل البيانات الشخصية ونقصد به المحددات الاجتماعية لأفراد العينة وهو يتكون من ثمانية أسئلة، فهذه المحددات هي عوامل تفسيرية للظاهرة محل الدراسة.
- ✓ **المحور الثاني:** فهو يمثل أسئلة حول تمسك العامل بالأطر غير الرسمية لتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة ومقاومة أي شكل من أشكال التغيير التنظيمي.
- ✓ **المحور الثالث:** فهو يمثل أسئلة حول اتخاذ المورد البشري موقفا اتجاه تسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وأدرجنا في الاستمارة 75 سؤالا من بينها أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وأخرى إختيارية حاولنا من خلالها التعمق أكثر في الموضوع ومحاولة إيجاد تفسيرات لما تم صياغته في الفرضيات.

وبالتالي قمنا بتوزيع 384 استمارة واسترجعنا منها 200 استمارة بصعوبة كبيرة.

---

[1] . نفس المرجع، ص.155.

[2] . أنظر الملحق رقم 01.

8. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

9. 1. تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم 6، توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	89	%44.5
أنثى	111	%55.5
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 55.5 % من أفراد العينة يمثلون جنس الإناث، مقابل 44.5% من أفراد العينة يمثلون جنس الذكور.

ونفسر هذا الاختلاف بين النسب إلى نوع طبيعة نشاط المركز، فنشاط المركز الوطني للسجل التجاري هو نشاط خدماتي وإداري، مهمته الرئيسية تسليم مستخرج السجل التجاري، وإعطاء صفة التاجر، فحسب نص المادة 02 و03 من النصوص القانونية من الفصل الأول المتعلق بالتسمية – المقر – الهدف: «... يعد المركز مؤسسة إدارية مستقلة مكلفة خصوصا بتسليم السجل التجاري وتسييره ... يعد المركز تاجرا في علاقاته مع الغير، كما أنه يخضع للقوانين والتنظيمات السارية ...»[1].

إن المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة إدارية تؤدي مهمة المرفق العمومي تتميز بالاستقلالية المالية، لا يحتاج نشاطه إلى قوة وطاقة وجهد يدوي، وإنما إلى نشاط ذهني، عكس المؤسسات الصناعية التي تختص في الإنتاج أو السيارات أو المصانع..، إلخ، حيث تعتمد في نشاطها على القوة والطاقة التي

[1] . المركز الوطني للسجل التجاري: **النصوص المتعلقة بالسجل التجاري والاعلانات القانونية "استيفاء إلى آخر ديسمبر 2016"**. برج الكيفان: مطبعة المركز الوطني للسجل التجاري. ديسمبر 2016، ص.46.

تستقطب أصحاب المهن وهم من جنس الرجال مثل الميكانيكي أو الكهربائي أو لحام أو منشط الآلة أو الخراط ... إلخ.

وارتفاع جنس الإناث في المركز الوطني للسجل التجاري بصفة خاصة مقارنة بجنس الذكور دليل على تواجد المرأة في السنوات الأخيرة على مستوى المؤسسات الإدارية والخدماتية والاقتصادية، وهذا يرجع إلى التغير في أشكال وعي وتمثلات الأسرة الجزائرية وأيضا الرجل الجزائري بصفة خاصة ونقصد بالرجل الجزائري الأب، الابن، الأخ، الزوج، الذي أصبح في السنوات الأخيرة يسمح للمرأة بالعمل والتعلم والسبب يرجع الى تغير الأوضاع الاقتصادية والثقافية، مثل رغبة المرأة في مساعدة الرجل لتلبية الحاجيات المنزلية بسبب غلاء المعيشة وهذا واحد من الأسباب التي جعلت المرأة تقبل على العمل بقوة، «... ولعل التحديد الدقيق لأدوار النساء والرجال في هذا العصر بدأ يتلاشى شيئا فشيئا، ولم يبق التمايز حادا في المجتمعات المتقدمة، إذ يتم حاليا اختراق وتجاوز تدريجي لتقسيم العمل بين الجنسين المتمثل في ثنائية الأدوار الإنتاجية / الأدوار الإنجابية، وبدأت النساء تدخلن في مجالات العمل التي كانت حكرا على الرجال،

وبالمقابل بدأ الرجال يتقبلون تحمل المسؤوليات أكبر تدخل في نطاق المهام المنزلية»[1].

وخروج المرأة للعمل لم يأت عبثا، فهو استجابة للتغيرات الاجتماعية الحاصلة في أي مجتمع، لأن المرأة عبر التاريخ اعتبرت تابعة للرجل وتحت حمايته، فدور المرأة في الماضي انحصر في إطار ضيق تجسد

[1] . خنونة مسعودة، « **مقاربة سوسيولوجية لمحددات دور المرأة** »، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد أ، العدد 31 جوان 2009، ص188.

في وظيفتها التربوية والبيولوجية، وأن الكثير من المجتمعات تنظر إليها خاصة بعد زواجها أنها غير قادرة على العمل لانشغالها بأمور بيتها، أما في زمننا المعاصر ونتيجة للتطورات اكتسب عملها طابعا رسميا.

فالتغييرات الاقتصادية والثقافية والسياسية كانت دافعا أوليا لخروج المرأة للعمل مما أدى إلى نمو اقتصادي واجتماعي كان له تأثيرا إيجابيا في معدلات تواجد المرأة في سوق العمل، فدافع خروج المرأة لأن هناك العديد من العائلات الجزائرية ذات دخل متوسط أو ضعيف لكن لا نربط خروجها لسوق العمل فقط بالجانب المالي والمادي، بل هو أيضا تغير على مستوى ذهنية المرأة من خلال سيادة فكرة تأمين وضمان المستقبل (تغير تفكير المرأة نحو الرجل أنه مصباح علاء الدين يحقق لها جميع أمنياتها وأحلامها)، وتحقيق الكماليات وزيادة الرفاهية، فهي تسعى دوما لتحقيق ذاتها من خلال العمل.

فالمرأة أصبحت تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستقلالية الذاتية وإثبات ذاتها على جميع المستويات الاجتماعية.

جدول رقم 7، توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
[29 – 20]	23	%11.5
[39 – 30]	93	%46.5
[49 – 40]	67	%33.5
[59 – 50]	17	%8.5
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 46.5 % من أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة السن [30-39 سنة]، مقابل 33.5 % الذين ينتمون الى فئة السن [40-49 سنة]، مقابل 11.5 % الذين ينتمون إلى فئة السن [20-29 سنة]، أما أفراد العينة الذين سنهم [50-59] يمثلون 8.5 % من أفراد العينة.

فحسب الجدول المبين أعلاه هناك تفاوت بين الفئات العمرية في المركز الوطني للسجل التجاري، حيث نلاحظ أن نسبة كبار السن مرتفعة نوعا ما، والتي تمثل نسبة 8.5% من مجموع أفراد العينة، إلا أن هذه النسبة معتبرة مقارنة بنسبة الشباب والكهولة في المركز الوطني للسجل التجاري.

فحسب بداوي محمد فأنه من طبيعة الإنسان: «... يطرأ عليه عدة تغيرات فسيولوجية في الغالب تحدد دخوله إلى فئة عمرية معينة وينتقل من مرحلة الطفولة إلى الشباب إلى الكهولة فالشيخوخة، وفي أي مرحلة يشارك باقي الأجيال السالفة أو الخالفة في زمن واحد ومجتمع واحد، وهذه التصنيفات تمتاز كل واحد عن أخرى، وهذا التقطيع يكشف مميزات سوسيو اقتصادية، الأغلبية: أقل من 18 سنة لهم الوقت ولكن لا يربحون أموالا بعد، وفي سن 40 سنة يربحون أموالا لكن ليس لهم وقت، أكثر من 65 سنة لهم وقت جديد وأموال مكدسة»[1].

فالمركز الوطني للسجل التجاري يعمل على توظيف الشباب فهم يمثلون الأغلبية الساحقة من مجموع الموظفين في المركز ونحصرهم في فئتين عمريتين الأولى [30- 39 سنة] التي قدرت بنسبة 46.5% وهذا دليل على أن المركز الوطني للسجل التجاري يرغب في الاعتماد على ذهنيات وأفكار جديدة ومتفتحة من خلال استقطاب وتوظيف جامعيين مكتسبين للخبرة المهنية، والثانية [20-29 سنة] التي

[1] . بداوي محمد، **سوسيولوجيا المتقاعد في الجزائر دراسة ميدانية بمنطقة الحنايا تلمسان**، رسالة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، 2008-2009، ص.18.

قدرت بنسبة 11.5% وهذا دليل توظيف المركز الوطني للسجل التجاري للمتخرجين حديثا من الجامعات.

ولا نغفل عن الفئة العمرية [40–49 سنة] التي تمثل 33.5% من مجموع أفراد العينة وهي الفئة العمرية التي تجمع بين الفئة السالفة والقادمة، ففي الغالب تمثل فئة الإطارات بكل أنواعها وتمثل الفئة التي لها أقدمية في المركز والفئة التي تحمل خبرة مهنية وميدانية لا يمكن الاستغناء عنها.

جدول رقم 8، توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	60	%30
متزوج	135	%67.5
مطلق	03	%1.5
أرمل	02	%1
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 67.5 % من أفراد العينة هم من المتزوجين، مقابل 30 % من أفراد العينة الذين هم من العزاب، ومقابل 1.5 % من أفراد العينة من المطلقين، مقابل 1 % من أفراد العينة من الأرامل.

فحسب الجدول المبين أعلاه، فإن أكبر نسبة هي نسبة المتزوجين وتقدر ب 67.5 %، وهذا دليل على الاستقرار الأسري للعامل، فالزواج هو حالة جد مثمنة اجتماعيا في المجتمع الجزائري فهو يكتسي أهمية بالغة في أنماط تمثلات الفرد الجزائري ويعبر عن نوع من النجاح الاجتماعي للفرد.

فتحقيق الاستقرار الأسري للعامل يجعله مرتبط بمسؤوليات الأسرة أي أنه يقوم بإعالة عائلته (إعالة أفراد

عائلته)، فحسب قول **رسول الله صلى الله عليه وسلم: « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»**، وهذا ما يدفعه لبذل مجهود من أجل الحفاظ على منصبه وتطوير مساره المهني من أجل الحصول على الترقية التي يتبعها زيادة في الأجر والحوافز والعلاوات من أجل تلبية حاجيات أفراد أسرته.

أما بالنسبة لفئة العزاب التي تقدر بنسبة 30 % فأغلبهم من فئة الشباب حديثي التخرج من الجامعات يسعون إلى التعلم وإكتساب الخبرة من أجل تطوير مستقبلهم المهني للظفر بأرقى المناصب، كما أن هذه الفئة لم تحقق بعد الاستقرار الاجتماعي الذي يليه الاستقرار الأسري، لأن سن الزواج ارتفع في الجزائر نظرا الى كون الظروف الوجودية لا تسمح لهم بالإقدام على الزواج.

جدول رقم 9، توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	2	%1
متوسط	11	%5.5
ثانوي	48	%24
جامعي	139	%69.5
المجموع	**200**	**%100**

يوضح الجدول المبين أعلاه أن 69.5 % من أفراد العينة متحصلين على مستوى جامعي، مقابل 24% من أفراد العينة متحصلين على مستوى ثانوي، مقابل 5.5 % من أفراد العينة متحصلين على مستوى متوسط، مقابل 1% من أفراد العينة متحصلين على مستوى ابتدائي.

إن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر، مهندسين، دراسات تطبيقية المحاماة ... إلخ)، ونفسر هذا الارتفاع في المركز الوطني للسجل التجاري الذي يعتبر من أهم المؤسسات الوطنية والمعروفة على المستوى الوطني وهذا يرجع لهوية المؤسسة وسمعتها، وعلى وجود علاقة تفاعلية

دائمة ومستديمة بين الجامعة وسوق العمل وسوق الشغل على حد سواء لأنه كانت هناك ديمقراطية تعليم استفاد منها عدد كبير من أفراد المجتمع الجزائري، أي أن المركز الوطني للسجل التجاري يسعى لاستقطاب الجامعيين كأكثر فئة مرغوب فيها لأن هذه الفئة تصنف في السلم الهرمي من فئة الإطارات (إطار مسير – إطار سام – إطار) التي يمكنها اصدار قرارات تخدم مصلحة المركز.

فارتفاع نسبة الجامعيين ارتفاع منطقي نظرا إلى طبيعة وظيفة المركز الوطني للسجل التجاري والتي تتطلب التحكم في النصوص القانونية أساسا، أما بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى الثانوي هم العمال الذين يتحكمون في مناصب تتطلب كحد أدنى القدرة على التحكم في التخصص، القراءة والكتابة، التحكم في الحاسوب والانترنت، الحساب ... إلخ، أي أنهم يطبقون التعليمات الواردة إليهم من قبل مسؤولهم المباشر ونقصد بهم فئة عمال التحكم.

أما أفراد العينة المتحصلين على مستوى المتوسط فهم من فئة العمال الذين لهم أقدمية أي من القدامى (نظرا إلى عمر المؤسسة الطويل) فقد تم توظيفهم في مرحلة سابقة بسبب ندرة اليد العاملة المؤهلة، فمعظم مهامهم تحتاج إلى المهارة تقنية أو مهنية فقط.

جدول رقم 10، توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية.

الفئة المهنية الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار سام	14	%7
إطار	133	%66.5
عون التحكم	21	%10.5
عون التنفيذ	32	%16
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 66.5 % من أفراد العينة يمثلون فئة الإطارات، مقابل 16% من أفراد العينة يمثلون فئة أعوان التنفيذ، مقابل 10.5 % من أفراد العينة الذين يمثلون أعوان التحكم، مقابل 7**%** من أفراد العينة يمثلون فئة الإطارات السامية.

يعرف العامل بـ : «... كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء اقتصادية أو اجتماعية أو صناعية أو تجارية أو زراعية ويقسم العمال إلى ثلاث مجموعات:

1 – هناك العمال المهرة: الذين لديهم الخبرة العلمية والعملية والمهارات الفنية والتقنية وهم يتولون الأعمال الدقيقة التي تحتاج إلى قدر كبير من المهارة، إلى جانب المعلومات الفنية التي يتطلبها تفهمهم للآلات والأجهزة التي يستخدمونها.

2 – هناك عمال مختصون: أي كل عامل متخصص في مجال معين لا يتطلب خبرة مهنية وإنما يتطلب نوعا من التكيف والدراسة.

3 – وهناك عمال بسطاء: أو عمال عاديين فهم الذين لا تتطلب أعمالهم مستوى عال من المهارة ولا تحتاج إلى تدريب خاص»[1].

فحسب الجدول المبين أعلاه فأغلب أفراد العينة هم من الفئة المهنية الاجتماعية المتمثلة في فئة الإطارات التي تمثل العمال المهرة، فحسب الجيلالي اليابس: «... كل من يتقاضى أجرا مطابقا لدرجة 14 أكثر

[1] . خرموش رمزي، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2013–2014، ص.25.

من سلم القانون العام للعمل، وكذلك من كان له مستوى تقني سامي وأكثر مهما كان المنصب الذي يحتله»[1].

ففئة الإطارات والاطارات السامية هم من حاملي الشهادات الجامعية والتطبيقية والمهندسين وحملة الليسانس سواء في الجانب التسييري والإداري أو الجانب المالي والمحاسبي أو التقني ... إلخ، وهذا مرتبط بطبيعة نشاط المركز الذي يتطلب مناصب وظيفية سامية.

JEUS Jean Paul 1999 يعرف الإطارات : « ... يمكن القول إن مفهوم الإطارات يشير إلى فئة مهنية ذات مستوى تعليمي عال تندرج مهامهم ضمن التسيير وأحيانا في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية للمؤسسات التي يعملون بها ويمكن أن نميز ضمنها أربع فئات :

1 **– إطارات مبتدئة Les Cadres débutants**: تشير إلى الإطارات التنفيذية بالإضافة إلى الحاملين لشهادات التعليم العالي وتحدد أعمارهم بأقل من 30 سنة.

2 – الإطارات المتوسطة Les Cadres Confirmés ou moyens: هي الفئات التي اكتسبت خبرة وأقدمية مقارنة بسابقتها قبل انضمامها إلى هذه الفئة.

3 – الإطارات العليا (Les Cadres Supérieures): هم الإطارات الذين مارسوا مسؤولية قيادية مهمة.

---

[1] . شرفة لياس، تريكي حسان، « **الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات بحث ميداني في مؤسسة سوناطراك للمحروقات بولاية سكيكدة بالشرق الجزائري**»، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة المسيلة، العدد 31، ديسمبر 2017، ص.208.

4 – الإطارات المسيرة (Les Cadres Dirigeants): يتعلق الأمر برؤساء المؤسسة»[1].

أما الفئة الاجتماعية المهنية المتمثلة في فئة أعوان التنفيذ هم الذين يمارسون المهام البسيطة والتعليمات الواردة وتتطلب مستوى تعليمي محدود (كحد أدنى القراءة والكتابة)، وكفاءة محدودة.

أما فئة أعوان التحكم تتطلب مستوى تعليمي، ثانوي ومهني أو جامعي ولا تتطلب خبرة مهنية كبيرة وإنما تحتاج الى التكيف.

جدول رقم 11، توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
[1 – 4 سنوات]	16	%8
[5– 9 سنوات]	81	%40.5
[10–14 سنة]	55	%27.5
[15– 19 سنة]	31	%15.5
[20–24 سنة]	15	%7.5
[25 –29 سنة]	1	%0.5
[30 سنة فما فوق]	1	%0.5
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري، أن أغلب المبحوثين صرحوا أن أقدميتهم ما بين [5 – 9 سنوات] تقدر بنسبة 40.5%، مقابل 27.5 % من أفراد العينة الذين أقدميتهم [10 – 14 سنة]، و مقابل 15.5 % من المبحوثين الذين أقدميتهم [15 – 19 سنة]، أما 8 % تمثل أفراد العينة الذين أقدميتهم [1 – 4 سنوات]،

[1] . شرفة لياس، تريكي حسان، مرجع سبق ذكره، ص.208.

و7.5% تمثل أفراد العينة الذين أقدميتهم [20– 24 سنة]، وفي الأخير 0.5 % تمثل نسبة أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة] و [30 سنة فما فوق].

نلاحظ أن المركز الوطني للسجل التجاري تميز بعدم وجود دوران كبير للعمال من خلال أقدمية العمال [1– 4 سنوات] التي تقدر بـ 8%، وهذا دليل على أن عملية التوظيف كانت حسب توافر المناصب الشاغرة وسبب الشغور يرجع إلى الترقية الوظيفية، التقاعد، الوفاة، نمو المنظمة، الاستقالة.

أما بالنسبة للعمال الذين أقدميتهم [5–9 سنوات] تقدر نسبتهم بـ 40.5 % والعمال الذين أقدميتهم [10–14 سنة] تقدر نسبتهم بـ 27.5 % أما العمال الذين أقدميتهم [15–19 سنة] تقدر نسبتهم بـ15.5% ، ويرجع إلى إرادة الاستقرار لدى العمال بالمركز الوطني للسجل التجاري، أي عدم وجود دوران كبير للعمال، كون أن أغلبيتهم من الفئة المتزوجة حيث يصبح هنا الحصول على الأجر ضرورة قصوى لسد الحاجيات العائلية، بالإضافة إلى الوعي بمحدودية سوق العمل في الوقت الحالي وانحساره بسبب الأزمة المالية والاقتصادية التي تعرفها الجزائر منذ عدة سنوات خاصة خلال السنوات الأخيرة.

جدول رقم 12، توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرار	المجموع
حضري	183	%91.5
شبه حضري	17	%8.5
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 91.5% من أفراد العينة الذين يقيمون في المناطق الحضرية، مقابل 8.5% من أفراد العينة الذين يقيمون في المناطق شبه حضرية.

إن الرجوع إلى طبيعة المجتمع الجزائري في السابق هو مجتمع: «ذا طابع ريفي حيث 90 % من السكان قبل 1830 كانوا ينتظمون في قبائل ويعيشون في الريف بالرغم من وجود دائم لتجمعات سكنية مدنية، وقد كان أغلب سكان الجزائر ريفيين غداة الاستقلال لتتسارع بعد ذلك وتيرة حركة السكان من الأرياف إلى المدن ...»[1].

فتمركز العمال في المناطق الحضرية بنسبة 91.5 % التي نقصد بها المدينة: «... التي تخضع لضوابط النظم الاجتماعية والاقتصادية، ومستمدة من المعايير والقوانين التي تحكم الأنساق الاجتماعية والتي تشكل التنظيم الحضري العام ...»[2]، «... والتي ارتبطت بدورها كما وكيفا بأنماط التنظيم الاجتماعي الحضري الذي يختلف تماما عن أساليب التنظيم الاجتماعي الريفي ...»[3]، فيسهل عليهم التنقل إلى مكان عملهم بسهولة وهذا لتوفر وسائل النقل لأن المناطق الحضرية أصبحت هي النمط السكني المهيمن منذ أكثر من ثلاثة عقود خاصة مع الأحياء السكنية الجديدة وأن المدينة توفر المرافق العمومية أكثر، فماكس فيبر: «عالج نمط المدينة في ضوء دراسته للنموذج المثالي الذي سماه **المجتمع الحضري الكامل** وتميز هذا النموذج بالسيطرة الواضحة للعلاقات التجارية والاستقلال الذاتي (الحضر، السوق، المحكمة ... إلخ) تطوير علاقات وتنظيمات اجتماعية[4]».

---

[1]. تريكي حسان، «**ظاهرة النمو الحضري في الجزائر دراسة سوسيولوجية تحليلية**»، *مجلة آفاق علمية*، جامعة تمنراست، مجلد 10، العدد 1، قسم علم الاجتماع،2018، ص.127.

[2]. هادفي سمية، «**سوسيولوجيا المدينة وأنماط التنظيم الاجتماعي الحضري**»، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد17، ديسمبر 2014، ص.174-175.

[3]. نفس المرجع، ص.173.

[4] . نفس المرجع، ص. 174

إن مكان الإقامة له دور كبير في التأثير على أداء العامل فالعامل الذي يقيم قريبا من مكان عمله تجده مرتاحا عكس الذي يقيم بعيدا عن مكان عمله.

جدول رقم 13، توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل.

عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية %
عقد عمل محدد المدة CDD	32	% 16
عقد غير محدد المدة CDI	168	% 84
المجموع	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 84 % من أفراد العينة المتعاقدين بعقد غير محدد المدة مقابل 16% من أفراد العينة المتعاقدين بعقد محدد المدة.

فبالنسبة للعمال الذين يشتغلون بعقد غير محدد المدة فتنص المادة 11 من قانون علاقات العمل على أنه: « يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة، إلا إذا نص على غير ذلك كتابة وفي حالة انعدام عقد مكتوب يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة»[1]، هم العمال الذين يتميزون بالاستقرار المهني أي أنهم لا يواجهون أي تخوف نحو البطالة إلا في حالات قليلة تكون مصحوبة بتسريح العمال مرافق لتعويضات مادية ويكون لأسباب اقتصادية في الغالب، أو ارتكابهم لأخطاء مهنية من الدرجة الثالثة، وسيادة العقد الغير محدد المدة في المركز الوطني للسجل التجاري دليل على طبيعة المناصب وطبيعة الوظيفة التي تتطلب تثمين المنصب نظرا إلى الأهمية التي يكتسبها المركز في حركية النشاط الاقتصادي الوطني، فهي مناصب تدعو الى الاستقرار الوظيفي أكثر.

[1] . أمال سرباح، **عقد العمل المحدد المدة في المؤسسة الوطنية العمومية**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، 2005-2006، ص.13.

أما العمال الذين يشتغلون بعقد محدد المدة الذي يعرفه هاشم رفعت على أنه : « أي عقد كتابي أو شفهي صريح أو ضمني، يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة، أو للقيام بأي عمل مقابل أجر نقدي، أو ماله قيمة نقدية»[1]، هم العمال الذين تجدهم دوما متخوفين من فقدان مناصبهم خوفا من البطالة وصعوبة إيجاد عمل آخر خاصة إذا كان العامل المؤقت متزوج ورب أسرة لأنه سيواجه مشاكل ضغوطات، ضف إلى هذا أغلب المؤسسات التي تقوم بتسريح العمال تبدأ بتسريح العمال المؤقتين بدون تعويضات أي أنه يفتقد لامتيازات العامل الدائم، ضف إلى التخوف من تغيير القوانين والأنظمة من قبل المؤسسة المستخدمة.

[1] . نفس المرجع، ص.14.

8 .2. تحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم 14، علم العمال بوجود اتفاقية جماعية في المركز الوطني للسجل التجاري وعلاقته بنوع عقد العمل.

نوع عقد العمل / الاتفاقية الجماعية	عقد عمل محدد المدة CDD		عقد عمل غير محدد المدة CDI		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	28	%87.5	157	%93.45	185	%92.5
لا	4	%12.5	11	%6.55	15	%7.5
المجموع	**32**	**%100**	**168**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 93.45 % من أفراد العينة الذين يشتغلون بعقد غير محدد المدةCDI يصرحون بوجود اتفاقية جماعية Convention collective في المركز الوطني للسجل التجاري، مقابل 87.5 % من أفراد العينة الذين يشتغلون بعقد عمل محدد المدةCDD يصرحون بوجود اتفاقية جماعية.

الإتفاقية الجماعية هي إتفاقية مكتوبة وموقعة بين طرفين متعاقدين الأول يمثل العمال "ممثلي النقابات العمالية"، والطرف الثاني يتمثل في صاحب العمل، وذلك من أجل التفاوض حول شروط وظروف العمل وتحديدها بصورة جماعية بهدف رفع الظلم والتعسف الذي يمارسه أصحاب العمل على العمال وذلك بتنظيم الشروط والظروف المناسبة لجميع العمال الذين يخضعون لها.

ويعرف MICHEL Despax الاتفاقية الجماعية بأنها: « اتفاق يحرر كتابه ويودع في ضبط محكمة العمل، يتضمن الأحكام المقررة في القانون، المتعلقة بكيفيات مراجعتها وإشهارها وتحديدها وما يتعلق

بتسوية منازعات العمل الجماعية، ويبرم بين نقابة عمالية وصاحب عمل أو تجمع لأصحاب العمل، بهدف تنظيم شروط العمل الجماعية والمهنية»[1]

إن إطلاع العمال على الاتفاقية الجماعية بنسبة 93.45% من الذين يحملون عقود عمل غير محددة وهذا دليل على وعي العمال بضرورة معرفة حقوقهم داخل المؤسسة، فالمشرع الجزائري يعتبر الاتفاقيات الجماعية ثمرة التفاوض الجماعي، وعرفها بمقتضى المادة 114 من قانون علاقات العمل رقم 90-11 بأنها: « اتفاق مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل، فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية والاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصرا معينا أو عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة أو عدة فئات اجتماعية أو مهنية ويمكن أن يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية»[2].

وتنص المادة 117 من قانون علاقات العمل الجزائري على أن: «تبرم الاتفاقية الجماعية لمدة محددة أو غير محددة»[3].

فالاتفاقيات الجماعية تبرم بين منظمة نقابية وبين صاحب العمل، فتمثيل العمال في هذه الاتفاقية عن طريق النقابة، أما المستخدم يكفي أن يقوم صاحب عمل واحد بإبرام اتفاقية جماعية مع النقابة العمالية، فحسب الجدول المبين أعلاه أن نسبة العمال الذين صرحوا بوجود اتفاقية جماعية بنسبة مرتفعة سواء بالنسبة للمشتغلين بعقد محدد المدة وغير محدد المدة مقارنة بنسبة العمال الذين صرحوا بعدم وجود

---

[1] . Despax Michel : **traité de droit du travail convention collectives**.Paris:Dalloz.1996, p.10.

[2]. غالي كحلة، «**مراجعة ونقص الاتفاقيات الجماعية للعمل (دراسة مقارنة)**»، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 4، ديسمبر 2019، ص.219.

[3] . نفس المرجع، ص.219.

اتفاقية جماعية، فهناك علاقة بين نوع عقد العمل والعلم بوجود اتفاقيات جماعية فأصحاب العقود المحددة المدة يسعون للبحث عن القوانين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم خاصة الجدد.

وهذا دليل على وعي العمال بأهمية الاتفاقية الجماعية في المؤسسة لأنها تكفل حقوق ومزايا وظروف أفضل للعمال، وضرورة معرفة حقوقهم داخل المؤسسة لأن محتوى موضوع الاتفاقيات الجماعية تنظيم العمل وتحسين ظروفه فهي تختلف عن عقد العمل الذي يحدد حقوق العامل وصاحب العمل على حد سواء.

فالاتفاقيات الجماعية تهتم بظروف العمل، بالضمانات الاجتماعية للعامل، الأجور والتعويضات تحديد ساعات العمل والعطل، الترقيات ... إلخ، وغيرها التي تؤمن راحة العمال واستقرارهم وأمنهم وصحتهم.

فنوع عقد العمل ينمي الوعي لدى العامل خاصة العقد الغير محدد المدة بالرغم من أنه يضمن الاستقرار للعامل إلا أنه يجعله ساعيا وجاهدا لتطلع على جميع النصوص القانونية التي تضمن له معرفة حقوقه وواجباته على مستوى التنظيم خاصة الاتفاقيات الجماعية التي تعتبر اتفاق مدون كما قلنا في السابق، ف 93.45% يحملون عقود غير محددة صرحوا بوجود اتفاقية جماعية وهذا دليل على علمهم بوجود اتفاقية جماعية، وأنهم على وعي، وتطلعهم على الاتفاقية الجماعية لأن المركز الوطني قام بتثمين مناصبهم من خلال عقود غير محددة المدة وهذا ما حفزهم على التطلع لمعرفة حقوقهم وواجباتهم خاصة في حالة مواجهة مشاكل وعوائق تنظيمية غير متوقعة.

جدول رقم 15، إطلاع أفراد العينة على الاتفاقية الجماعية وعلاقته بنوع عقد العمل.

نوع العقد / الاطلاع على الاتفاقية الجماعية	عقد عمل محدد المدة CDD		عقد عمل غير محدد المدة CDI		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	23	%71.88	128	%76.19	151	%75.5
لا	9	%28.13	40	%23.81	49	%24.5
المجموع	**32**	**%100**	**168**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 76.19% من أفراد العينة الذين يشتغلون بعقد غير محدد المدة اطلعوا على مبادئ الاتفاقية الجماعية، مقابل 71.88 % من أفراد العينة يشتغلون بعقد عمل محدد المدة صرحوا باطلاعهم على مبادئ الاتفاقية الجماعية.

كما ذكرنا في الجدول السابق (جدول رقم 14) فإن موضوع الاتفاقية الجماعية يتضمن شروط العمل وتنظيم العمل وتحسين ظروفه فهي تختلف عن عقد العمل الذي يحدد حقوق العامل وصاحب العمل على حد سواء.

فأغلب العمال الذين يطلعون على مبادئ الاتفاقية الجماعية هم العمال الذين يرغبون في معرفة حقوقهم وواجباتهم خاصة عند الوقوع في مشكلة لكي يتمكنوا من حلها ومواجهتها (حسب قول بعض العمال: على الأقل إن لم يكن هناك حل في القانون الداخلي ربما يكون في الاتفاقية الجماعية)، ضف إلى هذا أن منهم من هو متشبع بثقافة العمل التي تعتبر الوسيلة الوحيدة للارتقاء في المؤسسة والعمل على حد سواء، فالعامل الذي يسعى إلى التطلع ومعرفة مبادئ الوثائق الرسمية لمؤسسته، هو العامل الذي يعطي أهمية لعمله وعلى وعي بما يحيط به من واجبات وحقوق لكي يتجنب الصراع.

إن إطلاع العامل على مبادئ الاتفاقية الجماعية التي تعتبر من عناصر الثقافة التنظيمية دليل على

وجود ثقافة التنظيمية لدى المنتسبين لهذه المؤسسة، حيث عرفها سان سوليو R.Sainsaulieu: «...تمثل الحيوية الثقافية لمجموع المنظمات وهي ليست الاعتماد على مراحل التعليم الثقافي الذي يهيكل في سياق علاقات العمل وينتج بعد فترة الهويات الجماعية، إنها أيضا نتيجة التقاء بين أنظمة تمثيلية خاصة لكل فريق انساني ... مخبأة بصراعات حول الاستغلال الاقتصادي أو سيطرة ثقافية مهنية أو بسيطرة أشكال تيلوريات وبيروقراطية للمنظمة، هذه المراحل للمواجهة الثقافية تتطور بالمقابل مباشرة بتعدد العلاقات غير الرسمية للعمل متولدة من طرف التطور أولا ثم اللازمة، التطرق إلى هذه الحيوية لالتقاء الهويات العمل أصبح ضرورة لفهم هذا وحول هذا يستطيع أن يكون ثقافة في المؤسسة السير لتنظيم اجتماعي للطاقم الانتاجي »[1].

فاطلاع على الاتفاقية الجماعية من طرف أفراد العينة الذين يحملون عقودا غير محددة المدة بنسبة 76.19% دليل على وعيهم بضرورة معرفة حقوقهم وواجباتهم على مستوى التنظيم كما قلنا في الجدول السابق، وأيضا دليل على مشاركتهم في القيم السائدة في المركز والعمل بها، وعلى ثقتهم وقبولهم لهذه الاتفاقية الجماعية التي تحكم سلوكهم وتؤثر عليه داخل المركز الوطني للسجل التجاري.

فنوع عقد العمل يساهم في تحديد وعي العامل على مستوى التنظيم وعلى تحديد سلوكياته التنظيمية من خلال ردود فعله وأداءه ورضاه الوظيفي.

[1] . Sainsaulieu Renaud, *op.cit.*, p.234.

جدول رقم 16، إطلاع أفراد العينة على النظام الداخلي للمؤسسة وعلاقتها بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري.

المنصب / النظام الداخلي	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%85.71	112	%84.21	15	%71.43	21	%65.62	160	%80
لا	2	%14.29	21	%15.79	06	%28.57	11	%34.38	40	%20
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أفراد العينة الذين صرحوا أنهم اطلعوا على النظام الداخلي للمؤسسة 85.71% من فئة من الإطارات السامية، مقابل 84.21% من الإطارات، و71.43% من أعوان التحكم، مقابل 65.62% من أعوان التنفيذ صرحوا هم الآخرون أنهم اطلعوا على النظام الداخلي.

يعرف قانون العمل النظام الداخلي بأنه: «... يحتوي على أحكام وقواعد ذات طابع عملي مرتبطة بالتنظيم التقني للعمل خدمة لأغراض الإنتاج والتنمية التي تهدف إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة...»[1]، أما التشريع الجزائري في المادة 77 عرفه بأنه: «... وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط ...»[2].

تفرض المؤسسة النظام الداخلي على عمالها لتنظيم علاقات العمل والعلاقات المهنية في الوسط المهني، فالعامل خلال مشواره المهني يتعرض لمجموعة من الضغوطات التي قد تكون سببا في ارتكاب أخطاء

---

[1] . هادفي بشير، «**دور النظام الداخلي ولوائح المؤسسة في ترسيخ أخلاقيات العمل الوظيفي**»، *مجلة البحوث والدراسات*، جامعة الوادي، العدد 21، السنة 13، شتاء 2016، ص103.

[2] . حسان نادية، «**النظام الداخلي في قانون علاقات العمل**»، *المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية*، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 3، العدد 1، ص.31.

مهنية تختلف درجتها (خطأ مهني من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة فالأخيرة تؤدي إلى التسريح licenciement).

ولهذا تلجأ أي مؤسسة ذات طابع قانوني إلى وضع نظام داخلي متفق عليه يوجب على العامل الخضوع لأوامره، فالعامل عند توظيفه وبعد إمضاء محضر التنصيب وعقد العمل يتحصل على نسخة من النظام الداخلي.

وحسب الجدول المبين أعلاه نرى أن فئة الإطارات السامية والإطارات هم من الفئة المهنية الاجتماعية، الأكثر إطلاعا على بنود النظام الداخلي بنسبة 85.71%، أما فئة أعوان التنفيذ هم أيضا اطلعوا على النظام الداخلي بنسبة 65.62%.

فالإطلاع على بنود النظام الداخلي يساهم في السير الحسن للعمل دون عوائق لأن العامل يكون على دراية بحقوقه وواجباته ويتجنب الأخطاء المهنية خاصة الأخطاء التي تصنف من الدرجة الثالثة، لكي لا يكون سببا في خسارة منصبه وخسائر للمؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها دون عوائق.

والنظام الداخلي للمؤسسة ينقسم إلى قسمين قسم مخصص لحقوق وواجبات العامل وقسم ثاني مخصص للعقوبات والنزاعات، ومن بنوده تحديد مدة العمل اليومية التي تقدر بـ 8 ساعات يوميا، تحديد العطلة الأسبوعية، العطل الرسمية (الدينية والوطنية)، العطلة السنوية، العطل الاستثنائية (وفاة – زواج – ختان – ولادة – الحج ، ...)، تحديد الساعات الإضافية، العمل الليلي، العمل التناوبي، إجراءات التوظيف، الملف الإداري، الأجور، العلاوات، الإجراءات العقابية للتأخر والتغيب، خاصة الغياب الغير مبرر من طرف العامل، متابعة دورات التكوين المهني، تحديد قواعد الوقاية الصحية للعامل في وسطه المهني...إلخ.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن كل الفئات الاجتماعية المهنية في المركز الوطني للسجل التجاري إطلعت على بنود النظام الداخلي وهذا دليل على وجود علاقة بين نوع الفئة الاجتماعية المهنية في التنظيم والاطلاع على البنود القانونية التنظيمية للنظام الداخلي وتبرز هذه العلاقة من خلال اطلاع العمال على النظام الداخلي وهذا ما يدل على وعيهم بضرورة معرفة البنود القانونية وتمسكهم بهذا النظام الذي يعتبر بالنسبة لهم إحدى القيم والاعتقادات الحيوية التي تنظم العلاقات المهنية لتجنب الصراع بين العمال وتسوية النزاعات، و تضمن السير الحسن للتنظيم وتجنب المشاكل التي تعرقله، فالنظام الداخلي يعتبر من الأساليب القانونية التي تسير المؤسسة بعقلانية.

جدول رقم 17، تبرير سبب إطلاع أفراد العينة على النظام الداخلي.

فئة الموضوع: دوافع الاطلاع على النظام الداخلي			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1	لمعرفة الحقوق والواجبات.	17	%38.64
2	اطلع عليه فقط.	11	%25
3	لم يطلع عليه.	8	%18.18
4	حبر على ورق.	8	%18.18
المجموع		**44**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن 38.64% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين صرحوا أنهم اطلعوا على النظام الداخلي لمعرفة الحقوق والواجبات مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 25% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين أشاروا إلى أنهم اطلعوا عليه فقط مثلما جاء ذلك مع وحدة التحليل رقم 2، ومقابل 18.18% من محتوى إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أنهم لم يطلعوا

عليه مثلما جاء ذلك مع وحدة التحليل رقم 3، ومقابل نسبة 18.18% أيضا من محتوى إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن هذا النظام الداخلي هو حبر على ورق مثلما جاء ذلك مع وحدة التحليل رقم 4.

إن آراء نسبة العمال الذين اطلعوا على النظام الداخلي لمعرفة الحقوق والواجبات قدرت نسبتهم بـ38.64%، وهذا دليل على إعطائهم أهمية للنظام الداخلي وما يحتويه من بنود، حيث تبرز أهميته من خلال المستوى : « ... الذي يعكس البعد التنظيمي والعملي للقوانين الأعلى مرتبة والصادرة عن السلطات العمومية وذلك باعتباره أحد العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بسلوك الموظف والعامل في إطار ممارسة عمله داخل المؤسسة أو الإدارة وأيضا تعاملاته وعلاقاته مع الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة ...»[1]، ضف إلى هذا احترام العامل للقانون يؤثر بشكل إيجابي وفعال في المؤسسة فيما يتعلق بإنتاجها ومردودها من حيث الكم والكيف[2].

أما الذين لم يطلعوا على النظام الداخلي قدرت نسبتهم بـ 18.18% من الممكن أنهم لم يتحصلوا على نسخة منه أو يتجاهلونه، أو لا يتقنون جيدا القراءة، أما الفئة التي صرحت على أنه حبر على ورق هي الفئة التي تحاول تجاهله وتبحث عن قانون يخدم مصلحتها.

إن النظام الداخلي يساهم في التسيير العقلاني للموارد البشرية من خلال الترسيخ لدى العامل أخلاقيات العمل الوظيفي.

---

[1] . هادفي بشير، مرجع سبق ذكره، ص.102.

[2] . أنظر نفس المرجع، ص.102.

جدول رقم 18، حصول أفراد العينة على المعلومات المتعلقة بأداء المهام وعلاقته بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري.

المنصب / الحصول على المعلومات	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المسؤول المباشر	9	%50	121	%74.69	15	%68.18	27	%71.05	172	%71.67
نعرفها منذ الالتحاق بالمؤسسة	8	%44.44	27	%16.67	4	%18.18	8	%21.05	47	%19.58
لوح الإعلانات	1	%5.56	14	%8.64	3	%13.64	3	%7.89	21	%8.75
المجموع	18	%100	162	%100	22	%100	38	%100	240	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات المتعلقة بأداء مهامهم من المسؤول المباشر يمثلون نسبة 74.69% من فئة الاطارات، مقابل 71.05% من فئة أعوان التنفيذ، ومقابل 68.18% من أعوان التحكم، مقابل 50% من الإطارات السامية.

فحسب الجدول المبين أعلاه فأغلبية الإجابات تشير إلى أن العامل يتلقى المعلومات المتعلقة بأداء عمله من خلال مسؤوله المباشر وهذا دليل على وجود اتصال مباشر بين المسؤول ومرؤوسيه ، فحسب إحدادن فالاتصال يشير: « إلى التفاعلات الاجتماعية عن طريق الإشارات والكلمات مثل هذه الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم، وفي المعنى القديم التي كانت تحمله كلمة اتصال هي الوصول

أو البلوغ، وبصورة إجمالية هي عملية تبادل للمعاني تتكون من مرسل ومستقبل، وهذا لا يحدث إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي، بينما إذا وقع بين شخص وعدد من الأشخاص فإنه يعتبر اتصال جماهيري»[1] ، والاتصال الداخلي «... لا يمكن تصميمه أو ممارسته بطريقة مستقلة ...»[2]، فتبرز أنواع الاتصال، فنوع الاتصال بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه هو إتصال نازل: « حيث يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي: الأوامر – والتعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل»[3].

فتحصل أفراد العينة من كل الفئات الاجتماعية المهنية على المعلومات المتعلقة بأداء المهام من المسؤول المباشر خاصة أعوان التنفيذ بنسبة 71.05% دليل على احترامهم للتسلسل الهرمي في التنظيم، حتى الإطارات السامية تتلقى المعلومات المهنية من مسؤولها المباشر (المدير العام DG) أو (رئيس المديرية العامة PDG)، لأن المركز أو الوضع الذي يشتغله في المؤسسة وفي السلم الهرمي هو الذي يجعله يقوم بإصدار المعلومات المتعلقة بأداء المهام حيث يبرز دوره من خلال سلوكه في جماعة التنظيم من خلال إصدار الأوامر فسلوكه ودوره ناجم عن مركزه في التنظيم أو السلم الهرمي للتنظيم.

---

[1]. الحوش مازن سليمان، مقراني الهاشمي، «**الاتصال في المؤسسة الجزائرية**»، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد33، مارس 2018، ص.529.

[2] . D'Almeida Nicole, Thierry Libaert: **La communication interne des entreprises**. 7ème Edition.Paris: Dunod.2014, p. 7.

[3] . بلقاضي الأمين، «**الاتصال داخل المؤسسة**»، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد2، ديسمبر 2014، ص.72.

ولا نغفل عن إبراز أهمية الإتصال الذي يساعد على نشر الرئيس لأوامره وأفكاره التنظيمية والتعرف على مدى تقبل مرؤوسيه لأوامره وأفكاره التنظيمية وآرائه حول تسيير العمل ويظهر هذا في أداء مهامهم دون تردد وأيضا أدائها في وقت قصير، وهنا تبرز قوة الرئيس أي قوة القائد في تسيير الجماعة (كل مسؤول مباشر له جماعة)، وأيضا تقبل العامل لأوامر رئيسه دليل على احترام متبادل بينهم إضافة إلى تأثير الرئيس على مرؤوسيه « إنه يقوم على إدراك المرؤوس أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للمسؤول بالآخرين»[1] .

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يعرفون المهام المتعلقة بأداء عملهم قدرت نسبتهم بـ44.44% من فئة الإطارات السامية، فهم الفئة التي تحمل مستوى تعليمي عال ومنهم من اشتغلوا في مؤسسات أخرى ولديهم خبرة مهنية ساعدتهم على تسيير مهامهم، كما أن أغلبيتهم يقدسون العمل الروتيني أو التقليدي لهذا لا يتقبلون أوامر مرؤوسيهم حيث يقابلونها دوما بالرفض أو المقاومة لأن الفكرة الراسخة عند الأغلبية – أعرف عملي أو مهامي –.

أما أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من أجل أداء مهامهم من لوح الإعلانات ويمثلون فئة أعوان التحكم بنسبة 13.64%، ونقصد بلوحة الاعلانات: «... تعتبر ... من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والارشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات

[1] . الحوش مازن سليمان، مقراني الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص.529.

والمعاشات ... إلخ »[1]، فحسب الجدول فهم نسبة قليلة جدا مقارنة بالذين يتلقون الأوامر من مسؤولهم المباشر أو الذين يكتسبون خبرة، إلا أن لوح الإعلانات يستعان به في أغلب الأحيان للأوامر والمهام المستعجلة التي لا تحتاج إلى مناقشة إنما أمر طبق أي تطبيق مباشر.

إن احترام العامل للإجراءات المهنية وتعليمات المسؤول المباشر دليل على عقلانية العامل اتجاه أداء مهامه وتظهر في سلوكياته اتجاه التعليمات الصادرة من مسؤوله المباشر وامتثاله لها، وعدم امتثاله لها بالنسبة له يسبب مشاكل وعوائق مهنية.

[1] . حجاب محمد منير، وهبي سحر محمد: **المداخيل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي**. الطبعة 2. القاهرة: دار الفجر. 1999، ص.161.

جدول رقم 19، طلب المساعدة في حالة مواجهة عوائق في العمل وعلاقتها بالأقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري.

الاقدمية / طلب المساعدة	[1 – 4]		[5–9]		[10–14]		[15–19]		[20–24]		[25–29]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المسؤول المباشر	13	%56.52	62	%65.26	40	%53.33	23	%57.5	11	%55	00	%00	1	%100	150	%58.82
الزميل من نفس المصلحة	9	%39.13	25	%26.32	27	%36	15	%37.5	9	%45	1	%100	00	%00	86	%33.73
الزملاء خارج المصلحة	1	%4.35	8	%8.42	8	%10.67	2	%5	0	%00	00	%00	00	%00	19	%7.45
المجموع	23	%100	95	%100	75	%100	40	%100	20	%100	1	%100	1	%100	255	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يطلبون المساعدة من مسؤولهم المباشر تقدر بـ 100% من الذين أقدميتهم في المنصب [30 سنة فما فوق]، مقابل 65.26% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 57.5% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 56.52% من الذين أقدميتهم [1–4سنوات]، ومقابل 55% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، ومقابل 53.33% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة].

أما أفراد العينة الذين يطلبون المساعدة من زملائهم من نفس المصلحة فتقدر نسبتهم بـ 100% من الذين أقدميتهم [25–29سنة]، مقابل 45% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، مقابل 39.13% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، مقابل 37.5 % من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 36% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 26.32% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات].

أما أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يتلقون المساعدة من زملائهم خارج المصلحة 10.67% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 8.42% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 5% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 4.35% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات].

يواجه العمال في أغلب الأحيان بعض العوائق والمشاكل خلال أداء مهامهم وهذا ما يؤثر في الأداء، ونقصد بهذه العوائق، العوائق الوظيفية أو التنظيمية، فالوظيفية حسب روبرت ميرتون هي نتائج يمكن ملاحظتها تحقق توافق وتكيف النسق أما المعوقات الوظيفية حسبه هي نتاج يقلل من إمكانية تحقيق هذا التوافق والتكيف، بما تتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي.

فقد تتعدد العوائق فمنها ما يمكن تجاوزه، ومنها ماهي متكررة ومنها الداخلية والخارجية، فحسب الجدول المبين أعلاه فإن العامل يلجأ إلى مسؤوله المباشر بالرغم من أقدميتهم حتى الذين أقدميتهم [30 سنة فما فوق] قدرت نسبتهم بـ 100%، لأنه هو الموجه والمرشد الوحيد له فهو الذي يتحمل النتائج والعواقب الناتجة عن هذه العوائق، التي تمثل الاتجاهات السلوكية السلبية. فحسب روبرت ميرتون العوائق التنظيمية هي نتائج غير متوقعة، فبالرغم من أقدمية بعض العمال في المؤسسة إلا أنه في حالة مواجهة عوائق مهنية يلجأ مباشرة إلى مسؤوله المباشر، وهذا دليل على احترام العامل للتسلسل الرئاسي أو الهرمي وعلى اندماجه في منصبه لا الاغتراب عنه، واهتمام المسؤول وقربه من العامل في الأوقات الصعبة خلال

فترات العمل يجعل العامل محفزا ومرتاحا في أداء مهامه ومطمئنا ومندمجا في منصبه ووظيفته، أي أن هناك علاقة بين المسؤول والعامل وهي العلاقة المهنية القوية التي تمثل الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية، وتظهر في محاولة كلا الطرفين تجاوز العوائق بالرغم من صعوبتها.

ف «... الاندماج المهني الناجح أو الموظف المندمج يكون مرتاحا، وإيجابيا، ومشاركا في فعاليات المؤسسة وملتزما، وهذا يدخل في امتثاله، وعندما يكون مستوى الاندماج ضعيفا في مهمة الانطلاق يكون التغيب، الدوران، صراع، الدور، غموض الدور، وكل هذه المتغيرات مرتبطة حسب نوع الاندماج ومستواه وتتشكل لدينا هذه المؤشرات ...»[1].

أما بالنسبة للعمال الذين صرحوا أنهم يطلبون المساعدة من زملائهم من نفس المصلحة بنسبة 100% والذين أقدميتهم [25–29 سنة]، وهذا ما يؤكد على روح الجماعة والتعاون فيما بينهم، لأن الزملاء الذين هم من نفس المصلحة أدرى بالمهام المنوطة إلى زميلهم، فمساعدتهم له تكون ضرورية.

والمساعدة بين الزملاء دليل على العلاقات الودية والثقة بينهم مما يؤثر إيجابا على التعاون وعلى تنمية علاقات العاملين الجيدة والحسنة بين التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله، وأيضا دليل على وجود علاقات غير رسمية في الوسط المهني التي تخفف من حدة التوتر وضغوط العمل.

أما العمال الذين يلجؤون لزملائهم خارج المصلحة – داخل المؤسسة أو خارجها – بنسبة 10.67% الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، ونفسر هذا أن العمال يفتقدون لروح التعاون مع زملائهم، ولا يتقبلون

---

[1] . بوعلام أمينة، «**الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف**»، *مجلة البدر*، جامعة بشار، المجلد10، العدد 11،2018، ص.1393.

النقد من طرفهم بالرغم من أنه في بعض الأحيان يكون نقدا بناء لأن معظمهم يتظاهرون بالتفوق المهني بشكل دائم ومتكرر وهذا ما يجعله يتجنب طلب المساعدة.

جدول رقم 20، تبرير نوع المساعدة التي يطلبها أفراد العينة.

فئة الموضوع: نوع المساعدة التي يطلبها أفراد العينة.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	مساعدة مهنية.	68	%34.52
2	مساعدة تقنية.	29	%14.72
3	مساعدة معنوية.	08	%4.06
4	طلب المساعدة من الله – الدعاء –.	26	%13.20
5	مساعدة إدارية – استشارية قانونية –.	46	%23.35
6	توفير إمكانيات للعمل.	20	%10.15
المجموع		**197**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن محتوى إجابات أفراد العينة يطلبون المساعدة فيما بينهم وتختلف هذه المساعدة كل حسب تخصصه ورغبته وشخصيته، فالمساعدة المهنية قدرت بنسبة 34.52% مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 23.35% فيما يخص المساعدة الإدارية – استشارية قانونية – مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 5، مقابل 14.72% تخص المساعدة التقنية مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 2، مقابل 13.20% يطلبون المساعدة من الله –الدعاء – مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 4، مقابل 10.15% من محتوى إجابات أفراد العينة يطلبون المساعدة من أجل توفير إمكانيات العمل مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 6، مقابل 4.06% يطلبون مساعدة معنوية مثلما تبين في وحدة التحليل رقم3.

يقضي العامل يوميا ثماني (8) ساعات في العمل مع زملائه حيث يواجهون العوائق معا، وتتنوع هذه العوائق حسب النشاط الذي يمارسه العامل، ولتجاوزها لابد من الاحترام والتعاون المتبادل بين الأطراف المهنية، وهذا التعاون يكون نتيجة علاقة الزمالة أولا ونتيجة الروح العائلية (Esprit de famille) ثانيا لأن العمل يمثل العائلة الثانية للعامل، وهذه الروح العائلية في الوسط المهني تنتج نتيجة الاندماج في المنصب والاندماج مع الزملاء وهذا ما يجعل الزملاء يتعاونون فيما بينهم ويطلبون المساعدة فيما بينهم وتتنوع هذه المساعدات حسب نوع العائق منها المساعدة المهنية التي تخص الإطار المهني كل حسب تخصصه، المساعدة التقنية تخص مثلا التكنولوجيا، الأنترنت، الاعلام الآلي وبعض التقنيات الحديثة التي تمس بعض المصالح .

أما المساعدات الإدارية والاستشارية والقانونية تخص القوانين المتعلقة بالنظام الداخلي، القوانين المتعلقة بالجريدة الرسمية التي تتغير مراسيمها من حين لآخر، القوانين التجارية ... إلخ، أيضا الإجراءات المهنية الإدارية.

وبالرغم من تنوع المساعدات التي يتلقاها العامل من زملائه إلا أن البعض يلجأ إلى الله عز وجل فلا نغفل عن معجزة الدعاء في تحقيق المعجزات والنجاح وتيسير الأمور في قوله عز وجل: «...ادعوني أستجب لكم...»، وكون الضمير الجمعي للمجتمع الجزائري يبقى مستندا على الجانب الديني الإسلامي.

أما العمال الذين يطلبون المساعدات المتعلقة بتوفير إمكانيات العمل فهم يرغبون بتحسين ظروف العمل وتسهيلها، أما المساعدة النفسية ترجع إلى الدعم النفسي والذاتي للعامل لمواجهة الضغوط المهنية والعوائق الوظيفية.

جدول رقم 21، اقتصار العلاقة بالزملاء على الجانب المهني فقط وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري.

الجنس / اقتصار على الجانب المهني فقط	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	45	%50.56	46	%41.44	91	%45.5
لا	44	%49.44	65	%58.56	109	%54.5
المجموع	89	**%100**	111	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 58.56% من أفراد العينة من جنس الاناث لا يقتصرون العلاقة بالزملاء في الجانب المهني فقط، مقابل 49.44% من جنس الذكور أيضا لا يقتصرون العلاقة بالزملاء على الجانب المهني فقط.

فعدم ارتفاع النسب يدل على عدم وجود علاقات موسعة بين العاملين، وإن كانت موجودة فالعلاقات في الوسط المهني تختلف، فقد عرفها(Wagner) 1935 أنها: «... تناقش كل من ردود الفعل المهنية لحالات العمل والمصنع، والظروف لتسوية النزاعات بين أصحاب العمل والعمال ... ودراسة طبيعة الإضرابات وتنظيم النقابات ...»[1].

وهي نوعان منها العلاقات الرسمية والعلاقات الغير الرسمية، والعلاقات في العمل تكون متنوعة ومستهدفة ومنها المؤقتة والموثوقة، فالعلاقات الغير رسمية في العمل أو التنظيم الغير الرسمي يصفه البعض بـ:

[1] . Gresle François, Perrin Michel : **Dictionnaire des sciences humaines. Sociologie, anthropologie**. Nathan: Paris.1994, p.185.

«ديناميات البيروقراطية والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح البناء الاجتماعي لجماعات العمل»[1].

فيعرف التنظيم الغير الرسمي بأنه: «... تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة ...»[2].

لكن حسب الجدول المبين أعلاه وحسب النسب التي لم تكن مرتفعة لكي نفسر وجود علاقات مهنية وعلاقات تتجاوز الإطار المهني أو الرسمي، فهذه النسب لا تغفلنا عن وجود علاقات غير رسمية لكن ليست بقوة أو ليست قوية على مستوى التنظيم بالرغم من اختلاف نوع الجنس الذي هو في غالب الأحيان يحدد نوع العلاقات في التنظيم، فالتنظيم الغير الرسمي يكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

وزيادة التفاعل بين العمال بعيدا على الجانب المهني مهما كان نوع العلاقة مع الزملاء سواء كانت متنوعة أو مستهدفة أو موثوقة أو مؤقتة، أو جهوية أو حسب المنصب، الوظيفة، التخصص ...، لها تأثير كبير على تكوين جماعات غير رسمية التي لها دور في خلق التعاون والتخفيف من حدة مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم لحل مشكلات العمل والإنتاج.

وعلاقات الزمالة في العمل يمكن أن تتحول إلى صداقة حميمية، متى ما توفرت لها ظروف التطور المناسبة، بشرط مراعاة ضوابط الاحترام والود والتقدير المتبادل بين طرفي العلاقة على الدوام وعدم الاستسلام لضغوط العمل التي تؤثر على العلاقة بين العاملين في بيئة عمل واحدة.

---

[1] . الجيلاني حسان، « **نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية** »، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2004، ص. 54.

[2] . نفس المرجع، ص.54.

جدول رقم 22، طبيعة علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بالسن.

السن / طبيعة العلاقة بالمسؤول	[29–20]		[39–30]		[49–40]		[59–50]		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
عادية	69	%69.70	59	%70.23	45	%60.81	13	%59.09	186	%66.67
مهنية فقط	28	%28.28	24	%28.57	27	%36.49	8	%36.36	87	%31.18
لا تتحدث معه إطلاقا	2	%2.02	01	%1.19	1	%1.35	1	%4.55	5	%1.79
لا تريد التعامل معه تماما	00	%00	00	%00	1	%1.35	00	%00	1	%0.36
المجموع	**99**	**%100**	**84**	**%100**	**74**	**%100**	**22**	**%100**	**279**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن طبيعة علاقة العامل بمسؤوله المباشر هي علاقة عادية بنسبة 70.23% من أفراد العينة الذين سنهم [30–39 سنة] مقابل 69.70% الذين سنهم [20 –29 سنة]، مقابل 60.81% الذين سنهم [40–49 سنة]، مقابل 59.09% من أفراد العينة الذين سنهم [50–59 سنة].

فحسب الجدول المبين أعلاه أن أغلب الإجابات حول طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر علاقة عادية أي مزيج بين علاقة العمل وعلاقة الزمالة، فأغلب العمال يقيمون علاقات ودية في بيئة العمل التي

تجعل العمل أسهل بين العمال والمسؤولين إلا أنه يجب على العامل عدم استغلال هذه الطيبة فعليه القيام بعمله أثناء الدوام على وجه الدقة والكمال، ضف إلى هذا تجنب كل ما يكرهه المسؤول المباشر سواء من أفعال أو كلمات، والقيام بالمهام بكل كفاءة وهذا ما يعزز الثقة بين العامل والمسؤول المباشر، وتفادي المزج بين العمل والأمور الشخصية وتجنب إفشاء أسرار العمل.

وبمأن أغلب الإجابات تمثل 66.67% من مجموع أفراد العينة لكل الفئات العمرية يصرحون بنوع العلاقة مع المسؤول بأنها علاقة عادية، وهذا دليل على مرونة المسؤولين مع مرؤوسيهم ونقصد بها المرونة الإشرافية وتتمثل في قدرة المسؤول على التعامل مع مرؤوسيه بالرغم من اختلاف ثقافتهم، سلوكياتهم، أفكارهم، ميولهم، سنهم، جنسهم، مستواهم التعليمي، دوافعهم.

تعد العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر من العلاقات المهنية التي لها تأثير على العمل والإنتاجية، فهذه العلاقة تعتبر علاقة عمل ومسؤولية ليست علاقة عبودية، خاصة بوجود اللوائح والأنظمة الواضحة لهذا ينبغي أن يكون نوع العلاقة مبني على الانضباط في حدود العمل والثواب والعقاب على حد سواء وألا تتدخل العواطف والعلاقات الشخصية في قرارات الإدارة والعمل مع الحرص على أن تكون هناك علاقات ودية بعيدة عن الإطار المهني.

جدول رقم 23، تقبل أفراد العينة لتغيير مهامهم من قبل المسؤول المباشر وعلاقته بالأقدمية في المنصب.

الأقدمية / تقبل التغيير	[1 – 4]		[5–9]		[10–14]		[15–19]		[20–24]		[25–29]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%68.75	59	%72.84	42	%76.36	19	%61.29	10	%66.67	1	%100	1	%100	143	%71.5
لا	5	%31.25	22	%27.16	13	%23.64	12	%38.71	5	%33.33	0	%00	00	%00	57	%28.5
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100% من أفراد العينة الذين لهم أقدمية من [25–29 سنة] و30 سنة فما فوق في المركز الوطني للسجل التجاري يقبلون التغيير لمهامهم من قبل مسؤولهم المباشر، مقابل 76.36% من أفراد العينة الذين أقدميتهم من [10–14 سنة]، مقابل 72.84% الذين لهم أقدميتهم [5 – 9 سنوات] و 68.75% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، مقابل 66.67% الذين لهم أقدمية [20–24 سنة] يقبلون تغيير مهامهم من قبل مسؤولهم المباشر.

إن التغيير هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه، فهو يمس كل جوانب حياة الفرد سواء اجتماعية، مهنية، سياسية، اقتصادية، فهناك من يتعايش معه ويتقبله وهناك من يقاومه.

فبيكارد يرى أن:«...عملية التغيير هي جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة

فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية»[1]، فالجدول المبين أعلاه يوضح أن أغلب العمال يتقبلون التغيير لمهامهم التي يعرضها عليهم المسؤول المباشر بالرغم من أقدميتهم في المركز الوطني للسجل التجاري.

فحسب ميشال كروزييه فإن حدوث التغيير داخل النسق يحدث عدة مشاكل وهذا ما يدفع الى تحليل عميق لفهمها، ولتجنب هذه المشاكل يتقبل معظم أفراد العينة تغيير مهامهم خوفا من تطبيق عقوبات مستوحاة من النظام الداخلي بسبب رفض التغيير، لأن العامل عند توظيفه يقوم بإمضاء عقد عمل مع المستخدم أو صاحب العمل ويحتوي هذا العقد على مواد توضح واجباته وحقوقه على مستوى التنظيم وأغلب العقود تنص على ضرورة قبول العامل للمهام المنوطة إليه وأي رفض يعرض صاحبه للعقوبة، إضافة إلى تحصله على البطاقة الوصفية* (Fiche de poste) التي تحدد وظائفه، فالبطاقة الوصفية تعتبر أداة موجهة للعامل لأداء وظائفه كما أنها تساعد المسؤول على تقييم أداء الموظف في موقع عمله وتحدد الوظائف حسب التخصص العلمي والوظيفي.

فتعود العامل على أداء المهام السابقة يجعله متحكما فيها، إلا أنه في أغلب الأحيان يقوم المسؤول المباشر بتغيير المهام بين أفراد المجموعة من أجل تخفيف الضغط على بعض العمال، ونقص الأداء لدى بعض الآخر، تضارب الصلاحيات وإعادة توزيعها، التطور التكنولوجي والفكري وإدخال تقنيات

---

[1] . لمقادلة حمزة، **إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع، 2009-2010، ص.15.

(*) . بطاقة الوصف الوظيفي Fiche de poste: تعبر عن عمل الموظف وتحتوي على بعض المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة، حيث أنه أصبح من الضروري تواجد علاقة هامة وذلك بين المهام المختلفة والتي تكون لكل موظف ويعمل بها.

وطرق جديدة وحديثة لتنظيم العمل، وهذه الأسباب تفرض على المسؤول التغيير حيث تبرز فئتان، الفئة الأولى تتقبل هذا التغيير وتسعى جاهدة إلى التطوير من خلال تتبع الأوضاع التنظيمية الجديدة، والأساليب الإدارية الحديثة، وهذا ما بينته النسب في الجدول المبين أعلاه بالرغم من أقدميتهم في المؤسسة إلا أنهم يتقبلون التغيير، إلا أن هناك بعض أفراد العينة لا يقبلون التغيير خوفا على مصالحهم حيث تظهر ردود فعل سلبية أولها الرفض والسبب يرجع إلى الخوف من فقدان المنصب أو تحويله، الخوف من فقدان الاستقلالية والصلاحيات التي تتمتع بها الجماعة والعامل، وتصور العامل زيادة الأعباء وشدة العمل من خلال التغيير المقترح مما يؤدي الى عدم قيام العمال بممارسة نشاطاتهم في انسجام واستقرار وهذا ما يعبر عن احتمال حدوث الصراع، فالتحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه يوضح ردود فعل الفاعل بالردود غير المتوقعة من التغيير، ولهذا تظهر مشاكل لابد من تحليلها لفهمها فحسبه لابد من وجود تحليل قائم على تفكير ديناميكي لفهم مشاكل التغيير في التنظيم البيروقراطي من خلال وجود استراتيجية للفاعل وللنظام البيروقراطي.

جدول رقم 24، مبررات قبول أفراد العينة للتغيير الموجه من طرف المسؤول المباشر.

فئة الموضوع: مبررات قبول التغيير الموجه من طرف المسؤول المباشر.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	أقبل لتطوير مهاراتي والتعلم واكتساب خبرة جديدة.	64	%74.42
2	لأن رفض المهام المنوطة إليه يعاقب عليها النظام الداخلي.	17	%19.77
3	إذا كان التغيير مبررا وليس تعسفيا.	5	%5.81
المجموع		**86**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 74.42% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين يتقبلون التغيير لمهامهم لتطوير مهاراتهم والتعلم واكتساب خبرة جديدة مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1،

مقابل 19.77% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون التغيير لمهاهم لأن رفض المهام المنوطة للعامل يعاقب عليها النظام الداخلي مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 2، أما 5.81% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون تغيير المهام خاصة إذا كان التغيير مبررا وليس تعسفيا.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن أغلب محتوى إجابات أفراد العينة التي قدرت بنسبة 74.42% تبرر قبولها للتغيير، من أجل تطوير مهاراتها والتعلم واكتساب خبرة جديدة، فقبول العمال لتغيير مهامهم في المنصب يرجع إلى رغبتهم في التطوير المهني وتعلم خبرات جديدة التي تساهم في تطوير المسار المهني للعامل الذي يسمح له بالتحكم في مناصب عليا مستقبلا والتحكم في منصبه حاليا، وقدرته على اتخاذه للقرارات.

فتقبل العامل للتغيير يعتبر كرد فعل إيجابي يفتح له فرصة من أجل التكوين والتطوير المهني خاصة إذا كانت المهام جديدة وعصرية تساعد على التخلص من العمل الروتيني التقليدي.

عكس العمال الذين يقبلون التغيير خوفا من العقوبة المدرجة في النظام الداخلي مثلا التوقيف عن العمل لمدة ثلاثة أيام أو فسخ عقد العمل خاصة في الفترة التجريبية، فهذه الفئة لا تمتثل للتغيير وتقاومه، فتكون هذه المقاومة حسب السلوك الإنساني للعامل الذي يظهر في السلوك الدفاعي العلني أو المستتر أو الاستسلام، وينتج عن هذه السلوكيات وعدم الامتثال للتغيير تباطؤ في الإنتاج والمردودية، زيادة الأخطاء بقصد ودون قصد، التغيب بدون سبب مبرر، تبرير الغياب بالعطل المرضية المزيفة، الحوادث المهنية المتعمدة، التأخير للمهام وتأجيلها، التناسي والانسحاب، وفقدان الدافعية.

جدول رقم 25، ردود فعل أفراد العينة في حالة رفض تغيير مهامهم من قبل مسؤولهم المباشر.

فئة الموضوع: ردود فعل أفراد العينة في حالة رفضهم لتغيير المهام من قبل مسؤولهم المباشر			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1	الحوار مع المسؤول نفسه.	4	%11.42
2	المديرية العامة.	6	%17.14
3	المدير الأعلى من المسؤول المباشر – التدرج الهرمي –.	20	%57.14
4	النقابة.	3	%8.57
5	الدعاء.	2	%5.71
المجموع		**35**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 57.14% من محتوى إجابات أفراد العينة أنهم يلجؤون إلى المدير الأعلى من المسؤول المباشر – التدرج الهرمي – مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 3، مقابل 17.14% من محتوى إجابات أفراد العينة يلجؤون الى المديرية العامة مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 2، مقابل 11.42% من محتوى إجابات أفراد العينة يلجؤون للحوار مع المسؤول نفسه مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 8.57%من محتوى إجابات أفراد العينة يلجؤون للنقابة مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 4، مقابل 5.71% من محتوى إجابات أفراد العينة يلجؤون للدعاء مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 5.

إن رفض العمال للتغيير ومقاومته لا ينشأ من العدم وإنما هو سلوك دفاعي يكون شعوريا وليس شعوريا وموقفا فرديا أو جماعيا، ينشأ من الحيرة والقلق وعدم الارتياح من المواقف الجديدة التي تتمثل في إدخال تغييرات على المحيط المهني.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن 57.14% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين يرفضون تغيير مهامهم ويلجئون للمدير الأعلى من المسؤول المباشر من أجل التعبير عن رفضهم لهذا التغيير مقابل 17.14%

يلجؤون للمديرية العامة، دون محاولة منهم لفهم مقاصد التغيير، وهذا ما يبرر سلوكهم الدفاعي العلني لمقاومة التغيير، و يرجع السبب إلى تخوفهم من فقدان مناصبهم وصلاحيتهم وأيضا عدم تمكن المسؤول المباشر على توفير الاحتواء لمرؤوسيه وعدم قدرته على تغيير قرارات التغيير التي تكون في غالب الأحيان إجبارية غير قابلة للتغيير، وأيضا عدم لجوؤهم للمسؤول المباشر دليل على عدم احترام السلم الهرمي للتنظيم وضعف الثقة بين الطرفين.

أما الذين يلجؤون للحوار مع المسؤول نفسه قدرت نسبة محتوى إجاباتهم بـ 11.42% لفهم فكرة التغيير ولتبرير رفضهم لها دون اللجوء إلى مصالح أخرى، دليل على الاتصال الجيد بين المسؤول ومرؤوسيه، والثقة بين الطرفين، ويبرز الاتصال الصاعد «... والذي يكون من الأسفل إلى أعلى الهرم مرورا بمختلف المستويات الهيراكية ويتجسد من خلال:

– تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل المتمثلة في التقارير.

– تقديم الشكاوى والتظلمات والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.

– يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

– طلب توضيحات واستفسارات حول العمل»[1].

أما محتوى إجابات أفراد العينة الذين يلجؤون للنقابة تقدر نسبتهم بـ 8.57% لأن النقابة تعتبر صوت العمال من خلال تمثيلهم خلال المفاوضات والاجتماعات، ولهذا يلجأ اليها العمال لكي تدافع عن

[1] . بلقاضي الأمين، مرجع سبق ذكره، ص.72.

مصالحهم وتساهم في تحسين دور العامل كفاعل داخل المؤسسة من خلال تنمية الوعي المهني لدى العامل.

جدول رقم 26، قبول تحويل أفراد العينة من مصلحة إلى أخرى وعلاقته بالسن.

السن / التحويل من مصلحة لأخرى	[29-20]		[39-30]		[49-40]		[59-50]		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	%65.22	51	%54.84	40	%59.70	7	%41.18	113	%56.5
لا	8	%34.78	42	%45.16	27	%40.30	10	%58.82	87	%43.5
المجموع	23	**%100**	93	**%100**	67	**%100**	17	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن بـ 65.22% من أفراد العينة يقبلون التحويل من مصلحة لأخرى الذين يتراوح سنهم من [20- 29 سنة]، مقابل 59.70% الذين سنهم [40-49 سنة]، مقابل 54.84% الذين سنهم [30-39 سنة]، مقابل 41.18% الذين سنهم [50-59 سنة].

إن تحويل العامل من مصلحة إلى أخرى يختلف عن تغيير المهام في المنصب، فالتحويل من مصلحة لأخرى أي تغيير المهام جذريا فمثلا تحويل مدير المصلحة المالية إلى مدير مصلحة الموارد البشرية.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة يقبلون التحويل من مصلحة لأخرى خاصة فئة الشباب الذين يتراوح سنهم [20–29 سنة] بنسبة 65.22%، لأنهم في بداية مشوارهم المهني فهم يسعون لتطوير مهاراتهم الوظيفية وبناء مسارهم الوظيفي لهذا يقبلون التحويل من مصلحة لأخرى لأنهم متقبلون لفكرة التغيير، من أجل الترقية والرفع من أجورهم، وأيضا رغبتهم للتخلص من العمل الروتيني التقليدي الممل واكتساب عمل جديد بتقنيات حديثة، وقبولهم للتغيير يجنب الوقوع في معوقات تنظيمية ووظيفية داخل النسق التنظيمي التي تحول إلى حد ما دون أداء العمليات التنظيمية، وبالتالي تخلق الصراع وذلك بظهور الميكانيزمات والآليات التي تهدد توازن النظام الاجتماعي.

ولا يمكن ربط تطوير الذات والمهارات المهنية للعامل بالسن فقط، ولكن حسب الجدول المبين أعلاه أن فئة الشباب الأكثر تقبلا للتحويل أكثر من الفئة الكبيرة في السن [50 – 59 سنة] التي قدرت نسبتها بـ41.18% فهذه الأخيرة ترفض التحويل لأنها متشبعة من العمل وفي الغالب يكون تفكيرها موجها نحو التقاعد أكثر من التطوير المهني، وأيضا خوف البعض من المهام الجديدة التي يمكن أن يستلمها ويمكن إرجاعه لانخفاض المستوى التعليمي لدى البعض وانخفاض الوعي التنظيمي والضغوط الداخلية والخارجية.

فميشال كروزييه يرى أن الفرد في التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني من خلال وضعه لاستراتيجية عقلانية محددة الهدف، لأن سلوك الفرد الفاعل داخل النسق عبارة عن نتيجة استراتيجية عقلانية غير خالصة أي العقلانية المحدودة وهذا يرجع للمعلومات التي يتوفر عليها العامل.

جدول رقم 27، مبررات قبول أفراد العينة للتحويل من مصلحة لأخرى.

فئة الموضوع: مبررات قبول أفراد العينة للتحويل من مصلحة لأخرى.			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية %
1	حسب نوع المصلحة.	27	%28.12
2	القانون الداخلي وعقد العمل يجبرنا على القبول.	8	%8.33
3	التطوير المهني.	10	%10.42
4	لا أقبل لأنني ألفت المصلحة التي أعمل فيها.	35	%36.46
5	إذا كان التحويل للأحسن.	11	%11.46
6	الترقية.	5	%5.21
المجموع		**96**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه36.46% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا أنهم لا يقبلون التغيير لأنهم ألفوا المصلحة التي يعملون فيها مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 4، مقابل 28.12% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين يقبلون التحويل لكن حسب نوع المصلحة مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 11.46% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون التحويل إذا كان التحويل للأحسن مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 5، مقابل 10.42% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون التحويل من أجل التطوير المهني مثلما تبين في وحدة التحليل رقم3، مقابل 8.33% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون التحويل لأن القانون الداخلي وعقد العمل يجبرهم على القبول مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 2، مقابل 5.21% من محتوى إجابات أفراد العينة يقبلون التحويل من أجل الترقية المهنية مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 6.

إن عدم قبول العامل للتحويل من مصلحة لأخرى دليل على عدم قبول العامل للتغيير من أصله، لأن التحويل جزء من التغيير، وحسب الجدول المبين أعلاه أن الفئة التي ألفت المصلحة التي تعمل فيها هي

الفئة التي لا تقبل التغيير وقدرت بنسبة 36.46% وهذا يرجع إلى التعود على الزملاء في المصلحة، والخوف من فقدان الصلاحيات والتخوف من العمل المنتظر لجهلهم له، وهذا التخوف يبرز العلاقات الغير الرسمية التي تتحكم كثيرا في العامل.

أما أفراد العينة الذين يتقبلون التحويل لكن حسب نوع المصلحة وقدرت نسبتهم بـ 28.12%، وهم يمثلون الفئة الطموحة التي تسعى إلى الأحسن والأفضل فيبحثون عن مصالح جديدة للاستفادة منها مثل الترقيات، التحفيزات، زيادة الأجور ... إلخ.

أما الفئة التي بررت قبول التحويل إذا كان التحويل للأحسن وبررت قبول التحويل من أجل التطوير المهني هي الفئة التي تسعى للتغيير من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ومن أجل تطوير مهاراتها الذاتية والمهنية.

جدول رقم 28، يوضح إلى من يلجأ أفراد العينة الذين يرفضون التحويل من مصلحة إلى أخرى وعلاقته بالسن.

السن / رفض التحويل	[29-20]		[39-30]		[49-40]		[59-50]		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
المسؤول المباشر	14	%36.84	59	%43.70	50	%46.30	11	%52.38	134	%44.37
مصلحة الموارد البشرية	11	%28.95	21	%15.56	16	%14.81	3	%14.29	51	%16.89
طلب كتابي	8	%21.05	28	%20.74	19	%17.59	6	%28.57	61	%20.20
زملائك في العمل	2	%5.26	3	%2.22	5	%4.63	1	%4.76	11	%3.64
النقابة	2	%5.26	20	%14.81	15	%13.89	00	%00	37	%12.25
الاستقالة	1	%2.63	4	%2.96	3	%2.78	00	%00	8	%2.65
المجموع	38	**%100**	135	**%100**	108	**%100**	21	**%100**	302	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أفراد العينة الذين يلجؤون الى المسؤول المباشر في حالة رفض التحويل من مصلحة لأخرى 52.38% هم الذين سنهم [50–59 سنة]، مقابل 46.30% من الذين سنهم [40–49 سنة]، مقابل 43.70% من الذين سنهم[30–39سنة]، مقابل 36.84% من أفراد العينة الذين سنهم [20–29سنة].

يعتبر العامل في التنظيم كفاعل يصعب التنبؤ بأفعاله لأن فعله يخضع لمؤثرات وظروف تستوجب منه تحديد استراتيجية من أجل التعايش مع تلك المؤثرات والظروف داخل التنظيم، فرفض العامل للتغيير دليل على مقاومته له أولا وعلى بروز الصراع ثانيا، فتعتبر مقاومة التغيير وجهان لعملة واحدة منها ما هو مستتر ومنها ما هو علني، ولهذا يلجأ العامل دوما للبحث عن حلول لمواجهة هذا التحويل وأول هذه الحلول اللجوء إلى المسؤول المباشر، وهذا ما بينه الجدول أعلاه فكل الفئات العمرية خاصة الفئة العمرية[50– 59 سنة] قدرت بنسبة 52.38 % ، تلجأ للمسؤول المباشر لكي يتوسط لها مع الإدارة لتتنازل عن قرار التحويل، ففي هذه الحالة يظهر دور المسؤول من خلال مدحه وشكره والاقرار بأنه لا يستطيع الاستغناء عنه وأنه عامل منضبط ... و...و ....، وأيضا تبرز الثقة بين الطرفين لأنه في الغالب يعتبر المسؤول المباشر بمثابة الحامي لمرؤوسه، وتتحدد في هذه المرحلة مكانة و مركز المسؤول على مستوى الهيكل التنظيمي و على مستوى التنظيم من خلال تحديد علاقته مع مرؤوسيه ومع الإدارة في آن واحد، وهذا المركز له دور في إبراز قوته في التسيير و في تحليل البناء والنسق التنظيمي داخل التنظيم.

ويلجأ أغلب العمال لمصلحة الموارد البشرية بنسبة 28.95% مقابلة الفئة العمرية [20 –29 سنة]، لأنها تملك سلطة في المؤسسة من أجل تسوية الأمور بين العامل والرئيس المباشر فهي التي تفصل في الأمر

من خلال مساعدة العامل على الادماج في منصبه في حالة قبوله للتحويل، أما في حالة رفضه تقوم بالتعديل في خطط التحويل أو تغييرها أو التنازل عنها.

ضف إلى هذا التقارير الكتابية التي قدرت بنسبة 28.57% مقابلة الفئة العمرية [50–59 سنة]، فهذه التقارير تستقبلها مصلحة الموارد البشرية بعد قبول المسؤول المباشر طبعا لكي تصل الى مصلحة الموارد البشرية، فهذه هي الإجراءات العملية في الإدارة على العموم، وبعدها يكون الرد عليها بالقبول أو الرفض والرد عليها يكون كتابيا على شكل قرارات يرجع أصلها لبنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي واجتماعات مجلس الإدارة.

أما اللجوء للزملاء والنقابة يعتبر كحل في أغلب الأحيان كحل وسيط لمساعدة العامل للبقاء والاستقرار في مصلحته، وتعتبر الاستقالة الحل الأخير لبعض العمال بعد استحالة كل ما قلناه سابقا وعند فشل كل المحاولات، ضف إلى هذا عدم تقبله لفكرة التغيير وحسب ظنه أنه يهرب منها عن طريق الاستقالة.

وكل ما ذكرناه سابقا: اللجوء إلى مصلحة الموارد البشرية، الطلب الكتابي، الزملاء، النقابة والاستقالة، تعتبر كأساليب معبرة عن رفض العامل للتغيير ومقاومته له، وهذا ما ينجم عنه الصراع الذي يحدث عن وجود حالات عدم الرضا.

فالفاعل في التنظيم يقوم على الفعل والحركة في التنظيم حيث تظهر أنماط الفعل الاجتماعي عنده من خلال ما هو متجسد في التنظيم ومن القدرات المتعلقة بالفاعلين، فميشال كروزيه بالنسبة له الفاعل سواء كان فردا معزولا أو ضمن جماعة معينة فهو يتمتع بدرجة معينة من السلطة والاستقلالية التي تسمح له بتوظيف استراتيجية تمكنه من الدفاع أو الهجوم في نفس الوقت، وهذا ما ينجم عنه ما يعرف بالصراع، ويعرفه بوفلجة غياث:« الصراع هو ما ينتج عن اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة فرد

أو جماعة أو هيئة في وجه تحقيق أهداف ورغبات جهات أخرى هذه الأهداف تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ كما قد تكون المطالب معنوية تتمثل في التقدير والاحترام وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد أو الجماعة»[1].

[1]. بوهرور نجلة نقلا عن بوفلجة غياث، «**الصراع التنظيمي مقاربة نظرية**»، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، مجلد ب، جوان 2017، ص.80.

جدول رقم 29، يوضح ممن يتم طلب المساعدة من أجل تسوية الوضعية المهنية في حالة مواجهة مشاكل مهنية وعلاقته بالأقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري.

الأقدمية / طلب المساعدة	[4 - 1]		[9-5]		[14-10]		[19-15]		[24-20]		[29-25]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مصلحة الموارد البشرية	4	%25	38	%40.43	26	%39.39	15	%34.88	12	%57.14	00	%00	1	%50	96	%39.51
زملاء من نفس المصلحة	8	%50	19	%20.21	19	%28.79	13	%30.23	4	%19.05	01	%100	00	%00	64	%26.34
زملاء خارج المصلحة	00	%00	10	%10.64	2	%3.03	6	%13.95	1	%4.76	00	%00	00	%00	19	%7.82
تقرير كتابي	3	%18.75	25	%26.60	16	%24.24	7	%16.28	4	%19.05	00	%00	1	%50	56	%23.04
تقرير إلكتروني	1	%6.25	2	%2.12	3	%4.55	2	%4.65	00	%00	00	%00	0	%00	8	%3.29
المجموع	16	**%100**	94	**%100**	66	**%100**	43	**%100**	21	**%100**	1	**%100**	2	**%100**	243	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة يطلبون المساعدة من أجل تسوية وضعيتهم المهنية في حالة مواجهة مشاكل مهنية من مصلحة الموارد البشرية، الزملاء من نفس المصلحة، الزملاء خارج المصلحة، التقرير الكتابي، التقرير الالكتروني.

أفراد العينة الذين يطلبون المساعدة من مصلحة الموارد البشرية يمثلون 57.14% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، مقابل 50% من أفراد العينة الذين أقدميتهم 30 سنة فما فوق، مقابل 40.43% الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 39.39% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 34.88% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، أما 25% بالنسبة لأفراد العينة الذين أقدميتهم [1–4 سنوات].

أما أفراد العينة الذين يلجؤون للزملاء من نفس المصلحة 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة]، مقابل 50% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، مقابل 30.23% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 28.79% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 20.21% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، ومقابل 19.05 % من أفراد العينة الذين أقدميتهم [20–24 سنة].

يتعرض العامل داخل المؤسسة إلى مجموعة من المواقف والظروف التي قد لا تكون لصالحه وهذا ما ينتج عنه المشاكل المهنية، مما يجعل العامل يشعر بعدم الراحة النفسية والمهنية، ويمكن أن تؤدي هذه المشاكل إلى عدم اهتمام الفرد بعمله حيث قد يتزايد عدد غياباته أو يترك عمله.

ومن أصعب المشاكل المهنية التي يمكن أن يواجهها العامل على مستوى العلاقات المهنية في التنظيم، هي مشكلة علاقة العامل مع مسؤوله المباشر، فأغلب العمال يحاولون تجاوزها دون خسارة للمسؤول، ودون خسارة للمنصب وهذا التجاوز يكون بطرق سلمية في غالب الأحيان، وإن تفاقمت ولم يكن هناك حل أو تسوية يلجأ إلى مصلحة الموارد البشرية من أجل تسوية الوضعية مع مسؤوله لأن مصلحة الموارد البشرية تلجأ إلى سلطة القانون، وأقصد بسلطة القانون النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية، والنقابة هي الملجأ الأخير للعامل عند غلق كل السبل.

فاللجوء للزملاء داخل المصلحة قدر بنسبة 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة]، فيعتبر الحل الوسيط بين المسؤول والعامل، وقد يكون الأنجح بحكم أقدميتهم في المؤسسة لأنه يخلق روح المساعدة والتعاون بين المسؤول ومرؤوسيه، وتجنب خروج المشكل من الإطار المشترك بينهم حيث يحل المشكل بسرعة.

أما التقارير الكتابية والتقارير الالكترونية فهي ترسل إلى المسؤول الأعلى رتبة قبل الوصول إلى مصلحة الموارد البشرية لكن في الأخير تبقى مصلحة الموارد البشرية هي الهيئة الوحيدة بين العامل ورئيسه في ظل بنود النظام الداخلي عند استحالة كل حلول التسوية.

إن أقدمية العامل في المؤسسة والمنصب على حد سواء لها دور كبير من أجل تسوية الوضعية المهنية في حالة مواجهة العامل لمشاكل مهنية على مستوى التنظيم، فالأقدمية تساعد العامل على اكتساب أصدقاء، وهذا ما يكون علاقة زمالة وعلاقة ثقة بين الأطراف، والعلاقات غير رسمية التي تخفف من حدة ضغوط العمل لمواجهة المشاكل، كما أن الأقدمية في المنصب أو المؤسسة تكسب العامل أو الفاعل استراتيجية مرتبطة بنوع السلطة التي اكتسبها داخل التنظيم البيروقراطي عن طريق كفاءته المهنية واحتكاره للمعلومة وتوظيفه للقوانين والاهداف الشخصية فيصبح التنظيم البيروقراطي موقع للصراع الاستراتيجي نتيجة لتصادم الأهداف والمصالح.

جدول رقم 30، الاتصال الهاتفي في حالة التأخر عن العمل وعلاقته بنوع عقد العمل.

نوع عقد العمل / الاتصال الهاتفي في حالة التأخر عن العمل	عقد العمل المحدد المدة CDD		عقد غير محدد المدة CDI		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
المسؤول المباشر	27	%65.85	122	%59.51	149	%60.57
مصلحة الموارد البشرية	00	%00	11	%5.37	11	%4.47
الزملاء	12	%29.27	59	%28.78	71	%28.86
لا تبلغ أحدا	2	%4.88	13	%6.34	15	%6.10
المجموع	**41**	**%100**	**205**	**%100**	**246**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين يعلمون مسؤولهم المباشر عن طريق الاتصال الهاتفي في حالة تأخرهم تقدر نسبتهم بـ 65.85% لديهم عقد عمل محدد المدة، مقابل 59.51% لديهم عقد عمل غير محدد المدة.

يعتبر الوقت من العناصر المهمة التي تبين لنا القيم التي يحملها العمال في المؤسسة، فأغلب العمال الذين يحترمون مواقيت الالتحاق بمنصب العمل في الوقت المناسب هم الذين يحملون قيمة إيجابية عن العمل، وأنهم على وعي بقيمة وأهمية الوقت التي تعتبر من أكثر القيم التي يجب مراعاتها في العمل.

مما لا شك فيه أن أهم العوامل التي تؤثر بالإيجاب على الموظف وعلى موقفه بالنسبة لرؤسائه التزامه التام بمواعيد العمل الرسمية لما فيه من تأثير سلبي في حال التأخر على المصلحة العامة، وهذا دليل على انضباطه لأن احترام الوقت من عناصر الانضباط، الذي يعتبر من أرقى السلوكيات التي يسلكها العامل كرد فعل تجاه ثقافة التسيير المتبعة في المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان تكون هناك ظروف طارئة وحتمية تجعل العامل يتأخر عن دوامه ومن الممكن أن يتغيب، فبعض العمال عند تأخرهم يخبرون

فورا مسؤولهم المباشر عن طريق الهاتف لكي يستلم المهام التي كانوا سيؤدونها، وأيضا من أجل تفادي تعطيل مصالح العمال ومصالح الزبائن خاصة العمال الذين يتعاملون مع المحيط الخارجي للمؤسسة، و لتفادي الاستمارة الاستجوابية (Questionnaire)التي يتبعها تطبيق بنود النظام الداخلي، وحسب الجدول المبين أعلاه أن نوع العقد يحدد سلوكيات العامل من خلال امتثاله لبنود العقد التي تختلف حسب نوع العقد، فالعلاقة بين نوع العقد واتصال العامل هاتفيا في حالة تأخره عن العمل، يبرر ثقافة العامل اتجاه عمله، وبروز ثقافة اتصال قائمة على علاقة إنسانية، قبل العلاقة المهنية لأن دور المسؤول المباشر يظهر في تقديم حماية تامة لمرؤوسيه لكي يجنبهم الإنذارات و التوبيخيات والعقوبات من طرف مصلحة الموارد البشرية، ففعالية الاتصال بين المسؤول ومرؤوسيه ترفع الروح المعنوية وتزيد قوة العلاقات بينهم وهذا ما يخلق بما يعرف بالانضباط الوظيفي «... هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم»[1]، ويجنب الصراع والنزاع على السلم الهرمي.

فأغلبية أفراد العينة الذين يحملون عقود غير محددة المدة يتمتعون بالاستقلالية والاستقرار، حيث يتميز بعضهم بصفات التمرد فحسبهم لا يمكن توقيفهم إلا في حالة ارتكاب أخطاء من الدرجة الثالثة، عكس الذين يحملون عقود محددة المدة يشعرون بعدم الاستقرار والخوف لأنه في أي لحظة يمكن توقيفه بدون اشعار مسبق خاصة خلال الفترة التجريبية، ولهذا نجد هذه الفئة تتميز بالانضباط وتحترم مواقيت العمل.

[1] . قاسمي ناصر: **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2011، ص.24.

جدول رقم 31، تغيب أفراد العينة عن العمل وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري.

الجنس / التغيب عن العمل	ذكر		أنثى		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	53	%59.55	61	%54.95	114	%57
لا	36	%40.45	50	%45.05	86	%43
المجموع	**89**	**%100**	**111**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 59.55% من أفراد العينة من جنس الذكور يتغيبون عن العمل، مقابل 54.95% من أفراد العينة من جنس الإناث يتغيبون العمل.

التغيب هو عدم تواجد العامل في مكان عمله وفي وقت عمله، فقد عرفه أحمد زكي بأنه: « تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها»[1].

أما ناجي سفير (1989) فيرى أن: «التغيب هو غياب العامل عن مكان عمله في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار الانتاج»[2].

ويرجع سبب التغيب لعدة متغيرات منها السن، الأقدمية، مكان الإقامة، الجنس، «... إن قرار التغيب أو الحضور يعتبر متغيرا تابعا للتأثير المتداخل أو غير المتداخل لثلاث مجموعات من العوامل هي:

---

[1] . فريح نبيلة نقلا عن أحمد زكي، «**الضغط المهني وعلاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد والصلب عنابة**»، *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، مركز الحكمة، المجلد 6، العدد 15، سبتمبر 2018، ص.220.

[2] . فريح نبيلة نقلا عن ناجي سفير، نفس المرجع، ص.220.

أ- ***العوامل الشخصية***: مثل الحالة الصحية للعامل، القلق والضغط النفسي، السن، الأقدمية، مستوى التأهيل، الجنس، الطموح في العمل، مستوى الرضا الوظيفي ... إلخ

ب- ***العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل***: مثل محتوى العمل (الاستقلالية، الاعتبار، الترقية) إطار العمل (الظروف المادية، التوقيت، الاشراف، العلاقات، العائد)، حجم المؤسسة ومجموعات العمل ... إلخ

ت- ***العوامل المميزة لمحيط المؤسسة***: مثل قيم المؤسسة، ظروف العمل، الظروف المناخية، المنطقة حيز العمل ...إلخ»[1].

وعند الحديث عن نوع الجنس أركز على جنس الإناث خاصة المتزوجات اللواتي يحملن المسؤولية نحو أفراد عائلتهم وأطفالهم، فتأخرهن وغيابهن يرجع إلى مرض الأطفال، عدم استيقاظهم باكرا، انشغالات عائلية، الذهاب إلى المدرسة، دور الحضانة، ... إلخ. – عكس الجدول المبين أعلاه – فمن خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ تقارب في النسب بين الذكور والإناث إلا أننا نلاحظ غياب الذكور أكثر بقليل من الاناث فبعد الاستفسار من بعض أفراد العينة يرجع لتوترهم في وظيفتهم فالتغيب يخفف من حدة الوظيفة ويخفف من ضغوط العمل والروتين اليومي وعدم الرضا الوظيفي.

ولا نغفل عن مسؤوليات الرجل خاصة نحو عائلته، فالرجل الجزائري هو المعيل الوحيد لعائلته بالرغم من مساعدة المرأة له في حالات المرض خاصة مرض الأطفال، المناسبات العائلية مثل الختان ...، فيعتبر التغيب:« أحد الاختلالات الاجتماعية Les dysfonctionnements sociaux إضافة إلى (دوران

---

[1] . ذوادي مهدي، «**التكلفة الخفية للتغيب دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC**»، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة فرحات عباس سطيف، المجلد 18، العدد 1، ديسمبر 2018، ص.21.

العمل وحوادث العمل) التي تشكل اضطرابات تعرقل السير الجيد للمؤسسة وتتسبب في تكاليف زائدة وتعتبر كمؤشرات دالة على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة ويمكن تفسيرها كليا أو جزئيا بتغير سلوكيات العاملين فيها، مما يتطلب السعي إلى معرفة تلك الاختلالات ومحاولة تصحيحها وتقليلها قدر الإمكان»[1].

جدول رقم 32، أسباب تغيب أفراد العينة عن العمل وعلاقته بالحالة العائلية.

الحالة العائلية / أسباب التغيب عن العمل	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
عائلية	26	%26.80	123	%40.73	2	%40	1	%50	152	%37.44
مرضية	37	%38.14	129	%42.72	2	%40	1	%50	169	%41.62
شخصية	29	%29.90	39	%12.91	1	%20	00	%00	69	%17
رغبة منك	5	%5.15	11	%3.64	00	%00	00	%00	16	%3.94
المجموع	97	**%100**	302	**%100**	5	**%100**	**2**	**%100**	**406**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه من أسباب التغيب عن العمل، السبب العائلي 50% من أفراد العينة من الأرامل يتغيبون لسبب عائلي، مقابل 40.73% من المتزوجين، مقابل 40% من المطلقين، مقابل 26.80% من العزاب.

وكذلك بسبب المرض، حيث نلاحظ أن 50% من الأرامل يتغيبون بسبب المرض وهي نفسها نسبة السبب العائلي، مقابل 42.72% من المتزوجين، مقابل 40% من المطلقين، مقابل 38.14% من

[1] . ذوادي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص.20.

العزاب.

إن التغيب «... كمظهر من مظاهر نزاعات العمل في حالة ما إذا كان كتعبير عن عدم رضا العامل عن العمل أو عدم تكيفه مع الوسط المهني مما يجعله يلجأ الى هذا الشكل السلبي من أشكال النزاع، الأمر الذي يجعل التغيب كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين والمعنيين لدراسته دراسة علمية والوقوف على أهم العوامل الكامنة وراءه، ويعرف التغيب بأنه حالة عدم وجود العامل في مكانه في الوقت الذي يجب أن يكون فيه ممارسا لعمله، أي أن هذا المفهوم يشمل إلى جانب التغيب، التأخر عن العمل.

وحالات الغياب التي تبدو في كثير من الأحيان مشروعة بسبب المرض أو الإصابة أثناء العمل هي في حقيقة الأمر تبرير للتغيب الذي يعتبر كحالة شخص لم يتمكن من التكيف مع نظام العمل، وتشمل ظاهرة التغيب:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.

- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية يعبر عن وجود حالات من النزاع وعدم التكيف.»[1]

ينقسم التغيب إلى قسمين وهما غيابات مرخصة وغيابات غير مرخصة، فبالنسبة للغيابات المرخصة فهي الغيابات المدفوعة الأجر وتتعلق بمزاولة دورات تكوينية مرخصة من طرف المؤسسة المستخدمة، إجراءات امتحانات (بكالوريا) أو مسابقات، أداء مناسك الحج مرة واحدة خلال مشواره المهني للعامل في

[1] . حامد خالد، « **النقابة بين المطلبية والمشاركة** »، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة تبسة، المجلد 3، العدد 1، 30 جوان 2010، ص.92.

المؤسسة المستخدمة، المولود الجديد، الختان، وفاة أحد الأصول أو الفروع.

أما الغيابات المرخصة غير المدفوعة الأجر هي الغيابات المبررة مسبقا قبل التغيب عن طريق رخصة الغياب (Bon de sortie – Autorisation de sortie)، وهناك غيابات ترجع لأسباب صحية مثل المرض أو حادث مهني، ففي هذه الحالة يرسل العامل تبرير الغياب على شكل شهادة طبية خلال 48 ساعة تسلم لمركز الضمان الاجتماعي خلال سبعة أيام مفتوحة لكي يتم تعويضه من قبل مركز الضمان الاجتماعي عن الأجر المخصوم من قبل المؤسسة المستخدمة، كما لا ننسى الغيابات الغير مرخصة والغير مبررة.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن 37.44% من مجموع أفراد العينة حيث 50% تمثل فئة الأرامل و40.73% تمثل فئة المتزوجين، فهم الذين يتغيبون كثيرا لأن لديهم التزامات عائلية، فالحالة العائلية للعامل تكون سببا في زيادة التغيب خاصة الحالات العائلية الغير مستقرة، حيث أن أغلب المتزوجين والأرامل يتغيبون عن العمل وهذا بسبب أوضاعهم العائلية وارتباطهم بأسرهم وأولادهم وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى غيابهم خاصة في الحالات الطارئة، ولا نغفل عن ظاهرة اختلاق الاعذار للتغيب التي صارت منتشرة في الآونة الأخيرة.

و41.62% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن سبب التغيب يرجع للمرض حيث 50% تمثل فئة الأرامل و42.72% تمثل فئة المتزوجين، فالمرض من الحجج المستعصية التي تعطل العامل عن عمله فغياب العامل بسبب مرضي يعتبر كغياب مؤقت أو ثابت لقدرة العامل على تنفيذ عمله، وتتعدد أنواع المرض منها الأمراض الموسمية مثل الانفلونزا أو الامراض المزمنة مثل السكري أو الضغط الدموي، وهناك

نوعين من العطل المرضية فهناك عطل قصيرة المدى وعطل طويلة المدى تتجاوز 90 يوما ولا ننسى العطل الناجمة عن الحوادث المهنية.

أما فئة العزاب فهم غير مرتبطون ولا يتفاعلون يوميا مع المشاكل العائلية مما يجعلهم في راحة نسبية من كثرة الالتزامات العائلية عكس فئة المتزوجين والأرامل.

جدول رقم 33، ابتداء أفراد العينة للعمل في الوقت المحدد وعلاقته بالأقدمية في المنصب.

الأقدمية / بداية العمل في الوقت	[1 - 4]		[5-9]		[10-14]		[15-19]		[20-24]		[25-29]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	%93.75	78	%96.30	51	%92.73	31	%100	14	%93.33	1	%100	1	%100	191	%95.5
لا	1	%6.25	3	%3.70	4	%7.27	00	%00	1	%6.67	00	%00	00	%00	9	%4.5
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	00	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين أقدميتهم [15-19 سنة] و[25- 29سنة] و30 سنة فما فوق يمثلون 100% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يبدؤون العمل في الوقت المحدد، مقابل 96.30% الذين أقدميتهم [5-9 سنوات]، مقابل 93.75% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [1-4 سنوات] و93.33 % الذين أقدميتهم [20-24 سنة] و92.73% الذين أقدميتهم [10-14 سنة] يبدؤون العمل في الوقت المحدد.

يعتبر الوقت من العناصر المهمة التي تبين لنا القيم التي يحملها العمال في المؤسسة، فالموظف الناجح هو الذي يقدر قيمة الوقت ويسعى بشكل دائم إلى استثمار كل ثانية ودقيقة فيه لذلك تجده يذهب إلى عمله في وقته المحدد، لأن عدم الاهتمام بالوقت والتأخر، من شأنه أن يتسبب بالوقوع في الكثير من المشكلات والنقائص وظهور معوقات تنظيمية ووظيفية، وأول من اهتم بإدارة الوقت هو فريديريك تايلور من خلال جهوده التي ظهرت في تخطيطه لتحقيق زيادة الإنتاج من خلال دراسة الحركة والزمن.

فحسب الجدول المبين أعلاه معظم العمال يحترمون مواقيت الالتحاق بمنصب العمل، بالرغم من أقدميتهم ف 100% من الذين أقدميتهم [15−19 سنة] وهذا دليل على أنهم يحملون قيمة إيجابية عن العمل، وأنهم على وعي بقيمة وأهمية الوقت التي تعتبر من أكثر القيم التي يجب مراعاتها واحترامها في العمل، وأيضا يدل على حبهم لعملهم ولمؤسستهم، فاحترام الوقت هو المؤشر الحقيقي لقياس مدى نجاح العامل والمنظمة.

و93.75% من الذين أقدميتهم [1−4 سنوات] هم أيضا يحترمون مواقيت الالتحاق بمنصب العمل بالرغم من أن مدة أقدميتهم في العمل قصيرة إلا أنهم يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع لسلوكياتهم المنضبطة إتجاه عملهم، وتشبعهم بثقافة عمل وثقافة المؤسسة.

فاحترام مواقيت العمل من طرف العمال لا تحكمها قوانين ولا عقوبات وإنما ترجع لشخصية العامل بحد ذاته وثقافته نحو العمل وسلوكياته وامتثاله لها.

جدول رقم 34، إنهاء أفراد العينة للعمل في الوقت المحدد وعلاقته بالجنس.

الجنس / إنهاء العمل في الوقت المحدد	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	83	%93.26	99	%89.19	182	%91
لا	6	%6.74	12	%10.81	18	%9
المجموع	**89**	**%100**	**111**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين ينهون العمل في الوقت المحدد بنسبة 93.26% من أفراد العينة من جنس الذكور، مقابل 89.19% من أفراد العينة من جنس الاناث.

الوقت **Time** هو الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف أثناء الدوام الرسمي المحدد من الساعة 8.00 صباحا إلى الساعة 16.00 مساء بالمركز الوطني للسجل التجاري، وما تفرضه عليه من واجبات وأنشطة وظيفية مجدولة ومبرمجة زمنيا[1].

فحسب الجدول المبين أعلاه فإن أغلب العمال ينهون مهامهم في الوقت المحدد، سواء رجالا منهم أم نساء بنسبة 91% من مجموع أفراد العينة، وحسب ملاحظتنا خلال دراستنا الميدانية في المركز الوطني للسجل التجاري أنه يستعين بآلة البصمة الالكترونية أو الترقيم الالكتروني التي يبصم عليها كل العمال سواء عند دخولهم أو خروجهم لتجنب التلاعبات والحيل، وحسب خبرتي في إدارة الموارد البشرية فهذه الآلة تسهل عملية تسيير الغيابات والتأخيرات فهي من تخصص إدارة الموارد البشرية، وأغلب العمال يتجنبون الخروج قبل إنهاء الدوام لتجنب المشاكل والعقوبات خاصة الحالات الغير

[1] . أنظر عزوز نور الدين، بورني نسيم،«**إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية**»، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص.631.

مرخصة، وبالتالي الخصم من أجورهم وهذا ما يتخوف منه العامل.

فاحترام عمال المركز الوطني للسجل التجاري لوقت الدوام دليل على ثقافته نحو العمل وأيضا إعطاء أهمية للوقت، وتقدير الجانب الديني الذي يحثنا على اتقان العمل وعدم الغش فيه، واحترام الوقت مؤشر من مؤشرات السعي نحو الاتقان وعدم الغش، ولا نغفل عن خوف العامل من العقوبات التأديبية والخصم من الأجر لأن آلة البصم الالكتروني تكشف عن الغيابات والتأخيرات ووقت الخروج، «...فماكس فيبر يعتبر أن استغلال الوقت يتم بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والخطط العملية واللوائح والإجراءات التنظيمية المبنية على الترشيد والعقلانية في السلوك...»[1].

فاحترام العامل لوقت بداية العمل ونهايته دليل على عقلانية سلوكه نحو التنظيم وامتثاله للنظم الانضباط داخل المركز الوطني للسجل التجاري.

[1] . عزوز نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص.629.

جدول رقم 35، توفر الأنترنت في كل المصالح وعلاقته بالفئة الاجتماعية المهنية في المركز الوطني للسجل التجاري.

المنصب / توفر الانترنت	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	5	%35.71	41	%30.83	8	%38.10	13	%40.63	67	%33.5
لا	9	%64.29	92	%69.17	13	%61.90	19	%59.37	133	%66.5
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا بعدم توفر الأنترنت في كل مصالح المركز الوطني للسجل التجاري 69.17% هم من فئة الإطارات، مقابل 64.29% من الإطارات السامية، مقابل 61.90% من أعوان التحكم، مقابل 59.37% من أعوان التنفيذ.

تعرف الأنترنت على أنها شبكة اتصالات إلكترونية تربط بين شبكات الكمبيوتر ومرافق الحاسوب التنظيمية ويتم استخدامه حول العالم، وهي شبكة عامة تربط بين ملايين الحواسيب عبر العالم، وتتكون من ملايين الشبكات المنزلية والأكاديمية والتجارية والحكومية الصغيرة.

وحسب الجدول المبين أعلاه أنه بالرغم من أهمية الأنترنت في السنوات الأخيرة إلا أنها لا تتوفر في كل مصالح المركز الوطني للسجل التجاري، فحسب تأكيد أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم ب66.5% التي تشمل كل الفئات الاجتماعية المهنية من مجموع أفراد العينة، وبالأخص فئة الإطارات التي قدرت نسبتهم

بـ 69.17% وهذا دليل على أنها محدودة على مستوى المركز ولا تتعدى حدودها إطار الأهداف المحددة للأنترنت، بالرغم من أنها تساعد على تسهيل المهام في أقصر مدة، وسرعة النقل بفضل تطوير الشبكات، رقمنة الوثائق، والنصوص والصور المتحركة، الاتصال السريع والمنخفض التكلفة لكل أنحاء المعمورة.

فالحد من الأنترنت في بعض مصالح المركز الوطني للسجل التجاري لتفادي تضييع الوقت وتفادي استعمال مواقع التواصل الاجتماعي، اليوتيوب ... إلخ، كما أنه دليل على أن بعض المصالح لا تحتاج للأنترنت لأن مهامها بسيطة لا تستدعي لوجودها، ودليل على الاعتماد الجزئي للمركز على الانترنت في تسيير أعماله.

جدول رقم 36، تدفق الأنترنت وعلاقته بالمنصب في المركز الوطني للسجل التجاري.

المنصب / تدفق الانترنت	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيد	7	%50	38	%28.57	5	%23.81	4	%12.5	54	%80
متوسط	5	%35.71	63	%47.37	10	%47.62	14	%43.75	92	%20
ضعيف	2	%14.29	32	%24.06	6	%28.57	14	%43.75	54	%27
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 50% من فئة الإطارات السامية، صرحوا أن تدفق الأنترنت جيد، مقابل 28.57% من فئة الإطارات، ومقابل 23.81% من أعوان التحكم و12.5% من أعوان التنفيذ.

أما الذين صرحوا بالتدفق المتوسط للأنترنت 47.75% من أعوان التنفيذ، مقابل 47.62% من أعوان التحكم، ومقابل 47.37% من الإطارات، ومقابل 35.71% من الإطارات السامية.

أما الذين صرحوا بالتدفق الضعيف للأنترنت 43.75% من أعوان التنفيذ، مقابل 28.57% من أعوان التحكم، ومقابل 24.06% من الإطارات ومقابل 14.29% من الإطارات السامية.

فحسب الجدول المبين أعلاه فعلى العموم التدفق ليس جيدا وهذا مرتبط بضعف ربط بعض مصالح المركز الوطني للسجل التجاري بالأنترنت، بالرغم من أن المركز يعتمد على الوساطة الالكترونية عبر الانترنت التي وظيفتها هي تسهيل وتحفيز الاتصال والتواصل بين المستخدمين فيما بينهم، وأيضا مع زبائن المركز الوطني للسجل التجاري.

جدول رقم 37، إصدار المركز للتعليمات المهنية الدورية وعلاقته بالمستوى التعليمي لأفراد العينة.

المستوى التعليمي / التعليمات المهنية الدورية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	2	%100	8	%72.73	35	%72.92	92	%66.19	137	%68.5
لا	00	%00	3	%27.27	13	%27.08	47	%33.81	63	%31.5
المجموع	2	**%100**	11	**%100**	48	**%100**	139	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100 % من أفراد العينة ذوي المستوى الإبتدائي صرحوا أن المؤسسة تقوم بإصدار تعليمات مهنية دورية، مقابل 72.92% من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، مقابل 72.73% من أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط، مقابل 66.19% من أفراد العينة ذوي المستوى

الجامعي، صرحوا أن المؤسسة تقوم بإصدار تعليمات مهنية دورية.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن المؤسسة تقوم بإصدار التعليمات المهنية الدورية التي نقصد بها مجموعة من الأنظمة والتعليمات واللوائح والقوانين الخاصة بتنفيذ العمل، فهي مجموعة السياسات التي تنظم العمل بالمؤسسة، وهذا ما صرح به أفراد العينة المتحصلين على المستوى الابتدائي بنسبة 100% والمستوى الثانوي72.92% والمستوى المتوسط 72.73%، فالمناصب التي تقابل هذه المستويات هي المناصب التنفيذية و التحكم، فهي لا تستدعي من أصحابها صنع قرارات وإنما تنفيذها فقط، وأيضا اصدار التعليمات المهنية الدورية تسهل العمل والمهام المنوطة للعمال بطريقة مباشرة لأن هذا النوع من التعليمات لا تصدر ارتجاليا وإنما بعد عقد اجتماعات مع المسؤولين لتسهيل أداء المهام خاصة في حالة الطوارئ وفي حالة التغيير المفاجئ، وتنشر هذه التعليمات عن طريق المسؤول المباشر أو عن طريق الرسائل الالكترونية (بين العاملين) أو عن طريق لوح الإعلانات على شكل تعليمات (Note de service – Note d' information)، فالتعليمات المهنية الدورية تحدد إجراءات العمل وتبين للعاملين الخطوات الواجب اتخاذها لإنجاز مهامهم ومعاملاتهم الإدارية، كما أنها تحدد استخدام المرافق الخاصة بالمؤسسة وكذلك أجهزتها كالسيارات والهواتف والحواسيب ... إلخ.

جدول رقم 38، نوع التعليمات المهنية في المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: نوع التعليمات المهنية في المركز الوطني للسجل التجاري.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1	تعليمات حول الانضباط.	26	%27.65
2	تعليمات مهنية.	35	%37.23
3	تعليمات متعلقة بالقوانين الجديدة والنظام الداخلي.	18	%19.14
4	تعليمات وقائية وصحية.	8	%8.51
5	تعليمات أمنية.	7	%7.44
المجموع		**94**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 37.23% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين صرحوا أن نوع التعليمات مهنية التي يصدرها المركز الوطني للسجل التجاري هي مهنية، مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 2، مقابل 27.65% صرحوا أن نوع التعليمات هي تعليمات حول الانضباط مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 19.14% صرحوا أن نوع التعليمات متعلقة بالقوانين الجديدة والنظام الداخلي مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 3، مقابل 8.51% صرحوا أن نوع التعليمات هي تعليمات وقائية وصحية مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 4، مقابل 7.44% صرحوا أن نوع التعليمات هي أمنية مثلما تبين في وحدة التحليل رقم 5.

إن التعليمات المهنية تنظم وتحسن سير العمل وتسهل أداء المهام بين المصالح داخل المركز، فقدرت نسبتها بـ 37.23%، فهذه التعليمات تبين الاحكام والقواعد المنظمة لمهام العمال داخل المركز الوطني للسجل التجاري.

أما التعليمات المتعلقة بالانضباط قدرت نسبتها بـ 27.65% فهذه التعليمات تبين الاحكام والقواعد المنظمة لشؤون العمال من خلال وضع قوانين تنظيمية لضمان السير الحسن داخل المركز الوطني للسجل التجاري.

والتعليمات المهنية المتعلقة بالقوانين الجديدة والنظام الداخلي قدرت نسبتها بـ 19.14% فهذا النوع من التعليمات توضح الحقوق وواجبات العمال من خلال إبراز غايات العمل وأهدافه وتوضيح المخالفات والجزاءات التي من خلالها يستطيع المسؤول استخدام سلطته التأديبية على العامل المخالف فهي بمثابة التنبيه وإعلام العاملين وردعهم وتخويفهم من الاخلال بالالتزامات.

فالهدف من هذه التعليمات المهنية خلق بيئة عمل آمنة وفعالة مقابل عقلانية تطبيق نظام الثواب والعقاب على العمال، وتحدد وتنظم علاقة العمال بالمؤسسة من خلال تحديد الواجبات والحقوق (العلاقة المهنية)، وتأمين معاملة جميع الموظفين تحت المساواة، وخلق روح الانتماء والولاء للمؤسسة على كافة المستويات الوظيفية وتحفيز العاملين للعمل كفريق واحد.

جدول رقم 39، كيفية تعامل أفراد العينة مع التعليمات الصادرة من الإدارة وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / التعليمات المهنية الدورية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
تقبلونها من دون أي مناقشة	1	%50	6	%54.55	25	%52.08	79	%52.67	111	%52.61
تطلبون مناقشتها مع المسؤول المباشر	1	%50	3	%27.27	12	%25	57	%38	73	%34.60
ترفضونها (تعارضونها)	00	00	2	% 18.18	4	%8.33	1	%0.67	7	%3.32
تقدمون اقتراحات مبررة	00	00	00	%00	7	%14.58	13	%8.67	20	%9.47
المجموع	2	**%100**	11	**%100**	48	**%100**	150	**%100**	211	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين يقبلون التعليمات المهنية الصادرة من الإدارة دون أي مناقشة تقدر نسبتهم بـ 54.55% من أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط، مقابل 52.67% من أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي، مقابل 52.08% من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، مقابل 50% من أفراد العينة ذوي المستوى الإبتدائي.

إن إصدار التعليمات المهنية هو عبارة عن عملية اتخاذ قرارات تدون على شكل تعليمات مهنية من شخص له مكانة ومركز في التنظيم الرسمي.

فحسب الجدول المبين أعلاه نستنتج أن الاتجاه العام يمثل 52.61% من مجموع أفراد العينة يقبلون التعليمات الصادرة من الإدارة دون مناقشة، ف 54.55% من ذوي المستوى المتوسط، و52.67 % ذوي المستوى الجامعي، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان تطبيق التعليمات المهنية دون مناقشة، فقبولهم لهذه التعليمات من دون مناقشة دليل على تمكنهم من القراءة وفهم نقاط التعليمات المهنية، كما أنهم أدرى بسياسة المؤسسة والمسؤولين، فلا تقوم عملية اتخاذ القرار عفويا وإنما تقوم بالتخطيط والتنبؤ وخلق البدائل وترتيبها حسب الأهمية والأولويات للوصول إلى قرار صائب ورشيد متفق عليه، خاصة بعد تحديد البدائل لمواجهة المشاكل القائمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي الغالب تكون هذه التعليمات موازنة للأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية لأن القرارات الرشيدة ومتخذ القرار الرشيد يراعي دوما العوامل الشخصية، الإتجاهات، العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية، فالنظرية العقلانية نصت على أن القرار الرشيد هو الذي يحقق أعلى وأعظم الأرباح مع إضفاء الشرعية في إتخاذ القرارات.

ولا نغفل أيضا عن سبب قبول أفراد العينة للتعليمات المهنية دون مناقشة، والذي يتمثل في أسلوب الثواب والعقاب الذي تستخدمه المؤسسة، فرفض وعدم احترام (تعليمات، الانضباط، والصحة والاحترام) يؤدي إلى عقوبات، ولهذا يتقبلها العامل حتى ولم تكن تخدم مصلحته حفاظا على السير الحسن للمؤسسة وحفاظا على مسيرته المهنية.

ضف إلى هذا هناك 50% من أفراد العينة ذوي المستوى الإبتدائي، فكلما انخفض المستوى التعليمي كلما صعب فهم التعليمات المهنية، لهذا يطلبون مناقشتها مع المسؤول المباشر، ففي غالب الأحيان تخص التعليمات المتعلقة بالمهنة لهذا يلجأ العامل لمسؤوله المباشر لأنه يصعب عليه فهم وقراءة هذه التعليمات لضعف مستواهم التعليمي، ومن أجل توضيح الصورة وفهم العمل الموجه له لأدائه على أحسن وجه.

جدول رقم 40، الجهة التي يريد أن يحصل من طرفها العامل على المعلومات الخاصة لأداء مهامه وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / التحصل على المعلومات المهنية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
من زملائك مباشرة	00	%00	1	%8.33	6	%12.5	22	%15.94	29	%14.50
من مسؤولك المباشر	2	%100	11	%91.67	36	%75	99	%72.74	148	%74
لا تحتاج أيا كان	00	00	00	%00	6	%12.5	17	%12.32	23	%11.50
المجموع	2	**%100**	12	**%100**	48	**%100**	138	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 100 % من الذين لديهم مستوى ابتدائي يريدون أن يتحصلوا على المعلومات الخاصة بأداء المهام من المسؤول المباشر، مقابل 91.67% من ذوي المستوى المتوسط، ومقابل 75% من ذوي المستوى الثانوي، ومقابل 72.74% من ذوي المستوى الجامعي.

إن الاتجاه العام يمثل 74% من مجموع أفراد العينة الذين يتحصلون على المعلومات الخاصة بأداء المهام من مسؤولهم المباشر ف100% ذوي مستوى الابتدائي و72.74% ذوي المستوى الجامعي، فنلاحظ أنه كلما انخفض المستوى التعليمي زاد الطلب على المعلومة من المسؤول المباشر، وكلما ارتفع المستوى التعليمي ينخفض طلب المعلومة من المسؤول المباشر، فقدرت نسبة الذين يحملون مستوى جامعي بـ72.74%، لأن التقدم في المستوى يسمح باستيعاب أكثر لحيثيات العمل وكيفية القيام به على أكمل وجه، كما أنهم أدرى بمهامهم وأدرى بقدراتهم وجداراتهم.

فالمسؤول المباشر أدرى بالأهداف، فاللجوء إليه للحصول على المعلومات المهنية يدل على الاتصال الجيد والمستمر فيما بينهم، وعلى علاقة عمل تتميز بالإيجابية مع عماله تظهر في توضيح الأهداف وإشراك الموظفين ومنحهم الثقة.

وتبرز العملية الاتصالية بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه لأنه هو الذي له دور في نقل القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا إلى العمال، حيث تبرز ردود فعل العمال اتجاه ثقافته التسييرية لأن المسؤول المباشر هو الذي يقوي انتماء العامل في الجماعة والمؤسسة.

جدول رقم 41، عقد إدارة المؤسسة لإجتماعات دورية مع العمال وعلاقته بنوع عقد العمل.

نوع عقد العمل / عقد اجتماعات دورية مع العمال	عقد عمل محدد المدة CDD		عقد عمل غير المحدد المدةCDI		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	6	%18.75	31	%18.45	37	%18.5
لا	26	%81.25	137	%81.55	163	%81.5
المجموع	32	%100	168	%100	200	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 81.55% من أفراد العينة المتعاقدين بعقد عمل محدد المدة صـــرحوا بعدم عقد اجتماعات دورية مع العمال، مقابل 81.25% من أفراد العينة متعاقدين بعقد عمل غير محدد المدة.

إن الاجتماعات الدورية وسـيلة تتبعها البعض من المؤسـسـات من أجل الاتفاق على قرارات معينة أو قضـــايا محددة، فهي وســيلة التي يمكن من خلالها التواصـــل بين مجموعات العمل المختلفة لمعالجة القضايا التي تمثل تحديات للمؤسسات وإيجاد أفضل الحلول لها.

فحسـب الجدول المبين أعلاه أنه لا تعقد المؤسـسـة اجتماعات مهنية دورية، فحسـب الاتجاه العام في الجدول الذي قدر بنســبة 81.5% ســواء مع المتعاقدين الدائمين أو المؤقتين، وهذا دليل على مركزية القرارات في المركز الوطني للسـجل التجاري، أي أن السـلطة محصـورة بيد المسـتوى الإداري الأعلى بحيث يمكنه وحده اتخاذ القرارات دون أي مشـاركة من المسـتويات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى الوقوع في مشـاكل مسـتقبلية غير متوقعة، فالأقسـام التي لا تعقد اجتماعات لموظفيها دليل على عدم الجدية بالعمل من قبل مســؤولي الأقســام ومجالس الإدارة، كما تقلل من الإنجاز الفعلي والحقيقي للموظفين

حيث تصــبح المؤســســة غير متابعة للأمور الدورية وتضــعف من قدرة العمال على الإنجاز والابداع بأعمالهم.

فالاجتماعات المهنية تســاعد على تبادل الخبرات بين العاملين كما تتيح الفرصــة للتعرف على موظفي المؤسسة من خلال تبادل وجهات النظر فيما بينهم.

جدول رقم 42، مبررات عقد اجتماعات دورية في المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: عقد اجتماعات دورية في المركز.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1	لا وجود لاجتماعات دورية.	71	%83.53
2	نتلقى التعليمات من المسؤول المباشر.	5	%5.88
3	اجتماعات دورية إلا للضرورة القصوى.	9	%10.59
المجموع		85	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 83.53 % من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا بعدم وجود اجتماعات دورية مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 1، مقابل 10.59% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا بعقد اجتماعات دورية إلا للضرورة مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 3، مقابل 5.88% من إجابات أفراد العينة صرحوا أنهم يتلقون التعليمات من المسؤول المباشر مثلما تبين ذلك في وحدة التحليل رقم 2.

فحسب الجدول المبين أعلاه عدم وجود اجتماعات دورية في المركز الوطني للسجل التجاري وقدرت بنسبة 83.53% دليل على مركزية القرارات داخل المركز، وضعف شبكة الاتصال بين المسؤولين والعمال مع ضعف القيادة، لأن الاجتماعات تحتاج إلى القائد الماهر الذي له قدرة على الاقناع والتحليل والمواجهة، وأركز على المواجهة لأن القائد الماهر قادر على المواجهة في حالة تعرضه للنقد من طرف

العمال والمسؤولين والإطارات السامية، و 10.59% صرحوا بعقد اجتماعات دورية إلا للضرورة القصوى وفي غالب الأحيان تعقد في الحالات الطارئة والمستعجلة لكي يحصل الاتفاق بين طرفين.

جدول رقم 43، وجود تنظيم نقابي في المؤسسة وعلاقته بالمنصب في المركز.

المنصب / التنظيم النقابي	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%85.71	122	%91.73	20	%95.24	26	%81.25	180	%90
لا	2	%14.29	11	%8.27	1	%4.76	6	%18.75	20	%10
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أفراد العينة الذين صرحوا بوجود تنظيم نقابي في المؤسسة 95.24% من أفراد العينة يمثلون فئة أعوان التحكم، مقابل 91.73% من أفراد العينة يمثلون فئة الإطارات، مقابل 85.71% من أفراد العينة يمثلون فئة الإطارات السامية، مقابل 81.25% يمثلون فئة أعوان التنفيذ.

تعتبر النقابة حق معترف به، «... فالنقابة العمالية هي جماعة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر وظيفتها الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية»[1].

فحسب الجدول المبين أعلاه أغلب العمال صرحوا بوجود تنظيم نقابي ف 95.24% من فئة أعوان التحكم، و91.73% من فئة الإطارات، وهذا دليل على وعي كل الفئات الاجتماعية المهنية بأهمية التنظيم

[1] . شطيبي حنان، **الحركة النقابية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل الأداء البيداغوجي**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم تسيير الموارد البشرية، 2009-2010، ص.14.

النقابي ودوره الاجتماعي على مستوى التنظيم، «...لأن الهدف الأسمى للنقابة العمالية هو تدعيم وضع العمال بتكوين اتحاد يضم شملهم ...»[1]، فالنقابة تهدف إلى تطوير عملية الإنتاج وحماية حقوق العمال، وتنمية الوعي السياسي والثقافي والمهني للعمال، كما أنها تسعى لترسيخ روح الاحترام لنظام العمل والسعي إلى التقيد به عن وعي وطواعية وإخلاص، إن ممارسة الحق النقابي من أهم الحقوق الأساسية المعترف بها لعمال الأجراء وتكمن أهميتها في حل النزاعات بين العمال فيما بينهم وصاحب العمل من خلال حق التفاوض الجماعي، اللجوء إلى الإضراب في حالة فشل جميع الوسائل الودية للنزاع.

فالنقابات المهنية من التنظيمات الاجتماعية الرسمية التي تعكس طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة فلها تأثير على العمل كما أن دورها ينحصر ضمن الإطار الاجتماعي في تمثيل العمال والدفاع عن مصالحهم.

جدول رقم 44، انخراط أفراد العينة في النقابة وعلاقته بالمنصب في المركز.

المنصب / الانخراط في النقابة	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	7	%50	77	%57.89	15	%71.43	21	%65.63	120	%60
لا	7	%50	56	%42.11	6	%28.57	11	%34.37	80	%40
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أفراد العينة الذين صرحوا بانخراطهم في النقابة 71.43% من أعوان التحكم، مقابل 65.63% من أعوان التنفيذ، مقابل 57.89% من الإطارات، مقابل 50% من

[1]. نفس المرجع، ص.15.

الإطارات السامية.

فمن خلال الجدول المبين أعلاه أن 71.43% من أعوان التحكم و 65.63% من أعوان التنفيذ منخرطون في النقابة، فكلما انخفضت الرتبة الاجتماعية المهنية للعامل كلما زاد الانخراط في النقابة، ويرجع ذلك لضعف سلطتهم على مستوى التنظيم فظنا منهم أن النقابة تزيدهم قوة من خلال الدفاع عنهم، وأيضا الامتيازات التي يمكن أن يتحصلوا عليها، فالأعضاء المنخرطين في النقابات العمالية يكسبون مزايا أكثر من العمال الغير المنخرطين، فالنقابة تستخدم القوة الجماعية للمفاوضة من أجل الحصول على رواتب أفضل ومعاشات تقاعدية جيدة، والعطلات والتأمين الصحي ... إلخ.

كما أن النقابات تؤمن الحماية الشخصية للعامل من خلال الدفاع عن حقوقه خاصة في حال وقوع خلافات مع رب العمل كما أنها تناصر الحقوق المتساوية والأجور المتساوية وتحارب التمييز الجهوي والعرقي، وتشجع النقابة المرأة والشباب على تولي أدوارا قيادية في هياكل النقابات، كما أن عضوية العامل في النقابات المهنية تمنحه الحق القانوني في كافة الخدمات الجماعية والاجتماعية.

ونلاحظ أن فئة الإطارات السامية تمثل 50% من المنخرطين في التنظيم النقابي فهي نسبة ضئيلة مقارنة بأعوان التنفيذ، وهذا راجع لتحكمهم في مناصب سامية وتقاضيهم لأجور جيدة وتحصلهم على امتيازات بحكم مناصبهم.

فكلما زاد عدد أعضاء النقابة المهنية نمت سلطتها السياسية، بالإضافة إلى تحسين قدرتها على حماية مصالح أعضائها.

جدول رقم 45، تغيير المسؤولين في فترات وجيزة وعلاقته بالأقدمية في المركز.

الأقدمية / تغيير المسؤولين	[4 - 1]		[9-5]		[14-10]		[19-15]		[24-20]		[29-25]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	3	%18.75	27	%33.33	22	%40	13	%41.94	4	%26.67	0	%00	1	%100	70	%35
لا	13	%81.25	54	%66.67	33	%60	18	%58.06	11	%73.33	1	%100	00	%00	130	%65
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتغيير المسؤولين في فترات وجيزة بنسبة 100% هم من أفراد العينة الذين أقدميتهم 30 سنة فما فوق، مقابل 41.94% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، ومقابل 33.33% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 26.67% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، مقابل 18.75% الذين أقدميتهم [1–4 سنوات].

ومن جهة أخرى، فإن أفراد العينة الذين صرحوا أن مؤسستهم لا تعرف تغيير المسؤولين في فترات وجيزة بنسبة 100% هم من أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة]، مقابل 81.25% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، ومقابل 73.33% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، مقابل 66.67% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 60% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 58.06% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة].

فمن خلال الجدول المبين أعلاه تبين أن 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة]، أكدوا أنه لا تغيير للمسؤولين في فترات وجيزة، حتى أفراد العينة الذين أقدميتهم [1–4 سنوات] أكدوا هم الآخرون بنسبة 81.25%، و73.33% بالنسبة لأفراد العينة الذين أقدميتهم [20–24 سنة] ومن خلال هذه النسب نؤكد أن هناك علاقة بين الأقدمية في المركز و عدم تغيير المسؤولين في فترات وجيزة، فكلما طالت الفترة الزمنية في المنصب أو المؤسسة فكلما قلت درجة الانتقال والتغيير من منصب لآخر، فالأشخاص الذين يعملون لمدة طويلة تكون لديهم الرغبة في الاستقرار وعدم الانتقال خاصة عند زيادة سن العامل، كما أن طبيعة العمل خاصة العمل المتخصص يقلل من التغيير خلال فترات وجيزة.

كما أن عدم تغيير المسؤولين في فترات وجيزة في المركز يرجع الى سياسته المناسبة والمشجعة والملائمة، فكلما كانت السياسة غير عادلة كلما كان الحراك عاليا والتغيير بقوة، ولا نغفل عن النقطة الشائعة في المؤسسات العمومية الجزائرية خلود العامل في منصبه وتوريثه بعد التقاعد لأحد معارفه أو اقربائه.

جدول رقم 46، موافقة أفراد العينة على إدخال قوانين جديدة في تسيير المؤسسة وعلاقته بالأقدمية في المنصب بالمركز.

الأقدمية / إدخال قوانين جديدة	[4 - 1]		[9-5]		[14-10]		[19-15]		[24-20]		[29-25]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	%93.75	63	%77.78	47	%85.45	27	%87.10	15	%100	1	%100	1	%100	169	%84.5
لا	1	%6.25	18	%22.22	8	%14.55	4	%12.90	00	%00	00	%00	00	%00	31	%15.5
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100 % من أفراد العينة الذين أقدميتهم 30 سنة فما فوق و [25-29 سنة] و [20- 24 سنة] صرحوا بالموافقة على إدخال قوانين جديدة، مقابل93.75% من الذين أقدميتهم [1-4 سنوات]، مقابل 87.10% من الذين أقدميتهم [15-19 سنة] صرحوا بالموافقة على إدخال قوانين جديدة، مقابل 85.45% من الذين يوافقون على إدخال قوانين جديدة الذين أقدميتهم [10-14 سنة]، مقابل 77.78% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [5-9 سنوات].

فحسب الجدول المبين أعلاه يوضح الذين يوافقون على إدخال قوانين جديدة لتسيير المؤسسة، ف 100% من الذين أقدميتهم [20-24 سنة]، وهذا يدل على أنه كلما زادت الأقدمية في المنصب كلما زادت الرغبة في تغيير وإدخال قوانين جديدة على تسيير المركز، وهذا ما يؤكد رغبتهم في التغيير وكسر الحواجز أي القوانين التقليدية والروتينية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تحقيق مصالحهم، حيث يكون

التغيير في المركز الوطني للسجل التجاري بمرسوم تنفيذي هذا فيما يخص مهام السجل التجاري، أما القوانين الجديدة للتسيير فهي حسب الثقافة التسييرية في المركز لأن التغيير الطارئ على المحيط القانوني خاصة الغير المستقر يجعل من الثقافة التسييرية كآلية خاملة عاجزة عن إحداث التغيير الإيجابي في سلوك العاملين إلا في حالة نادرة، وهنا تصبح الإدارة ملزمة بانتهاج استراتيجيات جديدة وتنفيذ مهام إضافية لتشييد نسق ثقافي جديد من القيم والمبادئ والمعايير.

جدول رقم 47، مبررات إدخال قوانين جديدة في تسيير المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: الإتجاه، الموقف من ادخال قوانين جديدة.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	إذا كانت القوانين لصالح العمال.	66	%77.65
2	إذا كانت تساعد على السير الحسن للمركز الوطني للسجل التجاري.	19	%22.35
المجموع		**85**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 77.65% من محتوى إجابات أفراد العينة موافقة على إدخال قوانين جديدة إذا كانت لصالح العمال مثلما تبين في الوحدة رقم 1، مقابل 22.35% من أفراد العينة الذين صرحوا إذا كانت هذه القوانين تساعد على السير الحسن للمركز الوطني للسجل التجاري مثلما تبين في الوحدة رقم 2.

فموافقة العمال على إدخال قوانين جديدة دليل على تقبل التغيير من طرف العمال حتى من الجانب القانوني، دون مقاومة له، ف 77.65% من محتوى إجاباتهم كانت حول القوانين إذا كانت لصالح العمال، وهذا دليل على رغبتهم وسعيهم نحو تغيير يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة على حد سواء، لأنهم

يرون في إدخال هذه القوانين فرصة من أجل تغيير القوانين التقليدية والقوانين الجديدة، إذ أنهم يعتبرون القوانين السائدة الآن لم يعد يرضى بها العمال لأنها لا تحفزهم على العمل وعلى التطوير.

جدول رقم 48، إعادة النظر في القوانين التي تسير المركز وعلاقته بالمنصب.

المنصب / إعادة النظر في القوانين	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%85.71	111	%83.46	17	%80.95	27	%84.38	167	%83.5
لا	2	%14.29	22	%16.54	4	%19.05	5	%15.62	33	%16.5
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا بضرورة إعادة النظر في القوانين التي تسير المؤسسة بلغت نسبتهم بـ 85.71% وهم من فئة الإطارات السامية، مقابل 84.38% من فئة أعوان التنفيذ، ومقابل 83.46% من فئة الإطارات، ومقابل 80.95% من فئة أعوان التحكم.

إن إعادة النظر في القوانين التي تحكم وتسير المؤسسة جزء من أجزاء التغيير، تلقى قبولا ورواجا من قبل العمال، لأن إعادة النظر في القوانين التي تسير المركز مرتبط بسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وسلوكيات جماعة العمل في المؤسسة، يساهم في زيادة فعالية المنظمة وزيادة رضا العاملين.

فالعامل يبحث دوما عن القوانين التي تحقق له الرضى الوظيفي ومواكبة للتحولات الاجتماعية والاقتصادية.

فرغبة العاملين بإعادة النظر في القوانين التي تسير المؤسسة بـ85.71% من الإطارات السامية، و فئة أعوان التنفيذ قدرت بنسبة 84.38%، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين الفئة الاجتماعية المهنية والتغيير خاصة من أجل إعادة النظر في القوانين التي تسير المركز، وهذا من أجل زيادة فاعلية وقدرة التنظيم على الأداء الأفضل، وتحقيق العدل والتميز، إجراء التعديلات الضرورية واللازمة على أساليب أداء العمل، تغيير سلوكيات العاملين السلبية وضبطها بقوانين مع إرساء قواعد الثقة في المؤسسة لزيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية داخل المنظمة ودرجة الانتماء إلى المنظمة، فالقوانين الجديدة أسلوب من أساليب التسيير العقلاني للموارد البشرية.

جدول رقم 49، مبررات أفراد العينة لإعادة تغيير القوانين في المركز.

فئة الموضوع: مبررات إعادة تغيير القوانين في المركز.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	تغيير قوانين تساير الوقت الحالي.	45	%100
المجموع		**45**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100% من محتوى إجابات أفراد العينة برروا رغبتهم في تغيير القوانين التي تساير الوقت الحالي مثلما تبين في الوحدة رقم 1، وهذا التبرير من قبل أفراد العينة من أجل كسر الحواجز وتحقيق التمكين الإداري الذي يتمثل في: «...العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم ...»[1]، والتمكين الاقتصادي للعامل لكي يتحقق الرضا الوظيفي.

[1] . حمادي أحمد عباس، خلف ياسر لطيف، «**التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي**»، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، جامعة الأنبار، المجلد 8، العدد 16، 2016، ص.113.

فالعامل يبحث عن القوانين المواكبة للعصر والتحولات لمواجهة الخلل الإداري قبل وقوعه وبعده، لتجنب تفاقم المشاكل ولمواجهتها.

جدول رقم 50، إعتماد المركز على نظام التسيير الإلكتروني الشامل وعلاقته بالمنصب.

المنصب / التسيير الالكتروني الشامل	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	%42.86	69	%51.88	10	%47.62	17	%53.12	102	%51
لا	8	%57.14	64	%48.12	11	%52.38	15	%46.88	98	%49
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا باعتماد المركز الوطني للسجل التجاري على نظام التسيير الالكتروني الشامل 53.12% من فئة أعوان التنفيذ، مقابل 51.88% من فئة الإطارات، مقابل 47.62% من فئة أعوان التحكم، مقابل 42.86% من فئة الإطارات السامية.

أما أفراد العينة الذين صرحوا أن المركز الوطني للسجل التجاري لا يعتمد على التسيير الالكتروني الشامل 57.14% من فئة الإطارات السامية، مقابل 52.38% من فئة أعوان التحكم، مقابل 48.12% من فئة الإطارات، مقابل 46.88% من فئة أعوان التنفيذ.

إن التسيير الالكتروني انتشر كثيرا في الآونة الأخيرة فقد عرفة عبد المالك بن السبتي: «... التسيير الالكتروني للوثائق أو لمعلومات هو مجموعة الأدوات والتقنيات أي بواسطتها يمكن ترتيب تسيير وحفظ الوثائق واسترجاعها من خلال جملة من تطبيقات الاعلام الآلي في إطار النشاط العادي للمؤسسة،

ونتيجة لهذا يمكن لموظف الأرشيف مثلا أن يصل إلى قيود الوثائق في وقت قياسي قد يقدر بالثوان بمعنى أن التسيير الاشتراكي للوثائق سيمكن الموظف من استرجاع الوثائق التي يحتاج إليها عند أدائه لعمله دون مغادرة موقع عمله»[1].

فحسب الجدول المبين أعلاه أن 51% من الاتجاه العام يصرحون بوجود تسيير الكتروني في جميع مصالح المركز الوطني للسجل التجاري، مقابل 49% من الاتجاه العام يصرحون بعدم وجود تسيير الكتروني في جميع مصالح المركز الوطني للسجل التجاري، فنلاحظ تقارب كبير في النسب ونفسرها بأنه ليس كل المصالح تعتمد على التسيير الالكتروني الشامل وهذا حسب التخصص ومهام كل مصلحة، بالرغم من أن المركز الوطني للسجل التجاري يتعامل مع زبائنه بكثرة فهو يحتاج إلى هذا النوع من التسيير خاصة من أجل الأرشيف فبواسطته يمكن تسيير وتخزين وأرشفة واستعادة الوثائق الكترونيا بما يحقق سلامة واستدامة للوثيقة مع إمكانية متابعة عمليات استرجاعها وبطريقة آمنة – نسبيا – أكثر منه في الإدارة التقليدية[2].

فالتسيير الالكتروني يلعب دورا مهما في تسيير العمل، من خلال تحقيق أحسن الخدمات مع المتعاملين، فالإدارة الالكترونية تساعد على تلقي الخدمة في مدة قصيرة وبأقل تكلفة وبجودة حسنة.

---

[1] . بن السبتي عبد المالك، «**التسيير الالكتروني للوثائق**»، *مجلة المكتبات والمعلومات*، جامعة قسنطينة 2، المجلد 2، العدد 3، ديسمبر 2003، ص. 9.

[2] . أنظر جرمولي مليكة، «**التسيير الالكتروني للوثائق ودوره في الإدارة الالكترونية المحلية**»، *مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية*، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 8، ديسمبر 2019، ص.50.

جدول رقم 51، مبررات الاعتماد على نظام التسيير الالكتروني الشامل في مصالح المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: الاعتماد على نظام التسيير الالكتروني الشامل.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	في بعض المصالح.	27	%67.5
2	لتحسين سيرورة السجل التجاري.	13	%32.5
المجموع		**40**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 67.5% من محتوى إجابات أفراد العينة أشارت إلى وجود تسيير الكتروني شامل في بعض المصالح مثلما تبين في الوحدة رقم 1، مقابل 32.5% من محتوى إجابات أفراد العينة أشارت إلى وجود تسيير الكتروني شامل لتحسين سيرورة السجل التجاري مثلما تبين في الوحدة رقم 2.

فالتسيير الالكتروني طريقة عصرية يتبعها المركز الوطني للسجل التجاري فهي طريقة آلية للتسيير والتخزين والأرشفة والبحث في الوثائق ورقمنة الوثائق وتحويلها، فحسب الجدول المبين أعلاه أن 67.5% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا بوجود التسيير الالكتروني في بعض المصالح، وهذا دليل على الاستعمال الجزئي له فمعناه عدم مواكبة المركز الوطني للسجل التجاري للتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الرقمنة فهناك تأخر في هذا الشأن.

8. 3. تحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم 52، الإقرار بتواجد مسؤولين إناث وعلاقته بنوع الجنس في المركز الوطني للسجل التجاري.

الجنس / مسؤولين من جنس الاناث في المؤسسة	ذكر		أنثى		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	87	%97.75	110	%99.10	197	%98.5
لا	2	%2.25	01	%0.90	03	%1.5
المجموع	89	**%100**	111	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 99.10% من أفراد العينة من جنس الاناث صرحوا بوجود مسؤولين من نفس نوع جنسهم، مقابل 97.75% من أفراد العينة من جنس الذكور.

فحسب معطيات الجدول المبين أعلاه التي تشير إلى ارتفاع نسبة المسؤولين من جنس الاناث في المركز الوطني للسجل التجاري بنسبة 99.10%، دليل على اقبال المرأة على سوق العمل وتواجدها بقوة في مناصب المسؤولية، وقد يرجع تواجد العنصر النسوي على مستوى المسؤولية في المركز إلى طبيعة النشاط الممارس ويتمثل في النشاط الخدماتي والإداري الذي يؤهل العنصر النسوي لممارسته حتى على مستوى المسؤوليات.

فالمرأة القيادية أو القائدة هي تلك المرأة التي تستطيع أن تملك زمام الأمور وتتحمل المسؤولية لأنها تضع أهداف معينة وتحرص على تحقيقها بكل عزم وإرادة «... تعتبر المرأة نصف المجتمع وهي مكملة للمجتمع فأيا كان منصب المرأة أو موقعها فلها تأثير كبير على المجتمع بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، فلقد أثبتت المرأة على مر العصور أنها متفانية في عملها سواء البيئي أو المهني وأنها تستطيع الوصول

إلى مراتب قيادية، وعندما تمتطي المرأة صهوة القيادة فإن عليها أن تتجلى بعدة صفات تمكنها من الإمساك بزمام الأمور، كما عليها قيادة فريق بصورة جيدة، تطير لشخصيتها، وحل للمشاكل التي تصادفها إدارة وقتها بما يتلاءم وحياتها اليومية»[1].

أما كريم شويمات وعتيقة جعيجع قدما تعريفا إجرائيا للمرأة القائدة: «... هي كل امرأة تحتل منصب نوعي وتترأس جماعة من المرؤوسين، لها قدرات ومميزات جنسوية تؤهلها لأن تؤثر في سلوكيات من ترأسهم، تهدف إلى تحقيق تسيير قائم على العقلانية»[2].

إقبال المرأة الجزائرية على سوق العمل مرتبط بالتطور الاقتصادي، حيث « ... تطور الأمر في الفترة الأخيرة إلى انتشار القيادة النسوية في كثير من المؤسسات ومجالات العمل الرسمية مع ذلك لا يمكن الجزم بأن هذه الظاهرة قد انتشرت بشكل متوازن حسب مناطق القطر الجزائري وبحسب طبيعة المجتمع المحلي (ريفي أو مدني) في بعض المناطق (المناطق التي هي بعيدة نوعا ما على العاصمة مثل المسيلة، الجلفة،... إلخ)، فمازال الاتجاه المحافظ في هذه المناطق ضد العمل النسوي سائدا ويطبع ذهنيات سكانها، لاسيما سكان جنوب الجزائر وفي المجتمعات الريفية، بمعنى أن المرأة حظيت بمنصب قيادي في المؤسسات الرسمية قد واجهت رفضا من قبل الجميع حتى من النساء المرؤوسات ذاتهن، فإنها

---

[1] . بن جدو خضرة فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص108.

[2] . شويمات كريم، جعيجع عتيقة، «**السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة**»، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، المجلد 2، بدون سنة نشر، ص.282.

تعاني من ظروف صعبة في التسيير وعرقلة واضحة من قبل الآخرين أكثر من زميلها الرجل القائد ...»[1].

جدول رقم 53، تبرير مستوى المسؤولية التي يتواجد فيها جنس الإناث في المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: مستوى المسؤولية التي تواجد فيها جنس الاناث.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	مديرات.	49	%26.20
2	نائبات المدير.	45	%24.06
3	رئيسات أقسام ومكاتب.	32	%17.11
4	مأمور الفرع.	7	%3.74
5	إطارات سامية.	54	%28.88
المجموع		**187**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول مستوى المسؤولية التي يتواجد فيها جنس الإناث 28.88% من محتوى إجابات أفراد العينة يمثلن فئة الإطارات السامية، مقابل 26.60% تمثل محتوى الإجابات المديرات، مقابل 24.06% تمثل محتوى إجابات نائبات المدير، مقابل 17.11% تمثل محتوى إجابات رئيسات الأقسام والمكاتب، مقابل 3.74% تمثل محتوى إجابات مأمور الفرع من جنس الإناث.

فحسب معطيات الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة من جنس الاناث يشتغلن في مناصب مسؤولية، وهذا دليل على حملها لمؤهلات علمية وعملية تؤهلها لتولي منصب قيادي في المؤسسة، واقتحامها لمناصب المسئولية دليل على قوتها وقدرتها على اتخاذ القرارات، ف 28.88% يمثلن فئة الإطارات السامية و 26.20% يمثلن فئة المديرات، فكلا المستويين يعتبران من المستويات السامية على مستوى

[1] . نفس المرجع، ص.283.

المركز، والتي تحتاج لقوة شخصية المرأة، ولمؤهلاتها العلمية وخبرتها العملية، فوصول المرأة لهذه المستويات يعني تخلصها من الخوف الذي كان يمتلك العديد من النساء، وتحررها من سيطرة بعض العادات والتقاليد التي كانت تحكم المرأة في المجتمع، ومن المعروف «... أن النساء غالبا ما تتجنب القيادة ظنا منهن أن القيادة من الأمور المخيفة، لأنها تعرض نفسها للمخاطر وهذا الأمر غير صحيح حيث أن القيادة هي تحقيق الإنجازات عن طريق العمل وتحقيق الأهداف المرجوة ..»[1].

جدول رقم 54، يوضح ما إن كان المسؤولين من فئة الشباب وعلاقته بالسن.

السن / المسؤولين من الشباب	[29-20]		[39-30]		[49-40]		[59-50]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	%26.09	38	%40.86	35	%52.24	10	%58.82	89	%44.5
لا	17	%73.91	55	%59.14	32	%47.76	7	%41.18	111	%55.5
المجموع	23	**%100**	93	**%100**	67	**%100**	17	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا بعدم وجود مسؤولين من فئة الشباب 73.91% من الذين سنهم [20-29 سنة]، مقابل 59.14% من الذين سنهم [30-39 سنة]، مقابل 47.76% من الذين سنهم [40-49 سنة]، مقابل 41.18% من الذين سنهم [50-59 سنة].

فبالرغم من المميزات التي يتميز بها الشباب إلا أن الكثير من المؤسسات تغفل عن هذه الطاقة، فحسب الجدول المبين أعلاه أن 59.14% من أفراد العينة صرحوا أن المسؤولين ليسوا من فئة الشباب، مثلما يرى ذلك فئة الشباب من أفراد العينة الذين سنهم [20-29 سنة] وقدرت نسبتهم بـ 73.91% وهذا دليل

[1] . بن جدو خضرة فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص.109.

على احتكار المناصب في المركز من طرف بعض المسؤولين خاصة كبار السن، وهذا شائع بكثرة في المؤسسات العمومية والوطنية أكثر منها في المؤسسات الخاصة، بالرغم من وجود قوانين وتعهدات لضمان تكافئ الفرص بين العمال من خلال الترقية، فبعض المسؤولين يتشبثون في مناصبهم سواء كانوا عناصر فعالة أو العكس ظنا منهم أن المهام التي يمارسونها لا يمكن أن يمارسها غيرهم، لأنها تعد كمهام كبيرة جدا وسرية لا يتمكن الشباب من ممارستها، وهذا ما يخلق خوفا وهميا من خسارة المنصب ويمنع إعطاء فرصة للشباب بالرغم من وجود كفاءات شابة ذات مستوى عال من التعليم والخبرة.

فعدم إعطاء فرصة للشباب الذي يعتبر« الشريحة المهمة في المجتمع يتميزون بطاقة إنسانية تتميز بالحماسة، ويتميز الشباب بالفضول وحب الاستطلاع والديناميكية والحيوية والمرونة[1]، دليل على عدم الثقة في هذه الفئة وعدم الايمان بالمتغيرات المعاصرة.

ولا نغفل عن الاحتكار الذي ساد المؤسسات الوطنية ويتمثل في توريث المناصب للأبناء والأقارب والأنساب، وكأن المناصب العامة هي ملكيات أو عقارات خاصة تنتقل ملكيتها من الأباء إلى الورثة من الأبناء والأقارب والأنساب، فاحتكار المناصب يؤدي إلى الفساد وإخفاء الطموحات والمؤهلات.

[1] . أنظر بومدفع الطاهر، «**الشباب في المجتمع الجزائري، مشاكل وطموح الدور التنموي**»، *مجلة العلوم الاجتماعية*، جامعة ابن باديس مستغانم، العدد 6، المجلد4، بدون سنة نشر. ص. 4.

جدول رقم 55، موافقة منح مسؤولية تسيير المؤسسة في الوقت الحالي إلى الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية وعلاقتها بالأقدمية في المركز.

الأقدمية / تسيير الشباب للمؤسسة	[4 - 1]		[9-5]		[14-10]		[19-15]		[24-20]		[29-25]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	%81.25	55	%67.90	38	%69.09	14	%45.16	6	%40	0	%00	0	%00	126	%63
لا	3	%18.75	26	% 32.10	17	%30.91	17	%54.84	9	%60	1	%100	1	%100	74	%37
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه، أفراد العينة الذين لا يوافقون على منح مسؤولية التسيير في الوقت الحالي إلى الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية بعدما أنهوا دراساتهم 100% من الذين أقدميتهم [30 سنة فما فوق]، مقابل 60% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، 54.84% من الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 32.10% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 30.91% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 18.75% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [1–4 سنوات].

ف 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم 30 سنة فما فوق و [25–29 سنة] صرحوا بعدم موافقتهم على منح مسؤولية تسيير المؤسسة للشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية، لأنهم لا يحملون خبرة مهنية بالرغم من تحصلهم على شهادات جامعية، وهذا ما يجعلهم يتخوفون منهم.

و81.25% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات] تصرح على موافقتها بمنح مسؤولية تسيير المؤسسة إلى الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية، وهذا ما يؤكد على تشجيعهم للكفاءات المتطورة والحديثة، فالمركز الوطني للسجل التجاري يستقطب اليد العاملة فيقوم بإدماجها مهنيا، وهذا ما يرفع معنويات العامل ويجعله يشعر بالأمن والاستقرار كما أنه ينقص من التغيب وقلة حوادث العمل لكن لا يقوم بترقيته إلى مناصب تسييرية ومسؤولية، خاصة حديثي التخرج ويرجع السبب إلى قلة الخبرة المهنية، ولاحتكار المناصب ثانيا – كما حللنا في الجدول السابق –.

ففي حقيقة الأمر، حديثي التخرج يفتقدون للخبرة والمهارة وعدم تطابق الشهادات مع الوظيفة المقترحة في بعض الأحيان، وأيضا افتقادهم للتكوينات المهنية والتطبيقية المطابقة لتخصصهم.

والفئة المهنية التي تحتكر المناصب هي نفسها التي لا تسمح لحديثي التخرج بالترقية وتحتكر المعلومات المهنية بسبب خوفها من خسارة المنصب ولهذا لا يحظى خريجي الجامعات بالتوجيه من طرف الإطارات السامية ولا بفرص التكوين من طرف المركز الوطني للسجل التجاري.

جدول رقم 56، مبررات الموافقة على منح مسؤولية تسيير المركز للشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية.

فئة الموضوع: الموافقة أو عدم الموافقة على منح مسؤولية تسيير المركز للشباب الجامعيين.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
1	نقص الخبرة المهنية.	85	**%100**
المجموع		**85**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100% من محتوى الإجابات تشير كمبرر لعدم الموافقة على منح مناصب مسؤولية إلى الشباب الجامعيين لنقص الخبرة المهنية لهؤلاء الشباب.

ويقصد بالخبرة المهنية: «...العمل الذي يقوم به الفرد منذ مدة طويلة من حياته، وهي الفرص التي يحصل عليها الفرد من فترة العمل السابقة والمؤهلات»[1].

أما مشرور محمد الأمين وبوثلجة حسين وثابتي الحبيب يعرفون الخبرة المهنية: «... على أنها مجموع وضعيات العمل التي زاولها شخص ما والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءاته، كما يمكن تعريفها بأنها المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة، وتختلف درجة الاكتساب من شخص لآخر حسب استعداد وقابلية كل واحد والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تحقق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين»[2].

---

[1] . قديد عمر، جزار نسيمة، دوار صالح، «**تأثير الخبرة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الرفع من دافعية الأداء المهاري الحركي بواسطة الألعاب الشبه رياضية (الألعاب التربوية) لدى تلاميذ الطور الثانوي**»، *مجلة الابداع الرياضي*، جامعة المسيلة، المجلد رقم 10، العدد رقم 2، مكرر جزء 1، 2019، ص506.

[2] . مشرور محمد الأمين، بوثلجة حسين، ثابتي الحبيب، «**تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية**»، *مجلة التنظيم والعمل*، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص.28.

فالخبرة المهنية هي المعرفة والمهارة خلال فترة معينة، فحسب الجدول المبين أعلاه أشار أغلب أفراد العينة إلى نقص الخبرة المهنية لدى خريجي الجامعات لأنهم يفتقدون إلى المهارة المعرفية في مجال العمل حيث يكتسبها العامل من خلال الممارسة المهنية ومعرفة التخصص عن طريق التدريب اليومي في المهنة أو مجال معين، حيث تصادفه التجارب العلمية التي تكون نتيجة المواقف والمشاكل والأخطاء والحلول وهذا ما يزيد من خبرة العامل التي تمكنه من الوصول إلى أعلى المناصب.

جدول رقم 57، يوضح تعيين شباب متخرجين من الجامعات بشهادات في مناصب تسييرية وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / تعيين الشباب المتخرجين في المناصب التسييرية	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	00	%00	3	%27.27	17	%35.42	33	%23.74	53	%26.5
لا	2	%100	8	%72.73	31	%64.58	106	%76.26	147	%73.5
المجموع	2	**%100**	11	**%100**	48	**%100**	139	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من هذا الجدول أن 100% من أفراد العينة لهم مستوى ابتدائي يرون أنه لم يتم تعيين شباب متخرجين من الجامعات بشهادات في مناصب تسييرية بمجرد التحاقهم بالمركز الوطني للسجل التجاري،

مقابل 76.26% ذوي المستوى الجامعي، مقابل 72.73% ذوي المستوى متوسط، مقابل 64.58% ذوي المستوى الثانوي.

فحسب الجدول المبين أعلاه أنه لا يتم تعيين شباب متخرجين من الجامعات بشهادات جامعية في مناصب تسييرية في المركز الوطني للسجل التجاري بنسبة 100%حسب إجابات الذين يحملون مستوى ابتدائي، و76.26% حسب إجابات الذين يحملون مستوى جامعي، فكل المستويات التعليمية تصرح بعدم تعيين الشباب المتخرجين حديثا من الجامعات، ويرجع السبب إلى الغفل عن دور الشباب داخل المركز في مواقع المسؤولية والقيادة، لأن الشباب يتميزون بالديناميكية والنشاط والقوة والإبداع.

وغياب العدالة في تقسيم الوظائف والمناصب داخل المؤسسة، ونقص الثقة في قدرات ومؤهلات وكفاءات الشباب ويرجعون السبب لنقص الخبرة المهنية.

جدول رقم 58، مبررات تعيين الشباب المتخرجين من الجامعات في المناصب التسييرية.

فئة الموضوع: مبررات تعيين الشباب في المناصب التسييرية			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	نقص الخبرة المهنية.	20	**%51.28**
2	الحفاظ على الاستراتيجية والسياسة القديمة.	13	**%33.33**
3	يجب منح المسؤوليات للشباب المتخرجين.	6	**%15.38**
المجموع		**39**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 51.28% من محتوى إجابات أفراد العينة يبررون عدم تعيين متخرجين من الجامعات في المناصب التسييرية لنقص الخبرة المهنية مثلما تبين في الوحدة رقم 1، مقابل 33.33% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين يبررون ذلك بالحفاظ على الاستراتيجية والسياسة القديمة

مثلما تبين في الوحدة رقم 1، ومقابل 15.38% يبررون بوجوب منح المسؤوليات للشباب المتخرجين مثلما تبين في الوحدة رقم 3.

فحسب الجدول المبين أعلاه أشار أفراد العينة إلى نقص الخبرة المهنية وهذا ما يمنع تعيين الشباب المتخرجين حديثا من الجامعات في المناصب التسييرية، فالفرد الذي لديه خبرة مهنية يكون واثقا من نفسه ويشعر بالاستقلالية والحرية في العمل ويقوم بالتغيير في استراتيجيات وخلق سياسة حديثة معاصرة تسهل العمل، إلا أن 33.33% صرحوا بالحفاظ على الاستراتيجية والسياسة القديمة وهذا دليل على احتكارهم للمناصب بالرغم من سلبيتهم على العمل، وعدم تقبلهم للتغيير لأنهم متشبعون بالثقافة التسييرية القديمة ظنا منهم أن تغيير المسؤولين يحرمهم من عدة صلاحيات، أما الذين صرحوا بضرورة منح المسؤوليات للشباب المتخرجين حديثا هم الذين يرغبون في التغيير.

جدول رقم 59، يوضح ما إن كان استمرار أفراد العينة بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري يسمح لهم بضمان المستقبل المهني وعلاقته بنوع عقد العمل.

نوع عقد العمل / استمرار العامل في العمل في المؤسسة	عقد عمل محدد المدة CDD		عقد عمل غير المحدد المدةCDI		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	17	%53.12	101	%60.12	118	%59
لا	15	%46.88	67	%39.88	82	%41
المجموع	32	**%100**	168	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 60.12% من أفراد العينة الذين يحملون عقد عمل غير محدد المدة صرحوا أن الاستمرار بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري يسمح لهم بضمان المستقبل المهني، مقابل 53.12% من أفراد العينة الذين يحملون عقد عمل محدد المدة.

قبل التحدث عن المستقبل المهني للعامل لابد من التطرق إلى المسار الوظيفي للعامل فهما مصطلحان متقاربان «... فالمستقبل أو المسار الوظيفي يوضح للموظف الفرص أو المناصب الوظيفية التي يمكنه أن يتدرج فيها إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي»[1].

إلا أن المسار الوظيفي والمستقبل المهني وجهان لعملة واحدة فلولا تطوير المسار المهني لما بني المستقبل الوظيفي للعامل، كيف ذلك؟

وهنا يظهر دور المؤسسة من خلال الترقيات، التحفيز، والتكوين، فالعامل يعمل جاهدا على اكتساب الخبرة المهنية وهذا ما يؤهله إلى اكتساب منصب عال أو وظيفة في مؤسسة أخرى بظروف أحسن (سكن – نقل – سيارة – أجر – حوافز – ضمان إجتماعي جيد ... إلخ)، وهذا ما يحقق الأمن الوظيفي للعامل.

ولهذا نجد الكثير من العمال يخططون لمستقبلهم الوظيفي من خلال تطوير ذاتهم المهنية ولكن هذا التخطيط يرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة بالنسبة للمورد البشري، فهو يضمن استيفاء الاحتياجات للعامل البشري بالمؤسسة بشكل أفضل، والمستقبل الوظيفي ليس مرتبط بوظيفة واحدة وإنما بالتعدد الوظيفي وتعدد التكوينات وهذا ما يؤهل العامل على التحكم في عدة وظائف بمناصب سامية، ومن أجل تنمية المستقبل الوظيفي للعامل لابد من التكوين والتدريب والتعليم على حد سواء بصفة مستمرة.

وحسب معطيات الجدول المبين أعلاه أن 60.12 % من أفراد العينة صرحوا أن استمرار العمال بالعمل في هذه المؤسسة هم من يحملون عقودا غير محددة المدة، وهذا ما يؤكد على أن هناك علاقة بين نوع العقد والرغبة بالاستمرار في المركز الوطني للسجل التجاري، فالعقد الغير المحدد المدة يضمن الاستقرار

---

[1] . بلقرمي سهام،« **أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين** »، *مجلة آفاق للعلوم*، جامعة الجلفة، العدد10، جانفي 2018، ص.229.

والأمان للعامل وهذا ما يساعده على ضمان مستقبله المهني وأيضا هوية المؤسسة تلعب دورا كبيرا في الرضا العامل عن مؤسسته ووظيفته.

ويرجع أيضا إلى ولاء المؤسسة أو الولاء التنظيمي، أي شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة والرغبة بالاستمرار فيها، وهذا ما يحقق الأمان الوظيفي للموظف أي ضمانه للاستمرار في العمل.

ونقصد بالمسار الوظيفي أن: «... يبدأ العامل عمله في مهنة ما بعد أن يكمل تحصيله العلمي أو المهني ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن – قد تطول أو تقصر– ينتقل العامل بعدها لموقع وظيفي آخر غالبا ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري، أو قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو ربما قد يغير مهنته ليبدأ بمهنة جديدة، وعندما يدرك العامل طبيعة عمله بشكل جيد، يصبح قادرا على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها مستقلا والتي تمثل واقعا مهنيا يطلق عليه المسار الوظيفي»[1].

[1] . غريب معاذ نجيب، **إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، قسم الإقتصاد، 2014، ص.19.

جدول رقم 60، مبررات استمرار أفراد العينة بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: مبررات الاستمرار بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1	نقص مناصب الشغل خارج المؤسسة.	13	%25
2	المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة مستقرة.	11	%21.15
3	حسب إمكانيات العامل وتطلعاته.	12	%23.08
4	الراتب والحوافز يضمنون المستقبل.	10	%19.23
5	المستقبل يضمنه الله.	06	%11.54
المجموع		**52**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 25% من محتوى إجابات أفراد العينة الذين يبررون استمرارهم بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري لنقص مناصب الشغل خارج المؤسسة مثلما تبين في الوحدة رقم1، مقابل 23.08% يبررون سبب استمرارهم بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري حسب إمكانيات العامل وتطلعاته مثلما تبين في الوحدة رقم 3، مقابل 21.15% صرحوا أن المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة مستقرة مثلما تبين في الوحدة رقم 2، مقابل19.23% من محتوى إجابات أفراد العينة يرجعون السبب إلى الراتب والحوافز التي تضمن مستقبلهم مثلما تبين في الوحدة رقم 4، مقابل 11.53% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا بأن المستقبل يضمنه الله مثلما تبين في الوحدة رقم 5.

فتصريحات العمال التي تبرر استمراريتهم بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري إلى نقص مناصب الشغل بنسبة 23.08 %، وهذا ما يستوجب عليهم الاستمرار بالعمل لأنهم يتخوفون من تغيير المؤسسة والعمل في مؤسسات أخرى، ويتخوفون من ترك مناصبهم، خوفا من البطالة خاصة في الآونة الأخيرة

في ظل جائحة الكورونا التي كانت سببا في التدهور الاقتصادي ما أدى الى تسريح العمال وغلق الكثير من المؤسسات.

كما أن المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة ذات طابع إداري، معروفة على المستوى الوطني لها هويتها وتاريخها منذ الاستقلال تجذب الكثير من طالبي الشغل، ف 21.15% يعتبرون المركز مؤسسة مستقرة لهذا عمالها لا يستغنون عن مناصبهم وهذا يرجع إلى بعض الامتيازات التي يتحصلون عليها، فأغلب العمال يستمرون في مناصبهم بسبب عقود العمل الغير مؤقتة، لأنها تنمي الاستقرار النفسي والاجتماعي، وهذا ما يجعلهم لا يفكرون في تغيير مؤسستهم لأنهم يتخوفون من فقدان مناصبهم، كما يعتقدون أنهم محميين عن طريق العقد غير المحدد المدة الذي يحمي العامل.

ولا نغفل عن طموحات العمال التي تعتبر وسيلة لتحقيق هدفهم وهدف المؤسسة «...لأنها عبارة عن تصورات مستقبلية لتحقيق الذات والمتعة في العمل»[1]، ف 23.08% من محتوى إجابات أفراد العينة التي تبرر الاستمرار في المركز الوطني للسجل التجاري حسب إمكانيات العامل وتطلعاته.

[1] . غريب معاذ نجيب، مرجع سبق ذكره، ص.26.

جدول رقم 61، يوضح ما إذا كان الاشتغال في المركز الوطني للسجل التجاري يسمح بتطوير المستقبل المهني للعامل وعلاقته بالأقدمية في المركز.

الأقدمية / الاشتغال وتطوير المستقبل المهني	[4 - 1]		[9-5]		[14-10]		[19-15]		[24-20]		[29-25]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	14	%87.5	45	%55.56	32	%58.18	16	%51.61	9	%60	1	%100	0	%00	117	%58.5
لا	2	%12.5	36	%44.44	23	%41.82	15	%48.39	6	%40	0	%00	1	%100	83	%41.5
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة الذين صرحوا أن الاشتغال في المركز الوطني للسجل التجاري يضمن لهم تطوير المستقبل المهني تقدر نسبتهم بـ 100% من الذين أقدميتهم [25–29 سنة]، مقابل 87.5% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، ومقابل 60% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، ومقابل 58.18% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، ومقابل 55.56% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، ومقابل 51.61% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة].

أما أفراد العينة الذين صرحوا أن الاشتغال في المركز الوطني للسجل التجاري لا يطور مستقبلهم المهني فإن 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [30 سنة فما فوق]، مقابل 48.39% من الذين أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 44.44% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 41.82% من الذين

أقدميتهم [10–14 سنة]، مقابل 40% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة]، مقابل 12.5% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات].

فحسب معطيات الجدول المبين أعلاه أن 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [25–29 سنة] و60% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة] أكدوا أن الاشتغال في المركز يطور مستقبلهم المهني وهذا ما يؤكد أنه كلما زادت الأقدمية في المؤسسة كلما زاد التمسك بالمنصب والاستمرار بالعمل في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى هوية المركز الوطني للسجل التجاري وإلى تاريخه، فهو مؤسسة ليست حديثة النشأة وهذا ما يجعل العامل يفضل الاستمرار فيها عكس المؤسسات حديثة النشأة، وأيضا الأساليب العقلانية المنتهجة للتسيير الموارد البشرية التي تظهر في تطوير المسار الوظيفي للعامل من خلال تكوينه وترقيته وتغيير للمناصب وصولا الى مناصب سامية، وهذا ما يجعلهم يستمرون بالعمل داخل المركز الوطني للسجل التجاري.

فعند الحديث عن تطوير المستقبل الوظيفي هو نفسه الحديث عن تطوير المسار المهني، ونقصد بالمسار الوظيفي: «...النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير لوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار)»[1] .

فالعامل يسعى لتطوير مساره الوظيفي من خلال التكوين الذي يكون مخططا له من طرف المؤسسة، ومن خلال الترقية، ومن خلال تغيير المناصب ومؤسسات العمل، فتطوير المسار يخدم مصلحة العامل

[1] . الهيتي صلاح الدين، «**أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين**»، *مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانوني*، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص.24.

ومصلحة المؤسسة على حد سواء وتظهر أهمية تطوير المسار المهني في:

«... 1- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

2- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم

3 – الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي»[1].

أما أفراد العينة الذين صرحوا أن الاشتغال في المركز الوطني للسجل التجاري لا يسمح لهم بتطوير المستقبل المهني، هم الذين أقدميتهم 30 سنة فما فوق أي قاربوا سن التقاعد وقدرت نسبتهم بـ 100%، و48.39% الذين أقدميتهم 15-19 سنة، فنلاحظ أن هناك تناقض بين تصريحات بعض أفراد العينة وأقدميتهم في المركز، فلماذا استمر العامل بالعمل لمدة طويلة مادام الاشتغال بالمركز لا يسمح له بتطوير مستقبله المهني؟، فنرجع سبب الاستمرار بالعمل بالرغم من إحباطهم إلى خوف هذه الفئة من التغيير أي تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى.

[1] . بوزورين فيروز،« **تطوير المسار الوظيفي للعاملين في رضا العاملين** »، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، جامعة محمد دباغين سطيف 2، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر2018. ص.57.

جدول رقم 62، نظام الأجور المعمول به حاليا في المركز والحاجة إلى المراجعة وعلاقته بالحالة العائلية لأفراد العينة.

الحالة العائلية / نظام الأجور المعمول به في مؤسستكم	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	53	%88.33	114	%84.44	3	%100	1	%50	171	%85.5
لا	7	%11.67	21	%15.56	00	%00	1	%50	29	%14.5
المجموع	60	%100	135	%100	03	%100	2	%100	200	%100

نلاحظ من هذا الجدول أن 100% من فئة المطلقين يرون أن نظام الأجور المعمول به حاليا في المركز الوطني للسجل التجاري يحتاج إلى مراجعة، مقابل 88.33% من فئة العزاب، مقابل 84.44% من فئة المتزوجين، مقابل 50% من فئة الأرامل.

للأجر أهمية بالغة في ميدان العمل سواء من قبل أرباب العمل أو من قبل العمال، فبعد تكوين علاقة العمل أو إمضاء عقد العمل بين العامل وصاحب العمل فلابد أن يكون هناك ارتباط وثيق لتبادل المنافع بين الطرفين، فالموظف يستفيد من تعويض العمل وصاحب العمل يحصل على المجهود المحقق للمنفعة.

وللأجر عدة مفاهيم، ويقصد بالأجر بالمفهوم الاقتصادي: «...هو المبلغ الذي يدفع للموظف مقابل قيامه بعمل ما لحساب الغير – شخص طبيعي أو معنوي –، وهذا المفهوم يتمسك به بصفة خاصة

أصحاب النظرية الليبيرالية التي تجعل من العمل كأية سلعة تباع وتشترى وفقا لقانون العرض والطلب فتجرده من الطابع الانساني»[1].

أما الأجر بالمفهوم الاجتماعي: «... هو الدخل الذي يتحصل عليه الموظف المتكفل باحتياجاته الاجتماعية والمعيشة، جراء قيامه بعمل، فهو حاجة ضرورية لضمان معيشة العامل فيشمل كل ما يقدم له»[2].

فمن خلال الجدول المبين أعلاه أن الاتجاه العام الذي يمثل 85.5%، يوضح موافقة العمال حول الأجور فيما يخص مراجعتها، فنرى أن العمال بالمركز الوطني للسجل التجاري مهما كانت حالتهم العائلية يرغبون في مراجعة الأجور، وهذا ما يؤكد رغبتهم في تحسين أجورهم لتحسين مستواهم المعيشي، لأن كل مؤسسة تضع نظام الأجور الخاص بها يتماشى مع ظروفها الداخلية والخارجية، ليمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات عمالها.

ومطالبة العمال بمراجعة نظام الأجور يرجع حسب وضعيتهم العائلية التي تؤثر على العامل وأداءه، وهذا ما أكدته نسب الجدول المبين أعلاه، ف 100% تمثل فئة المطلقين لأن هذه الفئة تعاني من عدم الاستقرار الاجتماعي والالتزامات العائلية التي يحددها القانون وتتمثل في النفقة والكراء ... إلخ، ويرجع سبب المطالبة بمراجعة الأجور أيضا للظروف المعيشية وغلاء المعيشة خاصة في الآونة الاخيرة، وهذا دليل على أن الأجر الحالي لا يلبي حاجيات العامل خاصة في الآونة الأخيرة المتزامنة مع مخلفات

---

[1] . بلعيد عبد الله، **إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، قسم الحقوق، 2018-2019، ص. 9.

[2] . نفس المرجع، ص.10.

جائحة الكورونا.

فسياسة الأجور هي: «...عبارة عن بلورة مجموعة من القواعد ونظام تتبناها السلطات العمومية للتأثير على المستوى العام للأجور أو هيكلتها لبلوغ الأهداف المسطرة ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية[1]».

فإن اختيار السياسة الأجرية لها أهميتها من حيث جذب، تحفيز والاعتراف بأداء العاملين، لذلك لابد من نظام أجري يتضمن التحفيز والولاء والجذب للعاملين، ويحقق توقعاتهم مع تحكم أمثل في الكتلة الأجرية.

حسب الدراسة المتكاملة للأجور التي قام بها كلا من B.Martory et D.Crozet(1989) : فإن السياسة الأجرية في المؤسسة يجب أن تعتمد على ثلاثية متوازنة تتمثل فيما يلي:

1 – تأثير المحيط الخارجي: دور الدولة، المنافسة وسوق العمل بالخصوص.

2 – العدالة الأجرية الداخلية: مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها.

3 – مراقبة تطور الكتلة الأجرية: المردودية، الأداء الاقتصادي والتوازن المالي[2].

فسياسة الأجور تعتبر عنصرا من عناصر التسيير لكن بطريقة عقلانية عن طريق وضع المؤسسة لسلم أجور (Une Grille de salaires) متفق عليه، كل حسب منصبه ومهامه، حيث لا تكون هناك فروق كبيرة على مستوى الأجور مثلا رئيس مصلحة يتقاضى 100000.00 دج ومرؤوسه يتقاضى 25000 دج، فهذا الفرق يخلق صراع بين الرئيس ومرؤوسه، فسياسة توزيع الأجور بعقلانية تساعد

---

[1] . نفس المرجع.ص.69.

[2] . أنظر عبد الغني موسى بوبكر، «**السياسات الأجرية رؤية سوسيو اقتصادية**»، *مجلة إيليزي للبحوث والدراسات*، المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث،2018 ص.454.

على تحفيز العامل على الأداء.

ففي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، معدل الأجر يتوقف على ظروف مستقلة عن إدارة رجال الأعمال وقيم الفرد، أي أنه متصل بتكلفة معيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادي للمنظمة، ثم بعد ذلك قد يتوقف على قيم الفرد ونسق الأجور المطبقة، حيث يخضع كل عضو من أعضاء المنظمة إلى العضو الأعلى والذي فوقه في البنية الوظيفية.

جدول رقم 63، يوضح ما إن كان الأجر الذي يتقاضاه العامل كافيا مع متطلبات الظروف المعيشية وعلاقته بالحالة العائلية.

الحالة العائلية / كفاية الأجر الذي تتقاضاه	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	**ك**	**%**
نعم	22	%36.67	49	%36.30	1	%33.33	1	%50	73	%36.5
لا	38	%63.33	86	%63.70	2	%66.67	1	%50	127	%63.5
المجموع	60	%100	135	%100	3	%100	2	%100	200	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 66.67% من المطلقين يرون أن الأجر الذي يتقاضاه العامل غير كاف مع متطلبات الظروف المعيشية، ومقابل 63.70% من المتزوجين، مقابل 63.33% من العزاب، مقابل 50% من الأرامل.

فالأجر: «... يعبر عن نصيب العامل من إنتاج المنظمة التي يعمل بها معبرا عنه بقيمة نقدية تتوازن مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية لباقي الوظائف الأخرى التي تتحدد وفقا لدرجة أداء واجباتها ونطاق المسؤولية وصعوبتها، والجهد الجسماني والعقلي المبذول في الأداء»[1].

فهنالك علاقة وطيدة بين كفاية الأجر والحالة العائلية، فعدم كفاية الأجر بالنسبة للعزاب التي قدرت نسبتهم بـ63.33% لأن أغلبيتهم يبحث عن الاستقرار أي بناء أسرة، إلا أن الأجر غير كاف لتحقيق الاستقرار الأسري، كما نجد أيضا فئة المتزوجين التي قدرت نسبتها بـ 63.70% تصرح بعدم كفاية الأجر بسبب متطلبات الحياة، والسبب يرجع إلى كثرة حاجات الفرد وغلاء المعيشة، خاصة في الفترة الأخيرة بسبب الأوضاع الاقتصادية.

وللأجر أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، فعلى مستوى الفرد: هو الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء احتياجات أساسية لمعيشته أو بقاءه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج سواء في العلاقات المهنية أو العلاقات الاجتماعية، واعتباره الوسيلة المناسبة التي يعمل بها أو وسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

إلا أن فئة المطلقين تمثل أكبر نسبة قدرت بـ66.67% تؤكد عدم كفاية الأجر لمتطلبات الحياة، وكلنا نعلم بالظروف الاجتماعية التي يمر بها المطلقين منها النفقة، الكراء، إعادة بناء أسرة ... فكل هذه الظروف تحتاج إلى أموال، ضف إلى هذا غلاء المعيشة في الآونة الأخيرة.

فعدم كفاية الأجر له علاقة بالحالة العائلية للعامل وهذا ما أكدته النسب في الجدول المبين أعلاه، فيمكن

[1] . عمر عثمان، إسماعيل حميد: **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار النهضة العربية. 1993، ص.75.

إرجاع عدم كفاية الأجر إلى ضعف سياسة الأجور في المؤسسات، لكن أغلب الأفراد سواء على مستوى التنظيمات أو خارجها، يرجعون ذلك إلى غلاء المعيشة وانهيار القدرة الشرائية، وجائحة الكورونا في الفترة الأخيرة، إلا أن الأجور في المركز لا تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية خاصة في حالة تدهور الوضع، فالأجور لم تلحظ زيادات.

جدول رقم 64، تبرير أفراد العينة ما إن كان الأجر الذي يتقاضاه العامل كافيا لمواجهة متطلبات الحياة.

فئة الموضوع: مبررات كفاية الأجر.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار.	77	%100
المجموع		**77**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100% من محتوى إجابات أفراد العينة أشاروا إلى أن الأجور لا تكفي والسبب يرجع إلى غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار.

وسبب غلاء المعيشة يرجع للظروف السياسة في الآونة الأخيرة خاصة سياسة الجزائر الجديدة، والظروف الاقتصادية، وتدهور أسعار البترول وسقوط عملة الدينار الجزائري، وأيضا جائحة الكورونا التي أثرت بقوة على الاقتصاد الوطني والعالمي فكل هذه العوامل أدت إلى غلاء المعيشة وارتفاع أسعار السلع حتى المحلية.

ولهذا نجد أن أغلبية العمال يطالبون برفع أو زيادة الأجور وبصريح العبارة زيادة الأجر الوطني الأدنى، خاصة فئة المتزوجين والمطلقين والأرامل لأن لديهم مسؤوليات – كراء، أطفال، صحة، أكل، ... إلخ – وأيضا فئة العزاب لأنهم يسعون إلى تحقيق الاستقرار وبناء أسرة، ولهذا يطالب العمال بأجر لائق يسمح

لهم بتلبية احتياجاتهم وتحمل النفقات الأساسية لتأمين حياة متواضعة لكن لائقة مثل المأوى، الطعام، النقل، الرعاية الصحية، النقل...إلخ.

جدول رقم 65، يوضح ما إن كان رفع الأجور للعمال يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتعلق بمؤسستهم وعلاقته بالحالة العائلية.

الحالة العائلية / رفع الأجور للعمال وزيادة الاهتمام بالمؤسسة	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	58	%96.67	126	%93.33	2	%66.67	1	%50	187	%93.5
لا	2	%3.33	9	%6.67	1	%33.33	1	%50	13	%6.5
المجموع	60	%100	135	%100	3	%100	2	%100	200	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا أن رفع الأجور للعمال يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتعلق بمؤسستهم 96.67% من العزاب، ومقابل 93.33% من المتزوجين، ومقابل 66.67% من المطلقين، ومقابل 50% من الأرامل.

إن رفع الأجور للعمال يزيد من تمسكهم بعملهم وتحفيزهم على العمل خاصة فئة العزاب والمتزوجين، – حسب ما هو مبين في الجدول أعلاه –، وهذا ما يؤكد على سعي العمال العزاب لتحقيق الاستقرار الاجتماعي، أما المتزوجين لضمان إعالة عائلاتهم وتلبية حاجياتهم وهذا من الناحية الاجتماعية.

فرفع أجور العمال يقوي الولاء التنظيمي للعامل ويحقق الرضا الوظيفي الذي نقصد به: «... مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله»[1]، ويثير القوى الكامنة للعامل وتحدد نمط السلوك عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية، كما أنها تعتبر من العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الافراد من خلال اشباع حاجاته، فهي بمثابة المقابل للأداء المتميز.

وزيادة الاهتمام والتعلق بالمؤسسة من طرف العامل يؤدي إلى تحسين الأداء وإلى زيادة الإنتاجية التي تعتبر محركا من محركات التنمية، سواء على مستوى المؤسسة أي تحقيق أهدافها أو على مستوى الاقتصاد ككل أي المستوى الخارجي.

فكفاية الأجر للعامل يحسن من مزاجه ونفسيته، لكن هناك فئة من العمال عند الحديث معها عن ظروف العمل أو مهامهم أو مسؤولية العمل الموجهة لهم تجيب بصريح العبارة – **نخدم قيس دراهمي** – يعني في هذه الحالة يظهر عدم التفاني في العمل، تعطل المهام، تعطل المصالح الخارجية، التماطل، اللامبالاة كل هذا يؤثر بالسلب على العمل وعلى الإنتاج والإنتاجية.

[1] . عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2006-2007، ص.47.

جدول رقم 66، منح العاملين فرصة للمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة وعلاقته بالمنصب في المركز.

المنصب / منح العاملين فرصة التسيير	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	8	%57.14	118	%88.72	21	%100	25	%78.13	172	%86
لا	6	%42.86	15	%11.28	00	%00	7	%21.87	28	%14
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم حول منح فرصة المساهمة في تسيير شؤون المؤسسة يزيد من اهتمامهم وتعلقهم بمؤسستهم قدر بنسبة 100% من فئة أعوان التحكم، مقابل88.72% من فئة الإطارات، مقابل 78.13% من فئة أعوان التنفيذ، مقابل 57.14% من فئة الإطارات السامية.

إن مساهمة العمال في تسيير المؤسسة يعني مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ونقصد به التسيير بالمشاركة فيعرفه البعض: «... على أنه أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات والتقوية المالية Renforcement financier بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسستهم أو تحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه المشاركة مالية أو مشاركة في التسيير»[1].

[1] . رقام ليندة، «**مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات**»، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص.121.

فحسب تصريحات كل الفئات المهنية في الجدول الأعلى، يقبلون منحهم فرصة للمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة تزيدهم اهتماما وتعلقا بمؤسستهم خاصة فئة أعوان التحكم التي قدرت بنسبة 100%، وفئة الإطارات التي قدرت بنسبة 88.72%، وهذا ما يؤكد أن كل الفئات المهنية ترغب بالمشاركة في تسيير شؤون المؤسسة، فجوهر المشاركة ومساهمة العمال في تسيير المؤسسة بالاعتقاد أن العمال قادرون على صنع القرارات، كما تكون لديهم الفرصة للنمو والتعلم والمساهمة والتضحية بشكل كبير في المؤسسة، كما تساهم مشاركتهم على تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وبالانتماء فيما بينهم، وتزيد وتطور من الولاء التنظيمي والثقة بالمؤسسة والثقة بالذات في آن واحد، والموقف الإيجابي اتجاه الإطارات والمسيرين.

فالمساهمة في تسيير المؤسسة يعني إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو الديمقراطية، من خلال نظام للتواصل والتشاور فيخلق الثقة المتبادلة وتبادل المعلومات وحل المشكلات.

جدول رقم 67، يوضح ما إن كانت الإدارة موافقة على الاستماع لانشغالات العاملين على انفراد وعلاقته بالمستوى التعليمي لأفراد العينة.

المستوى التعليمي / موافقة الإدارة الاستماع للانشغالات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	2	%100	10	%90.91	40	%83.33	117	%84.17	169	%84.50
لا	00	%00	1	%9.09	8	%16.67	22	%15.83	31	%15.5
المجموع	2	**%100**	11	**%100**	48	**%100**	139	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة عبروا عن موقفهم حول استماع الإدارة لإنشغالاتهم على انفراد بالموافقة، حيث أن 100% ذوي المستوى الابتدائي، مقابل90.91% ذوي المستوى المتوسط، مقابل 83.33% ذوي المستوى الثانوي، ومقابل 84.17% ذوي المستوى الجامعي.

إن موافقة الإدارة على الاستماع لانشغالات العمال حسب تصريحات أفراد العينة من كل المستويات التعليمية وهذا ما أكده خاصة ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 100%، والمتوسط بنسبة 90.91%، حيث تؤكد هذه النسب على أن الإدارة تعطي العمال الفرصة لطرح انشغالاتهم بالرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية، وهذا دليل على كثرة انشغالات العمال، لهذا يبحثون عن آذان صاغية لحل مشاكلهم سواء من ناحية الظروف المهنية أو من ناحية العلاقات المهنية أو من الناحية الاجتماعية.

وإعطاء الإدارة للعمال الفرصة لطرح انشغالاتهم دليل على وجود اتصال فعال بين الإدارة والعمال يتمحور في الاستماع والاهتمام بانشغالات العمال من خلال محاولة حلها أو مواجهتها، وهذا ما يحفز العامل، فالاستماع له يعتبر دافعا لضمان ولائه واستمراره بالعمل في المؤسسة.

ومن فوائد الاستماع لانشغالات العاملين السماح للعمال بتحديد أهدافهم الخاصة، وهذا يجعلهم أكثر إنتاجية ويعزز بيئة العمل الصحية للموظفين على متابعة عادات العمل الجيدة كل يوم.

جدول رقم 68، مبررات ما إن كانت الإدارة تستمع لإنشغالات العاملين.

فئة الموضوع: مبررات حول استماع الإدارة لانشغالات العاملين.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	الإدارة لا تستمع للعامل.	13	%22.41
2	لإيجاد حلول وتحفيز وتحسين وضعية العمال والشركة.	45	%77.58
	المجموع	**58**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة الذين صرحوا أن الإدارة تقوم بالاستماع لإنشغالات العاملين الخاصة بأداء مهامهم بنسبة 77.58% من محتوى الاجابات، لإيجاد حلول وتحفيز وتحسين وضعية العمال والشركة مثلما تبين في الوحدة رقم 2، مقابل 22.41% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا أن الإدارة لا تستمع للعامل مثلما تبين في الوحدة رقم 1.

فإستماع الإدارة لإنشغالات العاملين يساعد على إيجاد الحلول والتحفيز وتحسين وضعية العمال والشركة مثلما تبين في الجدول بنسبة 77.58%، وهذا ما يؤكد استفسار الإدارة حول انشغالات العمال، ويعني هذا ابقائهم تحت دائرة الضوء أو بعبارة أخرى تسليط الضوء عليهم من أجل ايجاد حلول لانشغالاتهم وتحفيزهم على العمل، فبقاء التواصل مفتوحا يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام من طرف الإدارة، أيضا

يتيح الفرصة للإدارة لمعرفة الطريقة التي يفكر بها الموظف وانطباعاته عن العمل والصورة الذهنية التي لديهم عن المؤسسة بشكل عام.

أما الذين صرحوا أن الإدارة لا تستمع للعامل بنسبة 22.41%، وهذه النسبة تؤكد على وجود صراع بين العامل والمسؤول والإدارة وضعف قنوات الاتصال بينهم هذا ما يمنعهم من إيصال رسالاتهم التي تتمحور في الغالب حول انشغالات مهنية واجتماعية على مستوى التنظيم.

جدول رقم 69، قيام أفراد العينة بفترات تربص من أجل الرفع من أدائهم وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / القيام بفترات تربص	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	1	%50	10	%90.91	46	%95.83	133	%95.68	190	%95
لا	1	%50	1	%9.09	2	%4.17	6	%4.32	10	%5
المجموع	**2**	**%100**	**11**	**%100**	**48**	**%100**	**139**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة الذين صرحوا بضرورة القيام بفترات تربص من أجل الرفع من أدائهم بنسبة 95.83% ذوي المستوى الثانوي، مقابل 95.68% ذوي المستوى جامعي، ومقابل 90.91% ذوي المستوى المتوسط، ومقابل 50% ذوي المستوى الإبتدائي.

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة، وتبرز أهميته في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، فحسب الجدول المبين أعلاه أن 95.68% من مجموع أفراد العينة ذوي مستوى جامعي أكدوا على ضرورة القيام بفترات التربص، لأنه يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعمال، كما أنه يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمختلف المنظمات هذا ما يستدعي للتكوين المنظم والمستمر حتى يتمكن العامل من الحصول على الحد الأدنى للأداء الملائم، أما الذين يحملون مستوى ابتدائي قدرت نسبتهم بـ 50% صرحوا هم الآخرون بضرورة التكوين لكن هذه النسبة ضعيفة مقارنة بنسب المستويات الأخرى، لأن الافراد الذين يحملون مستوى ابتدائي قد يجدون صعوبة في استيعاب معارف نظرية نظرا لإنخفاض مستواهم التعليمي، وعليه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما زادت رغبته في التربص، لأن للعامل رغبة لاكتساب معلومات جديدة وحديثة من أجل تغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه.

فقد عرفه الهيتي على أنه: «... جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل»[1].

وللتكوين أهداف على مستوى المؤسسة منها:

«...- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.

---

[1] . بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2013-2014، ص.12.

– يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.

– يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.

– يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم»[1].

فالتكوين له دور مهم في تطوير مهارات العامل وتقوية انتماءه إلى مؤسسته، واندماجه في منصبه، ويطور مستقبله الوظيفي، كما أن تكوين العامل يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تساعد على زيادة الإنتاجية وعلى تحسين نوعية المنتوج، وأيضا تساعد العامل على تحسين إنجاز عمله (مهامه) وتضفي للعامل خبرة علمية من خلال التحكم في استخدام تقنيات جديدة، ضف إلى هذا أنه ينمي روح الابتكار ويعزز روح التعاون (السلوك التعاوني)، والسلوك التنافسي لدى العامل.

جدول رقم 70، تبرير إجابات أفراد العينة بخصوص القيام بفترات تربص.

فئة الموضوع: تبرير بخصوص فترات التربص.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	التكوين يزيد من مستوى العامل.	66	%91.67
2	لا يوجد تربصات في المؤسسة.	6	%8.33
المجموع		**72**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 91.67% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا أن التكوين يزيد من مستوى العامل مثلما تبين في الوحدة رقم 1، مقابل 8.33% من محتوى إجابات أفراد العينة صرحوا أنه لا يوجد تربصات في المؤسسة مثلما تبين في الوحدة رقم 2.

[1]. ابراهيمي عبد الله، المختار حميدة،« **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** »، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص.3-4.

إن موافقة أفراد العينة على التكوين هي مثمنة وجد إيجابية بخصوص التربصات وفترات التكوين، لأن التكوين يساعد العامل التعود على إنجاز المهام المنوطة له، واكتساب الخبرة من الفرص التكوينية، مما يساعد على ابتكار طرق سهلة وسريعة لإنجاز العمل وتأهيلهم لاكتساب مهارات جديدة وخبرة حديثة، وعلى أداء عملهم بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، كما يكسبهم مهارات سلوكية جديدة.

جدول رقم 71، رضا أفراد العينة عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري وعلاقته بالأقدمية.

الاقدمية / الرضا عن التسيير	[1 – 4]		[5–9]		[10–14]		[15–19]		[20–24]		[25–29]		[30سنة فما فوق]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	%37.5	15	%18.52	15	%27.27	12	%38.71	6	%40	1	%100	0	%00	55	%27.5
لا	10	%62.5	66	%81.48	40	%72.73	19	%61.29	9	%60	0	%00	1	%100	145	%72.5
المجموع	16	**%100**	81	**%100**	55	**%100**	31	**%100**	15	**%100**	1	**%100**	1	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا عن عدم رضاهم عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري 100% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [30 سنة فما فوق]، مقابل 81.48% من الذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، مقابل 72.73% من الذين أقدميتهم [10–14

سنة]، مقابل 62.5% من الذين أقدميتهم [1–4 سنوات]، مقابل 61.29% من أفراد العينة الذين أقدميتهم [15–19 سنة]، مقابل 60% من الذين أقدميتهم [20–24 سنة].

ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، كما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف عند قدرتها على المزاوجة بين متطلبات وحاجات وتوقعات العاملين بها، لتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي:«... الرضا عن العمل بأنه عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة وتتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد في أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجاته الفعلية»[1].

وحسب الجدول المبين أعلاه أن 100% من مجموع أفراد العينة صرحوا بعدم الرضا عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري بالنسبة للذين أقدميتهم [30 سنة فما فوق] و 81.48% بالنسبة للذين أقدميتهم [5–9 سنوات]، فكلما زادت أقدمية العامل في المؤسسة كلما زاد عدم الرضا عن كيفية التسيير في المركز، فالأقدمية تساعد العامل على فهم طريقة العمل والتسيير على مستوى التنظيم، ويمكن أن نرجع سبب عدم الرضا أيضا إلى محدداته، و تنوع المهام لأن العامل الذي يقوم بمهام أقل من قدرته أو أعلى من قدرته يشعر بعدم الارتياح في منصبه، وكلما تنوعت المهام كلما ابتعد العامل عن الملل والروتين الوظيفي، ضف إليه الأجر هو المحدد الرئيسي للرضا لأنه يلعب دورا كبيرا في تحفيز العامل. فكلما زاد الأجر كلما زاد الرضا الوظيفي، كلما بقي الأجر نفسه وبقي ثابتا كلما شعر العامل بالملل

---

[1] . الدهش زيادة بن عبد الله، **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هبرزبيرج**، مذكرة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، 2006، ص.19.

والرغبة في التغيير (المؤسسة ، المنصب)، ولا نغفل عن ساعات العمل وجماعات العمل، ظروف العمل المادية، نمط الاشراف من قبل المسؤول والترقية ... إلخ.

فلولر Lawler فيرى أنه: «... من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاث التالية:

* مستوى الدخل pay المدفوع مقابل العمل.

* نمط الاشراف supervision الذي يخضع له الفرد العامل.

* مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه Statification with the work itself»[1].

ويطلق تعبير الرضا: «... على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل»[2]، وهذا ما اهتمت به أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت تتمركز حول الظروف المادية للعمل (الحرارة – الرطوبة –الإضاءة ...)، فهي المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه وهذا ما يساعد على ارتفاع أدائه وإنتاجيته.

---

[1]. الشهري علي بن يحيى، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2002، ص.29.

[2] . نفس المرجع، ص.30.

ويظهر عدم الرضا في التغيب ودوران العمل، حالات مرضية للانسحاب عن العمل، الإضراب، اللامبالاة... وغيرها.

جدول رقم 72، مبررات أفراد العينة عن رضاهم عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: مبررات الاتجاه نحو الرضا.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	لست راضيا بتاتا.	37	%100
المجموع		**37**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن محتوى إجابات أفراد العينة قدر بنسبة 100%، صرحوا بعدم رضاهم عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري – ليسوا راضين بتاتا – مثلما تبين في الوحدة رقم 1.

وهذا يعكس موقفهم عن عدم موافقتهم عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري، ويمكن إرجاع عدم الرضا بالعموم إلى ظروف العمل الغير ملائمة وعدم اهتمام المسؤول بمرؤوسيه، وعدم احترامه وتقديره له في غالب الاحيان، وعدم التزام بالقيم الإنسانية للعمل... إلخ.

جدول رقم 73، يوضح ما إن كان هناك تغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا وعلاقته بمكان الإقامة.

مكان الإقامة / التغييرات في ظل الكورونا	حضري		شبه حضري		**المجموع**	
	ك	**%**	**ك**	**%**	**ك**	**%**
نعم	68	%37.16	7	%41.18	75	%37.5
لا	115	%62.84	10	%58.82	125	%62.5
المجموع	**183**	**%100**	**17**	**%100**	**200**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 62.84% من أفراد العينة الذين يقيمون في المناطق الحضرية صرحوا بعدم وجود تغييرات في المؤسسة في ظل جائحة الكورونا، مقابل 58.82% يقيمون في مناطق شبه حضرية هم أيضا صرحوا بعدم وجود تغييرات في المؤسسة في ظل جائحة الكورونا.

فحسب الجدول المبين أعلاه أن 62.84% من أفراد العينة الذين يقيمون في المناطق الحضرية يصرحون بعدم وجود تغييرات بالرغم من ظهور عدة تغييرات في المؤسسات الوطنية والعمومية والخاصة في ظل جائحة الكورونا، حتى أفراد العينة الذين يقيمون في المناطق الغير حضرية هم أيضا صرحوا بعدم وجود تغييرات، وهذا يعني أن مكان الإقامة ليس له تأثير في التعبير عن وجود تغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا.

بالرغم من الإجابات التي صرحت بعدم وجود تغييرات إلا أنه خلال زياراتنا الميدانية استفسرنا حول التغييرات التي طرأت على مستوى التنظيم في ظل الجائحة، بغض النظر عن الإجراءات الوقائية المتبعة من طرف العمال، إلا أنه ظهر ما يعرف بالعمل عن بعد (Télétravail)، العمل بالتناوب، تقليص ساعات العمل، العمل الجزئي، العطل المدفوعة الأجر، العطل المخصومة الأجر، أيضا خلال جائحة

الكورونا ارتفعت الخدمات الرقمية في ظل انتشار الانترنت، حيث وقع «...على عاتق المستخدم مجموعة من الالتزامات اتجاه العمال، ومن أهمها أداء الأجر وتوفير الظروف المناسبة للعمل، واتخاذ جميع التدابير اللازمة الضرورية لتوفير الوقاية الصحية والأمن داخل الهيئة المستخدمة من أجل حماية العمال من كل الأخطار والحوادث التي من شأنها أن تهدد صحتهم وحياتهم»[1].

وتضمن المرسوم التنفيذي69/20 المادة 06 الإجراءات والتدابير الاستثنائية وشملت ما يلي:

«– وضع على الأقل 50% من موظفي كل مؤسسة وإدارة عامة في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر، على أن تكون الأولوية في العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل والتي يربين أطفال صغار والأشخاص المصابين بأمراض مزمنة ومن يعانون من هشاشة صحية.

– تشجيع العمل عن بعد في المؤسسات والإدارات العمومية.

– فتح مشاورات في كل قطاع مع منظمات أرباب العمل ونقابات العمال التي تنشط في العالم الاقتصادي حول إشكالية الحد من الآثار الناجمة عن التدابير المتخذة من قبل الدولة للوقاية من فيروس كورونا ومكافحته»[2].

وهذه التدابير طبقت على مستوى تنظيم المركز الوطني للسجل التجاري وتبع هذه التدابير آليات التشغيل في ظل أزمة فيروس كورونا، حيث لجأت العديد من المؤسسات إلى اتخاذ مجموعة من التدابير المسجلة للحفاظ على مناصب العمل تجنبا لتسريح العمال وغلق المؤسسات وذلك بواسطة مجموعة من آليات

---

[1] . بلعبدون عواد، «**آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا**»، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 5، العدد 1، جوان 2020، ص.79.

[2] . نفس المرجع، ص.83.

التشغيل بتفعيل آلية العمل عن بعد، حيث يؤدي الموظف واجباته الوظيفية سواء بشكل جزئي أو بشكل كامل، وآلية نظام العطل الاستثنائية المدفوعة الأجر طوال مدة التوقف عن العمل حسب فترة الحجر الصحي المحددة[1].

جدول رقم 74، حدوث التغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة كورونا.

فئة الموضوع: حدوث التغييرات.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	النظام الوقائي والتباعد.	10	%19.23
2	تقليص ساعات العمل والعمل الجزئي.	7	%13.46
3	العطل المدفوعة الأجر والتناوب.	7	%13.46
4	العمل عن بعد.	9	%17.31
5	تسهيل إجراءات العمل.	11	%21.15
6	لا يوجد تغييرات.	08	%15.38
المجموع		**52**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 21.15% من محتوى إجابات المبحوثين التي تشير إلى أن التغييرات التي طرأت على المؤسسة تسهل إجراءات العمل مثلما تبين في الوحدة رقم 5، مقابل 19.23% من محتوى إجابات أفراد العينة أشاروا إلى وجود النظام الوقائي والتباعد مثلما تبين في الوحدة رقم 1، مقابل 17.31% أشاروا بالعمل عن بعد مثلما تبين في الوحدة رقم 4، مقابل 15.38% أشاروا لا وجود لتغييرات مثلما تبين في الوحدة رقم 6، مقابل 13.46% أشاروا بتقليص ساعات العمل والعمل الجزئي والعطل المدفوعة الأجر والتناوب مثلما تبين في الوحدتين رقم 2 و3.

[1] . أنظر نفس المرجع، ص. 84-89.

نتيجة لجائحة الكورونا التي ظهرت في 2019 "**كوفيد 19**"، ظهرت عدة إجراءات أو آليات عمل لتجنب الوقوع في أزمات وتجنب تسريح العمال، ويقصد بالأزمة «... هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها الفرد أو الأسرة أو الجماعة»[1]، أما من الناحية الاجتماعية: «...توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة»[2].

تسببت جائحة الكورونا في تعطيل نشاط العديد من المؤسسات ولهذا توجهت لتغيير اجراءات العمل من خلال وضع إجراءات جديدة تسهل العمل بنسبة 21.15%، وهذا لضمان عدم تعطل المهام الداخلية والخارجية خاصة مع الزبائن، أما النظام الوقائي والتباعد تبقى من ضمن الإجراءات الوقائية التي يجب على العامل اتباعها للوقاية من الفيروس، وإجراءات العمل عن بعد أصبحت من الإجراءات الناجحة لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد الذي سهل أداء المهام عن بعد وتجنب تعطلها، أما المبحوثين الذين أشاروا بعدم وجود تغييرات بنسبة 15.38% هم الذين بقوا يعملون على نفس النظام القديم بحكم مناصبهم فهناك مناصب تسييرية تلزم صاحبها بالحضور اليومي.

أما العطل الاستثنائية المدفوعة الأجر من التدابير الاستثنائية الاحترازية فتم اتخاذها بصفة مؤقتة في ظل الظروف الاستثنائية، ضف إلى ذلك العمل بالتناوب والعمل الجزئي وتقليص ساعات العمل من أجل الحفاظ على وجود مستمر للعامل في مكان العمل.

---

[1] . بروك طارق، «**أزمة كورونا، التداعيات وآليات إدارة الأزمة**»، *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، كلية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد 5 جانفي 2021، ص.110.

[2] . نفس المرجع، ص.111.

جدول رقم 75، الإجراءات العملية والوقائية التي بادرت بها المؤسسة لمواجهة تفشي فيروس كورونا وعلاقته بالمنصب في المركز.

المنصب / الإجراءات الوقائية	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
العمل الجزئي	11	%52.38	85	%41.06	16	%44.44	17	%34.69	129	%41.21
العمل عن بعد	2	%9.52	15	%7.25	4	%11.11	3	%6.12	24	%7.67
تقسيم العمل حسب الجماعات	3	%14.29	26	%12.56	3	%8.33	11	%22.45	43	%13.74
تخفيض ساعات العمل	3	%14.29	27	%13.04	5	%13.89	6	%12.24	41	%13.10
إجازة مدفوعة الأجر	2	%9.52	48	%23.19	5	%13.89	9	%18.37	64	%20.45
إجازة بدون أجر	00	00	6	%2.90	3	%8.33	3	%6.12	12	%3.83
المجموع	21	**%100**	207	**%100**	36	**%100**	49	**%100**	313	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 52.38% من فئة الإطارات السامية يرون أن المركز الوطني للسجل التجاري إتخذ من العمل الجزئي إجراء عمليا ووقائيا، مقابل 44.44% من فئة أعوان التحكم، مقابل 41.06% من فئة الإطارات، مقابل 34.69% من فئة أعوان التنفيذ.

وعليه فالأرقام ليست مرتفعة من الناحية الإحصائية وتحيل إلى أن العمل الجزئي لم يكن إجراء وقائيا شاملا في مواجهة انتشار فيروس كورونا حسب تصريح أفراد كل الفئات الاجتماعية المهنية، فكل الفئات الاجتماعية المهنية عملت العمل الجزئي خاصة الإطارات السامية بنسبة 52.38% وهذا لتجنب تعطل المهام التسييرية في المركز، فالعمل عن بعد لجأت إليه العديد من المؤسسات مع بداية جائحة كورونا

"فيروس كوفيد 19 المستجد"، ومن فوائده مرونة ساعات العمل وإنخفاض الوقت الضائع في المكتب، التفرغ للعمل وللمهام المنزلية لأن له متسع من الوقت فالعامل ليس مرتبط بوقت محدد (8 ساعات يوميا)، وهكذا تؤدى المهام، ويتقاضى العامل أجره في وقته المحدد، كما أن العمل عن بعد ساعد المرأة للتوفيق بين العمل والبيت والأطفال.

تعتبر جائحة الكورونا ظرفا طارئا ويقصد بالظرف الطارئ: «...كل حادث ينشأ أو عذر يطرأ بعد إبرام العقد، كالآفة أو الجائحة أو النازلة بحيث يجعل العاقد عاجزا عن تنفيذ العقد بضرر زائد لم يستحق بالعقد»[1]، خلقت عدة آليات لمواجهتها وتحسين سير العمل دون أثار سلبية، فقد «... أثار نص المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 69/20 المؤرخ في 21 مارس 2020 والمتعلق بالعطلة الاستثنائية مدفوعة الأجر لفائدة العمال والموظفين بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 جدلا كبيرا حول كيفية تطبيقه حيث لجأ بعض مدراء المؤسسات العمومية إلى إجبار العمال والموظفين على ضرورة استهلاك مؤخرات العطل، واستهلاك رصيد العطلة السنوية بدل الاستفادة من العطلة الاستثنائية كما قام بعض المدراء بخصم بعض المنح والعلاوات على غرار منحة المردودية، وبرر مسؤولو هذه المؤسسات لجؤهم لهذه الاجتهادات بغياب مراسلات تفصيلية من وزارة المالية تبين كيفية تطبيق نص المادة السادسة من المرسوم التنفيذي»[2].

أما العطل الاستثنائية «...التي أقرها المرسوم التنفيذي السائق لفائدة العمال والموظفين تعتبر حقا مكتسبا

---

[1] . عياش حمزة، «**الآثار القانونية المترتبة على العمال والموظفين خلال العطلة الاستثنائية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19**»، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، أوت 2020، ص.165.

[2] . نفس المرجع، ص.167-168.

لهم تحكمها الاعتبارات التالية:

– هي عطلة إجبارية استثنائية فرضت بغير إرادة العامل.

– العطل المدفوعة الأجر لا تخصم من راتب العامل كالأعياد والمناسبات الدينية أو الوطنية ونص المادة جاء صريحا على أنها مدفوعة الأجر.

– العطلة الاستثنائية ليست هي العطلة السنوية، حيث لا يجوز اقتطاع أيام العطلة الاستثنائية من العطلة السنوية، لذلك أي خصم لأحد عناصر الأجر وأيام العطلة السنوية بسبب العطلة الاستثنائية يعتبر خرقا لنص تنفيذي صريح ومساس بالحقوق المكتسبة للعامل»[1]

فالإجراءات التنظيمية المتبعة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا كان الهدف منها تفادي الأضرار الاقتصادية التي يمكن أن تترتب عن الغلق، ولضمان سير العمل لمواجهة شبح الإفلاس والبطالة.

[1] . نفس المرجع، ص. 168.

جدول رقم 76، تسديد المركز الوطني للسجل التجاري للأجور في الوقت المحدد من كل شهر في ظل جائحة الكورونا وعلاقته بالحالة العائلية.

الحالة العائلية / تسديد الأجر في الوقت المحدد	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	58	%96.67	126	%93.33	3	%100	1	%50	188	% 94
لا	2	%3.33	9	%6.67	00	%00	1	%50	12	% 6
المجموع	60	%100	135	%100	3	%100	2	%100	200	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتسديد الأجور في الوقت المحدد من كل شهر خلال جائحة الكورونا 100% من المطلقين، مقابل 96.67% من العزاب، مقابل 93.33% من المتزوجين، مقابل 50% من الأرامل.

فبالرغم من جائحة الكورونا كوفيد 19 المستجد إلا أن المركز الوطني للسجل التجاري قام بتسديد أجور العمال في الآجال المقدمة ف 100% من المطلقين و96.67% من العزاب أكدوا ذلك، فالأرقام متقاربة من الناحية الإحصائية وتحيل إلى أن كل العمال تقاضوا أجورهم في الآجال المحددة، وهذا لا يدل على قدرة المالية للمؤسسة، وإنما راجع للقرار الرئاسي والمرسوم التنفيذي الذي ينص على ضرورة دفع أجور العمال خلال العطلة الاستثنائية، فبالرغم من الظروف الصعبة التي كان يمر بها المركز والاقتصاد

والعامل على حد سواء إلا أن كل الفئات الاجتماعية المهنية تقاضت أجرها في الوقت المحدد، وهذا لتفادي الوقوع في مشاكل مع العمال، الحفاظ على اليد العاملة داخل المؤسسة، وتحقيق العدالة في تحديد الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل من أجل تحفيز العمال لمزيد من الأداء خاصة في تلك الفترة لأنهم كانوا يمرون بظروف صعبة خاصة الصحية مع كثرة الوفيات، ضف إليها غلاء المعيشة المفاجئ في تلك الفترة.

جدول رقم 77، مبررات تسديد المركز الوطني للسجل التجاري للأجور في الآجال المحددة.

فئة الموضوع: مبررات تسديد الأجور.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	تم تسديد الأجور في الوقت المناسب – المحدد –.	30	%100
المجموع		**30**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 100% من محتوى إجابات أفراد العينة أشاروا على أنه تم تسديد الأجور في الوقت المناسب في ظل جائحة الكورونا كوفيد 19 المستجد مثلما تبين في الوحدة رقم 1، وكما فسرنا في الجدول السابق أن تسديد الأجور ليس له علاقة بالقدرة المالية للمؤسسة وإنما كان مرتبط بقرار السلطة السياسية بعدم إيقاف تسديد الأجور لضمان عيش كريم للعامل خلال تلك الفترة.

جدول رقم 78، الكيفية التي تم بها تقاضي الأجور في ظل جائحة الكورونا وعلاقتها بالحالة العائلية.

الحالة العائلية / كيفية تقاضي الاجور	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كاملة	40	%66.67	79	%58.52	2	%66.67	1	%50	122	% 61
نسبية	20	%33.33	56	%41.48	1	%33.33	1	%50	78	%39
لم يتقاضى أجر	00	00	00	00	0	0	0	0	00	00
المجموع	60	**%100**	135	**%100**	3	**%100**	2	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأجور سددت للعمال كاملة خلال جائحة الكورونا ف 66.67% من العزاب والمطلقين، مقابل 58.52% من المتزوجين، ومقابل 50% من الأرامل.

فدفع الأجور حق كل عامل في موعد الاستحقاق، وحسب الاحصائيات في الجدول فإن 66.67% من العزاب والمطلقين أكدوا أن المركز الوطني للسجل التجاري سدد الأجور كاملة في الوقت المناسب، وكذلك المتزوجين والأرامل هم الآخرون أكدوا ذلك، وعليه بالرغم من الوضع الاقتصادي الذي تدهور في تلك الفترة مع انخفاض القدرة الشرائية للمواطن إلا أن المركز الوطني للسجل التجاري سدد الأجور في الوقت المناسب بحكم القرار الرئاسي، فللأجر فعالية وتأثير على الفرد وله أهمية كبيرة كعنصر تنمية يساهم في

تكوين طبقة فعالة ومنتجة واعتبر كعامل استقرار اجتماعي يحفز العامل البشري على التطوير والتحسين والترقية في الاقتصاد، فتسديد الأجور كاملة يعني أن المؤسسة تعي أهمية الأجر خاصة خلال فترة جائحة الكورونا وفترة الحجر الصحي لأن الأجر يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة العامل ومركزه الاجتماعي، ويجعله يشعر بالأمن الاقتصادي بالإضافة إلى أنه وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد التي تجعله يشعر بالأمان كما أن الأجر يحقق الرضا والولاء في العمل.

أما الذين صرحوا أن الأجور تسدد نسبيا للعامل هم من الفئة العاملة التي خصم من راتبها نسبة مردودية المنحة الفردية (PRI) وبعض المنح المضافة للأجر – حسب استفساري من بعض العمال خلال الزيارة الميدانية – و – حسب بعض الإجابات في الاستمارة –.

جدول رقم 79، توقع تغييرات في المركز الوطني للسجل التجاري في الأشهر القادمة وعلاقته بالمنصب في المؤسسة.

المنصب / توقع التغييرات	إطار سام		إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		**المجموع**	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	%42.86	63	%47.37	9	%42.86	12	%37.5	90	%45
لا	8	%57.14	70	%52.63	12	%57.14	20	%62.5	110	%55
المجموع	14	**%100**	133	**%100**	21	**%100**	32	**%100**	200	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أفراد العينة الذين صرحوا بعدم توقعهم لتغييرات في المركز خلال الأشهر القادمة، 62.5% من فئة أعوان التنفيذ، مقابل 57.14% من فئة أعوان التحكم، مقابل 57.14% من فئة الإطارات السامية، مقابل 52.63% من فئة الإطارات.

وحسب الجدول المبين أعلاه أن 62.5% من أعوان التنفيذ و57.14% من الإطارات السامية، أكدوا عدم توقع تغييرات على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري، فكلما انخفض مستوى الفئة الاجتماعية المهنية كلما زاد التوقع بعدم التغيير على مستوى التنظيم، ويرجع السبب الى أنهم لا يعلمون أن قرارات التغيير تصدر من عند السلطة العليا للمركز حتى وان كانوا على علم لا يتقبلونها، وأيضا تعودهم على العمل التقليدي وتغلب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية هذا ما يجعلهم يتخوفون من التغيير فلا يتقبلونه ويقاومونه بكل الطرق وهذه الفئة من العمال بصفة خاصة لا تتقبل التغيير لا على مستواها

الذاتي ولا على مستوى المجتمع ولا على مستوى المؤسسة، خاصة فئة عمال التنفيذ خوفا من المساس بمصالحهم أو مناصبهم وخوفا من تسريحهم.

وتعود العمال في المركز الوطني للسجل التجاري على العمل التقليدي والروتيني جعلهم لا يتوقعون تغييرات على مستوى مؤسستهم في الأشهر القادمة، وهذا التوقع دليل على أنهم لا يسعون إلى التغيير ولا يتقبلون فكرة التغيير التي تظهر من خلال مقاومتها ورفضها.

جدول رقم 80، التغييرات التي يرغب فيها أفراد العينة على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري.

فئة الموضوع: التغييرات المرغوب فيها.			
رقم الوحدة	**وحدات التحليل**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
1	تغيير المسؤولين.	32	**%24.24**
2	اتباع الطرق الحديثة للتسيير وتغيير نمط العمل.	21	**%15.91**
3	تحسين الأجور.	14	**%10.60**
4	تغيير النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية والنظام النقابي.	15	**%11.36**
5	نظام الترقية.	10	**%7.58**
6	التغيير في كل الجوانب (المهنية –العامل– العمل).	10	**%7.58**
7	تحسين ظروف العمل.	6	**%4.55**
8	التربصات والتكوينات.	5	**%3.79**
9	إعطاء فرصة للشباب.	5	**%3.79**
10	الاهتمام بالعامل.	14	**%10.60**
	المجموع	**132**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول 24.24% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون في تغيير المسؤولين مثلما تبين في الوحدة رقم 1، وهذا دليل على وجود مشاكل مع المسؤولين نتيجة تغلب سياستهم أو ذهنيتهم التقليدية في العمل، حيث أن بعض المسؤولين يفضلون الاعمال التقليدية والروتينية ويرفضون

كل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي لكي يحافظوا على مناصبهم، مقابل 15.91% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون في إتباع الطرق الحديثة للتسيير وتغيير نمط العمل مثلما تبين في الوحدة رقم 2، وهذا ما يلزمه تغييرا في إستراتيجية العمل من خلال تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات لكي تستطيع المواجهة والتكيف مع التغييرات المختلفة سواء في المجال التكنولوجي أو الاقتصادي والاجتماعي، مقابل 11.36% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون بتغيير النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية والنظام النقابي مثلما تبين في الوحدة رقم 4، فالنظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية والنظام النقابي يعملون على تنظيم العلاقات المهنية داخل التنظيم من خلال وضع بنود لكلا الطرفين، لكن بعض العمال يبحثون عن قوانين تخدم مصالحهم لهذا يظنون أن القوانين التي يعمل بها المركز غير ملائمة مع التطورات الحديثة. فالنظام الداخلي، والاتفاقيات الجماعية، والتنظيم النقابي من عناصر الثقافة التنظيمية التي تؤثر على معتقدات واتجاهات العامل، مقابل 10.60% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون بتحسين الأجور والاهتمام بالعامل مثلما تبين في الوحدة رقم 3، فزيادة الأجور والاهتمام بالعامل تزيد تحفيزه للعمل وتزيد من مردوديته، مقابل 7.58% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون بنظام الترقية والتغيير في كل الجوانب (المهنية – العامل – العمل) مثلما تبين في الوحدتين رقم 5 – 6، مقابل 4.55% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون بتحسين ظروف العمل مثلما تبين في الوحدة رقم 7، مقابل 3.79% من محتوى إجابات أفراد العينة يرغبون بالتربصات والتكوينات وإعطاء فرصة للشباب لتسيير المؤسسة مثلما تبين في الوحدتين رقم8 – 9، فالترقية وتحسين ظروف العمل والتربصات والتكوينات تعتبر عنصرا من عناصر استراتيجية المؤسسة تهدف أولا الى تغيير معتقدات العمال وصولا الى أهداف المؤسسة.

يلعب التغيير دورا مهما في تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي، فكل التغييرات التي يطالب بها العمال ترجع في الأصل إلى تنمية تسيير الموارد البشرية أولا وإلى ظروف العمل ثانيا، فإذا توفر هذان العنصران يتمكن العامل من أداء مهامه على أحسن وجه.

9. الاستنتاج

9. 1. استنتاج متعلق بخصائص أفراد العينة

فمن خلال إطلاعنا على نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا، أن أهم ما يميز عينة الدراسة حول طبيعة نشاط المركز الوطني للسجل التجاري الذي يتمثل في النشاط الإداري لأنه مؤسسة ذات طابع إداري، وهذا النشاط يعتبر سببا لارتفاع نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إلا أن هذا الفرق لا يعتبر فرقا كبيرا مقارنة بالمؤسسات التي تضم المصانع والورشات فهي تقوم بتوظيف جنس الذكور أكثر من جنس الاناث، لأن نشاطها يحتاج إلى جهد عضلي لتأدية المهام، عكس المركز الوطني للسجل التجاري الذي يعتمد على النشاط الذهني والفكري أكثر من النشاط العضلي، وارتفاع نسبة جنس الإناث سواء على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري أو على مستوى القطاع العام والخاص راجع إلى ولوج جنس الاناث لعالم الشغل بقوة، ومساندتها للرجل في ظل الظروف الصعبة خاصة في السنوات الأخيرة التي صادفت غلاء المعيشة وصعوبتها.

ودعم ارتفاع نسبة الاناث ارتفاع نسبة الشباب في المركز الوطني للسجل التجاري بنسبة 46.5% من مجموع أفراد العينة الذين يتراوح سنهم [30–39 سنة]، وهذا دليل على استقطاب المركز الوطني للسجل التجاري لليد العاملة المتمثلة في فئة الشباب، حيث يحمل معظمهم شهادات جامعية بنسبة 69.50%، وهذا الارتفاع في المستوى التعليمي لأفراد العينة يرجع لخصوصية وظيفة المركز الوطني للسجل التجاري وتتمثل في انتشار فروعه على مستوى 58 ولاية، وهذا ما استدعى إلى انتقاء يد العاملة وفق معايير توظيف موضوعية لأن معظم المناصب على مستوى المركز معظمها مناصب تسييرية توفق بين العمل الإداري وتحصره في التسيير الداخلي أي على مستوى المديرية العامة وعلى مستوى الفروع المحلية،

والعمل التجاري والخدماتي نحصره في التسيير الخارجي أي المعاملة مع الزبائن على مستوى القطر الوطني، ولهذا دوما يستقطب يد عاملة ذات مستوى تعليمي عال وكفاءة وخبرة لتتماشى مع التطور والتقدم الحاصل على مستوى التسيير وعلى مستوى الرقمنة.

وبمأن أغلب أفراد العينة من الشباب وأغلبهم من المتزوجين مقارنة بنسبة العزاب، فأغلبية العزاب هم حديثي التخرج من الجامعة ومبتدئين في المركز الوطني للسجل التجاري، وكما هو معلوم عن واقع المجتمع الجزائري يواجه الشباب الجزائري صعوبة نحو الزواج بسبب ارتفاع المهور وغلاء طقوس الزواج.

أما الفئات الاجتماعية المهنية الغالبة في المركز الوطني للسجل التجاري فهي فئة الإطارات مقارنة بالفئات المهنية الأخرى، وهذا حسب طبيعة النشاط التي تفرض ذلك، لأنها تحمل خبرة عملية وعلمية ومهارة فنية وتقنية وكما ذكرنا في التحليل السابق أن الإطارات تنقسم إلى أنواع منها الإطارات المبتدئة والمتوسطة والإطارات العليا والإطارات المسيرة، ومعظم أفراد العينة يكسبون خبرة على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري بحكم التاريخ العريق للمركز الذي تجاوز عمره 40 سنة.

أما الموظفين الذين أقدميتهم [5- 9 سنوات] تمثل 40.5% من مجموع أفراد العينة و27.5% بالنسبة للموظفين الذين أقدميتهم [10-15 سنة]، وهذا دليل على قلة الحراك المهني، ويرجع السبب في ذلك إلى أقدمية المركز على المستوى الوطني وعلى استقلاليته المالية (استقلالية المركز الوطني ماليا)، ضف إلى احتكار العمال للمناصب خاصة المناصب التسييرية إلا في حالة الوفاة والتقاعد، بالإضافة لصعوبة إيجاد منصب شغل في الوقت الحالي.

وأغلب أفراد العينة يقيمون في المناطق الحضرية وهذا ما يسهل عليهم عملية التنقل لتوفر وسائل النقل التي تخفف من الغيابات والتأخيرات، أما بالنسبة لعقود العمل التي يحملها معظم أفراد العينة نجد أنها

تمثل 84% من مجموع أفراد العينة يحملون عقودا غير محددة المدة، وهذه الفئة تتمتع بالاستقرار المهني عكس العمال الذين يحملون عقودا محددة المدة لأنه يمكن فسخها في أي لحظة دون إشعار مسبق خاصة خلال الفترة التجريبية.

9. 2. استنتاج الفرضية الأولى

إن الاتفاقيات الجماعية وعقود العمل عبارة عن تحرير كتابي موقع من كلا الطرفين المتعاقدين، العمال وصاحب العمل، فالاتفاقية الجماعية تحرر من ممثلي النقابة العمالية من أجل التفاوض حول ظروف العمل بعد موافقة صاحب العمل.

أما عقد العمل فهو محرر يضم بنودا حول حقوق وواجبات العمل خلال فترة محددة أو غير محددة، فهو من العقود الرضائية التي تتم بمجرد القبول، الذي يخلق نوعا من الرضا وقوة الأداء في حالة عقود غير محددة المدة، أما شعور العامل بعدم الاستقرار والشعور بالتهديد يكون في حالة إمضاءه لعقد محدد المدة لأنه يمكن فسخه في أي لحظة ويندرج الفسخ ضمن البنود المحررة في العقد وهذا ما يخلق تدمرا وإحباطا وخوفا وعدم الثقة بين العامل والمؤسسة.

والإتفاقيات الجماعية تتضمن بنودا تخدم مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء، وإطلاع العمال عليها ومعرفة محتواها دليل على وعيهم ورغبة اندماجهم في الإطار المهني من خلال معرفة حقوقهم وواجباتهم والمزايا والظروف التي تكفلهم.

فمعرفة العامل لحقوقه وواجباته تساعده على الإندماج في منصب عمله بسهولة خاصة عند تقبله لها، وعدم تقبله لحقوقه وواجباته المدونة سواء في عقد العمل أو الاتفاقية الجماعية يجعله يشعر بالإغتراب

" **الإغتراب المهني** "، لأن العقد المهني يقوم بإدماج العامل في منصبه لإندماجه في مهامه، فهي عبارة عن إجراءات إدارية تقوم بها مصلحة الموارد البشرية، أما حالات الإندماج والإغتراب هي حالات ترجع للمنصب الذي يشغله العامل والمهام الموجهة له أولا ولشخصيته ثانيا، وسنه وخبرته وأقدميته ومستواه التعليمي، فإندماج العامل في منصبه يقوي من عزيمته نحو الأداء، أما الإغتراب يجعله يشعر بالإنفصال عن منصبه حيث يجعله يشعر أن هذا المنصب ليس بالمكان المناسب له من خلال أدائه لعمله، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الإنتماء والولاء والرضا عن المنصب والمؤسسة على حد سواء حيث نجد هذا العامل منعزلا ومنطويا عن عمله، وبالتالي ينعكس على الأداء المهني أو الوظيفي.

فتشبع العامل بثقافة العمل القوية يساعد على ارتفاع نسبة الوعي التي تجعله على دراية بحقوقه وواجباته، فالإتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، فهي وسيلة لتنظيم العلاقات المهنية وتجنب الصراع بين العمال وتسوية النزاعات بين صاحب العمل والعمال، فالسلطات الرسمية المختصة كثيرا ما تحول العرف والعادات المهنية إلى قواعد قانونية وتنظيمية، تظهر في الاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي الذي يشارك في وضع قواعده أطراف علاقة العمل وهم العمال وأصحاب العمل عن طريق اتفاقيات العمل الجماعية وأنظمة العمل الداخلية وعقود العمل الفردية.

فالنظام الداخلي السائد في المركز الوطني للسجل التجاري هو نظام مرن بالرغم من أن بعض أفراد العينة يرون أنه صارم، لكن اطلاعهم عليه دليل على رغبتهم في معرفة حقوقهم وواجباتهم.

إن الاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي وعقود العمل من الأساليب التنظيمية والقانونية التي لابد منها في التسيير العقلاني للموارد البشرية، لأنها تعتبر من الأساليب التي تحقق العقلانية والفعالية التنظيمية، واتجاهات العمال نحو هذه الأساليب التنظيمية تظهر من خلال الوعي بها واحترام بنودها وتطبيقها.

تعتبر المعلومة في أي مجال أساس الأداء الفعال، ولهذا يسعى العامل جاهدا للوصول إليها، وتحصل العامل على المعلومات المهنية المتعلقة بأداء المهام في المركز الوطني للسجل التجاري يكون دائما عن طريق المسؤول المباشر، وهذا ما هو إلا تدفق للمعلومات والأفكار والآراء بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه لتحقيق التفاعل فيما بينهم بشكل رسمي من أجل أداء المهام (لكلا الطرفين) الموكلة إليهم بطريقة رقابية وإرشادية.

إن حصول العامل على المعلومات من المسؤول المباشر مباشرة دون تجاوزه دليل على احترامه للسلم الهرمي وقدرته على التكيف مع مسؤوله المباشر، من خلال إدارته للعمل بأسلوب قوي وقابليته للتكيف الاستراتيجي المتوقعة مع العمال والظروف المتغيرة والمخاطر بكل ثقة والاستجابة سريعا، وهذا ما يخلق بما يعرف بالثقة المهنية لأن هناك علاقة مهنية مباشرة بين الطرفين يجب أن تقوم على الإحترام والإلتزام بالأخلاقيات المهنية والمهارات المهنية والعمل المهني الجماعي. وهنا يظهر دور المسؤول المباشر من خلال نمط أفعاله وتصرفاته في المواقف التي تتضمن تفاعلا اتجاه مرؤوسيه وهذا الموقف يحدده مركزه الذي يشغله. فسلوكه واتجاهاته تميزه عن غيره ممن يشتغلون مراكز أخرى، فالمسؤول يمثل مرؤوسه، بعبارة أخرى دور المسؤول المباشر يجعل العامل يتصل بالمؤسسة والمؤسسة تتصل به، وقد يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي وهذا ما يخلق العلاقات في الوسط المهني خاصة العلاقة بين الزملاء. ففي غالب الأحيان لا تقتصر على الجانب المهني فقط وإنما تتجاوزه وهذا يؤدي إلى تشكل جماعات وعلاقات غير رسمية تساهم في تخفيض من حدة الضغوط أي ضغوط العمل، وتجاوز العوائق من خلال طلب المساعدة من المسؤول المباشر أو من الزملاء، فطلب المساعدة من المسؤول المباشر دليل على

بروز دوره في منصبه وفي المؤسسة لأن دوره ينطوي على مجموعة واجبات يؤديها الفرد بناء على مؤهلاته وخبراته وتجاربه وكفاءته وشخصيته، وثقة مرؤوسيه به.

فكل هذه المميزات تؤدي بالعامل إلى ضرورة اللجوء إلى مسؤوله المباشر قبل أي شخص آخر، ويظهر الصراع بين الطرفين وتتناقض الأدوار بين الرئيس ومرؤوسيه عندما لا يؤدي العامل دوره الاجتماعي والمهني بصورة جيدة وكفؤة والعكس صحيح.

أما أفراد العينة الذين يلجؤون إلى زملائهم من نفس المصلحة وخارج المصلحة هذا دليل على الثقة في العلاقات المهنية، فاللجوء إلى الزملاء دليل على ثقتهم بمهاراتهم المهنية لتجاوز العوائق لأن العلاقة المهنية بنيت على الأهداف المهنية المشتركة فيما بينهم وعلى الأخلاق المهنية التي تظهر في الإحترام المتبادل والصدق والثقة والأمانة ونفس الإتجاهات والسلوكيات والتفكير.

ومن بين المساعدات التي يطلبها العامل منها المساعدات المهنية والتقنية والمعنوية والإدارية.

وكما قلنا في تحليلنا السابق في الجداول الإحصائية إن العلاقات بين الزملاء في العمل لا تقتصر على الجانب المهني فقط وإنما تتجاوزه، لأن هذه العلاقات غير الرسمية تنمو تلقائيا بسبب تفاعل العمال داخل التنظيم الرسمي، من خلال تواجدهم مع بعضهم في مكان واحد تحكمهم أهداف مشتركة، ويبرز التنظيم الغير رسمي بقوة عندما يكون التنظيم الرسمي ناقصا لأنه الوسيلة الوحيدة لمواجهته وتصديه.

ومن أسباب نشوء التنظيم غير الرسمي على المستوى المهني: السن، الجنس، الأقدمية، الدور، المكانة الاجتماعية، المنصب، أما على المستوى الاجتماعي: مكان الإقامة أو القرب المكاني، العادات، التقاليد، الدين، الاتجاهات، ولكن السبب الأبرز هو الاحتياجات الإنسانية للعامل، الحاجة للمعلومات الفورية عن

طريق خلق قنوات اتصال سريعة مع الأفراد، وخلق الثقة والأمان والحماية والاطمئنان والإنتماء. وللعلاقات الغير رسمية إيجابيات منها تخليص العامل من الروتين والملل والتعب الذي ينعكس دوما على أدائه وانتاجيته لأن الإندماج في الجماعات غير الرسمية وعدم حصر العلاقة في الجانب المهني يساعد العامل على الفضفضة عن مشاعره ورغباته حول العمل من خلال إقباله عليه، كما أن هذه العلاقات تساعد العامل على تقبل النقد والنصح والترشيد خاصة في حالة مواجهته للعوائق المهنية والاجتماعية.

فالعلاقات المهنية هي الصلة التي تربط بين العامل وجميع من يقابلهم في المؤسسة ومشواره المهني، سواء كانوا مسؤولين أو مدراء أو زملاء وتبنى على أساس الثقة وتبادل الخبرات من خلال استمرار الاتصال فيما بينهم حتى بعد انتهاء الخدمة (بعد نهاية الدوام، في عطلة الأسبوع، بعد التقاعد، بعد الاستقالة، بعد تغيير المصلحة، ...)، وعند حديثنا عن العلاقات المهنية لا نحصرها من جانب الزملاء فقط وإنما يتعدى ذلك وصولا إلى المسؤول المباشر، فالعلاقة بالمسؤول تعزز الثقة بالنفس لدى العامل في حالة التوافق معه، وفي حالة كانت علاقته مع المسؤول مضطربة فإنها تدمر ثقته بنفسه حتى ولو كان عاملا كفئا.

فالعلاقة المهنية بين العامل والمسؤول المباشر هي علاقة عمل ومسؤولية، فعلى العامل احترام مسؤوله والقيام بعمله أثناء الدوام على أحسن وجه ودقة، احترام مواعيد العمل والانضباط وحفظ الأسرار المهنية...، وتجنب الأمور الشخصية في العلاقة المهنية بين الطرفين يقوي العلاقة بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه.

التغيير سنة من سنن حياة الأفراد سواء الإجتماعية أو الإقتصادية أو السياسية أو العلمية أو المهنية، وما يهمنا في دراستنا للتغيير على المستوى التنظيمي والمهني، فأفراد عينة الدراسة حسب

تصريحاتهم يقبلون تغيير مهامهم في المنصب مقابل أغلبية أفراد العينة يقومون بمقاومة التغيير كرد فعل دفاعي خوفا من فقدان مناصبهم وهذا أمر طبيعي فالتنظيم ينقسم إلى فئتين.

فماكس فيبر يرجع سبب تغيير الفعل إلى الفعل العقلاني من خلال استخدام وسائل عقلانية ويشير إلى العامل الاقتصادي باعتباره هو العامل الأساسي للتغيير لأن الأفكار الجديدة تساهم في قيام مجتمع يقوم على العمل الجاد والتنافس وتحقيق النجاح باستخدام وسائل عقلانية.

فعقلانية التسيير أو الترشيد في المؤسسة تقوم على استخدام الأسلوب العلمي للتسيير والتفكير المنطقي والتنظيم الإداري والقانوني كطريقة مثالية من أجل خلق التغيير بكفاءة وفعالية، فرغبة العمال بتغيير المهام ترتبط بتقبلهم للتغيير ويرتبط تقبل التغيير بشخصية العامل أولا وبخبرته وكفاءته وببرنامج التغيير المقترح من طرف التنظيم ثانيا. أما إذا فرض التغيير على العامل، أي يكون التغيير مفروضا، فقد يكون من الصعب على العامل الإندماج في البرنامج المقترح بل يكون متوترا فتظهر مقاومته التي لها علاقة بشخصيته وقيمه من خلال طريقة تعامله مع هذا النوع من التغيير الغير المسبوق أو المفاجئ أو المفروض، من خلال تقوية الوعي الذي يسهل على العامل إتخاذ القرارات حول تقبل التغيير وتجنب مقاومته، عكس بعض أفراد العينة الذين لم يتقبلوا التغيير وكانت ردود فعلهم تظهر في مواجهتهم بكل الطرق أو المقاومة خوفا من الفشل في التغيير، الجهل لدوره أو العمل المطلوب، صعوبة تغيير العادات المهنية التقليدية القديمة بعادات جديدة خاصة الفئات المهنية التي لها أقدمية والفئة المهنية الكبيرة في السن.

فعدم تقبل العامل للتغيير سواء تغيير مهامه أو تغيير منصبه أو تغيير مصلحته، دليل على الخوف مما هو مجهول والمجهول متعلق بالتغيير وهذا ما يعطل قدرته على التخطيط لعمله ولمستقبله ومساره المهني

وأهداف التنظيم والمؤسسة التي يشتغل فيها.

فالتغيير ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف، لأنه ينبع من دوافع وأسباب، إلا أنه قد يكون أحيانا عشوائيا، فالتغيير المخطط يكون بهدف إيجاد نتيجة من بينها إثبات الذات والقدرات الموجودة لدى العمال في المؤسسة، وكسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة، الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، مقابل الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها بعد التغيير في المؤسسة، البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.

فتقبل التغيير دليل على عدم تقبل العامل البقاء أسير الإجراءات القديمة، فحسب الجداول الإحصائية السابقة، والاتجاه العام الذي قدر بنسبة 71.5% من مجموع إجابات أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم 23، أنهم يتقبلون التغيير لمهامهم.

وأيضا توضح في الاتجاه العام الذي قدر بنسبة 56.5% من إجابات أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم 26، أنهم يتقبلون التحويل من مصلحة لأخرى وهذا دليل على الالتزام باحترام الأوامر وعلى الوعي التنظيمي للعامل.

يواجه العامل في الوسط المهني مشاكل وعوائق تجعله يطلب المساعدة من زملائه كوسيط، ومن مصلحة الموارد البشرية لإيجاد حلول وتسوية هذه المشاكل وتجاوزها خاصة إذا كانت لها علاقة بالمسؤول المباشر، من خلال توضيح بنود النظام الداخلي لكي يتجنب العامل الأخطاء المهنية خاصة المصنفة من الدرجة الثالثة فمعرفة الرئيس والمرؤوس درجات الأخطاء وعقوبتها يجعله يتفاداها تجنبا للعقوبات والتسريح.

لأن دور مصلحة الموارد البشرية هو حل النزاعات بين العمال بطريقة عقلانية عن طريق خلق أساليب رشيدة وأساليب قانونية وتنظيمية لإيجاد حل مثالي يخدم مصلحة الطرفين لتجنب الخسائر، وهنا تبرز عقلانية التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية من خلال خلق أساليب عقلانية وموضوعية رشيدة من خلال الفعل العقلاني الهادف حيث يتم اختيار الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ولمواجهة ردود الفعل السلبية التي تظهر مثل التغيب، اللامبالاة، التناسي، ترك العمل دون سابق إنذار، التمارض المتعمد، حوادث العمل المتعمدة...، التي تؤثر على أداء العامل وفعالية التنظيم في المؤسسة.

فبالرغم من العوائق التي يواجهها العامل في عمله إلا أنه يحاول دوما تجاوزها من خلال محاولة إيجاد حلول جديدة، أو اللجوء إلى المسؤول المباشر أو طلب المساعدة من الزملاء أو مصلحة إدارة الموارد البشرية لتجاوزها ولتسهيل عملية سير العمل خاصة على المستوى التنظيم، كما أن تمسك العامل بالأطر الغير رسمية لتنظيم علاقاته المهنية يساعد على تجاوز العوائق وتسهيل المهام وتقبل التغيير وحتى ولم يتقبله يقاومه ولكن بطريقة سلمية.

يعد احترام الوقت من القيم التي لا تقدر بثمن، لهذا يستلزم على الفرد التعامل مع الوقت باحترافية للاستفادة منه خاصة في الوسط المهني، وهذا دليل على التزامهم بمواعيد العمل الرسمية، كما أنهم يتغيبون عن مناصب عملهم لأسباب مرضية.

فاحترام أفراد العينة لمواعيد العمل سواء مواعيد الدخول أو مواعيد الخروج، له علاقة بقيم العامل خاصة الدينية وأيضا ثقافة العامل المتشبعة بالإنضباط، أما العمال الذين يتغيبون عن العمل يرجع سبب تغيبهم لإرتباطاتهم العائلية والعوارض الطارئة والمرضية.

تعتبر الانترنت في الآونة الأخيرة شرطا من شروط أداء العمل لأنها تساعد على تسهيل المهام في أقصر مدة وربح الوقت، فإدخال الإعلام الآلي والأنترنت وتعميمها على مختلف مصالح المركز الوطني للسجل التجاري، يساعد على اقحام التعامل عن بعد في التعاملات مع الزبائن أو الجمهور والتقليل من استخدام الوثائق الورقية عن طريق تطوير تقنية الرقمنة.

إن أغلب أفراد العينة يصرحون أنهم يتلقون التعليمات المهنية الدورية حسب الاتجاه العام الذي قدر بنسبة 68.5% من مجموع إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم 37، وهذا دليل على غياب مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار، مما يؤدي إلى غياب قيم المشاركة وإحساسهم بعدم أهميتهم كمورد ذو كفاءة مهنية تسمح لهم بمعايشة واقع المؤسسة والدفاع عن مصالحها، فالمشاركة توفر جوا من الإنتماء والنشاط والرضا وتقلل الشعور بالإغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

إلا أن معظم أفراد العينة يقبلون التعليمات المهنية دون مناقشتها، منها التعليمات الأمنية أو الوقائية أو المهنية، وهناك من يطلبون مناقشتها مع المسؤول المباشر.

تعتبر النقابة حق مهني وتمثيل العمال حق معترف به، ووجود تنظيم نقابي في المركز الوطني للسجل التجاري، كما نصت عليه المادة 40 من قانون 14/90 على أنه:« يمكن لأي منظمة نقابية تمثيلية أن تنشئ هيكلا نقابيا طبقا لقانونها الأساسي لضمان تمثيل المصالح المادية والمعنوية لأعضائها، في أي مؤسسة عمومية أو خاصة وفي أماكن عملهم المتميزة، إذا كانت للمؤسسة أماكن عمل أو في أي هيئة أو إدارة عمومية».

فالتنظيم النقابي يهدف إلى حماية مصالح العمال وحقوقهم وتنمية الوعي السياسي والثقافي والمهني للعمال، وترسيخ روح الاحترام لنظام العمل والسعي إلى التقيد به عن وعي وإخلاص، فاللجنة النقابية بالتعاون مع صاحب العمل تسعى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال والضبط الواعي لنظام العمل وتأمين حقوقهم ورفع مستواهم المادي والثقافي والاجتماعي وفقا للقانون.

النقابة منظمة عمالية حرة يكفلها النظام الاجتماعي للدولة ولها شخصية معنوية وتتمتع باستقلال مالي وإداري لتحقيق أغراضها ويمثلها رئيس النقابة، فالنقابة تمثل الحق الشخصي للعامل متى طلب منها ذلك.

إن النظام النقابي يحقق الاستقرار الوظيفي للعامل من خلال اشعاره على الدوام بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحريره من الخوف، حيث يظهر التوافق المهني من خلال قدرة الفرد على التكيف السليم والأمان الوظيفي الذي يظهر في مدى استمرارية العامل في عمله والاندماج في العمل والمنصب، يظهر ذلك من خلال توظيف طاقاته لأداء أدوارهم المهنية، فالتنظيم النقابي يعزز الوعي المهني للعامل من خلال إدراك العامل لواقع محيطه ويظهر من خلال تحقيق مطالبه والدفاع عن مصالحه، فهو يعمل على اشباع العامل حاجاته الاجتماعية من خلال اكسابها طابعا اجتماعيا معترف بها في المؤسسة وهذا ما يزيد شعوره بالانتماء فيها.

ومن المواضيع التي يتفاوض بشأنها النظام النقابي بصفة عامة:

* المفاوضة الجماعية بشأن الأجور والحوافز المادية مثل منحة العيد الأضحى، منحة الزواج ... إلخ.

* المفاوضة الجماعية بشأن العطل السنوية والعطل الرسمية والإجازات.

* المفاوضة الجماعية بشأن عقود العمل – محدد ة المدة، وغير محددة المدة – .

* المفاوضة الجماعية بشأن الأمن والوقاية والسلامة والصحة المهنية.

* المفاوضة الجماعية بشأن المنح الاجتماعية.

إن إعادة النظر في القوانين التي تحكم المؤسسة من أجل زيادة فاعلية وقدرة التنظيم على الأداء الأفضل وتحقيق العدل والتميز، فمن بين تصريحات العمال وضع قوانين تساير الوقت الحالي أي التطورات العصرية.

أما عقد الاجتماعات المهنية دليل على قوة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه، إلا أن معظم أفراد العينة يصرحون بعدم عقد الإدارة للاجتماعات دورية مع العمال، وهذا دليل على وجود علاقة مركزية بين الرؤساء والمرؤوسين ولهذا تعقد أغلب الاجتماعات مع الإطارات المسيرة والاطارات السامية فقط.

لا يقوم المركز الوطني للسجل التجاري بتغيير الإطارات في فترات وجيزة وهذا دليل على تحكمهم في مهامهم وخبرتهم وكفاءتهم المهنية، ويدل على ضعف الحراك المهني بالنسبة لفئة الإطارات التسييرية والإطارات السامية نتيجة لطبيعة العمل والأقدمية في المنصب ولا نغفل عن إحتكار المناصب في المؤسسات الوطنية والعمومية.

إن أغلب أفراد العينة يفضلون الحصول على المعلومات المهنية من طرف مسؤولهم المباشر لأنه هو الذي يوفر المعلومات المهنية لمرؤوسيه ويعتبر توفير المعلومة من طرفه أهم أسباب بناء الثقة بين مرؤوسيه من أجل انجاز المهام بأحسن أداء، وأيضا يخلق مشاركة مهنية بين طرفين من خلال تقديم مساعدة وتوجيه يحتاجه المرؤوس، ويرغب أفراد العينة بإدخال قوانين جديدة للتخلص من الإشاعات

ولمعرفة كل ما هو جديد لكي يكون العامل على دراية ووعي بالقانون الجديد – المراسيم التنفيذية – ، وهذا دليل على تقبل التغيير التنظيمي من خلال إدخال قوانين جديدة التي تعتبر وسيلة من وسائل عقلانية التسيير.

إن إعتماد المركز الوطني للسجل التجاري على نظام التسيير الالكتروني الشامل دليل على مواكبته للتغيرات الحاصلة على مستوى التطور التكنولوجي لأنه في الآونة الأخيرة انتشرت الرقمنة والتسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات وحفظ الوثائق واسترجاعها وهذا ما يحسن ويسهل العمل على المستوى الداخلي للتنظيم وخارجه.

9. 3. استنتاج الفرضية الثانية

إن المرأة القائدة أو القيادية في المجتمع الجزائري عرفت منذ فترة، خاصة خلال الثورة التحريرية فكانت تعتبر سندا للرجل، وبعد الاستقلال طورت مجالات اختصاصها منها التعليم، الصحة، الإدارة، الأمن، ... إلخ، حيث تقلدت وشغلت عدة مناصب تسييرية عليا، فحسب الاتجاه العام 98.5% لمجموع إجابات أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم 52، فهناك مسؤولين من جنس الاناث على مستوى المركز، وهذا دليل على قدرة المرأة على إثبات ذاتها وقدراتها من خلال التفاني في مهامها سواء المنزلية أو العائلية والمهنية.

وإستقطاب المركز الوطني للسجل التجاري للجنس النسوي وتحكمهن في مناصب تسييرية، يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على النشاط الذهني لا الجسدي، كما أنها شغلت عدة مناصب سامية

منها الإطارات السامية، مديرات، ورئيسات أقسام ومكاتب، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على كفاءة المرأة ودليل على قوة شخصيتها عند إتخاذ القرارات.

كما أن المركز الوطني للسجل التجاري لا يوظف الشباب في مناصب المسؤولية والمناصب تسييرية، وهذا يرجع لأسباب أولها احتكار المناصب التسييرية من طرف كبار السن والقدامى، وضعف خبرة الشباب خاصة حديثي التخرج من الجامعة، إلا أن أفراد العينة يرغبون في منح مسؤولية التسيير للشباب وهذا لخلق جو جديد على المستوى المهني من خلال ظهور أفكار وتنظيمات وإبداعات جديدة ملائمة مع التطور الحديث، والتخلص من الذهنية التقليدية للعامل والروتين، لأن فئة أفراد العينة الذين لديهم أقدمية طويلة وكبار السن غرست فيهم قيم ومعايير محددة لطريقة أداء العمل ورغم تعدد هذه القيم إلا أنها تستند في تكوينها على كيفية تفاعل العامل مع المواقف التي يتعرض لها في مشواره، فرغبة إكتساب أفراد العينة قيم جديدة من خلال الشباب الذين يخلقون قيم إيجابية للعمل كالكفاءة والانضباط، الإتقان، المسؤولية، العلاقات الإنسانية، الإنتاجية.

لهذا يرغب أفراد العينة في ترسيخ قيم إيجابية مع ثقافتهم الرشيدة من أجل بلورة السلوكيات الفردية والعمليات الإدارية تبعا للمتطلبات الحديثة للتنظيم، كما يساهم من جهة أخرى في تعديل المواقف والميول السلبية للأفراد نحو العمل إلى إتجاهات إيجابية قوية مدعمة لاستمرارية المؤسسة وبقائها.

فبالرغم من استقطاب المركز الوطني للسجل التجاري لفئة الشباب إلا أنه لا يقوم بتعيينهم في مناصب تسييرية، ويرجع السبب لنقص خبرة معظم الشباب خاصة حديثي التخرج، الخوف من تغيير القيم المهنية لأن كل شاب يحمل معتقدات وقيم خاصة به يمكن أن تؤثر على سلوكيات الفاعلين أي العمال، احتكار

المناصب ونقص الثقة في قدرات ومؤهلات الشباب، ويرجع تبرير عدم تعيين الشباب في المناصب التسييرية إلى نقص الخبرة المهنية والحفاظ على الإستراتيجية والسياسة القديمة.

ويدل هذا على عدم تقبل التغيير وبعبارة أخرى مقاومة أي شكل من أشكال التغيير حتى ولو كان على مستوى المصالح المهنية التي يجب أن تكون لصالح الشباب.

إن المستقبل المهني له علاقة بالمسار المهني للعامل الذي يتمثل في مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد في مشواره المهني، والمسار المهني يمكن أن يكون في تنظيم واحد أو عدة تنظيمات فالاستمرارية بالعمل في المركز الوطني للسجل التجاري حسب تصريحات أفراد العينة، أنها تضمن لهم مستقبلهم المهني ويرجع ذلك إلى هوية المؤسسة وسمعتها لأن المؤسسة التي تعتني بالمستقبل المهني للعامل تتحسن صورتها وهذا ما يؤدي إلى جذب اليد العاملة والحفاظ عليها خاصة من خلال التخطيط لتطويرها عن طريق التكوينات والتربصات التي تساعد العامل على تنمية مهاراته وقدراته من أجل تحسين أدائه وإنتاجيته، فالتطوير الوظيفي للعامل يساعده على الترقية والحوافز ، والتدوير أي تعريض العامل لخبرات وظيفية جديدة من خلال تغيير لوظيفته مؤقتا لوظيفة أخرى.

فتطوير المسار الوظيفي أو المهني يساعد على ضمان المستقبل المهني وتحقيق الاستقرار المهني من خلال ارتفاع الروح المعنوية في الوسط المهني، التوافق المهني والتكيف المهني، الرضا عن العمل.

ومن مظاهر عدم الاستقرار المهني ترك العمل، الضغوط المهنية، التغيب عن العمل، دوران العمل، ومن النقاط الأساسية لتوفير الاستقرار المهني الحوافز ، أنظمة الأمن والسلامة المهنية، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، لكن صرح بعض أفراد العينة بنقص مناصب الشغل خارج المؤسسة وهذا ما أدى بهم إلى تمسكهم بمناصبهم داخل المؤسسة، وأن الاشتغال بالمركز الوطني للسجل التجاري يطور المستقبل

المهني، ويرجع السبب الى تمكن المؤسسة من تخطيط المسار المهني للعامل من خلال التكوين، الترقية، الحوافز، وهكذا يجد العامل نفسه خلال فترة زمنية ينتقل إلى عدة وظائف داخل المركز.

يعتبر الأجر كوسيلة لحماية الفرد وعائلته ووسيلة ذات قيمة اجتماعية وأداة لتحقيق الذات وأيضا الحوافز المهنية تساهم في زيادة الدخل بدرجة محسوسة، وهذا ما يستدعي ضرورة مراجعة الأجور، ويمكن إرجاع سبب المراجعة، لضعف الأجور مقابل غلاء المعيشة في الآونة الأخيرة، لأنها لا تحقق الاكتفاء للعامل، إلا أن رفع الأجور يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتعلق بالمؤسسة حيث يقوي الولاء التنظيمي ويحقق الرضا الوظيفي.

إن مشاركة العامل في تسيير المؤسسة بعيدا عن التايلورية ومفهومها الميكانيكي للعامل، من خلال خلق أسلوب تسييري، يساعد على إدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل من خلال تحويل الأداء الفردي إلى أداء جماعي، كما أن الإستماع لإنشغالات العاملين على انفراد يساعد على إعطائهم فرصة لتقديم اقتراحات حول العمل، ولحل المشاكل لتحديد أهدافهم الخاصة والعامة، وهذا ما يجعل العامل أكثر إنتاجية، فأفراد العينة يبررون استماع الإدارة لإنشغالات العاملين من أجل إيجاد حلول وتحفيز وتحسين وضعية العمال والشركة.

يحتاج العامل للقيام بفترات تربص أو تكوين في مجال تخصصه بعد تخطيط المؤسسة وتحت مسؤوليتها، فالقيام بفترات تربص يساعد على رفع الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة مع خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للعامل وللمؤسسة، تساعد على إنفتاح وتوضيح السياسة العامة للمؤسسة والعالم الخارجي، كما يساعد أيضا على تطوير المهارات الإتصالية بين العمال ويقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

يفسر الرضا أو الرضا الوظيفي بالحالة الإيجابية الناتجة عن تقييم العمل في المؤسسة، فمن آثار الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي زيادة كفاءة الموظفين وولائهم والتزامهم بالعمل، فـ72.5% حسب الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم 71، أنهم يصرحون بعدم الرضا عن كيفية التسيير في المركز الوطني للسجل التجاري، ويمكن إرجاع السبب إلى عدم الاستقرار المهني للعامل وعدم التوافق بين قيم العامل والقيم التسييرية، وعدم توفير احتياجات العامل، وأيضا تلعب شخصية العامل دورا كبيرا من خلال تجاربه وطموحاته وولائه وانتمائه وأهدافه في تحديد نسبة الرضا عن تسيير المؤسسة.

ظهرت جائحة الكورونا في نهاية عام 2019 وبداية عام 2020 وكان لها أثر سلبي في معظم القطاعات سواء العمومية أو الخاصة خاصة القطاع الاقتصادي، وأثرت جائحة الكورونا بالسلب على العامل سواء نفسيا أو مهنيا.

فمن انعكاساتها زيادة معدل البطالة بسبب تسريح العمال من وظائفهم، غلق العديد من المؤسسات والتوقف عن نشاطها، وعدم القدرة على تسديد أجور العمال، فـ 62.5% حسب الاتجاه العام لإجابات مجموع أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم73 صرحوا بعدم وجود تغييرات على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري في ظل جائحة الكورونا، إلا أن 37.5% حسب الاتجاه العام لإجابات مجموع أفراد العينة مثلما تبين في الجدول رقم73 صرحوا بوجود تغييرات، وهذه التغييرات خلال هذه الفترة كانت محتمة ولابد منها خاصة الإجراءات الصحية والوقائية وأنظمة التباعد واحترام المسافة بين العمال، فبالرغم من الدور التوعوي الذي لعبه الإعلام في تلك الفترة إلا أنه بقيت مصالح الموارد البشرية تقوم بوضع تعليمات مهنية من أجل الحفاظ على صحة العمال، وظهرت إجراءات أخرى منها العمل عن بعد، العطل

الاستثنائية، استهلاك العطل السنوية، العمل الجزئي، العمل بالتناوب ... إلخ، كل هذه الإجراءات غيرت نمط العمل وكان تغييرا جذريا فبعدما كان العامل يستغرق 8 ساعات يوميا في المكتب بمعدل 40 ساعة في الأسبوع، فأصبح يعمل من منزله عبر الهاتف أو شبكة الأنترنت فهناك من يصرح أن العمل عن بعد أو العمل بالتناوب أو الجزئي له ايجابيات وهناك من يصرح أنه عطل كثيرا من المهام والوظائف خاصة على المستوى الخارجي، مثلا تأجيل دفع المستحقات المتعلقة بالضمان الاجتماعي، تأجيل دفع الرسوم المتعلقة بالضرائب، تأجيل تحصيل المستحقات المالية للبنوك ... إلخ.

فالمركز الوطني للسجل التجاري خلال فترة الكورونا كان يطبق التعليمات الصادرة من رئيس الحكومة والجريدة الرسمية وهكذا بقي العمل من طرف المسؤولين جاهدين من أجل تجنب الوقوع في مشكلة تسريح العمال التي أصابت العديد من المؤسسات، وفي هذه الفترة تقبل العمال كل التغييرات دون نقاش أو دون مواجهة ومقاومة خاصة في حالة تغيير نمط العمل، لأنه وجد نفسه أمام حتمية واقعية تحتم عليه القبول لأن ليس له البديل، فالمقاومة تؤدي به إلى خسارة صحته.

كما أن الأجور خلال هذه الفترة سددت في الآجال المحددة ويرجع ذلك إلى القرار الرئاسي في تلك الفترة المتعلق بالمؤسسات العمومية والوظيف العمومي بضرورة دفع الأجور في الآجال المحددة من أجل تحفيز العمال على العمل في تلك الفترة وتفادي خسارة اليد العاملة وكان توزيع الأجور خلال تلك الفترة كاملة، إلا أن البعض منها كان نسبيا ويرجع إلى خصم بعض المنح وتوزيع أجرا صافيا مثل منحة المردودية الفردية (PRI) على بعض الأجور.

في كل مؤسسة هناك فئتان من العمال فئة تقبل التغيير وفئة تقاومه لأنها ترفضه حتى هناك من لا يتقبل حتى فكرة التغيير بنسبة 55% حسب الاتجاه العام من مجموع إجابات أفراد العينة مثلما

تبين في الجدول رقم 79، كما أن هناك من أفراد العينة صرحوا بعدم توقعهم للتغيير وهذا دليل على عدم تقبلهم للتغيير وغوصهم في الروتين والعمل التقليدي الفردي.

ومن التغيرات التي يرغب فيها أفراد العينة ف 24.24% من محتوى إجابات أفراد العينة حسب ما تبين في الجدول رقم 80 ترغب في تغيير المسؤولين و 15.91% (جدول رقم 80) يرغبون في إتباع الطرق الحديثة للتسيير وتغيير نمط العمل ويرجع السبب إلى إحتكار المناصب وسيادة الذهنية التقليدية في التسيير علما أن الذين يشتغلون المناصب التسييرية لهم أقدمية في المركز الوطني للسجل التجاري وهم من كبار السن، وخوفهم على مناصبهم تركهم يفرضون استراتيجياتهم التقليدية على العمال لكي يغوصوا فيها وهذا ما جعل العامل يأمل بالتغيير الملائم للتطور الحديث.

9. 4. الاستنتاج العام

من خلال الطرح النظري والتطبيقي للموضوع الذي تناولناه، انطلاقا من طرحنا لفرضيتين محاولين التوصل الى جملة من النتائج والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- ✓ انتهاج المركز الوطني للسجل التجاري للأساليب التنظيمية لتنظيم علاقات العمل داخله عن طريق عقود العمل التي يتطلع عليها العامل عند تنصيبه ووضع اتفاقيات جماعية ونظام الداخلي لتمكين الموظفين من معرفة حقوقهم وواجباتهم لسهولة تحقيق اندماجهم في مناصبهم، وأيضا إعادة النظر في القوانين من أجل مواكبة القوانين المعاصرة والحديثة، فيعتبر كل هذا من الأساليب التنظيمية والقانونية التي يقوم عليها التسيير العقلاني للموارد البشرية.
- ✓ تحديث قنوات الاتصال من أجل إيصال المعلومة المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يساعد على سير العمل لتفادي تعطله، كما يساعد على تحفيز أداء العامل الذي يجعله يؤدي

مهامه بسرعة وفي أقصر مدة، وتتعدد أنواع الاتصالات داخل المؤسسة منها اللقاءات المباشرة مثل لقاء الرئيس لمرؤوسيه والاجتماعات المهنية الدورية من أجل التنسيق بين جهود العمل وفق نسق متكامل في بيئة عمل.

فاعتماد العمال بشكل كبير على الاتصال الصاعد وذلك بالرجوع الى المسؤولين لطرح مشاكلهم وطلب المساعدة لحلها ومناقشة التغييرات الحاصلة من أجل الوصول إلى حلول جديدة.

- ✓ انتشار روح التعاون بين العمال وتظهر في المساعدات فيما بينهم وهذا ما يخلق العلاقات الغير رسمية في الوسط المهني التي تخفض من حدة ضغوط العمل، وتساعد الموظف على تجاوز العوائق المهنية وإيجاد حلول لها، والعلاقات المهنية تربط بين العامل ومن يقابله في التنظيم، فعلى العامل احترام من يقابله في المنظمة من مسؤول وزميل.
- ✓ التغيير ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف، فعدم تقبل العامل للتغيير دليل على وجود ردود فعل غير مسبوقة وتتمثل في المقاومة والمواجهة، وتظهر على شكل سلوكيات منها التنظيمية والغير التنظيمية تفسر بالاتجاهات حول تقبل التغيير وتجنب المقاومة لكي لا يبقى العامل أسيرا للإجراءات القديمة التقليدية والروتينية.
- ✓ التزام واحترام جميع العمال لمواعيد العمل الرسمية وقت الدخول والخروج، وذلك يرجع إلى القوانين الصارمة التي تتبعها المؤسسة من أجل حفظ النظام والانضباط، وأيضا ترجع للقيم الثقافية والدينية المتشبع بها العامل.
- ✓ استقطاب المركز الوطني للسجل التجاري للأيادي العاملة الشابة، وإعطائه فرصة لجنس الاناث للتحكم في المناصب العليا والتسييرية إلا أن فئة الشباب حديثي التخرج لم تتاح لهم الفرصة،

وهذا يرجع لنقص خبرتهم المهنية، لأن المناصب التسييرية في الغالب تحتاج لخبرة مهنية مضاعفة عكس مناصب التحكم والتنفيذ، وهذا ما يحفزهم على تطوير المستقبل المهني.

- ✓ آليات وبرامج التكوين التي يستفيد منها العمال وتكون في الغالب عبارة عن برامج تدريبية وتكوينية تمس كل الفئات المهنية، من أجل تطوير الكفاءات المهنية.

وعليه وحسب النتائج المقدمة أعلاه، يمكننا القول إن البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية تسير في الاتجاه الذي وجهنا نحوه فرضيات بحثنا، أي تأكيد لما تم عرضه فيهما.

ومنه نستنتج أن إتباع المركز الوطني للسجل التجاري للأساليب العقلانية في تسيير الموارد البشرية من خلال وضع قوانين واتباعها، واتفاقيات جماعية، والنظام الداخلي وعقد الاجتماعات المهنية، ومحاولة مواجهة العوائق المهنية مع استماع الإدارة لانشغالات العمال، ووضع نظام للأجور وآليات للتكوين ...، تؤثر على اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي، مهما كان نوع التغيير، حيث تظهر هذه الاتجاهات على شكل ردود فعل من خلال امتثال العمال للتغيير أو مقاومته.

خاتمة

إن دراستنا التي اهتمت بدراسة عقلانية التسيير والتغيير التنظيمي من بين المواضيع الحديثة النشأة في الدراسات التنظيمية وفي علم الاجتماع التنظيم، والذي جاء كنتيجة للتطورات والتحولات المعاصرة، خاصة على مستوى المؤسسة الجزائرية التي شهدت عدة مراحل وإصلاحات نظرا للظروف الإقتصادية والإجتماعية التي مرت بها البلاد، بما يتماشى مع مختلف التغيرات والتطورات التي حدثت في المحيط الخارجي والداخلي للمنظمات.

فإدارة الموارد البشرية باعتبارها اليوم من بين الإدارات الاستراتيجية الهامة في تنفيذ نشاطات المنظمات الحديثة، فهي تتأثر بعمليات التغيير مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص، والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف مع هذه التغييرات السريعة والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية، لذا المنظمة تسعى دوما الى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغيرات في أنماط أعمالها وأدائها لتجاوز تلك المعوقات.

إن دراسة التسيير العقلاني للموارد البشرية في المنظمة يساعد على فهم وتفسير اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين وسيكولوجياتهم التي يؤمنون بها، وهذا ما يساعد على تحديد اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي من خلال المقاومة والقبول، فالعقلانية واتجاهات العمال ضرورية للنجاح التغيير التنظيمي في أي ميدان.

ونختم هذا العمل بهذه التوصيات والاقتراحات التي نصيغها على النحو الآتي :

- ✓ إرساء ثقافة العقلانية في التسيير على مستوى الوسط التنظيمي، والتخلص تدريجيا من الثقافة التقليدية في العمل.
- ✓ إرساء ثقافة التغيير التنظيمي داخل المركز الوطني للسجل التجاري ولدى موظفيه.
- ✓ توفير الموارد المالية، والموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ الاعتماد على موظفين ذوي شخصيات مرنة، فهذا النوع يتمكن من الاتصال مع باقي الموظفين ويدعم عملية التغيير.
- ✓ إنشاء لجنة مختصة تسهر على متابعة وتقويم التغيير التنظيمي في كل مراحله.
- ✓ إعداد وتأهيل وتنمية الموظفين وهذا ما يساعد اللجان المختصة بإعادة النظر في برامج التغيير على مستوى كل مديريات ومصالح المركز.
- ✓ عقد اجتماعات دورية منتظمة داخل المركز الوطني للسجل التجاري من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل من أجل اطلاع الموظفين على التطورات الحديثة والأساليب والقوانين الجديدة من أجل مواكبتها.
- ✓ تشجيع روح التعاون والمبادرة بين الموظفين وفتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل الحوار وتبادل الأفكار والآراء.
- ✓ تشجيع العمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- ✓ فتح المجال للموظفين للتكوين وتدريبهم حسب تخصصهم من أجل تطوير قدراتهم وتنميتها.

- ✓ تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتخطيطاتها في المركز الوطني للسجل التجاري بما يخدم توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ العمل على إيجاد الآلية المناسبة في تخطيط الموارد البشرية وآليات الاختيار والتعيين الكفاءات من الموارد البشرية، لمعرفة المراكز الإدارية ومناطق الخطر كدوران العمل ومناطق الصراعات والنزاعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المؤلفات

1 – أبو العزم عطية مصطفى كامل، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر.

2 – الأصفر أحمد، أديب عقيل، **علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، دمشق، منشورات جامعة دمشق، (2002–2003).

3 – أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصبة للنشر، (2006).

4 – أوكيل سعيد، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية – تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي** –، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (1999).

5 – بن الشين أحمد وبن لحبيب بشير، **الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية**، مدخل للتغيير التنظيمي، الجزائر، دار النون والقلم، (2014).

6 – بن حبيب عبد الرزاق، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الرابعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون سنة نشر.

7 – بودون ريمون، **أبحاث في النظرية العامة في العقلانية العمل الاجتماعي والحس المشترك**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، (2010).

8 – بوفلجة غياث، **بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل**، وهران، دار القدس العربي، (2010).

9 – تومي حسيبة قديرة، **إدارة التغيير وأثرها على أداء المؤسسة الخدمية**، الجزائر، مطبعة رويغي، (2009).

10 – جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، (2010).

11 – جون كونتفهام، **العقلانية**، ترجمة محمود منقذ الهاشمي، دمشق، مركز الإنماء الحضاري، (1997).

12 – الجوهري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع، القاهرة، (2007).

13 – جينفر جوري ماثيور، ديفيد ميجنسون، مارك مورتيز، **تنمية الموارد البشرية**، ترجمة علا أحمد إصلاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2008).

14 – حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، (1994).

15 – حجاب محمد منير، وهبي سحر محمد، **المداخيل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي**، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفجر، (1999).

16 – الحريري رافده، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، الأردن، اليازوري، بدون سنة نشر.

17 – حريم حسين، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار مكتبة الحامد، (2004).

18 – حريم حسين، **تصميم المنظمة**، الطبعة الثالثة، عمان، دار الحامد، (2006).

19 – حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة D.P.U.G، 2004.

20 – خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، (2008).

21 – الخطيب محمود أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مكتبة عين الشمس، (2001).

22 – خليفة عبد اللطيف محمد، **الدافعية للإنجاز**، القاهرة، دار غريب، (2000).

23 – دادي عدون ناصر، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)**، الجزائر، (2003).

24 – دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر، دار المحمدية، (1998).

25 – رتيمي الفضيل، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، الجزء الأول، الجزائر، بن مرابط، (2009).

26 – سبعون سعيد، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصبة، (2013)

27 – سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل، **التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم**، الجزائر، دار الفجر، (2008).

28 – السلمي علي، **إدارة السلوك الإنساني**، القاهرة، دار غريب، بدون سنة نشر.

29 – السيد أحمد عزت، **آفاق التغيير الاجتماعي والقيمي، الثورة العلمية والمعلوماتية والتغير القيمي**، الطبعة الأولى، دمشق، دار الفكر الفلسفي، 2005.

30 – السيد إسماعيل محمد، **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة، المكتب العربي الحديث، (1999).

31 – سيد عبد الله معتز، **إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية**، الجزء الأول، مصر، مكتبة الانجلو مصرية، (2014).

32 – شنوفي نور الدين، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، الجزائر، 2011.

33 – الصديقي سلوى عثمان، **التكتيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2001).

34 – الصيرفي محمد، **إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية**، عمان، دار قنديل، (2003).

35 – الطنوبي محمد عمر، **التغير الاجتماعي**، الإسكندرية، منشأة المعارف، (1995).

36 – الظاهر نعيم إبراهيم، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الكتب الحديث، (2009).

37 – عبد الجواد أحمد رأفت، **مبادئ علم الاجتماع**، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، بدون سنة نشر.

38 – عبد فليه فاروق، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار المسيرة، (2005).

39 – عرفة سيد سالم، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، القاهرة، الحرية، (2012).

40 – عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، (1992).

41 – العطيات بن يوسف النمران، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن 21 دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية**، عمان، دار الحامد، (2006).

42 – العقل ناصر بن عبد الكريم، **الاتجاهات العقلانية الحديثة**، الرياض، دار الفضيلة، (2001).

43 – عقيلي عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، عمان، زهران، (1996).

44 – عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر، (2005).

45 – عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية**، عمان، دار زهران، (1996).

46 – علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، عمان، (2007).

47 – عمر عثمان، إسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، دار النهضة العربية، (1993).

48 – غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة، دار الهدى، (2002).

49 – غول فرحات، **مدخل إلى التسيير**، الجزائر، دار الخلدونية، (2012).

50 – قاسيمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).

51 – القمودي سالم، **التغيير**، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الانتشار العربي، (2004).

52 – قيرة إسماعيل، **المتغيرات التنظيمية دراسات في علم الاجتماع التنظيم**، الطبعة الأولى، الجزائر، مداد بيونيفارسيتي براس، (2011).

53 – كشواي باري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفاروق، (2006).

54 – الكلالده طاهر محمد، **تنمية إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الأردن، دار عالم الثقافة، (2008).

55 – كولسون، مرجريت، ودقيد ديدل، **مقدمة نقدية في علم الاجتماع**، ترجمة غريب سيد أحمد، عبد الباسط محمد عبد المعطي، القاهرة، دار الكتب الجامعية، (1972).

56 – ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية، (2004).

57 – المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي، **التخطيط في الموارد البشرية**، عمان، دار اليازوري، (2012).

58 – محفوظ أحمد، **جودة إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل، (2010)

59 – محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل، (2007).

60 – المعشوق منصور بن عبد العزيز، **المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام**، الرياض، معهد الإدارة العامة، (2011).

61 – منصور محمد حسين، **قانون العمل**، القاهرة، دار الجامعية الجديدة، (2007).

62 – نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2010).

63 – يوسف حجيم الطائي، وهاشم فوزي العيادي، **إدارة الموارد البشرية. قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء، (2015).

64 – يوسف كافي مصطفى، **الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي– عولمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار الرواد، (2014).

❖ القواميس والمعاجم والموسوعات

65 – الخالدي إبراهيم بدر شهاب، **معجم الإدارة**، الأردن، دار أسامة، (2010).

66 – دورتيه جان فرانسوا، **معجم العلوم الإنسانية**، ترجمة جورج كتورة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (2009).

67 – لبصير عبد المجيد، **موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة**، الجزائر، دار الهدى، بدون سنة نشر.

68 – مصطفى محمد كمال، **معجم مصطلحات الموارد البشرية، التخطيط- التنمية – الاستخدام**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (2013).

69 – الهواري عادل مختار، مصلوح سعيد عبد العزيز، **موسوعة العلوم الاجتماعية**، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، (1999).

❖ الدوريات والمجلات

70 – ابراهيمي عبد الله، حميدة المختار،« **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**»، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، (فيفري 2005).

71 – بارك نعيمة، « **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**»، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد7، بدون سنة نشر.

72 – بروك طارق، «**أزمة كورونا، التداعيات وآليات إدارة الازمة**»، *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية*، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد5، (جانفي 2021).

73 – بلعبدون عواد، «**آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا**»، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 5، العدد 1، (جوان 2020).

74 – بلقاضي الأمين، «**الاتصال داخل المؤسسة**»، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد2، (ديسمبر 2014).

75 – بلقرمي سهام، «**أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين**»، *مجلة آفاق للعلوم*، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد10، (جانفي2018).

76 – بن السبتي عبد المالك، «**التسيير الالكتروني للوثائق**»، مجلة المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة 2، المجلد2، العدد3، (ديسمبر2003).

77 – بن الطاهر حمزة، «**من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، قراءة في تطور العلاقة (الفكر/ المكان العمل)**»، *مجلة القانونية والاجتماعية*، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 4، العدد 4، (ديسمبر 2019).

78 – بن جدو خضرة فاطمة الزهراء، « **قراءة سوسيولوجية للمرأة القائدة**»، *مجلة تاريخ العلوم*، جامعة الجلفة بالتنسيق العلمي مع مخبر الدراسات التاريخية المتوسطية بجامعة المدية، الجزء 1، العدد 8، (جوان 2017).

79 – بن زروق جمال، « **التغيير التنظيمي داخل المنشاة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه**»، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 26، العدد الأول والثاني، (2010).

80 – بن عيسى بن علية، زيتوني عبد القادر،« **تطور المؤسسة العمومية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد** »، *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث*، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 4، (ديسمبر 2018).

81 – بوزورين فيروز، « **تطور المسار الوظيفي للعاملين في رضا العاملين** »، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، جامعة محمد دباغين سطيف 2، المجلد 9، العدد 4، (ديسمبر 2018).

82 – بوزيد سليمة، « **تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب** »، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الوادي، العدد 28، (ديسمبر 2018).

83 – بوطة عبد الحميد، « **المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخوصصة، دراسة سوسيو تنظيمية** »، *مجلة الحقيقة*، أحمد دراية أدرار، العدد29، بدون سنة نشر.

84 – بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، « **دمج ثقافة التغير في عملية تطوير القيادة الإدارية** »، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة المسيلة، العدد 11،(2014).

85 – بوعلام أمينة،« **الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف** »، *مجلة البدر*، جامعة بشار، المجلد 10، العدد 11، (2018).

86 – بوغليطة إلهام، « **واقع التغيير في تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة نفطال GPL**»، *مجلة الباحث الاقتصادي*، جامعة 20 أوت1955، العدد 4، (ديسمبر 2015).

87 – بومدفع الطاهر،« **الشباب في المجتمع الجزائري مشاكل وطموح الدور التنموي** »، *مجلة العلوم الاجتماعية*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 4، العدد 6، بدون سنة نشر.

88 – بوهرور نجلة، « **الصراع تنظيمي مقاربة نظرية** »، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، جامعة قسنطينة2، المجلد ب، العدد 10، (جوان2017).

89 – تريكي حسان، « **ظاهرة النمو الحضري في الجزائر دراسة سوسيولوجية تحليلية** »، *مجلة آفاق علمية*، جامعة تمنراست، مجلد 10، العدد 1، (2018).

90 – جرمولي مليكة،« **التسيير الالكتروني للوثائق ودوره في الإدارة الالكترونية المحلية** »، *مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية*، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 8، (ديسمبر 2019).

91 – جوزه عبد الله، « **نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة** »، *مجلة الراصد العلمي*، جامعة أحمد بن بلة وهران1، المجلد 7، العدد 1، (ماي 2021).

92 – الجيلاني حسان، « **نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية** »، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5، (فيفري 2004).

93 – حامد خالد، « **النقابة بين المطلبية والمشاركة** »، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة تبسة، المجلد 3، العدد 1، (30 جوان2010).

94 – حداد بختة، سيد حياة، « **إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة**»، *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية*، جامعة الجزائر3، العدد 6، (2015).

95 – حسان نادية، « **النظام الداخلي في قانون علاقات العمل** »، *المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية*، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 3، العدد1.

96 – حماد إياد، « **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي** »، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 27، العدد4، (2011).

97 – حمادي أحمد عباس، خلف ياسر لطيف، « **التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي** »، *مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الأنبار، المجلد 8، العدد16، (2016).

98 – الحوش مازن سليمان، مقراني الهاشمي، « **الاتصال في المؤسسة الجزائرية** »، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 33، (مارس2018).

99 – خنونة مسعودة، « **مقاربة سوسيولوجية لمحددات دور المرأ ة**»، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد أ، العدد 31، (جوان 2009).

100 – الداوي الشيخ، « **الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة** »، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 25، العدد الثاني، (2009).

101 – الداوي الشيخ، « **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**»، *مجلة الباحث*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد6، (2008).

102 – ذوادي مهدي،« **التكلفة الخفية للتغيب، دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC**»، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة فرحات عباس سطيف، المجلد 18، العدد 1، (ديسمبر 2018).

103 – رقام ليندة،« **إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوى العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية**»، *مجلة التواصل*، جامعة باجي مختار عنابة، العدد24، (جوان2009).

104 – رقام ليندة، « **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات**»، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، (جوان 2002).

105 – رقام ليندة،« **واقع تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**»، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة فرحات عباس سطيف، المجلد19، العدد1، (ديسمبر2019).

106 – زايد مراد،« **إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس**»، *مجلة المؤسسة*، جامعة الجزائر 3، العدد3، (2014).

107 – سائد سلوم،« **العقلانية في فن التصوير الحديث إشكالية ونقد**»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية*، المجلد28، العدد1، (2012).

108 – سبعون سعيد ودرويش وداد،« **المؤسسة الجزائرية من السبعينات إلى المرحلة الحالية: الكرونولوجيا والسوسيولوجيا**»، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – أبحاث ودراسات* – ، جامعة لونيسي علي البليدة 2، المجلد5، العدد14، (2019).

109 – شاوش وردة،« **إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية**»، *مجلة دراسات*، جامعة قسنطينة 2، المجلد 8، رقم 6، (2017).

110 – شرفة لياس، تريكي حسان،« **الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات بحث ميداني في مؤسسة سوناطراك للمحروقات بولاية سكيكدة بالشرق الجزائري**»، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة المسيلة، العدد 31، (ديسمبر 2017).

111 – الشعلان فهد بن أحمد، « **التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة** »، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، الرياض، المجلد 31، العدد3/24، (2016).

112 – شويعل يزيد، علي فارس،« **التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم** »، *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، العدد الرابع، بدون سنة نشر.

113 – شويمات كريم، جعيجع عتيقة، « **السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة** »، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، جامعة لونيسي علي البليدة 2، المجلد 2، العدد 5، بدون سنة نشر.

114 – ضيف الازهر، بوطي محمود، « **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية – دراسة نظرية تحليلية–»**، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 7، العدد03، (سبتمبر 2019).

115 – طبال لطيفة، « **التغير الإجتماعي ودوره في تغير القيم الاجتماعية** »، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثامن، (جوان 2012).

116 – عباس سمير، « **آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها – دراية الابعاد النفسية** –»، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، جامعة قسنطينة 2، المجلد ج، العدد10، (جوان 2017).

117 – عبد الغني موسى بوبكر،« **السياسات الأجرية رؤية سوسوإقتصادية** »، *مجلة إيليزي للبحوث والدراسات*، المركز الجامعي إيليزي، العدد3،(2018).

118 – عريقات أحمد،« **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الاردني»**، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد 10، العدد2، (2010).

119 – عزوز نور الدين، بورني نسيم،« **إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية** »، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد3،(ديسمبر 2020).

120 – علاوي عبد الفتاح،« **القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته»**، *مجلة الاقتصاد الجديد*، جامعة خميس مليانة، المجلد2، العدد 11، (2014).

121– عليوة علي،« **محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم، كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز** »، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، جامعة الجزائر2، المجلد1، العدد13، (2019).

122 – عياش حمزة،« **الآثار القانونية المترتبة على العمال والموظفين خلال العطلة الاستثنائية في ظل جائحة الكورونا كوفيد 19»**، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد5، العدد2، (أوت 2020).

123 – غالي كحلة، « **مراجعة ونقص الاتفاقيات الجماعية للعمل (دراسة مقارنة)** »، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 4، (ديسمبر 2019).

124 – غول فرحات،« **إدارة التغيير بنجاح على أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الحالي** »، *مجلة المؤسسة*، جامعة الجزائر3، المجلد 3، العدد 3، (2014).

125 – فريح نبيلة،« **الضغط المهني وعلاقته بالتغيب لدى عمال مركب الحديد والصلب عنابة** »، *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، مركز الحكمة، المجلد 06، العدد 15، (سبتمبر 2018).

126 – قادية عبد الله،« **الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي** »، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية*، المجلد 16، العدد1، (2019).

127 – قديد عمر، جزار نسيمة، دوار صالح، «... **تأثير الخبرة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الرفع من دافعية الأداء المهاري الحركي بواسطة الألعاب الشبه رياضية (الألعاب التربوية) لدى تلاميذ الطور الثانوي**»، *مجلة الابداع الرياضي*، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 2، مكرر جزء 1، (2019).

128 – مخلوفي عبد السلام وعبدلي مباركة،« **فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة–دراسة حالة مؤسسات جزائرية** –»، *مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية*، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، العدد الثاني، (ديسمبر2014).

129 – مدثر حسن سالم عز الدين، أمير محمد على المؤمن، « **دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان** »، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد3، (سبتمبر2019).

130 – مشرور محمد الأمين، بوثلجة حسين، ثابتي الحبيب، « **تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية**»، *مجلة التنظيم والعمل*، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، المجلد5، العدد4، (2016).

131 – معمر داوود، « **وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر**»، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 6، العدد13، بدون سنة نشر.

132 – المقداد محمد رفعت، «**تنمية الموارد البشرية في سورية بين عامي 1960** – 1994»، *مجلة جامعة دمشق*، العدد الثاني، المجلد 17، (2001).

133 – هادفي بشير، « **دور النظام الداخلي ولوائح المؤسسة في ترسيخ أخلاقيات العمل الوظيفي**»، *مجلة البحوث والدراسات*، جامعة الوادي، العدد21، السنة 13، (شتاء 2016).

134 – هادفي سمية،« **سوسيولوجيا المدينة وأنماط التنظيم الاجتماعي الحضري** »، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة قاصدي مرباح، العدد17، (ديسمبر 2014).

135 – هديل داهي عبد الله،« **الدلالات الفلسفية للأفكار العقلانية واللاعقلانية بين طلبة جامعة الموصل الممارسين وغير الممارسين للنشاط الرياضي** »، *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، المجلد 19، العدد 20، (2013).

136 – الهيتي صلاح الدين، « **أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين** »، *مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانوني*، المجلد 20، العدد الثاني، (2004).

137 – اليوسفي أحمد وعلي رامز، « **أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية** »، *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد36، العدد 5، (2014).

❖ <u>الرسائل والاطروحات</u>

138 – بداوي محمد، **سوسيولوجيا المتقاعد في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، (2008–2009).

139 – بلعيد عبد الله، **إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 01، قسم الحقوق، (2018–2019).

140 – بن جيمة عمر، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تخصص إدارة الافراد وحوكمة الشركات (2010–2011).

141 – بن حميدوش نور الدين، **الإطار القانوني لممارسة الأنشطة التجارية في القانون الجزائري**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم الحقوق، (2015 – 2016).

142 – بوزيد غلابي، **مفهوم المؤسسة العامة**، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، قسم قانون الإدارة العامة، (2010–2011).

143 – بوسفط أمال، **الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال – مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا** – ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، قسم علم الاجتماع،(2015–2016).

144 – بوشمال أحمد، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، قسم علم الاجتماع، (2010–2011).

145 – بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، (2013–2014).

146 – خرموش رمزي، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، (2013–2014).

147 – الدليمي موسى حمد محمد شيحان، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن، قسم إدارة الاعمال، (2017 – 2018).

148 – الدهش زيادة بن عبد الله، **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هبرزبيرج**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، (2006).

149 – السبعيني عبيد بن عبد الله بن بحيتر، **الأدوار لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، (1429–1430).

150 – السبيعي عبيد بن عبد الله بن بحيتر، **الأدوار لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، (1429 – 1430).

151 – سرباح أمال، **عقد العمل المحدد المدة في المؤسسة الوطنية العمومية**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، (2005 – 2006).

152 – سلاماني عبد القادر، **الاستعمار وظاهرة الرق في افريقيا الغربية السنغال نموذجا 1854–1960**، أطروحة دكتوراه، قسم التاريخ وعلم الاثار، جامعة وهران، (2015 – 2016).

153 – سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، (2017–2018).

154 – شطيبي حنان، **الحركة النقابية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل الأداء البيداغوجي**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم تسيير الموارد البشرية، (2009–2010).

155 – الشهري علي بن يحيى، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، (2002).

156 – ضياف زين الدين، **السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا،(2005–2006).

157 – طهاري محمد، **التغيير التنظيمي والابداع داخل المنظمة**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، قسم علم الاجتماع، (2014 –2015).

158 – عباس سمير، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD**، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس وعلوم التربية، (2007–2008).

159 – عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2006–2007).

160 – عليواش أمين عبد القادر، **أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، (2007).

161 – غريب معاذ نجيب، **إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، قسم الاقتصاد، (2014).

162 – غريب منية، **علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب أسميدال**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، (2006–2007)

163 – فرفار سامية، **التحول من النظام العمومي إلى نظام الشراكة الأجنبية وانعكاساته على العمل والعمال**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، (2004 – 2005).

164 – لمقادلة حمزة، **إدارة الموارد البشرية وعملية التغير**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، (2014–2015).

165 – مباركي سارة، **الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة لونيسي علي البليدة 2، قسم العلوم الاجتماعية، (2016).

166 – ميدون إيمان، **الإتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل**، أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2017 –2018).

167 – نصير وليد خالد إبراهيم، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط** ، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، (2015 –2016).

168 – الهيبل أحمد عيسى أحمد، **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم الإدارة التربوية، (1429–2008).

❖ الملتقيات والمؤتمرات

169 – رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، «**التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله**»، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة – سعد دحلب –،(12 و13 ماي 2010).

170 – طيب سعيد، «**التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية**»، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر.

❖ المواقع الالكترونية

171- www,ar,wikipedia.org/wiki/–تايلور –فريدريك وينسلو

يوم 27 سبتمبر 2021 على الساعة 15 سا 11.

❖ الوثائق الرسمية

172 – المركز الوطني للسجل التجاري، **النصوص المتعلقة بالسجل التجاري والاعلانات القانونية "استيفاء إلى آخر ديسمبر2016"**، برج الكيفان، مطبعة المركز الوطني للسجل التجاري، (ديسمبر 2016).

173 – وزارة التجارة، **المركز الوطني للسجل التجاري تعرف على المركز الوطني للسجل التجاري CNRC**، المحمدية، بدون سنة نشر.

باللغة الاجنبية

❖ Ouvrages

174 - André Akoun et Pierre Ansart, **Dictionnaire de sociologie**, Paris, Le Robert Seuil, (1999).

175 - Autissier David, Moulot Jean-Michel, **Méthode de conduite du changement**, 3 ème édition, Paris, Dunod, (2013).

176 - Autissier David, Vandangeon- Derumez Isabelle, Vas Alain, kevin Johnson, **Conduite de changement : Concepts clés (60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs**), 3 ème édition, Paris, Dunod, (2018).

177 - Bernoux Phillipe, **La sociologie des entreprises**, Paris, Edition du Seuil, (2009).

178 - Despax Michel, **Traité de droit du travail, conventions collectives**, Paris, Dalloz, (1996).

179 - Drucker Peter, **Management: tarks, responsibilities practices**, London, Heineman, (1972).

180 - Fredmann Georges, Naville Pierre, **Traité de sociologie du travail**, Paris, Armand Colin, (1962).

181 - Girandola Fabien, Fointait Valérie, **Attitudes et comportements : comprendre et changer**, Presses universitaires de Grenoble PUG, septembre (2016).

182 - Gonin François, Emery Yves, **Dynamiser les ressources humaines,** Lausanne, Presse, polytechnique et universitaire, (1999).

183 - Gresle François, Perrin Michel, **Dictionnaire des sciences humaines sociologie, anthropologie**, Nathan, Paris, (1994).

184 - Linton Ralph, **Le fondement culturel de de la personnalité**, Paris, Dunod, (1959).

185 - Marine Jean – Michel, **précis de sociologie**, Paris, Edition Nathan. Avril (1996).

186 - Martory Bernard et Grazat Daniel, **Gestion des ressources humaines** : **Pilotage social et performances**, Paris, Dunod, (2001).

187 - Maury Gérard, Mull Charles, **Economie de l'entreprise**, Paris, les Editions Foucher, sans date.

188 - Meier Olivier, **Management interculturel, stratégie**, organisation, performance, 5éme Edition, Paris, Dunod, (2013).

189 - Ministère du travail, **Changement organisationnel pour améliorer la productivité et l'emploi (recueil de cas vécus)**, canada, travail Québec, (2005).

190 - Mitre Patricia, **Développement des systèmes d'organisation**, Paris, CNAM, (2003-2004).

191 - Nicole D'Almeida, Libaert Thierry, **La Communication interne des entreprises**, 7eme édition, Paris, Dunod, (2014).

192 - Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, Dunod, Paris, (2007).

193 - Pennafort Antoine, Gignard Jean- Louis, Herbinier Jean Pierre, **Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés**, Paris, Dunod, (2018).

194 - Rocca Michel, **Conduire un projet ; acteurs et méthodes du changement organisationnel**, Bruxelles, De Boek, (2013).

195 - Sainsaulieu Renaud, **L'entreprise, une affaire de société**, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, (1992).

196 - Taylor Frederick Winslow, **La direction scientifique des entreprises**, ENAG, Alger, (1992).

❖ Dictionnaires

197 - Akoun André et Ansart Pierre, **Dictionnaire de sociologie**, Paris, Le Robert Seuil, (1999).

198 - Gresele François, Perrin Michel, **Dictionnaire des sciences humaines**, **sociologie anthropologie**, Paris, Nathan, (1994).

❖ Revues

199 - Billaudot Bernard, « **Est – il rationnel pour un individu de suivre des règles ? La rationalité située »**, Critique économique, nº01, printemps, (2000).

200 - Chami Ziane, « **La résistance au changement organisationnel : aperçu sur les représentations »**, Revue Développement des ressources humaines, vol 8/nº 2/ (décembre 2017).

201 - Duclos Anne – Marie, « **La résistance au changement : un concept .désuet et inapproprié en éducation** », Psychologie & Education, (1-2015)

❖ **Thèses**

202 − Muller Laurent citant Collerette P. Collerette, **Contribution à la conduite de changement en PME : intégration de** r**eprésentations organisationnelles au processus de changement participatif**, thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat, Institut national polytechnique de Lorraine en génie des systèmes industriels, (2 novembre1999).

❖ **Intervention**

203 − Mokadem Abdelhak, «**Culture et gestion**»، Intervention au Colloque international, Université d'Alger, (28 – 30 novembre 1992).

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02 لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع

التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمركز الوطني للسجل التجاري CNRC

لإعداد أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل

إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ :**

مباركي سارة سبعون سعيد

تدخل هذه الاستمارة في إطار إعداد أطروحة تخرج لشهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل.

نرجو منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة نحيط سيادتكم علما أن الإجابات التي ستدلون لنا بها سيتم استعمالها لغرض البحث العلمي وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

وشكرا لتعاونكم معنا

2021-2020

الاستمارة

1. البيانات الشخصية:

1 – الجنس: ذكر أنثى

2 – السن: .....

3 – الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4 – المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مهني

آخر أذكره: .....

5 – المنصب في المؤسسة(الرتبة): إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

6 – الأقدمية في المنصب: .....

7– مكان الإقامة: حضري شبه حضري ريفي

8 – نوع عقد العمل: CDD مؤقت CDI غير مؤقت

الفرضية الأولى

9 – هل يوجد اتفاقية جماعية «**Convention collective**» في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

10– إذا كانت الإجابة "بنعم" هل أنت مطلع على مبادئها (موادها)؟ نعم ☐ لا ☐

11 – هل أنت مطلع على النظام الداخلي للمؤسسة التي تشتغل فيها: نعم ☐ لا ☐

12 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

13 – كيف تحصل على المعلومات المتعلقة بأداء مهامك:

- من مسؤولك المباشر ☐
- تعرفها منذ التحاقك بهذه المؤسسة ☐
- تقدم لك في شكل تعليمات تعلق على لوح الإعلانات ☐

آخر (حدد) .....

14 – في حالة مواجهة عوائق في عملك هل تطلب المساعدة من :

- مسؤولك المباشر ☐
- زميلك من نفس المصلحة (Service) ☐
- زملائك خارج المصلحة ☐

أخرى (حدد): .....

15 – ما نوع المساعدة التي تطلبها:

.....

. .....

16 – هل تقتصر العلاقة بزملائك على الجانب المهني فقط ؟ نعم ☐ لا ☐

17 – ماهي طبيعة علاقاتك بمسؤولك المباشر: عادية ☐ مهنية فقط ☐ لا تتحدث معه إطلاقا ☐

لا يريد التعامل معه تماما ☐ آخر(حدد) .....

18 – في حالة تغيير مسؤولك المباشر لمهامك في المنصب هل تقبل هذا التغيير؟ نعم ☐ لا ☐

19 – برر كل إجابة قمت بإختيارها: .....

20 – في حالة الإجابة ب"لا" إلى من تلجأ؟.....

21– في حالة تحويلك إلى مصلحة أخرى هل تقبل هذا التحويل ؟ نعم ☐ لا ☐

22– برر كل إجابة قمت بإختيارها : .....

23– في حالة رفضك لهذا التحويل (إلى مصلحة أخرى) هل تلجأ إلى :

– مسؤولك المباشر ☐ – مصلحة إدارة الموارد البشرية ☐ – طلب كتابي ☐ – زملائك في العمل ☐ – النقابة ☐ – الاستقالة ☐

أخرى أذكرها: .....

24- في حالة مواجهة مشاكل مهنية أو عملية مع مسؤولك المباشر هل تطلب المساعدة من أجل تسوية وضعيتك المهنية أو المصالحة من : - مصلحة الموارد البشرية ☐ - زملائك من نفس المصلحة ☐ - زملائك خارج المصلحة ☐ - تقرير كتابي ☐ - تقرير الكتروني Gmail -Outlook ☐

أخرى حددها: .....

25 - في حالة تأخرك عن العمل هل تتصل - تبلغ - هاتفيا:

- مسؤولك المباشر ☐ - مصلحة الموارد البشرية ☐ - زملائك ☐ - لا تبلغ أحدا ☐

أخرى حددها: .....

26 - هل تتغيب عن عملك؟ نعم ☐ لا ☐

27 - ماهي أسباب تغيبك عن العمل؟ عائلية ☐ مرضية ☐ شخصية ☐ رغبة منك ☐

أسباب أخرى أذكرها :.....

28 - هل تبدأ عملك في الوقت المحدد لذلك: نعم ☐ لا ☐

29 - هل تنهي يومك في العمل في الوقت المحدد لذلك: نعم ☐ لا ☐

30 - هل الأنترنت متوفرة في كل المصالح في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

31 - إذا كانت الإجابة بنعم هل تدفقها : جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

آخر أذكره : .....

32 - هل تقوم مؤسستكم بإصدار تعليمات مهنية دورية: نعم ☐ لا ☐

33 - إذا كانت الإجابة بنعم: بماذا تتعلق هذه التعليمات؟ .....

34 - إذا كانت الإجابة "بنعم" فكيف تتعاملون مع هذه التعليمات الصادرة من إدارة المؤسسة؟

- تقبلونها من دون أي مناقشة ☐
- تطلبون مناقشتها مع المسؤول المباشر ☐
- ترفضونها (تعارضونها) ☐
- تقدمون اقتراحات مبررة ☐

آخر (حدد) .....

35 – هل يوجد تنظيم نقابي بمؤسستكم: نعم ☐ لا ☐

36 – إذا كانت الإجابة " بنعم "، هل أنت مخرط به: نعم ☐ لا ☐

37 – هل تعقد إدارة مؤسستكم اجتماعات دورية مع العمال: نعم ☐ لا ☐

38 – لماذا، سواء كانت الإجابة بنعم أم لا؟ .....

39 – من أي جهة تريد أن تحصل على المعلومات الخاصة لأداء مهامك : من زملائك مباشرة ☐

من مسؤولك المباشرة ☐ لا تحتاج أيا كان ☐ آخر (حدد) .....

40 – هل تعرف المؤسسة تغيير المسؤولين في فترات وجيزة: نعم ☐ لا ☐

41 – هل توافق على إدخال قوانين جديدة في تسيير مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

42 – هل تعتقد أن مؤسستكم تحتاج إلى إعادة النظر في القوانين التي تسيرها؟ نعم ☐ لا ☐

43 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

44 – برر كل إجابة قمت باختيارها ؟ .....

45 – هل قامت المؤسسة باعتماد نظام التسيير الالكتروني الشامل ؟ نعم ☐ لا ☐

46 – برر كل إجابة قمت باختيارها ؟ .....

الفرضية الثانية:

47 – هل يوجد مسؤولين من جنس الإناث في هذه المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

48 – إذا كانت الإجابة بنعم فبأي مستوى من المسؤولية يتواجدن؟.....

.....

49 – هل المسؤولون في هذه المؤسسة هم من الشباب: نعم ☐ لا ☐

50 – هل توافق على منح مسؤولية تسيير المؤسسة في الوقت الحالي إلى الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية بعدما أنهوا دراساتهم؟ نعم ☐ لا ☐

51 – برر كل إجابة قمت باختيارها :..... .....

52 – هل تم تعيين شباب متخرجين من الجامعات بشهادات في مناصب تسييرية بمجرد ما لتحقوا للعمل في هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

53– برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

54–هل تعتقد أن استمرارك في العمل في هذه المؤسسة سيسمح لك بضمان مستقبل مهني؟ نعم ☐ لا ☐

55– برر كل إجابة قمت بإختيارها :.....

56– هل اشتغالك في هذه المؤسسة ساعدك على تطوير مستقبلك المهني ؟ نعم ☐ لا ☐

57 – هل تعتقد أن نظام الأجور المعمول به حاليا في مؤسستكم يحتاج إلى مراجعة: نعم ☐ لا ☐

58 – هل الأجر الذي تتقاضاه يكفي لمتطلبات الحياة: نعم ☐ لا ☐

59 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟.....

60 – هل تعتقد أن رفع الأجور للعمال يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتعلق بمؤسستهم؟ نعم ☐ لا ☐

61 – هل تعتقد أن منح العاملين فرصة للمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة يؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتعلقهم بمؤسستهم؟ نعم ☐ لا ☐

62 – هل توافق أن تقوم الإدارة في مؤسستكم بالاستماع إلى انشغالات العاملين الخاصة بأداء مهامهم كل واحد على انفراد: نعم ☐ لا ☐

63 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

64 – هل تعتقد أن العاملين في مؤسستكم يحتاجون إلى القيام بفترات تربص (Stage / Formation) من أجل الرفع من أدائهم؟ نعم ☐ لا ☐

65 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

66 – هل أنت راض على كيفية التسيير في هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

67 – برر كل إجابة قمت باختيارها؟ .....

68– هل عرفت مؤسستكم تغييرات هذه السنة في ظل جائحة كورونا؟ نعم ☐ لا ☐

69 – إذا كانت الإجابة ب"نعم"، فكيف كانت هذه التغييرات وعلى أي مستوى ظهرت؟

.....

70– ماهي الإجراءات العملية والوقائية التي بادرت إليها المؤسسة لمواجهة تفشي فيروس كورونا في الوسط المهني :

العمل الجزئي ☐ العمل عن بعد ☐ تقسيم العمل حسب الجماعات ☐ تخفيض ساعات العمل ☐ إجازة مدفوعة الأجر ☐ إجازة بدون أجر ☐

أخرى أذكرها : .....

71– هل قامت مؤسستكم بتسديد أجور العمال في الوقت المحدد من كل شهر؟ نعم ☐ لا ☐

72– برر كل إجابة قمت بإختيارها : .....

73 – كيف كانت هذه الأجور : كاملة ☐ نسبية ☐ لم تتقاضى أي أجر ☐

أخرى أذكرها :.....

74– هل تتوقع أن تكون هناك تغييرات في مؤسستكم في الأشهر القادمة؟ نعم ☐ لا ☐

75 – ما الذي تريده أن يتغير في تسيير مؤسستكم؟

.....

.....

.....

الملحق رقم 2 : يوضح رمز المركز الوطني للسجل التجاري.



ORGANISATION DU CENTRE NATIONAL DU REGISTRE DU COMMERCE الملحق رقم03:

DIRECTEUR GENERAL
(CHITI Chafik)

- **Inspection Générale des Services** *(HAROUD Mohand Akli)*
  - Inspecteur *(DJAOUAD Makhlouf)*
  - Inspecteur *(DJOUADA Mohamed)*
  - Inspecteur *(Non pourvu)*
  - Inspecteur chef de projets antenne locale d'Oran *(DIF Farid)*
- **Cellule Hygiène et Sécurité** *(LAMARI Rabah)*
- **DIRECTEUR GENERAL ADJOINT**
- B.O.G

Direction du Registre du Commerce *(SLIMANI Mohamed)*
- **S/Direction des dénominations et noms commerciaux** *BOUAZIZ Djedjiga*
- **S/Direction du RC, de la NAE et de la recherche d'antériorité** *(CHEBAH Yasmina)*
  - **Bureau Suivi de la Réglementation** *(FASSI Leila)*
  - **Bureau Gestion de la NAE** *(AZIB Farida)*
  - **Bureau Recherches d'antériorité** *(ALLOU Mehdi)*
- **S/Direction GED et d'ordonnancement** *(MEKHLEF Nacéra)*
  - **Bureau G.E.D** *(ACHAIBOU Naïma)*
  - **Bureau Ordonnancement** *(AGGOUN Adel)*

Direction des Publicités Légales *(BOULEKHAL Merzak)*
- **S/Direction de la Publication** *(BERBAR Yacine)*
  - **Bureau Dépôt Annonces Légales** *(BOURABA Noureddine)*
  - **Bureau BOAL Langue Nationale** *(BENKHIRA Brahim)*
  - **Bureau BOAL Langue Française** *(SERAI Merouane)*
- **S/Direction Traduction et Documentation** *(AIT CHALAL Salima)*
  - **Bureau Diffusion** *(MATIB Mohamed)*
  - **Bureau Traduction** *(ROUAG Mounira)*
  - **Bureau Documentation** *(MEDAHI Nacéra)*
- **S/Direction Imprimerie** *(BOUHARA Messaoud)*
  - **Bureau des Archives** *(KHEMIS Zohra)*

Direction des Ressources Humaines *(ZAOUI Hocine)*
- **S/Direction des Personnels** *(ABERKANE Nabila)*
  - **Bureau Conception et Montage** *(REFIF Aziz)*
  - **Bureau Production** *(Non pourvu)*
- **S/Direction Formation et du Perfectionnement** *(CHERFA Soraya)*
  - **Bureau Gestion des Personnels** *(BOUBEKER Yacine)*
  - **Bureau Paie et Social** *(BRAHIMI Athmane)*
  - **Bureau Formation** *(Non pourvu)*

Direction des Finances et des Moyens *(MIMECHE Abdelhak)*
- **S/Direction des Finances et de la Comptabilité** *(BARR Fazia)*
  - **Bureau Perfectionnement et des Stages** *(AZIL Adlane)*
  - **Bureau Finances** *(KESSOUM Rachid)*
  - **Bureau Comptabilité** *(CHABANE Kamel)*
- **S/Direction des Moyens** *(MEGUERBI Abderraouf)*
  - **Bureau Moyens Généraux** *(LEMCHOUNCHI Salah)*
  - **Bureau Gestion du Patrimoine** *(KAILI Ahmed)*
- **S/Direction des Projets** *(NAIT DJOUDI Nabila)*
  - **Bureau Equipements** *(OUASSA Boubekeur)*

Direction des Services Informatiques *(ABDELLAOUI née BOUYAKOUB Meriem)*
- **S/Direction Etudes et du Suivi Informatiques** *(SADAOUI Hafida)*
  - **Bureau Etudes Informatiques** *(Non pourvu)*
  - **Bureau Suivi Informatique** *(TARIKET Amel)*
- **S/Direction des Réseaux et de la Maintenance** *(HACHEMI Ahmed)*
  - **Bureau Réseaux** *(IHADADEN Nawel)*
  - **Bureau Maintenance** *(BRAHMI Abdelhafid)*
- **S/Direction des Statistiques** *(ARIB Kheireddine)*
  - **Bureau des Statistiques nationales** *(LALAOUI Assia)*
  - **Bureau des Statistiques Comparées** *(BENABBAS Nawel)*

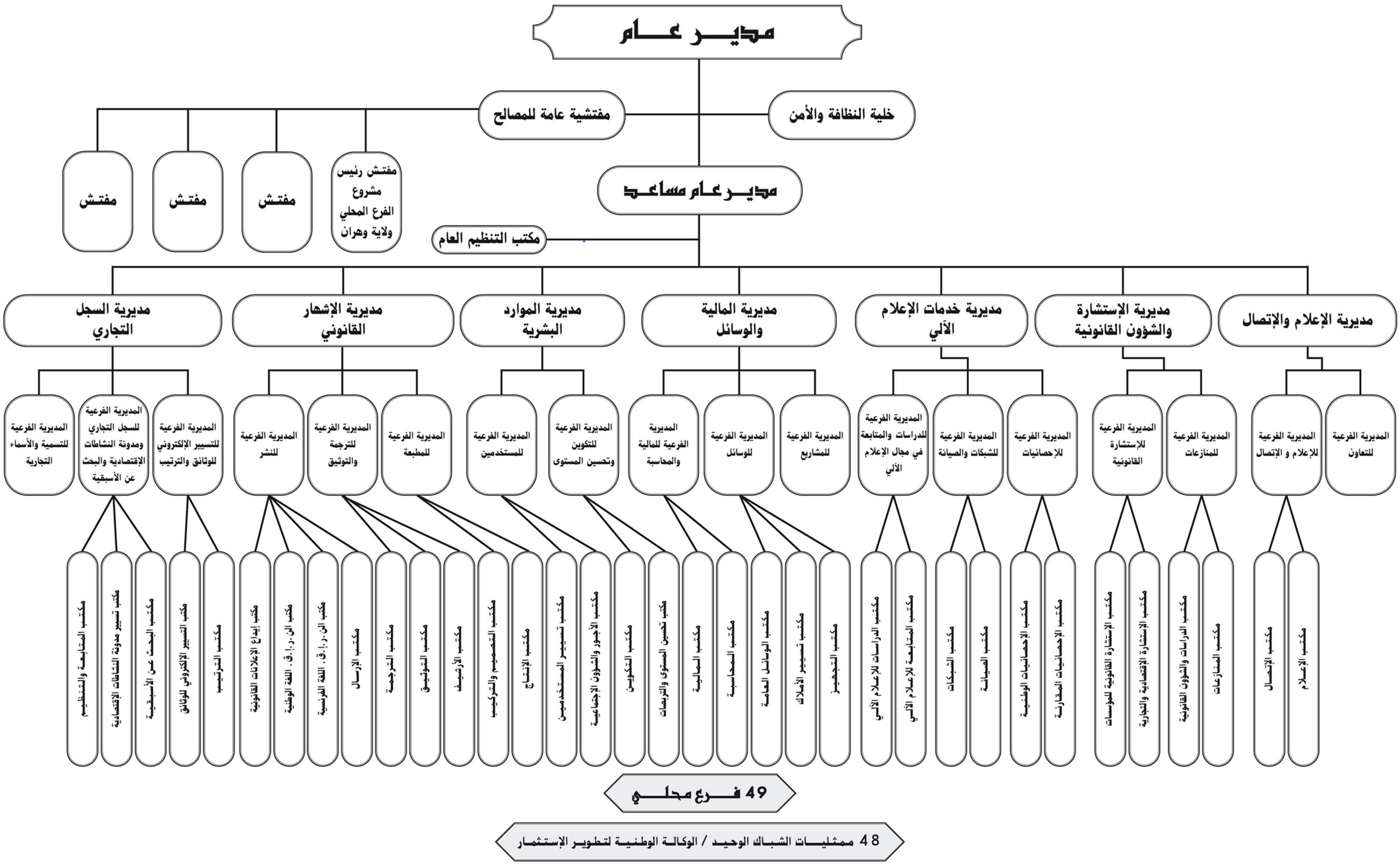
Direction du Conseil et des Services Juridiques *(Non pourvu)*
- **S/Direction du Conseil Juridique** *(BOUHADDOUF Karima)*
  - **Bureau Conseil Juridique des Entreprises** *(OULDSLIMANE Farida)*
  - **Bureau Conseil économique et commercial** *(Non pourvu)*
- **S/Direction du Contentieux** *(BOUNEGAB Sourour)*
  - **Bureau des études et des affaires juridiques** *(Non pourvu)*
  - **Bureau du contentieux** *(Non pourvu)*

Direction de la coopération et de la Communication *(Non pourvu)*
- **S/Direction de l'Information et de la communication** *(Non pourvu)*
  - **Bureau de la communication** *(Non pourvu)*
  - **Bureau de l'Information** *(Non pourvu)*
- **S/Direction de la coopération** *(Non pourvu)*

49 Antennes Locales

48 Représentations/GUD ANDI

الملحق رقم 4 : المخطط الهيكلي الجديد للمركز الوطني للسجل التجاري



Abstract

The competition between regional and local companies in general, and the giant transcontinental and multinational corporations in particular, was imposed, especially after the emergence of the term globalization, and the interest in investing in the development of human resources, as it became clear that technology, no matter how developed and advanced it is, cannot replace the human element. The human resources function has a nearly two-century history, dating back to the industrial revolution when the value of the human element became logically recognized. Companies and industrial organizations began to develop departments for employees to look after their affairs and take care of everything linked to them, which prompted the need for change, which is seen as a natural event. It is a shift from the current equilibrium point to the target equilibrium point on specific administrative processes that result in the introduction of development to some degree on one or more elements, and it can be seen as a series of stages through which the transition from the current situation to the new situation takes place.

Through the present study, we aim to demonstrate the sociological interdependence between rational human resource management and how workers' attitudes toward organizational change in the organization are located and determined, with the understanding that organizational change is one of the basic factors and one of the sociological indicators, of rational management in the organization.

An organization that attempts to manage its goals and production processes, particularly human resource management, demonstrates its commitment to organizational transformation. Given that the factor is the most essential resource in the organization on which the success or failure of any organizational change is based, rational management is concerned with these particular factors for the contemporary management of the organization that may allow us to know if it is motivated or if it is feeling alienated inside the organization.

Based on this, we try to perform a sociological analysis of the reality of the Algerian institution in how its rational human resource management, and then we stop at the characteristics of organizational change for this institution and how the human resource looks

at it through a realistic and tangible example represented in our field study in the National Center for the Commercial Register in Muhammadiyah - Burj Al-Kifan - and all of this by addressing the following question:

- ✓ In the National Center for the Commercial Register, how is the function of rational human resource management decided in steering workers' attitudes toward organizational change determined?

The most important contribution of this work was to clarify management rationality and to identify the elements through which this process is influential in organizational change, through the rationality policy pursued by the Human Resources Department, and the trends of workers at the organizational level, where they face reactions from workers, which appear in resistance or acceptance behaviors. As a result of its merging with this change or estrangement, this is clearly shown in its efficiency while doing its task and the functions given by the system that prevails in the institution.

The institution then has rational management, but its theoretical existence is limited to the level of management objectives, and any movement of the mechanisms of this rational management of human resources creates attitudes and trends on the part of workers, which we explain with their representations that appear in resistance or acceptance of the organizational change.