

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- مقارنة سوسولوجية للفعل المنظم -

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لدى سوناطراك * الأغواط *

رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص: التنظيم

إشراف:

إعداد الطالب:

أ-د: الهاشمي مقراني

براهمي بلقاسم

السنة الجامعية : 1436/1437 هـ . 2015 / 2016 م

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء و
المرسلين محمد و على آله و صحبه أجمعين، أما بعد:

الحمد و الشكر لله العلي القدير على توفيقه لي بإتمام هذه
الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر و الثناء سبحانه وتعالى.

و عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"،
فإنني أتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذين سمرا على
تربيتي و تحملاً عناء ذلك فجزاهما الله عنا خير جزاء ثم أتوجه بالشكر إلى
أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور: مقراني الماشمي، الذي أشرفه
على تأطير هذا العمل المتواضع و تحمل معي عناء إنجازه.

براهمي بلقاسم

الفارس

	كلمة شكر
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
2-1	مقدمة
	الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري
05	الفصل الأول: الاقتراب المنهجي
06	تمهيد
07	- دواعي تناول الموضوع
07	- أهمية الموضوع
08	- الهدف من دراسة الموضوع
09	- إشكالية الدراسة
13	- الفرضيات و تحديد المفاهيم
30	- منهج وتقنيات الدراسة
32	- عينة الدراسة وطريقة المعاينة
37	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاقتراب السوسولوجي
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الدراسات السابقة الأجنبية
48	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المحلية
53	المبحث الثالث: المقاربات السوسولوجية
65	الفصل الثالث : التغير الاجتماعي والتغيير التنظيمي
66	المبحث الأول: التغير الاجتماعي
84	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي
110	الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية
112	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية- تاريخ ومنظورات من عصر الصناعة إلى عصر اللامادية
120	المبحث الثاني: التحديات والتوجهات الثقيلة لتسيير الموارد البشرية.
129	المبحث الثالث: تخطيط، استقطاب واختيار الموارد البشرية

143	المبحث الرابع: تحليل وتقييم الوظائف.
151	المبحث الخامس: تدريب ترقية، وتقييم أداء الموارد البشرية وصيانتها
166	الفصل الخامس: التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية
167	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية
169	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة تنافسية للمنظمة
183	المبحث الثالث: رأس المال الفكري.
187	المبحث الرابع: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
191	الفصل السادس: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
192	تمهيد
193	المبحث الأول: مرحلة التسيير الذاتي
196	المبحث الثاني: مرحلة الشركة الوطنية.
199	المبحث الثالث: مرحلة المؤسسة الاشتراكية
201	المبحث الرابع: فترة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات
204	المبحث الخامس:مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية
	الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة
210	الفصل السابع: مجالات الدراسة و خصائص أفراد العينة
211	تمهيد
212	المبحث الأول: مجالات الدراسة
222	المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة البحث
230	الفصل الثامن: تحليل البيانات
231	تمهيد
232	المبحث الأول : تحليل البيانات المتعلقة بسياسة التوظيف
253	المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بسياسة التكوين
266	المبحث الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بسياسة الترقية
274	المبحث الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بسياسة التحفيز
284	الفصل التاسع: عرض نتائج الفرضيات والاستنتاج العام
285	تمهيد
286	المبحث الأول : عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التوظيف
291	المبحث الثاني: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التكوين

295	المبحث الثالث: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة الترقية
297	المبحث الرابع: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التحفيز
300	المبحث الخامس: الاستنتاج العام
304	خاتمة
306	قائمة المراجع
	الملاحق

- فهرس الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تحليل أبعاد متغيرات فرضية الدراسة.	01
54	التسلسل السبرنطقي للنسق العام للفعل	02
101	مراحل العملية التغييرية في المنظمة	03
102	يوضح تشريح التغيير.	04
108	مصفوفة: DRAS لتحليل مقاومة التغيير.	05
117	يوضح تطور إدارة الموارد البشري خلال ال 2000	06
159	مراحل عملية التدريب	07
163	علاقة التدريب بإستراتيجية المنظمة	08
179	يوضح أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية	09
181	مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	10
185	القيمة السوقية للمنظمة	11
215	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك	12
219	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط	13
221	مهام فرع التدريب في مديرية	14

- فهرس الجداول -

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة المختارة حسب الفئة السوسيو-مهنية	34
02	توزيع أفراد العينة المختارة حسب دائرة الانتماء	35
03	وصف مداخل التغيير التنظيمي	86
04	عوامل التغيير	92
05	تطور مقاربات الموارد البشرية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية	115
06	مقاربة ديميتري ويس لتسيير الموارد البشرية	116
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	222
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	223
09	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	224
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	218
11	توزيع أفراد العينة حسب الأجر المتقاضى	225
12	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي	226
13	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	226
14	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	227
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	228
16	توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في اللغات	229
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و شغل منصب قبل الالتحاق بهذه المؤسسة و السبب الذي أدى إلى تغيير الوظيفة السابقة.	232
18	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة الالتحاق بالمؤسسة	234
19	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة التعيين	236
20	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وهل تم إجراء مقابلة مع المسؤول وموضوعها	238
21	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة استئصال الموظف.	240
22	توزيع أفراد العينة حسب السن و الاندماج في المؤسسة	242
23	توزيع أفراد العينة حسب شغل وظيفة سابقة و الاندماج في المؤسسة	243
24	توزيع أفراد العينة حسب السن و الاندماج في المؤسسة باختبار متغير شغل	244

	وظيفة سابقة	
246	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي وموضوعية سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة.	25
248	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية وتكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التكنولوجية.	26
249	توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التكنولوجية ومع ماذا تتكيف.	27
250	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التنظيمية.	28
251	توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التنظيمية ومع الجوانب التي تتكيف معها	29
252	توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة التوظيف مع التغير في تعداد المؤسسة والجوانب التي تتكيف معها .	30
253	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وتلقي التكوين	31
255	توزيع أفراد العينة حسب دائرة الانتماء وتلقي التكوين	32
256	توزيع أفراد العينة حسب توافق المنصب مع التكوين القاعدي	33
258	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و موضوعية التكوين	34
259	توزيع أفراد العينة حسب التكوين وفق أسس غير موضوعية.	35
260	توزيع أفراد العينة حسب ملائمة البرامج التكوينية وما هو المطلوب في حالة إذا لم تكن ملائمة.	36
261	توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية ومع الجوانب التي تتكيف معها .	37
262	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية	38
263	توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التنظيمية والجوانب التي تتكيف معها	39
265	توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة التكوين مع التغيرات في التعداد والجوانب التي تتكيف معها .	40

266	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية والترقية	41
267	توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين بالترقية	42
268	توزيع أفراد العينة حسب توافق التكوين والمنصب المرقى له وإلى ماذا يعود عدم التوافق.	43
269	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ونظرة الموظف لسياسة الترقية.	44
270	توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة الترقية مع التغيرات التكنولوجية والجوانب التي تتكيف معها .	45
271	توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة الترقية مع التغيرات التنظيمية والجوانب التي تتكيف معها	46
272	توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة الترقية مع التغيرات في تعداد المؤسسة والجوانب التي تتكيف معها	47
274	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومعايير تقييم الأجور	48
276	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية عدالة سياسة التعويض بين المصالح	49
277	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية والرضا عن ظروف العمل في هذه المؤسسة	50
278	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومدى توفير المؤسسة للاحتياجات الضرورية لمواردها البشرية	51
279	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و فيم تتمثل الاحتياجات الضرورية التي توفرها المؤسسة	52
280	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومدى تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التكنولوجية	53

281	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التنظيمية	54
282	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التنظيمية	55

مقدمة:

تأتي هذه الدراسة لتشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال مدى إمكانية تصورها كفاعل إستراتيجي في التغير كنسق يحيط بها بكل أشكاله سواء التغير الاجتماعي أو التغيير التنظيمي والتكنولوجي الذي غالبا ما يكون مفروضا عليها، فالتنظيمات والمؤسسات في السنوات الأخيرة شهدت تحولات وتغييرات متعددة في بعديها البناء والفعل، وذلك من أجل الاستجابة إلى التغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة التنظيمية بشكل خاص والمحيط الاجتماعي بشكل عام، والواقع أن تلك التغييرات لم تكن بمحض الصدفة أو بشكل اعتباطي وإنما كانت تغييرات مقصودة لإضفاء الديناميكية على تنظيمات العمل من خلال تغيير أساليب التسيير الكلاسيكية بأساليب جديدة تتماشى مع المستجدات إضافة إلى تغيير نمط السلطة والتكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية، أنساق الاتصال و طريقة تقسيم العمل، كل هذا من أجل تحقيق الفاعلية الاقتصادية و الميزة التنافسية للمؤسسة. ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتناء المورد البشري ، وذلك ابتداء من حسن اختياره وإمداده بمهارات اللازمة و الكافية لتحقيق ذلك مع صيانتة و إثراء مهاراته وترقيته وتحفيزه من حين إلى حين تماشيا مع المتغيرات، ومنه كان التساؤل عن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ، وعلى إمكانية تصور المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة التي هي مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الأغواط كفاعل إستراتيجي انطلاقا من هذه الإستراتيجية التي تتبعها، وانطلاقا من هذين التساؤلين، جاءت الفرضية العامة للدراسة تعتبر إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة آلية لتجسيد وحدة تنظيمية خاصة بالموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم من أجل التأقلم مع التغيير من جهة و مجابته من جهة أخرى لتحقيق الفعل الإستراتيجي.

وقد تمت هذه الدراسة عبر بابين و تسعة فصول ، تناولنا في الباب الأول الإطار المنهجي والنظري للدراسة وفق ستة فصول: الفصل الأول خصص للاقتراب المنهجي و تضمن مختلف الإجراءات المنهجية المتمثلة في هدف دواعي تناول الموضوع، الإشكالية، الفرضية العامة والفرضيات ومفاهيمها منهج الدراسة والتقنيات المستعملة والعينة ومجتمع البحث وطريقة المعاينة التي كانت عينة طبقية، أما الفصل الثاني تم تخصيصه للدراسات السابقة و للتأطير السوسولوجي لمختلف جوانب هذه الدراسة وشرح الفرضية وذلك بتوظيف ثلاثة نظريات

هي: النظرية العامة للفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز، التحليل الإستراتيجي للفاعلين لدى ميشال كروزى ونظرية التشكل البنائي عند أنتوني غيدنز، هذا ما تضمنه الفصل الثاني أما الفصل الثالث تناولنا فيه التغير الاجتماعي والتغيير التنظيمي، التغير الاجتماعي من خلال أهم النظريات المفسرة له وهي التفسير التطوري للتغير الاجتماعي، نظرية الصراع والتغير الاجتماعي، التفاعلية الرمزية، التفسير البنائي الوظيفي للتغير الاجتماعي وتفسير نظرية التوازن للتغير الاجتماعي، ثم تطرقنا لأهم عوامله وهي: العامل الديموغرافي، العامل التكنولوجي، القيم والثقافة، الصراعات، تطور التنظيمات العامل الفكري، العامل الاقتصادي والايكولوجي، الحروب والثورات، الفعل البشري والحركات الاجتماعية. أما التغيير التنظيمي فتناولناه من خلال: التغيير التنظيمي وتحليل المنظمات، عوامل التغيير التنظيمي، أنواعه، أهميته، أساليب التغيير التنظيمي، مراحلها، تشريح التغيير التنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي وآليات مقاومته. في حين خصصنا الفصل الرابع لمفهوم تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير الموارد البشرية تاريخ ومنظورات من عصر الصناعة إلى عصر اللامادية والتحديات والتوجهات الثقيلة لتسيير الموارد البشرية وتخطيط استقطاب واختيار الموارد البشرية. ثم تحليل وتقييم الوظائف وتدريب ترقية، وتقييم أداء الموارد البشرية وصيانتها في حين خصص الفصل الخامس للتوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للموارد البشرية و رأس المال الفكري و التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات أما الفصل السادس للمؤسسة الاقتصادية من خلال مراحل تطورها: مرحلة التسيير الذاتي، الشركة الوطنية، المؤسسة الاشتراكية، إعادة الهيكلة ومرحلة الاستقلالية. أما الباب الثالث فقد تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة من خلال ثلاثة فصول، الفصل السابع تعرضنا فيه لمجالات الدراسة المجال الزماني والمكاني للدراسة، ثم عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة. في حين تضمن الفصل الثامن، عرض وتحليل معطيات الفرضيات الجزئية وقياس العلاقة بين متغيراتها أما الفصل التاسع فتناولنا فيه عرض النتائج المتوصل لها حسب كل فرضية ثم الاستنتاج العام للدراسة.

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للدراسة

الباب الأول: الإطار التصوري للدراسة

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي.

دواعي تناول الموضوع.

أهمية الموضوع.

الهدف من دراسة الموضوع.

إشكالية الدراسة.

الفرضيات و تحديد المفاهيم.

منهج وتقنيات الدراسة.

عينة الدراسة وطريقة المعاينة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الاقتراب المنهجي لموضوع الدراسة، وذلك من خلال مختلف الإجراءات المنهجية المتمثلة في: دواعي تناول الموضوع، وتأتي من رغبة الباحث في دراسة الفاعل المركب الذي هو المؤسسة بأكملها انطلاقاً من إستراتيجية تسيير الموارد البشرية كفاعل استراتيجي تقوم به المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى نتناول كذلك في هذا الفصل أهمية الموضوع والهدف من دراسته ثم الإشكالية المتمثلة في التساؤلين الآتيين:

- هل تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية برسم إستراتيجية واضحة لتسيير مواردها البشرية في ظل التغيرات الاجتماعية والتغيرات التنظيمية وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتعلقة بالمسار المهني للعامل؟

- ومنه هل المؤسسة الاقتصادية العمومية فاعل إستراتيجي انطلاقاً من الإستراتيجية التي تتبعها في تسيير مواردها البشرية؟

وبعدها الإجابة عنهما على أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة آلية لتجسيد وحدة تنظيمية خاصة بالموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم من أجل التأقلم مع التغيير من جهة و مجابهته من جهة أخرى لتحقيق الفعل الإستراتيجي، وهذا كفرضية للدراسة مع تحديد المفاهيم الأساسية من أجل الاهتداء إلى أبعاد مؤشراتها، ثم نتكلم عن المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليل مع التقنيات التي اعتمدها الباحث في جمع المعلومات والمتمثلة أساساً في الاستمارة وكذلك المقابلة في المرحلة الاستكشافية مع إطارات المؤسسة المعنية بالدراسة وفي الأخير نتكلم عن عينة الدراسة وطريقة المعاينة وقد كانت عينة طبقية على أساس الفئة السوسيو-مهنية.

-دواعي تناول الموضوع:

كثيرة هي الدراسات التي تناولت الأفراد كفاعلين في مختلف التنظيمات التي يتواجدون فيها مهمة بذلك الفاعل الذي يوجد على مستوى عال من التركيب والتعقيد ألا وهو التنظيم بأكمله، فمصطلح الفاعل l'acteur لا يقتصر فقط على الفرد وإنما يمكن أن يكون مركبا من مجموعة من الأفراد، و لما كان للفاعل هامش من الحرية لا يمكن إزالته، ولما كان الفاعل ليس فقط الفرد بل يمكن أن يكون جماعة، تنظيم، مجتمع... الخ، أردنا أن نتصور المؤسسة الاقتصادية العمومية - بعد الإصلاحات العديدة التي شهدتها - كفاعل استراتيجي في إطار الفعل المنظم تحت تأثير نسق التغيير انطلقا من هامش الحرية التي تمتلكها هذا من جهة ومن جهة أخرى والتي نعتمدها كأداة لقياس صحة هذا التصور ألا وهي إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة.

-أهمية دراسة الموضوع:

يعتبر المورد البشري أهم مدخلات النظام الاقتصادي وأبرز قوة مؤثرة في رسم إيديولوجية المنظمة المعاصرة ورسم إستراتيجيتها المستقبلية، والموارد البشرية تشمل جميع السكان في دولة ما اللذين يدخلون في دائرة الاستغلال الاقتصادي ومنه فالإنسان يمثل المورد الاقتصادي الأساسي. أما ذلك المورد المادي فهو يعد من قبيل عوامل الإنتاج وأن الجزء الذي يساهم فعلا في العملية الإنتاجية ألا وهو المورد البشري، فيعتبر بمنزلة مدخلات الإنتاج وأهم مورد اقتصادي في العملية الإنتاجية، لأنه إذا توافرت لدولة ما الموارد الطبيعية وافتقرت الموارد البشرية الفعالة هذا يجعلها تعجز عن تحقيق التنمية الاقتصادية، فالدول التي تتمتع بأعلى معدلات النمو الاقتصادي في العالم هي التي تتمتع بوجود موارد بشرية نشيطة ومجتهدة مثل: اليابان، ألمانيا... وذلك بالرغم من ضالة الموارد الطبيعية بها هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن الدول الأقل تحقيقا لمعدلات النمو الاقتصادي هي الدول التي تفتقد الموارد البشرية الفعالة

بالرغم من توفر الموارد الطبيعية فيها ففاعلية العنصر البشري وكفاءته تأتي من فاعلية تسييره وإستراتيجية تنميته ومن خلال ما تقدم تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة.

هدف الدراسة:

• محاولة النظر إلى إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك - المؤسسة المعنية بالدراسة- وفق منظور سوسيولوجي والتي يتوجب عليها أن تحتل مكانة بارزة في المخطط الاستراتيجي على مستوى الدولة وأن تتوفر لها الآليات المناسبة التي تمكن من إنتاجها بما يتناسب وثقافة وخصوصية المجتمع الجزائري من جهة واستيعاب المتغيرات العالمية ومواجهة التحديات من جهة أخرى.

• محاولة التعرف على سلبيات وإيجابيات إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة والوقوف على معوقاتها أمام المتغيرات المحلية والعالمية.

• محاولة إيجاد تصنيف لمنطق الفعل المنظم نحاول أن ننظر من خلاله إلى المؤسسة المعنية بالدراسة على مدى إمكانية تصورها كفاعل إستراتيجي في المحيط الاجتماعي، الاقتصادي السياسي والثقافي الذي تتواجد فيه فضلا عن التغيرات الاجتماعية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسة، انطلاقا من إستراتيجية تسيير الموارد البشرية المتبعة.

-الإشكالية:

تعتبر المؤسسات والمنظمات أهم ما يتميز به المجتمع المعاصر عن المجتمعات البدائية والمجتمعات البدوية، فهذه الأخيرة تتميز بالتجانس والبساطة في مختلف مجالاتها الاجتماعية، فأسلوب العيش فيها يتوقف على مؤسسة اجتماعية واحدة تقوم بكل الوظائف هي الأسرة ولما كان الإنسان يختلف في تكوينه الفسيولوجي عن الكائنات الأخرى، باعتبار أنه لديه القدرة العالية على المراكمة والاستفادة من التجارب. استطاع أن ينمو نموا سريعا مقارنة بالكائنات الأخرى. فحتمية العيش في جماعة والكثافة الأخلاقية والاجتماعية حتمتا على المجتمع فكرة التنظيم الاجتماعي، وهذا لا يأتي إلا من خلال مؤسسات ومنظمات تسهل هندسة الحياة الاجتماعية وتعمل على تصميمها بما يتلاءم وطبيعة الاجتماع البشري. وذلك من خلال وضع معايير وقيم وأهداف يسعى المجتمع إلى تحقيقها مع تحديد السبل والوسائل الضرورية لذلك، ثم رسم أنماط مرنة من السلوك الاجتماعي تحدد المهام والعلاقات الاجتماعية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك في إطار المراقبة والضبط الدائمين لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإنتاجية في ظل التغيير الاجتماعي.

فالأسرة تمثل أول مؤسسة اجتماعية تهدف إلى ضبط وتنظيم السلوك الجنسي من خلال الزواج، وذلك لإمداد المجتمع بأفراد جدد بعدما تقدم لهم مبادئ التنشئة الاجتماعية ليأتي بعدها التعليم كمؤسسة اجتماعية تكميلية تضمن نقل الثقافة إلى هذا الجيل الجديد وتأهيله لممارسة الأدوار المهنية. ولحماية المجتمع من التهديدات الداخلية والخارجية تأتي الحكومة كمؤسسة اجتماعية تسعى إلى وضع القوانين وتنفيذها لحل النزاعات وتوفير الأمن والحياة الكريمة لأفراد المجتمع، ومن أجل دعم البناء المعياري يأتي الدين كمؤسسة اجتماعية فعالة في ذلك مع المساهمة في عملية التنشئة الاجتماعية وإمداد الإنسان بوسائل التحكم في العالم الطبيعي، ولا يتسنى لمجتمع أن يقوم في ظل هذه المؤسسات الاجتماعية دون ما توفير أساليب إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتمكين أفراد المجتمع من استهلاكها. وهذا ما يضمنه الاقتصاد كمؤسسة اجتماعية والتي تمثل محور هذه الدراسة، إذن فالمؤسسة الاجتماعية تتشكل من

القوانين والأعراف والطقوس من أجل ضبط السلوك الاجتماعي وجعله يتماشى وتحقيق أهداف المجتمع، لذلك فهي مفهوم شامل وسابق للمنظمة التي تتميز بطابعها البنائي الذي تتحدد فيه الأدوار والوظائف، وتجدر الإشارة إلى التفريق بين المؤسسة الاجتماعية institution والمؤسسة entreprise هذه الأخيرة التي لا تختلف عن مفهوم المنظمة حسب "رينشارد سكوت" Richard Scott "2001"، في كتابه (المؤسسات والمنظمات) فهو يرى أن المؤسسة غالبا ما تكون منظمة مثلا: الرأسمالية كنوع من المؤسسات الاقتصادية تتواجد في شكل منظمات وذلك لاعتمادها على هياكل تنظيمية تكفل توزيع الأدوار والمهام والسلطة حسب الاختصاص والمستوى لكل فرد ولكل فئة مهنية، لكن وبحكم التغير في مختلف أبعاده الاجتماعية، السياسية، التنظيمية ... تتغير هاته المؤسسة سواء من حيث الشكل أو النشاط أو الحجم أو الهيكل التنظيمي ... فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بالعديد من المراحل كنتيجة للتغير خصوصا في بعده السياسي، فبعد الاستقلال تبنت الدولة الجزائرية المشروع الاشتراكي كرد فعل للمشروع الذي شهدته في الحقبة الاستعمارية، وأول شكل لهذا المشروع الاشتراكي كان يتمثل في المؤسسة المسيرة ذاتيا، لكن وبسبب نقص الكفاءات وغياب إستراتيجية واضحة المعالم في هذا النموذج تم التغيير إلى مرحلة أخرى هي مرحلة التسيير الاشتراكي الذي نص عليه ميثاق التسيير الاشتراكي في 1971، وذلك بإقحام العمال للمشاركة في التسيير من خلال انتخاب ممثلين في المجالس الإدارية والجمعية العامة، وقد اتسمت هذه المرحلة بسياسة المخططات بداية بالمخطط الثلاثي التجريبي (1967-1969) ثم المخطط الرباعي الأول (1970-1973) الذي انبثقت عنه العديد من المؤسسات (مصنع أرزيو، مركب الحجار...) ثم المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) وهو تكملة للمخطط السابق، ونظرا للوضع السلبي الذي آلت إليه المؤسسة الاقتصادية في تلك الفترة تم إعادة الهيكلة انطلاقا من المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، وقد شملت إعادة الهيكلة مرحلتين في المرحلة الأولى تم إعادة الهيكلة العضوية بتجزئ المؤسسات الوطنية إلى وحدات متخصصة ثم إعادة الهيكلة المالية رغبة في

إنعاش المؤسسة الاقتصادية، لتأتي بعدها مرحلة الاستقلالية ابتداء من سنة 1988 أين تم تغيير وجهة الاقتصاد الوطني بتبني اقتصاد السوق والتخلي عن التخطيط المركزي. ومن هذا يظهر للعيان أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تم تحريرها من القيود المركزية الخانقة وهذا أمام الانفتاح السياسي الذي شهدته البلاد في تلك الحقبة وأمام رهانات العولمة بمؤسساتها الاقتصادية هذا من جهة وتدهور النظام الاشتراكي في أغلب البلدان الاشتراكية الرائدة من جهة أخرى، ومنه فالعامل السياسي كان بمثابة المتغير المستقل في انتقال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مرحلة إلى أخرى في ظل النظام الاشتراكي والتغير السياسي كان بمثابة المتغير المستقل في انفتاحها من خلال منحها الاستقلالية مما جعلها أمام تحديات سوسيو-اقتصادية جديدة وهذا ما يتطلب منها بناء إستراتيجية على مختلف الأصعدة في ضوء فكرة التغير، فالتغيير في المؤسسات والتنظيمات هو موضوع لنقاش بين العديد من المنظرين في العلوم الاجتماعية، المهتمين، رؤساء المؤسسات والنقابيين والمستشارين، في اعتقادهم أن البنى السوسيو-اقتصادية تلعب دورا حاسما وفي تعرض مستمر ودائم للتغيرات¹، إذن فالمؤسسة وبمختلف أشكالها هي مجال اجتماعي مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر فيه ويتأثر به. ومنه فالمؤسسة لا تتميز بالثبات والاستقرار كما ترى الاتجاهات الكلاسيكية وإنما هي فاعل معرض للتغير من جهة وصانعه من جهة أخرى، وذلك من أجل مسايرة التغيرات الاجتماعية الداخلية والخارجية والتغيرات التنظيمية التي تفرض عليها من السياسة العامة، فالتغير في المؤسسة يعبر عن حيويتها والتفاعل مع البيئة المحيطة بها ويتجلى هذا التغير من التغيرات التكنولوجية إلى التغيرات التنظيمية (التغيرات في العلاقات بين المصالح، مراحل الإنتاج، آلية التسيير، إعادة تحديد مناصب العمل)، إلى التغيرات السياسية لعملية تسيير الموارد البشرية، فالمؤسسة بهذا الشكل تعتبر فاعلا استراتيجيا يسبق تلك التغيرات الاجتماعية والتنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حظا من البقاء والاستمرار محاولا في ذلك الابتعاد عن كل المشاكل

¹ -Philippe Bernoux, le changement dans organisations (entre structures et interactions), RI-IR, 2002, vol. 57, n 1_ ISSN 0034-379X, P. 77.

والأزمات والنتائج غير المتوقعة ولذلك تتأسس المؤسسة بين البناء والتفاعل من غير وجود أي تعارض بين هذين الآخرين فالعلاقة بينهما علاقة ازدواجية، للتبعية المتبادلة بينهما أي أنه هناك تطبيقات اجتماعية وإعادة إنتاج لهذه التطبيقات يتعلق بالفاعلين، والبنية هي ناتج التطبيقات الاجتماعية ووسيلة لإعادة إنتاجها فالازدواجية تعني أنه هناك تبعية متبادلة بين التطبيقات الاجتماعية التي تتمثل بدورها في الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الفاعلين، وتمثل المؤسسة بعد ذلك وسيلة لإعادة الإنتاج تلك الأدوار التي أنتجت المؤسسة كبنية، المتمثلة بدورها في الوظائف المتنوعة التي تساهم في بقاء هذا الفعل المنظم ولكن هذا التشكل أو إعادة الإنتاج يتم في ظل التغيير أي أنه لا يتم إعادة إنتاجها بنفس الوتيرة وإلا كيف نفسر التطور والإبداع، فالمؤسسة تقوم باستقطاب ومن ثم توظيف الأفراد الذين يستطيعون إنتاج تلك التطبيقات الاجتماعية المتمثلة في وظائفها ومع حتمية التغيير فإنها تعمل على إكساب هؤلاء الأفراد مهارات جديدة للرفع من مستواهم لمسايرة الواقع في ظل التغيير المستمر والدائم ومادام هذا الأخير مستمر ودائم داخلي وخارجي محلي وكوني، فإن المؤسسة كفاعل إستراتيجي في هذا المجال لا تكتف فقط بما هو كائن وإنما تتطلع لما سيكون، أي أنها تحاول التكيف مع التغيير في ما ينبغي التكيف معه ومجابة ما يهدد مصيرها ولذلك تعمل على إعداد إستراتيجية لتسيير مواردها البشرية في ظل التغييرات الاجتماعية والتنظيمية من أجل تشكيل كفاءات فردية وجماعية تكون لديها القدرة على الإنتاج بفاعلية وعلى التأقلم بسرعة، هذا الذي يجعلنا نتساءل:

- هل تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية برسم إستراتيجية واضحة لتسيير مواردها البشرية في ظل التغييرات الاجتماعية والتغييرات التنظيمية وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتعلقة بالمسار المهني للعامل؟

- ومنه هل المؤسسة الاقتصادية العمومية فاعل إستراتيجي انطلاقاً من الإستراتيجية التي تتبعها في تسيير مواردها البشرية؟

- بناء الفرضيات و تحديد المفاهيم:

تمثل الفرضية أحد الموارد الأساسية للمفاهيم، و هي تتجلى كإجابة مؤقتة لسؤال الإشكالية وباختصار هي أساسا عبارة عن تصريح يتنبأ بوجود علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع يجب التحقق منها في الواقع¹.

1. الفرضية العامة.

تعتبر إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة آلية لتجسيد وحدة تنظيمية خاصة بالموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم من أجل التأقلم مع التغيير من جهة و مجابته من جهة أخرى لتحقيق الفعل الإستراتيجي.

2. الفرضيات الجزئية.

أ - الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف كما ونوعا أمكن ذلك المؤسسة من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

ب - الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

ج - الفرضية الجزئية الثالثة:

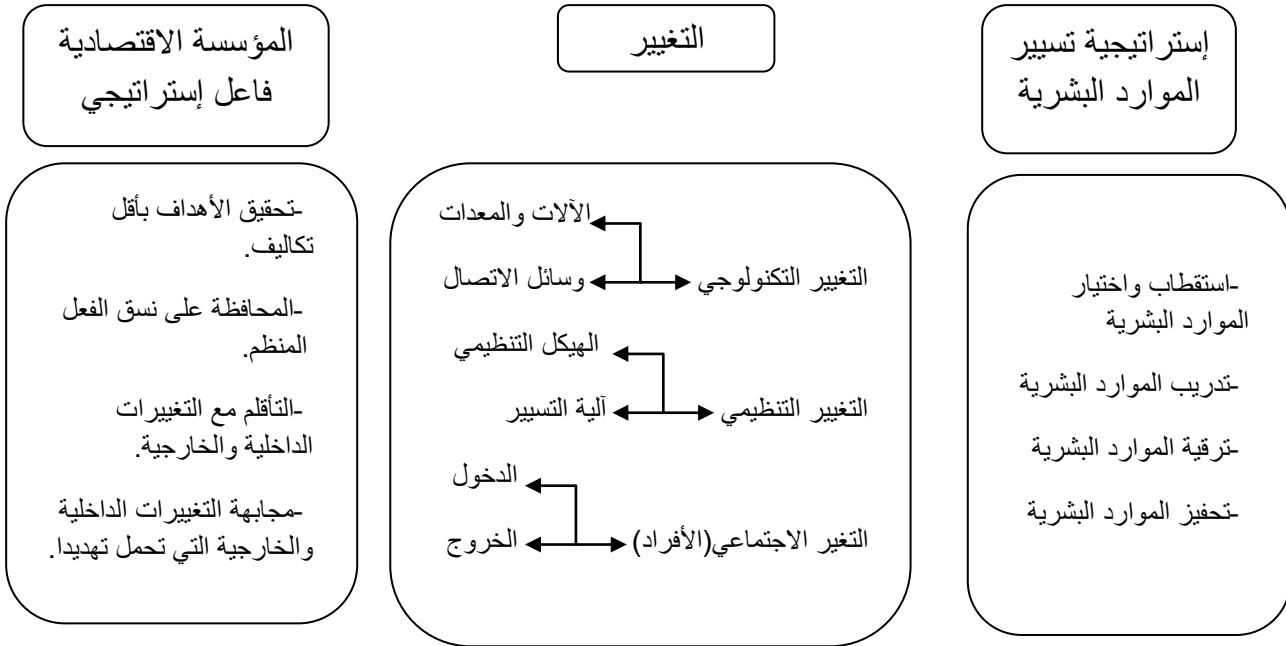
كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

د - الفرضية الجزئية الرابعة:

كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

¹ - Maurice Anger, *initiations pratique à la méthodologie des sciences humaines*, CEC, Québec, 1996, p.180.

شكل رقم (01) يوضح تحليل أبعاد متغيرات فرضيات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

3 تحديد المفاهيم.

إن المفهمة أو بناء المفاهيم تكون بناء مجرد يستهدف تحليل ما هو واقعي وبلوغ هذه النتيجة" فإنها لا نأخذ كل جوانب الواقع المعني لكن فقط ما يعبر عن ما هو جوهري في نظر الباحث يتعلق الأمر إذا بعملية بناء قائم على الاختيار فبناء مفهوم ما يركز بعد ذلك على تعيين الأبعاد التي تكونه ثم تحديد المؤشرات القابلة للقياس لكل بعد انطلاقا من التعريف الإجرائي.

نستطيع أن نميز بين المفاهيم الإجرائية المعزولة والمبنية أمبريقيا انطلاقا من المعايينات المباشرة أو المعلومات المجمعمة أو المفاهيم النسقية التي تبنى بواسطة التفكير المجرد والتي تتسم مبدئيا بدرجة عالية من القطع مع الأحكام المسبقة وأوهام الشفافية¹.

انطلاقا من الإشكالية المعتمدة والفرضية العامة والفرضيات الجزئية توصلنا إلى المفاهيم التالية:

¹ - Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, France: Dunod, 1988, p.143.

1 - **الفعل الاجتماعي:** يرى ماكس فيبر أن علم الاجتماع هو العلم الشامل للفعل الاجتماعي . وهو يركز على التحديد النظري للمعاني الذاتية التي يتخذها البشر والتي ترتبط بأفعالهم الخاصة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض في سياقات اجتماعية محددة. وهو في هذا المجال يميز بين أربعة أنواع من الفعل الاجتماعي هي: الفعل العقلاني التكنوقراطي، الفعل العقلاني الأخلاقي، الفعل العاطفي والفعل التقليدي¹، في حين يشير الفعل الاجتماعي إجرائيا وبدقة واختصار إلى إمكانية وجود فاعل ويمكن أن يكون هذا الفاعل، فردا أو جماعة أو تنظيما يعيش موقفا معينا ويتكون هذا الموقف من الموضوعات الفيزيقية والاجتماعية ومن خلال الرموز يمكنه، أي الفاعل، أن يرتبط بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما تحويه هذه الرموز من معاني مع وجود قواعد، معايير وقيم تتحكم في توجيه الفاعل أي علاقات الفاعل بالموضوعات الاجتماعية وغيرها.

2 - **الفاعل:** الفاعل الاجتماعي يعرف من خلال ما يوجد به من معنى لذلك ينبغي أن يفسر حسب وجهة نظر بارسونس T.Parsons تفسيراً ذاتياً من جانب الفاعل، ويشتمل هذا التفسير الذاتي على إدراك الفاعل للبيئة، والمشاعر والأفكار والدوافع التي تشكل أفعاله وردود فعل الآخرين تجاه هذه الأفعال، ويؤكد بارسونس أن الفاعل لا ينحصر في كونه فرداً فقط بل يمكن أن يكون جماعة، تنظيماً، إقليمياً معيناً².

ويلخص بارسونس الفاعل في أنه "كائن يعيش موقفاً معيناً"³ والعلة في ذلك أن فعله ما هو إلا إنتاج لمركب من الإشارات والتي يتلقاها من البيئة ويستجيب إليها، فضلاً عن ذلك فالفاعل لا يوجد بنفسه وإنما هو "متشكل ومعرف من فعله"⁴.

¹- محمد نبيل جامع، علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2009، ص 207.

²- Guy Rocher, *Talcott Parsons et la sociologie Américain*, Paris : Les Presses universitaires de France. 1988, p35

³- *ibid.*, p35

⁴- Henri Amblard et all, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris: Éditions du seuil, 1996, p. 20.

وبيئية الفاعل تتكون من العديد في الموضوعات هي الموضوعات المادية، والظروف المناخية والطبيعية الجغرافية والجيولوجية للمنقطة وإذا كان الفاعل فردا فإن جهازه العضوي البيولوجي حسب بارسونس يدخل ضمن بيئة، فالفاعل يشعر بتأثير وأهمية هذه الموضوعات، ويأخذها في اعتباره كما يعتمد عليها في تحقيق أهدافه، غير أن كل هذه الموضوعات السابقة الذكر تتطلب وجود مجموعة من التفسيرات يدرك الفاعل من خلالها الواقع وعن طريقها يوجه أفعاله وأهم الموضوعات التي تحيط بالفاعل هي الموضوعات الاجتماعية وفي أولها الفاعلين الآخرين، ويشير كروزيه وزميله فريدبرغ في الفاعل والنسق *l'acteur et le système*¹ إلى أن الفاعل الاجتماعي يعرف بطبيعة العلاقة الاجتماعية التي ينخرط فيها ويؤكد كذلك أن الفاعل يمكن أن يكون فاعلا فرديا أو جماعيا فمثلا في المؤسسة يمثل كل من الإدارة والعاملين فاعلا يعيش تجربة العلاقة الاجتماعية مع الآخر أو أن تكون المؤسسة في حد ذاتها فاعلا في إطار التغيير وهذا هو التعريف الإجرائي للفاعل في هذه الدراسة.

3 -التكيف: التكيف هو مركب من وحدات السلوك التي تعمل على إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية، والبيئة الخارجية لنسق الفعل هي نسق أو مجموعة أنساق سواء كانت أنساق فعل تحتوي على فاعلين آخرين أو أنساقا مادية تحتوي على عناصر مادية ويتكون التكيف عن طريق أخذ المصادر التي تنتج، داخل النسق نفسه، وإعداد ونقل هذه المصادر لخدمة حاجات يستطيع النسق أن يتكيف مع بيئته ومع الضوابط والضروريات والحدود التي تفرضها هذه البيئة عليه، وكذلك الأنشطة التي يستطيع النسق من خلالها أن يكيف مع البيئة لإشباع حاجاته، وأن يعدل منها ويتحكم فيها ويستغلها².

يشير مفهوم التكيف في مستواه الإجرائي وغير بعيد عن التعريف السابق إلى المحاولات التي تقوم بها المؤسسة في إقامة توازن و انسجام مع البيئة الخارجية و بيئتها الداخلية انطلاقا من سياسات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها.

¹ - Michel Crozier et Erhard Freiberg, *l'acteur et le système*, ED de seuil, 1977.

² - Guy Rocher, op.cit., p 90.

4 -النسق: يعرف عالم الاجتماع الفرنسي Edgar Morin النسق على أنه وحدة إجمالية منظمة من التفاعلات بين العناصر أو الأفعال أو الأفراد¹، وهذا لا يعني أن النسق ينحصر في كونه علاقة متبادلة بين مجموعة من الأجزاء تكون كلا واحدا وإنما المفهوم السليم للنسق هو أن النسق يشتمل على ثلاث شروط.

• شرط البنائي: فوحدات النسق والنسق نفسه يجب أن يشبع بعض المتطلبات التنظيمية، وأن تكون في النهاية مجموعة من الأجزاء أو العناصر الثابتة نسبيا والتي يمكن أن تكون كنقطة انطلاق في التحليل النسقي.

• الشرط الوظيفي: لكي يوجد نسق الفعل ويحافظ على هذا الوجود يجب أن تشبع بعض حاجات النسق الأساسية وهذه هي مشكلة المستلزمات الوظيفية أو الأبعاد الوظيفية لأنساق الفعل.

• ديناميات أنساق الفعل: النسق بطبيعة يتضمن تنويعات وتغيرات لا تظهر من خلال الصدفة ولكنها تظهر من خلال بعض المبادئ والقواعد.

5 -التغير: يعتبر مفهوم التغير في هذه الدراسة من المفاهيم الأساسية لما لديه من ارتباطات مع مختلف المفاهيم الأخرى لذلك نعتد على بيانه في مختلف المجالات أ -التغير في القرآن الكريم :

ورد مفهوم التغير في القرآن الكريم في أربعة سور هي: الأنفال، الرعد، النساء، وسورة القتال (محمد)، ففي سورة الأنفال والرعد ورد التغير بمفهوم رغبة للإنسان، أي أن التغير يكون نابغ من الإنسان حيث يقول المولى عز وجل في سورة الأنفال "ذلك بان الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". (الآية 53، سورة الأنفال) ويقول كذلك في سورة الرعد "سواء منكم من أسر القول ومن جهر به ومن هو مستخف في الليل و سارب بالنهار(10) له معقبات بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا

1- Morin E, la méthode, la nature de la nature, Paris, Seuil, points, p. 102.

يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له وما لهم من دونه من وال". (الآية 11 و10 من سورة الرعد).

- أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يمكنه أن يغير من خلال ما يقوم به من أفعال لما يحيط به إذا أراد ذلك، قال الله تعالى في سورة النساء "و لأضلنهم ولأمنينهم ولأمرنهم فليبتكن آذان الأنعام ولأمرنهم فليغيرن خلق الله ومن يتخذ الشيطان وليا من دون الله فقد خسر خسرانا مبينا". (الآية 119 من سورة النساء)

- أما في سورة محمد (صلى الله عليه وسلم) فيبين المولى عز وجل أنه هناك أمور ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى فيقول في هذا الشأن "مثل الجنة التي وعد المتقون فيها أنهار من ماء غير آسن وأنهار من لبن لم يتغير طعمه وأنهار من خمر لذة للشاربين وأنهار من عسل مصفى ولهم فيها من كل الثمرات و مغفرة من ربهم كمن هو خالد في النار و سقوا ماء حميما فقطع أمعاءهم" (الآية 15 من سورة محمد).

ب- أما التغيير في إطاره المرجعي اللغوي، فيعرف على النحو التالي: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط من رحله وأصلح من شأنه¹، هذا ولم يتفق العلماء والمهتمين بمثل هذه المسائل على تعريف واحد لمفهوم التغيير، وفي ما يلي نتعرض لبعض المحاولات: - هناك من يعتبر التغيير على أنه توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة².

¹- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.

²- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر 1993 ص235.

- كما يعرف كذلك حسب ريتشارد روبر أنه: "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع¹.

في حين يشير التغيير في إطاره الإجرائي إلى النسق الذي تلعب فيه المؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى يمثل إحدى نواتج هذه الممارسات التي تقوم بها، و هذا يظهر في التغييرات التكنولوجية والتنظيمية فهذه الأخيرة تعمل على تغيير الجانب الثقافي في المؤسسة (ثقافة المؤسسة).

6 - **تغيير اجتماعي:** التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها جميع مظاهر الوجود، حتى قيل (إن التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم "هيرقليطس" بل وأجمع العديد من المفكرين إلا أنه لا وجود لمجتمعات ولكن الموجود هو تفاعلات وعمليات اجتماعية في تغيير دائم وتفاعل مستمر، غير أن إعطاء تعريف شامل ومتكامل لهذا المفهوم وقد كان موضع خلاف بين العديد من المهتمين ولا يسعنا المجال لحصر كل ما قيل عن التغيير ولكن نكتفي بما يتلاءم وموضوع بحثنا، فميلز وجيرت عرفا التغيير الاجتماعي على " أنه تحول يطرأ على الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد، وكل ما يطرأ على النظم الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي التي يتضمنها البناء الاجتماعي في مدة معينة من الزمن" بينما يعرف جنزبرج التغيير الاجتماعي على أنه "كل تغيير يطرأ على البناء الاجتماعي في الكل والجزء وفي شكل النظام الاجتماعي" ولهذا فإن الأفراد يمارسون أدوارا اجتماعية مختلفة عن تلك التي كانوا يمارسونها خلال حقبة من الزمن أي أننا إذا حاولنا تحليل مجتمع في ضوء بنائه القائم وجب أن ننظر إليه من خلال لحظة معينة من الزمن أي ملاحظة اختلاف التفاعل الاجتماعي الذي يحدث له ،أي أن التغيير الاجتماعي هو التغيير الذي يحدث في طبيعة البناء الاجتماعي مثل الزيادة أو النقص في حجم المجتمع أو في النظم والأجهزة الاجتماعية كما يشمل التغييرات في المعتقدات والمواقف أما غي روشي فيعرف التغيير الاجتماعي أي أن التغيير الاجتماعي هو كل تحول

¹ - عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، الرياض: دار التوزيع، 1995، ص8.

يلاحظ في الزمان ويؤثر تأثيراً لا يكون مؤقتاً أو عابراً في بنية أو في سير وعمل تنظيم اجتماعي لجماعة بشرية معينة ويعدل مجرى تاريخه .

نلاحظ من خلال هذا التعريف بالرغم من ما لديها من مصداقية وتلخيص لهذا المفهوم المعقد إلا أنها تتميز بالتشدد البناء الوظيفي حيث لم تخرج عن مفاهيم (البناء اجتماعي، وظيفة دور ، نظم قواعد ...) وكل هذه المفاهيم مستقاة من التيار البنائي الوظيفي، يتصل من هؤلاء أرنولد توينبي في تعريفه للتغير الاجتماعي على أنه "نمط من العلاقات الاجتماعية والأشكال الثقافية في وضع معين يطرأ عليها أو يظهر عليها التغير أو الاختلاف خلال فترة معينة من الزمن، وأن التغير هذا يخضع لعوامل موضوعية بمعنى أنه لا يحدث بطريقة عشوائية ولا إرادية ولكن وفقاً لضوابط وقواعد معينة من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التغير الاجتماعي لا يحدث بطريقة عشوائية وهذا ما لم تنتبه إليه تلك التعاريف السابقة وإنما التغير يختلف نتيجة لفعل مخطط واعي ومقصود.

7 **تغير تنظيمي:** يعرف مفهوم التغيير التنظيمي على أنه "تعديل دائم أو مؤقت لهياكل تنظيم معين¹، كما انه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وإنماء سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات الهيكلية والهياكل التنظيمية وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"² مع العلم أن عملية التغيير تتطلب القيام بمجهودات مخططة ومنظمة في شكل مراحل متعاقبة وحتى تكون الجهود فعالة فإنها تعتمد على العلاقة بين الأسلوب القيادي ونمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، هذا من جهة ومن جهة أخرى النتائج المرجوة مثل زيادة الإنتاج، الفاعلية، الكفاءة... الخ، و يعرف كذلك على أنه "الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط و التي يمكن أن تتبع من مصادر متنوعة

¹ - Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication In: Quaderni. N. 54, Printemps 2004. P 43.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009، ص 337.

كالأفراد و الجماعات و الشلل و المجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة و خارجها و تؤدي قد كما قد تكون نتيجة للتغير في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية حياة العمل أو الأفكار مثل الإدارة بالمشاركة وتتعكس في صورة أساليب وطرق عمل أو منتجات جديدة وهي غالبا ما تشكل وظائف و علاقات جديدة بين العاملين¹، ويلخص سكينز skibbines التغير التنظيمي على انه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالاتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة² أي أن التغير التنظيمي لا يحدث اعتباطيا بل ناتج عن فعل واعي مقصود بموجبه تحدث تحولا في مختلف جوانب المنظمة سواء المادية أو البشرية أو السياسية ويذهب بنس Warren Bennis في تحديد لمفهوم التغير التنظيمي على أنه الاستجابة للتغير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق³.

أما المفهوم الإجرائي الذي نقدمه للتغير التنظيمي هو كالتالي: التغير التنظيمي هو إحدى أبعاد الفعل الاجتماعي يتميز بالقصد والهدفية انطلاقا من مجموعة من المراحل تبدأ بالتشخيص و تنتهي بالتقرير، فضلا عن أنه يمثل في هذه الدراسة جانبا من نسق الفعل المنظم الذي تلعب فيه و به المؤسسة كفاعل استراتيجي من خلال عملية التكوين التي تقوم بها لتغيير و تطوير مهارات مواردها البشرية.

8 - المؤسسة الاقتصادية: تتعدد التعاريف للمؤسسة الاقتصادية بتعدد الكتاب والمهتمين في المجال الاقتصادي والقانوني وعموما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إساءة خدمة، قابلة للبيع في سوق الاستهلاك"⁴. وتتكون المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المؤسسات

1- موري.م.الذليل، ستيفن.س.سكوتوفر، أساليب التغيير، ترجمة: محمد وحيد المنطوي، ط2، مؤسسة رؤية، 2009، ص 24.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009، ص 370.

3- نفس المرجع، ص 370.

4- مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط:1، 2001، ص- 114.

من دوائر ومصالح وأقسام مترتبة: ورشة للصنع، عمال، أبنية للتجميع والتخزين، مكاتب للإدارة والمتابعة والإشراف ووسائل لنقل البضائع والمعلومات، "تتواجد هذه المؤسسة متجمعة في مكان واحد أو موزعة في مناطق مختلفة"¹، وتضم عددا من العاملين الأجراء تحت إشراف سلطة تسيير فنية ومالية واحدة ويتم العمل فيها وفق خطة مسطرة ويقوم الإنتاج فيها رأسمال معتبر من أجل شراء التجهيزات والمرافق الخدمية وإسداء أجور العاملين بها، "ويرمي نشاطها بالأساس إلى تحقيق الربح وتوفير الجدوى المالية لرأس المال المستثمر"²، كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، حيث أنها تتكون دوما من مستخدمين أو وحدات أو أقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل"³

في دراستنا هذه ننظر إلى المؤسسة الاقتصادية كجملة من الموارد المادية والبشرية والثقافية المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تشكل فاعل مركب يعمل على تحقيق أهداف مسطرة بأقل تكاليف ممكنة في ظل التغيرات الدائمة والمتنوعة.

9 - إدارة الموارد البشرية: من دون شك أن المؤسسات والتنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، وإدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعارف بشأنه على مر العصور واختلاف نشاط المؤسسة ومن هذه التعارف ما يلي:

1 - إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم"⁴.

¹ - نفس المرجع، ص- 114.

² - نفس المرجع، ص- 114.

³ - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 10.

⁴ - عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط-3، 2009، ص، 5.

2 "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها"¹.

3 إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة².

4 " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين"³

5 إدارة الموارد البشرية هي: " مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقاً لإستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزئ من الهيكل الإداري في المؤسسة يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر المؤسسة العام"⁴.

من خلال ما سبق نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هيئة إدارية في المؤسسة شأنها شأن كل الأنظمة الأخرى بالمؤسسة مكونة من موظفين ذو كفاءات متنوعة تعنى بشؤون العمال من التوظيف حتى الإحالة عن التقاعد، ويتم أداء هذه المهام وفقاً لأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع التغييرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد.

1- George Milkovich and John Boudreau, human resources management C Homewood, ill: R chard Ir win inc, 1991, p_2

2- أبو علفة، عصام الدين أمين، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. القاهرة: مؤسسة طيبة. 2005، ص 25.

3- عادل حروش، مرجع سابق، ص، 5.

4- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 6.

10 - تخطيط الموارد البشرية: يشير التخطيط الإستراتيجي إلى العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف¹، أما تخطيط الموارد البشرية فهو من أهم المفاهيم الأساسية في إدارة و تسيير الموارد البشرية خصوصاً في العصر الحالي وقد تعددت الرؤى حول تعريفه ومن هذه التعاريف ما يلي:

- 1 - تخطيط الموارد البشرية هو عملية "تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارات للمنظمة ككل و كذلك للأنشطة المختلفة فيها"².
- 2 - تخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة³.
- 3 - "تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة بما يحقق الأهداف المراد انجازها للمنظمة و العاملين على حد سواء، بغية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة"⁴.
- 4 - "عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة"⁵.
- 5 - "عملية هندسة الموارد البشرية مخصصة لتصور العمل و مراقبة السياسات و التطبيقات الهادفة إلى تقليص البعد بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب المخطط الكمي (الأفراد) و المخطط النوعي (الكفاءات)، بطريقة مسبقة و هذا ما يدخل في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"⁶.

1- Glaister, K. W. & Flashaw, J. R. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Rang Planning, Vol. 32, No. 1, (1999). PP. 107- 116.

²- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، 1993، ص-219.

³- السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: إربد، الطبعة الأولى. 2002، ص58.

⁴- خضير حمود، ياسين كاسب الخراشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ص-39.

⁵- عادل حرشوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، مرجع سابق، ص58.

⁶- Dimitri Weiss et all, Ressources Humaines, Paris: Edition de l'organisation, 2005, p498.

6 - "human ressource planning": هو عملية تحليل وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من القوى العاملة، وذلك لتفادي المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة نقص أو فاض في الموارد البشرية سواء من حيث الكم والنوع.

11 - **التكوين أو التدريب:** التكوين هو التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص معين، من أجل أن يؤدي مهامه بطريقة صحيحة²، كما يعرف على أنه مجموعة من الطرق البيداغوجية التي تسمح للمأجور أن يرفع من كفاءته من ناحية العمل وتأهيله لشغل وظائف جديدة³ ويمثل كذلك مجهود مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة⁴.

12 - **تحليل الوظائف:** عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها⁵، تعتبر هذه عملية حجر الزاوية لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة تلك العمليات إعادة هيكلة المنظمة، برامج تحسين الجودة، تخطيط الموارد البشرية، تصميم الوظائف واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء ونظام الأجور والحوافز..

¹ - روبرت ل، ماتيز و جون ش، جكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، السعودية: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص.65.

² - Louast -P- gestion des ressources humaines, ED, Eyroles, 2éme ED, Paris, 1994, p-130.

³ - Debois lamdelle -H.M-, gestion des ressources humaines les PME, ED: econonica, Paris, 1988, p.153.

⁴ - Noe, R, (Employee Training And Development ., 3ed, ed: New York: McGraw– Hill Irwin m, 2006., p: 03.

⁵ - Noe, op.cit, P. 145

إن عملية تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها، وبالرغم أن بعض المنظمات تعتمد على مجموعة مدربة من محلي الوظائف، فإن هناك العديد من المنظمات الأخرى تعتمد على طرق غير رسمية لتحليل الوظائف تعتبر الأساس لمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ومنه فإن تحليل الوظائف هو عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف وتمر عملية تحليل الوظيفة بعدة مراحل، المرحلة الأولى: هي تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة ويمكن جمع البيانات المرتبطة بعملية تحليل الوظائف من عدة مصادر كتحديد المنتجات والخدمات التي تهدف المنظمة إلى تزويد المستهلك بها. أما المرحلة الثانية: فهي تحديد المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الوظيفية الأخرى، ويقصد بها حصيلة المعلومات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الوظيفي أما القدرات فيقصد بها القدرة على أداء سلوك وظيفي معين يؤدي إلى منتج مادي ملموس أما المهارات فيقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية، والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عقلية¹.

13 - **تصميم العمل**: عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به².

14 - **الاختيار**: عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم أثناء عملية الاستقطاب³، بمعنى المفاضلة بينهم من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظائف، ويهدف هذا الإجراء إلى وضع الشخص المناسب فب المنصب

¹ - عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، القاهرة: كتب عربية، بدون طبعة، 2003، ص ص 186-190.

² - المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية. (2003). ص 168.

³ - Denisis, A & Griffin, R: Human Resource Management, (2nd ed.), New York: Houghton Mifflin Company. 2005.p. 183.

المناسب، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغلها.¹

15 - الاستقطاب: عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات.²

وتعتبر هذه أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع، بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد ويتم ذلك كالاتي:

- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.

- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

- اختيار الموارد البشرية وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع

احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.

- استقبال وتعيين الأفراد.

16 - تطوير الموارد البشرية: تعليم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها للوظائف الحالية والمستقبلية.³

17 - التحفيز: العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم

العمل للمنظمة. وتشكل الأجور والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية

الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية ولضمان استمرارهم في

قوة عمل المنظمة.⁴

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، 2002، ص-35.

2- Denisis, ibid, p: 185.

3- ibid, p: 321.

4 - عبد المتعال، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ، 2003، ص. 378.

18 - الإستراتيجية: إن كلمة إستراتيجية ليس كلمة عربية وإنما هي لفظة مأخوذة من اللغة اليونانية وتعني بالضبط "فن الجنرال" أو أساليب القائد العسكري¹، ومع مرور الوقت ارتبط هذا المفهوم بإحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية ألا وهي التخطيط لذلك لقي هذا المفهوم اهتماماً منقطع النظير من طرف المشتغلين بإدارة المؤسسات والمنظمات وفي كل الأقسام (تسويق، إنتاج، إدارة الموارد البشرية...) وفي ما يلي بعض التعاريف لهذا المفهوم:

1 - "الإستراتيجية هي عملية وضع الأهداف الطويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين².

2 - الإستراتيجية للتعرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة³.

3 - "الإستراتيجية هي: مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى البعيد"⁴.

4 - الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحقيق الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحقيق أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة⁵.

5 - الإستراتيجية" تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص

¹- Encyclopedia Britanica "strategy".

² - القريوتي قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص162.

³ - عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، مرجع سابق ، ص 3 .

⁴- Thomas L, Wheelen and J David Hunger, strategic management, (New York, Addison Wesley, 7th ED, 2000, p-3.

⁵- عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، مرجع سابق، ص4.

والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها¹.

نستنتج مما سبق إن الإستراتيجية هي أسلوب عمل وليس خطة أو برنامجا، فهذا الأخير يعتبر الشكل النهائي الذي بمقتضاه تحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية وإجراءات عملية وتظهر عملية تحديد الأهداف في بداية التخطيط وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسات والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

19 - **نسق الفعل المنظم:** ليس التنظيم نتيجة تقسيم اعتباطي للنشاط الاجتماعي كما تبدو بعض العبارات المبهممة وكأنها تشير إلى ذلك، مثل التنظيم السياسي أو التنظيم الاقتصادي أو التنظيم المدرسي في بلد ما، بل مجموعة من الوسائل تديرها سلطة في سبيل ضمان وظيفة يعترف بها على أنها مشروعة في مجتمع معين².

20 - **مخزون المهارات:** يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث: اسم الموظف وعمره حالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي اجتازها، نتائج تقييم أداءه، الغيابات، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، تطلعات وطموحات الموظف في الترقية³.

يشير هذا المفهوم في هذه الدراسة إلى أهم جوانب الطاقة التي تمد المؤسسة بالحيوية والنشاط حيث تخزن هذه الطاقة في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية، وذلك لتجنب المواقف الحرجة والتأقلم مع التغيرات المفاجئة والمحافظة على استمرار الفعل المنظم.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل، 1999، ص33.

² - ألين توران، إنتاج المجتمع، تر: إلياس بديوي، دمشق: وزارة الثقافة و الإرشاد القومي، 1976، ص، 805.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

21 - الترقية: يمكن تعريف الترقية بأنها : عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ، ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها الموظف، أو الاثنين معا. وتتمثل هذه المزايا المعنوية في أبسط صورها في تغيير المسمى الوظيفي للموظف ، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يقتصر ذلك على الوظائف الإشرافية مثل ترقية رئيس مصلحة إلى رئيس دائرة بل يشمل كذلك الوظائف الأخرى كأن يتغير لقب سكرتير إلى مدير مكتب¹.

والترقية بالمعنى الشامل تعني تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذو مسؤوليات و اختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله وحتى يتحقق ذلك يجب أن يكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية العليا شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على الترقية².

منهج وأدوات جمع المعلومات:

1. **منهج الدراسة:** تختلف المعرفة العلمية عن غيرها كونها تتأسس على مستوى عالي من التنظيم ، و سر تنظيم هذا النوع من المعرفة يعود إلى كمون المنهج فيها، إذا فالمنهج هو ركيزة المعرفة العلمية وهو الذي يكسبها خاصية العلمية *la scientificité*، و للمنهج ثلاثة أبعاد حتى نقول عنه أنه منهج مكتملا، يتمثل البعد الأول في الجانب التأسيسي الابدستيمولوجي المعرفي و الذي يعمل على تبرير كل ما نقوم به من أفعال أثناء الشروع في أي عمل علمي، ويمثل بهذا الشكل جوهر اليقظة الابدستيمولوجية و التي تأتي من التراث السوسيولوجي المخزن في أحد فروع السوسيولوجيا ألا وهو سوسيولوجيا المعرفة، ومنطق الخطأ³ باعتبار أن التفكير العلمي على حد قول غاستون باشلار " يتكون كسلسلة من الأخطاء المصححة و ليس مجموعة من

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص: 249-250.

² - حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص 316.

³ - Bourdieu Pierre et allia, le métier de sociologue, Paris: mouton, Bordas, 1968

الحقائق¹ أما البعد الثاني للمنهج المكتمل فيتمثل في البعد العقلاني و هو تلك المراحل المتعاقبة و المتسلسلة تسلسلا منطقيا و التي يخطوها المنهج العلمي، و في الأخير هناك البعد التقني أي أن للمنهج مجموعة من التقنيات يستخدمها لجمع المعلومات كالاستمارة و المقابلة...الخ.

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي و ذلك لاتصافه بصفة الاكتمال من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر، فليده ما يبرر استخدامه و ذلك لدى مختلف علماء الاجتماع، كما انه يستعمل عبر مراحل و يستخدم تقنيات للتقصي كالاستمارة و المقابلة، و منه يعرف على انه محاولة الوصول إلى فهم أفضل و أدق ووضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة ... و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالاتها²، إن هذا الاختيار لهذا المنهج ينبع من طبيعة الموضوع المدروس و المتمثل في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية في ظل التغييرات الاجتماعية و التنظيمية ومدى تصور المؤسسة كفاعل استراتيجي هذا السياق لذلك سنقوم بتكميم هذه الظاهرة و جعلها في شكل أرقام حتى نرفع من قيمتها العلمية و نستطيع التعامل معها ثم نسلط عليها التحليل المتعدد المتغيرات و نقيس العلاقة بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة و نسق التغيير الاجتماعي و التنظيمي ثم نحكم على مدى تصور هذه المؤسسة كفاعل استراتيجي في امتدادها الزمني و المكاني.

¹ - Marc Montoussé, Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Paris: Bréal, 3^e ED, 2006, p,12.

² - الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و اقتصادية، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 1996، ص، 122.

2. التقنيات المستعملة:

أ - **الاستمارة:** تلازم الاستمارة المنهج الوصفي باعتبار أن موضوع الدراسة ذو طابع كمي بالدرجة الأولى فالاستمارة تعرف حسب مادلين غرافيتز على أنها: " وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث و هي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها"¹ وهي بهذا الشكل تهدف إلى " جمع معلومات عديدة في البحوث الميدانية"²، هذا وقد تضمنت استمارة بحثنا (43)سؤالا موزعة على محورين، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة ويضم (12) سؤالا، المحور الثاني يتعلق بالبيانات الخاصة بالفرضية (إستراتيجية تسيير الموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم و تحقق الفعل الإستراتيجي) ويضم (31)سؤالا.

ب. **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها تقنية مباشرة تستعمل من اجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، كما قد تكون مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية من أجل التعرف بعمق على الأشخاص المبحوثين³، وقد استعملنا هذه التقنية ابتداء من المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع مسؤول مصلحة التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة و ذلك بصفة متكررة من أجل التأكد من إمكانية ملاءمة المؤسسة كميدان للبحث واختبار صحة البناء الذي قمنا به، هذا ولم نتوقف الاستفادة من هذه التقنية عند هذا الحد وإنما استعملت كذلك أثناء جمع المعلومات.

- العينة ومجتمع البحث

تستخدم العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع على وجه الخصوص جملة من الطرق الرياضية من أجل البرهنة على دقة النتائج التي يصل إليها الباحث انطلاقا من دراسته لظاهرة ما. أن استعمال الطرق الرياضية و خصوصا الإحصائية يطبع البحث السوسولوجي

¹ - Grawitz Madeleine, Méthodes de recherche en sciences sociales, Paris :Dalloz, 5em ED, 1981,p, 782.

² - Iglens,J , Roussel, P, Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines, Paris : ED , économica , 1998, p, 93

³ - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص، 197.

بالمصادقية و الموضوعية، و باعتبار انه يتعذر في الكثير من الأحيان دراسة مجتمع بحث بأكمله يستطيع الباحث الاكتفاء بتطبيق الدراسة على عينة تمثيلية و منه يتم تعميم النتائج على المجتمع الكلي، لذلك تعتبر مرحلة اختيار العينة من المجتمع الكلي من أهم المراحل الضرورية في البحث العلمي.

و انطلاقا من الطرق السائدة في المعاينة (Echantillonnage) قمنا باختيار العينة من مجموع الإطارات و أعوان التحكم للمؤسسة المعنية بالدراسة، و ذلك لكون أن هاتين الفئتين السوسيو مهنتين ملائمتين لطبيعة موضوع الدراسة و ذلك لأنهم أدرى بسياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من فئة المنفذين ، و منه فقد اخترنا عينة طبقية على حساب الفئة السوسيو مهنية (إطار سامي، إطار، عون تحكم) و ذلك لفهم جوانب سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة، فالعينة الطبقية" هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن منها ما يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى"1 فهذا النوع من العينات يعمل على إعادة إنتاج صفات المجتمع الكلي2 .

و انطلاقا من ذلك كانت عينة دراستنا كالتالي: يبلغ مجموع العمال في فئة عون تحكم و

إطار و إطار سامي 270 موظف موزعة كالتالي: 142 عون تحكم و 113 إطار و 15

إطار سامي، قمنا باختيار نسبة 40% من المجموع حيث كانت المعاينة كالتالي:

$$108 = \frac{270 \times 40}{100\%}$$

بين أعوان التحكم و الإطارات و الإطارات السامية

$$5.55\% = \frac{100\% \times 15}{270}$$

- نسبة الإطارات السامية من مجتمع البحث هي:

1 - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص. 304.

2-Grawitz(M), op. cit, 575.

- أما عدد الإطارات السامية في العينة هو: $\frac{5.55\% \times 108}{100\%} = 6$ إطار سامي

- نسبة الإطارات في المجتمع المدروس هي: $\frac{100\% \times 113}{270} = 41.85\%$

- أما عدد الإطارات في العينة هو: $\frac{41.85\% \times 108}{100\%} = 45$ إطار

- نسبة أعوان التحكم من المجتمع المدروس هي: $\frac{100\% \times 142}{270} = 52.59\%$

- أما عدد أعوان التحكم من العينة هو: $\frac{52.59\% \times 108}{100\%} = 57$ عون تحكم

و هذا كله انطلاقاً من القاعدتين التاليتين:

القاعدة الأولى: $\frac{\text{نسبة الفئة السوسيو مهنية في المجتمع} \times \text{عينة البحث}}{100\%}$

القاعدة الثانية: $\frac{\text{الفئة السوسيو مهنية} \times 100\%}{\text{مجتمع البحث المدروس}}$

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة المختارة حسب الفئة السوسيو-مهنية

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
52.77%	57	أعوان التحكم
41.66%	45	الإطارات
5.55%	6	الإطارات السامية
100,0%	108	المجموع

هذا و قد راعينا دائرة الانتماء كأحد المتغيرات الهامة قبل عملية توزيع الاستثمارات باعتبار أن لهذا المتغير تأثير على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بحيث يختلف بين الدوائر الإدارية و الدوائر التقنية و كان ذلك كالتالي :

- جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة المختارة حسب دائرة الانتماء

النسب	التكرارات	دائرة الانتماء
13%	14	الإدارة و الاتصال
13%	14	المالية و القانون
13%	14	التموين و النقل
13%	14	المناهج
13%	14	العمليات الخاصة
13%	14	الآلية
13%	14	الميكانيك
4%	5	الأمن الصناعي
4%	5	مركز الإعلام الآلي
100,0%	108	المجموع

ملاحظة: يوجد في دائرتي الأمن الصناعي و مركز الإعلام الآلي أربعة أفراد يدخلون في الفئات المختارة لعينة الدراسة (إطارين و 3 عون تحكم لكل دائرة أما الآخرين فكلهم في فئة التنفيذ).

وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه بعد توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة، لم استرجع الباحث استثمار من دائرة المالية والقانون، استثمار من دائرة التموين والنقل، استثمار من دائرة المناهج 103 استثمارات أي أنه تم تضييع خمس استثمارات من الدوائر الآتية: ، استثمار من دائرة العمليات الخاصة، استثمار من دائرة الآلية وتم إلغاء ثلاث استثمارات باعتبار انه لم يتم الإجابة إلا على أقل من ربع الأسئلة وهذا من دائرة الميكانيك والأمن الصناعي ومركز الإعلام الآلي ومنه اقتصر الباحث على 100 مفردة كعينة نهائية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاقتراب السوسيولوجي.

- الدراسات السابقة المحلية.

- الدراسات السابقة الأجنبية.

- الاستفادة من الدراسات السابقة.

- المقاربات السوسيولوجية.

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة في البداية نتكلم عن الدراسات الأجنبية حيث وظفنا ست دراسات بين أطروحة دكتوراه وبحث ذو قيمة علمية ثم نتكلم عن الدراسات المحلية، حيث اعتمدنا على دراستين وكل منهما أطروحة دكتوراه ، ثم نتكلم عن الاستفادة من الدراسات السابقة، نعدّها نعرض المقاربة السوسولوجية لموضوع الدراسة وهي توليفة بين ثلاث براديجمات سوسولوجية في الفعل الاجتماعي، بدأ بتالكوت بارسونس وتصوره للفعل والفاعل، ثم ميشال كروزي وإستراتيجية الفاعلين وأخيراً أنتوني غيدينز في إعادة التشكل

- الدراسات الأجنبية.

1. موفق محمد الضمور تحت عنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني،¹

تقر الدراسة بأن التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية للدولة.

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي.

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1 ضرورة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- 2 ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- 3 التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

4 تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الأردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي فيها.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد استبيان تكون من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل

1- موفق محمد الضمور تحت عنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، إشراف الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة، رسالة دكتوراه، 2008.

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربة

الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير

فيقيس ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ومن خلال المراجعة أظهر المسح الذي أجري على الهيكل التنظيمي للدولة في العام (2007) أن عدد منظمات القطاع العام بلغ (152) منها (23) وزارة. و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50 %) من مجتمع الدراسة.

5 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

ب - لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

2. الغامدي، عائض بن سعيد، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم

العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين 2009.¹

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بخمس مجالات للموارد البشرية إضافة إلى المعوقات التي تعترض إدارة الموارد البشرية، وقد تم توزيع الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، لاختبار فرضيات الدراسة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية متمثلة في كل مجال من مجالات الدراسة، والمعوقات التي تواجهها، لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة إزاء مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وكذلك المعوقات التي تواجهها، كما تم استخدام اختبار شففيه لبيان مواقع الفروق في تقديرات إجابات المبحوثين

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :

هنالك مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل

في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

1- الغامدي، عائض بن سعيد، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه المشرف أ - أنيس صقر الخصاونة، جامعة اليرموك، 2009.

6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى.

7 وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام).

8 هنالك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم إلى مواقع أعلى.

9 هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأبرز المعوقات لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في بعض المعوقات.

3. محمد بن أحمد بن محمد الغازي، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان¹

انطلقت الدراسة من اعتبار أن إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان كغيرها من البلدان واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها حيث تقوم بدور محوري في العملية الاقتصادية وإدراكا أهمية هذا الجانب فقد حظيت إدارة الموارد البشرية وقضايا العمالة والتعليم والتأهيل والتدريب بأهمية خاصة ضمن أهداف وسياسات إستراتيجية التنمية طويلة المدى لفترة (1970-1995) وتشير تجربة تلك الفترة إلى أن سلطنة عمان قد حققت تقدما ملحوظا من التحسن الكبير خلال هذه الفترة إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي

1 -محمد بن أحمد بن محمد الغازي، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.

تواجه قطاع العمل والتعمين، وللتغلب على تلك التحديات أولت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني: عمان 2020 اهتماما خاصا بإدارة الموارد البشرية وتأهلي القوى العاملة.

مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث أكدت أن برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بسلطنة عمان التي مازالت في طور إعدادها المبدئي دون إمكانية تأكيد أو تعديل مسارها في الأجل القصير على مواجهة تحديات الثورة العلمية والتكنولوجية المتنامية.

فالتطور العلمي التكنولوجي على المستوى العالمي ينمو بمعدلات مرتفعة ويفوق كل توقعات إدارة وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية بسلطنة عمان مما أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتراكمة والقدرة على استخدامها سواء في حل المشاكل المرتبطة أو اقتناص فرص التنمية التي تنتجها. في ضوء ما سبق يتضح أن هناك فجوة حقيقية بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية مما حتم على الباحث الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة.

الفرضيات:

أ - هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة التكنولوجية والعلمي و وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

ب - هناك درجة ارتباط بين الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

ت - هناك درجة ارتباط في تنسيق خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية والقطاعات الإنتاجية والخدمية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

ث هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

المنهج المتبع في الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التقويمي باستخدام المسح الاجتماعي حيث قام بتحليل المعلومات الخاصة ببرامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي للوقوف على مدى مواكبتها لمتطلبات الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصر وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة: استهدفت الدراسة أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وذلك من خلال التعرف على مدى مواكبة برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة تحديات هذه الثورة فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

أ - القصور الواضح من منظومة البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج والأساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المتعارف عليها وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية والتي يأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي وكذلك ضعف الإنفاق على البحث العلمي.

ب توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم والمواكبة للثورة التكنولوجية المعاصرة وبين سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه الثورة.

ت الارتباط في أعلى قيمة له بالنسبة لتفهم المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بناء خطط التعليم المواكبة للثورة التكنولوجية.

ث الارتباط في أدنى قيمة له بالنسبة لما تتسم به المناهج التعليمية بمدارس التعليم المنتشرة بمناطق ومحافظات وولايات سلطنة عمان بمراعاة الثورة التكنولوجية المعاصرة وتقييم الخطط والبرامج والمناهج التعليمية وفق محاور ومتطلبات الثورة التكنولوجية.

ج توجد علاقة طردية بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة التكنولوجية العلمية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه الثورة.

4. أ. دكتور سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.¹

يسعى الباحث من هذا البحث إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية. وقد اعتمد الباحث في تحقيق الهدف من البحث على الدراسات والبحوث السابقة لإعداد بحث مرجعي، حيث استقى الباحث معارفه من تحليل البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وبخاصة التطبيقية للاستفادة من نتائجها.

وقد انطوى هذا البحث على ثلاثة مباحث، خصص الأول منها للتعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد خصصه الباحث للتعرف على مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية وكذلك تقديم إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية. وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها:

1 - أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

¹ - أ- دكتور / سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (أساتذة مساعدين) كلية التجارة - جامعة الأزهر 2006.

2- من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية التسويق الداخلي، إستراتيجية تمكين العاملين، رأس المال الفكري وفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية.

5. رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذي

يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها.¹

تهدف دراسة رفاعي إلى تقديم مجموعة من الدروس المستفادة من فلسفة الإدارة اليابانية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة منها:

أ - ضرورة توافر قيادات واعية وفعالة، ولديها الرغبة الأكيدة في اتخاذ الخطوات الضرورية لتطبيق فلسفة الإدارة اليابانية بنجاح حتى ولو تطلب ذلك بعض التضحيات الشخصية.

ب - ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين.

ت - الاعتراف بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

ث - عدم الميل إلى التخصص الدقيق في مسار مهني معين.

ج - أن يكون الفرد أكثر استعداداً لإعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

¹ - رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، شتاء 1984م.

6. أماني درويش، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.¹

تهدف دراسة أماني درويش إلى توصيف وتقييم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الغزل والنسيج وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية، واستقصاء اتجاهات وآراء شاغلي الوظائف الإدارية لإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 أن هناك منظمات قليلة تهتم بالعنصر البشري وتعمل على التخطيط له، كما أنه في حالة وجود هذا التخطيط فإنه غالباً ما يفتقد إلى النظرة الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية ويعتمد فقط على النظرة الجزئية.

2 أن التخطيط للموارد البشرية بالشركات محل الدراسة والبحث يكفي فقط بوضع مجموعة من الخطط الجزئية والبرامج غير المترابطة والتي تهدف إلى حل المشكلات قصيرة الأجل.

3 لا يوجد ارتباط بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة.

4 هناك قصور في متابعة موقف الشركات محل الدراسة والبحث سواء من حيث التحليل المستمر للمتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالشركات والمؤثرة على مواردها البشرية أو من حيث تحليل الإمكانيات الذاتية الحاكمة لها. فالقائمون بالتخطيط لا يتوافر لديهم التهيئة الذهنية الكافية عن مسار أو الإستراتيجية الكلية للشركات لتحديد أولويات خطط الموارد البشرية أو كيفية توجيه المسار الاستراتيجي لتنمية النواحي الثقافية والكفاءات.

¹ - أماني درويش، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.

- الدراسات المحلية.

7. دراسة بوحنية قوي تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة

ومجتمع المعلومات.¹

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على اعتبار أن الجامعة أحد المراكز الأساسية المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وإعادة التشكيل البنائي المعرفي والقيمي لدور الجامعة الرأسمالي والحضاري وقد كان ذلك عبر التساؤلات التالية:

-التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى ساهمت العوامل الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية بشكل عام وعلى أداء أساتذة التعليم العالي في الجزائر بوجه خاص؟ وما هي العوامل العامة المتحكمة في سير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

-التساؤلات الفرعية:

- ما هي المداخل التقليدية والاقترابات المعاصرة في دراسة إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو دور العوامل الدولية والداخلية في التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية في أداء أنظمة التعليم الجامعي؟
- كيف تمارس وظيفة إدارة الموارد البشرية من الناحية التقنية الإجرائية بالجامعة الجزائرية مقارنة بالخبرات العالمية؟
- ما هي الآفاق المستقبلية لإدارة الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية؟

1- بوحنية قوي تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، رسالة دكتوراه منشورة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2008.

-الفرضيات:

- الفرضية الأولى: ساهمت المتغيرات المتشابكة والتي حدثت في البيئة الدولية خصوصا والبيئة الداخلية بشكل عام في طرح بدائل ومقاربات حديثة في التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمات على المستوى الكلي والمنظمات التعليمية على المستوى الجزئي.
- الفرضية الثانية: تتحكم في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية محددات قانونية واقتصادية واجتماعية وتنظيمية تحد من الأداء الكفاء لعضو هيئة التدريس مما يؤثر على فاعلية أداء الجامعات الجزائرية .
- الفرضية الثالثة: تتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية بالطابع الروتيني غير المبدع وهو ما يحول دون التعاطي الإيجابي مع المتغيرات الدولية الحديثة ويؤثر على جودة أداء الجامعة ككل.

-المنهج المستخدم: اعتمد الباحث في الدراسة عدد من المناهج والاقترابات التي حتمتها طبيعة الدراسة -من حيث كونها نظرية واستطلاعية في ذات الوقت- وفي ما يلي هذه المناهج والأساليب والاقترابات:

- المنهج التحليلي والمنهج المقارن من ناحية ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي من ناحية أخرى وكذا المنهج المسحي.
- أما بشأن الاقترابات فقد اقتصرت الدراسة على الاقتراب النسقي أي مدخل النظم الذي يعتبر من أكثر المداخل النظرية شيوعا في مجال العلوم الاجتماعية.

-النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أكدت الدراسة على صحة الفرضيات المطروحة وذلك في شقيها النظري والاستطلاعي إذ أظهرت أن الظروف التي حدثت في البيئة الدولية ساهمت بشكل مباشر وأساسي في طرح مقاربات جديدة في التعامل مع المورد البشري بشكل عام وتحديد أسس البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية لإدارة الجامعات، كما أكدت الدراسة على وجود

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربة

محددات قانونية واقتصادية واجتماعية وتنظيمية ترتبط بالقواعد والقوانين والظروف السوسيو-ثقافية المحيطة بالتطور التاريخي للجامعة الجزائرية وهو ما شكل في أحيان كثيرة أداة وبنية بيروقراطية سلبية تؤثر سلبيا على فعالية أداء المنظمة التعليمية الجامعية.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى حقيقة مفادها أن الأوضاع الداخلية للبيئة الجامعية تتميز بالأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف ونقص الكفاءة والفاعلية وهو ما عززته آراء عينة الدراسة التي جاءت في مجملها متنسقة مع الطابع العام للدراسة، فالسياسة العامة الجزائرية تركز في منظومتها التشريعية والعملية على تعزيز التوسع الكمي الذي لم يرافقه تطور نوعي وهو ما نلاحظه على سبيل المثال في التزايد الكمي في عدد المؤسسات الجامعية والزيادة في فتح التخصصات التي لا تستجيب لاحتياجات السوق وعدم التعاطي الإيجابي مع الطرائق الحديثة في التعليم مثل التعليم عابر للحدود والتعليم الافتراضي ومناهج التنمية المهنية للأستاذ الجامعي وهو ما يهدد مستقبل الجامعة -حسب الباحث- إذا لم تتكيف مع البيئة الدولية التي تتميز بدرجة عالية من التنافسية وذلك في ظل بروز أنشطة تعليم عالي شديدة التنوع وتنامي الاهتمام بالدراسات العامة عبر المعرفة وإعادة النظر في عملية التعليم والتعلم باعتبارها عمليات مستديمة تستمر مدى الحياة وانتقال يشد نزيفه نحو الخارج إذا لم يتم تدرك الأوضاع وحل المشكلات بشكل استراتيجي مدروس يحفظ حرمة الجامعة بما يعزز الانتماء المهني للأستاذ ويرفع الولاء التنظيمي للطلبة والإداريين..

8. دراسة العايب سليم تحت عنوان: هندسة تسيير الإطار بالموسسة الصناعية،

دراسة ميدانية بالموسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM¹.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: كيف يتم هندسة تسيير الإطار في المؤسسة الصناعية ؟ حيث انبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

¹ - العايب سليم تحت عنوان: هندسة تسيير الإطار بالموسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالموسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2007.

- أ. كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة؟
- ب. على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
- ت. ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟
- ث. هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

الفرضيات:

- توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضا الإطارات تجاه المؤسسة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الكمي.

عينة الدراسة: اختار الباحث لهذه الدراسة العينة الحصصية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن توظيف وتكوين الإطارات لا يتم في الغالب على أساس الكفاءة و الفعالية.
- أن معظم الإطارات ليست واعية بفكرة وجدوى برامج التقييم.
- أن معظم الإطارات ليست واعية بأهداف عملية التقييم.
- أن المؤسسة تسعى لتكوين القائمين على عملية التقييم لإجراء عملية التقييم، وأن هناك صراع خفي بين أصحاب الكفاءات الشهادات أصحاب الأقدمية أو الخبرة، نحو فعالية عملية التقييم.
- أن عملية تقييم أداء الإطارات في المؤسسة لا تخضع لتقييم موضوعي وشفاف، مما أدى إلى بروز علاقات غير رسمية مثل الجهوية والمحسوبية لعملية التقييم، نحو نيل امتيازات ومكافآت بمختلف أشكالها.

- أن مجالات استخدام عملية تقييم الأداء في المؤسسة، هو من أجل الترقية والتكوين، إذ أن الترقية تمثل احتلال مواقع مهنية جديدة في السلم الهرمي والوظيفي، أما فعالية التكوين فمن أجل تحسين وتطوير قدرات الأفراد لرفع أداء المؤسسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تأتي الاستفادة من الدراسات السابقة في ثلاثة أبعاد وهي الأبعاد التي يقوم عليها البحث العلمي التي هي: البعد المنهجي، البعد النظري والبعد الميداني.

- ففي البعد المنهجي استفدنا من هذه الدراسات فيما يتعلق باختيار المفاهيم التي تدخل ضمن متغير إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وبالتالي المساهمة في هندسة جزء من الخطة.

- أما في البعد النظري فقد استفدنا من الدراسات المعتمدة في تدليل الحصول على المراجع التي تتناول أهم المتغيرات.

- في حين تأتي الاستفادة من البعد الميداني في مقارنة نتائجها مع بعضها البعض و من ثم الوصول إلى خلاصة تبعدها عن احتمال تقليد.

-المقاربات السوسيولوجية.

1. تالكوت بارسونس Talcott Parsons و نسق الفعل الاجتماعي.

تالكوت بارسونس Talcott Parsons حاول أن يضع نظرية عامة للمجتمع، وهذه النظرية ليست سهلة الاختصار لأن بارسونس يعبر عنها بأسلوب غامض وتفكير مجرد ومتطور، فالنسق العام للفعل بالمعنى الواسع للسلوك البشري هو نقطة انطلاق التحليل البارسونسي وهو ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية: نسق بيولوجي (الكائن العضوي)، نسق ثقافي (معايير، قيم، إيديولوجيات... الخ) النسق النفسي (الشخصية) والنسق الاجتماعي، ولا يدرس كل علم من علوم الإنسان حسب بارسونس، سوى قطاع منها، وعلى مثال نظام توجيهي (السيرنيطيقا) يوجد تدرج للأنساق الفرعية، فالنسق الثقافي يكون المستوى الأعلى للمعلومات والضوابط ويوجد بالقيمة مع النسق الاجتماعي أما الأكثر غنا بالطاقة هو النسق البيولوجي الذي يوجد في أسفل السلم مع النسق النفسي (الشخصية)¹. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - Madeleine Grawitz, méthodes des sciences sociales.op.cit. 1990, p125.

-الشكل رقم(02) يوضح التسلسل السبرنطريقي للنسق العام للفعل

العلاقات السبرنطيقية	الأنساق الفرعية لنسق الفعل	الأبعاد الوظيفية للنسق الاجتماعي
غني بالمعلومات (الرقابة) ↑ تسلسل عوامل (الرقابة)	النسق الثقافي(القيم والمعايير) النسق الاجتماعي	الكمون التكامل
↓ غني بالطاقة (الشروط)	النسق النفسي(الشخصية) النسق العضوي	تحقيق الأهداف التكيف

المصدر: Guy Rocher, op. cit, p- 58

والتنظيم الاجتماعي يشمل النسق الاجتماعي والنسق الثقافي المتميزين والمرتبطين دفعة واحدة بالتكوين النسقي، ويترجم هذا التكوين العناصر الثقافية العامة، القيم والرموز في معايير أفعال تنتمي إلى أدوار مادية معيشة في الفعل الاجتماعي: مثال ذلك التعليم في دور المعلم، إلى جانب ذلك يرى بارسونس Parsons أن النسق يتكون من ثلاثة عناصر هي:

1. **البنية:** يميز بارسونس أربع مجموعات من العناصر مستقرة نسبياً، تكون البنية: هي الأدوار المرتبطة بنشاطات(الأفراد والجماعات والأسر، الأحزاب) والمعايير والقيم المجموعتين الأخيرتين مرتبطتان، دفعة واحدة بالنسق الثقافي والنسق الاجتماعي، وهما أكثر غنى بالمعلومات في حين أن الأدوار والجماعات أكثر غنى بالطاقة.

2. **الوظيفة:** يحمل هذا المفهوم عنصراً ديناميكياً، فكل نسق يقاوم عوامل عدم توازن التي تهدده وهناك أربع وظائف مكلفة بمواجهة المشكلات المألوفة كثيراً وهي: وظيفة الاستقرار

المعياري، هذه بحكم التعريف أقلها ديناميكية (بارسونس يقارنها بمفهوم القصور الذاتي في علم الآلات) وظيفية التكيف التي تتناول مجموع الوسائل التي يستعملها النسق لبلوغ أهدافه وهذه الوظائف الأربعة متدرجة بموازاة البنى فالوظيفتان الأوليتان تتوافقان مع القيم والمعايير والاثنتان الأخيرتان الأكثر ارتباطا بالواقع تتوافقان مع الجماعات والأدوار، كما هو موضح في الشكل السابق.

3. الجانب الدينامي: يتضمن الفعل بطبيعته قدرا من التغيير، بمعنى اضطراب حالته الراهنة وتحوله إلى حالة جديدة، فالفاعل يدخل من خلال فعله في موقف ويتضمن هذا التدخل بالضرورة حدا أدنى من التغيير بالنسبة للموقف أو الفاعل، فالنسق لا يمكن تصوره في حالة ثبات (أثناء عملية التحليل النسقي، ومن ثم فإن نسق الفعل ما هو إلى نسق ديناميكي متحرك).

لقد وجد بارسونس أثناء تحليله لعمليات التغيير في نسق الفعل أنه من المفيد اتخاذ فكرة التوازن، كنقطة انطلاق، ولقد جلب له ذلك الكثير من النقد، فقد وجد نقاده في ذلك دليلا على التحيز الإيديولوجي نحو الاتجاه المحافظ والدفاع عن النظام القائم، لكن غي روشي (Guy Rocher) يبرز ذلك قائلا: "من الضروري أن نقرأ بارسونس بدقة لكي نعرف أنه استخدم نموذج التوازن كأداة استرشادية فقط¹،

¹-Guy Rocher, op.cit, p.56.

وغالبا ما يكرر بارسونس القول بأن التوازن حالة محدودة وأنه من الصعب تحقيقه في الواقع وهو نادرا ما لا يتفق مع الواقع الامبريقي والتوازن الذي يتحدث عنه بارسونس ما هو إلا إطار نظري يبدأ منه التحليل النسقي للفعل، والحقيقة أن مفهوم بارسونس عن التوازن يؤدي بالضرورة إلى التحليل الدينامي، ذلك لأن التوازن يشير إليه دائما توازن غير مستقر فالتوازن يبدأ في تخلخل من نفس اللحظة التي يقوم فيها والحقيقة ما هو إلا عاملا يؤدي إلى عدم التوازن داخل نسق يسعى دائما إلى التوازن وتحقيقه بصعوبة¹، فلكل فعل رد فعل وتتضمن تلك العملية سلسلة لا نهائية من التغيرات ومن مظاهر إعادة النظر في التكيف، ولقد أكد بارسونس في مناسبات عديدة على المبدأ الذي مؤداه أن لكل فعل رد فعل مساو له في المقدار ومضاد له في الاتجاه، وهو يقصد بذلك أن كل فعل يثير رد فعل مساو له، ويعتبر رد الفعل بدوره فعلا لا يثير رد فعل آخر وهكذا.

والمثال الملموس على نسق الفعل في حالة التوازن هو حالة الفاعل الذي يتفق فعله اتفاقا كلاما مع ما يتوقعه منه الآخرون ومع المعايير والقيم التي تخص الجماعة في نفس الوقت الذي يكون فيه الفاعل راضيا تمام الرضا عن فعله، ويجب أن نفهم أن مثل هذا الموقف ما هو إلا محض استثناء، وأنه إذا تحقق فإنه لا يتحقق إلا في لحظة خاطفة من لحظات الزمن.

ويضيف بارسونس في افتراضه عن حالة التوازن أنه إذا لم يتأثر النسق بأي نوع من التغيير فإن النسق سوف يستمر في حالة لا نهائية من الاستقرار، أي أنه إذا تحقق التوازن للنسق فإنه يجب من الناحية النظرية أن تستمر طالما لم يحدث أي تدخل خارجي يتسبب في قدر من الاضطراب داخل النسق، ففي هذه الحالة يختل التوازن، ولكن ما الذي يحدث للاختلال في التوازن؟

¹ - ibid, p.56.

يعتقد بارسونس أن هناك عمليتين رئيسيتين تتسببان في تغير علاقة الفاعل بالموقف هما الفاعلية، التعلم. الفاعلية: هي كل سلوك يصدر من الفاعل يؤثر من خلاله على الموقف ويتأثر في نفس الوقت بأنشطة الفاعلين الآخرين وبالموضوعات غير الاجتماعية في البيئة، أما التعلم: هو ضرب من ضروب التغير يخل بالتوازن في ما يكتسبه الفاعل حيث يكون لديه تأثيرا في تغييره، ومن ثم يعمل على تغيير الظروف المحيطة به بعد أن يغير من فعله، فالفاعل من بني البشر يتمثل دائما بخبرات واقعية جديدة، ومعرفة وأفكار جديدة. و هذه الملاحظات الخاصة بالفاعلية والتعلم تنطبق على كل فاعل، وليس على الفاعلين الأفراد فقط ولكن على الجماعات أو التجمعات كفاعلين¹. إن تحليل هذين النوعين من التغير يكشف عن أربعة أنواع أخرى وفقا لنوعية الفعل محل الاهتمام سواء أكان يتعلق بالفاعل أو بالنسق: وإذا أخذنا الفعل المتعلق بالفاعل فإننا نجد عمليتين هما: الاتصال واتخاذ القرارات، وهما عمليتان توجدان في كل فعل من أفعال الفاعل تقريبا، فضلا عن ذلك فإن كل عملية اتصال تتضمن قرارا محدد طرف الاتصال الآخر وفائدته وضرورته، وهاتان العمليتان تتسببان بطبيعتهما في إحداث خلل في التوازن ذلك لأنهما يدخلان عناصر جديدة على الموقف أما فيما يتعلق بالنسق فإنه يوجد عمليتين للتغير: هما عملية التباين والتكامل، فمن خلال التباين تصبح أجزاء النسق أكثر تمييزا، حيث تظهر قدرا من الفردية والاستقلال النسبي وتؤدي وظائف معينة خاصة بها، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أي نسق من أنساق الفعل يحدث داخله التباين، أما التكامل فيتمثل في ترابط الأجزاء المتباينة بعضها ببعض الآخر بحيث تخلق مجموعة من الروابط يظهر فيها التأثير والتأثر والتبادل، وتصل بين هذه الأجزاء بحيث تكون كلا مترابطة، ولقد استفاد "بارسونس" Parsons بقدر كبير من فكري التباين والتكامل.

¹ - ibid., p 59

2. ميشال كروزيه والتحليل الإستراتيجي Michel Crozier

التحليل الاستراتيجي للفاعلين وإن كان اشتقاقا من التحليل النسقي إلا أنه يتعارض تعارضا تاما معه، و ذلك لأن كل من البنية والنسق في المفهوم البنائي الوظيفي الكلاسيكي توحى بأسبوعية وأولوية البناء على الفعل ونتساءل هنا من أين أتت البنية أو ما الذي كون النسق؟ وعندما نتكلم الوظيفية عن قدرة القيم والمعايير والقوانين والقواعد في ضبط التفاعل فإنها بذلك تجرد الفاعل من حريته وتجعل من سلوكه سلوكا متوقعا وهذا ما لم يثبتته الواقع تماما حتى في التنظيمات التي هي على مستوا عاليا من التنظيم والرقابة، لسنا هنا للبرهنة على حرية الفرد لأننا بطبيعة الحال نعيشها في جميع المجالات الاجتماعية،الاقتصادية والسياسية، و إن لم نعيشها كليا فإننا نتمتع بهامش من الحرية لا يمكن إزالته، ومن هنا انطلق كروزيه و فريدبرغ في كتابهما الشهير "الفاعل و النسق"¹، حرية الفاعلين واقع ووجود الأنساق المنظمة واقع آخر، فكيف للواقعين من أن يتلاحما؟ بداية ومن خلال قراءتنا المتواضعة في هذا المجال نحاول أن نفرق بين النسق عند البنائية الوظيفية الكلاسيكية والنسق عند كروزيه و فريدبرغ، النسق في المفهوم البنائي الوظيفي الكلاسيكي موجود قبل وجود الفاعل ذاته ويمارس عليه القهر والإلزام والخضوع المطلق، مما يجعل سلوكه متوقع وبالتالي لا وجود للتغيير و إن حدث فإنه من باب الصدفة أو للتوازن مع البيئة.

يتعارض كروزيه و فريدبرغ مع هذا الطرح ويؤكد على أنه لا وجود لنسق سوى نسق الفعل الملموس (sac)، كيف ذلك؟ أي أن الفاعلين بأفعالهم يبنون النسق والنسق من هذا القبيل لديه قسمين: قسم نظري وقسم ملموس: يتمثل في اندماجات الفاعلين القابلة للتغيير، إذن فالنسق تشكل اجتماعي يجسده الفاعلين من خلال اندماجاتهم وألعابهم و صراعاتهم، وهو يتناقض مع النسق بالمفهوم البنائي الوظيفي الكلاسيكي الذي يمثل وحدة التحليل للنسقية في علم الاجتماع، ومادام كل فاعل يستخدم هامش حريته بالضرورة في الاندماج في النسق فإن

¹ - Michel Crozier et Erhard Freiberg, l'acteur et le système, ED de seuil, 1977.

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربة

ذلك يعد شرطاً أساسياً في قيام النسق أي أن كل فاعل يستخدم إستراتيجية خاصة لتحقيق أهداف تكون في أغلب الأحيان خاصة، لذلك فوحدة التحليل في التحليل الاستراتيجي هي الفاعل والنسق معا ومنها ظهر مؤلف كروزي و فريدبرغ تحت عنوان "الفاعل والنسق" وهذا نسق الفعل الملموس (sac) وهو نسق مبني من طرف الفاعلين نتيجة ألعلمهم واستراتيجياتهم وبالتالي حرياتهم التي تساهم في خلق مناطق الارتياح والتي تزيد من سلطة الفاعلين ومن موارد هذه المناطق الغير متنبأ بها في التنظيم، التخصص الوظيفي، الحصول على معلومات هامة، المركز الوظيفي...وكلما زادت مناطق الارتياح اتساعاً زاد ذلك الفاعل سلطة ونفوذا في النسق، هذا باختصار ما تتضمنه نظرية التحليل الاستراتيجي كروزي وفريدبرغ.

3. أنتوني جينز (A. Giddenz) البنية والتفاعل ومسألة إعادة الإنتاج والتشكل:

جينز عالم اجتماع بريطاني ويعتبر من أولئك الذين وفقوا في المزج بين البنائية الوظيفية والتفاعلية الرمزية أي المزج بين التفاعل والبنية ولقد أضاف عنصرا جديدا في هذه المسألة رافضا في ذلك التعارض الاعتيادي بين البنى الاجتماعية والتفاعلات حيث يقول بهذا الصدد: "ينبغي التفكير في مصطلحات ليست ثنائية أي تعارض التفاعل والبنية، ولكن ازدواجية تعكس التبعية المتبادلة بين الواحدة والأخرى"، إذن يوجد تطبيقات اجتماعية وإعادة إنتاج هذه التطبيقات التي تتعلق بالأعوان الإنسانيين، وينبغي أن تحلل في مصطلحات الفعل، إذن من المحتمل إنتاج تغيرات، لكن مختلفة في المكان والزمان، أي مبنية على شكل تأسيسات، ويؤكد جينز Giddenz أن البنية ناتج للتطبيقات الاجتماعية لكن كذلك البنية تمثل وسيلة لإعادة إنتاج تلك التطبيقات فالأسرة مثلا حسب هذا المنظار يمكن أن ننظر إليها على أساس أنها بنية ولم تكن كذلك لولا التطبيقات الاجتماعية التي تتمثل في الأدوار التي يمارسها أعضائها (الأب، الأم، الأولاد...) وتمثل هذه البنية بعد ذلك وسيلة لإعادة إنتاج تلك الأدوار بوتيرة تختلف نسبيا عن الأولى، فالازدواجية تعني وجود تبعية متبادلة بين البنية والتطبيقات الاجتماعية وليس تعارض.

إذا جينز فضل الحديث عن الملكيات البنائية لأنساق الاجتماعية أكثر من البنى واعتبرها كأنساق موارد.

إن مفهوم البنية لديه العديد من المعاني المختلفة التي تجعل منه ينحرف نحو البنائية بالمعنى الحصري للكلمة، انحراف يجعله صعب الفهم في ارتباطه بالفعل الاجتماعي، في معنى أكثر شمول ومقبول نوعا ما.

البنى الاجتماعية تدل على أنساق الإجبار والإرغام التي ترشد الفعل الفردي، لكن هذا التعريف يمكن أن ينحرف "إذا أضفنا لهذا الافتراض الفرضية القابلة للنقاش التي تنص على

1- Philippe Bernoux, op.cit. p.80.

أن البنى تكفي في كل الحالات تحديد الفعل الفردي أي لا تدرك للفاعل في الحالة العامة أي هامش للاستقلالية¹. إن البنائية التي يمكننا إلا رفضها في المؤسسات والتنظيمات، الأفراد يخضعون للبنى، لكن هذه الأخيرة لا تلغي حرية الفصل لهؤلاء الأفراد، هذا هو المعنى الذي منحه جينز للبنى في رفضه للثنائية والتعارض بين المصطلحين (البنية والتفاعل).

4. تحليل الاقتراب السوسيولوجي: بدءا ببارسونس وتصوره الواسع للفاعل في إمكانية أن يكون الفاعل: جماعة أو تنظيم أو مجتمعا بأكمله وهذا الفاعل حسب بارسونس هو: "كائن يعيش موقفا معينا" وهذا الكائن فوق عضوي بالدرجة الأولى ويمثل في هذه الدراسة المؤسسة الاقتصادية كمجال اجتماعي ثقافي أما الموقف فيتمثل أساسا في الموضوعات الفيزيقية وغير الفيزيقية "الاجتماعية والثقافية" المحيطة بها والمشكلة لها، هذا ولا يمكن للفاعل أن يرتبط بموضوعات الموقف دونما وجوب توفر قدر كاف من الرموز التي بدورها تسهل على الفاعل عملية الاتصال بموضوعات الموقف، ولتنظيم الفعل لابد من توفر نسق من القواعد والقوانين والقيم والمعايير. من خلال ما سبق يمكن -حسب بارسونس- توقع سلوك الفاعل والعللة في ذلك أن المحددات "القواعد، القوانين، القيم والمعايير" تضبط سلوك الفاعل.

إن تطبيق هذه النظرية بكل مفاهيمها دفعة واحدة لا يصدقه الواقع تماما، لذلك نكتفي هنا بتوظيف هذه النظرية انطلاقا من الكيفية التي يوفر بها الفاعل الذي هو المؤسسة، الطاقة التي تتمثل أساسا في الموارد البشرية وحسن تسييرها ويأتي ذلك من خلال إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

أما السؤال الذي يتبادر إلى الذهن عند التمعن في هذه النظرية هو: كيف نتكلم عن الحرية في نسق كهذا محكم بقواعد وقوانين؟ و كيف يحدث التغيير مادامت القواعد والمعايير محدّدات للسلوك؟ دفعنا هذا إلى الاستنتاج بكروزي و فريدبرغ، من غير أن نلغي كل ما أتى

¹ -Raymond Boudon et Bourricaud, dictionnaire critique de la sociologie, PUF; 1982, p. 533.

به بارسونس خصوصا إمكانية أن يكون الفاعل تنظيما بأكمله من خلال محاولة تصورنا للمؤسسة كفاعل، فإذا كانت المؤسسة مكونة من مجموعة من الفاعلين الاستراتيجيين فإن هذا الجمع يمثل فاعلا على مستوى عال من التركيب والتعقيد وإذا أضفنا له هامش الحرية الذي أتى به كروزي فإن المؤسسة بهذا الشكل تصبح فاعل إستراتيجي حر نسبيا في النسق الذي يتواجد فيه وكل ما كان الفاعل معقدا كان النسق أكثر تعقيدا وتركيبا، وبالتالي يضعف الفعل المنظم أي أن القواعد والقوانين لا تؤدي تماما الغرض وبالطريقة نفسها الذي يراد من خلالها وإن تم جزء من ذلك الغرض المنشود من طرف القواعد والقوانين، فإن مسترغبات أخرى ستتحقق بالموازاة مع ذلك والمعبر عنها بإستراتيجية الفاعلين، إذا فالفعل المنظم يكون قد ضعف فعلا، نتيجة هامش الحرية الذي يتمتع به الفاعل ويصبح لا يؤدي ما أريد به أن يكون ولنا أن نتساءل في هذا الشأن عن مصدر أو محرك التغيير؟ التغيير شيء طبيعي بديهي لا يمكن إنكاره بل أن الثابت في هذا الوجود هو التغيير، و إذا كان التغيير عند بارسونس يتمثل في اختلال يصيب النسق ويسعى النسق دائما التوازن وتحقيقه بصعوبة، فهذا تفسير يقلل من شأن هذه الظاهرة الثابتة في الكون، وإذا كان التغيير حسب كروزيه نتيجة إستراتيجية الفاعلين أي من فعل الفاعل بصفته استراتيجي وحر يهدف إلى تحقيق أهدافه الخاصة من خلال توسيع هامش الحرية والتحكم في المناطق غير المتأكد منها في النسق، فهذا التفسير يلغي إمكانية حدوث التغيير من خارج النسق وبالتالي يلغي فكرة الكونية في التغيير. وإقامة مقارنة متكاملة لموضوع بحثنا دفعنا الأمر للاستتجاد بعالم اجتماع معاصر حاول الجمع بين التفاعل والبنية ألا وهو أنتوني جيندز(1938)، الذي أقر بازدواجية العلاقة بين البنية والتفاعل المعبر عنه بالتطبيقات الاجتماعية، فالعلاقة إذا علاقة تبعية وليس تعارض بين البنية والتفاعل، أي أنه لا وجود لبنية إلا الناتجة عن تلك التطبيقات الاجتماعية تمثل عنصرا حيويا وأساسيا يسهل عملية إعادة إنتاج التطبيقات الاجتماعية وهكذا تستمر العلاقة وهذا الإنتاج وإعادة الإنتاج (إنتاج للبنية، إعادة إنتاج

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربة

للتطبيقات الاجتماعية) يكون في ظل التغيير الداخلي والخارجي، المحلي والكوني والاجتماعي وغير الاجتماعي و في زمان ومكان محددين.

بهذا الشكل نكون قد وصلنا إلى توليف سوسيولوجي بين ثلاث نظريات سوسيولوجية ويمثل لنا مقارنة متكاملة لمختلف نواحي الموضوع ونعتمده كأداة فعالة في بناء نموذج التحليل وبالتالي يمكننا من المعالجة السوسيولوجية وتشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

التغير الاجتماعي و التغير التنظيمي

المبحث الأول: التغير الاجتماعي.

المطلب الأول: نظريات التغير الاجتماعي.

المطلب الثاني: عوامل التغير الاجتماعي.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي:

المطلب الأول: التغيير التنظيمي و تحليل المنظمات.

المطلب الثاني: عوامل التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي.

المطلب الخامس: أساليب التغيير التنظيمي.

المطلب السادس: مراحل التغيير التنظيمي.

المطلب السابع: تشريح التغيير التنظيمي.

المطلب الثامن: قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب التاسع: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: التغيير الاجتماعي.

يمثل التغيير الاجتماعي إحدى أهم المتغيرات الأساسية في دراستنا بل أكثر من ذلك يمثل النسق الذي تلعب فيه المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة، كفاعل استراتيجي من خلال مجابهته أو التكيف مع ما يمكن التكيف معه.

إن العلوم الاجتماعية و علم الاجتماع على وجه الخصوص ارتبطت نشأتها بموضوع التغيير الاجتماعي، ذلك لأن العلوم وتطورها جاء بفعل عوامل التغيير التي حدثت عندما تحول المجتمع من الحالة البدائية إلى الحالة الحديثة، فاهتمامات علماء الاجتماع تعنى بدراسة طبيعة المجتمع الحديث و معرفة مظاهر التغيير التي طرأت على جوانبه المختلفة، وأحدثت أنواعا مختلفة ومتعددة من التحولات على نوعية الأبنية والمؤسسات والنظم الاجتماعية و وظائفها، وجاءت عملية التغيير الاجتماعي في جملة من الأفكار والتصورات التي تؤكد على أن التغيير ضرورة لا بد من حدوثها، وإن كانت قد تغيرت نسبه و مستوياته سواء كانت بصورة تدريجية أو بصورة فجائية سريعة.

و يتميز التناول السوسيولوجي لموضوع التغيير الاجتماعي عن غيره من التناولات الأخرى، أنه يدرس التغيير الاجتماعي الذي يحدث داخل المجتمع و لديه تأثير و نتائج و مظاهر متعددة سواء على الفرد، الأسرة، الجماعة أو المنظمات... الخ، كما يتناول الأسباب و العمليات الاجتماعية التي تكمن وراء التغيير والاتجاهات التي يأخذها، غير أنه يصح على التغيير ما يصح على المجالات الأخرى في علم الاجتماع إذ لا يمكن لنظرية واحدة أن تفسر كل شيء و لم يعد معظم المهتمين في هذا المجال يبحثون عن قوانين تحكم تاريخ المجتمعات و إنما يكتفون بشكل أكثر تواضعا بنظريات متوسطة المدى التي يطلق عليها هنري مندراس و ميشال فورسي "البراديجمات"، ¹les paradigmes، و التي تعود إلى

¹ - H, Mendras et Michel Forsé, le changement social, France: Armand colin, 1983.

نظريات مكملة لبعضها البعض و متنافسة من الناحية المنهجية في بعض الأحيان مثل النزعة الفردية و الكلية و الواقعية و الإسمانية *nominalisme**، و هنا الانطباع بوجود اضطراب نسبي الذي خصص له ريمون بودون كتاباً¹، و مع ذلك يمكن أن نلاحظ عبر هذه المتناقضات أن واحد يكتسي صفة أكثر عمقا وهو الذي يضع أنصار التوازن مقابل عدم التوازن، و هو تضاد أكثر عمقا لأنه يسمح بتصنيف معظم النظريات.

و نود في هذا المقام تناول أهم النظريات المعالجة للتغيير الاجتماعي من حيث تأثيرها و قدرتها على تفسير ذلك ثم عوامل حدوثه.

المطلب الأول: نظريات التغيير الاجتماعي: نتيجة للعمل الفكري الاجتماعي الذي يهتم بتفسير كل ما هو اجتماعي، ظهرت العديد من الاتجاهات النظرية لفهم ذلك و باعتبار التغيير الاجتماعي هو إحدى المواضيع التي كانت موضوع هذا العمل الفكري فسنتناول هذا الأخير وفقا لمختلف هذه الاتجاهات النظرية.

1.1. التفسير التطوري للتغيير الاجتماعي:

لقد أكد اجتماعيو القرن التاسع عشر أن التقدم أمرا حتميا و أمنه جرى عبر مراحل متعاقبة من التطور الفكري والاجتماعي، حيث أطلق على هذه العملية اسم "التطور" من أجل تفسير فكرة التبدل و التحول عبر الزمن، ولم تكن تلك الأفكار تستمد أفكارها من أعمال "تشارلز داروين (1809-1882)" بقدر ما استمدتها من "آدم سميث" ومعاصريه في فرنسا واسكتلندا² وبعبارة أخرى فإن الأفكار الأساسية لنظرية النشوء والارتقاء كانت سابقة على فكرة "داروين" عن أصل الأنواع مع بعض الاختلافات، بيد أن التطوريين الاجتماعيين تقاسموا مع

* - *nominalisme*: معتقد فلسفي يقول أن الأفكار و التصورات لا توجد في الواقع و ما هي إلا أسماء.

¹ - R- Boudon, *la place du désordre*, ob.cit.

² - توماس س، باتر سون، *التغيير الاجتماعي في القرن العشرين*، تر: عزت الخميسي، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005، ص، 43.

"داروين" عددا من السابقين في ذلك مثل، توماس مالتوس (1766-1834)، الذي صاغ قانونا طبيعيا حول السلوك الإنساني جوهره أن الزيادة السكانية تحدث في متتالية هندسية بينما تنمو الموارد الغذائية للسكان وفق متتالية حسابية.

وكان التطوريون الاجتماعيون يعتقدون أن العالم الإنساني والاجتماعي و العالم الطبيعي يحكما نفس القوانين، وان التقدم يحدث ببطء و لكنه تكشف بثبات على نطاق الكوكب، ولما آمنوا بتمائل الطبيعة الإنسانية، اعتقدوا أن التقدم الإنساني كان متفاوتا بمعنيين، أولا: كانت المجتمعات المتحضرة تتقدم أسرع من غير المتحضرة وثانيا: أن السرعة التي تطور بها أي مجتمع منفردا تباينت أثناء المراحل المختلفة من تطوره أي يعني أن الجوانب المتحضرة من الإنسانية تختلف عن تلك المتخلفة، وخلصوا من هذا إلى أن المجتمعات المتحضرة كانت ترتقي بخطى أسرع من البدائية، و استخدموا هذا الزعم للتأكيد على زعم آخر بوجود هرمية اجتماعية و ثقافية أو عرقية¹.

في هذا السياق جاء "هربرت سبنسر" H- Spenser المهندس و الكاتب الإنجليزي المشهور، مدعيا في ذلك أن المجتمع الإنساني والطبيعة والكون خضعوا للقانون نفسه، ذا التحولات البطيئة المستمرة حيث يقول: "... من البسيط إلى المركب عبر عملية من التمايزات المتعاقبة تسببت في تحويل البنى المتجانسة الخواص بشكل مطرد إلى أنظمة يزداد مع الوقت تمايز خواصها، و ذات مكونات مترابطة وظيفيا"، حيث سار المجتمع الإنساني وفق قانون التطور هذا، أما عن تصنيفه للمجتمعات الإنسانية فيقول: "يمكننا أولا ترتيبها حسب درجة تعقيدها كبسيطة و مركبة و ضعف مركبة و ثلاثة أضعاف مركبة، وثانيا يمكن تقسيمها، وإن يكن بقدر أقل من التحديد إلى عسكرية بشكل طاغ وصناعية بشكل طاغ، أي المجتمعات التي يتطور فيها إلى أبعد الحدود تنظيم جوانب الهجوم والدفاع، وتلك التي يتطور فيها إلى أبعد الحدود التنظيم الذي يمد المجتمع بأسباب الحياة".

¹ - نفس المرجع، ص، 44.

أما المجتمعات البسيطة فهي التي تفتقر في رأيه إلى نظام سياسي له شكل محدد أو أن لديها فقط أشكالاً بدائية أولية من الرقابة السياسية¹. و في نفس السياق، صور الأنثروبولوجي (لويس هنري مورجان، في كتابه "المجتمع القديم، 1963") تطور المجتمع الإنساني بوصفه تتابع المراحل من الهمجية عبر البربرية إلى الحضارة، و عمم هذه الفكرة على الواقع التاريخي، و بالتالي فالمجتمع الإنساني قد تتطور في رأيه وفقاً لهذه المراحل، و سر الانتقال من مرحلة إلى أخرى يأتي بسبب الاختراعات التكنولوجية التي غيرت أنواع مصادر الغذاء و أنواع المؤسسات الاجتماعية حيث يقول في هذا المقام: "...بدون توسيع مصادر الغذاء لم يكن بوسع البشرية أن تتكاثر بداية في الأماكن الأخرى التي لم تكن تمتلك أنواع الغذاء نفسها، و من ثم تنتشر نهائياً على كامل سطح الأرض... و ما لم تستطع البشرية سيطرة مطلقة على الغذاء من حيث نوعه وكميته و ما كان لها أن تتضاعف لتصبح أمماً مكتظة بالسكان، و بالتالي فمن الأرجح أن توسع مصادر الغذاء هو الذي حدد بشكل مباشر، بهذا القدر أو ذاك العصور الكبرى للتقدم الإنساني"²

1.1. تفسير نظرية الصراع الاجتماعي:

تعتمد نظرية الصراع على أربعة مبادئ كل واحد منها يمثل الأطروحة المضادة التي أعلنتها الوظيفة، ويمكن صياغتها فيما يلي:³

أ- كل مجتمع عرضة لعمليات التغيير.

ب- كل مجتمع يبدي في كل نقطة توترات وصراعات.

ت- هناك عناصر تساهم بطبيعتها في تفكيك أو تغيير النسق.

¹ - نفس المرجع، ص، 45.

² - نفس المرجع، ص، 46.

³ - فليب كبان ، فرو نسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية. تر: إياس مس، دمشق: دار الفرقة، ط1 ، 2010 ص317، 318.

ث- كل مجتمع قائم على تعرض بعض أعضائه للإكراه من قبل الآخرين.

و بدلا من أن يكون المجتمع نسقا في حالة توازن تلقائي، فإنه لعبة القوى المتناقضة التي تفرز التغيير وتنظمه.

ومن ذلك فإنه يمكن تفسير عدم التوازن انطلاقا من تحليل سير عمل الأنساق الاجتماعية، أو على العكس نستدل عليه انطلاقا من نتائج التفاعلات بين الفاعلين، في الحالة الأولى، تكون النظرية صراعية وفي الحالة الثانية تكون تفاعلية لكن كيف نفهم ذلك؟

بالنسبة للنظرية الأولى، يرى ماركس أن الصراع هو محرك التاريخ وهو خاصية التناقض بين علاقات الإنتاج وتطور القوى العاملة التي تأسس التغيير الاجتماعي، فماركس وإنجلز (1820-1895) يريا أن التاريخ صنع تعدد في طريقة الإنتاج، و التحول من طريقة إنتاج إلى أخرى مثل: الانتقال من طريقة الإنتاج العبودي إلى طريقة الإنتاج الإقطاعي ثم إلى طريقة الإنتاج الرأسمالي، وذلك من خلال تفكك طريقة الإنتاج الأولى وظهور شروط اجتماعية وتكنولوجية للإنتاج، إن الرؤية الماركسية تعطي معنى للتاريخ عندما تقوم البروليتاريا الطبقة الاجتماعية التي لها المهمة القائمة على مصالحنا الإنسانية مع بعضها وعن طريق إزالة الطبقات و الدولة.

إذن ما من شك أن السوسيولوجيا الماركسية تظهر كمنظرة لعدم التوازن، فالمجتمع في حالة عدم توازن مستمر من حيث ديمومة هذه التناقضات والصراعات بين الطبقات، وما من شك أيضا في أن هذا ينعكس كشكل اضطراب، فإذا لم تعد هناك صعوبة في التفكير بالتغيير تصبح المشكلة في تفسير كيف يمكن لبنية ما أن تصان في مكانها بشكل دائم أو على العكس كيف لتغيير بنيوي أن يحدث بدون ثورة، وبتعبير آخر إن الماركسية تهتم بعنصرين في الحياة الاجتماعية هما: نمو التكنولوجيا (القوة المنتجة) و العلاقات بين الطبقات الاجتماعية، وترى النظرية باختصار، أنه يقابل كل مرحلة من مراحل تطور القوة

المنتجة أسلوبا معيناً في الإنتاج ونسق معين تعمل الطبقة المسيطرة على تثبيته للعلاقات بين الطبقات، وكذلك في ظروف الصراع الدائر بينهما، وفي الوقت المناسب تصبح الطبقة التي كانت منقادة في ذلك الحين قادرة على الإطاحة بأسلوب الإنتاج القائم وبنسق العلاقات الاجتماعية وعلى إقامة نظام اجتماعي جديد¹. إن الثورة في الماركسية ناتجة من الاستقطاب في صميم الطبقتين المتضادتين وفي المصالح و الفئات المشكلة لمختلف الروابط، وعلى العكس، إن كثرة الصراعات بين الجماعات، تتطوي على تغيير أكثر تدريجاً و أن تكون هذه التغييرات أقل بغتة فهو أمر لا ينطوي أبداً على أنها ليست راديكالية، فدهرندورف R.DAHRENDROF يرى أننا اليوم انتقلنا من المجتمع الرأسمالي (مجتمع القرن 19 حسب ماركس) ، إلى المجتمع ما بعد الرأسمالي يتصف بالفصل بين السلطة والملكية و كثرة الصراعات.

يبقى أن الصراعات الاجتماعية مهما كانت درجة التراكم فيما بينها بالنسبة لدهرندورف، كما بالنسبة لماركس، تمتلك بالضرورة خاصية اللعبة ذات المصلحة صفر *jeux a somme nulle* أي: كل ما يفقده لاعب يكسبه لاعب آخر لأنها تؤدي دائماً إلى هيمنة أحد الخصمين، فانهدام التوازنات وكذا الاضطرابات هي السمات البنيوية للمجتمعات، لكن النظام بسبب عدم كونه خاصية لانهدام التوازن تحديداً لأن الاضطرابات الناجمة عن النزاعات تؤدي دائماً إلى ألعاب مصلحتها صفر، فهو لا يمكن أبداً أن يفسر إلا عن طريق القسر².

3.1. الوظيفة والتغيير الاجتماعي: يرى أتباع النظرية الوظيفية أن كل نظام اجتماعي يمتلك توجهها للمحافظة على الاستقرار الداخلي ويتجسد ذلك من خلال:²

¹- توم بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري وآخرين، سلسلة علم الاجتماع المعاصر الكتاب الرابع، بدون طبعة وبدون سنة، ص 312.

²- فليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، مرجع سابق، ص 318.

²- نفس المرجع، ص 313، 314.

أ - أن كل نسق اجتماعي هو بناء مكون من عناصر.

ب- كل نسق اجتماعي هو بناء مستقر.

ت- كل عنصر من النسق الاجتماعي يمتلك وظيفة ويساهم في المحافظ على النسق.

ث- سير وعمل النسق يستند إلى إجماع أعضائه حول قيم أساسية.

إن المتمعن في العناصر السابقة يرى أنه من الصعب جدا القبول بإمكانية وجود أجزاء مكونة لنسق اجتماعي تكون في الوقت ذاته عوامل تحوله فبالنسبة لبارسونس، القيم التي تستتبط في سياق التنشئة الاجتماعية هو ثقل مضاد تجاه متطلبات التغيير، وتقوم وظيفة الاستتباب المعياري الذي ينجم عن ذلك بتفسير الظواهر المصادفة بشكل متواتر في كافة المجتمعات، من المقاومة وحتى التغيير، ومع ذلك إذا ما حصل تغيير ما، فإن بارسونس يميز بين ثلاثة حالات: في الحالة الأولى نصل إلى توازن جديد دون أن يتعدل النسق نفسه وهذه، تنتظم عن طريق وظيفة التكيف و التكامل حتى يصاب سير العمل الاجتماعي، نتكلم حينئذ عن تغيير داخلي للتوازن، وإذا كان التغيير أقل ملموسية وعملت وظيفة الاستتباب المعياري بشكل كامل سيحصل تطور بطيء في النسق وبالعكس، إذا كانت القوى تدفع إلى التغيير مفرطة بشدة سيؤدي انكسار التوازن إلى إقامة نسق جديد وبهذا الشكل نكون أمام انكسار للتوازن والتغيير في البنية، إننا نشهد تحولات في عالم القيم التي تؤثر على الوظائف ذاتها، ومع بلاغته القليلة فإن هذا التصنيف للتغيرات الاجتماعية يتأسس على المبدأ القائل أن الميل الطبيعي لأي نسق ينطوي على المحافظة على وظائف تميل إلى فرض الاستتباب ومن هنا الصعوبة المنطقية الموجودة في الرغبة بتمفصل التحليل البنوي ودينامية التوازن.

عمل البعض على التركيز على هذه الصعوبة من خلال التسليم بأنه لم يكن هناك سوى تغيير خارجي المصدر، هذه هي الأطروحة يدافع عنها "مايو إلتون" و "هندرسون" انطلاقا من التجارب الشهيرة "هاورثورن" التي أولدت سوسيولوجيا الصناعة، فهما يريان أن المنشأة

تكون عادة في حالة توازن، أما حالات انعدام التوازن التي قد تظهر، فتأتي من محيطها، لقد تمت المحافظة على التماسك مع نموذج التوازن في النظرية الوظيفية إنما على حساب إفراغ جذري من كل تغيير اجتماعي داخلي المنشأ، لكن كيف نفهم الصراعات الاجتماعية في إطار يقول بالوظيفة بهذه الدقة ؟

يجيبنا لوليس كوزر Luis Coser من خلال الشروع بمقاومة التغيير فالصراع عندما يساهم في منع النسق من الاختناق في رتابة الاعتياد القاتلة ويسمح أيضا بذهنية خلاقة، يشكل الصراع إذن جزءا من النظام في النسق، وهو عنصر وظيفيا منه، يحتفظ كوزر بتماسك أطروحات النظرية الوظيفية، لكنه يتعرض للنقد، وذلك لأن الصراع ليس تشكيكا بنموذج التوازن، فنظام النسق يعمل على كبتة، وإذا ما أصبح بنويوا، فإن نظاما جديد يحل محل القديم ويخدم الصراع الذي ولد التغيير، ليس للاضطرابات هنا أي مكان منطقي وظهوره عارض تماما، فالتوازن عليه دوما، إما من خلال ديمومة النسق وإما بتشجيع ظهور بنية جديدة تحصل فيها عودة إلى النظام.

إن القول بأنه لا وجود لمكان للصراع في النظرية الوظيفية سيكون أيضا منتقدا للأساس تماما كالقول بأنها تمنع التغيير، لكن قوة النظام واستتباب التوازن هما كما لو أن الصراعات و التغييرات هي ظواهر وظيفية لم يعد بالإمكان التفكير بها حقيقية من أجل ذاتها و للخروج من المأزق هناك حل يقوم على المحافظة على أطروحات التوازن لكن تغيير الإحالة المرجعية العلمية¹.

4.1. تفسير التغيير الاجتماعي من خلال وجهة نظر نظرية التوازن :

عندما نتحدث عن التوازن فإننا نفكر في "فيلفريدو باريتو" وذلك للظاهرة المتمثلة في أن هذا الأخير كان من أكثر المهتمين بهذا الشأن، كان باريتو تلميذا للاقتصادي الشهير ليون

¹ - فليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، مرجع سابق، ص 315.

فالراس" في لوزان وأخذ عنه نظرتة بخصوص التوازن المأخوذ عن نموذج الميكانيك الكلاسيكي، فقد أظهر أن التوازن الاجتماعي قريب من التوازن الذي يسود في الاقتصاد، إذا ما أهملنا أن التوازن الاقتصادي يستند إلى أفعال منطقية وعقلانية، في حين أن التوازن الاجتماعي يتضمن أيضا أفعالا غير منطقية (الأفعال التي لا يوجهها العقل فقط) بل دوما، كما في الفيزياء النيوتنية يتم الحصول عليه عن طريق إلغاء القوى المتواجئة، مما يسمح بالمحافظة على الترادف، بل التناغم، في المعنى بين التوازن والانتظام من جهة، وعدم التوازن والاضطراب من جهة ثانية، إن باريتو يكون على درجة من الوضوح عندما يصرح بأن: "الاقتصاد الخالص ليس فقط شبيها بالميكانيك، إنه بالتعبير الدقيق نوع من الميكانيك"، ومع ذلك هناك اختلاف كبير بين التقاليد الاقتصادية و السوسولوجية، ففي الاقتصاد سواء من الجهة الكلاسيكية الجديدة أم الكنزية، فإن النماذج تستند دوما إلى بعض المعادلات البسيطة التي تحدد توازنا، أما في السوسولوجيا فإن الوضع أكثر تناقضا لأن هناك أيضا مكانا لنموذج حقيقي لعدم التوازن.

يشير التوازن إلى أعمال النزعة التطورية و النزعة الوظيفية أما اللاتوازن فهو في جهة سوسولوجيا الصراع، التي يمثلها الفكر الماركسي هناك أيضا النزعة التفاعلية التي استعملت هذا التعبير بالمعنى المنهجي الخالص معتبر كمرجع كل نظرية تهدف إلى استنتاج حالة النسق من دراسته التفاعلات بين الفاعلين الذين يؤلفونها¹.

5.1. التفاعلية الرمزية و إشكالية التغيير الاجتماعي:

تعتقد النزعة التفاعلية في إحدى روافدها، الفردية المنهجية، بأن التغيرات الاجتماعية تأتي من تأثير تجمع ناجم عن الاعتماد المتبادل أو تبادل التأثير بين الفاعلين، أكثر مما

¹ - نفس المرجع، ص312-313

تأتي من التأثير الميكانيكي للعوامل المهيمنة أو من الصراعات ذات البنية المتصفة بلعبة ذات المحصلة صفر.

إن مثال الازدحام في المدن الكبرى يسمح لنا بتوضيح هذا النموذج، يريد الجميع ولأسباب مختلفة كالراحة أو الرفاهية أو السرعة... الخ، أن يستغلوا سياراتهم كي يعودوا إلى منازلهم، ولأسباب أخرى تم تثبيت مواقيت العمل بين الساعة (8 صباحاً إلى 16 مساءً) إذا في الساعة 16 مساءً وخمس دقائق، زحمة في الساحة الغاية الصريحة لسلوك كل واحد تقتصر على الرغبة بالعودة إلى بيته في أفضل الظروف (فأن يكون في ناحية التوافق مع نسق القيم والمعايير فهذا قليل الأهمية)، إن التقاء السلوكات ذات الغاية الواحدة يؤدي إلى عاقبة اجتماعية غير مرغوبة، دون أن تكون هذه العاقبة متضمنة في غايات أي منهم، لو لم يكن هناك تجمع للقرارات الفردية التي عاقبتها خلق نتيجة جماعية، ما كان لهذا أن يحصل، يمكننا من هذه القصة الصغيرة استخراج خلاصتين: الأمر يتعلق بأثر كرة الثلج، ثم غياب شفافية المجتمع.

إن التغيير الاجتماعي هو محصلة انعدام التوازن الميكروسوسولوجي، الذي يحصل بشكل دائم وتعرض عملية إجمالية لتفاعلات متسلسلة، فانعدام التوازن هذا ليس مؤقت ويترجم التفاعل عن طريق تراكم دائم لانعدام التوازن الميكروسوسولوجي، الذي يولد بمجرد ما تبلغ الكثافة الحرجة تغييرات الميكروسوسولوجي، ومن الناحية العلمية يمكننا أن نقبل بالانعكاسية، الثبات المؤقت... الخ، لكن هذه الظواهر، بدلاً أن تتجم عن ميل تلقائي لعودة التوازن، فأنها تعزى إلى الشروط الملموسة للتفاعل ومنها إلى طرائق اتساق انعدام التوازن الاجتماعي، القرارات الصغيرة ليست جاهزة بذاتها، فهي بسبب ارتباطها مع بعضها البعض تقود إلى انعدام التوازن هام في البنية الإجمالية إلى حد كاف من أجل أن يكون التغيير كلي الحضور و لا مفر منه¹.

²- نفس المرجع، ص، 319.320

إذا غابت الشفافية الكاملة في المجتمع، فلن يكون هناك ازدحام في ساحة المدن الكبرى، لكن ذلك يتطلب تنظيماً ستبلغ كلفة الاعتماد المتبادل فيه حداً لا يحتمل، سيتوجب إعداد حل ديمقراطي يقوم على إيجاد إجماع لكافة السائقين ممن يمكن أن يمروا في الساحة، بشكل يقبل كل واحد تقسيماً للتوقيت، وحتى خارج أي ضغط على ساعات العمل فإن كلفة الازدحام تبدو أقل ارتفاعاً بكثير من كلفة الاعتماد المتبادل التي كانت ستتجمعه.

يبقى أنه ليس بالإمكان إعادة تنظيم النسق فقط بتجميع عناصره، بسبب وجود اختلاف في الطبيعة وليس في الدرجة بين الاثنين، عدا ذلك، إذا كانت الاضطرابات الميكرو-سوسولوجية مصدراً لانعدام التوازن الميكروسوسولوجي، كيف نفسر حالات التوازن بشكل آخر غير إلغاء القوى الأولية، عندما تتجمع؟ لذلك فإن هذا الإلغاء من حيث المبدأ المستحيل إذا كانت الألعاب من التي مصلحتها صفر، ها نحن في مواجهة مع صعوبة نظرية للسابقة، إننا في حالة عجز عن إظهار كيف يستطيع الاضطراب أن يولد التوازن بشكل حقيقي.¹

خلاصة : تطرقنا في معالجتنا للتغيير الاجتماعي إلى خمس اتجاهات نظرية سوسولوجية، معالجة لهذا الموضوع كان أربعة منها متواجدة مع بعضها، فالوظيفية و التطورية تشددان على التوازن والاستتباب وبالكاد تفسر التغيير ثم الصراعية والتفاعلية اللتان تركزان على انعدام التوازن الذي يكتسح المجتمع باستمرار لكنه يصعب عليها أن تفسر الروابط الاجتماعية، والتماسك الكلي الذي يظهر عليه المجتمع، المدرستان الأوليتان تحاولان أن تتخلصا من الإحراج الذي وصلنا إليه بلجوئهما إلى متغيرات خارجية، أما الثانية فركزتا على القسر والإكراه والخضوع من أجل تفسير المجتمع رغم التوترات و النزاعات الحاصلة.

هناك وجهة نظر معاكسة للسابقين تتمثل في الترموديناميك، ففي النسق الترموديناميكي، تتوافق حالة التوازن مع الاضطراب بالنسبة لهذا النسق. و العكس بالعكس يتوافق انعدام

التوازن مع النظام، ويمكن القول أنه بمقدار ما تزداد سيطرة النظام في النسق بمقدار ما يكون عدم توازن وعدم استتباب، وهنا تكمن ثورة مفهومية حقيقية لم يخطئ الفيزيائيون فيها، لكنها ولسوء الحظ تبقى مجهولة من جهة العلوم الإنسانية.

2. عوامل التغير الاجتماعي:

ذهب ولبرت مور Wilbert Moore إلى أنه ليس هناك نظرية في التغير الاجتماعي و بالرغم من هذا الإدعاء فقد ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير التغير الاجتماعي و تحديد عوامله، و لا يزال موضوع عوامل التغير الاجتماعي من أهم المواضيع التي تشغل بال المفكرين الاجتماعيين، و ذلك لان أي تغير يصيب المجتمع في بعده (البناء و التفاعل) لا يفسر بعوامل بسيطة بل يوجد هناك عوامل متعددة تؤدي إلى حدوثه، و منه سنتناول أهم عوامل التغير باختصار.

1.2. العامل الديموغرافي:

بالنسبة لإميل دوركهايم، زيادة الكثافة السكانية تسبب الانتقال من التضامن الميكانيكي في المجتمعات التقليدية إلى التضامن العضوي في المجتمعات الصناعية. هذه الأخيرة، التي تزداد فيها العلاقات الاجتماعية (الكثافة الأخلاقية "densité morale")، و من ثم تزداد المنافسة، و لتنظيم ذلك يظهر التخصص الذي هو وسيلة لاستعادة التماسك الاجتماعي من خلال التعاون. هذا التفسير الدوركهايمي يمكن أن نطلق عليه مصطلح "الداروينية الاجتماعية" التي جوهرها أن لزيادة في الأنواع يؤدي إلى التمايز ثم إلى تخصص الأعضاء من أجل البقاء كذلك عن التعرض إلى نظرية مالتوس، والدنماركي إستر بوسوروب MALTHUS, et le danoise Ester BOSERUP في (التطور الزراعي والضغط الخلاق، 1965) أظهرت أن الضغوط السكانية (الضغط الخلاق) أسهمت أدت إلى تقصير

الأراضي البور الذي تسبب بدوره في الابتكار التقني ثم زيادة الإنتاجية الزراعية، و من ثم تغير اجتماعي عميق.

2.1. العامل التكنولوجي:

كثير من المؤلفين جعلوا من التقدم التكنولوجي عاملا أساسيا للتغيير الاجتماعي. فماركس و في تحليليه للانتقال من المجتمع الإقطاعي إلى المجتمع الرأسمالي باستبدال طواحين الحبوب التي تعمل بالهواء أو الماء كقوة رئيسية محركة، بالمحرك البخاري. ومع ذلك، أظهر المؤرخ فرنان بروديل Fernand BRAUDEL أن الابتكار التقني هو ضروري ولكنه نادرا ما يكون كافي، إذا لم تكن هناك ظروف اقتصادية مواتية. وهكذا وجود الطلب يسمح للأشكال البروتو-صناعية (النساجون والمغازل في المنزل) أن تتعايش مع العمليات الصناعية (مصانع الغزل والنسيج) خلال القرن التاسع عشر.

إذا فللتكنولوجيا دور كبير في عملية التغير و التطور، فالكثير يهتم بدراسة نوعية الآلات و الأدوات أو الوسائل المادية و اللامادية التي تتكون منها العناصر التكنولوجية، و تحدث تغييرا في مكونات البناء الاجتماعي في المجتمعات الحديثة و يقرر بعض علماء الاجتماع أن هناك صلة وثيقة بين العوامل التكنولوجية و التغيرات الاجتماعية، حيث أدى التطور التكنولوجي إلى تطور و آلات الزراعة و في استعمال البخار كشكل للتطور التكنولوجي، و كذلك أثرت التكنولوجيا و الثورة الصناعية تأثيرا عميقا على إحدى أهم النظم الاجتماعية و هو الأسرة من خلال ظهور ما يعرف بالأسرة النووية و انتشارها في مختلف المجتمعات المتقدمة باعتبار أنها تتلاءم و خصوصية هذا المجتمع المتقدم و كذلك أدت التكنولوجيا الظهور التخصص و تقسيم العمل.

3.2. القيم الثقافية: للسياق الثقافي دور حاسم في نشر الابتكارات، فالأطروحة التي كتبها ماكس فيبر في "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" تعتبر نموذجا لذلك. حتى لو كانت

اليوم هي موضع انتقاد من ذلك بكثير، خاصة فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية لرجال الأعمال البروتستانتين. الذين لديهم الوقت حرية التصرف في العلاقات الاجتماعية و منه يساهمون في إحداث التغيير الاجتماعي.

ويمكننا أن نستنتج أن علاقات السلطة ليست بعيدة عن التغيير الاجتماعي. فبعض الجماعات لديها فائدة أكثر من غيرها من حيث أنها تأخذ مكان.

4.2. الصراعات الاجتماعية:

في المنظور الماركسي، ظهور المجتمع الصناعي هو نتيجة للصراع بين الطبقة البرجوازية التجارية و الطبقة الارستقراطية، وانتصار النخبة العصرية على النخبة المحافظة. فصغر حجم هذه النخبة الحداثية يفسر غياب التغيير الاجتماعي في الصين أو في العالم الإسلامي حسب ماركس.

ومع ذلك، كما كان الحال في اليابان وروسيا وحتى في بروسيا، عندما تعزز نفوذها وقدرتها على الطبقة الحاكمة المحافظة قد لعبت جيدا بورقة التغيير، ففي هذه الحالة الصراع غير موجود كعامل للتغيير الاجتماعي¹.

5.2. ميلاد وتطور المؤسسات و التنظيمات:

التنظيمات والمؤسسات هي: أنساق تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال العقلانية التي منها، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية التي تمكن من تنسيق النشاطات المتخصصة لعدد كبير من الأفراد وتظهر في الأخير في شكل مصانع، شركات... إلخ.

وفي عصرنا الحالي يزداد عدد العاملين في هذا النسق المنظم، وأصبحت علاقة العاملين بالمؤسسة تعاقدية بحيث يعتبر أي خروج عن هذا النسق إخلالا بالأساس الذي

¹ - <http://aejsc.chcz.com/changement social.htm>, date: 05/05/2011.

شيدت من أجله، وبالرغم من استمرار العلاقات الأولية في حياة الإنسان (الأسرة، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء)، إلا أنه أصبح للمؤسسات الرسمية الأثر الأكبر في حياة الأفراد حيث أسهمت في إبراز العلاقات الثانوية غير الأولية، وإضعاف دور البناءات التقليدية، ولكنها في الوقت نفسه نمت العقلانية وتنظيم الجهود الإنتاجية مما زاد من فاعلية العملية الإنتاجية، هذا وقد ساهم هذا النسق المنظم في تطوير وتغيير مؤسسات المجتمع المدني، وأصبح لهذه المؤسسات الكثير من الوظائف والمسؤوليات الساعية لتحقيقها في المجتمع وبأساليب متعددة.

6.2. العامل الفكري: أجمع العديد من علماء الاجتماع أن العامل الفكري و الإيديولوجي من العوامل الأكثر تأثيراً على إحداث التغيير الاجتماعي و من هؤلاء عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" الذي بين دور الأفكار و الإيديولوجيات في مجال التغيير، و يتجلى هذا العامل في مجموعة الأفكار و الآداب و العقائد و النسق الإيديولوجي هذا كله لديه دور في إحداث التغيير الاجتماعي و مثال ذلك نزول الأديان السماوية و التغييرات التي أحدثتها في الحيات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، كما أدت بعض الأفكار إلى حدوث ثورات كبرى سواء أكانت سياسية، مثل الثورة الفرنسية أو صناعية مثل الثورة التي أحدثتها بريطانيا.¹

7.2. العامل الاقتصادي:

العامل الاقتصادي هو أحد العوامل التي تتسبب في إحداث التغيير الاجتماعي وفي هذا الإطار لا يقوم التفسير الاقتصادي للتغيير الاجتماعي على أساس الاعتقاد في أن العامل الاقتصادي هو العامل الأساس في إحداث التغييرات الاجتماعية في حياة الناس في المجتمع ولقد أكدت الدراسات التاريخية و الحضارية المقارنة التي أجريت على العلاقة بين

¹- إسماعيل بن السيد خليل، أسس علم الاجتماع، جدة: خوارزم للنشر و التوزيع، ط3، 2010، ص.ص، 362.365.

الاقتصاد والمجتمع على أن الأنشطة والعلاقات الاقتصادية لها أهمية أساسية في الحياة الاجتماعية، وبالرغم من دور العامل الاقتصادي في دفع مسيرة التغير الاجتماعي والإسراع به إلا أنه لا يعتبر العامل الوحيد بل هو عامل من جملة العوامل المتساندة والمؤدية إلى التغير الاجتماعي، ومن الملاحظ أن العوامل الاقتصادية تؤثر على عمليات التغير الاجتماعي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتنوع الموارد الطبيعية من المواد الخام مثل البترول و المعادن أو الإنتاج الزراعي أو الصناعي، يؤثر ويحدد أنشطة الإنسان وسائل معيشته وحياته عموماً.

8.2. العامل الايكولوجي:

بين العالم الأمريكي شارس جالين C . galin في كتابه "التشريع الاجتماعي" لبعض المجتمعات الزراعية أنه يوجد علاقة بين أنشطة الأفراد والظروف البيئية، كذلك الايكولوجي بيرجس Bargess فقد ربط بين الظواهر الاجتماعية و المناطق الطبيعية في المدينة مؤكداً على أن المناطق المتخلفة في المدينة تعتبر وكراً للجريمة و الرذيلة والأمراض و الفساد الأسري، أما ابن خلدون فقد اهتم بأثر البيئة الطبيعية على العمران البشري في أكثر من موضع في مقدمته وقد فسّر كثرة السكان و نموهم بالظروف المناخية حيث أكد على أن كثرة السكان ناتج عن اعتدال المناخ هذا من جهة ومن جهة أخرى أن المناخ له أثر على الطبيعة الاجتماعية و النفسية للعمران. للعامل الايكولوجي دور مهم في إحداث التغير الاجتماعي، فإذا تغير المناخ نجد أن أعضاء النسق الاجتماعي يحاولون التكيف مع هذا التغير الايكولوجي ومن ثم فمحاولة تكيفهم تبنى على مكنزمات وآليات تحويلية تغييرية¹

من الطبيعي أن للعامل الايكولوجي دور في إحداث تغير ما إلا أنه من الخطأ أن نفسر كل تغير بالعامل الايكولوجي لأن التغير الاجتماعي هو موضوع اجتماعي ينبغي أن

¹- نفس المرجع ، ص، 363.

نفسه بمتغيرات اجتماعية وهذا هو أساس علم الاجتماع كعلم قائم بذاته يستمد شرعيته العلمية من هذا المبدأ الذي هو أساسي وجوهري في كل علم.

10.2. الحروب والثورات: تسبب الحروب بمختلف أنواعها وأشكالها عامل لإحداث التغيير و التاريخ شاهد على ذلك، فهي تقضي على الدول والحضارات وتجعل دولا وحضارات أخرى محلها، وقد تمحق ثقافة ما وتشيد أخرى مكانها، وكثير ما تكون نتائجها ذات تغيير جذري وخير مثال على ذلك الفتوحات الإسلامية في عهد الخلافة الإسلامية المتتالية، حيث بدلت في بنية المجتمعات في المجال السياسي والاقتصادي و الثقافي وأدخلت إليها تعاليم الدين الإسلامي وللثورات دور في قلب الأساس الذي شيدت عليه المجتمعات التي نتعرض لها ، فهي تأتي عادة بأفكار جديدة .

11.2. الفعل البشري:

يرى العديد من علماء الاجتماع أن الشخصية وطموحات القادة ليست إلا ناتج الثقافة والقوى الاجتماعية التي نشئ بها، وهم يرون أن التغيير الاجتماعي يتم بواسطة القادة الذين يتصفوا بالطموح و القوة في إنجاز الأدوار المستقبلية، حيث يتمكن القادة من نقل المجتمع من الحالة المتخلفة إلى الحالة المتطورة.

كذلك للأنبياء و الرسل -عليهم الصلاة والسلام- دور مهم في إحداث التغييرات الاجتماعية والثقافية في المجتمعات الإنسانية، فبقدم الرسول الكريم -محمد صلى الله عليه وسلم -تغير المجتمع العربي من مجتمع نو معالم ثابتة إلى مجتمع الحضارة وذلك من خلال الفكرة الدينية¹ التي أتى بها الرسول الكريم -محمد صلى الله عليه وسلم.

¹ - مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر للطباعة و التوزيع، ط3، 1986، ص- 12، 15.

12.2. الحركات الاجتماعية: يرى عالم الاجتماع الفرنسي أليين توران Alain Touraine في كتابه إنتاج المجتمع Production de la société، أن مصدر التغير الاجتماعي لا يوجد في المبادئ أو التناقضات الموجودة في التنظيم الاجتماعي، وإنما هو ناتج عن فعل الحركات الاجتماعية حيث يعرفها على أنها: "القيادة الجماعية المنظمة لفاعل طبقة مناضل ضد عدوه في طبقة أخرى من أجل الإدارة الاجتماعية للتاريخانية*" في مجتمع فعلي". حيث تتكون هذه الحركة الاجتماعية من ثلاث مبادئ هي :

- أ - مبدأ الهوية ، يتعلق بتعريف الفاعل لنفسه.
- ب - مبدأ التعارض الذي يسمح بتحديد الضد أو العدو.
- ت - مبدأ الكلية لاشيء آخر كنسق الفعل التاريخي الذي منه الأعداء يقعون في الجدلية الثنائية للطبقات الاجتماعية المتنازعة على الهيمنة.

*-التاريخانية : L'historicité : هي العمل الذي يمارسه المجتمع، انطلاقاً من نشاطه على ممارسته الاجتماعية والثقافية ، وذلك بالمزج بين ثلاث مكونات :- صيغة المعرفة التي تشكل صورة المجتمع - والمراكمة التي تقتطع جزءاً من النتائج الجاهزة - النموذج الثقافي الذي يدرك قدرة تأثير المجتمع على ذاته ويفسرها .

(مرجع : أليين توران، إنتاج المجتمع ، دمشق : وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1976 ص، 803.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغيير وتعقده وتعدد مصادره، من جهة و من جهة ثانية فإننا نعيش كذلك في عالم تعددت فيه المؤسسات والمنظمات، فنحن نعيش منذ ولادتنا في منظمات ونتعلم في منظمات ونعمل كذلك في منظمات ومؤسسات ومن هنا ظهر ما يعرف عند (R- Perthus) (مجتمع المنظمات) ومهما كانت هذه المنظمات، سواء خاصة أو عامة، مدنية أو عسكرية، تجارية أو صناعية تمثل مصدرا من مصادر الرفاهية للفرد والمجتمع، وعنصرا فعالا في تحقيق ما يعجز عن تحقيقه الفرد والجماعات في جميع ميادين الحياة، إن الاهتمام بالتغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من أهم الأمور في الحفاظ على المنظمة والتي تتطلب أحيانا إعادة تنظيمها (المنظمات) وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض طريقها، ولما كانت حياة المنظمة واستمرارها يتوافقان على قدرتها على التكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي تعتبر حدثا نموذجيا للحفاظ على النجاح وخلق الأداء التنافسي في المنظمات المعقدة سواء كانت تنتج سلعا أو خدمات، فالتغيير التنظيمي يكتسي ببعض خواص المعيارية الأساسية، وأصبح النجاح التنظيمي يعزى إلى قدرة المنظمة في معالجة وتأييد التغيير التنظيمي وباعتبار أن التغيير التنظيمي يمثل أحد الجوانب الهامة في دراستنا، سنتناول ذلك من خلال - التغيير وتحليل المنظمات، عوامل التغيير، أنواع التغيير، أهمية التغيير وأهدافه وأساليب التغيير، مراحل التغيير، تشريح التغيير التنظيمي، قيادة التغيير وأخيرا آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: التغيير و تحليل المنظمات:

إذا كان موضوع التغيير الاجتماعي قد استحوذ على فكر واهتمام جل المفكرين وعلماء الاجتماع في القديم وفي الحديث فإن نظرية التنظيم تقر بأن التغيير يشكل نظاما فرعيا، إذ

اخترقت " مفاهيم ومداخل التغيير كل جوانب السلوك التنظيمي"¹ والتحليل التنظيمي، كما أكد السلوك التنظيمي على أهمية دور كل من التدريب والمهارة في إقامة علاقة بين الأشخاص، والنمو التنظيمي، والاتصالات والجماعات الفاعلة في إنجاز وتدعيم التغيير التنظيمي، أما التحليل التنظيمي فكان يميل إلى إظهار أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وممارسة القوة، وأهمية الهياكل التنظيمية في منع أو تحقيق التغيير. " إن نظرية التنظيم تحذر من اعتبار التغيير موضوعا حقيقيا للحياة التنظيمية"² هذا ما يمثل حسب رأينا التشدد البنائي الوظيفي الذي كانت تعاني منه نظرية التنظيم والذي سيطر على الفكر التنظيمي في مختلف الحقول المعرفية المعالجة لهذا الموضوع، واقترحت نظرية التنظيم على غرار قضايا تنظيمية كثيرة على أنه ظاهرة إدراكية لا تفهم إلا على ضوء تعريف الموقف وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقا، فالفكرة المهيمنة على نظرية التنظيم تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي في التعامل مع هذا الموضوع بدلا من الفوضى، التي تكتنف عملياته، هذا وينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة ويميزها تنافسيا، فضلا على أنه يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

لكي نفهم التغيير لأبد من تصنيف في محيط واسع للمعاني نظريا وعمليا، ويجب في بادية الأمر أن نقرر أن "التغيير مفهوم نسبي"³ أي أننا عندما نتكلم عن التغيير التنظيمي، نعني به درجة التغيير والتي تحمل في طياتها العديد من الافتراضات المناقضة للاستقرار، فكل ظاهرة معرضة للتغيير، بالرغم من طبيعتها التي تتميز بالاستقرار الظاهري، وهذا ما يتجلى في العلوم سواء الطبيعية أو الاجتماعية، فمن الممكن مثلا أن ترتفع الحرارة في منطقة ما أو أن تنخفض في منطقة أخرى لكن بعد مدة زمنية يعود كل شيء إلى حالة الاستقرار، و نفس

¹ - دافيد، س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر، ط2، 2001، ص 20.

² - نفس المرجع، ص-20.

³ - نفس المرجع، ص-22.

الظاهرة تحدث في المنظمات، ففي أعوام تبدو عناصر المنظمة دون أي تغيير يطرأ عليها ورغم ذلك فإنها تتطور عبر الزمن، وينتج ذلك بالقصد والتدخل كما يمكن أن يكون عرضيا ويمكن أن يكون بطيئا أو سريعا، لذلك فدرجة التغيير تعتبر مفهوما مهما للغاية، وسيكون من أهم الموضوعات المطروحة في هذا المقام والتصنيف الذي نعتد عليه لفهم هذا الموضوع ألا وهو التغيير في المنظمة يتمثل في الجدول الثاني:

جدول (03): وصف مداخل التغيير التنظيمي

تنفيذ التغيير	عملية التغيير	
(2) تقليل مقاومة التغيير (مثل: تحليل مجال الإجماع)	(01) تزايد أو إضافة نماذج مختلفة الحاجات، الالتزام والرؤية المشتركة	تغيير مخطط له
(4) المحيط: التنفيذ هو وظيفة السوابق من العمليات والعوامل	(03) خصائص القرارات الإستراتيجية نماذج العملية السياسية	تغيير طارئ اضطراري

-المصدر: دافيد،س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، ص 23.

يوضح الجدول السابق بخاناته الأربعة، مدى الاختلاف بين القضايا النظرية والتجريبية ونظرية المعرفة كما هو الحال مع أي جدول نو خلايا لها أربعة أركان، فإننا يجب أن نتوخى الحذر بعدم افتراض أن عالم التغيير التنظيمي بأكمله قد يجد مكانا في إحدى هذه الخلايا بسهولة، كما يجب أن نذكر أيضا أن هذه الخلايا ليست كيانات منفصلة غير

مترابطة، وأنها تشتمل على عدد محدد من النظريات المعينة، إن التغيير أكثر تعقيدا من ذلك، ومع هذا فإن التميز يعتبر مرشدا مهما لتنظيم التفكير حول مداخل التغيير ومن خلال المحور الأفقي، للجدول السابق، فقد يكون التغيير مخططا أو متطورا في المنظمات، ومن الواضح أن نماذج التغيير التي تفترض إمكانية التخطيط المسبق للتغيير، مختلف عن تلك التي تفترض ظهور التغيير، كنتيجة لتداخل عوامل متعددة، أما على المحور العمودي فيمكن وصف التغيير بأنه أساسا كعملية أو بأنه في الأصل إستراتيجية للتنفيذ، ففي الخانة الأولى(01) يتضح تقييم لأنواع المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي يمكن وجودها في الفرضية، التالية: أن يكون التغيير مخطط بواسطة القادة والمديرين، ولكن يحتاج إلى التحليل بشكل متسلسل عبر الزمن، من نماذج التغيير المخطط نجد إعادة تنظيم مؤسسة ما ومن المعقول أن يكون قد تم تحديد هذا التغيير مسبقا وهذا يستتبع بإقناع الأفراد بفائدة إعادة التنظيم، وتصبح المهمة الأساسية للإدارة هي عملية الإقناع، أما في الخانة الثانية(02) فيبقى الافتراض قائم على أن التغيير يمكن تخطيطه مسبقا، شريطة أن تركز الإدارة على عملية التنفيذ، في حين تعبر الخانة الثالثة(3) عن التناولات التي تنظر للتغيير على أنه ظاهرة تطويرية ونتيجة للتفاعل بين الخصائص التاريخية والاقتصادية، والسياسية، وقطاع الأعمال، و بينما يتصور الأفراد المستقبل، فإنهم في هذه الحالة بحاجة ملحة لفهم مصدر الرؤية، وكيف يحدث التغير، أي أنهم في حاجة لتعقب الحدث وأخيرا تتضمن الخانة الرابعة(4) مفهوم المحيط والفائدة من ذلك هو أنه إذا كانت القوة التنظيمية تستطيع أن تميل بالتغيير نحو اتجاه ما دون آخر، فإنه من المهم أن نتعرف على المحيط الذي نشأت فيه مصالحي القوة¹.

¹ - نفس المرجع، ص. ص، 23.27.

المطلب الثاني: عوامل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات والمنظمات وتمارس تأثيرها عليها، مما يجعل إدارة المؤسسة تستجيب وتتعامل معها من خلال إحداث التغيير بفاعلية وهذه العوامل يمكن حصرها في العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

1. **العوامل الداخلية:** تتمثل هذه العوامل في القوى التي تصدر من داخل المؤسسة وهي على النحو التالي¹:

أ. الحاجة لمواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.

ب. الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.

ت. عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.

ث. الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

2. **العوامل الخارجية:** تتمثل في جملة العوامل التي تأتي من مصادر مختلفة وتأتي من خارج التنظيم وتؤثر على التنظيم للتأقلم معها وهذه العوامل لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض.

فمثلا قد تتعارض العوامل التكنولوجية مع العوامل الاقتصادية، أو العوامل السياسية مع العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية... إلخ، ويمكن أن نلخصها في ما يلي:

أ - العوامل الاجتماعية (التغيير الاجتماعي أساس): تعيش المنظمات في مجتمع مما يجعلها في أغلب الأحيان تتأثر بالتغيرات التي يشهدها هذا الأخير، فمثلا إذا ارتفع معدل توقعات طالبي الخدمات من المنظمات يفرض هذا على المنظمة مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية²

¹ - عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، 1995، ص28.

² - محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد، ط1 2006، ص55.

ب - التغيير التكنولوجي: إن درجة التقدم في التكنولوجيا تسير بصورة كبيرة و متسارعة، بحيث أصبح تأثيرها على المنظمات أمرا لا يمكن استبعاده حيث أصبحت المنظمات تخصص مبالغ ضخمة لجلب التكنولوجيا وإعداد برامج تدريبية لتكوين الموارد البشرية لمواكبتها وتوظيفها.

ت - التغيير الاقتصادي: إن لتغير الطرق في الاستيراد والإنفاق تأثير مباشر على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط وأساليب عمل المنظمات.¹

ث - التغيير السياسي: يؤثر النسق السياسي بصورة مباشرة على نشاط وطرق تنظيم التنظيم، فالاستقرار السياسي وحالات السلم والاضطراب بين الدول لديه دور كبير في نظام الحكم، وهذا يؤثر على التنظيمات ومن حيث تنظيمها الهيكلي وطرق عملها.

ج - التغيير القانوني: تتأثر المنظمات باللوائح التنظيمية والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو المحيط الذي تتواجد فيه، وأحيانا ومع رهانات العولمة يكون هذا التأثير بالتغيير القانوني عالمي.²

ح - التغيير الثقافي: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضرية والمتغيرات التربوية... إلخ، من الظواهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد.. بأن تقوم المنظمات بالاستجابة المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغييرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل دائم.³

هذا ويمكن تحليل عوامل التغيير لعوامل داخلية وعوامل خارجية تعود هذه العوامل الداخلية للقرارات المتخذة من طرف المؤسسة والتي منها الأصل قد يكون في علاقة مع

¹ - نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار أمين، ط1، 2005، ص17.

² - محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص56.

³ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2007، ص33.

متغيرات المحيط، أما العوامل الخارجية هي أشكال الضغوطات التي تمارس على المؤسسة من طرف هوامش التحركات الضيقة لأنها لا يمكنها تجاهلها، هذه الأخيرة تكون دائما سهلة لشرحها للعاملين، لأنه من الصعب نقضها تحت عقبة نقض القانون، إن القرارات الداخلية تستلزم حججا دامغة لأنه ينبغي الإقناع بأن القرار المتخذ صائب، وأهم العوامل الداخلية للتغيير ما يلي:

1- الإستراتيجية: إن التسيير الاستراتيجي يركز على قيادة الثبات والاختراع الهدام (l'invention destructrice)، الذي يفسد مراحل تكديس التجربة (العمل أكثر وأحسن) ومراحل القطيعة.¹

2- التنظيم، كل القرارات التي تركز على تحديد البنى و كفاءات تحقيق مختلف الأنشطة.

3- أنظمة التسيير: ننظر هذه التسمية مجموع الأجهزة والآلات التي تسمح بتعيين الموارد، لقياس النتائج وتنظيم التنسيق.

4- الأدوات: يتعلق الأمر هنا بأدوات الإعلام الآلي والتكنولوجي الموضوعة للاستعداد من أجل الإنتاج والتسيير مثل الإنسان الآلي، إنتاج البرامج المندمجة... إلخ.

5- التطبيقات: هناك طرق للعمل من أجل تحقيق النشاط، هذه التطبيقات يمكن أن تتضمن الميادين التجارية للتسيير أو لإنتاج مرتفع في العديد من الحالات، إن اندماج لمسارات جودة معدلة مثل هذه التطبيقات في المعنى الذي نريده أن يكون قادرا على تخطيط هذا الذي قمنا به.

6- الثقافة: إن قيم المؤسسة التي تؤسس الجماعي يمكن أن تطور المؤسسة، ففي هذه السنوات الأخيرة شهدنا مؤسسات كبرى قد طورت ثقافة الزبون.²

¹ - Joffre P. Koenig, G, gestion stratégique, Management et société, 1997, p18.

² - D.Autissies, J, M, Moutot, Pratiques de la conduite du changement, Paris, 2003, p.89-90.

أما العوامل الخارجية فيمكن أن تكون صادرة من السوق، المحيط التكنولوجي، السلطات العامة أو التطورات السوسولوجية للمجتمع:

1- المحيط القانوني: مثل معدل العمل الأسبوعي المقدر بـ 35 ساعة مثال عن القانون الذي يجبر المؤسسات على مباشرة التغييرات الكثيرة، على مستوى مدة وقت العمل.

2- التكنولوجيا: إذا رجعنا لقانون مور (MOORE) ومضاعفة قدرة معالجات الإعلام الآلي كل 18 شهر، حالة الاستعداد لتكنولوجيا جديدة تهمل التكنولوجيا السابقة وتسمح للوافدين الجدد على تشييد ميزة تنافسية.

3- المنافسة: إن العولمة الاقتصادية قادت أشكال المنافسة القوية جدا وتجديد سريع للعرض.

4- طلب الزبون: في سوق الطلب لا نبيع ما ننتجه لكن نبيع ما يرغب فيه الزبون، إن التبخر الكبير لطلب الزبون يقود المؤسسات إلى التأقلم بدوام.

5- الأسواق المالية: إن جعل الاقتصاد نقدي يعطي وزنا هاما لأسواق البورسات وتقلباتها.

6- سوسولوجيا السكان: تطور التعليم في البلدان المتطورة، غير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والطرق العلائقية داخل المؤسسة¹ وفي ما يلي تصنيف لعوامل التغيير حسب مصادرها الداخلية والخارجية:

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي: إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتطلب فهمها لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير نذكر منها ما يلي:

1. التغيير حسب الجهود²: أ- التغيير على مستوى المنظمة: ويتمثل هذا النوع في التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية.

¹- ibid. P90.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 2000، ص80.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: يعمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

ج- التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير عن طريق إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام.

د- التغيير في العلاقات الاجتماعية: يتمثل هذا النوع من التغيير في عملية التخطيط السليم على اعتبار مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة.

جدول رقم(04) يوضح عوامل التغيير

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
المحيط القانوني والتنظيمي (35 ساعة، التجارة العالمية،... إلخ)	إستراتيجية المؤسسة (التكاليف، التمايز... إلخ)
التكنولوجيا، الإعلام الآلي، الرقمنة....	التنظيم(المركزية، اللامركزية،... إلخ)
المنافسة (الوافدين الجدد، العروض الجديدة.. إلخ)	نظام التسيير (الجودة، العمليات.. إلخ).
الزبون (ارتفاع الطلب)	الوسائل (الأدوات) (الإعلام الآلي، التكنولوجيا.. إلخ)
المالية (البورسات.. إلخ)	التطبيقات (التكنولوجية، التجارية.. إلخ)
سوسيولوجيا (العلاقات الاجتماعية الجديدة)	الثقافة (الزبون، الخدمة.. إلخ)

-المصدر : D.Autissier, J, M, Moutot, op.cit. p-89

2. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** لو نعتمد درجة شمول التغيير معيارا لأمكننا الأمر من أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يعنى بجانب أو قطاع واحد مثل التغيير في الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي تتمثل في نشوء نوع من عدم التوازن على مستوى المنظمة يعبر عنه في أغلب الأحيان بالتمايز بين الجوانب المتطورة والأخرى المتخلفة مما يضعف من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير معدات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وأساليب التسويق ومن ثم إلى تدريب العاملين وغير ذلك.¹

3. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لاستطعنا أن نميز بين الجوانب المادية في التغيير والجوانب المعنوية، فتتمثل الجوانب المادية على سبيل المثال في التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي)، أما التغيير في مستواه المعنوي فيتمثل في (التغيير النفسي، والتغيير الاجتماعي) فهناك من المؤسسات من لديها معدات وأجهزة متطورة ولكن لديها أسلوب عمل وأنماط لسلوك العاملين، تقليدية، وهذا النوع من التغيير الذي يقتصر على ما هو مادي يتميز بالشكلية والسطحية وقلة الفاعلية.

4. **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** فضلا عن تشريح التغيير في إطار الجهود والشمولية والجزئية وكذا المادية والمعنوية، يمكن كذلك إضافة السرعة والبطء في العملية التغييرية فالتغيير التدريجي يكون في أغلب الأحيان أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة الملائمة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.²

المطلب الرابع: أهمية التغيير وأهدافه:

عندما نتحدث عن التغيير في التنظيمات والمؤسسات فإنه يتبادر إلى الذهن درجة مواكبة هذين الأخيرين للتطورات والمستجدات، فلا بد من إجراءات تعديلات سواء كلية أو

¹ - زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص28.

² - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007، ص 28.

جزئية في كل نشاط من أنشطة المنظمة وتكون هذه التعديلات في بعديها المادي والمعنوي (البشري والثقافي) التي تسهل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه، لذلك فالتغيير هو التحسين الكمي والنوعي في كل المجالات الاقتصادية، العلمية، الاجتماعية أو الثقافية.¹

وللتحديد أكثر في أهمية التغيير فيبرز ذلك على مستوى المنظمة و العمال.

1. أهمية التغيير على مستوى المنظمة: حتى تكون المنظمة حقيقة متميزة، ينبغي عليها أن تعمل كل مكوناتها بصورة صحيحة ومتشاركة، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى، فالأخطاء، قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة في المنظمة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، وهو يطلق عليه بالإنجليزية "Do it right the first time"

أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على مهام عديمة الفائدة، كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد تسليمها.²

يعمل أسلوب الجودة الشاملة على توفير رموز موحدة ومتفق عليها في كل التنظيمات والمؤسسات وهي تتلخص في التحسين "improvement" فالجودة الشاملة TQM* تمكن من اجتماع كل أعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتنوعها، على هدف

¹ - زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص، 27.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص، 64-65.

مشترك هو التحسين المستمر للأداء¹، هذا ما يعبر عن أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة.

2. أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:²

نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة كانت نتائجها كالتالي:

36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة.

50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه.

14% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة.

وبينت الدراسة أن انخفاض ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وليس هناك صعوبة في تغيير هذه المشكلات: الناس أكثر اختلافا الآن من الماضي، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجما، فقد أصبحت أقل إنسانية والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه.

الناس مختلفون ومستويات التعليم أعلى، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر، حياتهم أكثر أمانا وأرغد عيشا، ولكن بالنسبة لهم الدور الذي تقوم به المؤسسات الدينية، وكذلك دور الأسرة، يوجد بينهم نوع من التمرد على السلطة بأشكالها المختلفة، ويدعو كتاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء، سيادة روح الفريق وجودة العمل "QWL" بدلا من التنافس والصراع حتى ولو كان على حساب أهداف المنظمة، كل ذلك جعل أعضاء المنظمات يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي،

*- TOTAL QUALITY MANAGEMENT وتعني: مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة وفق المعايير والوقت المرغوب

17- عبد الحكيم الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1998، ص-20.

² - محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سابق، ص. ص- 62.63.

وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات و الأوضاع القائمة في منظماتهم حتى كانت على الوجه التالي:

أ- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويحد من فرص التنمية واتساع الخبرات.

ب- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون أن المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.

ج- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى.

د- ما يريده العامل من مؤسسته يريده الآن، بينما يأتي تصحيح الوظائف، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة للتأجيل.

هـ- يريد العاملون الاهتمام بالجانب العاطفي في حياة المنظمة وعلى الأخص تحقيق الذات *l'actualisation du soi* والشعور بالهدف الاجتماعي، غير أن المنظمات مازالت تقيم إستراتيجياتها على النواحي العقلانية، ونادرا ما تأخذ الجوانب الانفعالية في اعتباراتها.

3. أهداف التغيير:

العملية التغييرية لا تأتي بعفوية وعشوائية، وإنما تتميز بالهدفية والتخطيط ومن أهم الأهداف ما يلي:¹

¹ عبودي زيد منير، مرجع سابق، ص، ص-26-27.

- أ. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ب. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ج. مساعدة العمال على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- د. تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- هـ. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- و. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ز. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف MBO* بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

- ح. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- المطلب الخامس: أساليب التغيير:**

هناك أسلوبين تستخدمهما العملية التغييرية، الأول هو الأسلوب الذي يتم بطريقة متدرجة والثاني يتم بصورة سريعة ومتطرفة.

- 1. التغيير المتدرج:** يتم هذا الأسلوب وفق خطوات بطيئة وعلى فترة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة، ويتميز بالمعدل الزمني الثابت، وقد تعترض مساره تذبذبات بسيطة، كما قد يتعاون في هذه العملية عدد من الأفراد، ولكن هذه العملية لديها أهمية معتبرة إذا

*MBO. Management by objectives وهي منهج تسييري يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الكاملة و بصفة منفصلة و الذي يثبت مشاركتها في هذه الأهداف هو إعطاء الأفراد حرية في شرح طموحاتهم و الوسائل المستعملة من أجل توقع النتائج و يتغير هذا المفهوم بصفته التوجيهية إلى إدارة المشاركة بالأهداف. dppo، نقلا عن Gilbert D et all, organisation et management, ED, d'organisation, 2eme ed, Paris, 1998, p, 176.

ما اقترنت ببرنامج واسع ولا محدود، يهدف إلى تحسين الإنتاجية، وخفض النفقات وتطوير الموظفين¹.

2. **التغيير الجذري:** تمثل الفجائية الميزة الأساسية لهذا الأسلوب التغييري، فضلا عن آثاره المنشودة مثل، الانقلاب الشامل لإستراتيجية المؤسسة من أجل الدخول لأسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها، علما أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع، وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة، وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيلا للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

هذا ويمكن المزج بين الأسلوبين، وتكون هذه العملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا تجاه إحداث التغيير الجذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM وبشكل متزامن إدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها، وفي الوقت ذاته تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأوليات².

المطلب السادس: مراحل التغيير التنظيمي:

تتفق العديد من التعاريف لعملية التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل منه، هادفة في ذلك إلى زيادة فاعلية المنظمة و تحسين مناخ العمل، ومن المنطقي أن هذه العملية لا تأتي خبط عشواء و إنما تمر بر

¹ - مجموعة من الناشرين، التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، لبنان، مكتبة لبنان، 2001، ص 12-13.

² - محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سابق، ص 106.

مراحل و خطوات حاسمة، و من أجل الإحاطة بأهم مراحل العملية التغييرية في المنظمة نتعرض إلى نموذجين لتوضيح ذلك:

1. نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin : أنشا صاحب نظرية ديناميكية الجماعة نموذج للقيام بالعملية التغييرية لقي ترحيبا و تأييدا من طرف الكثيرين من المهتمين، و يتضمن هذا النموذج مراحل متعاقبة و متسلسلة و هي:
أ - مرحلة الإذابة:

ترتكز هذه المرحلة على تحطيم الاتجاهات و القيم و العادات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات و ممارسات جديدة لابد من الاستغناء عن تلك الأفكار الحالية و هذا هو جوهر الإذابة، و عليه ينبغي على الإداريين و القادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العمال من اجل زيادة الشعور بالحاجة للتغيير¹.

ب-مرحلة إجراء التغيير:

بعد التخلص من الممارسات الحالية يتم الشروع في إحداث التغيير المراد، حيث يقوم قادة التغيير في المؤسسة بعملية الاستبدال، و ذلك من خلال أبعاد لتنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي)، و يلعب التشخيص "diagnostic" دورا هاما من خلال التعمق في المشاكل و التحديد الجيد للبدائل، و "يعتقد" كيرت لوين " أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير"².

¹ - فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، القاهرة، دار صفاء للنشر، 1988، ص- 80.

² - نفس المرجع، ص 81

ت- مرحلة التثبيت¹ : تمثل هذه المرحلة آخر مرحلة في العملية التغييرية بالنسبة لـ "كيرت لوين" و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت و استقرار الجديد بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات، الأفكار و أنماط السلوك التي تعلمها العاملين في أساليب و طرق عملهم المعتادة، و تصبح الأساليب و الطرق البديلة سهلة و مرضية، و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه و ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الايجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار ما تم تغييره، و يعتبر التقييم في هذه المرحلة خطوة أساسية لا ينبغي التغاضي عنها، فالتقييم يوفر البيانات للأفراد فيما يخص منافع التغيير و تكاليفه و يساعد على إتاحة الفرص و الإمكانيات و التعديلات الهادفة في التغيير مع مرور الوقت.

2. نموذج لبيت و واطسون و ويستلي: ادخل هؤلاء الثلاثة تعديلات على نموذج

"كيرت لوين" حتى أصبحت مراحل التغيير على الشكل التالي² :

أ - إثبات الحاجة للتغيير.

ب - الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.

ت - العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل.

ث - تثبيت التغيير.

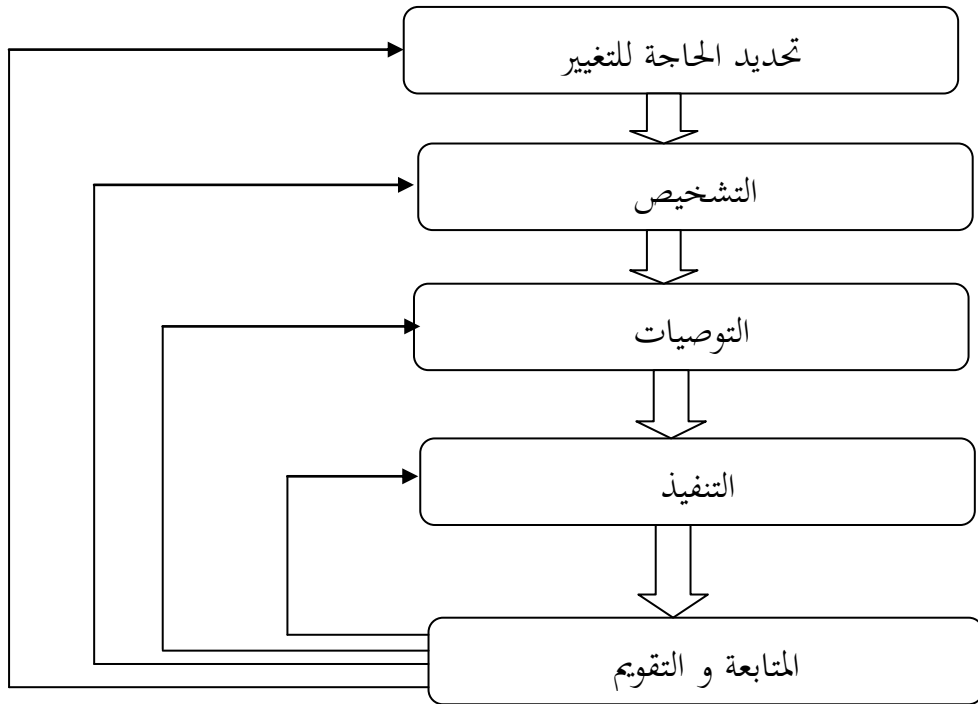
ج - إنهاء العلاقة التعاقدية.

والواضح بعد هذا التعديل هو بناء العلاقة التعاقدية بين المعنيين بعملية التغيير و الاستشاريين لضمان عملية التشخيص السليم، و بعدها يتم القيام الفعلي بعملية التغيير المبني على هذه العملية من أجل ضمان الفاعلية و النجاح و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد، 2003، ص،

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 109.

شكل رقم (03) : مراحل العملية التغييرية في المنظمة من تصميم الباحث .



المصدر: من تصميم الباحث

المطلب السابع: تشريح التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير إلى أربع أصناف هي: التغيير التدريجي، التغيير العنيف (BRUTAL) هذا حسب معيار السرعة، أما حسب الإرادة وعدمها هناك التغيير المجبر والتغيير الإرادي وشكل الموالي يوضح ذلك ومدى ارتباط أصناف التغيير بأشكاله:

شكل رقم (04) يوضح تشريح التغيير.

	التغيير المقرر	التغيير التدريجي	
التغيير البناء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإجابة على ضغوطات المحيط (القانوني والتكنولوجي..الخ) ✓ مدته بين 12 إلى 36 شهرا ✓ مثل: تحقيق الحجم الساعي الأسبوعي بـ35 ساعة، ظهور عملة جديدة مشروع سنة 2000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تطورات التنظيم التي تجر إلى تغيير الطرق التي من خلالها يتصور الفاعلين مؤسستهم. ✓ مدته بين 1 إلى 10 سنوات ✓ مثل: ثقافة الزبون، جودة، العمليات... 	
التغيير التآقلمي	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحول التطبيقات والتنظيم ✓ مدته بين 06 إلى 18 أشهر ✓ مثل: آلة إعلام آلي جديدة، كفاءات تجارية... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حلول لاضطراب ما ✓ مدته بين يوم إلى 3 أشهر ✓ مثل: حادث، إضراب، شكوة الزبون..... 	التغيير العنيف
تغيير إرادي	تغيير مجبر		

المصدر: D. Autissier, J.M. Moutot, ob. cit, p93.

التعليق على الشكل السابق:

أ - التغيير المقرر - المجبر والتدريجي:

عوامل هذا النوع من التغيير عموما تأتي من الخارج ذات أصول غالبا ما تكون قانونية وتكنولوجية، تفرض على المؤسسة، وإن لم تؤخذ بعين الاعتبار فهي تشكل خطرا على حياة

المؤسسة، مثل قانون 35 ساعة في فرنسا يمكن أن يدخل في هذا الفئة، وكذلك ظهور عملة الأورو (EURO) جرت العديد من المؤسسات إلى نشر مشاريع التغيير الكثيرة على مستوى الإعلام الآلي والمحاسبة والتجارة.

كذلك مشاريع سنة 2000 ركز على وضع رزنامة جديدة لكل تطبيقات الإعلام الآلي.

ب - تغيير الأزمة: المجبر العنيف:

إذا كان التغيير المقرر يتميز بهدوئه، فتغيير الأزمة يعاكس ذلك تماما، عوامله تكون داخلية كما قد تكون خارجية المصدر، وتتميز ببعدها الإستعجالي وتتجسد عن طريق الأحداث المرتجلة التي تعطل كل أو جزء من السير الحسن للتنظيم، ومنها النتائج التي قد تكون ضارة مثل، شكوى زبون، إضراب، تعطل ميكانيكي أو في الإعلام الآلي، اضطراب الإنتاج، حادث، أزمة سياسية في البلد..إلخ، تواتره هذا النوع من التغيير يكون عنيف، ظهوره سريع، وفجائي كما أنه من الصعب التنبؤ به.

ح - التغيير البناء: الإداري والتدريجي:

التغييرات المفروضة تكون سهلة الخيانة خلاف التغييرات الإرادية بالنسبة للأولى مصدرها خارجي ويمكن تبريره بنفسها، أما التغييرات الإرادية ترجع إلى القرارات الداخلية للمؤسسة يتحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص معروفين لذلك فعلى هؤلاء الأشخاص ومن أجل تحريك الأفراد، تطوير الحجج ونشر أجهزة من أجل تحقيق مشروع التغيير وقبوله، قيادة التغيير هامة جدا في هذا النوع من التغيير.

التغيير التأقلمي: الإداري والعنيف: يتميز التغيير التأقلمي بنفس خصائص التغيير الإداري التي يتضمنها التغيير البناء ويختلف عنه فيما يتعلق بالتواتر "Rythme"، نتائجه ليست

طويلة الأمد ولكن في الأمد المتوسط من 03 أشهر إلى 18 شهرا، ويتطلب هذا النوع من التغيير المتابعة والقيادة.¹

المطلب الثامن: قيادة التغيير التنظيمي: في بداية التسعينات قيادة التغيير تعلقت ببعض الشخصيات التي نجحت في إقناع المؤسسات بأهمية توسيع خطواتها في الأفاق الوظيفية والتكنولوجية لفرق المشروع، في هذه العشرية قيادة التغيير تعدت مرحلة خطاب القطيعة الذي كان سائدا.²

يمكن تصنيف أنماط قيادة التغيير إلى ثلاث أطوار:³

1. **القيادة التقليدية لتغيير:** تعتمد هذا الطور من القيادة لتغيير على الطرق التقليدية و يعملون على تحسينها كونهم خبراء وأصحاب كفاءة في ذلك، وهذه الفئة تضم كل من الكبار والشباب حيث تواجه المستجدات والأزمات العصرية بالتقليد الماضي اعتمادا على الأساليب والأنظمة التقليدية وتجد نفسها مقيدة وغير قادرة على مجارات التغير المتسارع والفجائي .
2. **القادة المحولون:** من خلال كلمة محولون يتضح لنا أن هذا النمط من قيادة التغيير يكتسب الميزة الأساسية في التغيير ألا وهو التحويل، ويتمثل ذلك في أن قادة هذا النمط يضعون أهداف وتوقعات عالية تدفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم ومن أبرز خصائص قيادة هذا النمط التحويلي:⁴

- أ - أنهم واثقون بأنفسهم، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- ب - يعملون مع أي يد تمد إليهم، وهم ينشطون ويجتهدون أمام التحديات.
- ت - لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.

¹ - D.Autissier, J-M. Moutot, Ob. Cit, PP-93-96.

² - ibid, p-12

³ - مايكل كاي، التغيير، التغيير المتواصل، تر:فواز زعرور، الرياض، مكتبة العبيكات، 2003م، ص، ص-271، 272.

⁴ - محمد بن يوسف النميران العطيات، مرجع سابق، ص192.

ث - أنهم مدربون و معلمون لكل شخص في المؤسسة .

ج - يضعون معايير عالية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها.

3. **القادة البناءة:** وهم المحولون الملزمون، والذين يعيشون أوقات مستقرة ويملكون وجهات نظر كافية عن المؤسسة، وغالبا ما تكون امتداد للماضي فضلا عن رؤية جديدة للمستقبل، وبذلك نجدهم يواكبون الضغوط التي تعرض لها المؤسسة، ويدعون دعاء التغيير، فضلا عن مثابرتهم على العمل وتقديم كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتميزها، فالمؤسسة الحديثة تتعارض مع مبادئ الإدارة التقليدية، وبالرغم من ذلك فالقادة التقليديين لا يزالون موجودين فيها، إلا أن هذه المؤسسات بحاجة إلى القادة الساعين إلى التحويل، كما أنها لا تعتمد على قائد واحد يحدث التحولات والتغييرات وإنما مجموعة من القادة يعملون مع بعضهم البعض ويصلون إلى اتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ومتابعتها وكذا التأقلم و التعامل مع المستقبل وتغييراته المفاجئة، حتى يصبح لديهم مؤسسات قادرة على التعامل مع هذا القرن و مستجداته ومتطلباته، والتي أن تتسم بالميزات التالية:¹

أ - تلبي متطلبات المستفيدين "تعيش نبض السوق"

ب - أولى اهتماماتها البحث و التطوير و التدريب المستمر.

ت - شعارها الكفاية والإبداع .

ث - الحيوية والتغيير الإيجابي المستمر .

المطلب التاسع: مقاومة التغيير: إن التغيير يمثل جوهر العملية الإدارية، وذلك على مستويين:

- المستوى الكلي "macro" والذي يتمثل في (أقلمة المؤسسة مع الضغوط الخارجية) والمستوى الجزئي "micro" الذي يتمثل في (تنظيم وتحريك الموارد البشرية نحو المشاريع الجديدة)، فالمستوى الجزئي إذا يحدد المستوى الكلي، فإذا لم يتم إقناع الفاعلين بشكل جيد

¹ - نفس المرجع، ص193.

حول برنامج التغيير فإن محاولة أقلمة المؤسسة مع البيئة الخارجية لا يكتب لها النجاح، هذا ما دفع كروزبي وفريدبرغ Crozier et E-Friedberg منذ زمن طويل (1977) للتركيز على العقلانية النسبية للفاعل، وقدرته على المشاركة بطريقة واعية أو غير واعية، أمام أهداف المؤسسة، لذلك نتحدث في هذا المقام عن مقاومة التغيير، فالتغيير يتطلب قبول الخطر وذلك من خلال استبدال ما هو موجود ومعروف بشيء غير متأكد منه وغامض، هذا ما يدفع الفاعلين لنبذ ذلك ويواجهونه بالمقاومة والمجابهة.

إن مقاومة التغيير تتولد من الخوف من الفراغ والحاجة للتأقلم ففي وجهة رفض التغيير، فالأفراد يطورون سلوكيات المعارضة، السلم، أو الأفعال المعارضة Pro-activité وتتجسد هته المعارضة أو المقاومة في خطاباتهم، الروتين، الأفعال والرموز التي يستخدمونها، هذه المجالات الأربعة التي تعبر عن مقاومة التغيير تبني في نظرنا لحمة مصفوفة لخطابات، روتين، أفعال، ورموز والتي تعتمد كأداة تحليل مقاومة التغيير.

1. أسباب مقاومة التغيير:

إن الإنسان بصفة عامة يخاف من التغيير، و هو قلق وجودي، ولديه نزوع طبيعي لمقاومته، هذا الذي لا يكون إلا انعكاس، وفي بعض الأحيان تجربة محصلة.

في كل المشاريع نجد الخوف من الفراغ، تغيير الوضع، أخذ مهارته، سلطته تقسيم المعلومات... إلخ¹، و يمكن تقيئة ذلك إلى ثلاث فئات هي²:

- المقاومات المرتبطة بالشخصية.
- المقاومات المرتبطة بالنسق الاجتماعي.
- المقاومات المرتبة بطريقة إدخال التغيير.

¹ -D.Autissier, J-M .Moutot ;ob. cit,p-109-110.

² - Pierre Corellette et all, le changement organisationnel, Canada: presses de l'université du Cubique, 1997, P-P, 98-100.

1.1. المقاومات المرتبطة بالشخصية:

- أ - العادات: العادة في الغالب سهلة التحصيل من الاستغناء عنها.
- ب - الخوف من المجهول: غالباً ما تبقى أفكار التغيير غامضة بالرغم من محاولات شرحها و تبسيطها، لذلك يلجأ الفاعلين داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير.
- ت - تفضيل الثبات: يميل الإنسان إلى حب الاستقرار والثبات.
- ث - التصور الانتقائي: التصور الانتقائي هو آلية سيكولوجية من خلالها يتخذ الفرد اتجاه لاختيار المعلومات أو الأحداث التي تؤكد على إبقاء انطباعاته و سلوكياته.
- ج - إرضاء الحاجيات: من المعقول أن الأفراد موجهون بسلوكياتهم عن طريق حاجاتهم التي يحاولون إرضائها، و يمثل التغيير في هذا المقام عند بعض الأشخاص تهديد لتحقيق ذلك.

- ح - التماهي مع الوضع القائم: في الكثير من الأحيان، الوضع الذي نرغب في تغيير نجاهه قد أنشأ من طرف المستفيدين أنفسهم، هذا الإحساس بالانتماء و التماهي لهذا الوضع يجعل الأفراد مستعدين من أي محاولة لتغييره.

1.2. المقاومات المرتبطة بالنسق الاجتماعي:

- أ - الامتثال للمعايير: أن امتثال الأفراد لمعاييرهم و لقيمهم من شأنه أن يمثل مقاومة للمشروع التغييرية.

- ب - اتساق النسق: عندما نتكلم عن التحليل النسقي نجد أن التفاعلات بين النسق

محيطه و بينه ونقاط الدخول، لتحويل و إخراج النسق يكشف لنا اتساق النسق، و عندما نريد إدخال أي تغيير في تنظيم النسق، يجب علينا أن نأخذ في عين الاعتبار أن الدينامكية النسقية تفضل الاتساق و التوازن، فالتغيير يعرض للخطر هذا الالتحام و الاتساق الداخلي، وتنتج مقاومة التغيير من داخل النسق لحمايته من الاضطراب الفوائد و الحقوق المحصلة: في المجتمع الصناعي المتأخر، النسق السوسيو-اقتصادي- مثل الأنساق التنظيمية- يظهر

على درجة عالية من التمايز و التسلسل لمخططات : السلطة، الاستقلالية و التسلسل، لذلك يمكن أن ننتظر مقاومة من هذا النسق لأي تغيير.

ت - قدسية شيء ما: كل مجموعة منظمة، كل مجتمع لديه مقاييس للسلوكيات و الاتجاهات التي تحمل المعايير و الطابوهات، الشعائر، الأخلاق، و الآداب، و كلما حاول التغيير المساس بهته المقدسات كل ما كانت مقاومته حتمية و أكيدة.

ث - رفض ما هو أجنبي: يميل النسق إلى رفض كل ما لا يعرفه.

1 3. المقومات المرتبة بطريقة إدخال التغيير: لطريقة إدخال التغيير و التمهد له دور في مقاومته¹.

2. شبكة (الخطابات، الروتين، الأفعال والرموز DRAS)

كيف ندرس مقاومة التغيير؟ وبأي وسيلة نقيسها لنقول أن كل فاعل يقاوم التغيير و بأي طريقة يقاوم ذلك؟ للإجابة عن هذين السؤالين أعد كل من أوتيسيار وموتوت (D-Autissier et J-M . Moutot) شبكة *DRAS، والتي تتموضع في مصفوفة- السلوك/حالة العقل والظاهر/الخفي، بالطريقة التالية:

- شكل رقم(05)مصفوفة ال: DRAS لتحليل مقاومة التغيير.

سلوكية	روتين	أفعال
حالة العقل	رموز	خطابات
	خفية	ظاهرة

¹ - IBID, pp, 100-101.

* DRAS (Discours, Routines, Actions et, symboles).

توضح المصفوفة السابقة إمكانية ملاحظة مقاومة التغيير بتكوين خاصيتها السلوكية، أو حالة العقل وإمكانية ملاحظتها، مصطلح السلوك يبين ما يمكن للفرد إضماره في تطبيقاته وممارساته والأفعال والروتين يعود إلى السلوك، ورغم ذلك فيمكن أن تكون كامنة، أما مصطلح حالة العقل فيعني التمثل الذي يقدمه الأفراد للخارج بطريقة بالنسبة للواقع، في حين الخطابات والرموز تتدرج ضمن حالة العقل و تساهم في بناء التمثل للواقع مثلا، عند وضع مشروع للجودة، فالخطابات تظهر بصفة جلية.

الفصل الرابع:

تسيير الموارد البشرية

الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية - تاريخ ومنظورات من عصر الصناعة إلى عصر اللامادية.

المبحث الثاني: التحديات والتوجهات الثقيلة لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تخطيط، استقطاب واختيار الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تحليل وتقييم الوظائف.

المبحث الخامس: تدريب ، وتقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية -تاريخ ومنظورات من عصر الصناعة إلى عصر اللامادية.

المطلب الأول: من وظيفة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية:

تاريخيا، إدارة الأفراد في القرن ال19تم عقلنته بقوة العمل المنتشرة والمتعددة النشاط هذا الممر تحقق عند القوى العاملة التي استقرت في المدن والتي لم يعد لديها نشاط واحد فقط .
يضاف إلى هذا أن تطور أول الشركات الكبيرة، شركات السكك الحديدية الحديد (138000موظفا في عام1869)كثافة العمال تجعل من الضروري لإدارة ترشيد ممارسات إدارة شؤون الموظفين.

أولا: نهاية القرن 19 إلى 1945: عرفت هذه الحقبة ظهور حقيقي لوظيفة الموارد البشرية، هنالك أيضا المجموعات الكبيرة خصوصا شركة السيارات (رينو)، لعبت دورا هاما، تعداد معتبر، ترشيد الإنتاج (قبل أعمال تايلور حتى هذه الحقبة) هو تحت تأثير من المهندسين «منطق الشرف» P. Iribarne* ويرى بداية ظهور العناصر الأولية التي تهيكّل الحياة الأجيّة.

- ظهر ما يعرف بعقد العمل في 27 ديسمبر 1890.
- في 24 مايو 1864 الاعتراف بحق الإضراب.
- في عام 1910 ظهر قانون العمل.
- في عام 1919 ولادة نظام المفاوضات الجماعية.

* فيليب P D'Iribarne هو رجل أعمال فرنسي ومدير الأبحاث في CNRS. تخرج من IEP باريس، كان ذا خبرة في مجال الأعمال وصعوباتها، قام بدراسات ميدانية حول المعنى الاجتماعي لأنشطتها، نشر نتائجها منذ سنوات فيليب D'Iribarne بحث عن تأثير الثقافة الوطنية على أداء المنظمات. انطلق من تعريف انثروبولوجي للثقافة: التي هي نسق ذو معنى من خلالها الفرد يدرك ويفسر وضعية أو فعل ملموس، حيث يشارك الفرد هذا النسق مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه، والذي وضع خلال تاريخه هذا النظام من معنى. الفرد يحدد في سلوكه وقيمه التي تنتمي إلى شخصيته وتاريخه الخاص. لكن ردود أفعاله على موقف أو فعل معين سيكون وظيفة لتفسيرها، وذلك من هذا النسق ذو معنى.

في ذلك الوقت أرباب العمل طوروا سياسة اجتماعية في شكل الأبوية أو ما يعرف بالمدخل الأبوي حيث كان هذا المدخل سائداً في الفترة من 1920-1930م ، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوى في طياتها اعتبارهم أطفالاً قصر ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها، وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين.

لقد كانت هناك عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الإدارة من الاتجاه الآلي إلى الاتجاه الأبوي أهمها:

● ظهور النقابات واتحادات العمال التي بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.

● ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تاييلور وفايول وجانت وجلبرت وغيرهم، والتي كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته.

● ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتاج، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفين والمديرين.

• وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى النهوض بإدارة الموارد البشرية، ولكن كان معظم اهتمام الإدارة قاصراً على التوظيف تعيين الأشخاص في ورشات العمل وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم.

• يتبعها مركزية وظيفة الموارد البشرية والبحث عن الموازنة: من خلال مركزية التوظيف موازنة الإجراءات لتقييمات، نظم كشوف المرتبات والاعتراف بالنقابات والعوامل البشرية (إدارة موارد بشرية أقل خشونة).

ثانياً: خلال الثلاثين المجيدة:

كان السياق مواتياً لممارسات استدامة تطبيقات تسيير المستخدمين بدفع من الفوردية fordisme، من تمييط و توحيد الوظائف مثل ما هو في هبة المنظمة البيروقراطية، في هذا الوقت، ويطور أيضاً قوة العلاقات الإنسانية التي تركز على العامل البشري، الوعي بأن الدافع والأداء ترتبط ظروف ونوعية العلاقات الإنسانية في عمل العامل

وفقاً Weiss وآخرون (1999)¹، وتتميز وظيفة المستخدمين خصوصاً ب:

المركزية: تجانس وتناغم الأنظمة، هيكل طرق تسييرهم و المفاوضات مع النقابات.

الترشيح تقريباً التايلوري لوظيفة مع التقنيات محددة بشكل جيد ومرتبطة.

- مهنة professionnalisation الوظيفة والبحث عن اتساقها مع إستراتيجية المؤسسة.

ثالثاً: منذ سنوات 1970:

ببساطة تطور وظيفة الموارد البشرية ظهر بالتحول من وظيفة المستخدمين الذي يظهر كمقاربة إدارية للموارد البشرية نحو تسيير الموارد البشرية GRH وتدبير الموارد البشرية management des RH.

¹ - Dimitri Weiss et all , Ressources Humaines , aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

- جدول رقم (05): تطور مقاربات الموارد البشرية بين تسيير المستخدمين وتسيير

الموارد البشرية

مقاربات الموارد البشرية * (J.Igalens)	تسيير المستخدمين	تسيير الموارد البشرية
الافتراض الرئيسي	الفرد تكلفة ينبغي أن تقلل	الفرد مورد ينبغي أن يطور
التكوين	تكيف الفرد مع وظيفته	الاستثمار في المورد البشري
الأفاق والتوقعات	المدى القصير والمتوسط	المدى البعيد
الميزة التنافسية	السوق أو التكنولوجيا	جودة الموارد البشرية
مورد الفاعلية الإنتاجية	الألة و التنظيم	الألة و التنظيم وجودة الموارد البشرية
مورد الدافعية	النقود وتطوير المسار المهني	النقود وتطوير المسار المهني وطبيعة العمل
مواجهة التغيير	مقاومة التغيير، الفرد الذي يتغير	الموارد البشرية مرنة
تسيير القوى العاملة	إدارة المستخدمين	تسيير الموارد البشرية
تصور القوى العاملة	مستخدم يمكن استعاضته	عامل فعال نوعي
طريقة الفعل	رد الفعل	الحدس والتوقع
وضع القوى العاملة	متغير الضبط والإحكام	المتغير الإستراتيجي
وضع مسؤولية الوظيفة	رئيس المستخدمين	مدير الموارد البشرية وعضو في الإدارة

المصدر: L. Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie» 2002, p.11

* جاك إغالونس هو مسؤول قسم تسيير الموارد البشرية في معهد إدارة المؤسسات IAE في تولوز.

أما بالنسبة لويس ديميتري Dimitri Weiss فقد كانت المقارنة كالاتي:

- جدول رقم (06) يوضح مقارنة ديميتري ويس لتسيير الموارد البشرية.

النموذج الأول: التكيف السلمي والدفاعي للمستخدمين (1975-1985)	النموذج الثاني: تنشيط وتحريك السوق الداخلي لموارد البشرية (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> • المرونة الكمية الخارجية للعمل. • منطق عقد العمل. • التسيير الكمي للتعداد الزائد (مقياس السن). • تدخل الدولة. • إهمال الموارد البشرية الداخلية. • تسيير المستخدمين يتركز على إعادة الهيكلة. • الشغل يعتبر كمتغير احتكام وضبط (الشغل غير نموذجي، المصادر الخارجية) 	<p>التدبير الإيديولوجي:</p> <p>1 خطاب إيديولوجي.</p> <p>2 تبحث عن توريث حاد للأشخاص الذين ينبغي عليهم أن يقدموا كل شيء لمؤسستهم.</p> <p>هذا التيار ضعف بسبب ملازمه للخطط الاجتماعية.</p> <p>التحديث السوسيو-إنتاجي:</p> <p>1 تبحث عن المرونة الداخلية النوعية.</p> <p>2 للتسيير الإستباقي للكفاءات.</p> <p>3 للمقارنة الاستباقية.</p> <p>4 نموذج التنظيم المؤهل.</p> <p>5 اعتبار المستخدمين كاستثمار، مورد.</p>

الصدر: , Dimitri Weiss et all : Ressources Humaines, op.cit

رابعاً: أسباب هذا التطور:

لاحظنا تغييراً في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، التقييس والفوردية وصلت إلى حدودها، المتطلبات المعاصرة تركز على التكاليف، الجودة والمرونة.

هذه المعطيات الجديدة من المنافسة لديها تأثير على وسائل الإنتاج. فالمؤسسات تخلت - ليس دائماً- على النموذج الإنتاجي الفوردي لصالح النموذج الإنتاجي المرن للتعامل مع

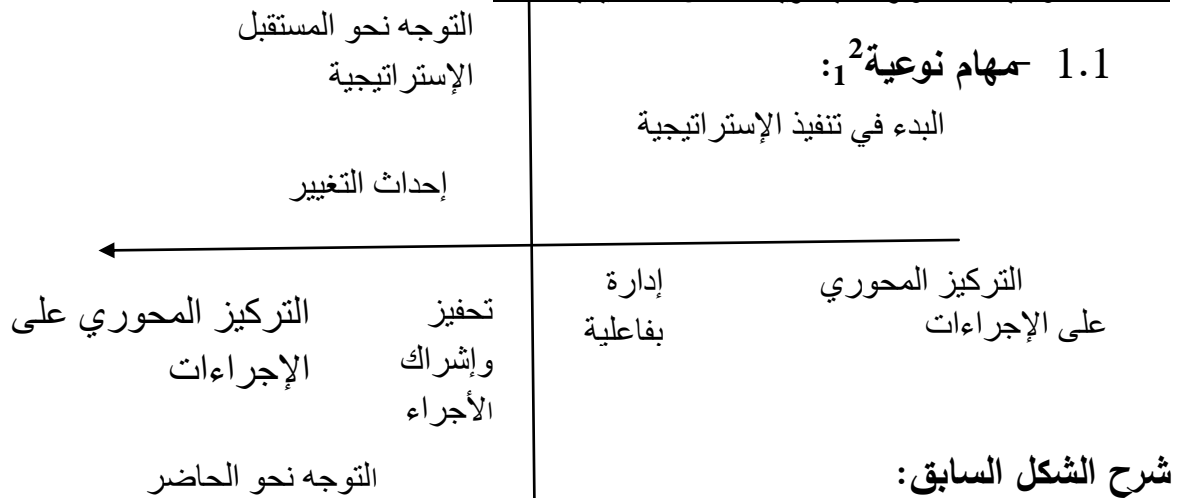
التغيرات المفاجئة في النشاط. في الواقع، التعلم أمر ضروري حسب كادا Cadin وزملاؤه (2002)¹، "يربح الذي يتعلم بأكثر سرعة من منافسيه".

اليوم، المهارات أصبحت أعلى والتعاون في الفريق هو مصدر الأداء والتحسين المستمر، فمنطق المنصب ترك المكان لمنطق المهارة، بما في ذلك الأجراء انقطعوا عن شغل المناصب لأنهم يعتبروا حملة المهم هو المهارات وأثرها على ممارسات التكوين وترتبط بالحاجة إلى امتلاك القوى العاملة من حيث الكم وبالأخص النوع.

ونلاحظ، في السنوات الأخيرة:

- وزن البيئة الاقتصادية: من النمو المنخفض يقود تسيير ضيق لموارد بشرية في التنبؤ وتدبير التكيف و البطالة.
- التدويل: زيادة حدة المنافسة التي تتطلب خفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، والاستخدام الأمثل للمرافق من خلال تهيئة وقت العمل والبحث عن المرونة.
- وزن الشركاء الاجتماعيين الذين تركزون على شخصنة الحلول والتفاوض .
- تطور أساليب الإدارة منذ الخمسينيات 1950، تربط أو تخط الممارسات المختلطة مثل التطوير التنظيمي، إثراء المهام ودوائر الجودة الشاملة.

خامسا: وظيفة الموارد البشرية خلال الألفينيات 2000.



¹ - L. Cadin et al. op.cit, p- 06

شكل رقم(06): يوضح تطور إدارة الموارد البشري خلال ال 2000 .

² -Jean-Marie Peretti « Gestion des Ressources Humaines » ED: Vuibert, 1998, p.34

- إدارة بفاعلية:

تتمثل في إنشاء منظمة لامركزية من وظيفة الموارد البشرية ومسؤولية حسب التسلسل الهرمي. وبالتالي، أنشطة إدارة الموارد البشرية هي الأطراف لا تتجزأ عن بعض الوظائف (رئيس ورشة، قائد الفريق ...)

- تطوير الحافز و مشاركة الأجراء:

لقد تعددت تعريفات لمفهوم الدافع ويمكن تعريف الدافع على أنه العملية التي تحكم الالتزام في عمل يقدم الاتجاه وكثافة الحضور للسلوك. ويتجلى ذلك في مختلف الجوانب مثل الحماس والاجتهاد والمثابرة... "خزان الطاقة"، والدافع يأتي من تسجيل وتنظيم العديد من الإعدادات التي تسمح للفرد ب:

• التكيف وفهم البيئة والأوضاع المفروضة.

• اختيار الاستثمار في الوقت والاتجاه المطلوب مع الكثافة المرغوبة.

• ضمان استمرار الجهود الرامية إلى إنجاز إلى حدها الأقصى.

الاعتبارات المتعلقة التحفيز وإشراك الأجراء تنمو من خلال تضيق نمط السلطة المرتبط ببيئة أكثر تنافسية، وتحقيق الأهداف يأتي أساسا من خلال تعاون المرؤوسين (وليس بالتهديد...).. هذا أدى إلى تطوير نماذج جديدة لإدارة الموارد البشرية، وبالأخص التي اقترحها (لاولر Lawler)، إشراك عالي يتوقف على أساس الشراكة و تعبئة الموظفين- المشاركة والتعبئة-

فمن المهم أن نعرف توقعات و أهداف الموظفين واعتبارهم كعملاء وزبائن وبالأخص في ما يتعلق بالعدالة والإنصاف والقابلية للاستخدام، الوفاء، الاستماع، والأخلاق... والرد عليها وفقا لمنطق المعاملة بالمثل لتشجيع المواقف والسلوكيات المرغوبة، وذلك من خلال:

• تنويع المهام.

• تقاسم السلطة.

• الترقية.

- التعويض.
- المشاركة.
- تدريب...

- إحداث التغيير:

يتعلق الأمر هنا بتشجيع سلوكيات جديدة من خلال التدريب الفعال و بعض برامج التعبئة مثل الطرق الجديدة للعمل أو الأجر.

-**تنفيذ الإستراتيجية:** الإستراتيجية: "هي عملية صياغة وتنفيذ الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها في محيط صعب التنبؤ وتنافسية".

ومنه فعلى مدير الموارد البشرية يشارك في إستراتيجية مؤسسته ويجب يسهر على ضمان تكامل مراعاة عواقب الموارد البشرية، كما يجب عليه ضمان اتساق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة واتساق الممارسات المختلفة للموارد البشرية فيما بينها وذلك للمرافقة بفعالية الإستراتيجية محددة في القمة الإستراتيجية للمؤسسة.

2.1. مقارنة موقفية لوظيفة الموارد البشرية:

النظرية الموقفية: كل مكان عمل له مميزاته الخاصة التي تتحكم في القرارات والممارسات .

إن استحضار بعض الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تطور إ خلال القرن 20، يسلط الضوء على تأثير العوامل الداخلية وكذلك الخارجية للمؤسسة إذن فهم تطور دارة الموارد البشرية شكل سياسة للموارد البشرية يتم تنفيذها دون الأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل. هذا التصور أقرب إلى المقاربة النسقية لإدارة الموارد البشرية فوظيفة المستخدمين أصبحت إدارة للموارد البشرية لم تعد كعدد من الأنشطة المتباينة دون الرجوع إلى لمحة عامة، بحيث تؤخذ مكونات البيئة في الحسبان لأن لديها تأثير على الموارد المخصصة لإدارة الموارد البشرية والأهداف المتبعة.

إدارة الموارد البشرية هي نسق فرعي من نسق المنظمة لذلك يجب معرفة الأهداف التي تتفق مع النسق العام. ومن ثم إدارة الموارد البشرية تأثر على كل من الأنساق الفرعية الأخرى داخل المنظمة، تتطلب هذه المقاربة النسقية تحديد الأهداف لضمان تكيف أفضل والسماح التطور

3.1. مقارنة الزبون - المورد Client-Fournisseur:

في هذه المقاربة يعمل تسيير الموارد البشرية على أربع فئات من الزبائن:

- المسير.
- المساهمين.
- الموظفين.
- التنظيمات النقابية.

هؤلاء العملاء لديهم توقعات معينة يجب على مدير الموارد البشرية حتى تعتبر إدارة الموارد البشرية ناجحة وخلاقة للقيمة.

المبحث الثاني: التحديات والتوجهات الثقيلة لتسيير الموارد البشرية.

تتفرع التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية إلى التحديات الخارجية والتحديات الداخلية وتحديات فرعية.

المطلب الأول: تحديات تسيير الموارد البشرية

أولاً: تحديات البيئة الخارجية: تتمثل أساساً في ما يأتي:

1. العولمة: تعرف العولمة في هذا المجال على أنها: الإنتاج والتسويق للمنتجات على نطاق عالمي، أي عدم وجود الحواجز الإقليمية الدولية بين دول العالم، وتتجلى العولمة في¹: تحرير التجارة الخارجية والتكتلات الاقتصادية، التحالف بين الشركات، مديونية الدول النامية اقتصاد السوق، تطور التكنولوجيا في العديد من المجالات، الاهتمام بالبيئة والحفاظ

¹ - عيادة حطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاركة المخاطر، ط-2، القاهرة: كليوباترا للطباعة والنشر، 2004، ص- 25.

عليها، الاهتمام بالمرأة كعنصر أساسي ومشارك في التنمية، وكذا الاهتمام بالتجديد لخلق الميزة التنافسية.

هذه المظاهر أدت إلى تفتح الأسواق المحلية وجعلها سوق عالمية هذه الأخيرة حتمت على المؤسسات والمنظمات بأن يكون لديها الميزة التنافسية، الإنتاجية والتكنولوجية من أجل المنافسة في السوق، ونم ثم فإن المنافسة أمر لا مفر منه كمورد للنمو والازدهار.

كذلك أدت العولمة بمظاهرها السابقة الذكر إلى إتاحة فرص الاستثمار الأجنبي والتأكيد على دور القطاع الخاص، الذي فرض تشكيل تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير فرص التعاون بين المنظمات للتكيف مع تحديات العولمة.

من خلال ما سبق نصل إلى أن متغير العولمة بمظاهره السابقة الذكر، يفرض على إدارة الموارد البشرية دلالات قوية حيث أظهر العديد من المتطلبات والأعباء على عاتق مديري الموارد البشرية. كأن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توفر المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العامة¹.

كذلك ما بين الجديدة لإدارة الموارد البشرية، تطوير آلية تعمل على خلق توافق وانسجام وفاعلية بالنسبة للأفراد متعددي الجنسيات، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية بذل أقصى الجهود لبناء فرق عمل والحد من حالات التعارض وتحقيق الانسجام والتوافق، وهذا يلزم أيضا تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المتعددة².

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدر الجامعية، 200، ص16.

² - نفس المرجع ، ص18.

2. التحولات السياسية والاتجاه نحو الديمقراطية.

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، موجة من التحول الديمقراطي، على الصعيد السياسي للدول، فقد كان لسقوط الإتحاد السوفيتي وتصعد الجبهة الاشتراكية بداية للتحولات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية، فزال بذلك الحكم الشمولي والنظام المركزي وانقلبت بذلك إلى التوجه الديمقراطي القائم على التعددية واقتصاد السوق حيث امتد تأثير هذه الحركة لبعض دول إفريقيا وآسيا والشرق الأوسط بدرجات متفاوتة من العمق والنجاح، وقد أدى هذا التوجه إلى انفتاح المؤسسات وإبرام اتفاقيات تسعى لتنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة، وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الإنسان من حقوق وحرية وضمان فرص العمل بموجب اتفاقيات بين الدول ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تهتم بالموارد البشري بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العاملة للتخفيف من البطالة وتطوير نظام الضمان الاجتماعي وهذا أنتج أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية تتجه نحو الإبداع والتطوير¹.

3. الثروة التقنية.

أدت الثروة التقنية إلى التغيير في نظم إدارة الأعمال في العالم، وذلك بما وفرته من طاقات إنتاجية وإبداعات وتجاوز حدود الزمان والمكان التي ساهمت في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير. والثروة الحقيقية حدثت في تكنولوجيا المعلومات حيث تم تطوير أنظمة الحساب فصارت أكثر سرعة وأرخص ثمنًا، كما أصبح الفاكس والحساب الشخصي والبريد الإلكتروني...متوفرًا لأي منظمة، وقد نتجت العديد من الآثار على إدارة الموارد البشرية من جراء هذا التقدم التكنولوجي فالحساب الآلي سهل حفظ المعلومات واستعادتها مع استخدام المعادلات الرياضية المعقدة للحصول على النتائج بدقة².

¹ - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص89.

² - رنده اليافي الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، دمشق: مجلة دمشق، المجلد12، العدد الأول، 2000، ص272.

كذلك ساهمت التطورات التقنية في تشكيل الموارد البشرية كما ونوعان من جهة صارت الأعداد المطلوبة من العمال قليل نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، وكذلك تغيرت مستويات المهارة اللازمة في هذه المنظمات الجديدة وذلك وفقا لمدى الإلمام بالتقنيات الجديدة¹.

ثانياً: التحديات الداخلية. تتمثل أساساً في المتغيرات الداخلية التي تشهدها المنظمة، ولها ارتباط مع التحديات الخارجية، منها الثقافة التنظيمية، المركزية واللامركزية، المركز التنافسي...

1. الثقافة التنظيمية.

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظت بالاهتمام المتزايد في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وتعرف على أنها: مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، أي أنها نموذج تنقاسمه المعتقدات والقيم والذي يقدم للأفراد في أي منظمة قاعدة وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات².

ونظراً لكون الثقافة التنظيمية ترتبط بجوانب معنوية وسلوكية لمعظم أفراد المنظمة، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تزداد أهميتها وتلعب الإستراتيجيات التي ترسمها دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة عند تأسيسها وعلى هذا الأساس تؤدي هذه الإدارة ثلاث أدوار حيوية في تغيير ثقافة المنظمة من خلال:

- تغيير ثقافة إدارة الموارد البشرية، كي يكون نموذج جديد يطبق خبراته العلمية على المنظمة.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 25.

² - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 92.

- تسهيل تغيير ثقافة المنظمة من خلال تشجيع التفكير لدى الأفراد لاستيعاب الثقافة الجديدة.

- تقديم الخبرة من خلال النصائح المتنوعة لضمان النجاح.

في هذا المضمار تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال الإجراءات التي تقوم بها من توظيف، تدريب، تطوير... وكذلك من خلال قيادة الثقافة التنظيمية وتوقع التغذية العكسية والتغيرات المطلوبة¹.

2. المركزية واللامركزية.

المركزية تتمثل في اتخاذ القرار من الإدارة العليا بدون إشراك الإدارات الفرعية وعدم تفويض السلطة وخضوع سياسات الترقية إلى متغير الأقدمية مما ينتج عن ذلك تعفن في السلطة، لذلك لجأت المنظمات الحديثة إلى إتباع النمط الإداري اللامركزي إذ يشكل ذلك تحدياً للإدارة خاصة في انتقال السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات الفرعية، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية أدت بإستراتيجيتها دوراً رئيساً في تطبيق مرونة عالية في اتخاذ القرارات وتدفق العمل والتعويضات والتدريب والتوظيف للإدارات في المستوى السفلي².

3. تعزيز المركز التنافسي.

إن لطريق استخدام المنظمة لمواردها البشرية بكفاءة وفاعلية تأثيراً هاماً على قدرات المنظمة التنافسية، غداً يمكن لأي منظمة أن تتفوق تنافسياً إذا أحسنت استخدام مهارات وقدرات مواردها البشرية، كما تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الموقع التنافسي للمنظمة من خلال تخفيض التكاليف، من خلال تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الدائمة، فمثلاً يساهم نظام التعويضات على نمو المنظمة إذا استخدمت المكافآت بطريقة جيدة وذلك ربطها

¹ - سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، نموذج مقترح، القاهرة: جامعة عين الشمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، أكتوبر، 1997، ص340.

² - رنده اليافي، مرجع سابق، ص269-273.

بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة¹.

المطلب الثاني: التوجهات الثقيلة لإدارة الموارد البشرية.

1. **وظيفة إستراتيجية:** منذ الثمانينيات نلاحظ أن هناك تحول في ممارسات تسيير الموارد البشرية "إن أحدث النماذج (...) حاولت توحيد مختلف الأنشطة المختارة القائمة على تحقيق النتائج، وأنها تتدرج في مجموعة موجهة بطريقة مستقبلية صوب احتياجات المنظمة"²

• تعريفات:

يشير مفهوم الإستراتيجية كما عرفناه سابقا: فن قيادة العمليات عسكرية مما يجعل الخيارات، مع الأخذ بعين الاعتبار ما الذي يمكن أن يؤثر على النصر أو الهزيمة. أما في المنظمة هي: "عملية صياغة وتنفيذ الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها في محيط صعب التنبؤ و ذو قدرة تنافسية عالية"³

وفقا لمنسبيرغ Mintzberg (1987)، الإستراتيجية ضرورية للمنظمة. التي تعطي اتجاه، تضمن تنسيق الأنشطة ويمكن أن توفر الفاعلية والكفاية.

الإدارة الإستراتيجية تمر عبر أربعة مراحل: التشخيص وصياغة الإستراتيجية (الأهداف المراد تحقيقها)، التنفيذ، والتقييم.

في تسيير الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية تنطوي على صلات وثيقة بين إستراتيجيات المؤسسة وممارسات تسيير الموارد البشرية وهذا يتطلب من خبراء الموارد البشرية (بالأخص رئيس قسم التدريب) أن يشاركوا في تحديد إستراتيجيات المؤسسة.

¹ - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص91.

² - Page 18 de , Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, de S. St-Onge, M. Audet et H. Haines, 1998 ; Gaétan Morin Éditeur, 701 pages.

³ - Dans Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines , d'André Petit, Laurent Bélanger, Charles Bénamou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergerou ; Editeur Gaétan Morin, Montréal, 1993, 740 pages.

2. اللامركزية والتدويل.

إن الاتجاه الانكماشى في مصلحة الموارد البشرية نظم عددا صغيرا من الخبراء حول النواة المركزية للموارد البشرية. هذا يؤدي إلى التركيز على الجانب الاستراتيجي لوظيفة. جزء من وظيفة لا مركزي لدى مديري الفروع التابعة و المديرين الجواريين. دور الإطارات تطور.

ما هو الإطار؟ الإطار هو الشخص الذي يشرف على الأقل على عمل آخر.

المديرين التنفيذيين في المقابل، لديهم أدوار هامة في إدارة الموارد البشرية أولا، لأن نوعية تسيير الموارد البشرية ينظر لها من قبل الموظفين على أساس جودة العلاقات مع الإطار الجوارى (الإطار فورا في اتصال مع العون).

يجب على الإطار البحث عن:

- إنشاء، علاقات فعالة محترمة ومنصفة.
- الإشراف على الموظفين، خاصة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وظيفة الموارد البشرية التي غالبا ما تكون غائبة (الإطار مسؤول عن: إعداد نتائج فريقه لتنظيم العمل، اختيار الموظفين، تقييم الأداء وتحديد الزيادات في المرتبات الخاصة بهم).
- إن دور إطارات الموارد البشرية من المتوقع أن يزداد في المستقبل كقادة لأن المسيرين تعلقوا أهمية أكبر على الموارد البشرية وشجعوا الإطارات على الانخراط في الأنشطة التي تعود تقليديا المهنيين في تسيير الموارد البشرية.

- من يمكن تصور تحقيق اللامركزية في تسيير الموارد البشرية دفعت إلى أقصى الحدود في مجموعات العمل المستقلة أو شبه المستقلة والتي، بدورها، الموظفين يحققون أنشطة تسيير الموارد البشرية.

- الشكل الأكثر دفع إلى اللامركزية هو حاليا التدويل، فتدويل المؤسسات فرض عليها تنفيذ سياسات و ممارسات متسقة دوليا مثل مخططات مساهمة العمال في الأرباح، الأجراء العالميين، سياسة تناغم ناظم التعويض المتغير، والشبكات الداخلية العالمية....

3. الحوسبة: كذلك ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في تغيير ممارسات تسيير الموارد البشرية. فنظم معلومات سمحت بتخزين بيانات المستخدمين التي سهلت بدورها نشر المعلومات الشخصية إلى الأشخاص القادرين والمعنيين بالقضايا تسيير الموارد البشرية. في الموعد وفي الوقت المناسب (المسيرون الجواريون هم كذلك أجراء والذين بإمكانهم إدخال المعلومات وإدارة المسار المهني). حرر مسؤولي الموارد البشرية من النشاطات الإدارية (غالبا ما تكون غير مركزية).

الحوسبة ساعدت على:

- زيادة الإنتاجية.
- تحسين الخدمات.
- تطوير نوعية قرارات الموارد البشرية.
- قسمت وظيفة الموارد البشرية بين مدير الموارد البشرية والتسلسل الهرمي.
- التنبؤ.¹

بالنسبة لبيريتي **Peretti***، نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) تستخدم في:

- كشف المرتبات.
- التسيير الإداري للموظفين.
- تسيير الموارد البشرية في مجالات مثل التوظيف والتدريب، ودفع تشكيلات التدريب، حصيلة التكوين، التعويض، إدارة المسار المهني، التعداد والوظائف، وإدارة الحضور والغياب، الحصيلة الاجتماعية الفردية، الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة، التسيير التوقعي للمسار المهني، الخ.²

¹ -Dimitri Weiss et al. Ressources humaines, aux éditions d'Organisation.

* l'audit social et les rémunérations. • Gestion des Ressources humaines....

² - Jean-Marie Peretti, op. cit.

- الحوسبة شاركت بشكل كبير في تطور إدارة الموارد البشرية، فقد ساهمت في تقسيم الوظيفة، والطابع الشخصي وشخصنة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- فالإنترنت سهلت الاتصال ونقل المعلومات. وكمثال على ذلك يمكن أن نذكر حالة من الحضور إلى العمل، والتغيب، تسيير العطل و الدورات التدريبية ...
- حزمة البرمجيات التي هي برمجيات سابقة التأثير وتسمح بتسجيل المعلومات، بالتقاطها وحشدها لتوفير نتيجة مبنية فيما يخص تسيير الموارد البشرية مثل إدارة الرواتب أو الأفراد ...

- الأنظمة الذكية: بناء على البيانات التي تم جمعها وتقديمها إلى البرنامج، النظام يتطور إجابات من خلال محاكاة منطق الخبير
- #### 4. المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

نفوذ المساهمين على ممارسات المؤسسات، خصوصا في المسائل الاجتماعية (ظروف العمل... مثال المؤسسات المقاطعة تحت تأثير المساهمين)، على اتصالات السوق (أموال أخلاقية) والبيئة. المسؤولية الاجتماعية والبيئية أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو مفهوم من خلاله المؤسسات تدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية، والاقتصادية في أنشطتها وفي تفاعلها مع أقسامها المستحوذة التي قد يكون منها المساهمين، موظفي المؤسسة، الهيئات التمثيلية للموظفين والشركاء أو المنافسين ...

المسؤولية الاجتماعية ناتجة عن التغييرات في ممارسات العمل، وبالتالي، تأخذ في الاعتبار الآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة المؤسسات.

المسؤولية الاجتماعية قد تكون في الأصل من أجل المؤسسة، فمفاهيم التنمية المستدامة، تدمج الركائز الثلاث البيئية والاجتماعية، والاقتصادية.

على سبيل المثال، والجودة الشاملة من سلاسل التوريد، التعاقد من الباطن، la sous-traitance رفاه الموظفين، البصمة البيئية للشركة...في مجملها هي ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتطلب فهم جيد لبيئة المؤسسة، بما في ذلك احترام التوازن بين مصالح أصحاب

المصلحة.

الرابط بين الهدف الاقتصادي الكلي ورضا أصحاب المصلحة للمؤسسة بالرغم من ذلك معقد جدا، خاصة أن التنمية المستدامة تعتمد ليس فقط على المؤسسات ولكن كل الأعوان الاقتصاديين..

المسؤولية الاجتماعية تميل إلى تحديد مسؤوليات المؤسسات وجها لوجه أقسامها المستحوذة، عملا بالحكمة الشائعة رينيه دوبوس René Dubos "تصرف محليا، فكر عالميا*" أي دمج السياق العالمي والمحلي في التفكير الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تخطيط، استقطاب واختيار الموارد البشرية.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: يستخدم مفهوم تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى الجانب الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية و هو احد أنواع التسيير لاقتترانه بعملية التوقع و التنبؤ و هناك العديد من التسميات لهذا الإجراء، و كان ذلك حسب المهتمين بدراسة الموارد البشرية و من هذه التسميات نجد : التسيير التنبؤي للوظائف " la gestion prévisionnelle des emplois" كما هو عند ريببيت " R . Ribitte" و "تيري ، thierry"¹، و التسيير المسبق للكفاءات " la gestion anticipée des compétence" عند ماندون " Mandon" ، أما وبيس ديميتري " Dimitri Weiss" ، فاختر عبارة التسيير التوقعي للموارد البشرية² " la gestion prévisionnelle des ressources humaines" ، إذا فتخطيط الموارد البشرية قد عرف العديد من الأشكال منذ بداية نشأته تحديدا في

* رينيه دوبوس René Dubos مهندس زراعي. في عام 1923، أصبح رئيس تحرير المعهد الدولي للزراعة في روما. مهنة كعالم أحياء وباحث في الولايات المتحدة ثم عرضت عليه. قرب نهاية حياته، مهنة البحث يتجه نحو البيئة بما في ذلك البيئة العالمية. ووفقا له، قائلا "لدينا أرض واحدة فقط"، "البيئة يجب أن نعني بها بالمعنى الواسع، أي يجب أن يشمل ليس فقط بيئة الجامدة نعيش خارج الأنواع، ولكن أيضا الوسط الجامد والحي الذي هو داخلي، وهذا يعني الثروة الإيكولوجية بما في ذلك الأنواع و الأعضاء التي تكونها. وهكذا، فيما يتعلق بيئته، وينبغي النظر في أي نوع على حد سواء في أجزائه وكل شيء".

1- Dimitri Weiss, fonctions ressources humaines, édition d'organisation, 1988, p.p. 417, 458 ..

2- Dimitri Weiss, et all, ressource humaines, ob.cit , p493 .

السبعينيات من القرن الماضي، حتى تأسيس مفاهيمه و تطوره في الثمانينيات فالمؤسسات اتخذت في ترتيبها مجموعة من المناهج و الطرق و أدوات العقلنة و البحث عن الفاعلية في تسيير مواردها البشرية، لكن قبل أن تكون شؤون عمليات و إمداد بالأدوات، تخطيط الموارد البشرية أهم نشاط يتوقف عليه سير المؤسسة بفاعلية.

يتكون تخطيط الموارد البشرية أو التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات * GPEC في أرقى درجات مفاهيمه ،من بعدين، بعد جماعي و بعد فردي، فعلى مستوى البعد الجماعي يتعلق الأمر بدمج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي في شموليتها و التحكم في تطورات الوظائف و التشغيل في الأجل القصير، على مستوى النوع و الكم، أما على المستوى الفردي، فيتعلق الأمر بالسماح للأجير أن يكون فاعل في وجه السوق و إنشاء و تنفيذ مشروع للتطور المهني¹ .

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يمثل قراءة مستقبلية لمستقبل الموارد البشرية كما و نوعا لذلك فكل إجراءات تسيير الموارد البشرية تعتمد على المعطيات التي تقدمها عملية التخطيط و تظهر أهميته على النحو التالي:

أ- توفير البيانات الدقيقة و الواضحة للمواقف الراهنة للمنظمة من حيث عدد العاملين و المؤهلات العلمية و المهارات المتاحة و المعلومات التي تتعلق بالبيانات العامة حول الموارد البشرية من جنس و سن وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للإفراد العاملين في المنظمة² .

ب- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

* GPEC "Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Compétences "

¹ - ibid, p491.

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص396 .

ت- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف اقل.

ث- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج من نقص أو زيادة في تلك الموارد البشرية و التخلص من الانعكاسات السلبية في تلك الحالة.

ج- يساعد على إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد برامج التدريب و التطوير المطلوب لرفع مستويات أداء العاملين.

ح- يساعد على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يميل بمعزل في تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب و الاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فاعليتها¹.

3. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الإدارة الأخرى للمؤسسة أو المنظمة في الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية، خصوصا إذا تعلق الأمر بتحقيق الميزة التنافسية من خلال مشاركة العمال أو ما يعرف بالإدارة بالمشاركة، وتتمثل خطوات تخطيط المورد البشرية في ماليي:

1.3. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

تعتمد عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسمى المنظمة إلى تحقيقها، ولذلك ينبغي التقطن لـ:

أ- عدد العاملين الواجب توفيرهم لتحقيق الأهداف مع الأخذ في الحساب الجانب النوعي.

ب- مواصفاتهم الشخصية.

ت- الوقت المناسب لتوظيفهم.

¹ عادل حروحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص،ص، 20-21 .

ويتم هذا بناءً على مجموعة من الطرق أشهرها:

أ- تحليل عبء العمل. ب- تحليل قوة العمل. ت- تحليل النسب 1.

أ- تحليل عبء العمال: أجمع الخبراء في الإدارة و التسيير على أن تحليل عبء العمل في المؤسسات و المنظمات يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة المستقبلية، و يعبر عن هذا المعدل بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، كلما كان تقدير المبيعات دقيقا تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم الموارد البشرية المستقبلية بشكل أدق في جانبه: الجانب الكمي و الجانب النوعي و يتم ذلك من خلال تأويل رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمؤسسات المعنية بهذه العملية.

يتم تحويل رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج و برنامج مشتريات في قسم المشتريات و هكذا بالنسبة إلى بقية الأقسام، ثم يتم وضع هذا البرنامج في وحدات عمل محددة في شكل سلع أو خدمات معبر عنها بساعات مضبوطة 2.

تهدف عملية تحليل عبء العمل إلى تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة ليست دقيقة تماما في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لكنها من أكثر الطرق انتشارا في مجال تخطيط الموارد البشرية و الفكرة الأساسية وراء ذلك الإجابة عن سؤاليين:

- ما هي كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟

- ما هو العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد 3؟

وفي ما يلي مثال توضيحي لما سبق :

- نوع العمل المراد انجازه هاتف نقال .

¹ - ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995، ص، ص، 34، 36.

² - عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص . ص، 64 ، 68.

³ - نفس المرجع، ص، 68 .

- المدة اللازمة للإعداد هاتف نقال دقيقتين.

- حجم العمل الشهري 15000 هاتف نقال.

- ساعات العمل الشهرية 100 ساعة لكل موظف.

الحل:

عدد الساعات اللازمة لانجاز كمية العمل في الشهر.

$$30000 = 2 * 15000$$

$$5000 = 60 \div 30000$$

$$50 = 100 \div 5000$$

ب- تحليل قوة العمل: في هذه الطريقة يتم تحليل النتائج التي تم التحصل عليها من خلال

تحليل عبء العمل و من ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة من العاملين، ثم

القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الذي يمكنه أداء المهمة، و بالتالي تنفيذ

كمية العمل بصورة حسنة، لذا لا بد من التأكد من معرفة الوقت المتاح عن طريق الوقوف

على ما يلي 1:

- عدد ساعات الغياب و التأخير عن العمل.

- عدد ساعات العمل.

- إذا يتم استخدام متوسط وساعات الغياب و التأخير.

- حساب معدل إجازة الفرد في السنة كل عدد الأشهر لمعرفة ما يخص كل شهر من أيام

الإجازة، ثم تحويلها إلى ساعات.

- القيام بجمع ساعات الغياب و التأخير و الإجازات في الشهر و طرحها من الوقت

الإجمالي.

¹ - خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ص52.

مثال عملي لتخطيط الموارد البشرية"من إعداد البحث": لدينا مؤسسة تتكون من 900 عامل على مختلف الفئات السوسيو مهنية مقسمة كالتالي:

الفئات السوسيو مهنية	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
تعداد السنة 31/12/2015	78	80	252	496	900

نريد أن نعد مخطط للموارد البشرية للسنة 31/12/2020، في البداية نقوم بحساب الخروج المتوقع من الموارد البشرية على مختلف الفئات السوسيو مهنية و بمختلف العوامل من تقاعد و وفيات و استقالات و تسريح... الخ.

نفترض أن هناك عاملين للخروج في هذه الحالة و هما التقاعد و الاستقالات حيث يقدر عدد العمال المتوقع خروجهم بـ 134 عامل من بينهم 84 عامل متوقع خروجهم بالتقاعد و 50 عامل متوقع خروجهم بالاستقالة موزعين على الفئات السوسيو مهنية كالتالي:

الخروج بين 2020-2015	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
التقاعد	14	16	22	32	84
الاستقالات	4	4	10	32	50
المجموع	18	20	32	64	134

هنا ينبغي التنظن للترقيات المحتملة و نفترض انه سيتم ترقية 18 موظف من أعوان تحكم و 20 عامل من العمال المؤهلين و 108 من العمال غير المؤهلين و هذا نتحصل عليه من سياسة الترقية المتبعة من طرف المؤسسة.

التعداد	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين ن	العمال غير المؤهلين	المجموع
-التعداد في 2015	78	80	252	496	900
-الخروج	18	20	32	64	134
-الترقيات	-	16	20	108	144
-الترقيات إلى الفئة المالية	16	20	108	-	
المجموع	70	64	308	324	766

بعدها نقوم بإجراء عملية حسابية للتعرف على شكل التعداد في السنة المراد التخطيط لها و يتم ذلك كالتالي:

ثم نقوم بحساب الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية و يأتي ذلك من الطلبات التي تقدمها المصالح المختلفة في المؤسسة المعنية و كذلك الاستعانة بالجانب التاريخي لتطور التعداد و نفترض أن الاحتياجات الموقعة هي كالتالي:

الفئات السوسيو مهنية	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
الاحتياجات المتوقعة	90	110	220	400	820

بعد ذلك نقوم بمقارنة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و كيفا مع ما تأول إليه خلال السنة المراد التخطيط لها حيث نصل إلى ما يلي:

المجموع	العمال غير المؤهلين	العمال المؤهلين	التقنيين و أعوان التحكم	الإطارات	الفئات السوسيو- مهنية
142	76		46	20	عجز

نلاحظ أنه هناك عجز في التعداد المطلوب ب 54 عامل و هذا النقص يأتي من عاملين هما انخفاض التشغيل ب 80 و عامل الخروج ب 134 عامل و منه ل بد على المؤسسة في مثل هذه الحالة أن تتخذ إجراءات كزيادة الترقية من فئة أعوان التحكم إلى الإطارات مع العمل على زيادة التكوين كما يمكنها التقليل من ترقية العمال غير المؤهلين، كما يمكن أن تحل هذه المشكلة باتخاذ إجراء التقاعد المسبق للعمال المؤهلين

ج- تحليل النسب:

تستخدم الطرق السابقة للتنبؤ بحجم العمالة المباشرة، أما تحليل النسب فيستخدم بحجم العمالية غير المباشرة، مثلا يمكنك استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العاملة الكلية بالمؤسسة على عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد المحامين بالإدارة القانونية، ومن الممكن استخدام نسبة الإنتاجية خلال فترة ماضية للتنبؤ بحجم القوى العاملة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاجية} = (\text{عدد ساعات العمل}) / (\text{عبء العمل مقدرًا بالساعات خلال الفترة الزمنية})$$

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المتوقع على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخي الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة.¹

2.3. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه العملية بحصر الموارد البشرية الحالية في المؤسسة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات ثم تحديدها في المرحلة السابقة وتتم هذه العملية وفق ثلاث عناصر:

- تحديد عدد العاملين في المؤسسة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية و مهارة.
- تحليل طبيعة الأعمال، داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.²

يتم الحصول على هذه المعلومات من قوائم خاصة توزع على جميع أقسام المؤسسة ومن خلال النتائج التي أسفرت عليها تقارير تقييم الأداء.

ومن الضروري أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد للموارد البشرية يتعلق بالمعلومات الخاصة بالأفراد من التحاقهم بالمنظمة والتغيرات التي مروا بها ومعرفة المهارات والقدرات التي بحوزتهم هذا إلى جانب المعلومات المتعلقة بالراتب والمكافآت والعلاوات... الخ.

أما فيما يتعلق بسوق العمل الخارجي والذي يمثل الجزء الثاني من العرض الذي يمثل المرجع الذي تستند به المنظمة عندما تكون في حاجة للتوظيف الخارجي، لذلك يتوجب

¹ - عادل حرحوش، مرجع سابق، ص71.

² - نفس المرجع، ص65.

على إدارة الموارد البشرية دراسة هذا السوق في زاويتي الكم والنوع ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتماد على سوق العمل سواء الداخلي أو الخارجي و يعتمد القرار النهائي باللجوء إلى أي المصدرين على أساسين هما:

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة.
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ومن أكثر الطرق استخداما في تحديد العرض من الموارد البشرية، نجد طريقة مخزون المهارات وخرائط الترقى والإحلال.

أ - طريقة مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:- اسم الموظف وعمره حالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي اجتازها، نتائج تقييم أداءه، الغيابات، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، تطلعات وطموحات الموظف في الترقية.¹

ب- خرائط الترقى والإحلال:

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة مثل الوظائف العليا، تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء مدة القائمين عليها

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

حالياً، وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.¹

علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

أ - تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب:

تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة وبما تقدمه من تحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع المدخلات الرئيسية للاستقطاب، حيث تساعد في وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

ب - التخطيط والتدريب:

توضح نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على توفيرها في المستقبل واحتياجاتكم التدريبية التي يمكن من احد وأعمالهم بشكل جد.

ت - تخطيط الموارد البشرية و التوظيف:

تساعد نتائج التخطيط للموارد البشرية على الاختيار والتعيين فهي تحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد.

ب - تخطيط الموارد البشرية و التدريب: توضح نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية أعداد و تخصصات الأفراد التي سيجري العمل على توفيرها في المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998، ص114، 115.

ث - تخطيط الموارد البشرية وتنمية المسار المهني للأفراد: تمثل نتائج المسار المهني لكل عامل جزء ضروريا من خطة القوى العاملة لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية:

التوظيف هو في صميم اهتمامات المؤسسات على وجه الخصوص نظرا للديموغرافيا و ندرة ملامح معينة من المتخصصين أو الخبراء.

إن اكتساب قوة عاملة ذات كفاءة و ومحفزة تشارك في النجاح الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، فرق العمل، موظفي التأطير، خدمة الموارد البشرية، والفرد نفسه داخل المنظمة. إن مسألة الحجز مهمة، فالشباب هم أكثر حساسية لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة يشغلون أكثر فأكثر غالبا مناصب لا علاقة لها مع التأهيل الذي من شأنه يسهل في مغادرتهم عندما يكون سوق العمل أكثر ملاءمة لتطلعاتهم.

فرهان القدرة على جذب أشخاص مؤهلين وعلى اتخاذ القرارات السليمة في عملية الاختيار هو أحد العوامل للنجاح في بيئة تنافسية.

التوظيف يساهم في الانفتاح على الخارج فهو أداة للاختيار وبالتالي عامل لتهميش الأفراد. والتوظيف إستراتيجي للمؤسسة لأن للحظة الأولى لاندماج الموظفين وأنه يحدد بداية العمليات الأخرى للموارد البشرية مثل التكامل، التعويض، والتقييم، والتدريب، من أجل الحفاظ على الموظفين.

على الرغم من استخدام تقنيات الاختيار الهادفة إلى عقلنة التوظيف، إلا أنه هناك العديد من الأخطاء، ومنه نتساءل:

ما هي الشروط اللازمة للتوظيف الناجح؟

¹ - أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998، ص 114-115.

كما هو الحال في أي عملية هندسة، الإنشاء يسبق التشخيص والتحليل. إذا ما هي المراحل المختلفة السابقة للتوظيف؟

مراحل التوظيف هي:

• تحديد المناصب.

• تحديد الملمح.

• تحديد مصادر التوظيف.

• تحديد وسائل التوظيف.

• حملة التوظيف.

• الاختيار.

• قرار التوظيف.

• الاندماج.

للدخول في هذه المرحلة النشطة، فمن الضروري تعبئة الإحاطة ذات الصلة بالتوظيف. يعني الإداري يعرب عن احتياجاته من المستخدمين. دور المديرين في عملية التوظيف يحدد كما يلي¹:

• تحديد الاحتياجات.

• المشاركة في مقابلات الاختيار.

• قرار توظيف مرشح معين.

• الترحيب بالموظفين الجدد.

• إدماج الموظفين الجدد في فرق العمل.

¹ - S. St-ONGE et al ,Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1998, P. .44

أولاً: التحضير لعملية التوظيف:

1. الاحتياجات من الموارد البشرية: إن تحديد الاحتياجات النابعة من الإطار المباشر أو من الجوار بسبب فصل، نقل أو احتياج يؤدي إلى المطابقة الكمية والنوعية بين الأفراد و الوظائف¹، التكيف الكمي يجيب أساساً على إشكاليات التقلبات التي غالباً ما تكون دورية لنشاط المؤسسة لذلك نلجأ لاستخدام الممارسات المرنة الكمية للعمل .

أما التكيف النوعي يلبي الاحتياجات من الكفاءات المهنية للمؤسسة المتعلقة بالتغيرات في التكنولوجيا وطرق التنظيم، وتوقعات المستهلكين...

إن طلب التوظيف المطلوب والمقدر من قبل إدارة الموارد البشرية التي تحدد إذا ما كانت هو الحاجة حقيقية أو إذا كان يمكن كسبها من الإنتاجية مع التعداد الموجود (أي توظيف أو نقل داخلي) أما إذا كانت المهارات غير متاحة داخلياً يتم اعتماد التوظيف الخارجي هذا يثير قضايا تتعلق بطبيعة عقد العمل التي سيتم تقديمها: عقد عمل محدد المدة CDD، الاستخلاف، التبرص... و فرص الاستعانة بمصادر خارجية.

إذن ترخيص التوظيف ينطوي على عملية تحديد المنصب و الملمح.

و توقع الاحتياجات من اليد العاملة ليس جديد في تسيير المستخدمين. فالتطبيقات الأولى للتسيير التوقعي للمستخدمين كانت قريبة من التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC

ففي الستينيات من القرن الماضي ظهر التسيير التوقعي للقوى العاملة والتخطيط

الاستراتيجي ثم التسيير التوقعي للمسار المهني هذا حسب جارديليي (Pierre Jardillier)*

نلاحظ تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية (ينظر في مقدمة الموضوع المنظمات) على التسيير

التوقعي للكفاءات (GPC) التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC) التي منها اتخذت

في الحسبان احتياجات الموظف.

¹ - J.M Peretti, *Gestion des ressources humaines*, éditions Vuibert et FAQ ressources humaines - Tout ce que vous souhaitez savoir 1998 ، p.168

* بيار جارديليي (Pierre Jardillier) هو مستشار ومحاضر في علم النفس المهني . بالنسبة له ظهور الاقتصاد الأوروبي موسوم بالقيم الإنسانية للقانون، العدالة و التضامن ، في العولمة من المحتمل الفرصة الأخيرة أن تسمح لنا ببناء مجتمع العمل في خدمة التنمية البشرية. ووفقاً له، هذه الفرصة الأخيرة كل مواطن يمكنه فهمها بخياراته الوظيفية، الاقتصادية والسياسية.

2. جلب واختيار المرشحين:

• جذب و اختيار المرشحين

البحث عن المرشحين

وتستخدم أساليب مختلفة:

• الاقتراح الداخلي الذي يتطلب تحديد الكفاءات المكتسبة في المنظمة. حل مثير للاهتمام بالنسبة للمؤسسة لأنه يعلم المرشحين. الترقية، و الحركة الداخلية هي أدوات تحفيزية لا يمكن إهمالها. وعلاوة على ذلك ، هذا يسمح بالحصول على مستخدمين منذ الآن منهكين من قيم وثقافة المؤسسة (إذا كانت المؤسسة تبحث عن الاستقرار).

• المترشحين من خارج المؤسسة: هذا يفيد عندما تكون المهارات غير متوافرة داخليا مكييفة لهدف التغيير (الثقافة مثلا)، في وجهة ابتكارية.

ملاحظة : إن وزن الاتفاقات الجماعية ضمن بيئة النقابات ، يمكن أن يجبر على التوظيف الداخلي.

2.2. اختيار المرشحين:

اختيار المرشحين هو خطوة حاسمة لأن تكلفة الخطأ في التوظيف مهمة كذلك. الأسئلة التي تطرح:

- ما هي أدوات الاختيار التي تقدم العلاقة الجيدة بين نوعية/سعر؟

- ما هي درجة إمكانية اشتغالها؟

المبحث الرابع: تحليل وتقييم الوظائف.

أولا: تحليل الوظائف.

وفقا لبرينو ليغريكس دو لصال B. Legrix de la Salle* في كل إدارة الموارد البشرية يرى أن: أغلب أخطاء التوظيف ترجع إلى عدم التحديد الأمثل لمنصب العمل. حيث يسمح

* أستاذ الموارد البشرية المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية ESSEC .

لنا هذا التحليل بتحديد الأنشطة والمهام والواجبات ومسؤوليات ووظيفة محددة ، وطبيعة ونطاق القرارات وشروط العمل...

فمن الضروري وفقا لبيريتي (1998)¹، فإن تحليل وتوصيف الوظائف يسمح بضبط:

- المتطلبات ك(التكوين والخبرة).
- الصفات الشخصية.
- مجال التعويض عن المنصب.

عرض المنصب على المرشح ، والنظر إلى تطلعاته: تحليل الوظائف يسمح للمؤسسة بالمضي قدما في تصنيفها (تسلسل الوظائف: طبيعة عملها ودورهم في التنظيم) كما يسمح بتقديم وصف دقيق للوظائف الشاغرة و جذب الأشخاص المهتمين حقا. ويتم التحليل منهجيا عن طريق الملاحظة ، والمقابلة، الاستبيان، طريقة الوقائع الحرجة، و المحاضرة التقنية.

تحليل الوظيفة يقودنا إلى اقتراح التوصيف لها.

مفهوم المنصب واسع جدا وبالتالي ، قد يأخذ في الاعتبار السياق الذي يقع فيه، الذي بدوره يجب يأخذ في الاعتبار عندما تطرح مسألة ملائمة الفرد لشغله².

فالاهتمام بتأدية العمل على أحسن وجه يمثل التوجه الحديث للإدارة الموارد البشرية فهي لا تبدأ بالفرد ثم تبحث له عن العمل كما هو الشأن في الإدارة الكلاسيكية، وإنما يتم ذلك من خلال تحليل العمل باعتباره مرحلة هامة تمثل القاعدة الأساسية في إجراءات تسيير الموارد البشرية، بحيث يتم تحديد مهام ومسؤوليات المنصب والواجبات التي ينبغي توفرها في من سيشغلها ويتم تحليل العمل من خلال معلومات ترتبط بما يلي:³

¹ - J.M Peretti, op. cit, p198.

² - Cadin, op cit, p.260.

³ - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ، 2003، ص 109-108.

- أ - الأنشطة الفعلية التي تتطلبها الوظيفة.
- ب - سلوكيات الأفراد الذين يقومون بتلك النشاطات.
- ت - الأدوات المستخدمة في بيئة العمل.
- ث - معايير كمية ونوعية لتقييم الأداء.
- ج - بيئة العمل المادية والاجتماعية التي تمارس فيها الوظيفة.
- ح - مستوى المهارات الفردية المرتبطة بالوظيفة.
- ويعتبر تحليل العمل أحد التقنيات المستعملة للوصول لإدارة أفضل للموارد البشرية، ومن فوائده ما يلي¹:
- أ - يعتبر أساسا موضوعيا للاختيار والتعيين والترقية.
- ب - يوفر الأساس الموضوعي لترجمة قاعدة أساسية في الإدارة وهي أن الأجر على قدر العمل، بل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات.
- ت - يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية أو سلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل.
- ث - يفيد دارسي نظم وإجراءات العمل، ويساعدهم في إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل. ولما كان تحليل العمل القاعدة الأساسية للانطلاق لعملية وصف الوظائف فلا بد أن تشمل عملية تحليل العمل على ما يلي²:
- أ - التعرف على الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بوحدها التنظيمية المختلفة من إدارات وأقسام وشعب أيا كانت تسمياتها، والخرائط التنظيمية لمختلف الوحدات والعلاقة بين الوظائف المختلفة وخطوط الاتصال فيمل بينها.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، ط1، ص 65-66.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجلوي للنشر و التوزيع، ص 55-56.

ب - التعرف على التشريعات المختلفة من القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات وأدلة العمل التي تحكم عملية التنظيم وتحدد اختصاصات مختلف الوحدات التنظيمية وإجراءات العمل المتبعة فيه.

ت - الاطلاع على التقارير المعتمدة بشأن عمل مختلف الوحدات التنظيمية.

ث - التعرف على سجلات العاملين للتعرف على مختلف الوظائف الحالية في التنظيم.

1. خطوات تحليل العمل:

تمر عملية تحليل العمل بالخطوات التالية:

أ - تحديد الهدف وقد يكون التعرف على مدى أهمية استمرار العمل المطلوب تحليله أو ضرورة التوسع فيه أو تقليصه.

ب - تحديد العدد المناسب من الأعمال المطلوب تحليلها.

ت - اختيار الطريقة المناسبة لتحليل العمل ونوعية المعلومات المطلوبة.

ث - إعداد نماذج محددة للتحليل.

2. طرق تحليل العمل.

تتعدد الطرق المتبعة في تحليل الوظائف من طرف محللين مدربين جيدا على القيام بهذا العمل على قواعد محددة، ومن أهم هذه الطرق ما يلي¹:

أ - الاستبيانات:

يتم وفق هذا الأسلوب توزيع استمارات على الموظفين ليقوموا بتعبئتها، وتتضمن الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل كما تتضمن قسما خاصا لرأي المشرفين بمدى دقة وعدم المبالغة في تحديد الموظفين للمهام، وذلك لضمان دقة أكبر في المعلومات التي سيتم الحصول عليها. ويبين الشكل الموالي نموذج استقصاء وصف وظيفي:

شكل رقم (05) نموذج استقصاء وظيفي

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 67.

يهدف هذا الاستقصاء إلى جمع البيانات والمعلومات الهامة والمتعلقة بالعناصر المكونة للوظيفة والتي يعتمد عليها في وصف الوظيفة.

الاسم:

الوظيفة:

الإدارة/المديرية:

.....

المراقبة/الإدارة:

.

القسم/الشعبة:

القسم الأول

تستوفى بيانات هذا القسم بواسطة شاغل الوظيفة أو الرئيس المباشر في حالة عدم وجود شاغل لها.

أولاً: معلومات عن مهام الوظيفة:

الأعمال التي تؤديها مع مدى تكرارها: (يومية، أسبوعياً، شهرياً، موسمياً)

الأعمال التي تؤديها	يومية	أسبوعياً	شهرياً	موسمياً

ثانياً: نطاق الإشراف

أ- الإشراف الذي تباشره الوظيفة (خاص بالوظائف الإشرافية)

اذكر أسماء الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها (مراقبات، أقسام شعب....) مع ذكر مسميات الوظائف بكل وحدة تنظيمية وعدد شاغلي كل وظيفة منها:

الوحدات التنظيمية	المسميات الوظيفية بالوحدة التنظيمية	عدد العاملين لكل مسمى وظيفي

ب - الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

اذكر مسمى وظيفة رئيسك المباشر

ثالثا: الاتصالات

إذا كانت طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير (الاتصالات التي لا للم بين الرئيس والمرؤوس أو العكس) وضح تلك الاتصالات؟

اسم الجهة	المسمى الوظيفي لمن يتم الاتصال به	الغرض من الاتصال (جمع معلومات وتنسيق)	مدى تكرار الاتصال				وسيلة الاتصال : هاتف ن مقابلة...مقابلة...
			يومي	أسبوعي	شهري	موسمي	
داخل							

							الإدارة
							خارج الإدارة

رابعاً: ظروف وبيئة العمل.

أ - محيط العمل.

درجة التعرض			المحيط
بالغة	متوسطة	بسيطة	
			نظيف ومريح
			أوساخ
			أبخرة
			حرارة، نار
			روائح كريهه
			ضجيج
			شحم، زيت
			غبار، نشارة
			ظروف أخرى أذكرها.....

ب - المجهود الجسماني:

- ما هي طبيعة المجهود المبذول في العمل؟

عادي متوسط شاق

- اذكر الوضع الذي تعمل به والوقت المستغرق في العمل؟

درجة التعرض			الوضع
قليل من الوقت	بعض الوقت	كل الوقت	
			جلوس
			وقوف
			مشي
			صعود
			أوضاع أخرى أذكرها

توقيع الموظف

القسم الثاني

تستوفى بيانات هذا القسم بمعرفة

الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر

- ملاحظات الرئيس الأعلى حول البيانات والمعلومات التي دونها كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر.

.....
.....

.....

.....

اسم الرئيس المباشر المسمى الوظيفي التوقيع

--	--	--

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص.ص 67-70.

ت - المقابلات الشخصية.

يتم ممارسو هذه التقنية مع مجموعة من شاغلي وظائف مختلفة في المنظمة وذلك من خلال الإحاطة بجوانب العمل المتعددة حسب نظرة شاغلي هذه الوظائف، حيث تمنح هذه الطريقة للعاملين فرصة التعريف بعملهم دون إغفال شيء منه. لكن هذا الأسلوب يعاني من عيوب المقابلات عموما وهي إمكانية إخفاء العاملين بعض الجوانب عمدا أو المبالغة في تعداد المهمات وذلك للنتائج التي يتوقعون أنها ستترتب على ما سيقدمونه من معلومات.

ث - الملاحظة المباشرة: يتم النظر بصفة عامة إلى الملاحظة على أنها واحدة من أكثر الطرق دقة للحصول على معلومات عن وظيفة ما، وقد كانت الدعامة الأساسية لكثير من خطط دراسة العمل تم تقديمها عبر السنين. ومع ذلك فإنها عملية مكلفة وتستهلك الكثير من الوقت. كما أن هناك أيضا خطر يتمثل في أن يقوم الأشخاص الذين يتم ملاحظتهم بتغيير طريقة تصرفهم بسبب الملاحظة لأنهم يعلمون أنه يتم مراقبتهم.

المبحث الخامس: تدريب ، وتقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تكوين الموارد البشرية

أولاً: مفهوم التكوين والتدريب:

ارتبط مفهوم التكوين في مؤسسات التعليم باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم بتعليم المهارات اليدوية أو العلمية في المخابر والمزارع و المصانع و المدارس و سواها من أمكنة التكوين و

التدريب في الجامعات و المدارس الأخرى سواء داخلها أو خارجها، حيث تنفذ الدروس العلمية و التطبيقية التي تهتم بتعليم المهارات و تعلمها، ومنه فالتعلم النظامي ارتبط بعملية التدريس و التدريب أما " التدريس فيعني تعليم المعارف النظرية و التدريب يعني تعليم المهارات العملية¹ " و لما كان على كل مؤسسة أقامة عمالها مع الوظائف و المهام التي هي الأساس في إنتاج المؤسسة، سعت في ذلك إلى استكمال و سد الفراغات التي تنجم عن التباعد بين المعارف النظرية و التطبيقات الفعلية العملية، فالفرد عندما يتم توظيفه في المؤسسة بناء على شهادة تثبت مستواه و من ثم تؤهله إلى أن يشغل منصبا معيناً في مؤسسة ما، من دون شك إن بيئة المؤسسة التكوينية هي غير بيئة المؤسسة التي استقطبته هذا بالرغم من محاولات المحاكاة التي تقوم بها المؤسسة التكوينية، لذلك انتقل التدريب بمعناه السابق الذكر إلى المؤسسات والتنظيمات المستقطبة لعروض العمل، وأقيمت الدورات التكوينية و البرامج التدريبية التي تهتم بالتكوين و التدريب العلمي للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية على أداء العمل و إكسابهم مهارات جديدة و تحسين أدائهم مع تطور المؤسسات و متطلباتها المعرفية و النفسية فضلا عن متطلباتها من المهارات الحركية و العلمية ظهرت الحاجة إلى إقامة عمليات تكوينية و تدريبية لتعليم المعارف أو تعميقها و تمكن العاملين من أداء عملهم بكل سهولة مما يرجع بالفائدة على العامل و المؤسسة.

من خلال ما تقدم يعرف التدريب بأنه: "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة اكبر"² يمكن التدريب إذن العاملين من الحصول على معارف و مهارات محددة يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية، و هو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل مهارات جديدة و إنما يشتمل أيضا على مساعدة العاملين على تلافي

¹- أنطوان رحمة ، تخطيط الموارد البشرية و إدارتها ، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005، ص، 226.

²- روبرت ل ماتيز ، جون ش جاكسون، مرجع سابق، ص60.

جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون قليلو التدريب يكون مستوى أدائهم في اغلب الأحيان متدنيا كما قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية.

ثانيا: أهمية التدريب:

يهدف التدريب إلى إزالة العجز أو القصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط الأمر بالسلوك الحالي أو المرتقب و تتضح أهمية التدريب في ما يلي:

أ- التدريب هو صفة المنظمات فبدون قوة بشرية متطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب- مادام التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فانه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ت- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بشغلها، و تحتاج للموظف القديم لزيادة مهاراته و إدارته بشكل أفضل.

ثالثا: مراحل التدريب:

تتم العملية التدريبية في حالتها السليمة في ثلاثة مراحل متعاقبة و سلسلة هي:

تحديد الاحتياجات التدريبية.

التدريب،

تقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية هو منظومة فرعية من عملية التدريب تتعلق بمجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و

اتجاهات، العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم أو التغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل و الإنتاج و تتميز هذه العملية بثلاث إجراءات هي: المدخلات، العمليات و المخرجات.

المدخلات : تتمثل مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة موارد لتشغيل العملية و هي 1 :

أ- بيانات عن الموظفين الجدد و ذلك من حيث عددهم و الوظائف التي سيشغلونها.

ب- نواحي العجز و القصور في الأداء الحالي، و تتمثل هذه الجوانب في أهداف تدريبية لسد العجز في قدرات الموارد البشرية.

ج- استحداث وظائف جديدة .

د- تغيير أساليب العمل الحالية: تتعلق بتطوير أو تعديل مهارات العاملين لتتفق مع استخدام أساليب مستحدثة في انجاز الأعمال مثل ميكنة الأعمال المحاسبية...الخ.

هـ - الإثراء الوظيفي : بمعنى تكبير مهام الوظيفة من حيث زيادة نطاق اختصاصها .

و- معدلات الأداء المطلوبة: أي الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل .

ز- آراء العاملين : من خلال قيام الأفراد بتحديد نواحي الضعف في أدائهم.

ح- تحليل الوظائف : تعتبر عملية تحليل الوظائف من أهم المراجع التي تستند إليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

العمليات: بعد تحديد المدخلات يتم القيام بالعمليات من خلال ثلاثة أبعاد:

¹ المنظمة العربية للتنمية البشرية ، المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية، مصر ، 2008 ، ص 333.

أ- تحليل التنظيم: لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة يتطلب الأمر فهم أهداف المنظمة و تحليل الهيكل التنظيمي و المناخ التنظيمي ثم دراسة التطور و التغيير في نشاط المنظمة.

ب- تحليل العمل: لتحديد أهداف التدريب و المعايير اللازمة لقياس فعالية و تقرير نوع المهارات و الاتجاهات و الصفات المطلوبة لأداء العمل، وذلك من خلال مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة و أسلوب الأداء الوظيفي مع الاستعانة بالخبراء و الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية من العمل و مقابلة الموظفين و ورؤسائهم المباشرين.

ج- تحليل الفرد:

لتحديد و قياس درجة أداء الموظف و تحديد مدى نجاحه و ذلك تحديد المهارات و المعارف والسلوكيات ويشمل:

- مراجعة الوصف الوظيفي.

- مراجعة تقارير كافية الأداء للموظف.

- مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف و طلباته.

ج. المخرجات:

تتمثل مخرجات منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة البرامج التدريبية و هي:

- برامج التدريب التأهيلي - برامج التدريب التخصصي - برامج التدريب الإشرافي - برامج التدريب الإداري - برامج التدريب القيادي .

د. منهج تحديد الاحتياجات من التدريب :

يتم الحصول على الاحتياجات من التدريب وفق المنهج التالي:

أ) الخطوة الأولى: تسجل قائمة بالمشكلات المطلوب التغلب عليها بهدف تطوير الأداء و تحسين الإنتاجية بموقف إداري معين أو حالة إدارية محددة.

ب) الخطوة الثانية: دراسة المشكلات التي تم تحديدها و محاولة إعادة صياغتها و وضعها في قائمة مختصرة محددة بحيث يكون الفصل بينها واضحا.

ج) الخطوة الثالثة: تحديد وزن كل العناصر الموجودة في مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي، الوزن الذي تحدده هو نتيجة (القيم) الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما: بعد مصدر المشكلة، و مستوى المشكلة كما سبق و أن أوضحنا، و كلما زاد الوزن أو محصلة ضرب البعدين كلما زادت احتمالات فشل البرنامج التدريبي عند عقده و العكس صحيح¹.

مرحلة التدريب: تمر مرحلة التدريب بثلاث خطوات:

- تصميم البرنامج التدريبي.

- إدارة البرنامج التدريبي.

- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

تصميم البرنامج التكويني:

يتم تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية التكوينية و انتقاء مفردات البرنامج و متابعتها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد و شروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرامج².

¹- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز مصر الخبرات المهنية، ط3، 2004، ص 27.

²- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص، 132.

إدارة البرامج التدريبية: البرنامج التدريبي " هو مجموعة التحضيرات و الإجراءات و العمليات التي تقتضيها طبيعة بناء البرنامج "1، وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على القائمين بإدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل حسن تنفيذ البرنامج و هذه أهمها2:

- الأفراد المتدربين: إيصال دعوات الاشتراك إليهم والموافقة على اشتراكهم من الجهات ذات العلاقة.

- القائمون بعملية التدريب: ضمان وصول دعوات الاشتراك و تهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج .

- التأكد من وجود أماكن مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

- العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد.

- كتابة التقرير النهائي لبرنامج التدريب الذي تم تنفيذه.

- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

مرحلة تقييم فاعلية التدريب:

عملية تقييم التدريب تتمثل في جملة الإجراءات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و التغييرات التي أحدثتها على مهارات المتدربين، فضلا عن قياس كفاءة المدربين الذين اشرفوا على هذه العملية، و بصفة عامة يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات:

¹ - George Milkovich and John Bondreau, op. cit, P 412.

² عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص، ص. 139-138

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.1

أ- ردود الأفعال: و تتمثل في الإجابة عن هذا السؤال التالي: ما مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج؟ و تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأبعاد التالية:

- محتوى البرنامج، هيكل و شكل البرنامج، أساليب الشرح، قدرات و نمط المحاضر، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات لتحسين البرنامج .

ب- التعلم: و يتمثل في الإجابة عن السؤال التالي: ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟ أي مدى استيعاب المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وذلك من خلال اختبارات تقام من اجل مراقبة مدى المهارات التي من المفروض أن يكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي.

ج- السلوك: هل تغير سلوك العمل للمتدرب ؟ و ذلك من خلال مقارنة نتائج تقييم الأداء القبلي (قبل التدريب) و البعدي (بعد التدريب) أو استعمال الطريقة التجريبية من خلال المقارنة بمجموعة ضابطة (المجموعة الضابطة) هي التي لم تحصل على تدريب و في نفس الفئة مع المجموعة التي تلقت تدريباً.

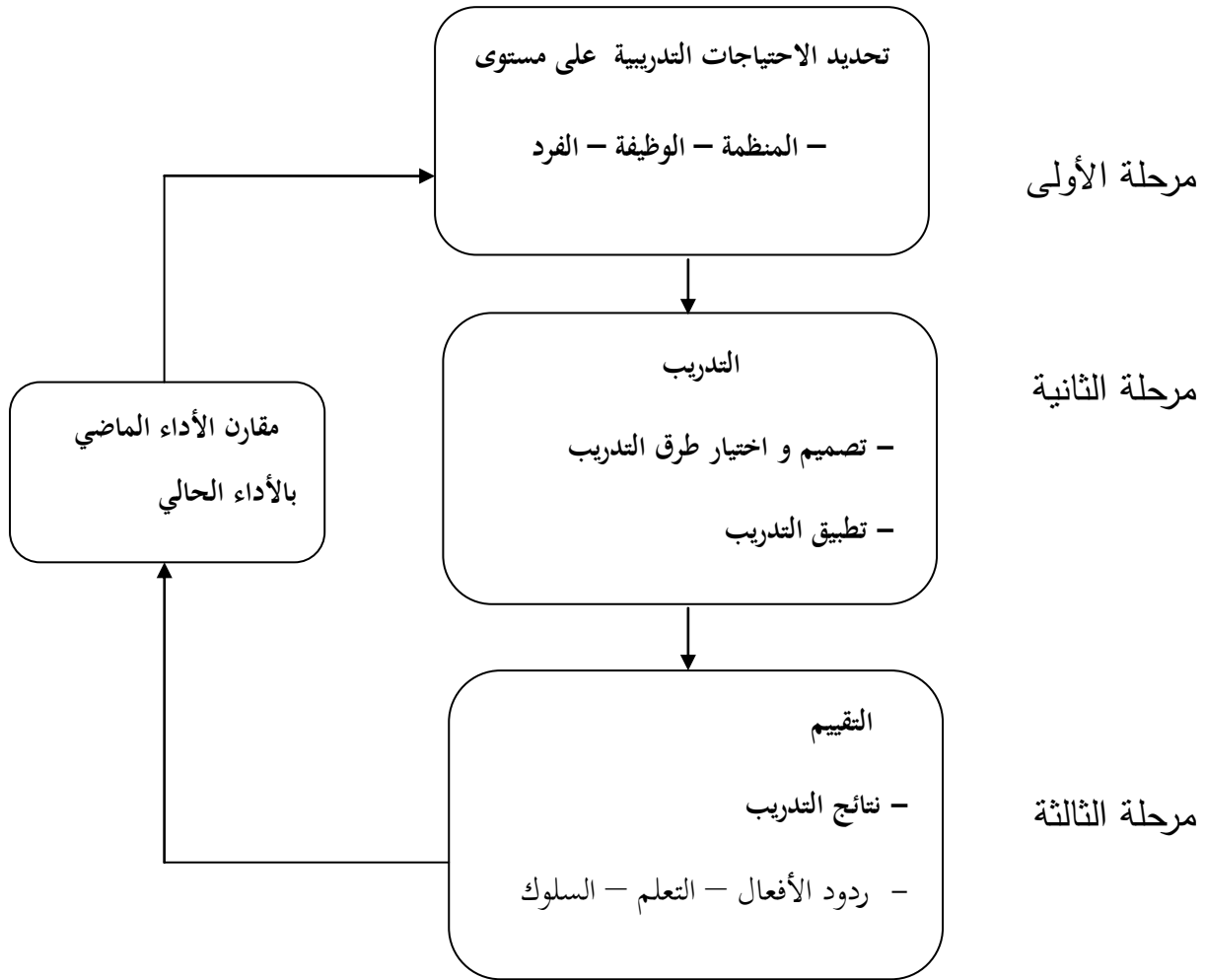
د- النتائج: ما هي النتائج البرنامج التدريبي فيما يتعلق ببعض العوامل؟ أي قياس التغيرات في بعض المتغيرات و العوامل مثل 2:

- تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف، تحسين الكفاءة، تخفيض معدل التظلمات، زيادة كمية و جودة الإنتاج.

¹ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط2007، ص، 108-109.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 1998، ص 289.

شكل رقم (07) : مراحل عملية التدريب (من إعداد الباحث)



4-4. أنواع التدريب:

عند الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يتم تنفيذه على الأفراد المراد تدريبهم إما لإعادة تأهيلهم أو لاكتسابهم مهارات جديدة من اجل ترقيةهم أو تحويلهم، و هناك مجالين لتنفيذ التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

4-4-1. التدريب الداخلي:

يستعمل التدريب الداخلي في الحالات التي يتطلب اتصالا وثيقا بالعمل و يعد هذا النوع الأكثر رواجاً بصفته يوفر التكاليف المرتبطة بإرسال المتدربين خارج المؤسسة و هناك العديد من الطرق التي يستند إليها التدريب الداخلي أهمها¹:

¹- روبرت ل ماثيز، جون شي جاكسون، مرجع سابق، ص 380.

التدريب غير الرسمي: يتم هذا النوع من التدريب نتيجة التفاعل و تبادل الآراء بين العاملين و ذلك بشكل غير رسمي، و ذلك من خلال طرح أسئلة و الحصول على نصائح و إرشادات من العاملين و المشرفين.

المساعدة الإشرافية أثناء العمل: على عكس التدريب غير الرسمي، يتطلب هذا النوع من التدريب و التخطيط و الإعداد المسبقين و هو أكثر الأساليب انتشارا في المؤسسات و التنظيمات.

التدوير الوظيفي: من خلال هذا الأسلوب يتمكن الفرد من الانتقال بين العديد من الوظائف ذات العلاقة بوظيفته لأجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله.

التوسع الوظيفي: تعتمد إدارة الموارد البشرية على توسيع المهام للعمال و ذلك من أجل تحضير العامل لشغل واجبات إضافية و حرية واسعة في اتخاذ القرارات و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة مع المديرين و أصحاب المهن العليا و الموظفين المهرة في مجال ما¹.

4-4-2. التدريب الخارجي: في اغلب الأحيان تعتمد المنظمة على إرسال مستخدميها للتدريب في أماكن خارج نطاقها خصوصا عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق ما لديها من مدربين، أو لضيق الوقت، ومن الإشكال الأكثر استخداما في هذا المجال من التدريب، المحاضرات، الندوات و المؤتمرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار و المباريات بالإضافة إلى الوسائل السمعية و البصرية.

4-5. رهانات التدريب:

4-5-1. رهانات التدريب على مستوى المنظمة:

تكييف الأفراد مع أدوات العمل الجديدة.

¹- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 144.

إنجاح التغيير التنظيمي.

تحسين الأداء الفردي للأجراء.

تحسين الأداء الجماعي للأجراء.

دمج الأجير في المؤسسة وثقافتها.

العمل على تطوير الثقافة.

مساعدة الأجير على تحقيق مشاريعه المهنية داخل المؤسسة و خارجها.

تطوير الجهود و مساعدة الأجير على الترقية.

تطوير الكفاءات.1

4-5-2. رهانات التدريب على مستوى الفرد²:

لإعادة التفكير في منطق التكوين في نظر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات GPEC ينبغي العودة إلى قلب الموضوع تطوير الكفاءات، فالكفاءات لديها سمة أن تكون فردية أو جماعية، و لذلك فإن تكييف الأعضاء مع حاجيات التكوين في هذا المنطق المزدوج، يتطلب هذا إعادة تحديد دور الفاعلين في عملية التكوين. إن قانون 2004/05/04. يقترح ربط محكم بين حاجات المؤسسة و المسارات المهنية للأشخاص في سياق تحولات سوق العمل و الانتقال الجغرافي، في إن التكوين هو شرط من شروط التكيف الفعال مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية، و مع ذلك فإن الإجماع حول التكوين في فرنسا يقود إلى اعتبار أن التكوين ليس واحد من الشروط الضرورية لتكيف الأجراء مع مناصب عملهم.

¹ - Maurice Thévenet et all, fonction ressources humaines, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ed, France, Peasson éducation, 2009, p, 166.

² - ibid., p167.

رغم ذلك فهنات التكوين على مستوى الأجراء تظهر فيما يلي:

القابلية للتكيف: أي جعل الأجير قادرا على أن يضع مكانا له في التغير الدائم، كالتيكنولوجيا، و آليات التسيير التنظيمي المفروضة.

التطوير السيكو-اجتماعي: أن الحيات الإنسانية هي تتابع لمراحل التطور في المخطط السيكولوجي و الفيزيقي و منه الجانب الودي و الحميمي، العائلي و كذا التنظيمي، و الوظيفة تعني المواجهة لمجموعة من الأفراد ، التبادلات و المحيط و التي لا تنتمي أبدا ليومية إنسان ما حيث تستطيع أن تسمح له بإغناء أو تطويرها، و بغض النظر عن طبيعة و طرق التكوين يمكن اعتبارها كأدلة لتطوير الشخص.

تطوير الكفاءات: باعتبار أن المجتمع يجبر أعضائه أن يصبحوا فاعلين في مسار حياتهم المهنية، التكوين يسمح بصيانة القابلية للتوظيف employabilité بتطوير كفاءات الفرد.

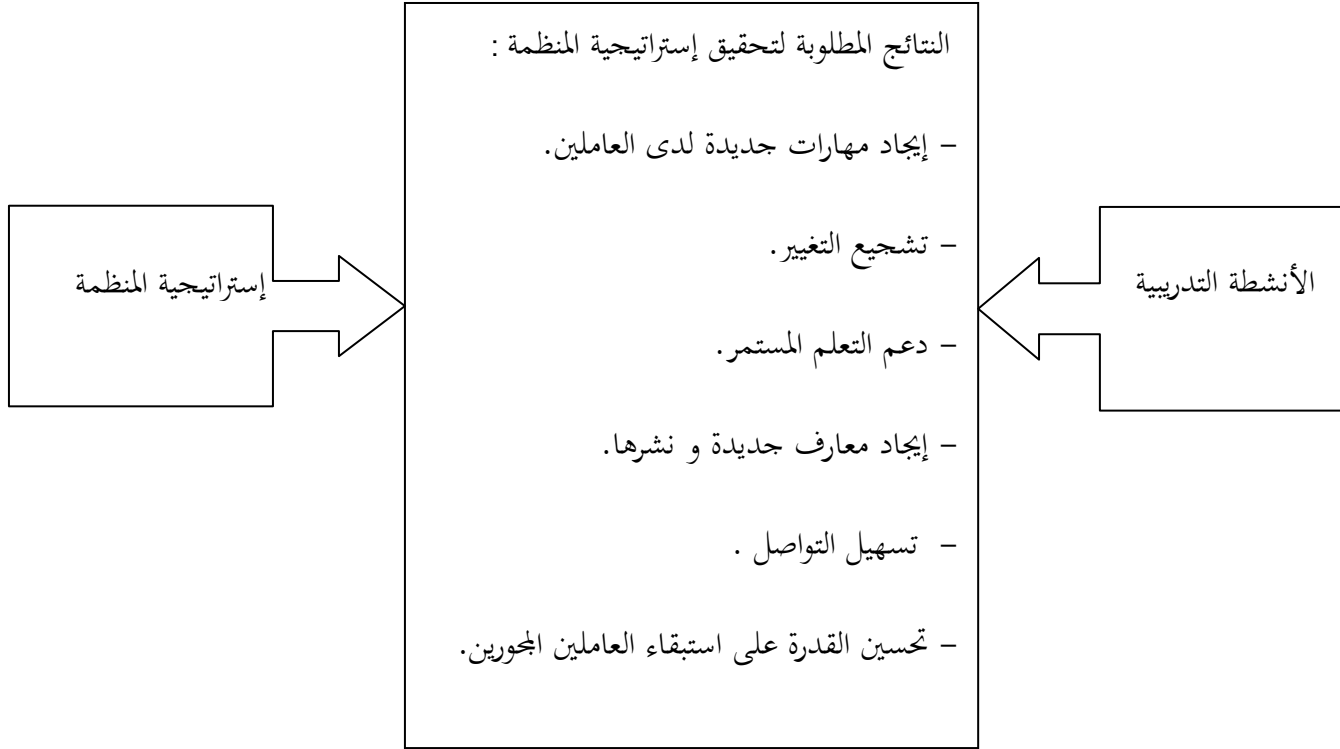
5- إستراتيجية المنظمة و التدريب الاستراتيجي:

من بين مجالات الإنفاق الأكثر تكليفا للمنظمة نفقات التدريب، إلا أن العديد من المنظمات لا تنظر إلى التدريب من منظور استراتيجي، و العلة في ذلك هو إن الإدارة العليا لا تعرف ما قد تحتاجه من تدريب على وجه دقيق، و من ثم تكون المنظمة قد فقدت إمكانية ربط التدريب بإستراتيجية المنظمة و الأهداف المراد تحقيقها.

و تتجلى إسهامات التدريب على تحقيق إستراتيجية المنظمة في تفهم الإدارة العليا أن التدريب يمكن أن يوفر المهارات الضرورية و المحورية، لكن إذا كانت الجهة المسؤولة عن التدريب مؤهلة لتفهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة مما يمكنها من إيجاد طرق خلاقة

لتحريك الأفراد بما يخدم تحقيق هذه التوجهات. و الشكل الموالي يمثل علاقة التدريب بإستراتيجية المنظمة¹:

شكل رقم (08) يوضح علاقة إستراتيجية المنظمة و التدريب(من إعداد الباحث).



يحض تحقيق العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و التدريب باهتمام متزايد حيث ينظر الإداريون إلى التدريب أنه وسيلة تساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة، فإذا أرادت إحدى المؤسسات التميز على منافسيها من حيث جودة الخدمة أو السلعة التي تنتجها، فيستوجب عليها تدريب موظفي خدمة الزبائن على مهارات التفاعل الجيد مع الزبائن بما يخدم التوجه الاستراتيجي الهادف إلى تحسين نوعية الخدمات أو السلع.

4-6-1. فوائد التدريب الاستراتيجي: يمكن التدريب الاستراتيجي المنظمة من²:

¹ روبرت ل ماثيز، جون شي جاكسون، مرجع سابق، ص 363.

² نفس المرجع ، ص 364.

أ- التدريب الاستراتيجي يسمح لمصالح الموارد البشرية خصوصا مصلحة التدريب من الانخراط في العمل شخصيا بالمشاركة مع المدراء التشغيليين للمساهمة في حل المشاكل من جهة و المساهمة في النتائج التنظيمية من جهة أخرى.

ب- يمنع التدريب الاستراتيجي القائمين على التدريب من مطاردة أحدث صيحات الموضة فيما يتعلق بأساليب التدريب.

ج- يقلل منهج التدريب الاستراتيجي من الإشاعة القائلة بأن التدريب قادر لوحده على حل معظم مشكلات العاملين و مشكلات المنظمة معا، فمن الشائع أن يطلب المدراء تدريب العاملين في بعض الجوانب التي يعانون نقصا منها، بالاعتماد على المنهج الاستراتيجي تقوم المنظمات بتقييم هذه الطلبات تحديد الوسائل التدريبية الفعالة و غير الفعالة التي سيتم استخدامها للتعامل مع مسائل الأداء الأكثر أهمية¹.

¹- نفس المرجع ، ص 344.

الفصل الخامس:

التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة تنافسية للمنظمة

المبحث الثالث: رأس المال الفكري.

المبحث الرابع: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقد الماضيين والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع في مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة¹.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة².

1. إدارة الجودة الشاملة:

يرى كل من لاساتر و ماثرلي (Matherly, Lasate) أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر ك"مدخل منظم لإجراء التغيرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم، طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات³. هذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تمثل ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملين أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك أجنبي أو مستهلك محلي أي الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة.

¹- Hart, C. and Schlesinger, L., Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Boldrige Framework to Human Resources, Human Resource Management, (Vol.30, No. 4, Winter 1991), PP. 433-454.

²- Schonberger, R. Human Resource Management Lessons From a Decade of Total Quality Management and Reengineering, California Management Review, (Vol.31, No.2, Summer 1994), PP. 109-123.

³- Matherly, L. and Lasater, H., Implementing TQM in a Hospital, Quality Progress, (Vol. 25, No. 2, April 1992).

وكذلك عرفها (McDermott) بأنها "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة بواسطة كل فرد وفي كل وقت".

وعرفها (ماكس هارد Max,hard) بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة".

كما تعرف، بأنها "خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة".

في حين يعرفها ويست West على أنها "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل".

وعرفها كذلك معهد الجودة الفيدرالي بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء".

ورغم تنوع المصطلحات والتعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة نجد أنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نسق يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسئولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة

¹ - سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 24-25.

التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعى وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم.

2. إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة:

تركز إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها¹:

1.2. التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

¹ - نفس المرجع ، ص25.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل، وهو فريق تدفق العمل، وهو الفريق الذي يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل صيدلية، بعض الخدمات المساعدة، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء¹.

• مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة

¹ - Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A., April, 1992, PP. 11-15.

بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات الجدولة، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

2.2. التغير في أداء العاملين:

عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في¹:

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوفر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، هي:

-مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص ص26-28.

المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فارق للوقت نتيجة الحوادث.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

• التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

• تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

• الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجر منخفض لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما في الوقت الحالي فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت.

ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل.

3.2. مصلحة الموارد البشرية:

مصلحة الموارد البشرية هي إحدى الهيئات الإدارية الموجودة بالمنظمة والتي تهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن مصلحة الموارد البشرية أصبح تتصف بما يلي:

- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق الميزة تنافسية للمنظمة وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر دقة عن السابقة.

• ارتفاع عدد الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليها في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

• في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاما على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

• في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها¹.

4.2. اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

أصبحت عملية اتخاذ القرارات في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تفاعلية وزادت مساهمة العاملين فيها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

كما تغيرت الإستراتيجية أيضا وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالزبون وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

وعلى العموم، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

• أن فريق العمل المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزما بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات الزبون في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فإن

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص29.

العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.
- أصبح فريق الإنتاج قادرا على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تقتصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.
- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح (أي أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة، فأى منظمة لكي تكون جيدة يجب أن تتوفر فيها هذه الصفات)¹.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وميزة تنافسية للمنظمة

الميزة التنافسية للمنظمة هي أن تتميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، حيث تعتبر أن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية².

فالميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب¹، و هناك العديد من الموارد

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص30.29.

² - مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص416.

التي تمتلكها المنظمة وتستعملها في تحقيق الميزة التنافسية وهذه الموارد هي: الموارد المادية (الهيكل، الآلات والوسائل)، الموارد البشرية (مهارات ومعارف العاملين)، وموارد المعلومات (نظام المعلومات...) ن فعندما تتحكم المنظمة في هذه الموارد تكون لديها القدرة على امتلاك ميزة تنافسية معتبرة.

فالإدارة الإستراتيجية تهدف إلى توسيع الاستفادة من الموارد التنظيمية خصوصا العنصر البشري ومصادر المعلومات.

ولزيادة كفاءة الموارد البشرية يجب على مديري الموارد البشرية المشاركة بفاعلية في عملية الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال:

-تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة الخطط الإستراتيجية خاصة في مجال تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

-تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الإمكانيات البشرية لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.

-تحدد إدارة الوارد البشرية أنواع المهارات والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لدعم الخطط الإستراتيجية.

-إعداد البرامج اللازمة لضمان تزويد المنظمة بالعمالة القدرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

¹- هامان حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، 654.

1. الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

توصلنا فيما سبق بأن الميزة التنافسية تتمثل أساساً في : قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالطريق التي يصعب على منافسيها تقليدها.

حيث تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، تخفض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

- الكفاءة المتفوقة : تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

- الجودة المتفوقة : تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

- الإبداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه¹.

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص ص13.14.

إن فـالميزة التنافسية والتي تشير إلى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي ، والمستوى الاستراتيجي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الإستراتيجية فهي أكثر تعقيدا، وتتصف بعدة صفات منها:

- طول الوقت: وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.

- الشمولية: وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.

- مخططة: وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- التكامل: أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة.

- ذات قيمة مضافة مرتفعة: وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

وفى السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.

وبدمج هذين البعدين (التشغيلي والاستراتيجي - المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم

أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(09) يوضح أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

رد الفعل	المبادر
تنفيذ الإستراتيجية	تنفيذ البدائل الإستراتيجية
التشغيلي	تحسين وظائف الموارد البشرية
	تنفيذ وظائف الموارد البشرية

المصدر: Brockbank, W., ifHR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, *Human Resource Management*, (Vol. 38, No. 4 P, 1999. 339.

شرح الشكل السابق:

• رد الفعل التشغيلي: وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، مثل: إدارة المنافع والتعويضات الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين.

• المبادر التشغيلي: وفي هذه الخلية، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.

• رد الفعل الاستراتيجي: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ إستراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في

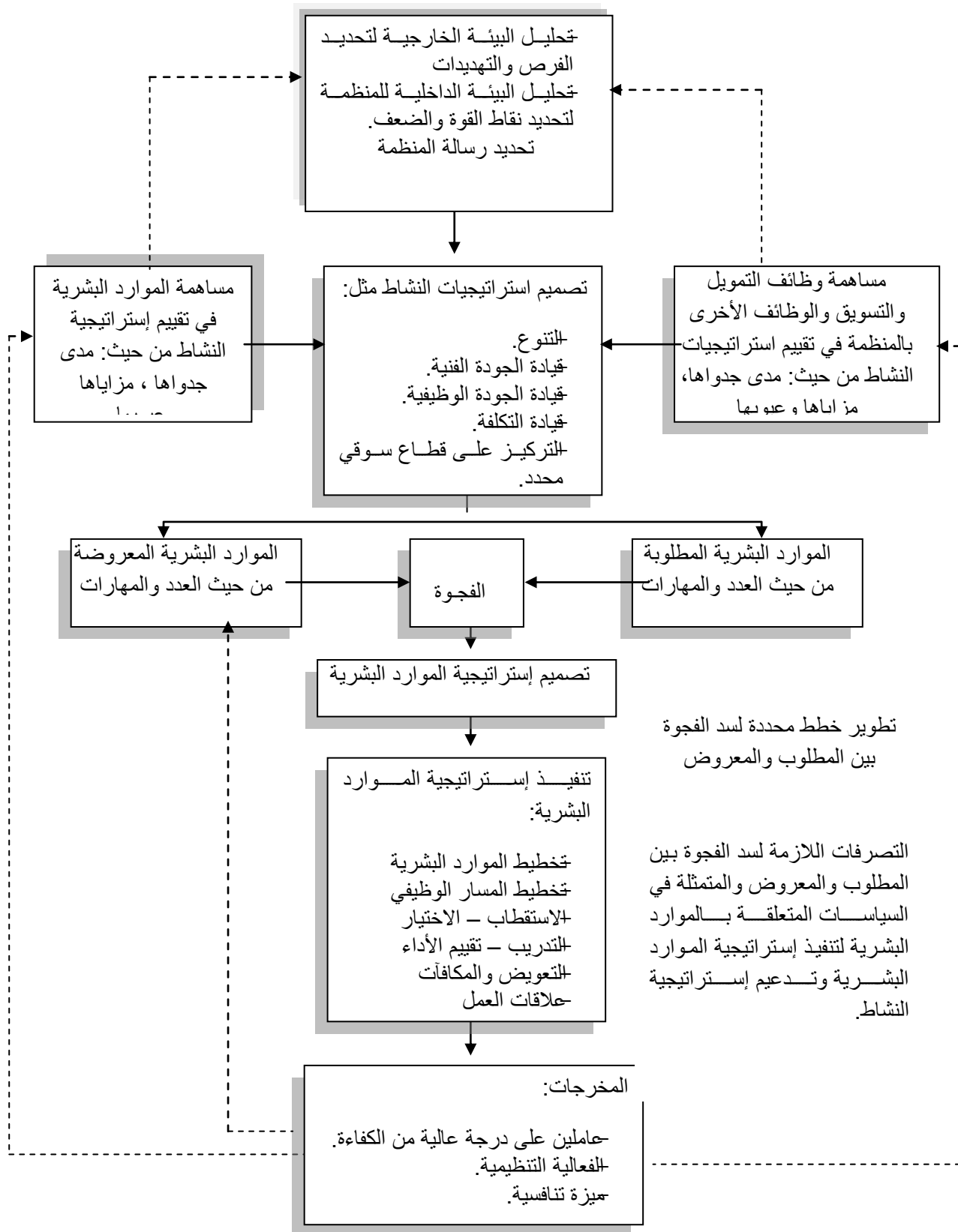
تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم ، خلق وإيجاد وتكوين ثقافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات إستراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.

• المبادر الاستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الإستراتيجية، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار، تحديد إمكانية اندماج وانضمام المنظمة مع منظمات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك.

2. الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإن هناك عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(10): مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية



من الشكل رقم (10) يتضح أن مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي:

1 تصميم إستراتيجية النشاط: وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

2 تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل إستراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديرا الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجية.

ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: إستراتيجية التنوع، إستراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

3 تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الإستراتيجية: ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

4 تصميم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين إستراتيجية النشاط

وإستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري.

لقد أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة.

منه فالمنظمات الناجحة هي التي تستهدف استقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بحاجات ورغبات عملائها، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية العملاء، رأس المال الفكري، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، خدمة العملاء، الابتكار والإبداع¹.

1- Chiavenato, I., Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30, No.1 Spring 2001), PP. 17-26.

يحظى رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين.

1. رأس المال الفكري ومكونات:

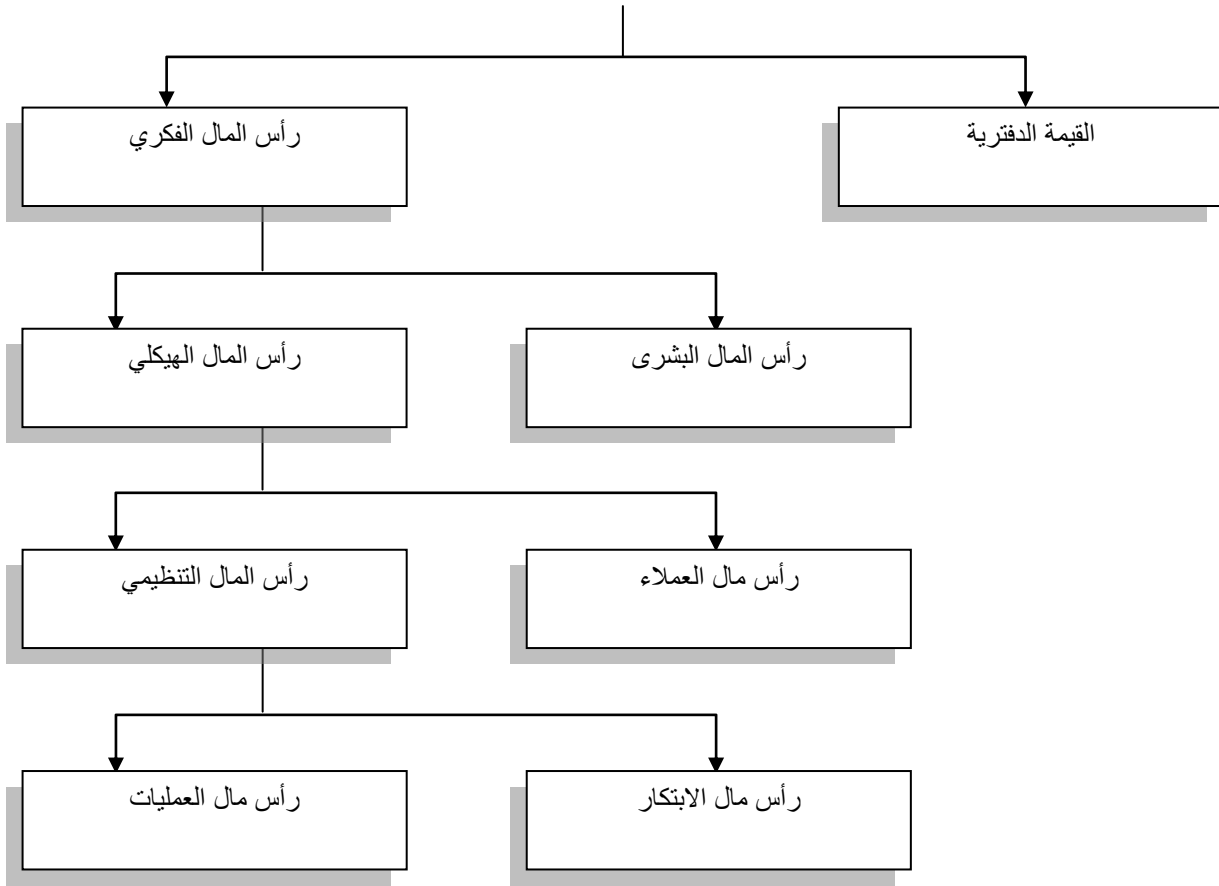
انطلاقاً من التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي 1999 يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشري.

ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق - والقيمة الدفترية لأصول المنظمة¹. وذلك كما يظهر في الشكل التالي:

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص.32.

شكل رقم (11) القيمة السوقية للمنظمة

القيمة السوقية للمنظمة



المصدر: سمية أمين على، المحاسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003، ص 266.

نلاحظ الشكل رقم (04) أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي وهياكل تنظيمية، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي

الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري (كبراءات الاختراع وتراخيص الإنتاج) ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة.

كما يمكن النظر إلى رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

و ينقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي¹:

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.
- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.
- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.
- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

2. رأس المال البشري:

1.2. مفهوم رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بميزة أساسية هي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه.

¹ - سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص.34.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

المبحث الرابع: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

و توقع الاحتياجات من اليد العاملة ليس جديد في تسيير المستخدمين. فالتطبيقات الأولى للتسيير التوقعي للمستخدمين كانت قريبة من التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC ففي الستينيات من القرن الماضي ظهر التسيير التوقعي للقوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي ثم التسيير التوقعي للمسار المهني هذا حسب جارديليي (Pierre Jardillier)* نلاحظ تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية (ينظر في مقدمة الموضوع المنظمات) على التسيير التوقعي للكفاءات (GPC) التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC) التي منها اتخذت في الحسبان احتياجات الموظف.

المصطلحات متعددة: إدارة القوى العاملة ، إدارة المسار المهني (تبحث على تطابق الأفراد مع الوظائف في المؤسسة؛ أصلاً لأنها تتعلق أساساً المديرين)، التسيير التوقعي للوظائف (GPE) ظهر في السبعينات نتيجة إدراك أن تسيير القوى العاملة، المهارات ليس فقط تقام في فترة النمو ولكن أيضاً خلال فترة الركود تبحث كذلك على الوقاية من

* بيار جارديليي (Pierre Jardillier) هو مستشار ومحاضر في علم النفس المهني . بالنسبة له ظهور الاقتصاد الأوروبي موسوم بالقيم الإنسانية للقانون، العدالة و التضامن ، في العولمة من المحتمل الفرصة الأخيرة أن تسمح لنا ببناء مجتمع العمل في خدمة التنمية البشرية. ووفقاً له، هذه الفرصة الأخيرة كل مواطن يمكنه فهمها بخياراته الوظيفية، الاقتصادية والسياسية.

الأزمات)، والتسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC) ، والتسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH)...

1. التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC)

التسيير التوقعي أو التنبؤي للوظائف والمهارات هو مسار للموارد البشرية والذي يركز على تصميم، تنفيذ ومراقبة السياسات و الممارسات الهادفة وبطريقة استباقية للحد من الفجوات بين الاحتياجات وموارد المؤسسة، سواء من الناحية الكمية (من حيث التعداد) أو نوعيا (من حيث المهارات)1

فهو بعد جماعي -من خلال أن الموارد البشرية موارد إستراتيجية في حد ذاتها- والفردى - من خلال المسار المهني للأجير- وهو أداة في خدمة المؤسسة لتوقع الاحتياجات من الموارد البشرية (عموما يمكن أن نتحدث عن التسيير التنبؤي للموارد البشرية على غرار جيلبرت وبارليار (Gilbert وParlier)، التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات GPEC يستند على مصطلح العمل النوعي.

وهو شكل من أشكال تكريس المؤسسة مع صنف "الوظيفة" للقانون برمجة التماسك الاجتماعي في 18 كانون الثاني عام 2005 (قانون بورلو رقم 32-2005).

والتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات GPEC استعار مفهومين من التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH)

أ -التسيير التنبؤي للتوظيف.

ب -التسيير التوقعي للمهارات.

¹ - Selon Michel Parlier et Patrick Gilbert dans « Ressources Humaines » Weiss, p.498.

2. الخطوات الرئيسية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC¹

- توقع التغيرات في المؤسسة بين 3 إلى 5 سنوات.
- وضع إستراتيجية تنظيمية للمدة المحددة.
- استنباط تبعية الموارد البشرية.
- تحديد المهن الضرورية.
- تحديد الوظائف والأشغال.
- إنشاء مرجعيات الكفاءات.
- تحليل الفواق.
- إنشاء شبكات الحركة الداخلية.
- تحقيق الاصطناع.
- وضع خطط الحركة والتوظيف و تنمية المهارات.

3. فوائد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC :

- تحليل ما هو موجود.
- الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية ، يعزز ويسمح بتقدير الخيارات الإستراتيجية.
- تماسك مقاييس المطابقة.

¹ - Françoise. Kerlan « Guide de la GPEC » Dunod2004.

الفصل السادس:

مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الفصل السادس: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: مرحلة التسيير الذاتي.

المبحث الثاني: مرحلة الشركة الوطنية.

المبحث الثالث: مرحلة المؤسسة الاشتراكية.

المبحث الرابع: فترة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات.

المبحث الخامس: مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

تمهيد:

رأينا في الفصل الثالث التغيير في بعديه، الاجتماعي و التنظيمي و الذي يمثل في دراستنا هذه النسق الذي تلعب فيه المؤسسة الاقتصادية العمومية كفاعل استراتيجيا من خلال وظائفها التي تتواجد بها و قد ركزنا على وظيفة تسيير الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية هذا فيما يتعلق الفعل الاستراتيجي الذي يصدر من المؤسسة كفاعل، أما عن المؤسسة فسنتناولها من خلال المراحل التطورية التي مرت بها و التي كانت دائما تأخذ في اعتبارها توسيع هامش حرية المؤسسة ابتداء من التسيير الذاتي، الشركة الوطنية، المؤسسات الاشتراكية، إعادة الهيكلة و أخيرا الاستقلالية بمختلف آليات تطبيقها .

المبحث الأول: مرحلة التسيير الذاتي:

المؤسسة المسيرة ذاتيا أخضعت لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963¹، و من نتائج هذا المرسوم أصبحت المؤسسة على الشكل التالي:

- تتمتع بالشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص،
- ملزمة بالقيود في السجل التجاري،

- ملزمة بمسك محاسبة تجارية مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة،

- تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري.

فالمؤسسة المسيرة ذاتيا جاءت من أجل بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة

الأوروبيين* الذين كانوا يملكونها ويقومون بإدارتها، وهي لم تكن معنية بأنشطة مرتبطة بالخدمة العمومية².

و من خلال المرسوم الصادر في 22-03-1963 جاءت الهياكل الأساسية لتسيير المؤسسة ذاتيا كالتالي:

الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير الرئيس و المديرية.

أ- الجمعية العامة للعمال: تتكون الجمعية العامة للعمال بالمؤسسة المسيرة ذاتيا من مجموع العمال الدائمين بها والذين لديهم جنسية جزائرية و الجمعية العامة هذه يفترض أنها تمثل سلطة العمال بالمؤسسة التي تشكل أساس التسيير الذاتي. ويمارس هؤلاء سلطتهم في المؤسسة من خلال:

¹- Boussoumah Mohamed, L'Entreprise socialiste en Algérie, O.P.U., 1982, p 179.

* - حيث رحل ما يقارب 95% من الأوروبيين أي حوالي 800000 شخص من بينهم عدد كبير من الإطارات.(الرجع: بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام)

²- ibid. 190.

- الانتخاب المباشر لمجلس العمال، وغير المباشر للجنة التسيير.
 - تبني خطة تنمية المؤسسة والبرامج السنوية الخاصة بالتجهيز والإنتاج وكذلك التصريف وهي خطة يتم إعدادها من طرف الهياكل المنتخبة.
 - تبني جملة الترتيبات الخاصة بتنظيم العمل بالمؤسسة.
 - المصادقة على الحسابات المتعلقة بنهاية السنة.
- أما فيما يخص سير الجمعية العامة للعمال فإن هذه الأخيرة تجتمع بصفة عادية مرة كل ثلاثة أشهر، بمبادرة من مجلس العمال أو من لجنة التسيير، وتجتمع بصفة غير عادية إذا ما طلب ثلث أعضائها اجتماعها هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن نصاب الحضور المحدد لمزاولة المداولات في الجمعية العامة فهو ثلث عدد الأعضاء، ويتم التصويت بالاقتراع السري وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة¹.

ب- مجلس العمال: le conseil de travailleurs

- مجلس العمال هو الآلية الثانية في التسيير الذاتي للمؤسسة، ويتكون من أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين العمال الدائمين، أما عددهم فهو بنسبة واحد لكل خمسة عشر عضواً، وتمتد عهدة المنتخبين إلى ثلاث سنوات يجدد فيها ثلث الأعضاء كل سنة.
- أما عن صلاحيات المجلس فتتمثل بشكل أساسي في:
- انتخاب لجنة التسيير.

- اتخاذ قرارات شراء أو بيع التجهيزات التي تدخل في إطار تنمية المؤسسة.
- اتخاذ قرارات اقتراض للمدى المتوسط و المدى الطويل.
- تبني النظام الداخلي للمؤسسة.
- اتخاذ قرارات قبول أو عزل أعضاء من الجمعية العامة.
- مراقبة لجنة التسيير.

¹ - بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام، استقلالية المؤسسات، الجزائر: دم ج، 1992، ص، 14.

- فحص حسابات نهاية السنة، من أجل تبنيها من طرف الجمعية العامة للعمال.
- ويعقد مجلس العمال اجتماعاته بصفة عادية مرة واحدة كل شهر، بمبادرة من لجنة التسيير و يعقدها بصفة غير عادية بمبادرة من ثلث الأعضاء.
- ج- لجنة التسيير: تنتخب لجنة التسيير من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، بعدد ثلاثة أعضاء إلى إحدى عشرة، مع تجديد ثلث عدد الأعضاء كل سنة.
- أما صلاحياتها فتتمثل فيما يلي:
- الانتخاب السنوي للرئيس.
- إعداد خطة تنمية المؤسسة وكذلك إعداد البرامج السنوية المتعلقة بالتجهيز والإنتاج والتصريف.
- إعداد القرارات التي تقدمها لمجلس العمال أو للجمعية العامة للبت فيها.
- إعداد النظام الداخلي للمؤسسة وكذلك ترتيبات العمل بها.
- توقيف حسابات آخر السنة.
- اتخاذ قرارات الاقتراض على المدى القصير.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء وبيع المنتجات.
- حل المشاكل المطروحة في الإنتاج، بما فيها تشغيل العمال الموسميين.
- أما فيما يتعلق بسير اللجنة، فإن هذه الأخيرة تجتمع بدعوة من رئيسها مرة واحدة في الشهر على الأقل وكذلك كلما دعت مصلحة المؤسسة إلى اجتماعها، وتتم المداولات بنصاب حضور يبلغ ثلثي عدد الأعضاء، أما التصويت فيكون بالأغلبية البسيطة، مع اعتبار صوت الرئيس صوتاً مرجحاً.
- د- الرئيس¹:
- ينتخب الرئيس من بين أعضاء لجنة التسيير لمدة سنة، أما صلاحيته فتتمثل في:

¹ - نفس المرجع، ص، 117.

- يستدعي اللجنة العامة.

- التوقيع على محاضر الاجتماعات وعلى وثائق التعهدات المالية،

- يرأس اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة.

هـ- المدير¹:

المدير في التسيير الذاتي، لم يكن ينتخب كبقية الأعضاء المكلفين بالتسيير، بل يعين من طرف الوزارة الوصية، وهو عضو في لجنة التسيير بصوت مداول، غير أنه لا يسمح له بأن يكون رئيساً.

دور المدير يتمثل في العمل على ضمان السير العادي للمؤسسة من خلال تنفيذ قرارات الهيئات المنتخبة.

ومن صلاحياته:

- إمضاء أوراق التعهدات المالية.

- تأشير حسابات نهاية السنة.

- القيام بجرد آخر السنة .

- القيام بأمانة الهيئات المنتخبة عند اجتماعها.

- تحويل نسخة من محاضر اجتماعات الهيئات المنتخبة إلى الوزارة الوصية.

كما يقوم المدير بدور الممثل للدولة بالمؤسسة، وبصفته هذه يكون معنيا بالحرص على عدم تعارض مخطط المؤسسة مع المخطط الوطني وكذلك على المحافظة على قيمة الممتلكات التي حوّلتها الدولة إلى العمال

المبحث الثاني: مرحلة الشركة الوطنية:

الشركة الوطنية هي أيضا شكل من أشكال المؤسسة العمومية، تبنته الدولة الرأسمالية للتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي. غير أنها لا تخضع لأحكام القانون العام وإنما

¹ - Boussoumah Mohamed, op. cit. p, 143.

لأحكام القانون الخاص¹، وتتميز بالاستقلال المالي، وهي ملزمة بالقيود في السجل التجاري وبمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة، فهي ليست مكلفة مبدئياً بتقديم خدمة عمومية للمجموعة الوطنية، بل بتنمير رأسمال عيني ومالي لفائدة الدولة المالكة لها، الشيء الذي يقتضي أن يكون تسييرها مرناً، إلا أن الأصول التي بحوزة الشركة تعتبر ملكاً للدولة ومن ثم لا يجوز بحقها أي حجز². الجزائر ورثت هذا الصنف من المؤسسات العمومية عن العهد الاستعماري كما أنشأت هي أيضاً، بعد استقلالها، مؤسسات عمومية في شكل شركات وطنية، وكلفتها بتطوير أنشطة تخص قطاعات كاملة فكانت هي الأداة الأساسية في تحقيق التنمية الصناعية التي باشرت بها البلاد في نهاية الستينات وخلال سنوات السبعينات.

2-1: الآليات الرئيسية لتسيير الشركة الوطنية

تنظيم الشركة الوطنية مقتبس من نموذج شركة المساهمة التي تنظم وتحكم سيرها قواعد القانون الخاص، ولذلك فإن الهيئات الرئيسية بها تتميز بوجود مجلس إدارة ومدير عام مكلف بالتسيير.

أ- هيئة المداولات

شهدت الشركة الوطنية في الجزائر خلال سنوات الستينيات ثلاثة أشكال من التنظيم، فيما يتعلق بهيئة المداولات المشرفة عليها.

- الشكل الأول هو الشكل المعتاد الذي يتميز بوجود مجلس إدارة على رأس الشركة. وفي هذه الحالة يكون المجلس مشكلاً من "موظفين سامين ومديرين مركزيين في الوزارات ذات العلاقة بنشاط الشركة. ويكون الوزير المكلف بالوصاية هو رئيس مجلس الإدارة"³، هذا الشكل من التنظيم تم تبنيه في السنوات الأولى من الاستقلال حيث كانت القناعة السائدة هي ضرورة أن يناط مجلس الإدارة بدور هام في حياة الشركة

¹ DUFAU Jean, Les entreprises publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973, p,80.

² - ibid. p, 80.

³ - Bouyacoub Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U, Alger, p, 51.

- الشكل الثاني فيخص الشركات الوطنية التي زودت، بهيئة عرفت بـ "لجنة التوجيه والمراقبة"، Comité d'orientation et de contrôle بدل مجلس الإدارة وهي لجنة يتم تعيين أعضاؤها من طرف الدولة لكن لم يكن لها سوى دور استشاري تقوم به تدعيما وإسنادا للمدير العام¹.

وأما الشكل الثالث فيخص الشركات الوطنية التي يكون فيها التسيير "موكلا إلى مدير عام مناط بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة، تحت وصاية الوزير"² فيما يخص الصلاحيات، نجد أن صلاحيات مجلس الإدارة في الشركة الوطنية ذات طبيعة إستشارية بحتة³.

من جهة سير المجلس، نجد أن هذا الأخير يجتمع مبدئيا وفقا لدورية محددة، كما يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك، أما في حالة لجان التوجيه والمراقبة فإن الاجتماعات والمتابعة لم تكن بالانتظام المطلوب، وكان المدير العام يتخلى في الكثير من الأحيان عن استدعاء الأعضاء واستشارتهم وقد نتج عن ضعف أداء مجالس الإدارة ولجان التوجيه والمراقبة بالشركات الوطنية أن حدث "نقل وتمركز للسلطة بيد المدير وحده، حتى أن هذا الأخير صار يجد نفسه عاجزا عن أداء وظائف أخرى) وهو ما يمكن اعتباره سببا في التدخل المتزايد للسلطة العمومية للبحث في القرارات الهامة بالمؤسسة"⁴.

ب- الهيئة المسيرة :

عندما يكون للشركة مجلس إدارة يرأسها، نجد أن المسير يجمع في الغالب بين وظيفتي الرئيس والمدير العام، أما في حالة وجود لجنة الرقابة والتوجيه فإن القائم بالتسيير يكون هو المدير العام.

¹ - بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، 23.

² - Bouyacoub Ahmed, ob.cit, p, 52.

³ - Necib Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987, p.45.

⁴ - ibid. p, 45.

فيما يتعلق بالتعيين فإن الرئيس أو المدير العام يتم تعيينهما بمرسوم، بعد اقتراح من الوزير الوصي، أما فيما يخص الصلاحيات، وعلى خلاف الرئيس الذي ليس له إلا دور شرفي، فإن المدير العام يتمتع بصلاحيات واسعة، بالنظر إلى النصوص الأساسية، التي تمكنه من ضمان سير الشركة والعمل باسمها والقيام بالأعمال المتعلقة بموضوعها (إلا انه يشترط مع ذلك ضرورة احترام الترتيبات التي توجب مصادقة الوصاية"

المبحث الثالث: مرحلة المؤسسة الاشتراكية

بموجب الأمر 71-74 الصادر في 16-11-1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي G.S.E أصبحت المؤسسة الوطنية تسمى ب: المؤسسة الاشتراكية وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر "شخص معنوي يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي"¹ و تتكون من وحدة أو عدة وحدات، وتسعى لتحقيق الخطة الوطنية²

3-1: آليات تسيير المؤسسة الاشتراكية:

وضعت الدولة أربع هيئات لتسيير المؤسسة الاشتراكية و التي تم تحديدها في النصوص التشريعية والتنظيمية للتسيير الاشتراكي و هي: جمعية العمال، لجان المشاركة العالمية، مجلس المديرية والمدير.

أ- جمعية العمال L'Assemblée des Travailleurs

يتم انتخاب جمعية العمال الخاصة بالوحدات من طرف عمال كل وحدة، أما جمعية عمال المؤسسة فتنتخب من طرف أعضاء جمعيات عمال الوحدات، ويتم اختيار العمال المرشحين من ضمن العمال المنخرطين في الاتحاد العام للعمال الجزائريين³.

¹ BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978, p. 25.

² - زغودو علي، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1987، 173.

³ - NECIB Redjem, Op. cit., p, 27.

و في ما يتعلق بتسيير الجمعية، فإنها تجتمع بصفة عادية أربع مرات في السنة على مستوى الوحدة، ومرتين في السنة على مستوى المؤسسة، وما يصدر عن الجمعية من قرارات وتوصيات ومقترحات وآراء يتم الفصل فيه بالأغلبية البسيطة ويودع في محاضر تبلغ إلى مدير الوحدة ومدير المؤسسة وكذلك للوصاية

وفيما يخص الصلاحيات الممنوحة لجمعية العمال فنتلخص فيما يلي¹:

- تقديم اقتراحات وإبداء آراء في مسائل من مثل المخطط السنوي والمخطط متوسط الأمد، العمليات الاقتصادية التي تنوي المديرية القيام بها، تنظيم العمل ومشروع شبكة الأجور وكذلك مشاريع تغييرات ذات أهمية في هيكل المؤسسة.

- صياغة السياسة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة واتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص النتائج المالية للمؤسسة وتوزيع حصة الأرباح العائدة للعمال.

ومثل هذه الصلاحيات لا تجعل بيد جمعية العمال أي سلطة ذات تأثير في حياة المؤسسة، باستثناء الشؤون الاجتماعية والثقافية .

ب- لجان جمعية العمال:

حتى تتم متابعة العمال لمختلف التطورات مجالات اهتماماتهم بالمؤسسة أوجبت نصوص التسيير الاشتراكي إقامة لجان دائمة تشرف على المتابعة المستمرة لشؤون المؤسسة في مختلف الميادين وعلى غرار جمعيات العمال، فإنه يتم أيضا إنشاء هذه اللجان الدائمة على مستوى الوحدات. وعلى مستوى المؤسسة هذه اللجان عددها خمسة، وتتمثل في: اللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة المستخدمين والتكوين، لجنة حفظ الصحة والأمن وأخيرا لجنة التأديب.

تتكون اللجان الثلاثة الأولى من نفس التركيب البشري، حيث أنها تتشكل من أعضاء بعدد ثلاثة إلى خمسة، معينين من طرف جمعية العمال، لمدة ثلاث سنوات. وقد حددت

¹ BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. Cit. p, 45.

النصوص سير هذه اللجان بعقد اجتماع مرة واحدة بصفة عادية كل شهر، كما تعقد اجتماعات إضافية كلما دعت الحاجة إلى ذلك¹.

ج - مجلس المديرية : التحديثات التي جاءت بها نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات نجد مجلس المديرية وهو عبارة عن هيئة تتشكل من مجموعة من الأعضاء يرأسهم المدير العام، في المؤسسة و يرأسهم المدير، على مستوى الوحدة، هؤلاء الأعضاء هم في أغلبيتهم من مساعدي المدير ويكون بينهم اثنان من ممثلي العمال، وينعقد مجلس المديرية مرة كل أسبوع بصورة عادية، كما يمكنه عقد جلسات في بعض الحالات الاستثنائية².

كما تقوم هذه الهيئة الجديدة بمناقشة ومداولة كل المسائل المطروحة، حيث يدلي كل عضو بآرائه الشخصية في كل القضايا، ويتخذ القرار بالاتفاق و إن لم يكن هناك توافق، فالمدير هو الذي يفصل في الأمر بقرار من عنده، مع تبرير الاختيار الذي قام به³

د- المدير العام ومدير الوحدة

يعين المدير العام للمؤسسة الاشتراكية بمرسوم، بعد اقتراح من وزير الوصي، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة التي تم بها تعيينه بها. إلا أن اختيار المدير العام لا يخضع لمعايير واضحة. وكثير من المهتمين يؤكدون على أن الاختيار يتم وفقا لاعتبارات الثقة والولاء السياسي، في حين يعين مدير الوحدة بقرار وزاري، بعد اقتراح من طرف المدير العام. وتنتهي مهامه بنفس الطريقة التي تم عين بها⁴.

المبحث الرابع: فترة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات:

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات التي تهدف إصلاح اقتصادي شامل بهدف التحكم في وسائل الإنتاج، ومضمونها هو تقسيم المؤسسات الكبرى وتجزئتها إلى وحدات

¹- زغودو علي، مرجع سابق، ص.210.

²- Boutefnouchet Mustapha, Op. cit. p, 55.

³- Ibid. P, 47.

⁴- زغودو علي، نفس المرجع، ص. 623.

صغيرة أكثر تخصصا بإمكانها مواجهة الصعوبات التي تقع فيها المؤسسات وتحريرها منها. وقد تقرر مبدأ إعادة الهيكلة ضمن المخطط الخماسي الأول بصدر المرسوم 80-240 بتاريخ 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة العامة. فتعرف إعادة الهيكلة العضوية على أنها " تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة"¹. حيث يرجع لجوء المؤسسات إلى الهيكلة العضوية للأسباب التالية:

- عدم فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسة.

- عدم وجود اتصال بين وحدات المؤسسة.

4-1. مرتكزات وأهداف إعادة الهيكلة العضوية في المؤسسات العمومية الاقتصادية:

أ- المبادئ: تتميز بمبادئ منهجية ومبادئ تقنية:

1- المبادئ المنهجية:

- مبدأ الكلية: أي يجب أن تكون شاملة.

- مبدأ التنسيق: و جوب توفر تنسيق ما بين الوحدات داخل الشركة.

2- المبادئ التقنية:

- مبدأ التخصص: تقليص عدد المنتجات أي تخصص المؤسسة في إنتاج منتج معين لأجل تحسين الطاقة الإنتاجية.

- مبدأ التقسيم الفعلي للوظائف: يعني أن المؤسسة تقوم بفصل الوظائف عن بعضها البعض.

- مبدأ تحسين ودعم التسيير.

ب- الأهداف: هناك عدة أهداف أهمها:

- الوصول إلى إشباع أكبر عدد ممكن من احتياجات الاقتصاد والموظفين.

- تحسين ظروف العمل.

¹ - عمر صخري: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993

- تشجيع سياسات الإبداع التي تقوم بها هيئة المؤسسة بهدف الاستعمال العقلاني والأمثل للكفاءة البشرية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.
- إقامة علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات.
- دعم اللامركزية أي تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الإنتاجية¹.

4-2. إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية:

إن معظم المؤسسات وجدت نفسها تعاني من عجز مالي، هذا ما أثر على تسييرها، لهذا لجأت إلى سياسة إعادة الهيكلة المالية فهي تعرف على أنها " مجموعة الإجراءات التي يترتب على الدولة والمؤسسة اتخاذها في جميع الميادين للحد من طلب يد مساعدة الدولة ". وقد لجأت الدولة إلى إعادة الهيكلة المالية للأسباب عديدة².

أ- أسباب إعادة الهيكلة المالية:

- المردودية المالية السلبية وتعود إلى عدم تكافؤ الأسعار الموضوعة من طرف الدولة مع أسعار التكاليف الحقيقية للمنتوج.
- الضغوط الضريبية المرتفعة هذا ما أدى إلى زيادة التكاليف.
- تزايد المديونية الداخلية والخارجية وهذا يعود إلى عدم تحقيق المؤسسة عوائد وأرباح تدفعها إلى المديونية لتغطية الديون وتمويل احتياجاتها.
- أهداف إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية:
- تحديد العلاقات والروابط بين المؤسسة والإدارة المركزية.
- تصحيح كل العيوب الناجمة عن نظام التسيير الأسبق، ومحاولة إيجاد حلول كإعطاء توازن بين الخصوم والأصول للمؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف إحداث تطهير وذلك عن طريق التخفيض من المصاريف المالية الناجمة عن أسعار الفائدة.

¹ - ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر 1998، ص .

² - أحمد خير، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2006/2005، ص، 22، 23.

- تجميع المديونية بهدف التقليل من درجة ثقلها على المؤسسة ومحاولة إحلال الديون الطويلة عن طريق سياسة الكشوفات المصرفية.

المبحث الخامس: مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:

5-1. مفهوم استقلالية المؤسسات:

هنا العديد من التساؤلات حول مفهوم الاستقلالية من بينها ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، مصير التسيير الاشتراكي للمؤسسات وإستراتيجية التخطيط الشاملة، حيث عرفت الاستقلالية على أنها تراجع على بعض المبادئ، ومن هذا جاءت عدة إجراءات وخطابات فصلت نهائيا في التساؤل المطروح، ونلخص هذا فيما يلي:

- ضمان ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، أي اعتبار الدولة بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

- ضمان إستراتيجية التخطيط الشامل الذي لا يمكن أن ينفرد بمهمته في تنظيم أي مشروع دون مشاركة الجميع.

- التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات أي مشاركة العمال في تسيير المؤسسات. من هذا المنطق، فالاستقلالية ما هي إلا عملية تقنية تركز على مبدأ أساسي يدور حول التمييز بين الدولة كسلطة عمومية وكمالكة للوسائل التجارية.

5-2. أهدافها استقلالية المؤسسات:

من أهم أهداف الاستقلالية ما يلي :

أ - الأهداف الاقتصادية:

إن الهدف الأساسي لاستقلالية المؤسسات يتمثل في تعزيز دور الدولة في عملية التنمية الوطنية، فهي الأداة الفعالة في تنفيذ المخططات الوطنية، والهدف الاقتصادي الثاني إلى تجديد وتنويع منتجاتها، توسيع دائرة نشاطاتها الذي يستلزم تشغيل يد عاملة جديدة وكفاءات جديدة¹.

¹ - أحمد خير، المرجع السابق، ص25.

ب - الأهداف السياسية:

إن الهدف الأساسي من الاستقلالية هو دعم وتعميق الخيارات السياسية، وهذا ما جاء في خطاب الرئيس السابق الشاذلي بن جديد بمناسبة اختتام اليومين الدراسييين حول استقلالية المؤسسات، فلقد اعتبرت الاستقلالية بمثابة تطبيق فعلي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالمفهوم الجديد، فمن خلاله تصبح المسؤوليات واضحة لدى كل من مدير المؤسسة ومجلس الإدارة، وأيضاً ممثلي العمال.

ج - الأهداف الإدارية:

إن الغاية من الاستقلالية هو التخفيف من التعقيدات البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسات العمومية الناجمة عن المسؤولية المركزية، وسلطة البنوك، وكذلك الأعباء التي كانت تتحملها المؤسسة والتي ليس لها علاقة بالتنمية.

د - الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في خلق روح المسؤولية لدى العمال، حيث تقضي على سياسة الاعتماد على الدولة، والقضاء أيضاً على مشكل المحسوبية.

3-5. شروط استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية:

يمكن حصر أهم الشروط فيما يلي :

أ - شرط التسيير الفعال و التنظيم المحكم:

إن انتقال المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى مرحلة الاستقلالية يستوجب انتهاج تسيير ديناميكي، ووضع تنظيم مرّن، فالتسيير الديناميكي ينطوي على البحث المستمر عن التغيرات المحدثة للإيجابيات والتنظيم المرّن يرتبط بالهيكلية التشكيلية ومستويات اتخاذ القرار، فالهيكل الكلاسيكي المتميز بالجمود والبيروقراطية لا يساعد على مواجهة أوضاع جديدة وسريعة التطور، أما مستويات اتخاذ القرار، فكلما تعددت المستويات كلما تعرضت عملية التسيير إلى صعوبات، الأمر الذي يؤدي إلى أداء إنتاجية واقتصادية ضعيفة وسيئة¹.

¹ - نفس المرجع ، ص، 25.

ب - شرط إستراتيجي:

إن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يجعلها لا تستطيع أن تستمر في الحياة، فالإستراتيجية لها توقعية ترتبط بالاتجاه الذي سوف تأخذه المؤسسة والتطور الذي يجب أن تصل إليه، بالنظر إلى القوى التنافسية واتجاه تطور العلم والتكنولوجيا، فهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الجانب الخارجي، كون أن المحيط الخارجي غير مستقر، وعليه تستلزم المعالجة المستمرة وإيجاد الحلول والمنافذ الأحسن، والغاية من هذا هو توجيه المؤسسة ضمن مسار يمكن من تحقيق الأهداف بفعالية.

ج - شرط تكنولوجي:

و هو شرط أساسي يسهل على المؤسسة القيام بالنشاطات التالية : الإنتاج، الأعمال الهندسية، الإيداع التكنولوجي والمغرى من هذا هو ليس أن تقوم المؤسسة بتنفيذ كل هذه النشاطات، وإنما أن تكون لها الإمكانيات للقيام بذلك، فإذا لم تقم المؤسسة بتبني إستراتيجية لأجل تطوير هذه النشاطات فإن القدرة على البقاء و الاستقلالية كليهما معرضة إلى التدهور و الزوال¹

د - شرط البشري: أصبح الاهتمام بالموارد البشري في الوقت الراهن وظيفة في حد ذاتها، بمعنى أن المورد البشري أصبح يتطلب معاملة تمكن من استخدامه وتسييره بكيفية فعالة وجيدة. ومن بين الإجراءات المتخذة في هذا المجال : الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات، الاتصال بالعمال والتقرب منهم والاستماع إليهم وحل مشاكل وإزالة الفوارق بين المسؤولين والمنفذين²

بالإضافة إلى هذه الشروط، فقد حدد معيار المرور إلى استقلالية في إطار قوانين 1986، 88-06/88-01 التي قامت بتصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل (رأس المال

¹ - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، طبعة 1994 ص24

² - سعيد أوكيل: نفس المرجع ص42.

العامل = (الأموال الدائمة-الأصول الثابتة) و(صافي الأصول) صافي
لأصول=الأصول الإجمالية- مجموع الديون¹.

¹- أحمد خير، مرجع سابق ص26.

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل السابع

مجالات الدراسة وخصائص أفراد العينة

الفصل السابع: مجالات الدراسة و خصائص أفراد العينة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال الزمني

المطلب الثاني: المجال المكاني

المطلب الثالث: مجتمع البحث،

المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة البحث

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة، بداية بالمجال الزمني الذي يحدد المدة الزمنية التي جرت خلالها الدراسة منذ بداية المشروع إلى كتابة التقرير النهائي، ثم نتكلم عن المجال المكاني المتمثل في إحدى مؤسسات سونا طراك فهذه المؤسسة تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والدولي وهذا لكونها من المؤسسات الأولى في العالم لإنتاج البترول، وبما أنها تساهم بأكثر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة وأكبر مورد للخزينة الوطنية، قدمت الدولة لها كل ما يتطلبه لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وأنشأت لها فروع مختلفة ومراكز حديثة في مجال التركيب، ومن هذه الفروع فرع مديرية الصيانة بالأغواط التي تلعب دورا هاما في مجال تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءاتهم وكسب مهارات ومعلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال، ولهذا سوف نقوم بتطبيق ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية على الواقع بها، نظرا للأهمية التي توليها هذه المؤسسة لعملية تسيير الموارد البشرية، وهذا قصد رفع أداء الأفراد ومسايرة التطورات الحديثة، بعدها نتكلم عن خصائص أفراد عينة البحث.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال الزمني

شرع الباحث في دراسة هذا الموضوع ابتداء من خريف 2012 بعد الاتفاق مع المشرف و إيداع المشروع التمهيدي لدى نيابة العميد لما بعد التدرج في جامعة الجزائر 2 ، وقد كانت البداية حسب التسلسل المنطقي لمراحل الاقتراب المنهجي لدى كل من ريمون كيفي Raymond Quivy و لوك فون كامبنهوتد Luc Van Capenhoudt في دليل البحث في العلوم الاجتماعية¹، بداية بسؤال الانطلاق ثم المرحلة الاستكشافية التي دامت حوالي ثلاثة أشهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر 2013) و يتمثل ذلك في القراءات لمختلف النصوص المتعلقة بموضوع الدراسة و كذا المقابلات الاستكشافية مع بعض إطارات المؤسسة خصوصا رئيس دائرة الإدارة والاتصال، وذلك لفهم سياسة و إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المعنية، هذا من جهة و من جهة أخرى إمكانية تطبيق الدراسة بها، هذا بالإضافة إلى الحصص المتعلقة بالإشراف مع الأستاذ المشرف و ذلك قصد تعديل الموضوع و توضيح كيفية القيام بالدراسة الامبريقية، وبعد استخلاص مؤشرات أبعاد مفاهيم الظاهرة، قام الباحث و بمساعدة المشرف ببناء أداة المعاينة المتمثلة في الاستمارة، و بعد اختبارها على جزء من عينة الدراسة، تم توظيفها لجمع المعلومات من العينة المختارة، حيث بدأت هذه العملية في بديية شهر ماي 2015 إلى غاية نهاية شهر جويلية من نفس السنة، و بعد استعادة كل الاستمارات من المبحوثين قام الباحث بتفريغها باستخدام برنامج SPSS ثم تحليل بالاعتماد على منهجية التحليل المتعدد المتغيرات و منه استخلاص النتائج حسب الفرضية و العلاقة بين متغيراتها.

¹ - Raymond Quivy et Erhard Freidberg, Manuel de recherche en sciences sociales, Paris: dunod ,1988.

المطلب الثاني: المجال المكاني

أولاً: لمحة عامة عن مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة بالأغواط DML

تعتبر مؤسسة سوناطراك بما تضمه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني من أهم المؤسسات الاقتصادية، إذ تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، لهذا تولي لها الدولة أهمية بالغة بحيث تجعلها من أهم المؤسسات الاقتصادية

ثانياً: التعريف بالمؤسسة الأم سونا طراك SONATRACH

هي الشركة الوطنية للتنقيب، الإنتاج، النقل و التحويل

La société nationale pour la recherche, la production, le transport La transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

نشأت مؤسسة سوناطراك طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 و ذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية حيث وزعت 4 مؤسسات صناعية، 3 مؤسسات إنجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث تواجد المؤسسة جغرافياً في التراب الوطن فهي موزعة حسب النسب التالية : 53% في الجنوب ، 21 % في الوسط ، 19 % في الغرب ، و 09 % في الشرق.

وعند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام.

فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية وإفادة. وقد سمح تطبيق القانون 1991 - 1980 بتزويد هذا القطاع بقرارات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقيدات التي عرفها في السابق .

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي الهولدينغ (holding) الذي يقتضي بالشراكة الأرو-متوسطة في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الأخرى في الاقتصاد.

أما في سنة 1993 أخذت الشركة على عاتقها تدريب الإطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب إضافة إلى التدريب في الخارج أو الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التنقيب، الإنتاج، التوزيع و التسويق.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 22/12/1966 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث أصبحت من أهم أهدافها على المستويين العالمي و المحلي هي:

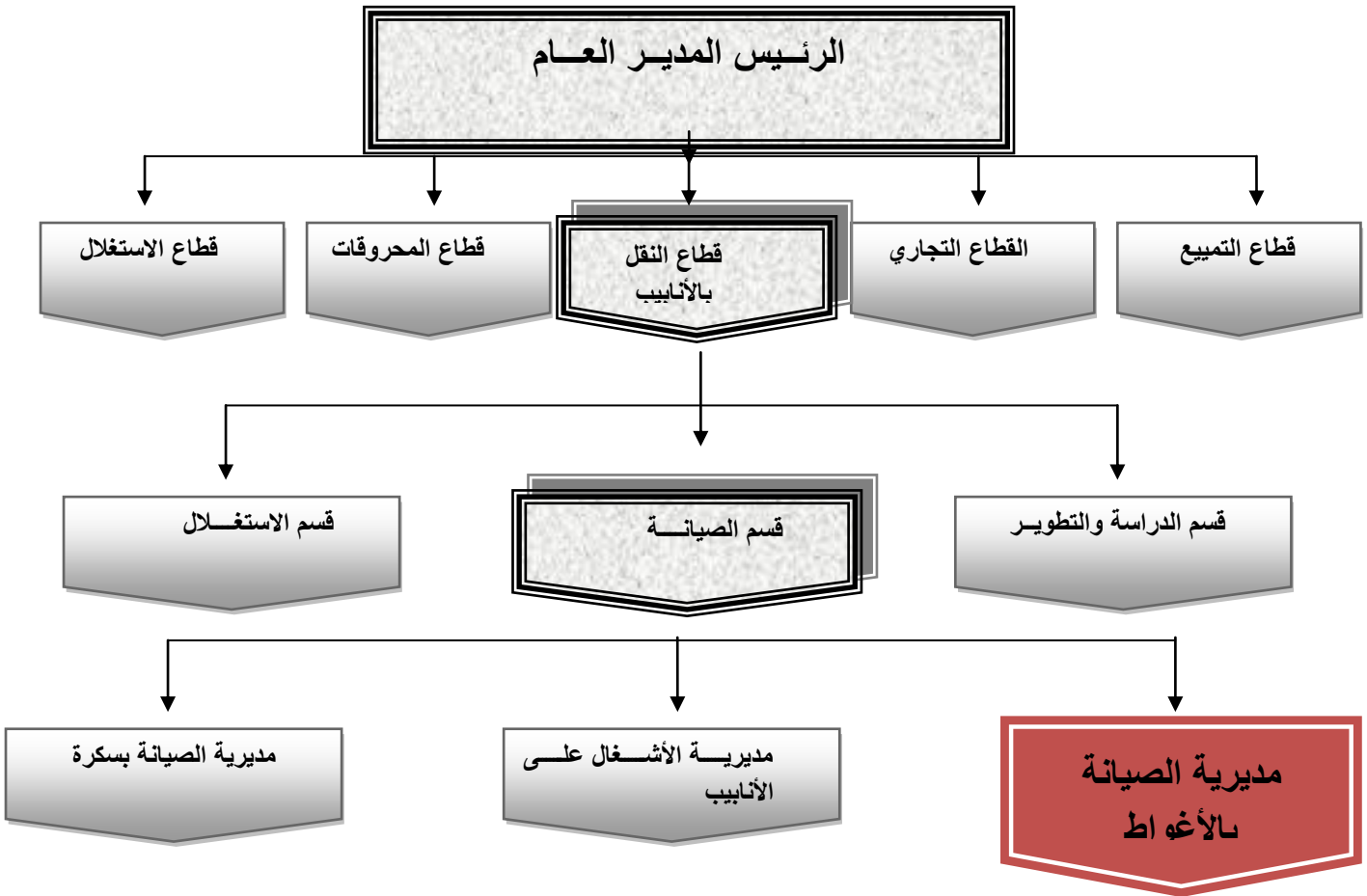
- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها و استغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها و شحنها و استغلال هذه الشبكات .
- تجميع الغاز الطبيعي و معالجته و تقويم المحروقات الغازية .
- تحويل المحروقات وتكريرها .
- تسويق المحروقات .
- إنماء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر و الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحياسة كل حقبة الأسهم.

- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد.
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة وترقيتها و تقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة سوناطراك و بصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف الشركة و ذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سوناطراك

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك في الشكل التالي :

الشكل (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

رابعاً: تعريف ونشأة مديرية الصيانة بالأغواط DML

أ - التعريف بالمديرية

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سونا طراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوباً أي ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة أساساً في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

ب - نشأة مديرية الصيانة

أنشئت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان. وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخلياً في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام و تتمثل في:

✍ دائرة الإدارة و الاتصال.

✍ دائرة التموين و النقل.

✍ دائرة المالية و القانون.

✍ دائرة المنهجية.

✍ دائرة الآلية و الكهرباء.

✍ دائرة العمليات الخاصة.

✍ مركز الإعلام الآلي.

✍ مصلحة الأمن الصناعي.

ج - مهام ووسائل مديرية الصيانة

1 - المهام

تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر من بينها ما يلي:

* صيانة العتاد و الأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 و يقصد به :

✍️ المراجعة الجزئية .

✍️ المراجعة العامة .

✍️ تجديد الأجهزة و تكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية .

- **الصيانة الوقائية:** و هي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج و يتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة و الجزئية و القيام بتجديد الأجهزة، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء.

- **الصيانة الإستعجالية:** أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة الغير المبرمجة.

✍️ وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة.

✍️ ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي.

✍️ المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير و الإنجاز للمشاريع الجديدة.

✍️ تطوير و بث مقاييس و معايير الصيانة على جميع الهياكل.

✍️ تنفيذ العمليات حسب الطلب و ذلك لحساب المديريات الجهوية.

✍️ تحضير العمليات و الرقابة للصيانة في المستوى 1 الصيانة الأولية، التشحيم المراقبة، الزيوت.

2 - **الوسائل المتاحة للمديرية :** هناك وسائل مادية و بشرية متاحة للمديرية هي:

* **الوسائل المادية :**

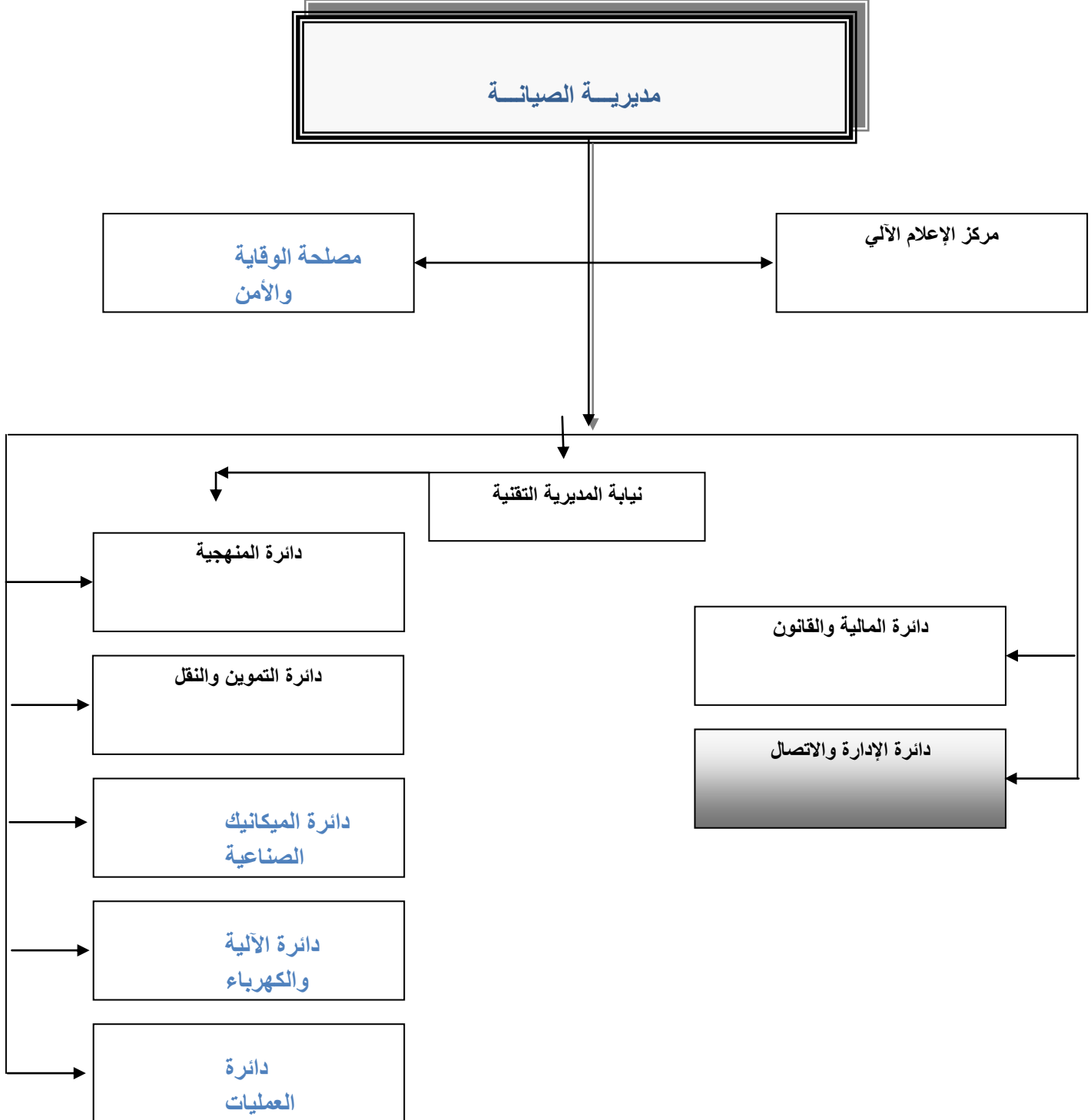
أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تشمل ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة، حوض الحمراء أصبحت تسمى DML مديرية الصيانة بالأغواط بعدما كانت تسمى مديرية الصيانة DMN ولها عدة هياكل و ورشات صيانة و عتاد معد لصيانة التجهيزات التقني

* الوسائل البشرية :

تظم يدا عاملة مقدره ب 397 عاملا، منهم 34 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي أما الدائمون والبالغ عددهم 339 مقسمون إلى 209 بنسبة 61% إداريين و 134 بنسبة 39% تقنيين و هذه الإحصائيات خاصة بسنة 2010، و من جهة أخرى مقسمون حسب رتبهم أي طبيعة عمل كل واحد منهم إلى 133 إطار أي ما يقدر بنسبة 38% و 150 عون تحكم أي نسبة 45% و 56 عون تنفيذ بنسبة 17% .

د - تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML

الشكل: (13) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

هـ - شرح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة و الاتصال

1 - تعريف الإدارة والاتصال

تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح وهي كما يلي :

* مصلحة التسيير التقديري .

* مصلحة المستخدمين والأجور.

* مصلحة الشؤون الاجتماعية

* مصلحة الوسائل العامة

2- مهام دائرة الإدارة والاتصال :

📌 تقييم احتياجات المديرية فيما يتعلق بالعمالة وتحضير مخططات التشغيل السنوية.

📌 تحضير المخططات التكوينية وفق الميزانية المحددة لذلك.

📌 دراسة وإعداد طرق تسيير الموارد البشرية وفق القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

📌 متابعة المسارات المهنية للعمال.

📌 التسيير الإداري لعمال المديرية.

📌 التكفل بعلاقات العمل.

📌 إعداد ومتابعة العقود المتعلقة بالوسائل العامة.

3- التعريف بمصالح دائرة الإدارة والاتصال

-مصلحة التسيير التقديري:

-مصلحة المستخدمين والأجور:

-مصلحة الشؤون الاجتماعية:

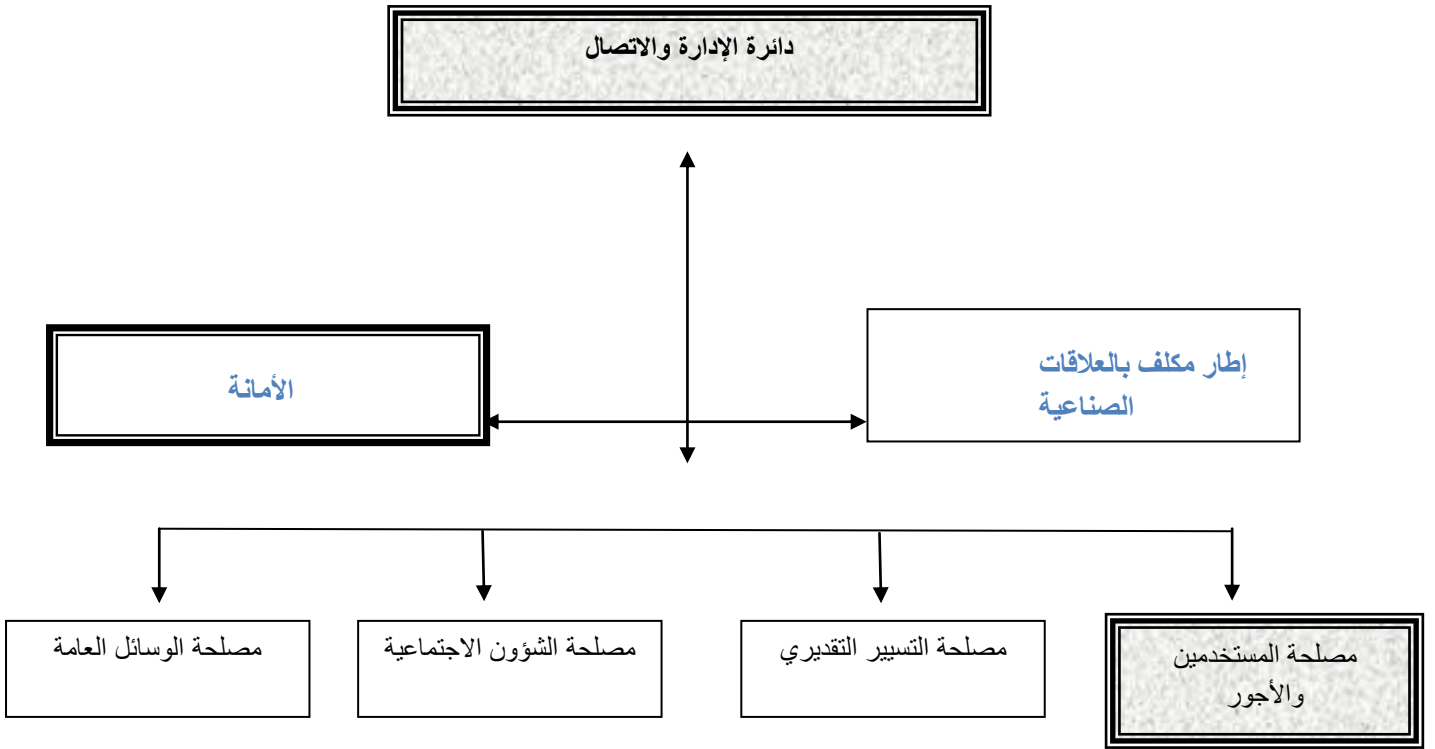
-مصلحة الوسائل العامة:

مصلحة التسيير التقديري وهو مجال بحثنا

* فرع التدريب: هو محل دراسة الحالة و يقوم بعمليات التدريب مرورا بجميع مراحلها، و أهمها تتمثل في الشكل التالي:

الشكل : (14) مهام فرع التدريب في مديرية

الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة واتصال



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة

- جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب
ذكر	70	70.0
أنثى	30	30.0
المجموع	100	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% هي نسبة الذكور، مقابل 30% للإناث، وبالرغم من قلة نسبة الإناث إلا أنها في تحسين مستمر فخصوصية المجتمع الجزائري وخاصة المنطقة المتواجدة بها المؤسسة المعنية بالدراسة، و انطلاقا من التقاليد والعادات والعرف كل هذا كان بالمرصاد لخروج المرأة للعمل، واقتصار دورها على العمل في البيت، وبالرغم من ذلك ولأسباب متعددة يأتي في مقدمتها التعليم تمكنت المرأة من اكتساح عالم الشغل بقوة خصوصا وأن عينة دراستنا تقتصر على أعوان التحكم والإطارات هما الفئتين الأكثر استقطابا للمرأة، باعتبارها تملك مؤهلات علمية تمكنها من المشاركة في مسابقات التوظيف خصوصا في هاتين الفئتين السويومهنيتين و بالرغم من أن العينة طبقية عشوائية موزعة حسب الفئات السويومهنية ودائرة الانتماء إلا أنه قد أخذنا الجنس بعين الاعتبار أثناء عملية توزيع الاستمارات.

- جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب	التكرار	السن
13%	13	30-25
12%	12	35-31
16%	16	40-36
19%	19	45-41
13%	13	50-46
27%	27	من 51 سنة فأكبر
100%	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن، يتضح لنا أن نسبة 27% تمثل الفئة الأغلب وهي الفئة الذين أعمارهم أكبر من 51 سنة ، يلي ذلك نسبة 19% للفئة (45-41 سنة) و 16% لفئة (36-40 سنة) في حين نلاحظ 13% لكل من الفئتين فئة (46-50 سنة) وفئة (25-30 سنة) وكذلك 12% لفئة (31-35 سنة).

من خلال الجدول و القراءة الإحصائية، نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة و انطلاقا من العينة المختارة تفنقر للكفاءات الشابة وذلك انطلاقا من حساب نسبة التشبيب.

$$\text{نسبة التشبيب} = \frac{\text{عدد العامل الذين أعمارهم أقل من 30 سنة}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$$

$$= 100 \times \frac{13}{100} = 13\% \text{ فقط}$$

أما نسبة الشيخوخة فهي مرتفعة مقارنة بنسبة التشبيب .

$$\text{نسبة الشيخوخة} = \frac{\text{عدد العامل الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة}}{\text{العدد الكلي}} \times 100 = 100 \times \frac{27}{100} = 27\%$$

ومنه نستنتج أن المؤسسة تميل إلى الهرم في تعدادها أكثر منه إلى التشبيب.

- جدول رقم(09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسب	التكرار	الحالة العائلية
67%	67	متزوج
27%	27	أعزب
3%	3	مطلق
3%	3	أرمل
100%	100	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 67% تمثل الأفراد المتزوجين مقابل 27 % فقط للعزاب أما في حالة مطلق وأرمل فنسجل نسبة 3% لكل منهما.

من خلال هذه البيانات المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالحالة العائلية نستنتج أن هناك استقرار عائلي لأغلب أفراد العينة ويعود ذلك إلى كون المؤسسة توفر لعمالها الأجور التي تمكنهم من تحقيق ذلك هذا و بالرجوع إلى الجدول(08)المتعلق بـ (توزيع أفراد العينة حسب السن) أين وجدنا غياب لنسبة الشباب باعتبار أن هذه الفئة هي أقل ميلا على الزواج .

- جدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرار	المستوى التعليمي	
5%	5	متوسط	
33%	33	ثانوي	
62%	62	جامعي	
100%	100	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ نسبة 62% للذين مستواهم جامعي ونسبة 33% للذين مستواهم ثانوي مقابل 5% لمستوى متوسط.

نستنتج مما سبق أن الدخول والتوظيف في هذه المؤسسة يتطلب الحيابة على مستوى مرتفع خصوصا عند فئتي إطار وعون تحكم وبعبارهما الفئتين المعنيتين بالدراسة وذلك لأن المهام الموكلة إلى العامل في إحدى هاتين الفئتين سواء كانت إدارية أو تقنية تتطلب مهارة وكفاءة وكذلك القابلية للتعلم والتحصيل للتكليف مع المستجدات التكنولوجية و التنظيمية والاندماج بسهولة.

- جدول رقم(11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر المتقاضى

النسب	التكرار	الأجر
6.0	6	أقل من 50000 دج
6.0	6	70000-50000
29.0	29	90000-70001
28.0	28	110000-90001
31.0	31	أكثر من 110000
100.0	100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأجر، حيث نسجل نسبة 31% لأفراد العينة، الذين يتقاضون أجر بين (أكثر من 110000)، ونسبة 29% للذين يتقاضون أجر بين (90000-70001 دج) و 28% لفئة (110000-90001 دج) و 6% لكل من فئة (70000-50000 دج) و فئة أقل من 50000 دج.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن المؤسسة تدفع رواتب معتبر ومحفزة مقارنة بقطاع الوظيفة العمومية في نفس الفئات السوسيو-مهنية، خصوصا وأن العينة المختارة تضم فئتي الإطارات وأعاون التحكم، حيث يوفر ذلك للموظفين الاستقرار العائلي والوظيفي ويقلل من دوران العامل فيما يتعلق بالاستقالات.

- جدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي

النسب	التكرار	الأصل الجغرافي
78.0	78	ابن المنطقة
22.0	22	من منطقة أخرى
100.0	100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الانتماء الاجتماعي لأفراد العينة حيث نسجل نسبة 78% للذين هم أبناء المنطقة، مقابل 22% للذين هم من مناطق أخرى.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة تتجه إلى استقطاب أبناء المنطقة وهي إحدى المسؤوليات الاجتماعية التي تلقى على عاتقها كون أن الأولوية في التوظيف في هذه المؤسسة تعود على من هم بجوار المؤسسة خصوصا وان التوظيف في المؤسسة يرتبط بالمكتب الولائي للتشغيل ويتطلب عند التسجيل في المسابقة الحيازة على شهادة الإقامة.

- جدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسب	التكرار	مكان الإقامة
92.0	92	حضر
8.0	8	ريف
100.0	100	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 92% تمثل أفراد العينة المعنيين بالحضر مقابل 8% فقط للذين يقيمون في الريف.

من خلال المعطيات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الإقامة نستنتج أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب الإقامة في الحضر وهذا ما توفره المؤسسة لعمالها خصوصا الإطارات حيث تخصص لهم حي جماعي وهو إحدى الميزات الاجتماعية التي تتبعها المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية و العناية بهم.

- جدول رقم(14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسب	التكرار	الأقدمية
7.0	7	أقل من 05 سنوات
26.0	26	10-5
24.0	24	15-11
17.0	17	20-16
20.0	20	25-21
6.0	6	من 26 فأكثر
100.0	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26% تمثل أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتراوح بين (5-10 سنوات) 24% للذين تتراوح أقدميتهم بين (11-15 سنة) و 20% للذين تتراوح أقدميتهم بين (21-25 سنة) مقابل 07% للذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات و 06% للذين أقدميتهم أكبر من 26 سنة.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن أغلب أفراد العينة قضوا مدة لا بأس بها في المؤسسة وأنه ليس لديهم رغبة في الخروج منها وهذا ما تسعى المؤسسة لتوفيره لتجنب أعباء عملية التوظيف و الدمج غير أن هذا يتسبب في هرمها وهو ما هو معبر عنه في الجدول رقم(08) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن، هذا من جهة ومن جهة أخرى توفر هذه المؤسسة تعويض جيد وذلك من خلال الأجر والميزات الاجتماعية يساهم في إبقاء واستقرار العمال بها لأنه لا توجد مؤسسات أخرى تمنح تعويض يفوق تعويض هذه المؤسسة.

- جدول رقم(15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

النسب	التكرار	الأقدمية في المنصب
12.0	12	أقل من سنة
35.0	35	03-01 سنوات
35.0	35	06-04 سنوات
18.0	18	أكثر من 06 سنوات
100	100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب فنلاحظ أن نسبة 35% تمثل العمال الذين لديهم أقدمية في المنصب الذين يشغلونه لمدة تتحصر بين (03-01 سنة) ونفس النسبة للذين يشغلون المنصب لمدة بين (06-04 سنوات) مقابل 18% للذين لديهم أقدمية في المنصب أكثر من 06 سنوات و 12% للذين لديهم أقدمية في المنصب أقل من سنة.

من خلال البيانات السابقة الذكر المتعلقة بالأقدمية في المنصب نستنتج أن الحركة المهنية ضعيفة خصوصا المتعلقة بالترقية والتحويل وذلك كون أن أكبر نسبة من أفراد العينة يزاولون نفس الأنشطة لمدة تفوق خمس سنوات ، وهذا ما ينتج الملل و الروتين هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي بدوره إلى تدهور المناخ و الرضا من العمل و الجو الاجتماعي و الروح المعنوية لهاتين الفئتين .

- جدول رقم(16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في اللغات

النسب	التكرار	اللغة	
14.0	14	متوسط	درجة التحكم في اللغة العربية
28.0	28	حسن	
58.0	58	حسن جدا	
100.0	100	المجموع	
14.0	14	متوسط	درجة التحكم في اللغة الفرنسية
58.0	58	حسن	
28.0	28	حسن جدا	
100.0	100	المجموع	
58.0	58	متوسط	درجة التحكم في اللغة الإنجليزية
28.0	28	حسن	
14.0	14	حسن جدا	
100.0	100	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه مستوى تحكم أفراد العينة في اللغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية) ففي اللغة العربية نلاحظ نسبة 58% للذين يتحكمون فيها بشكل حسن جدا أما في الفرنسية فنلاحظ نسبة 28% للذين يتحكمون فيها بشكل حسن جدا مقابل 14% من أفراد العينة الذين يتحكمون في اللغة الانجليزية بشكل حسن جدا، كذلك نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58% من أفراد العينة يتحكمون في اللغة الفرنسية بشكل حسن يلي ذلك نسبة 29.6% للذين يتحكمون في اللغة الانجليزية بنفس الدرجة مقابل 28% فيما يتعلق باللغة العربية، أما اللغة الانجليزية وفي درجة متوسط فنلاحظ نسبة 58% من أفراد العينة مقابل 58% في نفس الدرجة في اللغة الفرنسية و 14% في اللغة العربية .

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متطلبات العمل في هذه المؤسسة تملّي على عماها تنوع اللغة خصوصا العربية، الفرنسية و الانجليزية و التي تمثل قلب العملية الاتصالية بمختلف أنواعها، و ذلك لتتميطها، تبسيطها و تسهيلها لتكون في متناول الجميع و خلق جو ملائم للعمل.

الفصل الثامن: عرض وتحليل بيانات الفرضيات

المبحث الأول : عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى

كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف كما ونوعا أمكن ذلك المؤسسة من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الرابعة

كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

تمهيد:

انطلاقاً من فرضية الدراسة والتي تشتمل على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية خصوصاً فيم يتعلق بالتوظيف من خلال الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية وطرق التحاقها بالمؤسسة وهذا ما يختص به المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه سياسة التكوين المعتمدة في المؤسسة ونظرة أفراد العينة لها من خلال فاعلية البرامج التكوينية و قدرتها على إكساب الفرد مهارات تجعله يؤدي مهامه بكفاءة و هل هذا التكوين يرقى إلى التكوين الاستراتيجي وكذا عدالة سياسة التكوين ، في حين نتناول في المبحث الثالث سياسة الترقية وعلى أي معيار تعتمد هل على الأقدمية أم الكفاءة المهنية أم على العلاقات الشخصية. وفي المبحث الرابع نتناول سياسة التحفيز المتبناة من خلال المؤسسة.

المبحث الأول : عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى

كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف في كما ونوعا أمكن ذلك المؤسسة من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

- جدول رقم(17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و شغل منصب قبل الالتحاق بهذه المؤسسة و السبب الذي أدى إلى تغيير الوظيفة السابقة.

المجموع	السن						سبب تغيير الوظيفة	سبق أن شغلت منصب
	من 51 فأكثر	46-50	41-45	36-40	31-35	25-30		
6	2	3	/	/	1	/	الوظيفة غير ملائمة	نعم
13.6%	18.2%	18.8%	/	/	25.0%	/	ضغوط العمل	
3	1	1	1	/	/	/	عقد عمل دائم	نعم
6.8%	9.1%	6.2%	14.3%	/	/	/	القرب من الإقامة	
6	2	3	1	/	/	/	الراتب الشهري	لا
13.6%	18.2%	18.8%	14.3%	/	/	/	المجموع	
2	/	2	/	/	/	/	المجموع	لا
4.5%	/	12.5%	/	/	/	/	المجموع	
27	6	7	5	6	3	/	المجموع	لا
61.4%	54.5%	43.8%	71.4%	100.0%	75.0%	/	المجموع	
44	11	16	7	6	4	/	المجموع	لا
%44	%25	%36.36	%15.90	%13.64	%9.09	/	المجموع	
56	2	11	12	10	8	13	لا	المجموع
%56	%3.57	%19.64	%21.42	%17.85	%14.28	%23.21	لا	
100	13	27	19	16	12	13	المجموع	المجموع
100%	100%	100 %	100%	100%	100%	100%	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مجموع أفراد العينة لم يشغلوا وظائف قبل التحاقهم بهذه المؤسسة مقابل 44% ممن قد شغلوا وظائف قبل التحاقهم بهذه المؤسسة يتوزعون على متغير السن ب36.36% من مجموعهم للذين يتراوح سنهم بين (46-50 سنة) يلي ذلك 25% لفئة (من 51 سنة فأكثر) و 15.90% لفئة (41-45 سنة) ثم

13.64% لفئة (36-40 سنة) و9.09% لفئة (31-35 سنة) أما في فئة (25-30 سنة) فلا يوجد. كما نلاحظ أن 61.4% من مجموع اللذين سبق و أن شغلوا وظائف قبل التحاقهم بهذه المؤسسة قد كان سبب تغييرهم لها هو الراتب الشهري يلي ذلك 13.6% لكل من: أن الوظيفة السابقة غير ملائمة و من أجل عقد عمل دائم و 6.8% اللذين كان سبب تغييرهم للوظيفة ضغوط العمل و 4.5% من أجل عامل القرب من مكان الإقامة.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق والذي يربط بين متغير السن و شغل منصب قبل الالتحاق بهذه المؤسسة و السبب الذي أدى إلى تغيير الوظيفة السابقة، نستنتج أن هذه المؤسسة تتميز بأن لديها القدرة على جلب و اصطياذ الكفاءات* من المؤسسات الأخرى وذلك أن ما يقارب نصف العينة المختارة كانوا قد شغلوا وظائف قبل التحاقهم بهذه المؤسسة حيث يكونوا قد قضوا مدة في الوظيفة السابقة وذلك أن الأغلبية من العينة اللذين شغلوا وظائف سابقة يفوق سنهم 36 سنة وهذا ما يكسبهم الخبرة والمهارة في أداء وظائفهم، أما السبب الغالب الذي أدى بهم إلى تغيير وظائفهم السابقة هو الراتب الشهري الذي تدفعه هذه المؤسسة فبالرجوع إلى الجدول رقم(11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأجر نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتقاضون أجور تتراوح بين 70000 و 110000 دينار جزائري وهذه رواتب محفزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خصوصا قطاع الوظيفة العمومية، كذلك الرغبة في الاستقرار الوظيفي بعقد عمل دائم و الابتعاد عن المشاكل الوظيفية هي من الأسباب التي أدت إلى تغيير الوظيفة السابقة ولكن بنسب ضئيلة.

* باعتبار أن عينة البحث تشمل أعوان التحكم والإطارات و الإطارات السامة

- جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع	أخرى	تقديم طلب + وساطة	وساطة	المسابقة	تقديم طلب	طريقة الالتحاق بالمؤسسة الأقدمية
7	/	2	5	/	/	أقل من 5 سنوات
100.0%	/	28.6%	71.4%	/	/	
26	/	7	16	3	/	10-5
100.0%	/	26.9%	61.5%	11.5%	/	
24	1	6	/	17	/	15-11
100.0%	4.2%	25.0%	/	70.8%	/	
17	11	1	/	3	2	20-16
100.0%	64.7%	5.9%	/	17.6%	11.8%	
20	6	/	/	2	12	25-21
100.0%	30.0%	/	/	10.0%	60.0%	
6	3	/	/	/	3	من 26 فأكثر
100.0%	50.0%	/	/	/	50.0%	
100	21	16	21	25	17	المجموع
100.0%	21.0%	16.0%	21.0%	25.0%	17.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 25% من مجموع أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة، متمركزة أساسا في فئة اللذين لديهم أقدمية في المؤسسة بين (11-15 سنة) بنسبة 70.8% من مجموعهم، يليها 21% لكل ممن التحقوا بالمؤسسة عن طريق الوساطة و طرق أخرى حيث تتمركز الأولى في فئة أقل من خمس سنوات أقدمية و فئة من (5-10 سنة) ب 71.4% و 61.5% على التوالي من مجموع كل فئة. أما الثانية وهي الالتحاق بطرق أخرى فتشمل الفئات التي لديها أقدمية أكثر من 15 سنة، 64.7% من فئة (16-20 سنة) و 50% لفئة أكثر من 26 سنة و 30% لفئة (21-25

سنة) كما نلاحظ أن 17% من مجموع أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق تقديم طلب متركزة عن اللذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة و ذلك ب 60% من فئة (21-25 سنة) و 50% من فئة أكثر من 26 سنة أقدمية أما اللذين التحقوا عن طريق تقديم الطلب و الوساطة معا فيمثلون 16% من مجموع أفراد العينة تتمركز أساسا عند اللذين أقدميتهم أقل من 16 سنة وذلك ب 28.6% من مجموع اللذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات و 26.9% من مجموع اللذين لديهم أقدمي بين (5-10 سنوات) و 25% من فئة (11-15 سنة) .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن سياسة الالتحاق بالمؤسسة المعنية بالدراسة تعتمد على طرق مختلفة رسمية وغير رسمية، تتمثل الرسمية في المسابقة وتقديم الطلب وكذلك طرق أخرى كالتحويل العقود المبرمة مع المعاهد المكونة والتريص الذي غالبا ما يتم اللجوء إلى المتريصين اللذين قد قضاوا فترة تكوين ميدانية بالمؤسسة. أما الطرق غير الرسمية فتنتمثل أساسا في الوساطة و تقديم طلب توظيف مع التوصية وهذا أمر شائع في العديد من المؤسسات خصوصا المؤسسات الاقتصادية التي لديها هامش من الحرية فيما يتعلق بهذا الأمر عكس الإدارة العمومية التي تعتمد أساسا على مسابقة التوظيف.

لكن هذه الطرق المتعلقة بالالتحاق بالمؤسسة سواء الطرق الرسمية أو غير الرسمية تختلف من حيث ظهورها كسياسة للتوظيف بين الماضي والحاضر. ففي الثمانينيات و منتصف التسعينات كان الالتحاق بالمؤسسة يتم عن طريق تقديم طلب توظيف دون إجراء مسابقة وكذلك التحويل، لكون أن تلك المرحلة كانت تشهد ندرة عرض ووفرة الطلب في سوق العمل خصوصا عند خرجي الجامعات والمعاهد - باعتبار أن الدراسة تقتصر على الإطارات وأعاون التحكم- أما في نهاية التسعينات فالالتحاق بالمؤسسة كان بنسبة غالبية يتم عن طريق التحويل، التريص والالتحاق عن طريق العقد المبرم مع معهد التكوين. وفي بداية الألفية الثانية اعتمد التوظيف أساسا على المسابقة، فيما بعد بدأ

التوظيف يأخذ مسارا آخرًا معتمدا على طرق غير رسمية وهي الوساطة نتيجة القرابة أو الصداقة أو العلاقة المصلحية نتيجة ارتفاع العرض في سوق العمل من خرجي الجامعات والمعاهد و أصبح التوظيف حلم كل شاب ، مما يدفعهم إلى اتخاذ العلاقات غير الرسمية في الظفر بمنصب عمل خصوصا في مؤسسة كهذه تتمتع بصيت على الصعيد الوطني على الأقل من حيث العائد المادي أساسا، ومنه نصل إلى أن سياسة الاختيار التي تعتمدها المؤسسة أنها تتجه نحو العلاقات الشخصية بعدما كانت تعتمد على تقديم الطلب والمسايرة.

- جدول رقم(19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة التعيين.

المجموع	الامتحان المهني	العلاقات الشخصية	دراسة الملف	طريقة التعيين الأقدمية
7	2	5	/	أقل من 05سنوات
100.0%	28.6%	71.4%	/	
26	5	17	4	10-5
100.0%	19.2%	65.4%	15.4%	
24	12	7	5	15-11
100.0%	50.0%	29.2%	20.8%	
17	10	2	5	20-16
100.0%	58.8%	11.8%	29.4%	
20	12	1	7	25-21
100.0%	60.0%	5.0%	35.0%	
6	/	/	6	من 26 فأكثر
100.0%	/	/	100.0%	
100	41	32	27	المجموع
100.0%	41.0%	32.0%	27.0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 41% من مجموع أفراد العينة تم تعيينهم عن طريق الامتحان المهني، يتوزعون على الأقدمية ب60% من مجموع للذين تتراوح أقدميتهم

بين (21-25 سنة) يلي ذلك 58% من فئة (16-20 سنة) و 50% من فئة (11-15 سنة) ثم 28.6% من فئة أقل من خمس سنوات و 19.2% من فئة (5-10 سنة)، - هذا فيما يتعلق بالذين تم تعيينهم بالامتحان المهني- يلي ذلك 32% من مجموع أفراد العينة تم تعيينهم عن طريق العلاقات الشخصية تتوزع على سنوات الأقدمية ب71.4% من مجموع فئة اللذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات و 65.4% من مجموع فئة اللذين لديهم أقدمية بين (5-10 سنوات) و 29.2% من مجموع فئة اللذين لديهم أقدمية بين (11-15 سنة) ثم 11.8% من مجموع اللذين تتراوح أقدميتهم بين (16-20 سنة) و 05% من فئة (21-25 سنة) - هذا فيما يتعلق بالذين تم تعيينهم عن طريق العلاقات الشخصية- يلي ذلك 27% من مجموع أفراد العينة اللذين تم تعيينهم عن طريق دراسة الملف تتوزع على سنوات الأقدمية ب 100% في فئة اللذين لديهم أقدمية أكثر من 26 سنة، و 35% من مجموع اللذين لديهم أقدمية بين (21-25 سنة) و 29% من مجموع اللذين لديهم أقدمية بين (15-20 سنة) و 20.8% من مجموع اللذين لديهم أقدمية بين (11-15 سنة) ثم 15.4% من مجموع اللذين لديهم أقدمية بين (5-10 سنوات).

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة تعتمد على طرق مختلفة في تعيين مواردها البشرية بعد اختيارها فهي تعتمد على الامتحان المهني منذ بداية التسعينيات حتى الآن وهذا ما عبرت عن عينة الدراسة على اختلاف سنوات الأقدمية، كذلك هناك طريق غير رسمية تستعمل في التعيين و هي العلاقات الشخصية وهي على وجه العموم ظهرت بعد التسعينيات وهي امتداد لطريق الالتحاق بالمؤسسة المستتجة من الجدول رقم(19) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة الالتحاق بالمؤسسة، فالعلاقات الشخصية تساهم في الالتحاق بالمؤسسة و من ثم في التعيين في المنصب، أما في الثمانينيات فقد كانت المؤسسة تعتمد دراسة الملف في التعيين، من خلال هذا الاستنتاج نصل إلى سياسة التعيين التي تعتمدها المؤسسة بعد الاختيار تتجه نحو العلاقات الشخصية بعدما كانت تعتمد على دراسة الملف ثم الاختبار المهني.

- جدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وإجراء مقابلة مع المسؤول و موضوع المقابلة.

المجموع	الأقدمية						إجراء مقابلة مع المسؤول	
	26 فأكثر	25-21	20-16	15-11	10-5	05- سنة	الموضوع	نعم
10	/	/	5	3	2	/	حول	نعم
11.8%	/	/	35.7%	12.5%	8.3%	/	المنصب	
26	2	3	5	6	7	3	حول محيط	نعم
30.6%	50.0%	25.0%	35.7%	25.0%	29.2%	42.9%	العمل	
4	2	2	/	/	/	/	حول الشهادات	لا
4.7%	50.0%	16.7%	/	/	/	/	والسيرة الذاتية	
45	/	7	4	15	15	4	كل العناصر	نعم
52.9%	/	58.3%	28.6%	62.5%	62.5%	57.1%	السابقة	
85	4	12	14	24	24	7	المجموع	نعم
%85	%66.67	%60	%82.35	100%	92.30%	%100		
15	2	8	3	/	2	/	لا	لا
%15	%33.33	%40	%17.65	/	%7.70	/		
100	6	20	17	24	26	7	المجموع	نعم
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 85% من مجموع أفراد العينة قد أجروا مقابلة مع مسؤوليهم بعد توظيفهم تتوزع على الأقدمية ب100% لكل من مجموع اللذين أقدميتهم أقل من خمس سنوات و بين (11-15 سنة) أقدمية و 92.30% من مجموع فئة بين (5-10 سنوات) أقدمية، يليها 82.35% من فئة (16-20 سنة) أقدمية و 66.67% من فئة من 26 سنة فأكثر أقدمية ثم 60% من فئة بين (21-25 سنة) أقدمية، و أن 52.9% من مجموع اللذين أجروا مقابلة مع مسؤوليهم كانت حول كل من (منصب العمل، محيط العمل، الشهادات والسيرة الذاتية) وذلك بنسب متقاربة فيما يتعلق بسنوات الأقدمية باستثناء فئة من 26 سنة فأكثر أقدمية -باعتبار أنهم لا يمثلون سوى 06% من مجموع أفراد العينة- ، يليها 30.6% للذين كان موضوع المقابلة عندهم حول محيط العمل و 11,8%

للذين كان موضوع المقابلة عندهم حول منصب العمل ثم 4.7% للذين كان موضوع المقابلة عندهم حول الشهادات والسيرة الذاتية، هذا فيما يتعلق بالذين أجروا مقابلة مع مسؤوليهم بعد التوظيف، أما الذين لم يجروا مقابلة مع مسؤوليهم بعد التوظيف فلا يمثلون سوى 15% من مجموع أفراد العينة معظمهم من الذين تزيد أقدميته عن 16 سنة. نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة المعنية بالدراسة مؤخرًا أي ابتداء من دخول الألفية الثانية أصبحت تولي اهتمامًا بارزًا للمقابلة بعد التوظيف من أجل تعريف الموظف الجديد على منصب العمل ومحيط العمل هذا من جهة و من جهة أخرى التعرف على مؤهلاته وسيرته الذاتية، وهذا ما لم يكن مركز عليه في الماضي أي في الثمانينيات والتسعينيات.

- جدول رقم(21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة استقبال الموظف وكيف يظهر ذلك.

طريقة الاستقبال	الأقدمية من خلال	أقل من 5 سنوات	10-5	15-11	20-16	25-21	26 فأكثر	المجموع
حسنة	التعرف على الزملاء	/	/	1	2	2	/	5 6.8%
	التعرف على مصلحة العمل	/	2	3	6	6	4	21 28.4%
	التعرف على المصالح الأخرى	/	/	/	/	2	1	3 4.1%
	توجيه من طرف المشرف على مهامك	/	/	1	1	/	/	2 2.7%
	كل العناصر السابقة	2	8	14	6	10	/	43 58.1%
	المجموع	2	10	19	15	20	5	71 %74
ليست حسنة		5	16	5	2	/	1	29 %29
		5	16	5	2	/	1	29 %29
المجموع		7	26	24	17	20	6	100 100%
		7	26	24	17	20	6	100 100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 71% من مجموع أفراد العينة قد استقبلوا بطريقة حسنة تتوزع على الأقدمية ب100% من مجموع اللذين أقدميتهم بين (21-25 سنة) و88.23% من مجموع فئة بين (16-20 سنوات) أقدمية ، و 83.33% من مجموع فئة اللذين أقدميتهم من 26 سنة فأكثر، يليها 79.16% من مجموع فئة(11-15 سنة) أقدمية، و 38.46% من فئة (5-10 سنة)أقدمية و 28.57% من فئة أقل من خمس سنوات، وأن 58.1% من مجموع اللذين استقبلوا بطريقة حسنة يظهر هذا الاستقبال لديهم من خلال (التعرف على الزملاء، التعرف على مصلحة العمل، التعرف على المصالح

الأخرى و توجيهه من طرف المشرف على المهام) و هذا أساسا عند اللذين أقدميتهم لا تتجاوز 15 سنة أي من فئة (11-15 سنة) أقدمية فأقل، نلاحظ 100% من فئة الأقل من خمس سنوات أقدمية و استقبلوا بطريقة حسنة و 80% من فئة (5-10 سنة) أقدمية و استقبلوا بطريقة حسنة و 73.7% من فئة (11-15 سنة) أقدمية و استقبلوا بطريقة حسنة ، و أن 28.4% مجموع اللذين استقبلوا بطريقة حسنة يظهر هذا الاستقبال لديهم من خلال التعرف على مصلحة العمل فقط و أساسا عند اللذين أقدميتهم تتجاوز 15 سنة أي من فئة (16-20 سنوات) أقدمية فأكثر، نلاحظ 80% من فئة من 26 سنة فأكثر أقدمية و استقبلوا بطريقة حسنة و 40% من فئة (16-20 سنوات) أقدمية و استقبلوا بطريقة حسنة و 30% من فئة (21-25 سنة) أقدمية واستقبلوا بطريقة حسنة، هذا فيما يتعلق باللذين استقبلوا بطريقة حسنة، أما اللذين لم يستقبلوا بطريقة حسنة فيمثلون 29% من حجم العينة تتمركز أساسا عند اللذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات أي من فئة (5-10 سنة) أقدمية فأقل ب 61.53% من مجموع هذه الأخيرة و 71.42% من مجموع فئة الأقل من خمس سنوات.

من خلال ما سبق نستنتج أن استقبال الموظفين الجدد من طرف المؤسسة المعنية بالدراسة يتجه نحو الاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة أي من منذ منتصف العشرينية الماضية مقارنة بالثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي وبداية العشرينية الماضية ، حيث استقبل الموظفون الجدد بطريقة حسنة شملت التعرف على الزملاء وذلك من خلال اجتماع ينظم من طرف إدارة المؤسسة والتعرف على مصلحة العمل من خلال المسؤول المباشر للتعرف على مجريات العمل ومهام كل الزملاء بالمصلحة وهذا ما ميز تلك الحقبة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على المصالح الأخرى بالدائرة التي تنتمي إليها المصلحة للتعرف على مهامها والزملاء اللذين يشتغلون بها وكذلك التوجيه من طرف المشرف على المهام التي سيقوم بها الموظف الجديد وهذا ما لم تعره إستراتيجية التوظيف بهذه المؤسسة اهتمام في السنوات الأخيرة.

- جدول رقم(22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن و الاندماج في المؤسسة.

السن	اندماجك	سهل	صعب	المجموع
30-25		2	11	13
		15.4%	84.6%	100.0%
35-31		2	10	12
		16.7%	83.3%	100.0%
40-36		4	12	16
		25.0%	75.0%	100.0%
45-41		9	10	19
		47.4%	52.6%	100.0%
50-46		25	2	27
		92.6%	7.4%	100.0%
من 51 سنة فأكبر		9	4	13
		69.2%	30.8%	100.0%
المجموع		51	49	100
		51.0%	49.0%	100.0%

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن 51% من مجموع أفراد العينة كان اندماجهم في المؤسسة سهلا حيث تتركز هذه النسبة عند اللذين سنهم يفوق 45 سنة أي ابتداء من فئة (45-50 سنة) وذلك ب 92.6% من فئة لهذه الفئة و 69.2% من فئة من 51 سنة فأكبر، هذا مقابل 49% من مجموع أفراد العينة كان اندماجهم صعبا حيث تتركز هذه النسبة عند اللذين سنهم أقل من 45 سنة حيث نلاحظ 47.4% من مجموع اللذين سنهم بين (45-41) سنة و 75% من مجموع فئة (36-40) سنة و 83.3% من مجموع فئة (31-35) سنة و 84.6% من مجموع فئة (25-30) سنة.

من خلال نتائج ملاحظة الجدول السابق نستنتج أن للسنة تأثير على الاندماج فكلما كان السن أكبر كان الاندماج أسهل.

- جدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب شغل وظيفة سابقة و الاندماج في المؤسسة.

المجموع	صعب	سهل	اندماجك شغل وظيفة سابقة
36	5	31	نعم
100.0%	13.9%	86.1%	
64	44	20	لا
100.0%	68.8%	31.2%	
100	49	51	المجموع
100.0%	49.0%	51.0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 86.1% من مجموع اللذين سبق وان شغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم سهلا مقابل 13.9% فقط من مجموعهم من كان اندماجهم صعبا، وأن 68.8% من مجموع اللذين لم يشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم صعبا مقابل 31.2% من مجموعهم من كان اندماجهم سهلا.

من خلال ما سبق نستنتج أنه عندما يكون الموظف قد شغل وظيفة سابقة يكون اندماجه سهلا وذلك لكونه تعود على مجريات العمل في الوظيفة السابقة وعلى الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي شغل بها الوظيفة السابقة وهذا ما يتضح من البيانات السابقة ، أما اللذين لم يشغلوا وظائف سابقة عموما كان اندماجهم صعبا نتيجة عدم قدرتهم على التكيف في الحياة التنظيمية التي لم يعتادوا عليها.

- جدول رقم(24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن و الاندماج في المؤسسة باختبار متغير شغل وظيفة سابقة.

المجموع	سهل	صعب	الاندماج شغل وظيفة سابقة	السن
1	0	1	نعم	30-25
100.0%	0.0%	100.0%		
12	11	1	لا	
100.0%	91.7%	8.3%		
2	1	1	نعم	35-31
100.0%	50.0%	50.0%		
10	9	1	لا	
100.0%	90.0%	10.0%		
16	12	4	لا	40-36
100.0%	75.0%	25.0%		
6	0	6	نعم	45-41
100.0%	0.0%	100.0%		
13	10	3	لا	
100.0%	76.9%	23.1%		
16	0	16	نعم	640-5
100.0%	0.0%	100.0%		
11	2	9	لا	
100.0%	18.2%	81.8%		
11	4	7	نعم	من 51 سنة فأكبر
100.0%	36.4%	63.6%		
2	0	2	لا	
100.0%	0.0%	100.0%		
36	5	31	نعم	المجموع
100.0%	13.9%	86.1%		
64	44	20	لا	
100.0%	68.8%	31.2%		
100	49	51	المجموع	
100.0%	%49	%51		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 100% من مجموع اللذين سبق وأن شغلوا وظائف سابقة و يقع سنهم بين (25-30 سنة) كان اندماجهم سهلا و أن 97% من نفس الفئة العمرية ولم يشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم صعبا و نلاحظ كذلك 50% من مجموع اللذين سبق وأن شغلوا وظائف سابقة و يقع سنهم بين (31-35 سنة) كان اندماجهم سهلا و أن 90% من نفس الفئة العمرية ولم يشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم صعبا، وكذلك 75% من اللذين لم يشغلوا وظائف سابقة و يقع سنهم بين (36-40 سنة) لاقوا صعوبة في الاندماج مقابل 25% فقط ممن كان اندماجهم سهلا، كذلك نلاحظ 100% من فئة (41-45 سنة) وشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم سهلا و أن 76.9% من نفس الفئة العمرية ولم يشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم صعبا و 100% من فئة (46-50 سنة) وشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم سهلا و أن 81.8% من نفس الفئة العمرية ولم يشغلوا وظائف سابقة كذلك كان اندماجهم سهلا 63.6% من الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر وشغلوا وظائف سابقة كان اندماجهم سهلا مقابل 36.45% ممن كان اندماجهم صعبا.

من خلال ما سبق نستنتج أن سهولة الاندماج في الحياة التنظيمية هي مرتبطة بالخبرة المهنية المتحصل عليها من جراء شغل وظائف سابقة بقدر ما هي مرتبطة بالسن كما أسفرت عنه نتائج الجدول السابق رقم (22) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن و الاندماج في المؤسسة فتلك العلاقة تتحقق نسبا فقط عند الفئتين العمريتين فئة (46-50 سنة) و فئة من 51 سنة فأكثر ، ومنه نصل إلى نتيجة مفادها أنه كلما سبق للموظف و أن شغل وظيفة سابقة كان اندماجه سهلا و العكس صحيح.

- جدول رقم(25) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي ومدى موضوعية سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة.

المجموع	من منطقة أخرى	ابن المنطقة	الأصل الجغرافي		
			موضوعية	من خلال	سياسة التوظيف
37	5	32	المسابقة بشفافية	من خلال	موضوعية
57.8%	7.8%	50.0%			
27	6	21	غياب العلاقات الشخصية		
42.2%	9.4%	32.8%			
64	11	53	المجموع		
%64	17.2%	82.8%			
5	3	2	غياب الشفافية	من خلال	غير موضوعية
13.9%	27.3%	8.0%			
20	6	14	العلاقات الشخصية		
55.6%	54.5%	56.0%			
11	2	9	الاثنين معا		
30.6%	18.2%	36.0%			
36	11	25	المجموع		
%36	30.6%	69.4%			
100	22	78	المجموع		
100.0%	22.0%	78.0%			

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 64% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية تتوزع على الأصل الجغرافي ب 82.8% من مجموع أبناء المنطقة يرون أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية و أن 50% من مجموعهم يرون أن مسابقات التوظيف تتم بشفافية و 32.8% يرون أنه لا وجود للعلاقات الشخصية، يليها 17.2% من مجموع أبناء المناطق الأخرى حيث 9.4% يرون غياب العلاقات الشخصية و 7.8% يرون شفافية مسابقة التوظيف هذا كله مقابل 36% من

مجموع أفراد العينة من يرون أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة غير موضوعية تتوزع على الأصل الجغرافي ب 69.4% من أبنا المنطقة حيث 8% يرون غياب الشفافية و 56% يرون طغيان العلاقات الشخصية و 36% يرون الاثنين معا هذا بالنسبة لأبناء المنطقة أما أبناء المناطق الأخرى فهناك 30.6% ممن يرون بأن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة غير موضوعية و ذلك أساسا إلى العلاقات الشخصية ب 54.5% و غياب الشفافية ب 27.3% .

من خلال ما سبق نستنتج أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتأثر بالأصل الجغرافي وذلك أننا حينما نقارن بين اللذين يرون أن هذه السياسة موضوعية من أبناء المنطقة وغير موضوعية من نفس الفئة (82.8% و 69.4%) حسب الترتيب نرى أن نظرة أبناء المنطقة لسياسة التوظيف ايجابية أي -موضوعية- أكثر من سلبية -غير موضوعية- وأن هذه تعود من جهة إلى العلاقات الشخصية ك(علاقة القرابة والصداقة والمصلحية) التي رأيناها في الجدولين (18 و19) ومن جهة أخرى إلى أن أغلب الموظفين من أبناء المنطقة باعتبار أن التوظيف مؤخرا في هذه المؤسسة وغيرها يخضع لمكتب التوظيف الولائي الذي يشترط الإقامة بالولاية. أما عندما نقارن بين اللذين يرون أن هذه السياسة موضوعية من أبناء المناطق الأخرى وغير موضوعية من نفس الفئة (17.6% و 30.2%) حسب الترتيب نرى أن نظرة أبناء المناطق الأخرى لسياسة التوظيف سلبية أي - غير موضوعية- أكثر من ايجابية -موضوعية- وهذا يعود من جهة إلى الإقصاء الذي تتعرض له هذه الأقلية في ظل أغلبية أبناء المنطقة نتيجة العلاقات الشخصية، ومن جهة أخرى الإقصاء من مسابقة التوظيف نتيجة عدم التوفر على شهادة الإقامة بالمنطقة من طرف مكتب التوظيف الولائي مما يدفع بأبناء المناطق الأخرى إلى التحصل على شهادة الإقامة بالمنطقة بأي طريقة.

- جدول رقم(26) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية مع تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التكنولوجية.

الفئة السوسيو-مهنية	سياسة التوظيف و التغيرات التكنولوجية		المجموع
	نعم	لا	
عون تحكم	9	33	42
	21.4%	78.6%	100.0%
إطار	30	22	52
	57.7%	42.3%	100.0%
إطار سامي	4	2	6
	66.7%	33.3%	100.0%
المجموع	43	57	100
	43.0%	57.0%	100.0%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 57% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة لا تتأقلم مع التغيرات التكنولوجية حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 78% من مجموع أعوان التحكم و 42% من مجموع الإطارات و 33.6% فقط من مجموع الإطارات السامية هذا مقابل 43% من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك أي أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تسير التغيرات التكنولوجية ممثلة أساسا في 66.7% من مجموع الإطارات السامة و 57.7% من مجموع الإطارات و 21.4% فقط من مجموع أعوان التحكم.

انطلاقا من القراءة السابقة نستنتج أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما عبر عنه أعوان التحكم اللذين هم في قلب المهام بحيث هم اللذين يواجهون التكنولوجيا سواء كمعدات وأجهزة أو كبرامج أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من الإحجاف باعتبارهما يميلان دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة

من جهة ومن جهة أخرى الكثير منهم مسؤول عن مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة خصوصا الإطارات السامية.

- جدول رقم(27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التكنولوجية والجوانب التي تتكيف معها.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم)					تكيف سياسة التوظيف و التغيرات التكنولوجية
	الكل معا	طريقة العمل	وسائل الاتصال	المعدات والأجهزة الحديثة		
43	7	11	8	17	/	نعم
100%	16.3%	25.6%	18.6%	39.5%	/	
57	/	/	/	/	57	لا
100%	/	/	/	/	100%	
100	7	11	8	17	57	المجموع
100%	%7	%11	%8	%17	%57	

نلاحظ من الجدول أعلاه 39.5% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغيرات التكنولوجية يكون ذلك مع المعدات والأجهزة الحديثة يليها 25.6% يرون أن التكيف يتم مع طريقة العمل و 18.6% يرون أن التكيف يتم وسائل الاتصال و 16.3% يرون أن التكيف يتم مع كل العناصر السابقة.

نستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول السابق أن تكيف سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية يتم أساسا مع المعدات والأجهزة الحديثة و هذا يعود للوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار المؤسسة الأم سوناطراك ألا وهي صيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله فمؤسسة سوناطراك تسعى دائما إلى استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومنه فمديرية الصيانة -المؤسسة المعنية بالدراسة- تعمل على توظيف كفاءات لديها قدرة على صيانة هذه الأجهزة والمعدات الحديثة هذا من جهة ومن جهة أخرى كذلك إلى التكيف مع طريقة العمل و وسائل الاتصال التي تشهد تغيرا متسارعا ابتداء من مطلع هذه الألفية.

- جدول رقم(28) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومدى تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التنظيمية.

المجموع	لا	نعم	التكيف مع التغيرات التنظيمية الفئة السوسيو-مهنية
42	33	9	عون تحكم
100.0%	78.6%	21.4%	
52	25	27	إطار
100.0%	48.1%	51.9%	
6	2	4	إطار سامي
100.0%	33.3%	66.7%	
100	60	40	المجموع
100.0%	60.0%	40.0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 60% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة لا تتأقلم مع التغيرات التنظيمية حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 78.6% من مجموع أعوان التحكم و 48.1% من مجموع الإطارات و 33.3% فقط من مجموع الإطارات السامية هذا مقابل 40% من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك أي أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تسير التغيرات التنظيمية ممثلة أساسا في 66.7% من مجموع الإطارات السامة و 51.9% من مجموع الإطارات و 21.4% فقط من مجموع أعوان التحكم.

نستنتج انطلاقا من القراءة السابقة أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التنظيمية وهذا ما عبرت عنه نسبة كبيرة من مجموع أفراد العينة خصوصا أعوان التحكم أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من الإجحاف باعتبارهما يميلان

دوماً إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى الكثير منهم مسؤول عن مواكبة المؤسسة للتغيرات التنظيمية الجديدة خصوصاً الإطارات السامية.

- جدول رقم (29) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التوظيف مع التغيرات التنظيمية والجوانب التي تتكيف معها.

المجموع	في حالة الإجابة بنعم				تكيف سياسة التوظيف و التغيرات التنظيمية	
	كل العناصر السابقة	إنشاء مناصب جديدة	آلية التسيير	التغير في الهيكل التنظيمي		
40	8	2	9	21	/	نعم
%100	%20	%5	%22.5	%52.5	/	
60	/	/	/	/	60	لا
%100	/	/	/	/	%100	
100	8	2	9	21	60	المجموع
%100	%8	%2	%9	%21	%60	

نلاحظ من الجدول أعلاه 52.5% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغيرات التنظيمية ويكون ذلك مع التغيرات التي تحصل في الهيكل التنظيمي يليها 22.5% يرون أن هذا التكيف يتم مع آلية التسيير و 5% يرون أن التكيف يكون عندما يتم إنشاء مناصب حديثة و 20% يرون أن التكيف يتم مع كل العناصر السابقة.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة اللذين يرون أن هناك تكيف ، نستنتج أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتكيف مع التغيرات التنظيمية يكون أساساً مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيراً ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقاً للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة ومنه وحسب إستراتيجية

التوظيف التي تتبعها المؤسسة تكون قد وفرت مخزون من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.

- جدول رقم(30) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة التوظيف مع التغيير في تعداد المؤسسة ومع ماذا تتكيف.

المجموع	في حالة الإجابة بنعم				تكيف سياسة التوظيف مع التغيير في تعداد المؤسسة	
	الكل معا	التحويلات	التسريح	التقاعد	نعم	لا
36	6	8	3	19	/	
100.0%	16.7%	22.2%	8.3%	52.8%	/	
64	/	/	/	/	64	
100.0%	/	/	/	/	100.0%	
100	6	8	3	19	64	المجموع
100.0%	6.0%	8.0%	3.0%	19.0%	64.0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه 52.8% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغيير في تعداد المؤسسة ويكون ذلك في حالة الإحالة على تقاعد يليها 22.2% يرون أن هذا التكيف يتم مع التحويلات و 8.3% يرون أن التكيف يتم مع التسريح و 16.7% يرون أن التكيف يكون مع كل العناصر السابقة. من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة التوظيف مع التغيير في تعداد المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة اللذين يرون أن هناك تكيف ، نستنتج أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتكيف أساسا مع الإحالة على التقاعد، فمن المعلوم أن الموظف بعد ما يصل إلى سن 60 سنة و قضى مدة 15 سنة على الأقل فإنه يحال على التقاعد ، أو أتم 32 سنة عمل بدون شرط السن فبإمكانه أن يقدم طلب التقاعد كما أن هناك حالات أخرى كالتقاعد النسبي ويستفيد منه الموظف الذي يبلغ 50 سنة و يكون قد اشترك لمدة 20 سنة على الأقل و كذلك التقاعد المسبق والذي يمس أساسا القطاع الاقتصادي و

يشمل اللذين بلغوا 50 سنة و يكونون قد اشتركوا لمدة 10 سنوات على الأقل*. وبالتالي فسياسة التوظيف تتكيف مع هذه المتغيرات المتعلقة بالتقاعد من خلال التنبؤ بها و توظيف من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية

- جدول رقم(31) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وتلقي التكوين.

المجموع	لا	نعم	تلقيت تكويننا من مؤسستك
			الأقدمية
7	5	2	أقل من 05 سنوات
100.0%	71.4%	28.6%	
26	9	17	10-5
100.0%	34.6%	65.4%	
24	5	19	15-11
100.0%	20.8%	79.2%	
17	3	14	20-16
100.0%	17.6%	82.4%	
20	4	16	25-21
100.0%	20.0%	80.0%	
6	0	6	من 26 فأكثر
100.0%	0%	100.0%	
100	26	74	المجموع
100.0%	26.0%	74.0%	

* حسب القانون رقم 83/12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد ، المعدل والمتمم بالمراسيم : رقم 18/96 المؤرخ في 06 جويلية 1996 و / رقم 97/13 المؤرخ في 31/ ماي 1997 و بالقانون رقم 99/03 المؤرخ في 22 مارس 1999.

نلاحظ من الجدول السابق أن 74% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تكوين من طرف المؤسسة حيث تتوزع على متغير الأقدمية ب 100% للذين لديهم أقدمية من 26 سنة فأكثر يليها 82.4% للذين لديهم أقدمية بين (16-20 سنة) و 80% للذين لديهم أقدمية بين (21-25 سنة) يليها 79.2% للذين لديهم أقدمية بين (11-15 سنة) و 65.4% لفئة (05-10 سنوات) وأخيرا 28.6% لفئة أقل من خمس سنوات، هذا كله مقابل 26% من مجموع أفراد العينة اللذين لم يتحصرو على تكوين يتوزعون على الأقدمية ب 71.4% لفئة أقل من خمس سنوات يليها 34.6% لفئة (05-10 سنوات) و 20.8% للذين لديهم أقدمية بين (11-15 سنة) يليها 20% للذين لديهم أقدمية بين (21-25 سنة) و 17.6% للذين لديهم أقدمية بين (16-20 سنة) أما فئة من 26 سنة فأكثر فلا يوجد.

نستنتج من خلال ما تم ملاحظته أنه هناك علاقة بين الأقدمية و وتلقي التكوين ، حيث كلما زادت أقدمية الموظف زادت لديه الفرصة في التكوين وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى تخطيط المسار المهني و يتضمن ذلك تحديد الحياة المهنية للعامل و كل التغيرات المحتملة خصوصا الترقية و التكوين، فالعامل و بعد دمج في الحياة التنظيمية في المؤسسة يتم تكوينه وإكسابه مهارات و قواعد لزيادة تحسين أداءه تبعا للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية والاجتماعية باعتبارها تؤثر على أهداف و إستراتيجية المؤسسة و كذلك بقاءه دون تكوين يؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها هذا العامل و منه و انطلاقا من التكوين تعمل المؤسسة على تزويد مواردها البشرية بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و الأساليب المتطورة لانجاز تلك المهام ثم تمكينهم من تطبيق تلك الأساليب على أساس تجريبي الذي هو التكوين ثم الانتقال بها إلى ميدان العمل.

- جدول رقم (32) يوضح توزيع أفراد العينة حسب دائرة الانتماء وتلقي التكوين.

المجموع	تلقيت تكويناً من مؤسستك		دائرة الانتماء
	لا	نعم	
14	5	9	الإدارة والاتصال
100.0%	%35.71	%64.28	
13	5	8	المالية والقانون
100.0%	38.5%	61.5%	
13	6	7	التمويل والنقل
100.0%	46.2%	53.8%	
13	2	11	الطرائق
100.0%	15.4%	%84.6	
13	1	12	العمليات الخاصة
100.0%	%7.69	%92.3	
13	2	11	الآلية والكهرباء
100.0%	15.4%	%84.6	
13	1	12	الميكانيكا
100.0%	%7.69	%92.3	
4	2	2	الأمن الصناعي
100.0%	%50	%50	
4	2	2	مركز الإعلام الآلي
100.0%	%50	%50	
100	26	74	المجموع
100.0%	26.0%	74.0%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 92.3% من مجموع الذين ينتمون إلى دائرة الميكانيكا و دائرة العمليات الخاصة قد استفادوا من التكوين يلي ذلك نسبة 84.6% لكل من الذين ينتمون إلى دائرة الآلية والكهرباء و دائرة الطرائق الكهرباء قد استفادوا كذلك من التكوين يليها 64.28% من مجموع الذين ينتمون إلى دائرة الإدارة والاتصال

و61.5% من مجموع الذين ينتمون إلى دائرة المالية والقانون و50% لكل من اللذين ينتمون إلى الأمن الصناعي ومركز الإعلام الآلي.

من خلال البيانات السابقة و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة دائرة الانتماء بالاستفادة من التكوين و بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (31) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الأقدمية بتلقي التكوين نستنتج أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة و انطلاقا من هذه العينة المختارة طبقيا على أساس الفئة السوسيو مهنية و دائرة الانتماء خصوصا فيما يتعلق بسياسة التكوين فهي موجهة إلى الدوائر التقنية بالدرجة الأولى و التي تنحصر في (الميكانيك، الآلية و الكهرباء، العمليات الخاصة و المناهج) وذلك كون أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة التي مهمتها الصيانة هي القلب المهام cœur de métiers ، لذلك يتركز التكوين على هته التخصصات لأداء المهمة الرئيسية التي سبق ذكرها وهي الصيانة فيما يتعلق بالأعطاب التي تصيب معدات و وسائل مؤسسة سوناطراك سواء الأعطاب الميكانيكية أو الكهربائية .

- جدول رقم(33) يوضح توزيع أفراد العينة حسب توافق المنصب مع التكوين القاعدي.

المجموع	في حالة الإجابة ب(لا)			توافق المنصب مع التكوين القاعدي
	الاختلاف بين التكوين النظري والميدان	الاختلاف بين المنصب والتخصص		
60	/	/	60	نعم
%100	/	/	%100	
40	35	5	0	لا
%100	%87.5	%12.5	%0	
100	35	5	60	المجموع
%100	%35	%5	%60	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 87.5% من مجموع اللذين لا يتوافق منصبهم الذي يشغلونه مع التكوين القاعدي الذي تلقوه يرون أن يعود إلى الاختلاف بين التكوين القاعدي

الذي تلقوه في المعاهد والجامعات و المنصب الذي يشغلونه ، كما نلاحظ 12.5% يرون أن عدم التوافق يعود إلى الاختلاف بين المنصب والتخصص.

نستنتج مما سبق أن هناك عدم توافق معتبر (نسبة 40% من مجموع أفراد العينة) بين التكوين القاعدي للموظف -الذي يكون قبل الالتحاق بالمؤسسة- والمنصب الذي يشغله بعد الالتحاق بالمؤسسة وأن ذلك يعود أساسا إلى اختلاف هذا التكوين عن منصب العمل وهذا يعود إلى غياب التنسيق الفعال بين مؤسسات التكوين (معاهد ، جامعات...) مع المؤسسات الأخرى

(إدارة محلية، مؤسسات اقتصادية...) هذا من جهة والمتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، ومن جهة أخرى والمتعلقة بداخل المؤسسة هو الغياب الجزئي للتكوين التأهيلي أو (التحسين) الذي يعمل على تأهيل الموظفين الجدد لأداء مهامهم بكفاءة ، كما أن هناك بعض الموظفين يشغلون مناصب تختلف وتخصصاتهم وهذا يعود إلى خلل في التوظيف أو التحويل أو الترقيّة.

- جدول رقم(34) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و موضوعية التكوين .

المجموع	موضوعية الاستفادة من التكوين		الأقدمية
	لا	نعم	
7	5	2	أقل من 05 سنوات
100.0%	71.4%	28.6%	
26	22	4	10-5
100.0%	84.6%	15.4%	
24	10	14	15-11
100.0%	41.7%	58.3%	
17	3	14	20-16
100.0%	17.6%	82.4%	
20	3	17	25-21
100.0%	15.0%	85.0%	
6	0	6	من 26 فأكثر
100.0%	0.0%	100.0%	
100	43	57	المجموع
100.0%	43.0%	57.0%	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 57% من مجموع أفراد العينة تحصلوا على التكوين حسب أسس موضوعية تتوزع على الأقدمية ب 100% للذين لديهم أقدمية من 26 سنة فأكثر يليها 85% لفئة (25-21) و 82.4% لفئة (20-16) يليها 58.3% لفئة (15-11) و 15.4% لفئة (10-05) و 28.6% للذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات ، هذا كله مقابل 43% من اللذين يرون الاستفادة من التكوين ليست على أسس موضوعية حيث تتوزع على الأقدمية ب 71.4% للذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات يليها 84.6% لفئة (10-05) و 41.7% لفئة (15-11) يليها 17.6% (20-16) و 15% لفئة (25-21) و 0% لفئة اللذين لديهم أقدمية من 26 سنة فأكثر .

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن الاستفادة من التكوين بهذه المؤسسة تتراوح بين الاستفادة الموضوعية والاستفادة غير الموضوعية ، فالموضوعية تشمل أساسا للموظفين اللذين لديهم أكثر من 15 سنة أقدمية ، أم الاستفادة غير الموضوعية فتركز عند الموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خدمة في هذه المؤسسة ، بتأويل آخر يمكن أن نقول أن سياسة التكوين التي تعتمدها هذه المؤسسة كانت تتميز بالموضوعية وهذا منذ 15 سنة أي قبل حلول الألفية الثالثة وبعدها سلكت اتجاها مغايرا يعتمد على أسس غير موضوعية -سوف نتطرق إليها في الجدول القادم- وهذا ما استنتجناه عندما تطرقنا لسياسة التوظيف من ملاحظتنا لجدول رقم(18) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وطريقة الالتحاق بالمؤسسة ، أي أن سياسة التوظيف وسياسة التكوين تتجه في اتجاه واحد هو اللاشفافية.

- جدول رقم(35) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين وفق أسس غير موضوعية.

المجموع	في حالة الإجابة ب(لا)			التكوين وفق أسس غير موضوعية
	الأقدمية	العلاقات الشخصية		
57	/	/	57	نعم
%100	/	/	%100	
43	16	27	/	لا
%100	%37.2	%62.8	/	
100	16	27	57	المجموع
%100	%16	%27	%57	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 62.8% من مجموع اللذين استفادوا من التكوين وفق أسس غير موضوعية والذين يمثلون 26% من مجموع أفراد العينة، يرون ذلك قد كان حسب العلاقات الشخصية و37.2% حيث يمثلون 16% من مجموع أفراد العينة، يرون ذلك كان حسب الأقدمية.

انطلاقاً من الملاحظة السابقة للجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين وفق أسس غير موضوعية، نستنتج أن العلاقات الاجتماعية تفوق في أهميتها الرأسمال الثقافي الذي يمتلكه العامل و المتمثل في المهارات و الخبرات المهنية، فهذه العلاقات الاجتماعية التي ساهمت في تسهيل عملية الدخول إلى المؤسسة بقيت مستمرة في الحياة التنظيمية لتسهل مرة أخرى الاستفادة من التكوين هكذا تكون هذه المؤسسة تشبه الأسرة إلى حد ما و تعمل على إنتاج علاقات القرابة و تكريسها بتسهيل الاستفادة من الميزات الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة لعمالها و يأتي ذلك انطلاقاً من التكوين كإحدى هذه الميزات.

- جدول رقم(36) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى ملائمة البرامج التكوينية وما هو المطلوب في حالة إذا لم تكن ملائمة.

المجموع	ما هو المطلوب إذا كانت غير ملائمة					البرامج التكوينية التي تعتمد مؤسستك
	التكوين حسب التخصص	تغيير مكان التكوين	تحسين وتنظيم فترات التكوين			
48	48	/	/	/	48	ملائمة
%48	100	/	/	/	%100	
52	52	17	11	22	2	غير ملائمة
%52	%100	%32.7	%21.2	%42.3	%3.8	
100	100	17	11	22	50	المجموع
%100	%100	%17	%11	%22	%50	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 48% من مجموع أفراد العينة يرون أن البرامج التكوينية ملائمة مقابل 52% ممن يرون أنها غير ملائمة و يتوزعون على ما هو المطلوب لتكون ملائمة ب 42% لتحسين وتنظيم فترات التكوين يليها 32% للتكوين حسب التخصص و 21% لتغيير مكان التكوين في حين هناك 3.8% لم يقترحوا المطلوب حتى تكون البرامج التكوينية ملائمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن البرامج التكوينية التي تعمدتها المؤسسة غير ملائمة بنسبة معتبرة و هذا يعود إلى سياسة التكوين المتبعة التي تعتمد في جانب من جوانبها على أسس غير موضوعية تتمثل أساسا في العلاقات الشخصية و الأقدمية في أحسن الحالات و هذا ما لاحظناه في الجدول رقم(35) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكوين وفق أسس غير موضوعية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن أفراد العينة يجمعون على أن يجب على الإدارة تحسين وتنظيم فترات التكوين حتى يتسنى لهم الاستفادة من البرامج التكوينية بالإضافة إلى التكوين حسب التخصص و تغيير مكان التكوين .

- جدول رقم(37) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية ومع ماذا تتكيف.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم)				تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية
	برامج جديدة	وسائل الاتصال	المعدات والأجهزة الحديثة		
53	6	11	36	/	نعم
%100	%11.3	%20.8	%67.9	/	
47	/	/	/	47	لا
%100	/	/	/	%100	
100	6	11	36	47	المجموع
%100	%6	%11	%36	%47	

نلاحظ من الجدول أعلاه 53% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغيرات التكنولوجية و يكون ذلك مع المعدات والأجهزة الحديثة بنسبة 67.9% يليها 20.8% يرون أن التكيف يتم وسائل الاتصال و 11.3% يرون أن التكيف يتم البرامج الجديدة هذا كله مقابل 47% من مجموع أفراد العينة اللذين يرون سياسة التكوين لا تتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

نستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول السابق أن تكيف سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية يتم أساسا مع المعدات والأجهزة الحديثة وهذا يعود

للوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار المؤسسة الأم سوناطراك ألا وهي صيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله فمؤسسة سوناطراك تسعى دائما إلى استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومنه فمديرية الصيانة -المؤسسة المعنية بالدراسة- تعمل على تكوين مواردها البشرية حتى تكون لديها الكفاءة على صيانة هذه الأجهزة والمعدات الحديثة هذا من جهة ومن جهة أخرى كذلك إلى التكيف وسائل الاتصال التي تشهد تغيرا متسارعا ابتداء من مطلع هذه الألفية.

- جدول رقم(38) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية.

المجموع	تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التكنولوجية		الفئة السوسيو-مهنية
	لا	نعم	
42	22	20	عون تحكم
%100	%52.4	%47.6	
52	24	28	إطار
%100	%46.2	%53.8	
6	1	5	إطار سامي
%100	%16.7	%83.3	
100	47	53	المجموع
%100	%47	%53	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 47% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التكنولوجية حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 52% من مجموع أعوان التحكم و 46.2% من مجموع الإطارات و 16.7% فقط من مجموع الإطارات السامية هذا مقابل 53% من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك أي أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تساهل التغيرات

التكنولوجية ممثلة أساسا في 83.3% من مجموع الإطارات السامة و 53.7% من مجموع الإطارات و 47.6% من مجموع أعوان التحكم.

انطلاقا من القراءة السابقة نستنتج أن سياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما عبر عنه أعوان التحكم اللذين هم في قلب المهام بحيث هم اللذين يواجهون التكنولوجيا سواء كمعدات وأجهزة أو كبرامج أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من التحفظ باعتبارهما يميلان دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هم مسؤولين عن مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة خصوصا الإطارات السامية.

- جدول رقم(39) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التنظيمية والجوانب التي تتكيف معها.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم)				تكيف سياسة التكوين مع التغيرات التنظيمية
	الاثنين معا	آلية التسيير	التغير في الهيكل التنظيمي		
44	10	4	30	/	نعم
44	22.7%	9.1%	68.2%	/	
56	/	/	/	56	لا
56	/	/	/	96.4%	
100	10	4	30	54	المجموع
100	11%	5%	30%	54.0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه 56% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التنظيمية مقابل 44% ممن يرون عكس ذلك حيث تتوزع على التغيرات التي يرى أفراد العينة أنها تتكيف معها وذلك ب 68.2% للتغيرات التي تحصل في الهيكل التنظيمي يليها 9.1% يرون أن هذا التكيف يتم مع آلية

التسيير و 22.7% يرون أن التكيف يتم مع كل من التغيير في الهيكل التنظيمي وآلية التسيير معا.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة التكوين مع التغييرات التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة اللذين يرون أن هناك تكيف وهي نسبة أقل من اللذين أجابوا بالنفي، نستنتج أن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تتكيف نسبيا مع التغييرات التنظيمية ويكون هذا التكيف أساسا مع التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة أو وظائف تتطلب مهارات جديدة وبالتالي وبناء على إستراتيجية التكوين تكون المؤسسة قد وفرت مخزون مهارة تتمتع به مواردها البشرية لشغل الوظائف المتوقع أن تصبح شاغرة.

- جدول رقم(40) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة التكوين مع التغيرات في التعداد والجوانب التي تتكيف معها.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم) يتم ذلك مع:							تكيف التكوين مع التعداد
	انتهاء عقد العمل	التحويلات	الوفيات	الاستقالات	التسريح	التقاعد		
68	7	17	7	7	8	22	0	نعم
%100	%10.3	%25	%10.3	%10.3	%11.8	%32.4	%0	
62	/	/	/	/	/	/	62	لا
%100			/	/	/	/	100%	
*130	7	17	7	7	8	22	62	المجموع
%100	%5.4	%13.1	%5.4	%5.4	%6.2	%16.9	%47.7	

نلاحظ من الجدول أعلاه 32.4% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغير في تعداد المؤسسة ويكون ذلك في حالة الإحالة على تقاعد يليها 25% يرون أن هذا التكيف يتم مع التحويلات و 11.8% يرون أن التكيف يتم مع التسريح و 10.3% بالتساوي لكل ممن يرون أن التكيف يكون مع الاستقالات والوفيات و انتهاء عقد العمل.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة التكوين مع التغير في تعداد المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة اللذين يرون أن هناك تكيف ، نستنتج أن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تتكيف مع الإحالة على التقاعد والتحويلات أما الحالات الأخرى (التسريح، الاستقالات، الوفيات، انتهاء عقد العمل) فقد كانت الإجابة عليها بنسب ضئيلة وبالتالي فسياسة التكوين تتكيف أساسا -بالنسبة للذين أجابوا بأن هناك تكيف- مع التقاعد من خلال التنبؤ به و تكوين من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد وكذلك التحويلات فبعض الموظفين يتم تحويلهم لفروع أخرى من المؤسسة ومنه فلا بد من تأهيل من سيشغل مناصبهم بعد تحويلهم.

* تضخم العينة ناتج عن الإجابة المتعددة لخيارات السؤال.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

*كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى

تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

- جدول رقم(41) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية والترقية.

الترقية الأقدمية	نعم	لا	المجموع
أقل من 05 سنوات	0	7	7
	%0	%100	%100
5-10	4	22	26
	%15.4	%84.6	%100
11-15	18	6	24
	%75	%25	%100
16-20	17	0	17
	%100	%0	%100
21-25	20	0	20
	%100	%0	%100
من 26 فأكثر	6	0	6
	%100	%0	%100
المجموع	65	35	100
	%65	%35	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 65% من مجموع أفراد العينة قد تحصلوا على حيث يتوزعون على الأقدمية ب 100% لكل من لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة يليها 75% لفئة (11-15 سنة) و 15.4% لفئة اللذين لديهم بين (05-10 سنة) أقدمية أما اللذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات فلم يتلقوا ترقية، هذا كله مقابل 35% من مجموع أفراد العينة لم يتلقوا ترقية يتوزعون على الأقدمية ب 100% للذين أقدميتهم في المؤسسة أقل من 05 سنوات يليها 84.6% للذين أقدميتهم تتراوح بين (05-10 سنوات) و 25% للذين

أقدميتهم بين (11-15 سنة) أما اللذين أقدميتهم أكثر من 15 سنة فلا يوجد منهم من لم يتلقى ترقية.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن الترقية في هذه المؤسسة ترتبط بالأقدمية حيث كلما كان الموظف لديه أقدمية في المؤسسة يتحصل بموجبها على ترقية ، فالدرجات التي يتحصل عليها العامل خلال سنوات يرقى من خلالها و النقاط تلعب دورا مهما في الحصول على الدرجة و الخبرة المهنية تترجم إلى نقاط و من ثم إلى مبالغ مالية فكل منصب عمل مقسم إلى رتب والرتب تقسم بدورها إلى أصناف، ويجب في هذا النوع من الترقية أن لا تقل الأقدمية عن سنتين وبعدها يبدأ حساب النقاط ويقدم الملف إلى اللجنة المعنية و هي التي تقوم بترقية الموظف.

- جدول رقم(42) يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة التكوين بالترقية.

المجموع	كان ذلك بعدما تلقيت تكويننا			ترقيت خلال مسارك المهني
	لا	نعم		
65	47	18	/	نعم
100.0%	72.3%	27.7%	/	
35	/	/	35	لا
100.0%	/	/	100.0%	
100	47	18	35	المجموع
100.0%	47.0%	18.0%	35.0%	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 72.3% من مجموع اللذين تحصلوا على ترقية لم يكن ذلك بعد تكوين مقابل 27.7% فقط ممن تلقوا تكويننا قبل أن يتم ترفيتهم.

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي يربط بين التكوين والترقية ، نستنتج أن سياسة الترقية غير مرتبطة بسياسة التكوين وذلك لكون الموظفين اللذين تحصلوا على ترقية لم يتلقوا تكويننا قبل ذلك، وهذا يعود لارتباط سياسة الترقية بالمتغير الكلاسيكي ألا وهو الأقدمية كما رأينا ذلك في الجدول السابق رقم(41).

- جدول رقم(43) يوضح توزيع أفراد العينة حسب توافق التكوين والمنصب المرقى له وإلى ماذا يعود عدم التوافق.

الموجوع	إذا كانت الإجابة ب(لا) هل يعود ذلك إلى					التوافق بين التكوين و المنصب المرقى له
	الكل معا	البرامج التكوينية لا تتماشى مع التغيرات التنظيمية	البرامج التكوينية لا تتماشى مع التغيرات التكنولوجية	إستراتيجية المؤسسة لا تراعي التكوين		
25	/	/	/	/	25	نعم
38.46%	/	/	/	/	38.46%	
40	14	5	6	15	/	لا
61.53%	%35	%12.5	%15	%37.5	/	
65	14	5	6	15	25	الموجوع
100%	%21.53	%07.69	%09.23	%23.07	%38.46	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 61.53% من مجموع اللذين تحصلوا على ترقية يرون أن هناك عدم توافق بين النسب المرقى له والتكوين حيث تتوزع على السبب ب 37.5% لكون إستراتيجية المؤسسة لا تراعي التكوين و 15% لأن البرامج التكوينية لا تتماشى والتغيرات التكنولوجية و 12.5% لأن البرامج التكوينية لا تتماشى مع التغيرات التنظيمية و 35% لكل هذه المتغيرات معا.

نستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه أن سياسة الترقية غير مرتبطة بسياسة التكوين وهذا ما توصلنا له كذلك في الجدول السابق جدول رقم (42) وأن ذلك راجع إلى أن إستراتيجية المؤسسة لا تولي اهتماما كبير للتكوين الاستراتيجي الذي تتماشى برامجه مع التغيرات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية وبالتالي فعند القيام بالترقية وفق الأساس الكلاسيكي المعتمد ألا وهو والذي استنتجناه من ملاحظتنا للجدول رقم (41)، يكون هناك عدم توافق بين الوظيفة وشاغلها ناتج عن غياب التكوين الاستراتيجي.

- جدول رقم(44) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ونظرة الموظف لسياسة الترقية.

المجموع	نظرتك لسياسة الترقية التي تعتمدها المؤسسة					الفئة السوسيو- مهنية
	تحمل مسؤولية	تحفيز	زيادة في الأجر	توسيع نطاق السلطة		
96	1	16	62	0	17	عون تحكم
100%	1.0%	16.7%	64.6%	%0	17.7%	
107	15	16	26	33	17	إطار
100%	14.0%	15.0%	24.3%	30.8%	15.9%	
20	7	6	4	3	0	إطار سامي
100%	35%	30%	20%	15%	%0	
223*	23	38	92	36	34	المجموع
100%	10.3%	17%	41.3%	16.1%	15.2%	

من خلال الجدول المالي نلاحظ أن 41.3% من مجموع أفراد العينة يرون أن نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة يهدف إلى الزيادة في الأجر حيث تتوزع على الفئة السوسيو- مهنية بـ 64.6% من أعوان التحكم و يليها 24.3% من فئة الإطارات و 20% من فئة الإطارات السامية وهناك 17% ممن يرون أنه يعمل على التحفيز تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية بـ 30% من فئة الإطارات السامية و 16.7% من مجموع أعوان التحكم و 15% من مجموع الإطارات ، وهناك 16.1% يرون أنه يسعى إلى توسيع نطاق السلطة تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية 30% من مجموع الإطارات و 15% من فئة الإطارات السامية و أما أعوان التحكم ف لا يوجد وهناك 10.3% يرون أن الترقية هي تحمل مسؤولية تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية بـ 35% من الإطارات السامية و 14% من الإطارات و 1% من أعوان التحكم ، في حين هناك 15.2% لم يجيبوا.

*تضم العينة ناتج عن الإجابة المتعددة لخيارات السؤال.

نستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول أن نظرة الموظفين للترقية التي تعتمد عليها المؤسسة تختلف حسب الفئة السوسيو-مهنية أعوان التحكم يعتبرونها أساسا زيادة في الأجر أما الإطارات فالترقية بالنسبة إليهم تجمع بين توسيع نطاق السلطة و الزيادة في الأجر في حين تمثل الترقية للإطارات السامة إلى جانب الزيادة في الأجر ، تحمل المسؤولية التحفيز، فأعوان التحكم تنتهي ترفيتهم إلى حد الزيادة في الأجر ما داموا في نفس الفئة السوسيو- مهنية فليس لديهم نطاق سلطة حتى يتم توسيعه وليس لديهم مسؤولية كما هي بالنسبة للفئتين الأخرى، أما الإطارات فتمثل لهم الترقية إلى جانب الزيادة في الأجر توسيع في نطاق السلطة مثل أن يصبح الإطار رئيس قسم أو مصلحة ، في حين تمثل الترقية عند الإطارات السامية إلى جانب الزيادة في الأجر -باعتباره متغير لصيق بالترقية- تحمل مسؤولية وذلك لكون هذه الفئة مسؤولة عن الدوائر والمصالح و مهامها وكذا عن السياسات و القرارات .

- جدول رقم(45) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة الترقية مع التغيرات التكنولوجية ومع ماذا تتكيف.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم) يتم ذلك مع:				تكيف الترقية مع التغيرات التكنولوجية	
	الاثنين معا	وسائل الاتصال	المعدات والأجهزة الحديثة			
40	40%	9	7	24	0	نعم
100%	22.5%	17.5%	60%	0%		
60	60%	0	0	0	60	لا
100%	0%	0%	0%	0%	100%	
100	9	7	24	60		المجموع
100%	4%	3.1%	10.8%	82.1%		

نلاحظ من الجدول أعلاه 60% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة الترقية التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التكنولوجية في حين هناك 40% من مجموع أفراد

العينة يرون أنها تتكيف معها حيث تتوزع هذه النسبة على الجوانب التي تتكيف معها ب 60% بالنسبة للتكيف مع المعدات والأجهزة الحديثة يليها 17.5% بالنسبة للتكيف مع وسائل الاتصال و 22.5% بالنسبة للاتنين معا.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن سياسة الترقية لا تتكيف كليا مع التغيرات التكنولوجية ، وفي أحسن حالاتها تتكيف مع المعدات والأجهزة الحديثة وذلك كون أن الترقية تعتمد على الأقدمية كمتغير أساسي وهذا ما استنتجناه من الجدول رقم (41) و أن الترقية ليست مرتبطة بالتكوين كما خلصنا إليه من ملاحظتنا للجدول رقم (42) وبالتالي يكون المنصب المرقى له لا يتناسب مع قدرات الموظف للقصور في هذه الجوانب المهمة.

- جدول رقم(46) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكيف سياسة الترقية مع التغيرات التنظيمية ومع ماذا تتكيف.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم) يتم ذلك مع:				تكيف الترقية مع التغيرات التنظيمية
	الاتنين معا	آلية التسيير	التغير في الهيكل التنظيمي		
39	8	3	28	0	نعم
39%	20.5%	7.7%	71.8%	0%	
61	/	/	/	61	لا
61%	/	/	/	100%	
100	8	3	28	61	المجموع
100%	8.0%	3.0%	28%	61%	

نلاحظ من الجدول أعلاه 61% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة الترقية التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التنظيمية في حين هناك 39% من مجموع أفراد العينة يرون أنها تتكيف معها حيث تتوزع هذه النسبة على الجوانب التي تتكيف معها ب 71% بالنسبة للتكيف مع التغير في الهيكل التنظيمي، يليها 7.7% بالنسبة للتكيف مع آلية التسيير و 20.5% بالنسبة للاتنين معا.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة الترقية مع التغييرات التنظيمية نستنتج أن سياسة الترقية لا تتكيف في معظمها مع التغييرات التنظيمية و في أحسن حالاتها تتكيف نسبيا مع التغييرات التنظيمية ويكون هذا التكيف أساسا مع التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة أو وظائف تتطلب مهارات جديدة وبالتالي يتم سد تلك الوظائف بالترقية.

- جدول رقم(47) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تكيف سياسة الترقية مع التغييرات في تعداد المؤسسة ومع ماذا تتكيف.

المجموع	في حالة الإجابة ب(نعم) يتم ذلك مع:							سياسة مع التغييرات في تعداد المؤسسة
	انتهاء عقد العمل	التحويلات	الوفيات	الاستقالات	التسريح	التقاعد		
86	1	3	3	4	8	67	/	نعم
100%	1.2%	3.5%	3.5%	4.7%	9.3%	77.9%	/	
55	/	/	/	/	/	/	55	لا
100%	/	/	/	/	/	/	100%	
141	1	3	3	4	8	67	55	المجموع
100%	0.7%	2.1%	2.1%	2.8%	5.7%	47.5%	39%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 77.9% من مجموع اللذين يرون أن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة تتكيف مع التغيير في تعداد المؤسسة ويكون ذلك في حالة الإحالة على تقاعد يليها 9.3% يرون أن التكيف يتم مع التسريح و4.7% يرون أن هذا التكيف يتم مع الاستقالات 3.5% بالتساوي لكل ممن يرون أن التكيف يكون مع التحويلات والوفيات و1.2% يرون أن ذلك يتم مع انتهاء عقد العمل وكله يمثل 70% من مجموع أفراد العينة ممن يرون أن سياسة الترقية التي تتبعها المؤسسة تتكيف مع التغيير في التعداد مقابل 30% فقط ممن يرون عكس ذلك

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة الترقية مع التغير في تعداد المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة اللذين يرون أن هناك تكيف ، نستنتج أن سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تتكيف مع الإحالة على التقاعد والتحويلات أما الحالات الأخرى (التسريح، الاستقالات، الوفيات، انتهاء عقد العمل) فقد كانت الإجابة عليها بنسب ضئيلة وبالتالي فسياسة الترقية تتكيف أساسا -بالنسبة للذين أجابوا بأن هناك تكيف- مع التقاعد من خلال التنبؤ به و ترقية من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد .

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الرابعة

*كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى

تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

- جدول رقم(48) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومعايير تقييم الأجور.

المجموع	يتم تقييم أجرك على أساس							الفئة السوسيو-مهنية
	تحقيق الأهداف	المسؤولية على القرارات	المسؤولية على الأفراد	المسؤولية على الأجهزة والمعدات	المخاطرة	المجهود العضلي	المجهود الفكري	
84	22	0	2	14	4	26	16	عون
100%	%26.2	0.0%	2.4%	16.7%	4.8%	31%	19.0%	تحكم
96	28	1	4	12	15	1	35	إطار
100%	%39.2	1.0%	4.2%	12.5%	15.6%	1.0%	36.5%	إطار
11	0	5	1	1	0	0	4	سامي
100%	0.0%	45.5%	9.1%	9.1%	0.0%	0.0%	36.4%	المجموع
191	42	6	7	27	19	27	55	
100%	%22.3	3.1%	%3.36	%14.13	%9.94	%14.13	%28.79	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 28.79% من مجموع أفراد العينة يرون أن أجورهم يتم تقييمها على أساس المجهود الفكري حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 36.4% من مجموع الإطارات السامية و 36.5% من مجموع فئة الإطارات و 19% من مجموع أعوان التحطم، كما نلاحظ 22.3% من أفراد العينة يرون أن أجورهم تقييم وفق تحقيق الأهداف يتوزعون على فئة الإطارات ب 39.2% و 26.2% كما نلاحظ أن 14.13% من أفراد العينة بالتساوي يرون أن تقييم الأجور يتم وفق المجهود العضلي و المسؤولية على الأجهزة والمعدات فالأولى تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 31% من مجموع أعوان التحكم و 1% لفئة الإطارات والثانية ب 16.7% من أعوان التحكم و 12.5% من الإطارات و 9.1% من الإطارات السامية ، يليها 9.94% يرون أن الأجر يقيم وفق المخاطرة وذلك ب 15.6% من الإطارات و 4.8% من أعوان التحكم أما معيار

المسؤولية على الأفراد فلا يمثل سوى 3.36% ومعيار المسؤولية على القرارات يمثل 3.1% تتحصر أساسا في فئة الإطارات السامية.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن المعيار المعتمد في تقييم الأجر في المؤسسة المعنية يتوزع بين المجهود الفكري وتحقيق الأهداف هذا حسب أفراد العينة أما حسب الفئة السوسيو-مهنية فنجد أن هناك اختلاف ففئة أعوان التحكم فتشمل أربع معايير أساسية بداية بالمجهود العضلي يليها تحقيق الأهداف ثم المجهود الفكري و المسؤولية على الأجهزة والمعدات، أما فئة الإطارات فتتوزع بدورها على أربع معايير بداية بمعيار تحقيق الأهداف ثم معيار المجهود الفكري يليها معيار المخاطرة ومعيار المسؤولية على الأجهزة ، و فيم يخص فئة الإطارات السامة فهي تتوزع بين معيارين ، معيار المسؤولية على الأفراد ومعيار المجهود الفكري، من ما سبق يظهر لنا أن معيار المجهود الفكري كقاسم مشترك بين هذه الفئات السوسيو-مهنية وذلك لاعتبار أن عينة البحث اقتصرت على الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم واستثنينا من العينة فئة المنفذين ومعلوم أن هذه الفئات تتطلب مجهود فكري في أداء مهامها ، كما يظهر لنا أم معيار تحقيق الأهداف هو بدوره قاسم مشترك بين أعوان التحكم و الإطارات وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في صيانة العتاد والأجهزة في الجانب الميكانيكي والكهربائي وأن الدوائر التقنية أكثر من الدوائر الإدارية.

- جدول رقم (49) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية عدالة سياسة التعويض بين المصالح.

المجموع	عدالة سياسة التعويض بين المصالح		الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم	
42	32	10	عون تحكم
%100	%76.2	%23.8	
52	36	16	إطار
%100	%69.2	%30.8	
6	1	5	إطار سامي
%100	%16.7	%83.3	
100	69	31	المجموع
%100	%69	%31	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 69% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التعويض المتبعة من طرف المؤسسة هي غير عادلة بين مصالحها حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية بـ 76.2% من مجموع أعوان التحكم يليها 69.2% من مجموع الإطارات أما فئة الإطارات السامية فلا يمثلون سوى 16.7% من مجموعهم هذا مقابل 31% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التعويض التي تتبعها المؤسسة هي عادلة بين كل المصالح تتمثل أساسا في فئة الإطارات السامية بنسبة 83.3% من مجموعهم يليها 30.8% من مجموع الإطارات و 23.8% فقط من مجموع أعوان التحكم .

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول نستنتج أن سياسة التعويض التي تتبعها المؤسسة غير عادلة في نظر الإطارات وأعوان التحكم وعادلة في نظر الإطارات السامية وهم رؤساء

الدوائر في هذه المؤسسة ولكن نأخذ بالأغلبية أي أنها غير عادلة وهذا يعود إلى اختلاف الأجور بين نفس الفئات على مستوى المصالح التقنية والمصالح الإدارية.

- جدول رقم(50) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية والرضا عن ظروف العمل في هذه المؤسسة

المجموع	أنت راض عن ظروف العمل في هذه المؤسسة			الفئة السوسيو مهنية
	نوعا ما	لا	نعم	
42	11	19	12	عون تحكم
%100	%26.2	%45.2	%28.6	
52	10	24	18	إطار
%100	%19.2	%46.2	%34.6	
6	1	0	5	إطار سامي
%100	%16.7	%0	%83.3	
100	22	43	35	المجموع
%100	%22	%43	%35	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 43% من مجموع أفراد العينة غير راضين عن ظروف العمل في هذه المؤسسة يتوزعون على الفئة السوسيو-مهنية على أعوان التحكم والإطارات دون الإطارات السامة وذلك ب 45.2% و 46.2% على الترتيب ، يقابلها 35% ممن هم راضين عن ظروف العمل في هذه المؤسسة ممثلة أساسا في فئة الإطارات السامية ب 83.3% من مجموعهم و 34.6% من مجموع الإطارات و 28.6% من مجموع أعوان التحكم ، كما أن هنا 22% من أفراد العينة أجابوا ب نوعا ما وذلك بنسب متقاربة بين مختلف الفئات 26.2% من أعوان التحكم و 19.2% من فئة الإطارات و 16.7% من فئة الإطارات السامية.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن هناك عدم رضا نسبي عن ظروف العمل في هذه المؤسسة يتمركز أساسا عند فئتي أعوان التحكم والإطارات وهذا يرجع إلى

غياب عدالة سياسة التعويض بين المصالح و هذا ما توصلنا إليه من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (49) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية عدالة سياسة التعويض بين المصالح

- جدول رقم(51) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية ومدى توفير المؤسسة للاحتياجات الضرورية لمواردها البشرية.

المجموع	توفر لك المؤسسة الاحتياجات الضرورية			الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم		
42	27	15	0	عون تحكم
100%	%64.28	%35.71	0%	
52	29	23	0	إطار
100%	%55.76	%44.23	0%	
6	0	5	1	إطار سامي
100%	0%	83.3%	16.7%	
100	56	43	1	المجموع
100%	%56	%43	1%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 56% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا توفر لهم الاحتياجات الضرورية يتوزعون على الفئة السوسيو-مهنية أساسا بين أعوان التحكم والإطارات ب 64.28% من فئة أعوان التحكم يليها 55.76% من فئة الإطارات هذا كله مقابل 43% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة توفر لهم الاحتياجات الضرورية حيث يتمركزون أساسا في فئة الإطارات السامية ب 83.3% من مجموعهم يليها 44.23% من فئة الإطارات و 35.71% من فئة أعوان التحكم.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يربط بين متغيري الفئة السوسيو-مهنية و مدى توفير المؤسسة للاحتياجات الضرورية لمواردها البشرية نستنتج أن هناك فرق بين الفئات السوسيو-مهنية في نظرهم لمدى توفير المؤسسة للاحتياجات الضرورية لمواردها البشرية ، فبالنسبة لمعظم أعوان التحكم و أكثر من نصف الإطارات يرون أن المؤسسة لا

توفر لهم الاحتياجات الضرورية أما الإطارات السامية و نسبة من الإطارات فيرون عكسهم أي أن المؤسسة توفر لهم الاحتياجات الضرورية وهذه النظرة الإيجابية من قبل هذه الفئة تعود لكونهم كبار المسؤولين في المؤسسة وبالتالي نلمس عندهم هذه النظرة التحفظية دائما.

- جدول رقم(52) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و فيم تتمثل الاحتياجات الضرورية التي توفرها المؤسسة.

الفئة السوسيو- مهنية	في حالة الإجابة ب(نعم)يتمثل ذلك في						المجموع
	أجر كاف	علاوات كافية	ضمان المنصب	أجر كاف+ علاوات + ضمان م	أجر كاف+ ضمان م	المجموع	
عون	27	6	2	3	1	3	42
تحكم	64.28%	40%	13.33%	20%	6.67%	20%	35.71%
إطار	29	6	3	5	6	3	52
	55.76%	26.08%	13.04%	21.73%	26.08%	13.04%	44.23%
إطار سامي	1	0	0	1	4	0	6
	16.7%	0%	0%	20%	80%	0%	83.33%
المجموع	56	12	5	9	11	6	100
	56%	27.27%	11.36%	20.45%	25%	13.36%	44%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 27.27% من مجموع أفراد العينة اللذين يرون أن المؤسسة توفر لهم الاحتياجات الضرورية يرون أن ذلك يتمثل في الأجر الكافي تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية أساسا بين أعوان التحكم ب 40% و 26.08% من الإطارات ، كما نلاحظ 25% يرون أن الاحتياجات الضرورية التي توفرها لهم المؤسسة تتمثل في الأجر الكافي و العلاوات الكافية و ضمان المنصب تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 80% من الإطارات السامة و 26.08% من الإطارات و 6.67% فقط من أعوان التحكم يليها 20.45% يرون أن الاحتياجات الضرورية التي توفرها المؤسسة لهم تتمثل في ضمان المنصب تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 20% من الإطارات السامة و 21.73% من مجموع الإطارات و 20% من مجموع أعوان التحكم كما نلاحظ 13.36% من اللذين يرون أن المؤسسة توفر لهم الاحتياجات الضرورية يرون أن ذلك يتمثل في الأجر الكافي و ضمان المنصب تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 20% من أعوان التحكم و 13.04% من الإطارات.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن هناك اختلاف في نظر الفئات السوسيو-مهنية حول الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية ، ففئة الإطارات السامة ترى بالأغلبية أن هذه الاحتياجات تتمثل في كل العناصر من أجر كاف و ضمان للمنصب و العلاوات الكافية أما فئة الإطارات فنسبة منهم يرون نفس ما تراه الإطارات السامية و أخرى ترى أن ذلك ينحصر في الأجر الكاف فقط ، أما أعوان التحكم فيرون أن هذه الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية تنحصر في الأجر الكاف و ضمان المنصب حسب الأغلبية.

- جدول رقم(53) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف

سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التكنولوجية.

المجموع	سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية		الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم	
42	37	5	عون تحكم
%100	%88.1	%11.9	
52	40	12	إطار
%100	%76.9	%23.1	
6	0	6	إطار سامي
%100	%0	%100	
100	77	23	المجموع
%100	%77	%23	

نلاحظ من الجدول أعلاه 77% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التكنولوجية تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية أساسا بين أعوان التحكم ب 88.1% من مجموعهم و 76.9% من مجموع الإطارات في حين هناك 23% فقط من مجموع أفراد العينة يرون أنها تتكيف معها حيث تتوزع هذه

النسبة على الفئة السوسيو-مهنية ب 100% من فئة الإطارات السامية و 23.1% من مجموع فئة الإطارات و 11.9% من مجموع أعوان التحكم.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات التكنولوجية و هذا حسب أغلبية أفراد العينة باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة .

- جدول رقم(54) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التنظيمية.

المجموع	سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التنظيمية			الفئة السوسيو-مهنية
	لا	نعم		
42	37	5	0	عون تحكم
%100	88.1%	11.9%	%0	
52	38	12	2	إطار
%100	73.1%	23.1%	3.8%	
6	1	5	0	إطار سامي
%100	16.7%	83.3%	%0	
100	76	22	2	المجموع
%100	%76	%22	%2	

نلاحظ من الجدول أعلاه 76% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التعويض والتحفيز المتبعة من طرف المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات التنظيمية مقابل 22% فقط ممن يرون عكس ذلك، حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 88.1% من مجموع أعوان التحكم و 73.1% من مجموع الإطارات و 16.7% من مجموع الإطارات السامية

هذا مقابل 22% فقط من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية ب 83.33% من مجموع الإطارات السامية و 23.1% من مجموع الإطارات و 11.9% من أعوان التحكم.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق الذي يبين مدى تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التنظيمية وعلاقته بالفئة السوسيو-مهنية نستنتج أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات التنظيمية و هذا حسب أغلبية أعوان التحكم والإطارات باستثناء فئة الإطارات السامية التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة .

جدول رقم(55) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو-مهنية و تكيف سياسة التعويض والتحفيز مع التغيرات التنظيمية.

المجموع	سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات في تعداد المؤسسة			الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم		
42	29	13	0	عون تحكم
%100	%69	%31	%0	
52	31	18	3	إطار
%100	%59.6	%34.6	%5.8	
6	0	6	0	إطار سامي
%100	%0	%100	%0	
100	60	37	3	المجموع
%100	%60	%37	%3	

نلاحظ من الجدول أعلاه 60% من مجموع أفراد العينة يرون أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف مع التغيرات في تعداد المؤسسة حيث تتوزع على الفئة السوسيو-مهنية أساسا بين أعوان التحكم ب 69% من مجموعهم و 59.6% من

مجموع الإطارات في حين هناك 37% فقط من مجموع أفراد العينة يرون سياسة التعويض والتحفيز تتكيف مع التغيرات في تعداد المؤسسة حيث تتوزع هذه النسبة على الفئة السوسيو-مهنية ب 100% من فئة الإطارات السامية و 34.6% من مجموع فئة الإطارات و 31% من مجموع أعوان التحكم.

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات في تعداد المؤسسة و هذا حسب أغلبية أفراد العينة باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة .

المبحث الأول : عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التوظيف

* كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف في كما ونوعا أمكن ذلك المؤسسة من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

المبحث الثاني: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التكوين

* كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

المبحث الثالث: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة الترقية

* كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

المبحث الرابع: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التحفيز

* كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية*

المبحث الخامس: الاستنتاج العام

تمهيد:

بعدها قمنا بعرض وتحليل فرضيات الدراسة من خلال الربط بين عناصر وأبعاد الفرضيات وملاحظة التقاطع النسبي بينها ، سوف نتناول في هذا الفصل عرض نتائج ما توصلنا له من تحليل لكل فرضية : الفرضية المتعلقة بسياسة التوظيف و الفرضية المتعلقة بسياسة التكوين ثم الفرضية المتعلقة بسياسة الترقية وأخيرا الفرضية المتعلقة بسياسة التعويض والتحفيز ومدى مساندة هذا السياسات للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والتغيرات الاجتماعية هذا من جهة ومن جهة أخرى نعرض الاستنتاج العام للدراسة و خاتمتها

المبحث الأول : عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التوظيف

كنا قد افترضنا أنه كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف في الكم والنوع أدى ذلك بالمؤسسة إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية بعد تحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج الآتية:

- أن هذه المؤسسة تتميز بأن لديها القدرة على جلب و اصطياذ الكفاءات من المؤسسات الأخرى وذلك أن ما يقارب نصف العينة المختارة كانوا قد شغلوا وظائف قبل التحاقهم بهذه المؤسسة حيث يكونوا قد قضاوا مدة في الوظيفة السابقة وذلك أن الأغلبية من العينة اللذين شغلوا وظائف سابقة يفوق سنهم 36 سنة وهذا ما يكسبهم الخبرة والمهارة في أداء وظائفهم، أما السبب الغالب الذي أدى بهم إلى تغيير وظائفهم السابقة هو الراتب الشهري الذي تدفعه هذه المؤسسة فبالرجوع إلى الجدول رقم(11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأجر نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتقاضون أجور تتراوح بين 70000 و110000 دينار جزائري وهذه رواتب محفزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خصوصا قطاع الوظيفة العمومية، كذلك الرغبة في الاستقرار الوظيفي بعقد عمل دائم و الابتعاد عن المشاكل الوظيفية هي من الأسباب التي أدت إلى تغيير الوظيفة السابقة ولكن بنسب ضئيلة.

- أن سياسة الالتحاق بالمؤسسة المعنية بالدراسة تعتمد على طرق مختلفة رسمية وغير رسمية، تتمثل الرسمية في المسابقة وتقديم الطلب وكذلك طرق أخرى كالتحويل العقود المبرمة مع المعاهد المكونة والتربص الذي غالبا ما يتم اللجوء إلى المتربصين اللذين قد قضاوا فترة تكوين ميدانية بالمؤسسة.

أما الطرق غير الرسمية فتتمثل أساسا في الوساطة و تقديم طلب توظيف مع التوصية وهذا أمر شائع في العديد من المؤسسات خصوصا المؤسسات الاقتصادية التي لديها هامش من الحرية فيما يتعلق بهذا الأمر عكس الإدارة العمومية التي تعتمد أساسا على مسابقة التوظيف.

لكن هذه الطرق المتعلقة بالالتحاق بالمؤسسة سواء الطرق الرسمية أو غير الرسمية تختلف من حيث ظهورها كسياسة للتوظيف بين الماضي والحاضر.

ففي الثمانينيات ومنتصف التسعينات كان الالتحاق بالمؤسسة يتم عن طريق تقديم طلب توظيف دون إجراء مسابقة وكذلك التحويل، لكون أن تلك المرحلة كانت تشهد ندرة عرض ووفرة الطلب في سوق العمل خصوصا عند خرجي الجامعات والمعاهد - باعتبار أن الدراسة تقتصر على الإطارات وأعاون التحكم- أما في نهاية التسعينات فالالتحاق بالمؤسسة كان بنسبة غالبية يتم عن طريق التحويل، التبرص والالتحاق عن طريق العقد المبرم مع معهد التكوين. وفي بداية الألفية الثانية اعتمد التوظيف أساسا على المسابقة، فيما بعد بدأ التوظيف يأخذ مسارا آخر معتمدا على طرق غير رسمية وهي الوساطة نتيجة القرابة أو الصداقة أو العلاقة المصلحية نتيجة ارتفاع العرض في سوق العمل من خرجي الجامعات والمعاهد و أصبح التوظيف حلم كل شاب ، مما يدفعهم إلى اتخاذ العلاقات غير الرسمية في الظفر بمنصب عمل خصوصا في مؤسسة كهذه تتمتع بصيت على الصعيد الوطني على الأقل من حيث العائد المادي أساسا، ومنه نصل إلى أن سياسة الاختيار التي تعتمدها المؤسسة أنها تتجه نحو العلاقات الشخصية بعدما كانت تعتمد على تقديم الطلب والمسابقة.

- أن المؤسسة المعنية بالدراسة تعتمد على طرق مختلفة في تعيين مواردها البشرية بعد اختيارها فهي تعتمد على الامتحان المهني منذ بداية التسعينيات حتى الآن وهذا ما عبرت عن عينة الدراسة على اختلاف سنوات الأقدمية، كذلك هناك طريق غير رسمية تستعمل في التعيين و هي العلاقات الشخصية وهي على وجه العموم ظهرت بعد التسعينيات وهي امتداد لطريق الالتحاق بالمؤسسة ، فالعلاقات الشخصية تساهم في الالتحاق بالمؤسسة و من ثم في التعيين في المنصب ، أما في الثمانينيات فقد كانت المؤسسة تعتمد دراسة الملف في التعيين، من خلال هذا الاستنتاج نصل إلى سياسة

التعيين التي تعتمد المؤسسة بعد الاختيار تتجه نحو العلاقات الشخصية بعدما كانت تعتمد على دراسة الملف ثم الاختبار المهني.

- أنه ابتداء من دخول الألفية الثانية أصبحت تولي اهتماما بارزا للمقابلة بعد التوظيف من أجل تعريف الموظف الجديد على منصب العمل ومحيط العمل هذا من جهة و من جهة أخرى التعرف على مؤهلاته وسيرته الذاتية، وهذا ما لم يكن مركز عليه في الماضي أي في الثمانينيات والتسعينيات.

- أن استقبال الموظفين الجدد من طرف المؤسسة المعنية بالدراسة يتجه نحو الاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة أي من منذ منتصف العشرية الماضية مقارنة بالثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي وبداية العشرية الماضية ، حيث استقبل الموظفون الجدد بطريقة حسنة شملت التعرف على الزملاء وذلك من خلال اجتماع ينظم من طرف إدارة المؤسسة والتعرف على مصلحة العمل من خلال المسؤول المباشر للتعرف على مجريات العمل ومهام كل الزملاء بالمصلحة وهذا ما ميز تلك الحقبة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على المصالح الأخرى بالدائرة التي تنتمي إليها المصلحة للتعرف على مهامها والزملاء الذين يشتغلون بها وكذلك التوجيه من طرف المشرف على المهام التي سيقوم بها الموظف الجديد وهذا ما لم تعره إستراتيجية التوظيف بهذه المؤسسة اهتمام في السنوات الأخيرة.

- أنه عندما يكون الموظف قد شغل وظيفة سابقة يكون اندماجه سهلا وذلك لكونه تعود على مجريات العمل في الوظيفة السابقة وعلى الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي شغل بها الوظيفة السابقة وهذا ما يتضح من البيانات السابقة ، أما اللذين لم يشغلوا وظائف سابقة عموما كان اندماجهم صعبا نتيجة عدم قدرتهم على التكيف في الحياة التنظيمية التي لم يعتادوا عليها.

- أن سهولة الاندماج في الحياة التنظيمية هي مرتبطة بالخبرة المهنية المتحصل عليها من جراء شغل وظائف سابقة بقدر ما هي مرتبطة بالسن ومنه توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه كلما سبق للموظف و أن شغل وظيفة سابقة كان اندماجه سهلا و العكس صحيح.
- أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتأثر بالأصل الجغرافي وذلك أننا حينما نقارن بين اللذين يرون أن هذه السياسة موضوعية من أبناء المنطقة وغير موضوعية من نفس الفئة نرى أن نظرة أبناء المنطقة لسياسة التوظيف ايجابية أي -موضوعية- أكثر من سلبية -غير موضوعية- وأن هذه تعود من جهة إلى العلاقات الشخصية ك(علاقة القرابة والصدقة والمصلحية) ، ومن جهة أخرى إلى أن أغلب الموظفين من أبناء المنطقة باعتبار أن التوظيف مؤخرا في هذه المؤسسة وغيرها يخضع لمكتب التوظيف الولائي الذي يشترط الإقامة بالولاية. أما عندما نقارن بين اللذين يرون أن هذه السياسة موضوعية من أبناء المناطق الأخرى وغير موضوعية من نفس الفئة نرى أن نظرة أبناء المناطق الأخرى لسياسة التوظيف سلبية أي - غير موضوعية- أكثر من ايجابية -موضوعية- وهذا يعود من جهة إلى الإقصاء الذي تتعرض له هذه الأقلية في ظل أغلبية أبناء المنطقة نتيجة العلاقات الشخصية، ومن جهة أخرى الإقصاء من مسابقة التوظيف نتيجة عدم التوفر على شهادة الإقامة بالمنطقة من طرف مكتب التوظيف الولائي مما يدفع بأبناء المناطق الأخرى إلى التحصل على شهادة الإقامة بالمنطقة بأي طريقة
- أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما عبر عنه أعوان التحكم اللذين هم في قلب المهام بحيث هم اللذين يواجهون التكنولوجيا سواء كمعدات وأجهزة أو كبرامج أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من الإجحاف باعتبارهما يميلان دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى الكثير منهم مسؤول عن مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الجدية خصوصا الإطارات السامية.

- أن تكيف سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية يتم أساسا مع المعدات والأجهزة الحديثة و هذا يعود للوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار المؤسسة الأم سوناطراك ألا وهي صيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله فمؤسسة سوناطراك تسعى دائما إلى استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومنه فمديرية الصيانة -المؤسسة المعنية بالدراسة- تعمل على توظيف كفاءات لديها قدرة على صيانة هذه الأجهزة والمعدات الحديثة هذا من جهة ومن جهة أخرى كذلك إلى التكيف مع طريقة العمل و وسائل الاتصال التي تشهد تغيرا متسارعا ابتداء من مطلع هذه الألفية.

- أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التنظيمية وهذا ما عبرت عنه نسبة كبيرة من مجموع أفراد العينة خصوصا أعوان التحكم أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من الإجحاف باعتبارهما يميلان دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى الكثير منهم مسؤول عن مواكبة المؤسسة للتغيرات التنظيمية الجديدة خصوصا الأطارات السامية.

- أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتكيف مع التغيرات التنظيمية يكون أساسا مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة ومنه وحسب إستراتيجية التوظيف التي تتبعها المؤسسة تكون قد وفرت مخزون من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.

- أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تتكيف أساسا مع الإحالة على التقاعد، من خلال التكيف مع المتغيرات المتعلقة بالتقاعد من خلال التنبؤ بها و توظيف من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد.

المبحث الثاني: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التكوين

كنا قد افترضنا أنه كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية بعد تحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج الآتية:

- أنه كلما زادت أقدمية الموظف زادت لديه الفرصة في التكوين وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى تخطيط المسار المهني و يتضمن ذلك تحديد الحياة المهنية للعامل و كل التغيرات المحتملة خصوصا الترقية و التكوين، فالعامل و بعد دمجها في الحياة التنظيمية في المؤسسة يتم تكوينه وإكسابه مهارات و قواعد لزيادة تحسين أداءه تبعا للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية والاجتماعية باعتبارها تؤثر على أهداف و إستراتيجية المؤسسة و كذلك بقاءه دون تكوين يؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها هذا العامل و منه و انطلاقا من التكوين تعمل المؤسسة على تزويد مواردها البشرية بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و الأساليب المتطورة لانجاز تلك المهام ثم تمكينهم من تطبيق تلك الأساليب على أساس تجريبي الذي هو التكوين ثم الانتقال بها إلى ميدان العمل.

- أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة و انطلاقا من هذه العينة المختارة طبقا على أساس الفئة السوسيو-مهنية و دائرة الانتماء خصوصا فيما يتعلق بسياسة التكوين فهي موجهة إلى الدوائر التقنية بالدرجة الأولى و التي تنحصر في (الميكانيك، الآلية و الكهرباء، العمليات الخاصة و المناهج) وذلك كون أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة التي مهمتها الصيانة هي القلب المهام cœur de métiers ، لذلك يتركز التكوين على هذه التخصصات لأداء المهمة الرئيسية التي سبق ذكرها وهي الصيانة فيما يتعلق بالأعطاب التي تصيب معدات و وسائل مؤسسة سوناطراك سواء الأعطاب الميكانيكية أو الكهربائية .

- أن هناك عدم توافق معتبر بين التكوين القاعدي للموظف -الذي يكون قبل الالتحاق بالمؤسسة- والمنصب الذي يشغله بعد الالتحاق بالمؤسسة وأن ذلك يعود أساسا إلى اختلاف هذا التكوين عن منصب العمل وهذا يعود إلى غياب التنسيق الفعال بين

مؤسسات التكوين (معاهد ، جامعات...) مع المؤسسات الأخرى (إدارة محلية، مؤسسات اقتصادية...) هذا من جهة والمتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، ومن جهة أخرى والمتعلقة بداخل المؤسسة هو الغياب الجزئي للتكوين التأهيلي أو (التحسين) الذي يعمل على تأهيل الموظفين الجدد لأداء مهامهم بكفاءة ، كما أن هناك بعض الموظفين يشغلون مناصب تختلف وتخصصاتهم وهذا يعود إلى خلل في التوظيف أو التحويل أو الترقية.

- أن الاستفادة من التكوين بهذه المؤسسة تتراوح بين الاستفادة الموضوعية والاستفادة غير الموضوعية ، فالموضوعية تشمل أساسا للموظفين اللذين لديهم أكثر من 15 سنة أقدمية ، أم الاستفادة غير الموضوعية فتتركز عند الموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خدمة في هذه المؤسسة ، بتأويل آخر يمكن أن نقول أن سياسة التكوين التي تعتمدها هذه المؤسسة كانت تتميز بالموضوعية وهذا منذ 15 سنة أي قبل حلول الألفية الثالثة وبعدها سلكت اتجاهها مغايرا يعتمد على أسس غير موضوعية أي أن سياسة التوظيف وسياسة التكوين تتجه في اتجاه واحد هو اللاشفافية.

- أن العلاقات الاجتماعية تفوق في أهميتها الرأسمال الثقافي الذي يمتلكه العامل و المتمثل في المهارات و الخبرات المهنية، فهذه العلاقات الاجتماعية التي ساهمت في تسهيل عملية الدخول إلى المؤسسة بقيت مستمرة في الحياة التنظيمية لتسهل مرة أخرى الاستفادة من التكوين هكذا تكون هذه المؤسسة تشبه الأسرة إلى حد ما و تعمل على إنتاج علاقات القرابة و تكريسها بتسهيل الاستفادة من الميزات الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة لعمالها و يأتي ذلك انطلاقا من التكوين كإحدى هذه الميزات.

- أن البرامج التكوينية التي تعتمدها المؤسسة غير ملائمة بنسبة معتبرة و هذا يعود إلى سياسة التكوين المتبعة التي تعتمد في جانب من جوانبها على أسس غير موضوعية تتمثل أساسا في العلاقات الشخصية و الأقدمية في أحسن الحالات ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن أفراد العينة يجمعون على أن يجب على الإدارة تحسين وتنظيم فترات

التكوين حتى يتسنى لهم الاستفادة من البرامج التكوينية بالإضافة إلى التكوين حسب التخصص و تغيير مكان التكوين .

- أن تكيف سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية يتم أساسا مع المعدات والأجهزة الحديثة و هذا يعود للوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار المؤسسة الأم سوناطراك ألا وهي صيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله فمؤسسة سوناطراك تسعى دائما إلى استخدام أجهزة ومعدات حديثة ومنه فمديرية الصيانة -المؤسسة المعنية بالدراسة- تعمل على تكوين مواردها البشرية حتى تكون لديها الكفاءة على صيانة هذه الأجهزة والمعدات الحديثة هذا من جهة ومن جهة أخرى كذلك إلى التكيف وسائل الاتصال التي تشهد تغيرا متسارعا ابتداء من مطلع هذه الألفية.

- أن سياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف دائما مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما عبر عنه أعوان التحكم اللذين هم في قلب المهام بحيث هم اللذين يواجهون التكنولوجيا سواء كمعدات وأجهزة أو كبرامج أما الفئتين الأخرويتين فنلمس فيهما نوعا من التحفظ باعتبارهما يميلان دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هم مسؤولين عن مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة خصوصا الأطارات السامية.

- أن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تتكيف نسبيا مع التغيرات التنظيمية ويكون هذا التكيف أساسا مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة أو وظائف تتطلب مهارات جديدة وبالتالي وبناء على إستراتيجية التكوين تكون المؤسسة قد وفرت مخزون مهارة تتمتع به مواردها البشرية لشغل الوظائف المتوقع أن تصبح شاغرة.

- أن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تتكيف مع الإحالة على التقاعد والتحويلات أما الحالات الأخرى (التسريح، الاستقالات، الوفيات، انتهاء عقد العمل) فقد كانت الإجابة

عليها بنسب ضئيلة وبالتالي فسياسة التكوين تتكيف أساسا -بالنسبة للذين أجابوا بأن هناك تكيف- مع التقاعد من خلال التنبؤ به و تكوين من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد وكذلك التحويلات فبعض الموظفين يتم تحويلهم لفروع أخرى من المؤسسة ومنه فلا بد من تأهيل من سيشغل مناصبهم بعد تحويلهم.

المبحث الثالث: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة الترقية

كنا قد افترضنا أنه كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية بعد تحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج الآتية :

- أن الترقية في هذه المؤسسة ترتبط بالأقدمية حيث كلما كان الموظف لديه أقدمية في المؤسسة يتحصل بموجبها على ترقية ، فالدرجات التي يتحصل عليها العامل خلال سنوات يرقى من خلالها و النقاط تلعب دورا مهما في الحصول على الدرجة و الخبرة المهنية تترجم إلى نقاط و من ثم إلى مبالغ مالية فكل منصب عمل مقسم إلى رتب والرتب تقسم بدورها إلى أصناف، ويجب في هذا النوع من الترقية أن لا تقل الأقدمية عن سنتين وبعدها يبدأ حساب النقاط ويقدم الملف إلى اللجنة المعنية و هي التي تقوم بترقية الموظف.

- أن سياسة الترقية غير مرتبطة بسياسة التكوين وذلك لكون الموظفين اللذين تحصلوا على ترقية لم يتلقوا تكويننا قبل ذلك، وهذا يعود لارتباط سياسة الترقية بالمتغير الكلاسيكي ألا وهو الأقدمية كما رأينا سابقا.

- أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة لا تولي اهتماما كبير للتكوين الاستراتيجي الذي تتماشى برامجه مع التغيرات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية وبالتالي فعند القيام بالترقية وفق الأساس الكلاسيكي المعتمد الذي توصلنا إليه سابقا يكون هناك عدم توافق بين الوظيفة وشاغلها ناتج عن غياب التكوين الاستراتيجي.

- أن نظرة الموظفين للترقية التي تعتمدها المؤسسة تختلف حسب الفئة السوسيو- مهنية أعوان التحكم يعتبرونها أساسا زيادة في الأجر أما الإطارات فالترقية بالنسبة إليهم تجمع بين توسيع نطاق السلطة و الزيادة في الأجر في حين تمثل الترقية للإطارات السامة إلى جانب الزيادة في الأجر ، تحمل المسؤولية و التحفيز، فأعوان التحكم تنتهي ترقيتهم إلى حد الزيادة في الأجر ما داموا في نفس الفئة السوسيو-مهنية فليس لديهم نطاق سلطة حتى يتم توسيعه وليس لديهم مسؤولية كما هي بالنسبة للفئتين الأخرى، أما الإطارات

فتمثل لهم الترقية إلى جانب الزيادة في الأجر توسيع في نطاق السلطة مثل أن يصبح الإطار رئيس قسم أو مصلحة ، في حين تمثل الترقية عند الإطارات السامية إلى جانب الزيادة في الأجر -باعتباره متغير لصيق بالترقية- تحمل مسؤولية وذلك لكون هذه الفئة مسؤولة عن الدوائر والمصالح و مهامها وكذا عن السياسات و القرارات .

- أن سياسة الترقية لا تتكيف كليا مع التغيرات التكنولوجية ، وفي أحسن حالاتها تتكيف مع المعدات والأجهزة الحديثة وذلك كون أن الترقية تعتمد على الأقدمية كمتغير أساسي وأن الترقية ليست مرتبطة بالتكوين كما خلصنا سابقا وبالتالي يكون المنصب المرقي له لا يتناسب مع قدرات الموظف للقصور في هذه الجوانب المهمة.

- أن سياسة الترقية لا تتكيف كليا مع التغيرات التنظيمية و في أحسن حالاتها تتكيف نسبيا مع التغيرات التنظيمية ويكون هذا التكيف أساسا مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة أو وظائف تتطلب مهارات جدية وبالتالي يتم سد تلك الوظائف بالترقية.

- أن سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تتكيف مع الإحالة على التقاعد والتحويلات أما الحالات الأخرى (التسريح، الاستقالات، الوفيات، انتهاء عقد العمل) فقد كانت الإجابة عليها بنسب ضئيلة وبالتالي فسياسة الترقية تتكيف أساسا -بالنسبة للذين أجابوا بأن هناك تكيف- مع التقاعد من خلال التنبؤ به و ترقية من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد .

المبحث الرابع: عرض نتائج الفرضية المتعلقة بسياسة التحفيز

كنا قد افترضنا أنه كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية بعد تحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج الآتية :

- أن المعيار المعتمد في تقييم الأجر في المؤسسة المعنية يتوزع بين المجهود الفكري وتحقيق الأهداف هذا حسب أفراد العينة أما حسب الفئة السوسيو-مهنية فنجد أن هناك اختلاف فئة أعوان التحكم فتشمل أربع معايير أساسية بداية بالمجهود العضلي يليها تحقيق الأهداف ثم المجهود الفكري و المسؤولية على الأجهزة والمعدات، أما فئة الإطارات فتتوزع بدورها على أربع معايير بداية بمعيار تحقيق الأهداف ثم معيار المجهود الفكري يليها معيار المخاطرة ومعيار المسؤولية على الأجهزة ، و فيم يخص فئة الإطارات السامة فهي تتوزع بين معيارين ، معيار المسؤولية على الأفراد ومعيار المجهود الفكري، من ما سبق يظهر لنا أن معيار المجهود الفكري كقاسم مشترك بين هذه الفئات السوسيو-مهنية وذلك لاعتبار أن عينة البحث اقتصرت على الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم واستثنينا من العينة فئة المنفذين ومعلوم أن هذه الفئات تتطلب مجهود فكري في أداء مهامها ، كما يظهر لنا أم معيار تحقيق الأهداف هو بدوره قاسم مشترك بين أعوان التحكم و الإطارات وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في صيانة العتاد والأجهزة في الجانب الميكانيكي والكهربائي وأن الدوائر التقنية أكثر من الدوائر الإدارية.

- أن سياسة التعويض التي تتبعها المؤسسة غير عادلة في نظر الإطارات وأعوان التحكم وعادلة في نظر الإطارات السامة وهم رؤساء الدوائر في هذه المؤسسة ولكن نأخذ بالأغلبية أي أنها غير عادلة وهذا يعود إلى اختلاف الأجور بين نفس الفئات على مستوى المصالح التقنية والمصالح الإدارية.

- أن هناك عدم رضا نسبي عن ظروف العمل في هذه المؤسسة يتمركز أساس عند فئتي أعوان التحكم والإطارات وهذا يرجع إلى غياب عدالة سياسة التعويض بين المصالح.

- أن هناك فرق بين الفئات السوسيو-مهنية في نظرتهم لمدى توفير المؤسسة للاحتياجات الضرورية لمواردها البشرية ، فبالنسبة لمعظم أعوان التحكم و أكثر من نصف الإطارات يرون أن المؤسسة لا توفر لهم الاحتياجات الضرورية أما الإطارات السامية و نسبة من الإطارات فيرون عكسهم أي أن المؤسسة توفر لهم الاحتياجات الضرورية وهذه النظرة الإيجابية من قبل هذه الفئة تعود لكونهم كبار المسؤولين في المؤسسة وبالتالي نلمس عندهم هذه النظرة التحفظية دائما.

- أن هناك اختلاف في نظر الفئات السوسيو-مهنية حول الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية ، ففئة الإطارات السامة ترى بالأغلبية أن هذه الاحتياجات تتمثل في كل العناصر من أجر كاف و ضمان للمنصب و العلاوات الكافية أما فئة الإطارات فنسبة منهم يرون نفس ما تراه الإطارات السامية و أخرى ترى أن ذلك ينحصر في الأجر الكاف فقط ، أما أعوان التحكم فيرون أن هذه الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية تنحصر في الأجر الكاف و ضمان المنصب حسب الأغلبية.

- أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات التكنولوجية و هذا حسب أغلبية أفراد العينة باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.

- أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات التنظيمية و هذا حسب أغلبية أعوان التحكم والإطارات باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة .

- أن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات في تعداد المؤسسة و هذا حسب أغلبية أفراد العينة باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة .

المبحث الخامس: الاستنتاج العام

كنا قد انطلقنا في هذه الدراسة من إشكالية ما إذا كان يمكننا أن نتصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل إستراتيجي في ظل التغير الاجتماعي و التغيير التنظيمي كنسق يحيط بها في امتدادها الزمني و المكاني، و لقياس ذلك اعتمدنا على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية. تساءلنا في البداية عم إذا كانت المؤسسة المعنية بالدراسة تقوم بإعداد إستراتيجية لتسيير مواردها البشرية و افترضنا أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة آلية لتجسيد وحدة تنظيمية خاصة بالموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم من أجل التأقلم مع التغيير من جهة و مجابهته من جهة أخرى لتحقيق الفعل الإستراتيجي وقد قسمنا هذه الفرضية إلى أربع فرضيات جزئية وهي:

- كلما كان هناك إستراتيجية واضحة في التوظيف من الكم والنوع أدى ذلك بالمؤسسة إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.
- كلما كان هناك إستراتيجية فاعلة في تكوين المورد البشري كلما أدى إلى تكيفه بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.
- كلما كان هناك سياسة ترقية قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.
- كلما كان هناك سياسة للتحفيز قائمة على أساس الجدارة والاستحقاق أدى ذلك إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

ومن هذا كله و بهذا الشكل تصبح المؤسسة فاعلا إستراتيجيا. و قد اخترنا لتأطير هذا البناء المنهجي لهذا الموضوع في الحقل المعرفي الذي ننتمي إليه ألا و هو علم الاجتماع، ثلاثة نظريات تشكل اقتراب سوسيولوجي لمختلف جوانبه انطلاقا من الفرضية العامة للدراسة والتي تم تحليلها في ضوء هذا الاقتراب السوسيولوجي في الفصل الثاني، و بعد تفكيك أبعاد مفاهيم فرضية و إشكالية بحثنا قمنا ببناء أداة للمعاينة تمثلت في الاستمارة هذه الاستمارة تم اختبارها على جزء من عينة البحث ثم وظفت بعدها في جمع المعلومات

من أفراد عينة مجتمع البحث، بعدها استرجعنا الاستمارات و استخدمنا التحليل المتعدد المتغيرات بمساعدة برنامج Spss، ثم ربطنا بين المتغيرات التي لديها تأثير على بعضها البعض فتوصلنا إلى العديد من النتائج، حسب كل فرضية جزئية في المباحث الأربعة في الفصل التاسع والتي تضمنت في مجملها أن سياسة تسيير الموارد البشري -حتى لا نقول إستراتيجية- التي تتبعها المؤسسة تتميز بالهشاشة فبالرغم من أن هذه المؤسسة تتميز بأن لديها القدرة على جلب و اصطيد الكفاءات من المؤسسات الأخرى وهذا يعود إلى الأجور المعبرة التي تدفعها هذه المؤسسة مقارنة بقطاع الوظيفة العمومية إلا أن طريقة الالتحاق بها تعتمد على الطرق غير الرسمية تتمثل أساسا في الوساطة و أن هذه الأخيرة استفحلت في الآونة الأخير أي منذ أكثر من عقد ، كما أن استقبال الموظفين الجدد من طرف الإدارة يتجه نحو اللاهتمام خصوصا في السنوات الأخيرة وأن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة تجد صعوبة دائما في التكيف مع كل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية هذا فيم يتعلق بالتوظيف أم التكوين فهو موجه في هذه المؤسسة إلى الدوائر التقنية و أن الاستفادة من التكوين بهذه المؤسسة تتراوح بين الاستفادة الموضوعية والاستفادة من خلال رأسمال الاجتماعي ، كما أن هذه البرامج التكوينية غير ملائمة بنسبة معتبرة و هذا يعود إلى سياسة التكوين المتبعة التي تعتمد في جانب من جوانبها على أسس غير موضوعية تتمثل أساسا في العلاقات الشخصية و الأقدمية في أحسن الحالات ، كما أن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تكيف نسبيا مع التغيرات التكنولوجية ويتم أساسا مع المعدات والأجهزة الحديثة وهذا يعود للوظيفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار المؤسسة الأم سوناطراك ألا وهي صيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله إلا أن ذلك لا يتكيف دائما مع التغيرات التكنولوجية وهذا ما عبر عنه أعوان التحكم اللذين هم في قلب المهام بحيث هم اللذين يواجهون التكنولوجيا سواء كمعدات وأجهزة أو كبرامج أما عن التغيرات التنظيمية وحركية التعداد فالتكوين يتكيف معها نسبيا خصوصا مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي فكثيرا ما تعمل المؤسسة على تعديل هيكلها

التنظيمي وفقا للعديد من المتطلبات وينتج عن ذلك في أغلب الأحيان وظائف شاغرة أو وظائف تتطلب مهارات جدية وبالتالي وبناء على إستراتيجية التكوين تكون المؤسسة قد وفرت مخزون مهارة تتمتع به مواردها البشرية لشغل الوظائف المتوقع أن تصبح شاغرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتكيف التكوين مع الإحالة على التقاعد والتحويلات وذلك من خلال التنبؤ به و تكوين من سيشغل المناصب بعد الإحالة على التقاعد وكذلك التحويلات فبعض الموظفين يتم تحويلهم لفروع أخرى من المؤسسة ومنه فلا بد من تأهيل من سيشغل مناصبهم بعد تحويلهم.

أما الترقية فهي مرتبطة بالأقدمية حيث كلما كان الموظف لديه أقدمية في المؤسسة يتحصل بموجبها على ترقية وأنها ليست مرتبطة بسياسة التكوين وذلك لكون الموظفين اللذين تحصلوا على ترقية لم يتلقوا تكوينا قبل ذلك، وهذا يعود لغياب للتكوين الاستراتيجي الذي تتماشى برامجه مع التغيرات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية وهذا ما ينتج عنه عدم توافق بين الوظيفة وشاغلها كما أن نظرة الموظفين للترقية التي تعتمدها المؤسسة تختلف حسب الفئة السوسيو-مهنية فأعوان التحكم يعتبرونها أساسا زيادة في الأجر أما الإطارات فالترقية بالنسبة إليهم تجمع بين توسيع نطاق السلطة والزيادة في الأجر في حين تمثل الترقية للإطارات السامة إلى جانب الزيادة في الأجر، تحمل المسؤولية والتحفيز، وهذا ما يجعلها لا تتكيف كليا مع التغيرات التكنولوجية ، وفي أحسن حالاتها تتكيف مع المعدات والأجهزة الحديثة وكذلك لا تتكيف كليا مع التغيرات التنظيمية و في أحسن حالاتها تتكيف أساسا مع التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وشأنها شأن التوظيف والتكوين فالترقية تتكيف في أحسن حالاتها مع الإحالة على التقاعد والتحويلات ، أما فيم يتعلق بالتحفيز والتعويض فالمعيار المعتمد في تقييم الأجر في هذه المؤسسة يتوزع بين المجهود الفكري وتحقيق الأهداف و أن سياسة التعويض التي تتبعها الإدارة هي غير عادلة في نظر الإطارات وأعوان التحكم مما تسبب في عدم رضا نسبي عن ظروف العمل في هذه المؤسسة يتمركز أساس عند فئة أعوان التحكم كما يظهر اختلاف في نظر الفئات

السوسيو-مهنية حول الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية ، ففئة الإطارات السامة ترى بالأغلبية أن هذه الاحتياجات تتمثل في كل من أجر كاف و ضمان للمنصب والعلاوات الكافية أما فئة الإطارات فنسبة منهم يرون نفس ما تراه الإطارات السامية و أخرى ترى أن ذلك ينحصر في الأجر الكاف فقط ، أما أعوان التحكم فيرون أن هذه الاحتياجات التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية تنحصر في الأجر الكاف و ضمان المنصب حسب الأغلبية، وأن سياسة التعويض والتحفيز التي تتبعها المؤسسة لا تتكيف كلية مع التغيرات التكنولوجية و التغيرات التنظيمية و التغيرات في تعداد المؤسسة و هذا حسب أغلبية أفراد العينة باستثناء فئة الإطارات السامة التي دائما تلتزم بالتحفظ وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة كونها مسؤولة عن سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.

ومنه نصل إلى أن تسيير الموارد البشرية لا يتماشى كلية مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية والاجتماعية وهذا يعود إلى أن هذه المؤسسة مازالت عملية تسيير الموارد البشرية بها لم تدخل في المستوى الإستراتيجي بعد فهي لازالت بين التسيير الإداري و ترتقي في بعض الأحيان لتصبح سياسة وليست إستراتيجية، و من هذا كله فإن التحدث عن هذه المؤسسة كفاعل إستراتيجي في النسق الذي هو التغير سواء التغير الاجتماعي أو التغير التنظيمي أو التكنولوجي بهذه الطريقة أي انطلاقا من تسيير الموارد البشرية ، أمر لم يصدقه الواقع الاجتماعي بعد، بالرغم من إدعاء بعض إطارات هذه المؤسسة أنهم يسيرون الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي ووجود مصلحة التسيير التوقعي للموارد البشرية Gprh ، و بالرغم كذلك من الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية التي كانت دائما تساهم في توسيع هامش حريتها ظاهريا.

التغيير كلمة صغيرة في مبنائها كبيرة في معناها ندعي أننا نعرف خصائصها ومكوناتها و آثارها الإيجابية و السلبية، إلا أننا نبتعد عنها ولا نعرف عنها إلا القليل وهذا ما يجعلنا نخطط لها للتكيف معها أو لمجابهتها و مقاومتها. نتكيف معها باستيعاب مزاياها و الاستفادة منها، نجابهها بالعمل على التقليل من آثارها السلبية.

لذا ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة علاقة بالغة الأهمية في مجال سوسيولوجيا الفعل المنظم إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين حاسمين هما التغيير و إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و لقد قمنا عبر الأبواب الثلاثة التي تضمنت تسعة فصول بمعالجة تلك الإشكالية من كافة جوانبها بدءا باستعراض الاقتراب المنهجي للموضوع و ذلك من خلال هدف ودواعي تناوله و الإشكالية و فرضيتها و المفاهيم سواء المرتبطة بالتغيير أو إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و ما بينهما ثم شرح المقاربة النظرية من أجل بناء سوسيولوجي لموضوع الدراسة بالاعتماد على ثلاث نظريات سوسيولوجية هي: النظرية العامة لنسق الفعل الاجتماعي لدى بارسونس، نظرية الفاعل الإستراتيجي لكل من كروزي و فريدبرغ و نظرية التشكل البنائي عند غيدنز، و لما كان سر تنظيم المعرفة العلمية هو المنهج المكتمل استخدمنا المنهج الوصفي في بعده العقلاني والتقني من خلال مراحل و التقنيات المستعملة من استمارة و مقابلة و تحليل متعدد المتغيرات، ثم تناولنا بعمق أهم المفاهيم في الجانب النظري و هي: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي في الفصل الثالث، أما الفصل الرابع فتناولنا فيه تسيير الموارد البشرية والفصل الخامس تناولنا فيه التوجهات الحديثة للموارد البشرية وتناولنا في الفصل الخامس المراحل الأساسية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية من مرحلة التسيير الذاتي حتى الاستقلالية. هذا في الاقتراب النظري أما الاقتراب الميداني فتناولنا فيه ميدان الدراسة و مجالاتها ثم عرض خصائص أفراد العينة هذا في الفصل السابع ، أما الفصل الثامن فقد خصص للتحليل البيانات التي تم جمعها بتقنية البحث (الاستمارة) وفي الفصل التاسع عرضنا نتائج الفرضيات ثم

خاتمة

الاستنتاج العام أين وصلنا إلى أنه و بالرغم من الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي كانت دائما تساهم في توسيع هامش حريتها إلا أنها مازالت إن صح التعبير كآلة بالرغم من وجود الفاعلين فيها، تعمل على تطبيق قوانين و قواعد تأتي من جهة أعلى تجعل منها كائن خاضع مسلوب الحرية، يسير وفق قواعد مركزية.

قائمة المراجع

أ - الكتب باللغة العربية

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995.
2. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول.
3. أبو علفة، عصام الدين أمين، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق . القاهرة :مؤسسة طيبة.2005.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.
5. أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998.
6. إسماعيل بن السيد خليل، أسس علم الاجتماع، جدة: خوارزم للنشر و التوزيع، ط3، 2010.
7. ألين توران، إنتاج المجتمع، تر: إلياس بديوي، دمشق: وزارة الثقافة و الإرشاد القومي، 1976.
8. أنطوان رحمة ، تخطيط الموارد البشرية و إدارتها ، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005.
9. بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام، استقلالية المؤسسات، الجزائر: د م ج، 1992.
10. توم بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري وآخرين، سلسلة علم الاجتماع المعاصر الكتاب الرابع، بدون طبعة وبدون سنة.
11. توماس س، باتر سون، التغيير الاجتماعي في القرن العشرين، تر: عزت الخميسي، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005.
12. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ، 2003.
13. حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد، 2003.
14. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002.

15. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة " بريك "، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز مصر الخبرات المهنية، ط3، 2004.
16. خضير حمود، ياسين كاسب الخراشة، أدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.
17. خليل محمد
حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009.
18. دافيد، س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية السيد عمار، القاهرة: دار الفجر، ط2، 2001.
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدر الجامعية، 2000.
20. رندا اليافي الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، دمشق: مجلة دمشق، المجلد12، العدد الأول، 2000.
21. روبرت ل، ماتيز و جون ش، جكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، السعودية: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
22. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2007.
23. السالم، مؤيد، وحرحوش، عادل: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: إربد، الطبعة الأولى 2002.
24. سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
25. سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، طبعة 1994.
26. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجالوي للنشر و التوزيع.

قائمة المراجع

27. سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، نموذج مقترح، القاهرة: جامعة عين الشمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، أكتوبر، 1997.
28. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، 2002.
29. عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط-3، 2009.
30. عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، القاهرة: كتب عربية، بدون طبعة ، 2003.
31. عبد الحكيم الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1998.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة: مجموعة النيل، 1999.
33. عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، الرياض: دار التوزيع، 1995.
34. عبد المتعال، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ، 2003.
35. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 1998.
36. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1 ، 2007.
37. عمر صخري: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
38. عيادة حطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاركة المخاطر، ط-2، القاهرة: كليوباترا للطباعة والنشر، 2004.
39. فليب كبان ، فرو نسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية. تر: إياس مس، دمشق: دار الفرقة ، ط2010، 1.

قائمة المراجع

40. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، القاهرة، دار صفاء للنشر، 1988.
41. القريوتي قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008.
42. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر 1993.
43. مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر للطباعة و التوزيع، ط3، 1986.
44. مايكل كاي، التغيير، التغيير المتواصل، تر: فواز زعرور، الرياض، مكتبة العبيكات، 2003.
45. مجموعة من الناشرين، التغيير لمجابهة المتغيرات، سليمة الإدارة المثلى، لبنان، مكتبة لبنان، 2001.
46. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007.
47. محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد، ط1 2006.
48. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط5، 2009.
49. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 2000.
50. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، ط1.
51. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة ، 1993.
52. المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية :الدار الجامعية .(2003)

قائمة المراجع

53. مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط:1، 2001.
54. مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
55. المنظمة العربية للتنمية البشرية، المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية، مصر، 2008.
56. موري.م.الزليل، ستيفن.س.سكوتوفر، أساليب التغيير، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، ط2، مؤسسة رؤية، 2009.
57. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر 1998.
58. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة.
59. نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار أمين، ط1، 2005.
60. هامان حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001.
- ب - الكتب باللغة الأجنبية:
62. Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A., April, 1992.
63. Boussoumah Mohamed, L'Entreprise socialiste en Algérie, O.P.U., 1982.
64. BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978.
65. Bouyacoub Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U, Alger.

66. Charles Bénamou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergerou ; Editeur Gaëtan Morin, Montréal, 1993, 740 pages.
67. Chiavenato, I., Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30, No.1 Spring 2001).
68. D.Autissies, J, M, Moutot, Pratiques de la conduite du changement, Paris, 2003.
69. Dans Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines , d'André Petit, Laurent Bélanger.
70. Debois lamdelle -H.M-, gestion des ressources humaines les PME, ED: ecomonica, Paris, 1988.
71. Denisis, A & Griffin, R: Human Resource Management, (2nd ed.), New York: Houghton Mifflin Company. 2005.
72. Dimitri Weiss et al. Ressources humaines, aux éditions d'Organisation.
73. Dimitri Weiss et all « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005).
74. Dimitri Weiss et all, Ressources Humaines, Paris: Edition de l'organisation, 2005.
75. Dimitri Weiss, fonctions ressources humaines, édition d'organisation, 1988.
76. DUFAU Jean, Les entreprises publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973.
77. Encyclopedia Britanica "strategy".
78. George Milkovich and John Boudreau, human resources management C Homewood, ill: R chard Ir win inc, 1991.
79. Glaister, K. W. & Flashaw, J. R. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Rang Planning, Vol. 32, No. 1, (1999).
80. Guy Rocher, Talcott Parsons et la sociologie Américain, Paris : Les Presses universitaires de France. 1988.
81. H, Mendras et Michel Forsé, le changement social, France: Armand colin, 1983.
82. Hart, C. and Schlesinger, L., Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Boldrige Framework to Human Resources, Human Resource Management, (Vol.30, No. 4, Winter 1991).
83. Henri Amblard et all, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris: Éditions du seuil, 1996.

84. J.M Peretti, Gestion des ressources humaines, éditions Vuibert et FAQ ressources humaines - Tout ce que vous souhaitez savoir 1998 .
85. Jean-Marie Peretti « Gestion des Ressources Humaines » ED: Vuibert, 1998.
86. Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, chez Vuibert (réédition 2006),
87. Joffre P. Koenig, G, gestion stratégique, Management et société, 1997.
88. Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication In: Quaderni. N. 54, Printemps 2004.
89. Louast -P- gestion des ressources humaines, ED, Eyroles, 2ème ED, Paris, 1994.
90. Matherly, L. and Lasater, H., Implementing TQM in a Hospital, Quality Progress, (Vol. 25, No. 2, April 1992).
91. Maurice Anger, initiations pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 1996.
92. Maurice Thévenet et all, fonction ressources humaines, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ed, France, Peasson éducation, 2009.
93. Michel Crozier et Erhard Freiberg, l'acteur et le système, ED de seuil, 1977.
94. Morin E, la méthode, la nature de la nature, Paris, Seuil, points.
95. Necib Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987.
96. Noe, R, (Employee Training And Development ., 3ed, ed: New York: McGraw– Hill Irwin m, 2006.
97. Page 18 de , Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, de S.
98. Philippe Bernoux, le changement dans organisations (entre structures et interactions), RI-IR, 2002, vol. 57, n 1_ISSN 0034-379X, P. 77.
99. Pierre Corellette et all, le changement organisationnel, Canada: presses de l'université du Cubique, 1997.
100. Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, France: Dunod, 1988.

101. S. St-ONGE et al ,Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1998.
102. Schonberger, R. Human Resource Management Lessons From a Decade of Total Quality Management and Reengineering, California Management Review, (Vol.31, No.2, Summer 1994).
103. St-Onge, M. Audet et H. Haines, 1998 ; Gaétan Morin Éditeur, 701 pages.
104. Thomas L, Wheelen and J David Hunger, strategic management, (New York, Addison Wesley, 7th ED, 2000).

ج - قائمة الرسائل والأطروحات والأبحاث:

- 1 - أحمد خير، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2006/2005.
- 2 - أماني درويش، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- 3 - بوحنية قوي تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، رسالة دكتوراه منشورة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2008
- 4 - زغود علي، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1987 .
- 5 - الغامدي، عائض بن سعيد، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه المشرف أ - أنيس صقر الخصاونة، جامعة اليرموك، 2009
- 6 - محمد بن أحمد بن محمد الغازي، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.

- 7 - موفق محمد الضمور تحت عنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، إشراف الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة، رسالة دكتوراه، 2008.
- 8 - سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مقدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (أساتذة مساعدين) كلية التجارة - جامعة الأزهر 2006.
- 9 - رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، شتاء 1984م.

الملاحق

السفارة البحث

جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
استمارة بحث

في إطار إنجاز رسالة دكتوراه تحت عنوان " إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- مقارنة سوسولوجية لمنطق الفعل المنظم- دراسة ميدانية "بمديرية الصيانة" ، نضع بين أيديكم الأمانة هذه الاستمارة راجين من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية وصدق، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستعمل لأغراض علمية وتكون في سرية تامة.

إشراف: أ-د: مقراني الهاشمي

إعداد: براهيم بلقاسم

أ -المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن:.....
3. الحالة العائلية: متزوج أعزب مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الفئة السوسيو- مهنية: إطار سامي إطار عون تحكم
6. دائرة الانتماء:.....مصلحة
الانتماء:.....
7. الأقدمية في المؤسسة:
8. الأقدمية في المنصب: أقل من سنة من سنة إلى سنتين من ثلاث إلى أربع سنوات
من خمس سنوات فأكثر
9. الراتب الشهري: أقل من 50000 ألف دينار جزائري من 50000 إلى 70000
من 70001 إلى 90000 من 90001 إلى 110000 أكثر من 110000
10. درجة التحكم في اللغات:

- اللغة العربية: ممتاز حسن متوسط ضعيف
- اللغة الفرنسية: ممتاز حسن متوسط ضعيف
- اللغة الإنجليزية: ممتاز حسن متوسط ضعيف

11. مكان الإقامة: ريف شبه حضر حضر

12. الأصل الاجتماعي: ابن المنطقة من منطقة أخرى

المحور الثاني: "إستراتيجية تسيير الموارد البشرية تحافظ على نسق الفعل المنظم و تحقق الفعل

الإستراتيجي.

• التوظيف:

13. هل سبق لك وأن شغلت منصبا آخر: نعم لا
*إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب تغييرك له:

.....
14. كيف التحقت بالمؤسسة: تقدم طلب الإعلان المسابقة التوصية القرابية
متربص
آخر حدده

.....?

15. كيف تم تعيينك في المنصب: - دراسة ملف -الاختبار المهني -العلاقات الشخصية
-أخرى حدد

.....?

16. هل أجريت مقابلة مع مسؤول الدائرة أو المصلحة التي تعمل بها: نعم لا
*في حالة الإجابة بنعم كان ذلك حول:

منصب العمل حول محيط العمل حول الشهادات المحصل عليها و السيرة الذاتية
أخرى

.....أذكر.....

.....

17. هل استقبلت بطريقة حسنة عند توظيفك؟ نعم لا
*في حالة الإجابة بنعم كان ذلك:

- جلسة لتعريفك بزملائك - التعرف على مصلحة عملك - التعرف على المصالح الأخرى
- توجيه من طرف المشرف على مهامك
- أخرى

.....أذكرها:.....

.....

*في حالة الإجابة ب(لا) كيف تم

.....استقبالك:.....

18. هل كان اندماجك: سهل صعب
*في حالة ب (سهل) ما هي العوامل التي ساهمت في

.....ذلك:.....

*في حالة الإجابة ب(صعب) هل هذا يعود إلى:

- غياب دور المرافق tuteur - ظروف العمل لا تشجع على الاندماج
- أخرى

.....أذكرها:.....

...

19. هل سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة هي ؟

موضوعية غير موضوعية

- في كلتا الحالتين كيف ذلك ؟

.....

20. هل سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- المعدات والأجهزة الحديثة - وسائل الاتصال

- أخرى

أذكر:.....

.....

21. هل سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التنظيمية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي - نمط تسيير جديد

- أخرى

أذكر:.....

..

22. هل سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات في تعداد المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- التقاعد - التسريح - الاستقالات - الوفيات

- التحويلات - نهاية العقد

- أخرى

أذكر:.....

• التكوين

23. هل تلقيت تكويناً من مؤسستك ؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) املأ الجدول الموالي:

نوع التكوين	مدة التكوين	مكان التكوين	الغرض من التكوين

24. هل طبيعة المنصب الذي تشغله يتوافق حسب نمط تكوينك القاعدي : نعم لا
* في حالة الإجابة ب(لا)

لماذا:.....

25. هل استفادتك من التكوين كان على أسس موضوعية؟ نعم لا
* في حالة الإجابة ب(لا) هل كان ذلك على أساس:

العلاقات الشخصية - الأقدمية - الانخراط في نقابة
- غير ذلك

أذكر:.....

..

26. هل البرامج التكوينية التي تعتمدها مؤسستك: ملائمة غير ملائمة
* في حالة الإجابة ب (غير ملائمة) ما هو

المطلوب:.....

27. هل سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية؟ نعم لا
* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

المعدات والأجهزة الحديثة - وسائل الاتصال
- أخرى

أذكر.....

.....

28. هل سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التنظيمية؟ نعم لا
* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي - نمط تسيير جديد
- أخرى

أذكر:.....

....

29. هل سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات في تعداد المؤسسة؟ نعم لا
* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

التقاعد - التسريح - الاستقالات - الوفيات
 التحويلات - نهاية العقد
- أخرى

أذكر:.....

....

• الترقية

30. هل ترقية خلال مسارك المهني؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب (نعم) كم مرة ترقية:

- مرة واحدة - مرتين - ثلاث مرات - أربع مرات - أكثر من أربعة
هل كان ذلك بعدما تلقيت تكويناً؟ نعم لا

31. هل هناك تطابق بين التكوين الذي تلقيته و المنصب الذي ترقية له؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب (لا) هل يعود ذلك إلى:

- إستراتيجية المؤسسة لا تراعي التكوين - البرامج التكوينية لا تتماشى مع التغييرات التكنولوجية

- البرامج التكوينية لا تتماشى مع التغييرات التنظيمية

- أخرى

أذكر:

32. ما هي نظرتك لسياسة الترقية التي تعتمدها المؤسسة؟

- توسيع نطاق سلطتك - زيادة في الأجر - تحفيز - تحمّل مسؤولية

- أخرى

أذكر:

33. هل سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغييرات التكنولوجية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب (نعم) هل ذلك يتم مع:

- المعدات والأجهزة الحديثة - وسائل الاتصال

- أخرى

أذكر:

.....

34. هل سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغييرات التنظيمية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب (نعم) هل ذلك يتم مع:

- التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي - نمط تسيير جديد

- أخرى

أذكر:

..

35. هل سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغييرات في تعداد المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب (نعم) هل ذلك يتم مع:

- التفاعل - التسريح - الاستقلالات - الوفيات
 - التحويلات - نهاية العقد
 - أخرى

أذكر:

● تعويض و تحفيز الموارد البشرية

36. هل يتم تقييم أجرك على أساس:

- المجهود الفكري - المجهود العضلي - المخاطرة - المسؤولية على الأجهزة - المسؤولية على الأفراد
 - أخرى

أذكر:

37. هل تحصل على علاوات وتعويضات؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل هي كافية؟ كافية غير كافي

38. هل سياسة التعويض التي تتبعها المؤسسة عادلة بين كل المصالح؟ نعم لا

39. هل أنت راض عن ظروف العمل في هذه المؤسسة؟ نعم لا

40. هل توفر لك المؤسسة الاحتياجات الضرورية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) يتمثل ذلك في:

- أجر كاف - ضمان المنصب - علاوات مناسبة
 - أخرى

أذكر:

41. هل سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- المعدات والأجهزة الحديثة - وسائل الاتصال
 - أخرى

أذكر:

42. هل سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات التنظيمية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي - نمط تسيير جديد
 - أخرى

أذكر:

..

43. هل سياسة التعويض والتحفيز المتبعة في المؤسسة تساهم في التأقلم مع التغيرات في تعداد المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة ب(نعم) هل ذلك يتم مع:

- التقاعد - التسريح - الاستقالات - الوفيات

- التحويلات - نهاية العقد

- أخرى

أذكر:

.

.....

.....