

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2، علي لونيبي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعاملين

دراسة سوسيولوجية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة

رسالة دكتوراه لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

سبعون سعيد

إعداد الطالب:

بن علي عمر

السنة الجامعية: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2، علي لونيبي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعاملين

دراسة سوسيولوجية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة

رسالة دكتوراه لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

أمام اللجنة المشكلة من:

إعداد الطالب:

بن علي عمر

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	
شريف درويش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البليدة 2	رئيس
سبعون سعيد	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفاً ومقرراً
فراطسة سمير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البليدة 2	عضواً مناقشاً
بكييس فريد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	عضواً مناقشاً
بوزقزة ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تيبازة	عضواً مناقشاً
بن قاسمي ضاوية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة التكون المتواصل	عضواً مناقشاً

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدتي الكريمة وإلى والدي حفظه الله. إلى الزوجة
الغالية التي كانت نعم السند وساهمت في تحقيق هذا النجاح. إلى الأبناء:
ليديا، أنس، هيثم، براء..

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل العلمي المتواضع ويسر لنا هذا الأمر وأمدنا بالصبر والعزيمة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان للأستاذ الدكتور **سبعون سعيد** الذي أشرف على دعم هذا العمل. وكان لنا كما عهدناه نعم الموجه والداعم لنا بتوجيهاته القيمة ونصائحه الصادقة طيلة انجاز هذا العمل كما أتقدم بالشكر للزميل لخنش فريد على مده يد العون لنا وإلى كل من ساهم في مساعدتنا في هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص

تلعب التنظيمات أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أصبح التنظيم في الوقت الحديث محور اهتمام الباحثين والدارسين في علم الاجتماع، بل صار جزءاً لا يتجزأ من تصور المورد البشري وتفكيره، فهذا التماهي الذي يحمله المورد البشري حول مفهوم المنظمة والمؤسسة يجعل من الأهمية بما كان التفكير بجدية والاهتمام بالمورد البشري والبحث عن الكيفية التي تجعله المورد الأساسي والذي من شأنه أن يكون المورد القائد لبقية الموارد من خلال تفسيره الجدي والفعال والعقلاني.

لقد أصبحت عملية تسيير المسار المهني من المواضيع التي تطرح نفسها وبإلحاح متجدد على الصعيد التنظيمي المؤسسي وعلى مستوى البحث الأكاديمي، وعلى هذا الأساس عكفت وتعكف الدراسات العلمية وبالأخص السوسيولوجية منها على التنقيب البحثي لكشف واقع تسيير المسار المهني للمورد البشري في مختلف التنظيمات المهنية والبحث وتحليل الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارات والمؤسسات الاقتصادية في هذا الشأن.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بإدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعاملين بمؤسسة سونلغاز، وقد تناولنا في الجانب النظري بنوع من الإسهاب إدارة الموارد البشرية مركزين على الأبعاد والدلالات السوسيولوجية التي تميز المراحل المختلفة لتطور مفهوم الموارد البشرية، كما تناولنا أيضاً تسيير المسار المهني محاولين التركيز على الموضوع من زاوية علم اجتماع التنظيم والعمل، كما ارتأينا أن نتطرق إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وكيف كانت عليه عملية التسيير هذه عبر العوامل المختلفة للمؤسسة العمومية الجزائرية.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مركزي مؤداه: ما هو واقع تسيير المسار المهني في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ أو بعبارة أخرى كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإجراءات الخاصة بتسيير المسار المهني للعاملين؟ وكيف يتدخل هؤلاء العاملون في الإجراءات السابقة الذكر من خلال إستراتيجيتهم وتفاعلاتهم المختلفة مع الإدارة في تسيير مساراتهم المهنية.

للإجابة عن هذه الأسئلة تم صياغة فرضيتين هما على التوالي:

1. تسعى المؤسسة العمومية من خلال إدارة المورد البشري الذي ينتمي إليها إلى توجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقا من الواقع المهني لهذه المؤسسة العمومية.

2. يسعى المورد البشري داخل المؤسسة العمومية إلى تنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية من أجل ضمان مسار مهني ناجح.

ومن أجل التقصي حول صحة ما افترضناه لجأنا إلى المؤسسة ميدان الدراسة وقمنا بمجموعة من الإجراءات العملية التي ساعدتنا في جمع المعطيات، ومن بين هذه الإجراءات التعريف بميدان الدراسة وكيفية اختيار العينية وتقنيات جمع المعطيات من الميدان ثم قمنا بتحليل هذه المعطيات تحليلًا إحصائيًا وفي الأخير قمنا بمحاولة التحليل السوسيولوجي لهذه المعطيات والتوصل إلى الاستنتاج العام الذي قادنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- تعمل إدارة المؤسسة العمومية على متابعة المسارات المهنية للموارد البشرية التابعة لها تماشيا مع التسيير العقلاني والواقع المهني لها.

- يحرص المورد البشري في هذه المؤسسة على ضمان مسار مهني ناجح من خلال تنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية.

قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

13 مقدمة

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

18 1. الإشكالية

22 2. الفرضيات

23 3. تحديد المفاهيم والمصطلحات

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية: الأبعاد والدلالات السوسولوجية

28 1- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

28 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

33 1-2- التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية

36 1-3- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

39 2- المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية

40 1-2- إدارة الموارد البشرية ما قبل مرحلة الصناعة وما بعدها

44 2-2- إسهامات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

47 2-3- إسهامات المدخل النظامي في تطوير إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: تسيير المسار المهني: محاولة بناء موضوع من منظور علم الاجتماع

التنظيمات والعمل

50 1- مفهوم المسار المهني

51 1-1- تعريف المسار المهني

53 1-2- مراحل المسار المهني

54 1-2-1- مرحلة الاستكشاف

54 1-2-2-1- مرحلة التأسيس

5 1-2-3-1- مرحلة المحافظة على الوظيفة

55	 1-2-4- مرحلة الانفصال المهني
55	 1-3- أهمية المسار المهني
56	 1-3-1- فيما يتعلق بالفرد
57	 1-3-2- فيما يتعلق بالمنظمة
58	 1-4- خصائص المسار المهني
59	 2- مفهوم تسيير المسار المهني
60	 2-1- أهداف تسيير المسار المهني
62	 2-2- أهمية تسيير المسار المهني
63	 3- التوظيف
63	 3-1- مصادر التوظيف
64	 3-1-1- التوظيف الداخلي
65	 3-1-2- التوظيف الخارجي
68	 4- الترقية المهنية
68	 4-1- أسس الترقية المهنية
69	 4-2- أنواع الترقية المهنية
70	 4-3- شروط الترقية المهنية
71	 4-4- أهداف الترقية المهنية
72	 4-5- أسس الترقية المهنية ومعاييرها
74	 4-6- مصادر الترقية المهنية
75	 5. التكوين
75	 5-1- أهمية التكوين
77	 5-2- مبادئ التكوين

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: بين التزمين وعلم الاجتماع

80	 1- تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
81	 1-1- مرحلة التسيير الذاتي: 1963- 1965
84	 1-2- مرحلة الشركات الوطنية: 1965 إلى 1971
86	 1-3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971- 1979
89	 1-4- مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات العملية المتبعة في جمع المعطيات وتحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية

100	1. التعريف بميدان الدراسة
100	1-1- المجال المكاني
111	1-2- المجال الزمني
113	1-3- المجال البشري
114	2. كيفية اختيار العينة
115	3. تقنيات جمع المعطيات من الميدان
116	4. تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية
116	4.1. تحليل البيانات الشخصية
123	4.2. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
156	4.3. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
186	5. الاستنتاجات
186	5.1. الاستنتاج المتعلق بالفرضية الأولى
190	5.2. الاستنتاج المتعلق بالفرضية الثانية
193	6. الاستنتاج العام للدراسة
187	خاتمة
201	المراجع

قائمة الملاحق

الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل المسار المهني	53
2	وضعية الموارد البشرية بين سنتي 1968 و 1970.	86
3	توزيع حجم أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية	113
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	116
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	116
6	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	117
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	118
8	توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأب	118
9	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	119
10	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	120
11	توزيع أفراد العينة حسب مقر السكن	120
12	توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري	121
13	العلاقة بين كيفية الالتحاق بالمؤسسة والمستوى التعليمي	123
14	العلاقة بين إجابات المبحوثين حول تقديم التوضيحات المتعلقة بمنصب العمل والفئة المهنية	124
15	العلاقة بين الشخص المقدم للتوضيحات حول الوظيفة الجديدة ومنصب العمل	125
16	العلاقة بين تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعاملين عند الالتحاق بالمؤسسة ومنصب العمل	127
17	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمال للاطلاع عليها	128
18	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمل للاطلاع عليها	130
19	العلاقة بين دعوة الإدارة إلى ضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية عند الالتحاق بالعمل بالمؤسسة ومنصب العمل	131

20	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول دعوة الإدارة للعاملين لضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية عند الالتحاق للعمل بالمؤسسة	135
21	العلاقة بين تماشي الشهادة مع منصب العمل الحالي	137
22	آراء المبحوثين حول عدم تماشي منصب العمل الحالي مع الشهادة المحصل عليها	138
23	العلاقة بين تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية والأقدمية في المنصب.	139
24	آراء المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية المهني للعاملين بها	141
25	آراء المبحوثين حول كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية	142
26	العلاقة بين إجابة المبحوثين حول المعايير التي على أساسها منح الترقية المهنية ومنصب العمل	143
27	العلاقة بين الحصول على الترقية والأقدمية في المنصب	144
28	العلاقة بين الحصول على الترقية المهنية والأجر	146
29	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول معايير الحصول على الترقية المهنية	147
30	العلاقة بين تقديم المؤسسة لدورات تكوينية للعاملين ومنصب العمل	148
31	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول من يستفيد من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة	149
32	العلاقة بين الاستفادة من دورات تكوينية ومنصب العمل	150
33	آراء المبحوثين حول الغاية من استفادتهم من الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز	152
34	العلاقة بين إجابات المبحوثين حول تزويد العاملين بالتكنولوجيات الحديثة من طرف الإدارة ومنصب العمل	153
35	آراء المبحوثين حول كيفية إعلامهم بالتكنولوجيات الحديثة في قطاع الكهرباء والغاز	155
36	العلاقة بين إجابات المبحوثين حول الاتصال بقسم الموارد البشرية والسن	156
37	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول سبب اتصالهم بقسم الموارد البشرية	158
38	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول سبب عدم اتصالهم بقسم الموارد البشرية	160
39	العلاقة بين إجابة المبحوثين حول تزويدهم بإجراءات الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة والسن	161
40	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول تزويد العاملين بإجراءات الذهاب إلى التقاعد من طرف إدارة المؤسسة	164
41	يوضح العلاقة بين إجابة المبحوثين حول إطلاعهم بصفة مستمرة على التشريعات التي	166

	تخص تسيير المؤسسة سونلغاز والمستوى التعليمي	
42	آراء المبحوثين حول الإطلاع المستمر على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز	167
43	العلاقة بين الإعتقاد بأن الإطلاع على الجوانب القانونية المعمول بها في المؤسسة يؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق ومهنة الأب	169
44	العلاقة بين حدوث احتجاجات من طرف العاملين بالمؤسسة ومنصب العمل	170
45	آراء المبحوثين حول إيجاد الحلول للاحتجاجات التي عرفتتها المؤسسة	171
46	العلاقة بين لجوء الإدارة وإيجاد الحلول للاحتجاجات بالعودة للقوانين التي ينص عليه تشريع العمل ومنصب العمل.	172
47	العلاقة بين الانخراط في فرع نقابي والجنس	173
48	آراء المبحوثين حول الانخراط في نقابة عمالية	175
49	العلاقة بين حصول نزاع للمورد البشري مع الإدارة ومكان السكن	177
50	العلاقة بين الرضى على القانون الداخلي للمؤسسة والأقدمية في المنصب	178
51	تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول القانون الداخلي الذي تسيير عليه مؤسسة سونلغاز	180
52	العلاقة بين الرغبة في مواصلة المشوار المهني بهذه المؤسسة إلى غاية التقاعد والسن	182
53	آراء المبحوثين حول مواصلة مشوارهم المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد	183

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
01	الوظائف الرئيسية الثلاث لعملية الموارد البشرية	29
02	أبرز التطورات الحاصلة في ميدان العمل	43
03	مصادر التوظيف الخارجية	67

مقدمة

يمثل مفهوم التنظيم أهمية بالغة في علم اجتماع المنظمات والعمل. فالمنظمة أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان، لكونه يقضي وقتا معتبرا في مكان العمل، فالمؤسسة هي مندرجة ضمن منظومة تفكير المورد البشري التابع لها، أي هي تشغل حيزا كبيرا من نظام تمثلاته وتصوراتها، وبناء على ذلك تتجلى أهمية وألوية المورد البشري في نظام سير وإدارة المؤسسة مهما كانت محورية أو هامشية الدور الذي يقوم به، فنظريات التسيير الحديثة لا تعتبر المورد البشري موردا من مواردها فحسب بل تتعدى ذلك باعتباره محددًا أساسيا من محددات التسيير الناجح، فالاستخدام العقلاني والرشيد له يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وبالتالي الوصول إلى الأهداف التنظيمية المخطط لها سلفا.

إن الأهداف التنظيمية لا تتحقق إلا بمباشرة المؤسسة لوضعية انطلاق صحيحة لعملية تسيير المسار المهني للمورد البشري العامل بها.

لقد أصبح موضوع تسيير المسار المهني من المواضيع التي تطرح نفسها وبإلحاح متجدد إن على الصعيد التنظيمي المؤسساتي أو على المستوى البحثي الأكاديمي، وعلى هذا الأساس عكفت وتعكف الدراسات العلمية وبالأخص السوسيولوجية منها على التنقيب البحثي لكشف واقع تسيير المسار المهني للعاملين في مختلف التنظيمات المهنية وبحث وتحليل الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة والمؤسسات العمومية والخاصة في هذا الشأن وبالأخص الاقتصادية منها، وعلى إثر ذكر استراتيجيات الإدارات والمؤسسات، فهذا الكلام يحيلنا إلى ضرورة التطرق إلى إدارة المعنية بتسيير المسار المهني وهي إدارة الموارد البشرية وهي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري وبالأمر التي لها علاقة مباشرة به كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم وما إلى ذلك من الوظائف المرتبطة بالعمل، ولقد مرت إدارة الموارد البشرية عبر تطورها التاريخي بمراحل عديدة فانطلقت من المفهوم التقليدي

الذي يعرف بإدارة الأفراد إلى المفهوم الحالي المتمثل في إدارة الموارد البشرية المتميز بالشمولية لعدة وظائف مرتبطة فيما بينها. وقد أشار فايول إلى بعضها وهي التخطيط والتنظيم والمراقبة، الاستقطاب، وتكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في كونها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وتضمن بقائها واستمراريتها.

قبل الخوض في الجانب النظري موضوع الدراسة الحالية وما يتعلق به من نظريات ومداخل، وكذا التعمق في كل ما يرتبط به من متغيرات ومن أهمية وأهداف وخصائص وغيرها مما يمكن التعرض له، لا بد من ذكر أسباب اختيار الموضوع الذاتية منها والموضوعية.

إن الأسباب الذاتية تتبع من كيان الباحث وشعوره الداخلي نتيجة واقع معاش أو حدث صادف الباحث أو موقفا من المواقف شد ذهنه وشغل تفكيره وتبلور في مشكلة اتسمت بالغموض يوما بعد يوم إلى أن حان الوقت في الغوص فيها ومحاولة تبديد غموضها ضمن عمل علمي يخاطب الواقع ويسائله حول هذه المشكلة ويمكن حصر الأسباب الذاتية في:

- الميل الشخصية إلى معرفة حالة الرضى الوظيفي لدى المورد البشري من خلال سعي الإدارة إلى توجيه مساره المهني وكل ذلك نابع من تجربتنا المهنية الشخصية.
- الرغبة الفردية في معرفة تمثلات المورد البشري وثقافته المهنية ودرجة وعيه اتجاه مساره المهني.

أما عن الأسباب الموضوعية، فيمكن القول أن موضوع تسيير المسار المهني للمورد البشري هو من المواضيع الهامة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة وتسيير الموارد البشرية التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة والتسيير ومجال البحث كعلم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، وتهدف هذه الدراسات والبحوث لمعرفة أنجع السبل للاستفادة من هذا المورد الأساسي في المنظمة. ويمكن الإشارة في دراستنا هذه إلى الأسباب الموضوعية الآتية:

- محاولة معرفة والوقوف على واقع تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة .
 - محاولة معرفة والوقوف على كيفية التعامل مع هذا المسار من جانب إدارة الموارد البشرية والموارد البشري.
 - الكشف عن مدى وعي وإدراك إدارة المؤسسة ومن خلالها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بأهمية المورد البشري.
 - الكشف عن ردود أفعال الموارد البشرية بهذه المؤسسة على كيفية تعامل الإدارة مع تسيير مساراتهم المهنية.
- ومن هذا المنطلق قد يؤدي عدم الاهتمام بتسيير المسار المهني للمورد البشري إلى مجموعة من العراقيل والعقبات التي تقف حاجزا أمام الوصول إلى مسار مهني ناجح للمورد البشري وبالتالي إخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة والمورد البشري معا. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتعرض إلى موضوع إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة، حيث تنفرع هذه الدراسة إلى بابين وهما: الباب النظري والباب الميداني
- تطرقنا في الباب الأول إلى الإشكالية والفرضيات وكذا تحديد المفاهيم والمصطلحات، ثم يأتي عرض الفصول النظرية حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان: إدارة الموارد البشرية: الأبعاد والدلالات السوسيولوجية، فقد تعرضنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر سوسيولوجية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية، الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية ما قبل مرحلة الصناعة وما بعدها، إسهامات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، إسهامات المدخل النظمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد حمل عنوان: تسيير المسار المهني: محاولة بناء موضوع من زاوية علم اجتماع التنظيمات والعمل، والذي ضم العناوين التالية: مفهوم المسار المهني، تعريفه، المراحل، أهمية المسار المهني، خصائصه، وكذا مفهوم تسيير المسار المهني، أهدافه، أهمية تسيير المسار المهني، ومن جانب آخر تناولنا التوظيف ومصادره، وكذا الترقية المهنية وأسسها وأنواعها، أهدافها، معاييرها، مصادرها، شروطها، ومن جهة أخرى تناولنا عنصر التكوين، أهميته، وكذا مبادئه. في حين تعرضنا في الفصل الثالث والذي جاء بعنوان: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية بين التزمين وعلم الاجتماع، إلى العناصر التالية: مفهوم المؤسسة، تصنيف وأنواع المؤسسة، خصائص المؤسسة العمومية، أركان المؤسسات العمومية، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وأخيرا تسيير المسار المهني للعاملين عبر مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.

أما الباب الثاني (الجانب الميداني) الإجراءات العملية المتبعة في جمع المعطيات وتحليل البيانات المحصل من الدراسة الميدانية، والذي تم التطرق فيه إلى: التعريف بميدان الدراسة والمجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري وإلى كيفية اختيار العينة، تقنيات جمع المعطيات من الميدان، إضافة إلى تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية، وكذا تحليل البيانات الشخصية، وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضيتين، ثم الاستنتاج العام للدراسة. وفي الأخير خاتمة هي بمثابة حوصلة لما تم عرضه في هذه الدراسة.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

1. الإشكالية

إنّ ما يميز المنظمات والمؤسسات العمومية اليوم هو سمة التغيير المستمر وهذه الحركية هي واقع يندرج ضمن حتمية اجتماعية تاريخية، ومن ثمّ أخذت هذه المنظمات عبر سيرورتها التاريخية مظاهر عديدة، تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أشكال تنظيمية معاصرة. فدرجة التطور التي أصبحت عليها المنظمات اليوم، تحتم على الفاعلين في المنظمة، بوصفها نسق اجتماعي، السعي إلى السبل التي تكفل لها التكيف، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية للحفاظ على وجودها والاستمرار في التأقلم مع البيئة المحيطة بها، ولا يحصل هذا التكيف إلا باستغلال الموارد المتاحة وترشيدها، ولعل من أبرزها الموارد البشرية.

هناك وعي لدى المهتمين والمشتغلين في مجال التنظيم وإدارة الموارد البشرية وتسييرها بالمؤسسات الاقتصادية سواءً أكانت إنتاجية أم خدماتية تواجه في العصر الحديث جملة من التحديات في ظل التحولات التكنولوجية الهائلة والمتجددة والتي مست العديد من مجالات وجوانب العمل بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة على مستوى وعي العاملين وتفكيرهم وكذا نظرتهم وتمثلاتهم للعمل وللمؤسسات المنتمين إليها.

لقد عرفت مكانة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية تغيرات عديدة ومتنوعة ترتبط أساسا بمدى اقتناع مسيريهما بأنه يمثل موردا استراتيجيا يمنحها تلك الميزة التنافسية ويحقق لها أهدافها التنظيمية، وهذا لا يتأتى إلا بالإعتناء والاهتمام به. ولعل الأشكال التسييرية التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية في بعض دول العالم المتقدمة عبر تطورها التاريخي تدل على المستوى الذي وصلت إليه من حيث قدرتها التنظيمية والتسييرية ومن حيث علاقتها المتينة بمواردها البشرية والمبنية على الثقة المتبادلة والاتصال الدائم. كما أن الفاصل الأساسي بين أشكال التسيير بين مؤسسة وأخرى يكمن في تطور نظرة الميسيرين إلى مكانة العنصر البشري وأهميته بالنسبة إليها،

والذي يمثل أثمن مواردها وأكثرها تأثيرا في مردوديتها. فالتأمل للتجربة اليابانية مثلا يذهل من النضج الاجتماعي والوعي المهني الذي وصلت إليه جماعات العمل اليابانية من تقديس للعمل وولاء تنظيمي من طرف مجموعات العمال ومحافظة على الأهداف المسطرة للمنظمة واحترام القواعد الرسمية المعمول بها في مجال العمل.

يعتبر تثمين المورد البشري كضمانة تمنحها إدارة الموارد البشرية للمنظمة والتي تمكنها من إثبات وجودها وسط التغيرات المتلاحقة للمحيط الإقتصادي وتحولاته المستمرة، وحينما نتكلم عن المورد البشري الذي يعتبر الفاعل الاجتماعي الحاسم في إنجاح المنظمة، فإننا حتما نتكلم عن تسيير المسار المهني للعاملين.

يمكن التعبير عن تسيير المسار المهني بأنه وظيفة أساسية من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة وهو يشير إلى المسلك الذي يتبعه الموظف أو العامل خلال مشواره المهني حيث يتدرج هذا الأخير فيه ضمن مجموعة من الترقّيات والتقلّات الأفقية والعمودية وينتهي هذا المسار بما يعرف بالتقاعد.

يعتبر تسيير المسار المهني من المواضيع الأساسية التي يولي إليها علم إجتماع التنظيم والعمل اهتماما وبالأخص الدراسات السوسولوجية الحديثة الخاصة بتسيير الموارد البشرية والتي توصلت إلى أن المورد البشري هو بالفعل الرأسمال الأساسي والحقيقي للمنظمة والذي يكفل لها البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة، من هنا تأتي ضرورة الإهتمام بهذا المورد البشري وتثمينه.

يمكن للتسيير الفعّال للمسار المهني أن يحقق إشباعا من القيم المهنية لدى العاملين ويعمل على توفير فرص تطور مهني واضحة لديهم وهذا ما ينتج عنه الرضى الوظيفي والإطمئنان على

المستقبل المهني ويولد لديهم الولاء التنظيمي لمؤسسات العمل التي ينتمون إليها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

يعتبر التوظيف والتكوين والترقية والتحفيز وتقييم الأداء مراحل هامة يبنى عليها تسيير المسار المهني وهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تقوم بمتابعتها بدقة وإعطائها العناية الكافية. فالتوظيف الذي يعد من أهم المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية والذي يمثل أول مرحلة من مراحل المسار المهني، فبعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف حيث تقوم بوضع الأفراد المناسبين في المناصب المطلوبة لكن عملية التوظيف يحكمها عقد ويكون وفق شروط مقننة يتم على أساسها هذا التوظيف، فحاجة المؤسسة إلى كفاءات معينة يستوجب عليها عند التوظيف مراعاة المعارف المكتسبة والخبرات والمؤهلات لطالبي الوظائف، إلا أن الأمر في بعض الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية على عكس ذلك، حيث أن عملية التوظيف تتم على أسس ومقاييس غير علمية وبالتالي غياب الموضوعية والشروط القانونية المتعلقة باستحقاق المنصب وبعد قبول العامل شغل للوظيفة تجري له عملية تلقين المعارف والمهارات التي يتطلبها منصب عمله وهذا ما يعرف بالتكوين القاعدي. فالتكوين مرحلة مهمة في تسيير المسار المهني وهو من بين أولويات إدارة الموارد البشرية، بحيث تعتمد عليه في تحضير العامل ليكون أكثر كفاءة في منصب عمله.

كما أنه خلال الفترة التي يقضيها العامل داخل المنظمة تكون له من حين لآخر فترات تكوينية الهدف منها تحسين المستوى وتجديد المعارف في مجال التخصص وكذا الاطلاع على المستجدات التي تساعد على التحكم في متطلبات منصب العمل وهذا ما يعرف بالتكوين المستمر، والمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بحكم القانون أصبحت مجبرة على تخصيص نسبة معينة وثابتة من ميزانيتها لتحسين مستوى مستخدميها وتكوينهم، وعلى الرغم من ذلك فواقع هذه المؤسسات

الإقتصادية اليوم يثبت أن التكوين ليس له أي وضوح ولا أثر في مخرجات هذه المؤسسات، وأنه لازال لم يأخذ المكانة اللازمة لتنمية المسار المهني وتطويره وتحقيق الاستقرار المهني للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإن من مهام إدارة الموارد البشرية نجد نظام الترقية والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق الرضى لدى العاملين.

إن المنتبع لواقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لا سيما الإنتاجية منها- رغم التغييرات التي شهدتها هذه المؤسسات سواء من ناحية زيادة عدد أقسامها وتغيير خريطة هياكلها التنظيمية أو من ناحية جلب التقنيات والخبرات بالإعتماد على عدة دول صناعية متطورة - يدرك أنها لم تستند إلى العقلانية في تسييرها مما جعلها تعرف إخفاقات مستمرة، وغياب الفعالية جعلها في كل مرة تغيب عن التمتع الإقتصادي، وفي هذا الصدد لا يمكن إغفال الملاحظات والتحليل المستمرة التي ما فتئت الدراسات السوسيولوجية ومراكز البحث الجزائرية تقدمها في هذا الشأن، ولعلّ هذا الإخفاق والفشل لهذه المؤسسات تعكسه اليوم بعض المظاهر التي أصبحت تميز واقع المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية والتي تتمثل في غياب الفعالية في الأداء، انعدام الولاء التنظيمي، عدم الرضى الوظيفي، الشعور بالإحباط والتذمر المهني، فقدان الثقة في المسؤولين والسخط عليهم، التهرب من تحمل المسؤولية، انتشار العلاقات الشخصية والقرابة والمحاباة، مظاهر الرشوة، الخ .

هذه المظاهر والواقع المهني الذي تشهده المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية اليوم مرتبطة أساسا بمشاكل وتراكمات عديدة لعلّ من أبرزها ما يتعلق بمشكلة بروز بعض المظاهر السابقة الذكر في متابعة وتسيير المسارات المهنية للعاملين رغم وجود الإطار القانوني التشريعي الذي يحكم وينظم هذه المسارات وهذا هو موضوع دراستنا الحالية، حيث تجسدت هذه المظاهر على مستوى الواقع المهني في شكل ممارسات يقوم بها بعض الفاعلين داخل المؤسسة الاقتصادية (رؤساء، مروضين) يسعون من خلالها عن طريق العلاقات الشخصية أو القرابية أو الوساطة أو

غيرها من الأساليب مثلا إلى تسريع وتيرة ترقية بغير وجه حق أو تأهيل إلى منصب أعلى على حساب من يستحقه إلى غير ذلك من الممارسات التي من شأنها أن تحدث خلا في التسيير الموضوعي والعقلاني والعادل للمسار المهني للعاملين.

لقد أفرز لنا هذا الواقع المهني تمثلات أصبح يحملها الكثير من العاملين داخل الأوساط المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تدل بأن هناك تدمير مهني فعلا. لكن الفاعلون في المؤسسة يسعون إلى الاهتمام بمساراتهم المهنية التي يرون فيها وسيلة للترقية المهنية وبالتالي تحسين المقابل الأجرى.

فهذا الواقع الذي أصبحت عليه عملية تسيير المسار المهني للعاملين هو الذي دفعنا إلى البحث والتقصي حول هذه الظاهرة بهدف تقديم تفسيرات سوسيولوجية لها، وعليه يكون بحثنا متجها لمحاولة الإجابة عن التساؤل المركزي التالي: ما هو واقع تسيير المسار المهني في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ أو بعبارة أخرى كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإجراءات الخاصة بتسيير المسار المهني للعاملين (توظيف، تكوين، ترقية، نظام الحوافز، الاتصال)؟ وكيف يتدخل هؤلاء العاملون في الإجراءات السابقة الذكر من خلال استراتيجياتهم وتفاعلاتهم المختلفة مع الإدارة في تسيير مساراتهم المهنية؟

2. الفرضيات

- تسعى المؤسسة العمومية من خلال إدارة المورد البشري الذي ينتمي إليها إلى توجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقا من الواقع المهني لهذه المؤسسة العمومية.

- يسعى المورد البشري داخل المؤسسة العمومية إلى تنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية من أجل ضمان مسار مهني ناجح.

3. تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعد عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات التي تبني عليها الدراسة من ضمن أبرز المراحل في العلوم الاجتماعية بالنظر لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبيريقية والتي تنعكس على كل مرحلة من مراحل البحث السوسيولوجي. حيث يؤكد **سبعون** في هذا الشأن بأن " البحث في علم الاجتماع يتطلب تحديد المفاهيم التي يعمل عليها الباحث باعتبار ذلك من الركائز الأساسية في البحث السوسيولوجي".¹، فبتحديد المفاهيم نكون قد وضعنا الظاهرة المدروسة في السياق العلمي الصحيح بل أننا بهذا نكون قد وجهناها في اتجاه البحث السوسيولوجي السليم، وبذلك نكون قد عملنا على تجنب مشكلة الدراسة من أن تشوبها شوائب الأحكام المسبقة والمصطلحات العامة.

وفي ذات السياق فإن الباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة²، على غرار ما سبق فقد أشار **موريس أنجرس** هو الآخر إلى هذه المرحلة بقوله: " بمجرد ما يتم تعيين المفاهيم التي نريد استعمالها، نقوم بإعطاء تعريف لكل منها، إن هذه العملية من التعريف... للمفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث".³

¹. سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط.2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012، ص.125.

². نفس المرجع، ص. 126.

³. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص. 159.

وانطلاقاً مما سبق فسنعقد في دراستنا هذه عند أهم المفاهيم التي تخدم الموضوع الحالي وهي

على النحو التالي:

1.3. إدارة الموارد البشرية

يتم الإشارة في مواضع كثيرة إلى إدارة الموارد البشرية من حيث الدور والأهمية داخل المنظمة بحيث: "أن المهمة الأساسية لها متمحورة حول مسألة التعامل مع الأفراد شاغلي الوظائف المتعددة والذين يقومون من خلالها بأداء مهام محددة. من هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار الأفراد العاملين في المؤسسة".¹، كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".²

2.3. تسيير المسار المهني

يتم من خلال عملية تسيير المسار المهني "تحديد الوظائف التي من المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة، وذلك منذ بداية عمله فيها وحتى إحالته على التقاعد وترك العمل. فحياة الموظف المهنية تمثل عمليات الترقية والنقل إلى وظيفة محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى، وأفقا عبر هيكل المنظمة التنظيمي، ويتم تسيير الحياة المهنية المستقبلية للموظف مع بداية تعيينه في المنظمة ليعرف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها عبر العمل الجاد والدؤوب".³

¹. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، ط.3، عمان، دار الشروق للنشر، 2005، ص. 43.

². نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص.40.

³. السالم سعيد مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص. 212.

3.3. العقلانية في الإدارة

عرف "بدوي" العقلانية في الإدارة بأنها تعبر عن: "المزيد من التقنين والاتساق، والتنسيق داخل التنظيم، أو هو ذلك السلوك الموجه، نحو تحقيق أهداف محددة، في الإطار المفروض عليه." في حين تعبر العقلانية عموماً: "تحكيم العقل في كل شيء، أي التفكير المسبق بالعقل وليس العاطفة في الأفكار والممارسات المعروضة."¹

4.3. الوعي

يعرف الوعي بأنه "العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة، وهو فهم لأنشطة الآخرين، والذي يوفر سياقاً لنشاط الموظف الخاص، ويتم استخدام هذا السياق لضمان أن المساهمات الفردية وثيقة الصلة بنشاط المجموعة ككل."²

ومن جانب آخر "يدل وعي الجماعة كمصطلح على تجلي هذا الوعي لدى كل عضو من أعضائها، كما يشير إلى وعيها لذاتها أو باعتبارها وحدة منفصلة وقائمة بذاتها، والوعي مقدمة لممارسة الضغط والتأثير على الأفراد والجماعات."³

¹. بلعربي حنان، المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر 2، 2016-2017، ص. 38.

². البياتي ياسر ابراهيم مراد، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص. 20.

³ عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية: الأبعاد والدلالات السوسولوجية

لا يعد الاهتمام بمسألة إدارة الموارد البشرية بالأمر الجديد، فقد تطور هذا النظام عبر مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التنظيمي، بناءً على تلك المساهمات التي قدمتها المدارس التسييرية من أبرزها: الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، الخ. والتغيرات التي عرفتتها المنظمة وظروف العمال الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، إلى أن باتت وظيفة إدارة الموارد البشرية تحظى بمكانة إستراتيجية وموقع بارز لا يقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية الأخرى مثل وظيفة التسويق، والإنتاج، الخ.

وسنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية من زاوية التحليل السوسيولوجي، لنتوقف عند مختلف العوامل والأبعاد والدلالات السوسيولوجية التي تحملها هذه الممارسة الاجتماعية في فضاء التنظيمات المهنية.

1- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، حيث جذب اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات استخدامها، بغية تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرةً على مجابهة التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات الاقتصادية.

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

بالرغم من قدم ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقّ علمي في سنة 1958؛ حيث أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم. حيث تشير أدبيات التسيير والإدارة إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مفهوماً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر **Leonard Nadler** بعد عشر سنواتٍ من التاريخ السابق.

في البداية ساوى نادلر بين مفهوم إدارة الموارد البشرية وأي نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم أعاد نادلر فكرته في مرحلة لاحقة حين أكد بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظّمة، والتي تنفّذ في فترة زمنية معينة، مع توقّع حدوث تغييرٍ في الأداء.¹

¹ Cf. Nadler Leonard and D.Wiggs Gerland, **Managing Human Resource Development**, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. 3-4.

في ذات الوقت قدم نادلر مفهوم إدارة الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد وهي:

- تنمية الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية.
- تحسين بيئة الموارد البشرية.¹

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي نادلر على النحو الموضح في الجدول التالي:

<u>تحسين بيئة الموارد البشرية</u>	<u>إدارة الموارد البشرية</u>	<u>تنمية الموارد البشرية</u>
▪ الإثراء الوظيفي ▪ التوسع الوظيفي ▪ التطوير الوظيفي	- الاستقطاب، الاختيار، التعيين، - تقويم الأداء. - الفوائد والتفويضات، تخطيط - القوى العاملة	- التدريب - التعليم - التطوير

شكل رقم 1: يوضح الوظائف الرئيسية الثلاث لعملية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتماداً على مرجع:

Leonard Nadler and Gerland D.Wiggs, Ibid. ,p .4-5.

¹ . Ibid. ,P .4.

ضمن ذات السياق فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته مثل: الاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة.¹

كما يعرف بأنه التسيير المسؤول عن زيادة فعالية العنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا والمجتمع ككل. مثلما يعدّ تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية.² بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمنظمة العمالة المستقرة والمنتجة.³

ونستخلص من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمكّن المنظمة من هندسة مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها بناء على تخطيط واقعي للموارد البشرية، والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق، والمتابعة المستمرة بهدف تحقيق موائمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمنظمة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

¹ . أنظر الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، عمّان، دار الحامد، 2000، ص.28.

² . Cf. Martory Brnard , Grazet Daniel, **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances**, Paris, Dunod, 4^{ème} édition , 2001, p.238.

³ . André Petit, Laurent Bélanger, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition, Québec, Gaétan Morin, 2000, p.7.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ومنه يتضح ما يلي:

- تركز إدارة الموارد البشرية على تخطيط، وتنظيم، ورقابة المورد البشري في المنظمة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المتميزة يعكس مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تشمل العمليات التالية: التخطيط، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب، التنمية، والتطوير التنظيمي، والتحفيز، وتقييم الأداء، وتحسين ظروف العمل.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال منذ فترة وجيزة إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وضمن هذا الإطار فإن التغيير في المفهوم لم يعكس تحولاً حقيقياً في دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية.

فضلاً عن ذلك يمكننا توضيح أبرز الفروقات بين كلا المفهومين "تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية في النقاط التالية:

- يركز تسيير المستخدمين حول تسيير ومراقبة العاملين، بينما يهتم تسيير الموارد البشرية بتسيير فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المنظمة.
- على عكس تسيير المستخدمين يتم تجزئة تسيير الموارد البشرية إلى وظائف متناسقة فيما بينها ومتنوعة.

■ يتصف تسيير الموارد البشرية بالشمولية وبتركيزه على الأبعاد الاجتماعية، والنفسية، والثقافية للعاملين والمنظمة على حد سواء، على عكس تسيير المستخدمين الذي يركّز على الجوانب التقنية في العمل.

■ أن ثمة تباين بين المقاربة الفردية المرتكزة على الالتزام، والمسؤولية، والتطوير الشخصي... الخ لتسيير الموارد البشرية والمقاربة الجماعية علاقات مهنية، أزمات وغيرها لتسيير المستخدمين.

كما يختلف تسيير الموارد البشرية عن إدارة الأفراد ضمن الأبعاد التالية:

➤ **التخطيط:** يتميز تخطيط الأفراد بأنه قصير الأجل بل ويعتمد على الحاجات الظرفية، في حين يعتبر التخطيط لتسيير الموارد البشرية متكاملاً له طابع استراتيجي طويل الأمد ومبني أساساً على التوقعات الاستشرافية.

➤ **العقد النفسي:** في الوقت الذي تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، نجد أن تسيير الموارد البشرية يركز على الولاء والإلتداد للعمل.

➤ **أنظمة الرقابة:** وهي تعد داخلية في إدارة الأفراد، ورسمية وذاتية ضمن تسيير الموارد البشرية.

➤ **العلاقات بين الأفراد:** تتميز العلاقات في إدارة الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين، في حين نجد أن تلك العلاقات ضمن نظام تسيير الموارد البشرية ذات

طابع تبادلي، ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة وكفاءتها البشرية.

➤ **الهياكل والأنظمة:** تتميز هياكل وأنظمة الأفراد بصفة البيروقراطية والمركزية والميكانيكية،

بينما تكون عضوية ومرنة في تسيير الموارد البشرية.

➤ **الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على التخصص، بينما يميل تسيير الموارد البشرية إلى التكامل والانسجام في الأدوار، كما أن دور وظيفة الأفراد تنفيذي، في حين أن دور وظيفة الموارد البشرية استشاري.

➤ **الوظائف:** تتميز وظائف الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي وتركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تتميز وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية والتكيف مع متغيرات البيئة التنافسية كما تتضمن الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية.

1-2- التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية

تبلورت خلال الفترة من " 1911 إلى 1930م ممارسات تسيير الموارد البشرية ضمن ما كان يعرف بقسم الأفراد الذي تمثل دوره المحوري بتصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، حيث شملت المعلومات الأساسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، ونوعية الوظيفة، والتدرج الوظيفي، والحالة الصحية، وتطور الأداء الوظيفي، ومن جهة أخرى فقد يقوم قسم الأفراد بجدولة الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء الضعيف".¹

وخلال فترة 1930-1970 بدأت المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من جهة وبين الرضى الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثره في الإنتاجية من جهة أخرى، كنتيجة لفلسفة تسييرية جديدة ترى أنه يمكن للعاملين تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إذا ما منحوا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم حسب

نظرية Y.²

¹. أنظر الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

². أنظر المرجع نفسه، ص. 25.

كما تم في الثلاثينيات من القرن العشرين التركيز ضمن مجال إدارة الأفراد على رعاية العاملين والعلاقات مع النقابات بشكل مباشر، لقد أصبحت إدارة الأفراد مسؤولة بشكل كامل عن التعيين وإنهاء الخدمة، وتسيير الأجور، ومعالجة شكاوي وتظلمات النقابة.¹

كما أصبحت أقسام إدارات الأفراد مسؤولة عن توافق ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مع القوانين والتشريعات الحكومية، وكنتيجة لتلك التطورات أصبحت تلك الأقسام تسمى بعلاقات العاملين أو أقسام الموارد البشرية إذ تجاوزت الأدوار التسييرية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، والتفاوض بشأن عقود العمل، وإجراء الدراسات، والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين، والرضاء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل، إضافة إلى تحقيق التوافق مع القوانين والتشريعات الحكومية.

وبالرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والإنتاجية خلال تلك الفترة، إلا أن الدور الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية تمثل في ضمان تسيير قضايا العمل ذات الصلة بالعاملين التي يمكن أن تؤثر سلبا في عمليات الإنتاج أو البيع أو تطوير المنتجات.

كانت ممارسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن ردود أفعال لمشكلات العمل، وعليه فلم تكن جزءا من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، بينما أدركت المنظمات خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات الدور الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الربحية وامتلاك الميزة التنافسية.

وتمثلت الأنشطة الأولى لوظيفة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري كتعيين الأفراد، ومسك سجلات العاملين، وصرف المستحقات، فضلا عن تقديم

¹. أنظر شاويش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990، ص.2.

بعض الخدمات كالرعاية الصحية والاجتماعية. ومع زيادة الاهتمام بالعاملين تحولت وظيفة المستخدمين إلى ما عرف بوظيفة الأفراد، ومع بداية عقد الثمانينيات من القرن العشرين زاد وعي المنظمة بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها، الأمر الذي ساهم في التأكيد على البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.

وقد ساهمت وظيفة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العامل في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير، والتي دفعت بالمنظمات للبحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق تكيف أفضل معها، وهكذا فقد تزايد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية نظرا لوجود العديد من الأسباب وهي كما يلي:

- **تغير احتياجات العاملين:** وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي وتأثير ذلك في تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم.
- **تعقد المهام التسييرية:** أدى ظهور المنافسة بين المؤسسات على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة فيما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير لتعقد المهام التسييرية وتداخلها، مما أدى بالمؤسسات لاتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية بتصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات، وتحسين أدائها.
- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية استقطاب الكفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي، والضمان الاجتماعي الأمر الذي يؤثر في سلوك المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية.

- **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، بينما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير في أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.
- **شدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات الاقتصادية، وبهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.
- **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة.
- **الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** مما زاد من أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية.

1-3- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية:

- **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.
- **الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، والتحفيز.
- **الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- **الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:
 - قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية.
 - مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات...الخ.
 - تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹
- **الدور الإستراتيجي:** يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي.

¹. أنظر سيد خطاب عائدة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط.2، القاهرة، المكتبات الكبرى، 1999، ص.16.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.¹

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام.²

فقد كان ينظر في السابق إلى وظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

¹ . Cf. Dayan Armand, **Manuel De Gestion**, Paris, Ellipses/ AUF, 1998, p. 331.

² . أنظر سواكري مباركة، "المورد البشري والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004، ص. 2.

■ زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

■ قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما

يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة

استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب

والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.¹

2- المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية

تتفق معظم الدراسات والأبحاث التي اهتمت بتاريخ إدارة الموارد البشرية على أن حقل إدارة

الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، متأثراً بالكثير من

الحقول المعرفية مثل: علم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي،

وقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. ورغم أن

الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعد قديماً ومرتباً ارتباطاً وثيقاً بتطور الحضارات عبر الزمن، إلا

أن حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية أثرت وبشكل جلي في مسار تطور إدارة الموارد

البشرية.

¹ . أنظر ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2003،

2-1- إدارة الموارد البشرية ما قبل مرحلة الصناعة وبعدها

اتسمت مرحلة ما قبل التصنيع باعتمادها شبه الكامل على الزراعة والصيد، حيث لم يكن هناك اهتمام واضح بإدارة وتسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيدا عن التسيير المنظم المرتكز على المبادئ الواضحة.¹

فالمتمتع في تاريخ الفكر التنظيمي يجد في الحضارات القديمة بعض الملامح الدالة على الفكر التسييري عموما وتسيير الموارد البشرية خصوصا، مثلما هو واضح في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل من خلال بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها من أهم ملامحها الأساسية.²

انتشر نظام الإنتاج العائلي في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، بحيث اتخذت المؤسسة حينها شكل مشروع مصغر، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال منح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيديهم، بينما تميزت الأجور بالضالة مع عدم تناسبها مع الأداء.³

فالمتمثل في ذلك يتضح له أن وراء كل الانجازات الحضارية إدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه، وتدفع باتجاه الإنتاج بالكفاءة العالية، فقد نشأت تلك الحضارات على التنظيم وتكريس الجهد البشري لبلوغ أهداف بعيدة المدى "إستراتيجية" لهذه المجتمعات.

¹ . أنظر الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، مرجع سبق ذكره، ص.3.

² . أنظر المرجع نفسه، ص.20.

³ . أنظر المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003، ص.20.

وبالرغم من استخدام بعض مبادئ الإدارة والتسيير في تلك الفترة إلا أن التسيير كعملية تركّز اهتمامها باستخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة سلفاً من ضمنها أو أبرزها في تلك الفترة هي الحصول على إنتاج زراعي وفير، حيث كان المالك بمثابة المدير الذي ينظم ويوجه، وينسق، وبقِيَم الأفراد العاملين في قطاع الزراعة، بالرغم من أن وظيفة الموارد البشرية لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف الأخرى: الإنتاجية، التسويقية والمالية.

فمع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات الإدارة والتسيير للموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العمال ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل.¹

ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المؤسسات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية التي كانت تسمى في بداية الأمر بتسيير المستخدمين.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة حفزت باتجاه التفكير بحقل علمي يختص بدراسة ومتابعة الموارد البشرية خارج المؤسسة، والعناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل، واستبدال الجهد البشري بالآلة،

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص.20.

والإعتمادية العالية بين الوظائف، وسوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام.

كما تميزت المرحلة التي امتدت من "القرن 17 إلى القرن 18" بظهور الكثير من الكتابات التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبصفة خاصة خلال فترة العمل، فقد ركّز "روبرت أوين" R.Owen, 1771، على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد.

إضافة إلى ما أشار إليه كل من "آدم سميث" A.Smith, 1776 و "أندرو" Andrew, 1783، حول الأفكار والمبادئ الخاصة بتسيير العنصر البشري، بينما حث "شارل باباج" C.Babbage, 1832 على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل، وعلى أرباب العمل بأرباح عالية.¹ كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل، والمشاركة في الأرباح، ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج داخل المنظمة.

إجمالاً يمكن القول بأن تلك التغيرات في بيئة العمل والتي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة في الجانب الاقتصادي والتسييري المشار إليها سلفاً، ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير الفكر التسييري خاصة مع بداية ظهور بعض الأنشطة المتخصصة مثل وظيفة الموارد البشرية، وقد تزامن هذا مع تطورات مست ميدان العمل من أهمها:

¹. أنظر المرجع نفسه، ص. 22.



شكل رقم 2: يوضح أبرز التطورات الحاصلة في ميدان العمل

المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتماداً على مرجع جمال الدين محمد المرسى، نفس المرجع السابق،

إن تلك التغيرات قادت إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر التسييري وإسهامات الباحثين المتنوعة.

2-2- إسهامات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين الإنتاجية.¹

ما ميز أعمال رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (F.W.Taylor) هو إدراكه أن الإدارة يمكن أن تكون علماً له قوانين ومبادئ، فالإدارة في نظره ليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف وتقدير الأجور بشكل سليم، إلا أنه قد أشار إلى ضرورة التعاون والتنسيق بين كل من الإدارة والعاملين، فهو بذلك يعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح.²

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص. 25.

² . أنظر الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

ولقد برر " تايلور " هذا المبدأ بفرضية أن الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تعظيمه للنتائج الاقتصادية، وبالتالي ركزت حركة الإدارة العلمية على الطبيعة الفردية النفعية للمورد البشري، في الوقت الذي أغفلت فيه الدوافع النفسية والاجتماعية للعمل.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لتسيير الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على الطابع الفردي في التعامل مع العامل، وعلى معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل.

تركز الاهتمام نتيجة للمشاكل التي انعكست جراء التقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية، واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع " هاوثورن " على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية¹، حيث قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي طرح أفكارها الرئيسية " إلتون مايو ". (E.Mayo).

تعد تجارب "إلتون مايو" نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني².

إن تركيز الحركة على تسيير الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو بجماعة عمل أو علاقة جماعة العمل بجماعة عمل أخرى، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص. 24.

² . بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 1997، ص. 15.

إنساناً أولاً وفرداً ثانياً، وبناءً على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، وإلى تحديد أساليب متقدمة في اختيار العاملين، خاصة الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

إن المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأنها لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على المواءمة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة.

إن الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكننا من استنتاج مفاده أن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين¹، وتوجت بظهور نظرية "Z" من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة ليوم عمل عادل.

¹. الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.20.

2-3- إسهامات المدخل النظري في تطوير إدارة الموارد البشرية

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بتسيير الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينيات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات التالية:

تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.¹

تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة وخارجها، كما تهتم بها بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة.

يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، الخ.²

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص. 26.

² . أنظر المرجع نفسه ، ص. 27.

كخلاصة يمكن الخروج بها من هذا الفصل، يمكن القول إن الموارد البشرية تعد في المؤسسة تكلفة وميزة في آن واحد، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل للقدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب، كما تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.

فقد تبين من خلال تحليل فرضيات مدخل الموارد البشرية مثلا عدم اهتمامها بالمورد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط. وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة، فهي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري يعد مركز جذب داخل المؤسسة، فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتنظيمية منها.

الفصل الثاني

تسيير المسار المهني: محاولة بناء موضوع من
منظور علم الاجتماع التنظيمات والعمل

تساعد المسارات الوظيفية في توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في الوظائف التي تحتاجها المنظمة في المستقبل الوظيفي لاكتساب الخبرات والقيام بوظائف تقدم مكافآت للفرد. فلا يعد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية أمراً جديداً، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات الكثير من المدارس الفكرية في الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، الخ ونتيجة التحولات التي عرفتتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية الأخرى مثل وظيفة التسويق، والإنتاج وغيرها من الوظائف.

1- مفهوم المسار المهني

من بين المفاهيم الحديثة النشأة في مجال الموارد البشرية نجد مفهوم المسار المهني، وهو المسار الذي تتبلور فيه الخبرة والتخصص لدى الفرد في حياته المهنية داخل المنظمة، والذي برز بشكل كبير في الفكر الإداري الحديث وضمن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. وعليه بداية لا بد لنا أن نوضح بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمسار المهني فيما يلي:

العمل: يعني " تنفيذ مجموعة من المهمات تتطلب بذل الجهد العقلي والنفسي أو العضلي. بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية.

المهنة أو الوظيفة: هي العمل الذي يجري أدائه مقابل أجر أو راتب منتظم.¹

¹. أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط.4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005، ص.

الحرفة: عبارة عن مجموعة معارف يكتسبها العامل بالتدريب أو الخبرة، والمتمثلة في القدرات الفنية التي يمتلكها الفرد. ومنه فمن له مهنة ليس بالضرورة له شغل، رغم أنه يمتلك جملة من المهارات معترف بها كمهنة النجارة، كهربائي، ميكانيكي، الخ¹

1.1. تعريف المسار المهني

عند الإشارة إلى مفهوم المسار المهني، فإنه يتبادر إلى أذهاننا بأنه عبارة عن خط مرسوم ومحدد المعالم والذي يتم السير وفقه منذ بداية الالتحاق بالوظيفة إلى غاية التقاعد، ولكن هذا المفهوم ليس شاملاً. وعليه فالمسار المهني يمثل مجموعة من الترقّيات والتقلّات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني.² وفي نفس الوقت هو مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم واضح ومنتظم، أي التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان محدد.

وفي تعريف آخر يعبر المسار المهني للعامل عن: "كافة الوظائف التي تقلدها الفرد خلال حياته العملية صاعداً بالتطوير والتنمية والترقية".³

أشار التعريف الأول إلى منظور المنظمة نحو نشاطها المستقبلي فيما يتعلق بمجال تكوين وتنمية مواردها البشرية وتجهيزها لتحمل مسؤوليات أكثر مستقبلاً. ومن جانب آخر يركز التعريف الثاني على المنظور المهني أي أن من يؤدون أعمالاً نمطية معينة كالوظائف التقليدية والحرفية لا يمكنهم إعداد مساراتهم المهنية.

¹. انظر نائف بربوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط.2، عّان، دار وائل، الأردن، 2009، ص. 422-425.

². أنظر محمود أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية، 2008، ص. 19.

³. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الوفاء، 2005، ص. 357.

في حين أن التعريف الأخير فقد اتضح أن هناك تركيز كبير على المنظور الفردي والمتعلق بالسيرة الذاتية وبالخبرة المهنية للعامل على امتداد عمره المهني، وهذا يعني بأنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل، ومن جهة أخرى فقد اقترن المسار المهني بالترقية والتنمية وكأن الفرد الذي لا يرتقي أو ينتقل إلى منصب آخر بل وليس له حتى مسار مهني.

وفي تعريف آخر يعتبر المسار المهني عملية ديناميكية تهدف إلى تأهيل الأفراد، وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة، حيث يأخذ التكوين شكلين أساسيين هما: التدريب والتعليم، حيث يركز الأول على تنمية القدرات والمهارات المتعلقة بعمل معين، في حين يهتم الثاني بزيادة المعارف التي قد لا ترتبط بشكل مطلق بعمل محدد.¹

عموما يمكننا استنتاج بعض النقاط النموذجية التي يمكن أن تشكل لدينا تعريفا شاملا للمسار المهني والمتعلقة أولا بالبعد الاستراتيجي في تطوير المنظمة. وكذا ضرورة التركيز عند إعداد المسارات المهنية وحركة التنقلات والترقيات داخل المنظمة على الأساس العلمي.

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن تسيير المسار المهني هو جملة من الأنشطة المشتركة بين كل من الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتوجيه بغية إحداث التوافق التام بين أهداف الفرد والمنظمة.²

¹. Voir Pujol Marie –Dominique, **Ressources humaines, la boîte à outil de l'entrepreneur**, Paris, Edition d'organisation, 2000, p. 76.

². Voir Peretti Jean– Marie, **Tous DRH**, Paris, Edition des organisations, 2003, p. 97.

1-2- مراحل المسار المهني

لقد أجمع معظم المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك أربع أربعة مراحل مختلفة ومتميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية وهي كما يلي: الاستكشاف، التأسيس، الصيانة أو الحفاظ ثم الانفصال المهني.

جدول رقم: 1، يوضح مراحل المسار المهني.¹

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - تغيير التوازن بين الأنشطة المهنية وغير المهنية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	ترك العمل
العلاقة بالآخرين	معاون	زميل	مراقب	موجه/مدعم
السن	من 15-24 سنة	25-44 سنة	45-65 سنة	أكبر من 65 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

¹ . المرسي جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 381.

1-2-1- مرحلة الاستكشاف

في هذه المرحلة: " يحاول الفرد التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة حيث يكون متأثراً بعدة عوامل من بينها مثلاً المدرسة أو مؤسسات التكوين أو الجامعة، الخ، وكذا الأسرة التي نشأ فيها والزملاء أو الأصدقاء. لهذا فهو يحاول استكشاف مهاراته وقدراته ومقارنتها بمهارات وقدرات بقية الموظفين المتواجدين في المنظمة، وعليه فيكون بحاجة إلى المساعدة، وغالباً ما يشعر العامل الجديد بعدم الاستقرار ويتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة له أم لا، ويعمل على إيجاد بدائل في المجالات المهنية المختلفة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته وتطلعاته المستقبلية." ¹

1-2-2- مرحلة التأسيس

في هذه المرحلة يثبت الأفراد أقدامهم في وظائفهم، حيث يتحملون قدراً أكبر من المسؤولية ويتم النظر إليهم على أنهم يساهمون في نجاح المنظمة، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل جزئية هي:

- **مرحلة التجريب (25 - 29 سنة):** يحدد الفرد ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره مناسباً أم لا.

- **مرحلة الاستقرار والنمو (30 - 39 سنة):** يبدأ الفرد في تخطيط مساره المهني وتنمية مهاراته وقدراته في مجال التخصص الذي يعمل فيه.

¹. أنظر محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص. 214 - 215.

▪ مرحلة الأزمة (40-44 سنة)

تسمى بأزمة منتصف العمر حيث أنه غالبا ما يحاول الفرد في هذه المرحلة إعادة تقييم تقدمه المهني في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.¹

على غرار المراحل السابقة نأتي إلى على ذكر المرحلة الأخيرة والتي لا تقل أهمية هي الأخرى وهي:

1-2-3- مرحلة المحافظة على الوظيفة

هنا يشعر الفرد بالارتباط القوي بمجاله المهني وبالمنظمة التي يعمل فيها إذ يصعب عليه تركها والبحث عن وظيفة أخرى، بعدما امتلك رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة في مجال تخصصه، فيمكن توظيفه كمدرّب، وتزداد مشاركته في مختلف القضايا وفي تصميم سياسات المنظمة وأهدافها التنظيمية.²

1-2-4- مرحلة الانفصال المهني

حيث يهيئ الفرد نفسه للتقاعد ويبدأ بتغيير اهتماماته لشعوره بنهاية مساره المهني لذلك يتحول دوره من دور القوة والنفوذ إلى الاستشارة والتوجيه.

1-3- أهمية المسار المهني: يمكننا النظر إلى أهمية المسار المهني من زاويتين أساسيتين

وهما الفرد والمنظمة.

¹. أنظر المرجع نفسه، ص. 215 - 216.

². أنظر المرجع نفسه، ص. 216.

1-3-1 - فيما يتعلق بالفرد

تظهر أهمية المسار المهني أو الوظيفي بالنسبة للفرد فيما يلي:

- "إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم المهنية."¹ وهنا تتضح أهمية رسم المسار المهني الذي يعتبر من الأمور الأساسية لإشباع التوجهات المهنية والقيم المتعلقة بالأفراد.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثمة فالفرد يسعى إلى الانسجام والتعايش، بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.²
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء إلى كافة فئات العاملين.
- الرضى المهني: أي تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم .

¹. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2004، ص. 116.

². أنظر المرجع نفسه، ص. 116.

- **بناء المهارات:** تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.¹

1-3-2- فيما يتعلق بالمنظمة

المنظمة مثلها مثل الفرد لديها حافز لفهم حركية المسار المهني، فقدرتها على إدارة مواردها البشرية بشكل فعال تتوقف على مدى فهم الحاجات المهنية للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بكفاءة عالية.

- **تنمية الموارد البشرية واستخدامها:** عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لتنمية مهاراته، فيصبح الفرد عبئاً على المنظمة، وقد يضعف أدائه، لذلك فإنه من مصلحتها مساعدته على إدارة مساره المهني.

- **توفير المهارات والمواهب:** أي محاولة توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد العاملين بالمنظمة، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.²

- **تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة تسعى دائماً لتحسين أنشطتها.**
- **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبون للعمل به.

¹. Voir. Martory Bernard et Crozet Daniel ,**Gestion des ressources humaines**, Paris, Nathan, 1998, p. 65.

². Voir. Chauvet Alain, **Méthodes des Management**, Paris, les éditions d'organisation , 2000, p. 102.

- **تقييم الأداء:** يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء مبنية على أساليب عادلة مثل الكفاءة، المهارة ومدى الاستعداد وليس على أساليب معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن ...، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.¹

1-4- خصائص المسار المهني

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- "يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله إلى ذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها."²
- يقوم المسار المهني على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المؤسسة من الممارسات التنظيمية والإدارة في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والادخار إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قدرات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف، بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

¹. أنظر ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، القاهرة، الدار الجامعية، 1995، ص. 16.

². أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 198 - 199.

- وضوح مبدأ المشاركة في المنظمة والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة على القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات، مهارات وصفات.

2- مفهوم تسيير المسار المهني

قبل التعرف على مفهوم تسيير المسار المهني لا بد من معرفة مفهوم التسيير أولاً حيث يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه".¹

في حين يعتبر تسيير المسار المهني: "وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية تبحث عن الوصول إلى أحسن توازن بين حاجات المنظمة وإمكانيات وقدرات الفرد، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية: "تدريب، ترقية، نقل، إلخ، حيث يتم جمعها في برامج تسيير المسارات المهنية".²

يضم تسيير المسار المهني جملة من الأنشطة متمثلة في العناصر التالية:

- تصميم أو هيكلية المسارات المهنية.
- التكامل مع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
- نشر المعلومات عن المسار المهني.
- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة.

¹. عبد الله محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دون سنة، ص.

². حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص. 113.

- تقييم أداء العمال.
- التدريب والتعليم.
- تحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية.
- المزج بين الأهداف الفردية والتنظيمية.¹

2-1- أهداف تسيير المسار المهني

تسعى المنظمة في تسييرها للمسار المهني لتحقيق أهداف عديدة ومتنوعة سنحاول تلخيصها في العناصر التالية:

- **تأمين احتياجات المنظمة:** يعتبر تسيير المسار المهني وسيلة لتصحيح الخلل التنظيمي من خلال تصحيح الوضعيات المهنية للعاملين على حسب الوظائف الشاغرة. بالتالي العمل على جمع الأفراد المحتملين بالحركة (الترقية، النقل) مع الوظائف التي قد تحتاج إلى عاملين في المستقبل.
- **توفير عمال مؤهلين:** يعتبر تسيير المسار المهني وسيلة لتوفير الموظفين القادرين على شغل الوظائف الجديدة وهذا بعد استفادتهم من التدريبات التي ساهمت في زيادة كفاءتهم.²
- **تحسين فعالية العمال:** تسيير المسار المهني وسيلة لتدوير الأفراد وضمان استقرار المنظمة، حيث يمنع مخاطر عدم حصول الفرد على حركة وظيفية التي لا يمكن تجنبها عندما يبقى

¹. أنظر المرسي جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 396،

². Voir. Barable Michel, **Manager-Les meilleures pratiques du management**, Paris ,Dunod , 2006, p. 452.

الموظف وقتاً طويلاً جداً في عمله، فهو ينتج عمالاً متعددي الوظائف وبالتالي تحسين أدائهم.¹

■ **توجيه العمال نحو مناصب أكثر إستراتيجية:** وهذا يسمح بزيادة خبرة الموظفين ويعمل على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، بهدف شغلهم وظائف جديدة مستقبلاً أكثر إستراتيجية وفي مناصب أعلى.²

■ **تعزيز قدرة المنظمة في الحفاظ على العمال المؤهلين:** يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتماماً بتحقيق طموحاتهم المهنية ومستقبلهم المهني، من خلال توافر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني، أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة فإن وجود هذه البرامج أو الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.³

■ **التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال:** وذلك بتمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم المهنية عن طريق توفير كل الظروف الملائمة لهم.⁴

■ **التعرف على الفرص المهنية:** هذا قد يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم المهنية.⁵

2-2- أهمية تسيير المسار المهني⁶

¹. Voir .Ibid., p.452.

². Voir . Ibid., p.453.

³. أنظر جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص. 378.

⁴. أنظر حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص. 114.

⁵ أنظر المرجع نفسه، ص 114.

⁶ .Guillot–Soulez Chloé, **La gestion des ressources humaines**, 7^{ème} édition ,Paris, édition Gualino Lextenso, 2015,p.56.

- تظهر أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة لكلا الطرفين سواء الفرد أو المنظمة فيما يلي:
- تحقيق رضى أكبر لا سيما من حيث التقدير والإنجاز.
 - فرص التطوير المهني: تنمية المهارات الوظيفية.
 - فرصة تطوير العمل ذاته.
 - تحقيق عائد المنظمة من خلال مقارنة ما ينفق على تسيير الحياة المهنية ومتطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجيته.
 - إحداث الموازنة بين طموحات الموظفين في الأداء والرضى وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة.
 - تنظيم وتخطيط حركة الوظائف عن طريق تنظيم الحياة المهنية الذي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والاستفتاء.¹
 - تحديد المراكز القيادية المؤهلة مستقبلا لتولي مراكز إدارية قيادية مهمة وفتح مجالات التدريب أمامهم لبلوغ ذلك.
 - زيادة ولاء الموظفين للمنظمة من خلال شعورهم بالارتباط الوثيق بين قدراتهم وكفاءاتهم وبين المستقبل الوظيفي الذي وضعته المنظمة لهم.
 - تحقيق المنظمة مصادر جذب لموظفيها ما دامت تهتم بمسارهم المهني وهي أكثر حذا من غيرها في الاحتفاظ بالعناصر الموهوبة والمقتدرة أو الطموحة.
 - نجاح المنظمة من خلال المسار الوظيفي توضيح الأداء المطلوب من الموظفين من خلال رسم توقعاتهم ووضع الخيارات أمامهم والفرص المتاحة لهم في المستقبل.¹

¹. أنظر الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، عمان، دار المناهج ، 2013، ص. 85.

3- التوظيف

تعد عملية التوظيف من ضمن الوظائف الحيوية في المنظمة، فهي تمثل نشاطا رئيسيا يندرج ضمن المهام الضرورية المنوطة بإدارة الموارد البشرية، ففي هذا الإطار يشير " Jean Guyot" بأن التوظيف هو: "عملية يتم من خلالها تزويد المصالح والأقسام والورشات باليد العاملة الملائمة من حيث الكم والكيف بغية أداء أعمال ونشاطات محددة، وهي بالتالي تمثل وظيفة ضرورية لتنفيذ خطط المنظمة وتحقيق أهدافها".²

ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز (إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام، الساعات الإضافية، الخ.)، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة.

3-1- مصادر التوظيف

بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين. وبصفة

¹. أنظر المرجع نفسه، ص. 85.

². Jean Guyot, **Le recrutement méthodique du personnel**, Paris, Entreprise Moderne d' édition, 1979, p. 17.

عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

3-1-1- التوظيف الداخلي

يعني التوظيف الداخلي: "الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل...الخ"¹.

■ الإيجابيات

- انخفاض التكلفة مقارنة بالتوظيف الخارجي.
- الإستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الكفاءات.

■ السلبيات

- يمكن أن يؤدي الصراع على الترقية إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي في معنويات الذين لم تتم ترقيتهم.
- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود الأفكار وعدم التجديد والإبتكار.

¹ . Shimon L.,Dolan, Tania Saba et al, **gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Montréal, Pearson Education, 3^{ème} édition, , 2003, p. 189-191.

- الأفراد الناجحين يطمحون للوصول إلى حد معين لا يقدرّون بعده على الأداء بطريقة صحيحة.

وعليه يجب على كل مؤسسة أن توازن دائماً بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية وعيوبها بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، وأن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختبار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسباً.

3-1-2- التوظيف الخارجي: قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدوداً نسبياً. واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية :

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف والحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو متوفر في سوق العمل.

- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد.¹

هناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للانتفاع من المتاح في سوق العمل منها:

¹. أنظر المرسي جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 251.

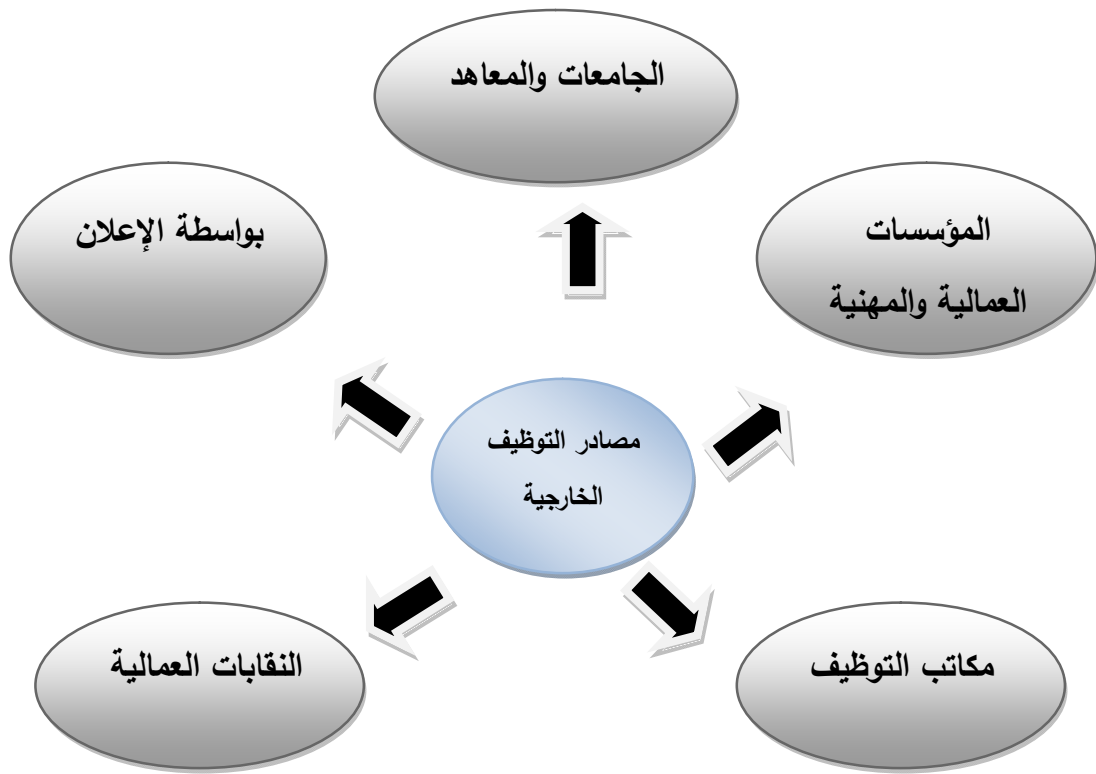
- **الإعلان:** يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف، حيث جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها والفترة الزمنية، الخ، كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار، أو بإرسال مذكرات إعلامية للمشرفين أو الإعلان في الانترنت.¹
- **المعاهد والجامعات:** تعدّ المعاهد والجامعات من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا على الحصول على شهاداتهم.
- **المؤسسات العمالية والمهنية:** وهي مؤسسات تساهم بدورها في عملية التوظيف وذلك بواسطة تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة.²
- **النقابات العمالية:** حيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط

¹. أنظر يونس إبراهيم حيدر، الإستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات، 1999، ص. 96.

². أنظر فهمي منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1976، ص. 123.

التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد وهكذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.¹

- **مكاتب التوظيف:** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة.



شكل رقم 3: يوضح: مصادر التوظيف الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب الباحث اعتماداً على مرجع:

Shimon .L.Dolan, Tania Saba et al,op.cit.,p.195.

¹ . أنظر حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 66.

4- الترقية المهنية

مع أنه يترتب عن الترقية الزيادة في الأجر، ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال فالترقية تعني النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.¹

تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه، حيث تقتخر بعض المنظمات من توفيرها الفرص للأفراد للترقية، فهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد بالسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل.

4-1- أسس الترقية المهنية: قد تتم الترقية وفقا للأسس التالية:

الاقدمية : حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته إذ تعطى الأولوية للأقدم.

الكفاءة : حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لانجاز العمل مقارنة بغيره.

الترقية: أخذ في الحسبان الاقدمية والكفاءة أي مزيج بين بند 1 وبند 2.²

وبصفة عامة، نجد أن الترقية بسبب الكفاءة أو الجدارة هي الأفضل من وجهة نظر الدافعية، ودفع الأفراد لمزيد من التقدم والنمو ويؤدي هذا إلى زيادة الانجاز للدلالة على قدراته، وكفاءته. تتوقف الترقية بالكفاءة على الحكم الإداري، وعادة ما يتولد هذا من تقييم الأداء.

¹ . أنظر حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية، 1991، ص. 301-303.

² . Voir Guy Pelletier, **Le management de l'éducation et de la formation**, Ed,cide ,Paris,E'd, 1997, p. 174.

فيما يخص الترقية بالأقدمية، فإن السبب في هذا الاتجاه هو أن الاقدمية هي أكثر موضوعية، ولا يخضع الانجاز أو الأداء هنا بدرجة كبيرة لحكم الشخص، ولا يترتب علي تطبيق هذا الأسلوب حدث الكثير من الصراع الشخصي كما في الأسس الأخرى للترقية إذا ما طبقت في هذا المستوى.

4-2- أنواع الترقية المهنية

تعد الترقية المهنية من ضمن أهم العمليات المثيرة للتنمية الإدارية المهنية، وواحدة من بين أبرز الأساليب التي قد تدفع بالموظف إلى تطوير ذاته استعدادًا لتحمل أعباء ومسؤوليات العمل، وبالتالي فهي تساعد في توفير الاحتياجات الضرورية من الموظفين لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم المهني في المنظمة. بحيث تتمثل أنواع الترقية المهنية في العمل المهني من خلال ما يلي:

أ. الترقية في الدرجة

ويمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعًا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات إختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحصّلها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة. ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.¹

¹ أنظر جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب- قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2005-2006، ص.30.

ب. الترقية في المرتبة

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة. بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

ج. الترقية الاجتماعية

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا بأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا. بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.¹

4-3- شروط الترقية المهنية

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.
- اجتياز الاختبار بنجاح.
- استيفاء شروط الوظيفة المرقى إليها ويشترط:

¹ . أنظر المرجع نفسه، ص.30.

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وأن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواءمة للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.¹

- قضاء العامل فترة زمنية في فئة وظيفية قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهنيين لمسؤوليات وعملهم أكثر.

4-4- أهداف الترقية المهنية: تحقق الترقية عموماً عدة أهداف نفسية واجتماعية وثقافية في حياة الفاعلين في المنظمة من ضمن أبرزها ما يلي:

- جلب العناصر المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.²

¹ أنظر جعفر قاسم محمد أنس، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، سلسلة قانون المجتمع، 1984، ص. 312.

² أنظر المرجع نفسه، ص. 313.

- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل، وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.¹

4-5- أسس الترقية المهنية ومعاييرها

ترتكز الترقية على أساس أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة هذا أولا وعلى أساس كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة. ومن جهة ثالثة تقوم على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة.

¹ أنظر المرجع نفسه، ص. 313-315.

أ- الترقية على أساس الأقدمية

- تفضل الكثير من المنظمات الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية:
- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.
 - قد يكون هذا الأساس موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال.
 - قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف.¹
 - خلق الولاء والانتماء إلى المؤسسة من خلال الترقية على أساس الأقدمية.

ب- الترقية على أساس الكفاءة

- الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة. ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:
- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل.
 - تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين:
- تقارير الكفاءة المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.

¹ أنظر على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص. 12.

- مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالابداع والابتكار والقيادة في وظيفته الحالية.
- يساهم اعتماد معيار الكفاءة للترقية في القضاء على روح الإتكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم، على غرار تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية وفقا لهذا الأساس هامة جدا إذا ما تم مراعاة عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه.¹

4-6- مصادر الترقية المهنية

- أ- **الترقية من الداخل:** وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا، ومن مميزات الترقية من الداخل:
 - تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع من روحهم المعنوية.
 - تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف وتحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي، بترك في نفوسهم إحساس بالرضى.

ب- الترقية من الخارج

- وتتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود.²

¹ أنظر المرجع نفسه، ص.13.

² أنظر المرجع نفسه، ص.14.

5. التكوين

يشير التكوين إلى "تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل".¹ أي أنه إجراء منظم يتزود بواسطته الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، إذ يمكن النظر إلى التكوين كأداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية في العمل.²

5-1- أهمية التكوين

إن للتكوين أهمية كبيرة جداً، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وتتركز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء.

أ- بالنسبة للمنظمة: يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأدائهم وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج و أداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج

¹ Pierre Candau, **Audit social**, Paris, Edition Vuibert, 1985, p. 228.

² المرسي جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص.332.

التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات

تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- يسمح التكوين بتوفير الإستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزيائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

ب- التكوين بالنسبة للفرد: يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها.
- يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- كما أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة.¹

¹ أنظر محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 366-367.

5-2- مبادئ التكوين

يكن جوهر التكوين في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء الموظفين قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات. ولتحقيق ذلك ينبغي توفر معرفة معمقة بخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية. ومن المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة المتكويين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين، ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة إيجاد الدافع لدى المتكون، حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد في التعلم، بحيث تؤدي هذه الرغبة إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات.¹
- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون حتى يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابه لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف متى يكون ذلك وكيفية تنشيطها. إن والتطبيق العملي للفرد لما تعلمه يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه وبالتالي تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه أثناء البرنامج التكويني.²
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك طريقتان للتعلم وهما: الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي تقتضي تقسيم المادة على وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل وقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها الفرد جزء جزء.

¹ أنظر بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 2008، ص. 71 - 72.

² أنظر محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص. 109.

■ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تقيم الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعلمية.¹

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل نستطيع القول إن المورد البشري يعتبر ركيزة أساسية تعتمد عليها أي منظمة تعمل من أجل استغلاله على أحسن وجه حتى تتحقق أهدافها، لذا فالاهتمام به يعد من أولويات المؤسسة ككل وبالأخص إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة المباشرة عن الفرد طيلة حياته المهنية، أي منذ توظيفه إلى غاية انتهاء خدمته في المؤسسة. وعليه فمن الضروري على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتسيير المسار المهني للأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار إشراكهم في هذه العملية، والاعتماد على المعايير الموضوعية في مختلف الإجراءات المتبعة في تسيير المسار المهني (توظيف، ترقية، نقل، تقييم، تكوين...)

¹ أنظر محمد العيسوي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص. 66.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

بين التزمين وعلم الاجتماع

تلعب المؤسسة باعتبارها فضاء تنظيميا يجمع مختلف الفاعلين الاجتماعيين - دورا هاما في التعليم وتلقين القيم التنظيمية وترقية الأفراد وتأهيلهم مهنيا. لقد ترك الاستعمار الفرنسي بعد خروجه من الجزائر فراغا رهيبا في مجال تسيير المؤسسات والإدارات فعلى المستوى الاقتصادي لم تترك فرنسا للجزائر أية منشآت صناعية يشاد بها" ولكن بالرغم من المدة الطويلة التي قضتها فرنسا الرأسمالية في الجزائر فإنها لم تعمل على خلق نسيج صناعي بالجزائر قد يكون سندا أمام منافسات رأسمالية أخرى".¹

1- تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إن اهتمام السلطات الفرنسية بالجانب الاقتصادي في الجزائري كان خاضعا لمبدأ الأولوية، حيث عملت هذه السلطات على توجيه جهودها والتركيز على القطاع الزراعي على حساب القطاع الصناعي، إلا أن الاهتمام بالزراعة في الجزائر في الفترة الاستعمارية لم يرق إلى الأساليب العصرية في التسيير آنذاك. في ظل هذا المنظور، فإن كل الجهد الكولونيالي على المستوى الاقتصادي كان موجها بالدرجة الأولى - الزراعة - وأكثر من ذلك فإن الزراعة التي اهتم بها الاستعمار الفرنسي هي تلك التي تمنح الأولوية لتعظيم تراكم الرأسمال لدى فئة قليلة من المعمرين على حساب تلبية الحاجيات الأساسية للجزائريين خاصة بعد تحويلها إلى خمور".²

إن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر أثناء الفترة الاستعمارية لم تكن مواتية لخلق وتبلور أية معالم لقواعد صناعية تذكر، فلم تظهر أية مركبات ومصانع تستقطب الأعداد الهائلة من الجزائريين العاطلين عن العمل، هذا ما يجعلنا نجزم أن الفترة التي

¹. سبعون سعيد، السوسيولوجيا الأكاديمية والمشروع التنموي في جانبه التصنيعي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 1998، ص.173.

². المرجع نفسه، ص.173.

سبقت الاستقلال أي في فترة التواجد الفرنسي في الجزائر لم تؤرخ لميلاد أية مؤسسات اقتصادية أو نشاطات صناعية واضحة المعالم. فمتى كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط مؤسسات أو مصانع بآتم معنى الكلمة في الجزائر، وكيف كانت عملية تسيير الموارد البشرية ضمنها؟

1-1- في مرحلة التسيير الذاتي: 1963 - 1965

لقد خلف الاستعمار الفرنسي في الجزائر وضعاً اقتصادياً صعباً جداً، فلم يكن خيار التسيير الذاتي خياراً استراتيجياً مخططاً له بل جاء كنتيجة حتمية لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية فرضت نفسها وأدت إلى العمل بهذا النمط من التسيير، إذ "كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتميزة، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها غداة الاستعمار".¹، فهاهو برنامج طرابلس 1962 يراهن على التنمية الاقتصادية ويجعل منها لبنته الأولى في طريق تحقيق التنمية الشاملة، وقد "تقرر منذ مؤتمر طرابلس سنة 1962 إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل بين الزراعة والصناعة التي تكون ملكيتها عمومية، ومسيّرة من قبل الدولة، لكن الاقتصاد الجزائري في الأيام الأولى للاستقلال كان مشلولاً بفعل مغادرة مالكي المزارع والمصانع، ففتحت الدولة المجال التنظيمي للفلاحين والعمال في تعاونيات وجمعيات للحفاظ على سير المؤسسات الزراعية والصناعية من جهة وصنع جدار يمنع البرجوازية العقارية والتجارية والصناعية من بسط نفوذها على هذه المؤسسات من جهة ثانية".²

¹ محمود عبد الفضيل، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1982، ص.101.

² داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2010، ص.210.

جاء نمط التسيير الذاتي لسد الفراغ الذي تركه المعمرون الأجانب حيث " تكوّن قطاع الصناعة من مؤسسات صغيرة الحجم قدر عددها عام 1964 بـ 330 مؤسسة، وعدد العاملين بها 3000 عامل. والجدير بالإشارة هنا هو أن الشركات الأجنبية الكبيرة لم تغادر الجزائر عموما سنة 1962، بل بقيت وحافظت بذلك على ممتلكاتها الصناعية، أما التي غادرت وتركت ملكيتها للتسيير الذاتي فهي مؤسسات الفرنسيين المقيمين بالجزائر العاصمة"¹.

وقد عملت الدولة الجزائرية من خلال القرارات الصادرة في مارس 1963 على تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية، هذا قصد إضفاء الطابع الرسمي والتنظيمي والقانوني على سياسة التسيير الذاتي، حيث " سعت بعدها للسيطرة عليها، ليختفي المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي ويحل محله إستراتيجية سلطة الدولة من خلال الازدواجية في سلطة التسيير بين الرئيس الذي تنتخبه الجمعية العامة للعمال والمدير المعين من قبل الدولة والذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بتجهيز هذه الجمعيات وإقراضها وتسويق منتجاتها"².

إن سياسة الاحتواء الذي اتبعتها الدولة الجزائرية في سبيل الهيمنة على الحركة الجماهيرية، قضت على المبادرات الفردية والجماعية والتي كانت من صنع الجزائريين بعد الاستقلال، هذا بالرغم من أن المواثيق والنصوص الرسمية، خاصة ميثاق الجزائر في سنة 1964، تؤكد على ضرورة إتباع نظام تسييري متنوع من ضمنها التسيير الذاتي، " لكن النظام السياسي الذي تم

¹. بن أشنهوا عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص. 26.

². داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص. 211.

تشكيله بعد حركة 19 جوان 1965 وأتى بمشروع الدولة للتنمية رأى أن ترك مبادرة التسيير خارج نطاق الدولة يتناقض مع المصلحة الوطنية في جميع النواحي".¹

هذه الهيمنة أو الوصاية إذاً هي التي قضت على روح المبادرة وقطعت الطريق أمام الإطارات والعاملين المنتمين إلى المؤسسة العمومية الجزائرية ومنعتهم من الانخراط في رسم معالم المؤسسة الاقتصادية المعتمدة في تسييرها على دعائم هامة منها العقلانية وروح المبادرة والانتماء المؤسساتاتي.

إن ما يلاحظ على محلة التسيير الذاتي هو عدم الاهتمام بموضوع تسيير الموارد البشرية، نتيجة تركيز الدولة على تسيير المؤسسات الموروثة عن الاستعمار تسييراً ذاتياً. حيث انخفضت في تلك الفترة نسبة العمال بسبب عدم اهتمام الدولة بسياسة التوظيف. فإرساء قاعدة صناعية قوية بالاعتماد على استيراد الآلات وبناء المصانع والهياكل الإدارية، وتجاهل دور الموارد البشرية في هذه العملية هو الذي خلق تناقضات عديدة أدت إلى فقدان المؤسسة العمومية الجزائرية إلى التوازن والاستقرار.

إن المحللين الاقتصاديين والاجتماعيين أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحقيق الاستقرار والتوازن للواقع التنظيمي. وهذا ما افتقرت إليه المؤسسات من خلال نقص التأطير، تهमيش الإطارات والتعيين الشخصي غير الموضوعي وغيرها من المؤشرات التي قولبت طبقة عمالية صناعية تفاعلت مع مختلف الوقائع التنظيمية ليتشكل لديها وعي بأوضاعها، تجسدت

¹. بن عيسى محمد المهدي، "تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي بالجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، 1996، ص. 105.

في شكل صراعات بمختلف أشكالها السوسيوولوجي وهو ما كرسته الإضرابات العمالية كفعل جماعي وكفعل فردي ظاهرة التغييب.¹

انطلاقاً من هذا فمرحلة التسيير الذاتي كانت تعج بالاضطرابات والفوضى وهذا نتيجة أسلوب التسيير التقليدي والتلقائي، فهذه المرحلة تميزت بغياب آليات الرقابة والتوجيه وانعدام التخطيط والتنظيم بسبب غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل (الإطارات)، التعيينات كانت عشوائية أي أن التوظيف كان من أجل تلبية الحاجة الاجتماعية للفرد الجزائري دون الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ الخبرة والكفاءة.

1-2- مرحلة الشركات الوطنية: 1965 إلى 1971

في هذه المرحلة عرفت الجزائر إنشاء بعض الشركات الكبرى لشركة سونطراك والشركة الوطنية للحديد والصلب وسونلغاز وسوناكوم، وخلال هذه الفترة فقد احتلت الشركات الوطنية منذ سنة 1966 مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني أكبر الشركات التي أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال وهي تدخل ضمن سياق "إكمال جملة المشاريع التي لم ترد المجموعات الصناعية والمالية الفرنسية إنجازها في ظل ما عرف بخطة قسنطينية. هذه المشاريع التي أخذت الدولة الجزائرية الفتية على عاتقها إنشائها... كل هذا في إطار الضغوطات المالية نتيجة ضيق دائرة المصادر المالية بسبب هجرة رؤوس الأموال الكولونيالية إلى المتروبول، ثم لكون المؤسسات المالية مازالت تحت تصرف الرأسمال الأجنبي، بالإضافة إلى سيطرة الشركات الأجنبية، الفرنسية خاصة، على مصادر باطن الأرض الجزائرية... بالإضافة إلى عدم تحكم الدولة في التجارة الخارجية آنذاك. فكل هذه العوامل،

¹ أنظر قيرة إسماعيل وغربي علي، في سوسيوولوجيا التنمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص.173.

مضاف إليها عوامل متعلقة بعملية بناء الدولة، جعلت من عملية التوسع في الإنجازات الصناعية في تلك المرحلة... أمر يؤجل"¹

ومن حيث تنظيمها فهي تتشكل من جهاز للمداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز التنفيذ (المدير)، حيث "ظهرت الشركة الوطنية في شكل شركات مساهمة، كشركة مساهمة بمساهم وحيد، وشركة مساهمة عامة -شركة وطنية- إذ احتلت في الجزائر منذ سنة 1966 مكانتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة الأكثر ضمانا لتدخل الدولة وتأمين المشاريع، فمن حيث شكلها لا يختلف تنظيمها على جهاز المداولة -لجنة التوجيه والمراقبة وجهاز التنفيذ المدير- أما لجنة التوجيه والمراقبة فيتوزع أعضاؤها في مختلف قطاعات النشاط، وصلاحياتها ذات طبيعة استشارية، تبدي رأيها في النظام الداخلي، مثل نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، مناقشة برنامج الاستثمارات، طلب القروض ... لنشاط الشركة"².

يتكون القطاع العام من مجموعة مؤسسات تعود ملكيتها القانونية للدولة، ويتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة، كما يتم تعيين مدراءها بموجب قرار وزاري من قبل هذه السلطة ذاتها، وقد أخرجت الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من ظهور القطاع العام في الجزائر، فعلى المستوى الاجتماعي تقوم البرجوازية بتوسيع قاعدتها الاقتصادية الخاصة، وتستخدم سلطة الدولة لتدعيم هذه الحركة لتراكم رأس المال"³.

ففي هذه الوضعية "لا توجد لديها أية مصلحة اقتصادية، أو سياسية في ظهور قطاع عام منافس في محيط تراكمها. وبصورة عامة يقوم القطاع العام في البلدان الرأسمالية المتطورة بوظيفة

¹. سبعون سعيد، السوسيولوجيا الأكاديمية...، مرجع سبق ذكره، ص 178.

². واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص.64.

³. بن أشنهوا عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.15.

داعم للقطاع الخاص، ولا يمكن في أي حال من الأحوال منافسته، لأنّ البرجوازية تملك الوسائل السياسية للحيلولة دون ذلك".¹

إن مرحلة الشركات الوطنية اهتمت نوعا ما بجانب الموارد البشرية وخاصة التوظيف وتكوين الإطارات والعمال المهرة واهتمت بنسبة قليلة بالترقية رغم قلة اليد العاملة المؤهلة والجدول الآتي يوضح وضعية الموارد البشرية بين سنتي 1968 و1970.

جدول رقم: 3، يوضح وضعية الموارد البشرية بين سنتي 1968 و1970.

السنة	1968	1969	1970	1971
عمال مهرة	44.195	60479	76432	71024
عمال غير مهرة	71972	70752	89254	77725
إطارات	12440	7885	14177	12286

المصدر: سفير ناجي، *محاولات في التحليل الاجتماعي*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص.41.

1-3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971 - 1979

قامت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث يمثل المورد البشري طرفا أساسيا وفاعلا في عملية التسيير والمراقبة. وبموجب ذلك فقد أصبح المورد البشري يقوم بدورين أساسيين ويتمتع بصفة المسير والمنتج في آن واحد.

حيث أن عملية تأسيس التسيير الاشتراكي: "منذ بداية السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات كنمط خصوصي لتنظيم علاقات العمل ضمن المؤسسات التابعة للقطاع العام. كان من الناحية النظرية كفيلا بضمان تماسك العمل بين المسيرين وجماعات العمال، وكذلك مساهمة نشطة

¹. المرجع نفسه، ص.15.

وتعبئة دائمة للطاقات البشرية من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية. كما كان من شأنه أن يجسد مبادئ التسيير الديمقراطي للأملاك الجماعية، واستقلال الهياكل اللامركزية¹.

تدفعنا هذه الرؤية نحو التساؤل عن حقيقة مشاركة العمال في عملية صنع القرار والتسيير على المستوى العملي، بغض النظر من أن مستوى الوعي التسييري لمجلس العمال الذي يعقد جلساته العادية أربع مرات في السنة، وبغض النظر عن مستقبل المؤسسة العمومية والتي كانت تطالب بزيادة الأجور، مما خلف فيما بعد إفلاس العديد من المؤسسات العمومية وتفتتت بعضها إلى وحدات وفروع.

حيث يشير داوود معمر في كلامه عن قضية إشراك النقابة في التسيير بقوله "إن إشراك النقابة في العملية التسييرية قد حد من نشاطها المطلبي، فهذا الأخير يضعها في وضعية غير شرعية نحو التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والذي يفرض عليها أن تكون مجرد ناقل للمعلومات. هكذا يتضح أن إعطاء المورد البشري صفة المنتج المسير هو إخماد للإضرابات والصراعات العمالية، وبالتالي تحويل الموقف المطلبي إلى موقف تعبوي سياسي"².

إن دستور 1976 أكد على الأهمية البالغة للمورد البشري وضرورة تكوينه وترقيته وتأهيله ففي المادة 11 منه نجد- تحدد الثورة الاشتراكية خطوط عملها أساسية للتعبيل بترقية الإنسان إلى مستوى من العيش يتلائم وظروف الحياة العصرية وفي المادة 12 نجد- ترقية الإنسان وتوفير أسباب تفتح شخصيته وازدهارها، أما المادة 19 فنجد فيها- التأكيد على الشخصية الوطنية لتحقيق التطور الثقافي- رفع مستوى التعليم ومستوى الكفاءة التقنية للأمة وعلى هذا الأساس فقد تميزت هذه الفترة بخطابات سياسية جديدة ما يلاحظ عليها هو التأكيد على اعتماد خطة مغايرة لتحقيق

¹. قيرة إسماعيل وغربي علي، مرجع سبق ذكره، ص. 161.

². داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 212.

التنمية الشاملة للبلاد وتقادي الأخطاء والاختلالات السابقة، فقد أكد الرئيس الراحل هواري بومدين أن هذه المرحلة يجب أن تهدف إلى زيادة العائدات الوطنية وتطوير المستويات الفنية والتقنية للعمال وزيادة مناصب الشغل. وهو اهتمام صريح بتسيير الموارد البشرية وتنميتها وهذا ما يؤكد الرئيس الراحل بقوله "إن لدينا امكانيات مادية هائلة، غير أن الإمكانيات البشرية النوعية غير كافية، بل منعدمة تماما في بعض القطاعات، حيث لازلنا تابعين للخارج ومادامت هذه الحالة في بلادنا فخطر الانحراف باق والحل الحقيقي هو التحرر في هذا المجال".¹

إن هذا التوجه من السلطة الحاكمة في البلاد جاء كرد فعل لإعادة تصحيح مسار سير المؤسسة الجزائرية نتيجة الانحراف الذي حدث في مرحلة التسيير الذاتي ولا نكون مخطئين إن قلنا أن هذه المرحلة ركزت على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة الإحباط الذي لقيه العمال في المرحلة السابقة الذكر كتدني الأجور والافتقاد إلى القوانين الواضحة لتسيير الطبقة العاملة، وقد تم الاهتمام بالتوظيف في جميع القطاعات وبأعداد كبيرة وهذا ما أشار إليه عدي الهواري. هناك عامل آخر ميز واقع المصانع والمؤسسات الجزائرية في السبعينيات ويتعلق الأمر بالالتحاق بها بأعداد كبيرة من اليد العاملة التي كانت جامعة للعديد من الخصائص السوسيولوجية، وجد فيها علم الاجتماع- الصناعي- مادة هامة لتحليله آنذاك فعلى سبيل المثال التحق للعمل بالمصانع الجزائرية من

1967-1977 ما يقارب 110.000 عامل.²

إن مرحلة التسيير الاشتراكي رغم التحولات التي عرفت على مستوى القطاع الصناعي وبالأخص التوظيف إلا أنها شهدت عدة توترات ونزاعات عمالية لأسباب عديدة منها تدني الأجور

¹. الطيب بوسافل ، تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع والتنمية، قسم علم الاجتماع ،جامعة

باجي مختار-عنابة، 2010-2011، ص.13

² Cf Addi Lahouri, " Produire ?", in Les temps moderne n⁰ 432-433,juillet;août 1982,p.114.

وتأخير دفعها في كثير من الأحيان، تسريح العمال، قلة الترقية، تفشي أساليب غير عقلانية تمثلت في العلاقات الشخصية والمحابة في التوظيف والترقية والتكوين. " ولهذه الأسباب فشلت تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كما فشلت من قبله تجربة التسيير الذاتي وهذا ما دعا الحكومة للبحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن له المؤسسات وهو إعادة هيكلة المؤسسات".¹

1-4- مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988

في خضم الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي عرفت الدولة الاشتراكية آنذاك في هذه الفترة تعالت الأصوات لتغيير النهج الاقتصادي وهو ما ترتب عنه ظهور مرحلة جديدة عرفت بمرحلة إعادة الهيكلة.

شهدت هذه المرحلة بداية الإصلاحات وخاصة" المخطط الخماسي الأول (1980-1984) المتعلق بتسيير الاقتصاد الوطني، والمؤسسة العامة بصورة خاصة، وكذلك مع المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) الذي أحست فيه الجزائر بانتكاسة اقتصادية حقيقية نتيجة التدني الصارخ لأسعار البترول، وتوكل المؤسسة العامة على خزانة الدولة التي عرفت أول عجز لها سنة 1983".²

نستطيع القول إن الاضطرابات التي واجهتها المؤسسة العمومية في هذه الفترة على المستوى التنظيمي أو على مستوى المؤسسة والجهات التابعة لها أي الجهات الوصية، جعلها عرضة للكثير من الممارسات السلبية التي أثرت لحد كبير في كل من عمليتي التسيير والتنظيم.

¹. بن أشنهوا عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص. 450.

². المرجع نفسه السابق، ص. 214.

وعلى أساس ما سبق فإن عملية إعادة الهيكلة العضوية¹ المنطلقة من أن حجم المؤسسة هو العائق الأساسي أمام التسيير العقلاني للمؤسسة- لم تجد في تحسين المردودية المالية والاقتصادية المنشودة. لقد اعتبر البعض أن فعالية التسيير ليست مرتبطة بحجم المؤسسة فهناك أمثلة كثيرة على نجاح المؤسسات الكبيرة التي تحسن تسيير مواردها المادية والبشرية في مختلف دول العالم¹.
تمثلت أهداف عملية إعادة الهيكلة بشكل عام في ما يلي:

- " الانفتاح التدريجي للسوق الوطنية وفتح المجال أمام القطاع الخاص الذي ضبط له قانون الاستثمار الخاص 82-11، 1984، وفي إطاره تم التصريح بحوالي ألف مستثمر خاص.
- زيادة فعالية الإنتاج والنقل والتسويق وزيادة معدل استعمال طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل للوصول إلى تخفيض تكلفة الإنتاج المرتبطة بهذين المعيارين وإلى زيادة إنتاج المؤسسات، وخلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني².

ويضيف بن أشنهوا إلى هذه الأهداف ما يلي:

- " زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات فيما يتعلق بتصدير السلع والخدمات واستيرادها وفيما يتعلق بالتوزيع الداخلي لهذه السلع والخدمات.
- دعم الإدارة المخططة للاقتصاد، ومن وجهة النظر هذه يجب أن توضح مواقع مختلف مستويات التخطيط.

¹. عنصر يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص.121.

². بن أشنهوا عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.212.

- إن إعادة هيكلة مؤسسات الصناعة والتجارة يجب أن تكون لها الفرصة لإقامة وسائل التسيير اللازمة لإعداد نموذج استهلاكي يتوافق مع الحاجات الأساسية للمجتمع¹.

أحدثت عملية إعادة الهيكلة تغييرات تنظيمية واسعة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية الكبرى والتي عرف بتسمية الأقطاب الصناعية بعد فشل هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، تمثلت هذه التغييرات في تقسيم المؤسسات الصناعية الكبرى إلى وحدات وتقليص حجم الأقطاب الصناعية² تندرج عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ضمن عملية التحكم أكثر في الأدوات الإنتاجية الموجودة والبحث عن الفعالية في تسيير وتنظيم الجهاز الإنتاجي واستغلال عقلاني²

إن إعادة الهيكلة عمليا هي الانتقال من التمرکز إلى اللاتمرکز ويعني ذلك إجراء حركة تنقلية للمصانع عبر التراب الوطني في مقابل ذلك تثبت للمورد البشري والحد من نزوحه وتنقله إلى المدن الكبرى: "سياسة التثبيت الجغرافي في الطبقة العاملة... حيث أن ما كانت تريده الطبقة الحاكمة هو ليس حراك للعمال، بل حراك للمصانع"³

لقد أدت سياسة تجزئة المؤسسات الصناعية نتيجة إعادة الهيكلة إلى خلق مناصب شغل جديدة: ففي سنة 1980 كان هناك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 356000 عامل شركة سونطراك تشغل حوالي 1000.000 عامل⁴

¹. المرجع نفسه السابق، ص. 213.

². سبعون سعيد، السوسيولوجيا الأكاديمية...، مرجع سبق ذكره، ص. 126.

³ Chikhi Saïd, "La classe ouvrière en Algérie", in Les temps moderne, n° 432-433, Juillet-août 1982, p.59.

⁴. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 236.

والجدير بالتنويه أن خلال المخطط الخماسي الثاني (1984-1989) لم يكن هناك اهتمام بجانب تكوين وتأهيل المورد البشري يقدر ما تم مواصلة توفير مناصب عمل جديدة، غير أن التكوين إن برمج في بعض المؤسسات فإنه يكون عن طريق المعارف والمحابة، وفي بعض الأحيان يتم تكليف مهندس وتقنيين سامين في مناصب لا تناسب تخصصهم وهذا ما يؤدي بهم إلى الإخفاق والفشل في تسيير وحداتهم وأقسامهم" أما بالنسبة لترقية العاملين الذين استفادوا من التكوين فهي نسبة قليلة جدا، وتتم عادة بالمحابة، ويرجع هذا لتسلط المسؤولين وجهلهم بالقانون وبعد فحص النتائج تبين أن نسبة كبيرة من العمال حوالي 45% ليس مؤهلا تأهيلا كافيا لممارسة نشاط العمل، ولقد أدت هذه النتائج إلى استياء في أوساط العمال وترجموه إلى استقالات جماعية حسب الفئات السوسيو مهنية¹،

بصفة عامة فإن التسيير العقلاني الذي يفرضي إلى تحقيق المؤسسة العمومية لأهدافها، وهذا نتيجة عدم وعي المسؤولين وجهلهم بالقوانين واستعمالهم لطريقة ملتوية في التوظيف والترقية والتكوين، وأمام هذا الوضع الذي آلت إليه المؤسسة الجزائرية بات من الضروري والحتمي على النظام الحاكم التفكير في القيام بإصلاحات اقتصادية جديدة، وهو ما تم بالفعل لم عرف باستقلالية المؤسسات.

1-5- مرحلة استقلالية المؤسسات: 1988-1990

تعتبر الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في سنة 1986، والتي كان لها أثر كبير في الاقتصاد الوطني، الدافع الأساسي للتوجه نحو استقلالية المؤسسات حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت الأوضاع الاجتماعية، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة وبسبب هذا الوضع

¹. بن أشنهواا عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.452.

سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ومن ثم بدأت مناقشة قضية استقلالية المؤسسة.

في بداية 1988، بدأت مرحلة التطبيق، بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها، وبالرغم من المخططات التنموية والأموال التي صرفت في المرحلة السابقة، إلا أن التغيرات التنظيمية لم تشهد الأهداف التي خططت لها المؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى غياب الكفاءات التسييرية التي كانت تعين وفق الولاءات السياسية، بصرف النظر عن التخصص والكفاءة، وكان "لهذا الفشل أثره على نمو الاقتصاد الوطني ومعيشة المواطنين، فحتم هذا الواقع إعادة النظر في هذا الوضع.

يعتبر مبدأ الاستقلالية المركز الأول والرئيس في الإصلاح الاقتصادي، والذي يركز على إضفاء الشخصية القانونية، والمعنوية على المؤسسات، وهذا الأمر يكسبها حقوقا، ويفرض عليها التقيد بالالتزامات. والمؤسسة المستقلة تعمل بمعزل عن التدخل الخارجي في شؤونها الداخلية، فالمؤسسة الصناعية تزاوّل نشاطها بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصصها.

تتمثل الأهداف الرئيسية لاستقلالية المؤسسات في وضع آليات تمكنها من تحقيق الفعالية في المؤسسة الاقتصادية، وترقية الصادرات التي تتطلب مجهودات لصناعة منتجات ذات جودة عالية لإيجاد مكانة لها في السوق، والمحافظة على القدرة الشرائية للسكان بواسطة تطور الأجور

والأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج، والقضاء على الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسة العمومية كالإهمال والمحسوبية واللامبالاة¹.

ومع صدور القانون: 01/88 بتاريخ: 1988/12/1، المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية تبلور مفهوم الاستقلالية وأصبح أكثر وضوحاً، ويعني التخلي عن المفهوم التقليدي للتسيير الذي كان يعتبر المؤسسة مجرد أداة للتسيير بل أصبح للمسييرين حسب مفهوم الاستقلالية حرية التصرف وفقاً لما يرونه مناسباً. ويتمشى مع أهداف المؤسسة، أما عن "أهداف هذه الاستقلالية فهي تتمثل في رد شخصية وهوية المؤسسات العمومية وجعلها تتكفل بشؤونها بطريقة مباشرة، دون تدخل أي وصاية، وتنظيم علاقاتها الاقتصادية واختيار شركائها على المستوى الداخلي أو الخارجي وإعطائها الحرية التامة في عملية التسيير اختيار الرجال، أي أن الاستقلالية تهدف إلى منح المبادرة والتسيير بتغيير العلاقات دولة- مؤسسات وجعل هذه الأخيرة خاضعة في ممارسة نشاطها للقانون التجاري فقط والذي يجعلها مسؤولة أمام السوق كحاكم وحيد على نتائجها السلبية أو الإيجابية"².

إن الحديث عن المورد البشري كفاعل أساسي بنجاح التوجه نحو الاستقلالية كان غائباً عن أذهان أنصار هذا التوجه وكان همهم الوحيد هو توفر الجانب التشريعي القانوني مدعماً بمباركة السلطة السياسية، ونتج عن هذا من الناحية السوسيولوجية اغتراب مجموعات العمال عن واقعهم المهني وحملهم لتمثيلات مناقضة تماماً لنهج استقلالية المؤسسات وللعقلانية الاقتصادية وهذا ما عبر عنه جمال غريد بتسمية العامل الشائع الذي لا يمت إلى المشروع التنموي والوعي الصناعي والعقلانية الاقتصادية بأية صلة. "إن النسق الايديولوجي الذي يتحكم في هذه العملية يضع كشرط

¹. داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص. 220.

². سبعون سعيد، السوسيولوجيا الأكاديمية...، مرجع سبق ذكره، ص. 199.

لنجاحها حالف الإطارات المسيرة والعمال المنتجين، غير أن هذا التحالف لم يكن لأن العامل الشائع رفضه رفضا باتا لأنه لا يرى فيه لرفض ما يخدم مصالحه الحيوية الواسعة وطموحاته البعيدة، وهذا الرفض المبدئي هو الذي فسر - ولو جزئيا - فشل الحركة التصنيعية ذاتها وانحدار الفئة التي قادتها وأشرفت عليها".¹

لقد عرفت مرحلة الاستقلالية تراجعا واضحا في عمليات التوظيف والتكوين والترقية وهذا راجع إلى وضعية العجز المالي والمديونية التي آلت إليها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. بقي أن نشير إلى السياق العام والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي رافقت المؤسسة العمومية في هذه المرحلة. فأحداث أكتوبر 1988 والتعددية الحزبية الناتجة عن دستور 1989 أفرزت سياقات اجتماعية وسياسية واقتصادية جديدة فالتعددية الحزبية كانت بمثابة المنقذ والمبرر للفئات الاجتماعية المحرومة للتعبير عن التهميش والإقصاء الاجتماعي بكل أنواعه. وهو ما نتج عنه حالة من العنف السياسي والإرهاب الذي عرفته البلاد والذي لا يزال مخيما على الذاكرة الجماعية للمجتمع الجزائري.

إن المؤسسة لم تكن بمعزل عن هذه الأحداث فلم تسلم من التخريب والتحطيم وخلوها من العمال مقابل مناصب أعمالهم، وأمام هذه الأحداث الدامية والشلل التام بكل نواحي الحياة عرفت الجزائر أوضاعا اقتصادية مقلقة وضائقة مالية كبيرة حتمت عليها ضرورة التوجه نحو صندوق النقد الدولي لتجاوز هذه الوضعية المالية الصعبة، وقد عرفت هذه الفترة تزايد معدلات البطالة والفقر وانتشار ظواهر البؤس والتسول والحرمان، كما عرفت هذه الفترة أيضا بروز القطاع الخاص وبدأ يأخذ مكانه كشريك ومنافس للقطاع العام.

¹. غريد جمال، "العامل الشائع. عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، إنسانيات. العمل. أشكال وتمثيلات، العدد 1، وهران، 1 ربيع 1997، CRASC، ص. 21.

ومع بداية الألفية الجديدة، بدأ الوضع لامنّي يعرف انفراجا ورافقه الوضع الاقتصادي أيضا، وقد ساعد الارتفاع في سعر النفط الذي وصل إلى 120 دولار أمريكي خلال العشر سنوات الأولى من الألفية الجديدة على حيوية النشاط الاقتصادي فمشروع الطريق السيار شرق غرب في إطار الشراكة الأجنبية والمشاريع السكنية الضخمة هي أهم المميزات الاقتصادية لهذه المرحلة، كما أن ما يميز هذه المرحلة على مستوى الحراك الاقتصادي هو ضعف وركود المنتج المحلي سواء تعلق الأمر السلع أو الخدمات أمام هيمنة المنتج الأجنبي الذي أصبح هو سمة وطابع الوجه الاقتصادي للجزائر. وهذا ما أدى بالمؤسسات الجزائرية لا سيما الخاصة منها إلى ترك النشاط بصفة نهائية بداية من سنة 2014 عرفت الجزائر أزمة اقتصادية نتيجة انخفاض أسعار النفط التي وصلت حينها إلى 65 دولار للبرميل، مما أثر على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للجزائر، فكانت المؤسسة العمومية عرضة للتذبذبات المالية المختلفة نتيجة هذا الواقع الاقتصادي العام.

أما فيما يخص الاهتمام بالموارد البشرية في هذه الفترة من تاريخ المؤسسة الجزائرية فقد برزت خطابات رسمية تراهن على الجوانب المتعلقة بالتسيير العقلاني للمورد البشري لكن على أرض الواقع يغلب على عموم المؤسسات الجزائرية ظاهرة تؤثر على أنها مازالت تراوح مكانها إزاء التسيير العقلاني المأمول فمظاهر الشكوى والتذمر واللامبالاة وعدم الانتماء إلى المؤسسة كلها صفات تنطلي على عموم المؤسسات الجزائرية.

من خلال ما تمت مناقشته حول موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية يمكن القول إنه وبالنظر إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ورغم الإصلاحات المتتالية التي عاشتها هذه الأخيرة، إلا أنها لم تتمكن من مواكبة التطورات العالمية والتوقع ضمنها. فهذا الإخفاق ساهمت فيه أطراف متعددة وبدرجات متفاوتة، ولكن حينما نرى دولة كانت لا تعرف حتى أسماؤها وأصبحت اليوم مضرباً للمثل في التنمية الاقتصادية. هذا يجعلنا - إن توفرت الإرادة على مستوى كل الأطراف - أن نغير من حال المؤسسة الجزائرية ولعل العلوم الاجتماعية بالأخص علم الاجتماع الذي نعتقد أنه يمكن أن يساهم في تقديم تفسيرات مقنعة للإخفاقات المتلاحقة للمؤسسة الجزائرية ومن ثم المساهمة في تجاوز الوضع الراهن.

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات العملية المتبعة

في جمع المعطيات وتحليل البيانات

المحصل عليها من الدراسة الميدانية

في هذا الفصل سنقوم أولاً بالتعريف بالمؤسسة ميدان الدارسة وذلك من خلال تحديد مجالها المكاني والتعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها ومهامها وفروعها، كما سنتناول المجال الزمني بالتعرض للدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا للوصول إلى صياغة الإشكالية والفرضيات، وبالتالي عناصر الاستمارة، وكذا سنتعرض إلى مجالها البشري من خلال تحديد مختلف الفئات السوسيو مهنية الموجودة بها وذكر تعدادها. بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة وتقنية جمع البيانات لاختبار فرضيات البحث، ومن ثم تحليل نتائج البيانات الميدانية المحصل عليها.

4. التعريف بميدان الدراسة

a. المجال المكاني

1.1.1. نبذة تاريخية: تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 مليون دينار جزائري "حوالي 600 مليون دولار أمريكي" في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن. ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت

اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز سنة 2020 إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى كهرباء وغاز الجزائر (EGA) كان ذلك في: 5-6-1947، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم، وبصدر الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة

الوطنية للكهرباء والغاز (SONEL GAZ) ومع مطلع التسعينيات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك.

2.1.1. أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة سونلغاز

لم تصل مؤسسة سونلغاز إلى هذه المكانة التي هي عليها الآن، إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ نشأتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- 1- مرحلة ما بعد الاستقلال.
 - 2- مرحلة التسيير الاشتراكي.
 - 3- مرحلة التسعينيات.
- أ. مرحلة ما بعد الاستقلال: (1962-1969): في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:
- سهولة الاتصال وقرب المسافة.
 - طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي للحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب. مرحلة التسيير الاشتراكي (1969 - 1990): بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة تم إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف **KAHRIF** أشغال الكهرباء الريفية.
- كهريب **KAHRKIB** تختص بالأشغال الكهربائية.
- كاناغاز **KANAGAZ** إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينارغا **INERGA** بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب **ETRKIB** تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س **AMC** مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج. في مرحلة التسعينيات

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط، حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14-12-1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة. وبعد صدور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 01-06-2002، حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

3.1.1. مديرية التوزيع بالجلفة

مؤخرا أي منذ سنة 2021 أصبحت تسمية المديرية بـ " امتياز توزيع الجلفة"، مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C، حاليا RDC الموجود مقرها بالبلدية.

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 م تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم بإرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغاز في أحسن الظروف.

4.1.1. مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز: هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية وهي كالآتي:

1.4.1.1. المهام

أ- المهام التقنية

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب- المهام التسييرية

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

2.4.1.1. الأهداف

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

- ضمان إنتاج وتوزيع ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

5.1.1. تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الجلفة: تضم مديرية للتوزيع بالجلفة على

العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها. تتمثل فيما يلي:

أ. **مدير مديرية التوزيع بالجلفة:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه

بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي

يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن

للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

ب. **كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير

والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته

واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

ج. **مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء

إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة حصول بعض

المشاكل كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك من دون رصيد..الخ.

د. **مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل

وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

هـ. **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

1.5.1.1. قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى،

ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية، وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ. **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب. **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات (A.D)

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون.

2.5.1.1. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال للكهرباء والغاز: تتمثل مهام هذا القسم في استقبال

طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم

إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

■ **مصلحة تسيير الاستثمارات:** تملك مهاماً تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ

الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل التكاليف لإتمام

هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم

دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدية،

وتحتفظ المديرية بنسبة 5 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

3.5.1.1. قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات

تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

4.5.1.1. قسم تقنيات الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز

والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب- فرع الخرائطية.

ج- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاث مصالح هي: مصلحة تقنيات مدينة "مسعد"، مصلحة مدينة "عين وسارة" ومصلحة مدينة الجلفة.

5.5.1.1. قسم تقنيات الكهرباء: ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية

الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاث مصالح هي: مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة ، مصلحة الجلفة

6.5.1.1. مصلحة الوسائل العامة: تتلخص مهام هذا القسم في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة

آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين.

- فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

7.5.1.1. قسم المالية والمحاسبة: يكتسي قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة

مهما كان طابعها صناعياً أو تجارياً فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

8.5.1.1. قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير

الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات، وإضافة إلى

ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد

البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يتركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية

وتأمين، هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات العمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب :

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).
- يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).

يضم قسم الموارد البشرية مصلحتين، الأولى هي مصلحة التنمية والتكوين، والثانية مصلحة هي تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منهما:

أ. **مصلحة تنمية وتكوين الموارد البشرية:** تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

- تعنتي بإحصائيات تكوين الموظفين.
- تحديد احتياجات التكوين.
- انجاز العمليات التكوينية ومتابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.
- إنجاز لائحة القيادة للتكوين.

ب. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تعمل هذه المصلحة على:

- التكفل بأجور العمال.
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.

- ملفات العمال.
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل.
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، الضمان الاجتماعي، التقاعد، التعاضدية.
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات وإنجاز لائحة القيادة لقسم الموارد البشرية دوريا مثل (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين، العطل).
- أيضا يهتم قسم الموارد البشرية بالمسار المهني للعامل منذ دخوله إلى المؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي:
- أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل.
- ب- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.¹

¹. المصدر: إدارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة، 2018.

2.1. المجال الزمني

على غرار المجال المكاني لإجراء الدراسة. لا بد من تناول المجال الزمني أيضا إذ: "يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية"¹. لقد مرت الدراسة الحالية بمرحلتين هما كما يلي:

المرحلة الأولى: بعد ضبط موضوع البحث وتحديد عنوانه كانت أول خطوة بتاريخ: 20-10-2016 وهي استعراض الأدبيات والقراءات والاطلاع على أهم المراجع بكل أنواعها (مؤلفات مقالات، تقارير، أطروحات، إلخ)، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث وقد تجسّد استعراض الأدبيات في القيام بجولة في عدد من المكتبات الجامعية أهمها مكتبة جامعة البليلة 1، مكتبة جامعة البليلة 2، مكتبة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بالإضافة إلى عدد من المكتبات العمومية، ومواقع الإنترنت، سعيا منا من خلال الاطلاع على الأدبيات على تحديد سبل ومسالك إضافية ساعدت على كيفية التحكم في سير البحث وإيجاد مداخل إضافية عملت على ترابط وتسلسل خطوات البحث اللاحقة.

تجدر الإشارة إلى أنّ خطوة استعراض الأدبيات تداخلت زمنيا مع خطوة أخرى وهي الجولة الاستطلاعية في المؤسسة ميدان الدراسة. وإجراء مقابلات استطلاعية مع العاملين بها، وكانت أول مقابلة مع المدير العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة بتاريخ 16-1-2017، أين وافق على إجراء هذه الدراسة، تلتها مقابلات استطلاعية متعددة بعضها مع رؤساء المصالح

¹. مختار محي الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1981، ص.

وبعضها مع مجموعة من العمال وقد سنحت لنا المقابلات الاستكشافية أيضا بإبراز جوانب خفية من الظاهرة المدروسة لم تكن واضحة من قبل أمدتنا بسبل تفكير جديدة ساعدت على توضيح مسار البحث واتجاهه.

إن مرحلة استعراض الأدبيات والقراءات حول موضوع دراستنا وكذا إجراء المقابلات الاستكشافية قد انتهت بتاريخ 1-4-2017، أين سمحت لنا في النهاية بصياغة الإشكالية والفرضيات وبالتالي ضبط عناصر الاستمارة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم الإستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من إعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة.¹ وكخطوة أولى وبعد القيام ببعض التعديلات تم عرض محتوى الاستمارة على الأستاذ المشرف من أجل مناقشة عباراتها من حيث مدى انسجام الفقرات، ومدى مناسبتها وكذا الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف العبارات وتسميتها حسب محاور الفرضيات.

إذن وبعد جمع اقتراحات المشرف تم إعادة صياغة بعض العبارات، وتم تعديل وحذف عبارات كانت غير مناسبة، إذ شملت الاستمارة على 55 سؤالاً. وكانت خلاصة تحكيم المشرف حذف خمس أسئلة لعدم ارتباطها بالموضوع، وبعد القيام بعملية التصحيح والتعديل خلصنا إلى ضبط الاستمارة في صورتها النهائية ذات 50 سؤالاً، وقد اندرجت تحت ثلاثة محاور، محور للبيانات الشخصية ومحورين لفرضيتي البحث.

وفي الفترة الممتدة من 1-5-2019 إلى غاية 15-1-2020، تم فيها توزيع 407 إستمارة

على عينة الدراسة المعنية بالبحث، وأثناء ذلك تم شرح بعض النقاط حول الموضوع كلما سنحت

¹. أنظر الملحق رقم 1

الفرصة لتزويد المبحوثين أكثر بمعلومات تساعد على الإجابة، حيث تم ملء بعض الاستمارات من طرف المبحوثين واستلامها مباشرة، بينما فضل البعض الآخر أخذها معه نظرا إلى تراكم أعمالهم.

وبعد ما يقارب 7 أشهر تم تحصيل 340 استمارة وفي فترات مختلفة وهو يمثل العدد النهائي المحصل عليه من خلال عملية توزيع واستلام الاستمارات، وفي الأخير جاءت الخطوة المتمثلة في معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها والخروج بالنتائج.

3.1. المجال البشري: يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراد الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹.

بلغ عدد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة في سنة 2020، 407 عامل يتوزعون كالاتي:

جدول رقم: 3، يوضح توزيع حجم أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	العدد الإجمالي	النسبة المئوية
منفذين	230	56.52 %
أعوان تحكم	107	26.28 %
إطارات	70	17.20 %
المجموع	407	100 %

المصدر: معطيات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة في بداية سنة 2020.

¹. أنجريس موريس، مرجع سبق ذكره، ص. 299.

2. كيفية اختيار العينة

إن هذه الخطوة في البحث الاجتماعي تعتبر من ضمن أهم الخطوات الأساسية والمهمة في البحث الاجتماعي. فالعينة هي تلك الفئة من المبحوثين الذين يؤخذون من مجتمع البحث ويعرفها موريس بأنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹. كما يعرفها سعيد سبعون بقوله: "هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق"².

تعتبر العينة خطوة أساسية في البحث الميداني لا يمكن تجاوزها في أي حال من الأحوال. ويستعمل أسلوب العينة عند صعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع الأصلي واستحالة جمع كل المعلومات التي تتعلق بهم، وفي هذا الصدد توصف العينة بأنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت، إن العينة هي المرور من وحدات مرتفعة عددياً ومنتشرة جغرافياً لا يمكن القيام بالاختبار عليها إلى وحدات يمكن التحكم فيها وبالتالي يمكن اختبارها"³. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الفئات السوسيو مهنية، التي كان عدد وحداتها 407 وتم استرجاع 340 استمارة، وعليه فيكون مجموع أفراد عيّنتنا هو 340 عامل.

¹. نفس المرجع، ص. 301.

². سبعون سعيد، مرجع سبق ذكره، ص. 135.

³. نفس المرجع، ص. 136.

3. تقنيات جمع المعطيات من الميدان

إن التحقق من الفرضيات يبدأ باعتماد تقنية جمع المعلومات المناسبة، ويتم هذا الاعتماد للتقنية حسب طبيعة وأهداف الدراسة التي تلخصها فرضيات البحث تلك لقد تم اعتماد في هذه الدراسة الملاحظة والمقابلة والاستمارة، مع الإشارة إلى أن تقنيتي الملاحظة والمقابلة تم استعمالهما في مرحلة ما قبل صياغة الفرضيات، أي أثناء جولاتنا الاستطلاعية، من أجل جمع بيانات تكون بمثابة خيط هاد تسمح بتثبيت عناصر الإشكالية والفرضيات، في حين أن الاستمارة كانت التقنية الأساسية المعتمدة بعد صياغة الفرضيات قصد التحقق منها. حيث احتوت على ثلاثة محاور أساسية تتعلق المحور الأول بالمتغيرات الاجتماعية والديموغرافية ويضم 9 أسئلة، أما الأسئلة المتعلقة بفرضيتي الدراسة فقد ضمت 41 سؤالاً.

4. تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية

1.4. تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم: 4، توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	270	79.41 %
إناث	70	20.59 %
المجموع	340	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 79.41% من أفراد العينة هم من فئة الذكور مقابل 20.59% من فئة الإناث، وما يمكن أن نستشفه من نتائج هذا الجدول هو أن 3/4 من أفراد العينة هم من فئة الذكور، وهذا نجد له تفسيراً في طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب وجود يد عاملة ذكورية أكثر منها نسوية، وهو نشاط يغلب عليه الجانب الميداني أي يتم خارج أسوار المقر الاجتماعي للمؤسسة.

جدول رقم: 5، توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
[29-20]	58	17.06 %
[39-30]	64	18.83 %
[49-40]	133	39.11 %
[50 فأكثر]	85	25 %
المجموع	340	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه أن 39.11% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن [49-40] مقابل 25% ممن ينتمون إلى فئة [50 فأكثر] ومقابل نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما على التوالي: 17.06% و 18.83% ممن ينتمون إلى فئتي السن [29-20] و [39-30]، على التوالي إذاً من خلال هذه النسب نجد أن أفراد العينة يتوزعون على كامل الفئات العمرية.

جدول رقم: 6، توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	ت	الحالة العائلية
25.59	87	أعزب
74.41	253	متزوج
0.00	00	مطلق
0.00	00	أرمل
100	340	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 74.41% من أفراد العينة هم من فئة المتزوجين مقابل

25.59% ممن ينتمون إلى فئة العزاب، من ذلك يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجون، وتفسير

ذلك راجع إلى خصوصية المنطقة التي تتميز بالحث على الزواج المبكر، إضافة إلى عامل السن،

حيث أنه في الجدول رقم 05 نجد أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن 30-49 حوالي

57.94% وهو السن الذي يشعر فيه الشباب بهاجس التأخر في الزواج، وبالتالي يدفعهم إلى

التوجه نحو إقامة عائلة وهذا ما يميز واقع المجتمع الجزائري عموماً.

جدول رقم: 7، توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	ت	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
3.23 %	11	متوسط
31.47 %	107	ثانوي
65.30 %	222	جامعي
100 %	340	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 65.30% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي، مقابل 31.47% ممن لديهم مستوى تعليمي ثانوي، أما المستوى المتوسط والابتدائي فهما ذا نسب ضئيلة جداً ومنعدمة، بالتالي ليس لهما أي دلالة إحصائية، وعلى أساس أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي نستطيع القول إن هذا مرده إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى وتأهيل عاليين.

جدول رقم: 8، توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأب

النسبة %	ت	مهنة الأب
15.00 %	51	بطل
24.12 %	82	أعمال حرة
22.94 %	78	موظف
37.94 %	129	متقاعد
100 %	340	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 37.94% من المبحوثين هم من فئة من آبائهم متقاعدين مقابل نسبتان متكافئتان ومتعادلتان هما على التوالي 24.12% و 22.94% يمثلان على التوالي ممن مهنة آبائهم أعمال حرة وموظف، ومقابل 15.00% من آبائهم بطالين. ومن خلال هذه المعطيات نستخلص أن آباء المبحوثين هم موزعين على أغلب المهن المعروفة، إلا أننا نلاحظ أن من آبائهم متقاعدين هي نسبة تفوق 3/1 مجموع أفراد العينة ما يقارب 38.00%.

التفسير الأقرب إلى الصواب حسب رأيي مرتبط بعامل سن المبحوثين، نسبيا. ما فوق 30

سنة هي الفئة المهيمنة، وهذا ما يقابله أن آبائهم وصلوا إلى سن التقاعد، أي أن فارق السن هو ما

يساوي جيل واحد وهو محدد ديموغرافيا بـ 30 سنة!

جدول رقم: 9، توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

الأقدمية في المنصب (سنوات)	ت	النسبة %
[4 – 0]	52	% 15.29
[9 – 5]	72	% 21.18
[14 – 10]	140	% 41.18
[15 فأكثر]	76	% 22.35
المجموع	340	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 41.18% من أفراد العينة تنتمي أقدميتهم في المنصب إلى

الفئة [14 – 10] سنوات مقابل نسبتان متكافئتان ومتعادلتان هما على التوالي 22.35%

و 21.18% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية [15 فأكثر] و [9 – 5] سنوات على التوالي ومقابل

15.29% ممن لديهم أقدمية ما بين [4 – 0] سنوات، ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية

بالعودة إلى الجدول رقم 5 الذي يعبر عن فئات السن لأفراد مجتمع البحث، حيث يلاحظ فيه أن

فئة السن الشبانية لم تكن مرتفعة.

جدول رقم: 10، توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسبة %	ت	منصب العمل
20.59 %	70	إطار
30.00 %	102	عون تحكم
49.41 %	168	عون تنفيذ
100 %	340	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 49.41% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة المنفذين مقابل 30.00% ممن ينتمون إلى فئة أعوان التحكم ومقابل 20.59% ممن ينتمون إلى فئة الإطارات، أي أن أفراد العينة موزعون على كامل الفئات المهنية المتواجدة ضمن التصنيف المعمول به حسب طبيعة نشاط شركة SDC الجلفة، إلا أننا نلاحظ ارتفاع عدد المنفذين وهذا راجع إلى طبيعة النشاط المهني بشركة سونلغاز الذي يتميز بالجوانب العملية الميدانية من ربط بالكهرباء والغاز، حيث أن استهلاك الغاز والكهرباء هما في تزايد مستمر في الوقت الراهن في المنطقة التي أخذناها بالاهتمام في مجال بحثنا.

جدول رقم: 11، توزيع أفراد العينة حسب مقر السكن

النسبة %	ت	مكان السكن
76.77 %	261	داخل المدينة
23.23 %	79	خارج المدينة
100 %	340	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول أن 76.77 % من المبحوثين يقطنون داخل المدينة مقابل 23.23 % ممن يقطنون خارج المدينة، إذ من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين يقطنون داخل المدينة أي في المدينة التي يقع فيها مقر مؤسسة العمل، وهذا ما يجعل المبحوثين يشعرون بنوع من الاستقرار ويقلل من عناء التنقل وما ينجر عنه من المشاكل المهنية.

كالتأخر والغيابات والنزاعات مع الإدارة حول ذلك، فقرب مكان الإقامة من مؤسسة العمل يقضي على أساليب التحايل واختلاق الأعذار لتبرير التأخيرات والغيابات ويلزم المورد البشري بالإنضباط في المواقيت الدخول والخروج ويعطي الإدارة ومن خلالها المسؤولين المباشرين الحجة والمبرر في التعامل بجدية وصرامة لفرض الإنضباط والالتزام في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، وهذا هو جوهر روح التسيير العقلاني في المؤسسات الناجحة.

جدول رقم 12، توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري

الأجر الشهري	ت	النسبة %
24.999-20000 دج	02	0.59%
29.999-25.000 دج	06	1.76%
34.999-30.000 دج	35	10.29%
39.999-35.000 دج	45	13.24%
40.000 دج فأكثر	252	74.12%
المجموع	340	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 74.12% من المبحوثين يتقاضون أكثر من 40.000 دج مقابل نسبتان متكافئتان ومتعادلتان هما على التوالي 13.24% و 10.29% تمثلان فئتي الأجر (39.999-35.000) ومقابل نسبتان أيضا متعادلتان ومتكافئتان هما 1.76% و 0.59% وتمثلان فئتي الأجر (29.999 - 25.000) و (24.999 - 20.000) على التوالي. وعند التمعن في هذه النتائج الإحصائية نجد أن أغلب الأجور لدى المبحوثين تفوق 40.000 دج، وتوجد فئة قليلة حوالي 23.53% يتراوح أجورهم بين (39.999 - 30.000)، أما عن الأجر الشهري للمحصولين بين (20.000 و 29.999) فعدد المبحوثين الذين يتقاضون هذا الأجر يكاد يكون منعدما، ومن خلال سؤالنا لبعض المبحوثين خلال الدراسة الاستطلاعية عن المبلغ المتقاضى

شهريا فكانت إجابة أغلبهم أن العامل المنفذ الذي يلتحق لأول مرة بسونلغاز يبدأ راتبه من

33.000 دج أي أن أدنى أجر في هذه المؤسسة هو: 33.000 دج.

كما أنّ 40.000 فما فوق هو أجر في حد ذاته مرتبط بالظروف المعيشية السائدة حاليا في

المجتمع والتي تتميز بارتفاع مستمر في الأسعار وضعف أكثر فأكثر للقدرة الشرائية.

2.4. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

جدول رقم: 13، يوضح العلاقة بين كيفية الالتحاق بالمؤسسة والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
00	%00	00	%00	00	%00	50	%46.73	206	%92.79	256	%75.29
00	%00	05	%45.45	39	%36.45	16	%07.21	60	%17.65		
00	%00	06	%54.55	18	%16.82	00	%00	24	%07.06		
00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00		
00	%00	11	%100	107	%100	222	%100	340	%100		

نلاحظ أن 92.79% من المبحوثين ممن لديهم مستوى جامعي التحقوا بالمؤسسة ميدان الدراسة عن طريق إجراء مسابقة مقابل 46.73% من المبحوثين ممن لديهم مستوى ثانوي. ومما سبق يمكن القول أن الالتحاق بالمؤسسة ميدان الدراسة له علاقة بالمستوى التعليمي.

إن المعاني والدلالات التي يمكن أن تبرزها لنا هذه النتائج الإحصائية هي أن خريجي الجامعات لهم حظوظ أكثر للالتحاق بشركة سونلغاز، وهذا راجع أساساً إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب مؤهلات علمية معينة تتوفر لدى حملة المستوى الجامعي. هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن الالتحاق بهذه المؤسسة من طرف الجامعيين يتم عن طريق المسابقة، التي تدرك على أنها الوسيلة الأكثر عقلانية لإعطاء فرص متساوية لجميع المترشحين، مما قد يجعل الكفاءة والاستحقاق من أهم المؤشرات التي يستند إليها التوظيف في سونلغاز.

إن المؤسسة ميدان الدراسة لهذا التوجه (اللجوء إلى المسابقة) في اختبار مواردها البشرية تعزز سعيها إلى فكرة التخصص الوظيفي وبناء منظومة مسارات مهنية قوية وناجحة تسير الجانب العقلاني لتسيير المؤسسة.

جدول رقم: 14، يوضح العلاقة بين تقديم التوضيحات المتعلقة بمنصب العمل والفئة المهنية

الفئة المهنية		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
تقديم التوضيحات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		62	88.58%	83	81.37%	129	76.79%	274	80.59%
لا		8	11.42%	19	18.63%	39	23.21%	66	19.41%
المجموع		70	100%	102	100%	168	100%	340	100%

من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن: 88.58% من المبحوثين ممن ينتمون إلى فئة الإطارات صرحوا أنهم عند التوظيف الأول بالمؤسسة قدمت لهم توضيحات حول مناصب عملهم، مقابل 81.37% ممن ينتمون إلى فئة أعوان التحكم ومقابل 76.79% ممن ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، ومما سبق ومن خلال ملاحظة هذا التدرج في النسب من أعلى منصب في السلم المهني إلى أقله في سلم الفئات السوسيو مهنية نستطيع القول أن تقديم التوضيحات والشروحات حول كيفية التأقلم وتنفيذ متطلبات الوظيفة له علاقة بالفئة المهنية.

رغم أن الفروق الإحصائية ليست ذات دلالة إحصائية كبيرة إلا أنه يمكن القول إن تقديم متطلبات المنصب وشرح كيفية التأقلم مع الوظيفة الجديدة كان منصبا على فئة الإطارات بالدرجة الأولى ثم أعوان التحكم، فمعظم النصوص القانونية والتعليمات في أي مؤسسة عمومية وكل ما له علاقة بالجوانب الإدارية التنظيمية يخص بالدرجة الأولى الفئات العليا في سلم الفئات السوسيو مهنية، حيث تفصل هذه النصوص القانونية محتوى كل وظيفة وتضع حداً لتداخل المهام والمسؤوليات، وهذا من شأنه أن يضمن السير الحسن للعمل ويعزز الرضى لدى الموارد البشرية ويقلل من الصراع وتداخل المهام.

هذا ما يمكن قراءته من خلال هذا الجدول حول علاقة تقديم التوضيحات الخاصة بمنصب العمل فيما يخص الفئات المهنية العليا في هذه المؤسسة (إطارات، أعوان التحكم)، أما عن فئة المنفذين فطبيعة نشاطهم يقوم على التطبيق في الميدان العملي وبحكم خبرتهم المهنية اليومية يفترض أنهم على علم بما هو منتظر منهم، هنا نجد مرة أخرى أن المؤسسة محل الدراسة تتعامل منذ بداية التوظيف بطريقة عقلانية وواضحة ومدرسة مع مواردها البشرية مما يوفر لها الانسجام مع طبيعة تخصصها الوظيفي وواقعها المهني المعاش.

وكخلاصة في هذا الشأن فإن تقديم التوضيحات حول منصب العمل وشرح متطلبات الوظيفة وحدودها القانونية من شأنه أن يؤدي إلى التكيف المهني مع المنصب وتحقيق الاستقرار والرضى المهني داخل المؤسسة، وهذا الأساس يعتبر اللبنة الأولى والأساسية في الإستراتيجية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية للمسارات المهنية المرسومة من قبلها.

جدول رقم: 15، يوضح العلاقة بين الشخص المقدم للتوضيحات حول الوظيفة الجديدة ومنصب العمل

منصب العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الشخص المقدم للتوضيحات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مدير مؤسسة		25	40.32%	00	00%	00	00%	25	09.13%
مسؤول قسم الموارد البشرية		35	56.45%	15	18.07%	02	1.55%	52	18.98%
الرئيس المباشر		02	3.23%	56	67.47%	122	94.57%	180	65.69%
آخر (حدد)		00	00%	12	14.46%	05	3.88%	17	06.20%
المجموع		62	100%	83	100%	129	100%	274	100%

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في هذا الجدول نلاحظ أن: 94.57% من فئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن الشخص المقدم للتوضيحات حول منصب العمل هو الرئيس المباشر مقابل 86.74% من أعوان التحكم ومقابل 3.28% من الإطارات. إذاً من خلال هذه النسب نقول أن

منصب العمل له تأثير في فعل تقديم الجهة المسؤولة في المؤسسة للتوضيحات حول الوظيفة الجديدة.

إن ما نستخلصه من الجدول السابق هو أن أغلب من أكدوا أنهم تلقوا توضيحات حول الوظيفة الجديدة هم من المنفذين (129 من 274) وبحكم أن هذه الفئة المهنية تشغل مناصب بسيطة وذات أعمال روتينية. إلا أن الرئيس المباشر للمنفذين يقوم بالتوضيحات والتعليمات المناسبة حول سير العمل وإجراءاته اليومية بعد تنصيبهم من طرف إدارة الموارد البشرية، وتوجيههم إلى مكان أعمالهم، وهذا ما أثبتته لنا الجدول أعلاه، حيث أن 94.57% من المنفذين تلقوا هذه التعليمات من الرئيس أو المسؤول المباشر لكن لما نأتي إلى فئة أعوان التحكم نجد نسبة كبيرة منهم كذلك تلقوا التوضيحات من المسؤولين المباشرين (67.47) لكن منهم من تلقوا هذه التوضيحات إما من قسم إدارة الموارد (18.07%) أو من أشخاص آخرين (14.46%) وهذا منطقي وعقلاني بحكم أن أعمالهم يغلب عليها الجانب التقني، لذا تحتاج إلى الاحتكاك بإدارة الموارد البشرية أو بعض الزملاء ذو الخبرة والتجربة في ميدان العمل.

لكن عند الحديث عن الإطارات فهذا يحيلنا إلى الكلام عن الأهداف التنظيمية لمؤسسة سونلغاز فهي تراهن على الإطارات لكون الموارد البشرية التي تدخل ضمن هذه الفئة المهنية تعد بمثابة النخبة والقيادة التي تسيّر هذه المؤسسة، وبالتالي يتم تقديم التوضيحات لهؤلاء الإطارات من طرف مدير المؤسسة لكونهم أعوان له فهم مقبلون على تحمل مسؤوليات هامة تتعلق بمصير المؤسسة، وسيكون لهم احتكاك مباشر مع الإدارات الأخرى في إطار التنسيق بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.

جدول رقم: 16، يوضح العلاقة بين تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعاملين عند الالتحاق بالمؤسسة ومنصب العمل

منصب العمل		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
تقديم نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة	نعم	لا	المجموع	ت	%	ت	%	ت	%
	63	07	70	90	88.24%	143	85.12%	296	87.06%
	07	12	19	10.00%	11.76%	25	14.88%	44	12.94%
	70	19	89	100%	100%	168	100%	340	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يشير إلى أن أغلب أفراد العينة بغض النظر عن الفئة المهنية المنتمين إليها تقدم لهم نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة عند بداية التوظيف 87.06%. وعند التمعن أكثر في المعطيات الإحصائية فإن الفرق بين النسب من 90%، 88.24%، 85.12% نجد أن الفرق أقل من 05 نقاط وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية تذكر ومن خلال ذلك نستنتج أنه لا توجد علاقة بين منصب العمل وتقديم نسخة من النظام الداخلي.

من خلال النسب يتأكد لنا أن أغلب أفراد العينة حصلوا على نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة، ومنه نستنتج أن الاتجاه العام يتجه نحو الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة من قبل العاملين بها. ومن الناحية السوسولوجية فإن المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فإنها عبارة عن مجموعة من القيم والقواعد والضوابط القانونية والتنظيمية والقيمية من أجل فرض الانضباط والمواظبة في مجال العمل مما يستدعي الاطلاع والتعرف على كل ما يضمن التوازن الفعلي للمؤسسة وعدم وجود بها اختلالات وظيفية. هذا ما يكون مع القوانين والانظمة التي تحكم سيرها. وعليه وجب على المؤسسة صياغة جملة من الضوابط ذات الطابع الإلزامي التي يجب التقيد بها من طرف الجميع، وهذا ما يعرف بالنظام الداخلي. وحرصا من المشرع الجزائري على الحفاظ

على النسق الداخلي وضبط علاقات العمل داخل أي مؤسسة فإن القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/4/21 المتعلق بعلاقات العمل ولا سيما المادة 77 منه التي تؤكد أن النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ. (المادة 77 من القانون: 11/90). ومن خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة وأثناء توزيعنا لاستمارة البحث لاحظنا من خلال تجولنا في مختلف المكاتب توفر النظام الداخلي من خلال تعليقه في ألواح القيادة، داخل أغلب المكاتب، ومنه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تسائر التشريعات القانونية الخاصة بالتنظيم الداخلي وذلك بتزويد مواردها البشرية بهذا الأخير لتفادي الإخلال بقواعد العمل والتعرض للعقوبات والأخطاء التي من شأنها أن تؤثر في مساراتهم المهنية.

جدول رقم: 17، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمال للاطلاع عليها

فئة الاتجاه: آراء المبحوثين حول تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمال للاطلاع عليها			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة %
1	المحافظة على الانضباط داخل المؤسسة	60	28.99%
2	معرفة الحقوق والواجبات	84	40.58%
3	الاطلاع على القانون الداخلي والتقييد به	51	24.64%
4	الإدارة ملزمة بتقديمه للعاملين	7	3.39%
5	ضمان السير الحسن للمؤسسة	5	2.40%
المجموع		207	100%

يظهر من خلال نتائج هذا الجدول أن 40.58% من محتوى إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم تعتبر أن سبب تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي هو من أجل معرفة الحقوق والواجبات

مثمًا جاء في وحدة التحليل رقم 2، مقابل نسبتان متكافئتان من محتوى إجابات المبحوثين 28.99% و 24.64% تفسران أن سبب تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعاملين هما على التوالي: المحافظة على الانضباط داخل المؤسسة- الاطلاع على القانون الداخلي والتقييد به وهو ما تضمنته وحدتي التحليل رقم 1 و 3 على التوالي ومقابل نسبتان متكافئتان أيضا من محتوى إجابات المبحوثين هما على التوالي: 3.39% و 2.40% واللذان تعتبران أن سبب تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعاملين هما على التوالي: الإدارة ملزمة بتقديمه للعاملين وضمان السير الحسن للمؤسسة وهو ما تبينه وحدتي التحليل رقم 4 و 5 على التوالي.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن آراء المبحوثين ممن أجابوا بنعم حول سبب تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعاملين تتأرجح بين وحدة التحليل رقم 2 وهو معرفة الحقوق والواجبات ووحدة التحليل رقم 1 وهو المحافظة على الانضباط داخل المؤسسة ووحدة التحليل رقم 3 وهو الاطلاع على القانون الداخلي والتقييد به. وعند التمعن في محتوى هذه الإجابات ندرك أولا أن نسبة كبيرة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم وعي ودراية قانونية بمحيطهم المهني الداخلي وهذا يظهر من خلال إدراكهم لأهمية وجود النظام الداخلي بالمؤسسة وضرورة الاطلاع عليه، ليس هذا فحسب بل نضيف إلى ذلك معرفتهم للجانب العملي لهذا النظام، وهذا ما يظهر في وحدات التحليل رقم 3.2.1 ، أما الشيء الثاني الذي يمكن التطرق إليه في هذا التحليل السوسيولوجي هو بروز أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في الواقع المهني وهذا من خلال نشر وتوزيع النظام الداخلي على نطاق واسع بين مختلف الفئات السوسيو مهنية المنتمية إليها.

وهذا ما أثبتته آراء المبحوثين في هذا الجدول حيث يبين لنا ذلك سعي إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مواردها البشرية وصقل قيمهم المهنية وتراكم ثقافتهم القانونية للولوج إلى المشاركة في تسيير مساراتهم المهنية بكل وضوح وعقلانية.

جدول رقم: 18، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمل للاطلاع عليها

فئة الاتجاه: آراء المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي للعمل للاطلاع عليها			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة %
1	لا أدري لماذا لم تقدمه الإدارة	23	52.27%
2	قدم لي فيما بعد	12	27.27%
3	حتى لا تعرف حقوقك ويتم التحكم فيك	02	4.55%
4	لا أحتاجه لبساطة مناصبي	07	15.91%
	المجموع	44	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن: 52.27% من محتوى إجابات المبحوثين الذين أجابوا بـ لا، لا يدرون لماذا لم تقدم لهم الإدارة نسخة من النظام الداخلي للاطلاع عليه، مقابل 27.27% ممن صرحوا أن النظام الداخلي قدم لهم فيما بعد أي بعد التحاقهم بالمؤسسة بمدة معينة ومقابل 15.91% ممن يرون أن سبب عدم تقديم الإدارة لنسخة من النظام الداخلي في بداية التوظيف يرجع لبساطة عملهم، ومقابل 4.55% ممن يرون أن أنه فعل متعمد من الإدارة لكي لا يعرف العامل حقوقه ويتم التحكم فيه واستغلاله.

إن ما يمكن استخلاصه وقراءته من هذا الجدول وخاصة وحدة التحليل رقم 1 ووحدة التحليل رقم 4 هو وجود فئة من العاملين الذين لا يولون أي اهتمام للنظام الداخلي بالمؤسسة، وهذا قد يرجع إلى عدم وعيهم بضرورة الاطلاع عليه لضمان الحقوق ومعرفة الواجبات وهؤلاء العاملين

ينتمون إلى فئة المنفذين الذين يرون أنهم الفئة البسيطة في سلم الوظائف والملاحظ على هذه الفئة أنها مصابة دائماً بالإحباط والملل والتذمر ولديها حساسية من فئة الإطارات وأعوان التحكم بحكم المستوى التعليمي لكل فئة لذلك ترى فئة المنفذين أنها غير معنية بالنظام الداخلي. كما أن عملها مرتبط بالميدان فقط، لذلك نجد من حين لآخر نوع من التوتر بين المنفذين وفئتي الإطارات وأعوان التحكم بحكم أن الإطار وعون التحكم قد يكونا مسؤولين أو مشرفين على المنفذ، وبالتالي يخلق نوع من الانزعاج لدى فئة المنفذين أثناء إصدار الأوامر لهم أو تكليفهم بعمل ما، والتذمر والإحباط الذي تبديه فئة المنفذين تجاه الإدارة والمسؤولين هو ما نجده في الجدول السابق وخاصة وحدة التحليل 1: لا أدري لماذا لم تقدمه لي الإدارة واتهامها بالتقصير وتهميش بعض الفئات المهنية وكذلك وحدة التحليل رقم 3: حتى لا تعرف حقوقك ويتم التحكم فيك وهي إجابة تتم عن السخط والإحساس بهضم الحقوق والظلم.

جدول رقم: 19، يوضح العلاقة بين دعوة الإدارة إلى ضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية عند الالتحاق للعمل بالمؤسسة ومنصب العمل

منصب العمل		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
الاطلاع على الاتفاقية الجماعية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		48	68.57%	67	65.69%	114	67.86%	229	67.35%
لا		22	31.43%	35	34.31%	54	32.14%	111	32.65%
المجموع		70	100%	102	100%	168	100%	340	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تشير إلى الإجابة بعبارة نعم أي أن إدارة المؤسسة محل الدراسة حثت ودعت أغلبية العاملين بها عند التوظيف الأول إلى ضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية السائدة بها، وهذا

يظهر إحصائيا في الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن النسب 68.57%، 67.86%، 65.69% الفرق بين الواحدة والأخرى لا يتعدى 5 نقاط أي لا توجد دلالة إحصائية، وهذا يقودنا إلى القول بأن الفئة المهنية أو منصب العمل ليس له أي علاقة بدعوة الإدارة إلى ضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية التي تخص كل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة ويجب أن تنتشر إلزاميا من أوساط العمال.

ما يمكن استخلاصه من النتائج الإحصائية السابقة هو أن ما يقارب 70% من الموارد البشرية المنتمية إلى المؤسسة محل الدراسة قد تم دعوتهم للاطلاع على الاتفاقية الجماعية السائدة بغض النظر عن انتماءاتهم السوسيو مهنية لأن هذه الأخيرة هي أداة لتنظيم شروط وظروف العمل وعلاقاته بما يضمن للعمال مزايا أفضل وهي " اتفاق يتعلق بشروط العمل والضمانات الاجتماعية مبرم من صاحب العمل أو بخصوص أصحاب عمل واحد أو أكثر من تنظيم نقابي للعمال نتيجة تفاوض جماعي".¹

إن الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت الجزائر فرضت على المشرع الجزائري ضرورة تغيير النصوص القانونية التي تحكم النظام الاقتصادي، فنجد دستور 1989 المعدل والمتمم بدستور 1996 قد منح حقوقا للعمال من أجل الدفاع عن مصالحهم المهنية المشروعة، وتماشيا مع النهج الاقتصادي الجديد صدر القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، وقد ضمن هذا القانون للعمال الحق في التفاوض الجماعي وإبرام الاتفاقيات الجماعية واعتمادها بإطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل ووثيقة السلم الاجتماعي داخل المؤسسة أو القطاع، وقد حدد المشرع الجزائري الجوانب الهامة التي يجب على معدي الاتفاقية مراعاتها.

¹ أحمية سليمان، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن " القانون الاتفاقي"، ط.4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص.155.

وقد أدرجها القانون 10/90 بعنوان: محتوى الاتفاقيات الجماعية" تعالج الاتفاقيات الجماعية التي

يحددها هذا القانون، شروط التشغيل والعمل وتمكينها أن تعالج العناصر التالية:¹

1. التصنيف المهني.
2. مقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
3. الأدوار الأساسية الدنيا المطابقة.
4. التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة.
5. المكافآت المرتبطة بالاتفاقية ونتائج العمل.
6. كيفيات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
7. تحديد النفقات المصرفية.
8. فترة التجريب والإشعار المسبق.
9. مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات التوقف عن النشاط.
10. التغيبات الخاصة.
11. إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
12. الحد الأدنى من الخدمة في حالة إضراب.
13. ممارسة الحق النقابي.
14. مدة الاتفاقية وكيفية تقديمها أو مراجعتها أو نقضها.

¹ . المادة 120 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل.

إن محتوى الاتفاقية الجماعية الذي ذكرناه في العناصر السابقة هو ما عبر عنه مبحثوا المؤسسة محل الدراسة عندما سألناهم عن اطلاعهم على الاتفاقية فكانت إجاباتهم بنعم بعبارات مثل: لمعرفة ما لك وما عليك ومعرفة الحقوق والواجبات، ضمان السير الحسن للعمل، الاطلاع على القوانين المنظمة للعمل، الإلتزام بقواعد العمل، كل هذه العبارات تفسر سوسيولوجيا بتمسك العاملين بهذه المؤسسة بالاتفاقية الجماعية وضرورة الاطلاع عليها، وهذا ما أكدته لنا أحد الإطارات عند سؤاله عن الاتفاقية الجماعية بقوله: أنها بما تتضمنه من شروط وبنود تمكن العامل من اكتشاف مدى مطابقة أو عدم مطابقة النظام الداخلي للقوانين المعمول بها في مجال الشغل، هذا النظام الذي قد يكون مجحفا ومنحازا لصاحب العمل. فتأتي الاتفاقية الجماعية لتكشف عيوبه ونواقضه.

إن هذا الحرص الذي أبداه العاملون بالمؤسسة محل الدراسة والثقافة القانونية التي يمتلكونها حول مسألة الاتفاقية الجماعية يقودنا للحديث عن الدور الذي تلعبه إدارة هذه المؤسسة ومن خلالها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الاهتمام بالموارد البشري والحرص على تطوير مهاراته المهنية بما يخدم مساره المهني، وهذا ما ظهر لنا من خلال نشر الإتفاقية الجماعية على نطاق واسع في أوساط العمال، حيث أن المشرع الجزائري ألزم أطراف التفاوض الجماعي عند إبرام الاتفاقية الجماعية بضرورة التقيد بإجراءات شكلية منها أنه "يجب على الهيئات المستخدمة أن تقوم بإشهار كل الإتفاقيات الجماعية التي يكون طرف فيها، في أوساط جماعة العمل المعنيين وتوضع نسخة من الاتفاقية الجماعية دوما تحت تصرف العمال في موضع متميز في مكان عمل ما".¹ وأيضا "

¹ المادة 119 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل.

يقدم طرف التفاوض الجماعي أو الطرف الأكثر استعجالا الاتفاقية الجماعية فور إبرامها قصد تسجيلها فقط إلى مفتشية العمال...¹

جدول رقم: 20، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول دعوة الإدارة للعاملين لضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية عند الالتحاق للعمل بالمؤسسة

فئة الاتجاه: آراء المبحوثين حول دعوة الإدارة للعاملين لضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية عند الالتحاق للعمل بالمؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة %
1	الاتفاقية الجماعية تحدد إجراءات سير النظام الداخلي للمؤسسة	18	18.18%
2	الاطلاع عليها وتطبيق مضمونها	66	66.67%
3	ضمان السير الحسن والحد من الصراعات	15	15.15%
	المجموع	99	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن: 66.67% من محتوى إجاباتهم تعتبر أن دعوة الإدارة إلى ضرورة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية هو من أجل معرفتها وتطبيق مضمونها، مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 2 مقابل 18.18% من محتوى إجابات هؤلاء المبحوثين التي تعتبر أن سبب الحصول على الاتفاقية الجماعية هو أنها تحدد إجراءات سير النظام الداخلي للمؤسسة، كم جاء في وحدة التحليل رقم 1 ومقابل 15.15% من محتوى إجابات المبحوثين التي ترجع فائدة الاطلاع على الاتفاقية الجماعية لكونها تضمن السير الحسن للمؤسسة والحد من الصراعات كما جاء في وحدة التحليل رقم 3.

إن ما يمكن استخلاصه وقراءته من مضمون إجابات المبحوثين حول السؤال لماذا يتم الاطلاع على الاتفاقية الجماعية هو أن لدى المورد البشري في هذه المؤسسة قناعة بأنها تعتبر دعامة قانونية يعتمد عليها العاملون أو ممثلوهم (التمثيلات النقابية) كآلية لفهم وتفسير النظام

¹ المادة 126 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل.

الداخلي للمؤسسة ومدى تطابقه مع القانون المتعلق بعلاقات العمل، لأن المورد البشري في هذه المؤسسة مجبر على استلام نسخة من النظام الداخلي والإمضاء عليها، وبالتالي فالمنتجون لهذه المؤسسة مجبرون على الإمتثال لهذا النظام وملزمون بتطبيق مضمونه وهذا ما عبر عنه المورد البشري المنتمي إلى هذه المؤسسة في إجاباتهم على السؤال رقم 17 كما تظهر وحدة التحليل رقم 4، كذلك في نفس سياق الاتفاقية الجماعية جاءت وحدة التحليل رقم 3 في الجدول السابق رقم 17 بعنوان: ضمان السير الحسن والحد من الصراعات، أي الاطلاع على الاتفاقية الجماعية يضمن السير الحسن للمؤسسة ويحد من الصراعات بها، وهذا يحيلنا إلى فكرة الموافقة على وجود هذا النوع من الوثائق الإدارية في هذه المؤسسة حول الأطر التشريعية والتنظيمية التي تتجلى في ترسانة قانونية يمكن التعبير عنها بوثيقة السلم الاجتماعي المهني فهي تحفظ علاقة العمل وتعمل على استمراره وذلك من خلال النصوص التنظيمية التي تحدد الحقوق والواجبات وتفصل بين تخصصات الفئات السوسيو مهنية ومستوياتها ومسؤولياتها بما يضمن عدم تداخل المهام وانفصالها وبالتالي ضمان السير الحسن للمؤسسة والحد من التوترات والنزاعات العمالية التي يمكن أن تنشأ بسبب الجهل بالقوانين التي تحدد علاقات العمل في المؤسسة.

جدول رقم: 21، يوضح العلاقة بين تماشي الشهادة مع منصب العمل الحالي

منصب العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
تماشي الشهادة مع المنصب الحالي		ت	%	ت	%	ت	%	%
نعم		60	85.71 %	76	74.50 %	109	64.88 %	245
لا		10	14.29 %	26	25.50 %	59	35.12 %	95
المجموع		70	100 %	102	100 %	168	100 %	340

نلاحظ من خلال المعطيات التي أفرزها هذا الجدول أن 85.71% من فئة الإطارات يؤكدون تماشي شهاداتهم المحصل عليها مع مناصبهم الحالية مقابل 74.50% من فئة أعوان التحكم ومقابل 64.88% من أعوان التنفيذ، ومن خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها أن منصب العمل يتماشى مع الشهادة المحصل عليها.

ما يمكن قراءته سوسيولوجيا من خلال النتائج الإحصائية للجدول السابق هو أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة تأخذ بمبدأ الاختيار للعاملين أي الموظف المناسب في المنصب المناسب. حيث تلعب الشهادة المحصل عليها شرطا أساسيا للتقدم للمسابقة حول المنصب الشاغر في هذه المؤسسة فكون هذه الأخيرة ربحية (تجارية) يركز مسيروها على اختيار ذوي الشهادات المناسبة للمناصب الشاغرة اعتقادا منهم بأن كسب الرهان في مجال المنافسة الاقتصادية لا يتأثر بالدرجة إلا بمورد بشري تم اختياره اختيارا علميا. إذا تأملنا الاتجاه العام لإجابات المبحوثين نجد أن أكثر من 70% من المبحوثين يقرون بأن شهاداتهم المحصل عليها تتماشى مع مناصب عملهم الحالية. وهذا ما يقودنا إلى تفسير ذلك بأن مؤسسة سونلغاز بالجلفة وهي المؤسسة محل الدراسة تتبنى اتجاها عقلانيا يساير القوانين التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية انطلاقا من إعداد عقلاني لمورد بشرية متدرجة في مسارات مهنية.

جدول رقم: 22، آراء المبحوثين حول عدم تماشي منصب العمل الحالي مع الشهادة المحصل عليها

فئة الاتجاه: موقف المبحوثين حول عدم تماشي منصب العمل الحالي مع الشهادة المحصل عليها			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	الشهادة المحصل عليها بعد التوظيف	47	50.00
2	التوظيف بمنصب يتقارب مع شهادتي	33	35.00
3	أشغل هذا المنصب مؤقتا (تكليف)	14	15.00
المجموع		94	100

يوضح لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول عدم تماشي منصب العمل الحالي مع الشهادة المحصل عليها، فنجد من يرى هذا يعود لحصوله على الشهادة بعد التوظيف في هذه المؤسسة مثمنا جاء في وحدة التحليل رقم 1، ب: 50.00% من المبحوثين من يرى عدم التماشي هذا يعود إلى توظيفه في منصب يتقارب مع شهاداته.

ولكن تتقارب معه نوعا ما وهذا ما تتضمنه وحدة التحليل رقم 2، ب: 35.00% ومن المبحوثين من يرى أن الإدارة تشغلهم مؤقتا نظرا لضرورات معينة في مناصب لا تتناسب مع شهاداتهم وهذا ما هو موجود في وحدة التحليل رقم 3، ب: 15.00%.

إن حصول المورد البشري على المؤهلات والشهادات الجامعية بعد التوظيف في مؤسسة سونلغاز هي ظاهرة منتشرة ليس فقط في سونلغاز ولكن في أغلب المؤسسات وهي ضرورة أفرزتها الظروف الاقتصادية والمعيشة للجزائريين، حيث أصبح السعي والترقي والنمو المهني يكون عبر مواصلة الدراسة وهذا من أجل الزيادات في الرواتب الشهرية ومجابهة تدني الظروف المعيشية للأسرة، كذلك نجد من يرى أن الملاذ الوحيد للفرار من البطالة هو التوظيف في مناصب حتى وإن

كانت لا تتماشى مع مؤهلاته وشهاداته أو أنه يعمل في منصب كلفته به الإدارة مؤقتاً طمعا في الحصول مستقبلا على منصب يناسب شهادته المحصل عليها.

ومن خلال ما سبق نجد أن الموقف البارز هو عدم تماشي منصب العمل مع الشهادة المحصل عليها ويرجع هذا لحصول المورد البشري على الشهادة بعد التوظيف.

جدول رقم: 23، يوضح العلاقة بين تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية والأقدمية في المنصب.

المجموع		15 فأكثر		14-10		9-5		4-0		الأقدمية في المنصب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقديم معلومات حول الترقية
%72.35	246	%80.26	61	%81.43	114	%70.83	51	%38.46	20	نعم
%27.65	94	%19.74	15	%18.57	26	%29.17	21	%61.54	32	لا
%100	340	%100	76	%100	140	%100	72	%100	100	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن هناك فئتان متعادلتان ومتكافئتان هما 81.43% و 80.26% تمثلان فئتي الأقدمية على التوالي (14-10) سنة و 15 سنة فأكثر يصرح من خلالهما أفراد العينة بأن الإدارة (إدارة الموارد البشرية) تقوم بتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالترقية المهنية مقابل 38.46% من فئة الأقدمية (9-5) سنة ومقابل ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (4--0) سنة. من خلال هذه النتائج الإحصائية نرى أن تقديم المعلومات من طرف الإدارة للعاملين حول كيفية الحصول على الترقية المهنية له علاقة بالأقدمية في المنصب. وعند التمعن في القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتبين لنا أن فئة الأقدمية (4--0) سنوات هي الفئة الأقل اطلاعا على كيفية الترقية وهذا بحكم أن الترقية لا تبدأ إلا بعد مضي ثلاث سنوات من بداية التعيين بالمؤسسة، تليها الفئة (9--5) سنوات وبداية من هذه الفئة من الأقدمية نلاحظ تصاعد

نسبة الاطلاع على كيفية الترقية وشرح وتقديم الإدارة لهذه الكيفيات، وهذا ما يفسر من الناحية السوسيولوجية أن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وانطلاقاً من الأقدمية (5-9) سنة تشرع في تهيئة وحث العاملين بها على الترقية وخاصة الترقية إلى منصب أعلى بالنسبة إلى الإطارات وأعوان التحكم، وهذا من خلال تقديم المعلومات الكافية حول الترقية وشرح النصوص القانونية المتعلقة بترقية كل فئة. وما يمكن قوله هنا هو أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمباشرتها لهذه الخطوة (تقديم معلومات حول كيفية الترقية) لا تخدم المسار الفردي فقط، وإنما أيضاً تحقق الأهداف التنظيمية، إذ أن سياسة الترقية لها عائد على المنظمة من خلال التوفر الدائم للقوى العاملة المدربة المؤهلة وهذا ما لاحظناه في هذه المؤسسة من خلال توفرها على الموارد البشرية ذات الخبرة الطويلة من الإطارات وأعوان التحكم في مجال الكهرباء والغاز، ولم تحصل المؤسسة على هذه الكفاءات عبثاً أو عشوائياً وإنما نتيجة كسب مواردها البشرية وحفظها من- التسرب المهني- إن صحت العبارة وذلك بمتابعة المسارات المهنية للعاملين وتسييرها بكل عدالة ورشد وعقلانية.

جدول رقم: 24، موقف المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية

المهني للعاملين بها

فئة الاتجاه: موقف المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية المهنية للعاملين بها			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	التعامل حسب المعارف والعلاقات مع الإدارة	30	31.91
2	لم يحن الوقت بعد للترقية	41	43.62
3	لا أدري	23	24.47
المجموع		94	100

يبين لنا هذا الجدول موقف المبحوثين حول عدم تقديم الإدارة للمعلومات المتعلقة بكيفية الترقية المهنية، حيث نجد أن 43.62% من المبحوثين يرون أن الإدارة لم تقدم لهم معلومات حول كيفية الترقية المهنية لأنه لم يحن الوقت للترقية الخاصة بهم مثلما جاء في وحدة التحليل رقم 2، في حين نجد من المبحوثين من يرى أن سبب عدم تقديم هذه المعلومات يعود لتعامل الإدارة مع العاملين بها حسب المعارف والعلاقات مع الإدارة وهذا ما جاءت به وحدة التحليل رقم 1 بـ 31.91% أما فئة أخرى من المبحوثين فهم لا يدرون لماذا تحجم الإدارة عن تقديم المعلومات حول الترقية المهنية وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 3 بـ 24.74%.

ومن خلال ما سبق نجد أن السبب البارز لعدم تقديم الإدارة للمعلومات حول الترقية المهنية للعاملين هو أن هؤلاء مازالوا متربصين ويليهم سبب آخر وهو تعامل الإدارة بنوع من المحسوبية مع العاملين بها حسب رأي المبحوثين، في حين نجد من المبحوثين من يجهل السبب وهم قليلون.

إن مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الجزائرية العمومية الاقتصادية تحرص على تسيير وصيان وتطوير مواردها البشرية بما يخدم أهدافها التنظيمية إلا أن هذا التسيير الإداري الذي يسعى إلى التشبه بالتسيير العقلاني المحض لا يخلو من مظاهر التسيب والتلاعب والتي من أبرز مؤشراتها (المعارف والمحسوبية، ربط علاقات مع الإدارة لقضاء مصالح خاصة..إلخ). إن هذه المظاهر السلبية تجعل المورد البشري يشعر بالخوف وعدم الأمان على وظيفته ومسيرته المهنية التي قدم يتخللها بعض التعطيل والتأخير.

جدول رقم: 25، آراء المبحوثين حول كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية

فئة الموضوع: آراء المبحوثين حول كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	المسؤول المباشر	92	30.07%
2	قسم الموارد البشرية	126	41.18%
3	زملاء العمل	67	21.89%
4	الوساطة والمعارف	21	6.86%
المجموع		306	100

يوضح لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية، فهناك من المبحوثين من يرى أن الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية تكون عن طريق الاتصال بقسم الموارد البشرية وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 2 بـ 41.18% في حين نجد من المبحوثين من يتحصل على المعلومات عن طريق المسؤول المباشر وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 1 بـ 30.07% ، مقابل 21.89% من المبحوثين تحصلوا على المعلومات حول الترقية بواسطة الزملاء في العمل وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 3، ومقابل 6.86% من المبحوثين وهم من تحصلوا على المعلومات بواسطة المعارف والوساطة وهو ما جاء في وحدة

التحليل رقم 4 ب 6.86% ومن خلال التمعن في هذا الجدول يمكن القول أن الحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية يكون بواسطة قسم الموارد البشرية بالدرجة الأولى ويليه المسؤول المباشر وهما الرأيان البارزان في هذا الجدول.

إن هذا الجدول يعكس لنا بوضوح بروز الاتصال التنظيمي الموجود بين الإدارة ومواردها البشرية، كوسيلة أساسية للاتصال التنظيمي فالحصول على المعلومات المتعلقة بالترقية أو غيرها من المسائل المهنية يكون عن طريق القنوات الرسمية للاتصال (قسم الموارد البشرية، المسؤول المباشر)، وبهذا فإن المورد البشري يستطيع متابعة المستجدات التي تخص حياته المهنية بكل وضوح وشفافية.

جدول رقم: 26، يوضح العلاقة بين إجابة المبحوثين حول المعايير التي على أساسها منح الترقية المهنية ومنصب العمل

منصب العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
معايير منح الترقية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الشهادات الجامعية		33	37.50%	43	36.44%	27	15.00%	103	26.68%
الأقدمية		35	39.77%	43	36.44%	67	37.22%	145	37.57%
تقييم الرئيس المباشر		20	22.73%	22	18.64%	54	30.00%	96	24.87%
آخر (حدد)		00	00%	10	8.48%	32	17.78%	42	10.88%
المجموع		88	100%	118	100%	180	100%	386	100%

قبل الكلام عن التحليل الإحصائي لهذا الجدول نلاحظ أن عدد الإجابات عن هذا السؤال وصل إلى 386 وهو عدد يفوق مجموع المبحوثين المقدر بـ: 340 لأن كل مبحوث كان بإمكانه أن يختار أكثر من إجابة وهذه هي طبيعة السؤال الإختياري. أما عن التحليل الإحصائي فإن أكبر نسبة 39.77% موجودة في الأقدمية وتتعلق بالإطارات وتعادلها أيضا النسبتان المتعلقتان بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ (36.44% و 37.32%) على التوالي، وهو ما يفسر بعدم وجود دلالة

إحصائية تذكر في هذا الجدول وبالتالي لا توجد علاقة بين منصب العمل والمعايير التي على أساسها تمنح الترفيه المهنية.

إن التفسير الذي يمكن أن نقدمه حول هذا الجدول هو أن كل الفئات السوسيو مهنية في هذه المؤسسة تستفيد من الترقية المهنية بغض النظر عن نوعية المنصب المشغول لكن وبالنظر إلى الاتجاه العام لهذا الجدول نستنتج أن أكثر من 3/1 من أفراد العينة في هذه المؤسسة تتم ترقيتهم على أساس معيار الأقدمية (37.57%).

جدول رقم: 27، يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية والأقدمية في المنصب.

الأقدمية في المنصب		4-0 سنة		9-5 سنة		14-10 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
الحصول على الترقية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	08	15.38%	67	93.05%	140	100%	76	100%	291	85.86%	
لا	44	84.62%	05	6.95%	00	00%	00	00%	49	14.41%	
المجموع	52	100%	72	100%	140	100%	76	100%	340	100%	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نسبتان متساويتان 100% هما على التوالي فئة الأقدمية (14-10) و 15 سنة فأكثر يؤكد من خلالهما أفراد العينة الحصول على الترقية مقابل 93.05% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (9-5) سنوات ومقابل 15.38% ممن أقدميتهم تنتمي إلى الأقدمية (4-0)، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستطيع القول إن إمكانية الحصول على الترقية مرتبط بمدى أقدمية المورد البشري في المؤسسة.

من نتائج التحليل الإحصائي لهذا الجدول يمكن القول إن المورد البشري عند التحاقه بوظيفته بالمؤسسة محل الدراسة وباستمرار وتزايد مدة أقدميته فيها يكسب خبرات ومهارات جديدة، وهذا ينتج عنه الحصول على الترقية في العمل. سواء أكانت هذه الترقية ترقية أفقية (الترقية إلى

منصب أعلى) أو الترقية العمودية آليا (الترقية في الدرجة). وهذه الأخيرة يحصل عليها أي موظف آليا مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمي إليها بشرط بلوغ المدة القانونية للترقية إلى الدرجة الأعلى، وهذا ما يلاحظ من خلال الجدول السابق حيث أن أغلب من بلغ ثلاث سنوات بعد التوظيف يحصل على الترقية (الدرجة الأولى).

إن الترقية الأفقية يقصد بها انتقال أو تحرك المورد البشري إلى أعمال أو وظائف ذات مسؤولية ومركز اجتماعي أكبر وتتطلب خبرات أكثر تختلف عن الوظيفة السابقة، وينتج عن هذه الترقية زيادة في الأجر وملحقاته.

إن الترقية إلى منصب أعلى في مؤسسة سونلغاز بحكم تخصصها الاقتصادي وهدفها الخدماتي تتطلب أقدمية وخبرة كافية وتأهيل علمي عال، وتراهن مؤسسة سونلغاز على فئتي الإطارات وأعوان التحكم لكون هاتين الفئتين تشرفان على التسيير الإداري التقني والمالي للمؤسسة. فالسعي إلى ترقية وتأهيل المورد البشري هو في الواقع سعي ضمني نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بقي أن نشير في هذا التحليل السوسيولوجي إلى بعض الجوانب من الواقع المهني المعاش الذي تعبر عنه التمثلات التي يحملها المورد البشري في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية، ويتمثل الجانب الأول في الصورة النمطية التي يحملها المورد البشري حول إدارة المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في عدم الثقة في هذه الإدارة والشك الدائم في طريقة منح الاستحقاقات المهنية وعدم إتباع مبدأ العدالة والموضوعية عند حلول أي موعد أو استحقاق مهني.

جدول رقم: 28، يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية المهنية والأجر

المجموع		40.000 فأكثر		35.000 - 39.999		30.000 - 34.999		25.000 - 29.999		20.000 - 24.999		الأجر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحصول على الترقية
%81.76	278	%84.13	212	%80	36	%71.43	25	%66.66	04	%50	01	نعم
%18.24	62	%15.87	40	%20	09	%28.57	10	%33.34	02	%50	01	لا
%100	340	%100	252	%100	45	%100	35	%100	06	%100	02	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن هناك نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما على التوالي: 84.13% و 80% تمثلان على التوالي فئة الأجر 40.000 دج فأكثر و (39.999 - 35.000) يؤكد من خلالهما المبحوثين أنهم تحصلوا على الترقية المهنية مقابل 71.43% ممن ينتمون إلى فئة الأجر (34.999 - 30.000) ومقابل 66.66% من هم من فئة (24.999 - 20.000)، إذاً هناك علاقة بين الحصول على الترقية المهنية والأجر المتناقض.

إن الملاحظ في هذا الجدول هو وجود تناسب طردي بين الحصول على الترقية وارتفاع الأجر. فكلما تحصل المورد البشري على الترقية كلما زادت قيمة الأجر الشهري الذي يتقاضاه، وهذا منطقي لأن الترقية المهنية في حقيقة الأمر ما هي إلا قيمة مالية يعبر عنها في شكل مقررة إدارية تبرر القيمة المالية التي تضاف إلى الأجر الشهري.

جدول رقم: 29، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول معايير الحصول على الترقية المهنية

فئة الموضوع: آراء المبحوثين حول المعايير حصولهم على الترقية المهنية			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة%
1	الأقدمية في المنصب	91	44.83%
2	تقييم المسؤول المباشر	21	10.34%
3	الشهادة الجامعية	40	19.70%
4	الإمتحان المهني	51	25.13%
المجموع		203	100%

يعطينا هذا الجدول آراء المبحوثين حول معايير حصولهم على الترقية المهنية في مؤسسة سونلغاز، فنلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن: 44.83% من المبحوثين يؤكدون أنهم حصلوا على الترقية على أساس الأقدمية في المنصب وهي تمثل أكبر نسبة في الجدول وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 1، كما نجد 25.13% من المبحوثين يرون أن أساس الحصول على الترقية هو الامتحان المهني وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 4 بـ 25.13% في حين هناك 19.70% من المبحوثين يرون أن أساس الحصول على الترقية هو الشهادة الجامعية مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 3، وفي الأخير لدينا من المبحوثين من يرون أن حصولهم على الترقية المهنية راجع إلى تقييم المسؤول المباشر لهم وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 2 بـ 10.34%.

إذا من خلال هذه النتائج الإحصائية نخلص إلى نتيجة وهي أن أساس الحصول على الترقية المهنية في سونلغاز هو مجموعة من الأسس والمعايير يتم العمل بها حسب حالة كل مورد بشري وفئته المهنية ودرجة تقدمه في مساره المهني.

يسعى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز حسب ما هو واضح في الجدول السابق إلى الترقية والتقدم في تنمية مساره المهني عبر مختلف الأساليب المؤدية إلى ذلك وذلك برسم إستراتيجية آخذا في الحسبان ضرورة الإطلاع المستمر على الجوانب القانونية المؤدية إلى أقرب سبيل للترقية.

جدول رقم: 30، يوضح العلاقة بين تقديم المؤسسة لدورات تكوينية للعاملين ومنصب العمل.

منصب العمل		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
تقديم دورات تكوينية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		68	97.14%	97	95.10%	81	48.21%	246	72.35%
لا		02	2.86%	05	4.96%	87	51.79%	94	27.65%
المجموع		70	100%	102	100%	168	100%	340	100%

يظهر من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن هناك نسبتان متكافئتان ومتعادلتان هما على التوالي: فئة الإطارات 97.14% وفئة أعوان التحكم 95.10% يؤكد لنا من خلالهما أفراد العينة أن المؤسسة ميدان الدراسة تقدم دورات تكوينية مقابل 48.21% من فئة أعوان التنفيذ. ومنه نستنتج أن عملية التكوين في هذه المؤسسة 149 لها علاقة بمنصب العمل.

إذن من خلال ما سبق نستطيع القول أن عملية التكوين في مؤسسة سونلغاز لها علاقة أكثر بالفئات المهنية العليا وهذا اعتبارا لمبدأ الأهمية والأولوية لكن هذا التوجه لا يحرم الفئات الأقل في السلم المهني من الاستفادة من عملية التكوين عند الحاجة إليه.

جدول رقم:31، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول من يستفيد من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة

فئة الموضوع: الاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة%
1	كل الموارد البشرية حسب البرمجة من طرف إدارة المؤسسة	170	69.11%
2	حسب التخصص	52	21.14%
3	المتريصون الجدد	24	9.75%
المجموع		246	100%

يوضح لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول من يستفيد من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة فمنهم من يرى أن كل الموارد البشرية بالمؤسسة تستفيد من التكوين، ولكن حسب البرمجة التي تسطرها المؤسسة، وهذا ما بينته وحدة التحليل رقم 1 ب: 69.11%، في حين نجد من يرى أن الاستفادة من التكوين تخضع للتخصص المهني (الفئة المهنية)، وهذا ما جاءت به وحدة التحليل رقم 2 ب: 21.14%، أما وحدة التحليل رقم 3، ب: 9.75%، فيرى من خلالها المبحوثون أن التكوين يستفيد منه فقط المتريصون الجدد.

إن أغلب هذه الإجابات تؤكد أن جميع الموارد البشرية بهذا المؤسسة يستفيدون من التكوين ولكن حسب الرزنامة التي تعدّها مؤسسة سونلغاز بناء على الاقتراحات التي يقدمها رؤساء ومسؤولو الأقسام والمصالح المختلفة والتي يظهرون من خلالها النقص والإخفاق في الأداء والفعالية لبعض من الموارد البشرية، ولذلك فالإدارة هي التي تحدد نوع ووقت التكوين والمعنيون به حسب أولوية واحتياجات المؤسسة، في حين هناك من يرى أن الاستفادة من التكوين تخضع لعامل التخصص، ويفهم من هذا أن لكل فئة مهنية نوع من التكوين وبعدها مرات معين.

وحتى مكان التكوين قد يكون مختلفاً، فالإطارات وأعوان التحكم يلتحقون بالمعاهد المتخصصة، أما أعوان التنفيذ فيتم تنظيم لهم ملتقيات وبرامج تدريب داخل المؤسسة، في حين نجد من يرى أن التكوين يخص الملتحقين الجدد (المتربصون)، وهذا شيء معمول به في جميع مؤسسات الدولة.

جدول رقم: 32، يوضح العلاقة بين الاستفادة من دورات تكوينية ومنصب العمل

منصب العمل		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
تقديم دورات تكوينية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		66	94.28%	88	86.27%	86	51.20%	240	70.59%
لا		04	5.72%	14	13.73%	82	48.80%	100	29.41%
المجموع		70	100%	102	100%	168	100%	340	100%

يظهر من خلال هذا الجدول أعلاه أن 94.28% من الإطارات يؤكدون أنهم استفادوا من دورات تكوينية مقابل 86.27% من أعوان التحكم ومقابل 51.20% من أعوان التنفيذ. ومن خلال ذلك نستنتج أن التكوين له علاقة مباشرة بالفئة المهنية، إذ أن الفئات المتواجدة في المستويات العليا في السلم المهني هي التي سيساعد تكوينها على تحقيق أهداف المؤسسة وتعمل على إقحام المؤسسة في مسعى تسييري عقلائي أكثر، حيث يلعب التكوين دورا بارزا في زيادة الفعالية الاقتصادية من خلال تحسين مهارات الموظفين وتطويرها مما ينتج عنه تحسين أدائهم، وبالتالي جعل المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي والخارجي، وإذا أرادت أي منظمة الارتقاء بنفسها إلى مستوى يضمن لها دخول عالم المنافسة ويحفظ لها الاستمرارية في المحيط الخارجي فيتعين عليها أن تتابع عن كثب وباستمرار نمو مواردها البشرية وتطورها ومنه تحديد بدقة الاحتياجات التكوينية لهم، وهذا تماشيا مع الأهداف التنظيمية المسطرة

مسبقا بغية تحقيقها، أما أعوان التنفيذ فإن أحسن فضاء لحصولهم على التكوين والخبرة فهو ميدان نشاطهم اليومي إلا أن هذا لا يمنع مسيري مؤسسة سونلغاز وبالأخص مسؤولي إدارة الموارد البشرية التي تسعى من حين لآخر إلى إدراج أعوان التنفيذ في برامج تكوينية وخاصة في مجال التواصل والتعامل مع الزبائن كون هذه الفئة المهنية على اتصال دائم مع جميع شرائح المجتمع.

وبالرجوع إلى الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في الجدول السابق والتي تشير إلى أن 70% قد استفادوا من عملية التكوين فهذا يقودنا إلى نتيجة مؤداها أن التكوين في مؤسسة سونلغاز يعتبر نشاطا رئيسيا وشاملا وليس ثانويا، حيث يقدم لكل التخصصات في المؤسسة لكن حسب الأولوية والأهمية وهو نشاط دائم التغيير يخضع للمستجدات والظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسة بصفة عامة. إذ يعتبر التكوين في الوقت الحالي أكبر رهان تشتغل عليه منظمات العمل لأنه يمكن من الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إعدادهم بالمعارف والخبرات والمهارات المهنية التي تمنحهم الترقى في مساراتهم المهنية نحو وظائف أعلى وهذا حتما يؤدي إلى شعورهم بالأمان والاطمئنان والانتماء إلى المنظمة المستفيدين من خدماتها.

جدول رقم:33، آراء المبحوثين حول الغاية من استفادتهم من الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز

فئة الموضوع: الاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة%
1	تطوير القدرات والمهارات المهنية	130	56.03%
2	التكوين يدخل ضمن إستراتيجية سونلغاز	102	43.97%
المجموع		232	100%

إن هذا الجدول يوضح لنا آراء المبحوثين حول الغرض من استفادتهم من الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سونلغاز، حيث نجد من المبحوثين من يرى أن الاستفادة من التكوين تكون بغرض تطوير القدرات والمهارات المهنية وهذا ما بينته وحدة التحليل رقم 1 بـ 56.03%، في حين نجد من المبحوثين من يرى أن التكوين لا بد منه لأنه يدخل ضمن إستراتيجية مؤسسة سونلغاز وهذا ما جاء في وحدة التحليل رقم 2 بـ 43.97% وبالتالي فإن التكوين ضرورة ملحة لكل من الموارد البشرية والمؤسسة معا.

إن المورد البشري في هذه المؤسسة حسب معطيات هذا الجدول يسعى إلى تطوير معارفه وقدراته ومهاراته المهنية ليتمكن من الترقى في سلم مختلف المناصب والمسؤوليات وهذا خدمة لمساره المهني. وإن مؤسسة سونلغاز ستتمكن من ذلك لكونها تعتبر المورد البشري أثمن مواردها ورأسمالها الحقيقي الذي تراهن عليه في مجال المنافسة وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة ولذلك فهي تحرص على تكوينه ورسلكته وخدمة لمساره المهني ليكون في مستوى الرهان.

جدول رقم: 34، يوضح العلاقة بين تزويد العاملين بالتكنولوجيات الحديثة من طرف الإدارة ومنصب العمل

منصب العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
68	97.14%	90	88.23%	23	13.69%	181	53.23%	340	100%
02	2.86%	12	11.77%	45	86.31%	159	46.77%	340	100%
70	100%	102	100%	68	100%	340	100%	340	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن: 97.14% من أفراد العينة ممن ينتمون إلى فئة الإطارات يؤكدون أن الإدارة تزودهم بالتكنولوجيات الحديثة مقابل 88.23% من فئة أعوان التحكم ومقابل 13.69% من فئة المنفذين.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن إعلام وتزويد الإدارة للعاملين بالتكنولوجيات الحديثة في مجال الكهرباء والغاز له علاقة مباشرة بمنصب العمل.

إن الطابع الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز يحتم عليها المتابعة اليومية للتطورات التكنولوجية الحديثة، سواء تعلق بتكنولوجيات والخدمات أو تكنولوجيا الاتصال وفي هذا الشأن يمكن تقديم مفهوم سوسيولوجي يربط التكنولوجيا بالجانب الاقتصادي الاجتماعي وهو يعرف التكنولوجيا بأنها "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام

اجتماعي اقتصادي معين، من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة أو الخدمة¹

وبالرجوع إلى الجدول السابق والعلاقة الإحصائية المستنتجة منه والتي مفادها أن إدخال التكنولوجيات الحديثة له علاقة مباشرة بمنصب العمل ويخص بالضبط الإطارات وأعوان التحكم أكثر من أعوان التنفيذ، كون التكنولوجيات الحديثة التي تجلبها مؤسسة سونلغاز تتعلق بالجانب التقني للعمل والمتمثل في تنفيذ أنشطتها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، ولذلك فهي تراهن على الإطارات وأعوان التحكم في تكوينهم، وتأهيلهم في مجال استخدام الوسائط الرقمية والالكترونية لزيادة فعالية أداء هؤلاء العاملين، وكذلك فطبيعة النشاط التكنولوجيا تتعلق أكثر بتصميم مخططات العمل. أما التنفيذ فهو جانب ميداني يقوم على تطبيق ما صممه الإطار وعون التحكم باستخدام التكنولوجيا. ولذلك نجد أن مؤسسة سونلغاز تعتمد في جميع تعاملاتها على استخدام الانترنت، كما أن الشبكة تربط بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة على المستوى المحلي وحتى على مستوى فروع سونلغاز على المستوى الوطني.

إن التحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة بقدر ما أسهم في رسكلة وتكوين الإطارات وأعوان التحكم بما يخدم مساراتهم المهنية بقدر ما أسهم في تحسين صورة سونلغاز لدى الجمهور والمجتمع وذلك من خلال قياس ردود أفعال المتعاملين اتجاه أداء المؤسسة ومعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

¹ الزغبى محمد، التغير الاجتماعي، القاهرة، دار الطليعة، 1998، ص.85.

جدول رقم: 35، آراء المبحوثين حول كيفية إعلامهم بالتكنولوجيات الحديثة في قطاع الكهرباء والغاز

فئة الموضوع: الإعلام بالتكنولوجيات الحديثة في قطاع الكهرباء والغاز			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة%
1	الاستدعاء للتكوين خارج المؤسسة	73	40.33%
2	عن طريق المسؤول المباشر	42	23.20%
3	إجراء ملتقيات داخل المؤسسة	18	9.95%
4	عن طريق برنامج (تنسيق) عبر البريد الالكتروني	48	26.52%
المجموع		181	100%

إن النتائج الإحصائية التي أفرزها لنا هذا الجدول توضح لنا آراء المبحوثين حول كيفية إعلامهم بالتكنولوجيات الحديثة، فنجد من يرى أن الإعلام بهذه التكنولوجيات الحديثة يكون بإرسال استدعاءات مباشرة للمعنيين بها للتكوين خارج المؤسسة في المعاهد المتخصصة وهذا ما جاء في وحدة التحليل رقم 1، بـ 40.33%، في حين نجد من يرى أن الإعلام بالتكنولوجيات الحديثة يكون عن طريق برنامج (تنسيق) عبر البريد الالكتروني وهو ما أوردته وحدة التحليل رقم 4، بـ 26.52% وهناك نسبة مكافئة لها وهي 23.20% وهي تخص وحدة التحليل 2، والتي يرى المبحوثون من خلالها أن الإعلام بهذه التكنولوجيات يكون عن طريق المسؤول المباشر ويوجد من

المبحوثين من يرون أن الإعلام بالتكنولوجيات الحديثة يكون عن طريق إجراء ملتقيات داخل المؤسسة وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 3، ب 9.95%.

إن الحديث عن التكنولوجيات الحديثة في مجال الكهرباء والغاز بقدر ما هو إضافة لمؤسسة سونلغاز في مجال التسيير والمنافسة بقدر ما هو إضافة أيضا للمورد البشري في إطار تكوينه وترقيته إلى مناصب أعلى ضمن حياته المهنية، فمن خلال هذا الجدول رأينا حرص مؤسسة سونلغاز على إيجاد طرق ووسائل متنوعة للتواصل مع مواردها البشرية وإعلامها بجديد التكنولوجيات الحديثة في التسيير وعملها على تلقين هذه الموارد وتكوينها للتحكم في هذه التقنيات الجديدة من خلال (التكوين، الملتقيات، الندوات، الإنترنت، المسؤولين المباشرين) وهذا كله يساهم بصفة فعالة في تحسين أداء المورد البشري بما يعود عليه من تطوير وتنمية لمساره المهني وبما يعود على المؤسسة فيما يخص البروز والوضوح في مجال الخدمات والمنافسة.

3.4. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

جدول رقم: 36، يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول الاتصال بقسم الموارد البشرية والسن

السن	29-20		39-30		49-40		50 سنة فأكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	34	58.62%	41	64.06%	111	83.46%	73	85.88%	259	76.18%
لا	24	41.38%	23	35.94%	22	16.54%	12	14.12%	81	23.82%
المجموع	58	100%	64	100%	133	100%	85	100%	340	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما على التوالي

85.88% و 83.46% يمثلان فئة السن 50 سنة فأكثر و (40- 49) يؤكد من خلالهما أفراد

العينة، أن لديهم اتصال بقسم الموارد البشرية مقابل 64.06% التي تمثل فئة السن (30-39)

ومقابل 58.62% والتي تمثل فئة السن (20-29)، وبالنظر إلى النتائج الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن الاتصال بقسم الموارد البشرية لهذه المؤسسة له علاقة بمتغير السن.

إن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تسهر على تنفيذ القوانين العامة كقانون العمل وكذا القوانين الخاصة والمتمثلة في الاتفاقيات الجماعية المبرمة مع ممثلي العمال، كما تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على تسيير ومتابعة الملفات الإستراتيجية كالأجور والمنح والعلاوات والترقية والتكوين وكذا الإحالة على التقاعد وغيرها من الملفات التي تخص الموارد البشرية.

إن المتمعن للمهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز نجد أن أغلب فئات السن لها علاقة واتصال بهذه الإدارة، لكن من خلال الجدول السابق لاحظنا أن فئتي السن (40-49)، و 50 سن فأكثر هما الفئتان الأكثر اتصالا بقسم الموارد البشرية بهذه المؤسسة، وكتفسير سوسيولوجي يمكن تقديمه في هذا الشأن هو أن فئة السن الأكبر أي 40 سنة فما فوق هي الفئة الأكثر حصولا على الترقية والعلاوات وهذا بحكم الإقدمية، كما أنها تكون معنية أكثر بالمنح العائلية بحكم الزواج، بالإضافة إلى تقدمها في مراحل المسار المهني ضف إلى ذلك قريبا من سن التقاعد.

إذا وبالنظر إلى كل المؤشرات السابقة يمكن أن تكون فئتي السن (40-49) و 50 سنة فأكثر هي الفئات الأكثر اتصالا بقسم الموارد البشرية لهذه المؤسسة.

جدول رقم: 37، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول سبب اتصالهم بقسم الموارد البشرية

فئة الموضوع: مبررات الاتصال بقسم الموارد البشرية بالمؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة %
1	استخراج بعض الوثائق الشخصية وتحيين بعضها	95	49.22%
2	معرفة مواعيد الرحلات والعطل	11	5.70%
3	الاستفسار عن المخلفات أو أي تغيير في الراتب	58	30.05%
4	معرفة كل ما يخص المسار المهني	29	15.03%
	المجموع	193	100%

يظهر لنا من خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول أن 49.22% من محتوى إجابات المبحوثين تؤكد أن سبب الاتصال بقسم الموارد البشرية هو من أجل استخراج بعض الوثائق وتحيين بعضها وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 1، مقابل 30.05% ممن يرجعون سبب اتصالهم بقسم الموارد البشرية هو للاستفسار عن الترقية والمخلفات وكل ما يخص الراتب الشهري مثل ما جاء مع وحدة التحليل رقم 3، ومقابل 15.03% ممن صرحوا أن سبب اتصالهم بالقسم هو معرفة كل ما يخص المسار المهني وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 4، ومقابل 5.70% ممن يرون أن سبب اتصالهم بقسم الموارد البشرية هو لغرض الحصول على معلومات حول مواعيد الرحلات والعطل.

إن محتوى وحدة التحليل رقم 1 يمثل ما يقارب 50% يتلخص في أن سبب الاتصال بقسم الموارد البشرية لهذه المؤسسة هو من أجل استخراج الوثائق وتحيين بعضها.

إن القراءة والتحليل اللذان يمكن تقديمهما لهذه الوحدة هو الفكرة التي يحيلنا إليها المورد البشري حول علاقته بإدارة الموارد البشرية منحصر في مجرد استخراج الوثائق وتجديدها، وهذا يدخل ضمن عملية تسيير المسارات المهنية للمورد البشري. في ذات الوقت يقع ضمن ما تقدمه له إدارة الموارد البشرية من خدمات في مجال علاقته المهنية والاجتماعية لهذه الإدارة.

أما وحدة التحليل رقم 3 وهي تمثل 30% ممن أجابوا عن السؤال المفتوح السابق، فنجد أن محتوى إجاباتهم تتلخص في أن سبب اتصالهم بقسم الموارد البشرية هو الاستفسار عن المخلفات أو الراتب، وما يتعلق بالعائد المادي (الرواتب والأجور).

في حين أن وحدة التحليل رقم 4، والتي تمثل 15% من إجابات المبحوثين ممن أجابوا بأن لديهم اتصال بقسم الموارد البشرية وتتخلص هذه الإجابات في أن سبب الاتصال هذا هو معرفة كل ما يخص المسار المهني، وعند تتبع استمارات الدراسة الميدانية وجدنا أن أغلب هذه الإجابات هي للإطارات وعدد قليل من أعوان التحكم، وهو ما يجعلنا نربط هذه الفكرة بفكرة سابقة أشرنا إليها سلفا هي أن غياب المؤهلات يفقد المورد البشري المكانة المهنية في المؤسسة، ولأن الإطارات يمتلكون شهادات ومؤهلات علمية عالية فهم يمتلكون سلطة (ورقة الضغط) يستطيعون من خلالها التفكير في تغيير واقعهم المهني إلى واقع أفضل بولوجهم غمار التنافس والتسابق المهني من أجل الترقى والنمو لضمان مسار مهني ناجح.

أما وحدة التحليل رقم 2 والتي تمثل 5.70% من إجابات المبحوثين ممن أجابوا بأنهم لديهم اتصال بقسم الموارد البشرية وتتخلص هذه الإجابات في أن سبب الاتصال بهذا القسم هو معرفة مواعيد الرحلات والعطل. وهي من مهام إدارة الموارد البشرية وقد يكون أصحاب هذه الإجابات

ممن هم مقبلون على التقاعد وقارب مسارهم المهني على الانتهاء وبالتالي لا يبقى لديهم سوى الاستفادة من الرحلات والعطل والسلف مقابل ما قدموه المؤسسة من جهد.

جدول رقم: 38، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول سبب عدم اتصالهم بقسم الموارد البشرية

فئة الاتجاه: آراء المبحوثين حول سبب عدم الاتصال بقسم الموارد البشرية			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة %
1	عدم توفر المعلومات واحتكارها إن وجدت	25	31.65%
2	كثرة الأعمال وضيق الوقت	54	68.35%
	المجموع	79	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن 68.35% من المبحوثين ممن أجابوا عن هذا السؤال يرون أن سبب عدم الاتصال بقسم الموارد البشرية راجع لكثرة الأعمال وضيق الوقت وهذا ما تتضمنه وحدة التحليل رقم 2، مقابل 31.65% من المبحوثين ممن يرجعون سبب عدم اتصالهم بهذا القسم إلى عدم توفر المعلومات واحتكارها إن وجدت مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 1.

بالرجوع إلى وحدة التحليل رقم 2، نجد بالفعل أن مؤسسة سونلغاز بحكم طابعها الاقتصادي الخدماتي تتميز بهذه الميزة وهي تراكم الأعمال نتيجة الطلب المتزايد على الكهرباء والغاز من طرف المواطنين والمؤسسات وهو ما يجعل المورد البشري بحكم طبيعة العمل المستمر الذي تمارسه عليه الإدارة المسؤولة من جهة والزبائن من جهة أخرى، قد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى درجة نشوب النزاعات والشجارات داخل المؤسسة وخارجها وهو ناتج عن الكم الهائل من الأعمال من جانب والتعامل والاحتكاك اليومي بالمواطنين والمؤسسات من جانب آخر، وبالتالي يتعذر على المورد البشري التفكير في تخصيص وقت لتفقد حالته المالية والمهنية وذلك باتصاله

بإدارته وخاصة إدارة الموارد البشرية ليتسنى له معرفة بعض القوانين الخاصة بالترقية وفرص التكوين الممكنة وكيفية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، وإجراءات الذهاب إلى التقاعد، ولكن الملاحظ في هذه المؤسسة وهذا ما لمسناه أثناء جولتنا الاستطلاعية وأثناء توزيع الاستمارات أن المورد البشري مصاب بنوع من الإحباط والتذمر والوهن وفي بعض الأحيان لا ينوي البقاء في هذه المؤسسة، كما صرح لنا البعض إن وجدوا البديل عنها.

أما وحدة التحليل رقم 1- عدم توفر المعلومات واحتكارها إن وجدت- فالحديث عن هذه الإشكالية يقودنا إلى ضرورة فهم العلاقة التنظيمية القائمة التي تربط المورد البشري بإدارته وتحليل ادوار الفاعلين في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي ينشأ خلاله اتصال تنظيمي ناجح وآمن، خال من الخلفيات والصراعات والتوترات التي تحدث الفجوة والتباعد بين الإدارة والموارد البشرية وبالتالي القضاء على قنوات الاتصال ذهاباً وإياباً وينتج عن ذلك عرقلة سير مشروع المؤسسة وإخفاق في تحقيق أهدافها وعدم الولاء والرضى لدى العاملين وهذه النتيجة تعتبر حتمية وهي تؤدي إلى تعثر وتراجع في مجال فرص الترقى والتطور المهني لدى المورد البشري.

جدول رقم: 39، يوضح العلاقة بين التزود بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة والسن

السن		29-20		39-30		49-40		50 سنة فأكثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
16	27.59%	16	25.00%	47	35.34%	68	80.00%	147	43.34%	نعم	
42	72.41%	48	75.00%	86	64.66%	17	20.00%	193	56.76%	لا	
58	100%	64	100%	133	100%	85	100%	340	100%	المجموع	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 80.00% من فئة السن 50 سنة فأكثر يصرح أفراد مجتمع البحث المنتمين إليها أن الإدارة تزودهم بإجراءات الذهاب إلى التقاعد مقابل 35.34% ممن ينتمون إلى فئة السن (49-40) ومقابل نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما على التوالي: 25%

و27.59% تمثلان فئتي السن (30-39) و(20-29)، إذاً ومن خلال هذه النتائج الإحصائية

يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن الإطلاع إجراءات الذهاب إلى التقاعد له علاقة بمتغير السن.

إن الحديث عن مرحلة التقاعد ومرحلة ما قبل التقاعد يدفعنا إلى ضرورة التطرق إلى ما يعرف بالتحضير للتقاعد، حيث من الصعب على المورد البشري الدخول مباشرة في هذه المرحلة الصعبة بعد المسيرة المهنية التي قضاها منضبطاً بأدوار وعلاقات مهنية مع الزملاء في إطار العمل وخارجه مغادرة العمل والدخول في مرحلة التقاعد يفقد المورد البشري خلال هذه الفترة الاتصال الجماعي داخل مؤسسة العمل، هذا الاتصال الاجتماعي المتمثل في الالتقاء اليومي بجماعة العمل ضمن هوية مهنية وثقافة مؤسسية معينة، كما يفقد المورد البشري في هذه المرحلة جزءاً معتبراً من الدخل الشهري، وهذا ما يسبب له اضطرابات في قدرته الشرائية، وبالتالي تأثيراً سلبياً على الجانب النفسي والصحي والاجتماعي هذا المورد.

إن سبب إقحامنا لهذه المقدمة السوسيولوجية في هذا التحليل - إن صحت عبارة مقدمة سوسيولوجية- هو لنعرف ونتأكد من ضرورة سعي المورد البشري إلى الإطلاع على إجراءات وكيفية الذهاب إلى التقاعد، ويكون ذلك قبل التقاعد بسنوات قليلة وهذا ما أثبتته لنا الجدول السابق، حيث لاحظنا أن الإطلاع على إجراءات الذهاب إلى التقاعد كان مرتبطاً بالفئات الأكبر سناً، لكن ما لاحظناه خلال دراستنا الاستطلاعية لمؤسسة سونلغاز رغم انضباط هذه المؤسسة من ناحية الاتصال الدائم بالمورد البشري ومراقبة أدائه وتنفيذه الفعلي لعمله هو غياب الجانب التوعوي والتثقيفي لديه حول الاستعداد لمرحلة التقاعد وما تسببه له من تداعيات على الجانب الاجتماعي والنفسي والصحي وما يكتفي به المورد البشري في هذه المؤسسة هو فقط معرفة سن التقاعد والسنوات الفعلية التي يقضيها في العمل حتى يتقاعد والتاريخ الفعلي للتقاعد والسؤال عن الأجر الذي يتقاضاه عند التقاعد متناسياً الجوانب الأخرى لمرحلة التقاعد.

وخلاصة القول في هذه الجزئية من التحليل هي أن المورد البشري في هذه المؤسسة غير واع وغير مطلع بصفة دقيقة على الجوانب المهمة فيما يخص التقاعد وبعده، وفي هذا الشأن لا يلقى باللوم فقط على المورد البشري حتى وإن كان هو المعني ومن المفترض هو من يسعى إلى كسب هذا الوعي وهذه الثقافة المهنية إلا أنه يلقي اللوم أيضا على مؤسسة العمل التي تناط بها مسؤولية تحضيرها لموردها البشري إلى الدخول في هذه المرحلة المهمة من مسيرته المهنية، وهذا ما لمسناه من خلال الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في الجدول السابق حيث نجد أن 63.23% من أفراد العينة لم تزودهم إدارة المؤسسة بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد. وهذا التقصير لا يخص مؤسسة سونلغاز فقط بل ينطبق على كل المؤسسات الجزائرية التي لا توجد في قوانينها وتشريعاتها المهنية بنودا تلزم إدارة المؤسسة بضرورة تهيئة المورد البشري وتحضيره تدريجيا للدخول في مرحلة التقاعد حتى يسلم من الآثار السلبية التي تنتج عن هذه المرحلة الصعبة من دورة حياة الموظف من الناحية الاجتماعية والنفسية والصحية.

جدول رقم: 40، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول تزويد العاملين بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد من طرف إدارة المؤسسة

فئة الموضوع: مبررات التزود بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسبة
1	من مهام إدارة المؤسسة	120	47.81%
2	لم يحن وقت التقاعد	91	36.25%
3	غياب الاتصال	40	15.94%
المجموع		251	100%

يظهر لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول تزويدهم بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة فنجد من المبحوثين من يؤكدون أن تزويدهم بهذا الإجراء هو من مهام إدارة المؤسسة وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم 1 ب: 47.81%، في المقابل نجد من المبحوثين من يعتبرون أن عدم تزويدهم بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة هو بسبب أنه لم يحن وقت التقاعد، وهذا ما تضمنته وحدة التحليل رقم: 2، ب 36.25%، مقابل فئة أخرى من المبحوثين من يرون أن الإدارة لم تزودهم بهذا الإجراء لغياب الاتصال من طرف الإدارة مثلما جاء في وحدة التحليل رقم 3، ب 15.94%.

بالرجوع إلى الجدول السابق ومع وحدة التحليل رقم 1، وهي تمثل أكبر نسبة ب 47.81% مقارنة مع الوحدات الأخرى والتي يصرح من خلالها المبحوثون أن إدارة المؤسسة تطلعهم على إجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد كون هذه الإجراءات من مهامها الأساسية، ما يفهم من وحدة التحليل هاته هو أن المورد البشري في هذه المؤسسة يحمل تمثلاً ذهنياً حول التقاعد وهو أن الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن هذا الإجراء أما هو فليس معني تماماً بهذا الموضوع متناسياً بأن التقاعد

هو مرحلة مهمة تدخل ضمن مساره المهني. وبالتالي فهو ملزم بمعرفة كل الجوانب القانونية والتشريعية لهذه المرحلة وذلك بالاتصال الدائم بإدارة المؤسسة لتزويده بكل ما يحتاجه من معلومات وإجراءات قانونية تخص ملف التقاعد، وحتى إن دعت الضرورة الطلب من إدارة المؤسسة إجراء ندوات حول التحضير لمرحلة التقاعد وذلك من الناحية الاجتماعية والنفسية.

أما وحدة التحليل رقم 2 والتي يصرح المبحوثون من خلالها أنهم لم يطلعوا على إجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد بسبب عدم قربهم من سن التقاعد ويكمن تفسير ذلك أن هؤلاء المبحوثين ينتمون إلى الفئات الأقل سناً وبالتحديد فئتي (29.20). (39.30) وبالتالي يرون أن التفكير في التقاعد أمر سابق لأوانه.

أما وحدة التحليل رقم 3 والتي يرجع من خلالها المبحوثون سبب عدم إطلاعهم على إجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد إلى غياب الاتصال التنظيمي، وهنا يلمح المبحوثون إلى عدم الاهتمام من طرف إدارة المؤسسة واعتبارهم أدوات عمل فقط وعبرة (غياب الاتصال) تشير إلى نوع من التذمر والإحباط واتخاذ مواقف شبه معادية للإدارة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات وجماعات غير رسمية تخلق صراعات داخل المؤسسة، وبالتالي تعرقل السير الحسن للعمل، ويكمن تفسير عبارة (غياب الاتصال) أيضا بوجود صراعات ونزاعات سابقة ولم تسوى هذه الصراعات في وقتها وبسببها يبقى المورد البشري في معاناة وقطيعة مع إدارة المؤسسة وهو ما يحرمه من الحقوق والامتيازات التي تنمي وتطور من مسار المهني.

جدول رقم: 41، يوضح العلاقة بين إجابة المبحوثين حول الإطلاع بصفة مستمرة على التشريعات التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
الاطلاع على التشريعات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		00	%00	03	27.27	45	%42.05	166	%74.77	214	%62.94
لا		00	%00	08	%72.73	62	%57.95	56	%25.23	126	%37.06
المجموع		00	11658 %00	11	% 100	107	%100	222	%100	340	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول أن 74.77% من أفراد العينة ممن ينتمون

إلى مستوى الجامعي يؤكدون إطلاعهم بصفة مستمرة على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز مقابل 42.05% ممن لهم مستوى ثانوي ومقابل 27.25% من أولئك الذين يحملون مستوى متوسط، ومنه نستطيع القول إن الإطلاع المستمر على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز له علاقة بالمستوى التعليمي.

عند التمعن في الجدول السابق والذي يظهر أن هناك علاقة بين الإطلاع المستمر على التشريعات المهنية لتسيير سونلغاز والمستوى التعليمي نستنتج أن الموارد البشرية من ذوي المستوى التعليمي الجامعي هم الفئة المهنية الأكثر اطلاعا على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز وهذا بصفة مستمرة، مما يوضح مدى حرص هذه الفئة ووعيتها بأهمية الجانب القانوني التشريعي مقارنة بالفئات المهنية الأقل مستوى، حيث أن هؤلاء الأفراد تلقوا تكويننا جامعيًا نظريًا مرتبطًا بالجانب التشريعي لاختصاصاتهم ثم خضعوا للتدريبات والتربصات بعد نجاحهم في مؤسسة سونلغاز تلقوا من خلالها بصفة خاصة كل الجوانب التشريعية التي تحكم العلاقات المهنية داخل هذه المؤسسة ونتيجة لهذا التكوين المسبق يكون لدى المورد البشري هاجس دائم للإطلاع

على التشريعات والقوانين الجديدة لحماية نفسه من الأخطاء المهنية من جهة ولمعرفة حقوقه وواجباته بما يخدم مساره المهني من جهة أخرى، في حين نجد أنه كلما اتجهنا إلى الفئات المهنية الأقل مستوى (ثانوي. متوسط) نجد أن الإطلاع على التشريعات المهنية لا يدخل في اهتمامات هذه الفئات المهنية الأقل مستوى تعليمي.

جدول رقم:42، آراء المبحوثين حول الإطلاع المستمر على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز

فئة الموضوع: مبررات الإطلاع المستمر وعدم الإطلاع المستمر على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرار	النسبة
1	ضمان السير الحسن للعمل	125	44.33%
2	تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية	75	26.60%
3	لا فائدة مادامت الوساطة والمعارف سائدة	82	29.07%
المجموع		282	100%

يوضح لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول مبررات إطلاعهم المستمر وعدم إطلاعهم على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز وتختلف بين مطلع على هذه التشريعات وبين من هو غير مطلع، فمن بين من هم مطلعون نجد أن هؤلاء يبررون هذا الإطلاع لضمان السير الحسن للعمل مثلما بينت ذلك وحدة التحليل رقم 1 بـ 44.33% وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى. نجد أيضا من بين المطلعين على التشريعات المهنية من يبررون هذا الإطلاع لتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية على غرار ما هو مبين في وحدة التحليل رقم 2 بـ 26.60%، في حين نجد أن من هم غير مطلعين على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز يبررون سبب عدم الإطلاع هذا بأنه لا توجد فائدة منه مادامت الوساطة والمعارف سائدة في هذه المؤسسة، وهذا ما هو موجود في وحدة التحليل رقم 3 بـ 29.07% ولإبراز الرأي السائد أكثر بين

مطلع وغير مطلع على التشريعات المهنية التي تدير عليها هذه المؤسسة يكفي جمع وحدات التحليل 1 و 2 فيكون لدينا $(44.33\% + 26.60\% = 70.93\%)$ لنجد 70.93% مطلع على التشريعات المهنية، ومن جهة أخرى نجد 29.07% من هم غير مطلعين على التشريعات المهنية. ومن خلال ما سبق نجد الرأي البارز في هذا الجدول هو الإطلاع بصفة مستمرة على

التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز بنسبة 70.93%

من خلال الإجابات عن هذا السؤال المفتوح يمكن القول إنّ هناك إطلاع مستمر لدى المورد البشري في هذه المؤسسات على جديد التشريعات والقوانين المهنية التي تدير هذه المؤسسة وهو ما يفسر اقتناع المورد البشري بضرورة الدراية بالقوانين ومتابعة تغييرها وإلغاء بعضها وصدور قوانين جديدة، وهذا كله من أجل كسب الحقوق ومعرفة الواجبات والالتزام بها لضمان علاقات خالية من التوتر والصراع وتجنب مغبة الوقوع في طائفة الأخطاء المهنية التي تعرقل السير الحسن للحياة المهنية للمورد البشري وللمؤسسة، وهذا ما أثبتته لنا الجدول السابق، لكن وفي مقابل ذلك لا يمكننا أن نغض الطرف عن ما جاء في وحدة التحليل 3، والتي يرى المبحوثون من خلالها أنه لا جدوى من ضرورة الإطلاع على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز مرجعين السبب في ذلك إلى وجود بعض المظاهر السلبية في الوسط المهني من قبيل الوساطة والمعارف والتي على أساسها يقرب بعض الأشخاص ويستبعد آخرون ويرقى بعضهم ويحرم البعض الآخر، وحسب هذا الرأي فإن هذه الظاهرة الغير عقلانية تجعل المورد البشري لا يعير أي إهتمام للجانب القانوني التشريعي بل يحاول أن يساير الواقع المهني المعاش بكل سلبياته من أجل تأمين مستقبله المهني والحصول على ما يريد من مزايا ومكافآت.

جدول رقم: 43، يوضع العلاقة بين الإعتقاد بأن الإطلاع على الجوانب القانونية المعمول بها في المؤسسة يؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق ومهنة الأب

مهنة الأب الاطلاع على القوانين		بطل		أعمال حرة		موظف		متقاعد		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
26	50.98%	33	40.24%	66	84.61%	103	79.84%	228	67.05%		
25	49.02%	49	59.76%	12	15.39%	26	20.16%	112	32.95%		
51	100%	82	100%	78	100%	129	100%	340	100%		

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن هنالك نسبتان متكافئتان متعادلتان هما على التوالي 84.61 و 79.84 تمثلان من آبائهم من ينتمون إلى فئة موظف ومتقاعد على التوالي ويعتقد من خلالهما المبحوثون أن الإطلاع المستمر على الجوانب القانونية المعمول بها هذه المؤسسة يؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق المهنية للعمال مقابل 50.98% ممن آباؤهم بطلون ومقابل 40.24% من يمارس آباؤهم أعمال حرة ، إذاً من خلال هذا الجدول يكمن القول أن الإطلاع المستمر على الجوانب القانونية المعمول بها في المؤسسة سونلغاز (معرفة الحقوق المهنية) له علاقة بمهنة الأب أي بالأصل الاجتماعي.

إن الإعتقاد بأن الإطلاع المستمر على الجوانب القانونية المعمول بها في المؤسسة ميدان البحث يؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق المهنية لم يأت هذا الإعتقاد حسب تصريحات المبحوثين من خلال تجاربهم وعلاقاتهم المهنية فقط وإنما أيضا عن طريق التربية الأسرية وتلقين هذه الإعتقادات من طرف الوالدين (الآباء). يأتي هذا التلقين في شكل نصائح وتوصيات يسديها الآباء الموظفون أو المتقاعدون الذين كانوا موظفين لأبنائهم أثناء توظيفهم لأول مرة فهم ينقلون خلاصة تجاربهم أثناء مسيرتهم المهنية لأبنائهم من قبيل الإلمام المستمر بالجوانب القانونية المعمول بها في

المؤسسة والعمل لضمان الحقوق المشروعة وعدم تقويت منح المزايا والإمتيازات والإستفادة من فرص الترقية والتكوين وتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية وهذا من شأنه أن يعمل على السير في الاتجاه الصحيح للنجاح خلال المسيرة المهنية.

جدول رقم: 44، يوضح العلاقة بين حدوث احتجاجات من طرف العاملين بالمؤسسة ومنصب العمل.

الاحتجاجات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	%	ت
10	60	42	60	121	47	173	167	50.88%	49.12%
70	102	168	102	340	168	100%	100%	100%	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 85.71% من الإطارات يؤكدون أن المؤسسة لم تعرف احتجاجات من طرف العاملين بها مقابل 58.82% من أعوان التحكم ومقابل 27.98% من أعوان التنفيذ. إذن من خلال ما سبق نستنتج أن منصب العمل له علاقة بحدوث الاحتجاجات. من المعروف أن الإطارات في مؤسسة سونلغاز يشغلون مناصب قيادية ويتراأسون أقسام ومصالح وبالتالي هم يمثلون الإدارة أكثر مما يمثلون العمال وبهذه الصفة فهم يمثلون للدفاع عن مصالح الإدارة، ففي هذا الجدول نجد أن 85.71% من الإطارات يؤكدون على عدم حدوث احتجاجات في المؤسسة ميدان البحث، ويليهما أعوان التحكم بـ 58.82% بحكم شغلهم لمناصب إدارية، ومن هذا المنطلق فهم في بعض الأحيان لا يصرحون بحدوث الاحتجاجات كونهم موالون للإدارة ويمثلونها ويخافون من فقدان مناصبهم في حالة الدعوة إلى الاحتجاج، لأن ممثلي الإدارة يخافون على سمعة المؤسسة وهم في حد ذاتهم سيتعرضون للمساءلة في حال حدوث الاحتجاجات لعدم تحكمهم في

المسائل المهنية التي تخص الموارد البشرية بحكم مسؤولياتهم ومعالجتها في وقتها المحدد، أما أعوان التنفيذ فهم الفئة المهنية الأكثر دعوة للاحتجاج لأنهم دوماً يشعرون بأن حقوقهم مهضومة وأجورهم متدنية ومهمشون ومسيطر عليهم من طرف المسؤولين المباشرين ممثلي الإدارة فهم يميلون للمطالبة، بالاحتجاجات والتصريح بها للهيئات والجهات المخولة قانوناً التي قد تعيد لهم حقوقهم.

جدول رقم: 45، آراء المبحوثين حول إيجاد الحلول للاحتجاجات التي عرفتها المؤسسة

فئة الموضوع: إيجاد الحلول للاحتجاجات التي عرفتها المؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	أحيانا حسب طبيعة المشكلة	42	27.63
2	وجدت لها الإدارة الحلول المناسبة	76	50.00
3	لم تجد لها الحلول المناسبة	34	22.37
المجموع		152	100

يوضح لنا هذا الجدول آراء المبحوثين حول إيجاد الحلول للاحتجاجات التي عرفتها المؤسسة، فنجد أن 50.00% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة فعلاً وجدت الحلول المناسبة للاحتجاجات التي وقعت بها، مثلما بينت ذلك وحدة التحليل رقم 2، وهي تمثل أكبر نسبة في هذا الجدول، كما نجد أن من المبحوثين من يرى أن الإدارة وجدت أحيانا بعض الحلول ولكن حسب طبيعة المشكل مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 1 بـ 27.63%، في حين نجد في الجانب الآخر من يرى أن الإدارة لم تجد الحلول المناسبة، كما جاء في وحدة التحليل رقم 3، بـ 22.37%.

ومما سبق يمكن القول أن الرأي البارز أن "الإدارة وجدت الحلول المناسبة لهذه الاحتجاجات".
فمؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية يحكمها قانون داخلي واتفاقية جماعية، هذان الميثاقان يسيّران العلاقات المهنية بين الموارد البشرية وبينها وبين صاحب

العمل(المؤسسة) وبين المؤسسة وهيئات أخرى كالوزارات وغيرها، ما أردنا التوصل إليه هنا هو أنه ليست كل المطالب تحل آنيا وبصفة فورية، فكل مشكل له حلول حسب طبيعته وحسب الهيئة المختصة به، فمن المشاكل من يحل داخل أسوار المؤسسة ومنها من يتجاوز مهام وصلاحيات إدارة المؤسسة إلى هيئات ومصالح أعلى.

جدول رقم: 46، يوضح العلاقة بين لجوء الإدارة وإيجاد الحلول للاحتجاجات بالعودة إلى القوانين التي ينص عليها تشريع العمل ومنصب العمل.

منصب العمل		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
اللجوء إلى القوانين		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
		56	80.00%	85	83.33%	137	81.55%	278	81.76%
نعم									
لا		14	20.00%	17	16.67%	31	18.45%	62	18.24%
المجموع		70	100%	102	100%	168	100%	340	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يدل على أن الإدارة لجأت في إيجاد حلول للاحتجاجات التي حدثت بالمؤسسة إلى الطرق القانونية التي ينص عليها تشريع العمل 81.76%، وليس في هذا الجدول أي فرق في النسب وبالتالي انعدام الدلالات الإحصائية على وجود أي علاقة تربط بين منصب العمل ولجوء الإدارة إلى إيجاد الحلول للاحتجاجات بالطرق القانونية الموافقة لتشريع العمل.

إن أغلب الفئات السوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ) تؤكد لجوء الإدارة إلى إيجاد حلول للاحتجاجات بالاعتماد على القوانين التي ينص عليها تشريع العمل، وهذا ما يمكن تفسيره بأن مؤسسة سونلغاز تحرص على تسيير شؤون مواردها البشرية وفق ما هو منصوص عليه بالمواثيق المعمول بها (القانون الداخلي، الاتفاقيات الجماعية، القانون العام للعامل)، إن هذا الإجراء القانوني يعمل على تحقيق المساواة ويضمن الحقوق لجميع الأطراف.

جدول رقم: 47، يوضح العلاقة بين الانخراط في فرع نقابي والجنس

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
الانخراط في نقابة							
نعم		87	32.23%	20	28.57%	107	31.47%
لا		183	67.77%	50	71.43%	233	68.53%
المجموع		270	100%	70	100%	340	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يشير أن نسبة كبيرة من المبحوثين ليسوا منخرطين في فروع نقابية، ونلاحظ أيضا من خلال هذا الجدول أن النسبتين 71.43% والتي تمثل الإناث الغير منخرطين في فرع نقابي و 67.77% والتي تمثل الذكور الغير منخرطين في فرع نقابي الفرق بينهما هو 3.66 أقل من خمس نقاط وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية تذكر بين الذكور والإناث الغير منخرطين في فروع نقابية، ومنه فإن الجنس ليس له أية علاقة بالانخراط، وعدم الانخراط في نقابة عمالية، وعلى العموم يمكن القول أن لا توجد رغبة لدى الموارد البشرية في هذه المؤسسة للانخراط في فرع نقابي. وهذا ما لاحظناه في تصريحات المبحوثين حول النقابة ومن الأمثلة على ذلك التصريحات التالية: لا جدوى منها، غير فعالة، لا تخدم المصلحة العامة، لا أهمية لها ميدانيا.

إن العمل النقابي يتعلق في جانب كبير منه بالظروف المهنية المتعلقة بالمحيط المهني والفيزيقي للمورد البشري وهي تسعى إلى الدفاع عن مصالح الفئات المهنية وتحسين الأجور وحماية حقوقهم ومكاسبهم، والحد من تدني مستوى المعيشة جراء ارتفاع الأسعار والعمل على زيادة الأجور بما يتناسب مع هذه الوضعية، كما أن الحركة النقابية تحظى بمكانة وأهمية كبرى وتسعى لتنظيم اجتماعي لتحقيق السلم والاستقرار المهني للمورد البشري على اعتبار أنها ترتبط بموضوع العمل

وعلاقاته ولكن في الواقع المهني المعاش نجدها حادت عن هذا المسار وأصبحت إما منخرط في العمل السياسي الذي يسيطر على مسارها المطلبي، وإما أنها تحولت إلى إدارة بيروقراطية سيطرت إجراءاتها الإدارية على علاقاتها مع منخرطيه وعلى تسير شؤونها، وهذا ما أدى بالموارد البشري في هذه المؤسسة وغيرها من المؤسسات الجزائرية أن يحمل تمثلات سيئة عن النقابة والعمل النقابي.

إن هذه الوضعية التي آلت إليها النقابة كشريك اجتماعي وكرابط مهم في الحياة المهنية بين المورد البشري وإدارة مؤسسته هي التي أدت بهذا الأخير أن يحجم عن الانخراط فيها والتفاعل معها بايجابية، وهو بذلك يفقد الاستفادة من هذا الرافد الإضافي الهام (النقابة)، هذه الاستفادة تتمثل في الدفاع عن مصالح المورد البشري وإزاحة الكثير من العقبات والموانع البيروقراطية الإدارية التي توقف وتعرقل مراحل مسيرته المهنية وتعمل في كل مرة بدافع الخلفيات والمزاج والمواقف الذاتية على تقويت فرص النمو والترقي المهني لهذا المورد البشري، وهذا يناقض التسيير العقلاني للمؤسسات الناجحة، وهو أحد الأسباب الوجيهة التي أدت إلى الفشل الذريع الذي أصبح الوجه البارز للمؤسسة الجزائرية وبالأخص الاقتصادية منها.

جدول رقم: 48، آراء المبحوثين حول الانخراط في نقابة عمالية

فئة الاتجاه: موقف المبحوثين من الانخراط في نقابة عمالية			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
01	النقابة تدافع عن حقوق العمال	61	19.49
02	النقابة تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال	32	10.23
03	لا أهتم بالنقابة	71	22.68
04	منحازة للإدارة	56	17.89
05	لا تقوم بدورها المنوط بها	93	29.71
المجموع		313	100

يوضح لنا هذا الجدول موقف المبحوثين من انخراطهم في أحد النقابات العمالية والتي اختلفت بين مؤيد ومعارض لهذا الانخراط، فمن بين الآراء المؤيدة لهذا الانخراط نجد من يرى أن النقابة ستدافع عن حقوق العمال، مثلما بينت ذلك وحدة التحليل رقم 1 بـ 19.49% وضمن نفس الرأي نجد من يرى أن النقابة تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال وهذا ما هو موجود بوحدة التحليل رقم 2 بـ 10.23% في المقابل نجد الآراء المعارضة للانخراط في النقابة حيث هناك من يرى أنها لا تقوم بالدور المنوط بها مثلما وضحت ذلك وحدة التحليل رقم 5 بـ 29.17% وهي أكبر نسبة في هذا الجدول، وفي نفس السياق نجد من لا يهتم بالنقابة أصلاً وهو ما تضمنته وحدة التحليل رقم 3 بـ 22.68%. ونجد أيضاً من يرى أن النقابة منحازة للإدارة وهذا ما نجده في وحدة التحليل رقم 4.

مما سبق وللفصل بين الرأيين يكفي أن نجري عملية حسابية بسيطة بين كل رأي على حدة فبجمع نسب وحدات التحليل الداعمة للانخراط في النقابة وهي 1 و 2 نجد 29.72% وهي نسبة توافق النسبة الموجودة في الجدول السابقة المتعلق برأي المبحوثين الذين أكدوا انخراطهم في النقابة، في المقابل نجمع نسب وحدات التحليل المعارضة للانخراط وهي 3-4-5 فنجد:

70.28% من المبحوثين وهم ممن عارضوا الانخراط في النقابة، ومن خلال هذه المقارنة بين الرأيين نلاحظ أن الرأي البارز هو عدم الانخراط في النقابات العمالية.

إن الاتجاه العام للإجابات التي عبر عنها المورد البشري في هذه المؤسسة الراض للنقابة والانخراط فيها عبرت عنه وحدات التحليل 6.5.4، فوحدة التحليل رقم 5 (النقابة لا تقوم بدورها المنوط بها) نفهم منها أن النقابة متخلفة عن الاتصال بالمورد البشري وهي ليست حاملة لهما ومهمل ومشاكله وذلك بنقلها للإدارة والمشاركة في إيجاد الحلول لها، بل هي تقف في صف الإدارة وتتخاذل لها لأنه في كثير من الأحيان إذا وقفت إلى جانب المورد البشري ودافعت عنه فإنها تخسر الكثير من الامتيازات والمكانة التي تمنحها لها هذه الإدارة وهذا المعنى جاء في وحدة التحليل رقم 5.

أما ما جاء في وحدة التحليل رقم 3، (لا اهتم بالنقابة) فإنه يشير إلى جهل المورد البشري بدور النقابة المتمثل في المساهمة في توعيته وتعريفه بالتشريعات القانونية التي تمكنه من كيفية التعبير والمطالبة بحقوقه المهنية ومتابعة مراحل مساره المهني ضمن أطر قانونية واضحة وعلاقات سليمة ومرنة مع مختلف مسؤولي إدارة مؤسسة العمل.

وعلى العكس من ذلك تشير وحدة التحليل رقم 1، (النقابة تدافع عن حقوق العمال) إلى هذا الشيء الذي ذكرناه وهو وقوف النقابة كمدافع عن مصالح المورد البشري وترافع عن حقوقه وتعمل على استردادها وتوعيته بكيفية المطالبة بالحقوق وعدم التعرض للعقوبات من طرف الإدارة، كما أن النقابة لا يجب أن تفهم على أنها تعمل ضد مصالح الإدارة بل هي عبارة عن مناور ووسيط لاعتبارها ممثلاً للمورد البشري وتفتك له ما استطاعت من حقوق ومكاسب، ووسيط لاعتبارها شريك اجتماعي تحاور الإدارة حول مشاكل العمال وتنقل نتائج هذا الحوار للموارد البشرية بكل شفافية ووضوح لتفادي وقوع الصراع والتصادم وهذا ما عبرت عنه وحدة التحليل رقم 02، (النقابة تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال).

جدول رقم: 49، يوضح العلاقة بين حصول نزاع للمورد البشري مع الإدارة ومقر السكن

مكان السكن		خارج المدينة		داخل المدينة		المجموع	
نزاع مع إدارة المؤسسة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		45	56.96%	06	2.30%	51	15.00%
لا		34	43.04%	255	97.70%	289	85.00%
المجموع		79	100%	261	100%	340	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 97.70% ممن يقطنون داخل المدينة يصرحون بأنه لم يحصل لهم نزاع مع إدارة المؤسسة مقابل 43.04% ممن يقطنون خارج المدينة، ومنه فإن قرب مقر السكن (الإستقرار وعدم التنقل) يقلل التأخرات والغيابات وبالتالي يقلل من حصول النزاعات مع إدارة المؤسسة.

إن مقر السكن له علاقة بحصول النزاعات بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة وبالنظر إلى الإتجاه العام لإجابات المبحوثين نجد أن (85%) من الموارد البشرية لهذه المؤسسة لم يحصل لهم نزاع مع إدارة المؤسسة.

إن الحديث عن الإستقرار المهني داخل المؤسسة يبدأ من حيث إنتهينا في التحليل الإحصائي إذ لاحظنا أن غالبية الموارد البشرية في هذه المؤسسة لم يحصل لهم أي نزاع مع إدارة المؤسسة، وهذا مؤشر على وجود إستقرار مهني في هذا الوسط العمالي وهو مؤشر أيضا على جودة العلاقات المهنية وهذا ما ينتج عنه الرضى الوظيفي والولاء لمؤسسة العمل.

إن العلاقات المهنية الجيدة التي تربط المورد البشري بإدارة مؤسسة تتيح له اتصال مرن برؤساء وإداريي مختلف الأقسام والمصالح وربط علاقات ودية تسهل لهذا المورد البشري تخطي العراقيل البيروقراطية في الإدارة والوصول إلى التسهيلات اللازمة من أجل الحصول على

المعلومات والتوضيحات القانونية المتعلقة بالترقية والتكوين وغيرها من متطلبات الحياة المهنية وهذا كله خدمة لمسار مهني آمن وناجح.

جدول رقم: 50، يوضح العلاقة بين الرضى على القانون الداخلي للمؤسسة والأقدمية في

المنصب

الأقدمية في المنصب		4-0		9-5		14-10		15 فأكثر		المجموع	
الرضى على القانون الداخلي للمؤسسة	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	23	44.24%	40	55.55%	113	80.71%	67	88.15%	243	71.47%	
لا	29	55.76%	32	44.45%	27	19.29%	9	11.85%	97	28.53%	
المجموع	52	100%	72	100%	140	100%	76	100%	340	100%	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن: 88.15% من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة فأكثر يؤكدون رضاهم عن القانون الداخلي الذي تدير عليه مؤسسة سونلغاز، مقابل 80.71% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (14-10) سنوات ومقابل ممن هم ضمن فئة الأقدمية (9-05) سنوات، ومقابل 44.24% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (4-0) ومن خلال هذه النتائج الإحصائية نجد أن متغير الأقدمية له علاقة بالرضى أو عدم الرضى عن القانون الداخلي الذي تدير عليه هذه المؤسسة.

إن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يشير إلى رضى أغلبية العمال بمؤسسة سونلغاز عن القانون الداخلي (71.47%) خلال سنوات مسيرتهم المهنية وهذا ما يجعلهم على درجة عالية من النضج والتميز بين الأمور التي تحيط بهم في وسطهم المهني وبتراكم الخبرات والتجارب نتيجة التواصل والعلاقات المهنية في كل المستويات يصبح المورد البشري ذا وعي ودراية كافية تؤهله للحكم وبدرجة معينة من الثقة والاعتزان على مجريات وظروف العمل بالمؤسسة التي يعمل بها، وهو

ما يؤهله لامتلاك الكثير من الأوراق الرابحة التي تكون بمثابة القاعدة الصلبة والموجه نحو اتخاذ الكثير من القرارات الصائبة التي تخدم وتنمي مساره المهني.

إن المورد البشري حديث العهد بالتوظيف لا يملك خبرة وتجربة كافيتين والذي ليست له علاقات مهنية موسعة في مؤسسة العمل وبالتالي تكون قراراته وأحكامه وآراءه حول عمله ومحيط عمله متصفة بعدم الوعي الكامل بالرهانات المهنية.

إن العلاقة التي أثبتتها لنا الجدول السابق تؤيد وتسير في نفس الاتجاه مع الكلام السابق الذي قلناه عن أهمية الأقدمية ودورها الفعال في توجيه المورد البشري نحو البحث عن ضمان مستقبل مهني ناجح من خلال التفاعل الايجابي مع القوانين التي تدير عليها المؤسسة.

جدول رقم: 51، تحليل محتوى إجابات المبحوثين حول القانون الداخلي الذي تدير عليه مؤسسة سونلغاز

فئة الاتجاه: موقف المبحوثين من القانون الداخلي الذي تدير عليه مؤسسة سونلغاز			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	ملم بجميع جوانب الحياة المهنية	96	50.00%
2	يتضمن السير الحسن للمؤسسة	61	31.77%
3	مستوحى من قانون العمل	35	18.23%
المجموع		192	100%

يشير هذا الجدول إلى نسب رضى المبحوثين عن القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز، حيث أن 50% من المبحوثين يرجعون سبب رضاهم عن القانون الداخلي لهذه المؤسسة كونه ملم بجوانب الحياة المهنية مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 1، وهي تمثل أكبر نسبة، بينما نجد 31.77% من المبحوثين يرجعون سبب هذا الرضى لأن هذا القانون حسب رأيهم منصف ويضمن السير الحسن للمؤسسة مثلما جاء مع وحدة التحليل رقم 2، أما 18.23% من المبحوثين هم راضون عن هذا القانون لأنه مستوحى من قانون العمل وهذا ما نجده في وحدة التحليل رقم 3، إذن فالرأي البارز في هذا الجدول هو أن سبب الرضى عن هذا القانون الداخلي لهذه المؤسسة هو أنه ملم بجميع جوانب الحياة المهنية.

إن ما لفت انتباهنا بالفعل عند التمعن في وحدات التحليل لهذا الجدول هو معنى العبارات والجميل وما تحمله من مدلول سوسيولوجي على الرضى والقناعة عن هذا القانون الداخلي، ففي هذا الصدد تحمل وحدة التحليل رقم 1، مجموعة من الدلالات والمؤشرات مثل: واقعي، مناسب، يضمن الحقوق، يحمي حقوق العامل، يخدم الطرفين، مطابق لمتطلبات العمل، والتي تدل على أن هذا القانون في مجمله مناسب ومرض للمورد البشري في هذه المؤسسة ويمكنه من رسم خط ومسار

لحياته المهنية والسير فيه بتدرج عبر وظائف وترقيات وفقا لضمانات الواقعية والمرونة لهذا القانون.

أما وحدة التحليل رقم 2، فمضمونها يشير إلى الاستقرار المهني وظروف العمل الجيدة التي يتمتع بها المورد البشري في هذه المؤسسة ووجود وعي أيضا بضمانات ومؤهلات عملية تفتح له آفاق وسبل يعبر من خلالها على خبراته ومؤهلاته وطموحاته المهنية للرفع من وتيرة التدرج خلال حياته ومسيرته المهنية المرسومة لديه، في حين نجد وحدة التحليل رقم 3، والتي تحيلنا إلى الكلام عن الوعي الذي يتميز به هؤلاء المبحوثين، فعبارة مستوحى أو مستمد أو يوافق قانون العمل تدل على الدراية بتشريعات العمل الجزائرية، وبكل تفاصيلها وجزئياتها وقد وجد هؤلاء المبحوثون من خلال الدراسة والمقارنة أن القانون الداخلي لمؤسسة سونلغاز هو موافق لقانون العمل الجزائري، وهو دليل مرة أخرى على نوع من الوعي بالأطر القانونية لتشريعات العمل الجزائري عموما ولتشريع العمل المعمول به في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم: 52، يوضح العلاقة بين الرغبة في مواصلة المشوار المهني بهذه المؤسسة إلى غاية التقاعد والسن

المجموع		50 سنة فأكثر		40-49		30-39		20-29		السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البقاء إلى التقاعد
76.18%	259	94.12%	80	84.21%	112	67.19%	43	41.38%	24	
23.82%	81	5.88%	05	15.79%	21	32.81%	21	58.62%	34	لا
100%	340	100%	85	100%	133	100%	64	100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول أن 94.12% من المبحوثين ممن سنهم 50 سنة فأكثر يريدون مواصلة مشوارهم المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد مقابل 84.21% من أولئك الذين سنهم (49-40)، ومقابل 67.19% ممن ينتمون إلى فئة السن (39-30)، ومقابل 41.38% ممن هم ينتمون إلى فئة السن (29-20)، ومنه فإن متغير السن له تأثير في إرادة البقاء أو مغادرة مؤسسة سونلغاز. كلما تقدمنا في السن، كلما بحثنا عن الاستقرار المهني الذي يوصل إلى التقاعد في ظروف مواتية.

إن فعل مغادرة مؤسسة العمل أو البقاء فيها والقرارات المتعلقة بهذا الفعل تحكمها أسباب وعوامل منها القناعات الشخصية والبدائل المتوفرة، ومنها كما جاء الجدول معامل السن، فال مورد البشري الذي قارب على إتمام 60 سنة في هذه المؤسسة فمن العقلانية والمنطق أنه لا يغامر ويقوم بتغيير مؤسسة العمل بعد سن 50 سنة فما فوق وقد تعود على نمط من العمل، والتأقلم مع محيط مهني واقامة علاقات مهنية مع زملائه، فمن الأولى بهذا المورد البشري أن يستعد لختم مسيرته المهنية في هذه المؤسسة، ويستعد للإحالة على التقاعد وهذا ما أكده لنا المبحوثون المقبلون على التقاعد، وما أثبتته لنا أيضا الجدول السابق.

جدول رقم: 53، آراء المبحوثين حول مواصلة مشوارهم المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد

فئة الاتجاه: موقف المبحوثين من إرادة مواصلة مشوارهم المهني بهذه المؤسسة إلى غاية التقاعد.			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة %
1	ليس لدي بديل آخر	25	9.33%
2	البقاء في المؤسسة لتطوير مسيرتي المهنية	15	5.60%
3	مؤسسة سونلغاز من أحسن المؤسسات	51	19.03%
4	منصب العمل مناسب	67	25.00%
5	قارب مشواري المهني على الانتهاء	40	14.92%
6	التغيير إلى ما هو أحسن	20	7.46%
7	منصب العمل لا يناسبني	15	5.60%
8	برامج الأعمال مكثفة	35	13.06%
المجموع		268	100%

يوضح لنا هذا الجدول أن آراء المبحوثين حول مواصلة المشوار المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد والتي ترجمت في مواقف توزعت بين من يريد مواصلة العمل إلى غاية التقاعد وبين من يريد التغيير، ضمن من يريد مواصلة مشواره المهني يرجع السبب إلى كون منصب العمل مناسب له وهذا ما جاءت به وحدة التحليل رقم 4، 25.00% وهي تمثل أكبر نسبة، كذلك نجد في نفس الاتجاه نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما: 19.03% و 14.92% يرى المبحوثون من خلالها أيضا البقاء في هذه المؤسسة والسبب في ذلك هو أن بعضهم يعتبرون أن مؤسسة سونلغاز من أحسن المؤسسات والبعض الآخر يرى السبب هو أن مشواره المهني قارب على الانتهاء، كما جاء في وحدتي التحليل 3 و 5، على التوالي، وأيضا في نفس الاتجاه هناك نسبتان متعادلتان ومتكافئتان هما: 9.33% و 5.60%، يرى المبحوثون من خلالهما المواصلة أيضا في المؤسسة إلى سن

التقاعد والتبرير لذلك هو ليس لدي بديل آخر والبقاء في المؤسسة لتطوير مسيرتي المهنية، وهذا ما تضمنته وحدتي التحليل 1 و 2 على التوالي.

في حين وجدت الآراء الراضية للبقاء في المؤسسة إلى غاية سن التقاعد في وحدات التحليل 6، 7، 8، والأسباب في ذلك هي أن برامج الأعمال مكثفة كما جاء في وحدة التحليل رقم 8: بـ: 13.06% مقابل نسبتان متكافئتان هما على التوالي 07.46% و 5.60% والسبب في ذلك هو التغيير إلى ما هو أحسن ومنصب العمل لا يناسبني وهذا ما تضمنته وحدتي التحليل 6 و 7 على التوالي ويمكن أن نضيف عملية إحصائية بسيطة لتوضيح الموقف المؤيد للبقاء في المؤسسة والموقف المؤيد للمغادرة إلى مؤسسة أخرى، وذلك بجمع وحدات التحليل المؤيدة لموقف البقاء ونسب وحدات التحليل الدالة على فعل المغادرة.

فبجمع وحدات التحليل 1، 2، 3، 4، 5، نحصل على 73.88% للمواقف المؤيدة للبقاء في هذه المؤسسة ومن جهة أخرى نجمع وحدات التحليل رقم 6، 7، 8، فنجد 26.12% للآراء الدالة على الرغبة في المغادرة وتغيير هذه المؤسسة.

وكخلاصة لهذا التحليل الإحصائي لهذا الجدول نجد أن الموقف والرأي البارز هو الرغبة في مواصلة المشوار المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد على حساب الرأي الآخر الذي يرغب من خلاله المورد البشري في المغادرة.

إن أول ما نشير إليه حول تفسير وقراءة هذا الجدول هو الرأي البارز لهذا الجدول يتطابق مع الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في الجدول السابق رقم 52 وكليهما يشير إلى الرغبة في البقاء ومواصلة المسار المهني في المؤسسة ذاتها.

أما وحدة التحليل رقم 3، فمحتواها أن مؤسسة سونلغاز من أحسن المؤسسات وهو مؤشر على جودة محيط العمل، هذا الأخير يمد المورد البشري بالراحة النفسية ويجعله يتوجه إلى عمله برغبة

وبمعنويات عالية ويكسبه الولاء وحب هذه المؤسسة، ومن خلال هذا المحيط المهني الهادئ يستطيع العامل استثمار كل طاقاته وامكانياته الخاصة في الترقى والتقدم المهني في ظل مجموعة من المكتسبات على رأسها تناغم الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

تشير وحدة التحليل رقم 1، إلى البقاء في المؤسسة لعدم وجود بديل وهي إشارة إلى نوع من عدم الرضى على عكس وحدة التحليل رقم 2، والتي يرى المبحوثون من خلالها الرغبة في البقاء من أجل تطوير وخدمة المسيرة المهنية وهي إشارة لوجود مرتكزات وسبل ينطلق منها العامل في النمو والتطور المهني.

أما في الجانب الآخر وهو عدم الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة وقد تضمنتها وحدات التحليل رقم: 6-7-8، فكلها تشير إلى الذهاب إلى ميدان آخر يتناسب وطموحات وتوقعات هؤلاء.

وفي الأخير فإن هذا الرأي لا يمثل إلا نسبة غير معتبرة من الموارد البشرية في هذه المؤسسة كما رأينا سابقا، وإنما الغالبية منهم يفضلون مواصلة المسيرة المهنية إلى غاية التقاعد لتوفر العديد من المزايا والايجابيات في مقدمتها: تناسب المنصب مع المؤهل وتفضيل مؤسسة سونلغاز على غيرها والبقاء فيها لتطوير المسار المهني أكثر.

5- الاستنتاجات

5-1- الاستنتاج المتعلق بالفرضية الأولى

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تشير إلى ما يلي: تسعى المؤسسة العمومية من خلال إدارة المورد البشري الذي تنتمي إليها إلى توجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقاً من الواقع المهني لهذه المؤسسة العمومية"، والتي أفرزت مجموعة من النتائج تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية والسوسيولوجية.

أن المستوى التعليمي له علاقة مباشرة بالإلتحاق والتوظيف بالمؤسسة ميدان الدراسة، فمؤسسة سونلغاز يغلب على نشاطها الطابع العلمي والتقني. وهذا ما يحتم عليها اللجوء إلى الطرق العلمية للعاملين، مما يقودنا إلى أن خريجي الجامعات لهم حظوظ أكثر من غيرهم للعمل بهذه المؤسسة من خلال إجراء مسابقة التوظيف التي تعتبر أكثر الوسائل عقلانية من أجل التوظيف في هذه المؤسسة، فإجراء المسابقة من شأنه أن يستند إلى مؤشرات العقلانية التي تتمثل في الجدارة والكفاءة والاستحقاق في مجال التوظيف، وهذا يجعلنا نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الاختيار العلمي للعاملين وكذلك نستطيع التحكم أكثر فيما يعرف بالتخصص الوظيفي.

كما استنتجنا أن أغلبية المبحوثين قدمت لهم التوضيحات الخاصة بمنصب العمل، وأن الإدارة تركز في هذا الإجراء على الإطارات وأعوان التحكم بالدرجة الأولى لأنهم سيتحملون مسؤوليات ومراكز مهمة في هذه المؤسسة وإنطلاقاً من ذلك فهم مجبرون على فهم متطلبات مناصب عملهم، كما لا تهمل الإدارة أعوان التنفيذ وتقدم لهم بعض التوضيحات البسيطة من طرف المسؤول

المباشر لأن أعمالهم لا تحتاج إلى التعامل اليومي مع الوثائق الإدارية. وكنتيجة نهائية يمكن القول أن الإدارة تتعامل بطريقة عقلانية مدروسة مع هذا المورد منذ توظيفه لأول مرة في المؤسسة.

وكذلك من خلال ما أكدته لنا المبحوثون فإن المسؤول الذي يحدد التوضيحات حول منصب العمل يُختار حسب المتقدم لشغل المنصب، فمثلا أعوان التنفيذ يقدم لهم هذه التوضيحات المسؤول المباشر أما الإطارات يقدم لهم هذه التوضيحات مدير المؤسسة، وكنتيجة لذلك فإن مؤسسة سونلغاز تقدم هذه التوضيحات لكونها تؤدي إلى التكيف المهني مع منصب العمل وتحقق الاستقرار المهني للموارد البشرية.

كما أظهرت النتائج الإحصائية أنه لا توجد علاقة بين الإطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة ومنصب العمل وأن الإدارة تجبر جميع العاملين بها على ضرورة الإطلاع على هذا النظام الذي يخص القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، وهذا ما خلصت إليه دراستنا الحالية التي أثبتت أن مؤسسة سونلغاز تسير التشريعات الخاصة بالنظام الداخلي للعمل وأن المورد البشري بها له وعي بأهمية ضرورة الإطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة والتقيد به.

كذلك من خلال النتائج المتوصل إليها حول العلاقة بين الإطلاع على الاتفاقية الجماعية ومنصب العمل فإنه لا توجد أي علاقة بين الإطلاع على الإتفاقية الجماعية ومنصب العمل. وأن الإتفاقية الجماعية يجب أن تنشر إلزاميا بين أوساط العاملين في المؤسسة وهذا ما عملت عليه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة من خلال الوعي الموجود بين أوساط العاملين حول مسألة الإتفاقية الجماعية.

أما بخصوص العلاقة بين تماشي الشهادة مع منصب العمل الحالي والمستوى التعليمي فإننا نستنتج أن المستوى التعليمي له علاقة بتناسب الشهادة مع منصب العمل المشغول لأن المستوى

التعليمي الجامعي شرط أساسي في التوظيف فمؤسسة سونلغاز لا توظف إلا من شهادته تتماشى مع المنصب شاغر كما أن أغلب المبحوثين يؤكدون تماشي شهادتهم مع مناصب عملهم وهذا يثبت أن سونلغاز تتبنى فرضا الاتجاه العقلاني في التسيير.

ومن خلال العلاقة بين تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية والأقدمية في المنصب، فقد استنتجنا أن تقديم الإدارة لهذه المعلومات له علاقة بالأقدمية في المنصب، فكلما كان المورد البشري يملك أقدميه كلما قدمت له معلومات عن كيفية ترقيته لأن المتربص الجديد لا يحتاج لهذه المعلومات.

أما عن معايير الحصول على الترقية المهنية فإن هذا يتوقف على خصوصية كل فئة مهنية وعلى حسب درجة التقدم في المسار المهني، إلا أننا استنتجنا أن عدد كبير من المبحوثين حصلوا على الترقية المهنية عن طريق الأقدمية، وهذا لا ينفي حصول الترقية عن طريق الشهادة وتقييم المسؤول المباشر وهذا دليل على أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى ترقية مواردها البشرية.

أما فيما يخص العلاقة بين الحصول على الترقية المهنية والأقدمية في المنصب فقد استنتجنا أن الحصول على الترقية مرتبط بالأقدمية. فتراكم سنوات الأقدمية يُكسب المورد البشري خبرات ومهارات جديدة وهذا ينتج عنه الحصول على الترقية.

كذلك أظهرت النتائج الإحصائية الخاصة بالحصول على الترقية والأجر أن الأجر له علاقة بالترقية. فالحصول على الترقية يظهر مباشرة على شكل زيادات في الأجور وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، حيث أن كل من له عرف زيادة في الأجر صرح بأنه تحصل على ترقية.

كذلك من خلال النتائج المتوصل إليها حول العلاقة بين تقديم المؤسسة لدورات تكوينية ومنصب العمل نجد أن عملية التكوين لها علاقة بمنصب العمل، حيث أن التكوين في سونلغاز يخص أكثر الفئات السوسيو مهنية العليا كالإطارات لكن هذا لا يحرم الفئات السفلى كالمنفذين عند

الحاجة إليه. وهذا حسب مخطط سنوي للتكوين تدرج فيه أولويات ومواعيد التكوين، واستنتجنا أيضا فيما يخص التكوين في مؤسسة سونلغاز أنه يعد ضمن استراتيجياتها الهامة في التسيير ومن خلال العلاقة بين تزويد العاملين بالتكنولوجيات الحديثة من طرف الإدارة ومنصب العمل فقد استنتجنا أن إعلام الموارد البشرية بالتكنولوجيات الحديثة له علاقة بمنصب العمل فجلب التكنولوجيات الحديثة يتعلق بالجانب التقني للعمل ولقد توصلنا إلى أن سونلغاز تراهن على الإطارات في هذا الشأن لتحقيق أهدافها فهي تستعمل كل السبل لتوصيل هذه التكنولوجيات إلى مختلف أقسامها ومصالحها.

يمكن أن نستنتج من خلال العلاقة بين تزويد العاملين بإجراءات الذهاب إلى التقاعد من طرف الإدارة والسن، أن هذه الإجراءات لها علاقة بمتغير السن وأن الإطلاع على هذه الإجراءات كان مرتبطا بالفئات السوسيو مهنية الأكبر سنا.

كما استنتجنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يطلعوا على إجراءات الذهاب إلى التقاعد وهذا له تأثير في الجانب الصحي والنفسي والاجتماعي للمورد البشري لهذه المؤسسة وهذا التقصير لا يتحمله المورد البشري فقط بل إدارة المؤسسة أيضا تتحمل تبعات هذا التقصير وعليه يمكن أن نشير إلى وجود ترابط بين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة وتوجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقا من الواقع المهني لهذه المؤسسة إلى حد ما.

5-2- الاستنتاج المتعلق بالفرضية الثانية

ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها "يسعى المورد البشري داخل المؤسسة العمومية إلى تنمية الوعي بالأطر القانونية المهنية من أجل ضمان مسار مهني ناجح"، والتي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية والسوسيولوجية أن:

أغلب الموارد البشرية لهذه المؤسسة تتصل بقسم الموارد البشرية وأن هذا الاتصال على علاقة مع متغير السن، كما استنتجنا أن أغلب المبحوثين الذين يتصلون بقسم الموارد البشرية لا يملكون دراية كافية حول أهمية ودور صلاحيات إدارة المورد البشرية وأن المعلومات التي يمتلكونها تكاد تكون سطحية. أما الذين ليس لديهم اتصال بهذا القسم فهم يرجعون ذلك إلى تراكم الأعمال وعدم اهتمام الإدارة بهم.

أما العلاقة بين الإطلاع المستمر على التشريعات التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز والمستوى التعليمي فقد استنتجنا أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين ويظهر ذلك من كون أن الموارد البشرية من ذوي المستوى التعليمي الجامعي هم الفئة الأكثر اطلاعا على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز بحكم أن التكوين النظري الجامعي الذي تلقوه أثناء سنوات الجامعة من شأنه أن يسهل عليهم إمكانية الإطلاع، كما استنتجنا أن المبحوثين الذين أكدوا إطلاعهم على هذه التشريعات لهم وعي وإدراك حول أهمية الإطلاع على هذه التشريعات.

كما أن نسبة كبيرة من المبحوثين في هذه المؤسسة أكدوا لنا أن الإطلاع على الجوانب القانونية المعمول بها تؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق، وأن هذا الإطلاع له علاقة بمهنة الأب أي

بالأصل الاجتماعي. فالآباء ينقلون خلاصة تجارب مسيرتهم المهنية لأبنائهم والأبناء بدورهم يحملون هذه الثقافة ويستفيدون منها في حياتهم المهنية.

كما نستخلص من العلاقة بين حدوث احتجاجات بالمؤسسة من طرف العاملين بها ومنصب العمل أن منصب العمل له علاقة بحدوث الاحتجاجات، حيث أن الإطارات وكذلك أعوان التحكم يمثلون الإدارة ويشغلون مسؤوليات ومناصب إدارية فهم لا يحبذون الاحتجاجات على عكس أعوان التنفيذ الذين يشعرون بالظلم والإجحاف من طرف الإدارة وبالتالي فهم يميلون إلى الاحتجاجات ويشاركون فيها للمطالبة بالحقوق المهنية، كما استنتجنا أن الإدارة وجدت حلول لهذه الاحتجاجات باللجوء إلى القوانين التي ينص عليها تشريع العمل.

كذلك أكد لنا أغلب المبحوثين أنهم غير منخرطين في أي فرع نقابي وأنه لا توجد علاقة بين الانخراط في فرع نقابي وجنس المبحوث. واستنتجنا أنه لا توجد رغبة لدى الموارد البشرية في هذه المؤسسة للانخراط في أي فرع نقابي وهذا راجع إلى الممارسات السلبية التي يمارسها مسؤولوا مختلف النقابات وعدم تمثيلهم للعمال تمثيلا حقيقيا.

فيما يخص العلاقة بين حصول نزاع للمورد البشري مع الإدارة ومكان السكن فقد استنتجنا أن مقر السكن له علاقة بحصول نزاع للمورد البشري مع الإدارة فالمبحوثين المقيمين بالمدينة التي يقع فيها مقر مؤسسة لا يحدث لهم نزاع داخل المؤسسة، في حين أن المبحوثين المقيمين خارج المدينة فقد تحصل لهم نزاعات مع الإدارة. بسبب التأخرات والغيابات بسبب مشاكل النقل وبعد السكن عن مكان العمل. واستنتجنا أن أغلب المبحوثين يقطنون داخل المدينة، مما قد يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في محيط العمل.

ومن خلال العلاقة بين الرضى على القانون الداخلي للمؤسسة والأقدمية في المنصب فقد تبين لنا أن متغير الأقدمية له علاقة بالرضى عن القانون الداخلي للمؤسسة وأن أغلب المبحوثين

راضون عن هذا القانون. فالمورد البشري ذو الخبرة والأقدمية تكون له دراية كافية بمحيط عمله على عكس الموظف الجديد الذي تكون له أحكام غير ثابتة وغير مدروسة لنقص التجربة والخبرة، كما استنتجنا أن هذا الرضى عن القانون الداخلي لم يكن اعتباريا من طرف المبحوثين وإنما كان ناتجا عن وعي ودراية بهذا القانون.

كما توصلنا إلى وجود علاقة بين الرغبة في بقاء بالمؤسسة إلى غاية التقاعد أو مغادرتها ومتغير السن فالمورد البشري الأكبر سنا يتميز بالتعامل مع الأمور بالمنطق والعقلانية والخبرة على عكس المورد حديث العهد بالمؤسسة كما استنتجنا أن أغلبية المبحوثين يرغبون في البقاء في مؤسسة سونلغاز إلى غاية التقاعد.

وعليه يكمن أن نشير إلى وجود علاقة ارتباط بين سعي المورد البشري داخل المؤسسة إلى ضمان مسار مهني ناجح وتنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية والمسار المهني لهذا المورد إلى حد ما.

6- الاستنتاج العام للدراسة

إن دراستنا انطلقت من فرضيتين كانتا بمثابة إجابة عن تساؤلات الدراسة التي كانت تطرح نفسها على الشكل التالي: ما هو واقع تسيير المسار المهني في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ أو بعبارة أخرى كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإجراءات الخاصة بتسيير المسار المهني للعاملين (توظيف، تكوين، ترقية، نظام الحوافز، الاتصال)؟ وكيف يتدخل هؤلاء العاملون في الإجراءات السابقة الذكر من خلال استراتيجياتهم وتفاعلاتهم المختلفة مع الإدارة في تسيير مسارهم المهني؟، فكانت الفرضية الأولى والتي مفادها: تسعى المؤسسة العمومية من خلال إدارة المورد البشري الذي ينتمي إليها إلى توجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقاً من الواقع المهني لهذه المؤسسة العمومية، ومن خلال التحليلات السوسولوجية للبيانات والمعطيات المحصل عليها من الميدان والتي تخص هذه الفرضية استنتجنا أن مؤسسة سونلغاز بحكم طابعها التقني التجاري تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي في الحسبان وإن إجراء المسابقة لهو خير دليل ومؤشر على سير هذه المؤسسة في الاتجاه العقلاني باعتمادها على الاختيار العلمي للعاملين ووضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب، كذلك استنتجنا أن أغلبية الباحثين قدمت لهم الشروحات والتوضيحات الكافية ل مناصب عملهم عند التوظيف لأول مرة. وهو دليل على أن إدارة المؤسسة ميدان الدراسة تقديمها لهذه الشروحات وللمتطلبات المنصب الجديدة تسعى إلى جعل المورد البشري أن يكون أكثر تأقلاً مع منصبه وعمله. وبهذا فهذه الإدارة تتعامل بطريقة عقلانية رشيدة منذ البداية.

كما توصلت التحليلات السوسيولوجية إلى استنتاج أن كل مشرف أو مسؤول قسم يقدم التوضيحات لمرؤوسيه الجدد وهذا ما يحقق التكيف المهني والتلاؤم وتوطيد العلاقة. بين الرئيس والمرؤوس تحقيقا لاتصال دائم بين الإدارة ومواردها البشرية، ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا النظام الداخلي يحمل صفة إجبارية الاطلاع عليها بل يتعدى الأمر إلى استلام نسخة من طرف المورد البشري والإمضاء عليها قصد تحميله مسؤولية التقيد بشروطه وبنوده.

وقد لمسنا وجود وعي لدى العاملين بهذه المؤسسة وأن لديهم اطلاع واسع على النظام الداخلي وهو ما يفسر بأن مؤسسة سونلغاز تتقيد بالتشريعات الخاصة بنظام العمل. كذلك الأمر بالنسبة للاتفاقية الجماعية التي استتجنا أنها تنشر وتوزع إلزاما بين أوساط العمال وقد توصلنا إلى نتيجة منطقية وهي أن المبحوثين أكدوا لنا تماشي شهاداتهم مع مناصب عملهم لأن مؤسسة سونلغاز تبنى فرض الاتجاه العقلاني في التسيير، أما فيما يتعلق بتزويد العالمين بالمعلومات فهي متاحة بصفة عادية لمن تتوفر فيهم شروط الترقية، كما أظهرت النتائج أن معايير الحصول على الترقية لها علاقة مباشرة بخصوصية كل فئة مهنية وبأقدمية المورد البشري، والاستنتاج الواضح في هذا الصدد أن عدد كبير من المبحوثين حصلوا على ترقية عن طريق المعايير الأخرى كالشهادة مثلا، كما تم التوصل إلى أن التكوين يدخل ضمن الإستراتيجية العامة لمؤسسة سونلغاز وأن التركيز على الإطار في هذا الشأن من أولويات هذه المؤسسة لأهمية هذه المناصب، كما أن هذه المؤسسة لا تتوانى في تزويد مواردها البشرية بجديد التكنولوجيات في مجال التسيير بصفة عامة، كما أظهرت النتائج أن إجراءات الذهاب إلى التقاعد مرتبطة بالسن وبالأساس بالفئات الأكبر سنا بالمؤسسة. كما استتجنا أن عددا كبيرا من المبحوثين لم يتحصلوا ولم يطلعوا على إجراءات الذهاب إلى التقاعد، وهذا التقصير يتحمله المورد البشري والإدارة معا.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن إجمال النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى في الآتي:

وجود ترابط بين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة وتوجيه المسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقاً من الواقع المهني لهذه المؤسسة إلى حد ما.

أما الحديث عن الفرضية الثانية والتي مؤداها: يسعى المورد البشري داخل المؤسسة العمومية إلى تنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية من أجل ضمان مسار مهني ناجح.

ومن خلال التحليلات السوسولوجية للبيانات والمعطيات المحصل عليها من الميدان التي تخص هذه الفرضية فقد استنتجنا أن هناك اتصال بقسم الموارد البشرية وأن هذا الاتصال له علاقة بمتغير السن، كما أظهرت النتائج أن أغلب المبحوثين الذين يتصلون بقسم الموارد البشرية ليس لهم دراية حول دور وأهمية هذه الإدارة، أما بالنسبة لأولئك الذين لا يتصلون بهذه الإدارة فهم يرجعون السبب إلى ضيق الوقت وتراكم الأعمال، كما أظهرت التحليلات السوسولوجية أن الاطلاع المستمر على التشريعات المهنية التي تخص مؤسسة سونلغاز له علاقة بالمستوى التعليمي وأن التكوين الجامعي يساعد على سهولة الاطلاع. كما استنتجنا أن ذوو المستوى الجامعي لهم وعي حول أهمية الاطلاع على التشريعات المهنية وإدارتها على أنها تخدم مساراتهم المهنية، أما فيما يخص الاطلاع على بعض الأمور والجوانب القانونية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز فقد أظهرت النتائج أن هذا الفعل يؤدي إلى معرفة أكثر بالحقوق، وأن اكتساب ثقافة الجوانب القانونية المتعلقة بالمجال المهني لها علاقة بمهنة الأب. فهذه الثقافة استنتجنا أنها تنتقل من الآباء إلى الأبناء عن طريق التلقين واستفادة الأبناء من تجارب آبائهم، كما استخلصنا أيضاً نتيجة أخرى تتعلق بحدوث الاحتجاجات بالمؤسسة ميدان الدراسة وهي أن هذه الاحتجاجات لها علاقة مباشرة بمنصب العمل فمن يقد على عليها ويشارك فيها هم أعوان التنفيذ بحكم موقعهم في أسفل السلم المهني وإحساسهم بالإجحاف. أما فئة الإطارات وأعوان التحكم فهم يميلون في أغلب الأحيان إلى التكتل في جهة الإدارة ويحرمون بالتالي من المشاركة في هذه الاحتجاجات. كما بينت النتائج المتوصل إليها أن

الاحتجاجات التي حدثت بالمؤسسة ميدان الدراسة تم التحكم فيها وإيجاد الحلول المناسبة لها. بالاستناد إلى القوانين المنصوص عليها في تشريعات العمل.

أما الحديث عن النقابة العمالية فقد استنتجنا أن أغلب المبحوثين ليس لديهم انخراط نقابي، ولا علاقة لهذا الفعل بجنس المبحوث، وإن هناك عزوف واشمئزاز لدى الموارد البشرية بهذه المؤسسة حول النقابة العمالية بسبب الممارسات السلبية التي يمارسها مسؤولوا النقابات العمالية، كذلك استنتجنا أن مقر السكن له علاقة بحصول النزاعات داخل المؤسسة. فال مورد البشري الذي يقطن خارج المدينة التي يوجد بها مقر المؤسسة تحدث له نزاعات مع الإدارة بسبب التأخرات والغيابات ومشاكل النقل، كما وجدنا أن أغلبية العاملين يقطنون داخل المدينة التي تتواجد بها مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار في محيط العمل، أما بخصوص الرضى عن القانون الداخلي للمؤسسة فقد تبين لنا أن له ارتباط بأقدمية المورد البشري في هذه المؤسسة، واستنتجنا أن الأقدمية والخبرة جعلت هذا المورد على درجة عالية من الاتزان والروية في الحكم على الأمور واتخاذ القرارات الحاسمة.

وأظهرت النتائج أيضا أن سن المبحوث يتحكم في فعل مغادرة أو عدم مغادرة المؤسسة ميدان الدراسة، وعلى العموم استنتجنا أن أغلب المبحوثين لهم رغبة في البقاء بهذه المؤسسة.

وعليه ومن خلال مناقشة النتائج يمكن إجمال النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية في الآتي: وجود علاقة ارتباط بين سعي المورد البشري داخل المؤسسة العمومية وتنمية وعيه بالأطر القانونية والتشريعية المهنية من أجل أن مسار مهني ناجح إلى حد ما.

خاتمة

تسعى المنظمات الحديثة إلى فرض نفسها وإيجاد مكان لها في محيط وميدان منظمتي ومؤسستاتي تسيره هو العقلانية التي تحكم نجاح المنظمة أو فشلها. وهي العقلانية التنظيمية التي نادي بها الكثير من المنظرين في علم الاجتماع والتي من أبرز قواعدها، قاعدة البقاء للأكفأ والأصلح. فمنطق العقلانية الذي يحكم هذا المحيط يحتم على المنظمة وعلى الفاعلين فيها ضرورة التكيف والتأقلم والبحث عن أنجع طرق وسبل المنافسة من أجل تحقيق الأهداف وبالتالي ضمان الاستمرارية والبقاء.

إن مضمار اللعب هذا ومنافسته الشرسة معنية به وبدرجة أولى المؤسسة الاقتصادية التي تسعى بمواردها المتاحة إلى كسب هذا الرهان الذي لا يمكن الظفر به في أي حال من الأحوال دون التركيز على أثمن موارد المؤسسة الاقتصادية ألا وهو المورد البشري.

إن درجة الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية وتطور نظرة المسيرين والمشرفين بها إلى المكانة التي أصبح يحتلها العنصر البشري هي التي جعلت المؤسسة الاقتصادية في الكثير من دول العالم المتقدمة تبهر المهتمين في هذا المجال بنجاحاتها المتلاحقة، والمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تسعى هي الأخرى إلى الاستثمار في المورد البشري وإدارته للوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الناجحة، ولكن المتأمل في التجربة الجزائرية يرى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لا زالت تراوح مكانها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وعلى هذا الأساس انتابنا وتبادر إلى أذهاننا تساؤل مهم يتعلق بجانب من جوانب تسيير هذه المؤسسة وهو تسيير المسار المهني للمورد البشري المنتمي إليها وكيف تم متابعة هذا المسار من طرف إدارة الموارد البشرية

ومن طرف المورد البشري نفسه وهو ما دفعنا إلى طرح تساؤلاً مركزياً فحواه: ما هو واقع تسيير المسار المهني في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ أو بعبارة أخرى كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإجراءات الخاصة بتسيير المسار المهني للعاملين وخاصة (التوظيف، التكوين، الترقية، الاتصال) وكيف يتدخل العاملون في الإجراءات السابقة الذكر من خلال اللجوء إلى ممارسات وأشكال وعي مختلفة التي يمارسونها وينتجونها كفاعلين اجتماعيين مع الإدارة في تسيير مساراتهم المهنية.

وكمحاولة منا لإيجاد تفسيرات لمشكلة دراستنا وتقديم إجابة عن التساؤل السابق قمنا

بصياغة فرضيتين هما:

- تسعى المؤسسة العمومية من خلال إدارة موارد بشرية الذي ينتمي إليها إلى توجيه مسار المهني لهذا المورد البشري في الاتجاه العقلاني انطلاقاً من الواقع المهني لهذه المؤسسة.
- يسعى المورد البشري داخل المؤسسة العمومية إلى تنمية الوعي بالأطر القانونية والتشريعية المهنية من أجل ضمان مسار مهني ناجح.

حاولت هاتين الفرضيتين أن تجيب عن التساؤل السابق بتقديم تفسيرات لعملية تسيير المسار المهني للمورد البشري في المؤسسة ميدان الدراسة وذلك من خلال معاينة واستجلاء الدور الذي تلعبه الثنائية (إدارة الموارد البشرية، المورد البشري) في توجيه هذا المسار.

ومن أجل التحقق من فرضتي بحثنا في الواقع، قمنا بتقص ميداني استند إلى عينة بحث تم استخراجها من ميدان البحث. والذي تمثله مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة، وقد لجأنا في عملية التحقق هذه إلى استخدام تقنية الإستمارة كتقنية أساسية والتي تم توزيعها على أفراد عينتنا للإجابة عنها، بالإضافة إلى تقنيتي الملاحظة والمقابلة اللتان تم إستخدامهما كتقنيتين

مساعدتين في مرحلة الجولة الإستطلاعية أي قبل صياغة فرضتي الدراسة، وبعد جمع المعلومات الخام من الميدان وتحليلها إحصائيا وسوسيولوجيا وربطها ومقارنتها بفرضيتي الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تعمل إدارة المؤسسة على متابعة المسارات المهنية للموارد البشرية التابعة لها تماشيا مع

التسيير العقلاني والواقع المهني لها.

- يحرص المورد البشري داخل المؤسسة إلى ضمان مسار مهني ناجح رغم نقص الوعي

بالأطر القانونية والتشريعية المهنية.

- إبداء نوع من عدم الرضى المهني في بعض الأحيان بسبب ما يلي: غياب الاتصال،

تراكم الأعمال، استعمال المحاباة والمعارف في تعامل الإدارة مع العاملين.

ويبقى موضوع تسيير المسار المهني للعاملين وعلاقته بإدارة الموارد البشرية مجالا خصباً

للتقريب البحثي في مجال علم إجتماع التنظيم والموارد البشرية لكون موضوع تسيير المسار

المهني لم يأخذ حظه الكامل من الناحية السوسيولوجية وهو بذلك في حاجة إلى دراسات أخرى

تتعمق في جوانبه المختلفة.

المراجع

المراجع

باللغة العربية

➤ الكتب

1. أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، الجزائر، دار القصبة للنشر، (2006).
2. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (1997).
3. بن أشنهوا، عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (1982).
4. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار العرب للطباعة والنشر، 2008.
5. جعفر قاسم، محمد أنس، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، سلسلة قانون المجتمع، (1984).
6. حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الوفاء، (2005).
7. حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، (2004).
8. حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2008).
9. حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، (2004).
10. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية، (1991).

11. حيدر، يونس إبراهيم، الإستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات، (1999).
12. داوود، معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، (2010).
13. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، (2003).
14. السالم سعيد مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، (2009).
15. سبعون، سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط.2، الجزائر، دار القصة للنشر، (2012).
16. سيد خطاب، عائدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط.2، القاهرة، المكتبات الكبرى، (1999).
17. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، (1990).
18. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط.3، عمان، دار الشروق للنشر، 2005.
19. عبد الفضيل، محمود، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، (1982).
20. عبد الله، محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دون سنة.
21. عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، (1992).

22. عنصر، يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،(2006).
23. غدنز، أنتوني، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، (2005).
24. غربي، على وقيرة، علي وسلاطنية، بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر،(2002).
25. فهمي، منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية،(1976).
26. قيرة، إسماعيل وغربي، علي، في سوسيولوجيا التنمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،(2001).
27. الكرخي، مجيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، عمّان، دار المناهج،(2013).
28. ماهر، أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، القاهرة، الدار الجامعية،(1995).
29. محمد عباس، سهيلة وعلي، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمّان، دار وائل للنشر،(1999).
30. المرسي جمال، الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2003).
31. مصطفى محمود، أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية،(2008).
32. نائف بزنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط.2، عمّان، دار وائل، الأردن،(2009).

33. نوري، منير، **تسيير الموارد البشرية**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2014).
34. واضح، رشيد، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، (2003).

➤ الأطروحات والرسائل الجامعية

35. بلعري، حنان، **المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي**. دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر 2، (2016-2017).
36. بن عيسى، محمد المهدي، **تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي بالجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، (1996).
37. بوسافل، الطيب، **تنمية الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع والتنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عنازة، (2010-2011).
38. البياتي ياسر، إبراهيم مراد، **الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (2020).
39. جبلي، فاتح، **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب - قسنطينة**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، (2005-2006).
40. سبعون، سعيد، **السوسيولوجيا الأكاديمية والمشروع التنموي في جانبه التصنيعي في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، (1998).

➤ المعاجم والقواميس

41. بدوي، أحمد زكي، معجم ومصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، بدون سنة نشر.

42. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمّان، (2010).

➤ المجلات والدوريات

43. غريد جمال، "العامل الشائع. عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، إنسانيات. العمل. أشكال وتمثيلات، العدد 1، وهران، 1 ربيع 1997، CRASC.

➤ النصوص الرسمية

44. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل.

➤ الملتقيات

45. سواكري، مباركة، "المورد البشري والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، (2004).

باللغة الفرنسية

➤ Ouvrages

46. André, Petit, Laurent, Bélanger, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition, Québec, gaétan Morin, (2000).

47. Bernard, Martory et Daniel Crozet , **Gestion des ressources humaines**, Paris, Nathan, (1998).

48. Chauvet, Alain, **Méthodes des Management**, Paris, les éditions d'organisation, 2000. Candau Pierre, **Audit social**, Paris, Edition Vuibert, (1985).
49. Dayan Armand, **Manuel De Gestion**, Paris, Ellipses/ AUF, 1998.
50. Guillot–Soulez, Chloé, **La gestion des ressources humaines**, ^{7ème} édition ,Paris, édition Gualino Lextenso, (2015).
51. Guyo, Jean t, **Le recrutement méthodique du personnel**, Paris, Entreprise Moderne d' édition, (1979).
52. Guy, Pelletier, **Le management de l'éducation et de la formation**, Ed,cide ,Paris,E'd, (1997).
53. Leonard, Nadler and D.Wiggs, Gerland, **Managing Human Resource Development**, San Francisco, Jossey–Bass, (1986).
54. Martory, Barnard, Grazet Daniel, **Gestion des ressources humaines, Pilotage social et Performances**, Paris, Dunod,^{4ème} édition , (2001).
55. Michel, Barable, **Manager–Les meilleures pratiques du management**, Paris ,Dunod , (2006).
56. Pujol, Marie –Dominique, **Ressources humaines, la boîte à outil de l' entrepreneur**, Paris, Edition d'organisation, (2000).

57. Peretti Jean– Marie, **Tous DRH**, Paris, Edition des organisations, (2003).

58. Shimon L.,Dolan, Tania Saba et al, **gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Montréal, Pearson Education, 3^{ème} édition, (2003).

➤ **Revue et périodiques**

59. Addi Lahouri," Produire ?", in Les temps moderne n° 432–433,Guillet–aoûte (1982).

60. Chikhi ,Said ,"la classe ouvrière en Algérie", in Les temps moderne, n° 432–433, Guillet–aoûte (1982).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2، علي لونيبي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل حول موضوع:

إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعاملين

دراسة سوسيولوجية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة

نرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة، مع العلم أن ما تدلون به من إجابات يتم استخدامه لأغراض علمية بحتة.

ولسيادتكم جزيل الشكر

تحت إشراف:

سبعون سعيد

إعداد الطالب:

بن علي عمر

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، أما الأسئلة التي جاءت على صيغة: هل ترى، ما رأيك، لماذا، كيف، فيرجى الإدلاء برأيكم فيها.

•

1. الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐
2. السن:
3. الحالة العائلية:
4. المستوى التعليمي:
5. مهنة الأب:
6. الأقدمية في منصب العمل:
7. المنصب الذي تشغله: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
8. مقر السكن: داخل المدينة ☐ خارج المدينة ☐
9. الأجر الذي تتقاضاه: (20000 - 24999) ☐ ، (25000-29999) ☐ (30000-34999) ☐ (35000-39999) ☐ 40000 فما فوق ☐

•

10. كيف التحقت للعمل بهذه المؤسسة: عن طريق:

- وساطة أحد المعارف ☐ الإعلان في الجرائد اليومية ☐ تقديم طلب توظيف مباشر ☐
- آخر (حدد)

11. عندما التحقت بمنصبك في هذه المؤسسة، هل قدمت لك توضيحات بخصوص هذا المنصب؟

نعم ☐ لا ☐

12. إذا كانت الإجابة بـ نعم، فمن هو الشخص الذي قدم لك هذه التوجيهات؟

مدير المؤسسة ☐ مسؤول الموارد البشرية ☐

آخر (حدد)

13. هل قدمت لك إدارة المؤسسة، عندما التحقت للعمل بها نسخة من القانون الداخلي المعمول به للاطلاع

عليه؟ نعم ☐ لا ☐

14. إذا كانت الإجابة بـ نعم، لماذا؟

.....

15. إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....

.....

16. هل قدمت لك إدارة المؤسسة، عندما التحقت للعمل بها نسخة، من الاتفاقية الجماعية السائدة في المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

17. إذا كانت الإجابة بـ نعم، لماذا؟

.....

18. هل منصب عملك الحالي يتماشى مع نوعية الشهادة التي تمتلكها؟ نعم ☐ لا ☐

19. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها ؟

.....

20. هل قدمت لك إدارة المؤسسة معلومات حول كيفية الترقية المهنية في المنصب؟ نعم ☐ لا ☐

21. إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....

22. كيف تحصل على المعلومات المتعلقة بالترقية المهنية في المؤسسة التي تنتمي إليها؟

.....

23. ما هي المعايير التي يتم على أساسها منح الترقية المهنية في هذه المؤسسة:

الشهادات الجامعية ☐ الاقدمية ☐ تقييم المسؤول المباشر ☐

آخر (حدد)

24. هل تقدم هذه المؤسسة دورات تكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

25. إذا كانت الإجابة بـ نعم، من يستفيد من هذه الدورات التكوينية؟

.....

26. هل استقدت أنت شخصا من هذه الدورات التكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

27. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها ؟

.....

28. هل حصلت على ترقية مهنية في هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

29. إذا كانت الإجابة بـ نعم، فعلى أي أساس حصلت على هذه الترقية؟

.....

30. هل تخبركم إدارة المؤسسة عند إدخال تكنولوجيات حديثة في قطاع الكهرباء والغاز؟ نعم ☐ لا ☐
31. إذا كانت الإجابة بـ نعم، كيف يتم ذلك؟
.....
.....
.....
32. هل لديك اتصالات بمديرية الموارد البشرية في المؤسسة التي تنتمي إليها؟ نعم ☐ لا ☐
33. إذا كانت الإجابة بـ نعم، فلماذا تتصل بها؟
.....
.....
.....
34. إذا كانت الإجابة بـ لا، فلماذا لا تتصل بها؟
.....
.....
.....
35. هل تطلعك إدارة المؤسسة بإجراءات كيفية الذهاب إلى التقاعد؟ نعم ☐ لا ☐
36. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها؟
.....
.....
.....
37. هل أنت على اطلاع بصفة مستمرة على التشريعات المهنية التي تخص تسيير مؤسسة سونلغاز؟
نعم ☐ لا ☐
38. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها؟
.....
.....
.....
.....
39. هل تعتقد أن الاطلاع المستمر على الجوانب القانونية المعمول بها في مؤسستكم يؤدي إلى معرفة جيدة بالحقوق المهنية للعمال؟ نعم ☐ لا ☐
40. هل عرفت مؤسستكم احتجاجات من طرف العاملين بها؟ نعم ☐ لا ☐
41. إذا كانت الإجابة بـ نعم، فهل وجدت لها الإدارة الحلول المناسبة؟
.....
.....
.....
.....
42. هل لجأت إدارة المؤسسة إلى إيجاد حلول لهذه الاحتجاجات باللجوء إلى الكيفيات القانونية التي ينص عليها تشريع العمل؟ نعم ☐ لا ☐
43. هل أنت منخرط في تنظيم مهني (فرع نقابي) تابع لمؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

44. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها؟

.....

.....

.....

.....

45. هل كان لك نزاع مع إدارة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

46. هل أنت راض على القانون الداخلي الذي تدير عليه هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

47. إذا كانت الإجابة ب نعم، لماذا؟

.....

.....

.....

48. إذا كانت الإجابة ب لا، ففي ماذا تعتقد أنه يحتاج إلى تعديلات؟

.....

.....

.....

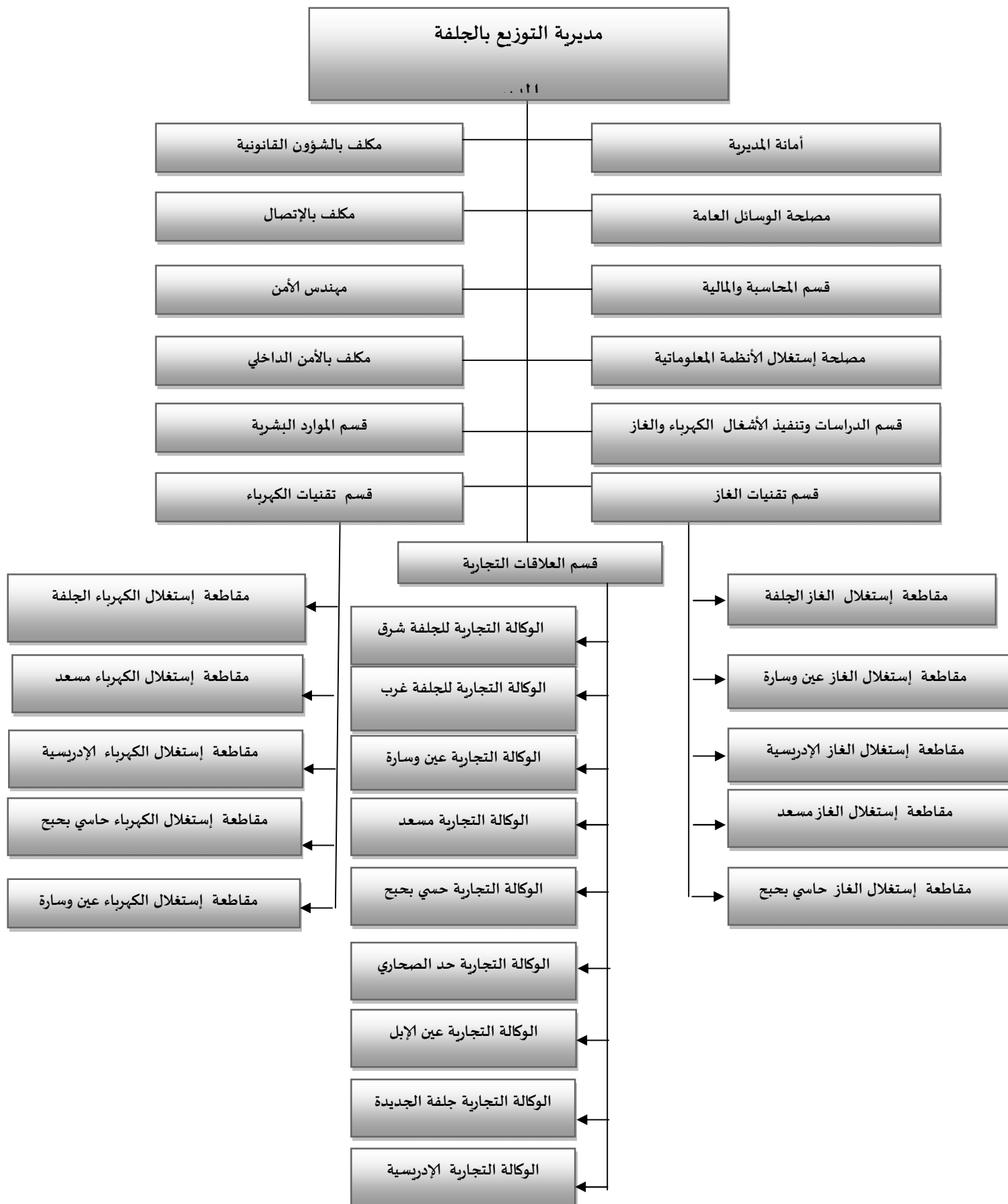
49. هل تريد مواصلة مشوارك المهني في هذه المؤسسة إلى غاية التقاعد؟ نعم ☐ لا ☐

50. لماذا في كل حالة إجابة قمت باختيارها؟

.....

.....

الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالجلفة



Summary

Organizations play a great importance in the lives of individuals and societies. Nowadays, organization has become the focus of researchers and scholars in sociology. Rather, it has become an integral part of the perception and thinking of the human resource. This identification that the human resource carries around the concept of the organization and the institution makes it important to think seriously and pay attention to the human resource and to search for how to make it the primary resource, which would be the leading resource for the rest of the resources through its serious, effective and rational interpretation.

Career management has become one of the topics that present itself with renewed urgency at the organizational and institutional level and at the academic research level. Accordingly, scientific studies, especially sociological ones, have engaged in research exploration to reveal the reality of career management of employees in various professional organizations, as well as in researching and analyzing the strategies pursued by public administrations and institutions in this regard.

From this point of view came this study entitled human resource management and career management for the employees of National Company for Electricity and Gas (**Sonelgaz**). In the theoretical aspect, we dealt with a kind of elaboration on human resources management, focusing on the dimensions and sociological connotations that characterize the different stages of the development of the concept of human resources. We also dealt with the career management, trying to focus on the topic from the point of view of the sociology of organization and work. We also decided to address the management of human resources in the Algerian public institution and how this management process went through the various factors of the Algerian public institution.

This study focused on a central question: What is the reality of career management in the Algerian public economic institution? Or in other words, how does the human resources management in the Algerian public economic institution deal with the procedures for career management for employees? And how do these workers interfere in the aforementioned procedures through their various strategies and interactions with the administration in the conduct of their career.

To answer these questions, two hypotheses were put forward:

1. The public institution, through the human resource management to which it belongs, seeks to direct the career of this human resource in a rational direction, based on the professional reality of this public institution.

2. The human resource within the public institution seeks to develop awareness of the professional legal and legislative frameworks in order to ensure a successful career.

In order to investigate the validity of what we assumed, we resorted to the institution in the field of study and carried out a set of practical measures that helped us in collecting the data, and among these procedures, the definition of the field of study and how to choose the kind and techniques of data collection, then we analyzed these data statistically, and finally we attempted a sociological analysis data and to reach a general conclusion that led us to a set of results, which are as follows:

- The management of the public institution works on following up the career of its human resources in line with rational management and its professional reality.
- The human resource in this institution is keen to ensure a successful career by developing awareness of professional legal and legislative frameworks.