الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية : مؤسسة "باتيسيك" "BATICIC" عين الدفلى

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و الموارد البشرية

إعداد الطالبة : حبيبة عليلي

إشراف الدكتور : كريم شويمات

السنـة الجامعيـة : 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية : مؤسسة "باتيسيك" "BATICIC" عين الدفلى

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و الموارد البشرية

اعداد الطالبة :

* حبيبة عليلي

***أمام اللجنة المشكلة من:**

• ناصر قاسيمي	أستاذ	جامعة لونيسي علي	رئيسا
• كريم شويمات	أستاذ محاضر أ	جامعة لونيسي علي	مشرفا و مقررا
• الهاشمي مقراني	أستاذ	جامعة الجزائر	عضوا مناقشا
• سليم العايب	أستاذ	جامعة لونيسي علي	عضوا مناقشا
• أمينة مساك	أستاذ محاضر أ	جامعة لونيسي علي	عضوا مناقشا

السنـة الجامعيـة : 2015-2016

كـــلمـــة شكـــــر

اشكر الله عز و جل الذي وفقني و مدني بالقوة و الإرادة لإتمام هذا العمل المتواضع.

الحمد لله

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الدكتور " كريم شويمات" الذي أشرف على انجاز هذا العمل

كما أتقدم بشكري إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية و أخص بالذكر البروفيسور

" رتيمي فضيل" و لا أنسى البروفيسور " العايب سليم " الذي مدني بأهم التوضيحات و المراجع.

و أتقدم بالشكر الجزيل لكل إطارات المؤسسة الذين أدلو بآرائهم بكل صراحة و موضوعية في الإجابة على أسئلة الاستبيان على رأسهم مدير إدارة الموارد البشرية " عصماني لمين " .

و في الأخير أشكر كل من مدني بيد العون من بعيد أو من قريب .

ملخص الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر إطارات مؤسسة "باتيسيك". طرحت الدراسة أسئلة تتعلق بعمليات المسار المهني و التي تم تحديدها إجرائيا في كل من التوظيف ، التكوين المهني و الترقية . ضمت الدراسة جانب نظري و الذي احتوى على الأطر النظرية التي تناولت كل من المسار المهني و الرضا الوظيفي، و جانب ميداني استدعى التعريف بمناهج الدراسة والتي كانت المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الكمي ، أما عن المجال البشري فقد تم حصر جميع مفردات مجتمع البحث و الذي ضم 93 إطار.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الميدانية على الاستبيان الذي تم تصميمه بناءا على فرضيات الدراسة يتكون من 36 سؤال وزعوا على أربع محاور.كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية :النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الرسومات البيانية.

تلخصت نتائج الدراسة إلى:

- ✓ عملية التوظيف بالمؤسسة تخضع إلى سياسات غير عقلانية لأنها لا تستجيب لمتطلبات المنصب و إنما تستجيب إلى طرق غير رسمية وفي أولها العلاقات الشخصية مما نتج عنها الاستياء و عدم الرضا لفئة الإطارات.
- ✓ كما تأثر عملية التوظيف على باقي العمليات لأن التوظيف بالمؤسسة لا يحقق معادلة "الرجل المناسب في المكان المناسب" .ممكن يسبب في عدم قدرة الإطار على أداء

عمله، كما أن عملية التوظيف لا تزال تتعامل بالطرق القديمة التي وضعت معالمها في السنوات الأولى للمؤسسة.

- ✓ عملية التكوين لا تقوم على الدراسة الفعلية للاحتياجات التكوينية و لا على أساس أفاق مستقبلية إنما هي استجابة لمتطلبات آنية بالنسبة للإطارات التقنية أما الإطارات الإدارية فحصتهم من الاستفادة من التكوين منخفضة.
- ✓ عادة ما تكون الاستفادة من الترقية في الدرجة للإطارات. لكن الترقية في الرتبة نادرا ما تكون و ذلك بسبب جمود المسار المهني و الذي كان نتيجة عدم إعادة هيكلة المناصب.
- ✓ عملية الترقية لا تزال تحكمها الطرق الكلاسيكية.حيث لا يزال الشرط الأساسي في الترقية هو الأقدمية عوضا عن الكفاءة.
- ✓ يعرف تسيير المسار المهني في المؤسسة غموضا و ضبابية لأنه لا يعتمد على أسس علمية موضوعية في تسيير عملياته.

فهرس المحتويات

فـهـرس المحـتـويـا ت

كلمة شكر

الملخص.

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول و فهرس الأشكال.

مقدمة.....أ-ج

1 –الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1 – 1 – أسباب اختيار الموضوع و أهدافه 23

1 – 2 –إشكالية الدراسة.....24

1 – 3 – فرضيات الدراسة 26

1 – 4 – تحديد المفاهيم 27

1 – 5 – الدراسة السابقة و علاقتها بالموضوع 46

2-الفصل الثاني: الإطار النظري
لتسيير المسار المهني في المؤسسة.

*تمهيد.....66

2-1- ماهية تسيير المسار المهني.....67

2-1-1- تعريف تسيير المسار المهني.....67

2-1-2- أهمية و أهداف تسيير المسار المهني.....70

2-1-3- الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني.....73

2-2- تسيير المسار المهني على مستوى الفرد.....75

2-2-1- مراحل المسار المهني للفرد في المؤسسة.....75

2-2-2- معوقات تسيير المسار المهني على مستوى الفرد.....81

2-2-3- نموذج لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد.....86

2-3- تسيير المسار المهني على مستوى المنظمة.....91

2-3-1- مراحل تصميم المسار المهني على مستوى المنظمة.....91

2-3-2- أنواع المسارات المهنية على مستوى المنظمة.....95

2-3-3- مجالات رسم المسارات المهنية.....98

2 -3-4- التوفيق بين المسارين الفردي و التنظيمي.....99

*خلاصة الفصل.....104

3 –الفصل الثالث: عمليات تسيير المسار المهني في المؤسسة :

* تمهيد 106

3 – 1 – عملية توظيف الموارد البشرية.....107

3 – 1 – 1 – مفهوم عملية التوظيف..... 107

3 – 1 – 2 – سياسة التوظيف.....108

3 – 1 – 3 – تقييم الوظائف.....113

3 – 1 – 4 – أهداف التوظيف.....114

3 – 2 – التكوين المهني و أهدافه..... 115

3 – 2 – 1 – مفهوم التكوين.....115

3 – 2 – 2 – سياسة التكوين..... 116

3 – 2 – 3 – أساليب التكوين 118

3 – 2 – 4 – أنواع التكوين.....120

3 – 2 – 5 – تقييم عملية التكوين.....121

3 – 2 – 6 – أهداف التكوين..... 122

3 – 3 – الترقية المهنية و أسسها.....124

3 – 3 – 1 – مفهوم عملية الترقية 124

3 – 3 – 2 –أنواع الترقية.....125

3 – 3 – 3– سياسة الترقية..... 126

3 – 3 – 4 – أسس الترقية 127

3 – 3 – 5 – أهداف الترقية 129

* خلاصة الفصل 130

4-الفصل الرابع: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

*تمهيد.....132

4 – 1 – ما هية الرضا الوظيفي 133

4 – 1 – 1- مفهوم الرضا الوظيفي 133

4 – 1 – 2- أهمية الرضا الوظيفي.....136

4 – 1 – 3- عناصر الرضا الوظيفي.....138

4 – 1 – 4- خصائص الرضا الوظيفي.....139

4 – 2 – النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....141

4 – 2 – 1 – نظريات الحاجات و تفسير الرضا الوظيفي 141

4 – 2- 2 – نظرية ذات العاملين في تفسير الرضا الوظيفي.....150

4 – 2 – 3 – نظريات المقارنة و تغيير الرضا الوظيفي.....155

4 – 3 – طرق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.....165

4- 3 – 1- طرق قياس الرضا الوظيفي..... 165

4- 3 – 2- عوامل الرضا الوظيفي.....177

*خلاصة الفصل 181

5-الفصل الخامس: تطور المؤسسة العمومية و مكانة الإطارات في الجزائر

*تمهيد.....183

5-1 تطور تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر :.....184

5-1-1 نشأة المؤسسة العمومية 184

5-1-2- الظروف التاريخي لبروز المؤسسة العمومية في الجزائر..... 187

5-1-3- الفترات التنظيمية للمؤسسة العمومية في الجزائر 189

5-2- نشأة و مكانة الإطارات في الجزائر.....195

5-2-1- نظرة تاريخية لمفهوم الإطارات 195

5-2-2- نشأة الإطارات في الجزائر..... 199

5-2-3 تطور وظيفة المستخدمين في المؤسسة العمومية.....203

*خلاصة الفصل.....208

6-الفصل السادس: الإطار الميداني للدراسة

*تمهيد.....210

6-1-مجالات الدراسة.....211

6-1-1-المجال المكاني.....211

6-1-2-المجال البشري.....220

6-1-3-المجال الزماني لدراسة.....222

6-2-تسيير عمليات المسار المهني في مؤسسة "باتيسيك".....223

6-2-1-الإجراءات العلمية لعملية التوظيف.....223

6-2-2-التكوين المهني.....226

6-2-3-الجانب القانوني لترقية المهنية..... 229

6-3-منهج و تقنيات جمع البيانات.....230

6-3-1-منهج الدراسة..... 230

6-3-2-تقنيات جمع البيانات.....231

6-4-البيانات العامة حول مجتمع البحث.....234

6-4-1-مجتمع البحث.....234

6-4-2-خصائص مجتمع البحث.....235

*خلاصة الفصل.....248

7-الفصل السابع: عرض البيانات و تحليلها

7-1-عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.....250

7-2-عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.....272

7-3-عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.....296

الاستنتاج العام.....321

خاتمة 338

قائمة المراجع.....342

الملاحق.....355

فهرس الجداول

فـهـرس الجـداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة لكل مرحلة.	79
02	نقاط إختلاف بين التوظيف الداخلي و الخارجي	109
03	بعض إنجازات المؤسسة "باتيسيك"	215
04	تطور العمالة خلال الفترة 2006-2014	220
05	توزيع الإطارات حسب الجنس و المستوى المهني .	235
06	توزيع الإطارات حسب السن و المستوى المهني	237
07	توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي و السن	240
08	تطو عدد المتخجين من التعليم العالي	241
09	توزيع الإطارات حسب الخبرة المهنية	242
10	العلاقة بين الخبرة المهنية و جنس الإطار	243
11	إجمالي العاملين بقطاع الصناعة حسب الجنس 01-01-1995	244
12	توزيع الإطارات حسب نوع النشاط و الجنس	245
13	العلاقة بين الخبرة المهنية و إعلان التوظيف.	250
14	العلاقة بين أسس التوظيف و المستوى المهني للإطارات	253
15	التعريف بالعمل عند التوظيف.	255
16	العلاقة بين المستوى المهني و التعريف بالعمل .	256
17	المسؤول عن تعريف بالعمل للإطار و علاقته بالمستوى المهني	257
18	يوضح التكيف في العمل لدى الإطارات و سن الإطار	258

19	يوضح مدى التناسب في قدرات الإطار و متطلبات المنصب و علاقته بالمستوى المهني .	262
20	يبين العلاقة بين تطابق قدرات الإطار و المنصب مع التكيف في العمل	265
21	يوضح هل هناك مساواة في التوظيف و المستوى المهني.	267
22	علاقة بين المساواة في التوظيف و الرضا عن هذه العملية	270
23	توزيع الإطارات حسب متغير التكوين و الجنس	272
24	طبيعة التكوين و النشاط المهني	275
25	علاقة بين الهدف من التكوين و سن الإطار	277
26	كيفية استفادة الإطارات من برنامج التكويني حسب المستوى المهني	281
27	يوضح مدى تناسب برامج التكوين مع الاحتياجات الفعلية و النشاط المهني للإطار .	284
28	أسباب تناسب برامج التكوين مع متطلبات المنصب و المستوى المهني	288
29	يوضح العلاقة بين طلب التكوين من قبل الإطار و المستوى المهني .	290
30	العلاقة بين الهدف من طلب تكوين و الخبرة المهنية .	293
31	العلاقة بين الاستفادة من الترقية المهنية و المستوى المهني	296
32	يوضح أسس الترقية المهنية و علاقتها بالمستوى المهني	300
33	الرضا عن عملية الترقية و الخبرة المهنية	303
34	العلاقة بين هدف الترقية و سن الإطار	308
35	تطبيق الموضوعية في عملية الترقية	311
36	أسباب غياب الموضوعية في عملية الترقية .	313
37	تدخل العلاقات الشخصية لتقدم في المسار المهني	314
38	وجود تحيز الرؤساء و المستوى المهني للإطارات	316
39	يوضح هل تفكر الإطارات في تغيير عملها إذ أتيحت لها الفرصة	317

فهرس الأشكال

فـهـرس الأشكـال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عمليات تسيير المسار المهني	32
02	مراحل تسيير المسار المهني	80
03	الحاجز الزجاجي لتقدم الإطارات النسوية.	84
04	نموذج تسيير المسار المهني على مستوى الفرد .	88
05	خطوات تسيير المسار المهني الفردي.	89
06	مراحل تصميم المسار المهني	94
07	المسار التقليدي و فترة ركود العامل	96
08	عناصر الرضا الوظيفي	138
09	هرم ماسلو للحاجات.	142
10	مقارنة نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات ألدرفر	145
11	تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو و ألدرفر	146

12	العلاقة بين نظريات الحاجات و الرضا الوظيفي	149
13	مبادئ نظرية هرزبرج.	151
14	نظرية العاملين لهرزبرج و تفسير الرضا الوظيفي	153
15	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة .	157
16	المقارنة الشخصية و الاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة	159
17	نظرية فروم للتوقع	161
18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم باتيميتال واد السمار	217
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيك غرب	218
20	توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2014	221
21	مخطط التوظيف في المؤسسة.	224
22	مخطط مراحل عملية التكوين بالمؤسسة.	228
23	الحالة العائلية للإطارات في المؤسسة .	247
24	العلاقة بين الهدف من التكوين و سن الإطار .	279
25	منحنى بياني يمثل تغير في نسبة الاستفادة من التكوين عن طريق العلاقات الشخصية و التقييم السنوي حسب المستوى المهني	283

26	**العلاقة بين الطلاب تكوين و الخبرة المهنية**	**292**
27	**الاستجابة لطلاب التكوين من قبل الإدارة**	**295**
28	**علاقة بين أسس الترقية و رضا عن هذه العملية.**	**306**

المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها المحيط الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي برز إلى الساحة متغير جديد و هام هو العامل البشري الذي يمثل الورقة الرابحة للمؤسسة ، حيث أصبح أكبر تحدي يواجهها اليوم هو تحقيق فلسفة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية هاته الأخيرة التي أقرت مختلف المدارس و التيارات العلمية الكبرى في مجال التنظيم بأنها أهم عناصر الإنتاج ، كيف لا و هي الوحيدة القادرة على إدارة و تنظيم و تسيير بقية العناصر الأخرى (الموارد المالية و المادية و المعلوماتية) .

بالرغم من أن المؤسسة الجزائرية أدركت أهمية القوى العاملة عقب الاستقلال من خلال منحها حق المشاركة في تسيير المؤسسات (التسيير الذاتي و الاشتراكي) إلا أن عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسساتنا كانت بعيدة عن العقلانية . حيث انتهجت الجزائر عدة إصلاحات متعاقبة بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات الذي جاء بعد الاستقلال ثم مرحلة التسيير الاشتراكي ، فقد حملت هذه الفترة كذلك العديد من التحولات مما أنبأ في تغير لسياسة الدولة و الدخول إلى اقتصاد السوق الذي أوجب إعادة هيكلة و كذا استقلالية المؤسسات .كما أن عملية تسيير المؤسسات في الجزائر مرت بظروف غير مستقرة أفرزتها الأنظمة الاقتصادية المتتابعة و المتناقضة إيديولوجيا . طبقت هذه التغيرات دون ماهية مراعاة الحاجات الفعلية للمؤسسة العمومية فتعاقب الإصلاحات لم يصل إلى حل تلك المشاكل وإنما بعد تطبيق أي نظام جديد تظهر مشاكل سوء التسيير و تبعاته .

إن عدم تحقيق المؤسسات العمومية الجزائرية الفعالية التنظيمية يرجع إلى عدم الاهتمام الحقيقي بعملية تسيير و إدارة و تنمية مواردها البشرية. لقد أثرت التغيرات الحاصلة في المؤسسات العمومية على الوضعية الاجتماعية و المهنية لفئة الإطارات حيث عرفت هذه

الأخيرة مكانة مهنية و اجتماعية إيجابية خلال المرحلة الاشتراكية .استفادت من مزايا متعددة عززت مكانتها داخل المؤسسة و المجتمع مقابل قيادتها لتجسيد أهداف المشروع التنموي بعد الإستقلال لكن مع بداية التسعينات فقدت هذه الفئة الكثير من تلك المزايا التي كانت تتمتع بها في الجانب المهني و الاجتماعي .

اهتمت دراسات مختلفة بهذه الفئة السوسيو مهنية " ضمن مقاربتين الأولى ذات طبيعة جزئية تتعرض للإطارات من خلال دراستها للتنظيمات و المنشئات الكبرى التي ميزت المجتمعات الحديثة و لعل أبرز هذه الدراسات التي تمثل هذه المقاربة أعمال ميشال كروزي 1980 الذي حاول التركيز على المكانة التي تحتلها الإطارات في المنظمة من خلال تسلسلها إلى مواقع السلطة و النفوذ بحكم الموارد العلمية و المهنية التي يمتلكونها أما المقاربة الثانية فهي تتميز بطابع التحليل الكلي الذي يدرس الإطارات ضمن تحليل البنية الكلية للمجتمع و من أبرز الدراسات التي تعبر عن هذه المقاربة الأعمال التي قام بها دمار 1979 حيث حاول تحديد مكانة هذه الفئة و موقعها في الصراع الطبقي للمجتمع الفرنسي وركزت هذه المقاربة على أربعة عناصر أساسية و هي نمط الحياة و الظروف المعيشية و علاقة الإطارات بالسلطة والمنظومة القيمية التي تطبع رؤيتهم للعالم و القضايا الرئيسية ، و المشروع المجتمعي الذي يتبنونه بما يتناسب مع أهدافهم و طموحاتهم " [1].

إن اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية بالإطارات ،كعامل أساسي من عوامل تطورها و نموها و استمرارها لم يكن في الحقيقة وليد الظروف الصعبة التي مرت بها هذه المؤسسة في مختلف مراحلها التاريخية فحسب و إنما جاء أيضا وعيا منها بالأهمية البالغة التي

---

1 - عنصر العياشي ، "سوسولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر "،طبعة 01 ، مصر ، مركز البحوث العربية: دار الأمين لطباعة ، 1999 ، ص 79-80 .

يكتسبها هؤلاء الإطارات بما يتطلبونه من استقطاب و اختيار و تعيين وتكوين و تحفيز ، فهم العنصر الأهم في تجسيد أهداف المؤسسة و تحقيق فعاليتها الاقتصادية و الاجتماعية المرجوة

استمدت هذه الفئة أهميتها لأنها تمثل تلك المكانة بين القيادة العليا و القاعدة العمالية .جاءت الدراسة الراهنة محاولة لتسليط الضوء ضمن المقاربة الأولى على الجانب التنظيمي المهني لهذه الفئة من خلال البحث عن العلاقة بين تسيير عمليات المسار المهني لهذه الفئة و الرضا الوظيفي لها و كانت المؤسسة العمومية قيد البحث الميداني مؤسسة " باتيسيك" " BATICIC " .

لتحقيق هذا السعي قسمت الدراسة إلى خمس فصول نظرية و فصلين ميدانيين.

حيث تم التطرق في القسم النظري :الفصل الأول الذي ضم الإطار المنهجي للدراسة.

أما الفصل الثاني فتضمن المعالجة النظرية لتسيير المسار المهني.

الفصل الثالث فتطرق إلى عمليات المسار المهني وهي التوظيف،التكوين المهني و الترقية..

أما الفصل الرابع لحتوى التفسيرات النظرية للرضا الوظيفي.

في حين تضمن الفصل الخامس تطور المؤسسة العمومية و مكانة الإطارات في الجزائر.

أما الجانب الميداني قسم إلى فصلين:

الفصل السادس يضم الإجراءات المنهجية للدراسة : مجالاتها ،المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات و كذلك البيانات العامة لمجتمع البحث .

و الفصل السابع فتضمن عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة و تفسير الفرضيات، أما في الأخير تم مناقشة النتائج الجزئية و العامة على ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1 – 1 – أسباب اختيار الموضوع و أهدافه :

المسار المهني موضوع هام جدا لكل من الإطارات و المؤسسة على حد سواء، لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لتحديد الكيفية التي تستقطب بها إطارات أكفاء و تحسين أداء عملهم و الوصول إلى كسب رضاهم الوظيفي تكمن أهمية هذا الموضوع في :

1 – يهتم هذا الموضوع بالمورد الأهم بالمؤسسة و هو المورد البشري و الذي يعد جد هام في تطوير و تقدم المؤسسة .

2 – إبراز أهمية المسار المهني بالنسبة للإطار و المؤسسة .حيث تتناول هذه الدراسة احد المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين الأفراد من ناحية تحقيق طموحاتهم و إشباع رغباتهم المادية و المعنوية ،ومن ناحية المنظمة فهي وظيفة تهتم بتوجيه و تطوير الإطار بهدف تحقيق الرضا الوظيفي له قصد تمكينها من تحقيق أهدافها بفعالية .

3 – الاهتمام الشخصي للباحث بالمواضيع التي تهتم بالمورد البشري.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فتمثلت في:

1 – محاولة التعرف على عمليات تسيير المسار المهني بالمؤسسة العمومية .

2 – محاولة التعرف على مدى اهتمام الإطارات بتسيير مساراتهم المهنية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

3 – إبراز أهمية الموضوعية في تطبيق عمليات المسار المهني (التوظيف – التكوين – الترقية) في كسب الرضا الوظيفي للإطارات.

4 - محاولة توضيح العوامل الواقعية التي تتحكم في تسيير المسارات المهنية لفئة الإطارات .

1 – 2 – إشكالية الدراسة:

تستأثر دراسات تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن اهتمام المسيرين و الباحثين ،خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات لمواجهة التحديات و المنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية،حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية و المادية فحسب بل أكثر من ذلك مقدرتها على الاستخدام و الاستثمار في مواردها البشرية.

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى كفاءة مواردها البشرية كان لزاما عليها إعادة النظر في برامج تسييرها و إيجاد برامج خاصة تعمل على تحديد و توفير لحتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب بالعدد المناسب و كذا تقديم فرص النمو و التقدم لمواردها البشرية للمحافظة عليهم وكسب رضاهم الوظيفي .و من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة هي تحقيق التوافق و التطابق بين مؤهلات الفرد و الوظيفة التي يشغلها و هو ما تسعى إلى تحقيقه من خلال عمليات تسيير المسار المهني.

تهتم عملية تسيير المسار المهني بتنمية المورد البشري في إطار ما تتوفر عليه المؤسسة من فرص لتطور و النمو الوظيفي بما يحقق أهداف كل من الفرد و المؤسسة معا. حيث تضم هذه العملية مدخلين الفردي و التنظيمي (المؤسساتي) ، المدخل الفردي يتم من خلاله تحديد قدرات

الفرد و طموحاته و نقاط القوة و نقاط الضعف في أدائه و من ثم تحديد أهدافه الوظيفية ووضع خطط و برامج التكوينية التي تسمح بتحقيقها، أما المدخل التنظيمي يتم من خلال إعداد مسارات الحركة الوظيفية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ما تتطلبه من مؤهلات و قدرات و برامج تكوينية و شروط أخرى .

إن تسيير المسار المهني للإطارات يتم عن طريق تحقيق التكامل بين عملياته و المتمثلة في التوظيف ، التكوين و الترقية حيث أن التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الإطارات و البحث عنهم من المصادر المناسبة و استقطابهم و كذا توجيههم في وظائفهم و تكوينهم قصد تمكينهم من احتياجات المنصب أو قصد شغل وظائف جديدة عن طريق ترقيتهم . كل هذه العمليات تهدف في أخير إلى تحقيق تسيير جيد للمسار المهني للإطار و الذي ينعكس على مستوى رضاه الوظيفي و الذي يعتبر من أحد المحفزات على الأداء الجيد .

في إطار الظروف الحالية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية من عجز في مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات أصبحت إدارة الموارد البشرية و ما تقوم به من وظائف خاصة تسيير المسار المهني ، تعتبر كحل محتمل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلال التحكم في الإطارات و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم في العمل و الوصول إلى كسب رضاهم الوظيفي .

في هذا السياق تتضح معالم هذا البحث في محاولة إلقاء الضوء على تسيير المسار المهني كما يراه الإطارات في المؤسسة العمومية " باتيسيك " من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

كيف يتم تسيير عمليات المسار المهني للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟وهل تسيير هذه العمليات يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لها ؟

التساؤلات الفرعية :

1 – كيف يتم انتقاء و اختيار الإطارات في عملية التوظيف في المؤسسة العمومية " باتيسيك " ؟

2 – كيف يتم الاستفادة من تكوين مهني ؟ و ما هي التكوينات التي يراها الإطار مناسبة لتحكم في متطلبات المنصب و تخدم مساره المهني؟

3 – هل الإطارات راضية على أسس ترقيتهم ؟

1 – 3 – فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

تسيير عمليات المسار المهني للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية يعتمد على أسس غير موضوعية في التسيير و هذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي لهذه الفئة .

الفرضيات الجزئية:

1 – التوافق بين متطلبات المنصب و مكتسبات الإطار في عملية التوظيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي له.

2 – عملية التكوين في المؤسسة تتحكم فيها اعتبارات غير موضوعية .حيث لا تتم بناءا على دراسة فعلية للاحتياجات التكوينية.

3 – الطرق و المعايير الغير موضوعية التي تعتمدها المؤسسة في الترقية تعمل على عدم تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات .

1 – 4 تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عشوائية بل يجب الاعتماد على منطلق عملي ملائم لخدمة البحث الميداني ، حيث المفهوم هو " الوسيلة الرمزية المختصرة و الواضحة التي يستعان بها للتعبير عن المعنى ... و أفكار معينة يراد إيصالها إلى المعنيين بالوضوح الذي يراد فهمه " [1].

على هذا الأساس نتطرق فيما يلي إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية للبحث و التي تفرض علينا الضرورة المنهجية أن نحددها نظريا قبل أن نحددها إجرائيا.

1 – التسيير :

خلال الديناميكية الاقتصادية و الاجتماعية وجدت محاولات لتعريف معنى التسيير، تعكس في كل مرحلة طبيعة المشاكل التنظيمية، و الأفكار المطروحة لتلك المرحلة، كما يعكس كل تعريف أفكار و اتجاهات المفكرين، اهتماماتهم و حتى طموحاتهم.

ففي الوقت المعاصر للثورة الصناعية في أوروبا ، أين كانت معظم المشاكل تتمحور حول كيفية زيادة الإنتاج و الإنتاجية و تخفيض التكاليف ، نجد " فريديريك تايلور 1911 " الأمريكي الذي أصدر أولى المؤلفات في الفكر الإداري ، مؤسسا بذلك مدرسة الإدارة العلمية يعرف التسيير " بأنه أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة " [2] .

---

[1] - حسن الساعاتي ، " تصميم البحوث الاجتماعية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982 ، ص 9 .

[2] - أحمد توفيق ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999 ، ص 19 .

كما أن ظهور المدارس الفكرية المختلفة كان دائما تقدم إضافات في المجال فمن نظرية " الإدارة العلمية " إلى نظرية " العلاقات الإنسانية " إلتو مايو" نجد تغييرا من التركيز على الجانب المادي إلى الجانب المعنوي في التسيير حيث يرى هذا التوجه " أن الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية و الاقتصادية و ليس الاقتصادية فقط "[1].

مع ظهور مستمر لمدارس فكرية مختلفة و يؤدي إلى إثراء التراث التنظيمي و يساعد على اكتمال أبعاد الصورة المتكاملة عن عملية التسيير حيث نخلص إلى أن التسيير يهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و هو " مجموعة الإجراءات و التطبيقات و السياسات المتفق عليها في المؤسسات و التي تهدف إلى التسيير الحسن لنشاطها ، مرتكزة في ذلك على نقاط أساسية كالتنظيم ، تسيير الموارد البشرية و المراقبة ..." [2]

منه يمكن تعريف التسيير إجرائيا بأنه" أخذ كل القرارات العملية و الإدارية اليومية لقيادة شؤون العاملين بطريقة جيدة و عقلانية" .

---

[1] - مصطفى كامل ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 35 .

[2] - Echan (b) Danie (E) et Autre , Dictionnaire d'économie et de science social; éd : Nanthan,Paris , 1999 , P 203 .

2 – المسار المهني :

يندرج مفهوم المسار المهني (الوظيفي) من أحد مواضيع سياسة تسيير الموارد البشرية حيث هو" عبارة عن سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحرزه في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر ، و يعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي ، و قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها أو مستواها أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى " [1] .

في حين يرى جمال الدين محمد مرسى " يمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و آماله و مشاعره و قد ينظر إلى المسار المهني من خلال الحركة داخل التنظيم ، باعتباره سمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف و مراكز إدارية و خبرات متنوعة " [2] .

كما أن المسار المهني "هو مسلك أو خط مرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها ، و ذلك إما عموديا

---

[1] - يوسف جحيم الطائي، " إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل"، مؤسسة الأوراق، الأردن، 2006، ص 485 .

[2] - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة ق 20 ، دار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ، 2006 ، ص 20 .

عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الانتقال بالترقية ، أو أفقيا ، تسمى بالنقل الوظيفي الأفقي " [1] .

من خلال التعاريف السابقة تم التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي: المسار المهني هو مجموعة المناصب التي يحتلها الفرد في حياته المهنية و تكون نتيجة تنقلات إلى مناصب العمل، أي هو الحياة المهنية منذ أول تعيين حتى تقاعده.

3 – تسيير المسار المهني:

تعتبر عملية تسيير المسار المهني من بين عمليات تسيير الموارد البشرية حيث عرفها أحمد ماهر " هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية و تحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل " [2] .

يهدف تسيير المسار المهني " إلى متابعة الماضي، الحاضر و المستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة و رغبات و طموحات الفرد " [3]

---

[1] - عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء ، مصر ، 2005 ، ص 358 .

[2] - أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 522 .

[3]– Peretti(J M), "Gestion des Ressources Humaines , ,éd : Librairie Vuibert، Paris, 1999 . P 221.

أحمد سيد مصطفى يرى بأن التحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية و طموحاته " [1]

أشارت التعاريف السابقة إلى أن تسيير المسار المهني هو من مسؤولية المنظمة و بالخصوص إدارة الموارد البشرية أي هو حق من حقوق العامل على المنظمة التي يعمل بها و هذا بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة و رغبات و طموحات الأفراد و لكن هذا التصور يعتبر توجها قديما " حيث انتقلت عملية تسيير المسارات المهنية من النمطية و نموذج التطور العمومي (الترقية) إلى عملية تسيير أكثر فردانية تتجاوب مع منطق التأهيل " [2] .و هذا ما أكده الكثير من الباحثين على الدور الذي يجب أن يلعبه الفرد داخل المنظمة ، و هذا بتوفير التأهيلات و الكفاءات اللازمة لغرض دفع مساره المهني داخل و خارج المنظمة ، من خلال بذل مجهودات إضافية فردية كمتابعة تكوينات خارج أوقات العمل .. لضمان النجاح في التقدم الوظيفي و الاجتماعي داخل المنظمة ، حيث يعني تسيير المسار المهني " بالعامل منذ توظيفه إلى التقاعد ، و هذا مع افتراض أن هناك استقرار وظيفي على المدى الطويل ، و لكن تعرف الوظيفة تغير كبير على عكس ما كان في الماضي ، و الذي يتطلب من الموظف تحمل مسؤولية تسيير مساره المهني داخل أو خارج المنظمة من حيث التطوير و التقدم الوظيفي " [3] .

---

[1] - أحمد سيد مصطفى : " إدارة الموارد البشرية " ،مكتبة أنجلو مصرية، مصر ، 2000 ، ص 298 .

[2] –Dany (F) et Livian (Y.F), "La Gestion des Cadres ",éd : Librairie Vuibert, Paris , 1995.

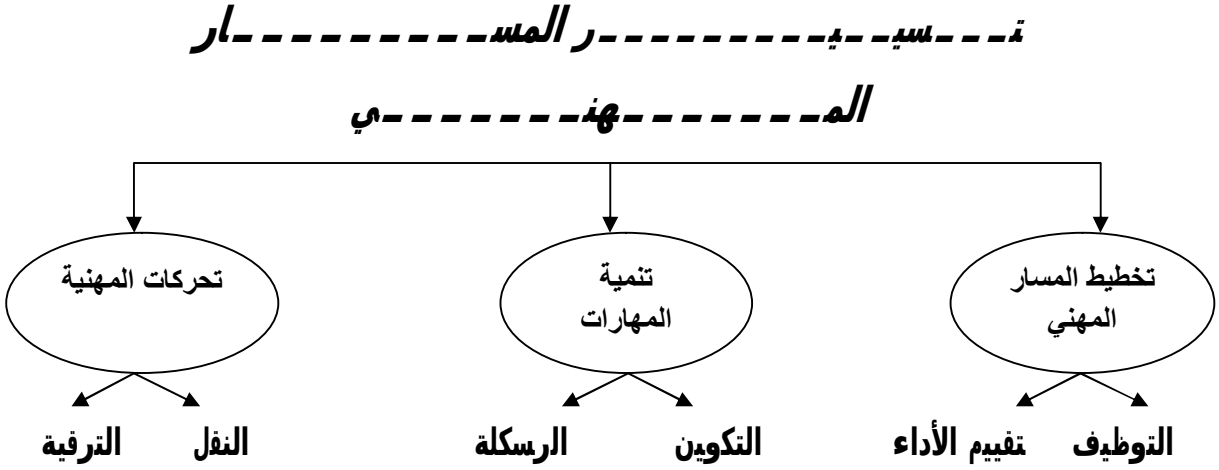
[3] – Estelle (M) et Géraldine (S), "Gestion des Ressources Humaines , éd : -e- nod ,France , 2005 , P 175.

عرف تسيير المسار المهني في الإدارة العمومية الجزائرية " هو تسيير ديناميكي لحركات (تنقلات) العمال حسب منحنى نظري للمسار و في إطار المخططات السنوية أو أكثر و تضم : التوظيف ، التكوين ، الترقية " [1] .

من خلال ما سبق يمكن اقتراح التعريف الإجرائي التالي " تسيير المسار المهني الإطارات يعني بمتابعة إدارة الموارد البشرية لمختلف المناصب على شكل قرارات بداية بعملية التوظيف بناءا على احتياجات المنظمة و إدارة كل من عملية التكوين و الترقية .

4 – عمليات تسيير المسار المهني: يلخص الشكل الموالي عمليات تسيير المسار المهني، في هذه الدراسة تم تسليط الضوء على ثلاثة عمليات ألا و هي التوظيف ، التكوين ، الترقية .

شكل رقم 01: عمليات تسيير المسار المهني.



SOURCE: Saba (T) et autres , Gérer l'étape de fin de carrière

,éd :Gestion ,France,2000 ,P181

---

[1]–Foudad (y)," le Plan de carrière", in séminaire gestion des carrières, Institut supérieur de gestion et de planification, Alger, 1990, P 48.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تسيير المسار المهني ينقسم إلى ثلاثة مراحل تخطيط المسار المهني و الذي يضم كل من عملية التوظيف و تقييم الأداء و تنمية المهارات و التي تضم التكوين و الرسكلة و أخر مرحلة وهي تسيير الحركات المهنية أي تسيير كل من عملية النقل و الترقية.

4 – 1 – عملية التوظيف:

يعتبر التوظيف المرحلة الأولى في تسيير المسار المهني ، تقوم به المؤسسة في حالة شغور أو استحداث مناصب جديدة ، بحيث يمونها باليد العاملة ، فالتحكم فيه يؤدي إلى التحكم في باقي العملية التسييرية ، فبفضله " تحتك المؤسسة بسوق العمل من أجل اكتساب الأفراد الأكثر تحفيزا ، كفاءة و تأهيلا قصد تعيينهم في المناصب التي تتناسب متطلباته" [1] .

التوظيف عملية تسمح باستعمال مجموعة من الإجراءات من طرف المؤسسة تتمثل في " القدرة على اختيار الفرد يستطيع تقديم أداء جيد و الذي لديه دافعية و رغبة في العمل... " [2] .

يعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية ، و مكملة بعضها لبعض ، في علاقة تجعل التوظيف أسهل و أنجع ، فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، نفهم من ذلك أن التوظيف يتم عندما تتوافق استعدادات و مكتسبات و تأهيلات الإطار مع شروط و متطلبات المنصب المعروض من طرف مديرية أو إدارات الموارد البشرية ، يمكن أن تتمثل الشروط في الشهادة ، التكوين ، الخبرة ... الخ .

---

[1] –Sekiou (L) et autres, "Gestion des Ressources Humaines", Ed : 4 LINC , canada , 1993 .p 63 .

[2] - مصطفى كمال ، مرجع سابق ، ص 239

مراحل العملية تبدأ من تحليل الوظائف ثم البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد ، ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة " [1] .

التعريف الإجرائي: " الأسلوب العلمي في الاختيار الإطارات يتم بعد مجموعة من المراحل بداية بتحديد الاحتياجات ثم الاستقطاب و الاختيار من خلال المماثلة بين مقتضيات الوظيفة و استعدادات و قدرات الأفراد بحيث يوضح في الوظيفة أكثر المترشحيين صلاحية لها بناءا على مدى التوافق بين متطلبات المنصب و مكتسباته"

4-2-التكوين المهني :

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين بمجالاته المختلفة ، حيث كل تعريف يتناول زاوية مختلفة و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة و نتناولها بالشرح و التعليق ثم نلخص إلى التعريف الذي يناسب هذه الدراسة و من هذه التعاريف ما يلي

التكوين هو" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تمنحه و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " [2] .

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التكوين و هو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي .

---

[1] –Guyot (J), le Recrutement méthodique de Personnel, éd : E S F , Paris, 1979 , P 17 .

[2] - زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة الكويت ،الكويت، 1989 ، ص 255 .

هناك تعريف آخر للتكوين بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العلمية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"[1]

يعتبر هذا التعريف أحسن من التعريف السابق و ذلك لأنه أوضح أن التكوين يكون في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التكوين صفة الجدية و النظام ، كما أبرز أن المؤسسة هي الجهة المسؤولة عن التكوين و حدد سبل تحقيق هدف التكوين و المتمثلة في تنمية العادات الفكرية و العلمية المناسبة و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة و من المفاهيم الهامة التي تتضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة ما يلي :

" التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء ، و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية " [2]،أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح صورة الاهتمام بتخطيط التكوين أي أن التكوين هو نشاط مخطط ، كما يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة و ليس أحد الطرفين فقط و أن الهدف من هذا التغيير هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة .

---

[1] - حسين يرفي ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2001 ، ص 4 .

[2] - عبد الكريم درويش ، " أصول الإدارة العامة " ، المطبعة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1976 ، ص 594 .

كما أن " التكوين هو التطوير المنظفي المستمر للمعلومات و الخبرات و المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة و الذي يساعد على تقدمهم و تقدم الإدارة التي يعملون بها " [1]

أهم ما يميز هذا التعريف إضافة لفظ (التطوير المستمر) ، كما أبرز أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الطبقات العاملة .

يعتبر هذا التعريف الأشمل حيث التكوين هو " عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجملة ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة ، حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير " [2] .

انطلاقا مما سبق ، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية :

1 –التكوين هو عمل منظم لأنه يرتكز على التخطيط و التنظيم .

2 –التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معين ، أي أن التكوين عملية هادفة لأن التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته .

3 –التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة .

4 –التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طول كل مشواره العملي .

---

[1] - محمد جمال برعي ، " إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1985 ، ص 352 .

[2] - علي محمد عبد الوهاب : " التدريب و التطوير " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981 ، ص 19 .

5 – أهمية التكوين لكل من الفرد (لزيادة إرضائه) و العمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) و المؤسسة (للوصول إلى الفعالية) و المجتمع الكبير (لتحقيق التنمية) .

التعريف الإجرائي لتكوين هو" نشاط مخطط و عملية مستمرة تهدف إلى زيادة المعارف و المهارات و تنمية قدرات العاملين الفنية و المهنية و السلوكية ، و تعديل و تغيير في اتجاهاتهم و عاداتهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الإنتاج ، بحيث تتوفر فيهم المعايير و الشروط المطلوبة لإتقان العمل بأكثر فاعلية .

4-3- الترقية المهنية:

الترقية تناولتها العديد من الأبحاث و الدراسات ، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعاريف متباينة كل حسب اختصاصه و اتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط و قد تختلف في أخرى و في ما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الترقية .

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية " هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية و السلطة من مركزه الحالي و في معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور و المرتب" [1]

الترقية هي نقل العامل إلى مركز مصحوب بمزايا مادية و معنوية وهي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري و شغله لمنصب ذي مستوى أعلى" كما تعرف الترقية بأنها : " نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في

---

[1] - أحمد زكي بدوي ، " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص 332 .

مستوى تنظيمي أعلى ، حيث يتحمل شاغلها واجبات و مسؤوليات أكبر ، و يتمتع بشروط عمل تصاحبها زيادة في الأجر ، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال و في المجتمع " [1] .

أي هي عبارة عن التغيرات التي تحدث للعامل في حياته المهنية و التي يعتبرها إيجابية : الزيادة في الأجر و الحصول على منصب أكثر مسؤولية و سلطة ، و الانتقال إلى رتبة أعلى حيث يصاحب هذا التغيير في الحياة المهنية تغيرا في الحياة الاجتماعية انطلاقا مما سبق ، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية :

1 – تعتبر الترقية مكافأة للأفراد بالمنظمة و بالتالي هي مصدر لتحفيزهم .

2 – شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر و بالمقابل يسمح بالتطور و التقدم في المسار المهني.

3 – الترقية تضمن التلاؤم و التوافق الدائم بين متطلبات الوظيفية و قدرات شاغلها.

4 – هناك اختلاف بين الواجبات و المسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة ، و تلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حاليا بمعنى أن الفرد المرقى يمارس أعباء وظيفته أكبر و يشغل مركز وظيفيا أعلى .

5 – النقل إلى الوظيفة الجديدة تترتب عليه زيادة في المزايا المادية و المعنوية لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطا أساسيا يكمن بحدوث ترقية لكن دون أن يصاحبها زيادة في الأجر.

---

[1] - عادل حسن ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 150 .

6 – الترقية تحقق مصلحة العمل نفسه لأنه عند خلوه وظيفة أو استحداث وظيفة في مستوى معين تتجه معظم المنظمات إلى شغل المناصب الشاغرة من بين الأفراد الحاليين عن طريق ترقية الأنسب منهم .

التعريف الإجرائي :

الترقية هي لختيار أكفأ الإطارات و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و الساطة في المؤسسة أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزليا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السالفة .تقسم الترقية إلى نوعين ترقية في الدرجة و التي يصاحبها زيادة في الأجر .بينما هناك ترقية في الرتبة وهي ترقية عمودية يصاحبها زيادة في الأجر و تغيير المسمى الوظيفي و ارتفاع في السلم الهرمي"

5-الرضا الوظيفي :

يكتسي مفهوم الرضا الوظيفي أهمية بالغة في ميدان التنظيم و الإدارة حيث يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و مفهوم الرضا يرتبط بالحاجات و مستوى إشباعها ، مستوى طموح الأفراد و دافعيتهم ، كل هذه المفاهيم المتبادلة التأثير يؤدي تفاعلها إلى ظهور مظاهر سلوكية على مستوى الفرد كالتغيب ، التمارض ضعف الأداء ، الشكاوي ، الإضراب ، دوران العمل ... الخ .

يرى أحمد صقر عاشور أن الرضا الوظيفي هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا و يعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية :

الرضا الوظيفي =الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.[1]

فالرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي تربط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها ، و بالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر إشباع أو منافع كبيرة و متعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، و يزداد بالتالي ارتباطه بها .كما يمن القول أن الرضا الوظيفي هو " حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية " [2] .

هذا يتفق مع ما ذهب إليه كل من "Landy and Trumbo " اللذان يعتبران الرضا " سيستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها نوعية الحياة المعيشة لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام " [3] .

---

[1]- أحمد صقر عاشور ، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، مصر،2002 ، ص 21.

[2] - عمار طيب كشرود ، " علم النفس الصناعي و التنظيمي : مفاهيم نماذج و نظريات " ، منشور جامعة قاريونس ،طرابلس ، 1995 ، ص 40 .

[3] – Landy and Trumbo , "Psychology of work Behavior " Home wood Parsyster , 1980 . P 60 .

كما عرفه ناصر محمد العديلي بأنه " ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و بيئة العمل مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة " [1] .

كما أن " رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع موقعه و خبراته " [2].

فقد عرف الرضا الوظيفي على أنه مصطلح يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، حيث حدد تلك المشاعر من زاويتين : أ – ما يوفره العمل للعاملين في الواقع .

ب – ما ينبغي أن يوفره العمل في وجهة نظرهم .

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفه الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات و العوامل المؤثرة فيه و النتائج المتوقعه منه .إلا أن أغلبية الباحثون يجتمعون من حيث اعتبار الرضا الوظيفي مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله ، فهو يميل أن يكون راضيا بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل و تحقيق درجة إشباع حاجاته من خلال عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل و العمل في حد ذاته ، الترقيات ، التقدير ، الإشراف فهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته ، فالرضا يجمع أحاسيس و مشاعر و اتجاهات الفرد مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية

---

[1] - ناصر محمد العديلي : " السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1995 ، ص 189 .

[2] - صلاح الدين عبد الباقي ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 211.

، و يجعل لدى العامل شعورا نفسيا بالقناعة و الارتياح إزاء إشباع حاجاته و رغباته و توقعاته مع العمل .

التعريف الإجرائي : الرضا الوظيفي عن المسار المهني هو مجموعة الأحاسيس و المشاعر و التوقعات التي يشكلها الإطارات تجاه مسارهم و ما يأملون من تحقيق لأهدافهم ، تلبية احتياجاتهم ، مرتبطا ذلك بالوظيفة التي يشغلونها و المؤسسة التي ينتسبون إليها .

6-الإطار :

من الصعب تحديد تعريف ثابت و شامل لمفهوم الإطار و يعود غموض و عدم الاتفاق حول تعريف الإطار " لعدم تجانس هذه الفئة من حيث المسؤولية و المستوى الاجتماعي و الثقافي " [1] و يعود ذلك إلى عدة أسباب أخرى تنظيمية منها ما يلي :

- الانشقاقات الأفقية : تختلف الإطارات باختلاف التخصص حيث هناك إطارات تقنية و إطارات إدارية ... إلخ .

- الانشقاقات العمودية : و هذا حسب المستوى في الهيكل التنظيمي مثل إطارات سامية و إطارات ثانوية و من حيث السلطة هناك إطارات معينة و إطارات خاضعة " [2] .

---

[1] – Estelle (M)et Géraldine (S) , Ob cit , P 182 .

[2] –Groux(G), "les cadres " , éd : la découverte, Maspero, Paris, 1983,P60.

يعرف الإطار بأنه " ينتمي إلى الفئات المتواجدة بالمؤسسة : فالإطارات هي فئة مهنية ذات مستوى عالي تتواجد في أعلى السلم الهرمي ، تتميز بخصوصية أدوارها و مسؤولياتها و درجة سلطتها " [1]

الإطار هو " الأجير الذي يمارس وظيفة المبادرة أو القيادة و يتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة أو الإدارة و يملك تكوينا عاليا متحصل عليه عن طريق دبلوم أو مكتسب شخصيا في الميدان التقني أو القانوني التجاري و المالي " [2]

فالإطارات هم أجراء ، يمتلكون كفاءات علمية و ثقافية من المستوى الجامعي ، كذلك ذو كفاءات من الخبرة المهنية و الأقدمية في العمل مكلفون بتحقيق سياسة المؤسسة و يقومون بمختلف الوظائف الإدارية التقنية و العلمية بفعالية " [3] .

التعريف الإجرائي: " الإطارات هم العمال ذو شهادات عليا (ليسانس ، ماجستير ، ماستر ، دكتوراه...) أو هم من توصلوا إلى هذه المناصب عن طريق الخبرة المهنية المكتسبة و الأقدمية" . مفهوم الإطار تتحكم فيه خصائص عدة ، حسب التخصص الذي ينتمي إليه و حسب ترتيب في هرم المسؤولية و كذلك المكانة في الهيكل التنظيمي .

الإطارات هم فئة سوسيو مهنية ، تتمتع بخصائص و مؤهلات علمية ، تتيح لها أداء مهامها بالشكل المطلوب ، و تتحمل مسؤوليات مختلفة في مجال التسيير .

---

[1] –Vàtier(R) Lietàrd (b), " le Perfectionnement des cadre " que sais –je ?" , éd : PUF , Paris , 1974 , P 13-14 .

[2] - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 522 .

[3] - محمد المهدى حسان تقية ، " الإطار بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة " ،رسالة ماجستير،قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1996، ص 13 .

7-المؤسسة العمومية :

مؤسسة عمومية هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأسمالها أو أغلبية ، و يرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري ، و تخضع كلية لمراقبة السلطات العمومية.

التعريف المقترح من طرف (L'OLDE) * لمؤسسات العمومية " هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا و تقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها ممتلكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها " [1]

هناك تعريف آخر يرى أنه من الضروري توفر خاصيتين في المؤسسة حتى يمكن إطلاق عليها اسم المؤسسة العمومية :[2]

1 – بيع سلع أو خدمات ثابتة حسب تكلفتها ، و هذه العلاقة بين الأسعار و التكلفة موجودة حتى إذا ابتعد السعر عن التكاليف و ذلك لأغراض المصلحة العامة .

2 – الخضوع للسلطات العمومية ، و ترتكز هذه السلطة على الملكية الكلية لأسهم المؤسسة أو أغلبيتها ، مباشرة أو عن طريق كيانات أخرى أو مؤسسات عمومية أو عن طريق تعيين مسيرين تكون لهم السلطة في تسيير المؤسسة .

---

* (L'OLDE) : منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية .

[1] –Marsal (F) Fréderic ، le dépérissement des entreprises Publique . Perspective de l'économique, Paris ، 1973 . P 15 .

[2] – Revus Française, d'administration Publique ، n 20 ، Nov 1981 ،P 14 .

يعرفها " عمر صخري " " بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة لإنتاج الاقتصادي " [1] .

من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية الموارد البشرية .

يبدو حاليا الاختلاف الواضح في تمديد الباحثين لمفهوم المؤسسة و لعل السبب في هذا الاختلاف هو تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة .

" المؤسسة تعتبر شكل اقتصادي و تقني و اجتماعي و قانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات " [2]

منه المؤسسة العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ماعدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون لفي العموم تابعة للقطاع العمومي أو الجانب المتعلق بالأهداف .... كهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء و تحقيق جزء من السياسات و البرامج الاقتصادية التابعة للدولة ، و هي مفيدة بشمل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية " [3]

---

[1] - عمر صخري ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 151 .

[2] - صمويل عبود ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 58 .

[3] - ناصر دادى عدون ، " اقتصاد المؤسسة " ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 151 .

1-5- الدراسات السابقة :

يرى المختصون في الدراسات المنهجية ، إن الدراسات السابقة من شأنها أن تزود الباحث برؤية واقعية حول موضوع دراسته ، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالتراث النظري السابق ، و على هذا الأساس سيتم التطرق لبعض الدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع البحث.

1 – الدراسة الأجـــنبيـــة :[1]

- عنوان الدراسة: " تخطيط المسار المهني "
- الدرجة العلمية: أطروحة دكتوراه.
- الباحث: جورج كستلي- KAESTLI (G).
- السنة الجامعية: 1981.
- الجامعة:جامعة لوزان كلية الدراسات التجارية و العلوم الاقتصادية - فرنسا -

قام الباحث بدراسته في أحد المصانع الفرنسية حول عينة متكونة من ثلاثة الفئات المهنية (الإطارات، المشرفين، المنفذين)

حاول الباحث تحديد المضمون الذي يهتم به التخطيط التسلسلي للمسارات و التعريف بالمبادئ التي يجب ملاحظتها و الأخطار التي يجب تجنبها لبناء نموذج تفارني لذلك مع البحث عن التكامل بين السياسات و المؤسسة الاجتماعية.

---

[1] – Kaestli (G) ,la planification des carrières , thèse de doctorat en sciences économiques : option gestion de l’entreprise Université de L’Usane , imprimerie CIBA . GEIGY . France، 1981.

- في نتائج الدراسة ، بين الباحث الجوانب الهامة التي يمكن للفرد أن يتدخل فيها لغرض تحقيق تسيير جيد لمساره ، ثم حدد جانبين يمكن لإدارة المؤسسة أن تتدخل فيهما و هما التأهيل الشخصي و تقييم النتائج حيث أن :

التأهيل الشخصي : تعطي الإطارات أهمية للعناصر التي تكون مصدر تألقه و تطوره في المنصب الذي عين فيه ، لهذا يجب تأهيل الأهداف من طرف الإطار و يكون هناك رد من قبل الإدارة من خلال : رفع المكافأة ، حيث فضل الباحث التأهيل الذي له هدف واحد و هو تعديل الأجر أي إيجاد أحسن الصيغ و الطرق لرفع الكفاءة و العلاوات ، لذلك إقترح الباحث أن تكون الأهداف محددة و مدونة لفي دفتر الشروط الخاص بالنتائج المحصل عليها عن طريق دليل التقييم أو التقدير .

تقييم النتائج :

دليل تقييم يجب أن يحرر على أساس قائمة الأهداف المحددة سابقا في دفتر الشروط. حيث حدد الباحث طريق جديدة لتقييم بدل طريقة التنقيط و استبداله سلم : (مدى تحقيق أو نسبة تحقيق الأهداف) أي :

1 – الهدف تحقق كلية .

2 – الهدف تحقق بنسبة كبيرة .

3 – الهدف لم يتحقق أو تحقق سطحيا .

كما توصل إلى أن تقدم و التطور الوظيفي للإطارات مرتبط بعامل الاستعداد و قدرات الإطار أيضا حيث :

أن عدم وجود تطلعات لدى الإطارات ، لا يدفعها إلى تغيير المناصب كما أن الإطارات الحاكمة لمناصب مسؤولية يجب أن تعرف نوعا من الاستقرار لأن التغيرات المتكررة يمكن أن تكون عميقة و تحدث نوعا بالشعور بعدم الاطمئنان و الأمان لديها ، لذلك ممن الأولوية في حركية الإطارات في مرحلة التعلم أو الاستقبال كذلك يجب الاهتمام بمسارات الإطارات على المستوى الأفقي التي تريد المغادرة لأنه أصبح العمل روتيني " .

2 – الدراسات العربية :

* الدراسة الأولى :[1]

- ❖ عنوان الدراسة:" أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "
- ❖ الدرجة العلمية:أطروحة دكتوراه- تخصص إدارة الأعمال-
- ❖ الباحث: صلاح الدين الهيتي
- ❖ سنة الجامعية: 2004
- ❖ جامعة: جامعة مؤتة – الأردن – كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية .

تطرقت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية) .

* أسئلة الدراسة :

* ما مستوى تصورات أفراد العينة عن تخطيط المسار الوظيفي و إدارة المسار الوظيفي ، و ما مستوى رضا عينة البحث عن المسار الوظيفي ؟ .

---

[1]-صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن،2004.

*** هل هناك علاقة ارتباطيه بين تطوير المسار الوظيفي و رضا العاملين عن المسار .**

*** نتائج الدراسة : تشير نتائج الدراسة إلى أن تناول (المسار الوظيفي للعاملين و تطويره) لا يتم دون منظور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدور الفردي و الدور التنظيمي حيث يرى الدكتور صلاح الدين أن العاملين يقومون بتخطيط مسارهم الوظيفي و لو بالحدود بالدنيا و من المظاهر التي تم ملاحظتها في الجامعات ، سعي العديد من الموظفين إلى إكمال دراستهم و من ثم تحسين مسارهم الوظيفي و كذلك انضمامهم إلى الكثير من الدورات التعليمية و التدريبية داخل الجامعة و خارجها .**

- كما كشفت الدراسة أن رضا المبحوثين عن مسارهم الوظيفي كان متدينا بشكل عام .

***الدراسة الثانية : [1]**

-عنوان الدراسة: " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية "

-الدرجة العلمية:أطروحة دكتوراه .

-الباحث : رشدي وادي .

-سنة الدراسة: -2007 -

-الجامعة: جامعة غزة -فلسطين-

---

[1]-رشدي وادي،" تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية"، أطروحة ، جامعة غزة، فلسطين،2007.

*** مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في عدم قدرة المدير في الجامعة الإسلامية على التعرف على فرص التطور الوظيفي له في المستقبل ، حيث تقف هذه المشكلة عائقا في تطوير المدير لنفسه و الارتقاء بها مما أوجد نصفا من المدراء غير القادرين على التطوير سواءا في إطار العمل أو على المستوى الشخصي . كما تقف هذه المشكلة عائقا في طريق وضع الرجل المناسب في المكان و التي تعتبر أساس سليما لإدارة الموارد البشرية . كما هذا ينعكس سليا على أداء المؤسسة ، و يقلل من إنتاجية المدير فيها .**

*** نتائج الدراسة :**

- توجد صلة بين الخبرة و التأهيل العلمي و كذلك التدريب العلمي و تلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها. كما أنه توصل الباحث إلى أن الأنظمة و اللوائح و القوانين لا تساعد على التوظيف للمسار الوظيفي .

- كما أن للدوافع الشخصية أثر أكبر من الدوافع المادية في اختيار المدير لوظيفته و تلعب الفرص الأفضل للتقدم الوظيفي و فرص تطوير الذات ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي و الإبداع و أفاق العمل دور فعال في رغبة تغيير المدير لوظيفته الحالية .

1 – الدراسات المحلية (الجزائرية):

*** الدراسة الأولى :[1]**

- **عنوان الدراسة: " هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)**
- **الدرجة: أطروحة الدكتوراه – علم اجتماع تنظيم و عمل -**
- **الباحث : سليم العايب.**
- **سنة الجامعية: 2006 – 2007 .**
- **الجامعة: قسم علم اجتماع- الجزائر-**

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية ؟

هذا التساؤل العام لدراسة تفرعت منه التساؤلات الجزئية الموالية :

1 – كيف يتم توظيف و انتقاء الإطارات في المؤسسة ؟

3 – ما هو دور و فعالية التكوين في المؤسسة ؟

4 – هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية ؟

فرضيات الدراسة :

---

[1] -سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،2007.

بناءا على التساؤلات السابقة الذكر كانت الفرضيات كالتالي :

1 – توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف .

2 – كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة .

3 – زيادة فعالية برنامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة .

4 – كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضى الإطارات تجاه المؤسسة .

نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى بعض الملاحظات التالية :

فئة الإطارات تمتاز بعدم التجانس بحيث عرفت تغيرات كثيرة في معايير الانتماء التي تعتبر معايير كلاسيكية. إن تنوع طرق التكوين و التغير في وضعية الشغل قد جعلت الوصول إلى مكانة الإطار غير واضحة المعالم و من بين أحد أسباب التغيير دخول الإعلام الآلي و كذلك علاقة الإطار مع معطيات المكان و الزمان و عليه فإن تسيير الإطارات يجب أن يتماشى مع التحولات المتسارعة .

- بالعودة إلى الإشكالية المطروحة توصل الباحث إلى:

1 – التوظيف : تبين للباحث بأن آليات توظيف الإطارات في المؤسسة تخضع لعامل المسابقة كما توصل إلى أن المؤسسة لها إستراتيجية خاصة اتجاه تعيين الإطارات السامية ، كما اعتبرت الوسائل الغير الرسمية هي المحدد الرئيسي لتعيينهم في مختلف المناصب الهرمية في المؤسسة .

- خلصت الدراسة لعدم وضوح قنوات رسمية خاصة بقرار التوظيف مما جعل الإطارات يسلكون مسالك و طرق مختلفة غير رسمية لنيل التوظيف ، كما تم التوصل إلى أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز الأفراد للمهام الجديدة مما ولد صراع خفي بين أصحاب الكفاءات و أصحاب الأقدمية .

- أغلبية الإطارات وجدت صعوبات عند الالتحاق بالمنصب خاصة الإطارات النسوية ، التي ترجعه إلى وجود تمايزات مهنية في ظل التصورات الاجتماعية .

- شبكة الأجور في المؤسسة لا تتصف بالواقعية و العدالة في الواقع .

2 – تقييم الأداء:

- توصل الباحث إلى أن أغلبية الإطارات غير واعية بفكرة و جدوى التقييم ، بسبب تغييب عملية الإعلام و الاتصال و الذي ولد تذمر و عدم رضا في العمل .

- عدم وجود نظام خاص لتقييم الإطارات بالمؤسسة .

- إستراتيجية المؤسسة نحو مدة التقييم ، يتم حسب خصوصية و متطلبات المنصب ، بالتالي يطغى عليها التقييم في كل سنة .

- المسؤول عن عملية تقييم الإطارات بالمؤسسة يرتكز بصفة أكثر حسب متابعة و توجيه المسؤول المباشر للإطارات .

- آليات الإعلان عن نتائج التقييم في المؤسسة لا تتصف بالعقلانية و العلانية في التطبيق .

- أغلبية الإطارات غير راضية عن عملية التقييم بسبب غياب موضوعية و عقلانية التطبيق .

3 – التكوين :

- درجة الاستفادة من التكوين في المؤسسة ، تختلف حسب موقع و مكانة الإطار في السلم الهرمي اتجاه التكوين الجديد يطغى عليه الاستعانة بالخبراء داخل المؤسسة ، لتجنب التكاليف .

- الغرض من التكوين يغلب عليه تغيير المنصب ، كما توصل الباحث إلى أن طبيعة التكوين تتوافق مع متطلبات المنصب فلي المؤسسة .

- كما أن برنامج التكوين يكون بناءا على ميزانية المخصصة له .

- توصلت هذه الدراسة إلى أن أغلبية الإطارات واجهت صعوبات أثناء التكوين .

- توصل الباحث إلى أن عملية تسيير الكفاءات و تنمية القدرات في المؤسسة غائبة تماما عن واقع و طموحات الإطارات التي أثرت بدورها على المتابعة المهنية ، التي أصبحت تقيم المسار المهني صعب إدراكه في هذه الظروف الراهنة ، مما انعكس سلبا عن رضاهم بالمؤسسة .

4 – الترقية :

- اتضح بأن أغلبية الإطارات تجهل بالقوانين الخاصة بالترقية، و عدم التزام إدارة المؤسسة بالتطبيق الحرفي مما فسح المجال يرون ممارسات غير رسمية الذي انعكس سلبا عدم رضا الإطارات نحو هذه العملية.

- كما توصل إلى أن درجة تمثيل الترقية عند الإطارات تختلف باختلاف مستواهم التعليمي ، و أن لهم إستراتيجيات تجاه الترقية خاصة عند الإطارات السامية ذات مستواهم التعليمي المتوسط ، التي تحاول أن تعزز مركزها و سلطتها في المؤسسة أكثر ، حتى تقترب في ممارسة الصلاحيات وضع القرار لدى حملة الشهادات الثانوي و الجامعي خاصة .

- كما بينت الدراسة بأن عدم رضا الإطارات بسلم الترقية ، يرجع إلى غياب المنطق العقلاني في تطبيق القوانين و الذي أثر في موضوعية تقييم الإطارات من جهة ، و عدم استقرارهم في وضعيتهم المهنية من جهة أخرى مما نتج عنه مواقف سلبية تجاه إجراءات تطبيق الترقية في المؤسسة .

- مقياس الأقدمية هو أساس الترقية و هذا يدل على أن التنظيم السائد في المؤسسة هو بيروقراطي.

توصل الباحث إلى أن أغلبية الإطارات ، لها نظرة سلبية و تشاؤمية تجاه مصيرها و مستقبلها المهني ، فهذا راجع إلى الوضعية المزرية التي تعيشها داخل المؤسسة ، في ظل وجود تمايز في منح المسؤوليات و المناصب في المؤسسة مما ولد سخط و عدم الرضى تجاه تسيير الإطارات ، و منه لم يعد الإطار من الفئة المؤهلة ذات مكانة في المؤسسة ، أمام الإطارات الأخرى .

الدراسة الثانية :[1]

- **عنوان الدراسة :" تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك "**
- **الدرجة: رسالة ماجستير في – علم اجتماع تنظيم و عمل –**
- **الباحث : حدرباش بشير.**
- **سنة الجامعية: 2001-2002 .**

---

[1]- بشير حدرباش، **تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،2002**

❖ **الجامعة: قسم علم اجتماع- الجزائر -**

لقد حاول الباحث معرفة و اكتشاف خصائص و طبيعة العمل الجمركي لدى فئة معينة لمستخدمي فئة الإطارات المتواجدة بالمديرية العامة للجمارك و محاولة معرفة موقف الإطارات من السياسة المنتهجة من طرف الإدارة لغرض تطوير مسارهم المهني و كذلك معرفة تصوراتهم و اقتراحاتهم الشخصية لمختلف مراحل مسارهم المهني إبتداءا من مرحلة التوظيف ثم التكوين ، الترقية و التحويل .

لغرض معرفة ذلك حاول الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي أسس توظيف الإطارات في إدارة الجمارك ؟ .

- كيف يتكيف الإطارات مع محيط عملها الجديد ؟ .

- هل يعتبر الإطار التربصات المقترحة من طرف إدارة الجمارك تستجيب لمتطلبات مناصب الحالية و التي قد يحتلها مستقبلا ؟ .

- ما هي التكوينات التي يراها الإطار مناسبة للتحكم في متطلبات مناصبه و تساهم في إثراء معارفه؟ - ما هي أغراض الإطارات من التكوينات التي تتابعها خارج أوقات عملها ؟ .

- هل الإطارات راضية بأسس و طرق إتمام مختلف أنواع الترقيات ؟ .

- ما هي الاقتراحات و تصورات الإطارات لأسس الترقية في الرتبة و في المنصب ؟

- ما هي الأسباب التي تؤدي بالإطارات إلى التفكير أو عدم التفكير لفي تقديم طلب تحويل خارجي؟.

فرضيات الدراسة :

- التوظيف بين متطلبات المناصب و مكتسبات الإطار في عملية التوظيف يؤدي بالإطارات إلى التكيف السهل في محيط عملها الجديد .

- يولي الإطار الجمركي الأهمية البالغة للتكوينات الأكثر تخصصا في مجالات نشاطه مقارنة بالتكوينات ذات المحتويات الأخرى ، لأنه يبحث عن تحسين معارفه و إثرائها .

- الإطارات الجمركية غير راضية بالمعايير التي تتم وفقها كل أنواع الترقيات لأنها تمهل مكتسباتها و استعداداتها و مستوى الكفاءة المتوصل إليه .

- قلة فرص التطور المهني كالتكوين ، الترقية ... في المديرية العامة تؤدي بالإطارات التفكير في تقديم طلب تحويل خارجي لغرض إثراء المعارف في الميدان .

نتائج الدراسة :

- توصل الباحث في دراسة إلى أن الشهادة عنصر أساسي لتوظيف إطارات إدارة الجمارك، أما الامتحان المهني دوره ضعيف و يكون بعد تلبية عنصر الشهادة غياب عناصر أخرى في عملية التوظيف مثلا طرق الركائز – البسيكو – تقنية ، المقابلات . كما أن سياسة التوظيف في إدارة الجمارك بعيدة عن التسيير التوقعي للموارد البشرية .

- أما على مستوى السياسات الهادفة إلى تطوير الإطار الجمركي مهنيا كان موقف الإطارات يتأرجح بين الرضا عن هذه السياسات من حيث أنها تلبي الحاجات الآنية حيث ساعد بصفة مؤقتة في العمل إلا أنهم يفضلون التربصات الأكثر تخصص في الميدان و التي تحقق نجاحات في المستقبل .

- أما بالنسبة لسياسة الترقية المنتهجة تعاني من عدم موضوعية الأسس المعتمدة فيها بسبب صلابة القوانين المحددة لها (الأقدمية) ، كما تبقى أسس الترقية إلى مناصب المسؤولية غامضة بالنسبة لفئة الإطارات لأنها تتم في بعض الحالات لفي الخفاء ، ترجع الإطارات هذه الوضعية إلى غياب نظام تقييم فعال .

- توصل الباحث إلى أن السياسات المنتهجة لتطوير المسار المهني على المستوى الداخلي جد محدودة ، فاقتراحات فئة الإطارات لا تأخذ بعين الاعتبار ، و بالتالي تتأرجح موافق الإطارات بين الرضا و عدم الرضا بالأسس المعتمدة في جل هذه السياسات و هذا ما جعل الباحث يطرح التساؤل التالي في آخر دراسته : هل فئة الإطارات هي فئة موحدة من ناحية الخصائص و المواقف أم أنها مشتتة على شكل مجموعات صغيرة تجعل مواقفها تتحدد حسب خصائص كل مجموعة ؟ .

الدراسة الثالثة :[1]

- ❖ عنوان الدراسة: " تسيير المسار المهني – دراسة ميدانية – حول أعوان التحكم و إطارات مديرية الصناعة – سونطراك – الأغواط " .
- ❖ الدرجة العلمية: رسالة ماجستير في – علم اجتماع تنظيم و عمل.
- ❖ الباحث :صادقي علي .
- ❖ السنة الجامعية:2001-2002.
- ❖ الجامعة: قسم علم الاجتماع –الجزائر-

1- علي صادقي، تسيير المسار المهني دراسة ميدانية حول أعوان التحكم و إطارات مديرية الصناعة – سونطراك – الأغواط ،رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر،2002 .

لقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم و إطارات) سوناطراك و الطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج و مدى عملية هذه الإجراءات . كما هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول مسارهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد . فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة و عدم الثقة بين الأعوان لو سيريهم .

لقد دارت إشكالية البحث حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط و الإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات و أعوان التحكم ؟ و ما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين (من تكوين و ترقية) في مديرية التحكم ؟

فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها :

- كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيتهم و كذا مكافأتهم و تحقيق نظام الإعلام و الاتصال كلما كان هناك سير حسن و تفادي تطبيق أنظمة موازية لو استعباد الخلل .

و لقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالآتي :

1 – كلما طبقت للمؤسسة بعقلانية القواعد القانونية و التسييرية الخاصة بالتوظيف ، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات و أعوان التحكم و تجاه المؤسسة ككل .

2 – إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوين) و تطويرهم في المؤسسة (ترقية) يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاته (المؤسسة) من موارد بشرية و أهدافها المسطرة

3 – كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي و مستقر (مكافأة ، تحفيز ، إعلام و اتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة .

قبل التطرق إلى النتائج يجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبيرة : التوظيف ، الحركة الداخلية (التكوين ، الترقية) ، المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال (التحفيز المادي و المعنوي ، الإعلام و الاتصال) ، و لقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي :

- التوظيف : توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار و استقطاب موظفيها و خصوصا فئتي أعوان التحكم و الإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق و خصوصا الإجراءات التسييرية ، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية و الاجتماعية من استمارات و قياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها كما أنها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة و لكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة ، و بهذا توصل الباحث إلى أن الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت و هذا لنقص الإجراءات القانونية و التسييرية تجاه عملية التوظيف.

- الحركية الداخلية : ترتبط بالتكوين و الترقية

توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها و لكن التكوينات يستخدم بناءا على حاجاته للأفراد المكونين و أيضا على طلبات الأفراد ، غير أن المحسوبية طغت على هذا الإجراء و احتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة

مباشرة بالمديرية أو المشرف ، أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتدادا للمحسوبية و بهذا خلص الباحث إلى أن المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة

- المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال : توصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر و العلاوات ، إلا أن هناك تذمر حول بعض العلاوات فرغبات الأفراد هي أن الأجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا أن يحققوا نوعا من هذه الحاجات و أصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية .

أما فيما يخص الحاجات المعنوية فهناك نوع من الكفاية ، و خصوصا الظروف الفيزيقية الداخلية فهي مقارنة بالدول الأخرى مقبولة إلى حد بعيد ، غير أن الظروف الخارجية تمتاز بالقساوة و هذا نظرا لأن أعمالهم مرتبطة ارتباطا كبيرا بالظروف الطبيعية مباشرة .

أما الإعلام و الاتصال فيرى الباحث أنه يشهد نوعا من المركزية لأن طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا ، فهي تقوم بتمرير المعلومات و التحكم فيها ، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارا ، أما عن الاتصال الأفقي افقد امتاز بالتذبذب بين الحين و الآخرين المصالح التقنية غير أنه امتاز بالرسمية في المصالح الإدارية . خلص الباحث إلى أن المديرية تحاول أن تصل إلى حد معين من الحوافز المادية و أنظمة إعلامية اتصالية فعالة ، لكنها لم تصل إلى ما يصبوا إليه أفرادها ، كما يشتكون من مركزية القرار و نقص الإعلام و العلاوات ، و بهذا الشكل فإن الفرضية الأخيرة قد تأكدت .

الدراسة الرابعة:[1]

- **عنوان الدراسة: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ."دراسة ميدانية شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف"**
- **درجة العلمية: رسالة ماجستير – تخصص إدارة موارد بشرية –**
- **الباحث: " بوزورين فيروز "**
- **سنة الدراسة: 2009-2010.**
- **الجامعة: فرحات عباس – سطيف .**

1 - تساؤل العام : ما هو دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ .

2 – التساؤلات الفرعية :

*** هل برنامج التدريب المستمرة تؤدي إلى تحفيز العاملين ؟**

*** هل كلا من الترقية المعتمدة في المؤسسة و النقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين ؟**

*** هل يوجد توافق و انسجام بين مؤهلات الأفراد و متطلبات منصب العمل ؟**

*** هل يتكفل الأفراد بتخطيط مساراتهم الوظيفية ؟**

*** نتائج الدراسة :**

---

[1] -فايزة بوزورين،" دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ."دراسة ميدانية شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف"،رسالة ماجستير،قسم علوم التسيير،جامعة سطيف،الجزائر،2010.

- إن ككل العاملين يؤكدون على أن اهتمام الإدارة بمستقبلهم يؤدي إلى تحفيزهم فالشركة تقوم بتوفير الوظائف المناسبة لميولات و قدرات العاملين و تتيح لهم فرص التدريب الضرورية و فرص الحصول على مناصب أعلى و شغل وظائف هامة و متزايدة المسؤوليات و الامتيازات .

- كما أن هناك اختلاف في أراء العاملين حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم تبعا لخصائص العينة حيث أنها تأثر على الإناث أكثر من الذكور .

علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث:

تناولت الدراسة الأجنبية تخطيط المسار المهني بجانبيه الفردي و التنظيمي ،كما أنها تطرقت لكل الفئات المهنية ، لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من الجانب النظري وكذا أخد رؤية أوضح عن عملية تخطيط المسار المهني ،لكن من الصعب المقارنة بين نتائج هذه الدراسة و نتائج دراستنا أولا لأن الفترة الزمنية التي تمت فيها هي 1981 ،وكما أن البيئة التنظيمية و الثقافة التي تمت فيها هذه الدراسة مختلفة جدا عن ميدان بحثنا.

أما الدراستين العربيتين تناولت موضوع تخطيط المسار المهني في الجامعة،كان هناك تشابه في متغيرات الدراسة لكن هناك اختلاف في المؤشرات وكذا الزاوية التي تناولتها كل دراسة ، تم الاستفادة من هذين الدراستين في الجانب النظري و كذا الاطلاع و التوجه لمجموعة من المراجع.

اما الدراسات الجزائرية كانت جد هامة ،حيث تعتبر الدراسة الأولى من أهم الدراسات التي تناولت تسيير الموارد البشرية لفئة الإطارات في مؤسسة صناعية الجزائرية وذلك راجع للقيمة الأكاديمية التي قدمتها حيث كانت من أوائل الدراسات في علم الاجتماع التنظيم التي تناول هذا الموضوع .تلتقي دراسة الأولى مع دراستنا في مجتمع البحث وهي فئة الإطارات في المؤسسة

العمومية الاقتصادية لكن تختلف من حيث الموضوع حيث تم التطرق في هذه الدراسة الى الربط بين متغير تسيير عمليات المسار المهني و الرضا الوظيفي في حين تناولت دراسة الباحث سليم العايب هندسة تسيير الإطارات.تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانبين النظري و التطبيقي،كما أن الدراسة الثانية كانت جد هامة كذلك ،حيث كانت حول تسيير المسار المهني لفئة الإطارات ،لختلف هذه الدراسة مع موضوعنا في ميدان البحث ، تناولت مؤسسة أمنية خدماتية وهي الجمارك كما أنها تناولت موضوع تسيير المسار المهني من الجانب التنظيمي فقط. عموما كانت هناك الكثير من الدراسات المحلية التي تناولت موضوع المسار المهني و كثير منها تناولت الرضا الوظيفي لكن لم نصادف دراسة قامت بالجمع بين هذين المتغيرين.

الفصل الثاني:

تسيير المسار المهني في المؤسسة.

*** تمهيد :**

يعتبر تسيير المسار المهني من المفاهيم الحديثة في تسيير الموارد البشرية، و هو يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين الإطار و المؤسسة، لإعداد هذا الإطار لمراحل سير وظيفي و تحديد المهارات المطلوبة ، ذلك قصد التوفيق بين أهداف الإطار و المؤسسة في نفس الوقت و هذه العملية ليست بالسهلة، و ليست مجرد رغبات و أماني من جانب الإطار للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة ، بل لابد من بذل الجهد و القدرة من جانب المورد البشري ، و التسيير العلمي من جانب المؤسسة .

2 – 1 – ماهية تسيير المسار المهني :

يعتبر تسيير المسار المهني إحدى عمليات تسيير الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم المهني ، و ذلك لتحقيق الرضا الوظيفي و تحفيزهم نتيجة لوضوح مسار حياتهم المهنية في خطوات متسلسلة تبدأ من أول الحياة المهنية إلى التقاعد.

2 – 1 – 1 – تعريف تسيير المسار المهني :

" هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة ، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف في الرضا عن الأمل " [1]

إذن تسيير المسار المهني هي مختلف الخطط و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات و مؤهلات الإطار ، و المنصب الذي يشغله ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه و تحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المؤسسة "

عرف مفهوم تسيير المسار المهني تطور عبر عدة مراحل تماشيا مع تطور نظريات التسيير ، كالتالي :

---

[1] - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 522 .

1 – المرحلة الأولى : قبل 1960

لمدة طويلة كان مفهوم السائد لمصطلح المسار المهني هو المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما ، فيما كانت عملية تسيير المسار المهني " غير معروفة " و هذا راجع لسببين :

- أولا : يعود إلى العاملين أنفسهم و أصحاب العمل لم يفكروا في تسيير و تطوير المسار المهني.

- ثانيا : الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم الحسن إلى غاية الخمسينيات ، ظهر نقص في اليد العاملة الكفأة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة و كان لهذا التأثير على وضعية العاملين بالمنظمة ، فكان الأولى للبحث عن حلول بالداخل مثل الترقيات التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم ووظائفهم ، مما حتم بداية التفكير في حل لهذه المشكلة و هو تطوير و تسيير مساراتهم المهنية .

2 – المرحلة الثانية : قبل 1990

أصبح مصطلح المسار المهني مرتبط بالوقت ، كان الحديث عن المسار المهني للعامل كما يرى روميلر [1] هو الحديث عن الزمن الذي أمضاه العامل في المؤسسة معنية ، و بالمقابل كان مصطلح تسيير المسار المهني يعني تسيير الترقيات .

و لأن ترقية العامل من وظيفة الحالية إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السلم الوظيفي مرتبطة بترقية مشاغل هذه الوظيفة أو بتمويله أو استقالته أو وفاته ، فقد كانت مسؤولية تسيير

---

[1]- Romelaer (P)," Gestion des ressources humaines " ; éd : Armand colin, Paris , 1993 ,P 184 .

المسار المهني مقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة و على الولاء التنظيمي و البقاء فيها بالنسبة للأفراد .

3 – المرحلة الثالثة : بعد 1990

مع تغيير مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات و أماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي و التنافسية ، أدى ذلك إلى الاعتماد على مفهوم جديد لتسيير المسار المهني للعاملين بالمؤسسة يقوم على " المصلحة المشتركة بينهما و يعتمد على التعاون و العمل على تسييره من قبل الفرد و المؤسسة .

مما سبق يمكن تعريف عملية تسيير المسار المهني بأنها مجموعة الجهود التي يقوم بها الإطار بمساعدة من المؤسسة من أجل توجيه و متابعة مساره المهني ، و ذلك بالطريقة التي تسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من النجاح و النمو المهني و الاجتماعي .

2 – 1 – 2 – أهمية و أهداف تسيير المسار المهني :

أولا : أهمية تسيير المسار المهني :

إن لتسيير المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للعامل و المنظمة على حد سواء ، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني ، و تتميز الأهمية في العناصر التالي : [1]

1 – ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا ، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة و تشكيل احتياجاتهم و أهدافهم و طموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة .

2 – مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين ، حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية ، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام و الأدوار التي تحددها لهم الإدارة .

3 – الحد من إحباط العاملين ، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية و بالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك ، و هو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين ، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط و برامج لتخفيض التكاليف و بذلك بتصغير حجم المنظمة و تقييد المسارات الوظيفية و الحد من

---

[1] - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 378 – 379 .

فرص الترقية و التقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحات و فرص تحقيقها في الواقع العملي .

4 – التقليل من تقادم العمالة ، فمن خلال أنشطة تشييد المسار المهني الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع و الاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين ، و من ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات " .

5 – تحسين سمعة المؤسسة ، إذ أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبل المهني ، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات و الأماكن التي يتواجدون فيها ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها و التغيير عنها كمجال جذب للعمل .

ثانيا : أهداف تسيير المسار المهني :

تتوزع أهداف عملية تسيير المسار المهني بين الفرد و المنظمة و لكل منهما أهدافه ، فالاهتمام المتزايد و الإدارة الجيدة للمسار المهني للإطارات و إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة ورغبة في العمل ، ذلك أنه كلما أدرك الإطارات قوة العلاقة بين مهاراتهم و قدراتهم و بين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم و التدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها و زاد رضاهم الوظيفي يمكن تلخيص أهداف المنظمة في العناصر التالي:

1 – مقابلة احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة، و في المستويات المختلفة و تزويدهم بالتوجيه و التشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم

و إمكانياتهم، و من ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتوافق و تطلعاتهم و مواهبهم"[1].

2 – تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة ، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف و الترقية و التكوين و ذلك نجاح البرامج " [2]

3 – تحقيق التنسيق و التكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية لأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم ، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل و البحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية لأعمال التعيين و التكوين و الرواتب و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية " . [3]

أما أهداف العاملين فيمكن عرضها كما يلي : [4]

1 – شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية و العملية و تنمية و مواكبة الخبرات و القدرات .

---

[1] - عماد الدين مصطفى ، " نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 269 – 270 .

[2]- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية:مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية،مصر،2005 ، ص 279 .

[3]- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، " مدخل الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004 ، ص 221 .

[4] - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 303 .

2 – الاستفادة من فرص الترقية و التدرج الوظيفي بما يحقق الذات .

3 – الحصول على مستوى مناسب من الأجور و ملحقاتها .

4 – إشباع الحاجات الإنسانية و الأمنية و الاجتماعية و حاجات المكانة و التقدير و تحقيق الذات .

نخلص إلى أن اهتمام المؤسسة بتسيير المسار المهني للإطارات بأساليب علمية و موضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية و الربح و تخفيض معدلات دوران العمل و التغيب ، و كذلك المحافظة على الخبرات المتوافرة لديها و جذب الكفاءات إليها من الخارج كما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإطارات و رفع مستوى الرضا لديهم و هذا سينعكس في النهاية على دافعيتهم و عطائهم في العمل ، ذلك أن يشيد المسار المهني يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا .

2 – 1 – 3 – الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني :

يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي : [1]

*** التوازن بين الخبرة العملية و المعرفة النظرية : يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني ، و قد سيلتزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العلمية من التطبيق العلمي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة .**

---

[1] **- مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 244 – 245 .**

* الدافعية و القدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تسيير المسار المهني بدرجة كبيرة بدافعية الفرد إلى الإنجاز ، و بما لديه من استعداد لتطوير و زيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات و المهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف و تحديد الفرص و القيود و المناقشة و الحوار و الاقتناع و التأثير و عرض الإنجازات .

- مستوى النضج و التوازن الذاتي : تتوقف فعالية تسيير المسار المهني كذلك على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء و التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم و قواعد و إجراءات العمل ، و سيلتزم ذلك نوعية الأفراد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني امتداد للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و أهدافه و أهداف المؤسسة .

- النظرة المستقبلية : سيلتزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار و التعيين و تقارير الكفاءة و الترقية و التدريب و الحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا و ما سيقدمه من إنجازات في مساره المهني .

- سياسات و نظم العمل : تؤدي سياسات و نظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار المهني يقتصر ذلك على سياسات و نظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ، ترقية و تحفيز و غيرها .

خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد و اختياراته من بين المسارات المهنية البديلة ، و بقدر توفر خصائص الوضوح و الاستقرار و الموضوعية في سوق العمل سيستطيع الفرد أن تسيير مساره المهني بفعالية .

- الموقف البيئي العام : إن تصورات الفرد في الوضع الحالي و المستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته و "لختياراته من بين المسارات المهنية البديلة ، و يقدر قدرة الفرد على إدراك هذه التغيرات بقدر إمكانية التسيير الفعال لمساره المهني .

2 – 2 – تسيير المسار المهني على مستوى الفرد:

تختلف النظرة الحالية للمسار المهني عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد تدرج لأعلى المناصب الوظيفية في المنظمة أما الآن فنجد أن المسار المهني غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة. حيث يركز المدخل الفردي في تسيير المسار المهني على دور الفرد ذاته في تخطيط و تطوير مستقبله المهني.

2 – 2 – 1 – مراحل المسار المهني للفرد في المؤسسة :

يمر الفرد خلال مساره المهني بمراحل متعددة و متلاحقة ، تبدأ مع بداية عمله فيها و ينتهي عند بلوغه سن التقاعد فافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طول مساره المهني . إن هذه المراحل ذات علاقة مباشرة بعملية تسيير المسار المهني حيث تتميز كل مرحلة من هذه المراحل بطبيعتها و تحدياتها و طموحات الأفراد اتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية هي:

مرحلة الاستكشاف، الحفاظ و الصيانة، ترك الوظيفة. و فيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة .

* مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة ، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم و رغباتهم و طموحاتهم و بالتالي

فإنهم يصنعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية ، القيم الذاتية ، تفضيلات العمل و غيرها ، و يبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف و المهن و نوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء و الأصدقاء و أعضاء الأسرة و ربما وسائل الإعلام ، و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة و المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف و على وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن (15-30) ، و تجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد ، و من منظور المؤسسة ، فإن عمليات التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و الإملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة "[1].

و أخيرا فإنه و في مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار و عادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختيار الوظيفة المناسبة أم لا و يعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته " [2]

*مرحلة التأسيس : بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة و رسم مساره المهني في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في المرحلة الاستكشافية. و في مرحلة التأسيس هذه يوضح الفرد على بداية الطريق أعلى بداية مساره الذي سيكمل من خلال مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة ، و أحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في المؤسسات أخرى"[3] و

---

[1] - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 282 .

[2] - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 229 .

[3] - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 297 .

غالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب ، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة ، و يحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه و يوجهه و من أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون الرئيس المباشر في موقف الصديق و المستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة .

*مرحلة الحفاظ الوظيفي : و يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية ، و الحفاظ على ادراك الآخرين لقدراته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و يمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي ، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد ، و تزداد مشاركتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها و في التوجيه [1] و بالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي :

- الاستمرار في المسار المهني بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس و لا يعبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا و من المؤسسة التي يعمل بها ثانيا [2] .

- الركود و في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا ، و ربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته .

- التقدم في المسار المهني إلى أعلى عن طريق الترقية و قد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى و لو خارج المؤسسة.

---

[1] –Dalziel (M) et autre , Des compétences et Des hommes , Paris , éd : Organisation , 1992 , P 44 .

[2] - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 231 .

* مرحلة الانفصال الوظيفي : و تمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار المهني للفرد ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة ، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد ، و في هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات و ممارسة الرياضة و غم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا ، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة الوظائف السابق [1] و في الختام نود أن تشير إلى نقطة هامة في مجال المسار المهني و هي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لأخر و خاصة فترة الحفاظ الوظيفي ، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون و يتطورون باستمرار ، في حين آخرون لا يتقدمون و لا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس و بعضهم و لضعف إمكاناتهم كما ذكرناهم آنفا يتراجع و ينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس و الجدول التالي يوضح هذه النقطة و يوضح أيضا مراحل المسار المهني [2] .

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 384 .

[2] - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 561 .

جدول رقم 01: ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة .

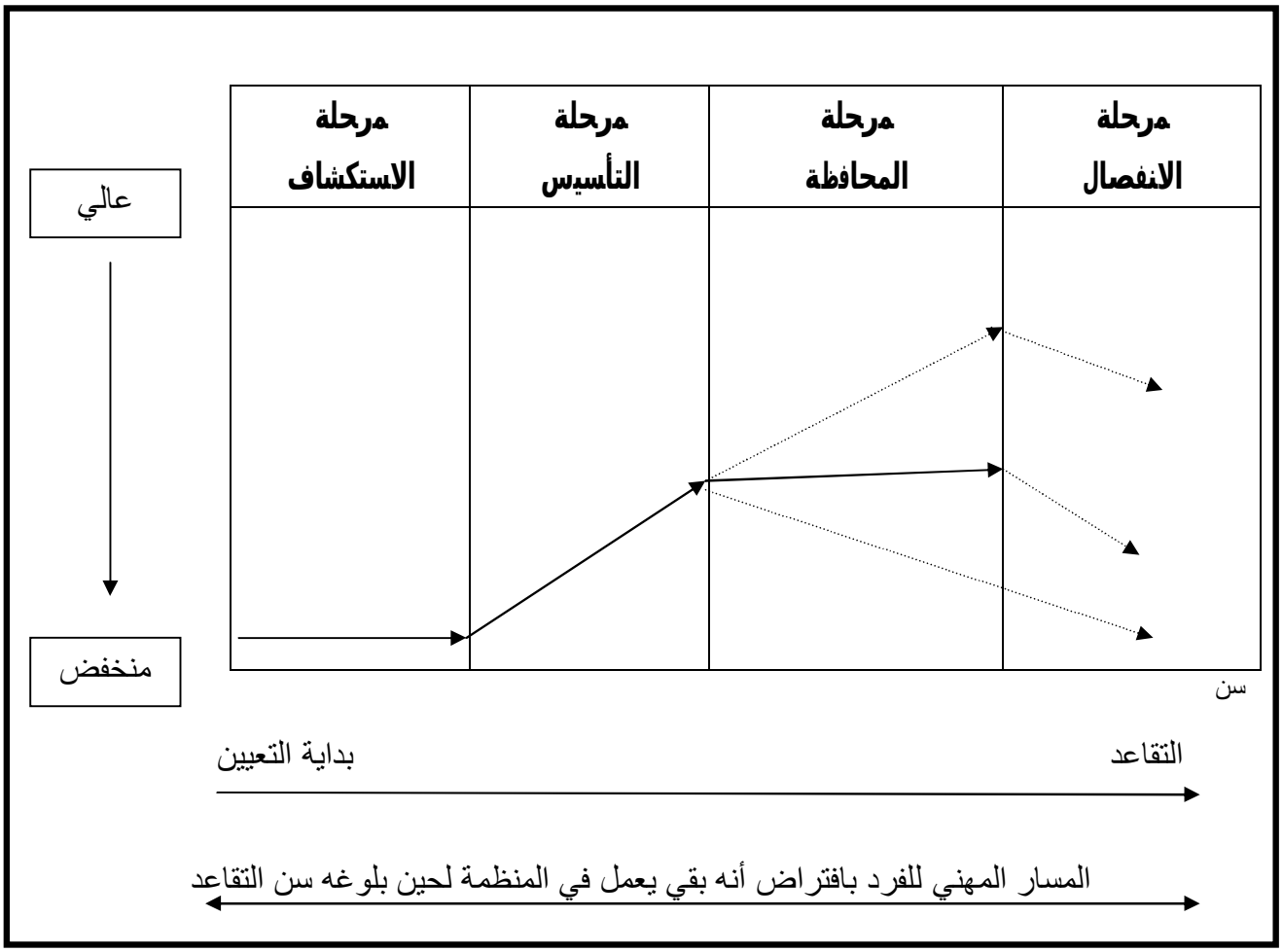
المرحلة / المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات . - تحديد المهارات . - التوافق بين الفرد و الوظيفة .	- فرص التقدم و النمو . - فرص الأمان . - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات.	- حفظ التقاعد . - التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - العدم و التشجيع .	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين السن	- صبي أقل من 30	زعيم 30 – 45	مراقب 45 – 60	موجه / مدعم أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

***المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 38 .**

من خلال الجدول قد تختلف المراحل السابقة من فرد إلى آخر و خاصة فترة المحافظة ، فنجد البعض خلالها يتقدمون و يتطورون باستمرار ، و آخرون يحافظون فقط على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس و البعض الآخر و لضعف إمكانياتهم ينحدرون و يتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس كما أن هذه المراحل تتشابه في جميع الوظائف و لدى كل الأشخاص ، و يعود

الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف و نوعية الأفراد في المنظمات، الشكل الموالي يوضح التقدم في كل مرحلة من مراحل السابقة .

شكل رقم 02: بين مراحل تسيير المسار المهني :



Source : luc cerdin(J) , Gérer les carrières , éd : EMS , Paris 2000 ; P 110.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية من الشكل السابق بأن الموظفين و بسبب ضعف إمكاناتهم و عدم تطورهم ، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة ، فينتهي مسارهم في مستويات دنيا أو

وسطى ، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة و تطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال ، و تكون فترة المحافظة طويلة ، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم و تطور مستمر " [1] .

يجدر الإشارة إلى أن المسار المهني للفرد مرن و قابل للتغيير بسبب التغيرات البيئية، و كذلك بسبب مدى جهد الفرد و اكتسابه المهارات و المعارف خلال حياته المهنية و قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة على وظائفها و أعمالها في المستقبل.

2 – 2 – 2 – معوقات تسيير المسار المهني على مستوى الفرد :

يواجه تسيير المسار المهني العاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها و التخفيف من حدتها ، و تتمثل فيما يلي : [2]

1 – قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتنويع سلعها و خدماتها ، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة ، فإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات و تغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها . و لتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة ، و كذلك مضمون البرامج التدريبية و جعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة و تهيئتها للتكيف معها .

---

[1] - عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 562 .

[2] -نفس المرجع ، ص 563 – 564.

2 – انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة ، و إلا يتوجب على المرشح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو للأي سبب آخر ، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها و خاصة الأكفاء و يؤثر سلبا على معنوياتهم ، و أحيانا يدفعهم لترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات ، و لمواجهة هذه المشكلة ينبغي اتخاذ الإجراءات التالية كحلول و هي :

- تخفيض سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار و عدم إغلاقها لفترة طويلة بسبب سن التقاعد المتأخر.

- رفع راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له .

- تنزيل الدرجة الوظيفية للأفراد غير الأكفاء و نقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم الأفراد الأكفاء .

- تسريح الأفراد الذين تتناقص كفاءتهم و ينخفض مستوى أدائهم.

3 – تخطيط المسارات المهنية : يتعامل مع متغيرات مستقبلية ، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد و قدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق و قد لا يصدق ، و يعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستقرار في شخصيته ، مهاراته ميولا ته و قدراته النفسية و الفيزيولوجية ، سواء الأفضل أو للأسوأ ، و هذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية و تحقيقها ، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة و تعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء .

4 – العاملون أنفسهم : فهناك من يرغب في التعلم و التدريب و تطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة ، و على عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير و التطوير بسبب الكسل أو عوامل

نفسية و صحية تؤدى إلى الشعور بالإحباط و الإجهاد و مقاومة التغيير ، و بالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير و اكتساب المهارات و الخبرات الجديدة و التقدم المستمر في حياتهم الوظيفية ، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثرا كبيرا في هذا الإطار ، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة ، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكا مغايرا باعتبار أن لديهم من الخبرات و المهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مضى من مستوى العمل أكبر مما تبقى " [1]

5 – المسار المهني للمرأة : إن اختلافات المسارات المهنية بين الرجل و المرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى من الكثير من المنظمات و يطلق على هذه الحواجز لفظ : السقف الزجاجي (Glass Gerling) و الذي يعرفه مكتب العمل بحكومة العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه " الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم " [2] .

حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في العمل بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفا ، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا و الذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدراتها .

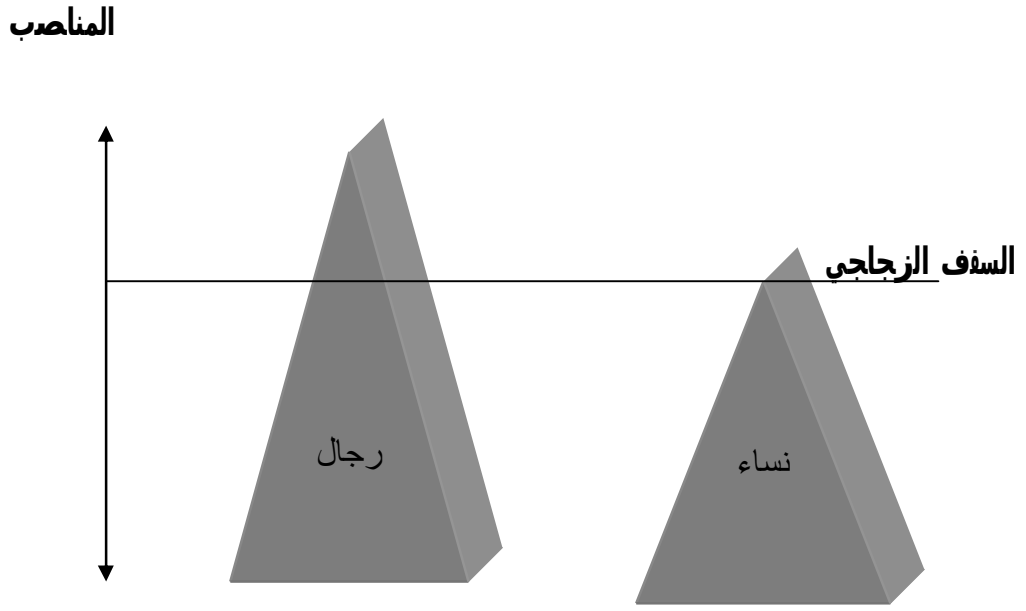
---

[1] - محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية : عرض و تحليل " ، دار الحامد ، عمان ،2004 ، ص130 – 131 .

[2] - جيرالد جرينبرج و آخرون ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و آخرون ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، ص 255 .

و الشكل الموالي يبين الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها المهني و التي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها .

الشكل رقم 03 : يبين الحاجز الزجاجي لتقدم الإطارات النسوية.



المصدر : جيرالد جرينبرج و آخرون ، مرجع سابق ، ص 256 .

فمعظم الرؤساء يميلون للتمييز و التفرقة ضد المرأة في مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموما، و من بين أسباب تفضي الرؤساء لترقية الرجال ما يلي:

- تشتت فكر المرأة بين العمل و المنزل و خاصة الأمومة التي تعتبر من المؤثرات القوية التي تحول دون حصولها على مناصب إدارية عليا.

- يقع على عاتق المرأة عبء تكييف خيارات الوظيفية لتتحاسب مع تلك الخاصة بالزوج في حالة عمل الزوجين.

إضافة إلى أن : [1]

- المرأة عاطفية و سريعة الانفعال.

- يصعب على الرجل تلقي أوامره من امرأة .

- المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء.

إن التحيز ضد المرأة ليس من الضروري أن يكون بصورة واضحة و مباشرة ، بل يمكن أن يكون غير مباشر و يتعلق بذهنيات المسيرين و المسؤولين حيث المتحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يكون يؤهلها لشغل المناصب العليا ، هذه العوائق التي تحكم على نجاح أو فشل أو تبطئ تقدم في المسار للعامل و الإطار بالخصوص.

[1] **- زيد عيوى ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار كنوز ، عمان ،2007 ، ص 70 .**

2 – 2 –3– نموذج لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد :

إن تسيير المسار المهني هو مسؤوليته بالدرجة الأولى ، حيث يقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة التالية اتجاه نفسه :

1 – تقويم الذات : فنقطة البداية في تسيير المسار المهني. يحاول الفرد فهم ذاته و مراجعة نفسه و ذلك من خلال عدة تساؤلات : ما هي المهارات التي يملكها ؟ ما هي قيمه و اهتماماته ؟ ما هي نقاط القوة و الضعف لديه ؟ ما هي مجالات العمل التي يرغبها ، و ميله للعمل فيها ؟

من التكوينات التي تساعده في ذلك أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته و ضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات الشخصية و القدرات الإدارية ، و كذا درجة الأهمية التي يضعها لبعض خصائص الوظيفية مثل درجة الاستقلالية ، الأمن الوظيفي ، الانتماء للآخرين ، المكافآت المالية و خصائص الوظائف السابقة و أخيرا تصوره لوظيفته القادمة .

2 – تحديد الفرص الوظيفية المتاحة : و ذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية و الخصائص الديموغرافية للسكان و المستوى السائد للتكنولوجيا و كذا السياسة العامة ، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية ، كما يمكن تحديد هذه الفرصة من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات و التي تتضمن المهن المرتقبة ، و شاهد إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات من حيث مستوى الأجر و الإدارة التابعة لها و موقعها و المواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة و التي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة .

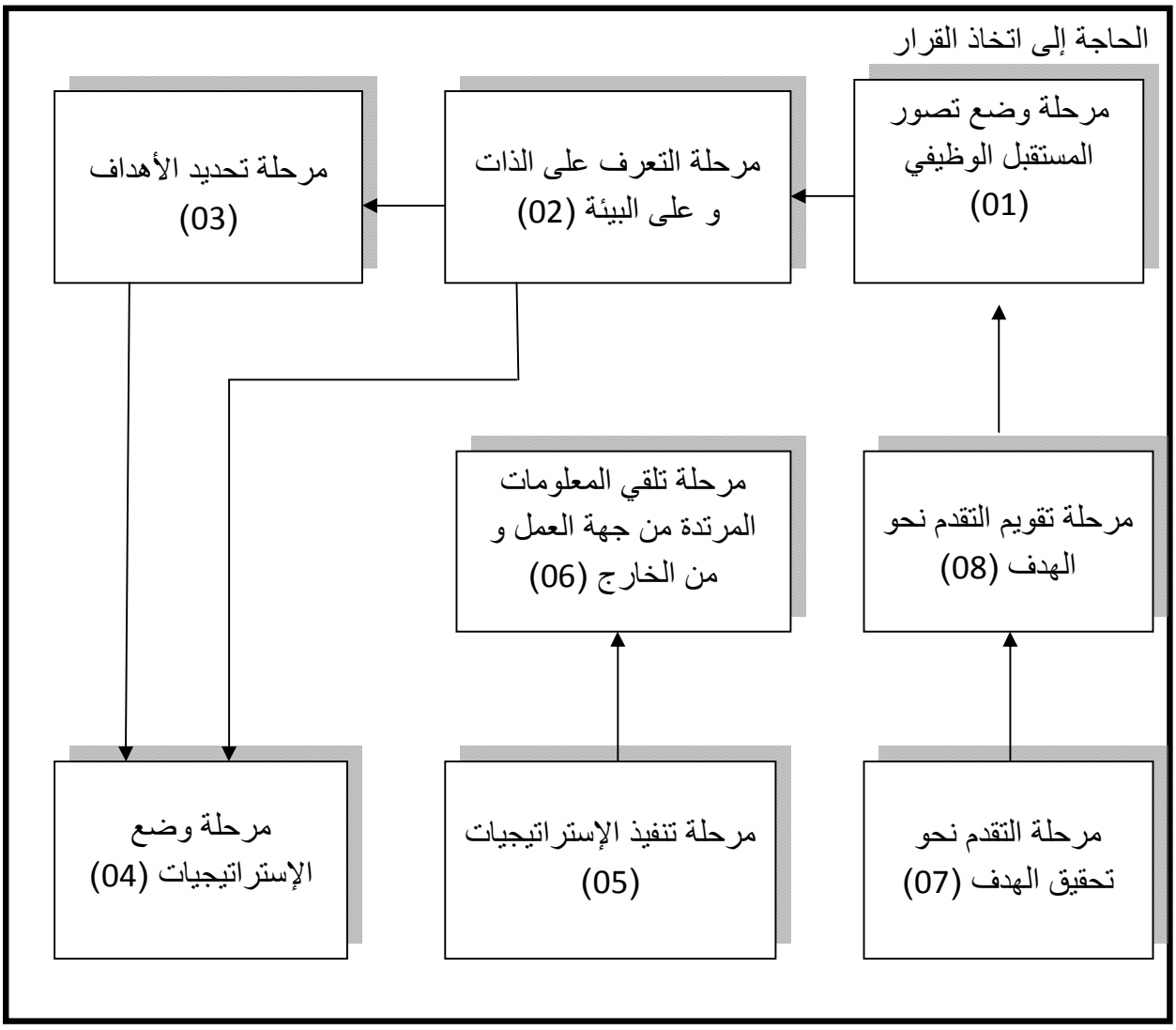
3 – تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية : بعد التعرف على الذات و الاتجاهات و الفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة ، المتوسطة و طويلة الأجل ، و تجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية ، تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات و المعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات ، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات الفرد و إمكانيته الحالية و المتوقعة .

4 – إعداد الخطط المستقبلية : هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته لفي تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجر القصير أثناء العمل ، و الأنشطة المفيدة خارج العمل ، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر .

5 – تنفيذ الخطط : يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد ، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم في تطوير مساراتهم المهنية ، و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط : التنقلات الوظيفية المؤقتة ، برامج التكوين أثناء العمل و خارج المنظمة ، التنمية الذاتية و إحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين .

يرى عبد الباقي أن تسيير المسار المهني الفردي هو عملية مستمرة ، يمكن توضيحها من خلال المخطط الموالي:

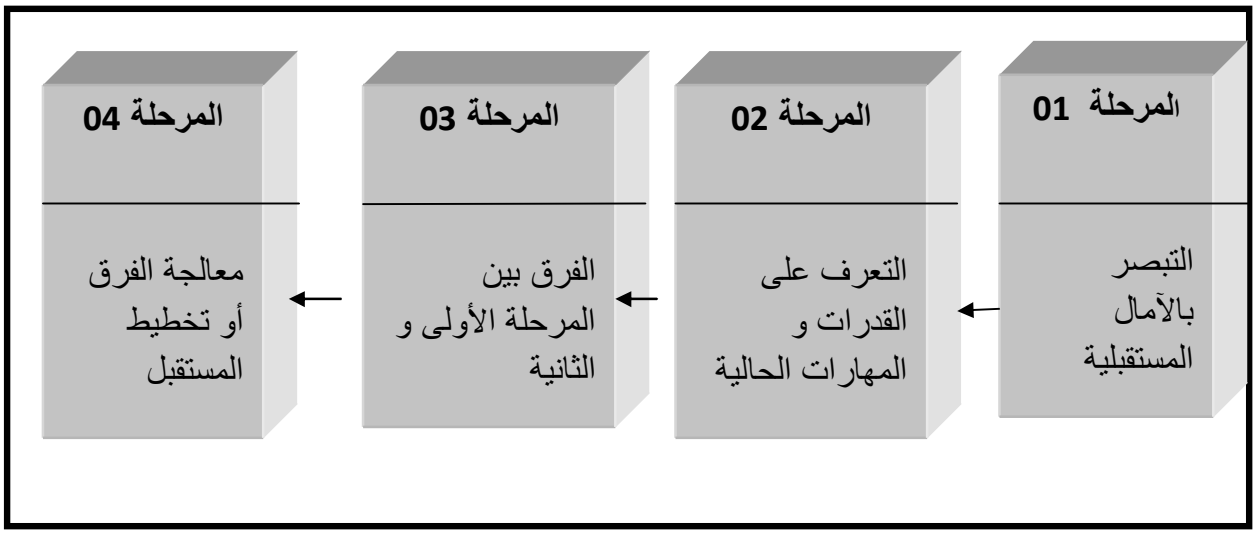
الشكل رقم 04: يبين نموذج تسيير المسار المهني على مستوى الفرد .



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 267 .

من جهة أخرى يقدم " أحمد ماهر " نموذجا لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد ، حيث يتكون من أربعة مراحل و نبرزه من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 05: يبين خطوات تسيير المسار المهني الفردي.



المصدر : أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 537 .

1 – التبصر بالآمال المستقبلية :

إن عملية النظر إلى المستقبل شيء صعب بسبب عدم معرفة الفرد المشاكل و المواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها ، لذلك يجب عليه أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله ، وانطلاقا من هذا التساؤل تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها ، كما تتحدد وفقا لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة و درجات التعليم و الخبرة و المهارات الوظيفية و الشخصية ، و أي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية .

2 – التعرف على القدرات و المهارات الحالية: فعلى الفرد أن يراجع نفسه و يحاول معرفة الإمكانيات و القدرات و المهارات المتوافرة لديه حاليا، و بالتالي تتحدد لديه درجات التعليم

الحالية، الخبرة و المهارات الوظيفية و الشخصية الحالية، و أي قدرات و مهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3 – تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية و القدرات الحالية :

يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية و يظهر جليا أن هناك فروق بينهما مما يستدعي معالجة في المرحلة القادمة.

4 – معالجة الفرق و معرفة الحلول : قد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تكوينية و قد يحدد الفرد الخطوات ذاك زمنيا ، كمال يحدد مركز التكوين و تكلفته ، و لابد من الإشارة إلى أن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم ، الخبرة ، مهارات الكمبيوتر ، الطباعة ، و المهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين " [1] .

---

[1]- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 538-539 .

2 – 3 – تسيير المسار المهني على مستوى المنظمة :

دور المؤسسة لا ينفصل على دور الفرد في تسيير و تطوير المسار المهني حيث هي مسؤولية مشتركة بين الطرفين ، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة ، حيث يقع على عاتق المؤسسة تخطيط و تسيير تحركات العاملين (نقل ، الترقية ...) و إعداد المسارات المهنية لهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم (تكوين ، رسكلة) لخلق نوع من التوافق بين احتياجاتهم و طموحاتهم الوظيفية و بين احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية من خلال عمليات المسار المهني (التوظيف ، التكوين ، الترقية) .

2 – 3 – 1 – مراحل تصميم المسار المهني على مستوى المنظمة :

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات المهنية في المؤسسة فيما يلي : [1]

1 – تصميم المسارات المهنية : يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية (مهنية) متمايزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ، و يتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار .

2 – توصيف و تحديد أهداف كل مسار : سواء في الأجل القصير أو المتوسط و الطويل ، بما في ذلك تحديد نوعية و مستوى و مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التكوين .

---

[1] -مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 218.

3 – إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد : و ذلك بهدف تقييم نقاط القوة و الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم و التكوين و الخبرة) و الشخصية (القيادة ، العمل الجماعي ، الابتكار ، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى إلى تحقيقها .

4 – تحديد الفرص المهنية الفعلية الشاغرة لكل مسار مهني :

حيث أنه في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم بها المؤسسة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد أو مجالات الفرص المستقبلية ، و يجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنظمة دون غيرهم ، بل يجب أن تنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمؤسسة حيث يمكن الاستفادة من كافة الطاقات و الكفاءات البشرية المتاحة " [1] .

5 – تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها :

فبعد تقييم قدرات و إمكانيات الفرد المهنية و الشخصية و تحديد أهدافه الوظيفية و التي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات و قدرات جديدة ، و اختيار المسار المهني الملائم الذي يحق له الأهداف .

6 – إعداد الخطط أو برامج العمل : هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابه لفي الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر

---

[1] - صلاح الدين عبد الباقي ، " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 249 – 250 .

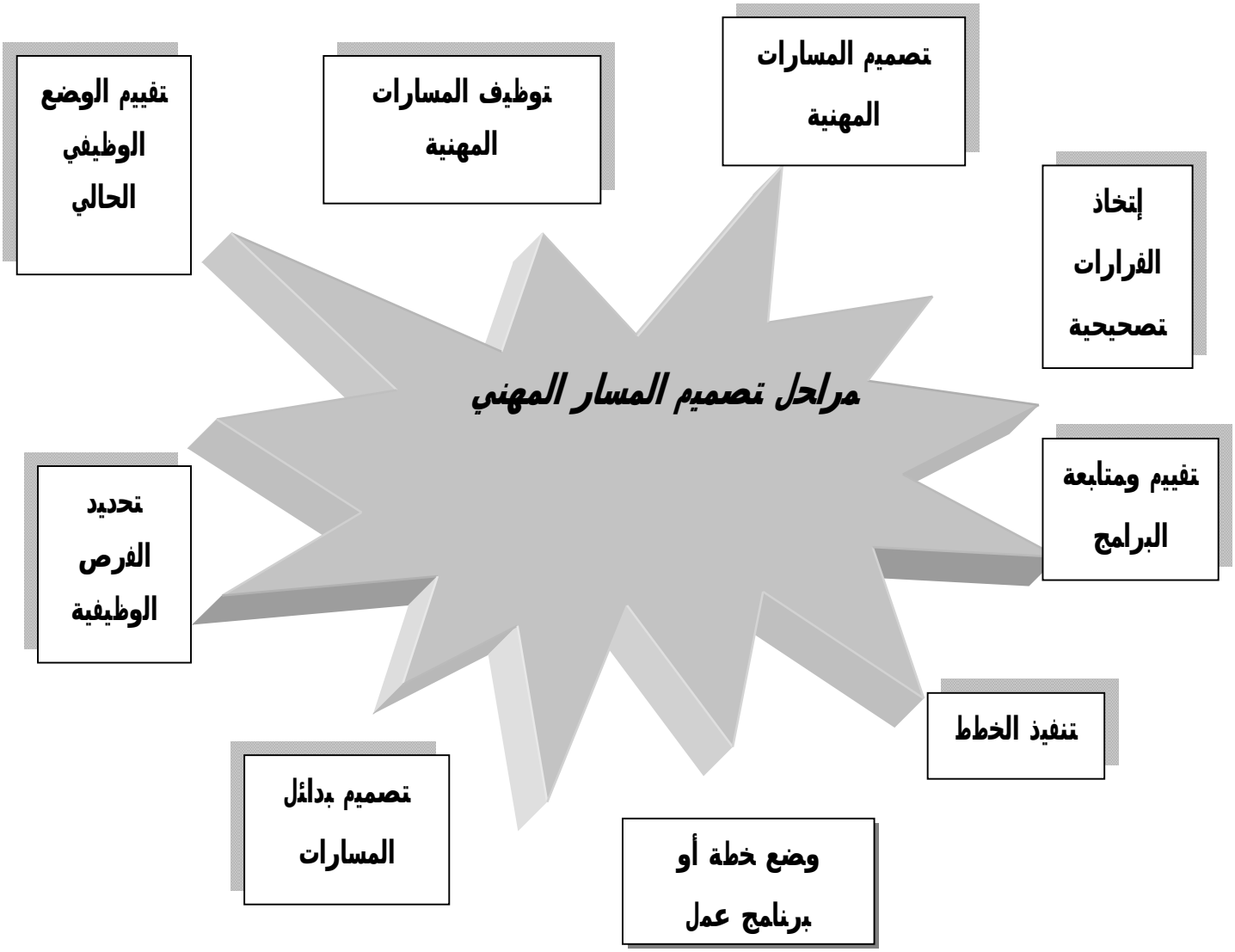
، و يجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات و الخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة .

7 – تنفيذ الخطط : لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم المهنية " و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط : التنقلات الوظيفية ، برامج التكوين أثناء العمل السماح لهم بإنهاء الدراسات في الجامعة .

8 – إدارة و تقييم برامج المسار المهني : الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار المهني .

9 – اتخاذ القرارات التصحيحية : حل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي .

شكل رقم06: يوضح مراحل تصميم المسار المهني



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 237 .

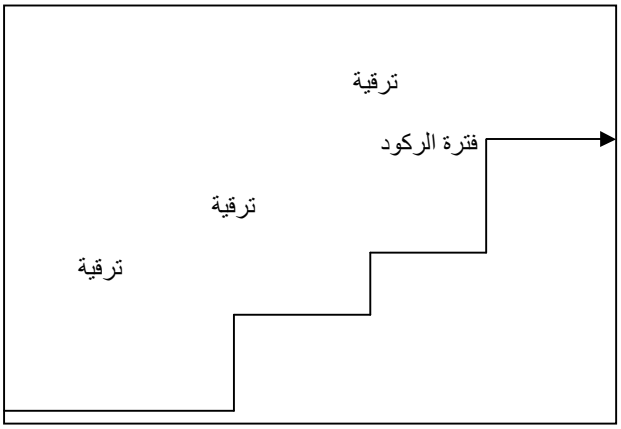
2-3-2- أنواع المسارات المهنية على مستوى المنظمة :

من خلال تصنيف مجالات رسم المسارات المهنية ، يمكن تحديد أنواعها بما يلي :

1 – المسار التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمومية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة ، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة عليه ، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة و إعداد له ، و يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود و بالتالي فهذا الضيق يفقده المرونة و يجعل بدائل الترقية و النقل الوظيفي عليه منعدمة ، و في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياة الوظيفة في المنظمة . كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد ، و تدعى هذه المدة " فترة الركود " التي غالبا ما يخفض فيها حجم المهام و المسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه " [1]

[1] - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 550.

شكل رقم 07 : يوضح المسار التقليدي و فترة ركود العامل .



التقاعد و نهاية .....

الخدمة الوظيفية **المستويات**

الإدارية

بداية التعيين

الزمن

المصدر : عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ،ص 550 .

يشير هذا الشكل إلى أن المسار التقليدي يفترض أن العامل سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد و أنه سيصل إلى نهاية المسار ، حيث يبقى في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن ، لذلك نجد هذا المسار طويل من حيث الزمن لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه و التي سيرقى إليها .

2 – المسار الشبكي : يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية و الأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى ، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن و هذا لغاية اكتسابه مهارات و خبرات متعددة ، مما يتيح له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محدد إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى ، من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و لا يعتمد على التخصص الضيق ، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص

العاملين، لتوفير فرص و بدائل ترقية متنوعة أكثر ، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

3 – مسار الإنجاز : في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم و ضغط التكلفة و ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم المهنية ، ظهر مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله ، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة ، إذ كلما زادت نجاحاته ، كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقية و بلوغه نهاية المسار التي لا ترتبط بسن الإحالة على التقاعد .

من هذا المنطلق و تأسيسا على ذلك ، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات و النجاحات وارد جدا ، و هنا تبرز مشكلة و هي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة ، مما يحدث لدى الفرد مللا بسبب عدم التغيير في عمله و هذا يخفض من دافعيته للعمل " [1]

[1] - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 551 – 552 .

2- 3 – 3 – مجالات رسم المسارات المهنية :

تصنف مجالات رسم المسارات المهنية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية ، على أساس ترسم مسارات خدمة الأفراد الوظيفية و مستقبلهم الوظيفي ، و تتمثل فيما يلي :

1 – المجال الوظيفي الفني التخصصي : يشتمل هذا المجال على مسارات مهنية تحتوي على وظائف فنية هندسية ، كيميائية ، و غيرها ذات صفة غير إدارية و غير رئاسية ، فهناك بعض الأشخاص يفضلون الابتعاد عن العمل الإداري و يرغبون في زيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم الفنية ورفع قدرتهم على الإبداع و الابتكار في مجال تخصصهم ، إذن فهذه الفئة من العاملين ترسم مسارات حياتها المهنية في المجال الفن و ليس في المجال الإداري " . [1]

2 – المجال الإداري الرئاسي : يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية ، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى ، و هذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم أفضلية العمل القيادي و الإشرافي ، و ليس لديهم ميل للعمل الفني .

3 – المجال الثنائي : تواجه المنظمة مشكلة في تحديد المسار المهني لفئة الوظائف الفنية التخصصية من مهندسين و باحثين و مبرمجين ... الخ ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم المهنية المستقبلية قصيرة و سيلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن لأنهم يستطيعون تحقيق التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة ، و هكذا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها [2] ، مما جعل المنظمات تفكر في

---

[1] - نفس المرجع ، ص 548 .

[2] - نفس المرجع ، ص 549 .

وضع أكثر من مسار المهني محتمل للمهنة الواحدة و إعداد ما يسمى " المسار المهني المزدوج " فعلى سبيل المثال المهندس ، إما يسلك الطريق الفني الخاص بتخصصه و يتقدم فيه إلى أن يصبح رئيس مهندسين أقدم ، أو أنه يسلك مسار الإدارة العامة و يتدرج في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في هذا المسار ، أو يسلك المسلكين الأول و الثاني ثم الانتقال بينهما في المراحل اللاحقة " [1] .

2 – 3 – 4-التوفيق بين المسارين الفردي و التنظيمي :

إن قدرة المؤسسات في تحقيقها لأهدافها تشد بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها ، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية ، كما تعمل على الحفاظ على فعالية و كفاءة و نمو هذه الموارد ، و في مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف و فرص العمل و الترقي ، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن و التحدي و فرص التنمية الذاتية لمسارهم المهني ، و من هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين و متطلبات المؤسسة ، و التي يمكن مواجهتها من خلال برامج و عمليات تسيير المسار المهني التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد .

---

[1] - مؤيد سعيد السالم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية** ،عالم الكتب الحديث، الأردن ،2006، ص 216 .

1- أساليب تسيير المسار المهني لاكتشاف التوافق بين الفرد و المؤسسة :

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم ، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم و بين وظائفهم، و قد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم و أيضا في خبراتهم و تعليمهم ، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكونات التكنولوجية ، أو في الأنشطة المتعلقة بها ، لذا على المنظمة أن تكشف هذا الأمر ، و هنا أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق و أهمها : [1]

1 – تقييم الأداء و إبلاغ الفرد بالنتيجة : يمكن أن يبين فحص و دراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد و وظيفة ، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفة بالكامل و بشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء شيء يعتبر هذا مؤشر على عدم التوافق .

بتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التكوين أو النصح و الإرشاد أو النقل و غيرها.

كملاحظة: تقييم الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

2 – مراكز التقييم : و هي تقيس القدرات المحتملة و الاستعدادات المرتقبة لفئة الإطارات بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات و الاختيارات الفردية و الجماعية ، و يمر الإطارات المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات و يخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين و هم من علماء

[1] - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ، ص 265 .

النفس الصناعي و الإطارات من المؤسسة و المكونين لهذا الغرض و تمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالي : [1]

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين من علماء النفس الصناعي و الإدارة و الإطارات لهذا الغرض.

- في مدة تتراوح ما بين يوم و ثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين و الاختيارات مثل مجموعة اختيارات القدرات العقلية، مقابلات الشخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات و مناقشة جماعية.....

- يقوم المحكمين بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المترشحين ، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية و القدرات .

- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء الإطار مثل اتخاذ القرارات، التحكم و السيطرة على النفس و غيرها.

- يتم إعطاء التقرير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة ، و ما هي أنسب الوظائف ممكن أن يرقى إليها ، و ما هي نقاط القوة و الضعف و كيف يمكن تحسين قدراته الحالية ".

---

[1] **- نفس مرجع ، ص 269 – 270 .**

3 – مختبرات المسار المهني :

هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته ، و ذلك من خلال مجموعة من الاختبارات و قوائم الأسئلة ، و التي حينما يجب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي :

- ما هي طموحات و أمال الفرد الوظيفية و الحيادية ؟

- ما هي القدرات و الاستعدادات و المهارات الحالية للفرد ؟

- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية ؟

- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل ؟

2-أساليب تسيير المسار المهني في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و المؤسسة :

" يتم علاج عدم التوافق بين الفرد و المؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل و الترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسبا للوظيفة الحالية من خلال التكوين، و فيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب و أخرى غيرها " [1]

1 – النقل : يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد و الوظيفة ، و قد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة و العمل ، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها

1-نفس المرجع ،ص 265 .

، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة ، قد تستلزم تغيرات في المناصب و يمكن أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة و ذلك حسب ظروف أي مؤسسة ، من ألأنواع النقل هناك :

*** النقل إلى الأسفل: و يتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو الإدارة أخرى و ذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.**

*** النقل إلى وظيفة أقل: و هو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، و يكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض "**

*** النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.**

2 – الترقية : تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد في قدراته و مهاراته و استعداداته و بين الوظيفة في مكوناته إضافة إلى معيار الكفاءة و الأقدمية ، و من أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية و هي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة و أصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر ، فيكون التكوين مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلا و لكنها أقل مضمونا من المسؤوليات .

3 – استخدام خرائط الإحلال : و هي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة ، و تشير إلى أن الإطارات أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لأخر و بطريقة فجائية و توجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا ، و تظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها ، و تفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقي المتاحة مستقبلا .

***خلاصة الفصل:**

مما لا شك فيه أن موضوع المسار المهني لم يخص بالاهتمام الكافي من الدراسات الأكاديمية و خاصة في المجتمعات العربية ، يعتبر تسيير المسار المهني من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بتحسين أداء العمال لتحقيق الفعالية التنظيمية ، و كذا تحقيق أهداف العمال التي يسعون إلى تحقيقها داخل التنظيم من ترقي وتحسين المستوى المهني و الاجتماعي ،تعمل وظيفة تسيير المسار المهني على التكامل بين جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بداية بالتوظيف و الذي يعد المرحلة الأولى في الحياة المهنية إلى تنمية المهارات و الكفاءات عن طريق التكوين المستمر و الرسكلة وصولا إلى تحقيق التقدم المهني عن طريق الترقية المهنية .سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى هذه العمليات كل واحدة على حدا.

الفصل الثالث

عمليات تسيير المسار المهني بالمؤسسة

***تمهيد :**

يشمل تسيير المسار المهني للإطارات على عمليات تعتبر مراحل فرعية إبتداءا من التوظيف إلى التقاعد ، فمن خلال هذه العمليات يتم التطرق إلى مختلف المحطات التي يمر بها الإطار في المنظمة من التوظيف ، التكوين ، الترقية و التقاعد .

الاهتمام المنصب في هذه الدراسة على ثلاثة عمليات و هي التوظيف ، التكوين ، الترقية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى كل عملية على حدي .

3 – 1 – عملية توظيف الموارد البشرية :

يعتبر التوظيف المرحلة الأولى في تسيير المسار المهني .و هو عبارة عن محصلة نهائية مجموعة من العمليات المتتالية .فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3 – 1 – 1 – مفهوم عملية التوظيف :

يرى الباحثين أن التوظيف هي العملية التي تسمح باستعمال عدة إجراءات من طرف المنظمة بهدف توفير حاجاتها من الأفراد للمناصب الشاغرة أو المعروضة في المنطقة في هذا الصدد عرف التوظيف بأنه " مجموعة أفعال مستعملة من طرف المنظمة لجلب المترشحين الذين يملكون التأهيلات الضرورية لاحتلال في الوقت الحالي و المستقبلي ، منصبا شاغرا " [1] . و هي"مجموعة من القواعد و الإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات،قدرات،طموحات) و متطلبات منصبه"[2]

منه التوظيف يتم عند ما تتوافق استعدادات و مكتسبات و تأهيلات الإطار مع شروط و متطلبات المنصب المعروض من طرف إدارة الموارد البشرية ، يمكن أن تتمثل هذه الشروط في الشهادة ، الخبرة التكوين ..... إلخ .

---

[1] – sikiou et autres ,op cit, p 243 .

[2] – Citeau (J.P), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, éd : Dalloz, France, 2000, p77.

3 – 1 – 2 – سياسة التوظيف :

أ * أنواع التوظيف :

تختلف أساليب اختيار الموارد البشرية حسب وضعية النشاط و سياسة المنظمة و الجانب المالي لها ، هذا بالإضافة إلى شروط أخرى تجعل المنظمة_تميل إلى اختيار أفراده من مواردها الداخلية أو اختيار طاقات خارجية عن الموارد المتاحة .

- التوظيف الداخلي : عند شعور منصب أو عدة مناصب في المنظمة نلجأ إلى البحث عن مترشحين لهذا المنصب ، حيث تحدد مجموعة من الشروط الخاصة بالمترشح للمنصب ، و منها الأداء أو الأقدمية ، و يسمى هذا النوع من التوظيف بالترقية الداخلية . " مهما كانت نوعية المنصب سواءا كان شاغرا أو مقترحا من المستحسن أن يكون الاختيار من الموارد الداخلية [1] .

- التوظيف الخارجي : عندما لا تجد المؤسسة كفاءات داخلية تلجأ إلى التوظيف الخارجي فهي تعطي نفس جديد للمنظمة و هذا يتم عن طريق :

* الإعلانات في الجرائد.

* الترشح العضوي .

* مساعدة من خلال المدارس الكبرى التي لها علاقة بالمنظمات .

---

[1] - Mathis (L) , Gestion Prévisionnelle et valorisation des Ressources humaines , éd : d'organisation , Paris , 1989 , P 77 .

" إضافة إلى هذه المصادر ، هناك وسائل أخرى يمكن أن تكون مصدر لتوظيف الإطار عن طريق المسؤول المرمي أو المعرفة الشخصية " [1]

الجدول الموالي يبين نقاط الاختلاف بين التوظيف الداخلي و الخارجي.

جدول رقم 02: نقاط الاختلاف بين التوظيف الداخلي و الداخلي.

توظيف داخلي	توظيف خارجي
• فترة اختيار أقصر. • أقل عدد من المرشحين للاختبار. • انخفاض التكاليف. • توفير فرص لتنمية و تطوير المسار المهني. • مصدر الدافعية لدى العمال. • حد من مشاكل الاندماج للعمال الجدد.	• تجديد في الموارد البشرية. • كفاءات جديدة. • خبرات جديدة. • لا يثير المنافسة. • هذا المنهج أكثر حيادا لا يعتمد على قرار بشأن الأداء السابق للمترشح و لكن يعتمد على مهاراته في التوظيف.

Source : Estelle (M) et Géraldine (S),Op Cit,p164 .

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك امتيازات لكل نوع من أنواع التوظيف حيث يعتبر التوظيف لداخلي عبارة عن تحفيز و دافعية للموارد البشرية المحلية في حين التوظيف الخارجي لا يقل أهمية حيث يعتبر كذلك نفس جديد و خبرة جديدة للمؤسسة.

[1] - بشير حدرباش ،مرجع سابق ، ص 74 .

ب – مراحل عملية التوظيف :

إن نجاح سيرورة التوظيف يمر بمراحل هي :

- تحديد احتياجات التوظيف :

تبدأ عملية التوظيف عند ظهور الحاجة لذلك يرجع " مصدر هذه الاحتياجات إلى وجود فراغ في المنصب أو تحويل أو خلق مناصب جديدة تتطلب أيدي عاملة لتشغيلها " [1] في حالة شعور منصب ، يقوم المسؤول المباشر بكتابة تقرير عن ذلك و يرسله إلى المسؤول الأعلى منه في الهرم ، هذا الأخير عندما يتلقى ذلك الإشعار يقوم بدراسة و بعد ذلك يرسله إلى مصلحة التوظيف .

- تحليل و تقييم المناصب :

بعد تحديد الاحتياجات الوظيفية تأتي مرحلة تحليل و تقييم المناصب و هي العملية التي من خلالها يمكن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، ثم تحديد طبيعة العمل و تحليل محتوى الوظيفة و تقييمها للتعرف على أهم المسؤوليات و السلطات و المهام التي تحتويها

- البحث عن المترشحين :

بعد تحديد الاحتياجات و تحليل و تقييم المناصب تقوم مصلحة التوظيف بالخطوة التالية ، المتمثلة في وضع طلب توظيف ليحول هذا الأخير إلى مصلحة الموارد البشرية حتى

---

[1] - Peretti(J.M) . Ressources humaines et Gestion du personnel ; éd : Librairie Vuibert ; Paris ; 1994 . P 189 .

يتضمن " تحديد الوظيفة ، تاريخ الالتحاق ، الشروط اللازمة توفرها في المترشح مدة الشغل ، الأجر ..... " [1]

- دراسة ملفات المترشحين :

بعد استقطاب المنظمة عددا كافيا من المترشحين ، تقوم بدراسة ملفاتهم و يتم هنا إحصاء عدد المترشحين ثم فرز واختيار أحسن الكفاءات لتقوم بالخطوات الموالية :

* الاختيار و الانتقاء : لتحديد أكثر و أحسن الكفاءات من بين عدة مترشحين و تجاوبا مع المنصب ، تقوم الإدارة باستعمال عدة تقنيات لذلك نذكر من بينها :

* الاستمارة : التي تسمح بجمع جملة من المعلومات حول شخصية المترشح و تشتمل على " التعريف بالموظف ، الحالة العائلية ، الكفاءات المهنية ، المسار المهني له أي خبرات ... " [2] و بفضلها يمكن المسؤول التعرف أكثر و معرفة أشياء عديدة .

* المقابلة : تعتبر هذه التقنية وسيلة تقييمية ، حيث يتم من خلالها التعرف على استعدادات و قدرات و سلوكات المترشح .

* الاختبارات : إما أن تكون شفهية أو كتابية ، و أحيانا تقوم المؤسسة بوضع اختبارات عملية التي تستعمل خاصة لاختيار قدرات المترشح مثلا : في استعمال الآلة ، أو التحكم في لغة معينة يقتضيها المنصب و هناك اختبارات نفسية التي اصبحت المؤسسات تعتمدها.

---

[1] – Ibid , P 190 .

[2] – Louart (P), Gestion des Ressources humaines , éd : Eyrolles , France, 1993 , P 130 .

- القرار النهائي أو التعيين :

بعد الانتهاء من عملية الانتقاء من طرف المصلحة المختصة بالمؤسسة أو في المكتب الخارجي المختص في التوظيف ، يقدم المترشحين المقبولين للمسؤول الهرمي الطالب لتوظيف حيث يقوم هذا الأخير برفقة عدد من مساعديه بإجراء مقابلة مع المترشحين قصد الاتخاذ القرار النهائي و يتم بعد ذلك التعيين و هو عملية انضمام عناصر بشرية جديدة إلى القوى العاملة بالمؤسسة و احتمال نجاحها مرهونا بتقييم أدائهم في الأشهر الأولى في العمل " [1]

بعد القرار و التعيين ، يترجم بعقد لمدة معينة و ذلك بإجراء تمرين أو تكوين قصير المدى يتم فيه تقديم كفاءات المترشح .

- الاستقبال و الإدماج :

بعد القبول و أخذ القرار النهائي للتوظيف يجب الاحتفاظ على الشروط الخاصة بالاستقبال و الإدماج في محيط العمل ، و ذلك باحترام القانون و الاتفاقيات ، فالاستقبال يتم عن طريق الإعلام و الاتصال ، و يقوم الموظف بزيارة المصالح الخاصة بالإدارة للتعرف على أفرادها .

أما فترة الإدماج تدوم أكثر من فترة الاستقبال لهذا يجب أن يتابع خلالها الإطار بمقابلات فردية و هنا تدخل مرحلة التجريب و هي مدة التكوين المقدمة له عند توظيفه الأولى كافية للتعريف بطبيعة المؤسسة و خصوصياتها و تسهيل اتصاله بالفئات الموجودة بداخلها ، و التي تدوم إما ثلاثة أشهر ، ستة أشهر إلى غاية سنة فبعد انتهاء عملية التجريب ، و إثبات أن

---

[1] - أحمد منصور منصوري ، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة " ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1978 ، ص 148 .

الموظف له القدرة على التأقلم مع المنصب ، و على أنه قادر على إنجاز الأعمال و المهام ، هنا سيحول إلى عقد عمل بدل الذي كان في مرحلة التجريب المؤقت [1] .

3 – 1 – 3 – تقييم الوظائف :

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف هو قياس الأهمية أو القيمة النسبية لأعمال ، و حتى يمكن التعبير عن العلاقات بينها في شكل تدرج هيكل للأجور مبني على نظام مرتب و مقبول ، من جميع أطراف بالمنظمة حيث يعطى الأجر متساويا للأعمال المتكافئة و يزيد الأجر بزيادةّ أهمية الأخيرة و هي كما يلي :

- يستخدم كأساس لوضع معدلات أجور عادلة للوظائف بناءا على أسس موضوعية سليمة .
- إقناع كل من الواردة و العمال و النقابات بوجود نظام عادل وواضح للأجور .
- إن التقييم يوفر للأفراد العاملين بالمنظمة المعلومات و الحقائق التي تبين على أساسها الأجور مما يقوي الروح المعنوية للأفراد و يحقق الاستقرار في العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها .
- أن تقييم الوظائف يزود المؤسسة بالمعلومات الخاصة بكل وظيفة بالتالي هذا يساعد على القيام باختيار و تكوين و ترقية الأفراد .

---

[1]- سليمان أحتمية ، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 ، ص 89 .

3 – 1 – 4 – أهداف التوظيف :

1 – وضع الوسائل و التقنيات التي تسمح للمنظمة بتوظيف المترشحين الأكفاء .

2 – تحديد الأشخاص الذي يمكنهم شغل المناصب الشاغرة ، بأقل تكلفة .

3 – جذب المترشحين لكي تختار منهم من تستخدمه ، و ذلك بوضع كل شخص في المنصب الذي يناسبه أكثر لكي يتمكن من استعمال استعداداته و تكوينه و خبرته و حماسه بطريقة أفضل و أحسن [1] .

كل هذه المراحل من أجل معرفة الثقافة الداخلية ، التأقلم معها و ذلك يكون باكتساب الموارد البشرية المحفزة و المؤهلة الضرورية للمنظمة من أجل تحقيق الفعالية في الإنتاج أو تقديم الخدمات ، و يجب أن تكون الإجراءات الخاصة باختيار الإطارات ممكنة و منطقية سواءا كان التوظيف داخلي أو خارجي ، بالإضافة إلى كيفية تقييم و معرفة الكفاءات اللازمة لشغل المنصب.

مما لاشك فيه أن فكرة تنمية الموارد البشرية من أولويات المنظمات لأنها تهدف إلى التقليل من التبعية من ناحية (الأيدي العاملة) إلى خارج المنظمة إلى سوق العمل و تسهل لها عملية التنمية القيام بعملية الترقية و التحولات كما تنوي هذه العمليات الأخيرة من زيادة الدافعية للعمل و ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الإطارات ، لأنه يعتبر أن المنظمة لا تعرض عليه منصب فقط إنما مسار مهني أين يمكن له تطوير كفاءاته و تحقيق طموحاته ، حيث يعتبر التكوين استثمارا إستراتيجيا بالنسبة للمنظمة لما له من مزايا تنعكس على الإطار نفسه و على المنظمة

---

[1] - Sikiou (L), Op.cit , P 64 .

3 – 2 – التكوين المهني و أهدافه:

3 – 2 – 1 – مفهوم عملية التكوين :

"هي عملية نظامية تتضمن مختلف القواعد و الإجراءات المتعلقة بالنشاط التكويني من بدايته إلى نهايته و هذا لجعله موجها نحو تحقيق أهداف معينة تتمثل أساسا في تغطية النقائص الملاحظة في العمال"[1]

كما يعرف محمود هاشم " هو تلك الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات التي تكسبه مهارة و خبرة ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ، و بعد الأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " [2]

أما عبد الوهاب محمد فتكون " هو عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية ، فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها كل من الفرد و العمل الذي يقوم به و كذا المنظمة التي يعمل فيها " [3]

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن التكوين هو معارف نظرية و تطبيقية تسمح الإطارات بالتكيف مع مناصب عملهم أو تهيئتهم إلى منصب أعلى كما أنه عملية اكتساب معارف بصفة مستمرة يتماشى مع التغيرات الاجتماعية و التطور التكنولوجي .

---

[1] **–Citeau (J.P) ,Op Cit ,p101**.

[2] **- زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة التكوين ، مصر ، 1989 ، ص 255 .**

[3] – علي محمد عبد الوهاب ، **مرجع سابق** ، ص 19 .

3 – 2 – 2 – سياسة التكوين :

إن تحديد الاحتياجات التكوينية هو تعبير عن احتياجات المؤسسة،أنواع المهام و الأعمال التي يجب القيام بها و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام"[1]

تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معني للمنشأة و المتكونين،و يجعله نشاطا واقعيا يوفر من الجهود و النفقات"[2]

من المغالطات في عملية التكوين هو اعتبار مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن الحاجة إلى التكوين تنشأ عندما تقوم المؤسسة بالتوسع في مجال نشاطها مما يستدعي تعيين موظفين جدد فتظهر ضرورة تدريبهم أو لمواجهة النقص الناتج عن مغادرة بعض الموظفين لمناصب عملهم لأسباب مختلفة، لكن الواقع يوضح أن التكوين عملية مستمرة و ضرورية لجميع الموظفين و في جميع مستويات الهيكل التنظيمي"

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية:

1-في حالة مواجهة عدم الفاعلية في الإنتاج أي عندما نلاحظ الإدارة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في كفاءتهم و معلوماتهم.وفي حالة ما إذا قررت الإدارة التغيير في محتوى العمل بمعنى تغيير وصف الوظائف من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات.

---

[1]- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية ،بيروت،1997،ص 259

[2]- مصطفى شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ،1999 ، ص237

2-في حالة ما قررت الإدارة تغيير ظروف تأدية العمل بإدخال تكنولوجيا أو تقنيات جديدة.

3-في حالة ما قررت المؤسسة إدخال وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المؤسسة ممارستها من قبل.

4-في حالة ما قررت الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية"[1]

إن اللجوء إلى عملية التكوين يدل على وجود خلل بين ما يؤدي حاليا و ما يجب أن يؤدي فعلا من أداء في العمل،لذا تقوم إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية تحليل الوظائف و قياس و تقييم الأداء.

إعداد البرامج التكوينية:

تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التكوينية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة متناهية ، و تمر هذه المرحلة بعدة مراحل يمكن ذكرها:

- ✓ **تحديد أهداف البرنامج.**
- ✓ **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.**
- ✓ **وضع المنهاج التكويني.**
- ✓ **اختيار أسلوب التكوين.**
- ✓ **اختيار المكونين.**
- ✓ **تحديد مكان التكوين.**

---

[1]-نفس المرجع،ص 236.

✓ توفير مستلزمات التكوين سنتطرق لكل مرحلة بالتفصيل.

3 – 2 – 3 – أساليب التكوين و أنواعه :

هناك أساليب مختلفة لتكوين الفرد لأداء العمل الوظيفي داخل المؤسسة و تختار منها الإدارة الأساليب التي تحقق الهدف من التكوين و الذين يوضع بناءا على احتياجات محددة بصورة فعلية أو متوقعة يراد تلبيتها استنادا إلى متطلبات الموقف و تكاليف تلك الأساليب .

أ – التكوين داخل المؤسسة :

* التكوين أثناء العمل :

هو أكثر أساليب التكوين استخداما في الوقت الحالي ، و يعني تقديم المعلومات و الإرشادات للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة ، و قد اتسع استعمال هذا الأسلوب بالإضافة إلى انخفاض تكلفته ، نجد أيضا بعض الأعمال أو المراكز تتصف بسهولة تعاملها و التكيف في فترة قصيرة من الوقت ، و لا توجد حاجة إلى برنامج تفصيلي طالما أن هدفه التعرف على محتويات العمل .

التكوين أثناء العمل يجعل مسؤولي التكوين في شخص واحد بدلا من توزيع المسؤولية بين إدارة الأفراد و الرئيس المباشر لهم ، مما يؤدي إلى زيادة فعالية التكوين " [1]

[1] – Ibid , P 30 .

*** مراكز التكوين التابعة للمؤسسة :**

حيث يتم إنشاء مراكز تلحق بالمؤسسات تشرف عليها إدارة الأفراد أو شيعة التكوين في المؤسسة ، و تقوم هذه المراكز بذات الوظيفة التي يؤديها التكوين أثناء العمل ، بل يكون مركز التكوين نموذجا مصغرا للمؤسسة ، غالبا ما يكون هذا الأسلوب عند ازدياد أفراد المؤسسة و احتياجاتهم التكوينية بالمقياس مع قدرة و إمكانيات المؤسسة المباشر ، الأمر الذي يجعل إنشاء تلك المراكز المتخصصة إجراءا سليما من الناحية الاقتصادية و التنظيمية .

ب – التكوين في الخارج :

لمواكبة التكنولوجيا الحديثة و اكتشاف المهارات و الاستفادة من ثقافة و خبرة الأجانب ، و هو ما عمدت إليه الجزائر قبل و بعد الاستعمار حيث يمكن طرح وجود الإطارات و تطورها من خلال مرجعيتها التاريخية ، و يتعلق ذلك بحرب التحرير ، أين يؤكد عبد المجيد حربي " أنه يعد إضراب 1956 . الذي شاركت فيه ، أدمجت في جيش التحرير للتكوين خارج البلاد كنت انتظر أن هذا التكوين من نوع عسكري . لكن فوجئت لما وجدت نفسي في الإتحاد السوفياتي في فرع الهندسة مع جزائريين آخرين أتوا لنفس الظروف و الهدف " [1]

عندما لا تتوفر في المؤسسة الوسائل اللازمة لتكوين إطاراتها تلجأ إلى الاتصال بمصالح أو مؤسسات مختصة من أجل تطوير كفاءاتهم وتبادل الأفكار و التجارب ، ويكون هذا النوع في قاعات أو مراكز لإلقاء المحاضرات .

---

[1] –Harbi (A.M) **, la formation des Cadres**, Algériens a L'étranger , OPU , Alger , 1983 , P5**.**

3-2-4 -أنواع التكوين :

يختلف نوع ومحتوى التكوين باختلاف الغاية أو الهدف .وهي التالي:

أ-التكوين الأولي :"Initiation"

هو تكوين يعمل على تحضير إطارات الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعية المهنية التي سوف يمارسها ، وكذا الاندماج مع القيود العلمية للمحيط و اكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملها كما يعدهم لفهم مشروع وثقافة المؤسسة .

ب-التكوين التحسيني : Perfectionnement

يسمح باكتشاف وتنمية معارف ، قدرات و سلوكات ضرورية حتى يتحكم الإطار في الوظيفة ويتكيف مع الوضعية المعينة التي يشغلها ، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها ، فهو يهدف إلى التكيف التقني و التكنولوجي .

ج-إعادة التأهيل : Recyclage

يخص عملية التكوين الهادفة إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة يمكن تنظيمه باستمرار بطلب من أعضاء المؤسسة ، الهدف منه تحديد المعارف بالنسبة لفئة معينة أي المرتبطة بدخول تقنيات ومعارف جديدة "[1]

[1] –Guy (b) , « L'ingénierie et l'évaluation des compétences ,éd : d'organisation , Paris , 1993 , P 84-85.

د-التكوين من أجل الترقية :

هذه العملية تهدف إلى اكتساب مؤهلات جديدة ضرورية لممارسة الفرد الوظيفة مع الحصول على ترقية فهو تكوين يهدف إلى ترقية المستهدفين منه بعد اكتشاف المعارف.

ه-التكوين المتواصل :F.continue

يستجيب للمتطلبات الجديدة التي يفرضها نشاط المؤسسة، حيث أصبحت أكثر تعقيدا أو تخصصا وغالبا ما يصعب التحكم فيها، إذن هو مجموعة النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بالتدريب طول تواجده في المهنة بهدف تقويم الوظائف أو تحسين الإنتاجية "[1]

3-2-5-تقييم عملية التكوين :

أ-التقييم على مستوى القريب :

يكمن في ملاحظة المتربصين العائدين من التكوين ، لمعرفة ما إذا اكتسبوا معارف و سلوكات جديدة مقارنتها بالأهداف المسطرة و المنتظرة من التكوين وفي التحقيق من أن مستوى النجاعة المتوصل إليه يعس حقيقة آثاره في التغيير و السلوك في العمل .

ب-التقييم على المستوى المتوسط :

---

[1] **–Ibid , P 382-383.**

يتمثل في ملاحظة مدى نجاح مشروع المؤسسة الاستثماري في المواد أي رفع الكفاءات و التي تنعكس على المردودية ، و مدى مساهمة التكوين في تقليل بعض التغيرات كعدم التحكم في الآجال أو التكاليف ، بالإضافة إلى تقليل الإخفاقات الممكنة عند الترقية بعد التكوين .

ج – التقييم على المستوى البعيد : من أجل

- ملاحظة مدى انسجام إستراتيجية التكوين مع إستراتيجية المؤسسة .

- ملاحظة أثر التكوين في نشر قيم مشروع المؤسسة .

- التنبؤ بعدم تلاءم متطلبات المنصب و الكفاءات .

- يسمح بعدم تهميش شريحة من الأجزاء جراء التطور التكنولوجي .

- تركيز الاهتمام على بعض الفئات كالإطارات . [1]

3 – 2 – 6 – أهداف التكوين :

التكوين مشكل من مجموعة من العناصر و النشاطات التي تشارك في تقييم الطاقة العملية في المؤسسة ، و تكون مدمجة بطريقة جد منتظمة ضمن السياسة العامة للموارد البشرية [2] و منه يكون التكوين مساعدا على التغيير بحيث يجعل الفرد و الجماعة قادرين على التحكم في مناهج و بنية العمل و أن يأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة و يعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة و بين الأهداف المنتظرة من التكوين .

---

[1] –Besnard (P) Liétard (B) , "La formation continue ", éd: PUF , 2001 , P 103 .

[2] – Mathis (L) , op cit ,P 30 .

التكيف مع المهام المتعددة و التغيرات التي تحدث في مناصب العمل أو على العمل في حد ذاته و تحسين وضع المستخدم في إعطاء فرصة للترقية ، كما أنه يسمح بإدماج أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب .

- يهدف إلى زيادة إنتاجية الفرد ، و تحسين معنوياته و تقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب ، و تخفيف حوادث العمل و يعزز استمرارية التنظيم و المرونة [1] .

- مساعدة التنظيم الهرمي أو المؤسسة لضمان التوازن في مواردها البشرية قصد التجاوب مع أهداف كل مصلحة من مصالح المؤسسة .

- يساهم في عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و يزيد من درجة الرضا و الولاء للمؤسسة و تحقيق الذات .

- تنمية مهارات الإطارات هي زيادة قدرة و كفاءة الإطار على أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه و تعريفه بأدق أموره و أسلوب أدائه .

- خلق الجو الاجتماعي و النفسي الملائم بين العمال و تغيير الصورة و الاتجاه الذي كان من الممكن أن يحمله العامل في نفسه اتجاه المشروع الذي يعمل فيه ، و ذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي تتوارد في ذهنه .

زيادة على هذا فالتكوين يسمح بتوسيع المهام و بالتالي يمكن المؤسسة من تقليل التوظيفات الخارجية حتى لا تقع في مشكل اكتظاظ الأعداد و الذي يؤدي إلى زيادة الحجم العمالي للأجور و بالتالي الزيادة في تكاليف الإنتاج [2]

---

[1] – Sikiou (L) et outres, Op cit , P 65 .

كما تكمن أهمية في أنه القاعدة الأساسية لكل ترقية فيسمح بتحفيز الإطارات لمناصب جديدة و هو شرط في تحسين نوعية العمل و رفع المستوى المعرفي .

3 – 3 – الترقية المهنية و أسسها:

تعددت مطامح الإطارات في المنظمات حول تلقي ترقيات ، واختلفت اتجاهات و تفسيرات المستخدمين سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف لترقية .

3 – 3 – 1 – مفهوم عملية الترقية :

الترقية " هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات و يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها ، المادية منها أو المعنوية * أو كلاهما معا " [1] .

فسياسة التنقلات (الترقية) تفرض نفسها كالإحدى وسائل الدافعية و التحضير و التعلم ، و يتحقق هذا في حالة اهتمام المنظمة لتطوير احتراف الإطارات عن طريق وضع مسارات مهنية ، تسمح لها بإشباع عن طريق مختلف التجارب و الكفاءات و كذا المعارف الضرورية لكي تصبح ذات نتائج جيدة مستعملة في ذلك دلائل مهنية تبين الكفاءات الخاصة بتطوير الإطارات [2] .

---

[2] **– Besnard (P) et Liétard (B), op.cit , P 103 .**

* - المزايا المعنوية كثيرة و متنوعة ، و تشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للإطار ، و لا يقتصر ذلك على الوظائف الإشرافية ، كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم إلى مدير . أو من سكرتيرة إلى مدير مكتب .

1- محمد قاسم القريوتي ، " إدارة الأفراد " ، عمان ، الأردن ، 1990 ، ص 185.

2 - Mathis (L) , Op. cit , P 30 .

3 – 3 – 2 – أنواع الترقية :

أ – الترقية الأفقية :

في ترقية الإطار في نوع العمل الواحد ، و قد يكون هذا النوع مصحوبا بزيادة مالية ، فهي انتقال إلى منصب أعلى من سابقة دون يتغير نوع العمل و الاستفادة و من الامتيازات التي تلازم المنصب و تعرف " ترقية المستخدم في وظيفة أخرى و لكن في مستوى هو هي واحد بصفة أفقية بحيث يتوفر في الوظيفة نفس المستوى من الواجبات و المسؤوليات لكل عنصر التغيير يكون من حيث الأجر [1]

هذه الترقية تهدف إلى توسيع الجانب المادي الخاص بالإطارات و من جهة أخرى صيانة قدراتهم على التأقلم .

سيسميها Peretti (J.M) الترقية في الأجر :

" تتدرج في إطار السياسات الهادفة إلى الدفع الفردي للمكافآت فهي لا تؤثر على تحديد المنصب و لا على محتويات الوظيفة " [2] و إنما تتبع بزيادة في الأجر فقط .

ب – الترقية العمودية :

---

[1] -Mathis (L) , Op cit , p 32 .

[2] – Peretti (J.M) , Ressources humaines et Gestion du personnel, Op.cit; P .

تتم على أساس تغيير نوع العمل ، و يتميز هذا النوع بزيادة في فرص التقدم أي مرور مثلا من نوع التنفيذي إلى التحكم أو من التحكم إلى الإشراف ، أي الانتقال إلى منصب آخر من القدرات حيث تكون متطلبات المنصب الجديد مغايرة تماما لمتطلبات المنصب الحالي ،

و غالبا ما يتطلب هذا النوع من الترقية تكوينا معينا " [1]

تتعلق هذه الترقية مباشرة بتحسين أو زيادة في السلم الهرمي ، إذ يكتسي هذا النوع من الترقية طبيعة إبدال الوظيفة أو الوحدة ، و يعمل على تحديد مركز الفرد الاجتماعي و الاقتصادي سواءا داخل المؤسسة أو خارجها بحيث تتحول سلطة الفرد من الرئيس إلى المرؤوس " [2]

3 – 3 – 3 – سياسة الترقية :

تعتبر الترقية عملية ضرورية لتجسيد التسيير الشخصي ، لهذا وجب على المؤسسة وضع سياسة للترقية تتضمن أهداف هذه السياسة منها و كذا معايير و المقاييس التي ترتكز عليها الوسائل التي تعتمد عليها لتجسيدها لهذا فعليها إعداد برنامج تدريجي تكويني تمهيدا لإعداد المترشحين للترقية دال المؤسسة أولا طالما تتوفر في العنصر البشري الموجود الشروط المطلوبة و إذا لم يكن كذلك يتم الاختيار الخارجي " .[3]

يجب أن تكون عملية الترقية شفافة يعنى يتم إعلام جميع الأجراء ، خاصة فئة لإطارات من أجل سعي هذه الفئة لتتوافق طموحاتهم و توقعاتهم و توضيح الشروط اللازمة و توفيرها في

---

[1] – Dany (F) Livian (Y F) , op cit , P 91 .

[2] – Ibid , P 91.

[3] - Peretti (J.M) , Géstion R H et G personnel..." ,op cit , P 386 .

المترشحين للترقية مع إعلامهم ، إذ تقوم بعض المؤسسات بوضع السلم الوظيفي في خريطة خاصة تبين مسالك الترقية .

3 – 3 – 4 – أسس الترقية :

يشير موضوع الترقية كثيرا من جدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية و تفضيلات ذاتية وصلات و روابط القرابة ، بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية و الحزبية أي الترقية لم تخضع لاعتبارات موضوعية و للقضاء على هذه المعايير من أجل تطور العمل ، تم البحث عن أسس علمية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية و هي :

- ✓ أقدمية الإطار أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.
- ✓ كفاءة الإطار أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفية الجديدة .
- ✓ الجمع بين الأقدمية و الكفاءة .

أ – الأقدمية :

تعني الأقدمية : " صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة ، تحددها القوانين و اللوائح المختلفة و هي الفترة التي قضاها العامل بالمؤسسة [1] .

---

[1]- صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 322 .

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة على مهمة تدريب و تنمية كفاءة إطاراتها نظرا لمزايا الأقدمية أي بعث الرضا و الاطمئنان في نفس الإطارات الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم [1]. إن تطبيق الأقدمية كضابط من الضوابط الحاكمة للترقية، يعد بمثابة تعبير عن تقدير المنظمة لعامليها. لكن ما يؤخذ على هذا الأساس أنه من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الأحوال ارتفاع في مستوى أداء كما لها نتائج عكسية يصبحون مسلمين أن العمل أطول مدة هو السبيل الوحيد لتقدم في المسار المهني.

ب – الكفاءة : الكفاءة هي مجموعة العناصر و صفات ذاتية في الإطار منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و منها الكفاءة الإدارية .

مما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإتكالية و الفوضى لدى العمال ، و يخلق لديهم نوع من الحماس و التفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم و رفع مستواهم ، فالترقية وفقا لهذا الأساس هامة جدا ووعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه [2] .

رغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف و الاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى مرقى إليها [3]

---

[1] - فوزي حسبش ، " الموظف العام حقوقه وواجباته " ، مجلس الخدمة المدنية ، بيروت ، 1982 ، ص 86.

[2] – نفس المرجع ص 323 .

[3] - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 323 .

3 – 3 – 5 – أهداف الترقية:

تسمح الترقية بالشعور بالرضا عندما تمنح لهم إمكانيات الوصول إلى شغل الوظائف الأكثر علوا في الهيكل التنظيمي كما نجد من أهدافها:

- رفع أجر و تأهيل الإطار يسمحان بتحسين وضعيته السوسيومهنية .

- تطبيق عملية الترقية و تسيير المسارات المهنية ، يسمح لوظيفة الموارد البشرية بتنظيم تطور قدرات المؤسسة .

- إمكانية تشكل سلسلة من الترقيات الراجعة إلى المنصب الذي تركه المرقى شاغرا [1] .

- الاحتفاظ بالإطارات المتميزين و عدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات .

- تساعد عملية الترقية المؤسسة على كسب سمعة جيدة بحيث تقوم باجتذاب القوى العاملة المتميزة للعمل فيها .

- تعتبر عملية الترقية جزء من عملية تسيير المسار المهني ، و التي هي بدورها جزء من عملية تسيير الموارد البشرية ، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية و فعالية و المتمثلة في أفضل الإطارات يقومون بالعمل في المؤسسة و تحقق أهداف و طموحات الإطارات من خلال التقدم و التطور المهني .

---

[1] - Sikiou (L)،Op cit . P 83 .

***خلاصة الفصل:**

لقد ضم هذا الفصل الإجراءات العلمية لعمليات المسار المهني.بداية بتوظيف الإطار حيث تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في المسار المهني و التي يجب أن تحقق التوازن و التوافق بين متطلبات المنصب و مكتسبات الإطار. ثم مرحلة تنمية و تكوين قدراته و استعداداته، هذه العملية تتطلب تخطيط و تنظيم علمي بناءا على التحديد الجيد للاحتياجات التكوينية الفعلية.أما الترقية المهنية فهي تعد مقابل للأداء الجيد و تحفيزا له و هي الانتقال من منصب إلى منصب آخر تتبعه مميزات مادية و معنوية. كل هذه المراحل تعد جد هامة في الحياة المهنية للإطار .تسعى أي منظمة إلى تسيير المسار المهني لعمالها بطريقة عقلانية تحقق من خلاله الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية من أجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي والذي يعتبر من الأمور الدافعة للأداء الجيد، سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى الأطر النظرية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع

الإطار النظري للرضا الوظيفي

***تمهيد:**

يعد الرضا الوظيفي عنصرا مهما و رئيسا في اتجاهات التي يحمها الإطار نحو المؤسسة و يستند إلى مجموعة من الأسس التي تحقق الرضا و ترتبط به ارتباطا وثيقا و التي تشمل : الدوافع و الحوافز والحاجات و التوقعات،حيث يتضح من ذلك أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد ،و يعد أحد المكونات التي تدفع الإطار نحو العمل و الإنتاج.

4 – 1 – ماهية الرضا الوظيفي :

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو فزملاءه في مصنع ويسترن إلكتريك بين 1927 و 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري [1] في العملية الإنتاجية و كذا أهمية تلبية حاجاته النفسية و الاجتماعية و في هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه عناصره و أهميته .

4 – 1- 1- مفهوم الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعاريف عديدة ، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي ، لكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي ، نظرا لتعدد الدراسات العلمية التي تناولته من جوانب مختلفة ، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات الدراسة و تعبر عن وجهة نظر أصحابها و توافق الظروف الزمانية و المكانية لها بالإضافة إلى أن موضوع الرضا الوظيفي هو موضوع نسبي و شخصي يختلف من شخص إلى آخر .

حيث يعرف كذلك " أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي [2] . بينما يتفق " ماسلو و بورتر "على أن الرضا

---

[1] - علي بن يعي الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم علوم إدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002 ، ص 25 .

[2] - محمد الصيرفي ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 195 .

الوظيفي رهن إشباع الحاجات البسيكولوجية. أما الأستاذ " فروم " (1964) بأنه " لتجاه "إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه [1] .

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال [2] .

كما يشار إلى الرضا الوظيفي أنه" حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة و رضا و كثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة تجاه العمل ذاته و بيئة العمل [3] أما هرزبرج أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة و هي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية و هي الخاصة بالمحيط و بيئة العمل و التي تؤثر على الرضا الوظيفي و خلعه إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أساب عدم الرضا [4] .

كما أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين [5]

---

[1]- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 195.

[2]- نفس المرجع ، ص 196 .

[3]- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1983 ، ص 53

[4]- سعيد محمد جاد الربا ، جودة الحياة الوظيفية ، مطبعة العشري ، مصر ، 2008 ، ص 5 .

[5] - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 195

يعرف " إدوين لوك " الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة [1] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية :

1 – حالة الارتياح و القبول عن إشباع الحاجات و الرغبات التي توفرها الوظيفة، و بيئة العمل.

2 – ردود فعلية إيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف و غايات الفرد .

3 – حالة من القناعة و الإيجابية الناتجة عن تفاعل المورد البشري مع وظيفته

* مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي :

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي و التي تضمنت ما يلي : [2]

أ – الرضا الوظيفي و الشعور بالسعادة : فالرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه .

ب – الرضا و مستوى الطموح : فالرضا يتحقق عندما تلبي الوظيفة طموحات المورد البشري

ج – الرضا و التوقع : فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد .

د – الرضا و إشباع الحاجات : فالرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بأن حاجته قد أشبعت .

---

[1] - Edwin Locke, the nature and causes of job satisfaction , johon wiley sons ; new York , 1983 , p 130 .

[2] - محمود فتحى عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 114 .

4 – 1 – 2 – أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكن من المورد البشري ، المؤسسة و المجتمع ، تتمثل فيما يلي: [1]

أ – أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري : ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به .

- الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل ، مشرب ، مسكن ... الخ و الغير المادية من تقدير و احترام .

أما وظيفي مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

- زيادة مستوى الطموح و التقدم : فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

- الرضا عن الحياة : حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة .

---

[1] - شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،غير منشورة ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 191 – 192 .

ب – أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل المورد البشري أكثر تركيزا على عمله.

- ارتفاع الإنتاجية: الرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز و تحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي ... الخ .

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .

ج – أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

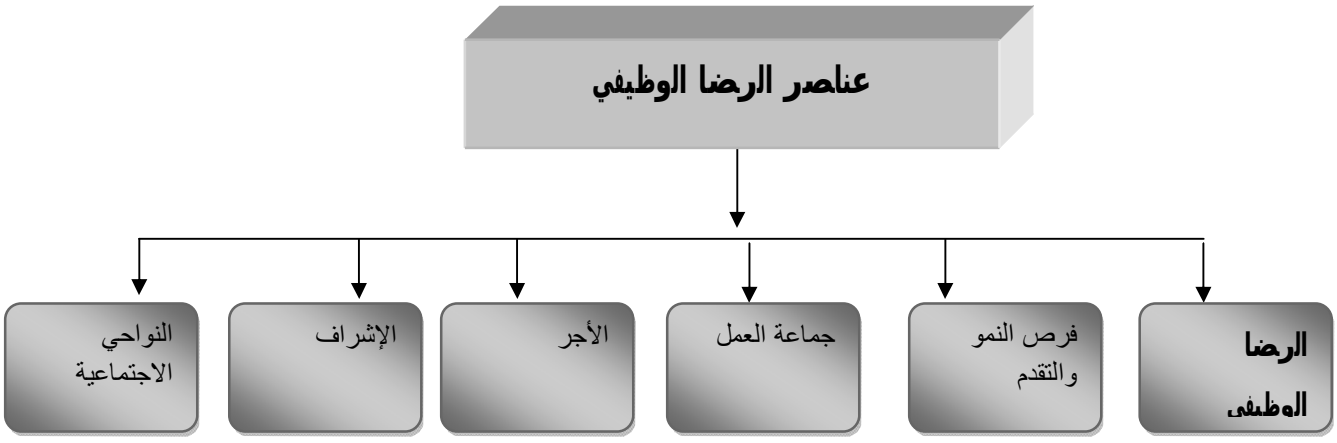
- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق فعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

4 – 1 – 3 – عناصر الرضا الوظيفي :

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لانهائي من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا و نقسم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات نظر الكتاب.

الشكل رقم 08: يمثل عناصر الرضا الوظيفي .



المصدر:أسعد محمد و أرسلان نبيل ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، مطابع سحر،مملكة العربية السعودية ،ص 33-38 .

يتضح من خلال الشكل أن هناك مجموعة من العناصر تحدد الرضا الوظيفي منها ما لها علاقة الجانب المادي مثل فرص الترقي و الأجر و هناك ما لها علاقة بالجانب الاجتماعي و العلائقي مثل جماعة العمل و الإشراف.

كما يرى "عويد المشعان" أن عناصر الرضا الوظيفي هي" العمل الذي يتحدى المرء ذهنيا المكافأة العادلة ، ظروف العمـ ـل المناسبة الزمـ ـ ـلاء المسـ ـ ـ ـ ـاندون " [1] و يذكر "إبراهيم العزي " أن هناك مجموعة من العناصر التي تأثر إيجابا و سلبا على مستوى الرضا الوظيفي و هي الدخل المالي ، المستوى التنظيمي الذي تقع فيه الوظيفة ، نمط الإشراف السائد و الخيرات التي يتمتع بها ، درجة الرقابة المفروضة على الفرد ، مدى إتاحة الفرص للفرد كي يعبر عن ذاته [2] .

4 – 1 – 4 – خصائص الرضا الوظيفي : يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1 – تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها .

2 – النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخره و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة .

---

[1]- عويد المشعان ، دراسة في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ، دار القلم ، الكويت ، 1993 ، ص 67

[2] - إبراهيم العزي ، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، دون سنة ، ص 190

3 – الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من وقت لآخر و من دراسة لأخرى ، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات [1] .

4 – الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته .

5 – للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الأسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

6 – رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما

---

[1] - هشام محمد صبري ، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي و أثرها على درجة الرضا الوظيفي ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1994 ، ص 345 .

يؤدي لرضا الفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد [1] .

4-2 –النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة ، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي ، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التو مايو و التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية ، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية ، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات ، ستعرض لأهمها في النقاط التالية :

4-2-1-نظريات الحاجات و تفسير الرضا الوظيفي :

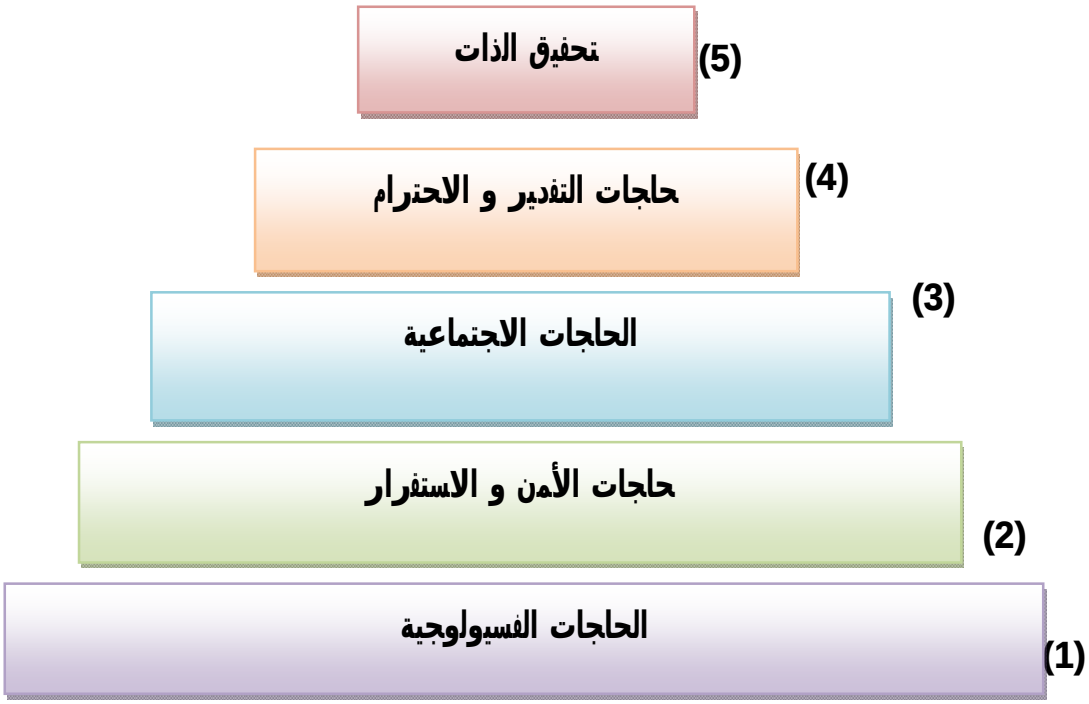
تعتبر نظرية ماسلو ، نظرية ألدرفر ونظرية ماكليلاند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة .

أولا : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو: يعتبر من أوائل العلماء الذين قدموا تفسير للرضا الوظيفي حيث قام عام 1954 بترتيب لاحتياجات الإنسان في شكل هرمي . وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل الموالي:

---

[1] - أسعد محمد و أرسلان نبيل ، مرجع سابق ، ص 29 – 30 .

الشكل رقم 09:هرم مسلو للحاجات.



المصدر : موسى خليل ، الإدراة المعاصرة ، المؤسسة الجامعية ، بيروت 2002 ، ص 174 .

فيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق :[1]

1 – الحاجات الفسيولوجية : تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في هرم ماسلو ، و تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء ، الأكل ، الهواء ... إلخ ، و هي ضرورية و مهمة لحياة الإنسان .

2 – حاجات الأمن و الاستقرار : و هي تحتل المرتبة الثانية في هرم ماسلو ، فعندما يستطيع الإنسان الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن و التي قد تأخذ صورة الاستقرار و الثبات في العمل ، التأمين ضد العجز و البطالة ... الخ .

---

[1]-Filleau (M.G) et Ripoull (C.M) , Les Théories de L'entreprise ، éd : Ellipses , Paris , 1999 , P 87 .

3 – الحاجات الاجتماعية : و هي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو ، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية و التي قد تأخذ صورة حاجات الحب و الانتماء ، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل ... الخ .

4 – حاجات التقدير و الاحترام : تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو ، و هي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر ، و تعني حاجات التقدير و الاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام و التقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية و الثقة .

5 – حاجات تحقيق الذات : و هي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو ، و هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره و أن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه .

هنا تقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها : [1]

الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أولا تؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب له توافرا ، أي أنها تؤثر على سلوكه ، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني و بالتالي فهي لا تؤثر عليه .

- تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات .

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير و الاحترام ، و أخيرا حاجات تحقيق الذات

---

[1] - محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ،الإسكندرية ، 1997 ، ص 214 – 215 .

عليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر ، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي و العكس صحيح .

و هذا و قد واجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من أهمها : [1]

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات ، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثل شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية تكون مشبعة ، و بالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة و هي حاجة التقدير و الاحترام .

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة فقط في كل مرة و لا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا ، لكن هذا غير موجود دائما في الواقع ، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت ، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل و في نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و الحصول على التقدير و الاحترام منهم .

- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ، و لكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل و الظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتوافق مع التغيرات و الظروف الجديدة المحيطة به .

---

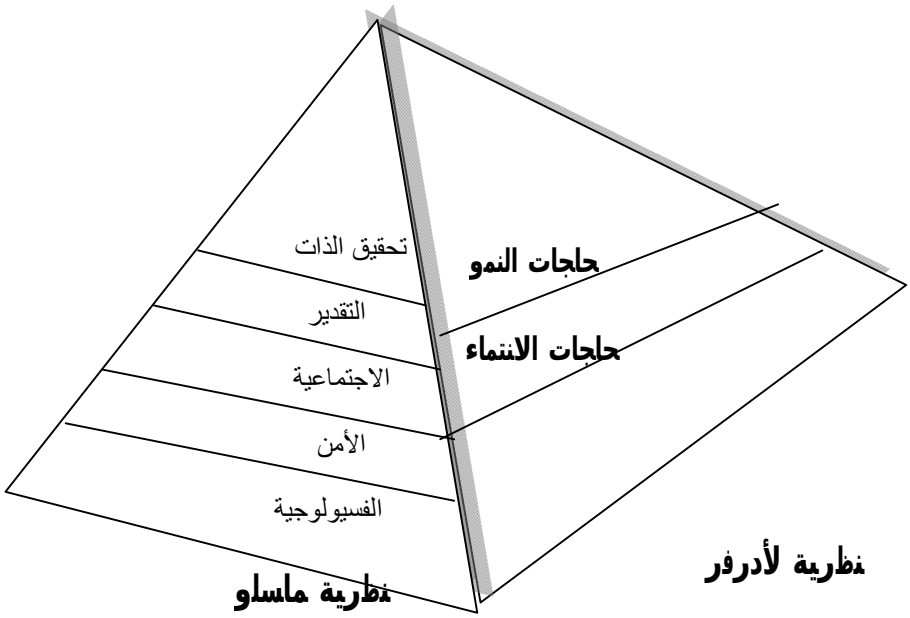
[1] - مصطفى كامل أبو العز عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 134 – 135 .

ثانيا : نظرية الحاجات لألدرفر و تفسير الرضا الوظيفي : أخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو فد ألدرفر عام 1972 نظريته المعروفة * "E.R.G" و التي تصنف الحاجات في ثلاثة مجاميع هي : [1] 1– الحاجة للوجوه أو البقاء : تمثل الحاجة الفسيولوجية و حاجات الأمان عند ماسلو .

2 – الحاجة للانتماء أو الارتباط : تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .

3 – الحاجة للنمو : تمثل سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام ، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

الشكل رقم 10 : مقارنة نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لأدرفر .



المصدر : جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص 168 .

---

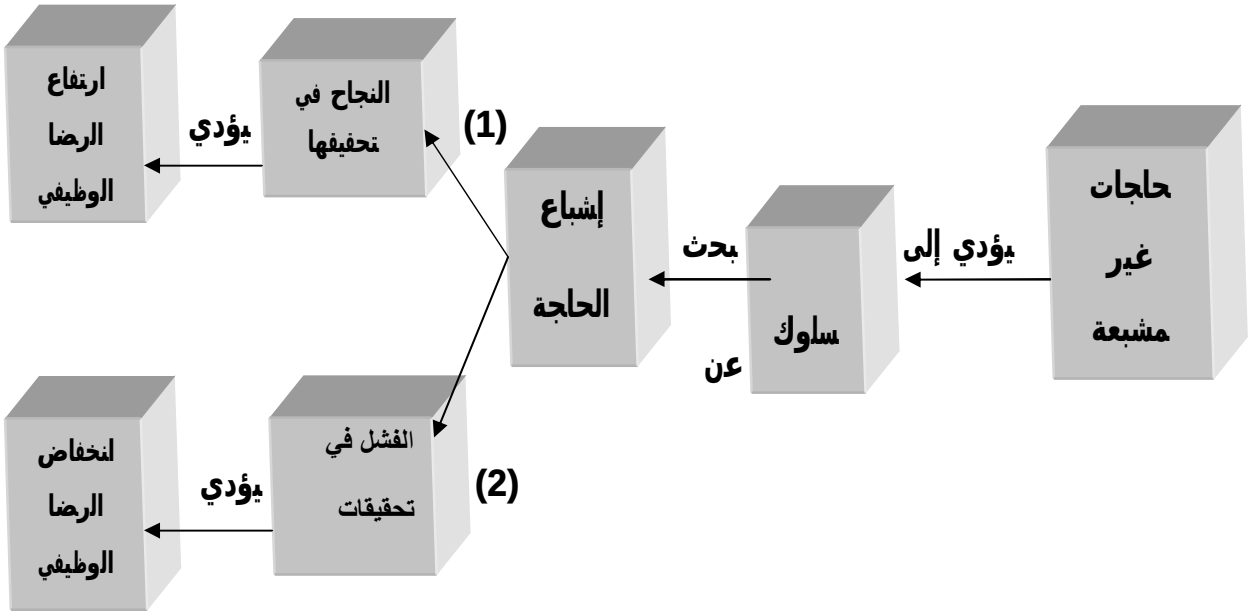
* **E.R.G الحروف الثلاثة الأولى من الكلمات التالية : Existence,Relatendness,Growth**

[1] **- محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 133.**

خلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت ، كما ذكر ألدرفر بأن أي مورد بشري في المؤسسة لا يخرج في نشاطه ألإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة [1]

عليه فإن اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاثة المتمثلة في حاجات الوجود حاجة الإنماء، حاجة النمو و مساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها و تطويرها من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي .

الشكل رقم 11: يمثل عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو و ألدفر



المصدر : من إعداد الطالبة .

[1] –Claude(L), La Motivation au travail : modèle et stratégie , éd:d'organisation , Paris , 2006 , P 41 – 42 .

يشير الشكل السابق إلى أن هناك اتفاق بين ماسلو و ألدرفر بأن الحاجات الغير مشبعة تعد كمحفز لسلوك العامل يسعى من خلاله إلى إشباع تلك لحاجة في حالة نجاحه سيحقق الرضا الوظيفي و في حالة فشله يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي له.

ثالثا : نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكليلاند و تفسير الرضا الوظيفي :

قدم ماكليلاند عام 1973 نظرية المعروفة بإسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز ، حيث إقترح ماكليلاند ثلاثة حاجة أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها ، و تمثل الدافع و المحرك لمختلف و سلوكيات الأفراد في المنظمة و هي : [1]

1 – الحاجة للإنجاز : (Need for Achievement) تمثل الرغبة التي يبديها الموارد البشرية نحو تحقيق معدلات أداء عالية و الوصول إلى الرضا الوظيفي.

2 – الحاجة للقوة : (Need for power) تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين ، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم و يميز ما كليلاند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما :

2 – 1 – الحاجة للقوة الشخصية : (Peronnel – Power)

تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة ، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية .

---

[1]- طارق طه ، **إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 645 – 646 .

2 – 2 – الحاجة للقوة الاجتماعية : (Social - Power) تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة ، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية و ليس أهداف شخصية.

3 – الحاجة للانتماء (Need for Affiliation) : تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين :

هذا تقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكليلاند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها : [1]

- تكتسب الحاجات السابقة و تتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي لإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة و الرضا في تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

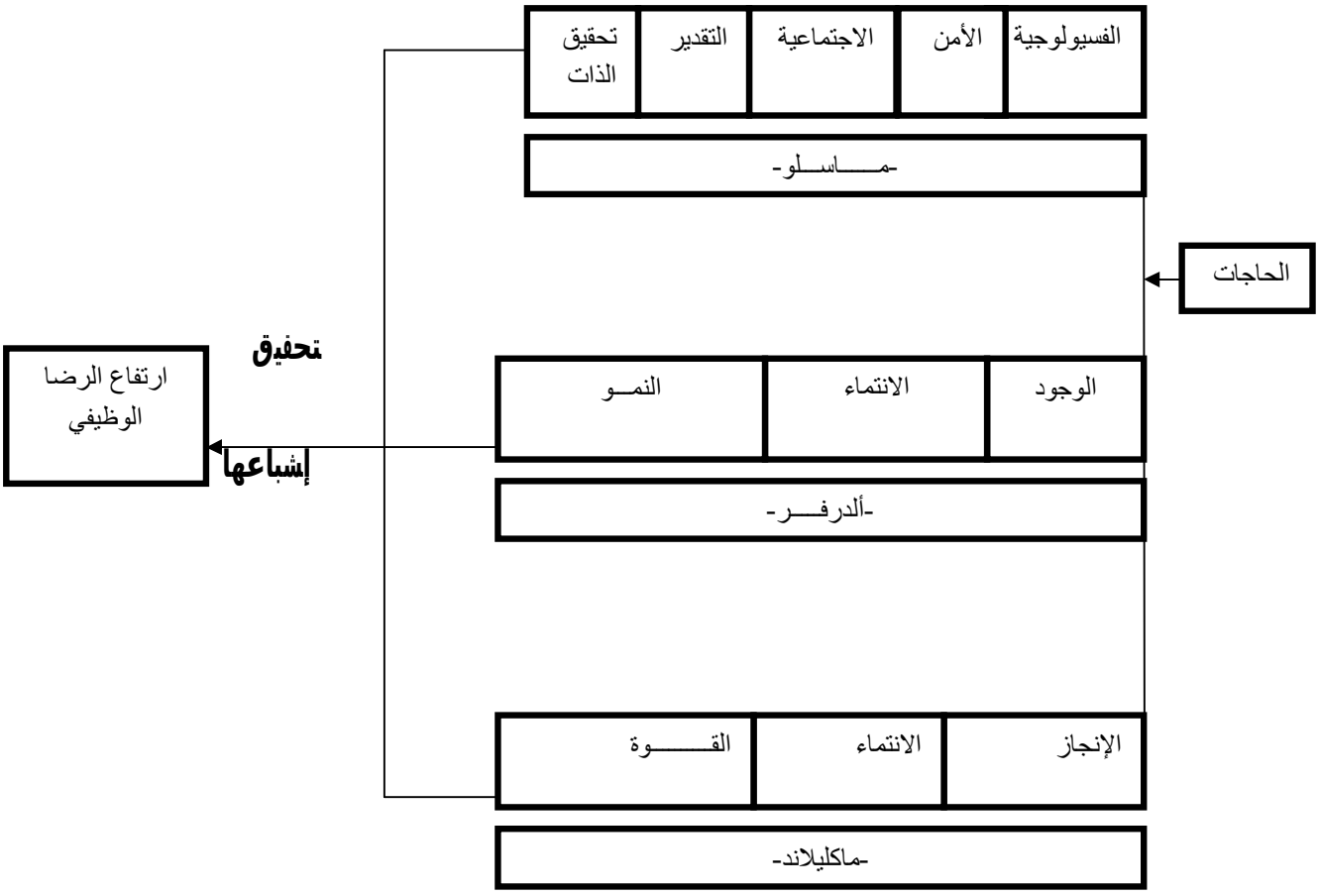
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص يتميز بدافع الانتماء العالي ، حيث يرى ماكليلاند أن يسعى هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية و الفاعلية في اتخاذ القرارات ، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية و الشخصية على الاعتبارات الموضوعية .

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز و تجاهلها بافي الحاجات الإنسانية ، و التي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية المورد

[1] - نفس المرجع، ص 246 – 248

البشري لأداء عمله [1] من خلال ما تقدم ذكره يمكن القول أن نظريات الحاجة و إن اختلفت تصنيفها و تسميتها للحاجات الإنسانية فهي تتفق على نقطة أساسية و هي تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي و يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم 12: يبين العلاقة بين نظريات الحاجات و الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة .

يوضح الشكل السابق أن أساس تحقيق الرضا الوظيفي هو تحقيق إشباع لحاجات معينة، اختلفت تسميات الحاجات حسب كل نظرية لكن هنا نوع من التشابه في الحاجات بين النظريات

[1] - حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 197 – 198 .

الثلاثة. الحاجات الأولية في نظرية ماسلو هي نظرية الوجود لدى الدرفر و حاجة الانجاز لدى نظرية ماكليلاند .أما الحاجة الثانية العامل إلى إشباعها هي الأمن و الحاجات الاجتماعية والتي سماها ل من ماكليلاند و الدرفر الحاجة للانتماء.أما الحاجة التي هي أعلى السلم الهرمي حاجة تحقيق الذات نجدها عند الدرفر الحاجة غلى النمو و الحاجة للقوة لدى ماكليلاند.

4 – 2 – 2 – نظرية ذات العاملين (في تفسير الرضا الوظيفي :

لقد قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين و منذ ذلك التاريخ و نظريته موضح اهتمام الكثير من الباحثين ، و قبل ظهور نظريته كان رأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي [1] .

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب و مهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة و جد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين .

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي ، و تتعلق بمحتوى الوظيفة ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية و هي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي [2] .

---

[1] - عبد الباري إبراهيم و زهيم نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في ق 21** ، دار وائل ، عمان ،2008 ،ص 392 .

[2] **- جيرالد جرنبرج ، مرجع سابق ، ص 208 .**

الشكل رقم 13 : يمثل مبادئ نظرية هرزبرج.



المصدر : صالح محمد الحسن العامري و آخرون ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص 464 .

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :[1]

1 – المجموعة الأولى : و هي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي و تتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو ، و ترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة و قد قام بمصرها في النقاط التالية :

[1] - نفس المرجع السابق ، ص 392 .

- القدرة على إنجاز العمل .

- وضوح مسؤولية الفرد من عمله و عن عمل الآخرين .

- الحصول على تقدير و احترام الآخرين .

- فرص الترقية و التقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

2 – المجموعة الثانية : العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية و التي يشكل توفرها منح حالة عدم الرضا ، و نقص الحماس في العمل ، و لكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا و هي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو .و تشمل التالي :

- ظروف العمل المادية .

- العلاقة بين الفرد و زملاؤه.

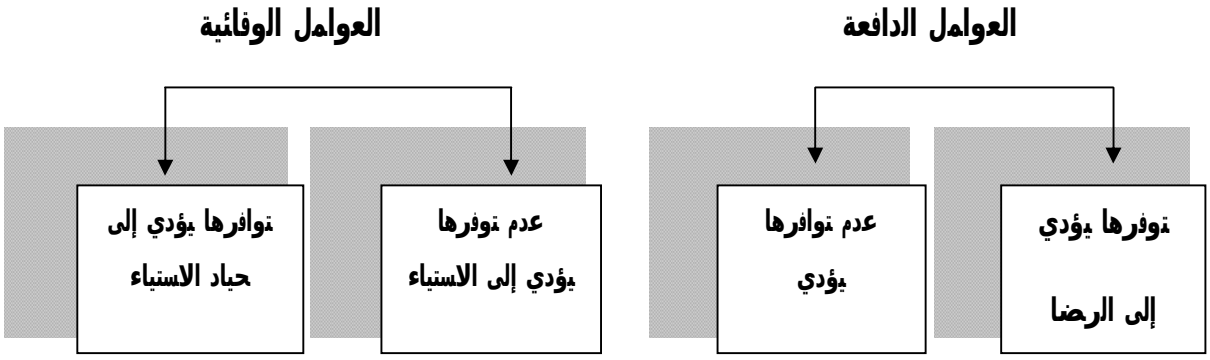
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.

- نمط القيادة و الإشراف و سياسة المنظمة و أساليب إدارتها.

أكد " هيرزبرج " بأن العوامل الوقائية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم ، و لكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى ، كالإنجاز و التقدير و المسؤولية ، الترقية و التي تتوفر في الوظائف التي تثير اهتمام الأفراد لما فيها من عنصري التحدي و التجديد ، و قد اختبر عدد من الباحثين فروض هذه النظرية و قد لوحظ أن الباحثين

الذين التزموا بنفس أسلوب البحث الذي استعمله هرزبرج عند وضع نظريته وصلوا إلى نتائج مؤدية للنظرية في حين اختلف معهم أولئك الذين استخدموا أسلوبا آخر للبحث [1] و استنتاج أن هذه النظرية تقوم على توجيه الأفراد الذين تجري عليهم الدراسة إلى تذكر الوقائع التي كانوا فيها أسعد ما يمكن و بتحليل تلك الوقائع ظهر أن الأفراد غالبا ما يذكرون عوامل لها صلة بطبيعة العمل على أنها المسؤولية عن رضاهم و دافعيتهم ، و عوامل لها بصلة بظروف العمل على أنها المسؤولية عن عدم رضاهم ، و عليه اقترح هرزبرج الفصل بين هاتين المجموعتين من العوامل على النحو الذي رأيناه .

شكل رقم 14 : نظرية العاملين لهرزبرج و تفسير الرضا الوظيفي .



أمثلة : الإنجاز التحصيل

- المسؤولية .

- محتوى العمل .

أمثلة : ظروف العمل ، الإشراف

– الأجر و العلاقات الشخصية .

المصدر : محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 200 .

[1] - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 220 .

من خلال الشكل يتضح أن نظرية " هرزبرج " ألقت ضوءا جديدا على دوافع العمل ، فحتى ظهور هذه النظرية كانت الإدارة تركز اهتماماتها على تلك العوامل التي أطلق عليها إثم العوامل التي أطلق عليها اسم العوامل الوقائية ، فإذا ما واجهت الإدارة مشكلة انخفاض الروح المعنوية ، فإنها تلجأ إلى رفع الأجور و أما تيار الانتقادات و ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ الرضا و السلوك الدافعي لدى الأفراد ، و يمكننا القول أن نظرية ذات العاملين يمكنها تقديم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير ، التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياستها الإدارية الداخلية ، أنماط الإشراف ، علاقة الفرد بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و تحسين ظروف العمل [1] فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد و أن ما يمكن أن تقوم هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء . أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا ، على سبيل المثال : إتباع المؤسسة جديدة تخصيص أماكن لانتظار سيارات العاملين ن القيام برحلات ترفيهية و تحسين التهوية و زيادة الأجر و الكفاءات كلما تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في وافع الأحر إلى إثارة حماس الأفراد و زيادة دافعيتهم للعمل ، بل مشاعرهم للأشياء و تمنع مشاعر عدم الرضا و غياب الأشياء ، إلا أنها تعتبر شرط أساسيا لظهور العوامل الدافعة .

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها :

* التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه .

---

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في التنظيمات ، مرجع سابق، ص 111 .

*أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الأشياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة .

*لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كيفي لحالة الرضا أو عدم الرضا.

رغم كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء و الباحثين و الذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي .

4-1-3-نظريات المقارنة و تغيير الرضا الوظيفي :

من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات .

أولا : نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي :

قدم ستاسي آدمز عام 1965 نظرية المعروفة باسم نظرية العدالة التي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنسان في المؤسسات بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة "[1]

يمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، و منظمة واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها . حيث تقدم الموظف

[1]-جرينبرج جيرالد،روبرت بارون ،مرجع سابق ، ص175 .

الجهود و الخبرة ، مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات . و التأمينات الصحية ، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بأجر المقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة ، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى لمعدلات شعور الفرد بالرضا عن العمل ، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد تغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها "[1]

---

[1] - محسن على الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية ، الإسماعيلية ، 2005 ، ص 309 .

تتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم15: خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة .

1) تقييم المورد البشري لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوداته للمؤسسة و العوائد التي يحصل عليها منها .

2) تقييم مواضع الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم منها

3) مقارنة المورد البشري لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و

4) ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : غربي على وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر ، القاهرة ، 2007 ، ص 216 .

يتبين من الشكل أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات /عوائد" ، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة ووظيفة بصفة خاصة مثل التعليم ، الخبرة ...الخ . أما العوائد فتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور و العلاوات ...الخ ، آو معنوية مثل التقدير و الشكر و التكريم ...الخ . عملية إدراك المورد البشري للعدالة تبدأ من خلال مقارنة الأولية الخطوة الأولى بين المجهودات التي يقدمها و العوائد التي يتحصل عليها مقابل هذه المجهودات ، ثم ينتقل إلى الخطوة الثانية أين يقوم بتقييم الآخرين على أساس مجهوداتهم التي يقدمونها للمؤسسة و العوائد التي يتحصلون عليها إثر ذلك . وكخطوة ثالثة يقوم بمقارنة النتيجة التي خلص إليها في الخطوة

الثانية و الخطوة الأولى . وعلى أساس النتيجة هذه المقارنة يتحدد سلوك المورد البشري بناء على شعوره إما بالعدالة أو عدم العدالة . فإن كان هناك شعور بالعدالة يحافظ المورد البشري على وضعه القائم ، أي أنه يستمر بتقدير نفس المجهودات لمؤسسة بصفة عامة لوظيفة بصفة خاصة . وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين لم تتغير ، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية :[1]

1-تقليص مجهوداته في العمل .

2- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (رفع العلاوات و الأجور ...الخ .

3-تغيير الإدراك الذاتي ، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي ، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة .

4-تغيير إدراكه للآخرين ، وهذا من خلال تغيير تقييمه ، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة .

5-تغيير محور المقارنة . وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى ، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة ومهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير ...الخ .

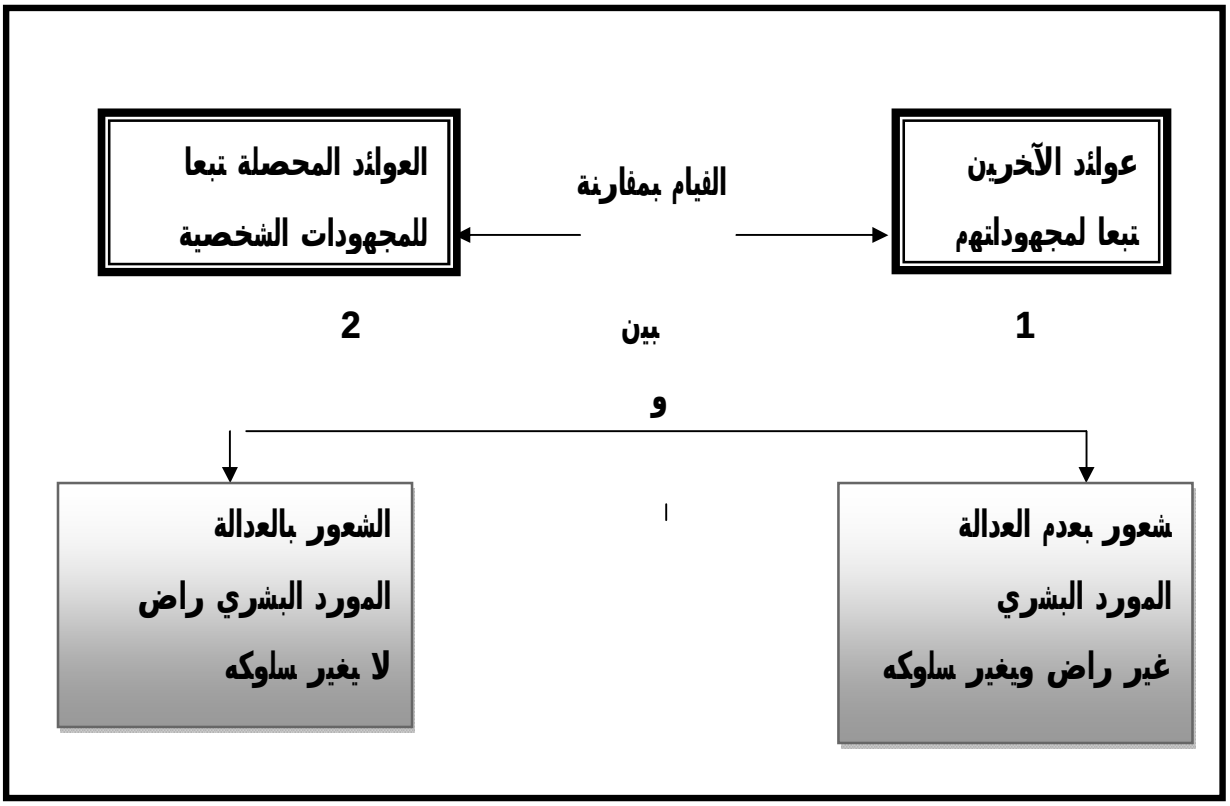
6-ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل .

---

[1]- محسن على الكتبي ، مرجع سابق ، ص216 -217 .

الشكل التالي يلخص ما سبق ذكره :

الشكل رقم 16: المقارنة الشخصية و الاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة .



-Source :Chappell (D) et autres ,Principes de Management ,éd :ERPI, canada , 2002 , P257.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات التي أجريت فيما بعد على صحة أفكار هذا النظرية ، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم العدالة يؤدي إلى شعورها بعدم الرضا الوظيفي . وما يترتب على ذلك من سلوكيات تنعكس بالسلب على المؤسسة مثل التغيب عن العمل تدهور الأداء ...الخ ، وفي حالة العكس أين يكون هناك شعور بالـــــعدالة

يـــــــؤدي ذلك إلى زيادة درجة الرضـــــا الوظيفي الموارد الـــــــــبشرية وما يترتب على ذلك من زيـــــادة في مستـــــويات الأداء وجـــــــودته "[1]

مما تقدم ذكره تتضح أهمية هذه النظرية ، حيث أنها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة . هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد و الجماعات . وفي بناء مناخ تنظيمي سليم يسوده الثقة و التعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة .

ثانيا : نظرية التوقع وتفسير الرضا الوظيفي :

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله. وترى عنده النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها ، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ."[2] وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه ، الفرد ومقدار كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي :[3]

*الجاذبية (المنفعة :(وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو الفوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

*الارتباط بين الأداء و العائد (المكافأة) : وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة .

---

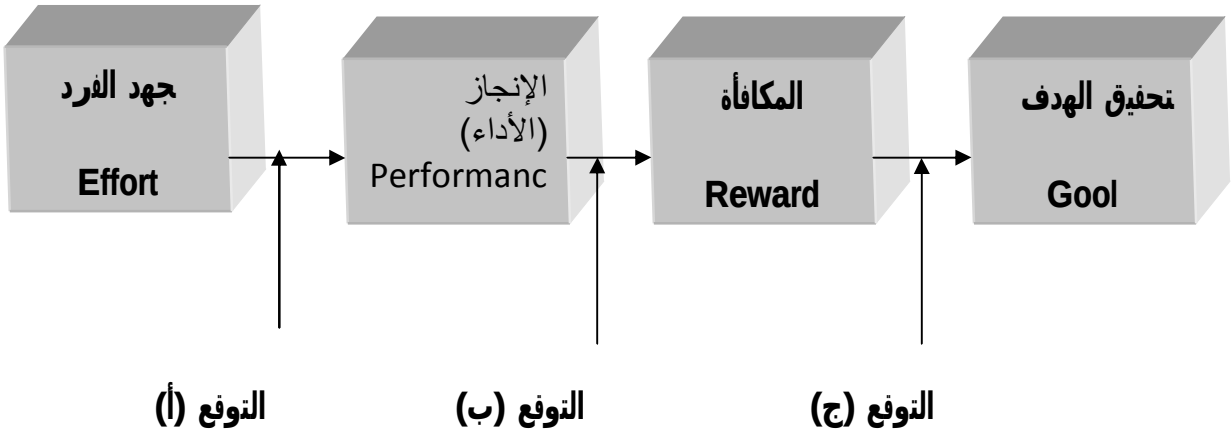
[1]-Ibid, .P 256-257.

[2] - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) . الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008 ، ص 154

[3] - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 133 .

***الارتباط بين الجهد و الأداء : وهي الاحتمال للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء ، أي مدى رغبة الفرد في العمل ، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، و الشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع .**

الشكل رقم 17 : يبين نظرية فورم للتوقع .



المصدر: موسى سلامة اللوزي ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء ، الأردن ، 2009 ،ص 112

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية :"

أ-هناك علاقة بين الجهود المبذولة و الإنجاز المراد تحقيقه.

ب-هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه و العوائد المخصصة من خلالها.

ج-هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه"[1] .

---

[1]- نفس المرجع، ص 112 .

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودافعه، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عمليه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به . كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهة المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها ، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الداء ، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ومنافعها لديه ، ومدى شعوره بالرضا ، فالسلوك .

الذي يقوم به الفرد ، في أي موقف يكون محصلة عملية خيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف [1] فمهندس صيانة أجهزة مثلا يطلبه عميل لكي يفحص أحد الأجهزة ، أمامه اختيار ، إما أن ينفق وقتا وجهدا كبيرا في الفحص المتقن ، لهذا الجهاز ، وما أن يخصه بسرعة وعدم تحقيق ، وأما أن يعامله بإهمال تسديد ، المسألة إذن مسألة اختيار .

إن نموذج التوقع من ناحية التطبيق العملي يعتبر هاما بالنسبة للإدارة من جهتين :[2]

أولا:من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى العامل إلى إشباعها وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة المنظمة في محاولتها لإيجاد تناسب أو تواؤم بين العوائد المتاحة للعمل وبين الحاجات التي

---

[1]- نفس المرجع ، ص 134 .

[2]- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 278 .

يسعى العامل لإشباعها، وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لبعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر فإنه من الضروري أن تمنح العوائد على أساس فردي.

ثانيا : على الإدارة توضيح المسار أمام العمال بين الجهد الذي يبذله ، ولتساع حاجاته ، لأن دافعية الفرد ستحدد أساسا بالامتيازات التي يضعها الفرد بخصوص مجهوده الذي يؤدي إلى الداء ، الذي يفوم إلى العوائد وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية ، أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته وتحقيق رضاه .

ثالثا : نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "إدوين لوك " عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشرية من عوائد وما يرغب فيه ."[1]

حيث يرى "أدوين لوك " أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى ، وإنما كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل "[2] وإن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما موجودة في نظرية تدرج الحاجات و أنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يوده من عوائد ويرى أنها تناسب وظيفته ، ومستوى الوظيفي ، والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة مثال : أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو جيب أن يسعى لتحقيق الذات ، و التقدير ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد

---

[1]-حسن الراوية ، مرجع سابق ، ص 171

[2]- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 135 [2]

المالية . و الأمان وأي عوائد أخرى، فالفرد يشعر بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب. و انطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا لفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء[1].

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر .

- مقدار ما يحصل عليه فعله بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

- فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري ، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا ، فكلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة و العكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة و المحصلة فعلا . وعليه فإن الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة و الأهمية العالية المورد البشري يعني الوصول إلى درجة من الرضا الوظيفي. "

تجدر الإشارة هنا إلى أن "لوك" في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي . وهذا خلافا لكل من ماسلو ، هيرزبرج ، اللذان حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور ، حيرى يرى " لوك " أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

مما تقدم ذكره في هذا المطلب تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظريات حيث أنها تنبه المؤسسات التي تسعى إلى خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد من تأدية العمل .

---

[1]- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص168 .

من خلال ما تم عرضه سالفا تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات عدة وهي :

1-الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات المورد البشري (ماسلو ، ألدرفر ، ماكليلاند) .

2-الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة (نظرية هرزبرج) .

3-الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة (آدمز).

4-الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه (لوك –فروم).

4-3- طرق قياس إلى الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه :

4-3-1-طرق قياس الرضا الوظيفي :

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف "[1]

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة ."[1]

---

[1]- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص42 .

[2]- Legres(J) Pemartin (D), Pratique Des Relations Humaines Dans L'entreprise , ed : d'organisation , paris , 1981,P71.

أولا: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة ، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي ، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيين تستهدفان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما :

1-طريقة تقسيم الحاجات : وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير والاحترام ، حاجات تحقيق الذات .

تصميم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة .

2-طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي :

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر ، ترقية ، محتوى العمل ، جماعات العمل ، الإشراف ، ظروف العمل المادية "[1]

يمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين الحاجات وتقييم عناصر الرضا الوظيفي –من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي :

---

[1]-عبد الرحمن محمد العيسوي ،الإدارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص185

***-قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Rensis عام 1954 .**

أ-طريقة التدرج التجميعي للبكارت :*

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكرت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري ، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة ، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة .

مثال : اني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ .

أوفق شدة 5 **أوافق** 4 **غير متأكد** 3 **لا أوافق** 2 **لا أوافق أبدا** 1

وتعني للإجابات التي يقدمها المورد البشري تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح في المثال أعلاه. وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي."[1]

ب-طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه *

يتم تقسيم مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة ، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا

باختيار للدرجة التي تمثل مشاعره مثل ذلك .

---

[1]- أحمد صقر عاشور ،مرجع سابق.ص 410.

***-قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Osgood 1957 .**

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه ؟

مثير	7	6	5	4	3	2	1	ممل

يجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية ، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه . "[1]

ج-طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين الموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما :

-حاول أن تتذكر الأوقات التي تشعر فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر ، سنة ، 3 سنوات ...الخ) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور .

-حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية . مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور " [2]

تجدر الإشارة هنا إلى الكثير من البحوث الميدانية إن لم تقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارت في قياس مستوى الرضا الوظيفي .

هذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

---

[1]- نفس المرجع،ص414.

[2]-نفس المرجع ،ص 416

ثانيا : الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي : تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من المعدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل ، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض .

فيما يلي شرح لهذه المعدلات : [1]

1-معدل دوران العمل : يقدر معدل دوران العمل في المؤسسة ما يعدد تاركي العمل بامتيازهم على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما :

$$\text{معدل دوران العمل} : \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي :

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} : \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول مدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

وقف منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في حالة التي يكون فيها معدل دوران مرتفع (أكثر 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

2-معدل التغيب عن العمل : يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية :

---

[1] **-محمود فتحي عكاشة ، مرجع سابق ، ص115 ، 117 .**

عدد ساعات التغيب عن العمل

معدل التغيب عن العمل = ــ

عدد ساعات العمل الكلية

يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر ، كل سنة ...الخ) ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في حالة التي يكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا ، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل

3-معدل الإنتاج المرفوض : يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية :

عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة

معدل الإنتاج المرفوض= ــ

عدد الوحدات المنتجة

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في حالة التي يكون فيها معدلات الإنتاج المرفوضة مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، كونها تعيش الرضا مباشرة وهذا باستفصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة . أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة و التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل ، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن

الرضا أو عدم الرضا ، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دورات العمل ، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض ...الخ .

3-2-عوامل الرضا الوظيفي :

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل ، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل ، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة فإذا تحققت تلك الحاجات المادية و المعنية يكون العامل راض عن عمله ، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل .

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق تطرقنا إلى أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي .

أ*الأجر وفرص الترقية

***علاقة الأجر بالرضا الوظيفي :**

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر و الرضا نذكر منها (طومسن 1939 و ميلر 1941 في امريكا .

فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر و الرضا عن العمل وفيما يلي سنعرض دراستي عالمتين في هذا الجانب" [1] فحسب Theriaultو Dyer 1976 في دراستهما

---

[1]-عمار الطيب كشرود ،علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج ونظريات ، منشورات جامعة قاريونس بنغازي ، ليبيا ، 1995 ،ص48 .

حول الرضا عن الأجر من خلال عينة متكونة مديرين أمريكيين وكنديين ، وذلك باستعمال الراتب لمقاييس (JDI)*

قد أعطى أيضا للمديرين معلومات شيئان رواتبهم و مدخلاتهم الشخصية التي أتوب ها للشركة مثل التكوين ، الخبرة ، الأداء ...الخ و الأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب ، وذلك النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب ، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر ، فكلما زاد الموارد البشرية الذين يتقاضون رواتب أكثر . كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر .كانوا أقل رضا عن رواتبهم . وهنا توجد علاقة ايجابية بين الأجر ومستوى المعيشة .

أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة weiner 1980 حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقاييس Msg * ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات الغياب دوران العمل ، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات تتبين أن :

العمال أكثر رضا عن رواتهم هو الأقل تفصيلا في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات ، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا و الغياب علاقة إيجابية " إلا أن هيرزبرج يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا وإنما يمنع فقط مشاعر الأشياء من الاستيلاء لدى الفرد . بمعنى الأجر غير

---

*- JDI: استبيان وصفية للوظيفة تقيس أبعاد الوظيفة:الأجر ،فرص الترقية،الإشراف،الزملاء،محتوى الوظيفة.

*- MSG:إستبيان مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي عن أبعاد الوظيفية وهي : الأجر ، الترقية ، الإشراف .

هام أهمية العناصر الأخرى ، لكن يؤكد أيضا على ضرورته لصد مشاعر الاستياء يتوفر للحاجات الأساسية للعيش ، فلذلك فإن الخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع الحاجات البيولوجية لا غير ، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات "[1]

ثانيا : علاقة الترقية بالرضا الوظيفي :

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء ، تحقيق أهداف المنظفة كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي ، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل .

حيث تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي . فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي . هو طموح أو توقعات المورد البشري لفرص الترقية ، فرص العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته ، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسة كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه . وكلما كان طموح الترقية أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه ."[2]

إن أثر الترقية الفعلية على رضا المورد البشري يتوقف على مدى توقعه لها ، ويلاحظ أن طموح المورد البشري غالبا ما يكون كبيرا ، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية ، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعيا . حتى تتمكن من تحقيق رضاهم .

---

[1]-أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة،مرجع سابق،ص 152.

[2]–نفس المرجع ، ص 147 .

ب*العوامل الاجتماعية و الشخصية :

أولا:العوامل الاجتماعية: يمكن أن نلخصها في العوامل التالية :

1-جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الموارد البشرية ، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للمورد البشري أو مصدر توتر له . فكلما كان تفاعل الفرد مع آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينة وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا المورد البشري عن عمله . وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه . أو يعوق إشباعه لحاجاته

أو وصوله لأهدافه ، كلما كانت جماعة العمل مسببا لأشياء المورد البشري من عمله ، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى المورد البشري ، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة ، و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة المورد البشري إلى الانتماء قوية "[1]

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين الموارد البشرية تلعب دورا هاما في رضاهم عن عملهم ، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة بلسم لحياة البؤس داخل العمل ، فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال . كما لا يمكن إنكار تأثيرا ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل "[2]

---

[1]- نفس المرجع،ص156

[2]- عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي :المصنع ومشكلاته الاجتماعية ، المكتب الجامعي، الإسكندرية ،1984 ، ص173 .

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي ، و العكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة "[1]

2-الاتصال التنظيمي :

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر و التعليمات و المعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس . وكذا الاتصال بين العمال .

إن التفاعل بين العمال و الإدارة يعتمد على عامل الاتصال باعتباره أداة لنقل المعلومات و الأفكار ، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لأخر ، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة إذا كان الاتصال من إدارة العمل يساهم في إطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات العامة ، وبالتالي يساهم في رفع رضا الموارد البشرية عن أعمالهم ، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، و انعزال أفرادها بمشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء وعدم الرضا "[2]

3- نمط الإشراف :إن أسلوب الإشراف و العلاقة القائمة بين المشرف و العمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الأشياء .

بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي .

---

[1] - **عبد العزيز رأسمال** ،**كيف يتحرك المجتمع**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1993،ص152.

[2] - **نفس المرجع ، ص152**

فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية و التي أجريت على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل :

-الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال .

-اهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير ، فإن هذا ينقص رضاهم ، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل ، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكتسب ولاء ورضا مرؤوسيه ، إلا عندما يقف عند معرفة حاجاتهم ومشاعرهم في العمل ."[1]

وهذا ما أكده "ليكرت" في دراسته في معهد البحوث الاجتماعية عند دراساته لمجالات الدافعية و الإشراف . ولقد استخدم في تلك الدراسات معيارين أساسيين لتقييم فاعلية الإشراف وهما :

أ-معيار الإنتاجية للعاملين .

ب-الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين وقد وجد "ليكرت " علاقة واضحة بين نوعية الإشراف من ناحية الإنتاج و الشعور بالرضا من ناحية أخرى ، كما لاحظ أن المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له و الرقابة عليه ، يطلق عليهم اسم المشرفين المعتمدين بالإنتاج في حين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمين بالمرؤوسين "

[1] -أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق ، ص 155 ، 156 .

وبناء على هذا فإن معيار فاعلية الإشراف يتمثل في درجة شعور العاملين بالرضا عن عملهم و الذي يتمخض عنه زيادة عالية في الإنتاجية ،لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة هؤلاء الموارد البشرية ، لا من خلال الإجراءات المتبعة ، كما أن نوع الإشراف أو المنهج الذي يتبعه المشرف سيكون له أثر كبير على شعور العاملين ورضاهم وقدرتهم على التكيف و التفاعل وعلى مستويات إنجازهم لأعمالهم ، وهذا ما يتطلب مهارات فنية ، وفكرية وتنظيمية ، وإنسانية تساعد المشرف على أدائه لمهامه ، وتحقيق أهدافه التي تعتبر أهداف المنظمة بالدرجة الأولى .

ج-العوامل الشخصية : هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) لدى الفرد يمكن أنوجزها في العناصر التالية : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، مستوى الطموح ، المنطقة السكنية ...الخ وهي كالتالي :"[1]

1-السن : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العمل ، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال ، وبالتالي للموارد البشرية الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا ، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا .

2-الجنس : إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما ، لقد أشار كل من hulin و Smith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس ، وإنما لطبيعة التعليم و الراتب ومدة الخدمة وعلى حساب هذه الدراسة إذا ما تحكمنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي ، ولقد أكد هذا الرأي york

[1]- بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليلاند للدافعية ، ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2007 ، ص 64 -65 .

وSauser 1978 في دراسة لهما على موظيفي الحكومة ، فوجد أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الاجر تبين أن النساء أكثر رضا ..

3-الأقدمية في العمل و المنطقة السكنية :

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية و المنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد ، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط بع نفسيا أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري .

د- العوامل المرتبطة بالعمل و العوامل الفيزيقية :

1- العوامل المرتبطة بالعمل :

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تأثر فيه عدة عوامل مرتبطة بالعمل نذكر منها ما يلي :

*طبيعة ومضمون العمل : ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط (القدرات ، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها ، و المدى الذي يتيحه العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع "[1]

*محتوى العمل وتنوع المهام : يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام الفرد ، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ، ولذلك

[1]- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل، عمان ،2006 ، ص 176 .

يرتفع مستوى رضاه عن العمل ، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم .

*إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة و المعرفة ، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق جراء ذلك ، ولذلك فإن تهيئة البرامج التكوينية و التطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم .

فكلما كان المورد البشري يوظف قدراته بطريقة صحيحة كلما ارتفع رضاه عن العمل وعما يقدمه من مجهود ، ولقد أكد ذلك نتائج دراسات كل من (بروفي 1959 –فروم 1962 – كورنموس1964) وحسب تصور ماسلو فإن استخدام المورد البشري لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات .

2-العوامل الفيزيقية :

*ظروف العمل المادية :لكل عمل ظروف مختلفة ويقصد بها كل ما يحيط بالفر في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وفي ميول اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها ، فهو يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات و المخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي وكان من بين المهتمين بهذه العوامل "فريدريك تايلور" الذي اهتم بوصف الحركة و التعرف بالإدارة العلمية للصناعة وتحديد أغراضها ، ولم تكد تظهر هذه الآراء الجديدة التي وانتشرت بسرعة غريبة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد

أكدت حركة الإتقان الجديدة على ضرورة الهواء النقي و النور الكافي في المصانع وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيتهم "[1]

رغم أن "فريدريك تايلور " قد نجح إلى حد ما في استشارة العوامل التي تدفع العمال إلى إتقان أعمالهم ، إلا أنه عزل العامل ككائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته عواطفه عن الآخرين ، وهذا ما تداركه بعده " التون مايو " في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها ، و المهم في هذه الدراسة هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيقية لتحقيق الرضا لدى العامل ، تدرجه تقبل العامل للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي على رضاه ، وتكون الظروف المادية ملائمة إذا توفرت وسائل الإضاءة و التهوية وسهولة الحركة و النظافة بالإضافة إلى قلة الضوضاء ووسائل وقاية العامل ...الخ ، ولقد وجد أن إضاءة العمال الغير عاملا هاما في بيئة العمل وكذلك التهوية ."[2]

---

[1]- أحمد الساعاتي ، علم الاجتماع الصناعي_ ، دار الطليعة العربية ، بيروت ، 1986 ، ص 317 .

[2]-حسين عبد الحميد و أحمد رشوان،المجتمع و التصنيع،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1995،ص50

***خلاصة الفصل:**

تناولت العديد من النظريات الرضا الوظيفي و البحث عن أسباب تحققه أو عدمه ،تم في هذا الفصل تقسيم النظريات حسب تفسيرها لرضا الوظيفي ربطت الفئة الأولى الرضا الوظيفي بمجموعة من الحاجات بإشباعها يتم ارتفاع الرضا و عدم الإشباع يؤدي إلى عدم الرضا اجتمعت كل من نظرية ماسلو و ماكليلاند و الدرفر على هذا الاتجاه ،في حين توجه هرزبرج اتجاه أخر حيث بدل حاجات استعمل عوامل ، قسمها إلى قسمين العوامل الوقائية وهي كل ما هو مادي (الأجر ،العلاوات..) والتي ربطها بالاستياء و ليس الرضا يعني تحققها لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي لكن يمنع استياء العامل و عوامل أخرى سماها العوامل الدافعة و هي نفسها الحاجات الموجودة في قمة الهرم لدى ماسلو ، يرى هرزبرج ان توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي.أما التوجه الأخر تم تفسير الرضا الوظيفي بالمقارنة إما بين ما قدمه العامل و ما ينتظره من مقابل حسب نظرية التوقع أو المقارنة بين عمله وما قدم غيرة وما تلقى من عوائد وهذا ما تطرقت له نظرية العدالة لادمز.

الفصل الخامس

تطور المؤسسة العمومية و مكانة

الإطارات في الجزائر

***تمهيد :**

ظهر القطاع الصناعي في الجزائر منذ السنوات الأولى من الاستقلال، إثر إتباع نموذج تنمية اقتصادية و اجتماعية، يرتكز أساسا على المؤسسة العمومية كوسيلة لتحقيقه. هذه المؤسسة تابعة و بصفة مطلقة للدولة ،هي التي تحدد المهام الجوهرية لها قصد متابعتها ، و لكي يكون التحكم في المؤسسات العمومية و الاقتصادية سهلا و متيسرا من قبل السلطات العمومية، تم وضع أنماط تسييرية مختلفة و متعددة ، تبعا لتطور الأنظمة و الهيكلة و أهداف المؤسسات العمومية من مرحلة زمنية إلى أخرى . لقد لعب الإطارات دورا مركزيا ومتميزا في التجربة الصناعية التي عرفتها الجزائر خلال الاستقلال باعتبارها فئة حديثة حيث تتمثل الأهمية التي تكتسبها من الدور الذي تلعبه في المؤسسات لما لها من مؤهلات علمية ومهارات فنية ومكانتها في التنظيم.

لذالك من الضروري التعرض للمسار التاريخي لتطور المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر ، و الإشارة إلى مراحل تغير طرق و أساليب التسيير فيها ، التطرق أولا العلاقة التي تربط المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر بالإطارات ، و توضيح ثانيا مكانة و دور الإطارات في كل مرحلة من مراحل هذا التطور .

5-1- تطور تسيير المؤسسة العمومية :

تعتبر المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم الاجتماع التنظيم ، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع ، و مكان لإنتاج الخدمات و المنافع المختلفة .

قد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير و قد اختلفت نظرة المهتمين بالمؤسسة باختلاف منطلقاتهم العلمية ، إذ نجد علماء القانون يركزون على الوضع القانوني للمؤسسة و العاملين فيها ، بينما يهتم الاقتصادي بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالإطار الاقتصادي العام ، أما الإداري ينظر إليها من خلال التنظيم الداخلي و القواعد الإدارية التي تحكم هذا التنظيم ، أما عالم الاجتماع فينظر إليها من خلال العلاقات و البنية الاجتماعية و علاقتها بمختلف الأبنية و العلاقات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة .

5-1-1- نشأة المؤسسة العمومية:

*** تعريف المؤسسة العمومية:**

" المؤسسة وحدة فنية اجتماعية ، تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف منفصل " [1]

أ- المفهوم التقليدي : " تعرف المؤسسة على أنها خلية بسيطة لإنتاج السلع و تقديم الخدمات ، او هي وحدات إنتاجية صغيرة ، تتميز بضآلة الحجم ، مما لا يسمح لها بالتأثير في السوق و قدرة إنتاجية ضعيفة و علاقة مباشرة بين الرئيس و العمال " [2]

---

[1] - علي محمود عبد الوهاب ، إدارة الأفراد : منهج تحليلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1975 ، ص 22 .

[2] - Dominique (R) , Analyse économique et Gestion de l'entreprise : Théorie et pratique et Méthode et pratique économique mondiale ; Tome ; é : Dunod ; Paris , 1989 . P 5 - 6 .

ب-المفهوم الحديث : بعد الحرب العالمية الثانية حدثت تطورات سياسية و اجتماعية و اقتصادية غيرت ملامح المؤسسة ، و أصبح المحيط متشابكا تحكمه علاقات و قيود داخلية و خارجية ، كما أصبحت تتميز بكبر الحجم و التعقيد المتزايد في أنماط التسيير

- تعريف سيمون : المؤسسة هي تنظيم اجتماعي يمتاز بـ : هدف أو عدة أهداف تعطي حركية للنشاطات الفردية و الجماعية .
- هيكل يرتكز على ثبات العلاقة بواسطة مبدأ التعاون و التنسيق و الإدارة .
- مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقسيم العمل و هم مسؤولون على أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط [1]

يبرز هذا التعريف الجانب الاجتماعي من المؤسسة بغض النظر عن المحيط الذي يلفها

- تعريف "Maury et Mull" المؤسسة هي وحدة اقتصادية و قدرة إنتاجية و تنظيم للبيع ، لكنها تمثل أيضا مجموعة الأفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات ، أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو إستعجالية ، ثم تكوينهم و تأهيلهم لشغل هذه المناصب ، ثم إدارتهم مع الإلمام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة ، أي كل ما يتعلق بتسيير العمالة ، من تكوين و إعلام بالإضافة إلى مهمة الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم و تحسين نماذج الإنتاج .[2]

---

[1] –Simon (P) , Les Ressources humains : Initiation aux principes fondamentaux de l’organisation industrielle , éd : BIB nationale ,canada , 1970,p 79 .

[2] –Maury (G) Mull (C) , Economie d’organisation et de l’entreprise , éd : Foucher، Paris , 1970,p 05 .

يوضح هذا التعريف مكانة المورد البشري و دور المؤسسة من خلال الاهتمام بتسييره و تطويره ، إضافة على انه يبرز الجانب الاجتماعي للتسيير بأن يصغي إلى طموحات الأفراد و هذا من أجل تحسين الإنتاج و تطويره.

- المؤسسة الاقتصادية العمومية :

إن التطور الهائل الذي عرفته الأنشطة التجارية و الصناعية ساهم في بروز المؤسسة العمومية ، سواء في الأنظمة الاقتصادية الليبرالية أو في أنظمة الاقتصاد الموجه.

يجدر الإشارة إلى أن المفكرين و العلماء و المنظرين الاجتماعيين و الاقتصاديين اختلفوا كثيرا في تعريف المؤسسة الصناعية أو الاقتصادية العمومية. فقد عرفها الدكتور عبد اللطيف بن اشنهو بأنها " وحدة تعود ملكيتها القانونية للدولة ، و يتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة في هذه الدولة ، كما يعين مدرائها بقرار سياسي من قبل هذه السلطة " [1]

كما عرفت بأنها " وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة، إلا أنها تخضع لرقابتها، رأس مالها ممول من قبل الدولة، و هي أموال عامة " [2]

بصفة موجزة هي كل مؤسسة تملكها الدولة و كانت خاضعة لرقابتها ، فالعمومية تترجم ملكية الدولة لها أو خضوعها لرقابة السلطات العمومية ، إذن المؤسسة العمومية هي التي تمتلك الدولة أصولها و تجهيزاتها و تخضع من حيث نشاطها و تسييرها و إدارتها للسلطة العمومية القائمة على شؤون البلاد و هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العمومية في الجزائر .

---

[1] - عبد اللطيف بن اشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962 ، 1980) ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 14 .

[2] - جميل فاسم ، المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1985 ، ص 06 .

5-1-2- الظروف التاريخية لبروز المؤسسة العمومية في الجزائر :

واجهت الجزائر بعد الاستقلال ظروف صعبة حيث توجب على البلاد مواجهة أزمة خانقة على الصعيدين الاقتصادي و الاجتماعي يذكر "نصيب رجم" بأن القطاع الاقتصادي الذي ورثته الجزائر عن العهد الاستعماري لم يتجاوز بعض المؤسسات الصغيرة * و ذات الكثافة الرأسمالية المحدودة " [1] و كذالك عرفت "حالة الشغور التي نتجت عن الرحيل المكثف للمعمرين لمناصب حساسة في الدولة بعد الاستقلال"[2] و من الجانب الاجتماعي نسبة أمية مرتفعة و كذا البطالة و التشرد ، الأرامل و الأيتام التي كانت حصيلة سنوات من الاحتلال .

في ظل هذه الظروف لم تستطع الدولة الجديدة بلورة سياسة اقتصادية واضحة و متكاملة بالرغم من أن نمط تسيير الاقتصاد الوطني كان أحد أهم اهتمامات قادة الثورة ، لكن الظروف كانت أقوى ، في مؤتمر طرابلس *جوان 1962 بدأت ملامح نموذج تسييري لإعطاء الأولوية للقطاع الفلاحي و اعتباره محرك القطاعات الأخرى و كذا تقليص الملكية الخاصة و توجيه التشجيع الشكل التعاوني و هذه النقطة كانت كتمهيد لإتباع شكل التسيير الاشتراكي .

---

* أنظر سعيد أوكيل و آخرين ، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية ، الجزائر ، 1994 "قدر عدد المؤسسات بين 314 و 345 و توظف 000 300 عامل " .

[1] –Redjem (N), L'entreprise publique algérienne , éd : OPU , Alger , 1987 P 29.

[2] - Ibid , P 09 .

* مؤتمر طرابلس : أول وثيقة رسمية تقدم إستراتيجية التنمية التي طبقت في الجزائر المستقلة ركز على الخطوط العريضة التي تتعلق بالمحافظة على الاستقلال الوطني و تأميم كل المؤسسات و كذا لختيار الجزائر لإستراتيجية التصنيع بعد الاستقلال .

يقول " احمد يعقوب " بعد الاستقلال سارت الدولة نحو إرساء قواعد الاقتصاد الموجه (الاشتراكي) أصبحت فيه الدولة مقاولا أخذت على عاتقها تسيير المؤسسات الاقتصادية [1] حيث يقول " لهواري عدي " أن الهدف من وراء أتباع الجزائر التسيير الموجه " من أجل الحفاظ على وحدة المجموعة الوطنية و من ثم وحدة المجتمع السياسي " [2] يتضح لنا أن طبيعة المؤسسات العمومية طيلة السنوات التي عقبت الاستقلال و إلى وقت قريب لم يعهد فيها تحقيق النجاعة و الفعالية الاقتصادية بل كان كل همها هو امتلاك وسائل إنتاج من أجل تحقيق وحدة سياسية و تحقيق أهداف اجتماعية و سياسية أكثر منها اقتصادية ، و يؤكد ذالك "عبد المجيد بوزيدي" الدولة الجزائرية لم تكن تبحث عن الفاعلية الاقتصادية بل كان هم القائمين على شؤون البلاد تأميم السلطة السياسية من خلال امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج ، فالمؤسسة العمومية لم تكن تملك قرارات تسييرها بل كان يتم ذالك على المستوى المركزي الذي يملي عليها ما يجب القيام به ، و بالتالي فقد كان من أهداف الدولة أن نشاط المؤسسة و إستراتجيتها لا يتعارض مع أهداف و إستراتجية الدولة نفسها "[3].

في ظل هذه الظروف و صل الأمر إلى اعتبار المؤسسة أداة من أدوات الدولة لتحقيق المطالب الاجتماعية للعمال و للمجتمع بصفة عامة ، و ليس الفعالية الاقتصادية.

---

[1] – Bouyacoub (A) , La Gestion de l’entreprise industrielle Publique en Alger , éd : OPU , Alger , 1987 , P 22 .

[2] – Addi(L), L’impasse du populisme , éd : ENDL , Alger , 1990 , P 211 .

[3] – Bouzidi (A), " l’Entreprise publique et Etat en Algérie, Revue de CNEAR, mars 1985, P 05.

5-1-3-الفترات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر :

إن فهم واقع المؤسسة العمومية الجزائرية في الوقت الراهن يستلزم العودة إلى السياق التاريخي الذي شهدته من ظروف وكيف تطورت عبر المراحل السابقة و لو بصفة وجيزة، ذالك يساعدنا للوقوف على المؤسسة كميدان برزت فيه الإطارات.

- التسيير الذاتي :

خرجت الجزائر من الحرب سنة 1962 و اقتصادها شبه مدمر ، فبعد الاستقلال غادر العاملين في الإدارة و المراكز الحساسة تاركين مناصب عملهم شاغرة (معمرين ، أجانب ، موالين للمستعمر .....) و تشير الإحصائيات إلى انه خلال 06 أشهر غادر حوالي 800ألف شخص و كان القصد من خلال هذا الهروب هو ترك الدولة الجزائرية المستقلة حديثا في مشاكل إدارية إضافة إلى المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية و غيرها.

خلال هذه الفترة حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم على ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد تلبية احتياجات المجتمع ، و هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية التسيير الذاتي للمؤسسات. في الواقع سياسة التسيير الذاتي للاقتصاد المؤسسات الوطنية تم طرحها إبان مؤتمر الصمام سنة 1956 . [1]

إن ضعف الإنتاج وسوء التسيير و غياب العقلانية لم يكن ناتج عن القائمين و المسيرين لمؤسسات بقدر ما كان السبب في ذالك هو السياسة المتبعة في الجزائر كما يؤكد ذالك لهواري عدي" ضعف المؤسسات العمومية لم يكن ناتج عن سوء تقدير من طرف القائمين عليها بقدر ما

---

[1] –Redjem (N), op.cit , P 30 .

كان ناتج عن طبيعة النظام السياسي في الجزائر " [1] بدأت الأمور تتأزم خلال السبعينيات من القرن الماضي حيث بدا التفكير في الخروج من هذه الظروف ، و لفت انتباه القائمين على السلطة خطر الاعتماد على عائدات النفط بدلا من العمل المنتج .

مما استدعى إلى إعادة التفكير في السياسة التنموية و تم ذالك عبر سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية و التنظيمية التي شهدتها الجزائر و الإقرار بضرورة التحول إلى سياسة السوق ، مما اقتضى خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر ما عدى قطاعات محددة .

عرفت المؤسسة العمومية في الجزائر عدة مراحل تميزت كل مرحة بظروف تاريخية و اجتماعية و اقتصادية خاصة بها وصولا إلى المؤسسة الحالية و التي تتميز نوع ما بالاستقلالية مقارنة مع سابقاتها .

*مراحل الشركة الوطنية La société Nationale

لم تدم فترة التسيير الذاتي للمؤسسات طويلا بين [1965-1970] أخذت الجزائر منعرجا جديدا نظرا لأحداث جوان 1965 حيث شاع في هذه الفترة مفهوم أخر وهو الشركة الوطنية التي ظهرت مع توسع سياسة التأميم و هذه الأخيرة قامت باحتواء و امتصاص الشركات الصغيرة في جميع النصوص و بالتالي عدم مشاركة العمال في التسيير و ظهر تناقض في الخطاب السياسي في تلك الفترة.

تزامنا مع مرحلة التأمينات بدأ متخذو القرار في الدولة الجزائرية في التفكير في خلق شركات وطنية ، ففي سنة 1965 مثلا تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط و الغاز ، كذا

[1] –Addi(L), op . cit , P 214 .

الشركة الوطنية للحديد و الصلب ، الشركة الوطنية للتأمينات .....الخ ، إن الشركات الوطنية اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية .

لكن هذه الشركات لم تستطع تحقيق وظيفتها و واجهت عدة مشاكل و أكبر مشاكلها هو عدم القدرة على حصر أهدافها و التي كانت محدد و مسطرة من قبل الجهاز المركزي و الوصايا. و التي كانت بعيدة كل البعد عن الواقع العملي، كما أن الأهداف كانت تسطر بطريقة غير عقلانية دون دراسة فعلية لظروف الشركات، حيث كان هناك عدم تناسق بين الأهداف المسطرة من قبل الجهاز المركزي و ظروف الواقع العملي منها:

-1- قلة الإطارات و نقص الخبرة .

-2- تلبية المطالب الاجتماعية.

-3- تكوين العمال (اغلبهم فلاحين في الأصل)

إن فشل نمط " الشركة الوطنية " يعود إلى أن " تنظيم المؤسسة كان غير ملائم للإيديولوجية الرسمية حيث كانت الاشتراكية مثبتة أي لم تنشا من فراغ و تندرج هذه السياسة في إطار صيرورة تحقيق أهداف سياسية و اجتماعية و اقتصادية حسب نصيب رجم " [1] و من جهة أخرى يرى " لحمد يعقوب" أن التسيير الذاتي لم يكن و ليد تفكير عميق ، إنما كان استجابة عفوية لظروف اقتصادية و سياسية و اجتماعية فرضها الواقع عقب الاستقلال و الرحيل الجماعي للإطارات و حسب رأيه فسر ذالك بالرجوع إلى ثلاثة عوامل هي

1- شغور الممتلكات (المؤسسات و المناصب)

2- الرغبة الملحة في منع " البرجوازية " المحلية من امتلاك تلك الوحدات . "

[1] –Bouyacoub (A) , op cit , P 28 .

3- ضعف سلطة الدولة غداة الاستقلال [1] .

ثانيا : مشكلات أساليب التمييز المعتمدة في المؤسسات حيث كان ينظر على ذالك المشكل من التسيير على انه امتداد على ما كان سائدا أثناء فترة الاستعمار و الذي لم يعد يتماشى مع الواقع الجديد " .

هذا أدى بالدولة للبحث عن نمط جديد من التنظيم يسمح بتجسيد إرادة الدولة في التحكم في وسائل الإنتاج و تتماشى مع الثقافة الاشتراكية .

المؤسسة الوطنية : L'entreprise Nationale

لقد برز هذا النمط من المؤسسة مع ظهور شكل جديد من تنظيم المؤسسة العمومية انطلاقا من سنة 1970 [2] و ذالك بداية انتهاج التخطيط كأسلوب لتسيير الاقتصاد الوطني حيث أصبحت فعالية المؤسسة تقاس بمدى احترامها لما ينص عليه المخطط الوطني [3] ، و أدى التخطيط إلى تقوية و تثبيت الرقابة المركزية و أصبحت الأهداف تسطر على مستوى الأجهزة المركزية و من أجل التماشي مع النمط الجديد للمؤسسة تم المصادقة على قانون 16نوفمبر 1971 المتعلق"بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات " كأسلوب جديد و قد أدى تطبيقه إلى بروز نوع أخر من المؤسسات سنة 1973 يعرف " بالمؤسسة الاشتراكية.

المؤسسة الاشتراكية L'entreprise Socialiste

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات تماشيا مع النظام الاقتصادي الذي اتبعته الجزائر و هو النظام الاشتراكي و من مبادئه الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و المشاركة العمالية في التسيير و مراقبة المؤسسة ، و بذالك يصبح العامل يتمتع بصفتي المسير و المنتج .

---

[1] –Ibid , P 31 .

[2] –Ibid, P 75 .

[3] -Ibid , P 77 .

نص " ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات " على أن الهدف من التنمية و النظام الاشتراكي هو تحقيق ترقية الإنسان بشكل عام على جميع الأصعدة أي أن الهدف هو مشاركة العمال في التسيير و إقامة رقابة عمالة على نشاط المؤسسة " [1]

إن أهم ما رسخه التسيير الاشتراكي للمؤسسات في نظر الكثيرين هو التأكيد على أن المؤسسة العمومية تختلف من حيث تسييرها و أهدافها عن الرأسمالية فمن خلال التأكيد على مشاركة العمال و اعتبار المؤسسة أداة من أدوات تطبيق محتوى المخططات التنموية المركزية و عدم التأكيد على المر دودية أصبحت المؤسسة لا تعد ميدان لتثمين رأس مال الدولة و خلق الثروة بقدر ما أصبحت أداة لتطبيق سياسة الدولة الاجتماعية و توزيع العائدات البترولية على مختلف الفئات بغض النظر عن الحالة المالية و الاقتصادية للمؤسسة في ضل الثقافة السائدة و ذالك مع تمركز القرارات و بعد الوحدات الفرعية عن الوحدة المركزية مما يصعب عملية الاتصال و التسيير و الرقابة لجأت الدولة إلى نمط أخر كإجراء يقلل من المشاكل و الصعوبات التي واجهت المؤسسة العمومية و تجسيد ذالك في بروز نمط جديد و هو المؤسسة العمومية الاقتصادية التي جاءت بها قوانين الاستقلالية.

المؤسسة العمومية الاقتصادية L' entreprise publique économique

كرس قانون 88-01 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية لتسمية جديدة و هي المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الذي أخذ مكانة التسميات القديمة ، الجديد في القانون السالف الذكر هو أن الدولة أكدت على أن المؤسسات العمومية أصبحت تتمتع بشخصية معنوية تمتلك

---

[1] – Ibid , P 109 .

رأس مال و استقلالية مالية ، و تسييرها يخضع لقواعد القانون التجاري و قد تم تطبيق إجراءات الاستقلالية في ظروف اجتماعية و اقتصادية* .

في الواقع لقد بينت التجربة فيما بعد أن الاستقلالية لم تكن إلا مرحلة نهائية في طريق التخلي عن النظام الاشتراكي و قد تجسد ذالك رسميا في نصوص دستور 1989 ، خاصة و أن كل محاولات الإصلاح باءت بالفشل لذالك أصبح من الضروري اللجوء إلى إصلاحات جذرية بالتخلي عن النظام السائد و مواكبة مع ظهور أزمة التسيير التي عرفتها قطاعات الدولة لا سيما مع الأعباء الثقيلة على ميزانية الدولة و في أواخر السبعينات و بداية الثمانينات و مع تراجع أسعار النفط* بدأ التفكير في إجراء إصلاحات هيكلية للمؤسسات الاقتصادية التي عرفت هي كذالك عجز مالي كبير بين سنتي 1973 -1978 مما عكس فشل التسيير الاشتراكي و الذي ترتب عليه مشاكل اقتصادية (مديونية) و اجتماعية (التسريح الجماعي للعمال) وكذالك من ناحية أخرى اكتسب كل من الإطار و المسير و العامل الجزائري في هذه الفترة ثقافية و قيم تنظيمية بقيت حتى يومنا هذا و ذالك نظر لتسيير المتبع حيث لم تطبق الاشتراكية كنمط اقتصادي من خلال مبادئها النظرية و التي هدفها الأساسي إبعاد قيود البيروقراطية و إعادة توزيع السلطة داخل المنظمات إلا انه لم يترجم ذالك وطبقت أنماط تسييرية لها واقع مختلف حيث كرست مبدأ الوصايا و التي تمارس من طرف الدولة مما نتج عنه المركزية في اتخاذ القرارات ، و هذان العاملان يعتبران أساسيان في تعميق الهوة بين جماعات العمل ، مما ساعد على ظهور ممارسات أخرى داخل التنظيمات كممارسة سلطوية و استغلال المناصب ، المحسوبية ، التوظيف الغير العقلاني ، هذا الأخير ترتبت عليه عدة خصائص أخرى لدى

---

* ارتفاع معدل سكاني يقدر بـ 3.2 % ، نسبة بطالة 33 % سنة 1993 . تسريح العمال يفوق 400 000 عامل و عجز مالي بين 408 ألف إلى مليار و 880 ألف .

العامل التنفيذي كاللامبالاة و الإتكالية و انخفاض الروح المعنوية ، ضعف الولاء و انتماء المؤسسة .

في هذا الصياغة و ضمن التحولات الدولية و التوجه نحو اقتصاد السوق و التغيرات الداخلية و نظرا لكبر حجم المؤسسة و صعوبة التحكم في تسييرها و خاصة في باقي الدول بانتهاج اقتصاد السوق ، من خلال إعادة هيكلة الشركات في إطار إعادة جدولة الديون. أصبح حديث يدور حول خصوصية الشركات و قد يكون الهدف الزوال الكلي المؤسسة الاقتصادية العمومية باستثناء القطاعات الإستراتيجية منها المؤسسات الطاقوية .

5-2- نشأة الإطارات في الجزائر :

تعود صعوبة تحديد مفهوم الإطار عند الباحثين إلى وجود تعاريف عديدة و مختلفة و هذا راجع لعدة أسباب و ظروف متعلقة بالمراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية و الصناعية لذالك لوحظ أنه من الضروري إبراز و لو بصفة موجزة كيفية ظهور وظيفة الإطار في العالم الصناعي عامة و في الجزائر خاص ، لكن لا يكون هذا إلا بعد التطرق إلى كيفية استعمال هذا المصطلح في القطاعات الاقتصادية بعد ما كان أول ظهور في المجال العسكري .

5-2-1 نظرة تاريخية عن مفهوم الإطار :

تعود جذور استعمال مصطلح الإطار إلى المجال العسكري و يعني تشكيل جماعة أو فوج على شكل مربع حتى تسهل عملية التأطير أين كان القائد في الثكنات العسكرية الفرنسية يجمع الضباط في إطار من أجل تعليمهم و توجيههم أما " ليليا بن سالم " تكلمت عن تاريخ مصطلح

الإطارات في أوروبا و في فرنسا خاصة فقد توسع هذا المصطلح في ميدان السياسة و الاقتصاد و في سنة 1937 حتى انتهى بهما الأمر إلى أن يدل على المسؤولية" [1].

مصطلح الإطار دخل في الخطاب المتخصص في فرنسا مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية في قاموس ليتريه (Littré) الصادر سنة 1883 يذكر في معنى الكلمة (كلمة عسكرية تعني مجموعة ضباط صف كتيبة) يمكن أن نستنتج أن لفظ إطار حتى هذه الفترة لا يستعمل إلا في المجال العسكري و لم تكن أي إشارة غلى استعماله في مجال الحياة المدنية .

أما في مجال التنظيمات فقد أشار بيتر داركر إن وظيفة التأطير برزت في ألمانيا أولا ثم انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية و ذالك إبان العشرية 1895-1905 حيث تم الفصل بين ملكية المؤسسة ووظيفة تسييرها حدث ذالك لما اشترط "جورج سيمونس " صاحب أول بنك ألماني على أقاربه في مقابل إنقاذ شركة الأجهزة الكهربائية من الإفلاس التي كانوا يشترطون عليها،الابتعاد عن القادة و تسليمها لمختصين قادرين على أداء وظيفة التأطير والإدارة " [2] و قد قامت بعد ذالك مجموعة من أبرز رجال الأعمال بنفس الشيء في قطاعاتهم الصناعية و السكك الحديدية بالولايات المتحدة الأمريكية .

لم يستعمل بصفة رسمية إلا بعد صدور القرارات المتعاقبة بين 1945-1946 و ارتكزت على قرار (Parodi) بارودي* في 31جانفي 1946 [3] و أطلق هذا الاسم نسبة إلى الكسندر بارودي الذي وضع المناصب المحددة للفئات ، و العوامل الهرمية المخصصة لمختلف الوظائف ، و مستويات تصنيف المهندسين و الإطارات ، و بروز فئة الإطارات في مجال التنظيمات قد

---

[1] – Ben Salem (L) , D'enveloppement et problème des cadres : le cas de la Tunisie en cahier Sociologique , éd : CFREC , tunise , 1976 , P 34 .

[2] – Drucker (P) , " L'organisation du Futur " , Harvard Business , 1998 . P 25 .

[3] - Delmotte (Y), " Les cadres des entreprise dans un mande en mutation " . éd : DIT ,Ginive, 1991 , P 5 .

ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية و التجارية و أتساع رقعة الأسواق الذي خلف الحاجة المتزايدة إلى التنسيق الإداري بين مختلف المهام و النشاطات الشيء الذي تطلب من أصحاب الأعمال تنظيم مؤسساتهم على شكل عدة أقسام و تم توظيف الإطارات من أجل تسيير تلك المنشآت " و قد حدث ذالك في البداية في قطاع السكة الحديدية في المرحلة الممتدة بين 1880 1890 و قد واكب ذالك بروز طرق تسيير جديدة ساهمت في ما بعد في بلورة وعي الإطارات بمراكزهم كمجموعة سوسيو مهنية " [1] .

وظيفة الإطار كانت مرتبطة في بدياتها " بالمهندسين" الذين شكلوا الفئة الأساسية للإطارات حيث يرى "تيك" بان وظيفة التأطير قد تطورت كثيرا فبعد أن كانت تمثل في القرن التاسع عشر تحكم في مجموعة من التقنيات العمل و هو ما يفسر تطابقا بين مفهوم الإطارات مع مفهوم المهندس آنذاك فإنها بعد قرن من الزمن أصبحت تتضمن مهاما متنوعة مثل التسويق و التمويل و التنظيم و غيرها " [2] .

أما لوك بلتنسكي فإنه يشير على أن تعاريف الإطارات خاصة تلك التي صيغت في الستينات و السبعينات و هي الفترة التي يرى فيها بأنها شهدت اهتماما كبيرا بهذه الفئة قد أخذت أحد الأشكال التالية :

الأولى : ترى بأن الإطارات يشكلون مجموعة مستقلة بسيطة تقع بين " البروليتاليا " من جهة و أرباب العمل " البترونا " من جهة أخرى تسعى حسب وجهات نظر إلى التعايش معهما أو لخذ مكان أحدهما .

ثانيا : تقول بأن الإطارات هم الحلفاء الطبيعيون " للبروليتاريا " ضد أرباب العمل .

---

[1] – Chandler (A), " La Main visible des managers " , éd : Economica , Paris , 1988 , P 506 .

[2] – Tic (A), " Au bonheur des cadre " , éd : Mame , Paris , 1974 , P 8 .

أما الشكلين الآخرين فإن بلتينسكي يعتبرهما أقل تبسيطا من الشكلين السالف ذكرهما .

ثالثا : الإطارات تمثل طبقة جديدة من التكنوقراطية .

رابعا : الإطارات يشكلون طبقة عاملة جديدة " [1] .

مفهوم الإطار و مكانته : يعد أمرا صعبا وقضية حساسة في النقاش السوسيولوجي و السبب في ذالك أن الإطارات يحتلون موقعا مهما في أي مؤسسة فالفئة تحتل ذالك المكان المتواجد بين القيادة و القاعدة العمالية و من بين صعوبات تحديد المفهوم هو اختلافه من دولة إلى أخرى حيث نجد في اللغة الفرنسية لفظ (LES CADRES) هو اللفظ المعبر الوحيد عن هذه الفئة بالمقابل تستعمل ثلاثة تسميات للإشارة إلى فئة الإطارات في إنجلترا وهي :

-1- الإطارات القيادية The exécutives

-02- رؤساء الو رشات و المصالح Thu managers

-03- المختصين و الخبراء المنشغلين بالبحث The professions

أما ألمانيا تم التقسيم بين الإطارات التقنية و الإطارات القيادية أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق عليها اسم The managers [2] .

---

[1] – Boltanski (L) , " Les cadres : La formation d'un groupe social " , éd : de minuit , Paris , 1982 , P 255 .

[2] - محمد تقية ، مرجع سابق، ص 27 .

5-2-2- نشأة الإطارات في الجزائر

تأثرت الإطارات بجميع المراحل التي مرت بهم المؤسسة في الجزائر و كذا التحولات التي حدثت على المستوى العالمي حيث تغيرت مكانة الإطار باتساع و كبر المؤسسات .

مرحلة قبل الاستقلال:

تميزت هذه المرحلة بمحاولة متكررة لفرنسا في إحداث قطيعة بين التعليم العربي الإسلامي و شخصية الشباب الجزائري من أجاب القضاء عليه و على ثقافتها و ذالك بغلق المدارس العربية و نشر الفقر و الأمية ، و سد أي منفذ للدراسة و التثقيف إلا منفذ التعليم الفرنسي حتى اصحب نظام التعليم الجزائري موضع صراع سياسي بين السلطة الفرنسية و الطبقات الاجتماعية الجزائرية حول نوعية التعليم الذي يقدم للجزائريين من قبل السلطة الاستعمارية لكن واجهت معارضة من قبل المعمرين لاعتقادهم أن فرصة تعليم الجزائريين هو نوع من الاستقلالية .

أما الموقف الجزائري فقد كان الإقبال عليها قليل جدا ، حيث كان معدل الانتساب إليها 3.8 % سنة 1908 ، ووصلت النسبة إلى 4.05 %سنة 1920 و ارتفعت سنة 1930 حيث قدرت بـ 6.5% وهذا يعني أن الغالبية العظمى من الأطفال الجزائريين ضلت بعيدة عن المدرسة الفرنسية .....و أكثر من ذالك أطفال الفلاحين و الفقراء بدون أرض هم الذين كان الاستبعاد عن المدرسة يحسهم " [1]

هذا يعني أن هناك استبعاد للفئة الفقيرة نهائيا من التعليم أما الفئة التي حضت بالتعليم فكان لها تعليم ذو طابع مزدوج عقائدي و تقني لكنه كان يتعارض و الوظائف الاقتصادية و السياسية للمجتمع الجزائري في تلك الفترة كوجود بعض الممارسات القهرية ، و إبعاد الجزائريين عن

[1] - عبد اللطيف بن آشنهو ، تكون التخلف في الجزائر ، الشركة الوطنية ، الجزائر ، 1975 ، ص 480 .

الحياة الاقتصادية و السياسة و إبعادهم عن السلطة الإدارية حيث نجد 95 %اوربي في النخبة الإدارية سنة 1959 و 92.7 %من إطارات المؤسسة هم أوربيون [1]

نستخلص أن المؤسسات الاقتصادية في الفترة الاستعمارية كانت تخدم المستعمر فقط و لا تعود بالفائدة على المواطن لا من حيث العمل التنظيم و لا من حيث الملكية .

بالمقابل جبهة التحرير الوطني أخذت على عاتقها تكوين بعض الإطارات لإرسالهم للتكوين بالإتحاد السوفياتي بعد إضراب 1956 كان نوع من استشراف أغلبية الإطارات التي تم تكوينهم في فئة المهندسين " فالأعمال الأولى لتكوين الإطارات كانت تستدعي الأخذ بعين الاعتبار الأجهزة الإدارية و التقنية بعد الاستقلالي " [2] لذالك قامت بتركيز تكوينهم على التكوين التقني و إداري إبتداءا من سنة 1957 .

بعد الاستقلال :

تميزت هذه الفترة بمغادرة و انسحاب كل الإطارات الفرنسية التي كانت تمثل النسبة العالية منها و أصبحت الجزائر تعاني من مشكل و عجز الإطارات حي قدر العجز بـ 15 ألف إطار سامي و 35500 تقني سنة 1963 [3] و هذا ما يظهر الفرق بين الطلب الاجتماعي و الاقتصادي و القدرات المتاحة حيث أصبحت المؤسسات تعاني من عجز كبير في الإطارات الوطنية مما استلزم على الدولة الرجوع إلى المساعدات التقنية الأجنبية و القيام بسياسة الإصلاح في التعليم العالي " حيث وصل عدد المتمدرسين في التعليم الابتدائي بين سنتي 1962 -1963 بـ780 ألف و 50 ألف في الثانوية و 3700طلبة جامعيين [4] .

---

[1] - نفس المرجع ، ص 482 .

[2] –HARBI(A), Op.cit, P 11 .

[3]- Ibid , P 12 .

[4] – Ibid , P 12 .

ما ميز هذه المرحلة على مستوى التعليم العالي قبل إصلاحات 1971 " التطور البطيء في عدد المسجلين و حاملي الشهادات حيث قدر عدد المسجلين 2725 بين 1962 و 1963 و 19331 بين 1970-1971 أما بالنسبة لعدد حاملي الشهادات فكان عددهم 93 بين سنتي 1962-1963 و 1244 بين سنتي 1970-1971 و بقيت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة تمارس نشاطها من الأطر الموروثة المتمثلة في سيطرة أساليب التكوين البعيد عن الحقائق الوطنية و الواقع المعاش "[1].

في فترة السبعينيات تميزت بسياسة الإصلاح العام للتعليم العالي 1971 ، و انتهاج سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و ظهور سياسة التكوين من اجل مواكبة التطور التكنولوجي و التقني كمراكز التكوين داخل المؤسسات و خارجها لتكيف العمال عديمي الشهادات مع المناصب الموجهة لها ، من أجل سد العجز من الإطارات و التقنيين و المهندسين في المؤسسات الاقتصادية و الصناعية .

بقيت المؤسسات الاقتصادية في هذه الفترة تسير بنسبة 50 %من يد عاملة أجنبية و تقلصت في 1976 بـ 29% و تقلدت الإطارات الجزائرية سواء جامعية أو غير جامعية مناصب ذات مسؤولية عن طريق الترقية الداخلية ، و تمركزت مناصبهم في التسيير و الإدارة أما الجانب التقني كانت تشغله الإطارات الأجنبية .أما في فترة الثمانينات بدأت نتائج السياسة المبرمجة تبرز للوجود و منها النتائج المرتبطة بالإنتاج و الإنتاجية ، فلوحظ أنه بالرغم من السياسات المنتهجة حول تطوير فئة الإطارات إلا انه في فترة الثمانينات جعلت هذه الفئة محل تهميش مع ظهور المشاكل الاقتصادية و دخول الجزائر اقتصاد السوق خاصة مع استقلالية السوق و ظهور

---

[1] - محمد تقية ، مرجع سابق ، ص 64 .

ظاهرة الشخص الغير المناسب في المنصب ، ففي الجزائر كانت وظائف الإطار لا تعطى لها الأهمية المعتبرة في المؤسسة الاقتصادية و الاجتماعية [1] .

يذكر إبراهيم بن موسى أنه كان هناك تقدم ملحوظ في عدد الإطارات التي كانت تمثل 0.86 %من الفئة العامة سنة 1977 إلى 2.50 % سنة 1984 إضافة على التفسيم المتفاوت للإطارات بين مختلف القطاعات الاقتصادية [2] .

أدركت الدولة بأهمية الإطارات و دورها في التنمية الاقتصادية و أنها السبيل الوحيد للتنمية لمواكبة التطور التكنولوجي و الاقتصادي في فترة التسعينيات خاصة مع دخول الجزائر في فترة اقتصاد السوق و السير عبر مرحلة من إعادة الهيكلة إلى الاستقلالية إلى الخوصصة و بعد أن تعيد النظر في برامجها التسيير و مع المكانة الهامة التي تحتلها للإطارات في المؤسسة سواء القيادة أو اتخاذ القرار .

---

[1] -نفس المرجع،ص 68.

[2] – Ben Moussa (B), op , cit , P 48 .

5-3-2-تطور وظيفة المستخدمين في المؤسسة العمومية :

*** وظيفة المستخدمين في المؤسسة الاشتراكية :**

ظهرت وظيفة المستخدمين بصفة مميزة في المؤسسات الرأس مالية مع تزايد أعداد العاملين بها وظهور بعض المشاكل المرتبطة بتجمع عدد كبير من الأشخاص بغرض القيام بعمل مشترك و لمدة طويلة .

قد عرفت هذه الوظيفة تطورا كبيرا في ميادين اهتماما حيث بدأت بالمسائل ذات الطبيعة الإدارية ثم انتقلت إلى المسائل التي ترتبط بقوانين العمل و بحاجة المؤسسة إلى إيجاد تسيير ديناميكي لمواردها البشرية [1] فمن الميادين التي تهتم بها هذه الوظيفة في المؤسسة الرأسمالية نذكر على سبيل المثال.

- إدارة المستخدمين : و يقصد بها تسيير المستخدمين و الأجور و التكوين
- الإعلام و الاتصال : و ذالك بوضع سياسة للإعلام و الاتصال بالمؤسسة .
- تحسين ظروف العمل و الأمن .
- القيام بالتحليل الاجتماعي الذي من شأنه أن يسمح بصياغة سياسات ملائمة تخص المستخدمين.

باختصار وظيفة المستخدمين هي جزء من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من أجل استغلال الموارد البشرية كقوة مساهمة في العمل و الإبداع في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها . فقد كان لابد من القيام بإدارة و تسيير المستخدمين بالرغم من نقص الكفاءات الضرورية لذالك و من الارتفاع الكبير و السريع لأعداد العاملين .

---

[1] – Martory (B) et Crozet(D) , Gestion des Ressources humaines , éd : DUNOD ,Paris , 1988 ,P 8 .

إلا أن هذا الاهتمام يفتقد للتحكم الكافي و ذالك بسبب النمو السريع للمؤسسة ففي ظل هذا النمو السريع كان التشغيل و التكوين المكثفان لا يعتمدان على معايير قبول صارمة بسبب ندرة الإطارات و العمال المؤهلين الشيء الذي تسبب مع الوقت إيجاد أعداد من العاملين تتجاوز إلى حد كبير الحاجة الحقيقة للمؤسسة مع تدني مستوى الكفاءة لديهم [1] .

من جهة أخرى كانت المناصب في السنوات الأولى لعملية التنمية تستند لأشخاص ليس لديهم مستوى تعليمي عالي و قد كان هؤلاء لا يسترحون في عملهم لوجود إطارات جديدة بمستوى تعليمي يفوق مستواهم فكانوا يمارسون على كل عنيد فيهم مختلف أساليب التهميش و الإبعاد حتى يتحقق انصياعهم أو يتركون عملهم " [2] .

الطيب سعيد عامر و عبد الحق لعميري يؤكدان أن مثل هذه التصرفات أدت مع الوقت إلى إيجاد سلم للقيم مقلوب في المؤسسة [3] لا تجني منه هذه الأخيرة سوى التدهور المستمر في كل نواحيها و ينعكس مباشرة على الفاعلية التنظيمية.

أما فيما يخص الجوانب المتعلقة بظروف العمل فإننا نجد من شانها راحة العمال و سلامتهم أثناء أدائهم لعملهم حيث تم تأسيس لجنة حفظ الصحة و الأمن في كل وحدة و ذالك بموجب النصوص التي حملها ما عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، كما تم تأسيس اللجنة الاجتماعية و الثقافية بموجب نفس النصوص و ذالك من أجل الاهتمام بالشؤون الاجتماعية و الثقافية للعمال بالمساهمة من المؤسسة . هذا بالإضافة إلى تأسيس عملية المشاركة العمالية في التسيير .

---

[1] – Tayed (S.A) , le Développement industriel de l’Algérie , éd : Anthropos , Paris , 1981 , P 54 .

[2] – Ibid , P 312 .

[3] – Lamiri (A), Gérer l’entreprise algérienne en économie de marché, éd : Prestcomm , Alger , 1993 , p 28 .

أما بخصوص الاتصال في المؤسسة فإنه كان لا يتم بشكل سليم بالإضافة إلى المسائل التقنية التي كانت تفتقد للتحكم الكافي لنقص الكفاءات و تدني مستوى التنظيم ، نجد أن العلاقات الاجتماعية و المهنية هذه الأخيرة كانت تتميز بحجب المعلومات و الانقسامات و الخلافات الجهوية و الفئوية [1]. و بنقابة عمالية مؤثرة و صراعات حول المزايا التي يمنحها التمثيل العمالي ، وهو الأمر الذي لم يكن يخدم المؤسسة التي كاد يغيب كيانها الخاص عن أذهان الموجودين بها .

- وظيفة المستخدمين أثناء استقلالية المؤسسة العمومية :

بانتقال المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية كان أو شيء استدعى معالجة سريعة في مجال المستخدمين هو التقليص من عدد العاملين فالعدد الذي ورث عن المراحل السابقة كان كما هو معروف يفوق نسبة معتبرة من الاحتياجات الحقيقة للمؤسسة .

لقد صدر لهذا الغرض نصوص تشريعية و تنظيمية يحدد كيفيات تسريح جزئ من العاملين على ضوئها تمت صياغة المخططات الاجتماعية الضرورية للتسريح الجزئي للعمال عبر صيغ التعاقد المبكر و المغادرة الطوعية ، و كانت نتيجة هذه المخططات أن تم تسريح عدد كبير من العاملين من جهة أخرى تكون هذه التسريحات قد كلفت أموال طائلة لان المؤسسة تلجأ في سبيل تحقيقها على سداد مستحقات مسبقة إلى صناديق التقاعد مع دفع التعويضات مباشرة إلى العاملين المغادرين طوعا .

---

[1] – Tayeb (S.A) , op , cit , P 60 .

غير أنه و بالرغم من العدد الهام الذي بلغه عدد العمال المسرحين فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية استمرت تنعت بذات الفائض العمالي [1] كان هذا هو الانطباع العام الذي ساد لدى المهتمين بالقطاع العام الاقتصادي غداة الإعلان عن قرار الحكومية و هو الشروع في تنفيذ برنامج الخوصصة، فاشتراط الحكومة ضرورة التزام الملاك الجدد بعد الخوصصة بالحفاظ على عدد العاملين الموجودين لمدة ثلاثة سنوات قادمة أعتبر مجحفا في حقهم بالنظر إلى أعداد العمال الحالية .

ثم إن عملية التسريح تمت بطريقة إدارية لم تراعي ضرورة الاحتفاظ بالعناصر الجيدة فكان أن حدث مغادرة كثيفة للكفاءات العالية أفقدت المؤسسة خبرات كبيرة ، حيث أن هذا النوع من العناصر كان هو أكثر شجاعة على المغادرة لأنه كان يتوقع الظفر بفرص أخرى بعد الخروج .

من جهة أخرى نجد أن المؤسسة استعادت فعليا في إطار قوانين الإصلاحات صلاحياتها في تحديد مستويات الأجور التي تدفعها إلى مستخدميها و ذالك بالتشاور مع ممثلي العمال لصياغة شبكة الأجور في إطار اتفاقية جماعية ،كما استعادت المؤسسة أيضا صلاحياتها الكاملة في تناول القضايا التأديبية بعد التخلي عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات و عن اللجنة التي كانت مكلفة بالشؤون التأديبية التي كانت كثيرا ما توصف بأنها تقف إلى جانب العمال ، و أن موافقها تحد مكن سلطات جهاز التسيير في فرض الانضباط في المؤسسة .

هذا التطور جعل بإمكان المؤسسة أن تضع سياسة أجور محفزة اتجاه كل المستويات الاجتماعية – المهنية بها و ذالك بتبني صيغ ملائمة للأجر يكون الجزء المتغير فيها هاما

---

[1] –Bouyacoub (A) , Les Trois grains reculs de l’économie algérienne 1983 – 2003 , in quotidien d’Oran du 19/05/2005 .

خصوصا فيما يتعلق بالمسؤولين ، و قد تم ربط حساب الجزء المتغير من الأجر بمؤشرات أداة تتمثل في القيمة المضافة و الفائض الإجمالي للاستغلال .....

إلا انه يبقى على المؤسسة أن تعمل على إقامة سلم كفاءات حقيقي من خلال عمليتي التوظيف و التكوين في إطار عملية تسيير تنبؤية و كذالك بفتح المجال أمام الإطارات و العمال المهرة و العمال الأكفاء المخلصين للارتقاء في درجاته لأن هذا الصنف من الأشخاص هو الوحيد الذي يستطيع أن يضمن استمرار عطاء المؤسسة ، و بتقدير المؤسسة لإطاراتها فإنها تعمل على إيجاد مناخ من التعاون و التفاهم يؤدي إلى تجاوز الوضع القائم الذي مازال يتميز بالانقسامات و الصراعات و السلوكات الغير اللائقة التي لا تخدم المؤسسة [1] .

[1] - شهوة الدراجي ، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية و تبني مواصفات الإيزو 2000/2001 ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،قسم التسيير، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008، ص 78 .

***خلاصة الفصل:**

نستخلص مما سبق بأن تعاقب تسيير المؤسسات بما فيها إدارة الموارد البشرية بين عدة أنظمة و طرق من التسيير الذاتي إلى استقلالية المؤسسات،نجد في كل مرة أن الحكومة هي الطرف الوحيد في إصدار و اتخاذ القرارات و تحديد السياسات الخاصة بالقوى العاملة ،و أنه لم يكن هناك أي رأي أو مشاركة للعمال حول تحديد ظروف و طرق تسييرهم و تنظيمهم كما أن المؤسسات الجزائرية لم تمتلك منذ البداية إستراتيجية بعيدة المدى حول قضايا التنظيم،فهي إذا ليست لديها نظرة واضحة و دقيقة لتطوير و تسيير الموارد البشرية ،و الجزائر مثلها مثل غيرها من الدول النامية و حديثة الاستقلال تفتقر إلى التطبيق الدقيق و الفعال لأساليب الإدارة الحديثة ، و تلجأ بذلك لاستراد أنظمة و نماذج غربية بعيدة كل البعد عن ظروف و خصائص بيئتها، ومع مرور الوقت تكتشف فشلها و استحالة الاستمرار فيها ،لذلك تبحث عن حل أخر سريع يماثل ما سبقه و هكذا.انعكست سلبيات هذه الأنظمة المتعاقبة بالدرجة الأولى على الموارد البشرية للمؤسسة.وقد تجلت هذه النقائص على الوضعية التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية في الوقت الراهن.

الفصل السادس

الإطار الميداني للدراسة

***تمهيد:**

بعد التفرغ من الجانب النظري و الذي رسم الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، و أهم الأساليب العلمية المساعدة في التسيير العقلاني لعمليات المسار المهني ،سيتم التطرق إلى الجانب الميداني الذي يعد دعامة أساسية و تكملة لدراسة النظرية ،حيث هذا الجانب يعد جد هام لتأكيد صحة أو نفي فرضيات الدراسة بصورة علمية ممنهجة، في هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة ،كيفية اختيار مجتمع الدراسة ، المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات و كذا خصائص مجتمع البحث.

6-1-مجالات الدراسة:

6-1-1-المجال المكاني:

سنتطرق في بداية إلى مفاهيم خاصة بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية و هذا بتناول نشأتها و تطورها و تعريف وجيز بها و أبرز ما تقوم المؤسسة بإنجازه من مشاريع تساهم في زيادة أهميتها الاقتصادية و تحقيق أهدافها ، إضافة غلى الهيكل التنظيمي و شرحه المفصل و تشخيص الوضعية الحالية للوحدة .

*نشأة و تطور المؤسسة : [1]

يعود تأسيس شركة المباني الصناعية و النحاسية إلى ورشات أندري ديرا فور في الجزائر سنة 1902 لتصنيع البناءات الحديدية و كانت تابعة للمستعمر الفرنسي ، و بعد الاستقلال أي في سنة 1967 أصبحت تسمى الشركة الوطنية للحديد SN.METAL .

في إطار سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة HOLDING PUBLIC المسماة SIDEMT و بموجب المرسوم رقم 51/82 المؤرخ في 1983/01/01 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد خمسة مؤسسات وطنية و هي :

1 – ENCC : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة .

2 – BATIMITAL : متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية و الاجتماعية (مواقف السيارات ، مدارس ، مخازن التخزين و التوزيع و مستشفيات و غيرها ....)

[1] - مصلحة المستخدمين بالوحدة 2014 .

3 – PROMETAL : لأثاث المعدني ، الدافئ ، المطابخ ، المواد المعدنية المطلية بالمعادن .

4 –FEROVIAL : لمعدات السكة الحديدية .

5 – ENF : للمسابك الثقيلة و المسابك الحديدية .

في 30 سبتمبر 1997 في إطار إعادة الهيكلة للمجتمع العمومي SIDMET و أمام الوضعية الصعبة التي وصلت إليها المؤسسة الأم BATIMITAL اتخذ قرار بإعادة هيكلة المؤسسة و تقسيمها إلى سبعة فروع كل واحد منها يتخصص بنشاط معين و قد هيكلت كما يلي :

1 – BATICIC تهتم بالصناعة الحديدية و النحاسية .

2 – BATICIM : تهتم بصناعة الأعمدة الكهربائية .

3 – BATIRIM تقوم بعملية تركيب للهياكل المعدنية .

4 – BATINCO تقوم بعمليات الدراسات و متابعة المشاريع .

5 – BATICOMPOS : صناعة الأغطية المعدنية .

6 – COTRANS : تقديم الخدمات .

7 – BATIGIC : هندسة معدنية و عمارات .

كما استلمت الشركة BATICIC أصولها من المؤسسة الأم BATIMITAL و هي تمثل أصول الخاصة بالمباني الصناعية و النحاسية و قد رأس المال المؤسسة بـ 190.000.000 دج مقسم على 380 سهم كل منهم تبلغ قيمته 500.000 دج .

- تسير المؤسسة بمجلس إدارة ، الذي يعين من بين أعضائه رئيس مدير عامن الذي يصبح مكلف بإدارة الشركة و القيام بمهامه في إطار ما يسمح به القانون .

تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدتها المؤسسة الم بتاريخ 2005/01/31 تم تقسيم شركة باتيسيك إلى ثلاث شركات جديدة كالآتي :

- وحدتي حسين داي و الأغواط سميت بـ BAGTICIC CENTRE .
- وحدتي عين الدفلى و وهران سميت بـ BATICIC OUEST .
- وحدة عنابة سميت بـ BATICIC EST .

عين المقر الاجتماعي لمؤسسة BATICIC OUEST بعين الدفلى و يتمثل نشاطها في المباني الصناعية . و منه يمكن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة على النحو التالي :

-BATICIC OUEST:هي مؤسسة المباني الصناعية و النحاسية و هي شركة ذات أسهم قدر رأس مالها عند التأسيس 65000000.00 دج أما حاليا يقدر رأسمالها بـ 1085800000.00 دج ، و قد تحصلت على شهادة ISO 9001 إصدار 2008 .

هي مؤسسة متخصصة في التصميم و التطوير و التركيب في الموقع ، و بيع أشكال البناءات و الهياكل المعدنية و النحاسية ، و في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة البناءات و العمارات السكنية و المنشئات التجارية و الاجتماعي و التربوية ، و مركبات لاستعمال الفلاحي و مخازن المبردة ، أما في مجال البناءات النحاسية فهي تنتج كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية و التجهيزات الصناعية .

يسير شركة باتيسيك غرب رئيس مدير العام مساعد من طرف الهياكل المركزية وظيفية التنشيط و التنسيق و الدعم .

- **تماك شركة باتيسيك غرب مقر اجتماعي و وحدتين إنتاجيتين على مستوى القطر الوطني.**
- **وحدة عين الدفلى بـ (القدرة الإنتاجية 48000 طن/سنة) و بلغ رقم الأعمال حوالي 540 مليون دج .**
- **وحدة وهران (القدرة الإنتاجية 550 طن/سنة) و بلغ رقم الأعمال حوالي 626 مليون دج .**
- **و عين مقرها بولاية عين الدفلى التي كانت المديرية العامة لمؤسسة الأم ، كما تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14 هكتار (145.915 م2) و تقع في الجهة الغربية لولاية عين الدفلى**

بفضل هذه الأيادي المؤهلة التي لديها تم إنجاز ما يلي :

جدول رقم03 : بعض إنجازات المؤسسة.

الإنجازات	العدد	المكان
قاعة متعددة الرياضات	85	عبر التراب الوطني
مسبح	03	عين الدفلى ، غرداية ، غليزان
مدرجات ملاعب كرة القدم	10	عبر التراب الوطني
عمارات إدارية	15	عبر التراب الوطني
فضاءات تخزين مختلف الأحجام	+300	عبر التراب الوطني
ورشات و مصانع الإسمنت	04	شلف ، زهانة ، بني صاف ، تبسة
مصانع الحليب	01	عريب
مركب صناعة السيارات	01	تيارت
ممرات الراجلين	12	عبر التراب الوطني
مواقف السيارات	06	عبر التراب الوطني
مشاريع صناعية ضخمة مع السونطراك و سونطال	04	حاسي مسعود ، أرزيو سكيكدة ، روسيا
معدات معامل الفرميد	05	الجزائر ، عين الدفلى ، البليدة ، باتنة
مطاحن صناعية	05	عين الدفلى ، موزاية ، باتنة
مجمع محركات المازوت	01	تونس
مرائب صناعة الطائرات	01	شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المصدر : مصلحة المستخدمين بالوحدة 2014

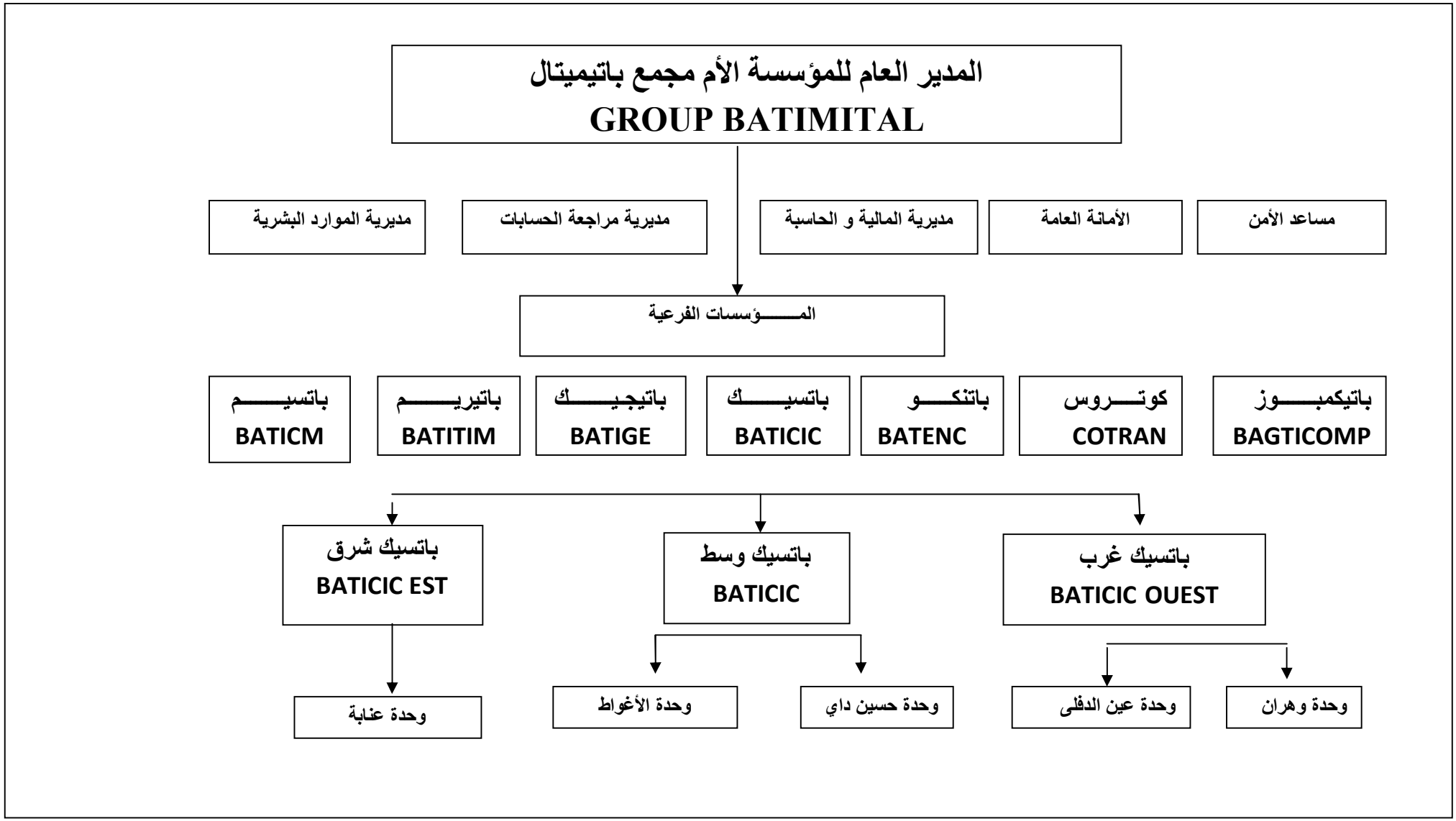
- **الهيكل التنظيمي لشركة BATICIC OUEST**

إن شركة عرفت عدة تنظيمات منذ نشأتها و هذا راجع للتغيرات التي عرفتها البلاد في المجال الاقتصادي و المتمثل في الاقتصاد الموجه و المركزية .

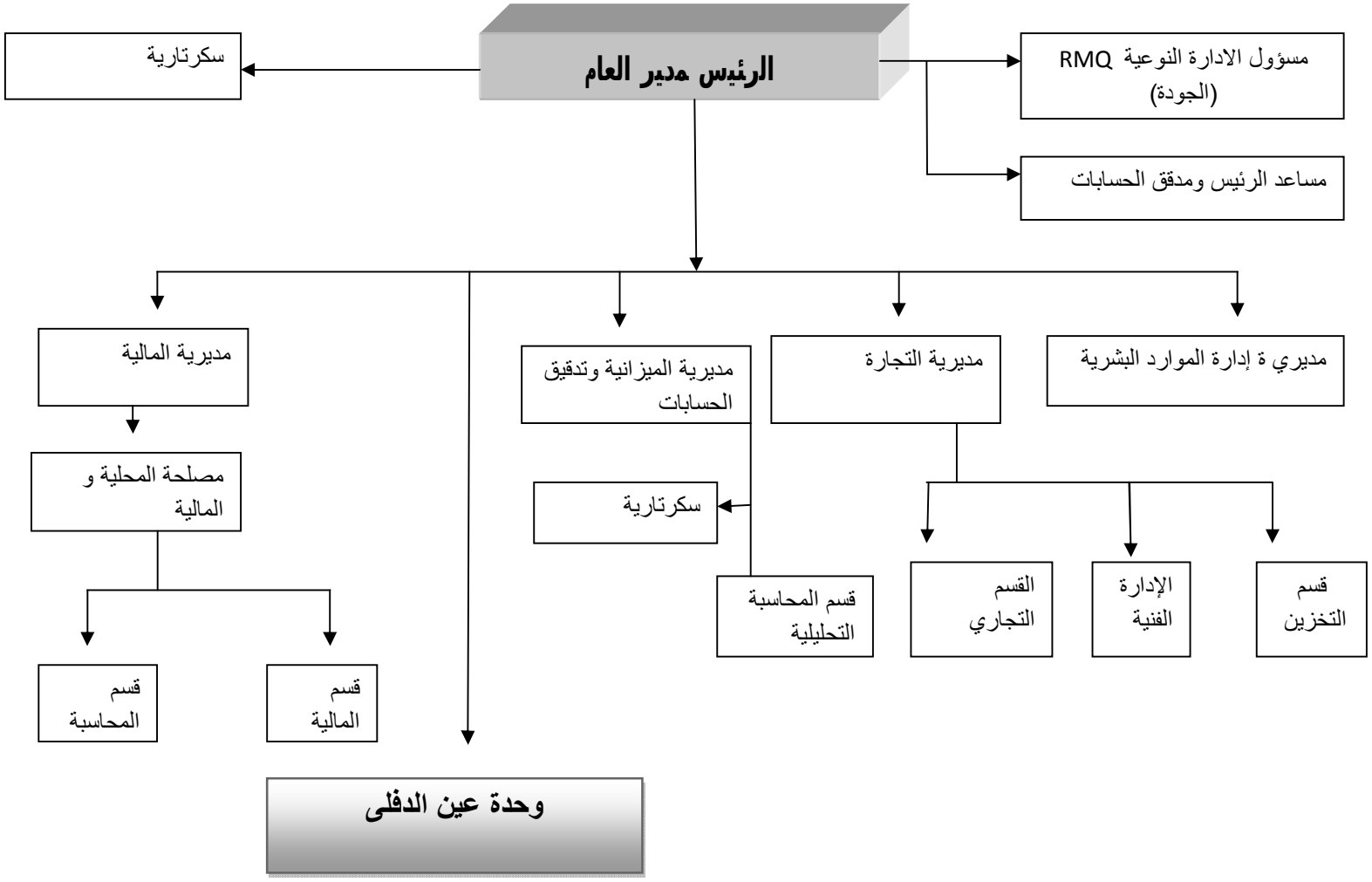
1 – تقديم الهيكل التنظيمي للشركة الأم BATIMITAL

إن شركة BATIMITAL الوافعة بواد السمار تلعب دورا كبير في ساطتها تجاه فروعها ، و تتمثل لفي وضع الخطوط العريضة للسياسات التي تريد نهجها في مستقبلها الاقتصادي و الشكل يبين الهيكل التنظيمي للشركة الأم BATIMITAL .

شكل رقم18: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام باتيميتال واد السمار .



شكل رقم19: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيسيك غرب. (انظر الملحق رقم01)



إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرأة العاكسة لها حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات و الوظائف المختلفة ، نوعية الاتصال في المؤسسة و درجة مركزية القرار .من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. نستنتج إن التنظيم الإداري للمؤسسة تنظيما ميكانيكيا و الذي يتميز عادة بتمركز السلطة في القمة الإستراتيجية أي في اعلي مستويات المؤسسة حيث يعتمد هذا النظام إلي التنظيم رسمي مكتوب و قواعد عمل محددة تبين ما يجب فعله و تسمح بمراقبة الأداء وفقا لذلك.

لقد توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مع هذه الخاصية حيث أهم القرارات المتعلقة بنشاطها كانت من اختصاص الإدارة العليا استمر هذا الوضع رغم استقلالية المؤسسة التي أصبحت حاليا تتمتع بشخصيتها القانونية. رغم هذا التحول إلى انه لم يتم تقليل من درجة مركزية القرار إذا لا يزال محصور في المستويات العليا بالمؤسسة. ومن ناحية الطول فهيكل يتميز بأنه طويل نوعا ما وهذا ما ينعكس على بطئ في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما تتميز به عموما المؤسسات العمومية الجزائرية ،حيث تعرف بمركزية عالية في اتخاذ القرار و كذلك باتصال عمودي نازل من أعلى هرم السلطة إلى القاعدة التنفيذية.يعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية غير مناسب للبيئة الحالية التي تعيش فيها المنظمة والتي أصبحت تتسم بالمنافسة و التي تعرف بالسوق المفتوح لان هذا النوع من الهياكل سيشكل نوع من الإعاقة و البطء في اتخاذ القرارات وكذا عدم إعطاء الحرية و مساحة للإطارات في المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة.

6-1-2-المجال البشري لدراسة:

1– تطور العمالة خلال الفترة ما بين 2006-2014 : نود قبل التطرق لوضع العمالة خلال عام 2014 أن نبين تطورها من سنة 2006 إلى سنة 2014.

جدول رقم 04: تطور العمالة خلال الفترة 2006-2014.

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
العدد	780	775	623	650	594	630	634	702	721

نلاحظ من خلال الجدول أن القوى العاملة للوحدة كانت البداية فيها بـ 780 عامل سنة 2006 وارتفعت إلى 775 عامل سنة 2007 ثم انخفضت سنة 2008 و استمرت في الانخفاض إلى غاية 2011 لتعود في الارتفاع في السنوات الأخيرة . مما يبين أن عملية التوظيف في الوحدة تختلف من سنة إلى أخرى و ذلك حسب الأهداف المخطط لها و الوضعية المالية للمؤسسة .

2 – وضع العمالة خلال سنة 2014 .

بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر الإحصائيات التي تمت في 31-12-2014 حوالي 721 عامل و قد تم توزيعها إلى:

– 548 عمال دائمين يمثلون 76.01 % من إجمالي العمال .

– 173عمال مؤقتين يمثلون 23.99 % من إجمالي العمال .

إن لجوء الوحدة للاستعانة بالعمال المؤقتين يبرز بـ :

أولا : إحالة المستخدمين الدائمين على التقاعد : و لغرض ملء الأماكن الشاغرة تلجأ الوحدة إلى العمال المؤقتين لغرض تجربتهم ، و في حالة ما أبدي هؤلاء العمال الأداء الجيد عينوا في تلك الوظائف و أصبحوا دائمين فيها .

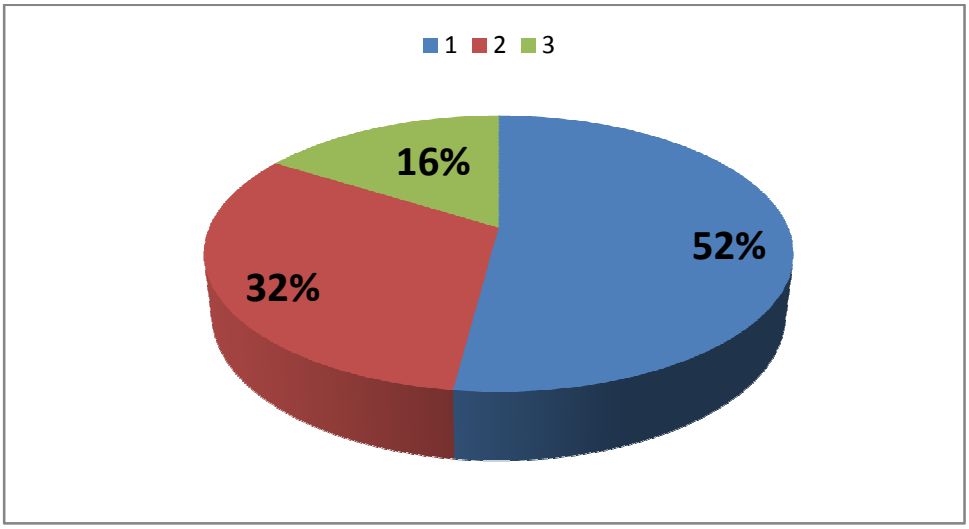
ثانيا : الحاجة إلى إعداد و تغيير على مستوى العمال الذين يتواجدون في الوحدة سواء بسبب قلة الكفاءة أو المهارة أو لإعادة انضباطهم .

ثالثا: هناك مناصب غير دائمة تقوم المؤسسة باستحداثها مع المشاريع يكون العقد معهم بداية مع المشروع و ينتهي معه.

– توزيع العمال حسب الجنس :

يظهر أن أغلبة العمال ذكور إذ يبلغ عددهم 604 عامل أي بنسبة 83.77%في حين عدد الإناث 117 عاملة أي نسبة الإناث 16.23 % ، و نعتقد أن ضعف تواجد العنصر النسوي بالوحدة يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تجري بالوحدة و التي لا تتناسب و خصائص النساء بصفة عامة

شكل رقم20: توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2014



المصدر: إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال التمثيل البياني أعلاه أن عدد العمال يساوي 721 عامل منهم 16.09 % من الإطارات 31.90% من المسيرين . أما نسبة المنفذين فهي أكبر نسبة و هي تمثل 52.01 %من إجمالي عدد العمال .

6-1-3-المجال الزماني:

أخذت الدراسة الميدانية حيزا زمنيا متقطعا يمكن توزيعه كما يلي :

الفترة الزمنية الأولى : تمتد من 13 ديسمبر 2014 إلى 21 ديسمبر 2014 هي فترة استطلاعية بغية التعرف على المؤسسة مجال البحث و اختبار مدى ملاءمتها على موضوع الدراسة كما تم في هذه الفترة موافقة الإدارة على إجراء بحث ميداني بها .

الفترة الثانية : 05 جانفي 2015 إلى 12 فيفري 2015 تم الاطلاع على المؤسسة من خلال زيارة أغاب المصالح ، و مختلف الورشات .

في هذه الفترة كانت هناك عدة مقابلات عشوائية مع مسؤول الموارد البشرية ، ممثل النقابة ، مسؤول عن التكوين بغيت أخذ فكرة عن طبيعة العلاقات في المؤسسة أولا و كذا الإطلاع على الوثائق و السجلات

الفترة الثالثة : من 17 فيفري 2015 إلى 7 أفريل 2015 تم تجريب الاستمارة على 11 إطار بالمؤسسة للوقوف على ملائمة الأسئلة من عدمها .

بعد صياغة الصورة النهائية للاستمارة تم عرضها على مدير إدارة الموارد البشرية من أجل إعطاء الموافقة على توزيعها ، تم توزيع الاستمارات على جميع الإطارات بالتوازي مع القيام بالمقابلات .

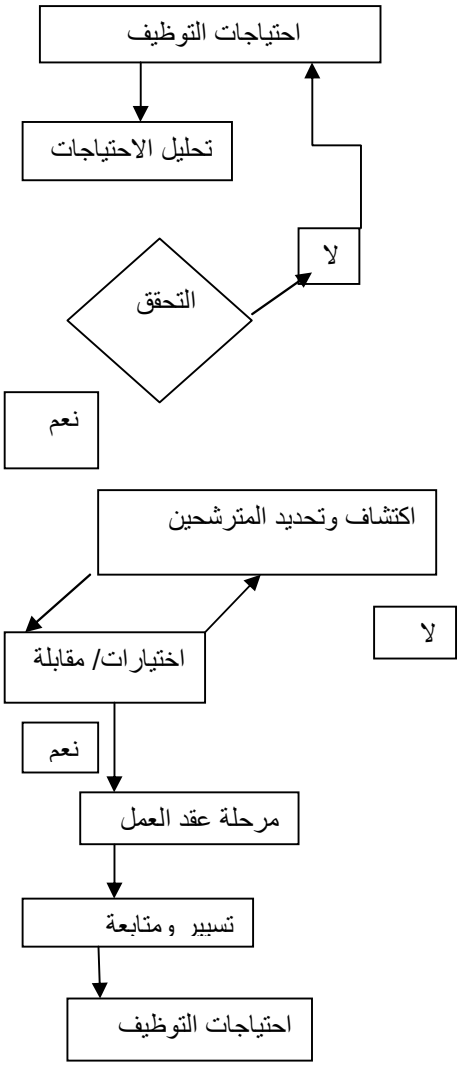
6-2-عمليات المسار المهني في المؤسسة باتيسيك:

تنتهج مديرية الموارد البشرية إستراتيجية ثابتة تشمل تسيير المسار المهني للإطارات من خلال العمليات التالية:التوظيف-التكوين و الترقية و ذلك بإتباع إجراءات متتابعة و مترابطة إلى حين بلوغ و تحقيق إحدى العمليات المذكورة.

6-2-1-الإجراءات العلمية لعملية التوظيف:

تتبع المؤسسة عدة خطوات لتزويدها بالعمال المناسبين و من أهم الخطوات هو وضع مخطط التوظيف بعد تحديد و التنبؤ باحتياجات المؤسسة من العمال الذين سيتم توظيفهم داخليا أم خارجيا فيتم توفير الموظفين عن طريق الاستقطاب الذي يمكن من خلاله جذب طالبي العمل،ثم تأتي عملية اختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف و ذلك بعد قيامهم بالمقابلات و الاختبارات ثم تأتي مرحلة تعيينهم و بعد التعيين تقوم المؤسسة بإبرام العقد.و الشكل التالي يوضح مخطط التوظيف بالمؤسسة

شكل رقم21: يبين مخطط التوظيف في المؤسسة.(أنظر الملحق رقم03)

المسؤول	مراحل العملية	الوثائق
المسؤول عن تحديد الاحتياجات مدير إدارة الموارد البشرية المدير العام للمؤسسة مدير إدارة الموارد البشرية المسؤول الذي حدد الاحتياجات مدير إدارة الموارد البشرية		مذكرة داخلية الهيكل التنظيمي بطاقة الوظيفة إتفاق كتابي مديرية التشغيل ANEM طلب توظيف الاختيار عقد دائم :CDD عقد مؤقت :CDI بطاقة متابعة المسار المهني

تحليل الشكل السابق : (أنظر الملحق رقم 04).

1 - تحديد الاحتياجات :

يتم تحديد احتياجات كل مصلحة على حدي يرفع كل مسؤول مصلحة احتياجاته الفعلية إلى إدارة المواد البشرية ويضم كل من :

1- نوع المنصب

2- طبيعة المنصب [منصب دائم- منصب مؤقت]

3- اذا كان منصب مؤقت.يذكر مدة العقد.

4- نمط التوظيف.

2- تحليل الاحتياجات التى طرحت من قبل كل مصلحة بناءا على :

1- الهيكل التنظيمي

2- بطاقة الوظيفة

3- تقديرات الميزانية

3-الموافقة على الاحتياجات تكون من قبل مدير الوحدة و مدير العام للمؤسسة.

4-الاستقطاب: تبحث إدارة الموارد البشرية على احتياجاتها بجميع الطرق أولا داخليا ثم تتوجه إلى التوظيف الخارجي في حالة عدم توفره داخليا.

5 -طريقة و نمط التوظيف (الاختبارات-مقابلة):

- تحددها طبيعة المنصب أولا .

- بطاقة الاختبار التي يضعها عادة المسؤول الذي طلب التوظيف في مصلحته.

6- إدماج الموظف الجديد و تعريفه بالمؤسسة.

6-2-2-التكوين المهني بالمؤسسة:(ملحق رقم 05)

تقوم المؤسسة بوضع برنامج سنوي لعمليات التكوين لمختلف العمال المنتمون لمختلف المصالح،و بخصوص اختيار الأفراد المستفيدين لتكوين يرجع إلى طبيعة النشاط.

يتم تسجيل العمال الذين يمكنهم متابعة تكوين ما في قائمة "مخطط التكوين" و ذلك حسب مايلي:

1-تحديد احتياجات التكوين و التطوير من قبل الإدارات المركزية و الوحدات التشغيلية التابعة للمؤسسة.

2-تحليلي بناءا على تقييم السنوي للكفاءات.

3-بناءا على التوقعات التكوينية بين المؤسسة الأم بتيميتال و مركز التكوين.

***محتوى التكوين:**

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولية على تحديد المحتوى و الأهداف التي تجب تحقيقها.

***أنواع التكوين:**

-تكوين طويل المدى: في مراكز التكوين.

-تكوين قصير المدى:سواءا في المؤسسة عن طريق التلمذة على يد إطار ذا خبرة مهنية أما عن طريق الملتقيات و أيام دراسة .

***تقييم بعد التكوين:(ملحق رقم 06)**

عند نهاية التكوين هناك مرحلتين لتقييم:

1-تقييم يتم بعد 3أيام من إنهاء التكوين.

2-تقييم يتم بعد 3 أشهر من إنهاء التكوين.

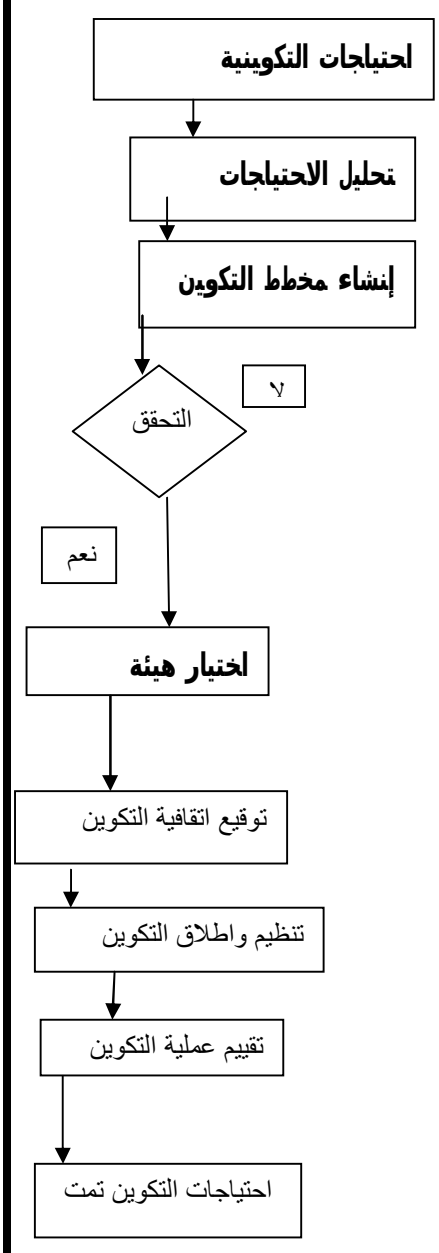
***أول تقييم يتم مباشرة بعد التكوين .إذا كان في المركز يتم التقييم هناك عن طريق الاستمارة.**

***ثاني تقييم يتم على أساس الأداء المقدم من المكون وفق تسلسله الهرمي.**

الجانب القانوني لعملية التكوين:(ملحق 08 الاتفاقية الجماعية)

4-47-يلزم على المؤسسة أن تخصص ما نسبته 2% من وعاء الأجور سنويا لتسطير برنامج تكويني يتلاءم مع متطلبات المسايرة و التطور.

الشكل رقم 22: يبين مخطط مراحل عملية التكوين بالمؤسسة.(ملحق رقم 07)

المسؤول	مراحل العملية	الوثائق
*مدير العام المؤسسة مدير الوحدة مدير مركز التكوين *مدير إدارة الموارد البشرية *المدير العام المؤسسة *مدير إدارة الموارد البشرية *مدير العام للمؤسسة *مركز التكوين *مدير العام *مدير الوحدة		*وثيقة التقييم السنوي -احتياجات التكوينية للوحدة *بطاقة ملخص الاحتياجات التدريبية *مخطط التكوين *اتفاقية التكوين *بطاقة طلب التكوين *يتم لختيار المترشحين *بطاقة التقييم

6-2-3-الجانب القانوني لترقية المهنية: (ملحق رقم08)

48-1: الترقية حق لكل عامل من الرتبة إلى رتبة أعلى و ذلك في حالة شغور منصب أو استحداث منصب.

48-2: يحق للعامل الاستفادة من الترقية في حالة شغور منصب في الشروط المحددة أدناه:

-عند الحصول على شهادة أو دبلوم جامعي.

-عند النجاح في امتحان مهني أو تكوين مهني.

-عند تقييم من طرف رؤسائه.

إن العمال المرشحين للترقية يخضعون لفترة تجريبية كما يلي:

-شهرين(02) لعمال التنفيذ.

-ثلاثة أشهر (03) لعمال التحكم.

-ستة أشهر (06) للإطارات.

لا يحق للعامل الاستفادة من الترقية ثانية إلا بعد مرور سنتين في المنصب الآخر.

6-3-المنهج و تقنيات جمع البيانات:

6-3-1-منهج الدراسة:

إن أي دراسة تحتاج إلى منهج علمي لأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"[1] أي هو أسلوب من أساليب التنظيم لمجموعة من الأفكار بهدف الوصول إلى حقائق حول موضوع معين .لا ترقى دراسة إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أساس تنطلق منه الدراسات العلمية و الذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، و يعرف على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ،و هو المنهج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها ،المناهج و طرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة. نجد أن طبيعة هذا الموضوع و الهدف منه هي التي تفرض طبيعة المنهج الذي يجب اعتماده، انطلاقا من هدف الدراسة و المتمثل في وصف واقع تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي فكان المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للوصف الدقيق لظاهرة ،و هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع و يهدف المنهج الوصفي إلى "جمع الحقائق و البيانات لظاهرة ما أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرا كافيا"[2].و سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يدرس الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا كما يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كميا .و لا يتوقف عن وصف الظاهرة بل يسعى إلى تحليلها و تناول

---

[1]- عمار بوحوش وآخرون،"مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"،ديوان المطبوعات ،الجزائر ،1999،ص.99

[2]- عبد الباسط محمد حسن،"أصول البحث الاجتماعي"،تضامن لطباعة،القاهرة،مصر،1982،ص 302

العلاقة بين المتغيرات.ولقياس هذه العلاقة يتم الاستعانة بالإحصاء مثل النسب و المتوسطات في هذه الحالة نلجأ إلى استعمال منهج آخر و هو المنهج الكمي عرفه موريس أنجرس بأنه"مجموعة من العمليات التي تهدف إلى قياس الظواهر"[1].

6-3-2-تقنيات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على معلومات و الحقائق العلمية المتعلقة بظاهرة ما، تختلف هذه الأدوات حسب الموضوع المدروس.

*الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات.كما أنها تستخدم في كل الدراسات العلمية و خصوصا الوصفية منها، فهي نقطة اشتراك لجميع البحوث الميدانية و لا يستطيع الباحث الاستغناء عنها لأي سبب من الأسباب"[2]. تتوقف نجاعة هذه الوسيلة على مدى خبرة و مهارة الباحث.

تم الاستخدام في هذه الدراسة الملاحظة البسيطة أو الملاحظة في عين المكان"تعتبر تقنية مباشرة لتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة معينة بصفة مباشرة وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف و السلوكات"[3]. فهي إذن تمثل المصدر الأساسي للحصول على بيانات و معلومات اللازمة لموضوع الدراسة و المرتبطة بسلوك الإطارات، و ملاحظة

---

[1]-موريس أنجرس،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة ،الجزائر،2008،ص100

[2]-عثمان حسن عثمان،"المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية،منشورات الشهاب، باتنة ،1998،ص32

[3]-موريس أنجرس،مرجع سابق، ص184

تصرفاتهم ،و الظروف الفيزيفية السائدة و ما إلى ذلك من الأمور التي تساهم في إثراء الموضوع و لقد استخدم الباحث الملاحظة العلمية ،منذ دخوله حقل الدراسة للاستفادة في جمع المعلومات حول طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة و العلاقات السائدة بين الإطارات.

*المقابلة:

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في عملية جمع البيانات،عرفها موريس أنجرس "هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعيا،تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين"[1]،تم الاستعمال في هذه الدراسة المقابلة غير المقننة أثناء الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الميدانية حيث شبهها محمد الجوهري "المقابلة الحرة بحملة صيد،لان الباحث الاجتماعي يجريها عن موضوع بحث لا يعرف عنه سوى القليل،ومن ثمى فإنه لا يستطيع أن سأل أسئلة مقفلة أو مقننة،كما يستخدمها أيضا للحصول على تفصيل أكثر لا يمكن الحصول عليها من خلال أسئلة الاستبيان".[2] أي هي اتصال شفهي بين الباحث و المبحوث بحيث يسمح هذا الاتصال بالتعرف على أساليب و أنظمة العمل السائدة و الأساليب المنتهجة في العمل داخل المؤسسة ،كما تسمح بالكشف عن بعض المعلومات أكثر دقة و تفصيل و ذلك لأن المقابلة يمكنها أن تساعد الباحث على حصوله أو ميلاد نوع من الثقة من طرف مبحوثيه،و لا يكون المبحوث خلالها مقيدا في حواره مع الباحث.

---

[1] - نفس المرجع ،ص197

[2] -محمد الجوهري وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة، القاهرة ،2008،ص121

*** الاستبيان:(أنظر ملحق رقم 09)**

قد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في البحث، تتمة لجملة للأدوات المنهجية التي اعتمدت قصد التزود بالمعلومات التي من شأنها إفادتنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة .الاستبيان"هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالدراسة إما بالبريد أو التسليم المباشر تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"[1]

لقد تم تصميم الاستبيان من خلال الطرح النظري و ذلك وفق موضوع البحث و فروض و مؤشرات الدراسة،و كذلك الواقع الإمبريقي للمؤسسة مجال الدراسة.كما قمنا بتجريب الاستمارة من أجل معرفة مدى فهم الأسئلة من قبل الإطارات، و بعد التجريب قمنا بحذف بعض الأسئلة من أجل أن تكون أكثر وضوحا و تكون سهلة الفهم .قد تم مراعاة وضع أسئلة واضحة و بسيطة و كذلك إيجاز قدر المستطاع في عدد الأسئلة حيث تكونت الاستمارة من 36 سؤال.

تم توزيع الاستمارات على الإطارات في جميع المصالح. بالنسبة للإطارات الذين لا يجيدون اللغة العربية اعتمد الباحث استمارة بالمقابلة.

[1]- عمار بوحوش وآخرون،مرجع سابق،ص 67

شملت الاستمارة على أربع محاور قسمت حسب فرضيات الدراسة و هي كما يلي:

1-محور الأول خاص بالبيانات العامة: احتوى هذا المحور على سبع أسئلة تعلقت بأحوال الإطارات من حيث: الجنس، السن ،الحالة العائلية ،المستوى المهني،وكذا الخبرة المهنية.

2-محور الثاني خاص التوظيف: ضم 17سؤال.

3-محور الثالث خاص بالتكوين: ضم 16 سؤال.

4-محور الرابع خاص بالترقية المهنية: ضم 16 سؤال.

6-4- البيانات العامة حول مجتمع البحث:

6-4-1-مجتمع البحث:

إثر ما تم جمعه من معلومات و وثائق تتعلق بالمؤسسة مجال البحث،تم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بإتباع أسلوب الحصر الشامل "هو إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الدراسة "،بما أن موضوع البحث حول الإطارات سيكون مجتمع الدراسة جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة ما عدى الإطارات المسيرة *لذلك كان عدد الإطارات هو 93 من أصل 116.

*الإطارات المسيرة:سبب استثنائها هو أنها لا تخضع إلى أحكام الاتفاقية الجماعية ولكن إلى عقود تبرم بينهم و بين الإدارة العليا للمؤسسة.يكون من أهم واجباتهم التقيد بتحقيق أهداف المؤسسة التي تعبر عنها بنسب محددة من تطور جملة من المؤشرات الكلية المتمثلة في القيمة المضافة و الفائض الإجمالي،يكون مشارا لها في العقود أما بالنسبة لأجورهم تكون مرتبطة بمستوى ما حققوا من نتائج.

6-4-2-خصائص مجتمع البحث:

إن تحليل خصائص مجتمع البحث كفيل بمنحنا أول خاصية اجتماعية لأية فئة وتم تحديدها في : الجنس ، السن ، المستوى المهني ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية و الحالة العائلية .

1 – الجنس و المستوى المهني :

جدول رقم 05 : توزيع الإطارات حسب الجنس و المستوى المهني .

المستوى المهني / الجنس	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	07	87.50	17	81.00	45	70.30	69	74.2
أنثى	01	12.50	04	19.00	19	29.70	24	25.8
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور يقدر بـ (74.2%) تمثل الاتجاه العام بالمقابل (25.8 %) إناث يعني هناك هيمنة للعنصر الرجالي على فئة الإطارات و هذا الفرق راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي جل نشاطاته تتطلب جهد بدني خاصة المناصب التقنية و كذا متابعة ميدانية للمشاريع التي غالبا ما تكون بعيدة عن موقع المؤسسة .

كما أن المؤسسة لا تحمل عدد كبير من الوظائف الإدارية التي تشغلها عادة فئة الإناث . دون أن نتجاهل الموقع الجغرافي لهذه المؤسسة التي تقع في منطقة بعيدة عن التجمعات السكانية

توزعت نسبة الإطارات الذكور حسب المستوى المهني كالتالي (87.5 %) إطارات سامية تليها (81.00 %) إطارات متوسطة و (70.3%) إطارات ، بالمقابل توزعت نسبة الإناث كالتالي (29.7%) إطارات تليها (19.00 %) إطارات متوسطة و أقل نسبة و هي (12.5 %) إطارات سامية .

لوحظ من خلال جدول توزيع الإطارات حسب الجنس و المستوى المهني أن هناك تضاءل في نسبة الإطارات السنوية كلما صعدنا إلى أعلى المستويات القيادية في المؤسسة في حين كان العكس بالنسبة للإطارات الذكور يمكننا تسليط الضوء على نسبة الإطارات سامية الذكور و هي (87.5 %) بالمقابل (12.5 %) إناث في نفس المستوى المهني .

يعود هذا الفرق الشاسع بين النسبتين إلى مجموعة من العوائق التي تحول دون وصول العنصر السنوي إلى المناصب العليا و التي أشرنا إليها في الفصول النظرية ، أطلق عليها الباحثان " جيرالد جرينبرج و روبرت بارون " مصطلح " السقف الزجاجي " و الذي يعتبر مجموعة من العوائق غير المرئية تمنع المرأة من تقلد المناصب القيادية و التي يمكن تقسيمها إلى عوائق ذاتية متعلقة بالمرأة بحد ذاتها حسب ما صرحت أحد الإطارات .

" ما نقدرش نحكم في الرجال هوما أصلا ما يسمعوش هدرتي وزيد عندي بزاف مسؤوليات منها ذراري علا هذاك ما نحوسش أصلا على منصب أعلى " .

و منها عوائق متعلقة بالمناخ التنظيمي للمؤسسة من بينها نظرة الإطارات الذكور الدونية و التشكيك في قدراتها ، و كذلك حداثة دخول المرأة للعمل في الميداني الصناعي .

2 – السن و المستوى المهني :

إن تحديد فئات السن لدى مجموعة الإطارات يسمح بالكشف عما إذا كانت هذه المجموعة تتشكل من مجموعة من شباب أم من متقدمين في السن و من ثم يتم تكوين فكرة عن طبيعة التحديات التي تواجهها و عن حظوظ تجديدها أو اضمحلالها .

جدول رقم 06 : يبين توزيع الإطارات حسب السن و المستوى المهني .

المستوى المهني / السن	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
[25 – 35 [	01	12.5	04	19.00	51	79.7	56	60.20
[35 – 45]	04	50.0	08	38.10	12	18.8	24	25.80
[45 و أكثر	03	37.50	09	42.90	01	1.60	13	14.00
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب الإطارات هم من الفئة العمرية [25 – 35 [بنسبة تفوق النصف و هي 60.20 % و تتأكد بنسبة 79.7 % لدى الإطارات ثم 19.00% لدى الإطارات المتوسطة و 12.5 % إطارات سامية .

في حين نجد أن نسبة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين [35 – 45 [سنة هم 25.8 % و التي توزعت حسب المستوى المهني كالتالي 50.00 % لدى الإطارات السامية و 38.1 % لدى الإطارات المتوسطة و 18.8 % لدى الإطارات الدنيا .

أما الإطارات التي يفوق سنهم 45 سنة نسبتهم من مجموع الإطارات هي 14.00 % و تتمركز أعلى نسبة لدى الإطارات المتوسطة بـ 42.9 % و الإطارات السامية بـ 37.5 % و تكاد تنعدم لدى الإطارات بـ 1.6 % .

ثم حساب المتوسط الحسابي لسن لكل مستوى مهني :

* الإطارات السامية : x = 44.25

* الإطارات المتوسطة : x = 42.38

* الإطارات : x = 32.19

من خلال حساب المتوسط الحسابي لسن الإطارات تبين أن الإطارات السامية و المتوسطة تعتبر كبيرة نوعا ما أما الإطارات العادية تتصف بأنها شابة. و هذا يدل أن هناك علاقة بين سن الإطار و المستوى المهني ، يمكن القول أن الإطارات الشابة تتمركز في المستوى المهني الأدنى من خلال نسبة 79.1 % و تنخفض كلما صعدنا السلم الهرمي إلى 12.5 % إطارات سامية فقط تتراوح أعمارهم بين [25 – 35 [سنة .

يمكن استنتاج أن المؤسسة تعطي الأولوية في تنصيبها في مناصب حساسة بناءا على الأقدمية و سن الإطار مما يعكس نوعا ما خبرته المهنية و هذا ما يفسر المتوسط الحسابي لأعمار الإطارات السامية و هو 44.25 سنة .

بالرغم من محدودية حجم مجتمع البحث الذي لا يسمح لنا بالتوصل إلى استنتاجات دقيقة عن الوضعية العامة ، فإن ذلك لا يمنع التوصل إلى أن فئة الإطارات بالمؤسسة العمومية خاصة الإطارات السامية تعاني من تقدم في السن مقارنة مع فترتي السبعينات و الثمانينات * من القرن الماضي التي تميزت بأنها إطارات شابة و كذلك يمكن إرجاع ذلك إلى أن منصب الإطارات سامية هي مكانة تتطلب بالإضافة إلى تكوين عالي تحتاج إلى خبرة مهنية تأهله لتقلده .

---

* ما ذكره **" على كنز "** عن فئات السن ، بمصنع الحجار بداية الثمانينات من القرن الماضي : كانت موزعة كالتالي: 20-25 ـــــ 6.58 25-30 ـــــ 21.27 % . 30-35 ـــــ 38.38 %

. 35-40 ـــــ 21.49 40%-45 ـــــ 7.67 % . 45 ≤ ـــــ 4.61 %

و في المحصلة 87.72 % من الإطارات سنهم أقل من 40 سنة .

نقلا عن:

1-El Kenz (A) ,**Le complexe sidérurgique d'El Hadjar** ,une expérience industrielle en Algérie, Paris, éd :du CNRS ,1987,P157 .

3 – السن و المستوى التعليمي : إن تحديد المستوى التعليمي بالنسبة للإطارات يكشف عن طبيعة أحد جوانب للمكونات المهنية لهذه الفئة .

الجدول رقم 07 : يبين توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي و السن .

السن / المستوى التعليمي	[25 – 35 [		[35 – 45 [		45 و أكثر		مجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ثانـــوي	00	0.00	08	33.33	09	62.23	17	18.28
جامعـــي	53	94.46	13	54.17	03	23.03	69	74.79
دراسات عليـا	03	5.36	03	12.50	01	07.69	07	07.53
المجمـــوع	56	100	24	100	13	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الإطارات هم جامعيين و ذلك بنسبة 74.19 % و هو ما يعادل 69 إطار من مجموع 93 ، و يعني ذلك أن 18.28 % مستواهم أقل من الجامعي أما الدراسات العليا فقدرت بـ 7.53 % .

توزعت نسبة الإطارات الجامعية كالتالي كانت أعلى نسبة 94.46 % بالنسبة للإطارات الذي تتراوح أعمارهم بين [25 – 35 [سنة تليها 54.17 % بالنسبة للفئة الثانية [35 – 45 [و أقل نسبة للفئة 45 و أكثر و قدرت بـــ 23.07 % . فيما توزعت نسبة الإطارات غير الجامعيين أو ذو مستوى أقل من الجامعي بـــ 18.28 % .و69.23% للإطارات التي أعمارهم أكبر من 45 سنة و التي سمت في دراسات السابقة بـــ الإطارات المنزلية " les

cadre maison " بالمقابل 33.33% التي تتراوح أعمارهم بين [35 – 45 [سنة أغلبهم متحصلين على شهادة تقني سامي خريجي التكوين المهني . و انعدام وجود إطارات في العمر [25 – 35 [سنة ذا مستوى أقل من الجامعي

الإطارات الحديثة هم خريجي الجامعات أما فئة الإطارات الأكبر سنا وصلوا إلى هذه المكانة بناءا على الأقدمية و ليس على أساس الشهادة ، إن الشهادة الجامعية في وقت سابق لم تكن شرط في توظيف الإطارات بينما أصبحت الآن أساس توظيفه من خلال الجدول الموالي نلاحظ ان نسبة الخريجين الجامعيين في السنوات الأولى بعد الاستقلال إلي غاية 1987 كانت بالآلاف مما جعل المؤسسات تتغاضى عن الشهادة الجامعية كشرط من شروط توظيف الإطارات ولكن مع انتشار ظاهرة التعليم بكل أطواره في الجزائر و تخرج الملايين من الجامعات و المدارس العليا لكل سنة،الأمر الذي نتج عنه ارتفاع كبير لحاملي الشهادات العليا بشكل لم يسبق له مثيل و قد أصبح من النادر خاصة في السنوات القليلة الماضية من الوصول إلى التأطير في المؤسسات الاقتصادية العمومية للذين لا يحملون شهادة جامعية.

يوضح الجدول رقم 08 الموالي تطور عدد المتخرجين من التعليم العالي:

سنوات التخرج	1963-1971	1971-1979	1979-1987	1987-1995	1995-2003	2003-2011
عدد المتخرجين	4371	31736	84516	205931	425751	1177593

المصدر: الموقع الالكتروني لديوان الوطني للإحصاء و التخطيط: www.ons.com

4 – الخبرة المهنية :

جدول رقم 09 : يبين توزيع الإطارات حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
[5-10[سنة	55	59.14
[10-20[سنة	19	20.43
[20 أكثر من	19	20.43
المجمـــــوع	93	100

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة الإطارات لديهم خبرة مهنية من 5-10 سنوات و هي 59.14 % بالمقابل نجد نسب متساوية بين الإطارات الذين لديهم خبرة مهنية بين 10 – 20 سنة و الذي لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مهنية و التي حددت بـــ 20.43 % .

الجدول الموالي يربط بين الخبرة المهنية وجنس الإطار.

جدول رقم 10 : يبين العلاقة بين الخبرة المهنية و جنس الإطار.

الخبرة المهنية / الجنس	[5 -10[		[10 – 20[		[20سنة		مجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	44	80	09	47.4	16	84.2	69	74.2
أنثى	11	20	10	53.6	03	15.8	24	25.8
المجمـــوع	55	100	19	100	19	100	93	100

يبين الجدول أن نسبة 74.2 % إطارات ذكور توزعت حسب الخبرة المهنية إلى 84.2 % لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة تليها 80 % لذوي خبرة أقل من 10 سنوات في حين كانت نسبة الإطارات الذكور خبرة مهنية 10– 20 سنة هي 47.4 % .

بالمقابل نجد أن نسبة الإطارات الإناث التي هي 25.8 % توزعت بالشكل التالي : 53.6 % كأعلى نسبة لذوي خبرة مهنية تتراوح بين 10 – 20 سنة تليها 20 % خبرة مهنية أقل من 10 سنوات ثم 15.8 % و هي أخفض نسبة لذوي أكبر خبرة في المؤسسة .

مما سبق يمكن تسليط الضوء على نسبة 84.2 % لدى الذكور ذوي خبرة 20 سنة فأكثر بالمقابل 15.8 % لدى الإطارات السنوية في نفس الفئة العمرية . لو رجعنا إلى فترة توظيف هذه الفئة يمكننا تفسير الفرق الشاسع بين النسبتين حيث ثم توظيفهم قبل سنة 1995 هذه الفترة تعرف انخفاض في نسبة النساء العاملات . الجدول التالي يأكد هذا.

جدول رقم 11 : إجمالي العاملين بقطاع الصناعة حسب الجنس 01-01-1995 .

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	530 826	62 048	592 874
النسبة	89.54	10.46	100

المصدر : الموقع الإلكتروني لديوان الوطني للإحصاء. www.ons.com

من خلال الجدول نلاحظ أن سنة 1995 كانت نسبة النساء العاملات لا تفوق 10.46% بالمقابل 89.54 % وهذا ما يفسر نسبة 15.8% في الجدول السابق .

هناك عدة أسباب كانت السبب في دخول المرأة العمل في المجال الصناعي متأخرة أولها أسباب اجتماعية بحيث كان هناك نوعا من الرفض لخروج المرأة للعمل و كذلك لسبب آخر و هو أن نسبة الإناث المتعلمات كان قليل حيث بعد الاستقلال اقتصر التعليم على الذكور بدل الإناث ، حيث كانت نسبة الإناث المتعلمين هو 32.9% بين سنتي 1965-1966 بينما الذكور 57.7%" [1]

كذلك ربما الظروف الأمنية خاصة بين 1988-1995 جاءت دون خجول المرأة و تقلدها مناصب قيادية . لكن 1995 – حتى 2005 و هي الفئة الثانية ارتفعت نسبة الإطارات السنوية لتصل إلى 53.6 % .

---

[1]- الموقع الالكتروني لديوان الوطني للاحصاء.www.ons.com

5 – نوع النشاط :

جدول رقم 12 : يبين توزيع الإطارات حسب نوع النشاط و الجنس .

الجنس / النشاط المهني	أنثى		ذكر		مجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
تقنـ ـي	06	25.00	38	55.1	44	47.3
إداري	18	75.00	31	44.9	49	52.7
المجمـ ـ ـوع	24	100	69	100	93	100

تبين من خلال الجدول أن 47.3 % من الإطارات هم تقنين بمقابل 52.7 % هم إطارات إدارية . كما تبين أن هناك تمركز للإطارات الأنثوية في النشاط الإداري نسبة 75 % بالمقابل الإطارات الذكور أعلى نسبة في الجانب التقني بنسبة 55.1 % .

هذا ما تأكده إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء (ONS) في دراسة حول المرأة و عالم الشغل في الجزائر سنة 2008 [1] .

" نسبة المرأة العاملة في قطاع الخدمات هي أعلى نسبة تقدر بـ ـ 69 % بالمقابل في قطاع الصناعة 25.2 % " و يرجع انخفاض نسبة عمالة المرأة في القطاع الصناعي و خاصة في الجانب التقني إلى سببين الأول : متعلق بمحيط العمل ، العمل في الجانب التقني أغلبه في الميدان . مؤسسة " BATTCIC " هي مؤسسة صناعية مسؤول على إعداد بناءات مصنعة أي

---

[1] - 7-03-2008 ، المرأة و عالم الشغل في الجزائر ، الديوان الوطني للإحصاء .

أن المشاريع بعيدة عن المؤسسة ، غالبا ما تكون في مناطق معزولة – لا يذهب إليها الإطار إلا عن طريق سيارة خاصة أو عن طريق نقل خاص بالعمال ، و من جانب آخر العمال لا يثقون في قيادة المرأة لهم و هذا ما أكده أحد العمال و هو رأي الأغلبية و حسب تصريح مدير إدارة الموارد البشرية .

" من الصعب الاتكال على المرأة في قيادة العمال لأنه عمل يتطلب أولا جهد كبير و ثانيا يتطلب أن تكون للقائد هيبة حتى لو كان الإطار ليس له كفاءة عالية المهم يستطيع يتحكم و يخلى العمال يعملوا تحت امرأته "

أما السبب الثاني هو أن المرأة الإطار في حد ذاتها وضعت نفسها في صورة نمطية ناتجة عن المجتمع و التنشئة الاجتماعية على أنها غير قادرة على مجارات الرجل و إنما يجب أن تقوم بأعمال بعيدة عن المخاطر و التي يمكن أن يعتبر النشاط الإداري أقل خطورة من النشاط التقني .

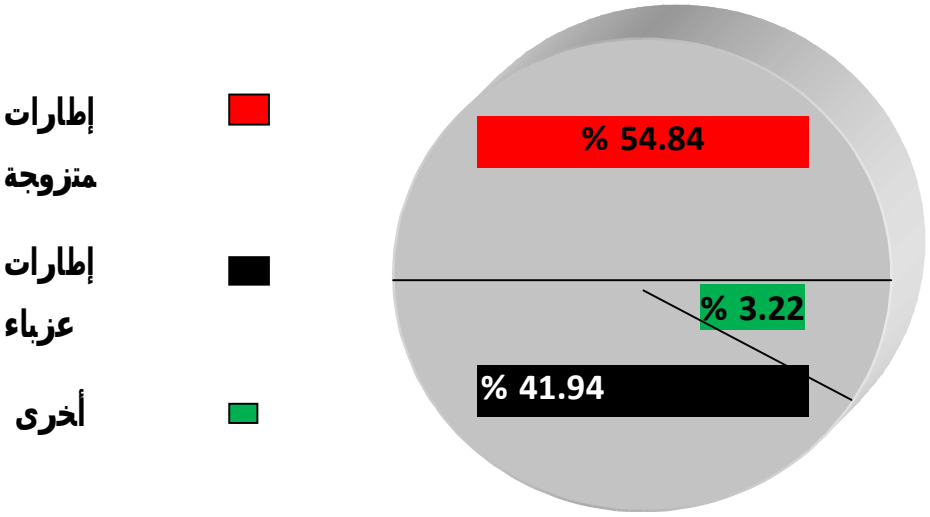
و أكد ذلك إطار سامي بالمؤسسة .

" لما تكون بصدد توظيف إطار تقني نفضل أن يكون رجل حتى لا نجد مشاكل لاحقا من ناحية أن المرأة لها التزامات عائلية مثل الأهل و الأولاد و كذلك عدم قدرتها على الانسجام و التحكم في العمال و عدم القدرة على التحمل من ناحية المجهود ".

من خلال النسب الإحصائية و تصريحات الإطارات يتضح إن عادة ما توكل الأعمال الإدارية للإناث ،كما إن هناك نوع من عدم الثقة من قبل الإطارات في إمكانية المرأة من تولي القيادة و التحكم في زمام الأمور خاصة إذا كان العمل في الميدان بعيد عن المكاتب.

6 – الحالة العائلية :

الشكل رقم 23: يبين الحالة العائلية للإطارات في المؤسسة .



يتضح من خلال الشكل السابق أن 54.8% من الإطارات متزوجين و 41.94 % عازبين و 3.22 % أخرى أي سواء مطلقين أو أرامل .

يتضح من خلال الجداول السابقة ما يلي :

نسبة 54.8 % متزوجين لها تأثير إيجابي لأن الإطارات في هذه الحالة يسعون للحفاظ على المنصب لأن لهم أسر يعيلونها، وهم لا يفكرون في الخروج الطوعي من العمل و بالتالي يطمحون للبقاء في مناصبهم حتى ترقية أو زيادة في الأجر.

*خلاصة الفصل:

-تبين من خلال البحث أن أغلبية الإطارات هم من الرجال 87.5% حيث هناك تضاءل في نسبة الإطارات السنوية كلما صعدنا إلى أعلى المستويات القيادية في المؤسسة في حين كان العكس بالنسبة للإطارات الذكور يمكننا تسليط الضوء على نسبة الإطارات سامية الذكور و هي87.5 %بالمقابل 12.5 % إناث في نفس المستوى المهني .أما توزيع الإطارات حسب النشاط فكان 47.3 % الإطارات تقنين بمقابل 52.7 % هم إطارات إدارية . كما تبين أن هناك تمركز للإطارات الأنثوية في النشاط الإداري نسبة 75 % بالمقابل الإطارات الذكور أعلى نسبة في الجانب التقني بنسبة 55.1 % .

-من خلال حساب المتوسط الحسابي لسن الإطارات تبين أن الإطارات السامية و المتوسطة تعتبر كبيرة نوعا ما أما الإطارات العادية تتصف بأنها شابة . و هذا يدل أن هناك علاقة بين سن الإطار و المستوى المهني ، حيث أن الإطارات الشابة تتمركز في المستوى المهني الأدنى تثبت ذلك نسبة 79.1 % و تنخفض كلما صعدنا السلم الهرمي كما أن الإطارات السامية متوسط أعمارهم هو 44.25 سنة. يمكن التوصل إلى أن منصب الإطار السامي جد حساس يتطلب شهادة و خبرة مهنية.

-أغلبية الإطارات من المتحصلين على شهادات جامعية 74.19% . حيث أن الإطارات الحديثة هم خريجي الجامعات وصلوا إلى هذا المنصب عن طريق شهادة جامعية أما الإطارات أكبر سنا وصلوا إلى هذه المكانة بناءا على خبرة المهنية بما أن الإطارات الذي يتراوح سنهم أكثر من 45 سنة 62.23% لهم مستوى اقل من الجامعي .

-أما الحالة العائلية فأغلبية الإطارات متزوجين بنسبة 54.84% من مجتمع البحث.

الفصل السابع

عرض البيانات و تحليلها

7-1-عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

تعد عملية التوظيف اللبنة الأولى لبداية المسار المهني الذي قد يدوم لعشرات السنوات و لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ،فإن المؤسسة مطالبة بانتقاء أحسن العناصر من اجل ضمان تطورها واستمرارها.

جدول رقم 13 : يبين العلاقة بين الخبرة المهنية و إعلان التوظيف.

الخبرة المهنية / إعلان التوظيف	[5-10 [		[10 -20 [		أكثر من 20[		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الجـــرائـــــــــــد	05	09.10	02	10.50	03	15.8	10	10.75
أحـــد المـــعـــارف	18	32.72	15	79.00	16	84.6	49	52.7
مديرية التشغيل	32	58.20	02	10.50	00	0.00	34	36.55
المجمـــــــوع	55	100	19	100	19	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام في الإعلان عن التوظيف يكون عن طريق أحد المعارف بنسبة 52.7 % حيث تأكد بنسبة 84.6 % للإطارات ذوي خبرة مهنية أكثر من 20 سنة تليها 79.00 % لذوي خبرة مهنية بين10 -20 سنة و 32.72 % لذوي خبرة مهنية 5-10 سنة .

أما الإعلان عن التوظيف عن طريق مديرية التشغيل الوطني فكانت نسبة 36.55 % تأكدت بـ 58.20 % للإطارات ذوي خبرة أقل من 10 سنوات و 10.50% للإطارات 10 -20 سنة و منعدمة بالنسبة للإطارات ذوي خبرة أكثر من 20 سنة .

في حين الإعلان عن التوظيف عن طريق الجرائد فكانت نسبته 10.75 % توزعت كالتالي 15.8 % للإطارات ذوي خبرة أكثر من 20 سنة و 10.50 % لخبرة مهنية بين 10 -20 سنة ، و 9.10 % لخبرة مهنية أقل من 10 سنوات .

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن المؤسسة كانت تعتمد في إعلانها عن التوظيف في وقت سابق على أحد المعارف و هذا ما تثبته نسبة 84.6 % و 79.00 % بالنسبة لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة أما في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تعتمد في الإعلان عن التوظيف على مديرية التشغيل الوطني و التي تأكدت بنسبة 58.20 % للإطارات الذين لديهم خبرة مهنية اقل من 10 سنوات .

أما الإعلان عن طريقة الجرائد هي أقل الطرق استعمالا رغم أن قانون الوظيف العمومي يفرض على المؤسسة نشر الإعلان عن التوظيف في جريدتين رسميتين إلا أن أغلب الإطارات انقسمت إجاباتهم بين أحد المعارف أو عن طريقة مديرية التشغيل الوطني .

قبل الوصل إلى مرحلة الإعلان عن التوظيف .عادة ما يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية عن طريق إشعار من قبل المسؤول المباشر لموقع التوظيف، ثم تتولى مصالح إدارة الموارد البشرية تحليل وثيقة الطلب و تتأكد من الحاجة الفعلية للتوظيف ،ثم يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استنادا على بطاقة المنصب و التي تبين خصائص المنصب و شروط التوظيف و على هذا الأساس يتم وضع الإعلان عن التوظيف و الذي يتضمن عدد المناصب و شروط الوظيفة.

لكل مصدر من المصادر الواردة في الجدول السابق لها ايجابيات و سلبيات، على المؤسسة أن تختار المصدر الأفضل للحصول على مترشحين لشغل الوظائف كما يجب عليها أن تقوم بتقييم مستمر للمصادر المتاحة ،مما كان ملاحظ على إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على طرق قديمة في الإعلان عن التوضيح حيث لا تلجأ إلى الاتفاق مع المعاهد و الجامعات وهو أسلوب تقوم به المنظمات الحديثة خاصة بالنسبة لتخصصات التي تكون فيها ندرة في سوق العمل و هذا الأمر للأسف زاد الهوة بين الجامعة و المؤسسات.

لكن السؤال المطروح : ما هي الأسس المعتمدة في توظيف الإطارات في مؤسسة "BATICIC" ؟

جدول رقم 14 : يبين العلاقة بين أسس التوظيف و المستوى المهني للإطارات.

مستوى مهني / أسس التوظيف	إ. سامية		إ. متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أساس الشهادة	05	38.5	12	42.9	56	75.7	73	63.5
امتحان مهني	03	23.0	03	10.7	04	5.4	10	8.7
المقابلـــــــة	05	38.5	13	46.4	14	18.9	32	27.8
المجمـــــــوع	13	100	28	100	74	100	*115	100

***سؤال متعدد الإجابات " عدد الإجابات يفوق حجم مجتمع الدراسة "**

يتضح من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين أسس التوظيف و المستوى المهني أن أعلى نسبة للتوظيف في مؤسسة "باتيسيك" عن طريق الشهادة بنسبة 63.5 % حيث تتأكد هذه النسبة بـ 75.7 % للإطارات تليها 42.9 % للإطارات المتوسطة ثم 38.5 % للإطارات السامية .

أما التوظيف على أساس المقابلة قدر بـ 27.8 % و التي توزعت بأعلى نسبة لدى الإطارات المتوسطية بـ 46.4 % بالمقابل 38.5 % إطارات سامية و أقل نسبة لدى الإطارات بـ 18.9 % .

في حين التوظيف عن طريق الامتحان الكتابي قدر بـ 8.7 % و الذي تأكد لدى الإطارات السامية بأعلى نسبة و هي 23 % تليها إطارات متوسطة بـ 10.7 و الإطارات بـ 5.4 % .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن الاتجاه العام لأسس التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة .و التي تأكدت بنسبة مرتفعة لدى الإطارات الدنيا و التي يمكن أن نربطها مع الجدول السابق و الذي أكد على أن نسبة الإعلان بالتوظيف بالمؤسسة لدى هذه الفئة هو عن طريق مديرية التشغيل التي قدرت هذه النسبة بـــ : 58.2 % .،كما هو معروف أن هذه الأخيرة تعتمد في توجيهها لطالبي العمل على أساس الشهادة بالدرجة الأولى .

نلاحظ من خلال النسب الإحصائية أنه كلما ارتفعنا في السلم الهرمي من الإطارات وصولا إلى الإطارات السامية نجد أسس التوظيف أكثر حيث أن التوظيف في رتبة إطار تكون على أساس مدى تطابق الشهادة مع متطلبات المنصب و السيرة الذاتية للمترشح من خبرة مهنية و إلى غير ذلك لكن بالنسبة للإطارات السامية هناك شرط الشهادة أولا و المقابلة التي تعتبر أساس جد هام في عملية التوظيف لأنها تكشف عن شخصية الإطار ومدى تلاؤمها مع المنصب خاصة إذا كان للمنصب خصائص معينة .وهناك مناصب أخرى تتطلب امتحان كتابي لمعرفة الإمكانيات و القدرات الفعلية للمترشح .

هذا ما توصل إليه الباحث "حدرباش بشير" حيث أكد أن الشهادة هي عنصر أساسي في توظيف الإطارات ، أما المقابلة و الامتحان الكتابي دوره ضعيف و يكون بعد تلبية العنصر الأساسي و هو الشهادة .ومن جهة أخرى هناك غياب الطرق الحديثة في التوظيف مثل الروائز البسيكو – تقنية – كما أن سياسة التوظيف بعيدة عن التسيير التوقعي للموارد البشرية.

جدول رقم 15 : يبين التعريف بالعمل عند التوظيف.

التعريف بالعمل	التكرار	النسبة %
نعم	85	91.4
لا	09	08.6
المجموع	93	100

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد على مرحلة تعريف الإطار الجديد بالعمل بنسبة مرتفعة جدا تقدر بـ ـ 91.4 % بالمقابل الذين أجابوا بـ لا يتم تعريفنا بالعمل هو 8.6 % .

إن إدماج الإطار الجديد في فريق أو مجموعة عمل يأخذ أهمية بالغة من خلال التوازن الموجود أصلا داخل هذه المجموعة و كذا ينعكس على إرادة الشخص في البقاء أو المغادرة ،من خلال حكمه على القيم و العادات التي تسود هذه المجموعة و لما لا المؤسسة ككل.بالتالي لزاما على المؤسسة أن توجه الإطارات الجدد و تعتني بهم و توفر لهم كافة شروط الاندماج و التعريف بالوظيفة و المؤسسة لما لذلك من أثار على روحهم المعنوية و الرضا الوظيفي و أدائهم.مرحلة التعريف بالمؤسسة و إدماج الإطار محددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ب 12 شهر غير قابل لتجديد.

الجدول الموالي يوضح ما هي الأمور التي يتم تعريف الإطار بها.

جدول رقم 16 : يبين العلاقة بين المستوى المهني و التعريف بالعمل .

المستوى المهني / التعريف بالعمل	إ. سامية		إ. متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نوع العمل	06	28.6	19	39.6	46	33.3	71	34.3
ظروف العمل	05	23.8	08	16.7	35	25.4	48	23.2
طريقة العمل	05	23.8	15	31.2	42	30.4	62	30.3
الحقوق	05	23.8	06	12.5	15	10.9	26	12.5
المجمـــــــوع	21	100	48	100	138	100	207*	100

*** سؤال متعدد الإجابة : " عدد الإجابات يفوق حجم مجتمع الدراسة " .**

يوضح الاتجاه العام للجدول أن الإطار في بداية مساره المهني يتم تعريفه بنوع العمل بنسبة 34.3 % و طريقة العمل بنسبة 30.0 % و ظروف العمل 23.2 % بالمقابل أقل نسبة تعريفه بحقوقه و هي 12.5 % .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن المؤسسة تعرف الإطار الحديث بالمؤسسة بنوع العمل و طريقة أدائه حتى تسهل عملية إدماجه من خلال إعطاءه مكانة حتى يصبح قادر على أداء متطلبات المنصب في حين لا تعرفه بحقوقه وهذا ما تثبته إجابات 12.5 % من الإطارات هذه النسبة لا نعلم إذا كانت سهوا من الإدارة أم عن قصد.

سنتطرق لتفصيل أكثر من حيث من هو المسؤول عن تعريف الإطار الجديد بعمله و من هو المسؤول على إدماجه ، الجدول الموالي المسؤول عن التعريف بالعمل و علاقته بالمستوى المهني .

جدول رقم 17 :يبين المسؤول عن تعريف بالعمل للإطار و علاقته بالمستوى المهني

المستوى المهني / المسؤول عن تعريف بالعمل	إ. سامية		إ. متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المشرف	07	87.5	16	59.3	31	40.2	54	48.2
مسؤول بالموارد البشرية	01	12.5	04	14.8	19	24.7	24	21.4
الزميل	00	0.0	07	25.9	27	35.1	34	30.4
المجمـــــــوع	08	100	27	100	77	100	112*	100

*سؤال متعدد الإجابة.

يتجلى من خلال الجدول أن هناك تقارب في النسب حيث أجاب الإطارات على أن المشرف هو المسؤول عن التعريف بالعمل بنسبة تقدر بـــ 48.2 % و التي تتأكد من خلال 87.5 % لدى الإطارات السامية و تليها 59.3% إطارات متوسطة و 40.2 %إطارات أما بالنسبة لتعريف بالعمل عن طريق زميل من نفس الرتبة قدر بـــ 30.4 % و التي تأكدت بـــ 35 % لدى الإطارات و تقل لدى إطارات المتوسطة 25.9 % و معدومة لدى الإطارات السامية .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن مسؤول الموارد البشرية لا يقوم بعملية إدماج الإطار ومن المفروض أن المديرية الأولى التي يتصل بها الإطار هي ادارة الموارد البشرية تقوم بتعريفه أولا بالمنصب من حيث مكانه في الهيكل التنظيمي وكذا الصلاحيات و المهام الموكلة له و التي تكون بناءا على بطاقة المنصب و كذلك توضيح الواجبات و الحقوق ومن بينها الأجر و المسار المهني و الذي يضم فرص الترقي .ثم يوجه إلى مكان العمل وهناك يقوم المشرف المباشر أو الزميل بتوجيهه و مساعدته في أداء مهامه.

جدول رقم 18 : يوضح التكيف في العمل لدى الإطارات و سن الإطار

السن / التكيف في العمل	[25 – 35]		]35 – 45[		]45 و أكثر[		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بسهولة	08	14.3	07	29.20	04	30.80	19	20.4
عاديا	14	25.0	11	45.80	07	53.80	32	34.4
بصعوبة	34	60.7	06	25.00	02	15.40	42	45.2
المجمـــــــوع	56	100	24	100	13	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن التكيف في العمل لدى الإطارات تم بصعوبة بنسبة 45.20 % و التي تأكدت بـ 60.7 % لدى الإطارات الشابة و 25 % للفئة 35 – 45 سنة و أقل نسبة و هي 15.40 %لدى الفئة أكثر من 45 سنة . بالمقابل نجد أن 34.4 % من الإطارات صرحت بأن عملية التكيف كانت عادية و تأكدت بأعلى نسبة لدى الفئة العمرية أكثر من 45

سنة و نسبة ليس بالبعيدة عنها 45.80 % لدى الفئة العمرية الثانية 35 – 45 سنة في حين لدى الفئة الأولى كانت أقل نسبة و هي 25 % .

أما الذين أجابوا بأن التكيف في العمل سهل من مجموع الإطارات قدر بـ ـ 20.4 % و التي توزعت بنسب متقاربة بين فئتي العمر 35 – 45 و 45 و أكثر 29.20% و 30.8% حين كانت نسبة التكيف بسهولة لدى الفئة الأولى هي 14.3 % .

من خلال النسب السابقة يتضح أن التكيف في العمل لدى الفئة الشابة كان بصعوبة حيث صرح احد الإطارات الشابة. و هو إطار سامي عن هذا الأمر فقال:

" التكيف كان صعبا جدا . أحسست نفسي مثل الجسم الأجنبي بأفكار جديدة يصعب التأقلم مع الفئة القديمة لها أفكار غير متجددة مما ترتب عن ذلك رفض للتغيير ورفض لشخصي"

من خلال تصريح هذا الإطار يتضح أن هناك نوع من عدم التجانس لهذه الفئة .حيث أن إطارات المؤسسة ترفض التغيير و الأفكار الجديدة ربما لأنها لا تخدم أهدافها ،بذلك تحاول مع أي عنصر جديد بداية برفض أفكاره ثم استبعاده وهنا يبقى الفرار له إما الانصهار في الجماعة أو التعرض لمضايقات خلال أدائه عمله.وهذا ما توصل له الباحث سعيد عامر حيث قال" أصبح إسناد مهام التأطير لأشخاص ليس لديهم مستوى تعليمي عالي و قد كان هؤلاء لا يسترحون في عملهم لوجود إطارات جديدة بمستوى تعليمي يفوق مستواهم فكانوا يمارسون على كل عنيد فيهم مختلف أساليب التهميش و الإبعاد حتى يتحقق انصياعهم أو يتركون عملهم " [1].

أدلى إطار آخر :

[1] – Tayed (S.A), P 312 .

" عملت مباشرة بعد التخرج لاحظت فرق كبير بين النظري و الميداني كما تلقيت صعوبات في ما يخص اللغة لأن أغلب التقارير تكتب بالفرنسية "

هناك تباين في تكوين الإطارات بين المتكونين باللغة العربية من جهة و المتكونين بالغة الفرنسية.لابد من الإشارة أن موازين القوى تبدو في مصلحة الفئة الثانية ،خاصة و ان الفرنسية هي لغة التعاملات في المؤسسات العمومية،هذا ما جعل تكيف الإطارات الحديثة المعروفة بعدم تحكمها في اللغة الفرنسية صعبا و أضعف من مواقعهم أمام زملائهم بل أكثر من ذلك عاشو حالة من الاغتراب الشديد ينعكس في الكثير من الأحيان على حالتهم النفسية و على أدائهم ،و استغلت هذه الوضعية من قبل الإطارات القديمة في التشكيك في مؤهلاتهم و عامل من عوامل التهميش و لعل هذه النقطة تعتبر من أسباب عدم تجانس هذه الفئة.وهناك إطار آخر أكد على نفس الفكرة قائلا:

" أن هناك فرق بين التكوين الجامعي و العمل الميداني و هناك نوع من الرفض من الإطارات لنا و التعالي في التعامل " .

هناك من أرجع سبب عدم التكيف بسهولة

" إلى صعوبة محيط العمل ، حيث أن المؤسسة تتميز بطابع عائلي هناك عائلات محددة تعمل في المؤسسة و منه إذا كنت دخيلا سوف تتعرض لمضايقات ثم يصبح الأمر عاديا

من خلال البيانات الإحصائية و تصريحات الإطارات يتضح أن الإطارات الحديثة تعاني صعوبة التكيف في العمل وهذا ربما يرجع إلى عدة أسباب منها مقاومة التغيير و رفض التجديد

من قبل الإطارات القديمة. وكذلك الفرق الشاسع بين التكوين الجامعي و العمل الميداني مما يؤدي لإحساس الإطار بعدم أهليته لهذا المنصب خاصة بالنسبة للإطارات التقنية ،أما الإطارات الإدارية تجد صعوبة من ناحية المعاملات الإدارية التي تكون عادة باللغة الفرنسية مع العلم أن اغلب الإطارات الإدارية حديثي التوظيف هم خريجي تخصصات الحقوق ،التسيير،الاقتصاد،علم الاجتماع،علم النفس .وكل هذه التخصصات لغة تكوينهم الجامعي هي العربية.

جدول رقم 19 : يوضح مدى التناسب في قدرات الإطار و متطلبات المنصب و علاقته بالمستوى المهني .

المستوى المهني / التناسب في العمل	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يناسب تماما	02	25.00	13	61.9	24	37.5	39	41.9
إلى حد ما	04	50.00	03	14.3	36	56.2	43	46.9
لا يناسب	02	25.00	05	23.8	04	06.2	11	11.8
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100
في حالة السلب ما هو السبب؟	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لاختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة	01	14.29	01	12.50	23	38.33	25	33.33
المنصب يتطلب قدرات أكبر	04	57.14	02	25.00	08	13.34	14	18.67
المؤسسة لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب	02	28.57	05	62.50	29	48.33	36	48.00
المجمـــــــوع	07	100	08	100	60	100	75*	100

*** سؤال متعدد الإجابة عدد الإجابات يفوق أو يساوي 54 و هم الذين أجابوا بـــ [إلا حد ما – لا يناسب] .**

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ 41.9 % من الإطارات ترى أن هناك تناسب بين قدراتها و متطلبات المنصب و التي تأكدت بأعلى نسبة لدى الإطارات المتوسطة بـــ 61.9 % و تليها 37.5 % للإطارات في حين كانت 25 % للإطارات السامية .

في المقابل نجد 46.9 % من الإطارات أجابت أن هناك تطابق نوعا بين متطلبات و قدرات الإطار و كانت أعلى نسبة لدى الإطارات و التي قدرت بـ ـ 56.2 % و تليها الإطارات المسيرة 50.00 % و 14.3 % للإطارات المتوسطة .

أما نسبة الإطارات التي أجابت بعدم التناسب كانت الأقل و قدرت بـ ـ 11.8 % و تأكدت بنسب متقاربة بين 25 % لدى إطارات السامية و 23.8 % لدى الإطارات المتوسطة و بنسبة منخفضة لدى الإطارات و هي 6.2 % .

يدور مضمون الجدول حول مدى موضوعية عملية التوظيف من خلال تحقيق الهدف الأساسي من وراء هذه العملية هو " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" من أجل تحقيق هدفين أساسين الأول تحقيق نجاعة عملية التوظيف و ثانيا تحقيق رضا الإطار .

أرجع الإطارات السبب لعدم التناسب في عملية التوظيف بين متطلبات المنصب و قدرات الإطار إلى تقصير من قبل المؤسسة التي لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 48.00 % ونسبة 33.33 % ترجع إلى أن اختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة و التي تأكدت بـ ـ 38.33 % لدى الإطارات الشابة (الأكاديمية) لكن بعد ما استمعنا إلى تعليقات المبحوثين وجدنا إن الخلل يمكن في ترشيح هؤلاء لوظائف تتطلب مستوى أقل من تأهيلها و هذا نظرا للبطالة السائدة و عند حصولهم على المنصب يجدون أنفسهم في مشكل عدم رضاهم عن المنصب و محاولة التعبير على أن مستواهم يتطلب منصبا أكثر أهمية و مسؤوليات أكبر حيث قال أحد الإطارات *" أحس أن قدراتي محدودة و أن طموحي يفوق هذا المنصب "* .

في حين يرى 18.67 % من الإطارات أن المنصب يتطلب قدرات أكبر و تأكدت هذه النسبة بـ ـ 57.14 % للإطارات السامية لأن هذه المناصب تتطلب زيادة عن شهادة التعليم العالي خبرة مهنية و كذلك سمات شخصية كما صرح أحد الإطارات و هو مدير إدارة الموارد البشرية " ***يجب تحلي الإطار السامي بالمقابل للشهادة التي هي شرط أساسي كذلك مؤهلات أخرى تسمح له بالتأقلم و التكيف و التسيير و التأطير و الإشراف*** " .

كما يمكن التوصل إلى أن تناسب المهام و الأعمال مع قدرات و إمكانيات الإطار يؤدي إلى تدعيم أداء الإطار و هذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق جراء ذلك.فكلما كان المورد البشري يوظف قدراته بطريقة صحيحة كلما ارتفع رضاه عن العمل و عما يقدمه من مجهود .تؤكد ذلك نظرية فروم 1962 التي فسر فيها الرضا الوظيفي ضمن معادلة التوقع وهي أن العامل يحاول الموازنة بين ماله من قدرات و إمكانيات وما يقابل ذلك من انجازات و مكافآت و تقديرات . أي الموازنة بين المدخلات savoir faire و المخرجات و هي savoir âtre.في حين يرى الإطار أن له قدرات و إمكانيات لكنها لا توظف في المكان الصحيح.

جدول رقم 20 : يبين العلاقة بين تطابق قدرات الإطار ومتطلبات المنصب مع التكيف في العمل .

التطابق بين القدرات و متطلبات المنصب / التكيف في العمل	يناسب تماما		إلى حد ما		لا يناسب		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بسهولـــــة	16	41.0	01	02.30	02	18.2	19	20.40
عاديـــــا	10	25.6	16	37.20	06	54.5	32	34.4
بصعوبـــــة	13	33.3	26	60.5	03	27.3	42	45.2
المجموع	39	100	43	100	11	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن 45.2% من مجموع الإطارات لديهم صعوبة في التكيف في العمل التي تتأكد بأعلى نسبة 60.5% للمجموعة التي ترى أن هناك تطابق بين متطلبات المنصب و قدرات الإطار.

في حين 34.4% من الإطارات وجدت التكيف في العمل عاديا و التي أشارت لها 54.5% ممن يرون أن هناك عدم تناسب بين قدرات و متطلبات المنصب أما الذين يرون التكيف في العمل يتم بسهولة هم 20.40% و تشير إلى هذا المجموعة التي ترى هناك تناسب بين قدراتهم و متطلبات المنصب.

خلال البيانات الإحصائية يتضح أن هناك علاقة طردية بين التكيف في العمل و التطابق بين قدرات الإطار و متطلبات المنصب حيث كلما يكون هناك تطابق يكون هناك سهولة في التكيف في العمل . و هذا راجع إلى الوضعية النفسية و الاجتماعية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري تعطيه إمكانية اكبر للتحكم في عمله و ما يحيط به .

جدول رقم 21 : يوضح هل هناك مساواة في التوظيف و المستوى المهني.

المستوى المهني / المساواة في التوظيف	إ.سامية		إ. متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	04	50.00	08	38.1	19	29.7	31	33.30
لا	03	37.50	10	47.6	34	53.1	47	50.50
نوعا ما	01	12.50	03	14.3	11	17.2	15	16.10
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100
في حالة السلب (لا – نوعا ما)	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شروط التوظيف غير عادلة	01	20.00	0	0.00	19	23.2	20	19.23
العلاقات الشخصية	02	40.00	09	52.90	41	50.00	52	50.00
قانون التوظيف جامد	01	20.00	02	11.80	07	08.50	10	09.62
عدم إتباع أساليب حديثة	01	20.00	06	35.3	15	18.3	22	21.15
المجمـــــــوع	05	100	17	100	82	100	104*	100

*** سؤال متعدد الإجابة عدد الإجابات تفوق حجم المجيبين بـ (لا – نوعا ما) أي أكثر من 62.**

يتضح من خلال الجدول أن 50.50 % من الإطارات أجابت بأنه ليس هناك مساواة في عملية التوظيف و التي تأكدت بـ 53.1 % لدى الإطارات ثم تليها 33.30 % من الإطارات أجابوا بأن عملية التوظيف تعتمد على المساواة و تأكدت بأعلى نسبة لدى الإطارات السامية بـ 50.00 % أما 16.10% من مجتمع البحث أجابوا " بنوعا ما " أي أخذوا موقف الحياد و أعلى نسبة تأكدت بنسبة 17.2 % لدى الإطارات .

أرجعت نسبة 50.50 % و 16.00% و التي تمثل حالة الساب أفرو أن هناك عدم المساواة في التوظيف إلى عدة أسباب أعلى نسبة كانت لتدخل العلاقات الشخصية بـ 50 % من الإجابات حيث أكدوا أن تعيين الإطارات داخل المؤسسة يتم على أساس العلاقات الخاصة التي تربط المعنيين من جهة بالإدارة العامة ، أو بالوصاية المركزية من جهة ثانية .

السبب الثاني في عدم المساواة في التوظيف يرجع إلى عدم إتباع أساليب حديثة في التوظيف بنسبة 21.15 % ثم تليها 19.23 % بسبب شروط التوظيف غير العادلة يمكن إرجاع هذا السبب إلى أن عملية التوظيف ليست دقيقة و محددة حيث ان شروط التوظيف تكون غير واضحة مما يجعل من الصعب تحديد متطلبات المنصب و هذا يؤدي بطريقة أو بأخرى الى فشل في عملية التوظيف .

السبب الأخير هو أن قانون التوظيف جامد أي لا يتم التعديل فيه وفق مستجدات السوق و لم يتم تطويره و قدرت نسبة الإجابات بـ 9.62 % .

إن المعطيات السابقة تكشف بأن المقاييس المعتمدة في التوظيف و تعيين الإطارات داخل مجتمع البحث ، عادة ما تحكم للقرابة و المعرفة و الوساطة و العلاقات الخاصة ، على الرغم من أنها تتمتع فعلا بالشهادات العلمية و الجامعية ، مما يهمش ذوي الكفاءات و الخبرات

المشهودة فيكون ذلك عاملا مؤثرا على الأداء و الرضا الوظيفي للإطار و من ثم على الفعالية و تحقيق الأهداف من خلال توظيفه .مما يدل على طغيان معايير غير عقلانية و مقاييس غير موضوعية في عملية التوظيف و هذا ما تأكده تصريحات الإطارات التالية:

إطار 01 :

" لما تدخل إلى المؤسسة تحس أنك في العائلة ما تفهمش بلي حاجة مليحة خاطر كامل من عائلة وحدة غير لي يدخل خوه و لا ولد خوه و لا وليدو . أغلبية لهم علاقة دم أو نسوبية أو المنطقة "

إطار 02 :

" أعتقد أن الأغلبية تم توظيفهم أو ترقيتهم بناءا على علاقة شخصية مع الإدارة العليا . و هذا لا يعني أنهم غير جامعين بالعكس الكثير منهم لهم شهادات و خبرة عالية . و أكثر من هذا لهم علاقة جيدة مع الإطارات المسيرة . لأن الإطار المسير يبحث عن موالين له داخل مكان العمل " باش يوصلولوا لخبار واش كاين لتحت "

من خلال القراءات الإحصائية للجدول و كذا المقابلات مع الإطارات اتضح أن هناك تمييز و جهوية و قرابة في التوظيف حيث أن الطابع الغير الرسمي يتحكم في هذه العملية بدرجة كبيرة و نحاول في الجدول الموالي الربط بين المساواة في التوظيف و الرضا عن هذه العملية.

جدول رقم 22 : يبين العلاقة بين المساواة في التوظيف و الرضا الوظيفي .

المساواة في التوظيف / الرضا الوظيفي	نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	25	80.60	20	42.6	08	53.3	53	57.00
لا	04	12.90	18	38.3	02	13.3	24	25.80
نوعا ما	02	6.50	09	19.1	05	33.3	16	17.20
المجموع	31	100	47	100	15	100	93	100

يبين الجدول أن 57.00 % من الإطارات راضية على عملية التوظيف و تأكدت بـ 80.60 % يرون هناك مساواة في التوظيف و 53.3 % هناك نوعا ما مساواة أما 42.6 % يرون أن التوظيف يفتقر إلى المساواة .

في حين 25.80% غير راضين على عملية التوظيف و تأكدت بـ 38.3 % يرون عدم المساواة في التوظيف و 13.3% يرون أن هناك مساواة نوعا ما و 12.90 % يرون أن هناك مساواة

أما 17.20 % أخذوا موقف وسط بين رضا و عدم الرضا و تأكد كذلك بـ 33.3 % كأعلى نسبة ترى أن هناك نوعا ما مساواة في التوظيف يمكن اعتبار هذه الفئة محايدة أو نوعا

ما عبارة عن عدم الإجابة لأنها اتخذت نفس الإجابة لسؤالين السابقين أغلبهم أجابوا بـ نوعا ما لرضا عن عملية التوظيف و كذلك نوعا ما للمساواة في التوظيف .

من خلال المعطيات السابقة يمكن التأكيد على أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين المساواة في التوظيف و الرضا عن هذه العملية و يؤكد ذلك النسب التالية :

1 – 57.00 % راضين ⟵ 80.60% هناك مساواة في التوظيف .

2 – 25.80 % غير راضين ⟵ 38.30 % هناك عدم مساواة في التوظيف .

3 – 17.20 % نوعا ما هناك رضا ⟵ 33.3 % هناك نوعا ما مساواة .

إن المساواة شرط أساسي في عملية التوظيف لإحساس الإطار بالعدالة في المؤسسة و تتكون لديه الثقة اتجاه المؤسسة بحيث يصبح يرى أن المؤسسة تعطي كل ذي حق حقه .أما العكس تنشب عنه عدم احترام القرارات و التصد لها كذلك الإضرابات و الشكاوي كلها من مؤشرات عدم الرضي و هذا ما ذهب إليه آدمز في نظرية العدالة حيث فسر الرضا الوظيفي بأنه ثنائية "المجهودات-العوائد"، حيث تتمثل المجهودات في الإمكانيات (الشهادة الجامعية، الكفاءة و الخبرة المهنية) التي يضعها الإطار في خدمة المؤسسة و ينتظر في مقابل ذلك العوائد والتي من بينها العدالة بين الإطارات .أي المساواة في عملية التوظيف حيث مع غيابها ينتج انخفاض الرضا الوظيفي. وهذا ما أكدته نسبة 25.80% حالة عدم الرضا و التي كانت نتيجة 38.30% لعدم المساواة في التوظيف.

7-2-عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية:

يعد التكوين المهني عملية جد هامة في تسيير المسار المهني لأنها تساعد الإطار في تنمية مهارته و كفاءاته التي تتيح له فرص الترقي و التقدم في مساره المهني.

جدول رقم 23 : يبين توزيع الإطارات حسب متغير التكوين و الجنس

الجنس / تكوين	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	57	82.60	13	54.2	70	75.3
لا	12	17.40	11	45.8	23	24.7
المجموع	69	100	24	100	93	100

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية الإطارات استفادوا من تكوينا مهنيا بنسبة 75.30 % في حين 24.7 % لم يحصلوا على تكوين طول مدة خدمتهم بالمؤسسة.

توزع عدد المستفيدين من التكوين حسب الجنس كالتالي 82.60 % ذكور و 54.2% إناث بالمقابل كانت نسبة الذكور الغير المتكونين هي 17.40 % و الإناث 45.80 % .

يكتسي التكوين أهمية بالغة في مؤسسة باتيسيك خاصة في تحريك صيرورة العملية الإنتاجية ، و لهذا عملت المؤسسة على إنشاء معاهد متخصصة من أجل توفير تكوين ملائم موزعة على بومرداس ، عنابة و وهران هذه المعاهد تتوفر على أساليب عالية التكوين بمؤطرين مؤهلين نظريا و تطبيقيا.

من خلال النسب الإحصائية السابقة يمكن إرجاع الفرق في الاستفادة من التكوين بين الجنسين لعدة أسباب من بينها :

- الكثير من المرات تضطر الإطارات النسوية للتخلي عن التكوين أو عدم المطالبة به بسبب العائلة لأنه من الصعب السماح لها بالسفر لوحدها مدة طويلة و هذا راجع لان المراكز التكوين التابعة لمؤسسة BATICIC موجودة بولاية أخرى مما تضطر الإطار على المبيت خارج المنزل

- كما تتخلى الإطارات عن التكوين بسبب عوامل لها علاقة بالعمل و هو أن التكوين يتبعه زيادة في المسؤوليات و هي غير قادرة على تحملها لذلك تلجأ إلى الرفض .

- اغلب التكوينات التي تقوم بها المؤسسة موجهة للطاقم التقني أكثر من الطاقم الإداري . مع العلم أن اغلب الإطارات النسوية هم إطارات إدارية و هذا ما تؤكده نسبة 75% من الجدول رقم 12.

استنتجنا مجموعة هذه الأسباب من خلال عدة تصريحات للإطارات في المؤسسة وهي كالتالي :

الإطار 01 :

La majorité des formation dirigé aux techniciens parce que l'entreprise industrielle a toujours besoin de se tenir au courant des développements

الإطار 02 :

الكثير من المرات تجي الفرصة لتكوين لكن الزوج ما يقبلش خاصة نبات برا الدار و ثاني أولادي ما عنديش وين ندير هم .وزيد بعد التكوين يبداو يطلبوا مني بزاف أمور أنا في غنى عنها حاليا راني مستقرة في هذا العمل وراني حفظتوا ما خصنيش تغيير .

هذه التصريحات تأكد ما تم تناوله سابقا وهو أن الإطارات النسوية تعاني الكثير من العراقيل بالمقارنة مع الذكور و هذا ما يؤكده انخفاض نسبة الإطارات النسوية التي استفادت من تكوين مهني.

جدول رقم 24 : يبين طبيعة التكوين و النشاط المهني

النشاط / طبيعة التكوين	إداري		تقني		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نظري	29	80.60	07	20.60	36	51.4
تطبيقي	07	19.40	27	79.40	34	48.6
المجموع	36	100	34	100	70*	100

***مجموع الإجابات = مجموع الإطارات التي تحصلت على تكوين .**

من خلال البيانات الإحصائية التي يحتويها الجدول حول طبيعة التكوين ، نجد أن الإطارات الذين تحصلوا على تكوين نظري 51.4 % حيث توزعت بـ 80.6 % للإداريين و 20.60 % لتقنين ، هذا ما يؤكد على أن التكوين النظري كان من نصيب إداريين بنسبة مرتفعة على شكل ملتقيات و محاضرات داخل المؤسسة و خارجها في المدارس المختصة بالتكوين التابعة للمؤسسة . في حين 48.6 % كان تكوينهم تطبيقي توزعوا بالشكل التالي أعلى نسبة و هي 79.40 % لتقنيين و 19.4 %للإداريين.

أما بخصوص التكوين التطبيقي فهو يمس الفئات التقنية و أقل منها الفئة الإدارية و هذا يعود إلى طبيعة النشاط الذي يفرضه هذا النوع من التكوين عادة ما يكون بالمؤسسة خاصة إذا علمنا أن المؤسسة تحتوي على قاعة تكوين يشرف عليها فريق عمل يتكون من مجموعة إطارات وظيفتهم إعداد و تكوين الإطارات بالإضافة إلى وظيفتهم الرئيسية ، تحاول المؤسسة بهذه الطريقة تقريب مكان التكوين ووضع ما يسمى بالتماثل و التشابه بين ظروف التكوين و الظروف المهنية ، من أجل ضمان الاستثمار لفائدة المؤسسة و كذلك تقليل تكاليف التكوين

خارج المؤسسة و التقليل من تكلفة التنقل إلى معاهد و المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة الأم و عليه إن طبيعة تكوين الإطارات هو نظري و تطبيقي معا ، و يكون بالدرجة الأولى حسب احتياجات و متطلبات المنصب وبحيث يتماشى مع استعدادات و قدرات الإطار ، و من جهة أخرى حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة .

يختلف نوع التكوين بين النظري و التطبيقي حسب طبيعة النشاط و كذلك حسب الأهداف المرجوة من البرنامج التكويني،لاحظنا من خلال المعطيات الإحصائية أن عادة ما يتم تكوين الإطارات التقنية تطبيقيا سواء في المؤسسة عن طريق التلمذة تلجأ المؤسسة الى هذه الطريقة في حالة ما اذا كان هناك إطار على وشك المغادرة أو تغيير المنصب أو عن طريق العمل الجماعي سواء داخل المؤسسة أو خارجها على يد خبراء و إطارات خارجية.في حين الإطارات الإدارية تتلقى تكوينا إداريا في أمور التسيير إلى غير ذلك .

يتحكم في نوع التكوين ومكانه.الأهداف من العملية التكوينية و الاحتياجات التكوينية و كذلك الجانب المادي للمؤسسة لأن التكوين داخل المؤسسة هو اقل تكلفة من التكوين خارج المؤسسة

عادة ما يطلب و يسعى الإطارات للاستفادة من تكوين مهني لكن يختلف الهدف باختلاف سن الإطار و هذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم 25 : يبين العلاقة بين الهدف من التكوين و سن الإطار

سن الإطار / الهدف من التكوين	[25 - 35[		[35 - 45[		أكثر من [45		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحسين الأداء	48	64.90	16	34.0	05	27.80	69	49.64
الترقية المهنية	05	06.80	15	32.0	03	16.70	23	16.55
تعلم تقنيات جديدة	21	28.30	16	34.0	10	55.50	47	33.81
المجموع	74	100	47	100	18	100	*139	100

*** سؤال متعدد الإجابة :عدد الإجابات تفوق عدد مجتمع البحث.**

حسب الاتجاه العام للجدول تبين أن 49.64% من الإطارات يرون أن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء حيث يتأكد بالنسب التالية 64.90 % للفئة العمرية الأولى [25 – 35 [سنة ، 34.00 % للفئة العمرية الثانية [35 – 45 [27.80 % من الفئة الثالثة أكثر من 45 سنة

بينما نجد الهدف من التكوين من أجل الترقية المهنية بنسبة 16.55 % توزعت بـ 06.8 % للفئة العمرية [25 – 35 [سنة ، 32 % للإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 35 – 45 سنة و 16.7 % للإطارات الأكبر من 45 سنة .

أما الذين أجابوا بأن الهدف من التكوين هو تعلم تقنيات جديدة من مجموع الإطارات هو 33.81 % أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة الأكبر سنا بـ 55.50 % تليها الفئة العمرية

الثانية [35 – 45 [سنة بنسبة 34.00 % في حين 28.30 % للفئة الأولى [25 – 35 [سنة .

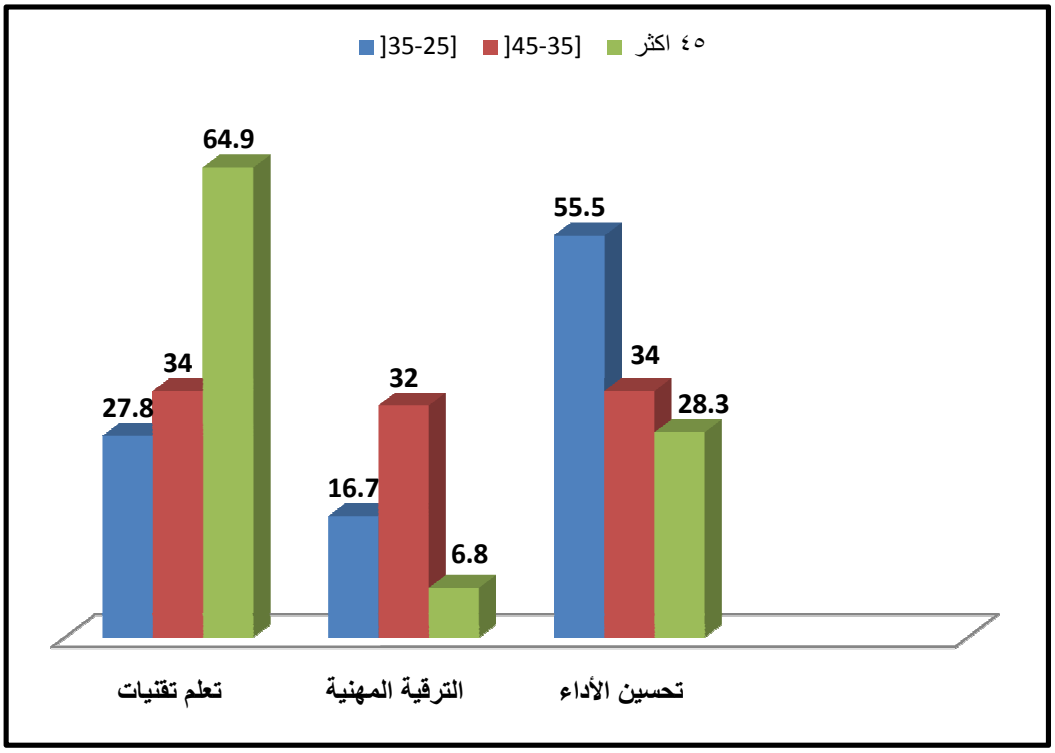
من خلال المعطيات الإحصائية السابقة الذكر يتضح أن الفئة الشابة [25 – 35 [سنة هدفها من التكوين هو تحسين الأداء بدرجة الأولى بنسبة 64.9 % يمكن إرجاع ذلك إلى أنها فئة جديدة بالمؤسسة هدفها الأول هو اكتساب المزيد من المعارف ، فهي تحاول أن تندمج و تتكيف مع الوضع الجديد ، و تحاول أن تفرض نفسها و تسعى من أجل احتلال مكانة خاصة بها ، بالتالي التكوين يتيح لها فرصة تحسين أدائها لتلاؤم مع المنصب .

أما الإطارات التي ترى بأن الهدف من التكوين هو الحصول على ترقية هي الفئة الثانية [35 – 45 [سنة بنسبة 32.00 % هي فئة تتميز بالاستقرار الوظيفي و تطمح إلى الترقية للوصول إلى مراتب أعلى في السلم الهرمي و التقدم في المسار المهني .

في حين الإطارات الأكبر من 45 سنة هدفهم م التكوين كان بنسبة 55.50% تعلم تقنيات جديدة هذه الفئة الأكبر سنا تسعى إلى مواكبة التطورات و إعادة رسكلة قدراتها قصد الثبات و المحافظة على مناصبها و زيادة مكانتها بممارسة وظائف جديدة لكي تثبت للمؤسسة بأنها لا تزال قادرة على العطاء .

الشكل الموالي يوضح أكثر العلاقة بين سن الإطار و الهدف من التكوين .

شكل رقم 24: يمثل العلاقة بين الهدف من التكوين و سن الإطار .



من الشكل السابق يتضح أن هناك تطور و تغير في أهداف التكوين حسب سن الإطار بحيث يمكن تقسيم الحياة المهنية للإطار إلى ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى : سن [25 – 35] سنة .

تمثل مرحلة التنقيب يسعى فيها الإطار إلى تطوير شخصيته المهنية و أدائه و الخروج من شخصية الطالب عن طريق التكوين بهدف تحسين أدائه و معارفه الميدانية و تطبيق معطياته النظرية لذلك يتضح من الشكل السابق أن الهدف التكوين هو تحسين الأداء كان بدرجة أكبر لدى الفئة الشابة و أكدته 64.9 % .

المرحلة الثانية : سن [35 – 45 [سنة .

تمثل هذه المرحلة النمو و التقدم للإطار .

يعرف الإطار في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار يسعى إلى التقدم الوظيفي في المسار المهني من خلال الحصول على الترقية و التي عادة ما تتبع التكوين المهني كما يسعى كذلك إلى تعلم تقنيات جديدة من أجل المحافظة على المنصب و منافسة الإطارات الجديدة بهدف تحقيق مشروع مهني و مستقبلي و هو الوصول إلى قمة السلم الهرمي .

المرحلة الثالثة: سن 45 سنة فأكثر.

هذه الفئة هي الاقرب من التقاعد يسعى الإطار فيها إلى الحفاظ على مكانته من خلال البحث عن التحكم في تقنيات جديدة بنسبة 55.50 % بهدف زيادة و إثراء المسؤوليات و السلطة في المؤسسة .

من مسلمات نظرية التحليل السوسيولوجي لدى "ميشال كروزي" لا يتقبل الفاعلين (الإطارات) أن يعامل كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها التنظيم ، ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة،إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا و يتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم البعض ،فكل فاعل له سماته و طبائعه و أغراضه، و لتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية مطالبه"[1]

[1] -عبد قادر خريبش،**التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي**،مجلة جامعة دمشق،المجلد 27،العدد الأول و الثاني،2011،ص 578.

تختلف أهداف التكوين من إطار إلى أخر كل حسب موقعه و وسنه وهذا ما يؤكده الجدول رقم 1 الصفحة 61 في الفصل الثاني.

الجدول رقم 26 : يبين كيفية استفادة الإطارات من برنامج تكويني حسب المستوى المهني

المستوى المهني / الاحتمالات	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تقييم سنوي	05	33.30	10	32.26	28	21.53	43	24.40
اقتراح الرئيس المباشر	06	40.00	13	43.94	44	33.85	63	35.80
الأقدمية	03	20.00	02	06.45	16	12.31	21	11.90
العلاقات الشخصية	01	06.70	06	19.35	42	32.31	49	27.90
المجموع	15	100	31	100	130	100	176*	100

*سؤال متعدد الإجابة.

يكشف الجدول بأن 35.80 % من الإطارات استفادوا من برنامج التكوين باقتراح من الرئيس المباشر و توزعت بنسب متقاربة بين الفئات المهنية 40.00 % لدى الإطارات السامية 41.94 % للإطارات المتوسطة في حين 33.85 % لدى الإطارات .

أما الذين استفادوا من التكوين بناءا على تقييم سنوي كانت نسبتهم 24.40 % تتأكد بـ 33.30 % للإطارات المتوسطة و في الأخير بـ 21.53 % للإطارات .

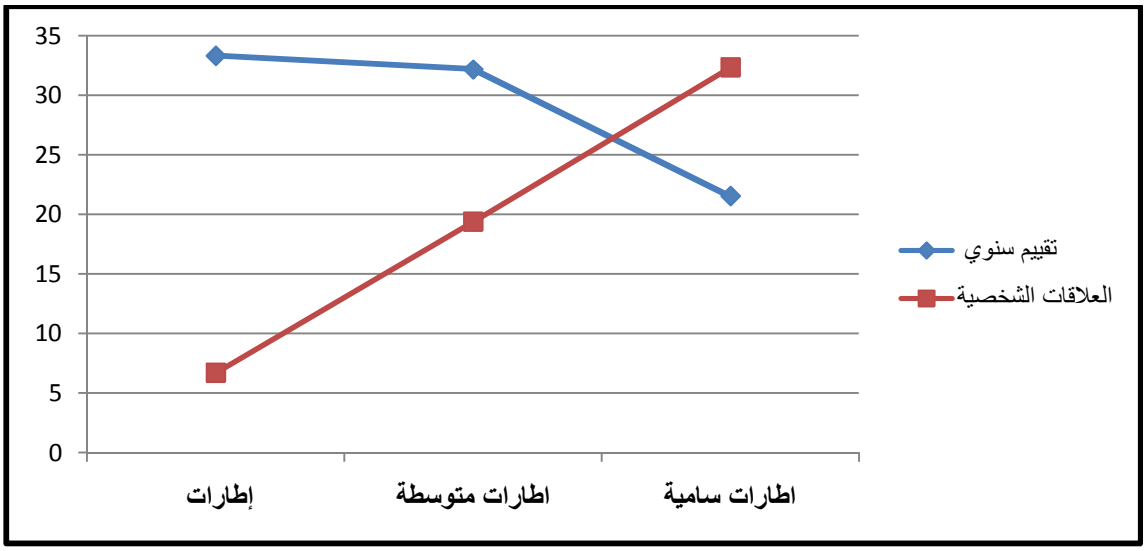
أما الاستفادة من التكوين بناءا على أقدمية الإطار فكانت 27.90 % تأكدت هذه النسبة لدى الإطارات السامية 20 % تليها 12.31 % للإطارات و 6.45 % فقط للإطارات المتوسطة في حين الاستفادة من التكوين عن طريق العلاقات الشخصية كانت نسبة معتبرة 27.90 % و بأعلى نسبة لدى الإطارات بـ 32.31 % و تنخفض مع الارتفاع في الفئة المهنية 19.35 % للإطارات المتوسطة و 6.70 % للإطارات السامية.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يمكن التوصل إلى أن الاستفادة من التكوين مرتبطة بالدرجة الأولى حسب تقرير الرئيس المباشر و الذي يعتبر على دراية تامة بإمكانيات و قدرات مرؤوسيه و له ملف كامل و مفصل عن الإطار الذي تحت امرأته . و تعتبر هذه الطريقة شرعية و رسمية .

أما الاستفادة من التكوين عن طريق العلاقات الشخصية هي طريقة غير رسمية و هي حالة مرضية في عملية التكوين يجب أن تسعى المؤسسة من أجل القضاء عليها لأنها تهدد نجاعة و فعالية هذه العملية كما تزعزع الثقة و الرضا في العملية بأكملها .

من خلال النسب الإحصائية يتبين أن هناك علاقة تربط بين التقييم السنوي و المستوى المهني و كذلك بين تدخل العلاقات الشخصية في الاستفادة من التكوين و المستوى المهني.يوضح الشكل الموالي نوع هذه العلاقة.

الشكل رقم25: منحنى بياني يمثل تغير في نسبة الاستفادة من التكوين عن طريق العلاقات الشخصية و التقييم السنوي حسب المستوى المهني .



من خلال الشكل يتوصل إلى أنه كلما صعدنا في المستوى المهني من الإطارات إلى الإطارات السامية يلاحظ اعتماد المنطق و الموضوعية في اختيار المستفيدين من التكوين و هو الاعتماد على التقييم السنوي. و تثبت ذلك نسبة 33.30 % و هي نسبة الإطارات السامية التي استفادت من التكوين بناءا على تقييم سنوي .

في حين الفئة الإطارات هي الأكثر إتباعا للطرق الغير رسمية في الاستفادة من التكوين تأكد ذلك نسبة 32.31% و هي نسبة الإطارات المصرحة بأنها تعتبر العلاقات الشخصية هي السبيل الوحيد للاستفادة من تكوين في المؤسسة .

على هذا الأساس يمكن التوصل إلى أن الاستفادة من التكوين في المؤسسة يكون بناءا على طرق رسمية و غير رسمية فالإطارات السامية تميل إلى الطرق الرسمية باعتباره منصب جد حساس و ذا مسؤولية و مراقبة من قبل الإدارة العليا لذلك المؤسسة تقوم باختيار المستفيدين من هذه الفئة بناءا على التقييم السنوي أو اقتراح الرئيس المباشر، هذه الفئة تعول عليها المؤسسة لأنها مناصب ذات مسؤوليات و مهام عالية . أما الإطارات الدنيا تميل إلى الطرق الغير رسمية للاستفادة من التكوين لأنه في الغالب يصاحب التكوين امتيازات مادية و ترفيهية و معنوية ، بالإضافة هذه الفئة أكثر إصرارا على التكوين لأنه يعتبر وسيلة للتقدم في المسار المهني ، بالتالي يمكن أن يرفع من رصيدهم المهني حتى و لو غادروا المؤسسة إلى مؤسسات أخرى .

الجدول رقم 27 : يوضح مدى تناسب برامج التكوين مع الاحتياجات الفعلية و النشاط المهني للإطار .

النشاط المهني / نوعية التكوين	الإداريين		التقنيين		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
مناسب	13	26.53	27	61.36	40	43.01
غير مناسب	34	69.39	16	36.36	50	53.76
لا أدري	02	04.08	01	02.28	03	03.23
المجموع	49	100	44	100	93	100

يتضح من خلال الاتجاه العام للجدول أن 53.76 % من الإطارات يعتبرون التكوين غير مناسب يتأكد بنسبة 69.39 % إداريين و 36.36 % تقنيين، في حين 43.01 % يرون أن التكوين مناسب و تأكده 61.36 % تقنيين و 26.53 % إداريين. أما الإطارات التي التزمت الحياد نسبتهم 3.23 % حيث صرح أحد الإطارات .

" أنا لم أستفد من تكوين لذلك ليس لي فكرة عن برامج التكوين "

من خلال المعطيات الإحصائية يمكن أن نقول أن هناك نوعا من الرضا عن برامج التكوين للتقنين بنسبة 61.36 % بمقابل عدم الرضا للإداريين بنسبة 69.39 % يمكننا القول أن الإدارة تنفق و تولي اهتمام أكبر بتكوين و تأهيل الإطارات التقنية كون هذه الأخيرة هي المسؤولية و المختصة بالصناعات المعدنية .

كذلك إدارة المؤسسة تهتم بالتقنين بناءا على طبيعة نشاطها بالدرجة الأولى و إستراتيجية و أهداف المؤسسة و التي تهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته من أجل المحافظة على مكانتها في السوق.

للحديث عن التكوين بمعناه الحقيقي كما أشار إليه "وليام تريشي" أنه يسمح باكتساب كفاءات و مهارات جديدة بما يتوافق مع متطلبات الأداء الفعلي ، فإن التكوين في المؤسسة يحقق مزايا مادية و ترفيهية و معنوية و بالتالي يخلق نوع من التفاضل في اختيار المتكونين بين الإداريين من جهة و التقنيين من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين مختلف الإطارات الذي يؤثر على طبيعة العلاقة بين الإطارات من جهة و الإدارة من جهة .

صرح أحد الإطارات التقنية :

" العمل كامل على رأسنا ، هو ما قاعدين في les bureau الصح في Terrain و حنا نستاهلوا و أحق في التكوين من الإداريين خاصة كي يجيبوا les machines جدد "

لكن من جهة أخرى عدم اهتمام المؤسسة بتكوين الإطارات الإدارية أو تكوينهم بطريقة شكلية يعد نقص كبير لأن الإداريين هم المشرفون و الموجهون و المؤطرون للعملية الإنتاجية برمتها ، من ثم فإن تأثيرهم على الفاعلية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة كبير جدا .

السؤال المطروح حاليا هو : لماذا برامج التكوين في المؤسسة غير مناسبة ؟ .

الجدول رقم 28 : يبين أسباب عدم تناسب برامج التكوين مع متطلبات المنصب و المستوى المهني .

الفئة المهنية / الاحتمالات	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا ينظر لجوانب الضعف الفعلية	02	28.60	01	11.1	21	35.00	24	31.58
مجرد إجراء قانوني	04	57.10	07	77.8	28	46.70	39	51.32
غياب أساليب و برامج لحديثة	00	0.00	01	11.1	05	8.30	06	7.89
عدم تخصيص مبالغ مالية كافية	01	14.3	00	0.0	06	10.00	07	9.21
المجموع	07	100	09	100	60	100	76*	100

*سؤال متعدد الإجابة عدد الإجابات ≤ 50

يتضح من خلال الجدول أن أسباب عدم فعالية عملية التكوين تعود بالدرجة الأولى إلى اعتقاد الإطار بأنه مجرد إجراء قانوني بنسبة 51.32 % حيث تأكد ذلك كل من الإطارات السامية بـ 57.10 % و الإطارات المتوسطة بـ : 77.8 % و 46.70 % للإطارات .

أما السبب الثاني يرجع إلى أن برنامج التكوين لا ينظر إلى جوانب الضعف الفعلية في أداء الإطار بنسبة 31.58 % و تتوزع حسب المستوى المهني كالتالي: 28.60 % إطارات سامية 11.1 % إطارات متوسطة و 35 % إطارات .

أما بالنسبة للاحتمالات الأخرى عدم تخصيص مبالغ مالية كافية و غياب أساليب و برامج حديثة كانت نسبتهم من إجابات الإطارات منخفضة 9.21 % و 7.89 % على التوالي .

منه يمكن الاستنتاج من المعطيات الإحصائية أن عملية التكوين المتبعة من طرف المؤسسة لا تنظر للاحتياجات التكوينية التي يحتاجها الإطار فهي تعتبر مجرد إجراء قانوني يطبق عندما يحين وقته .

و هذا ما صرحه أحد الإطارات

" التكوين يكون حسب ميزانية المؤسسة و هو إجراء قانوني لأن الدولة تفرض على المؤسسات تكوين عمالهم و بنسبة 2 % من الدخل 1 % للعمال الدائمين و 1 % للتكوين المهني (المتربصين التابعين لمراكز التكوين المهني) من أجل أن تخفض في ضرائب المؤسسة "

من خلال هذا التصريح يتضح ان المشرع الجزائري يجبر بطريقة غير مباشرة المؤسسات على تكوين عمالها حيث كلما وجهت المؤسسة نسبة من مدخولها الى تكوين عمالها يقابل ذلك

تخفيض في الضرائب .لكن هذا يوضح ان المؤسسة لا تزال تنظر الى عملية التكوين نظرة كلاسيكية وهي انها هدر للاموال في حين ترى المنظمات الحديثة ان التكوين هو استمار في مواردها البشرية عن طريق تنمية قدراتهم و كفاءاتهم حيث وصلت الكثير من المنظمات الى ما يسمى التكوين المستمر.

من جهة اخرى نجد أغلب الإطارات يعتبرون فترة التكوين فترة ترفيهية أو عطلة سياحية فقط بينما يضيف آخر:

" لا يوجد من يقرر بطريقة عقلانية سليمة في أمور التكوين ".

كما صرح احدى الإطارات :

" أنا أرى في التكوين كسر لروتين و إجازة براتب " .

تؤكد هذه التصريحات ان هناك ضعف في تسيير عملية التكوين. فغياب العقلانية و الموضوعية في نظام التكوين يخل بأهميته و فائدته . حيث أجمع الإطارات بأن برامج التكوين لا تعبر عن انشغالاتهم من حيث المحتوى لأنها تتم و تعد في مستويات أعلى في السلم الهرمي.

على ضوء الملاحظات التي أدلو بها الإطارات من خلال المقابلات معهم يمكن القول أن تشخيص مواطن نقص الأداء أمر يتطلب مشاركة جميع المتدخلين بما في ذلك المتكون نفسه.

عموما تم التوصل إلى أن برنامج التكوين غير مناسب مع المتطلبات الفعلية لأن هناك غياب التشخيص الموضوعي لمناطق ضعف و قصور الأداء للإطار و كذلك عدم مشاركة المكونين في إعداد البرامج و بهذا يزود البرنامج التكويني الإطار بمعلومات ربما لا تخدم العمل الميداني.

و من هنا تم طرح سؤال على أحد الإطارات المسؤولة على إعداد برنامج التكوين في المؤسسة .

- هل يتم مشاركة الإطارات في إعداد محتوى البرنامج التكويني ؟ .

" لا يتم مشاركة الإطار في إعداد برنامج التكوين لأن الإطار لا يملك القدرة لتحديد احتياجاته الفعلية من المعارف و إنما الرئيس المباشر و كذا الإدارة مسؤولين و أدرى بسبب التكوين و الهدف منه و كذلك أدرى بما يجب أن يتكون عليه هذا الإطار بناءا على عدة أمور أكبر من معلوماته "

من هنا يمكن القول أن برامج التكوين تتم على مستوى مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية بمشاركة الإدارة العامة و اقتراحات الرئيس المباشر للمتكونين فقط متغاضين رأي الإطار بحد ذاته.

هذا التصريح يؤكد أن المؤسسة تتميز بمركزية القرار بدرجة كبيرة.حيث لا تزال ترى أن الإطار هو منفذ فقط و الإدارة اعلم بما يجب ان يكون وهذه الخاصية من خصائص الإدارة البيروقراطية.

يمكن اعتبار هذا النوع من الإدارة بكلاسيكية لأنها لا تزال تعتمد على مركزية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 29 : يوضح العلاقة بين طلاب التكوين من قبل الإطار و المستوى المهني .

المستوى المهني / طلاب تكوين	إطارات سامية		إطارات متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	02	25.00	05	23.8	25	39.1	32	34.4
لا	06	75.00	16	76.20	39	60.9	61	65.6
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول يتضح أن 65.6 % من الإطارات لم تقم بطلاب التكوين توزعت بنسب متقاربة بين المستويات المهنية : إطارات سامية 75 % ، إطارات متوسطة 76.20 % في حين الإطارات كانت نسبتهم 60.9 % .

أما الإطارات التي قامت بطلاب تكوين نسبتهم 34.4 % تتأكد بأعلى نسبة لدى الإطارات بـ 39.1%.

صرح أحد الإطارات:

" طاب التكوين هو إجراء غير معترف به في المؤسسة . لأن المستفيد من التكوين هم معروفين إما المقربين من الإدارة و المدير أو التقنيين الذين يجب تكوينهم . عادة لا يؤخذ طاب التكوين بالاعتبار "

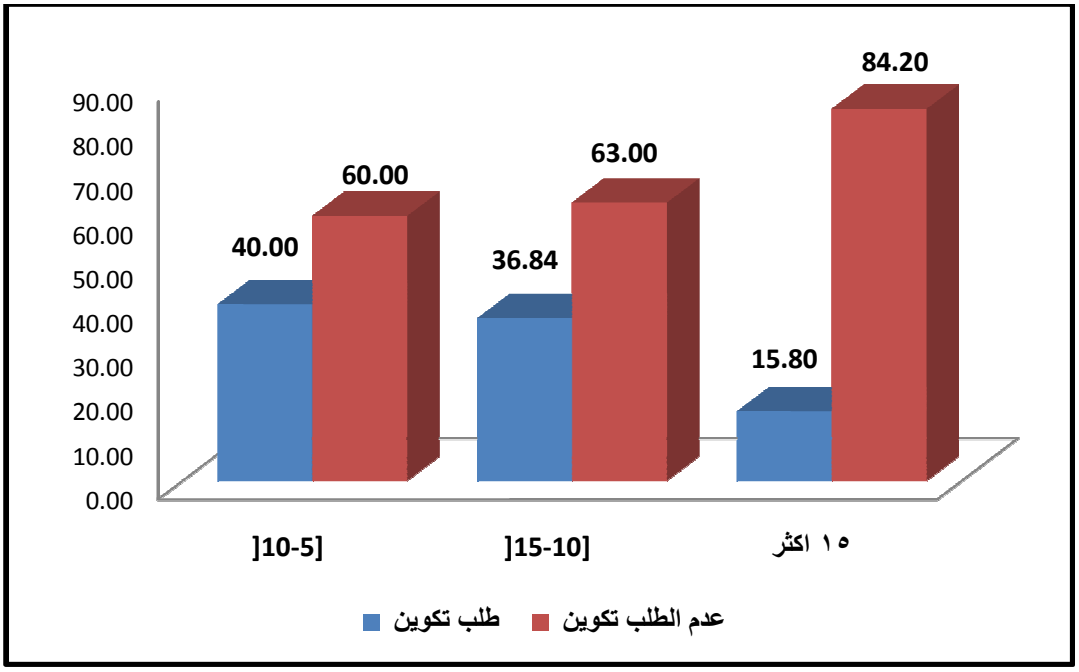
و صرح إطار آخر:

" لا أظن أنهم يرون الطلبات و إنما توضع على الرفوف فقط "

من هذه التصريحات و بعض التصريحات الأخرى التي لم يتم التطرق لها لأن لها نفس الاتجاه. تم التوصل إلى أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار طلبات التكوين من قبل الإطارات و من هنا يمكن الاستنتاج أن علاقة الاتصال ما بين الإدارة و إطاراتها هو اتصال نازل بحيث تنزل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل و هذا ما جعل الإطارات على يقين بعدم نفع هذا الأجراء.

في حين نجد الذين قاموا بطاب التكوين أغلبهم من فئة الإطارات بنسبة 39.1 % هي الفئة التي تعتبر الأكثر إلحاحا على التكوين و التي تسعى من خلاله إلى تطوير مسارها المهني و تحقيق مكانة في المؤسسة، يمكن أن يوضح الشكل الموالي الربط بين طاب التكوين بالخبرة المهنية.

الشكل رقم 26: يمثل العلاقة بين الطلاب إلى التكوين و الخبرة المهنية .



يتضح من خلال الشكل أن للخبرة المهنية علاقة مع إمكانية تقدم الإطار لطلب على التكوين حيث يلاحظ من الشكل أن الطلبات على التكوين ترتفع بانخفاض الخبرة المهنية.والنسب التالية توضح ذلك 15.8 % للإطارات الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة .ترتفع هذه النسبة لتصل إلى 36.84% للإطارات ذوي خبرة من 10-15 سنة وهي في ارتفاع لتصل إلى 40 % للفئة الثالثة ذوي خبرة بين 5-10 سنوات.

بما أن الطلب على التكوين يرتفع بانخفاض الخبرة المهنية ، و منه يمكن التوصل إلى أن الطلب على التكوين و الخبرة المهنية بينهم علاقة طردية بحيث كلما زادت الخبرة المهنية يقابلها انخفاض في طلبات التكوين ،يمكن إرجاع ذلك إلى أن الإطارات في بداية حياتهم المهنية يسعون شتى الطرق إلى الحصول على تكوين من أجل تحقيق مكانة و تقدم في المسار المهني بالمقابل الإطارات في سنواتها الأخيرة لا تسعى إلى طلب تكوين لأنها على مقربة من مغادرة المؤسسة و هي في حد ذاتها تعتبر مصدر مكون و ترى نفسها غير محتاجة لتكوين لكن هذا لا

يعني أن الإطارات في السنوات الأخيرة لا تريد تكوين مهني ، لكن تختلف اهدافهم باختلاف وضعياتهم المهنية و خاصة سنهم لان كل فئة عمرية لها خصائص معينة نحاول التاكد من هذا في الجدول الموالي.

الجدول رقم 30 : يبين العلاقة بين الهدف من طلب تكوين و الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية / الهدف من طلب تكوين	[5 – 10[		[10 – 15[		[15و أكثر		مجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحسين الأداء	17	43.6	05	62.50	02	66.70	24	48.00
تحقيق أهداف مستقبلية في المسار	22	56.4	03	37.50	01	33.30	26	52.00
المجمـــوع	39	100	08	100	03	100	*50	100

*سؤال متعدد الإجابة عدد الإجابات أكبر من 32 .

من خلال الاتجاه العام للجدول يلاحظ أن 52.00 % من الإطارات قامت بطلب تكوين بهدف تحقيق أهـداف مستقبلـية في المسـار المهني و تأكدت بأعلى نسبة لدى الفئة الـعمرية 5 – 10 سنة بنسبة 56.5 %.

أما الإطارات التي طلبت تكوين مهني بهدف تحسين الأداء نسبتهم 48 % و تأكدت لدى الإطارات ذات خبرة مهنية تفوق 15 سنة بنسبة 66.70 % .

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية السابقة أن الإطارات الأقل خبرة 5 – 10 سنوات هدفها من طلب التكوين هو تحقيق أهداف مستقبلية في المسار المهني و هي فئة تعتبر في أول الطريق تتميز هذه بطموح و سعي وراء اكتساب معارف و قدرات جديدة و تحاول التقدم في المسار المهني و الاجتماعي حيث أكد أحد الإطارات الشابة .

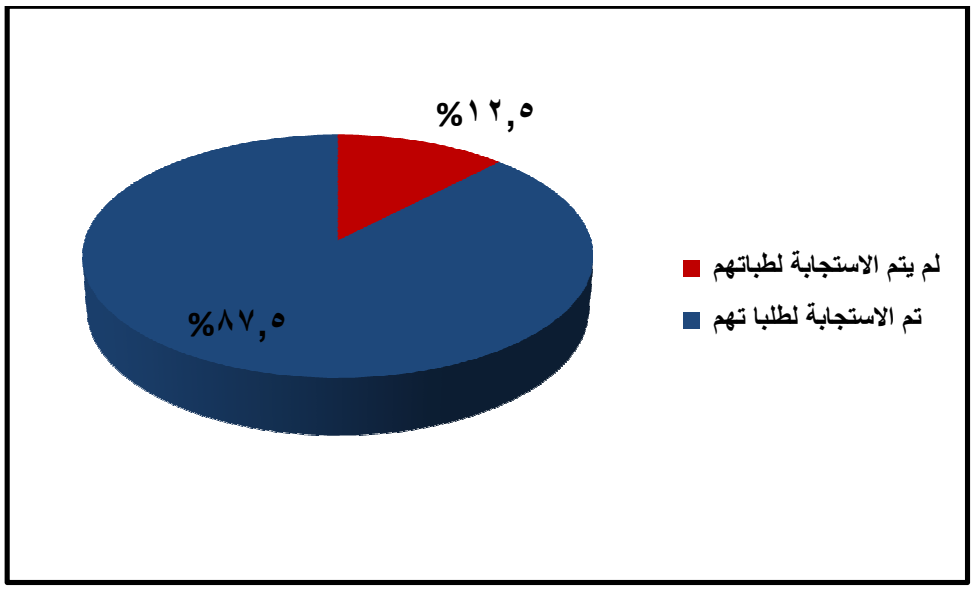
" أنا بأمس الحاجة إلى تكوين من أجل رفع قدراتي و مهاراتي و كذلك من أجل تحقيق أهداف مستقبلية أنا بصدد تحقيقها".

تصريح هذا الإطار يؤكد على أن الإطارات الشابة لها أفاق مستقبلية تسعى جاهدة لتحقيقها من بينها أولا المحافظة على المنصب و كذا امتلاك مكانة كما تسعى إلى الاستفادة من ترقية مهنية في حالة ما كان هناك منصب شاغر.

أما الإطارات الأكبر سنا هدفها هو تحسين الأداء بنسبة تتراوح بين 62.50 % و 66.70 % هذه الفئة حققت مشروعها المهني لأنها في أواخر حياتها المهنية وهي تبحث عن تعزيز مكانتها و سلطتها داخل المؤسسة من خلال إعادة رسكلة إمكانياتها و مهاراتها .

من خلال الجدول السابق نستنتج أن الهدف من الطلب على التكوين يختلف باختلاف الخبرة المهنية للإطار ، حيث يتضح أن الإطارات في بداية مشوارهم المهني يسعون خلف تحقيق أهداف مستقبلية لأن المسار المهني أمامهم في حين الإطارات ذات الخبرة المهنية الكبيرة و التي تفوق 15 سنة هدفهم من خلال التكوين هو تحسين الأداء من أجل المحافظة على مكانتهم و زيادة سلطتهم في المؤسسة و ليس تحقيق أهداف في المسار المهني لأنه خلفهم فهم أقرب إلى التقاعد.

الشكل رقم 27 : يمثل الاستجابة لطلب التكوين من قبل الإدارة .



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 87.5 % من طلبات التكوين لم يتم الاستجابة لهم بمقابل 12.5% فقط تم الاستجابة لهم و هذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم 29 و يفسر نسبة 65.6 % من الإطارات لم تقم بطلب تكوين لأنها متأكدة بأن المؤسسة لا تعترف بطلبات التكوين و هذا دليل على أن طلب التكوين هو إجراء شكلي تقوم به المؤسسة .

7-3-عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الترقية المهنية هي من أهم عمليات المسار المهني لأنها تعتبر دافع و تحفيز للإطار و تفتح له مجال للتقدم في مساره المهني

الجدول رقم 31 : يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية المهنية و المستوى المهني

المستوى المهني / الاحتمالات		إ . سامية		إ . متوسطة		إطارات		المجموع		التكرار	المجمو ع
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	في الدرجة	5	38.46	13	41.93	14	20.59	32	28.57	34	36.67
	في الرتبة	6	46.15	10	32.26	05	07.35	21	18.75		
المجموع الجزئي		11	84.61	23	74.19	19	27.94	53	47.32		
لا		02	15.39	08	25.81	49	72.06	59	52.68	59	63.33
المجموع		13	100	31	100	68	100	*112	100	93	100

*سؤال متعدد الإجابة

يتضح من خلال الاتجاه العام للجدول أن 63.33 % من الإطارات لم يستفيدوا من ترقية مهنية منذ توظيفهم بالمؤسسة و نلاحظ ارتفاع هذه النسبة بالانخفاض في المستوى المهني حيث كانت نسبة الإطارات السامية الغير مستفيدة من الترقية 15.39 % تليها 25.81 % للإطارات

المتوسطة و 72.06 % للإطارات بالمقابل نجد 36.67 % من الإطارات استفادوا من الترقية سوءا الترقية في الدرجة أو في الرتبة أو كلاهما ، نلاحظ أن الاستفادة من الترقية تأخذ منحنى تصاعدي بحيث كلما ارتفعنا في المستوى المهني ارتفعت نسبة المستفيد من الترقية و هذا ما تأكده النسب التالية : الإطارات 27.94 % تليها الإطارات المتوسطة 74.19 % ثم 84.61 % للإطارات السامية و من خلال المعطيات الإحصائية يمكن التوصل إلى أن علاقة الترقية بالمستوى المهني هي علاقة تناسبية بحيث ينخفض عدد المستفيدين بانخفاض المستوى المهني .

نستخلص أن ترقية الإطارات في مؤسسة " باتيسيك " قليلة لأن نسبة المستفيدين اقل من نصف مجتمع البحث (34 من 93) ، و هذا يدل على أن هناك نوع من الجمود الوظيفي في المؤسسة و الذي يمكن إرجاعه إلى عدم إعادة هيكلة المناصب و التي لم تعد تتناسب مع التغيرات الحاصلة .

صرح أحد الإطارات

" المؤسسة لا تلجأ إلى الترقية إلا في حالة شغور منصب ، و حتى في هذه الحالة تفضل التوظيف الخارجي " .

كما يمكن تفسير نسبة 72.06 % من فئة الإطارات التي لم تستفد من ترقية بإرجاعها بدرجة الأولى إلى حداثة توظيفهم بالمؤسسة و صغر سنهم حيث أن متوسط سن هذه الفئة هو 32.19 سنة ربما هذا أحد الأسباب لعدم تمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من التكوين، والأكثر من هذا حتى الذين استفادوا من الترقية كانت في الأغلب ترقية في الدرجة بنسبة 28.57 % مقارنة مع من تحصلوا على ترقية في الرتبة بـ 18.75 % فقط .

المستفيدين من الترقية في الدرجة أغلبهم من الإطارات المتوسطة بنسبة 41.93 % تعتبر هذه الفئة الأكثر طموحا و سعيا وراء الترقية و ترى نفسها الأحق عن باقي الفئات لأنها تتوفر على شرطي الكفاءة و الأقدمية ، عادة ما تلجأ المؤسسة إلى الترقية في الدرجة لتخفيف الجمود الوظيفي الذي تعاني منه هذه الفئة .

الترقية في الدرجة تعتبر أحد أنواع الترقية الأفقية تكمن أهميتها في أنها تؤدي إلى زيادة في الأجر و حجم المسؤوليات حيث هناك ربط بين الترقية في الدرجة و أنظمة الأجور، و هي كذلك أحد عناصر الترقية في الرتبة تلجأ إليها المؤسسة بسبب بساطة و سهولة إجرائها ووضوحها حيث تقوم على أساس على الأقدمية كما تلجأ إليها المؤسسة أيضا في حالة جمود المسار المهني أو حالة انسداد المسار المهني للإطار من أجل تخفيف الضغط و روتين العمل للفئة التي تعاني من الحالتين السابقتين .

أما الترقية في الرتبة فهي تشير إلى تقدم الإطار في مساره المهني حيث يصاحبها تغيير في الرتبة و المنصب ، كما يصاحبها زيادة في المهام و تغير اللقب الوظيفي و المكانة التنظيمية و الاجتماعية بالإضافة إلى الزيادة في الأجر، عادة ما يتحصل الإطار على ترقية في الرتبة حسب الكيفيات التالية :

1- عن طريق مسابقة آو امتحان مهني .

2- على أساس شهادة أحرزها الإطار تكون مطابقة للمنصب الشاغر .

3- عن طريق الاختيار من بين الإطارات الذين تتوفر فيهم شروط الاقدمية و يثبتون خبرة مهنية كافية

4- بعد تكوين متخصص

من خلال المعطيات الإحصائية التي وفرها الجدول و كذا تصريح الإطارات يتضح أن المؤسسة تفضل التوظيف الخارجي و الذي يمكن أن تلجا لهذا النوع تفاديا للصراع بين الإطارات الداخلية أم لأنها تعتقد إن إطاراتها غير قادرة على تلبية حاجاتها. لكن تفضيل المؤسسة للتوظيف الخارجي يقضي على فرص التقدم في المسار المهني و بسبب جمود وظيفي و هذا ما ينعكس على الرضا الوظيفي للعامل الذي يرى ان المؤسسة لا تثق في قدراته و إمكانياته من جانبها تحاول تفادي هذا الجمود من خلال الترقية في الدرجة و التي تعتبر كحل مؤقت لأنها مصاحبة للزيادة في الأجر .

يرى هيرزبرج حسب نظريته ذات العاملين إن الأجر و العوامل المادية تعتبر كعوامل وقائية أي تمنع ربما الشكاوى و الإضراب و التظلمات لكن ليست عاملا دافعا مثل التقدم و الترقية في المسار المهني حيث غياب هذا الأخير سيقابله انخفاض في الرضا الوظيفي مما ينعكس على دافع الإطار للعمل و الانجاز.

السؤال المطروح على أي أساس تتم الترقية المهنية للإطارات في مؤسسة " باتيسيك " ؟ .

الجدول رقم 32: يوضح أسس الترقية المهنية و علاقتها بالمستوى المهني

المستوى المهني / أسس الترقية	إ . سامية		إ . متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الأقدمية	03	37.5	8	38.09	42	65.63	53	56.99
الكفاءة	01	12.5	4	19.05	02	3.12	07	07.53
كلاهما	04	50.00	9	42.86	20	31.25	33	35.48
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

تبين من الجدول أن 56.99 % من الإطارات ترى أن الأساس الرئيسي لعملية الترقية في المؤسسة هو الأقدمية ، و عبر عن هذا الرأي الإطارات بأكبر نسبة 65.63 % ثم الإطارات المتوسطة بـ 38.09 % أما الإطارات السامية 37.50 % .

من الإطارات من صرح بأن الكفاءة و الأقدمية هما أساس الترقية بنسبة 35.48 % و أشار إلى هذا الاحتمال 50 % من الإطارات السامية و 42.86 % من الإطارات المتوسطة 31.25 % من الإطارات .

أما الترقية على أساس الكفاءة فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 7.53 % و تتأكد بنسبة 19.05 % الإطارات المتوسطة تليها 12.5 % الإطارات السامية و 3.12 % فقط من الإطارات .

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ اجتماع معظم الإطارات باختلاف مستوياتهم المهنية على أساس الترقية هو الأقدمية بالدرجة الأولى كما أكد أحد الإطارات:

" يمكنني القول إن الترقية تعتمد على الأقدمية بالدرجة الأولى، جميع الإطارات على يقين من هذا. على الإطار أن ينتظر مرور السنوات للحصول على ترقية "

يؤكد هذا الإطار على نتائج الجدول من خلال تصريحه حيث ان غالبا ما تكون الترقية بناءا على الاقدمية بالدرجة الأولى و هذا ما ينعكس على الكفاءة و مردود الإطارات .

أما الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية عبرت عنها كل من الإطارات السامية 50 % و الإطارات المتوسطة 42.86 %، فقد وضح لنا أغلب الإطارات أنه عند شغور منصب لظروف طارئة (وفاة ، استقالة غير ذلك) ترجع المؤسسة إلى ترقية إطاراتها الداخلية و تبحث عن الإطار الذي تتوفر فيه أولا الأقدمية، ثانيا الكفاءة و بذلك فهي تعطي الأولوية لصاحب الخبرة المهنية و كذلك الكفاءة و إن لم تتوفر هذه الشروط في إطاراتها الداخلية فهي تبحث عن المؤهلين من الإطارات الخارجية.

أما عن تجاهل أغلب الإطارات لعامل الكفاءة و الاستحقاق مع العلم أن " الترقية عن طريق الكفاءة تعتبر نوع من الاعتراف بالمردودية العالية للفرد في منصبه الحالي و هي مكافأة له على المجهودات والنجاحات السابقة " [1] .

من هنا يمكن اعتبار الترقية عن طريق الكفاءة من أنواع التحفيزات و إن لم يتم ترقية الإطارات على هذا الأساس فإنه بهذه الطريقة المؤسسة تجعل الإطار المجد و الكفء و الإطار الكسول في نفس المرتبة و هذا ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي للإطار و بذلك على مستوى أدائه و انتمائه للمؤسسة .

للإطارات السامية و المتوسطة أعطت أهمية كبيرة لعامل الكفاءة بنسبة 12.5 % و 19.05 % على التوالي لأنها تعتبر وصولها إلى هذه المرتبة كان بناءا على كفاءة عالية في العمل و كذلك خبرتها المهنية.

أما الإطارات الحديثة سلمت بضرورة الحصول على خبرة مهنية للاستفادة من الترقية كما صرح أحد الإطارات " *في الأول حاولت إبراز طاقاتي و الانضباط في العمل لكن مع الوقت عرفت الثقافة السائدة و تأكدت بأن طرق الترقية كلاسيكية* " .

فتوضح لنا أن الشهادة و التأهيل شرط أساسي لانتقاء و توظيف الإطار أما فيما يخص الترقية فالأفضلية لذوي الأقدمية تفاديا و تخوفا من قبل الإدارة من أي صراع لأن غالبا ما تكون الإطارات الأكثر أقدمية في المؤسسة الأكثر سلطة داخل التنظيم .

---

[1] - محمد عثمان إسماعيل ، "إدارة الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة 1993 ، ص 225

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث سليم العايب الذي توصل إلى أن مقياس الاقدمية هو أساس الترقية .

من هذا المنطلق نطرح السؤال التالي : هل الإطارات راضية عن عملية الترقية في المؤسسة ؟.

الجدول رقم 33: يبين الرضا عن عملية الترقية و الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية / الاحتمالات	[5 - 10[		[10 - 15[		[15 و أكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
راضي	16	29.10	06	31.58	13	68.42	35	37.60
غير راض	39	70.90	13	68.12	06	31.58	58	62.40
المجموع	55	100	19	100	19	100	93	100

من خلال الاتجاه العام للجدول يتضح أن 62.4 % من الإطارات غير راضية عن عملية الترقية حيث نجد 70.9 % من الإطارات ذوي الخبرة 5 - 10 سنوات بالمقابل 68.42 % خبرة 10 - 15 سنة في حين كانت نسبة الإطارات الغير راضية عن الترقية التي لديها خبرة تفوق 15 سنة بنسبة 31.58 % .

أما بالنسبة 37.60 % من الإطارات راضية عن عملية الترقية و تتأكد لدى الفئة الأكثر خبرة و هي 15 سنة و أكثر نسبة 68.42 %و تنخفض هذه النسبة بانخفاض سنوات الخبرة المهنية

حيث هي 31.58 % للفئة 10 - 15سنة و 29.10 % للفئة 5 - 10 سنوات الإطارات التي صرحت بأنها راضية عن عملية الترقية بالمؤسسة هي الأكثر خبرة مهنية 15 سنة و أكثر نسبة 68.42 % و التي تمتاز بأقدمية معتبرة و جعلها الأحق بالحصول على ترقية و تتمتع هذه الفئة بنفوذ و سلطة داخل التنظيم و تسمى هذه الإطارات بـ " الإطارات المنزلية " و هي الأقرب إلى أصحاب القرار حسب تصريح أحد الإطارات قائلا :

" المؤسسة تعطي الأولوية للأقدمية على حساب التكوين الجامعي، و عادة ما تكون الترقية من نصيب الإطار الأقدم في المؤسسة "

الإطارات المنزلية القريبة من السلطة العليا تساهم في وضع القوانين لذلك نجد نوعا من الرضا لديهم عن عملية الترقية كما أنها من ناحية أخرى قريبة من التقاعد فهي لا تطمح إلى الحصول على ترقية بل تطمح أكثر لتعزيز مكانتها و زيادة صلاحيتها .

بالمقابل الفئة الغير راضية عن عملية الترقية هي5 - 10 سنوات و 10 - 15 سنة بنسبة 70.9 % و 68.42 % ترجع عدم الرضا إلى عدم وضوح القوانين المتبعة في ترقية الإطارات و كذلك تجاوزات المسؤولين و عدم الإعلان و القيام بالأمور في الخفاء حيث أكد أحد الإطارات قائلا

" إن الترقية تحدث في الخفاء – تحت الطاولات – ما نسمعش بها و عادة ما تكون من نصيب الحاشية فقط – التي يخدموا المعلمية – " .

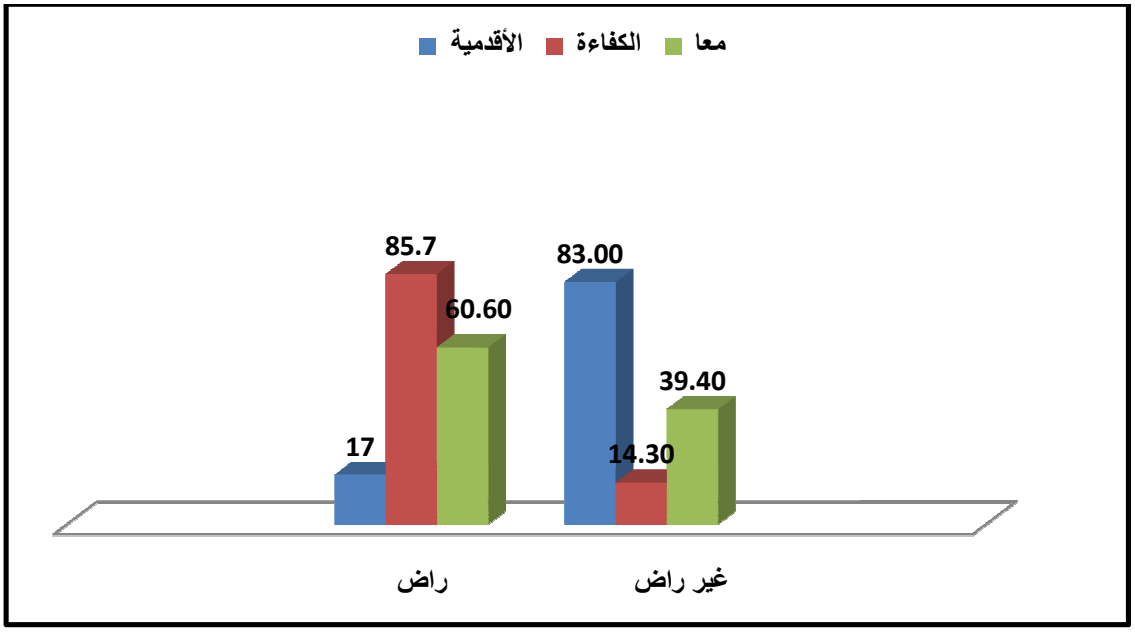
علما أن الترقية في مؤسسة " باتيسيك " تحدث نادرا حسب تصريح المسؤول في إدارة الموارد البشرية " نادرا ما تحدث ترقية في المؤسسة خاصة في هذه السنوات لأن هناك نوع من الجمود الوظيفي راجع لعدة أسباب " و يضيف مصرحا

" حاليا نحن بصدد إعادة "Les fiches des postes"

الترقية المهنية يصاحبها زيادة في الأجر و الصلاحيات و المكانة في السلم الهرمي مما يجعلها عرضة للممارسات غير الرسمية العلاقات الشخصية و الجهوية أكثر منها قانونية و تنظيمية و الفئة التي لم تتحصل على ترقية تمثل خطرا على الفئة التي في أعلى السلم الهرمي ، مما يجعلها أكثر الفئات تذمرا و أقل رضا .

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى هناك عدم رضا عن عملية الترقية لدى الإطارات لكن تختلف درجة الرضا باختلاف الخبرة المهنية حيث لمسنا نوعا من الرضا للفئة الأكثر خبرة بالمقابل عدم الرضا للفئات الأخرى .

الشكل رقم 28: يبين العلاقة بين أسس الترقية و الرضا عن عملية الترقية .



من خلال الشكل يتضح أن هناك رضا لدى الإطارات عن اعتماد الكفاءة كأساس للترقية قدرت النسبة بـ 85.7 % ثم تليها الكفاءة و الأقدمية كأساس للترقية بنسبة 60.6 % في حين اعتماد الأقدمية 17 % فقط .

أما عن الإطارات الغير راضية عن الأقدمية أساس للترقية نسبة 85 % و الكفاءة و الأقدمية نسبة 39.4 % أما الذين غير راضين عن الكفاءة كأساس للترقية كانت نسبتهم 14.3 % .

صرح أحد الإطارات

" الكفاءة من المفروض هي أساس الترقية لأنها تعكس أداء العامل، نجد مرات إطار له أقدمية لكن مانفولش ليس له كفاءة لكن ليس الأحق بالترقية هناك من هو أقل خبرة و أكثر كفاءة ".

لكن هناك رأي مختلف عن السابق. قائلا:

" الترفية للكبار أنتوما مازلتوا صغار و هما باش يخرجوا بتقاعد مليح".

من خلال تصريح هذا الإطار يتضح أن هناك غياب للعفلانية و الموضوعية في هذه العملية ،و أكد هذا الرأي إطار آخر قائلا:

" الكفاءة صح هي أساس الترفية لكن فهموني كيفاش تعرفوا الكفاءة بالحضور و لا كيفاه ؟ أنا تبالي الأقدمية أسهل في التعامل و أوضح ، لنا سنوات على هذه الطريقة و مكاش مشاكل " .

هذه عينة من إجابات الإطارات لكن من خلال عدة لقاءات تمت أثناء البحث الميداني توصلنا إلى أن الإطارات الشابة تفضل الترفية على أساس الكفاءة و ليس لها مانع في جمع الكفاءة بالأقدمية لكن ترفض تماما الترفية على أساس الأقدمية لأنها تعتبرها أساس غير موضوعي. كما ترى أنها لن تصل إلى المنصب الذي تطمح له إلى بعد مرور العديد من السنوات و هذا ما صرح به احد الإطارات

هذه الطريقة " تعلم الإطار التقنيين لأنوا متأكد مع مرور السنوات يتحصل على ترفية "

أما للإطارات المنزلية رأي مخالف ترى بأن الأقدمية هو الأساس الحقيقي للترفية لأنهم يفسرون ذلك بأن عادة ما تصاحب الأقدمية كفاءة مهنية يصرح أحد الإطارات له خبرة 25 سنة.

" الترفية تكون على أساس الأقدمية و عادة ما تكون لصاحب الأقدمية كفاءة مهنية أنا شخصيا أعترف بأن لي مستوى متوسط لكن أفهم في العمل و أجيده بناءا على خبرتي

المهنية أفضل من حامل شهادة مهندس ونزيدك لوكان مشي أنا نوريلهم ما يعرفوا يديروا والو" .

حسب هذا الإطار الاقدمية جد هامة للترقية فهي يرى بأنه الأحق لان العمل الميداني خير دليل على الكفاءة أكثر منه الشهادة.

من هنا يمكننا طرح التساؤل التالي هل يختلف الهدف من الحصول على الترقية باختلاف سن الإطار ؟

الجدول رقم34: يبين العلاقة بين هدف الترقية و سن الإطار .

السن / الهدف	[25 – 35[		[35 – 45 [		[45 و أكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الأجر	26	26	16	43.2	08	42.1	50	32.1
زيادة صلاحيات و سلطة	38	38	16	43.2	07	36.8	5861	39.1
طموح مستقبلي	36	36	05	13.6	04	21.1	45	28.8
المجموع	100	100	37	100	19	100	*156	100

***سؤال متعدد الإجابة**

تبين من الجدول أن 39.1 % من الإطارات يهدفون من وراء الترقية إلى زيادة الصلاحيات و السلطة في المؤسسة و تشير إلى هذا الفئة 35 – 45 سنة بـ 43.2 % و الفئة25 – 35 سنة بـ 38 % و الفئة 45 و أكثر بـ 36.8 % .

أما الذين يرون أن الهدف من الترقية هو زيادة الأجر نسبتهم 32.1 % تشير إليه كل من الفئة 35 – 45 سنة و 45 سنة وأكثر بنسب متقاربة 43.2 % و 42.1 % و أقل أمر لدى الفئة 25 – 35 سنة بنسبة 26 % .

أما بالنسبة لتحقيق طموح مستقبلية في المسار المهني 28.8 % من مجموع الإطارات تتأكد بأعلى نسبة للفئة 25 – 35 سنة و هي 36 % و 21.1 % للفئة 45 و أكثر أما الفئة 35 – 45 سنة فكانت نسبتها من مجموع الإجابات 13.6 % .

من خلال المعطيات الإحصائية نتوصل إلى أن الهدف الأول من الترقية هو زيادة الصلاحيات و تحسين المركز الوظيفي و أكثر فئة أشارت إلى هذا الاحتمال 35 – 45 سنة تعتبر هذه الفئة الترقية هي تقدم في المسار المهني و زيادة صلاحيات و تهدف من خلالها إلى احتلال مواقع و مراكز مهمة و تعزيز مكانها .

أما التي أغلب على هدفها الانشغال المالي (الأجر) هي الفئتين الاكبر سنا تسعى هذه الفئة إلى تحسين وضعها المعيشي حيث ضمنت هذه الأخيرة مكانة بالمؤسسة تعتبر حققت مشروعها المهني و تسعى إلى تحسين مكانتها الاجتماعية و التي تستطيع الوصول إليه من خلال أجر أفضل و الاستفادة من العلاوات كما أن هذه الفئة لها مسؤوليات أسرية أكبر. من الفئة الأولى 25- 35 سنة حيث تم تسجيل أقل نسبة في هذا المطلب الذي هو الأجر و قدرت بـ 26 % فقط و منه نعتبر أن المطلب الأجر يعتبر مطلبا أساسيا في الترقية لدى الإطارات كبيرة السن .

أما الذين يرون أن الهدف من الترقية هو تحقيق طموحات مستقبلية فكانت الإطارات الشابة 25- 35 سنة تطمح هذه الفئة إلى زيادة صلاحياتها و فرض نفسها في المؤسسة و كذلك تأمين مستقبلها المهني و ذلك من خلال السعي للحصول على تقدم في المسار المهني بما أنها في

بدايته. يمكن ان نربط نتائج هذا الجدول مع الشكل رقم 02 في الفصل الثاني و الذي يضم مراحل الحياة المهنية للعمال حيث حدد أهداف معينة يسعى إليها العامل في كل مرحلة من مراحل حياته المهنية بحيث قسم الحياة المهنية إلى أربعة مراحل :

1- مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة عند توظيف الإطار ، غالبا ما يتعرض الشخص لعدم الاستقرار و عادة ما يتساءل عما إن كان قد اختار الوظيفة المناسبة ، هذه المرحلة لم يتم تناولها في بحثنا لان في مجتمع البحث الإطار الأقل خبرة هو ذو 5 سنوات.

2- مرحلة التأسيس : يسعى الإطار في هذه المرحلة للبحث على فرص التقدم و النمو .

3- مرحلة الحفاظ : يسعى الإطار في هذه المرحلة إلى الحفاظ على انجازاته و تحديث مهاراته،

4- مرحلة الانفصال: و هنا يسعى الإطار إلى التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية (الأسرية و الاجتماعية).

الجدول رقم 35 : يبين تطبيق الموضوعية في عملية الترقية .

المستوى المهني / الاحتمالات	إ . سامية		إ . متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
موضوعية	05	62.5	10	47.6	17	26.6	32	34.4
غير موضوعية	03	37.5	11	52.4	47	73.4	61	65.6
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

يقوم نظام الترقية بمؤسسة باتيسيك على مجموعة من المعايير الموضوعية حسب ما صرح مدير إدارة الموارد البشرية تمثل أساس شروط الترقية في : الأقدمية و الكفاءة و التي يمكن قياسها بناءا على تقييم الأداء و كذا مؤشر العقاب و التأديب ، معدل الغيابات و هذه المعايير تقرها الوثائق و السجلات المتبعة من قبل المؤسسة لكن ماذا عن واقع تطبيق هذه المعايير و مدى الالتزام بها لذلك جاء هذا الجدول ليبين لنا درجة تطبيق الموضوعية من وجهة نظر الإطارات فقد أكد 65.6 % من الإطارات أن هناك غياب للموضوعية في عملية الترقية ، فيما أعرب 34.4 % من مجموع الإطارات أن الترقية في المؤسسة تكون بناءا على معايير موضوعية .أكد ذلك 62.5% إطارات سامية.

عملية الترقية غير موضوعية في رأي أغلبية الإطارات و بالأخص لدى الإطارات بنسبة 73.4 % حيث تقر هذه الأخيرة قلة وضعف الالتزام بالموضوعية عند ممارسات الترقية ، قد ينتج إزاء هذه المشكلة الكثير من الإختلالات التي تعيق التسيير الفعال للإطارات بالمؤسسة كذلك غياب العفلانية في اختيار الإطارات الأحق بالترقية دون غيرهم مما نتج عنه عدم الرضا لديهم عن عملية الترقية حسب ما ورد في الجدول رقم (33) .

إن الموضوعية في عملية الترقية شرط أساسي لنجاحها بما أن الهدف الأول للترقية هو تحفيز العامل و كذلك مجازاته على أدائه الجيد ، في حين إذا تم ترقية الإطار الغير الأكفاء و بناءا على اعتبارات غير موضوعية مثل المحاباة و الجهوية و القرابة التي يوضحها الجدول الموالي تجعل من هذه العملية غير ناجحة و تؤدي إلى إعاقة تسيير المسار المهني، و لمعرفة المزيد حول الأسباب التي تقف وراء غياب الموضوعية يأتي الجدول الموالي لعرض أهم الأسباب التي صرحت بها الإطارات .

جدول رقم 36: يبين أسباب غياب الموضوعية في عملية الترقية .

الأسباب	التكرار	النسبة
المحسوبية و القرابة	54	54
تدخل ذاتية المسؤول	46	46
المجموع	*100	100

***سؤال متعدد الإجابة**

من خلال الجدول نلاحظ أن 54 % من الإطارات تؤكد على فضية المحسوبية (الوساطة المعرفية ، العلاقات الشخصية ، الحسابات الشخصية) و كل من المسميات التي تفيد هذا المعنى هو السبب الرئيسي في عدم تطبيق الموضوعية في عملية الترقية ، بينما يرجع بعض الإطارات إلى تدخل ذاتية المسؤولين في العملية بنسبة 46 % حسب ما صرح أحد الإطارات

"في هذا السياق هناك تسلط من المسؤولين و التصرف حسب مزاجهم لأن كل إطار يريد أن يقرب منه حاشيته "

من خلال النسب الإحصائية و تصريح الإطار يؤكد أن الاعتبارات الغير موضوعية تعتبر هي المتحكمة في عملية الترقية و التي تعيق الوصول للهدف الحقيقي. إن أهم نتيجة يمكن استخلاصها مما سبق هي تلاشي لمبدأ العقلانية أمام ظاهرة المحسوبية و العلاقات الشخصية التي أصبحت ملازمة لعمليات المسار المهني داخل المؤسسة (التوظيف ، التكوين ، الترقية) .

الجدول رقم37: يبين تدخل العلاقات الشخصية للتقدم في المسار المهني .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	50.5
لا	24	25.8
إلى حد ما	22	23.7
المجموع	93	100

لقد توصلنا في مواقع مختلفة من أن للعلاقات الشخصية تأثيرا كبيرا على عمليات المسار المهني داخل مؤسسة " باتيسيك " ، حيث كانت من أهم الأسباب التي تقف وراء انعدام الموضوعية في بعض الممارسات المتعلقة تسيير شؤون الإطارات كالتوظيف و الترقية و التكوين (أنظر الجدول رقم 21 و 26 و36) .

يبرز من خلال الجدول أن 50.5 % من الإطارات تصرح بأن العلاقات الشخصية سبب رئيسي في للتقدم في المسار المهني في حين 25.8 % أنكرت ذلك و 23.7 %من الإطارات أخذ موقف الوسط إلى حد ما .

لكن بخصوص هذا الموضوع بالذات تصرح مديرة مصلحة التكوين

" لا انفي احتمال وجود أشخاص تم توظيفهم عن طريق المعريفة

إضافة إلى الإفادات التي صرح بها العديد من الإطارات

" لازم تكون قريب من أصحاب القرار كلما تكون معاهم في الصف كل ما تستفيد "

غيرها من التعليقات و يضيف نقابي :

" إن الوساطة أصبحت أمر عادي و مشروع - للأسف – ليس فقط عندنا إنما في جميع المؤسسات العمومية "

من خلال هذه التصريحات التي تعتبر مؤكدة لكل النسب الإحصائية في هذا الجدول و الجداول السابقة إن الوساطة و القرابة و ذاتية المسؤول هي المسير الأول و الأساسي و الموجه للمسار المهني للإطارات.

إن اجتياح هذه الممارسات الغير عقلانية و الموضوعية في عملية تسيير المسار المهني ينتج عنها عدم الرضا لدى الإطارات خاصة الإطارات المجدة لأن توظيف إطار غير مؤهل و ترقية أشخاص فاقدين للكفاءة و الخبرة لشغل مناصب أعلى و التكوين بناءا على احتياجات غير فعلية كلها تؤدي إلى ضعف و سوء التسيير في مختلف الميادين (مالية ، مادية ، تنظيمية ، بشرية) هذا من ناحية المؤسسة و تؤدي من ناحية الإطارات أنفسهم إلى عدم الرضا الذي ينعكس على أدائهم و مردودهم في العمل .

لان شعور الإطار بغياب العدالة في التعامل و كذلك عدم التناسب بين إمكانياته و متطلبات المنصب ، كذلك غياب الدافع و الذي يمكن سواء في التكوين الذي يعتبر سبيل من سبل تطوير القدرات و يفتح للإطار أفاق مستقبلية أو عن طريق الترقية و التي تعد كتحفيز وثيقة تمنحها المؤسسة لإطاراتها ، كل هذه الأمور تكون سبب في انخفاض الرضا الوظيفي لهذه الفئة و التي تنعكس بطريقة أو بأخرى على أدائهم و فعالياتهم.

الجدول رقم 38 : يبين وجود تحيز الرؤساء و المستوى المهني للإطارات.

المستوى المهني / الاحتمالات	إ . سامية		أ. متوسطة		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	12.5	07	33.3	29	45.31	37	39.78
لا	04	50	06	28.6	15	23.44	25	26.88
نوعا ما	03	37.5	08	38.1	20	31.25	31	33.33
المجموع	08	100	21	100	64	100	93	100

يتضح من خلال الجدول أن 39.78 % من الإطارات تأكد أن هناك تحيز الرؤساء لفئة معينة من الإطارات بناءا على عدة أمور ، و تتأكد نسبة 45.31 % لدى الإطارات و 33.3 % لدى الإطارات المتوسطة في حين 12.5 % للإطارات السامية .

أما الذين اعتبروا أن هناك نوعا ما تحيز كانت نسبتهم 33.33 % من مجموع الإطارات و أشار إلى هذا الرأي جميع الفئات المهنية بنسب متقاربة 37.5 % للإطارات السامية و 38.1 % للإطارات المتوسطة و 31.25 %للإطارات في حين الذين صرحوا بعدم عدم تحيز لدى الرؤساء كانت نسبتهم 26.88 %و أكثر فئة ترى هذا هي الإطارات السامية بـ 50 % .

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتضح أن هناك تحيز لدى الرؤساء لفئة عن أخرى و قد عبر عنه أحد الإطارات بـ " سياسة الحاشية " بحيث قال

" لا يوجد من المسؤولين المسيرين في المؤسسة من ليس له حاشية تتبعه " .

هذه الاعتبارات الغير موضوعية و التفرقة بين الإطارات ليس بناءا على الكفاءة أو التأهيل و الأحقية و إنما بناءا على اعتبارات شخصية غير مشروعة منها في الدرجة الأولى المصالح الشخصية المتبادلة و كذا الجهوية و القرابة كلها محددات للانضمام في جماعة معينة .

الجدول رقم39: يوضح هل تفكر الإطارات في تغيير عملها إذ أتيحت لها الفرصة .

الخبرة / الاحتمالات	[5-10]		[10 - 15[		[15 أكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	35	63.6	09	47.4	4	21.1	48	51.6
لا	20	36.4	10	52.9	15	87.9	45	48.5
المجموع	55	100	19	100	19	100	93	100

إن عدم الرضا الوظيفي تميز و تحيز الرؤساء و اللا موضوعية في تسيير مسارهم المهني يدفع الإطارات للتفكير في تغيير المؤسسة و الذهاب صوب فضاءات عمل أخرى لتحقق لهم حاجتهم من إثبات الكفاءة و تحقيق الذات ، و تجسيد معارفهم و خبراتهم و قدراتهم التسييرية و التنظيمية و الإدارية لذلك جاء الجدول يوضح إن كان لإطارات يفكرون فعلا في تغيير مكان العمل أم لا ، فتبين أن الغالبية من المديونين بنسبة 51.6 % يفكرون كليا في تغيير المؤسسة و تؤكد بأعلى نسبة للإطارات أقل خبرة بالمؤسسة (5 -10 سنة) بـ 63.6 % مقاربة مع باقي الإطارات في حين نجد 48.5 % لا يفكرون في تغيير العمل . تؤكد بأعلى نسبة للفئة 15 و أكثر بنسبة 87.9 % و هذا راجع لأن هذه الفئة قريبة من سن التقاعد و كذا الفئة الثانية 10 – 15سنة خبرة يفضلون التمسك بمناصبهم و يرجع السبب حسب رأي هذه الفئة لصعوبة التوظيف

في مؤسسات أخرى و كذا قلة التنافس بين المؤسسات العمومية على خدمات الإطارات ، و ظروف سوق العمل في الجزائر الذي يعرف عرض أكثر من الطلب مما يفرض على هذه الفئة التثبيت بمناصبهم و عدم التفكير في المغامرة في التنقل إلى منصب آخر ، فقدان ما تم اكتسابه بعد سنوات خبرة طويلة في مؤسستهم الأصلية من استقرار و مكانة مهنية .

حيث صرح أحد الإطارات:

" حقيقة هناك الكثير من الأمور غير راضين عنها في المؤسسة و أنا شخصيا أحس أنني لو كنت في منصب آخر لقدمت أفضل مما أقدم حاليا ، لكن لا أستطيع المغامرة بترك المؤسسة ما نعرفش الوضع كيفاش يكون في المؤسسة الأخرى – ربما أسوء "

هذا ما أكده ' سانسوليو' إن فقدان منصب العمل بالنسبة للإطار هو بمثابة الكارثة إذ انه يحس بذلك أكثر من غيره لأنه لا يعتبر فقدان منصب العمل فقدانا لنشاط مهني فقط ، يمكن تعويضه بالي نشاط أخر ، بل إن الإطار يعيشه كفقدان مكانة فقد يكون تحصله عليها قد كلفه جزءا كبيرا من حياته المهنية" [1]

و هناك من صرح العكس .

" الهدف الوحيد الذي أسعى إليه الآن ، هو إيجاد منصب عمل بديل ، أستطيع من خلاله صنع مسار مهني أفضل أثبت كفاءتي و أهليتي لأنني لم أجد فرصة (لا يعطونك فرصة) من ؟ - الشوابين "

[1] –Sainsaulieu (R) ,**L'identité au Travail** ,éd :FNSP, Paris,1977,P24 .

من خلال تصريح هذا الإطار أكد لي أن هناك تمييز كبير داخل المؤسسة بين فئة الإطارات و هناك عدم تجانس واضح و عرقلة للفئة الإطارات الشابة حتى لا تحظى بفرصة لإثبات قدراتها و كفاءاتها لذلك أصبحت الإطارات الشابة كل همه هو مغادرة و تعبير المؤسسة حيث صرح أحد الإطارات الشابة .

" و الله مرات نحس راني نخدم عندهم وزيد صدقيني هناك عائلات محددة هنا في المؤسسة معروفة للجميع تحسب ورثوها من عند والديهم " .

هذا ما توصل إليه (kaestli) في دراسة "la planification des carrières" حيث قال أن عدم وجود تطلعات لدى الإطارات و عدم رضاهم عن مسارهم لا يدفعهم إلى تغيير مصيرهم لكن ينعكس على مستوى أدائهم " .

هذا يعني أن الإطارات رغم انخفاض درجة الرضا لديهم عن المسار المهني لكن هذا لا يدفعهم إلى تغيير النصب و لكن ينعكس على مستوى الأداء و الانتماء لديهم.

الاستئناف العام

الاستنتاج العام:

-1- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

*** التوفيق بين متطلبات المنصب و مكتسبات الإطار في عملية التوظيف يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي له.**

توضح المعطيات الإحصائية التي تم جمعها و تحليلها في الفصل السابع إلى:

***الإعلان عن التوظيف: [جدول رقم 13]**

-يتضح أن المؤسسة كانت تعتمد في الإعلان عن التوظيف في وقت سابق على أحد المعارف أما الإعلان عن التوظيف في السنوات الأخيرة أصبح يعتمد بنسبة 84.6 % 79.00% مديرية التشغيل الوطني و التي تأكدت بنسبة 58.20 للإطارات الذين لهم خبرة مهنية اقل من 10 سنوات.

-أما الإعلان عن طريقة الجرائد هو أقل نسبة. إن أغلب الإطارات انقسمت إجاباتهم بين أحد المعارف أو عن طريقة مديرية التشغيل.

***أسس التوظيف: [جدول رقم 14]**

أساس التوظيف في المؤسسة هو الشهادة الجامعية و التي تأكدت نسبة مرتفعة لدى الإطارات 63.5% أما بالنسبة للإطارات المتوسطة و السامية تم توظيفها على أساس الشهادة و كذلك المقابلة و الامتحان الكتابي و إن دل هذا عن شيء فإنما يدل على أن هذه الوظائف تتطلب كفاءة و استحقاق و أكثر من ذلك الإلمام بجميع أمور العمل . منه نجد أن كلما ارتفعنا في السلم الهرمي من إطارات وصولا إلى الإطارات السامية نجد طريقة التوظيف أكثر

تفصيلا و تعقيدا .كما توصل إلى غياب الطرق الحديثة في التوظيف كما أنها بعيدة عن التسيير التوقعي للموارد البشرية.

*تعريف بالعمل:[جدول رقم 15]

-تعريف الإطارات بالعمل هي نسبة مرتفعة جدا تقدر بـ ـ 91.4 %. هذه المرحلة في عملية التوظيف تعد جد مهمة لأنها تساعد الإطار على الاندماج بسرعة في محيط العمل و تحسسه بأنه مقبول و له مكان. التكيف في العمل لدى الفئة الشابة كان بصعوبة.عادة يتم تعريف الإطارات حديثة التوظيف بمحتوى العمل و ظروف العمل و بدرجة أقل حقوقه.

*الاندماج في العمل: [جدول رقم 18]

الاندماج في العمل كان صعبا لأغلبية الإطارات 45,2%. لكن تختلف درجة صعوبة الاندماج بين الفئات المهنية حيث توصل من خلال المعطيات السابقة إلى أن الاندماج للإطارات المنزلية كان بسهولة لأنهم الأوائل الذين تم توظيفهم في المؤسسة أما للإطارات الحديثة عرفت نوعا ما تميز وصعوبة في الاندماج لعدة أسباب أولها:

-التمييز و احتكار المعلومات من قبل الإطارات المنزلية و كذا الفرق بين التكوين الجامعي و العمل الميداني . و كذا مشكل اللغة حيث أن أغلب التعاملات في إدارة المؤسسة باللغة الفرنسية مع العلم أن لغة التكوين الجامعي للإطارات حديثة التوظيف هي اللغة العربية.

*التناسب بين متطلبات المنصب و قدرات الإطار:[جدول رقم 19]

يرى 41.9%من الإطارات هناك تناسب بالمقابل 46.9% صرحوا بعدم تناسب بين متطلبات و قدرات الإطار أرجع الإطارات السبب لعدم التناسب في عملية التوظيف إلى 48.00 % إلى تقصير من قبل المؤسسة التي لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب و 33.33 % بسبب أن اختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة و التي تأكدت بـ ـ 38.33 % لدى الإطارات الشابة (الأكاديمية) لكن بعد ما استمعنا إلى تعليقات المبحوثين وجدنا أن الخلل يمكن في ترشيح هؤلاء لوظائف تتطلب مستوى أقل من تأهيلها و هذا نظرا للبطالة السائدة و عند حصولهم على المنصب يجدون أنفسهم في مشكل عدم رضاهم عن المنصب و محاولة التعبير على أن مستواهم يتطلب منصبا أكثر أهمية و مسؤوليات أكبر .

في حين يرى 18.67 % من الإطارات أن المنصب يتطلب قدرات أكبر و تأكدت هذه النسبة بـ ـ 57.14 % للإطارات السامية لأن هذه المناصب تتطلب زيادة على شهادة التعليم العالي خبرة مهنية و كذلك سمات شخصية .كلما كان هناك تناسب بين قدرات الإطار و متطلبات المنصب كلما كان التكيف سهل في العمل .

*المساواة في عملية التوظيف:[جدول رقم 21]

أرجعت نسبة 50.50 % من الإطارات أن هناك عدم المساواة في التوظيف لعدة أسباب أعلى نسبة كانت لتدخل العلاقات الشخصية بـ 50 % من الإجابات حيث أكدوا أن تعيين الإطارات داخل المؤسسة يتم على أساس العلاقات الخاصة.

السبب الثاني في عدم المساواة في التوظيف يرجع إلى عدم إتباع أساليب حديثة في التوظيف بنسبة 21.15 % ثم تليها 19.23 % لسبب شروط التوظيف غير عادلة يمكن إرجاع هذا السبب إلى أن توظيف الوظائف ليس دقيق و محدد و منه شروط التوظيف تكون غير واضحة

و غير دقيقة يجعل من الصعب تحديد متطلبات المنصب و هذا يؤدي بطريقة أو بأخرى فشل في عملية التوظيف .السبب الأخير هو أن قانون التوظيف جامد أي لا يتم التعديل فيه وفق مستجدات السوق و لم يتم تطويره كانت نسبة الإجابات 9.62 % .

*المقاييس المعتمدة في التوظيف:[جدول رقم 21]

مقاييس المعتمدة في التوظيف و تعيين الإطارات داخل مجتمع البحث ، عادة ما تحكم للقرابة و المعرفة و الوساطة و العلاقات الخاصة ، على الرغم من أنها تتمتع فعلا بشهادات العلمية و الجامعية ، مما يهمش ذوي الكفاءات و الخبرات المشهودة فيكون ذلك عاملا مؤثرا على الأداء و الرضا الوظيفي للإطار و من ثم على الفعالية و تحقيق الأهداف من خلال توظيفه .من خلال المعطيات السابقة يمكن التأكيد على أن هناك علاقة ارتباطية بين المساواة في التوظيف و الرضا عن هذه العملية .

2-الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

–عملية التكوين في المؤسسة تتحكم فيها اعتبارات غير موضوعية.حيث لا تتم بناءا على دراسة فعلية للاحتياجات التكوينية.

***الاستفادة من تكوين و جنس الإطار:[جدول رقم 23]**

نسبة 75.30 % من الإطارات تلقوا تكوينا مهنيا و24.7% لم يحصلوا على تكوين طول مدة خدمتهم بالمؤسسة يتضح من النسب أن المؤسسة تقوم بتكوين إطارات. كانت نسبة الذكور غير مكونين هي 17.40 % و الإناث 45.80 % .

من خلال البيانات الإحصائية السابقة يتضح أن يمكن إرجاع الفرق في الاستفادة من التكوين بين الجنسين لعدة أسباب من بينها :

1 – اغلب التكوينات التي تقوم بها المؤسسة موجهة للطاقم التقني أكثر من الطاقم الإداري . مع العلم أن اغلب الإطارات النسوية هم إطارات إدارية.

2 – الكثير من المرات تضطر الإطارات النسوية للتخلي عن التكوين أو عدم المطالبة به بسبب العائلة لأنه من الصعب السماح لها بالسفر لوحدها مدة طويلة

3- تتخلى الإطارات بسبب عوامل لها علاقة بالعمل و هو أن التكوين يتبعه زيادة في المسؤوليات و هي غير قادرة على تحملها لذلك تلجأ إلى الرفض .

***التكوين ونشاط الإطار:[جدول رقم 24]**

بخصوص التكوين التطبيقي فهو يمس الفئات التقنية و أقل منها الفئة الإدارية .إن طبيعة تكوين الإطارات هو نظري و تطبيقي معا. يتحكم في نوع التكوين ومكانه بالدرجة الأولى الأهداف من العملية التكوينية و الاحتياجات التكوينية وكذا الميزانية المخصصة لهذه العملية .

*أهداف التكوين و سن الإطار: [جدول رقم 25]

هناك تطور و تغير في أهداف التكوين حسب سن الإطار بحيث يمكن تقسيم الحياة المهنية للإطار إلى ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : سن [25 – 35 [سنة . تمثل مرحلة التنقيب .

يسعى فيها الإطار إلى تطوير شخصيته المهنية و أدائه و الخروج من شخصية الطالب عن طريق التكوين بهدف تحسين أدائه و معارفه الميدانية و تطبيق معطياته النظرية لذلك يتضح من الشكل السابق أن الهدف التكوين هو تحسين الأداء كان بدرجة أكبر لدى الفئة الشابة و أكدته 64.9 % .

المرحلة الثانية : سن [35 – 45 [سنة . تمثل هذه المرحلة النمو و التقدم للإطار.

يعرف الإطار في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار يسعى إلى التقدم الوظيفي في المسار المهني من خلال الحصول على الترقية و التي عادة ما تتبع التكوين المهني كما يسعى كذلك إلى تعلم تقنيات جديدة من أجل المحافظة على المنصب و منافسة الإطارات الجديدة بهدف تحقيق مشروع مهني و مستقبلي و هو الوصول إلى قمة السلم الهرمي .

المرحلة الثالثة : سن 45 سنة و أكثر .

أكثر من 45 سنة و هو الاقتراب من التقاعد يسعى الإطار فيها إلى الحفاظ على مكانته من خلال البحث عن التحكم في تقنيات جديدة بنسبة 55.50 % بهدف زيادة و إثراء المسؤوليات و السلطة في المؤسسة .

*طرق الاستفادة من التكوين:[جدول رقم 26]

إن الاستفادة من التكوين تكون مرتبطة بالدرجة الأولى حسب تقرير الرئيس المباشر و الذي يعتبر على دراية تامة بإمكانيات و قدرات مرؤوسيه و له ملف كامل و مفصل عن الإطار الذي تحت إمرته . و تعتبر هذه الطريقة شرعية و رسمية .

أما الاستفادة من التكوين عن طريق العلاقات الشخصية هي طريقة غير رسمية و هي حالة مرضية في عملية التكوين يجب أن تسعى المؤسسة من أجل القضاء عليها لأنها تهدد نجاعة و فعالية هذه العملية كما تزعزع ثقة و رضا الإطارات من هذه العملية أكملها.

من خلال نتائج الجدول رقم 26 تم التوصل إلى أنه كلما صعدنا في المستوى المهني من الإطارات إلى الإطارات السامية يلاحظ اعتماد المنطق و الموضوعية في اختيار المستفيدين من التكوين و هو الاعتماد على التقييم السنوي. و تثبت ذلك نسبة 33.30 % و هي نسبة الإطارات السامية التي استفادت من التكوين بناءا على تقييم سنوي.

في حين الفئة الإطارات هي الأكثر إتباعا للطرق الغير رسمية في الاستفادة من التكوين تأكد ذلك نسبة 32.31 % و هي نسبة الإطارات المصرحة بأنها تعتبر العلاقات الشخصية هي السبيل الوحيد للاستفادة من تكوين في المؤسسة .

على هذا الأساس يمكن التوصل إلى أن الاستفادة التكوين في المؤسسة يكون بناءا على طرق رسمية و غير رسمية فالإطارات السامية تميل إلى الطرق الرسمية باعتباره منصب جد حساس و ذا مسؤولية .تقوم المؤسسة باختيار المستفيدين من هذه الفئة بناءا على تقييم السنوي أو اقتراح الرئيس المباشر أو مجلس الإدارة لأنها مناصب ذات مسؤوليات و مهام عالية . أما الإطارات الدنيا تميل إلى الطرق الغير رسمية للاستفادة من التكوين هذه الفئة أكثر إصرارا على التكوين لأنها تعتبره وسيلة لتطور في المسار المهني ، بالتالي يمكن أن ترفع من رصيدهم المهني حتى و لو غادروا المؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

*الرضا عن عملية التكوين:[جدول رقم 27]

من خلال المعطيات الإحصائية يمكن أن نقول أن هناك نوعا من الرضا عن برامج التكوين لتقنين بنسبة 61.36 % بمقابل عدم الرضا للإداريين بنسبة 69.39 % و من هنا نصل إلى أن الإدارة تنفق و تولي اهتمام أكبر بتكوين و تأهيل الإطارات التقنية كون هذه الأخيرة هي المسؤولة و المختصة بصناعات المعدنية .

كذلك إدارة المؤسسة تهتم بالتقنين بناءا على طبيعة نشاطها بالدرجة الأولى و الإستراتيجية و أهداف المؤسسة و التي تهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته من أجل المحافظة على مكانها في السوق .

أسباب عدم فعالية عملية التكوين تعود بالدرجة الأولى إلى أنه مجرد إجراء قانوني بنسبة 51.32 %. برنامج التكوين لا ينظر إلى جوانب الضعف الفعلية في أداء الإطار بنسبة 31.58 % عدم تخصيص مبالغ مالية كافية و غياب أساليب و برامج حديثة كانت نسبتهم من إجابات الإطارات منخفضة 9.21 % و 7.89 % على التوالي .

منه يمكن الاستنتاج عملية التكوين المتبعة من طرف المؤسسة لا تنظر للاحتياجات التكوينية التي يحتاجها الإطار فهي تعتبره مجرد إجراء قانوني يطبق عندما يحين وقته. عموما تم التوصل إلى أن برنامج التكوين غير متناسب مع المتطلبات الفعلية لأن هناك غياب التشخيص الموضوعي لمناطق ضعف و قصور الأداء للإطار و كذلك عدم مشاركة المكونين في إعداد البرامج و بهذا يكون البرنامج يزود الإطار بمعلومات ربما لا تخدمه للعمل الميداني.

*الطلب على التكوين:[جدول رقم 29-30]

طلب على التكوين منخفض مقارنة عدم الطلب كما يتضح أيضا أن الخبرة المهنية لها دور كبير في عملية الطلب على التكوين حيث يلاحظ من المعطيات أن الطلبات على التكوين ترتفع بانخفاض الخبرة المهنية.

أن الإطارات في بداية حياتهم المهنية يسعون شتى الطرق إلى الحصول على تكوين من أجل تحقيق مكانة و التقدم في المسار المهني بالمقابل الإطارات في سنواتها الأخيرة لا تسعى إلى طلب تكوين لأنها على مقربة من مغادرة المؤسسة و هي في حد ذاتها تعتبر مصدر مكون و ترى نفسها غير محتاجة لتكوين لكن هذا لا يعني أن الإطارات في سنوات الأخيرة لا تريد تكوين مهني تختلف أهداف التكوين باختلاف خبرة الإطار حيث تم التوصل من خلال الجدول رقم 30 أن الأقل خبرة [5 – 10 [سنوات هدفها من طلب التكوين هو تحقيق أهداف مستقبلية في المسار المهني و هي فئة تعتبر في أول الطريق تتميز هذه الفئة بطموح و السعي وراء اكتساب معارف و قدرات جديدة و تحاول التقدم في المسار المهني و الاجتماعي.

أما الإطارات الأكبر سنا هدفها هو تحسين الأداء بنسبة تتراوح بين 62.50 % و 66.70 % هذه الفئة حققت مشروعها المهني هي تبحث عن تعزيز مكانتها وسلطتها داخل المؤسسة من خلال إعادة رسكلة إمكاناتها و مهاراتها .

نستنتج أن الهدف من الطلب على التكوين يختلف باختلاف الخبرة المهنية للإطار ، حيث يتضح أن الإطارات في بداية مشوارهم المهني يسعون خلف تحقيق أهداف مستقبلية لأن المسار المهني أمامهم في حين الإطارات ذات الخبرة المهنية الكبيرة و التي تفوق 15 سنة .

هدفهم من خلال التكوين هو تحسين الأداء من أجل المحافظة على مكانتهم و زيادة سلطتهم في المؤسسة و ليس تحقيق أهداف في المسار لأن المسار هو خلفهم فهم أقرب إلى التقاعد.

3-الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

– الطرق و المعايير الغير موضوعية التي تعتمدها المؤسسة في الترقية تعمل على عدم تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات .

*الاستفادة من الترقية:[جدول رقم 31]

63.33 % من الإطارات لم يستفيدوا من ترقية مهنية منذ توظيفهم بالمؤسسة، إن الاستفادة من الترقية تأخذ منحنى تصاعدي بحيث كلما ارتفعنا في المستوى المهني ارتفعت نسبة المستفيد من الترقية و هذا ما تأكده النسب التالية : الإطارات 27.94 % تليها الإطارات المتوسطة 74.19 % ثم 84.61 % للإطارات السامية و من خلال المعطيات الإحصائية يمكن التوصل إلى أن علاقة الترقية بالمستوى المهني هي علاقة تناسبية بحيث ينخفض عدد المستفيدين بانخفاض المستوى المهني .

نستخلص أن الترقية الإطارات في مؤسسة " باتيسيك " قليلة لأن نسبة المستفيدين اقل من النصف ، و هذا يدل على أن هناك نوع من الجمود الوظيفي في المؤسسة و الذي يمكن إرجاعه إلى عدم إعادة هيكلة المناصب و التي لم تعد تتناسب مع التغيرات الحاصلة .

كما يمكن تفسير نسبة 72.06 % هي فئة الإطارات التي لم تستفد من ترقية بإرجاعه بدرجة الأولى إلى حداثة توظيفهم بالمؤسسة و صغر سنهم حيث أن متوسط سن هذه الفئة هو 32.19 سنة ربما هذا أحد الأسباب لعدم تمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من الترقية.

***أنواع الترقية بالمؤسسة:[جدول رقم 31]**

الذين استفادوا من الترقية كانت في الأغلب ترقية في الدرجة بنسبة 28.57 % مقارنة مع من تحصلوا على ترقية في الرتبة بـ 18.75 % فقط .

المستفيدين من الترقية في الدرجة أغلبهم من الإطارات المتوسطة بنسبة 41.93 % تعتبر هذه الفئة الأكثر طموحا و سعيا وراء الترقية و ترى نفسها الأحق عن باقي الفئات لأنها تتوفر على شرطي الكفاءة و الأقدمية تلجأ المؤسسة إلى الترقية في الدرجة لتخفيف الجمود الوظيفي الذي تعاني منه هذه الفئة .

الترقية في الدرجة تعتبر أحد أنواع الترقية الأفقية تمكن أهميتها إلى أنها تؤدي إلى زيادة في الأجر و حجم المسؤوليات ، تلجأ إليها المؤسسة بسبب بساطة و سهولة إجرائها ووضوحها حيث تقوم أساس على الأقدمية كما تلجأ إليها الإدارة في حالة جمود المسار المهني أو حالة انسداد المسار المهني للإطار من أجل تخفيض الضغط و روتين العمل للفئة التي تعاني من الحالتين السابقتين .

أما الترقية في الرتبة يصاحبها تغيير في المرتبة و المنصب ، كما يصاحبها زيادة في المهام و تغير اللقب الوظيفي و المكانة التنظيمية و الاجتماعية بالإضافة إلى الزيادة في الأجر

للإطارات السامية و المتوسطة أعطت أهمية كبيرة لعامل الكفاءة بنسبة 12.5 % و 19.05 % على التوالي لأنها تعتبر وصولها إلى هذه المرتبة كان بناءا كفاءة عالية في العمل و كذلك خبرتها المهنية.

أما الإطارات الحديثة سلمت بضرورة الحصول على خبرة مهنية للاستفادة من الترقية..

الترقية المهنية يصاحبها زيادة في الأجر و الصلاحيات و المكانة في السلم الهرمي مما يجعلها عرضة للممارسات غير الرسمية العلاقات الشخصية و الجهوية أكثر منها قانونية و تنظيمية و الفئة التي لم تتحصل على ترقية تمثل خطرا على الفئة التي في أعلى السلم الهرمي ، مما يجعلها أكثر الفئات تذمرا و أقل رضا .

*أسس الترقية الرضا عن هذه عملية:[جدول رقم 32 و 33]

تبين أن 56.99 % تتم الترقية على أساس الأقدمية بالمقابل 7.53% تتم على أساس الكفاءة أما عن رضا الإطارات حول عملية الترقية فتختلف درجة الرضا باختلاف الخبرة المهنية حيث لمسنا نوعا من الرضا للفئة الأكثر خبرة بالمقابل عدم الرضا للفئات الأخرى .

*الهدف من الترقية حسب سن الإطار:[جدول رقم 34]

نتوصل إلى أن الهدف الأول من الترقية هو زيادة الصلاحيات و تحسين المركز الوظيفي و أكثر فئة أشارت إلى هذا الاحتمال [35 – 45 [سنة تعتبر هذه الفئة الترقية تقدم في المسار المهني و زيادة صلاحيات و تهدف من خلالها إلى احتلال مواقع و مراكز مهمة و تعزيز مكانتها .

أما التي أغلب على هدفها من الترقية الانشغال المالي (الأجر) هي الفئتين [35 – 45 [سنة و أكثر من سنة 45 تسعى هذه الفئة إلى تحسين وضعها المعيشي حيث ضمنت هذه الأخيرة مكانة بالمؤسسة من هناك تعتبر حققت مشروعها المهني و تسعى إلى تحسين مكانتها الاجتماعية و التي تستطيع الوصول إليه من خلال أجر أفضل و الاستفادة مع العلاوات كما أن هذه الفئة لها مسؤوليات أسرية أكبر من الفئة الأولى. التي تم تسجيل أقل نسبة في هذا

المطلب الذي هو الأجر حيث قدرت بـ 26 % فقط و منه نعتبر أن المطلب الأجر يعتبر مطلبا أساسيا في الترقية لدى الإطارات كبيرة السن .

أما الذين يرون أن الهدف من الترقية هو تحقيق طموحات مستقبلية فكانت الإطارات الشابة تطمح هذه الفئة إلى زيادة صلاحياتها و فرض نفسها في المؤسسة و كذلك تأمين مستقبلها المهني و ذلك من خلال السعي للحصول على تقدم في المسار المهني بما أنها في بدايته .

*الموضوعية في الترقية:[جدول رقم 35]

أكد 65.6 % من الإطارات أن هناك غياب للموضوعية في عملية الترقية ، فيما أعرب 34.4 % من مجموع الإطارات أن الترقية في المؤسسة تكون بناءا على معايير موضوعية .

عملية الترقية غير موضوعية بالأخص لدى الإطارات بنسبة 73.4 % حيث تقر هذه الأخيرة قلة وضعف الالتزام بالموضوعية عند ممارسات الترقية ، قد ينتج إزاء هذه المشكلة الكثير من الإختلالات التي تعيق التسيير الفعال للمسار المهني .كذلك غياب العقلانية في اختيار الإطارات الأحق بالترقية دون غيرهم مما نتج عنه عدم الرضا لديهم عن عملية الترقية. 54 % من الإطارات تؤكد على قضية المحسوبية (الوساطة المعرفية ، العلاقات الشخصية ، الحسابات الشخصية) و كل من المسميات التي تفيد هذا المعنى هو السبب الرئيسي في عدم تطبيق الموضوعية في عملية الترقية ، بينما يرجع بعض الإطارات إلى تدخل ذاتية المسؤولين في العملية بنسبة 46 %.

عموما هناك تلاشي لمبدأ العفلانية أمام ظاهرة المحسوبية و العلاقات الشخصية التي أصبحت ملازمة لعمليات المسار المهني داخل المؤسسة (التوظيف ، التكوين ، الترقية) .

50.5% من الإطارات أن العلاقات الشخصية بسبب رئيسي في التقدم في المسار المهني أو العكس و في حين 25.8 % أنكرت ذلك و 23.7% من الإطارات أخذ موقف الوسط إلى حد ما .

إن احتياج هذه الممارسات الغير عفلانية و الموضوعية في عملية تسيير المسار المهني ينتج عنها عدم الرضا لدى الإطارات خاصة المجدة لأن توظيف إطار غير مؤهل و ترقية أشخاص فاقدين للكفاءة و الخبرة لشغل مناصب أعلى و تكوين بناءا على احتياجات غير فعلية كلها تؤدي إلى ضعف و سوء التسيير في مختلف الميادين (مالية ، مادية ، تنظيمية ، بشرية) هذا من ناحية المؤسسة و تؤدي من ناحية الإطارات أنفسهم إلى عدم الرضا الذي ينعكس على أدائهم و مردودهم في العمل .

*تحيز الرؤساء: [جدول رقم 38 و 39]

39.79 % من الإطارات تأكد أن هناك تحيز الرؤساء لفئة معينة من الإطارات بناءا على عدة أمور. تتأكد نسبة 45.31 % لدى الإطارات. في حين الذين صرحوا بعدم عدم تحيز لدى الرؤساء كانت نسبتهم 26.88% و أكثر فئة ترى هذا هي الإطارات السامية بـ 50 %.

تشكل 51.6 % يفكرون كليا في تغيير المؤسسة و تتأكد بأعلى نسبة للإطارات أقل خبرة بالمؤسسة [5 – 10 [نسبة 63.6 % مقاربة مع باقي الإطارات في حين نجد 48.5 % لا يفكرون في تغيير العمل . تتأكد بأعلى نسبة للفئة 15 و أكثر بنسبة 87.9 % و هذا راجع

لأن هذه الفئة قريبة من سن التقاعد و كذا الفئة الثانية [10 – 15 [سنة خبرة يفضلون التمسك بمناصبهم و يرجع السبب حسب رأي هذه الفئة لصعوبة التوظيف في مؤسسات أخرى و كذا قلة التنافس بين المؤسسات العمومية على خدمات الإطارات ، و كذا ظروف سوق العمل في الجزائر الذي يعرف عرض أكثر من الطلب مما يفرض على هذه الفئة التثبيت بمناصبهم و عدم التفكير في المغامرة في التنقل إلى منصب آخر ، و الخوف من فقدان ما تم اكتساب بعد سنوات خبرة طويلة في مؤسستهم الأصلية من استقرار و مكانة مهنية .

هناك تمييز كبير داخل المؤسسة بين فئة الإطارات و هناك عدم تجانس واضح و عرقلة للفئة الإطارات الشابة حتى لا تحظى بفرصة لإثبات قدراتها و كفاءاتها لذلك أصبحت الإطارات الشابة كل همها هو مغادرة و تغيير المؤسسة.

الخاتمة

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالمورد البشري، باعتباره حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها. مما أدى إلى ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين الذي كان بمثابة نقطة بداية لمدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالأفراد بما يسمى"إدارة الأفراد"حتى عام 1980 تقريبا، حيث غير المسمى ليصبح "إدارة الموارد البشرية".

إن التغيير لم يكن في التسمية فقط بل في المضمون أيضا فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الإدارة العليا فيما يخص الأفراد و متابعة شؤونهم من الرواتب، وبضبط الوقت،و الحضور، و تطبيق اللوائح...،أما دور إدارة الموارد البشرية فقط امتد إلى مشاركة الإدارة العليا في عمليات التخطيط و وضع الإستراتيجيات من منطلق احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها في مجالات العمل الأنسب له و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير.

إن نتائج الدراسة ترتبط بعدة عوامل، كطبيعة البيئة المدروسة و الإطار الزمني و الإجراءات المنهجية ، رغم محدودية الدراسة الحالية إلا انه تم التوصل إلى نتائج تقترب من نتائج الدراسات الإمبريقية السابقة و التي سعت لتفسير تسيير عمليات المسار المهني على مستوى المؤسسة العمومية و علاقته بالرضا الوظيفي .

فالملاحظ أن مؤسسة *باتيسيك* من خلال الدراسة الميدانية لا تزال تطبق المنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية إذ تفتقد إلى رؤية إستراتيجية مبنية على أساس احترام المورد البشري و الاستثمار الفعال له و تقتصر على تنفيذ التعليمات الإدارية و دفع الأجور .

توصلت الدراسة إلى أن:

- ✓ النصوص الداخلية للمؤسسة تشير إلى اهتمامها بالتسيير العقلاني لعمليات المسار المهني و العمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ،إلا أن الواقع يبدو مغايرا تمام حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن عمليات تسيير المسار المهني لا تخضع لقواعد و إجراءات عقلانية و إنما التسيير المطبق يدخل ضمن الإجراءات الشكلية .
- ✓ تعد عملية التوظيف استثمارا بشريا هاما إذ اعتمدت على أسس عقلانية وقد تتحول إلى هدر للأموال إذا تمت بطريقة تعتمد على العلاقات الشخصية.
- ✓ أما تنمية قدرات الإطارات عن طريق التكوين يتطلب الأخذ بعين الاعتبار وضع برامج تكوينية و ذلك بوضع تكوينات جد متخصصة للإطارات .طريقة الاستفادة من التكوين غير واضحة بالمؤسسة . حيث أجمع المتكونين على أن البرنامج التكويني لا يعبر عن انشغالاتهم من حيث المدة و المحتوى.على ضوء هذه الملاحظات التي أدلت بها الإطارات نتيجة عدم التشخيص الجيد لما تحتاجه المؤسسة من قدرات من جهة و ما يحتاجه الإطار من جهة أخرى.فأصبح التكوين بعيد عن الاختصاص و يزود الإطارات بمعلومات لا تخدم العمل الميداني و لا الأفاق المستقبلية .
- ✓ سياسة تطوير الإطارات عن طريق الترقية تتوجب إعادة النظر في الأسس المعتمدة عليها حاليا بإدخال أسس أخرى أكثر أهمية في نظر الإطار حتى يعطي فرص للإطارات الشابة و لا يكون ذلك إلا بوضع نظام تقييم فعال لتحدد الإطار الأكفأ.
- ✓ وجوب الربط في عملية التسيير بين كل من التوظيف ،التكوين ،الترقية في إطار ما يسمى بالتسيير الفعال للمسار المهني.

كما تشير المعالجة الميدانية لفرضيات البحث إلى إن فئة الإطارات تتصف بعدم التجانس كونها تتشكل من مجموعات فرعية ليست متماثلة في موقعها (إطارات سامية، متوسطة، دنيا) أو في إمكانياته ا(الشهادة،الخبرة) أو طموحها و أهدافها (إطارات تقنية و إطارات إدارية).من هنا تبرز الصعوبة الكبيرة في التوصل إلى تحديد مواقفهم واتجاهاتهم حول تسيير مسارهم المهني. حيث لوحظ أن :

- ✓ الإطارات الشابة تسعى من خلال وظيفتها إلى إثبات مكانتها من خلال السعي وراء التكوين و الحصول على ترقية مهنية من اجل تحقيق أهداف مستقبلية ،كان موقفها هو عدم الرضا عن تسيير عمليات المسار المهني لأنها ترى بأنه هناك معايير غير موضوعية تعتبر عائقا في تقدمهم المهني ،حيث تعاني هذه الأخيرة صعوبة في التكيف و الاندماج .هذه الإطارات لم يمنحها تكوينها الجامعي الكفاءة الميدانية اللازمة مما تسبب لها صعوبة التأقلم في البيئة التنظيمية مما نتج عن ذلك ضعف الارتباط بالمؤسسة و الانتماء لها.
- ✓ أما فئة الإطارات القديمة راضية نوعا ما عن مسارهم المهني تتميز هذه الأخيرة باستقرار مهني ، تميزها خبرتها المهنية بالمؤسسة التي أتاحت لها مكانة مهنية وعلاقات داخل التنظيم و تسعى هذه الفئة من خلال التكوين و الترقية المهنية إلى رسكلة مهاراتها و زيادة كفاءتها من اجل القدرة على منافسة الإطارات الشابة وكذلك للحفاظ على منصبها و زيادة صلاحياتها .تعتبر هذه الفئة أكثر انتماءا و ولاء للمؤسسة مقارنة مع الفئة الأولى.

المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

1- أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية ، " مدخل الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004.

2- أحتمية سليمان ، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.

3- إسماعيل عثمان محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1993 .

4- الجوهري محمد وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة، القاهرة ،2008.

5- الحناوي محمد صالح و محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ،الإسكندرية ، 1997.

6- الربا جاد سعيد محمد ، جودة الحياة الوظيفية ، مطبعة العشري ، مصر ، 2008 ،

7- الساعاتي أحمد ، علم الاجتماع الصناعي_ ، دار الطليعة العربية ، بيروت ، 1986.

8- السالم مؤيد سعيد و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث، الأردن ،2006.

9- السعاتي حسن ، " تصميم البحوث الاجتماعية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982 .

10- الصيرفي محمد ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2007 .

11- الطائي يوسف حجيم ، " إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل"، مؤسسة الأوراق، الأردن، 2006.

12- العامري الحسن صالح محمد و آخرون ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007

13- العزي إبراهيم ، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، دون سنة .

14- العديلي ناصر محمد ، " السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1995 .

15- العياشي عنصر ، "سوسولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر "،طبعة 01 ، مصر ، مركز البحوث العربية، دار الأمين لطباعة ، 1999.

16- العيسوي عبد الرحمن محمد ،الإدارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .

17- الفريوتي محمد قاسم ، " إدارة الأفراد " ، عمان ، الأردن ، 1990 .

18- الكتبي محسن على ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية ، الإسماعيلية ، 2005 .

19- اللوزي موسى سلامة ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء ، الأردن ، 2009

20- المشعان عويد ، دراسة في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ، دار القلم ، الكويت ، 1993 .

21- أنجرس موريس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة ،الجزائر،2008.

22- أوكيل سعيد و آخرين ، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية ، الجزائر ، 1994

23- برعي محمد جمال ، " إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1985 .

. بربر كامل ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية ،بيروت،1997 .

24- **بوحوش عمار وآخرون،"مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"،ديوان المطبوعات ،الجزائر ،1999.**

25 - توفيق أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999 .

26- جرينبرج جيرالد و آخرون ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و آخرون ، دار المريخ ، الرياض ، 2004.

27- حبش فوزي ، " <u>الموظف العام حقوقه وواجباته</u> " ، مجلس الخدمة المدنية ، بيروت ، 1982

28- حسن عادل ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الجامعة ، الإسكندرية ، 1998.

29- **حنفي سليمان محمود ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ،** 1997 **.**

30- خليل موسى ، الإدراة المعاصرة ، المؤسسة الجامعية ، بيروت، 2002

31- **درويش عبد الكريم ، " أصول الإدارة العامة " ، المطبعة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1976 .**

32- **رأسمال عبد العزيز ،كيف يتحرك المجتمع،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،**1993**.**

33- زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة التكوين ، مصر ، 1989.

34- سلطان سعيد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.

35- _____ ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004.

36-شاويش مصطفى ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ،1999 .

37- صالح محمد فالح ، " إدارة الموارد البشرية : عرض و تحليل " ، دار الحامد ، عمان ،2004

38- صبري هشام محمد ، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي و أثرها على درجة الرضا الوظيفي ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1994.

39- صخري عمر ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993.

40- طه طارق ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.

41-عثمان حسن عثمان،"المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية،منشورات الشهاب، باتنة ،1998،

42- عاشور أحمد صفر ، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، مصر،2002 ،.

43- _____ ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 .

44- _____ ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1983 .

45- عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل، عمان ،2006

46- عبد الباري إبراهيم و اخرون، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل ، عمان ،2008.

47- عبد الباسط محمد حسن،"أصول البحث الاجتماعي"،تضامن لطباعة،القاهرة،مصر،1982

48- عبد الباقي صلاح الدين ، " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000

49- _____ ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 200.

50- _____ ، إدارة الموارد البشرية:مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية،مصر،2005 .

51- عبد الحميد حسين و رشوان أحمد ،المجتمع و التصنيع،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1995.

52- عبد الحي عبد المنعم ، علم الاجتماع الصناعي :المصنع ومشكلاته الاجتماعية ، المكتب الجامعي، الإسكندرية ،1984 .

53- عبد اللطيف بن اشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962 ، 1980) ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .

54- _____ ، تكون التخلف في الجزائر ، الشركة الوطنية ، الجزائر ، 1975.

55- عبود صمويل ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 .

56- عدون ناصر دادى ، " اقتصاد المؤسسة " ، دار المحمدية العامة ، الجزائر

57- عفيلي وصفي عمر ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء ، مصر ، 2005.

58- علي محمود عبد الوهاب : " التدريب و التطوير " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981 .

59- _____ ، إدارة الأفراد : منهج تحليلي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1975.

60- عكاشة محمود فتحى ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999 .

61-غربي على وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر ، القاهرة ، 2007

62- قاسم جميل ، المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1985.

63- كامل مصطفى ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1999 .

64- كامل مصطفى و أبو العز عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2000

65- كشرود طيب عمار ، " علم النفس الصناعي و التنظيمي : مفاهيم نماذج و نظريات " ، منشور جامعة قاريونس ،طرابلس ، 1995.

66- ماهر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.

67- _____ ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) . الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008 .

68- محمد أسعد و أرسلان نبيل ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، مطابع سحر،مملكة العربية السعودية ،1984.

69- مصطفى سيد أحمد، " إدارة الموارد البشرية " ،مكتبة أنجلو مصرية، مصر ، 2000 .

70- منصوري أحمد منصور ، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة " ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1978 .

71- مصطفى عماد الدين ، " نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2006 .

72- مرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة ق 20 ، دار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ، 2006

73- بدوي أحمد زكي ، " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 .

2-المذكرات :

74- الدراجي شهوة ، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية و تبني مواصفات الإيزو 2000/2001 ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،قسم التسيير، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008.

75- الشهري علي بن يعي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم علوم إدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002.

76- العايب سليم ، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،2007.

77- الهيتي صلاح الدين ، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن،2004.

78- بوزورين فايزة ،" دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ."دراسة ميدانية شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف"،رسالة ماجستير،قسم علوم التسيير،جامعة سطيف،الجزائر،2010.

79- تفية محمد المهدى حسان ، " الإطار بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة " ،رسالة ماجستير،قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، .1996

80- حدرباش بشير ، تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،2002.

81- صادفي علي ، تسيير المسار المهني دراسة ميدانية حول أعوان التحكم و إطارات مديرية الصناعة – سونطراك – الأغواط ،رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر،2002.

82- وادي رشدي ،" تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية"، أطروحة ، جامعة غزة، فلسطين،2007.

83- يرفي حسين ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2001 .

84-بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليلاند للدافعية ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2007 .

85-شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.

3-المقالات:

86- خريبش عبد قادر ،التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي،مجلة جامعة دمشق،المجلد 27،العدد الأول و الثاني،2011.

87-المرأة و عالم الشغل في الجزائر، الديوان الوطني للإحصاء، 7-03-2008 .

4-موقع الكتروني:

- الموقع الالكتروني لديوان الوطني للإحصاء و التخطيط: www.ons.com.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1-les livres :

88-Addi(L), **L'impasse du populisme** , éd : ENDL , Alger , 1990.

89-Ben Salem (L) , **D'enveloppement et problème des cadres** : le cas de la Tunisie en cahier Sociologique , éd : CFREC , tunise , 1976.

90-Besnard (P) Liétard (B) , **"La formation continue** ", éd: PUF , 2001 .

91-Boltanski (L) , **" Les cadres : La formation d'un groupe social** " , éd : de minuit , Paris , 1982.

92-Bouyacoub (A) , **La Gestion de l'entreprise industrielle Publique en Alger** , éd : OPU , Alger , 1987.

93-Chandler (A), **" La Main visible des managers "** , éd : Economica , Paris , 1988.

94-Chappell (D) et autres **,Principes de Management** ,éd :ERPI, canada , 2002.

95-Citeau (J.P), **Gestion des Ressources Humaines** : principes généraux et cas pratiques, éd : Dalloz, France, 2000.

96-Claude(L)**, La Motivation au travail : modèle et stratégie** , éd:d'organisation , Paris , 2006.

97-Dalziel (M) et autre , **Des compétences et Des hommes** , Paris , éd : Organisation , 1992.

98-Dany (F) et Livian (Y.F), **"La Gestion des Cadres** ",éd : Librairie Vuibert, Paris , 1995

99-Delmotte (Y), **" Les cadres des entreprise dans un mande en mutation "** . éd : DIT ,Ginive, 1991.

100-Dominique (R) , **Analyse économique et Gestion de l'entreprise** : Théorie et pratique et Méthode et pratique économique mondiale ; Tome ; é : Dunod ; Paris , 1989 .

101-Drucker (P) , **" L'organisation du Futur "** , Harvard Business , 1998.

102-Echan (b) Danie (E) et Autre **, Dictionnaire d'économie et de science social**; éd : Nanthan,Paris , 1999

103-Edwin Locke**, the nature and causes of job satisfaction** , johon wiley sons ; new York , 1983 .

104-Estelle (M) et Géraldine (S**), "Gestion des Ressources Humaines** , éd : -e- nod ,France , 2005.

105-Filleau (M.G) et Ripoull (C.M) , **Les Théories de L'entreprise ،** éd : Ellipses , Paris , 1999.

106-Groux(G), **"les cadres** " , éd : la découverte, Maspero, Paris, 1983.

107-Guy (b), **« L'ingénierie et l'évaluation des compétences, éd** : d'organisation, Paris, 1993.

108-Guyot (J)**, le Recrutement méthodique de Personnel**, éd : E S F , Paris, 1979.

109-Harbi (A.M), **la formation des Cadres**, Algériens a L'étranger, OPU, Alger, 1983.

110-Kenz (A) ,**Le complexe sidérurgique d'El Hadjar** ,une expérience industrielle en Algérie, Paris, éd :du CNRS ,1987.

111-Kaestli (G) ,**la planification des carrières** , thèse de doctorat en sciences économiques : option gestion de l'entreprise Université de L'Usane , imprimerie CIBA . GEIGY . France، 1981.

112-Lamiri (A), **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché**, éd : Prestcomm , Alger , 1993.

113-Landy and Trumbo , **"Psychology of work Behavior** " ,Home wood Parsyster ,1980.

114-Legres(J) Pemartin (D), **Pratique Des Relations Humaines Dans L'entreprise** , ed : d'organisation , paris , 1981.

115-Louart (P)**, Gestion des Ressources humaines** , éd : Eyrolles , France, 1993 .

116-luc cerdin(J) , **Gérer les carrières** , éd : EMS , Paris 2000 .

117-Marsal (F) Fréderic ، **le dépérissement des entreprises Publique** . Perspective de l'économique, Paris ، 1973.

118-Martory (B) et Crozet(D) , **Gestion des Ressources humaines** , éd : DUNOD ,Paris , 1988.

119-Mathis (L) **, Gestion Prévisionnelle et valorisation des Ressources humaines** , éd : d'organisation , Paris , 1989.

120-Maury (G) Mull (C) , **Economie d'organisation et de l'entreprise** , éd : Foucher، Paris , 1970.

121-Peretti(J.M) . **Ressources humaines et Gestion du personnel** ; éd : Librairie Vuibert ; Paris ; 1994.

122-_____ , **"Gestion des Ressources Humaines** , ,éd : Librairie Vuibert، Paris, 1999 .

123-Redjem (N), **L'entreprise publique algérienne** , éd : OPU , Alger , 1987 .

124-Romelaer (P)**," Gestion des ressources humaines "** ; éd : Armand colin Paris , 1993 .

125- Saba (T) et autres **, Gérer l'étape de fin de carrière ,**éd :Gestion ,France,2000 .

126-Sekiou (L) et autres**, "Gestion des Ressources Humaines",** Ed : 4 LINC, canada , 1993 .

127-Simon (P) , **Les Ressources humains : Initiation aux principes fondamentaux de l'organisation industrielle** , éd : BIB nationale ,canada , 1970.

128-Tayed (S.A) , **le Développement industriel de l'Algérie** , éd : Anthropos , Paris , 1981.

129-Tic (A), **" Au bonheur des cadre** " , éd : Mame , Paris , 1974.

130-Vàtier(R) Lietàrd (b), **" le Perfectionnement des cadre** " que sais – je ?" , éd : PUF , Paris , 1974.

2- Les revus :

131-Bouyacoub (A) , **Les Trois grains reculs de l'économie algérienne 1983 – 2003** , in quotidien d'Oran du 19/05/2005

132-Bouzidi (A), **" l'Entreprise publique et Etat en Algérie**, Revue de **CNEAR**, mars 1985.

133-Foudad (y**)," le Plan de carrière"**, in séminaire gestion des carrières, Institut supérieur de gestion et de planification, Alger, 1990.

134-Revus Française**, d'administration Publique** ‹ n 20 ‹ Nov 1981

الملاحق

ملحق رقم 05 :

جامعة علي لونيسي

بليدة-2-

رقم الإستمارة:

إستمارة إستبيان

تسيير المسار المهني للإطارات في المؤسسة الجزائرية

الشهادة المحضرة: دكتوراه.

تخصص : إدارة الموارد البشرية .

ملاحظة:

إن المعلومات الموجودة داخل هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وغير مطلوب كتابة الإسم.

أرجو من سيادتكم ، القراءة المتأنية للأسئلة و الإجابة بموضوعية . الرجاء وضع علامة (×) في المكان المناسب.

أولا: البيانات العامة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:.....

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- سنوات الخدمة : .....

5- المنصب الحالي :..... اطار ساميا ☐ اطار متوسط ☐ إطار ☐

6- سلك النشاط : تقني ☐ إداري ☐

7- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐

ثانيا: معلومات حول عملية التوظيف

8- كيف تحصلت على إعلان التوظيف؟

عن طريق الجرائد ☐ عن طريق أحد المعارف ☐ عن طريق الإتصال المؤسسة ☐

أخرى ☐ أذكرها: .....

9-على أي أساس تم توظيفك ؟

على أساس الشهادة ☐ عن طريق امتحان كتابي ☐ عن طريق المقابلة ☐

أخرى ☐ أذكرها: .....

10- هل تم تعريفك لعملك الجديد ، عند التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة " نعم " أجب على السؤال التالية :

10-1: ماهي المعلومات التي قدمت لك حينها ؟

نوع العمل ☐ ظروف العمل ☐ طريقة العمل ☐

الحقوق والواجبات ☐ أخرى ☐ حددها:.....

11- هل خضعت لفترة تجريبية قبل مباشرة العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك "نعم ":

11-1- أثناء فترة التجريب من تولى مهمة مساعدتك لغرض التكيف؟

- المشرف المباشر ☐ - مسؤول من الموارد البشرية ☐

- زميل في نفس الرتبة ☐ - إندماج ذاتي ☐

12- تكيفك في محيط العمل تم :

بسهولة ☐ عاديا ☐ بصعوبة ☐

- في كل الحالات لماذا:.....

13- هل أنت راض عن عملية التوظيف الإطارات في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

14- هل هناك تحيز عند توظيف الإطارات في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك" نعم ":

14-1- على أي أساس يتم التحيز:.....

15- هل تعتقد أنه لابد من تدخل أحد المعارف للحصول على عمل بهذه المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل يمكن أن يتم توظيف إطارات في المؤسسة دون المرور بأي مرحلة من المراحل التوظيف [إختبار كتابي – مقابلة ...] ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "نعم" :

16-1- ما هو السبب ؟.....

17-هل ترى بأن المنصب الذي تشغله يناسب قدراتك (الشخصية والفكرية)؟

يناسب تماما ☐ إلى حد ما ☐ لا يناسب ☐

في حالة الإجابة [إلى حد ما – لا يناسب] :

17-1- ماهو السبب في ذلك :

- إختصاص العامل أعلى من مستوى الوظيفة ☐
- لأن هذا المنصب يتطلب قدرات أكبر ☐
- لأن المؤسسة لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب ☐
- أخرى ☐ حددها:.....

علاقات شخصية ☐ أخرى ☐ حددها:.....

22- كيف ترى برامج التكوين التي تمنحها مؤسستكم للإطارات ؟

مناسبة ☐ غير مناسبة ☐ لا ادري ☐

22- 1- عند الإجابة ب"**غير مناسبة**". لماذا ؟

- لأنها لا تنظر لجوانب الضعف الموجودة في أداء الإطار ☐
- لأنها مجرد إجراء قانوني يجب تطبيقه ☐
- لأن المؤسسة لا تملك الأساليب و البرامج الحديثة لتكوين ☐
- لأن المؤسسة لا تخصص مبالغ مالية كبيرة لعملية التكوين ☐
- أخرى ☐

حددها:.....

23- هل سبق لك وأن قمت بطلب تكوين ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب "نعم" :

23-1- كم مرة طلبت التكوين ؟.....

23-2- هل إستجابت الإدارة لطلبك أو طلباتك ؟

نعم ☐ لا ☐

23-2- ما هو السبب وراء طلبك لتكوين ؟

لتحسين أداءك الحالي ☐

لتحقيق أهداف مستقبلية في المسار المهني ☐

24- هل تتابع تكوين خارج أوقات عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

24-1-إذا كان "نعم" : ما هو نوعه :.....

ما هو هدف منه:.....

25-هل ترى أنك بحاجة إلى تكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

25-1- في حالة "نعم" : لماذا ؟

- تجديد المعارف ☐ زيادة المهام و الصلاحيات ☐

- حصول على ترقية ☐ الحفاظ على المنصب ☐

- تحقيق أهداف مستقبلية في المسار المهني ☐

- أخرى : ☐ حددها:.....

25-2- في حالة "لا": لماذا ؟

-لأنك متمكن من عملك ☐

- لأن التكوين غير مفيد بالمؤسسة ☐

-لأن التكوين لايستجيب لطموحاتي المستقبلية ☐

- أمور أخرى ☐ حددها.....

رابعا: الترقية في مؤسسة:

26- هل تحصلت على ترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

1-26- في حالة "نعم" : ما نوعها؟ في الدرجة ☐ في الرتبة ☐

27- على اي أساس يتم ترقية الإطارات في مؤسستكم ؟

على أساس الأقدمية ☐ على أساس الكفاءة ☐ الإثنين معا ☐

28- هل انت راض عن عملية الترقية في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

1-28- في كلتا الحالتين : لماذا؟.....

29- هل تطبق الترقية في مؤسستكم بصورة موضوعية (قانونية) ؟

نعم ☐ لا ☐

1-29- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا: المحسوبية ☐

القرابة ☐

تدخل ذاتية المسؤول ☐

أخرى ☐ حددها:.....

30- في رأيك ما هو الهدف من الترقية ؟

- زيادة في الأجر ☐ تحسين المركز الوظيفي ☐

- إستفادة من العلاوات ☐ زيادة صلاحيات(سلطة) ☐

-تحقيق طموحات الإطار ☐

- أخرى ☐ حددها:.....

31- يقال أن الإطار الذي له شبكة علاقات شخصية كبيرة هو الذي يصل إلى مناصب أعلى ويضمن تقدم في الوظيفة . هل توافق على هذا الرأي ؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

32- هل تعتمد المؤسسة على البحث العلمي لتطوير عمليات المسار المهني (التوظيف –التكوين-الترقية)؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐ لا أدري ☐

33- هل تلمس تحيز الرؤساء لفئة من الإطارات على فئة أخرى؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

33-1- ما هو السبب في ذلك؟.....

.....

34- لو أتيحت لك الفرصة لتغيير المنصب الذي تعمل فيه حاليا هل تفعل ذلك ؟ نعم ☐ لا ☐

34-1- لماذا؟.....

35-مارأيك في مسارك المهني في المؤسسة ؟

.....

.....

36-هل أنت راض على مسارك المهني؟

.....

.....

.....

Abstract:

The current study focused on the conduct of operations career and his relationship with job satisfaction from the viewpoint of " **BATICIC** " Foundation frames. The study raised questions about the operations and career that have been identified in both procedurally employment, vocational training and promotion. It annexed by the theoretical study and which contained the theoretical frameworks that addressed each of the career and job satisfaction, and a field side summoned the definition methods of the study, which was descriptive analytical method and quantitative approach, but for the human domain has been an inventory of all search terms society and which included 93 framework.

The study in the field of data collection based on a questionnaire which was designed based on hypotheses of the study consists of 36 questions and handed out Four axes been relying on a set of statistical methods: percentages and averages and graphs.

It summarized the results of the study to:

 the recruitment process the institution subject to irrational policies because they do not respond to the requirements of the position, but rather respond to informal methods of personal relationships and in the first of which resulted in resentment and dissatisfaction to the category of tires.

 As employment on the rest of the operations process affected because the hiring institution does not achieve the equation, "the right man in the right place». Maybe cause in the window is not able to do his job, and the recruitment process is still dealing the old ways that put landmarks in the early years of the institution.

 Configuration process is not based on the actual study of the needs of the training and not on the basis of future prospects but is a response to the requirements of real-time for technical and administrative tires The tires Their share of the take advantage of low configuration.

 Usually take advantage of the upgrade in class tires. But promotion in rank and it is rarely due to the rigidity of career and who was not a result of the restructuring of positions.

 The upgrade process is still governed by Classical roads still the basic condition for promotion is seniority rather than efficiency.

 Knows running career in the ambiguous and hazy institution because it is not based on objective scientific bases in the conduct of its operations.