

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر2- أبو القاسم سعد الله-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
مدرسة الدكتوراه

الموضوع :

التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب

دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات
- مؤسسات وطنية وأجنبية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:

أ.د/ الهاشمي مقراني

إعداد الطالبة:

غنية بلعربي

2018-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ
وَالْحَيَّةُ مِنْ سُلْبٍ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ
وَالْحَيَّةُ مِنْ سُلْبٍ

الإهداء

إلى الذي رافقني في محنتي وشقائي وأبى انكساري على لمسات تائهة
إلى من مشيت درب العلم لأجله، وعلمني أن العلم كل شيء في الحياة
إلى الذي رعاني وسهر الليالي يترقب بشوق ولهفة ثمرة جهده
أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى التي اتسع قلبها يوم ضاقت القلوب و أزاحت عني ستار المحن
وضحت من أجل أن أكون شيئاً في هذا الوجود
إلى من أنجبت وربت وفي خفاء الخفاء دعت وبكت وآثرتني على الدنيا وما فيها
فأجرها عني يارب الجنة ثم الجنة ثم الجنة

إلى أروع ما أهدتني الحياة إخوتي (عزوز، مراد، حسان).

إلى رياحين قلبي أخواتي (رتبية ،نواره، أحلام، لويزة، أمينة)

إلى من تابع هذا العمل من بدايته إلى نهايته وكان السند لي في كل مراحل البحث وسهل لي
العمل الميداني بالشركات الأجنبية أخي "بن اعمر مصطفى" (إطار بشركة ألماتريك)

إلى القلب الطيب و الذي ربطتني الصداقة بها "بوقطارة دلال"

إلى كل قلب نابض بحب الجزائر أهدي ثمرة جهدي .

غنية

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمة العقل والصحة التي من بها الله علي بأن يسر لي إتمام هذه الدراسة حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم

و لا مربية في أن الشكر علم ، خلق و دين .

لذا فإنني أتقدم بخالص شكري

للمشرف الدكتور " الهاشمي مقراني "

على ما قدمه لي .

و الذي لم ييخل علي يوما بتوجيهاته ، و إرشاداته القيمة ، ولا بعلمه ووقته ، إلى جانب أخلاقه الكريمة وأدبه الجم، مما كان له الأثر العظيم في إنجاز هذه المذكرة .

كذلك أتقدم بتشكراتي

إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه بجامعة الجزائر-2- قسم علم الاجتماع

وشكري الكبير لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة

وأسأل الله أن يُبارك لهم في عُمرهم وعلمهم وأهلهم وذُرِّيَتِهِمْ.

و إلى كل من أعانني في إنجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد

و أدعوا الله أن يجزيهم عني خير الجزاء .

وما توفيقي إلا بالله

غنية

الإهداء
شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول
فهرس الأشكال

مقدمة..... أ- ث

الباب الأول : التوضع المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- 01- أسباب اختيار الموضوع..... 07
- 02- أهمية الدراسة 08
- 03- أهداف الدراسة..... 09
- 04- الإشكالية..... 10
- 05- الفرضيات..... 16
- 06 - تحديد المفاهيم و المصطلحات..... 17
- 07- الدراسات السابقة..... 31
- 08- المقاربة النظرية..... 63
- 09- صعوبات الدراسة..... 65
- 66..... خلاصة

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي-رؤية سوسيو تنظيمية-

تمهيد..... 68

الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وعوامل تشخيصه .

- 01- ماهية التغيير التنظيمي..... 69
- 02- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي..... 69
- 03- أسباب وأنواع التغيير التنظيمي..... 70

عوامل تصميم وتنفيذ التغيير التنظيمي .

- 01-العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير التنظيمي72
- 02-خطوات ومراحل التغيير التنظيمي.....74
- 03-مجالات التغيير التنظيمي.....78

مقاومة التغيير التنظيمي وآليات مواجهته .

- 01- طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي.....80
- 02- أسباب مقاومة التغيير81
- 03- آليات مواجهة مقاومة التغيير82

الفاعلون الاجتماعيون والتغيير التنظيمي .

- 01-الفعل الاجتماعي والتغيير التنظيمي.....83
- 02-الفعل الاجتماعي المنتظم و الغير المنتظم.....88
- 03- الفعل الجماعي ودوره في عملية التغيير التنظيمي.....90

التغيير التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي .

- 01- اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير.....90
- 02- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه.....92
- 03-نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية.....94

99.....خلاصة

الفصل الثالث

المنظور السوسيولوجي في دراسة الحراك المهني والاجتماعي.

101.....تمهيد

مدخل إلى الحراك المهني والإجتماعي

- 01- ماهية الحراك المهني.....102
- 02- أهمية وأهداف ومحددات الحراك المهني.....102
- 03- المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني وأهم العوامل المؤثرة في التحركات المهنية.....105

أشكال الحراك المهني وطرق قياسه

- 01- أنواع وأشكال وأدوات الحراك المهني 124
- 02- أسباب وأبعاد ورهانات الحراك المهني 126
- 03- طرق قياس الحراك المهني ومشاكل الحراكين الجدد..... 129

الخلفية التاريخية لحراك العمال الأجانب في الجزائر

- 01- مسار الحركة التاريخية لحراك اليد العاملة الأجنبية (في العالم، في الوطن العربي ، في الجزائر). 131
- 02- سوق العمل الجزائري ودور الهجرة في تحقيق التنمية 140
- 03- الأجانب في التشريع الجزائري وأثار الهجرة العمالية 144

المدخل النظرية للحراك المهني و الاجتماعي

- 01- نظرة ابن خلدون للحراك..... 150
- 02- نظرة كارل ماركس للحراك..... 151
- 03- نظرية الحراك والتدرج..... 152
- 154..... خلاصة

الفصل الرابع : الترقية والمسار الوظيفي

- 156..... تمهيد

سياسة الترقية

- 01- ماهية وأهمية وأهداف الترقية..... 157
- 02- أسس ومعايير وأنواع الترقية..... 158
- 03- شروط وخطوات الترقية..... 162
- 04- فرص وبرامج الترقية..... 163
- 05- آثار ومشكلات الترقية..... 165
- 06- النظريات المفسرة لعملية الترقية..... 166

سياسة تنمية المسار المهني

- 01- ماهية وأهمية المسار الوظيفي 168
- 02- خصائص ومراحل المسار الوظيفي..... 170
- 03- تخطيط المسار الوظيفي..... 173
- 175..... خلاصة

الباب الثاني : الدراسة الميدانية

الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية والمنهجية

178.....	تمهيد
179	01-التعريف بميدان الدراسة
187.....	02-مجالات الدراسة
190.....	03-المنهج المستخدم
191.....	04-الأدوات والتقنيات المستعملة
192.....	05-تحديد مجتمع الدراسة وعينته.....
194.....	06-أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضيات

186.....	المحور الأول : تحليل البيانات الأولية للمبحوثين.....
219.....	المحور الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالمسار المهني والتغيير التنظيمي.....
	المحور الثالث : طبيعة العقد والترقية المهنية
243.....	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.....
262.....	2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
	المحور الرابع: التجديد التكنولوجي واستقرار العامل
167.....	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.....
276.....	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
	المحور الخامس : التعديلات الهيكلية والترقية المهنية والاجتماعية
279.....	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.....
296.....	2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
299.....	الاستنتاج العام
301.....	الاقتراحات والتوصيات
304.....	خاتمة.....
310.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
79	يمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي.	01
83	يبين أساليب معالجة مقاومة التغيير.	02
105	يبين مجموع العوامل المحددة للحراك المهني	03
124	ملخص لجميع أصناف البعد السوسيوولوجي للحراك المهني	04
189	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنسيات .	05
190	يبين توزيع العمالة الأجنبية على مختلف القطاعات بولاية ورقلة 2017.	06
194	بين توزيع عينة الدراسة على المؤسسات - مجتمع البحث	07
196	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
198	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
200	توزيع أفراد العينة حسب السن ونوع المنصب	10
202	توزيع المبحوثين حسب الجنس والدرجة المهنية	11
203	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية ونوع المنصب	12
205	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية ونوع المنصب	13
206	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و المنصب	14
208	توزيع المبحوثين حسب الجنسية و الأقدمية	15
211	توزيع أفراد العينة حسب المنصب و نمط العقد	16
213	توزيع المبحوثين حسب الجنسية و نمط العقد	17
215	توزيع المبحوثين حسب الأجر و نوع المنصب	18
219	أسباب الهجرة	19
220	أثر متغير الجنس بمصدر معلومة التوظيف	20
222	توزيع المبحوثين حسب الجنسية و أسباب اختيار الجزائر	21
225	أثر متغير الجنس بعمل الأقرباء في الجزائر	22
226	أثر متغير المنصب بمجال اختيار العمل	23
227	أثر متغير نمط العقد على الرغبة في الاستثمار في الجزائر	24
229	العلاقة بين نمط العقد و تصور العاملين للعامل	25
231	العلاقة بين نوع المنصب و لجوء المؤسسة للتغيرات التنظيمية	26
232	توزيع أفراد العينة حسب المنصب و سبب اللجوء للتغيير التنظيمي	27
233	العلاقة بين الأقدمية و طبيعة التغيير	28
234	يبين علاقة الأقدمية في كيفية معالجة مسائل التغيير	29

236	العلاقة بين المنصب و ردة الفعل من عملية التغيير التنظيمي	30
238	يبين علاقة الأقدمية بعوامل معارضة التغيير .	31
239	علاقة طبيعة التغيير بتعارض المصالح العامة مع المصالح الشخصية	32
240	يبين علاقة متغير نوع المنصب في الوضع التنظيمي بالمؤسسة	33
241	يبين علاقة ردة الفعل من التغيير التنظيمي وترك العمل	34
243	تجديد عقد العمل	35
245	العلاقة بين الجنس و كيفية التعامل مع العامل المتعاقد	36
246	يبين العلاقة بين نمط العقد و الرضا و ترك العمل	37
248	علاقة نمط العقد بقبول العمل بعقد دائم	38
250	يبين علاقة نمط العقد بطول مدة العقد و مجال الترقية	39
250	يبين العلاقة بين الحصول على ترقية و مغادرة المؤسسة	40
252	رأي المبحوثين باختلاف درجاتهم في كيفية الترقية	41
253	علاقة نمط العقد بالانتقال في المؤسسة	42
254	يبين علاقة نمط العقد و أسباب طلب تغيير مناصب العمل	43
256	بين العلاقة بين المسؤوليات في إطار العمل التعاقدية و ترك المؤسسة	44
258	تقييم المبحوثين لأسلوب تعامل المسؤولين معهم و علاقة تقييمهم لمحيط العمل	45
259	الرضا عن وضعية التعاقد و علاقتها بحدوث تعارض بين المصلحتين العلاقة بين تقييم محيط العمل و ترك المؤسسة	46
261	علاقة الرضا عن وضعية التعاقد بترك العمل بالمؤسسة	47
267	العلاقة بين المنصب و التغيير في تقنيات العمل	48
268	العلاقة بين نوع المنصب و صعوبة التعامل مع تقنيات العمل	49
269	العلاقة بين التغيير في تقنيات العمل و الانتقال من منصب إلى آخر داخل المؤسسة	50
271	يبين علاقة نمط العقد و شعور العامل بالرضا بتغيير أدوات العمل و ترك المؤسسة	51
273	علاقة صعوبة التعامل مع الآلة بترك العمل	52
274	يبين علاقة التغيير في تقنيات العمل و تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية و ترك المؤسسة	53
275	علاقة التغيرات التنظيمية بترك العمل بالمؤسسة	54
179	العلاقة بين المنصب و العلم بعملية التغيير	55
280	يبين علاقة المنصب بالوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد	56
283	العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد	57
284	العلاقة بين الأقدمية و ترك العمل بالمؤسسة	58
286	العلاقة بين نوع المنصب و إيجابية توزيع الأفراد	59

287	علاقة طبيعة التغيير التنظيمي بالحصول على الترقية	60
288	يبين علاقة الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد بحصولهم على الترقية	61
289	يبين العلاقة بين الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد وحدوث تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية	62
291	الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد وترك العمل	63
292	يبين العلاقة بين الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة و ترك المؤسسة.	64
293	يبين الأسباب الدافعة لمغادرة الجزائر	65
295	العلاقة بين المنصب و عوامل معارضة التغيير	66

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
77	نموزج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.	01
80	مقاومة التغيير.	02
106	يبين الوضع الذي تتخذه أسراب الطيور أثناء هجرتها الموسمية من مكان إلى آخر	03
111	يبين كيفية حدوث الحراك في المجتمع	04
135	يبين تكيف المهاجر في العمل	05

مقدمة

مقدمة :

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تحولات وتغييرات بنائية متعددة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية مستمرة، استجابة للتغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة الاجتماعية بشكل عام والبيئة التنظيمية بشكل خاص.

وهذا عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدم في عمليات الإنتاج، طرق تقسيم العمل، وأنساق الاتصال... إلخ، وذلك سعيا منهم لتحقيق تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط. لذا وجب على كل منظمة وإدارة العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التغيير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات التي جعلت منه موضوعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

لقد أصبح التغيير ضرورة ملحة وأمر محتوم كما أنه حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية حيث تعدد فيه المؤثرات وتنوع أشكال المنافسة، وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء.

وباعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذًا وعطاءً تأثيرًا وتأثيرًا، ونظرًا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة. وضمن هذا التوجه أصبح أيضا موضوع التغيير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الاجتماع وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات حيث جعلت منه مشروعًا لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

من هذا المنطلق وفي ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة خاصة ثقافة العولمة ومنها التحول إلى النظام الحر، الأمر الذي أدى إلى الهيئات العليا في الجزائر بإصدار قرارات متعددة ومتزامنة مع هذه الفترة بالذات التي تعد حرجة من حيث الرحيل الجماعي للعمال الفرنسيين من المؤسسات المتواجدة



بالجزائر، والذي صاحبه رحيل تنظيم العمل القائم آنذاك، وهذا ما استدعى الدولة إلى تطبيق سياسات مختلفة من أجل تسيير المنظمات لمقاومة فنائها كذلك المساهمة في بناء البنية التحتية للدولة.

ولكن هذا الاستعمار تميز بمخلفات أليمة دفع ثمنها الشعب الجزائري منها الأمية وجهل العاملين اللذين أثرا على تسيير المؤسسة، خاصة في مرحلة التسيير الذاتي لها، فهؤلاء العمال لا يمتلكون الخبرة الكافية على الأقل لضمان بقائها، ثم إن التحول من هذه المرحلة إلى ما بعدها (التسيير الاشتراكي) أدى إلى نفس النتيجة وهكذا تستمر من حيث التغيير الذي وصف باستقلالية المؤسسات والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في أبنية السلطة و اتخاذ القرارات إلى أن تصل إلى مرحلة أخرى والتي على إثرها قامت الجزائر منذ الثمانينيات بإجراء سلسلة البرامج للتغيير مكونة من إصلاحات هيكلية وسياسية تصحيحية بسبب ضعف المراحل السابقة الموصوفة بعدم الثبات والغموض، مما أدى بالسلطات إلى التحول نحو برنامج تغيير جديد وإدارته من خلال الخوصصة بهدف إبعاد الدولة عن التدخل في الاقتصاد وفتح المجال أمام اقتصاد السوق، وهذا ما شهدته مؤسسة **سونطراك** التي تعتبر أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا (أكبر الشركات المساهمة في المجال النفطي)، فهي تشتغل في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب و التحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها .

في أواخر التسعينيات أصبحت سونطراك تشكل ما يعادل 100% من شركات التوزيع، التكرير، البيتروكيميا، الهندسة، كما أنها تمتلك 51% من رؤوس أموال شركات الخدمات النفطية.

لكن الملاحظ في هذا السياق على مستوى النسق الفرعي لشركة سونطراك هو أنها تتبنى خيارا إستراتيجيا محددًا ألا وهو توسيع الشراكة الأجنبية من أجل الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة والمتقدمة والخبرات المتخصصة وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الأرباح لكل شريك و اقتسام الخسائر في حالة وجودها وبالتالي تقليل المخاطر، وبالنظر لمختلف المؤشرات المالية التي أعلن عنها الاقتصاد الجزائري يمكن القول أن الاستعانة بالشركات الأجنبية سواء في إطار الشراكة أو عن طريق اتفاقيات له دور إيجابي في تمويل قطاع المحروقات في الجزائر، بالمقابل وجد أن هناك أمرا آخر يتعلق بأن غالبية العمال كانوا عمالا أجنيين والقليل منهم عمالا جزائريين نظرا لعدم تشغيل الجزائريين بنسبة كبيرة .

ومن خلال البحث المستمر كان الحكم المسبق يتعلق بأن الوجود المكثف والمتزايد للعمالة الأجنبية وخصوصا تلك التي تتطلب الأعمال التي تقوم بها تأهيلا عاليا أو متخصصا قد تعدى الاحتياجات الحقيقية الفعلية للاقتصاد الوطني، وبالتالي شكل عائقا أمام حصول العمالة الوطنية على الوظائف التي هي مؤهلة للقيام بها إلى جانب أن هذه العمالة تنحدر من ثقافات مختلفة قد تؤثر على حضارة الشعب، وتنشئ كثيرا من المشاكل الاجتماعية والجرائم والظواهر الغريبة عن المجتمع، كما أنها تعيق البرامج التنموية للموارد البشرية في ظل تزايدها بشكل مريب.

وتماشيا مع التطور الذي عرفه العالم في العقد الأخير من نهاية القرن 20 وما رافقه من تدفق المهاجرين وتزايد في أعدادهم، إلى جانب البطالة التي لعبت دورا سلبيا أو حتى الفشل في تحديد حدود دنيا للأجر فقد اتخذت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الجذرية التي شملت المؤسسات والتشريعات الوطنية في مختلف المجالات.

فقامت بإدخال تغييرات على القوانين التشريعية المتعلقة بوضعية الأجانب ومن بين الإصلاحات والتعديلات نذكر منها مشروع القانون الجديد المتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها، إحداث بطاقة المقيم الجديدة مدة صلاحيتها عشرة سنوات يمكنها أن تسلم للأجنبي الذي يثبت إقامته بطريقة مستمرة وشرعية لسبع سنوات وأكثر. لذلك أقر المشروع تمديد فترة الغياب عن التراب الوطني المرخص بها للأجنبي المقيم لسنة كاملة دون أن يفقد صفة المقيم .

لقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل باستمرار على إعادة توازن أعمالها والتكيف مع الأوضاع الجديدة معتمدة على التغيير التنظيمي كآلية من آليات تطوير قدراتها وآدائها وإيجاد الحلول للمشاكل التنظيمية التي تواجهها في مختلف المجالات، كما أنه أصبح يكتسي أهمية بالغة في حياة المؤسسة لما له من دور في نقلها من الحالة الراهنة الغير مرغوب فيها التي تتميز بضعف الفعالية التنظيمية ، وتراجع الأداء وتدهور المناخ الاجتماعي المهني إلى حالة أفضل تكون فيه المؤسسة أكثر أداء وفعالية و أكثر استقرار من الناحية الاجتماعية بما يكفل لها القدرة على المنافسة وإثبات وجودها بين المؤسسات المشابهة على المستويين المحلي والدولي .

إلا أن ما يواجه المؤسسات في تحقيق هدفها هو ترك العمال الأجانب للمؤسسة التي يعملون بها لذلك فهي تحاول السيطرة على هذا الوضع بإجراء عدة تغييرات سواء ما تعلق بالجانب التنظيمي أو الهيكلي أو الاستراتيجي أو الأفراد في حد ذاتهم ، بزيادة تحسين خدماتها ومثال ذلك إجراء اتفاقية مع شركة راد ماد الجزائرية المتوفرة على أرقى الخدمات والمقدمة للعمال بمختلف القطاعات وخاصة قطاع المحروقات باعتباره يحتل الصدارة من حيث تواجد العمال سواء الجزائريين أو الأجانب بتعداد كبير، كما تعمل شركة سونطراك على زيادة رفع الأجور للعاملين.

في هذا الإطار ينفرد موضوع الدراسة بتناول التأثيرات التي أحدثها التغيير التنظيمي على الحراك المهني للعمال الأجانب في مؤسسة سونطراك كنموذج للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك وفق منظور سوسيولوجي بحث يختلف عن الدراسات التي أجريت حول الموضوع والإحاطة بجوانبه وأبعاده المختلفة قدر الإمكان .

وعلى هذا الأساس تم تقسيم البحث إلى بابين احتوى الأول على التموضع المنهجي والنظري للدراسة أما الباب الثاني شمل الدراسة الميدانية، في الباب الأول قامت الباحثة بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الموضوع من تبين أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم تحديد الإشكالية مجيبا عليها باقتراحات (فرضيات) لعلها تخدم أو تسهم في إيجاد الكوامن من العلل في ذلك ، ثم قامت بتحديد المفاهيم الإجرائية ، الدراسات السابقة والتعليق عليها لتجد المقاربة النظرية الملائمة والمناسبة للوصول إلى أهم الصعوبات التي اعترضتها في ذلك .

وبعد هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي حدد فصلا يحيط بماهية التغيير التنظيمي وفق رؤية سوسيوتنظيمية ووصفه فعلا اجتماعيا له فاعلون يساهمون في إحداثه أو التخطيط لأجله مع تبين الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وعوامل تشخيصه إلى جانب عوامل تصميم وتنفيذ التغيير التنظيمي بالإضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي وآليات مواجهته ضف إلى ذلك إبراز الفاعلون الاجتماعيون والتغيير التنظيمي وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى التغيير التنظيمي وفق تصور سوسولوجي من ناحية إبراز النظريات الاجتماعية في التنظيم وعلاقتها بتفسير ظاهرة التغيير التنظيمي، إلى جانب دور التحليل الاستراتيجي "لميشال كروزيه" في فهم منطق التغيير حسب هذا البراديغم النظري .

من جانب آخر وبعد هذا الفصل الخاص بالتغيير المستقل حدد فصلا آخر يتعلق بالتغير التابع والممثل في المنظور السوسولوجي في دراسة الحراك المهني والاجتماعي من خلال التطرق إلى مدخل للحراك المهني والاجتماعي مع إبراز أشكال الحراك المهني وطرق قياسه مع تبين الخلفية التاريخية لحراك العمال الأجانب في الجزائر وبعدها تم إبراز المداخل النظرية للحراك المهني والاجتماعي ، ليحدد كفصل أخير في الباب الأول يتعلق بالترقية والمسار الوظيفي ، أما الباب الميداني تضمن فصلين الفصل الخامس الخاص بالإجراءات الميدانية والمنهجية والفصل السادس المتعلق بعرض وتحليل بيانات الفرضيات لتصل الباحثة إلى استنتاج عام حول الدراسة الميدانية وبعض من الاقتراحات والتوصيات.

الباب الأول :

التموضع المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة .

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي – رؤية سوسيوتنظيمية .

الفصل الثالث :المنظور السوسيولوجي في دراسة الحراك المهني والاجتماعي .

الفصل الرابع : الترقية والمسار الوظيفي .

الفصل الأول

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- المقاربة النظرية .
- 9- صعوبات الدراسة.

خلاصة

1- أسباب اختيار الموضوع :

- 1-1- إن أول دافع أدى بالباحثة إلى اختيار هذا الموضوع، هو نتائج مذكرة نهاية دراستها بمرحلة ماجستير والتي كان فحواها يدور حول أثر التكوين على الحراك المهني للعمال في المؤسسة الجزائرية، فأصبح موضوع الحراك المهني من ضمن اهتمامات الباحثة، إلى جانب قيامها بإجراء بحث ميداني تابع لمركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (cread) خاص بموضوع "الأجانب في الجزائر".
- 1-2- بعد إنهاء البحث وباطلاعها على أدبيات الدراسات والوثائق المكتبية والمراجع ومحاولة منها معرفة الاحتياجات الممكنة التي يمكن أن يكون البحث مفيدا في الإطار العلمي بالنسبة لكل من الجامعة وأي مؤسسة، لتصل إلى محاولة دراسة التغيير التنظيمي (على مستوى الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة) الذي تقوم به المؤسسة سواء في إطار الشراكة الأجنبية الجزائرية أو في إطار اتفاقية مع قطاع المحروقات "سونطراك" نظرا لتواجد العمال الأجانب بنسبة كبيرة في هذا النوع من القطاعات ولفترة طويلة، وأثر هذه التغييرات على الحراك المهني لديهم (العمال الأجانب) لأنهم يتأثرون بهذه التغييرات بشكل إيجابي أو سلبي، إلى جانب أن الزيادة المرتفعة للعمالة الأجنبية أدت إلى تغيير تنظيم العمل في المجتمع الجزائري بحيث تفاقمت الآفات الاجتماعية وترتبت عنها تكاليف دفع ثمنها الكثير من أفراد المنطقة وظهرت "البطالة"، وهذا ما جعل هذا الموضوع يتميز بنوع من الرغبة في محاولة فهم وتحليل هذه التغييرات التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة، حيث نجد أن العامل يتكيف مع نظام المؤسسة الخاص بها و يكتسب منها ثقافة تنظيمية تجعله متميزا عن عامل بمؤسسة أخرى و أكثر ارتباطا بها وهذه محاولة لدراسة واقع الحراك المهني للعمالة الأجنبية بالمؤسسة في ظل عملية التغيير التنظيمي.
- 1-3- إن الميل لتناول موضوع التغيير باعتباره موضوع الساعة، شكل دافعا أساسيا للبحث في إشكالية التغيير التنظيمي وعلاقته بالحراك المهني، وذلك لما يتميز به التغيير من الديمومة والاستمرار، إذ أن كل شيء يتغير عدا عملية التغيير نفسها التي تبقى تتميز بالبقاء والثبات.
- 1-4- أهمية التغيير التنظيمي ودوره المستمر في صيانة المؤسسة الاقتصادية التي تمثل الحلقة الأساسية في العملية الاقتصادية، وكذا الدور الذي تلعبه المؤسسة في الحفاظ على العمال، والمساهمة في صنع الإستراتيجية المستقبلية، وكذا دورها في تبنى عملية التغيير نفسها والمساهمة في تحقيقه بأقل مقاومة.
- 1-5- ضعف الاهتمام بإدارة المورد البشري وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالتوجه أكثر نحو تفضيل العمالة الأجنبية والاستثمار في الموارد المادية والتكنولوجية، على حساب الرأس المال البشري والفكري المحلي، وهو واقع ظلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعاني منه إلى وقتنا الحاضر.
- 1-6- بروز وتنامي اتجاه فكري عالمي حديث يؤكد على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير الحراك المهني للعمالة، والذي بالاستراتيجيات والوظائف، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الكفاءات.

1-7- الموضوع له علاقة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، لأن التغييرات التنظيمية أساس أي بناء تنظيمي وبالتالي فهو يؤثر في جميع مكوناته المادية و البشرية.

1-8- قلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية في الجزائر، خاصة في هذا المجال إذ تقتصر معظم الدراسات وتستمد قوتها من علوم التسيير أو الإدارة و الاقتصاد، والابتعاد عن السوسيولوجيا وهذا ما شكل دافعا في تغطية النقص الموجود في بعض المراجع لإثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاجتماع خاصة في إطار الحديث عن الحراك المهني، إلى جانب محاولة لفت انتباه المسؤولين والباحثين في مجال التنظيم لتقديم موضوع التغيير التنظيمي في إطار سوسيولوجي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع المستوى المهني للعمال.

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع يعد الأهم في الفكر التنظيمي الحديث والمتمثل في التغيير التنظيمي، الذي أصبح ضروريا نظرا للتغييرات السريعة في محيط البيئة الداخلية والخارجية وضرورة أن يتم تطوير هذه المنظمات بشكل يساير حركة هذا التغيير بمختلف مستوياته و مجالاته سواء على مستوى إستراتيجية المؤسسة ، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وحتى الأفراد العاملين لتتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل موفق.

كما أن الدراسة تعالج موضوعا مهما يرتبط بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سونطراك" التي مرت بظروف صعبة فترة ما بعد الاستقلال، تميزت بضعف فاعليتها ومساهمتها في الدخل القومي وفي التنمية الوطنية نتيجة سوء التسيير الذي يرجع لما خلفه المستعمر الفرنسي من الجهل في تسيير هذه المؤسسات، لذلك فإن الاهتمام بالتغيير الذي ظهر كمحرك رئيسي للاقتصاد الوطني بعد سلسلة من الإصلاحات منذ ثمانينيات القرن الماضي، ولجوء المؤسسة في هذا السياق إلى الاعتماد على الشركات الأجنبية المتمثلة في عمالها الأجانب كحل للوقوف بالاقتصاد الوطني خاصة وأنه يهدف إلى تحسين الوجهة المؤسساتية وتطويرها، بما يتماشى والتغيرات الاقتصادية العالمية التي تتطلب إدخال تقنيات جديدة، والعمل على تأهيل المؤسسات للاندماج في ديناميكية العولمة الاقتصادية .

وتعتبر المؤسسات الجزائرية أو الأجنبية التي تشغل العمال الأجانب من بين المؤسسات المعنية بهذه الظاهرة فإذا استطاعت المؤسسات تجسيد مخطط التغييرات التنظيمية وتحسين وتطوير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العمال الأجانب بمختلف جنسياتهم في الواقع بنجاح، تمكنت من استغلال مواردها البشرية (الأجنبية) لما يخدم مصلحتها وتمكنت من الحفاظ عليهم وتحقيق انتماهم وولائهم لها، والتقليل من نسبة دوران العمل (ترك العمل) لأن لكل مؤسسة أهداف اقتصادية و أخرى اجتماعية تحاول تحقيقها داخل التنظيم، والتغيير الذي تقوم به المؤسسة تتأثر به البيئة الداخلية ومنها استقرار العامل الأجنبي في حد ذاته، وبالتالي يستمد الموضوع أهميته من أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة لماله من دور فعال في تحديد سلوك العاملين .

فعملية تسيير العمال الأجانب تكتسي أهمية بالغة في الفكر التنظيمي باعتبار أن لديهم قدرات وطاقات مؤهلة قادرة على الأداء المتميز و التي من شأنها النهوض بالمؤسسة والعمل على تقدمها نحو الأفضل ، من هنا يمكن حصر أهمية دراسة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة من خلال طرح العلاقة بين التغيير التنظيمي والحراك المهني والاجتماعي.

3- أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، التي تختلف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث من أجل تقديم إضافات جديدة ، من هنا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية :
- 3-1- محاولة معرفة وجهة نظر العمال الأجانب بالمؤسسات التي يعملون بها في عملية التغيير التنظيمي التي تجرى بمؤسستهم وعلاقتها باستقرارهم المهني.
- 3-2- محاولة إبراز دور الوضعية الاجتماعية للعامل الأجنبي و مكانته داخل مجتمعه كحافز لبحثه عن مناصب ذات أهمية بمجتمعات أخرى و تشخيص المعوقات التي تعترضه في سبيل تحقيق أهدافه و طموحاته المهنية .
- 3-3- تثمين وتمكين دور العمال الأجانب في إدارة المؤسسة إداريا وتقنيا وإنتاجيا مع محاولة الكشف عن أسباب ونتائج الحراك المهني.
- 3-4- محاولة الوقوف على طبيعة العلاقة التي تربط المتعاقدين الأجانب بمختلف الأنساق الاجتماعية التي ينتمون إليها والتعرف على مواقفهم اتجاه العمل بصيغة العقود.
- 3-5- محاولة التعرف على نمط أو نوع الحراك الذي يتجه إليه العامل الأجنبي خلال مساره الوظيفي.
- 3-6- محاولة تحليل الواقع الذي يعيشه الأجانب عن طريق عرض أهم المعوقات الناجمة عن العمل بصيغة العقود التي يتعرض لها المتعاقدون داخل الوسط المهني أو خارجه والتي من شأنها التأثير على اندماجهم اجتماعيا .

الإشكالية :

لقد شهدت المنظمات الحديثة تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية والواقع أن تلك التغييرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي وإنما وصفت بأنها تغييرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل .

وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمية ، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم و الإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم مابين نظم المنظمة وتغييرات المحيط .

وفي هذا السياق يعرف " التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها ، وذلك بهدف تحقيق المواثمة مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (1).

فالتغيير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية لتطور الإنسان محتمة، ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل، وليس نتيجة للصراع بين الأفراد ومصالحهم إنه أكثر عقلانية من ذلك فهو تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية والعامه.

كما أنه عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات وبدونه تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، إنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة وبالتالي فهو لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج لأنه يحدث من مداخل شتى (وظيفي ، هيكلية ، بشري ، تكنولوجي) وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه "وهو ينتج من خلال خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين" (2).

وباعتبار المنظمة نسقا مفتوحا ومتفاعلا مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها حسب نظرية النظم فهي ليست في حالة ثبات وسكون وإنما تتغير باستمرار لكي تتكيف وتتأقلم وتحقق الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362 .

(2) Philippe Bernoux . Sociologie des entreprises , éd du Seuil, Paris, 1995, p220.

المؤثرة فيها فالثابت هو التغيير وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع " أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " من هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم والملاءمة ، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة من واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها.

إذن أصبح التغيير ضرورة ملحة وأمر محتوم كما أنه حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية حيث تعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهال الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق ، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء ، لذلك أصبحت كل منظمه وإدارة تواجه مواقف جديدة يستوجب عليها العمل على اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها.

و إذا كان هذا الوضع ينطبق على معظم تنظيمات العمل الرأسمالية التي تطبق قوانين اقتصاد السوق ، فإن بلدان العالم الثالث ومن ضمنها الجزائر قد أدركت مؤخرا بأن عدم قدرة مؤسساتها على تحقيق أهدافها إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية الذي يسيطر عليها الطابع البيروقراطي الذي ظل يكرس مبدأ الرتابة في تنفيذ عمليات العمل والإنتاج بالإضافة إلى سوء التسيير ومن ثم حرم الطاقات البشرية من أصحاب الكفاءات والمهارات من إبراز تلك القدرات في ميدان العمل .

فمنذ الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق بدأت ديناميكية جديدة في التنمية عن طريق تشجيع الاستثمار في شتى المجالات دون تمييز ، بحيث سعت الجزائر بعد الاستقلال إلى نهاية السبعينيات من خلال هذه الحركة الاقتصادية المتتالية بإجراء تحولات مبنية على أسس تاريخية وإيديولوجية تعمقت في الواقع حسب الظروف التي كانت تعيشها البلاد، وباعتبار أن الجزائر كانت من الدول التي تبنت الاشتراكية كشكل من أشكال التنمية في الميدان الاقتصادي والذي كانت الجزائر في أمس الحاجة إليه ، حيث انطلقت فيه عبر المخططات الاقتصادية ومن بين السياسات التي اعتمدها النظام الاشتراكي المخطط الرباعي الأول والثاني الذي اهتم بالصناعة ومشاريع أخرى.

كما يعد الميثاق الوطني تكملة للمواثيق السابقة حيث تحددت الخطوط العريضة للنظام الثقافي للمجتمع ، بما في ذلك الإطار العام لنشاط القوى الاجتماعية ، وذلك حسب الإستراتيجية المختارة لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال رؤية أنه لا بد من ربط ثروات البلاد بالقطاع الاقتصادي في إطار نموذج التنمية المستقلة المعتمد فيها على الصناعة الثقيلة وهكذا بدأت ملامح تشكل وضعية مهنية جديدة للعمال الجزائريين .

حيث أدخلت ظروف عشرة سنوات تغيرا جذريا على وضعية العامل ، وفتحت أمامه آفاق التحسن المتواصل لمستواه الاجتماعي أو التقني والثقافي ، ومنه تعين على العامل أن يضع نفسه في وضعية المنتج في سياق اجتماعي يتعدى إطار المؤسسة وهكذا وفرت الدولة الجزائرية للعامل المزيد من المكاسب الاجتماعية، وتؤكد هذا الأمر أكثر فأكثر بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ربح معركة سياسية إيديولوجية في تلك الفترة من البناء الاجتماعي ، بدأ الاقتصاد يتدهور بعد الإصلاحات العضوية والمالية عام 1980 إعادة الهيكلة التي فتتت وبعثرت المؤسسات الوطنية فلم يتحقق تحسن المردودية مثل ما كان متوقع بل ظلت المؤسسات تعاني من العجز الذي يرجع إلى سوء التسيير في حين أن العمال عرفت وضعيتهم تدهورا عبروا عنها برفض الواقع التنظيمي السيء الذي تعاني منه المؤسسات الصناعية في صورة احتجاجات وإضرابات مما أدى إلى حدوث ردود أفعال عنيفة في طابعها وأشكالها فضلا عن الأزمة الاقتصادية ودخول الجزائر نفق المديونية .

وبعدها بدأت بوادر أزمة انحدار أسعار النفط تلوح في الأفق في سنة 1982 حاولت الدولة تطبيق القانون الأساسي العام للعامل سنة 1984 والذي كان يهدف إلى تنظيم سوق العمل و العقلنة التدريجية للتسيير وتنظيم العمل وتوحيد الأجور ، إلا أن المشاكل كانت تظهر كلما تعمق تطبيقه وهكذا كانت كل هذه القوانين والمواثيق والإصلاحات حتى عشرية الثمانينات فاشلة في بناء و تأطير وضعية العامل الجزائري في المجال الصناعي وفي غمرة الأحداث وتبدل المشروع الاجتماعي الذي أكد القطيعة مع النظام الاشتراكي والتزايد المستمر في تدهور الاقتصاد الوطني خاصة مع ظروف العشرية السوداء مما حتم على الجزائر إتباع إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الصناعية على مستويات عدة كما أنها الحل الوحيد لخروج المؤسسة من مأزقها وتحقيق التنمية الاقتصادية خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج .

إن الدخول في اقتصاد السوق والذي سمح بتدفق الاستثمار الأجنبي وما صاحبه من دخول الأجانب بكثرة خاصة مع اكتشاف البترول وازدهاره في السبعينيات بحيث استمرت اتجاهات الهجرة هذه بتدفقات العمالة الغزيرة من أجل تجسيد عدد من المشاريع في قطاعي السكن و الأشغال العمومية إلى جانب القطاع الصناعي،وقد أدى تفاعل هذه العوامل بالإضافة إلى القوى العاملة الشابة والمتعلمة إلى خلق سيناريو هجرة معقد ومليء بالتحديات والإمكانات للبلدان المرسل والمستقبل في المنطقة.

وكذا التطورات الأخيرة التي شهدتها دول الجوار كما يسمى بالربيع العربي (تونس،ليبيا،مصر) والتنظيمات الإرهابية الناشطة في مالي والنيجر والتي اتخذت من الصحراء الكبرى مقرا لها، فإن الجزائر لجأت إلى وضع جملة من الإجراءات والتدابير لمواكبة هذه الحركة من خلال وضع نظام قانوني سواء ما يتعلق بالأشخاص كشروط إقامة الأجانب أو السلع أو غيرها .

من هنا فدخل الأجنبي يسري بشروط تضعها الدولة فيتفرع عن ذلك المبدأ حريتها في تنظيم الأجانب يضاف إلى ذلك أن الشخص عبر الحدود يتحول من وطني بالنسبة لدولته إلى أجنبي نسبة للدولة التي دخل أراضيها، وبعد ذلك سيكون داخل البيئة الاجتماعية للدولة الأخيرة مما يدفعها إلى تنظيم حالة دخوله وإقامته وخروجه، لأن الشخص سيكون مؤثرا في سلوكه سلبا أو إيجابا في الدولة الوافد إليها أكثر من دولة جنسيته مما يستدعي ذلك وعلى غرار بلدان العالم أن تحدد شروط لدخوله عبر أراضيها حفاظا على نظامها الأمني والصحي والاجتماعي والاقتصادي، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنافسة هؤلاء العمال الأجانب للعمالة المحلية لأنهم يقبلون العمل بأجور زهيدة وهي أقل مما يعرض على العمال المحليين .

وهذه الفئة من الدول التي تعاني من الفقر بسبب الأزمات الاقتصادية واشتعال فتيل الحرب في بلادهم ، وكذلك من بلدان يعانون من زيادة في عدد السكان وقلة الدخل والبطالة ، بالمقابل نجد فئة أخرى تتقاضى مبالغ ضخمة لأنهم يتمتعون بمهن من الصعب ممارستها في بلادهم فيلجأون إلى دول تتبنى الاقتصاد المتنامي مستغلين حاجة هذه الدول لمثل هذه العمالة نتيجة الازدهار الاقتصادي والعمري .

من هنا فالتصفح للقانون الجزائري يجد بأن نظرة القانون إلى العمال الأجانب الذين يأتون للإقامة والعمل في الجزائر تتم وفق معالجة قانونية خاصة بظروف الإقامة والتي يمكن اختصارها في الوضعية القانونية التي تتم ببطاقة الإقامة .

ولكن تدريجيا نلاحظ بأن الجزائر بعد أن كانت بلدا للعبور أصبحت الآن بلدا للاستقرار لأننا أصبحنا نتعامل مع الأجانب كفئة اقتصادية باعتبارهم فئة تسهل وتنجز الكثير من الأعمال خاصة بعد عزوف الكثير من الجزائريين عن العمل في القطاع الزراعي والصناعي والأشغال العمومية ولكن مازلنا لم ننتقل إلى التعامل معهم كفئة اجتماعية ودينية وثقافية ، هذه الأخيرة التي يجد العامل الأجنبي نفسه في بيئة مغايرة لبيئته وثقافته وفي مجتمع يختلف عن مجتمعه الأصلي ونظرا لطول المدة التي يقضيها في محيط المؤسسة قد يجد نفسه مجبرا للتعايش مع أنماط ثقافية جزائرية من خلال الاحتكاك والتفاعل مع العمال الجزائريين داخل محيط المؤسسة فتنشأ المهنية الاقتصادية الاجتماعية... الخ والتي بدورها قد تؤدي إلى صدور مواقف متباينة تعبر عن الرضا والسخط أو اللامبالاة ومنه فإن نموذج الشراكة أو عقود العمل مع المؤسسة مكان العمل تفترض أدوارا اجتماعية مبنية على مقاييس الرشد والعقلنة كما أنها مرتبطة بأدوار اجتماعية تعطيها قيمة وظيفية للجانب الاقتصادي والاجتماعي .

وهكذا فبيئة المؤسسة تحتاج إلى أدوات وأساليب عمل جديدة توجب إعادة توزيع الأفراد على مراكز العمل الجديدة ويجعل العامل يحتل وضعية جديدة تتطلب منه قدرات ، ملكات ، مؤهلات ، تتناسب والدور الذي يفترض أن يقوم به .

إن اهتمامنا يتوجه لمعرفة المستجدات التي طرأت على وضعية العامل الأجنبي في إطار التغيير التنظيمي الجديد خاصة أن أي تنظيم وتغيير يتطلب تقسيم عمل مغاير عما كان، مما يفرض على العامل الأجنبي وضعية جديدة .

وقد تم التركيز على العمال الأجانب لما يحظون به من رعاية وإهتمام كبير وأصبح من الضروريات الاعتماد عليهم حتى تتمكن المؤسسة من إحياء روح المبادرة الفردية وخلق المنافسة بين القوى العاملة باعتبار الأفراد الأجانب قدرة دافعة حقيقية في أي مؤسسة لما لهم من خصوصيات فهذه الطاقة هي المالكة للمعرفة النظرية والتطبيقية والأداة الأساسية لكل تغيير وعملهم في حد ذاته معرض للتغيير وهذا ناتج عن علاقاتهم مع معطيات السرعة والحراك .

فالحرّك المهني كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ وإنما يتم بطريقة واعية من أجل تحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية العامة وهو شكل من أشكال الترقية يهدف إلى التأكيد على أنه من مكونات المسار المهني .

ولقد أشار ريسمان على أن "الحرّك المهني هو بمثابة المؤشر الذي يحدد الحرّك الاجتماعي فتغيير المنصب يسري بتواتر دائم وهذا التعاقب الدوري يمنح الأفراد طاقات متعددة" (1) إذن فالحرّك المهني يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية الأفراد متخذي القرار ليحافظوا على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية.

ويهدف الأجنبي من حراكه إلى تحسين وضعه المهني إلا أن تنقله هذا قد يترتب عليه مشاكل تنعكس في معظم الحالات بالسلب على العامل نفسه هذا من جهة خاصة إذا كانت المهمة التي يقوم بها تتطلب تكويناً وتدريباً شديدي التخصص، ومن جهة أخرى قد يجد العامل الأجنبي بعض الصعوبات في التكيف في مركز العمل الجديد وبهذا يعيق عملية الإنتاج في مركز العمل الذي تخلى عنه وفي مركز العمل الذي التحق به .

وكل هذا راجع إلى أن سلوك الأفراد بالمعنى السوسولوجي للكلمة لا يتم وفق منظور ميكانيكي هذا ما يجعل من الصعوبة التنبأ بسلوك العاملين وهذا ما أوضحته عدة دراسات سوسولوجية تمت في حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات "ميشال كروزيه" و"فريدبارغ" و التي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج اجتماعي ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية يمكنه من تحقيق مصالحه الشخصية. (2)

(1) عبد العزيز رأس المال : كيف يتحرك المجتمع، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 93 .

(4) M . Crozier et F.Fredborg : L'acteur et le système «édition de Seul» Paris 1977، p241.

ولكي يكون الحراك ذا خاصية ايجابية يشترط فيه أن يستقر العامل الأجنبي في عمله ويبرز كل مؤهلاته مع العمل على إعداد تكوين نظري وتطبيقي للعمال الجزائريين.

فعملية الحراك المهني يصبوا إليها العمال الأجانب قصد الترقية أو الاستفادة من امتيازات معينة وبالتالي حراكهم يكون وفق إستراتيجية مجهولة ، وفي حالة عدم وصولهم إلى أهدافهم ينتج عنها نتائج سلبية تؤثر على سير المؤسسة منها الاستقلالات وتغيير المؤسسات وقد اعتادت بعض المؤسسات أن تعتبر هذا الأخير شيء عفوي وأن لا تحكم على الذهاب الإرادي للعاملين كفشل ، فهي تشجع هذا النوع من الحراك لأنها تساعد العمال الذين لديهم صعوبات أن يجدوا مكانا لهم في مؤسسات أخرى كما تسمح بإعطاء نفسا جديدا للمؤسسة، بأن تعمل على إدخال تغييرات تنظيمية على محيطها وكل عناصره إذن فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية عقلانية متخذي القرار ليحافظوا على السلطة ثم فاعلية النظام ، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية .

والتغيير التنظيمي بصفته أحد أنواع أو نتاج التغيير الاجتماعي يعتبر أحد أوجه حياة الفرد التي تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الأحسن وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه فيعمل على نجاعته في الميدان .

ولذلك فكل تغيير في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال وعلى درجة التفاعل فيما بينهم وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المنظمة .

وبناء على تنامي دور وأهمية التغييرات التنظيمية في تطوير المؤسسات ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتنمية القدرات الفكرية لأفرادها بصفة مستمرة من أجل تحقيق حراكهم المهني التصاعدي والأفقي ، إلى جانب أن إشكالية التغيير التنظيمي تبقى تطرح نفسها لمواكبة تغييرات العصر ويبقى تساؤلا آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير التنظيمي على الحراك المهني .

من هذا المنحنى و على ضوء ما تقدم تبلور أبعاد الإشكالية التي نطرحها في التساؤل العام التالي :

باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس مامدى مساهمته في إحداث الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب بالمؤسسة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ماحدث تعارض بين الأهداف ؟.

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل أن طبيعة العقد ومدته هما المحددان للترقية المهنية .
- 2- هل يؤثر التغيير أو التجديد التكنولوجي للمؤسسة على استقرار العامل الأجنبي بداخلها.
- 3- هل التعديلات الهيكلية في المؤسسة تفتح مجالا للصعود في السلم المهني والاجتماعي للعمال الأجانب.

-5- الفرضيات :

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهه التوجيه السليم فقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها :

يعتبر التغيير التنظيمي من العوامل المساهمة في انخفاض عدد العمال الأجانب بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية :

- 1- تؤثر طبيعة العقد ومدته على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي .
- 2- يساهم إدخال التكنولوجيا الجديدة وظهور تنظيم توزيع الأفراد على مراكز العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل.
- 3- للتعديلات الهيكلية (تغيير المستويات الهرمية العمودية والأفقية) علاقة بفتح مجالات الترقية المهنية والاجتماعية للعمال الأجانب .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

إن المفهوم **Concept** والذي يطلق عليه ريمون كيني مصطلح **conceptualisation** (1) : هو أساس لغة التعامل الإنساني، ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة يكتسي أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك ، وهكذا ينبغي أن تحدد المفاهيم بنائيا ووظيفيا لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها، ومن حيث الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤديها.

و على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة و انتباه مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان المقصد والمغزى الدال على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة للوصول إلى النتائج، لذلك سنركز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث إن لم نقل أنها صلب الموضوع(2).

6-1/- التغيير التنظيمي :

من الصعوبة إعطاء تعريفا دقيقا ومحددا للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته فقد يشمل التغيير: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا(3) وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الباحثين وعلماء التنظيم ، وذلك لتحديد مفهومه ومعناه وإعطائه تعريفات كل حسب وجهة نظره.

أ- لغة: التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَ الشَّيْءَ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ(4).
لقوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾
سورة (الأنفال، الآية 53). (5)

(1) Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt: **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, Paris, 4ème éd, 1995,p111.

(2) ريمون كيني، فان لوك كومبنهود: **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية**، ترجمة: يوسف الجباعي، بيروت، 1986، ص119.

(3) Aliouche Farhat : **Le management du changement dans les entreprises**, une communication dans le forum national des entreprises , Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Mokhtar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre.

(4) جماعة من كبار اللغويين: **المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها العرب** ، بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دار النشر لاروس، 1939، ص 908.

(5) **القرآن الكريم** : سورة الأنفال ، رواية حفص، ص 184.

ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يُبدلوا ما أمرهم الله وقوله أيضا : ﴿ مثل الجنة التي وعد المتقون فيها أنهار من ماء غير آسن وأنهار من لبن لم يتغير طعمه ﴾ (محمد، الآية 15) .⁽¹⁾
 ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وعَيَّرَ عليه الأمر حَوَلَهُ وبَدَلَهُ⁽²⁾، يقال غير ثيابه، غير سلوكه، غير موقفه غير رأيه، غير موضع الكلام غير غيارا ومغايرة بادله -خالفه- عارضه في البيع⁽³⁾.
 أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، ونظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم⁽⁴⁾.

والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه .

ب- اصطلاحاً: من الطبيعي أن نسرد بعض التعاريف لنزيل ما يمكن أن يحدث من التباسات بين

المفاهيم التي يتقارب معناها مع التغيير ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعتبر مفهوم التغيير **سوسولوجياً** ظاهرة عيانية موجودة في الحياة الاجتماعية وهو يعني إحداث تبدلات عميقة جذرية في حياة المجتمع الاقتصادية والسياسية والثقافية.

ويعد علم اجتماع التغيير الاجتماعي اليوم أحد الفروع الأساسية والهامة لعلم الاجتماع لذا نجد بأن هناك مفاهيم متشابهة ومتداخلة ومتقاربة أحياناً كالتطور والنمو والتقدم والتغيير، لكن بعض علماء الاجتماع حرصوا على ضرورة التفريق بين مضامينها واستعمالاتها وفي هذا السياق يقول **بوتومور**: "نلاحظ على هذه النظريات السوسولوجية الأولى أن مفاهيم التغيير والتطوير والنمو والتقدم كانت تختلط في بعض الأحيان أو يربط الفكر بينها في مفهوم واحد، وكان يحدث في حالات أخرى أن يفرق العلماء بينها ولكنها كانت تعتبر مصطلحات مرتبطة ببعضها ارتباطاً منطقياً"⁽⁵⁾.

عرفه **ثابت عبد الرحمان إدريس**: "بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن"⁽⁶⁾.

(1) القرآن الكريم : سورة محمد(ص) ، ص508 .

(2) أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص332.

(3) المنجد في اللغة والإعلام، ط39، دار المشرق، بيروت، ص 563 .

(4) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب : القاموس المحيط ، ط2 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، لبنان، 1987، ص346.

(5) موسى اللوزي : التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل، عمان، 1999، ص17.

(6) ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص 362 .

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسين :

✓ إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم و المحيط بغرض ملاءمة التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها .

✓ المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية و أساليب إدارية و نشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، و بالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية (1).

ويعرفه روبنسون "Robnson" على أنه "التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستقلة" (2).

أما سكبنز (SKIBBINS) عرفه على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا " (3).

في حين يعرف عثمان فاروق السيد التغيير التنظيمي " هو التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان " (4).

في حين نجد أن محمود سلمان العميان يعرف التغيير بأنه عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (5).

التعريف الإجرائي : التغيير التنظيمي فعل اجتماعي إستراتيجي مقصود وهادف عن طريق الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤما مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية بطريقة مخططة داخل التنظيم، وهذا الجهد يكون طويل المدى من أجل إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد المنتمين للمنظمة وتحسين قدرة المؤسسة كمنسق على حل المشاكل، وتجديد عملياتها وذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، وكذلك زيادة فعالية جماعات العمل، عن طريق مساعدة خبير في التغيير لإقناع الفاعلين في المنظمة بالأفكار الجديدة للتغيير التنظيمي.

(1) يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 5 .

(2) عبد الرحمن توفيق: التغيير، إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2001 ، ص 20.

(3) موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص 17.

(4) عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 9.

(5) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، 2004، ص 343.

ويمس التغيير التنظيمي البعد الاستراتيجي والبعد التكنولوجي بالإضافة إلى البعد الهيكلي فتأخذ مستويات التغيير طابعا توسعيا بزيادة حجم المنظمة وهياكلها ومختلف عمالها و رأسمالها وهذا التغيير يؤثر على الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب سواء بالصعود المهني (الترقية) أو بعدم تحقيق التكيف و التوازن و الاستقرار المهني ومنها اللجوء إلى ترك العمل.

وبما أن المقاربة النظرية المعتمدة في هذا البحث تركز على التحليل الاستراتيجي لـ "ميشال كروزيه" فإن التغيير الذي سيتم دراسته هو من مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق التنظيمي .

وإذا حاولنا إبراز الفرق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي رغم التداخل الواضح بينهما إلا أن كلاهما مشتق من الفعل غير إلا أن هناك فرق كبير بينهما إذ أن "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحول في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث ، كأن نقول التغير السياسي ، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية بينما "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث كأن نقول التغيير السياسي نعني أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية (1).

من ناحية أخرى فإن "التغير" تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن **Déséquilibre** بينما "التغيير" هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعادة التوازن **équilibre** في تلك الظاهرة والذي اختل مرحليا بفعل عملية التغير وعليه فإن "التغير" قد يكون سببا أساسيا ومصدرا رئيسيا لحدوث عملية "التغيير" هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها "المنظمات" التي قد تتعرض لعوامل "التغير" القادمة من محيطها أو بيئتها هذه "التغيرات" قد تعصف بها بشدة مثلما هو حاصل اليوم - مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات.

إن عدم التوازن في المنظمات يشكل حيرة للإداريين ، الذين يسعون إلى إدخال تغييرات مناسبة من أجل تحقيق التوافق بين منظماتهم وبيئتها ، وذلك لاستعادة التوازن الذي اختل بفعل عوامل التغير (2).

إذن يمكننا القول أن الفرق بين التغير التنظيمي و التغيير التنظيمي يكمن في كون أن: التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلات بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها ، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فهو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها .

(1) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص259.

(2) حنا نصر الله ، عيد عريفج : مبادئ في العلوم الادارية ، الأصول والمفاهيم المعاصرة ، ج1، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999، ص90.

6-2- الحركة المهنية والاجتماعي :

إن تعريف الحركة المهنية ليس شيئاً سهلاً، فتحت مصطلح تسيير الموارد البشرية وتسيير المسار المهني، تحتياً مجموعة من الإشكاليات والتأويلات الممكنة والكثير من التفسيرات، وهذا بسبب صعوبة تعريف حقل هذا المتغير الذي يختلف من منظمة إلى أخرى ومن مؤلف إلى آخر، كما أن الحركة المهنية يعتبر اليوم حلاً من الحلول المرتقبة من قبل الدول لتشجيع سياسة التشغيل الجديدة ، ومن هذه التعريفات ما يلي :

أ- لغة : حرك ، حركة ،حركية ،حراك وحركا الرجل: خرج من سكونه.

حركة وهي الانتقال من موضع إلى موضع آخر ومن حالة إلى أخرى، رأيته ممددا على الأرض جثة هامدة لا حراك فيها، مريض بلا حركة في حالة سكون (1).

حرك: جعله يتحرك، استحث عواطف الشخص، يقال "لا يحرك ساكنا" أي لا يقوم بأية حركة تزعج الآخرين (2).

ب- اصطلاحاً: معناه السهولة أو القدرة على التحرك أو التنقل (3) كما يعد الحراك من أكثر المصطلحات

شيعوا في علم الاجتماع، ويستخدم للإشارة إلى الحركة أو الانتقال من مكان لآخر مثل الحراك المكاني أو

الجغرافي، حيث نجد مترادفات للحراك المهني مثل الأعمال المهنية، الحراك الوظيفي، وقد يطلق عليه البعض حراك العمل (4)، ويقصد به انتقال الفرد من مهنة إلى مهنة أخرى، أو من مستوى إلى مستوى آخر، أو من درجة وظيفية

إلى درجة وظيفية أخرى في ذات المهنة ومعنى ذلك أن الحراك المهني يساوي ويعادل الحراك الاجتماعي ويشير

الحراك المهني بصفة عامة إلى تغير ملحوظ في الوضع المهني للفرد كما يشير القاموس الموسوي لعم الاجتماع إلى

أن معظم البحوث والدراسات ركزت اهتمامها في قياس الحراك المهني على ما يسمى بحراك الفرد المهني، وذلك لأن

المهنة ترتبط بالجوانب السلوكية للفرد كالدافعية ، ومستوى الطموح والذكاء وغيرها ، وكذلك الجوانب الاجتماعية

الأخرى كالدخل والتعليم ، وأن الحراك المهني يمكن دراسته من خلال مقارنة وظائفهم الحالية بوظائف والديهم ، أو

من خلال المسافة المهنية بين وظيفة الفرد في بداية تعيينه ووظيفته الحالية (5).

⁰¹ بن هادية علي، البليش بلحسن : القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص173.

⁰² البقاعي يوسف محمد : قاموس الطلاب عربي - عربي، دار المعرفة، المغرب، ص206 .

⁰³ Dictionnaire de la rousse, **Dictionnaire Français**, 2004, p272.

⁰⁴ عبد الباقي زيدان : علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص59.

⁰⁵ جورج جورج تدميان : متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية ، ج2، مجلة كلية التربية

، جامعة المنصورة، 2011، ص21.

أما **Alxendra wayoonf** تعرفه عموماً على أنه تغيير مؤسسة أو مصنع أو هو تغيير المنصب في الهيكل التنظيمي وأحياناً يؤدي إلى تغيير المنطقة وحتى البلد ، كما أنه صفة لوضعية الوظيفة الذي يؤدي حسب مختلف الإجراءات شاغلها إلى مواجهة داخل المؤسسة أو خارجها نقلاً جغرافياً أو مهنياً أو دولياً⁽¹⁾.
تعرفه **ندى الظافر** هو انتقال الفرد إلى أعلى في السلم الاجتماعي للمجتمع، بما يتيح له من تنمية قدراته واستعداداته، وجهده الذاتي، للحصول على مكانة وظيفية واجتماعية راقية داخل المجتمع، ومن ثم يصبح المجتمع المفتوح مجالاً خصباً لحركة أعضائه⁽²⁾.

في حين **دولتون وكيد (Dolton, P. Kidd, M)** يجللا الحراك المهني في إطار متعدد الحدود، حيث يستبعدا بعض تلك الحدود ، الأول البقاء في نفس الوظيفة دون ترقية ، والثاني البقاء في نفس العمل مع الترقية، والثالث إنتقال إلى وظيفة مختلفة في نفس المهنة والرابعة الانتقال إلى مهنة أخرى⁽³⁾ .

يعرفه **السيد الحسيني** هو شكل من أشكال الترقية يشير إلى التحرك من فئة أو شريحة اجتماعية إلى فئة أو شريحة أخرى، ويكون هذا التحرك عادة، من جماعة مهنية إلى جماعة مهنية أخرى أو من مستوى مهني إلى مستوى مهني آخر، فإذا انتقل الفرد من مستوى أو درجة مهنية إلى مستوى أو درجة مهنية أعلى يكون انتقاله في شكل أفقي صاعد، أما إذا انتقل من مهنة التمريض إلى الطب، مثلاً، فيكون حراكاً رأسياً⁽⁴⁾.

– أما **Merier (Estelle) et Shmidit (Geraldine)** فيعرفانه بأنه مصطلح ضيق مرتبط أساساً بالحراك الاجتماعي الذي يعرف على أنه: " تغيير في المركز الاجتماعي، ومعناه الفئة المهنية للفرد وتنمية مساره المهني"⁽⁵⁾.

وفي **دفاتر مخبر التغيير الاجتماعي** فالحراك لا يشكل مفهوماً مناقضاً لمفهوم الهجرة بل إن اللجوء إلى استعماله مرده إلى أن تطور ظاهرة الهجرات الدولية في السنوات الأخيرة في اتجاه تعدد أشكالها وفتاتها وآليات حدوثها وكذلك مجالاتها طرح بشدة ضرورة تحدي أدوات مفهوماتية لدراسة الوضع الجديد ، وعليه

في حين نجد مصطلح الحراك الاجتماعي يدل على حركات الأفراد أو حركات الوحدات الأسرية داخل منظومة من الفئات الاجتماعية المهنية أو داخل منظومة من الطبقات الاجتماعية ، والحراك الاجتماعي لدى الأفراد يوصف على وجه العموم أنه (داخل الأجيال)، ويوصف الحراك الاجتماعي لدى الأسر من جيل إلى جيل

⁽¹⁾Alxendra wayoonf : **la mobilité professionnelle**, ed dunod ,paris,2008,p3.

⁽²⁾ محمد سعد فرج : **ما علم الاجتماع** ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 245 .

⁽³⁾ Dolton, P. Kidd, M : **Job changes, occupational mobility and human capital Acquisition**, an empirical analysis. Bulletin of Economic Research, 50 (4) pp 265.295.

⁽⁴⁾ السيد الحسيني: **مفاهيم علم الاجتماع** ، ط2، دار قطري بن الفجاءة ، الدوحة ، قطر، 1987 ، ص 199 .

⁽⁵⁾Merier (Estelle) et Shmidit(Geraldine): **Gestion des ressources hummains**,e. mode et pearson education , France , 2004 , p171 .

أنه (حرك بين الأجيال)، وعلى نحو أكثر دقة فإن الحراك الاجتماعي (بين الأجيال) يدرس العلاقة بين المكانة الأصل أو الموقع.

الأصل لدى الأفراد وبين موقعهم الخاص في منظومة الفئات الاجتماعية المهنية ، وهذا الشكل الآخر من الحراك الاجتماعي هو الذي لفت انتباه علماء الاجتماع على وجه الخصوص (1).

كما نجد كثيراً من الباحثين أمثال بيتريم سوروكين ينظرون إلى الحراك الاجتماعي على أنه الحراك المهني فقط، أو أن الحراك المهني وحده يشير إلى الحراك بصفة خاصة (2).

ونجد كذلك بعض الباحثين يستخدمون المهنة كمؤشر لتسهيل عملية قياس الحراك الاجتماعي (3).

التعريف الإجرائي (الحراك المهني، الحراك الاجتماعي): إذا كانت دراسة الحراك المهني و الاجتماعي

قد اشتقت من التحليلات السيكولوجية لعلم الاجتماع ؛ فإن دراسة هذه الظاهرة في ارتباطها بالتغيير التنظيمي في ميدان المؤسسات التي تشغل العمالة الأجنبية سواء كانت مؤسسات وطنية أو أجنبية ، فإنها تلقي الضوء على تغيير الواقع الاجتماعي والمهني للفرد في الاتجاه الذي يحقق الرقي الاجتماعي الذي ينتمي إليه الفرد ويسعى من خلال الحراك المهني في حياته المهنية إلى تحقيق طموحاته الوظيفية المتمثلة في دراسته للتنقلات المهنية التي يرغب فيها خلال مراحل حياته العملية ، والتي تحقق له ترقيات مهنية فتصعد بالفرد إلى الوظائف العليا والمكافآت والدخل الإضافي الذي يرغب الفرد أن يحصل عليه من وظيفته الجديدة.

بالمقابل نجد أن ما قد يتعرض إليه الفاعلون من ضغط بسبب عدم حصولهم على الترقية في عملهم في الوقت المناسب ؛ فإن هذا الشعور أيضا يستمر عندما يترقى العامل الأجنبي لعمل يفوق قدرته الشخصية وطاقاته، من هذا المنطلق يصبح العامل غير مستقر وغير راض عن عمله ونجده يفكر في ترك العمل .

6-3- الترقية :

أ- لغة : تفيد معنى الصعود والارتقاء .

ب- اصطلاحاً: في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية تعرف الترقية بأنها تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية (4).

(1) رمون بودون ، فرانسوا بوريكو : المعجم النقدي في علم الاجتماع، ترجمة: وجيه أسعد، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق 2007، ص 401 .

(2) محمد علي محمد: دراسات في التغيير الاجتماعي، ط1، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، مصر، 1974، ص 54 .

(3) معن عمر : المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 287.

(4) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 333 .

غير أننا نجد مدلول مصطلح الترقية في الإدارة الجزائرية للدلالة على انتقال الموظف من رتبة إلى أخرى، أي انتقاله من درجة إلى أخرى مع تمتعه بالزيادة في المرتب⁽¹⁾.

كما يعرفها مؤيد سعيد السالم هي: "نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية وفي مجال السلطة والنفوذ وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للموظفة الجديدة"⁽²⁾.

في حين يعرف محمد أنس قاسم جعفر: "الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: الترقية هي اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.

6-4- الاستقرار في المؤسسة :

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالباً ما نجدهم يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحوافزه سواء كانت هذه العوامل اجتماعية مادية أو نفسية ، ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة من أهمها :

أشار محمد علي محمد إلى أن الاستقرار المهني هو ثبات العامل في عمله ، وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، وهذا إلا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل ، وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضاربة لتحقيق التكامل والاستقرار⁽⁴⁾.

والاستقرار المهني يشير إلى إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتوظيفه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق لذلك لا بد

(1) الجريدة الرسمية : رقم 13 ، مارس 1985، المادة 71 إلى 85 من المرسوم 59-85، المؤرخ في 23 مارس المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

(2) مؤيد سعيد السالم ، حرحوش عادل صالح : إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 224.

(3) محمد أنس قاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر 1973، ص ص 22 ، 23.

(4) محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، دراسة في علم اجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1972، ص 52.

أن يستغل المسؤول الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته (1) .

التعريف الإجرائي : الاستقرار في المؤسسة هو ثبات العامل وتمسكه بعمله داخل مؤسسة معينة وارتباطه بمركزه المهني دون التفكير في مغادرته في حالة حصوله على بدائل أفضل .

6-5- التنقلات المهنية:

يختلف تعريف التنقلات المهنية باختلاف طبيعة وهدف البحث فنجد بارنس " Barnes " يعرف التنقلات المهنية بأنها كل التنقلات المقصودة من العامل والتي تظهر في تغيير العمل أو المهنة أو الدرجة المهنية(2). و يعرف "وايس" التنقلات المهنية بأنها تنقل العمال في الزمان والمكان أو في داخل هيكل الاستخدام ويشمل التنقل الجغرافي من منطقة إلى أخرى و التنقل من وظيفة أو مهنة إلى أخرى(3). و يذهب بعض الباحثين إلى أن التنقلات المهنية تشمل المشتغلين والمتعطلين وتتم في اتجاهين : اتجاه أفقي: في النطاق المحلي و الإقليمي و القومي و هو ما نعبر عنه بالهجرة الداخلية و الخارجية . اتجاه رأسي : من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في الكفاية و المسؤولية و نعبر عنه بالحراك المهني(4).

6-6- دوران العمل:

ويقال دوران المستخدمين، يقابله بالإنجليزية (labor- turnover) ، يتمثل في مغادرة العامل للمنظمة ونشوء الحاجة لإيجاد بديل له (5). ونجد تعريف دوران العمل في (Dictionnaire général des sciences humaines) : " بأنه نسبة تجدد العمال في منظمة ما"(6).

ويعرفه الشنواني بأنه : "حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدانهم ثم إحلالهم بآخرين" (7)

⁰¹ عبد الوهاب عبد الواسع : علم إدارة الأفراد ، الرياض ، السعودية، 1973 ، ص 8 .

⁽²⁾ Laurence (C.H)et Grahm(L.B): La mobilité des travailleurs urbains، publication de l'ocde،paris،1968، p34.

⁽³⁾ Weiss .Dmitri :relation industrial's ، édition،Siren،1980،p140 .

⁽⁴⁾ عز الدين أمين : المدخل في شؤون العمل وعلاقاته ، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، مصر، 1964، ص43.

⁽⁵⁾ روبرت مائيس، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد فتوح ، ط 12، السعودية، 2006، ص ص109، 105.

⁽⁶⁾ Dictionnaire général des science humaines-sous la direction de g ، thinness ، A klemperer، education universitaire ، 1975 ، p849.

⁽⁷⁾ صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط1، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص89 .

التعريف الإجرائي : دوران العمل يمثل نوعًا أو جانب من التنقلات المهنية وترك العمل المقصود وهو نسبة يحدد العمال في منظمة ما ، كما أنه أحد نتائج التغيير التنظيمي خاصة الإستراتيجية الجديدة في التوظيف و المتبعة في المؤسسات المخصصة.

6-7- الأجنبي:

أ- لغة: الأجنبي هو الغريب البعيد الذي لا ينقاد، أو الجار البعيد من غير قومه (1) .

عرف العلامة ابن منظور الإفريقي الأجنبي بأنه رجل بمعنى الغريب وجمعه أجانب ، وفي حديث مجاهد في تفسير السيارة قال "هم أجانب الناس"، بمعنى الغراء ، جمع جنب و هو الغريب و قد يفرض في الجمع و لا يؤنث وكذلك الأجانب و الأجنبي و الأجانب و الجنيب هو الغريب .

يعرف الأجنبي في موسوعة الفقه الإسلامي بأنه جنب الشيء و تجنبه واجتنبه بمعنى بعد عنه و جنب

الرجل : دفعه ، رجل جانب و جنب : غريب جمع أجانب .

و الأجنبي لفظة و فكرة قديمة مشتقة من جانب و تجنب و هي مرادف غريب ، ففي زمن الرومان كان يطلق على الأجنبي عدوا و نفس الحال كان في زمن اليونان حيث فرق سقراط بين اليونان و الأجنبي مستعملا لهذا الأخير لفظ "بربري" وفي الجاهلية كان يطلق على الأجنبي "بالشخص الغريب عن القبيلة" ورغم ما حمله الإسلام من مبادئ في المساواة والإيمان وأحلها محل العصيان فقد ميز الفقه الإسلامي كالفقه الحديث بين الوطني والأجنبي (2).

ب- اصطلاحا: يعتبر الأجنبي في الدولة هو من لا يتمتع بالصفة الوطنية أي من لا يحمل جنسية الدولة

و تعددت الآراء الفقهية حول مفهوم الأجنبي، وهناك المفهوم الاصطلاحي و المفهوم القانوني للأجنبي (3).

إن فقهاء الإسلام يقسمون العالم إلى دارين دار الحرب و دار الإسلام و يقسمون دار الإسلام إلى فئتين

فئة المواطنين و فئة الأجانب ، الفئة الأولى تضم المسلمين كافة و الذميين و الفئة الثانية تضم المعاهدين و

المستأمنين ، أما المعاهدون فهم ينتمون للأقاليم التي لا عهود و لا موثيق لها مع المسلمين ، و عند دخولهم دار

الإسلام بقصد التجارة و الزيارة يحق لهم نقل أربابهم إلى بلدانهم بعد تأدية الخارج، أما المستأمنين فهم الذين

يدخلون بلاد الإسلام بأمان مؤقت أي تحدد لهم مدة الإقامة و الأمان نوعان، أمان عام يعقد بين الحكومة المسلمة

(1) الأمر رقم 66-211 و 66-212 المؤرخ في 21/07/1966 .

(2) أحمد لحر: النظام القانوني للأجانب في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2003، ص 08 .

(3) أبو الفضل ابن منظور الإفريقي المصري، مرجع سابق، ص 227 .

و الحكومة الأخرى غير المسلمة و أمان خاص يعقد بين أحد المسلمين وأحد الأفراد المنتمين إلى الحكومة غير المسلمة⁽¹⁾.

أما من الناحية القانونية : يطلق وصف الأجنبي في القانون الدولي العام على كل شخص لا يتمتع برعية أو جنسية الدولة المقيم بها، سواء أكان يتمتع بجنسية دولة معينة أو لا فعديم الجنسية أجنبي عن دولة الإقامة وعن جميع الدول أما الشخص الذي يحمل عدة جنسيات مختلفة منها الجنسية الأصلية فلا يعد أجنبيا⁽²⁾. كما يعتبر أجنبيا كل شخص طبيعي أو معنوي يتواجد على التراب الوطني، ولا يحمل الجنسية الجزائرية سواء كانت لهذا الشخص جنسية دولة أخرى أو عدمها، وذلك طبقا لنص المادة الثانية من الأمر رقم 66-211 المؤرخ في 1966/07/21⁽³⁾.

و لقد تم التأكيد على التعريف القانوني للأجنبي في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1948، 1966 و قد تم المصادقة عليه كما انضم إليه عدد كبير من الدول الأجنبية و العربية أيضا في الأمم المتحدة، و عليه يمكن القول أن التعامل الدولي في هذا الصدد يقوم على أساس وجود قاعدة دولية مشتركة تلزم الدول الاعتراف للأجنبي بالقدر اللازم من الحقوق الأساسية التي لا تستقيم حياته من دونها و تلازمه أينما وجد، وبالتالي فإن إخلال الدول بهذا الالتزام بجرمان الأجنبي من هذه الحقوق كلها أو بعضها يعرضها بموجب مبادئ القانون الدولي للمسائلة الدولية و أضافت المادة الأولى ففة أخرى من الأشخاص و الذين يعتبرون من الأشخاص الأجانب و هم الذين ليست لهم أي جنسية (عديمي الجنسية) ، و يفهم من هذه العبارة أن الشخص الذي يحمل جنسية أخرى فهو ليس أجنبي⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي : يقصد بالعمال الأجانب الذين وفدوا بطرق قانونية إلى الجزائر من أجل العمل، و يشتغلون في قطاعات مختلفة ، بتقديمهم مهارات في الوظيفة التي يؤدونها .

تصنيف الأجانب :

1- الأجنبي المكلف بمهمة :

- مهمة دبلوماسية أو قنصلية : إن دخول هؤلاء يخضع للشروط المحددة في الاتفاقيات السياسية الثنائية ، و أساليب المعاملة بالمثل، مثل السفير أو السفراء المفوضون فوق العادة ، و يتمتعون بالحصانة الدبلوماسية.

¹ وهيبية الزحيلي : آثار الحرب في الفقه الإسلامي ، ط3، دار الفكر، دمشق ، سوريا ، ص12.

⁽²⁾ Andrew Drzemczewski: **La situation des étrangers au regard de la convention européenne des droits de l'homme**, dossiers sur les droits de l'homme n°8, éditions du conseil de l'Europe, Strasbourg, 1985, p56.

⁽³⁾ الأمر رقم 66-211: مرجع سابق .

⁽⁴⁾ يوسف شريفني: **طرد الأجانب - قراءة في قرار مجلس الدولة**، ط2، أعمال الملتقى الوطني حول تنظيم العلاقات الدولية

الخاصة، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق، 2012 ، ص 11 .

- مهمة في منظمة دولية بالجزائر: إن وجود هذا النوع من الموظفين (خبير أو مستشار أو موظف) في الجزائر يتم على أساس الموافقة الدولية المسبقة لعمل الشخص الأجنبي ، لذا فهو مجبر على تقديم الوثائق التي تدل على هذه الصفة.

2/ الأجنبي الذي يخضع للقانون العام: وهو الأجنبي العادي ، الذي يحق له الدخول ، التجول ، التنقل ، و الخروج ، طبقا للأمر 66-211 .

3/ الأجنبي عديم الجنسية : هو الشخص الذي يعتبر أجنبيا و لا تنطبق عليه صفة الوطني من وجهة نظر قوانين الجنسية وتنعدم الجنسية عن أسباب متنوعة منها: العقاب ، بإسقاطها عن الوطني الأصيل ، أو سحبها من الأجنبي المتجنس، الميلاد لأب عديم الجنسية في دولة لا تأخذ إلا بحق الدم، أو الميلاد لأب مجهول في هذه الدولة ، انعدام جنسية الزوجة ، نتيجة فقدانها للجنسية بالزواج من أجنبي وقد جاء بهذا الخصوص : نص المادة 22 من الفقرة الثالثة من القانون المدني الجزائري الصادر في 1975/09/26 .

4/ الأجانب العابرون: الموجودون على ظهر السفينة، العابرون عن طريق الجو، العابرون للتراب الوطني.

5/ الأجنبي اللاجئ : اللاجئون السياسيون ويصنفون ضمن الأجانب ذوا الوضعيات الخاصة الذين يطلبون من الدولة الجزائرية السماح لهم بالدخول لها والإقامة فيها، لأسباب غالبا ما تكون سياسية ، وذلك بقصد طلب الحماية.

6/ الأجانب الاعتباريون: الشخصية الاعتبارية هي صفة يضيفها القانون على مؤسسة أو شركة أو هيئة... الخ.

وذلك طبقا للمواد 49/52 من القانون المدني الجزائري الذي يخضع هذه الشخصية لنظامه القانوني، من حيث نشأته وحياته و انقضائه ، ومع ذلك يعامل معاملة الأجانب من حيث مدى تمتعه بالحقوق ، وهذا ما ينطبق على الشركات الأجنبية حسب ما تضمنته الفقرة الخامسة من المادة 50 ق.م والتي تنص على : "الشركات التي يكون مركزها الرئيسي في الخارج ولها نشاط في الجزائر يعتبر مركزها في نظر القانون الداخلي في الجزائر".

6-8-/- عقد العمل:

يعرف عجة الجليلي مفهوم عقد العمل " ذلك العقد الذي يقوم على تأجير قوة العمل لصاحب رب العمل، ويترتب عن هذا التأجير تبعية العامل من الناحيتين القانونية والاقتصادية، وتخضع هذه التبعية للتفاوض بين رب العمل والعامل " (1).

في حين يعرفه بن صاري ياسين على أنه " اتفاق يلتزم بمقتضاه شخص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر، وتحت إشرافه، لمدة محددة أو غير محددة، مقابل أجر معين ومحدد سلفا " (2).

ونلاحظ أن هذا التحديد لمفهوم عقد العمل يشترك في أربعة عناصر هي: العمل، الإشراف، الأجر، مدة العقد.

⁰¹ عجة الجليلي: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 157 .

⁰² بن صاري ياسين: عقد العمل محدد المدة، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، دار هومة ، الجزائر، 2004 ، ص 6 .

أما عقد العمل المحدد المدة فقد حدد مفهومه جلال مصطفى القريشي "عقد بين صاحب عمل وعامل يتعهد الأخير بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب عمل أو إشرافه" مقابل ما نلاحظ من خلال هذا التحديد لمفهوم عقد العمل محدّد المدّة هو التركيز على فترة انتهائه، وهي الفترة التي تتجلى من خلالها الفروق الجوهرية بين عقد العمل محدّد المدّة وعقد العمل غير محدّد المدة" (1)

التعريف الإجرائي : عقد العمل هو اتفاق يحصل بين العامل (المتعاقد) والمستخدم (المؤسسة) وبين المؤسسة الأجنبية والمؤسسة الجزائرية (سونطراك) بحيث تنشأ بموجبه علاقة العمل، يمتثل أطرافه بأداء مهام معينة (حقوق، واجبات) وفق ما هو محدد في العقد المبرم بينهم، وذلك لمدة محددة أو من أجل القيام بعمل معين. وما نقصده في دراستنا هذه ليست تلك العقود محدودة المدة التي تنتهي بانتهاء الأعمال التي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين والذي يمكن أن يتجدد، أو بين العقد الدائم التي يقوم أصحابها بأعمال ذات طبيعة دائمة كما هو معمول به في السنوات الأخيرة في مختلف المؤسسات (اقتصادية، خدماتية، إدارية...) وإنما التركيز هنا يتم بإسقاط طبيعة هذه العقود على الاستقرار المهني للعامل الأجنبي .

6-9- التكنولوجيا:

يتضح أن مفهوم التكنولوجيا قد تغير وتطور من مرحلة زمنية إلى أخرى وذلك بتغير حاجيات المجتمع وطبيعة العلاقة التي تربط الإنسان بالطبيعة ، ومن جهة أخرى اعتبرت التكنولوجيا بمثابة القاطرة الأمامية التي تجر ورائها مختلف أنواع التغييرات التي تحدث على مستوى الأنساق الاجتماعية الأخرى ، كما اعتبرت كمصدر للقوة بالنسبة للعديد من الدول التي تملكها وتستفيد من مزاياها .

أ- اصطلاحاً: التكنولوجيا كلمة يونانية مركبة من (techno) ومعناها فن، صناعة "logie" تعني علم بمعنى أن كلمة تكنولوجيا تعني منظم جوهر الطريقة والوسائل المستخدمة.

كما عرف لفظ التكنولوجيا في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية كما يلي: " تشمل جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها ، وتعتبر المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من التكنولوجيا الحديثة" (2).

¹ جلال مصطفى القريشي: شرح قانون العمل الجزائري، علاقات العمل الفردية، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984، ص77.

² أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992، ص15.

عرفها يعقوب فهد: "التكنولوجيا هي ذلك النسق المعرفي الذي يتوسط فيها بين العلم من ناحية والصناعة من ناحية أخرى ويرتبط كلاهما بعلاقات مركبة" (1).

يعرف "فري وسلوكوم" "Fry and Slocum" التكنولوجيا: "مفهوم تجريدي عرفت بالضرورة التنظيمية التي تحول المدخلات إلى مخرجات"، ومن الملاحظ أن تعريف كهذا يبقى عام وغير عملي بالنسبة لبحوث معمقة تهدف إلى اختبار العلاقات المحتملة بين التكنولوجيا والظواهر التنظيمية الأخرى، ذلك أن التكنولوجيا في حد ذاتها تمثل ظاهرة معقدة، ولعل هذا ما يفسر ثراء أدبيات التنظيم بالتعاريف التي تختلف في تركيزها على خصائص دون أخرى من خصائص التكنولوجيا.

وعلى الرغم من الاختلافات في تصور التكنولوجيا التي أصبحت ممكنة بحكم تعقد هذه الظاهرة وتعدد العلاقات التي يحتمل أن تربط بينها وبين عناصر تنظيمية أخرى، وعليه يمكن اعتبار أن التكنولوجيا تمثل صيرورة يترتب عنها:

✓ تقنيات يقع تطبيقها على أدوات ومواد .

✓ أناس يختصون بمعرفة علمية وعملية .

✓ بنية تنظيمية (2).

التعريف الإجرائي: التكنولوجيا مجموعة من الأساليب التنظيمية، والتجهيزات الآلية، وطرق العمل

المتغيرة والمتطورة باستمرار، التي يستخدمها الفاعلون في المؤسسة ليسيّطروا على الأعمال المختلفة المنوطة بهم، من أجل تحقيق أهداف هذا النسق، وتسهيل مهام القائمين على تسييرها، حفاظا على بقائها واستمرارها في الوجود.

أما التغيير التكنولوجي فإننا نقصد به استبدال المؤسسة لتكنولوجيا قديمة كانت تعتمد عليها بتكنولوجيا

أكثر حداثة وتطورا، بمعنى أنها تتخلى عن أساليب وطرق وأدوات قديمة لتتبني أساليب وطرق وأدوات جديدة

خدمة لمصالح المؤسسة فالتغيير التكنولوجي غالبا ما يكون تحت تأثير مجموعة من الضغوط الخارجية المتمثلة خاصة في التغيير في ظروف البيئة المحيطة .

6-10/- الهيكل التنظيمي:

يرى **Stoner**: "أن الهيكل التنظيمي يعبر عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد

خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (3) .

(1) العبيد يعقوب فهد: التنمية التكنولوجية، مفهومها ومتطلباتها، الدار الدولية للنشر، 1999، ص18.

(2) نفس المرجع، ص80.

(3) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص20 .

ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقا التعريف الذي قدمه **John Child** : حيث يرى أن الهيكل التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية التالية (1) :

- ✓ توزيع الأنشطة والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
 - ✓ تحديد العلاقات بين الأفراد وتحديد عدد المستويات الإدارية.
 - ✓ تجميع الأفراد في الأقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر.
 - ✓ تفويض السلطات وتصميم إجراءات مراقبة الأنشطة.
 - ✓ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرارات.
 - ✓ توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- من خلال التعاريف التالية نستنتج أن الهيكل التنظيمي يتشكل من :
- ✓ تقسيمات تنظيمية يعبر عنها بالوحدات التنظيمية .
 - ✓ مجموعة من المهام المحددة (التخصص).
 - ✓ مجال محدد لأداء كل مهمة (نطاق الاشراف).
 - ✓ مجال لاتخاذ القرارات (توزيع السلطة) شبكة لانتقال المعلومات (الاتصال).

التعريف الإجرائي: عبارة عن بناء رسمي يصف علاقات مختلف المصالح فيما بينها وتوزيع المهام و المسؤوليات في إطار هرمي للسلطة والذي يسمح للعاملين في المؤسسة بانجاز الأعمال بأكبر قدر ممكن من الفعالية .

7-الدراسات السابقة :

تحتل الدراسات السابقة مكانة هامة في البحث العلمي إذ تساعد الباحث بأن يكمل ما توقف عنده الذين سبقوه بتوفير الكثير من المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث، و موضوع دراستنا الحالية "التغيير التنظيمي وعلاقته بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب" هو موضوع حديث نوعا ما هذا ما يفسر نقص الدراسات في هذا الصدد خاصة الدراسات التي تطرقت إلى متغير الحراك المهني والعمال الأجانب، وإذا وجدت فإن معظمها بل كلها تنطوي على العلوم الإدارية و علوم التسيير و تعتمد على المنهج الوصفي البحث ضف إلى ذلك مؤشرات ذات طابع اقتصادي و بياناتها رقمية أي أن المنظور الاجتماعي و التحليل السوسولوجي في حالة غياب شبه كلي .

و فيما يلي سنقوم بعرض ما توصلت إليه الباحثة من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة حسب توجهات ومجال دراسة كل باحث .

(1) Francois.F.Farctet.p : **Organisation et gestion de l'entreprise** , Foucher , paris ,2006 , p105 .

7-1- دراسات حول التغييرات التنظيمية :

من بين الدراسات العربية والأجنبية التي تعرضت لموضوع التغيير التنظيمي بالدراسة والتحليل نجد:

7-1-1-الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى :

- دراسة "جون بي كوتر" (kotter) - 2006 م (1)

- جاءت بعنوان "قيادة التغيير" هدفت إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من 100 منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ✓ إن عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتا طويلا وقيادة فاعلة.
 - ✓ إن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز آثارا مدمرة قد تفشل العملية برمتها.
 - ✓ ضرورة خلق الشعور الكافي بأهمية التغيير والحاجة إليه.
 - ✓ أهمية إيجاد تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير وقيادته لمواجهة أي معوقات.
 - ✓ ضرورة توفر رؤية إستراتيجية مستقبلية تبين الاتجاه اللازم إتباعه لقيادة التغيير ونجاحه .
 - ✓ ضرورة توفر آلية تواصل و اتصال فعالة بين القادة ومرؤوسيههم .
 - ✓ ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل ضمن عملية التغيير الاستراتيجي.
 - ✓ أهمية ترسيخ ضرورة التغيير وحاجته في ثقافة المنظمة.

الدراسة الثانية :

- دراسة كوش وفرانش (Koch and French) - 1989م (2).

ركزت دراسة كوش وفرنش على متغير تنظيمي جد مهم وهو المشاركة ومدى فعاليته أثناء فترة التغيير التنظيمي وذلك من خلال دراسة قاما بها على أربع مجموعات من العمال لمعرفة " أثر التغيير في طرق و إجراءات العمل على إنتاجية العاملين" وقد تمحورت منهجية دراستهم التطبيقية على النحو التالي :

⁰¹ جون بي كوتر : قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، عدد27، الشركة العربية

للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة، مصر، أبريل 1994، نقلا عن الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير

التنظيمي، ماجستير علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، 2010، ص8.

⁽²⁾ نقلا عن عبد المجيد واحدي: الضغط المهني وعلاقته باتجاهات الاطارات والعاملين نحو التغيير التنظيمي بالجزائر - دراسة

ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجزائر، دكتوراه دولة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر ، 2007، 2008، ص42.

المجموعة الأولى: قدم لهم التغيير تحت اسم (طريقة عدم المشاركة) وقاما بشرح التغيير المطلوب وأسباب التغيير بالتفصيل، ثم بدأ العمال بأداء عملهم بالطريقة الجديدة .

المجموعة الثانية : قدم لهم التغيير تحت اسم (طريقة المشاركة خلال العرض) وهو نموذج معدل بشكل طفيف عما قدم للمجموعتين الثالثة والرابعة، والذي تبين فيما بعد عدم تقديمه بهذا الشكل.

المجموعة الثالثة والرابعة : قدم لهم التغيير على أساس (المشاركة الكلية)، إذ التقتا المجموعتين بالخبراء وقد تم شرح التغيير والاتفاق على كل طرق وإجراءات العمل الجديدة .

أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود اختلافات كبيرة في ردة الفعل بين المجموعات الأولى والثالثة والرابعة فال**مجموعة الأولى** انخفض إنتاجها فوراً إلى ثلثي مستوى المخرجات السابق، واستمر هذا الانخفاض طوال ثلاثين يوماً بعد إجراء التعديل، كما ظهر مؤشر العدائية ضد المسؤولين وضعف التعاون مع المشرف، وكذلك كشفت الدراسة على أن **17%** من العمال تركوا العمل خلال الأربعين يوماً الأولى، في حين أن **المجموعة الثالثة والرابعة** لم تبدي أي مظاهر للعدائية ولم تسجل حالات ترك العمل خلال فترة الدراسة.

الدراسة الثالثة :

- دراسة "بيجلز وجرين" (Green, paglis) 2002 م⁽¹⁾

جاءت الدراسة تحت عنوان " دافعية المديرين نحو قيادة التغيير التنظيمي"، وذلك من خلال مقارنة ثلاث أبعاد وهي التحكم في عملية التغيير التنظيمي، ومشاركة أفراد التنظيم في عملية التغيير، وحل المشكلات والعقبات التي تقف أمام نجاح التغيير، كما أن الدراسة وضعت بعض الفرضيات من بينها :

1- قدرة المديرين ذوي الكفاءة المرتفعة على إحداث التغيير .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التحكم في إحداث عملية التغيير وكسب مشاركة الجميع وبين حل المشكلات المعرقة للتغيير، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة وبعض الصفات الشخصية للمديرين مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، طبيعة العمل .

⁽¹⁾ مرجع سابق، ص 45.

7-1-2- الدراسات العربية :

الدراسة الرابعة :

- دراسة علاء عبد المحسن الساعدي 1996م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب تأييد أو معارضة التغيير وترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها ومحاولة التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي، مستوى الوظيفة، عدد الدورات التكوينية). من نتائج هذه الدورة وجود مقاومة التغيير من طرف الأفراد وبشكل عام، وكانت درجة مقاومة الإناث للتغيير التنظيمي أعلى من الذكور كما أنه كلما كان سن العمل صغير زادت مقاومته عكس كبار السن، أما بالنسبة للخبرة فكلما قلت زادت مقاومة التغيير، وأن الإدارتين العليا والوسطى هما أكثر تأييدا للتغيير التنظيمي من الإدارة التنفيذية

أما بالنسبة للدورات التكوينية فإنه كلما زادت عدد الدورات التكوينية زادت معها مقاومة التغيير. كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأسباب التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناضج، وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير فهو أن التغيير التنظيمي لن يؤدي إلى نتائج جيدة لأن المؤسسة فاشلة، كما أن أكثر سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا، أما أقل سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير يتم نتيجة لمقترحات العاملين أنفسهم .

الدراسة الخامسة :

- دراسة بن سعيد حياة 2000م⁽²⁾:

"تسيير التغيير في الإدارة العمومية بهدف تحديثها" تتمحور إشكالية البحث حول أبعاد التغيير الاستراتيجي في الإدارة العمومية بهدف تحديثها و تنطلق من فرضية رئيسية و هي:
-إن طريقة وضع برامج التغيير هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة.

⁽¹⁾ نقلا عن قريد صلاح الدين : التغيير التنظيمي وأثره على المعاش النفسي عند العمال، ماجستير علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر، 2007، 2008، ص94.

⁽²⁾ Bensaid Hayat: Gestion du changement dans l'administration publique en vue de samodernisation , Etude de cas Canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire en vue de l'obtention du Grade de Maitrise De Science, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal, 2000.

لتأكيد صحة أو خطأ فرضياتها قامت الباحثة بدراسة ثلاثة مؤسسات كندية نجحت في تجربة تحديث إدارتها اعتمدت الباحثة على دراسات الأستاذ " الطيب حفصي " الذي يعد أحد أعمدة البحث العلمي في مجال التغيير التنظيمي إذ قدم العشرات من الدراسات حول هذا الأخير، بالإضافة إلى بحوث أخرى حول الاقتصاد الجزائري.

تناولت الباحثة أولاً مفهوم "إدارة الأعمال العمومية" من خلال عرض بعض التجارب الدولية الناجحة كالتجربة الفرنسية و الإنجليزية و الكندية و النيوزيلندية ، ثم انتقلت إلى مفهوم التغيير ووسائله و تقنياته و طريقة تسييره من قبل ثلاثة هيئات عمومية كندية بهدف اقتراح نموذجاً تطبيقياً للإدارة العمومية المغربية ، لتصل في الأخير لمجموعة من النتائج نذكر من أهمها :

- ✓ يتوقف نجاح التغيير داخل المنظمة على طريقة تصميمه و إدارته.
- ✓ تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي.
- ✓ يساهم نجاح التغيير في تطوير فعالية الإدارة العمومية.
- ✓ يتوقف نجاح التغيير في الإدارة العمومية المغربية على :
 - التفتح على الشراء و الزبائن .
 - تفعيل عملية استغلال الموارد .
 - الإبقاء على ديناميكية متواصلة .

أظهرت الباحثة تمكناً منهجياً و معرفياً و قدرة على التحليل الكيفي من خلال الرجوع إلى التجارب الناجحة للتغيير في الإدارة العمومية و الأدبيات العلمية حول التغيير التنظيمي و إدارة الأعمال العمومية. لذا فإننا نشترك مع الباحثة في اعتبار التغيير التنظيمي المحرك الرئيسي للمنظمة الحديثة وأهم مؤشر لمفاهيم الرضا والاستقرار المهني، الفعالية والكفاءة و اليقظة الإستراتيجية و التطور و الحداثة .

7-1-3- الدراسات الجزائرية :

إن معظم الدراسات التي قام بها الباحثون حول عوامل أو نجاح فشل التجارب التنظيمية في المؤسسات الجزائرية تبرز أهميتها في التنظيم والثقافة السائدة فيها، والتي ضلت مجرد حجر عثرة في وجه الفعالية أو نجاح أي مشروع للتغيير، ويبقى هذا التنظيم وما ينظمه من ثقافة وقيم واتجاهات وعادات وسلوك وطرق تفكير لازالت تهدد انتقال المؤسسات إلى تنظيم آخر إن لم يوجه لها الاهتمام .

وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين الجزائريين من بينهم شريف مصطفى وثابت وسيلة⁽¹⁾ في دراسة

حول "السلوك الإداري والتغيير داخل المؤسسة"

الذين يؤكدان ويحصران الأسباب التي أدت إلى فشل الإصلاحات الاقتصادية في العوامل الآتية :

✓ نظام تسيير الموارد البشرية المنتهج في المؤسسات العمومية أدى مع مرور الوقت إلى تشكيل شبكات من النوع العائلي السياسي داخل المؤسسات، كما تفتشت في القطاع العام ظاهرة الاستعمال المفرط لتجهيزات ولوازم الإنتاج من طرف العمال والمسيرين لمصالحهم الخاصة، هذا بالإضافة إلى ظاهرة التمييز والرشوة.

✓ المساعدات والمعونات والحوافز التي كانت تقدمها الأجهزة الحكومية تحت مسميات عدة، دفع بالأشخاص إلى التعود على عدم بذل الجهد وإبراز الكفاءات اللازمة في إنجاز المهام، مما سبب ضعفا في الأداء لدى غالبية الفئة النشطة في الجزائر.

✓ الثغرات الموجودة في القوانين وما تحويه من نوافذ للوساطة والمحسوبية، خلقت نوعا من الاعتقاد بعدم جدوى المحاولة، لأنها حتما ستبوء بالفشل .

✓ طبيعة الشخصية الوطنية التي تشكلت، فعدم الإحساس بأهمية الاستثمارات والسعي نحو المكاسب السريعة ينزع صفة الفعالية، سواء في إنجاز المهام أو في اختيار مجالات الاستثمار.

✓ التناقض بين ما كتب في النصوص وبين ما مورس في الميدان وخاصة من طرف المسؤولين الذين احتكروا عملية اتخاذ القرارات في الأمور الهامة وكانت النتيجة الحتمية لهذا، خلق جو من اللاتفاهم والممارسات الغير رسمية، فأصبح العمال يرفضون تكييف سلوكهم مع التنظيم الرسمي للعمل، لأن ذلك لا يضمن لهم تحقيق مصالحهم .

✓ استرجاع العمال لمنطق الذهنيات القبلية والجهوية وكذا منطق المحسوبية وتوظيفه في سياق العلاقات الرسمية للعمل.

وما دام أن أسباب الفشل الذي تعيشه المؤسسات لا يعود إلى عدم قدرة العامل الجزائري على رفع الإنتاج بقدر ما يرجع إلى النظام الثقافي، فإن الباحثان يؤكدان على أن أي تغيير لا يمكن أن يكتب له النجاح إلا عبر:

✓ إكساب الأفراد طرق وسلوكات جديدة.

✓ إعادة النظر في الروح العشائرية.

✓ القضاء على فكرة السلطة المسيطرة.

✓ قطيعة مع النظام الوحدوي الريعي.

(1) Charif Mustapha , Tabet Wassila ; **Comportement managérial et changement dans l'Entreprise (étude de cas)** , 2ème Forum National des Entreprises Management changement dans les entreprises, Université de Annaba, du 30 Novembre au 1 Décembre 2004, P17.

- ✓ القضاء على " تشريط " الفرد للجماعة.
- ✓ الابتعاد على التسيير " الإمبراطوري " الذي يعتبر المؤسسات ملكية خاصة فالتسيير إذن هو قبل كل شيء مسألة تصورات، أي قضية ثقافة ولهذا فإنه لن يكون فعالا إلا عبر :
 - استغلال كل الكفاءات والطاقات.
 - الاهتمام بالتدريب كوسيلة لنقل التغييرات إلى حيز التنفيذ.
 - تأطير التغيير من قبل مختلف الأجهزة (الجامعات والوزارات والجمعيات).

الدراسة السادسة :

- دراسة الباحث يوسف سعدون⁽¹⁾ تناولت موضوع "علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، حيث تمحورت إشكالية دراسته حول مدى تأثير التغييرات التنظيمية التي عرفتها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز كمؤسسة صناعية على الأهداف التي تسعى ذات المؤسسة إلى تحقيقها في ظل توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق، وكذا أهم المعوقات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف والآفاق المستقبلية لتنمية المؤسسة، كإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وضع الباحث الفرضيات الآتية :
- 1- إن التغير التنظيمي الذي عرفته الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أعطى الأولوية للأهداف الاقتصادية على حساب الأهداف الاجتماعية .
 - 2- تواجه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز معوقات بشرية وتقنية تحول دون تحقيق أهدافها المسطرة أثناء عملية التغير التنظيمي .
 - 3- تتحدد الآفاق التنموية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وفقا لأبعاد بنائية متعددة نفسية، تنظيمية، تكنولوجية، ووظيفية.
- أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة (2004) على عينة من عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بعنابة، قدرت ب (130) عاملا موزعين على مختلف المصالح.
- اعتمد الباحث في دراسته على كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وعلى تقنية المقابلة والاستمارة لجمع المعطيات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- ✓ إن التغييرات التنظيمية التي عرفتها مؤسسة سونلغاز كان يتوخى منها تحقيق أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى، تتعلق أساسا بزيادة الإنتاج، خدمة الزبائن، تكوين شركات مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع وترشيد

⁽¹⁾ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 6 .

النفقات، في حين تم إهمال الأهداف الاجتماعية المتمثلة في تطوير الموارد البشرية، تنمية العلاقات الاجتماعية المهنية وروح التعاون بين الأفراد، وتشجيع روح المبادرة .

✓ هناك معوقات تواجه تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة في إطار عملية التغيير التنظيمي التي تمر بها، تأتي في مقدمتها المعوقات البشرية المتمثلة في سوء فهم القرارات الإدارية والتخوف من التغيير، وتغليب المصلحة الشخصية، لتأتي بعدها وبدرجة أقل المعوقات التقنية والمتمثلة في ظروف العمل غير المناسبة ونقص الخبرة والتجربة، كما توصل الباحث إلى أن الحل النموذجي والأمثل للتغلب على مثل هذه المعوقات هو الاهتمام بالجانب البشري عن طريق تدعيم آلية المشاركة في اتخاذ القرار وتدعيم شبكة الاتصال، بالإضافة إلى تغيير بعض رؤساء العمال .

✓ أما فيما يتعلق بتصوير الواقع التنظيمي في المستقبل، فتوصل الباحث إلى أنه سيأخذ شكلا توسعيا، كما يتوقع تأثير التكنولوجيات الحديثة على الاستقرار الوظيفي كتوتر العلاقات الاجتماعية المهنية وهروب العمال إلى مؤسسات أخرى تكون أكثر أمنا واستقرارا، وفي هذا الشأن يقدم الباحث جملة من **الاقتراحات** بهدف ضمان بقاء الإطارات وعدم تسريحهم، وكذا بتطوير المؤسسة مستقبلا تمثل فيما يأتي :

✓ تحسين الظروف الاجتماعية للعمال و إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وحسن اختيار الكفاءات و التكفل بهم .

✓ عقلنة تسيير المؤسسة حسب القدرات والمهارات، وتنمية الموارد البشرية والاهتمام بالبحث العلمي وتطوير علاقات العمل .

من وجهة نظرنا نستطيع القول أن الباحث تمكن من تحديد وتصنيف أهم **الأهداف** التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية التغيير التنظيمي، حيث قسمها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية، كما حاول جرد أهم **معوقات** تحقيق هذه الأهداف وقد صنفها إلى معوقات بشرية وأخرى تقنية، كما قام بوضع تصور مستقبلي لتنمية المؤسسة قائم على أساس الحفاظ على المورد البشري وتنميته، وكذا على عنصر العقلنة في التسيير وتطوير العلاقات العمالية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه الدراسة مقارنة بموضوع بحثنا هو **اشتراكهما في معالجة موضوع التغيير**

التنظيمي في المؤسسة، وإن كانت هذه الدراسة تقتصر على نشاط توزيع الكهرباء والغاز في ولاية عنابة فقط فإن دراستنا تمتد لتشمل قطاع بأكمله وهو **قطاع المحروقات** المتواجد بالجنوب الجزائري .

تختلف الدراسة السابقة عن دراستنا في كونها تنطرق إلى أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة بصفة عامة، بينما تركز دراستنا على أهداف عملية التغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسة في مجال نشاط العمالة الأجنبية بصفة خاصة حيث تقتصر العينة على العمال الأجانب فقط، وفقا لمتطلبات موضوع الدراسة .

إن نتائج هذه الدراسة تعتبر نقطة انطلاق لدراستنا خاصة فيما يتعلق بإهمال المؤسسة للأهداف الاجتماعية، وتركيزها بالمقابل على الأهداف الاقتصادية كالإنتاج والنوعية، وهو تأكيد على بقاء تسيير المؤسسة وفق النمط التقليدي للتسيير، والذي كان أحد أسباب فشل مساعي البحث عن الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية التي باشرتها الدولة عبر مختلف مراحل التغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسة، بدءاً بالتسيير الذاتي للمؤسسات وصولاً إلى خصخصة المؤسسات و بروز شركات المساهمة .

في هذا الإطار تأتي دراستنا للتعمق أكثر في مدى الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات التي تشغل الأجانب سواء في إطار الشراكة الجزائرية الأجنبية أو بشكل آخر في إطار إتفاقية لتشغيل الأجانب، والتركيز بالتحديد على العمال الأجانب من حيث فعالية أدائهم، تنميتهم وترقية العلاقات الاجتماعية المهنية بين مختلف الفاعلين الذين لهم علاقة بهذه المؤسسة ، وهي عناصر تطرقت إليها الدراسة السابقة في إطار الاقتراحات التي قدمتها من أجل تطوير المؤسسة، وضمان بقاء الكفاءات وعدم تسربهم إلى مؤسسات منافسة .

الدراسة السابعة :

- دراسة الباحثة "مرابط الليامنة" وكانت بعنوان:

" le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne".⁽¹⁾

ودامت الدراسة ستة سدايسيات انتهت الباحثة من إنجازها سنة 2005 أجريت الدراسة في إحدى المؤسسات الصناعية الواقعة بمدينة قسنطينة وطرح عدد من التساؤلات الرئيسية والتي تمثلت فيما يلي :

- 1- كيف تتمكن المؤسسة التي اعتمدت ولفترة طويلة من الزمن على القواعد الرسمية الجامدة أن تعيد تنظيم نفسها من جديد لترتقي إلى مستوى مرموق يمكنها من مواجهة التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط .؟
 - 2- كيف يؤثر التغيير أو التجديد التكنولوجي للمؤسسة على ظروف العمل وعلى الترتيبات والانجازات التي حققتها .؟
 - 3- ماهي الميكانيزمات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على إحداث التجديد التكنولوجي وإنجاحه .؟
 - 4- هل يتوافق هذا التجديد التكنولوجي الذي تريد أن تحدثه المؤسسة مع الترتيبات المهنية بداخلها .؟
- وقد انطلقت الباحثة من فرضية أساسية حاولت من خلالها أن تتأكد من مدى صحتها أو خطئها وقد جاءت كما يلي : " إن مشاكل التجديد التكنولوجي المرتبط بالمؤسسة الجزائرية لا ينحصر في الجوانب المادية فقط وإنما يرتبط كذلك بالرأسمال البشري المتمثل في علاقات العمل التي تربطهم داخل المؤسسة ."

⁽¹⁾ Merabet Liamna : **le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne** , doctorat d'état en sociologie industrielle, université mentouri, Constantine, 2004,2005.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة للبحث، استخدمت الباحثة ما يسمى بمنهج "التحليل الاستراتيجي" وهو منهج يبني حججه وأهدافه على التحليل الكامل والمفصل للتغيير في المؤسسة، حيث رأت الباحثة أن هذا المنهج بإمكانه أن يكشف عن حقيقة التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصناعية التي تجري بها الدراسة، كما حاولت من خلال هذا المنهج مقارنة نتائج البحث بعضها ببعض، بالإضافة إلى مقارنته بالمقابلات التي قامت بها، كما استخدمت لجمع البيانات من الميدان استمارة بحث تضم 85 سؤالاً، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية للمؤسسة، والمقابلات التي أجرتها مع مسؤولي وعمال المؤسسة مجال الدراسة وكذا الملاحظة.

كما جاءت الدراسة في ثمانية فصول وقسمت إلى جانبين: الأول نظري حاولت الباحثة من خلاله إيضاح البعد النظري و الإمبريقي للتجديد التكنولوجي بالإضافة إلى الكشف عن أبعاد ومضامين هذه الظاهرة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والثاني تطبيقي خصص لتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الميدان بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة

التي توصلت إليها الباحثة من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية والتي تمثلت فيما يلي:

✓ إن الأفراد الفاعلين **Les acteur** في المؤسسة يملكون حرية الاختيار والتصرف وهم قادرين على خلق نظام خاص بهم من الأفكار وكذلك القيام بمجموعة من التصرفات في حالة قيام المؤسسة بعملية التجديد التكنولوجي، وهذه النتيجة هي تأكيد لمواقف "ميشال كروزيه" الذي يرى أن الأفراد داخل المؤسسة يحتفظون بقدر من السلطة من خلال استغلالهم للأفكار والكفاءات التي يستحوذون عليها.

✓ إن هؤلاء الأفراد الفاعلين يتواجدون دائماً في خطوط الإنتاج ويقومون بعدة تجارب، وتجمعهم ثقافة قوية داخل مجموعات معينة، هؤلاء الأفراد الفاعلين قادرين على خلق نظام خاص بهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم، وهم يستغلون كل الفرص التي يعتبرونها ضرورية للوصول إلى أهدافهم المخططة حتى ولو لم يوافق على ذلك رؤسائهم في العمل معنى ذلك أن الحراك المهني في المؤسسة الصناعية لا يخضع للقواعد الرسمية أو لرغبات كبار المسؤولين والمديرين وإنما للقوة التي يستمدتها الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة من خبرتهم في العمل، ومن مهارتهم التي تعتبر نقطة قوة بالنسبة لهم في عملية التفاوض سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع الإدارة العليا.

✓ إن هامش الحرية الذي يتمتع به الأفراد الفاعلين ويحتلونه يسمح لهم بأن لا يعاملوا من طرف الرؤساء كموظفين بسطاء، وإنما يجب أن ينظر هؤلاء الرؤساء إليهم ويعاملونهم كشركاء في العمل قادرين على التعاون والمساعدة بالنظر للكفاءات التي يتمتعون بها، وذلك في كل المشاريع التي يباشر المركب في التخطيط أو تنفيذها. وبناء على كل ماسبق فإن التجديد التكنولوجي كمشروع ومن أجل إنجاحه لا بد أن يشترك في تخطيطه الجميع، وخاصة الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة الصناعية.

✓ توصلت الدراسة كذلك إلى أن الرؤساء الذين يحتلون المستويات الهرمائية العليا لا يملكون القدرة على التحكم في نظم العمل على مستوى الوحدات الإنتاجية، وليس لهم أي سلطة على العمال الآخرين الذين يشتركون من جهتهم في الفوضى السائدة، كما أن الأفراد التنفيذيين يعطون أهمية كبيرة للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه العلاقات قد تشكل خطرا على أي تجديد تقوم به المؤسسة.

وقد تحققت الفرضية التي انطلقت منها الدراسة، حيث رأت الباحثة في الأخير أن مشاكل التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة التي أجريت بها الدراسة بصفة خاصة لا ترتبط فقط بالجوانب المادية وإنما تتعدى ذلك إلى الجوانب المرتبطة بالموارد البشرية بمعنى أن المشاكل تظهر أكثر من خلال العلاقات التي ترتبط من خلالها الأصناف المهنية المختلفة بعضها عن بعض، والتجديد التكنولوجي هو ذلك التغيير الغير متوقع الذي يضاف لمجموعة العوائق التنظيمية للمركب الذي أجريت به الدراسة.

تبين من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التجديد التكنولوجي للمؤسسة الصناعية لا ينبغي أن يتم بمعزل عن الموارد البشرية أو بدون علم منها ودون مشاركتها في تخطيطه وتنفيذه، وهي دراسة تشبه إلى حد بعيد الدراسة التي نقوم بإجرائها، لأن كلا من الدراستين تهتم بالعلاقة بين التكنولوجيا و المورد البشري واستقراره في المؤسسة الصناعية، بالإضافة إلى أن الدراسة قد أجريت في بيئة اجتماعية تشبه إلى حد بعيد البيئة الاجتماعية التي تجري بها دراستنا الميدانية وهذا ما زاد من اهتمامنا بها.

لقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في انجاز بحثنا في مرحلة الاختيار والتعرف أكثر على الجوانب التي ينبغي التطرق إليها وتلك التي لا تدخل ضمن نطاق اهتمامنا، كما أن النتائج التي توصلت إليها قد ساعدتنا في اختيار الفروض الملائمة للدراسة، واختيار الأدوات الملائمة لجمع المعلومات من الميدان.

إلا أن ما يأخذ على هذه الدراسة هو مبالغتها في تأكيد الحرية التي يتمتع بها الأفراد الفاعلين والأفراد التنفيذيين، وكأن المؤسسة الصناعية وفقا لهذا الرأي تفتقر لأدنى المعايير الرسمية والقانونية التي تفيد ولو جزئيا تصرفات وسلوكيات العاملين بها، وإذا كان الأمر كذلك فإن نتائجها لا يمكن تعميمها بالطريقة التي اتبعتها الباحثة.

إن الأفراد العاملين بالمؤسسة الصناعية ومهما كان المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه ولو تمتعوا بقدر من الحرية في تصرفاتهم إلا أن هذه الحرية تبقى محدودة للغاية لأن الإدارة تتعامل مع من تسميهم الباحثة الأفراد الفاعلين بطريقة خاصة تجعلهم يندمجون معها ويؤكدون كل القرارات التي تصدر من مصالحها العليا.

الدراسة الثامنة :

- دراسة الباحث "بلقاسم الحاج"⁽¹⁾ تناولت موضوع " أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة إدارة

الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، حيث تمحورت إشكالية دراسته حول:

مدى تأثير التغيير التنظيمي على وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز كمؤسسة عمومية اقتصادية؟ أو بالأحرى إلى أي مدى تمكن التغيير التنظيمي المنتهج في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز من تحقيق أهدافه في مجال إدارة الموارد البشرية؟.

وينطوي تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية الآتية :

1- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال وظيفة إدارة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز؟.

2- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على العلاقات الاجتماعية المهنية العمالية لعمال إدارة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز؟.

3- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على تنمية عمال إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز؟ كإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وضع الباحث الفرضيات الآتية :

1- إن التغيير التنظيمي الذي عرفته الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز(سونلغاز) وما صاحبه من إجراءات تنظيمية أثر سلبا على الأداء الوظيفي لعمال وظيفة إدارة الموارد البشرية .

2- إن التغيير التنظيمي الذي عرفته الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز(سونلغاز) أثر سلبا على تنمية عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية خلال مسارهم الوظيفي.

3- إن التغيير التنظيمي الذي مرت به الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) أثر سلبا على العلاقات الاجتماعية المهنية لعمال وظيفة إدارة الموارد البشرية بذات الشركة .

أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة **2014**، بلغ عدد العاملين بوظيفة إدارة الموارد البشرية بمجمع سونلغاز ب : **1115** من أصل **1253** منصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقدر نسبة استغلال المناصب ب **86 %**

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي باعتباره المنهج الملائم لدراسة هذه الظاهرة، والكفيل بالوصول إلى تحقيق أهدافها وعلى تقنية المقابلة والاستمارة لجمع المعطيات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي :

⁰¹ بلقاسم الحاج : أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية

بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة

الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله ، 2016، 2015 .

على مستوى الأداء الوظيفي :

✓ أثر التغيير التنظيمي سلبا على أداء عمال إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط والاستشراف، فقد تم تجميد توصيف وتقييم الوظائف، رغم إعادة مراجعة الأجور للعديد من المرات، كما تراجع مستوى أداء عملية التوظيف بسبب استغلال بعض الفاعلين للتغيرات القانونية .

✓ تميز التدريب بعدم التوازن بين عدد العمال المشرفين على تسييره وحجم العمال المعنيين بالعملية التدريبية، نتيجة عملية التوظيف الضخمة التي عرفتها المؤسسة أثناء تنفيذ التغيير .

بالنسبة للجانب التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

✓ تميزت مرحلة التغيير التنظيمي بنوع من الفوضى، وانعدام العدالة في توزيع المهام تارة، وتداخلها تارة أخرى، وهذا تحت تأثير كثافة العمل، وضعف التأطير وقلة الموظفين الأكفاء في تسيير الموارد البشرية .

على المستوى التنموي:

✓ بالنسبة للتنمية الفيزيائية للموارد البشرية، لم تتمكن المؤسسة من توفير الظروف المادية المساعدة على العمل بشكل كاف، سواء من حيث التكييف والنظافة، والاحتفاظ داخل مكان العمل، بالإضافة إلى نقص وسائل العمل وقدمها مثل الأجهزة الآلية، والمكتبية... الخ.

✓ أما على مستوى التحفيزات المادية مثل الأجر ومختلف المنح والتعويضات، تبقى ضعيفة مقارنة ببعض المهن المشابهة مثل الوظيفة التجارية.

✓ مستوى الخدمات عرف تراجعاً كبيراً بسبب الطلبات المتزايدة، بالمقابل زيادة معتبرة لعدد العمال.

أما على المستوى الوظيفي :

✓ فقد تأثر عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية تأثراً عميقاً، كان له وقعا كبيرا على الجانب التنظيمي للوظيفة، تمثلت مظاهره في الاستحواذ على جزء من مهامها من طرف فاعلين آخرين، بالإضافة إلى ضعف التكفل بالموظفين الجدد خاصة في الفترة التجريبية، وهو ما أثر على اندماجهم الطبيعي في الوسط المهني.

على مستوى العلاقات الاجتماعية المهنية :

✓ عرفت العلاقات الاجتماعية المهنية بين عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية ومسؤوليهم تدهورا كبيرا ، خاصة بين العمال المتحكمين من ذوي الخبرة والإطارات الجدد، نتيجة الإجراءات التي جاء بها التغيير التنظيمي في مجال التوظيف الداخلي والترشح للمناصب القيادية بالمؤسسة.

تركز دراستنا على مختلف عمليات التغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسات الأجنبية والوطنية في مجال قطاع الحروقات بالجنوب الجزائري، حيث تركز بالمقابل على الأهداف الاقتصادية كالإنتاج والنوعية من خلال الاعتماد على اليد العاملة الأجنبية.

غير أن ما يعاب على هذه الدراسة إهمالها للجوانب المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية المهنية بين العمال أو ما يعرف بالمناخ الاجتماعي للمؤسسة.

7-2- دراسات حول الحراك المهني والاجتماعي :

7-2-1- الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

- دراسة الباحث "عمر دراس"⁽¹⁾ من جامعة وهران تناول موضوع "الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر" وهي عبارة عن دراسة تحليلية للتمايز وعدم المساواة الاجتماعية، يمتلك عمر دراس ميزة خاصة في عرضه لأبحاثه بحيث أظهر إمكانية كبيرة في القيام بالتنسيق بين الجانب النظري وإسقاطه للجزء المنهجي في الواقع، كما تمكن أيضا من التحكم في البناء المفاهيمي بصرامة وهذا ماسمح له بالانتقال بكل سهولة من علم الاجتماع الأكاديمي النقي ليأخذ مسرى علم الاجتماع التجريبي .
وقد استخدم العديد من الأدوات والتقنيات الممكنة من أجل القيام بوصف وتفسير وتحليل المعطيات المتعلقة بالحراك المهني والاجتماعي، كما قام بإبراز أهم العقبات التي واجهته وكيف أنه حاول الإحاطة بالموضوع ومحاوله إيجاد الحلول .

يستند الجزء المنهجي لهذه الأطروحة على سلسلة من الدراسات الاستقصائية الكمية.

بحيث أجريت الدراسة الأولى في مجمع "الببتروكيمياويات لسونطراك" في المنطقة الصناعية في أرزيو، وقد قامت الدراسة الميدانية بين سنوات 1990-1998 على عينة تمثيلية قدرت ب 217 موظف الذين تزيد أعمارهم عن 40 عاما و أقدمية مهنية تقدر ب 20 سنة وقد سلطت الدراسة الضوء على نظام الرواتب الجديد الذي لا يقوم على منطق المؤهلات ولكن على مبدأ ومنطق المهارات .

أما الدراسة الثانية تمت في عام 2000م في ولاية وهران على عينة ممثلة من 260 عاملا وتم عرض 18 فئة مهنية كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة يركز على انتقال العمالة فضلا عن دراسة الأوضاع المعيشية لدى العمال خارج مكان العمل.

⁽¹⁾Omar Derras : **Mobilité professionnelle et mobilité sociale en Algérie**. Essai d'analyse des différenciations et des inégalités sociales, Thèse de Doctorat d'Etat en sociologie. Université d'Oran, 2007.

كما كان هدف المسح الثالث لهذه الدراسة "الحراك المهني والاجتماعي للمرأة العاملة" التي أجريت في عام 2004 في ولاية وهران وغطت عينة من 307 من النساء العاملات وارتكز السؤال الرئيسي على الهوية الثقافية والسياسية للمرأة الجزائرية .

أما الدراسة الرابعة شملت دراسة "الطلاب الجامعيين" التي أجريت في عام 2005م على عينة من 300 طالب وطالبة (50% ذكور و50% إناث) وكان الغرض من هذه الدراسة هو فهم منطق النظام التعليمي وتحليل المساواة في الفرص التعليمية في الجامعة الجزائرية .

وأخيرا تم إجراء الاستطلاع الخامس على "الحراك الاجتماعي والمهني لسكان ولاية وهران" عام 2005 حيث يتم تمثيل جميع الفئات الاجتماعية والمهنية وذلك من أجل فهم الفروق الاجتماعية التي شكلت طبقات اجتماعية مختلفة في الجزائر خلال الفترة الممتدة 1990-2005.

لقد اعتمد "عمر دراس" بشكل رئيسي على -منهج بودون- وتساءل باستمرار عن العواقب الحتمية من الأفعال وقام بتفكيك النقاط الحساسة للتمايز وعدم المساواة الاجتماعية في الجزائر، وبالتالي فقد مارس أسلوب "الوخز بالبر" في الجزء الأول من أطروحة الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر.

كما ركز على الهيكل الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري، بحيث استعرض المؤلف مراحل مختلفة من تاريخ المجتمع الجزائري الذي تميز بظروف اقتصادية واجتماعية جد متضررة بسبب إحداث التغييرات الهيكلية والذي تولد عنه مجتمع منقسم إلى فئتين متميزتين اجتماعيا هم "المعوزين وحديثوا النعمة".

وكان الجزء الثاني يتعلق "بالحراك الوظيفي الداخلي بين الأجيال" واهتم كثيرا المؤلف بتحليل الحراك في المؤسسة من خلال التركيز على المسار المهني للموظفين، ومن خلال إعادة تشكيل السيرة الذاتية المهنية للفئات السوسيو مهنية : الإطارات، عمال تحكم، وعمال تنفيذ.

وقد حاول عمر دراس دراسة مختلف الحركات للموظفين عن طريق التركيز على التنظيم الداخلي للشركة والتي اختلفت في درجة حركتها من خلال قياس الحراك الاجتماعي في أوقات الأزمات الاقتصادية، واعتمد في ذلك على اثنين من الدراسات الاستقصائية التي أجريت في عامي 2000 و2005 لفهم الآليات المختلفة التي تساهم بشكل كبير في ترتيب الفئات المهنية المختلفة، ومسارات التدريب المهني .

الجزء الثالث بعنوان "الحراك الاجتماعي بين الأجيال في الجزائر" يبحث المؤلف في مشكلة لماذا الحراك الاجتماعي أقل تعقيدا من فترة بعد الاستقلال وحتى الوقت الحاضر بالتركيز على الخلفية الاجتماعية، وقد وضع جداول التنقل لمقارنة مختلف التغيرات في الموقف وفي البنية الاجتماعية، مع التركيز على أربعة أنواع من الحراك الاجتماعي، الهيكلية من حيث التوظيف، المرونة، كما أكد أن حركة التنقل في الجزائر ليست عملية خطية على الرغم من الطبيعة الحساسة لهذه المسألة .

وبتفسير الجداول وتحليلها تأكد أن هناك عدم المساواة في الفرص الاجتماعية التي تميل إلى أن تصبح أكثر تعقيدا وعلى الرغم من تكافؤ الفرص التعليمية فإن الوصول إلى مناصب عليا يكون عن طريق الجدارة والاستحقاق.

ونظرا للدراسة المسحية التي أجراها الباحث توصل إلى أنه لا توجد بالضرورة علاقة بين المستوى التعليمي والوصول إلى المناصب الاجتماعية، وذلك لسبب بسيط هو أن هناك مساحة على جانب المواقف الجيدة التي هي نادرة في وقتنا الحاضر، مصرا على القيام بأدوار وممارسات اجتماعية كما أن لإستراتيجية الأسرة فرص متزايدة لتحقيق الانجازات.

ويخصص القسم الرابع والأخير "الصعوبات السياسية والاجتماعية والثقافية للحراك الاجتماعي" في هذا الجزء سعى المؤلف إلى عرض وتحليل سياسات الحركة الاجتماعية والثقافية والسياسية، من خلال وضع وتبسيط الضوء على مفهوم النجاح الاجتماعي والمهني، وتمثيل السلوك الانتخابي والتصويت والمواقف السياسية وأنماط الحياة المهنية بحيث يوجد في المجتمع الجزائري طبقات مختلفة حيث النساء العاملات لا تزال تعاني من الآثار السلبية لعدم المساواة الاجتماعية والمهنية على الرغم من وجود العديد من المزايا.

بعد هذا البحث القيم والوصول إلى استنتاجات أعرب بوضوح الباحث عمر دراس بإجابته على عدد كبير من المواضيع التي تتعلق بكل من المواقف والمعتقدات والآراء والتصورات، من خلال العديد من المراحل التي قام فيها بدراسته بالحكم على أنه قد كان في السابق كل من النظم ونسق العلاقات الاجتماعية والمعايير والقيم في نظامنا الاجتماعي "غير مرئية".

ويعطي لنا المؤلف في استنتاجه لمحة عن أهم نتائج البحث من خلال "آليات الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر" وكانت أهم العينات التي يتم الاعتماد عليها في الدراسة هي (الشركة و المدرسة والأسرة) بحيث يمكن من خلالها تفسير حركات مختلفة من التنقل، ويتساءل الباحث في نهاية المطاف إذا كانت هذه التحركات تتم على رقعة الشطرنج الاجتماعي في هذه الحالة لا يمكن أن تكون في أعقاب توترات داخلية قوية، خصوصا عندما تعلم أن نسبة ارتفاع البطالة الآن حتما يخلق أشكالا متطرفة من فقدان المكانة إنها لم تعد مسألة موقف هرمي والحفاظ على المكانة بقدر ماهي موقف للحفاظ على الأجر إذا بقي القياس أداة أساسية لعلم الاجتماع ولكن كل المقارنات مع الدول الأخرى لا تزال غير مؤكدة .

أعطانا الباحث "عمر دراس" أطروحة دكتوراه دولة مهمة جدا ومثيرة للاهتمام حول الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر والتي تدور حول نقطة التمايز و التراتب الاجتماعي في مجتمعنا المتغير، هذا العمل الشاق والذي كان نتيجة مجهود سنوات طويلة من البحث ليحتل بذلك مكانا بارزا في البحث العلمي.

فالبحث في أسباب الحراك الاجتماعي والمهني مهم بشكل خاص والباحث ألقى الضوء على المرحلة الحالية من خلال دراسة هذه الظاهرة المعقدة جدا.

كما عالج "عمر دراس" (1) أيضا موضوع "الحراك المهني لدى فئة الإطارات" اعتمادا على معطيات التحقيق الميداني الذي قام به في مركب تجميع الغاز الطبيعي بالمنطقة الصناعية بأرزويو، التابعة للمنشأة سونطراك وقد بين كيف أن حراك الإطارات قد خضع لعدة اعتبارات تتجاوز قضية المهارة والتأهيل والتطابق بين متطلبات منصب العمل من جهة، والقدرات الحقيقية للإطارات من جهة ثانية، ذلك أن ظاهرة الحراك خضعت لظروف خاصة ميزت السياسة العامة ليس للمؤسسة فحسب خلال مراحل تطورها المختلفة، بل لظروف اقتصادية وسياسية عامة تتجاوز المؤسسة ذاتها، وهذا ما جعل عملية الحراك تؤدي إلى حالة من التضخم في فئة الإطارات المتوسطة وأحدثت تشوهات في البناء التنظيمي للمؤسسة، وظهور هويات مهنية فردية مشوهة عن هوية المؤسسة الأصلية بالإضافة إلى تحميلها تكاليف مالية إضافية كانت في غنى عنها.

الدراسة الثانية :

دراسة للباحثة زرزوني جهيدة (2) تناولت موضوع "واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل

التحولات الاقتصادية"، من إثارة إشكالية ما أحدثته الإصلاحات بالمؤسسات العمومية الاقتصادية منذ نهاية الثمانينات من تحولات في البنية السوسيو مهنية للطبقة العاملة خاصة بعد إجراءات التسريح الجماعي للعمال، الذي أنتج حراكا خارجيا بمغادرة المؤسسة وحراكا داخل المؤسسة بإعادة توزيع العمال وهو ما يوحى بإمكانية إفراز خصائص جديدة لحركية العمل والعمال تطلب الكشف عن واقع الحراك العمالي دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية اقتصادية، حالة "فرتيال" لأن هذه الأخيرة بيئة ملائمة لإجراء الدراسة نتيجة الإصلاحات الهيكلية و البشرية بداية من " Ferial "

إلى مؤسسة عمومية اقتصادية "Asmidal" 1997 عندما تحول فرع "فرتيال" التابع إلى مجمع "اسميدال" بموجب مرسوم رقم 71 الصادر في 4 جويلية 1997 وهي السنة التي حدد منها المجال الزمني، حيث تمحورت إشكالية دراستها حول، ماهي علاقة الإصلاحات في فرتيال بداية من 1997 بواقع الحراك العمالي؟. ووفقا لهذا التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة التالية :

- 1- هل ساهمت الإصلاحات في إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي و البشري داخل المؤسسة؟.
- 2- ما هي الميكانيزمات والمؤشرات المتحركة في الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية؟.
- 3- ما هي ثقافة تنمية المسار المهني للفئات السوسيو مهنية؟.
- 4- هل أحدثت الإصلاحات تغيرات في الحياة الاجتماعية للفئات السوسيو مهنية؟.

⁰¹ عمر دراس: الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات (الإطارات الصناعية مواقع أدوار مسارات تمثلات)، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (Crasc)، رقم 2، وهران، 2001، ص ص31، 9.

⁰² زرزوني جهيدة: واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات ، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، 2009.

- بما أن الدراسة استطلاعية استكشافية، فقد وظفت المنهج الوصفي الذي يتناول واقع الحراك العمالي في ظل التحولات فترة الإصلاحات كدراسة وصفية وفهمية فيما يتعلق بوسائل جمع البيانات، واعتمدت على تقنية المقابلة والاستمارة والملاحظة لجمع المعطيات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة لما لها من أهمية .
- استغرقت الدراسة الميدانية 64 يوما متقطعة على عدة أشهر من أجل جمع البيانات التي وضحت وسائلها في الفصل، من أهم وسائل جمع البيانات الاستمارة بالمقابلة طبقت على 310 من الفئات السوسيو مهنية من المجموع الكلي 869 بما يساوي 35.67% .
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي :
- ✓ أحدثت الإصلاحات في العالم بداية من 1979 انقلابا في سياسة الشغل وبنية المهن وهيكله الفئات السوسيو مهنية انقلابا في معايير الترقية وعلاقات العمل، رافقه تحول في النقاش بين المفكرين والباحثين حول طبيعة وثقافة المؤسسة وما يمكن أن تنتجه من مجتمعات .
 - ✓ لقد تم الاعتماد على حقلين معرفيين، الحقل السوسيوولوجي و الحقل الاقتصادي باعتبار الظاهرة سوسيو اقتصادية، بداية من المعالجة المفهومية، كما تم الاعتماد على المنهج التعددي في طرح موضوع البحث وقد تم التوصل بعد تحليل واستقراء البيانات إلى مجموعة من الملاحظات أهمها :
 - ✓ تميز المسار التاريخي للحراك العمالي بالحراك القطاعي بعد الثورة الصناعية وتغير بنية الطبقة العمالية ثم الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الفكري ليعرف بعد الإصلاحات الأخيرة والتوجه نحو توظيف عمال متعددي المهام.
 - ✓ ارتبط الحراك العمودي و الأفقي بالتعديلات التنظيمية، خاصة إعادة الهيكلة التنظيمية.
 - ✓ يتحكم في إستراتيجية الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية مجموعة من المؤشرات والميكانيزمات، في مقدمتها نظام المناصب.
 - ✓ لم تختلف سياسة تنمية المسار المهني مثل نظام الحراك بالترقية عن الفترة السابقة بسبب الرواسب الثقافية للتنظيم من جهة واعتبار الفترة الحالية فترة انتقالية من جهة ثانية .
 - ✓ لم تتغير أبعاد التكوين بسبب تطور التكنولوجيا واستحداث مناصب جديدة، بل توقف مشروع وبرنامج التكوين لمدة 9 سنوات.
 - ✓ ساهمت الإصلاحات في تعديل البنية السوسيو مهنية (اضمحلال فئة المنفذين).

الدراسة الثالثة :

دراسة للباحث بن حليلة عمر عبد العزيز⁽¹⁾ تناولت موضوع " النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني دراسة مقارنة لنقابي المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي و التقني "CNAPEST" و المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي "CNES".

حيث تمحورت إشكالية دراسته حول الانتقالات التي شهدتها المراحل التسييرية في الجزائر :

1- إلى أي مدى يلعب العمل النقابي المستقل دورا في التأثير على آليات الحراك السوسيو مهني بالنسبة للنقابتين المستقلتين "cnapest" و "cnes" ؟.

2- هل أثرت على توجه النقابات العمالية في الجزائر وانتقالها من نقابات تابعة إلى المركزية النقابية إلى

نقابات قطاعية مستقلة عن أي وصاية سياسية ؟.

وتمحور الاشكال حول فاعلية هاته النقابات بعد هذا الانتقال، وهل ساهم هذا الانتقال في فاعليتها على

مستوى تحسين الوضعية الاجتماعية و المعنوية للشرائح المهنية التي تمثلها ؟.

كإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وضع الباحث الفرضيات الآتية :

الفرضية العامة:

يؤثر العمل النقابي المستقل على دور النقابات في درجة تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني "cnapest" و

"cnes" بالنسبة للنقابتين المستقلتين .

الفرضيات الفرعية:

1- تعتبر جدية العمل النقابي آلية مهمة من آليات الحراك السوسيو مهني بالنسبة لأساتذة التعليم العالي

"cnapest" وأساتذة التعليم الثانوي والتقني "cnes".

2- يعتبر واقع المكانة السوسيو مهنية للأساتذة بالقطاعين آلية مهمة من آليات الحراك السوسيو مهني بالنسبة

لأساتذة التعليم العالي "cnapest" وأساتذة التعليم الثانوي والتقني "cnes" .

3- تعتبر معايير المطالبية النقابية آلية من آليات العمل النقابي المستقل بالنسبة لأساتذة التعليم العالي

"cnapest" وأساتذة التعليم الثانوي والتقني "cnes" .

4- تعتبر جدوى تحقيق المطالب من ناحية الثقة آلية مهمة من آليات الحراك السوسيو مهني بالنسبة "

لأساتذة التعليم العالي "cnapest" وأساتذة التعليم الثانوي والتقني "cnes" .

أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة (2004)، في الفترة الممتدة من 2013/10/10 إلى

2015/06/22 وتم توزيع الاستمارات وإجراء المقابلات من خلال اختياره لشريحتين مهمتين في المجتمع الجزائري

(1) بن حليلة عمر عبد العزيز: النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني - دراسة مقارنة لنقابي المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني "CNAPEST" المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي CNES، جامعة البليدة-2- لونيبي علي، 2015، 2016.

ألا وهما شريحة الأساتذة الثانويين و الجامعيين والتي تمثلها نقابتين تعتبران من أهم النقابات المستقلة في الجزائر ألا وهما نقابتي "كناس" و "كنايست" عن طريق سحب 7 ثانويات أما في إطار جامعة المسيلة فقد سحب 18 قسما.

من خلال بحثه هذا تم اختيار عينة 115 أستاذ ثانوي و 115 أستاذ جامعي وقد تبني المنهج المقارن الذي سيعطي من هي النقابة الأكثر فاعلية في تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني ، وللوصول إلى هذه الأهداف اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية و على الملاحظة و المقابلة كأدتين مدعمتين .
توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن القول أن :

الفرضية العامة : والمتمثلة في "يؤثر العمل النقابي المستقل على دور النقابات "cnes" و "cnapest"

قد تحققت درجة تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني بالنسبة لنقابتين مستقلتين بنسبة كبيرة ، نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل بيانات الاستمارة و المقابلة حيث تؤكد أن نقابة "كنايست" أكثر تجسيدا وتفعيلا لآليات الحراك السوسيو مهني من خلال العمل النقابي الجاد ، ثم الوقوف على واقع المكانة السوسيو مهنية التي يحظى بها الأستاذ الثانوي والتقني ثم الوقوف على معايير المطالبة النقابية المجسدة، ثم جدوى تحقيق هاته المطالب بعد تجسيد المطالبة النقابية.

وهاته المؤشرات الكلية التي عبرت طوال مراحل الدراسة على دور النقابات المستقلة في تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني للنقابتين "كناس" و "كنايست" لكنها من جهة أخرى لم تهتم النقابتين "كنايست" و "كناس" بصورة كافية بالتكوين النقابي ونشر الثقافة العمالية وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، حيث لاحظنا عدم معرفة بعض الأساتذة لبعض المنح والعلاوات التي وجدت في الاستمارة، حيث صرحوا لنا أنهم أول مرة يسمعون ببعض هذه الحقوق والمكتسبات المهنية، كما لم تهتم النقابتين أيضا بتحسين الظروف البيداغوجية عكس ما صرح به إطارات هاته النقابتين.

-المعارف النظرية المتوصل إليها :

- ✓ تلعب النقابات المستقلة دورا مهما في تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني وهذا راجع لفاعليتها فيما يخص إعادة تفعيل بعض الممارسات النقابية التي تم إعادة إنتاجها عند انتقال العمل النقابي من النقابات العامة والمركزية إلى العمل النقابي المستقل.
- ✓ تعتبر جدية العمل النقابي المستقل من أهم العوامل المتحكمة في درجة الحراك السوسيو مهني في المؤسسة التعليمية.

و الجامعية، مع وجود ثقافة عمالية نسبية تعمل على تنمية المطالبة النقابية.

✓ واقع الحراك السوسيو مهني يختلف من قطاع إلى آخر ومن فئة سوسيو مهنية إلى فئة سوسيو مهنية أخرى، حسب درجة تفعيل آليات التدرج الاجتماعي في المجال الاجتماعي الموجودة به هاته التنظيمات النقابية أو في المجال الذي تزاوّل فيه هاته الفئات السوسيو مهنية عملها فتخلق هاته الفئات استراتيجيات وطرق تمكنها من التدرج الاجتماعي صعودا.

- المعارف الميدانية المتوصل إليها :

تم التوصل إلى أمر في غاية الأهمية وهو أن:

✓ النقابات المستقلة في الجزائر وخاصة في ميدان التربية والتعليم تسعى لتحسين الوضعية المادية والاجتماعية لمنتسبيها، لكن هناك تقصير فيما يخص الاهتمام بالمطالب البيداغوجية وهذا تم تبريره من طرف قيادات النقابة بأنه ليس من أولويات النقابة في الوقت الحالي فتحسين الأجور والمنح والعلاوات يعتبر من بين الأولويات ثم يأتي الاهتمام بالمطالب البيداغوجية .

✓ وجود فاعلية لنقابة "كنايست" على حساب نقابة "كناس"، راجع بالدرجة الأولى إلى الشريحة الكبيرة التي تمثلها نقابة "كنايست" ألا وهي الأساتذة الثانويين والتقنيين مقارنة بنقابة "كناس" التي تمثل شريحة صغيرة في المجتمع ألا وهم الأساتذة الجامعيون .

✓ وجود هيكلية نقابية لنقابة "كنايست" عكس نقابة "كناس" التي لا تحتوي على هيكلية نقابية جادة ومنتظمة، هذا ما ساعد نقابة "كنايست" على تجسيد الحراك السوسيو مهني الصاعد.

✓ وجود حراك سوسيو مهني صاعد لشريحة الأساتذة الثانويين لاعتماد هاته الشريحة على الحراك

التكافلي

وتبنيها للعمل النقابي المستقل كآلية للحراك، تقابله ستاتيكا حركية لشريحة الأساتذة الجامعيين واعتمادهم على الحراك المكفول والذي يعتمد على التدرج في الدرجة العلمية و الانتقال في السلم الأكاديمي من أستاذ مساعد إلى أستاذ تعليم عالي، هذا الانتقال يضمن التدرج في السلم الاجتماعي والحصول على امتيازات فيما يخص الأجور والمنح والعلاوات والمركز الاجتماعي وغيرها من مؤشرات الحراك السوسيو مهني الصاعد.

وفي هذا الشأن يقدم الباحث جملة من الاقتراحات بهدف ضمان بقاء الإطارات وعدم تسربهم، وكذا

بتطوير المؤسسة مستقبلا تتمثل فيما يأتي:

✓ تنسيق الجهود بين الجهات الوصية والنقابات المستقلة فيما يخص توفير الجو الملائم للأستاذ الثانوي الجامعي في مختلف ممارساته المهنية وتوفير جميع الوسائل والظروف للقيام بالعملية التعليمية والتربوية والأكاديمية على أكمل وجه، كون النشاط السياسي يعتبر مكملا للنشاط النقابي والعكس.

✓ أما بخصوص نقابة "كنايست" و"كناس" عليهما الاهتمام بنشر الثقافة العمالية لدى الأساتذة و الذي بدوره يساهم في تدعيم الحركة النقابية، وعليها كذلك إعطاء الأولوية الفعلية لتحسين الظروف والوسائل البيداغوجية لأنها تعتبر الأساس في العملية التعليمية والأكاديمية .

من وجهة نظرنا نستطيع القول أن الباحث تمكن من تحديد وتصنيف أهم الأهداف المتمثلة في محاولة التعرف على دور النقابات المستقلة في تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني من خلال المقارنة بين مجتمعي دراسة مهمين من ناحية المكانة السوسيو مهنية ودرجة تجسيد الدور المطلي فيهما للوصول إلى فاعلية الحراك السوسيو مهني بينهما.

التعرف على واقع النشاط النقابي في ميداني التعليم العالي وميدان التربية والتعليم ودرجة تفعيل الحراك السوسيو مهني الصاعد في الميدانين .

الدراسة الرابعة :

- أما دراسة الباحث بوكربوط عز الدين⁽¹⁾ تناولت موضوع " المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية" دراسة مركب السيارات بالروبية حيث تمحورت إشكالية دراسته حول الاعتماد على إستراتيجية تكوين العمال المتبقين :

- 1- هل يعد حلا أساسيا في تحقيق ميزة الفعالية في المؤسسة أو تتعدى تلك الإستراتيجية حدود الحل المؤقت بهدف استقرار المناصب المتبقية والحفاظ على نشاط المؤسسة من الإفلاس والغلق؟.
- 2- هل حقق توصل العمال المتبقين في المؤسسة قيد الدراسة إلى ضبط التحكم الفعلي في مختلف مستويات مناصب عملهم أفقيا وعموديا إلى تحقيق فعالية الأداء، وبالتالي فعالية نشاط المؤسسة؟.
- 3- هل تحقق فعليا ذلك الانسجام العلائقي بين العمال المتبقين وأهداف المؤسسة وآفاقها أو على العكس من ذلك تم حمل أهدافا متناقضة مع مشروع المؤسسة وقيمها وثقافتها التنظيمية؟.
- 4- هل حقق اعتماد الانضباط في سلوكيات العمال المتبقين في المؤسسة فعاليتها الاقتصادية أو عرقل مسار إنماء قدراتها وطاقاتها الإنتاجية والربحية؟.

كإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وضع الباحث الفرضيات الآتية :

- 1- تدعم إعادة التكوين المستمر للباقيين من العمال وفقا للأهداف الجديدة المسطرة في المؤسسة تحقيق فعالية التنظيم وميزاته التنافسية.

(1) بوكربوط عز الدين : المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية ،

دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، 2007 .

✓ ضبط التحكم في مناصب العمل بتغيير عدد المستويات التنظيمية الهرمية الأفقية والعمودية بعد تقليص عدد العمال والاحتفاظ ببعضهم في المؤسسة يحقق فعاليتها.

✓ تغيير نظام تقييم الأداء والحوافز بعد تقليص عدد العاملين شدد حرص الباقين من العاملين في مناصب عملهم على الانسجام أكثر مع الأهداف التنظيمية الرسمية في المؤسسة تحقيقاً لفعاليتها .

✓ اعتماد الانضباط في سلوكيات المتبقين من العاملين بعد تقليص عددهم الإجمالي يحقق الزيادة الطردية في الطاقات الإنتاجية وضمان الربحية ويؤدي إلى فعالية المؤسسة الاقتصادية .

أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة (2007)، على عينة بلغ عددها 614 عاملاً وعاملة من مجتمع البحث الذي بلغ عدده 8795، وقد تم الحصول على 58 مفردة من العمال الإداريين و 143 مفردة من العمال الفنيين و 413 من العمال المنفذين وقد استمر تطبيق الدراسة الميدانية مدة ستة (06) سنوات متتالية .

اعتمدت هذه الدراسة في تحليل وضع العمال المتبقين بعد إجراء التقليص من عددهم ومساهماتهم في تحقيق فعالية التنظيم على المنهج الكمي الذي استند على بناء الفرضيات والتأكد من صدق ثباتها من خلال المعاينة الميدانية ولعل أهم التقنيات التي فرضتها المعاينة والتحليل والتفسير بغية الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية كانت في المقابلة نصف الموجهة التي ساعدته على جمع قدر كبير من المعلومات سواء الأساسية أو الثانوية والتي دعمت هفوات التقنيات الأخرى المستخدمة وأكملتها خاصة بعدما تميزت خصوصيات مجتمع البحث بشدة التعقيد كحالة العمال المتبقين الذين تأثروا لا محالة بالظرف الاجتماعي والاقتصادي والسياسي القائم .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن :

✓ انضباط سلوكيات العمال المتبقين يعد عاملاً ديناميكياً في ضمان العلاقات الإنتاجية المادية و ربحية وفعالية المؤسسة.

✓ ميل العمال المتبقين إلى التوقف عن العمل المنتج بصفة مؤقتة ومتكررة، وهذا ما يجسد رد فعل تخريبي يعرقل نجاح أهداف التنظيم ومقوماته الداخلية، ويدمج الجماعات في صراعات متناقضة الغايات والأهداف، رغم تماسكها من أجل خدمة الإنتاج .

✓ بالموازاة تم التأكيد أن العمال المتبقين يحترمون القرارات الداخلية وينفذونها في آجالها المحددة، مما يوحي بأن هذه القرارات المتخذة في مستوى الهرم الإداري الأعلى تخدم كل أهداف المؤسسة من حيث التناسق بين المهام، والتركيز على المهام الأساسية واحترام مواعيد إعداد المنتج كميًا... الخ.

✓ جل العمال المتبقين يفكرون بجدية في احتمال وقوعهم ضحية إجراء تقليص آخر من العدد الإجمالي، إذ لجأت السلطات العمومية إلى تنفيذه مرة أخرى في حالة وقوع أزمة، ويرتابهم شعورهم بالأمن وظيفي واللاستقرار الاجتماعي، مما يفرز لديهم نوعاً من سلوكيات الإحباط والأسى، رغم انضباطهم وحرصهم على أداء العمل المنتج

لذا شكلت الاختيارات النموذجية الموضوعية والذاتية للعمال المتبقين سببا لمقارنة توقعاتهم أو انتظاراتهم، والواقع الذي يواجههم تبعا لحالة تنفيذ مخطط للتقويم الداخلي من قبل التنظيم يجبرهم على مغادرته، وبالموازاة اتضح بأن عمال آخرين متبقين لا يفكرون تماما في احتمال وقوعهم ضحية الإجراء من التقليل العددي في المؤسسة، على أساس أنهم يقترحون إلى التقاعد القانوني وهم متهينون معنويا واجتماعيا على مغادرة التنظيم في أية لحظة، إذ يمكن للتنظيم من وضع مختلف الإجراءات التي تساعد على ذلك، ويفرز التقليل من شعورهم بالأمن و الالاعدل .

وبالموازاة فإن استقرار المؤسسة وأدائها لنشاطها المنتج يفرز سلوكيات منفصلة بالدور الإيجابي وتصورات جماعية متلاحمة لدى العمال المتبقين بأن المؤسسة التي يشكلون فيها علاقات صناعية رسمية، ومتشعبة بقيم وثقافة التنظيم العقلاني في العمل، لا يمكنها في مستوى تكريس هذه القيم و الثقافة أن تتخلى عن عمالها المتبقين بإعادة تقليل عددهم من جديد وإجبارهم على مغادرة التنظيم الرسمي والمؤسسة، لأن هذه الأخيرة وفقا للعوامل الظرفية والبنائية والتنظيمية والاقتصادية يجب أن تسعى للتغيير وفقا للوضعيات الجديدة للأجراء الذين يفقدون زملائهم، أو يتكيفون مع ظروف العمل الطارئة كالزيادة من تكثيف العمل وعادة ما تصاحب هذه الوضعية الجديدة مجالات للشك وتصورات يطغى عليها الالاعدل و اللأمن والاستقرار التنظيمي.

وفي الأخير فقد تأكد بأن الانضباط في سلوكيات العمال المتبقين بعد التقليل من عددهم الإجمالي، يحقق بالفعل الزيادة الطردية في العلاقات الإنتاجية وضمان الربحية، ويؤدي إلى فعالية المؤسسة، لكونهم أطرافا فاعلة في سيرورة تطوير التنظيم والمؤسسة، ووعيتها بمكانتها الوظيفية المطلوبة تجعلها تتعزز أكثر في تقديرات وحسابات أصحاب القرار الصناعي والمسؤولين الفرعيين التابعين، لأن العمال المتبقين كجماعة يشكلون مركزا لتوازن القوى الداخلية، بفضل تدرجها التقني والبيروقراطي وبفضل سلوكياتها الجماعية الفاعلة العقلانية والمعترف بها في المؤسسة كهوية خاصة يعيد إدماجها عندما تبحث هذه المؤسسة عن فعالية الأفعال الممارسة في وضعية ما.

7-2-2- الدراسات العربية :

الدراسة الخامسة :

- من بين الدراسات العربية التي أجريت حول الحراك المهني نجد دراسة "السيد الحسيني" بعنوان :

"الآثار الاجتماعية للحراك المهني"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بطريقة شاملة على عملية الحراك المهني من حيث أشكاله ومعدلاته وعلاقته ببعض الظواهر الأخرى الأسرية والاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى دراسة بعض الاتجاهات ومستويات الطموح مع التركيز بصفة خاصة على دراسة الآثار الاجتماعية الناتجة عن الحراك المهني بالنسبة لمجموعة من أسر عمال الصناعة في شركة مصر للغزل والنسيج بالحلة الكبرى في الفترة التي تنحصر بين سنتي

1940-1955، وقد تضمنت الدراسة على العديد من الفروض منها:

- 1- أن هناك فروقا ملحوظة بين معدل الحراك المهني بين الأجيال بالنسبة لأسر الحراكين وغير الحراكين.
 - 2- هناك فروقا ملحوظة بين معدل ونمط الحراك المهني داخل الجيل بالنسبة لعمال الصناعة الحراكين وغير الحراكين
 - 3- أن التماسك الأسري وروابط القرابة أوضح بين الأسر غير الحركية منه لدى الأسر الحركية وأن الاستقرار الأسري مرتبط كذلك بعدم التحرك المهني.
 - 4- أن الحراك المهني مرتبط بزيادة دخل الأسرة وتغير أساليب الإنفاق وسهولة وصولها إلى المقتنيات المادية وارتفاع المستوى التعليمي فيها عموما.
 - 5- أن الحراكين لديهم درجة أعلى من المشاركة الاجتماعية والسياسية إذا ما قورنوا بغير الحراكين .
 - 6- أن هناك فروقا ملحوظة بين الحراكين وغير الحراكين فيما يتعلق بأساليب وأنماط التزويج .
 - 7- أن الحراكين يختلفون عن غير الحراكين فيما يتعلق بمستويات الطموح المهني.
 - 8- أن هناك فروقا ملحوظة بين الحراكين وغير الحراكين فيما يتعلق ببعض القيم المتعلقة بوسائل الحراك مثل التعليم والنشاط السياسي والاجتماعي.
- ولاختبار هذه الفروض استعان الباحث بالمنهج التجريبي موظفا استمارة بحث ضمت 106سؤالا عاجلت بنود الدراسة المختلفة وطبقها على عينة من أسر عمال الصناعة مقسما إياها إلى حراكين وغير حراكين ، جمعت البيانات من ثلاثة أجيال خلال الفترة من 1940-1955 خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:
- ✓ أكدت الدراسة أن معدلات الحراك المهني وشدته وعموميته بين الأجيال الثلاثة تختلف في الأسر الحركية عنها في الأسر غير الحركية، كما تبين اختلاف بين مهن الحراكين وغير الحراكين عند مقارنتها بمهن آبائهم وكانت هذه الاختلافات واضحة بالنسبة للذين يعمل آبائهم في المهن الزراعية والمهن الصناعية الماهرة ، كما بينت المقارنات أنه وإن لم تكن هناك فروقا نظرية بين المجموعتين فيما يتعلق باتجاهات الحراك المهني بين الأجيال إلا أنهما تختلفان اختلافا ملحوظا فيما يتعلق بشدة الحراك وعموميته.
 - ✓ وفيما يتعلق بمقارنة كل من الحراكين وغير الحراكين بمهن آبائهم العاملين أظهرت الدراسة اختلافات واضحة
 - ووجود تفاوت بين اتجاهات الحراك عند أبناء الحراكين وغير الحراكين واختلافهم في شدة الحراك وعدم اختلافهم في عموميته.
 - ✓ وبمقارنة مهن الأبناء من الحراكين وغير الحراكين بمهن أجدادهم، أوضحت الدراسة أن التوريث المهني بين جيلي

الأجداد والأحفاد في المجموعة الحركية كان أوضح ما يكون في قمة السلم المهني أو أعلاه ، بينما كان بين جيلي الأجداد والأحفاد في المجموعة غير الحركية في قاع السلم المهني أو أدناه.

✓ أوضحت الدراسة أن معدل الحراك المهني ونمطه داخل الجيل بالنسبة لعمال الصناعة الحركيين يختلفان اختلافا

شديدا عن معدل الحراك عند غير الحركيين ونمطه.

✓ أظهرت الدراسة من خلال الدلائل التي استخدمها الباحث لقياس التماسك الأسري أن الحراك المهني أو السكون

لا يرتبطان ارتباطا واضحا بإقامة أقارب مع الأسرة وإعالتها لهم ، كما كشفت أن الأسر الحركية وغير الحركية لا تتميز بنمط من تبادل الوسائل وهذا يعني أن الحراك المهني لم يكن مرتبطا بأي دلائل التماسك الأسري.

✓ وبخصوص الدلائل المستخدمة وقياس الاستقرار الأسري ، حالات حدوث الطلاق ، الوفاة المبكر للزوجة ،الهجر ،

والانفصال، كثرة الخلافات الأسرية، أظهرت الدراسة أن حدوث الطلاق كان شائعا بتكرار واضح بين الأسر غير الحركية إذا ما قورن بالأسر الحركية، وكذلك الحال فيما يتعلق بوفاة الزوجة المبكر، وحدث حالات الهجر والانفصال.

إلى جانب كثرة الخلافات الأسرية وهذه النتائج تدحض ما ذهب إليه الفرض القائل أن التماسك الأسري والاستقرار الأسري مرتبطان بالأسر غير الحركية.

✓ أظهرت الدراسة أن متوسط الدخل الإجمالي للأسر الحركية كان أعلى بشكل واضح من متوسط الدخل

الإجمالي للأسر غير الحركية، وأن الفرق بين المتوسطين كان دالا إحصائيا وأن السلوك الاستهلاكي للأسر الحركية كان يختلف اختلافا ملحوظا في السلوك الاستهلاكي للأسر غير الحركية عندما تم الربط بين نسبة الدخل وسلوك الإنفاق وأوضحت أيضا أن الأسر الحركية تمتلك مقتنيات أعلى ثمنا وأكثر عصرية إذا ما قورن بالمقتنيات التقليدية التي تمتلكها الأسر غير الحركية.

✓ وأكدت الدراسة أن أبناء الحركيين يختلفون اختلافا ملحوظا فيما يتعلق بطبيعة التعليم ومراحله عن أبناء غير الحركيين وهذه الدلائل تؤكد ما ذهب إليه الفرض الرابع .

✓ أوضحت الدراسة من خلال الدلائل المستخدمة لقياس المشاركة الاجتماعية والسياسية أن عدد الهيئات التي يشترك فيها الحركيون كان أكبر من عدد الهيئات التي يشترك فيها غير الحركيين، كما أن الحركيين أكثر ميلا لشغل وظائف داخل المنظمات إذا ما قورنوا بغير الحركيين وهم أكثر عمقا في نشاطهم النقابي مما يؤكد ما ذهب إليه الفرض الخامس

✓ بينت الدراسة أن الحراكين يتفوقون على غير الحراكين فيما يتعلق ببعض الدلائل المستخدمة لقياس أساليب الترويج وبخاصة التردد على النوادي والمواظبة على قراءة الكتب ونوعيتها والاختلاف إلى دور السينما، وطبيعة الأفلام والمواظبة على مشاهدة البرامج التلفزيونية ونوعيتها، الأمر الذي يؤكد صدق الفرض السادس.

✓ كشفت الدراسة أن الحراكين يختلفون عن غير الحراكين فيما يتعلق بمستويات الطموح المهني فالحراكيون يتميزون برغبات مهنية مبكرة في الصعود ولكنهم فشلوا، وأن هذه الرغبات كانت تدور حول الصعود إلى المهن الفنية العليا، بينما كانت المهن الإدارية والكتابية هي المقصد من رغبات غير الحراكين كما أكدت الدراسة أن أفراد المجموعتين يتساوون تقريبا في حثهم الأبوي لأبنائهم لكي يحققوا الإمكانيات المهنية التي فشلوا في تحقيقها.

✓ بينت الدراسة أن هناك فروقا ملحوظة بين الحركيين وغير الحركيين فيما يتعلق ببعض القيم المرتبطة بوسائل الحراك وبخاصة التعليم والنشاط السياسي والاجتماعي .

فيما يتعلق بأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية يمكن القول أن أوجه الشبه تتضح في أن كلتا الدراستين تتناولان الحراك المهني والاجتماعي أما أوجه الاختلاف فتتضح في أن الدراسة السابقة اتخذت الحراك المهني مجالاً للدراسة أما الدراسة الحالية فإنها تتخذ من التغيير التنظيمي متغيراً مستقلاً والحراك المهني متغيراً تابعاً.

- الدراسة السابقة وظفت المنهج التجريبي بينما الدراسة الحالية توظف المنهج الوصفي التحليلي بقصد التحقق من أهدافها وفروضها وإلى جانب كل ذلك فإن أوجه الاختلاف تتضح في المجال الجغرافي والعينة.

الدراسة السادسة :

- دراسة حول "المهاجرون والعاملون في الإدارات الحكومية ، الحراك الاجتماعي في بلدة إيرانية"⁽¹⁾

تختبر هذه الأطروحة الحراك الاجتماعي في بلدة "لار" التي تقع جنوب غرب إيران، والتي يسكنها عدد قليل من المزارعين وأصحاب المتاجر والتجار الصغار، تشير الدراسة إلى أن البلدة مرت بالتغيير الأساسي في البناء الاقتصادي والمهني خلال الفترة من 1945 وحتى 1975م، وهي تنطلق من فرضية مفادها :

⁽¹⁾M. E. J. Wells: **Migrants and Bureaucrats, Social Mobility in an Iranian Town.** Ph.D., Harvard university.In: Dissertation Abstracts International, Vol. 45 – 12A, 1984.

1- أن الثروة الجديدة المرسله إلى البلده في حوالات من قبل الرجال الذين هاجروا إلى الكويت بعد اكتشاف النفط بها عام 1940 م ، والفرص التعليمية وبروز الوظائف الجديدة في الإدارات الحكومية بعد عام 1960م، فتحت وبشكل متزايد قنوات الحراك الاجتماعي لطبقة المزارعين الصغار ورجال الأعمال بها. وعليه فإن الأطروحة هدفت إلى التعرف على أثر التغيرات الاقتصادية التي حدثت في الفترة من 1945 وحتى 1975 م على الحراك الاجتماعي للأفراد المهاجرين والعاملين في الإدارات الحكومية في البلده . ولتحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة على عينة من الإيرانيين الذين هاجروا إلى الكويت لكي يحسنوا مستوى معيشتهم، كما طبقت على عينة من الموظفين العاملين بالإدارات والمكاتب الحكومية. وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على التاريخ العائلي لهم ، وما هي أفضل الاستراتيجيات التي وظفوها للحراك الاجتماعي نحو الأعلى في النظام الهرمي التراتبي. من هنا فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

في النظام الهرمي التراتبي :

- ✓ أشارت الدراسة إلى وجود تشققات في نظام المكانة التقليدية ككل، وبروز فئات جديدة من مهن ذوي الياقات البيضاء ذات المكانة العالية والتي تتطلب تعليمًا محددًا.
- ✓ أوضحت الدراسة أنه وبالرغم من أن الحوالات التي جاءت من المهاجرين هي التي كونت الأساس الاقتصادي للبلده، وساهمت في تحسين دخل الأسر إلا أن الرجال فضلوا الابتعاد عن الهجرة وسعوا إلى تولي الوظائف والمهن ذات الهيبة العالية.
- ✓ أظهرت الدراسة أن نماذج الحراك المهني لأكثر من ثلاثة أجيال في أسر البلده توحى بجراك أسري نحو الأعلى، وأن هذه الأسر اتبعت إستراتيجيتان أساسيتان في ذلك هما :

1- الهجرة المؤقتة إلى الخليج الفارسي لغرض كسب الثروة .

2- تعليم أطفالهم حتى يتمكنوا من تولي مهن الياقات البيضاء ذات المكانة العالية.

- ✓ بينت الدراسة أن بعض الأسر الفقيرة حسنت من مكانتها الاجتماعية عن طريق التعليم إلا أن معظم الأسر جمعت ثروتها، وحسنت من مكانتها الاجتماعية عن طريق التجارة .
- ✓ أوضحت أن مركز الفرد الاجتماعي يتأثر بالوضع المهني له، والذي يتحدد بمستوى تعليمه، وهذا يعني أن التعليم يعد من العوامل المهمة في الحراك الاجتماعي للأفراد.
- ✓ أخيراً بينت الدراسة أن الحراك الاجتماعي للأسر سواء نحو الأعلى أو إلى الأسفل ، يرتبط بمدى اكتساب أو فقدان الشرف الاجتماعي.

وفيما يتعلق بأوجه الشبه والاختلاف، يمكن الإشارة إلى أن الدراستين تتفقان في دراستهما لظاهرة الحراك

الاجتماعي وتختلفان في منظور المعالجة، فالدراسة السابقة اهتمت بدراسة أثر متغير الهجرة على الحراك

الاجتماعي بينما الدراسة الحالية تدرس أثر متغير التغيير التنظيمي على الحراك المهني كما أن أوجه الاختلاف تبرز في المنهج المتبع، والعينة المختارة، ومجتمع البحث.

الدراسة السابعة :

- دراسة الباحث "عبد الرحمان بن بريكة" ⁽¹⁾ تحت عنوان "التنقلات المهنية" تهدف هذه الدراسة

إلى الكشف عن الأسباب التي تدفع العامل إلى ترك عمله أو الرغبة في التنقل منه كما تهدف إلى معرفة خصائص العامل المتنقل و قد انطلق الباحث من عدة تساؤلات .

- 1- ماهي الأسباب التي تدفع العامل إلى ترك عمله بالمؤسسة و اللجوء للعمل بمؤسسات أخرى؟.
- 2- ماهي الأسباب التي تدفع العامل إلى طلب التنقل الخارجي بين الوحدات التابعة لنفس المؤسسة؟.
- 3- ماهي الأسباب التي تدفع العامل إلى طلب التنقل الداخلي بين المصالح و المراكز التابعة للمركب؟.
- 4- ماهي خصائص العامل المتنقل؟.

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الوثائق التي تنشرها وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية و المتعلقة بالإحصاء العام و مخططات التنمية و حوصلة العشرية 1967-1979 .

دراسات حول العمال الأجانب :

بالنسبة لموضوع دراستنا تم نشر الكثير من الدراسات حول ظاهرة العمالة الوافدة إلى الوطن العربي، كما تفاوت تركيز الباحثين في تناول قضية الهجرة والعمالة، لكن حسب اطلاعنا وتتبنا لهذه الدراسة، معظم هذه الدراسات ركزت على الآثار المصاحبة لظاهرة الهجرة والانعكاسات السلبية، كالعلاقة بين الهجرة والانفجار الديمغرافي وسياسة التوطين لهذه العمالة الأجنبية .

على سبيل المثال نجد دراسة تناولت الهجرة وعودة العمال الأجانب لمواطنهم الأصلية لكلود فيمان ⁽²⁾ بحيث تحدثت على الهجرة العكسية كأحد نتائج الهجرة الوافدة التي اقتحمت سوق العمل الفرنسي الذي هجره 380000 عامل فرنسي سنة 11976 .

أما بالنسبة للجزائر لم يتسنى لنا الحصول على أي دراسة تتناول العمال الأجانب كل ما تم تتبعه هو مقالات صحفية تتحدث على العمال الآسيويين مثلا المتقدمين في إطار عقود شراكة مع الجزائر ، وتتركز بالتحديد على مدى تفانيهم في العمل.

⁽¹⁾ عبد الرحمان بن بريكة : التنقلات المهنية (دراسة تحليلية لأسباب التنقلات وخصائص المتنقلين)، بمركب العريات برونية

شهادة لنيل الدراسات المعمقة في علم النفس الصناعي، جامعة الجزائر، 1983.

(2) C loud Vimou: Lavnir de lemploi, edition,economica,1981.2

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع العمالة الأجنبية بالتركيز على توضيح العلاقة بينها وبين دراستنا هي دراسات عربية تناولت العمالة الوافدة وتختلف بين ما هي دراسات نظرية وأخرى تطبيقية، و الملاحظ عليها أنها دراسات شبيهة نوعا ما وليست مطابقة وهي كالتالي:

الدراسة الأول: " أثر العمالة الآسيوية في التغيير الاجتماعي " هي عبارة عن دراسة نظرية قام بها إيهاب محمد عيد جامعة الملك سعود ركز بالبحث عن أسباب وجود العمالة الآسيوية في منطقة الخليج العربي ذات ثقافة مختلفة والتي أدت إلى وجود تشوهات ثقافية واجتماعية أهمها التفوق الديمغرافي للعمال الأجانب على العمال المحليين وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- دراسة أثر العمالة الآسيوية على التغيير الاجتماعي في الدول العربية و بالنسبة لهذا الهدف كان التركيز على الجوانب التالية:

- 2- الجانب الاجتماعي : وهي الأسرة ،اللغة العربية، الثقافة، الدين، الأخلاق، التركيبة الاجتماعية.
- 3- الجانب السياسي : مشكل توطين هذه العمالة حقوقها السياسية والنقابية.
- 4- الجانب الأمني : كمشاكل إضرابات العمال الأجانب مثل جماعة النيكسولايت، وهي عبارة على جماعات وافدة من الهند تدعو للعنف الثوري وتأجيج العمال في دول الخليج العربي.

5- الجانب الاقتصادي : حجم التحويلات المالية واستنزافها للعملة الصعبة أما بالنسبة للهدف الثاني والخاص بالحلول المناسبة للمشكلة العمالية تم تقديم والتوصل لبعض الحلول من خلال الدراسة التي قام بها الباحث:

- 6- الأخذ بمبدأ الإحلال التدريجي لعمال الوطنيين.
- 7- التركيز على دور أجهزة الإعلام المختلفة في مواجهة الآثار السلبية لهذه العمالة.
- 8- تحديد آليات مستحدثة لترشيد استخدام هذه العمالة.

الدراسة الثانية : " العمالة الأجنبية وأثرها الاجتماعي والسياسي على منطقة الخليج العربي " هي عبارة على دراسة نظرية نقدية قام بها علي عبد الرحمان باعشن سنة 1997 حول مسألة العمالة الوافدة لمنطقة الخليج العربي وتمت معالجة هذه الدراسة بطرح التساؤل:

- ماذا انتشرت العمالة الآسيوية في منطقة الخليج العربي؟ و عرضت الدراسة بالشكل التالي:

الفصل الأول: الأصول التاريخية للهجرة بحيث تعرض لمفهوم الهجرة وطبيعتها في منطقة الخليج العربي قبل وبعد اكتشاف النفط.

الفصل الثاني: يعرض أوضاع العمل في الخليج والبطالة وأسبابها وكذا يعرض وضع المرأة الخليجية وموقع المرأة العاملة الأجنبية.

الفصل الثالث: يعرض فيه القانون التشريعي الذي يحدد نطاق دخول العمال الأجانب إلى الخليج العربي وما هي معوقات استقدام العمالة العربية وتفضيل العمالة الأجنبية.

الفصل الرابع: يعرض فيه سلبات استقدام العمالة الأجنبية ولخصها في: الأمراض، اللغة العربية، دخول قيم وعادات دخيلة على المجتمع الخليجي، وتأثير هذه العمالة على أمن الخليج، ولقد تناول الباحث هذا الموضوع وفق نظرية ومفهوم الأمن القومي وفق المؤثرات والمتغيرات التالية:

- سياسة القوة والمصلحة القومية.
- التبادل و تجنب المخاطر.
- المكانة.

الدراسة الثالثة :

العراقيون في هولندا نحو صياغة إطار نظري في الاندماج الاجتماعي أطروحة دكتوراه منشورة مقدمة من طرف الباحث حميد الهاشمي بقسم كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة تونس سنة 2006 هي عبارة عن دراسة ميدانية على عينة من المهاجرين العراقيين والمقيمين بهولندا ودارت التساؤلات هذه الدراسة حول:

- ماذا يتمسك المهاجر غالبا بثقافته ويضعون ثوابت لا يرضون التنازل عنها ؟
- لماذا يكون التغير الاجتماعي بطيء لدى الجيل الأول من المهاجرين مقارنة بالأجيال اللاحقة ؟
- ماهي الفوارق والأسباب الموضوعية التي تخلق حواجز بين الجماعات الاجتماعية
- لماذا ترسم سياسات الاندماج الاجتماعي بين الجماعات الاجتماعية ؟

وتمحورت فرضيات الدراسة حول:

- الالتزام الديني عائقا للاندماج الاجتماعي.
- ارتفاع مستوى فهم لغة البلد عامل مساعد للاندماج.
- اعتبار العمل عامل مساعد على الاندماج.
- الفئات العمرية الأصغر سنا هي الأكثر قابلية للاندماج.
- كلما طالت مدة إقامة المهاجر كلما زاد احتمال اندماجه .
- كلما كانت درجة الاتصال بالبلد الأم والثقافة الأم كلما أحر ذلك وأعاق من عملية الاندماج الاجتماعي، أما التنبؤات كانت كالتالي:

إن العزلة الاجتماعية هي عكس الاندماج الاجتماعي سوف تستمر بدرجة كبيرة من العرب والمسلمين بالغرب وتحديدًا الملتزمين دينيا منهم، يأتي ذلك في ظل اتساع صلاتهم بأوطانهم وثقافتهم الأصلية ونتيجة لارتفاع معدلات البطالة في البلدان الغربية الناجمة عن تسريح الكثير

من اليد العاملة غير الماهرة وتساعد ردود الأفعال في هذه البلاد تجاه موجات المد الإرهابي مما أدى إلى انتشار الخوف الغير مبرر وتساعد العنصرية اتجاه العرب والمسلمين في مجالات مختلفة وعليه في نفس الوقت يزداد التشدد بالإجراءات والضوابط الموضوعية على الهجرة ومنح اللجوء وإعطاء تأشيرات الدخول إلى هذه البلدان. ولتحقق من هذه الافتراضات تم اعتماد عدة مناهج منها الوصفي التحليلي و مناهج الدراسات الأنثروبولوجية بحيث اعتمد من خلال هذا المنهج ، على الملاحظة بالمشاركة وتقنية المعيشة الميدانية. أما العينة فهي مقصودة تتكون من 200 شخص توزع عليهم استمارة استبيان بطرق مختلفة عن طريق البريد الالكتروني و بالبريد العادي وباليد كما اعتمد المقابلة كأداة جمع البيانات عبر وسائل الاتصال والانترنت وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- توجد بطالة متفشية في المهاجرين ذوي التعليم المرتفع وتقل النسبة كلما قل المستوى التعليمي وأكد 84 % من أفراد العينة أن العمل عامل مساعد على الاندماج.
- وجود حالات من الزواج المختلط 12.5 %
- وجود 72 % لهم علاقة صداقة مع الهولنديين كنوع من التفاعل والاتصال. هناك ارتفاع قوي بصلتهم بالبلد الأم بالنسبة للمهاجرين وذلك من خلال متابعة أخباره وذلك بنسبة 54%، فمن الزاوية التقييمية للباحث يرى أن 45.5% من المبحوثين ليسو مندجين تماما وذلك وفقا للخلفية الدينية إضافة إلى 31% من العينة لا يعلمون عن برامج الاندماج إطلاقا خاصة عند ذوي المستوى التعليمي المتدني والمهاجرين المسيحيين هم أكثر ميلا للاندماج مع المجتمع الهولندي خاصة الجيل الثاني للمهاجرين هم أكثر ميلا للاندماج

تعقيب عن الدراسات الجزائرية :

انتهت معظم الدراسات الجزائرية إلى نتيجة متقاربة وهي أنه من بين الأسباب التي أدت إلى فشل تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية تعود إلى عوامل تنظيمية وثقافية واجتماعية وإلى الاتجاهات والقيم التي لم يأخذها المسؤولون بعين الاعتبار ،ولهذا فإن دخول الجزائر إلى مرحلة اقتصاد السوق يفرض على المسيرين تبني التغيير التنظيمي الملائم للمؤسسة وعدم ارتكاب نفس الأخطاء وذلك من خلال حسن استغلال التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد الجزائري عبر إستراتيجية محكمة شاملة ومنهجية تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية السائدة دون أن تغفل ثقافة المجتمع المحيطة.

من هنا يمكن القول أن هذه الدراسات ساعدتني في بلورة مشكلة الدراسة، كما ساعدتني في ضبط وصياغة فرضيات الدراسة الحالية، كما أفادتني في اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذا في تصميم استمارة البحث، كما استفدت من هذه الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات التي يمكن التركيز عليها بالإضافة إلى نوع ووسائل البحث التي يمكن اختيارها.

وفضلا عن ذلك فقد استفدت من نتائج هذه الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة ومقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية .

-8- المقاربة النظرية :

يعتبر الاقتراب النظري أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسولوجي إن صح القول، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات و أن ما يصيب أحدهما حتما سيصيب الآخرين، لذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة و يهيكلونها في إطار علاقات .

وبعد الاطلاع على النظريات التي تناولت "التغيير التنظيمي" أهمها طرح "سانسوليو" للفاعلين في التغيير أي أنه صاحب المدخل الثقافي في تفسير و تحليل المنظمات، و "ميشال كروزيه" الذي اعتبر التغيير كظاهرة نسقية، إلا أن المقاربة التي وجدناها ملائمة للتغيير التنظيمي في دراستنا هي نظرية التحليل الاستراتيجي التي أتى بها "ميشال كروزيه" و زميله "أ. فريدبرغ" طيلة سنوات في كتابهما "الفاعل و النسق" ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي.

إذ تناولنا في الفصل الثالث عشر منه التغيير كظاهرة نسقية، أي أن التغيير هو تحول نسق الفعل وهو أداة أو عملية تهم بمعاينة و تحليل البيئة، وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين، وبما أن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المديرين لعملية التغيير سواء مهندسين كانوا أو قادة، وكذلك لكل تغيير ضحايا يجعلهم في حالة مقاومة، فإن التحليل الاستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل بمثابة فحص داخلي وجوهره للفحص الخارجي من خلال التركيز على أنماط البيئة، وبالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات.

وحسب كروزيه فإن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي و ليس إستاتيكي، ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية، فلن يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي (والتغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون .

وقد ضرب كروزيه عدة أمثلة عن مراحل التغيير مثل ما حصل للنظام الإقطاعي و تحوله إلى النظام البرجوازي وما حصل للحضارة الإسلامية، إذا أن تطور العرب ليس لأن الإسلام قد ضبط سلوكياتهم عبر القوة و

الفتوحات الحربية ، بل أن النصوص القرآنية المقدسة والتي جاء بها القرآن الكريم هي التي غيرت نسق العلاقات الاجتماعية والتي سمحت بتغيير الفكر عبر التعلم الجماعي .

فالتغيير هو نتيجة عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون و ينتجون مصادر وطاقت المشاركة اللازمة ولكي ينتجوا مناورات و ألعاب جديدة تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو الأهداف كمجموعة بشرية و ليس كآلة .

وقد ربط إذا كروزيه بين إشكالية التغيير و صعوبة اتخاذ القرار و باختلافات في الأهداف و الغايات التي وضع من أجلها، فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد و لا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين بقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نتعد عن الاعتماد على القوة في الإقناع و استعمال الصرامة الكبيرة بل يجب وجود مرونة و تبادل الحوار بين كل الفاعلين .

أي أن التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا و ذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل . و لإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار لكل الفاعلين و قدراتهم و إستراتيجياتهم و أن فشل عملية التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين أي أن اكتساب علاقات و تحولات في علاقات السلطة و استبدال نظام لعب هرمي مغلق ، بنظام لعب أقل هرمية و أكثر عدالة و أكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين الإكراهات الجديدة.

وفي الأخير يمكن القول أن مجال إستراتيجيات التغيير قد دخل مرحلة يمكن تسميتها بالجديدة فهنا دائما طريقة واحدة مثلى للتنظيم و تستند على :

✓ التعلم و الأخذ بأفضل الممارسات .

✓ تزايد قوة و أهمية مفهوم ثقافة التنظيم .

✓ تزايد الثقة في المستشارين و منفذي التغيير التنظيمي و بناء إستراتيجيات عن طريق الأفراد المهمين و

القادرين على الفعل أي أن لا علاقة بالثقافة المعطاة من المجتمع بالتغيير التنظيمي بل هو نابع من العلاقات المتبادلة بين الفاعلين و هي التي تعطي لهم مواقفهم و قيم الثقافية عبر زيادة المشاركة.

فإذا أردنا أن نعرف طبيعة ما الذي يتغير أو ما هو طابع الوحدة البنائية التي تتغير ، لذلك يجب أن نفهم طبيعة البناء الاجتماعي و المتمثل في الأدوار ، المراكز ، المعايير .

وكخلاصة و بعد استعراض لما جاء به كروزيه في تحليلاته للتغيير نستخلص أنه لفهم التغيير يجب أن نعطيه صبغة المشكلة التي يجب أن تكون لها حلول علمية بعيد عن آراء المفكرين الذين يدعون أنها حتمية محضرة فيجب أن يدرس التغيير في حالة الديناميكا ، لأن التغيير حسب المبدأ الحتمي يبرز الانتظام المعرفي الذي يلازم و يضع قيودا على إرادة الإنسان. وهذا ما يجب رفضه لأن الأمر هو يخص نسق العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في التنظيم عبر تغيير أنماط لعب جديدة و ذات طبيعة مغايرة مما يفتح الباب أمام مبدأ آخر و هو المبدأ الإرادي للفعل الذي هو إطار يستطيع الإنسان أن يتخذ القرارات التي تلعب دورا مهما في تشكيل التنظيمات

وقد خلص كروزيه في تحليلاته بضرورة إتباع تخطيط إستراتيجي من خلاله يمكن ضبط علاقات السلطة و إعادة التوازن المرغوب فيه قصد تحقيق قدر كبير من القبول لدى الفاعلين لنموذج التغيير الجديد.

9- صعوبات الدراسة:

9-1- الجانب الميداني :

- 9-1-1- طول فترة الدراسة الميدانية بسبب المجال الجغرافي للبحث نظرا لبعده عن مكان الإقامة ، مما زاد من عدد الزيارات لولاية ورقلة (حاسي مسعود) في فترات متباعدة .
- 9-1-2- تذبذب الإحصائيات حول العمالة الأجنبية في الجزائر .
- 9-1-3- اختلاف اللغة صعب من فرص التفاعل مع مفردات العينة ، وهذا من أجل إثراء الجانب الميداني والتعرف أكثر على خصائص المبحوثين .
- 9-1-4- صعوبة الحصول على مترجم للغة الصينية .

9-2- الجانب النظري:

بالنسبة للقسم النظري تمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر وغياب الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع سوسيولوجيا مما تطلب منا جهودا إضافية للحصول على المراجع . ندرة الدراسات السابقة التي تخص العمال الأجانب في الجزائر وكل ما تحصلت عليه الباحثة في حدود إمكانيات إطلاعها هو العمال الآسيويين في دول الخليج العربي والذين لهم تشابه مع الهوية العربية، إضافة إلى أن هذه الجنسية قديمة تعايشت معها سياسات وشعوب دول الخليج العربي، ومعظمها بحثت في الآثار الناجمة على استخدام هؤلاء العمال ولم تبحث في عوامل الجذب أو الاستقرار لأنها معروفة مسبقا كونها دول نفطية لها فرص استثمار هائلة ، ولا تعاني من كثافة سكانية، فهذه العمالة الوافدة ساهمت في تنمية اقتصاديات دول الخليج العربي ، بينما الجزائر تكاد تكون دولة نامية اقتصادها نفطي غير مستقر، فتحت مجال الاستثمار في عهد قريب .

خلاصة :

كل ماورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة وقد حاولنا حتى الآن أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد بحثه مع محاولة مراعاة الدقة في الطرح انطلاقاً من الإشكالية حتى تحديد المفاهيم، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية والجوانب الضرورية بالنسبة لبحثنا، وتجنب الجوانب التي تمت دراستها أو أنها لا تحتاج إلى مزيد من الدراسة نظراً لوضوحها والاتفاق عليها .

كما حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء منها المتعلقة بالتغيير التنظيمي أو بالحراك المهني في المؤسسات سواء الجزائرية أو الأجنبية التي تشغل العمال الأجانب، والمهم أن هدفنا الأساسي من هذا الفصل وانجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها لأنفسنا حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية البحث .

الفصل الثاني

تمهيد

1- الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وعوامل تشخيصه .

1-1 - ماهية التغيير التنظيمي

1-2 - أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

1-3 - أسباب وأنواع التغيير التنظيمي

2- عوامل تصميم وتنفيذ التغيير التنظيمي .

2-1 - العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير التنظيمي .

2-2 - خطوات ومراحل التغيير التنظيمي .

2-3 - مجالات التغيير التنظيمي .

3- مقاومة التغيير التنظيمي وآليات مواجهته .

3-1 - طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي .

3-2 - أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

3-3 - آليات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي .

4- الفاعلون الاجتماعيون والتغيير التنظيمي .

4-1 - الفعل الاجتماعي والتغيير التنظيمي .

4-2 - الفعل الاجتماعي المنتظم و الغير منتظم .

4-3 - الفعل الجماعي ودوره في عملية التغيير التنظيمي .

5- التغيير التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي .

5-1 - اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير التنظيمي .

5-2 - التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه .

5-3 - نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية .

خلاصة

تمهيد :

هذا الفصل بمثابة عرض وصفي للمتغير المستقل في دراستنا هذه، إنه التغيير التنظيمي الذي سنحاول إبراز ماهيته من خلال الإحاطة الشاملة بأبعاده خاصة من منظور علم الاجتماع، باعتبار أن عملية التغيير التنظيمي هي نتاج تغير اجتماعي تمخض عنه عدة تأثيرات على مستوى النسق الكلي بصفة عامة، والنسق التنظيمي بوجه خاص.

وبالتالي فحتمية التغيير التنظيمي تهدف إلى المحافظة على التوازن والاستقرار حسب ما يرى البنائيون، وعلى التكيف وتحقيق الهدف حسب ما يرى الوظيفيون هذا من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة العصر للتحويلات التي مست جميع الأبنية الاجتماعية والتي تولدت عنها ديناميكيات في الأبنية والأنساق الفرعية، هذه التحويلات لم تكن تلقائية وإنما بفعل فاعل اجتماعي في كل العمليات، أي أن هناك عوامل وخلفيات جعلت الواقع مفعم بالظواهر الجديدة بالدراسة، وفيما يلي تقديم رؤية سوسيوتنظيمية للتغيير التنظيمي.

1- الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وعوامل تشخيصه :**1-1- ماهية التغيير التنظيمي:**

اليوم وأكثر من ذي قبل أصبح لنظرية (Darwin) الوقع الأكبر في مجال الفكر التنظيمي، لأنه لا القوي ولا الكبير هو من يعيش ويستمر ولكن من يحسن التأقلم، في زمن أصبحت فيه سرعة التغيير و التأقلم ميزة تنافسية، ذلك لأن التنظيم لا يمكنه أن يُسيّر أو يسيطر على محيطه بل يجب عليه وبصورة مستمرة إحداث تغييرات داخلية تسمح له بالتعامل بفاعلية مع الصعوبات الجديدة ، كما أنه لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات.(1)

وعلى الرغم من الإقرار الواسع من طرف أغلب الباحثين على أهمية التغيير التنظيمي، إلا أننا نلمس صعوبة (2) إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته فقد يشمل التغيير الإستراتيجية، الهيكلة، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا لكن هناك من عرفه على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد(3) أو هو الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.(4)

1-2- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي :**1-2-1- أهمية التغيير التنظيمي:**

تكمن أهميته في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

(1) Brockner Joel et autres: **L'art du management**, éd .Village mondial, Paris, 2001, p199

(2) Alouche Farhat: **Le management du changement**, une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises" , Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Moktar – Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre.

(3) عادل عياض: **إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات**، الملتقى الدولي حول " التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 10 - 09 مارس 2004.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص103.

من هنا فإن أهميته تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- ✓ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- ✓ تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
- ✓ التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- ✓ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ✓ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- ✓ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- ✓ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

1-2-2- أهداف التغيير التنظيمي:

- لو عدنا إلى ما توافر من تراث سوسولوجي عموماً، و في التراث البنائي الوظيفي خاصة لوجدنا الهدف الأسمى لعملية التغيير هو تحقيق التكامل بين الأنساق من أجل التكيف، التوازن والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير التنظيمي من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير التنظيمي يمكن حصرها كما يلي :
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- التوسع والانتشار.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع⁽²⁾.

1-3- أسباب وأنواع التغيير:

- 1-3-1- أسباب التغيير التنظيمي: تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي كاستجابة آنية مقصودة أو غير مقصودة تتأثر بعوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، كتغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض

⁽¹⁾ موسى اللوزي : التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص224.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص261.

الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تزيد من تفاقم عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية، الإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية... الخ⁽¹⁾

كما أسهمت أسباب عديدة أخرى في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير و التطوير المستمر و المنظم للمنظمات ومن أهم هذه الأسباب مايلي (2) :

- 1- التطور التقني و التكنولوجي السريع.
- 2- زيادة حدة المنافسة الداخلية.
- 3- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها.
- 4- التحالف الاستراتيجي بين المنظمات سواءً الداخلية منها أو الخارجية.
- 5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 6- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- 7- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.
- 8- ثورة المعلومات و الاتصال.

1-3-2-أنواع التغيير التنظيمي

يتعدد أنواع التغيير التنظيمي ويختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه ، ويتعين على خبير التغيير أو المسؤول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير⁽³⁾ .

أ- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل ذلك التغيير الذي يمس كافة أو معظم الجوانب و القطاعات في المنظمة، بينما يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد فقط وهذا قد يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

⁽¹⁾Abdurrahman (A.):**Organizational change and innovation**, Riyadh, unpublished scientific research, 2008 , p21.

⁽²⁾مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر -الوظائف، الأدوار،المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 7 .

⁽³⁾محمد أحمد الخيزري : إدارة التغيير،مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ،ط1، دار الرضا للنشر ،دمشق، 2003،ص31.

-ب- التغيير المادي و التغيير المعنوي : التغيير المادي كتغيير الأجهزة و المعدات، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

-ج- التغيير السريع والتغيير التدريجي:⁽¹⁾

يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير التدريجي أنه أكثر رسوخاً من التغيير السريع، ولاشك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير داخل المنظمة.

-د- التغيير على مستوى الدولة و التغيير على مستوى الإقليم :يعتمد ذلك على الموقع الجغرافي لعملية التغيير فقد تتركز بعض أنواع عملية التغيير على مناطق جغرافية محددة دون غيرها، وذلك نظراً لحاجتها أو أهميتها دون غيرها من المناطق الأخرى .

2- عوامل تصميم وتنفيذ التغيير التنظيمي :

2-1-1- العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير التنظيمي :

لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون مدفوعاً بقوة أو ناتجاً عن سبب ما وقد حاول العديد من الباحثين تصنيف العوامل أو تبويبها ومن بين التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

2-1-1-2- العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما عكس

العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي :

أ- أهداف جديدة : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة ، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد والإمكانات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة .

ب- رسالة المنظمة : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.⁽²⁾

(1)Ropert Heller: gérer le changement mangopratique,Italie,1999,p12.

(2)سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز الاستثمارات والتطوير الإداري ، مصر،1998،ص546.

ج- انضمام أفراد جدد : إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة⁽¹⁾

د- عدم رضا العاملين : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

هـ- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.⁽²⁾

2-1-2- العوامل الخارجية : إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظرا للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماما زائدا لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد "لوثانز" "Fred luthans" أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي: التنافس الحاد بين المنظمات، الأوضاع الاقتصادية، العولمة.

أما "هيوس وبوديتش" "Huse Bowditch" فيذكران القوى الآتية :

1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية): والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة .

2- تقادم المنتجات بسرعة: حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم .

3- تغير تركيب القوى العاملة: (تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين، متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين، المهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)

4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية: وتزايد إدراك المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية، وبالتالي فإن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي: الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق، التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموقراطية، تزايد ضغط الجماعات المنظمة، تغيير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة⁽³⁾.

(1) دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: نحية عمارة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص58.

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص546.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة، حامد، عمان، 2004، ص366.

2-2-2-خطوات و مراحل التغيير التنظيمي :

لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاح عملية التغيير يجب تحديد الخطوات الكبرى في تنفيذ أو وضع استراتيجيات لعملية التغيير التنظيمي، مع احترام كل خطوة من الخطوات المحددة مسبقا ولهذا يقترح "الدرة" نموذجاً من الخطوات التالية: (1)

2-2-1-معرفة مصادر التغيير : وهنا يكون المصدر إما بنية المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، السياسية أو القانونية، وقد يكون داخلياً كتغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر تغيير المناخ التنظيمي السائد (بيئة العمل).

2-2-2-تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريد تحقيقه أي تحديد الهوة بين ما هو متوقع وما هو موجود.

2-2-3-تشخيص المشكلات (مشكلات المنظمات) : وهذه المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجية المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل وغيرها من المشاكل.

2-2-4-التغلب على مقاومة التغيير : يجب وضع مبادئ واستراتيجيات مسبقة لتهيئة الأفراد الذين عليهم التغيير بصفة مباشرة خاصة، حتى يكونوا أكثر استعداداً لإنجاحه وأقل تحفظاً له وتوجهها لمقاومته، مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً، ومن خلال تطبيق الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التغيير التنظيمي.

2-2-5-تخطيط الجهود اللازمة للتغيير : ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه واستعمال مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار.

2-2-6-وضع استراتيجيات التغيير: في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي:

أ- الهيكل التنظيمي (إعداد تصميم الوظائف، إعادة وصف الأعمال، تغيير في الصلاحيات

والمسؤوليات).

ب- التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة).

ج- القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، توظيف جديد).

2-2-7-تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: أي العمل على إنجاز وتنفيذ ما تم التخطيط له من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي.

(1) عبد الباري الدرّة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، 1981، ص 4.

2-2-2-2-2-2 مراحل التغيير التنظيمي:

أ- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير⁽¹⁶⁾.

وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط

السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع

الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة

التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي

يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن

العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ب- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ج- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing) :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة،

وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف

من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة

الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له .

الشكل رقم (01): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير . 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن : التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997، ص161.

2-3-3-مجالات التغيير التنظيمي:**2-3-1-التغيير الاستراتيجي**

عندما تعدل المنظمة من إستراتيجيتها، وتبنى إستراتيجية جديدة تكون قد دخلت في مجال التغيير الاستراتيجي، على مستوى المنظمة مثلا : قد تتحول المنظمة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع ، أو قد تتحول منظمة أخرى من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المنظمة أحد الوحدات الإستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة .

كذلك قد تغير المنظمة أكثر من إستراتيجيتها الوظيفية الخاصة بالتسويق، أو الإنتاج، أو التحويل، أو البحوث والتنمية أو قوى العامل، أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي .

2-3-2-التغيير البنائي- الهيكلي-

يقصد به أي تغيير موجه إلى جزء من النظام التنظيمي الرسمي ، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق ، أو مستوى التخصص، أو توسيع أو تصنيف من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات.

في حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية اصطلاح " إعادة التنظيم"، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصري، ومن التغييرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغير نظام العوائد والمكافآت ، أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة.

2-3-3- التغيير التكنولوجي :

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أوضحها استخدام طراز آلي لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة ، وتحسين جودة الإنتاج ، ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه. وتعتبر الأوتوماتيكية أحد الأشكال الهامة لتغيير التكنولوجيا، وتتجه المنظمات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر الإنساني إلا في أضيق الحدود، هذا الاتجاه يحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية إلا أنه يحتاج إلى استثمارات رأسمالية ضخمة لأن المجال التكنولوجي لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج فحسب ، بل تعداه أيضا ليشمل النشاط الإداري.

2-3-4- التغيير الإنساني:

إن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة، هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما : المهارات والأداء ، الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.

إن المدراء يمكنهم إتباع ثلاثة مداخل لتحديث المهارات، وتحسين الأداء :

-الإحلال- التحديث التدريجي للعاملين وضع معايير جديدة لاختبار العاملين-تدريب العاملين الحاليين

لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم .

أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين فهو التنمية التنظيمية .

وباختصار يمكن التركيز على أهم المجالات التي تشملها محاولة التغيير التنظيمي كالتالي:
 ✓ تغيير الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أنشطة جديدة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية.

✓ تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويكون ذلك ب:

التغيير الكمي للأفراد : بالاستغناء عن بعضهم البعض ، أو توظيف آخرين جدد .

التغيير النوعي للأفراد : وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

✓ تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة، وهنا يمكن أن نتصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات ، بمحاولة إعادة توجيهها نحو استخدامات أكثر عائدا أو ترشيد استخدامها في نفس المنوال
 ✓ التغيير في النظم والإجراءات، حيث أن عملية التغيير تتجه إلى تبسيط إجراءات تطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الأعمال التنظيمية، وصولا إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم .

✓ وهناك مجال ينصب على هيكل التنظيم، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.
 وعادة ما تتمثل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى : أفراد ، إمكانيات ، نظم وإجراءات ويمكن تصنيفها في الجدول التالي .

جدول رقم (01) : يمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي.

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
استراتيجيات المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
إستراتيجية النشاط	نظام المكافآت	تصميم العمل	الأداء
الإستراتيجية الوظيفية	نظام الأداء	تتابع العمل	الاتجاهات
	نظام الرقابة	الأوتوماتيكية	الإدارات
		نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

1998، ص 330.

3- مقاومة التغيير التنظيمي وآليات مواجهته :

3-1- طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي :

إذا كانت مقاومة التغيير تشكل استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب عمل حالي، فإنها تعتبر أمرا حتميا، مثلها مثل التغيير تماما، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفسه ، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته فالمقاومة الإنسانية للتغيير تعتبر أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، ويعتبر هذا النوع ملازما للتغيير ويلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، وتأخذ هذه المقاومة عدة جوانب، فهي قد تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل الآتي يبين بالتفصيل تأثير هذه الجوانب في المنظمة :

شكل رقم (02): يبين مقاومة التغيير.

تنظيمية	فردية	ثقافية
لا يوجد رؤية أنظمة قياس متناقضة هيكل صلب وتدرجي (سلمي)	فقدان السلطة الخوف الوضع الراهن الراحة عدم الجدارة	الأخطاء السابقة أو الإخفاقات نقص روح المبادرة

Source : Jean Marie (D), Maurice (M-T): **Stratégie « les clés du succès concurrentiel**, Paris, Edition, d'organisation, 2004, p 286.

إن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" وتدرجية سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة و إلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية، وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فثقافة المنظمة تعتبر عاملا قويا في تحديد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة.

3-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

عند الحديث عن أسباب مقاومة التغيير يلجأ أغلب الباحثين إلى الحديث عن مقاومة الأفراد للتغيير، إلا أنه على الرغم من أن الفرد هو المصدر الرئيسي للمقاومة إلا أن هناك أسباباً أخرى ذات طابع هيكلي تنظيمي، ومن بين التصنيفات المميزة والعملية مثل تصنيف (B.Grouard and F.Meston) فهما يريان أن: "أسباب مقاومة التغيير يمكن أن ترتبط بالمشكل أو الحل أو الوسائل⁽¹⁾ .

وهناك من يرى بأن هناك العديد من الأسباب لمقاومة الأفراد للتغيير والمتمثلة في العادة والخوف من المجهول والأسباب الاقتصادية.

3-2-1- العادة:

مع مرور الزمن يكون الفرد عادات وأتماط سلوكية تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته، وكون هذه العادات تكون نوع من البرمجة العقلية فإنها تغني صاحبها عن التفكير بصورة جذرية في كل المواقف، فهي بهذا تكون مصدر مهم للراحة والرضا لديه، وتراكم هذه العادات داخل التنظيم يشكل جزءاً من تاريخ التنظيم والذي سيشكل بدوره مصدراً مهماً هي مقاومة التغيير مثلما يرى (Dimitri Weiss)⁽²⁾

"أسباب لا للتغيير في التنظيم توجد خلفه في تاريخه: لقد قمنا دوماً بهذا لن نغير اليوم) إذا العادة تشكل عقبة في وجه التغيير إلا إذا كان المقابل في التخلي عنها يستحق المحاولة .

3-2-2- الخوف من المجهول:

أغلب الناس يحسون بالخوف عندما يجب عليهم اقتحام المجهول ، فالتغيير يحمل بين طياته نوعاً من المجهول لأن أي برنامج تغيير تنظيمي مهما كان مثالياً لا يمكن أن تكون نتائجه مضمونة، لأنه إذا تم التحكم التام في العمليات التنظيمية لا يمكن التحكم في المحيط . والخوف من المجهول أمر طبيعي يكون حسناً إذا كان مصدراً للحذر ولكنه يعتبر حالة مرضية إذا تجاوز الحدود ومنع الفرد والتنظيم من التقدم إلى الأمام، فبسبب الخوف من المجهول قد يقاوم الفرد التغيير حتى ولو كان في صالحه مثل: رفض الترقية إلى منصب عالي لأنها تحتم على المعني الانتقال إلى مدينة أخرى لا يعرفها.

3-2-3- أسباب اقتصادية:

تظهر المقاومة للتغيير نتيجة أسباب اقتصادية بحتة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، تكون بصورة مباشرة عندما يهدد التغيير مداخيل الأفراد فينقص منها أو يلغي علاواتهم أو يهدد وجودهم في التنظيم مما يجد من دخلهم نهائياً، أما بصورة غير مباشرة فعندما يزيد التغيير من أعباء العمل من حيث الساعات أو المهام دون مقابل مادي لأن الفرد عموماً يرفض العمل بدون مقابل خاصة المادي منه.

⁽¹⁾ Benoit Grouard et Francis Meston: **L'entreprise en Mouvement**, édition Dunod, paris 2005, 4^e édition, p253.

⁽²⁾ Dimitri Weiss: **Les Ressources Humaines** , édition d'Organisation , paris 2000, p530.

3-3-3 آليات مواجهة مقاومة التغيير:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير، سنركز على ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام والمتمثلة فيما يأتي:

3-3-1-1-3 التعليم والاتصال:

وتتمثل في بناء منظومة اتصالات متطورة تمد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل دائم، مع عدم إهمال عادات وقيم العمل الحالية لدى العاملين، ويتعلق هذا الأسلوب كذلك بنوعية الموظفين مسبقاً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه. **المشاركة:**

يمكن التغلب على مقاومة التغيير بإشراك الأفراد العاملين في التغيير ورفع الروح المعنوية و إثارة الحماس لديهم تجاه التغيير، وذلك بإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، وهو ما من شأنه أن ينشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور " بالملكية " الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3-3-2-2-3 التسهيل والدعم:

طريقة بسيطة و فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، فإذا كان للإدارة الوقت لتستمع لعمالها، وتحاول إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم، سوف تختصر طريقاً شاقاً كان من المفروض أن تمر عبره وتتجنب بذلك ردة فعل كانت ستعيق سيرها نحو إحداث التغيير المطلوب.

3-3-3-3-3 التفاوض والاتفاق:

الاهتمام بالتنظيمات النقابية والتنظيمات غير الرسمية وكسب تأييدها وثقتها، وتوفير مختلف الحوافز للعمال حتى يواكبوا التغيير، حيث أنه من الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة وممثلي العمال على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

3-3-4-4-3 المناورة والاستقطاب:

يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

3-3-5-5-3 الترهيب الصريح والضمني:

من الممكن أن يلجأ المديرين - كآخر محاولة - إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير⁽¹⁾

(1) أندرودي سيزولاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 ، ص 563 .

جدول رقم (02): يبين أساليب معالجة مقاومة التغيير .

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتأقلم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	أخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
التزهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة

المصدر: هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص149.

4- الفاعلون الاجتماعيون والتغيير التنظيمي:

4-1- الفعل الاجتماعي والتغيير التنظيمي:

إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتغيير، أو أن يعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير، وداخل كل بديل من هذين البديلين بتعدد الاحتمالات والطرق، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التغيير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذه العملية، تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير ويتم شرح هذه البدائل كما يلي: (1)

- ✓ أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- ✓ أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- ✓ أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى الإدارة العليا (2):

(1) نفس المرجع، ص ص ، 150، 149.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص151.

إذا سلمنا بالتحديد المفاهيمي البارسونزي للفاعل الاجتماعي فالإدارة العليا هي كما وصفها بارسونز الفاعل الأساسي والمالك كما سبق ذكره للسلطة وبالتالي لهذا الأخير الحق في ممارسة الفعل الاجتماعي التغييري داخل التنظيم، وبحكم أن المنظمة تتغير أو تغير نفسها وفقا للبيئة الخارجية والتي هي المجتمع الكامل الذي يستمد الفاعل أو الفعل اجتماعيته منها.

حيث تميل القرارات الإدارية العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة .

✓ **تغيير الجماعة:** حيث من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية، كالمقالات والاجتماعات ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام و الإدارات وجماعات العمل سيمكن للإدارة العليا أن تؤثر في قوة بعض إجراء المنظمة بشكله .

✓ **تغيير الأفراد:** يتم من خلال سياسات النقل والندب للإدارة العليا من إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم حيث هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

✓ **تغيير هياكل التنظيم:** يضم التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والآلات و التدريب الداخلي للمكاتب و أماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوطنية.

التفويض:(1)تقوم الإدارة العليا بإعطاء المساعدة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في سبيل تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب وعلى هذه المستويات أو الأقسام أن يطلعوا على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب .

وفي بعض الكتابات هناك مجموعة من الفاعلين أهمها الكثير، تتمثل هذه الفئة في الأفراد أو المنظمات وغيرها... الخ، فلو كان التغيير تكنولوجيا حتم على أسلوب العمل إحلال الآلة مكان الإنسان فهو أكثر عرضة للتسريح و بالتالي فهو مهدد بشبح البطالة، وقد يبقى في وظيفته مقابل أجر زهيد لا يفي حاجياته أو ما يعبر عنه بالبطالة المقنعة، هذا من جهة الأفراد أما إذا كانت المنظمات فشبح التهديد سببه المنافسة الشرسة بين المؤسسات خاصة من حيث جودة المنتج والحصة السوقية، فالمنظمات عالية التكنولوجيا لها قدر وفير أو نقاط قوة تسمح لها بمواصلة مسيرتها مع ضمان استبقاء العاملين فيها، أما المنظمات التقليدية هي بمثابة شركات مؤقتة سهلة الحل وبالتالي التسريح الجماعي للعمال، وكل ما سبق ذكره سببه عملية التغيير التنظيمي، فنجاعها يساهم في رفع القدرة الإنتاجية لها والمحافظة على الرأسمال البشري القائمة من أساسه وأما فشلها يجعلها عرضة للزوال وما يحدث سبق و أن ذكرناه

(1) محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007، ص267.

الحركة النقابية كعامل تغيير⁽¹⁾: يرى كروزيه أن الاندماج للحركات النقابية في التنظيم الاجتماعي جعلها تلعب دوراً مميزاً اتجاه الجماهير العاملة فهي توجه مطامح العمال بطرق معتدلة، وتتجلى صورة هذا الدور في إجراء التعادل التمثيلي، وتضمن هذه الحركة لعمال المنتسبين لها مشاركتها في جميع المؤسسات السياسية والاجتماعية، كذلك تعمل جاهدة من أجل تحسين العمل الاجتماعي، وهي على حد تعبير دنيال بيل، تعالج مشكلة الاستياء وقادرة على تسوية الصراعات العديدة داخل الجماعة العمالية التي يتعذر حلها بطرق أخرى، إذ نكون نتائج مثل هذا الفعل ملموسة جداً، لأن هذه الحركة ليست مصدراً هاماً للتوازن الاجتماعي، بل لها تأثير ملموس على تطور هذا التوازن، وهنا يبرز دور الحركة العمالية المقدمة، إلى النقابة تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، لكون النقابة تمثل لهم ضغطاً، يترتب عنه تنفيذ المؤسسة (المنظمة) لما تم طلبه.

أ- تصور فيبر للفعل الاجتماعي :

انطلاقاً من هذا المفهوم والذي يعني أن الفعل الإنساني هو فعل اجتماعي⁽²⁾ إذا أمده الأفراد معنى ذاتياً أثناء تفاعلاتهم لينتقل من سلوك عادي إلى سلوك ذي معنى مقصده تحقيق هدف.

إذ نجد فيبر يعرف الفعل الاجتماعي على أنه: "تأثير وتأثر الفرد مع الآخرين من خلال سلوكياتهم ودلالاتهم الذاتية"⁽³⁾، فالفعل عند فيبر يفهم بالتأويل، أي تأويل الفعل البشري وفهمه (علم الاجتماع الفهم) وذلك من خلال شرحه وفق المنطق السببي حتى تتبين أبعاده وأسبابه المختلفة.

فالمقاربة الفيبرية هي مقاربة تفهيمية، فهم التأويل، فهم الفعل البشري، فهم الأسباب أو الشرح السببي. ولهذا يؤكد فيبر على أن وظيفة علم الاجتماع تكمن في اختزال هذه المفاهيم إلى فعل يمكن فهمه وتفسيره، هذا الفهم الذي يساعد على تحليل الواقع الاجتماعي، كذلك الأمر بالنسبة للنموذج المثالي⁽⁴⁾ باعتباره وصف منطقي متسق من وجهة نظر محددة، بحيث يؤدي ذلك إلى توضيح علاقات الوسائل بغايات الفعل، حتى يساعد الباحث على تجميع الأفكار أو الارتباطات والتفسيرات المتناثرة في إطار علم قابل للفهم، وعلى نحو ما يقول⁽⁵⁾ "تيماشيف" "إن النموذج المثالي ليس فرضاً، إنه أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية الملموسة".

والمواقف، وهذا التحليل يتطلب بدوره أن تكون المفاهيم محددة بدقة وواضحة إلى أبعد الحدود لكي نستطيع مواجهة النماذج المثالية، فالنموذج المثالي إذن مفهوم محدود تقارن به المواقف الواقعية في الحياة

¹ جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة: حسين حيدر، ط1، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، ص238.

(2) Gory.Cohen : **Modern Social Theory**, 2eme edition,1992 ,p 95.

³ غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام (الفعل الاجتماعي)، ترجمة: مصطفى دندشيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982، ص31.

⁴ علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص496.

⁵ نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع - طبيعتها وتطورها، ترجمة: محمود عودة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص267.

والأفعال التي ندرسها وبالتالي لدراسة التغيير التنظيمي كواقع ملموس وللمعرفة هذه العملية يجب أن نعمل على تأويلها لفهمها⁽¹⁾ ثم تكيفها مع الفهم الفيبري للفعل والنماذج المثالية، وإسقاطا على نماذج الفعل الأربعة لماكس فيبر ليصبح التغيير فعلا عقلانيا نتج عن تغيرات اجتماعية متنوعة والتي أعطته معنى الاجتماعي، ثم إن ما أملت الظروف حتمت على المنظمة إجراء تحسينات أو تبديلات على المستوى العام للنسق وعلى مستوى التفاعل بين الفاعل وهذا النسق، هذا التفاعل الذي يتولد عنه جملة من الأفعال الملموسة تعمل دائما إما على الضبط مباشرة أو على التغيير لتوازن الأنساق فيما بعد.

-ب- الفعل الاجتماعي عند إميل دوركايم:

يعرف دوركايم الفعل الاجتماعي على أنه: "كل طرق السلوك والتفكير والشعور، وهذه الطرق خارجة عن الفرد، وهي تتمتع بسلطة من القسر تفرض نفسها"⁽²⁾ من هذا التعريف فعملية التغيير التنظيمي هي مفروضة على الأفراد بدرجات متفاوتة حسب درجة الاندماج داخل التنظيم، فديناميكية الفعل الاجتماعي من منظور دوركايمي تتجلى بوضوح عند انتقال المجتمع من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي وذلك يكون من خلال تقسيم العمل الذي يترتب عليه تباين بين الأفراد.

وبإسقاطها على المؤسسة كنسق تنظيمي نجد أن عملية التغيير تتمثل في انتقال المؤسسة من حال إلى حال أخرى أكثر تعقيدا وتجانسا مما يحتم على الأفراد تكوين علاقات أو أنساق يحكمها الضمير الجمعي لها تتمثل هذه الأنساق الفرعية إما في نسق ضبط العلاقات أو نسق ضبط التحالفات - بمفهوم كروزيه - يعمل كل واحد منها على التكامل وتدعيم التساند الوظيفي في المنظمة وكل تغيير مفاجئ قد يؤدي إلى حالة من الفوضى (الاضطراب) أو فقدان المعايير عندما يشعر مجتمع المصنع (المنظمة) بفقدان التوجيه ليصبح توجيه السلوك الفردي عقيما، وسرعان ما يحدث التوازن.

إذن فدوركايم يعتبر الفعل التغيير في المجتمع انحرافا اجتماعيا وما يؤخذ على تعريف دوركايم للفعل الاجتماعي لا يبين عملية التفاعل ويركز فقط على القسر الخارجي، ويحدد الفعل من خلال البيئة، فهو يجمع بين ما هو داخل ذوات الأفراد بما هو خارج الأفراد.

وبالتالي فالتغيير التنظيمي يمارس قسرا على المنظمة وهي بدورها تمارسه على الأفراد العاملين بها.

(1) Raymond Aron : Les Etapes de la Pensée Sociologie, edition Gallimard, 1967,p502.

(2) غي روشي، مرجع سابق، ص 3 .

ت- الفعل الاجتماعي عند فلوريد باريتو⁽¹⁾ :

يتميز "باريتو" بين نموذجين من الفعل الاجتماعي، الأول سلوك منطقي، والثاني غير منطقي⁽²⁾، أما المنطقي فيكون عندما يهدف الفاعل لتحقيق غاية بطريقة موضوعية، والوسائل المتبعة متفقة معها، وأما غير المنطقي فهو ما خرج عن دائرة ما وصفناه بالمنطقي، وهذا لا يعني أن أفعال متضادة للمنطق، ومن ميزة الأفعال المنطقية أنها وليدة الطبيعة البشرية، ضف إلى ذلك أنها تسعى لتحقيق مصالح دقيقة، تشكل قوة دافعة بعد إدراكها لتكون محركاً للسلوك، لأن الفعل المنطقي يتحرك وفق الاستدلال العقلي بين الغاية والوسيلة.

وياسقاط الفكر الباريتو على المنظمة (المؤسسة) يفهم أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى التوازن الديناميكي، ويكون من خلال دور الصفوة الحاكمة (قيادة التغيير) والذين لهم دور بارز في ممارسة السلطة بطريقة مباشرة على الأفراد لإحداث التغيير التنظيمي والمساهمة في إنجاحه.

ث- الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز :

يعتبر تعريف بارسونز للفعل الاجتماعي من أهم التعريفات وذلك من خلال تحليله البنائي لأنساق الفعل، والتي يرى فيها أن تعمل للتكامل فيما بينها من أجل المحافظة على التوازن وإحداث تغيير يكون تدريجياً دون مشاكل أو خلل داخل البناء من خلال الارتباط الديناميكي لأنساق الفعل الثلاثة (نسق الشخصية، النسق الثقافي، النسق الاجتماعي) كما حدد أسس للفعل الاجتماعي ويرى أن الفاعل مجبر على الاختيار بين ضروب السلوك دون أخرى، وذلك عند توجيهه لفعله من خلال متغيرات النمط.⁽³⁾

ومن تعريفه للفعل الاجتماعي الموصوف بأنه "فعل متبادل بين فاعلين أو أكثر، ويتطور من خلال مجموعة من القواعد السلوكية، المعايير والقيم المجتمعية والنظامية التي توجد في الثقافة التي تحيط بالفعل الاجتماعي ذاته"⁽⁴⁾

يتبين أن الفعل الاجتماعي متعلق بالبيئة، المشاعر، الأفكار والدوافع، وردود الفعل، ومن هنا فالتغيير التنظيمي كفعل اجتماعي هو عامل أساسي لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية (موردين منافسين...) والتكامل بين الأنساق الفرعية و المصالح المشتركة، شراء، تخزين، إنتاج، توزيع، ثم محافظة المؤسسة على حصتها السوقية لتعظيم أرباحها وتحقيق رسالتها وأهدافها وبالتالي استمراريتها.

وما قيل عن ديناميكية الفعل البارسونزي وإسقاطه على مفهوم التغيير التنظيمي ينتج لنا أن المنظمة كنسق تتكون من مجموعة من الفاعلين هم رؤساء وعمال، هؤلاء الرؤساء المتمثلين في القيادة العليا، المهندسين

1 محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون- قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام (علم الاجتماع الغربي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 11 .

(2) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا انترناشيونال، بيروت، لبنان، 1998، ص 254 .

(3) أحمد زايد: علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 119.

(4) غني روشي: علم الاجتماع الأمريكي، ترجمة: محمد الجوهري، أحمد زايد، ط1، دار المعارف، 1981، ص 61.

والاستشاريين القائمين بفعل التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا لا يتم مباشرة إلا عن طريق التفاعل بين الفاعل والنسق أو الأنساق الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة.

ج- الفعل الاجتماعي عند هيربرت ميد⁽¹⁾

اعتبر أن الفعل هو أكثر الوحدات بساطة في نظريته (التفاعلية الرمزية) و في تحليله للفعل اقترب من المدخل السلوكي وركز على الحافز والاستجابة، والفعل سلوكيات يمكن تعريفها جزئياً على ضوء ذلك المفهوم، لأن بعض الحوافز الخارجية تدفع الشخص إلى أن يستجيب لفعل ولهذا سعى إلى توسيع تحليل الفعل خاصة الاجتماعي إلى ما يتجلى في الجهاز العصبي المركزي فنجد أنه يحدد أربعة مراحل أساسية و متداخلة في الفعل: **المرحلة الأولى:** هي الدافع و الذي يتضمن تنبيه حسي مباشر ورد فعل الفاعل لذلك التنبيه لعمل شيء تجاهه ، فالحاجة تحرك الفاعل و تجعل له دافعية نحو القيام بفعل.

المرحلة الثانية : هي الإدراك و الذي يبحث فيه الفاعل عن و يتفاعل مع حافز يرتبط بالدافع.

المرحلة الثالثة : بمجرد أن يعلن الدافع عن نفسه و يكون الموضوع قد أدرك تكون الخطوة الثالثة هي اتخاذ الفعل تجاهه إضافة إلى المزايا الفعلية التي يمتلكها الفاعلين الأفراد مع الاحتكام إلى مبدأ التريث في اتخاذ القرار. **المرحلة الرابعة :** هذه المرحلة تسمى بالإنجاز أو بشكل الفعل الذي ينبع الدافع الأصلي.

إذن فالتغيير التنظيمي وفق هذه المقاربة يمكن أن يخضع لمراحل ميد الأربعة ، و يتضح جلياً هنا دور الفاعل في التغيير استناداً لهذا الفكر، فعملية التغيير داخل المنظمة تكون حسب التوجه النفعي للفرد قياساً إلى الحاجات، لذا فالعامل في المؤسسة إما عليه أن يضم سلوكاً من أجل تحقيق مطالب وإما أن يعتمد على الرموز في تبليغ رسالته إلى الآخرين ثم يحدث تفاعلاً فيما بينهم إلى أن تترجم هذه إلى أفعال اجتماعية، فردية جماعية تسمح للأفراد بتضييق الخناق على المرؤوسين مثلاً من أجل التغيير، أما إن كان التغيير من خارج المنظمة وحتماً

4-2- الفعل الاجتماعي المنتظم والغير منتظم

4-2-1- الفعل الاجتماعي المنتظم :

يسهم تحليل الفعل الاجتماعي والتعرف على مقوماته في تطوير الفعل الاجتماعي "المتسق" (جماعي منظم) والذي له ارتباط بالوعي الاجتماعي (الوعي الجمعي) وبصورة متجاوزة للفعل الفردي أي السعي الحثيث لأن تأخذ الأفعال الفردية مجالاًها المتنوعة للدخول في هذا النوع من الفعل الجماعي، فالمسافة بقيت مرهونة بحجم التفاعل الذي يحدثه الإنسان نفسه مع غيره حتى المنظمة ومن حيث الأداء، إذا ما كان هو أقرب للفعل الجماعي منه للفردي، ومما لا يدع مجالاً للشك، وإن لعبت الأدوار الفردانية منها الشيء الكثير، فهذا لا يقلل من مكانة الفعل الجماعي في معالجتها للمسائل المعقدة في التنظيم (مسألة التغيير) والسعي للوصول

(1) إيان كريب: النظرية الاجتماعية (من بارسونز إلى هابرماس) ، ترجمة: محمد حسين غلوم ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت

بالعامل (الفرد) إلى أعلى درجات المهارة وإلى قدر يضمن عملية التفاعل الخلاق بين العمال وفق منحى أن الإنسان اجتماعي بطبعه وإنه حسب متطلبات الحاجة أو الرغبة ليس بمقدوره أن يتدافع جماعيا وبصورة مثالية دون أن يحتكم لتعاقد اجتماعي⁽¹⁾.

الفعل الجماعي والفردانية المنهجية :

مجموعة النظريات الاجتماعية للتنظيمات تتضمن كذلك مسلمة الفردانية المنهجية، وعرض هذه المقاربة يوحي بان كل الأحداث والوقائع الاجتماعية ليست ناتجة عن تفاعل مجموعة من سلوكيات فردية، حتى ولو كانت نابعة من قيمة تأثير القيم والمعايير الجماعية، فالبنية الكلية للسلوك الإنساني ليست أكثر وجهة من الشرطية السببية (لكن) نتيجة للمواجهات بين العقلانيات المختلفة.

و كما برهنت عليه "مانكير أولسون" في بحثها حيث أن الفاعلين يبحثون عن تعظيم فائدتهم الشخصية، و الكل يندمج في إستراتيجية مع الآخرين، فهي تؤكد عن ترابط الفعل الذي يتوقع الأفعال الأخرى المفاجئة و المدروسة من طرف الفردانية الممنهجة، و التي يمكن اعتبارها-حسب البعض- تصرفات واعية للفاعلين الذين يمارسونها، فالأفعال الجماعية إذن هي نتاج أفعال فردية ممنهجة قصد تحقيق هدف معين.

اتخاذ القرارات الجماعية: (2)

تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، ثم تحديد بدائل الحلول وإعطاء توجيهات البديل المناسب في ذلك، ويقوم هنا العاملون ببذل قصارى جهدهم وتركيزهم في دراسة البدائل المناسبة التي تحل مشاكلهم .

4-2-2- الفعل الاجتماعي غير المنتظم :

إن الأفراد-كفاعلين- داخل التنظيم يشكلون نسقا للفعل الملموس من شأن هذا الأخير إحداث تبادلات وتغييرات عن طريق تغيير هذا النسق وقواعد اللعبة في مناوراتهم لينتج فعل اجتماعي يصطلح على تسميته بالتغيير التنظيمي، ثم إن القوى الخارجية والمؤثرة إما سلبا أو إيجابا على التنظيم من خلال التفاعل بين هاته المؤثرات والمنظمة، والذي يتولد عنه تغيير منظمي يستهدف كل النسق التنظيمي وما يحويه من أنساق فرعية، هذا التغيير الذي نتج بفعل فاعل إنه الفعل الاجتماعي النابع من موقف التفاعل بين البيئتين.

إن هذه النظرة السوسولوجية لفعل التغيير التنظيمي تستمد مصداقيتها من شروط إذا توفرت أو توفر إحداها أصبح الفعل اجتماعيا وهي :

✓ أن يشمل الموقف التفاعلي على أكثر من فاعل وأن يضع كل فاعل في حسابانه وجود غيره من الفاعلين الآخرين مهما كانت طبيعتهم.

(1)Philippe scieur : **Sociologie des Organisation (Introduction al'Analyse de l'Action Collective Organisée)** ,Armand Colin, 2eme édition,2008, p.p103,104.

(2) زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان ، 2007 ، ص149 .

- ✓ أن يدرك الفاعل أن الفاعلين الآخرين والذين يتفاعلون معه في نفس الموقف لديهم من الإمكانيات والخصائص التي تساعدهم - على نحو ما - على التأثير في سلوك هذا الفاعل.
 - ✓ أن يشترك الفاعل مع هؤلاء الآخرين في مجموعة من التوقعات وربما اشترك معهم - أكثر من ذلك - في مجموعة معينة من القيم والمعتقدات والرموز.
- وهناك من يرى أنه لكي يصبح الفعل اجتماعيا لابد أن تكون الغاية والدافع ذات طابع اجتماعي بالأساس وبما أن عملية التغيير التنظيمي هي نتاج تغيير حتم على القائمين أو المخططين لعملية التغيير فهي نابعة من تفكير عقلائي والهدف المنجز عنه عقلانيا، وهنا يصبح الفعل عقلانيا مع أن الفعل ومسببه يستهدفان قيمة ما وحجم هذه القيمة مرتبط بدقة أو عدم دقة تحقيق الهدف.

من هنا وجب تفسير دلالاته عند علماء الاجتماع أو رواد السوسولوجيا المهتمين بتحليل هذا الفعل على المخططين داخليا تنفيذه على هؤلاء فما هنالك إلا رد الأفعال والمعبر عنها بمقاومة التغيير التنظيمي.

4-3- الفعل الجماعي ودوره في عملية التغيير التنظيمي:

لكون عملية التغيير التنظيمي تكون نتاج مجموعة من العوامل والظروف الخارجية والداخلية والتي ترجع إلى عوامل قانونية باعتبارها فعل اجتماعي أو ديموغرافي أو غيرها، مما يشكل مجموعها فعلا اجتماعيا، ثم إن التغيير النابع من داخل التفاعل بين الأفراد والمنظمة ينتج عن طريق اتحاد العمال أو تشكيلهم لتنظيم غير رسمي من سماته التماسك والاتجاه نحو تحقيق هدف جماعي، هذا الاتفاق الجماعي يسمى فعلا جماعيا يتجسد في نسق ضبط التحالفات وهناك انتماءات للعمال في النقابة والتي تساعدهم على حل مشاكلهم بالتعاطف معهم مشكلة فعلا جماعيا منتظما ورسميا.

5- التغيير التنظيمي وفق تصور سوسولوجي :

5-1- اهتمامات علم اجتماع التنظيم بدراسة التغيير التنظيمي :

كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد ولفترات طويلة من الزمن، منصبا على قضايا معينة، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائداً في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين : حسب ما أشار إليهم السيد الحسيني⁽¹⁾.

⁽¹⁾ السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 208

الاعتبار الأول : تمثل في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه، ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي " (1) فيبر وسيمون " إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه " كروزيه " أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

الاعتبار الثاني: فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذه الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام (2).

كما يسعى علم اجتماع التنظيم إلى تدعيم مركزه بين العلوم الاجتماعية الأخرى من خلال اعتماده على نتائج البحوث الإمبريقية التي اهتمت بموضوع التنظيمات بمختلف أنواعها، وبهذه الصورة يكون هذا الفرع ميدانا تطبيقيا من ميادين علم الاجتماع، أي أنه يستعين بالمعارف السوسولوجية والتصورات. و المناهج في دراسة تنظيمات محددة (3) وهناك بعض القضايا التي كانت محل اهتمام هذا العلم مثل معايير الرشد والفعالية والكفاية وإنجاز الأهداف .

لقد تبني علماء اجتماع التنظيم الأوائل إيديولوجية وضعية تتفق مع تحليلاتهم وأفكارهم الواقعية التي تخلو من الإشارة إلى أهمية العوامل التاريخية، مدى تأثيرها على البيئة التنظيمية، وتدعو إلى البحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات.

ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذج ' فيبر ' و ' سيمون ' إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه ' كروزيه ' أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الإمبريقي الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذه الجماعات وتأثير البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام .

إن علماء اجتماع التنظيم قد أدركوا أهمية دراسة موضوع التجديدات والتغييرات التي تخضع لها التنظيمات على مختلف أنواعها ، وبذلك تصبح هذه العملية عملية مقصودة ومخطط لها مسبقا في إطار خطة عمل تستهدف تنمية تلك التنظيمات، إلا أن ذلك لا يعني أن تلك العملية تلقى دائما التأييد الكامل من المشاركين في التنظيم، بل على العكس من ذلك تلقى مقاومة ومعارضة من طرفهم عندما يحسون بأن مصالحهم مستهدفة أو مهددة. والحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما :

(1) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص45.

(2) خالد بن سعد السجيم : إدارة التغيير، مجلة القافلة، ، مارس 1998.

(3) يوسف سعدون، نفس المرجع، ص ص8،9.

أولاً: اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانياً: نمو الاتجاه الراديكالي من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

5-2- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه :

كما لكل فرد إستراتيجية خاصة به لبلوغ مرامه كذلك لكل منظمة إستراتيجية لتحقيق أهدافها ، فهي تقوم بتخطيط إستراتيجية معينة تسمح لها بالبقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية أما الأفراد فيتم بناؤهم للإستراتيجية الملائمة انطلاقاً من عدة مبررات و اعتماداً على مجموعة من الوسائل ،فالفرد في التنظيم يبني إستراتيجية انطلاقاً من هامش الحرية ومنطق اللايقين واستناداً إلى العقلانية النسبية لهذا الفاعل إذن لتحديد كل من المنظمة والأفراد والإستراتيجيات لابد من إقامة نماذج تحليل تسمى بالتحليل الإستراتيجي، القائم على تحديد الفرص والتهديدات ،ثم نقاط القوة والضعف وبهذا يتم بناء على هذا التحليل اتخاذ قرار يسمح للمنظمة أو الأفراد ببناء إستراتيجية .

مفهوم الإستراتيجية :

يعكس مصطلح إستراتيجية من منظوم تقليدي أو تاريخي جذورا عسكرية قوية حيث يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم⁽¹⁾ والإستراتيجية إذن بدأت وتطورت في الفن العسكري ،وهو موطنها فيه ترعرعت ونضجت إذ بدأ هذا الانتقال بعد الحرب العالمية الثانية وتحديد سنة 1947 ومن أولى المحاولات هي تلك التي قام بها الباحثان "فون نويمان" و"مونجسترن" وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه، ويستدعي تحركها فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية، كما أن التحليل هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي.

التحليل الإستراتيجي للمنظمات:

إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلاً إستراتيجياً، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، لنتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغييرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي .

و التحليل الإستراتيجي يأخذ ألواناً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به، والأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه ،وكذلك تعدد وتفرد أدوات التحليل التي تستعين بها إدارة المنظمة في تقييم وتقدير حركة محيط المنظمة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل⁽²⁾

(1) روبرت أيس، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ،ترجمة عبد الحكيم الحزاحي ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة، 2008، ص27.

(2) نفس المرجع ،ص111.

ويقوم التحليل الإستراتيجي دائما على التحليل البيئي، حيث هناك فاعل اجتماعي يقوم بهذه العملية بناء على المجتمع الذي يعيش فيه وينتسب إليه، لأنه في كل الحالات لا بد من مراعاة التغيير الاجتماعي في ذلك المجتمع لمعرفة ما يجب تقديره وتغييره لتحقيق متطلبات المجتمع عامة وأهداف المؤسسة خاصة إذن فالقائم بعملية التحليل سيعمل : على ما يلي (1).

- ✓ تقدير طبيعة البيئة .
- ✓ تدقيق تأثيرات عملية البيئة .
- ✓ تحليل قوى المنافسة الرئيسية بالاستعانة بالتحليل التركيبي .
- ✓ تحديد المركز الإستراتيجي .
- ✓ تحديد الفرص والتهديدات .
- ✓ معرفة المركز الإستراتيجي للمنظمة .

ويمكن حصر التحليل البيئي في تحليل الصناعة ، تحليل المنافسة، تحليل السياسة والقوانين، التحليل

الاجتماعي، تحليل الموارد البشرية، تحليل معطيات الاقتصاد الكلي تحليل عوامل التكنولوجيا

كأن البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر و المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فهذه الأخيرة لا تنشط في الفراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر و بالتالي فان المحيط قد يكون عاملا مساعدا و قد يكون عائقا أمام المؤسسة (2) .

و بالرجوع إلى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير و بالمطابقة مع العوامل البيئية الخارجية ، نجد أن هاته الأخيرة (البيئة الخارجية) هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي ،وبالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد ، ثم إن التهديدات هي كذلك مناطق شك في المقابل أو تحملها البيئة الخارجية فان استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها تحققت فعاليتها و إن فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار و لها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت ، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص ، و الكل يتفاعل لينتج نسقا للفعل الملموس فمثلا في إجراء التغييرات البيئية ، وينتج هذا النسق كذلك عن طريق الاجتماعات بين الفاعلين داخل المؤسسة و بعد تحديد الفرص و التهديدات يتم بناء إستراتيجية جديدة يملكها الأفراد وفقا لمتطلبات التنظيم .

وبالتالي بعد قيام المنظمة لتحليل البيئة الخارجية و ما تحمله من فرص تنتهزها و مخاطر تهددها تتفادها ،

يأتي دور التحليل البيئي الداخلي و الذي هدفه تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لأن كلاهما مفيد ، فالأولى تساهم في بناء الاستراتيجيات المثلى للاستفادة من الفرص و مواجهة التهديدات والثانية هي أصلا تهديد إذا ما لم تعمل المؤسسة على تعديلها و تقويتها ، وبالتالي لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات و اقتناص الفرص ما

⁰¹ نعمت عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 124 .

⁽²⁾ Dalloz :**Lexique de gestion**, 2eme Edition , France ,1983.P13.

لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لان مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى و فائدة إذ يقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة... الخ

هذه المعلومات تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي الموارد ، وثقافة المؤسسة و التي تؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة و نقاط الضعف التي تكتسبها.

من هنا فإن التحليل الاستراتيجي لمشيل كروزيه و ارهارد فريديريغ يعتبر من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي" في مجال علم الاجتماع و في تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي وعلاقات السيطرة و النفوذ و الصراع داخل المجموعات.

فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث قام بها " كروزيه " و " فريديريغ " طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي.

أساسيات التحليل الاستراتيجي:

إن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يشتغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم فمسلّمات هذا المنظور هي:

- ✓ التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.
- ✓ هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين و نجد أن من بين أهم مفاهيم⁽¹⁾ و مصطلحات التحليل الاستراتيجي الرهان، الفاعل، السلطة، منطق الارتباب، الإستراتيجية، منطق الفعل الملموس .

5-3- نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية:

5-3-1- فيليب بيرنو (Philippe Bernoux) :

يعد " فيليب بيرنو " من المنظرين الجدد في مجال علم اجتماع التنظيمات ، وهو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى

⁽¹⁾Marc Montoussé, Gilles Rrnouard, **100 fiches poure comprendre la Sociologie** , Breal edition, 3 eme edition , 2006 , p 41.

كتنظيمات⁽¹⁾، و بالتالي تناول منطق الفاعلين و تفاعلاتهم ، لأن التغيير هو نابع من هذه التفاعلات استنادا إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات ، التكنولوجيا ، أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع ، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين ، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية داخلية كانت أو خارجية . و نجد "بيرنو" يرى بأن التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تُستنتج، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها ، وبالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أن الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بأن النموذج العقلاني يستطيع احتواء ذلك بسرعة عبر تطوره.

فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة ، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين ، مثلا إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا نار التغيير و هنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد يمكنهم من أخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم ، كل ذلك يعني أن نظاما جديدا للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافآت و يمكن من خلال ذلك التنبؤ بالاتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها عبر التحليل الاستراتيجي لفهم مصطلحي السلطة و التحالفات ، و مما سبق ندرك أن الفاعلين يستطيعون إنتاج التغيير بالانتقام أو المماثلة ، لكنهم لا ينتجون التغيير كله. إذن أي تغيير في قواعد التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من موضعها الاستراتيجي الهام و التصرف من خلال ذلك هذا ما يشكل قواعد الاستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة و التي تضطلع بتكييف الفاعلين مع الإكراهات المطروحة.

5-3-2- رونو سانسوليو (Renaud Sainsaulieu):

تناول في كتابه علم اجتماع المؤسسة في الفصل السابع منه، الفاعلين في عملية التغيير⁽²⁾ من خلال تنظيم الثقافة و التطوير أي أنه صاحب المدخل الثقافي في تفسير وتحليل المنظمات فالفهم الكلاسيكي للمؤسسة الرأسمالية لم يعد موافقا للبنية الاجتماعية بواقعها الإنساني، إذ يجب على الفاعلين الاجتماعيين في التغيير إحياء ديناميكيات اجتماعية، كالاختراع ، الاستقلالية ، الإبداع و المشاركة و التطوير المشترك كما يجب على هؤلاء أن يكونوا قادرين على بناء و اختراع المؤسسة التي يعملون بها لإبراز أفكار و مفاهيم مستقبلية جديدة و هذا التطوير الاجتماعي للمؤسسة لا يتحقق بدون استقلالية أكبر للمؤسسة باعتبارها شركة أو وحدة ذات فعل جماعي فنجد "سانسوليو" ينظر للمؤسسة من خلال انتقالها من وحدة أو نسق مغلق إلى نسق مفتوح ، و من هذا يجب عليها تطوير التفكير الذاتي الاجتماعي و معرفة العقلية الجماعية و لكي يكون هذا التطوير تغييرا عن النظام الاجتماعي يجب أن تكون مشاريع التطوير الشخصية مرتبة و منظمة مع مشاريع البناء الجماعي أي المواءمة بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة لضمان نجاحها و بقائها وإستمراريتها (الفاعلية التنظيمية) هذا النجاح أصبح من

⁽¹⁾Philippe Bernoux: **sociologie d' entreprise** , seuile,Paris,2005,p220 .

⁽²⁾ Renaud sainsaulieu :**Sociologie de l'Entreprise**, Edition Presse Science Po et Dalloz ,1997 , p205.²

التحديات العظمى لفاعلية التغيير في المؤسسة ومن جهة أخرى فالأعمال التساهمية أو المشتركة تثمر نتائج ثقافية في حياة المؤسسات و بالخصوص فكرة أن أي فعل تغيير لا يستطيع أن ينجح في الوقت الحالي إلا بالاستناد على مدراء و موظفين يتعلق بهم الأمر بالتحقيق المشترك للمشاريع المستقبلية للمؤسسة بشكل عام.

إذن فالتغيير داخل النظام الاجتماعي لا يحقق بدون بنية فردية أو شخصية و الهدف من هذا هو سيورة هذا النظام الاجتماعي ، ومن هذا فعلى مستوى الاستراتيجيات الاجتماعية للمؤسسة ، يجب أن تكون هناك شراكة بين المسيرين ، النقابات ، اختصاص التطوير للسماح بالتحضير لتطبيقات مستقبلية.

و مما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي حسب سانسوليو هو تطوير لنماذج ثقافية ، أو ينظر إليه تطوير تنظيمي مخطط مسبقا على المخططين له أن يكيّفوا هذه الإستراتيجية مع المشاريع المستقبلية للمؤسسة.

5-3-3- جورج زيميل (George Simme) :

يعتبر "زيميل" أول من أشار إلى قضية الهيمنة و التبعية من خلال تحليله النظري حول البيئة الاجتماعية و حسب زيميل هو من الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع بدراسته لظاهرة انبثاق المجتمعات، و اعتبر الصراع هو عملية من عمليات التفاعل و الذي يتم عبره إفراس مفهومي الهيمنة و التبعية يحدث التغيير⁽¹⁾.

وفقا لصاحب هذا التوجه فالصراع يكون بين الأدوار المهيمنة (إدارة المنظمة) والأدوار التابعة من جهة أخرى (العمال) و يضيف زيميل أن البناء الاجتماعي يتأثر بالتفاعل اليومي وتبعاً لذلك فإن البناء التنظيمي يتأثر بالتفاعل اليومي الحاصل داخله.

5-3-4- تالكوت بارسونز (Talcot Parsons) :

تقوم مقارنته النظرية لعلم الاجتماع على مقولة تعتبر أن المجتمع نسق يسعى دائما إلى التوازن و الاستقرار و يقوم هذا النسق على قيم و ثقافة يقبلها المجتمع و قد تطرق إلى الموضوع الأدوار الاجتماعية و القيم و موقفهما في البناء الاجتماعي ، فالتغيير التنظيمي يتمثل في الضبط الداخلي الذي⁽²⁾ تقوم به في المؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي لتحقيق التكيف ثم التوازن من خلال توزيع دقيق لوظائف العناصر الاجتماعية ومهمتها و مصالحها ، و بارسونز كعالم اجتماعي بنائي وظيفي يرى أن التغيير الاجتماعي هو الذي يسمح للنظام الاجتماعي بالتكيف الدائم مع كل جديد فهو مبدأ التعديل الاجتماعي الفوري.

5-3-5- إرفنج جوفمان (Erfing Goffman) :

هو من بين أصحاب النظرية التفاعلية له فكرة الدور و الحرية حيث أن الفاعل (الفرد) يميل دائما إلى تحقيق الحرية و لأن في بعض الأحيان تلزمه الظروف للقيام بسلوكات مصطنعة ومن هنا فهي استراتيجيات يقوم بها الأفراد لإرضاء من فوقهم (الرؤساء أو القادة) وذلك لغرض تحقيق أهدافهم.

(1) فردريك معتوق، مرجع سابق، ص 254 .

(2) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 118 .

ومن خلال دراسته لمؤسستي السجون و المصحات العقلية و اللتان يعتبران الأكثر تضيقا وضبطا للأفراد المتفاعلين ضمنها لاحظ جوفمان أن الفاعلين هم محافظين على استقلاليتهم الذاتية و كذا على هامش من الحرية ذلك الهامش باق حتى وان أرادت الإدارة تقليصه أو التخلص منه ومن هذه الدراسة توصل الباحث إلى وجوب النظر إلى الفردانية⁽¹⁾.

منظم لسلوكه الواقعي في علاقته مع الأدوار القائمة وأن الإنسان ينزع دائما إلى الحرية حتى في أصعب الظروف و يمكن أن يستعمل أية وسيلة تتاح له للحصول على هامش من الحرية.

و انطلاقا من الباراديقم الفكري لجوفمان المتعلق بمسرح الحياة اليومية نجد أن التغيير يحدث من خلال التفاعل بين مناطق ثلاث وهي المنطقة الأمامية و التي يرتجى فيها الفاعل القناع إلى تمثيل الدور و الذي يعني المبادأة في فعل التغيير و المنطقة الخلفية و هي التي يتخلص فيها الفاعل من القناع المصطنع و بالتالي يكون إضمار السلوك قد انتهى و يبقى رد الفعل من الموقف و أما المنطقة الأخيرة وهي منطقة الخروج التي يرجع فيها الفاعل بنتيجة إزاء التفاعل الذي أحدثه بينه كعامل في المؤسسة و الجمهور المتمثل في المؤسسة و مشرفيها.

5-3-6- هيربرت ميد (Herbert Mid) :

يرى بأن النظام الاجتماعي هو نتاج أفعال يضعها الأفراد الفاعلون فالتغيير هو زيادة تنظيم المنظمة و جعلها أكثر قدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية أي أن "ميد" يؤكد بأن فعل التغيير التنظيمي هو دائما إيجابيا لكونه يعمل على ضبط الأفعال الاجتماعية داخل المنظمة و تنظيمها قصد تحقيق الفعالية و زيادة درجة التوافق بين التفاعل (فاعل-نسق) ثم أن فكرة العقل، الذات و المجتمع مؤداها أن الفعل التغييرى نابع من تفكير عقلايى الهدف منه تحقيق الفاعل لذاته ثم إن المجتمع و المتمثل في النظام الاجتماعي أو المؤسسة هو مكان التفاعل بين العقل و الذات و بين المؤسسة و القائمين بتنظيمها في حد ذاته فهي مكان للتفاعل و عنصر منه⁽²⁾.

نظرية النظم :

اعتبرت هذه النظرية المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا و تشمل النظم عامة المفتوحة و المغلقة على مدخلات و أنشطة(عمليات تحويل) و مخرجات حيث تأخذ النظم البيئية المواد الخام و الموارد البشرية و المعلومات و الطاقة و تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات و أرباحا بالإضافة إلى ذلك فان النظام المفتوح له سمات أخرى ذات علاقة بدراسة المنظمات و أهم هذه السمات خاصية الدورة و مقاومة البقاء و الوعي بالبيئة و الاستقرار و الثبات و الميل نحو التوسع و توازن أنشطة الصيانة و أنشطة التكيف ووجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف

(1) Philippe Bernoux : **sociologie du changement dans les entreprises et les organisation**, seuil, Paris , 2004 , p 230.

(2) أحمد زايد ، مرجع سابق ، ص ص 163،174.

النظرية الموقفية :

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم ، اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح ، وهي تمثل اتجاهها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف و في كل أنواع المنظمات و إنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المنظمة أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل و أنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى و بالبيئة الإستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تعديل و تغيير الأهداف المنشودة و من هذا المنطلق فالتأثير و التأثير على مستوى البناء و الوظائف يخضع للمواقف و الظروف التي تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها و حسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجيا⁽¹⁾.

البنائية الوظيفية⁽²⁾:

استخدم الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات أداة بصوره هامة تمثلت في التوازن الديناميكي للأنساق ، و اعتبرت أن هذا التوازن بدوره يجابه كل التهديدات التي تعترضه و يواجهها، كما يعتبر أن التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها لأداء وظائفه، و ينطلق هذا الاتجاه من اعتقاد أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر و يحافظ على كيانه في انسجام و اتساق و توازن على الدوام.

¹ عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص ص33، 47.

² رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2006 ، ص157.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الإطار النظري للتغيير التنظيمي من حيث الإحاطة بأبعاد التغيير التنظيمي ووصفه فعلا اجتماعيا ، هذا الفعل المعبر عنه بنسق الفعل الملموس يسمح للفاعلين الاجتماعيين القائمين به بتحديد الأهداف المقصودة دون المساس بالمصلحة الفردية و الشخصية للعمال في إطار النسق التنظيمي ، لأن التأثير السلبي على المكونات البشرية للمنظمة يؤشر على عدم فعالية التغيير التنظيمي من جهة التطبيق ، وضعف مستوى النجاح الاقتصادية و الفعالية التنظيمية ، لذا على هؤلاء الفاعلين أن يهتموا لتقنيات التحليل الاستراتيجي لما له من دور في هذا النسق الفعلي للأفعال الموصوف بالتغيير التنظيمي .

كما نقول أن المعالجة النظرية لمسألة التغيير التنظيمي مهما تعددت فهي تركز على الهدف من التغيير في حد ذاته، و ذلك للكشف عن الدور الذي يلعبه نسق الفعل التغيير في تحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الثالث

تمهيد

1- مدخل إلى الحراك المهني و الاجتماعي

- 1-1- ماهية الحراك المهني .
- 1-2- أهداف ومحددات الحراك المهني .
- 1-3- المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني وأهم العوامل المؤثرة في التحركات المهنية.

2- أنواع وأشكال الحراك المهني وطرق قياسه

- 2-1- أنواع وأشكال الحراك المهني .
- 2-2- أسباب وأبعاد ورهانات الحراك المهني .
- 2-3- طرق قياس الحراك المهني ومشاكل الحراكين الجدد.

3- الخلفية التاريخية لحراك العمال الأجانب في الجزائر

- 3-1- مسار الحركة التاريخية لحراك اليد العاملة الأجنبية(في العالم ،في الوطن العربي ،في الجزائر).
- 3-2- سوق العمل الجزائري ودور الهجرة في تحقيق التنمية.
- 3-3- الأجانب في التشريع الجزائري وآثار الهجرة العمالية .

4- المداخل النظرية للحراك المهني و الاجتماعي

- 4-1- نظرة ابن خلدون للحراك .
- 4-2- نظرة كارل ماركس للحراك.
- 4-3- نظرية الحراك والتدرج.

خلاصة

تمهيد :

إن حيازة المكانة الاجتماعية المهنية تكون مؤسسة على الجدارة والاستحقاق، والجهد الفردي عن طريق الانتقال داخل النظام التدرجي والتحرك من مستوى مهني إلى مستوى مهني آخر.

فلم يعد بالإمكان النظر إلى أنّ كل فرد يُولد وفي فمه ملعقة ذهب تستمر معه حتى وفاته، وفي الوقت ذاته ليس كل فرد يولد في أسرة فقيرة يبقى حياته فقيراً.

نستطيع أن نلمس مستوى الفرد من خلال مسيرة حياته العملية، فقد يبدأ شخص حياته العملية في وظيفة ذات دخل قليل ومكانة اجتماعية متدنية لكن نتيجة لظروف شخصية تنظيمية ما ينتقل إلى وظيفة أعلى ذات دخل شهري مرتفع ومكانة اجتماعية عالية وقد يحدث العكس.

هذه الأوضاع ترتبط بظاهرة اجتماعية تسود معظم المؤسسات يُطلق عليها الحراك المهني الذي يُشير إلى انتقال الأفراد أو الجماعات من وضع اجتماعي إلى آخر داخل البناء التدرجي، يتخذ هذا الانتقال إحدى اتجاهين فإما أن يكون حراكاً مهنيّاً صاعداً أو حراكاً مهنيّاً أفقيّاً، إذ يُشير الحراك الأفقي إلى انتقال الفرد أو الجماعة من وضع مهني إلى آخر دون أن يُصاحبه تغيير في المكانة التي ينتمي إليها، أما الحراك الرأسي فيعني انتقال الفرد أو الجماعة من مستوى اقتصادي ما إلى وضع أعلى داخل البناء التدرجي، وقد يكون هذا التحرك من أدنى إلى أعلى

الحراك المهني الصاعد أو من أعلى إلى أدنى يُطلق عليه الحراك المهني الهابط، بالإضافة إلى أن درجة الحراك واتجاهاته تتوقف على طبيعة النظام التدرجي السائد في المؤسسة ومدى نموها وفتحها الاقتصادي وثقافتها التنظيمية، لذا عمدنا من خلال هذه الدراسة إلى المنظور السوسيولوجي في دراسة الحراك المهني والاجتماعي من خلال البحث في مدخل إلى الحراك المهني والاجتماعي، أنواع وأشكال الحراك المهني وطرق قياسه، الخلفية التاريخية لحراك العمال الأجانب في الجزائر ثم المداخل النظرية للحراك المهني والاجتماعي .

1- مدخل إلى الحراك المهني والاجتماعي :

1-1- ماهية الحراك المهني:

يعرف الحراك عموماً على أنه "تغيير مؤسسة أو مصنع، أو في إطاره الضيق هو سلسلة الأعمال أو وظائف أو تغيير منصب في الهيكل التنظيمي"⁽¹⁾، وأحياناً يؤدي إلى تغيير المنطقة وحتى البلد.

- الحراك هو صفة لوضعية الوظيفة الذي يؤدي حسب مختلف الإجراءات بشاغلها إلى مواجهة داخل المؤسسة أو خارجها نقلاً جغرافياً أو مهنيًا أو دوليًا.

كما يعرف أيضا الحراك المهني:

- بأنه مصطلح ضيق مرتبط أساساً بالحراك الاجتماعي، الذي يُعرف على أنه: "تغيير في المركز الاجتماعي مرتبط بالحراك المهني، معناه الفئة المهنية للفرد وتنمية مساره المهني".

فالعلاقة بين هذين المصطلحين تُبين أهمية الحراك الوظيفي المهني الناجح، حيث بإرادة الفرد آثار تعكس حتماً على حياته الاجتماعية والشخصية، كذلك من الممكن لإدارة الموارد البشرية أن تستند في تسيير الحراك على التسيير التنبؤي للموارد البشرية عن طريق نوعين من الحراك: **الداخلي**؛ داخل المؤسسة نفسها **والخارجي**؛ يستوجب على العامل الانتقال من المؤسسة الأصلية إلى مؤسسة أخرى .

- كما يُعد الحراك المهني تغيير من شركة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى في إطار مُحدد يستطيع أن يكون هذا الحراك المهني من منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر⁽²⁾.

1-2- أهداف ومحددات الحراك المهني:

1-2-1- أهداف الحراك المهني⁽³⁾:

أ/ بالنسبة للشركة :

- ✓ تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة .
- ✓ المحافظة على استقلالية المؤسسة و محيطها.
- ✓ ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح، وتشجيع التبادلات الإدارية والتعاون بين مختلف الخدمات من أجل تحسين النظرة إلى المشاكل مثل: التي تنشأ في مختلف القطاعات .
- ✓ ملء المناصب والوظائف بأشخاص ذوا خبرة ومهارة مطلوبة .

⁽¹⁾ Alexandra wayoonf : **la mobilité professionnelle**, ed dunod ,paris,2008, p 03.

⁽²⁾ Cardin (Loic) Guerin (Francis): **Gestion des ressource humaines**, Pratique et éléments de théorie ،Dunod ، Paris، 2eme édition،Batesville، 2003،P328.

⁽³⁾ صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية**،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2002،ص 408.

✓ تحسين عمل الشركة .

✓ تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتُتيح نشر أساليب الإدارة والرقابة.

ب/ بالنسبة للفرد:

أهداف الحراك بالنسبة للأشخاص ليست بهيئة إذا ما قُبلوا بمبدأ التنقل مع جميع جوانبه وهي فرصة تسمح

لهم :

✓ باكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يُمكن بلوغها في مكان آخر

✓ الوصول إلى مواقع المسؤولية بتنوع التجارب و الخبرات ومجالات المبادرات الميدانية .

✓ تلبية ضرورة التغيير والتجديد بطرح الاختلاف في العمل أو مواجهتها مع أنظمة ومشاكل جديدة التي

تقتضي تطبيق طرق للتكيف مع المحيط .

✓ تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة التي تنبهه بالطلب من مجهود جديد للتكيف واستثمار

مهني أكثر أهمية بحيث أنه من النادر جدا أن لا يتغير شخص إلا إذا كانت الظروف تفرض ذلك .

✓ تغيير المنصب المرغوب فيه وتعمل المؤسسة على مرونته من أجل كسر الروتين والعمل على التطوير

وكسب علاقات اجتماعية من أصول مختلفة .

✓ التنقل هو وسيلة مرؤنة داخلية يسمح بسد الاحتياجات وتلبية الموارد .

✓ قرار التنقل يتم تنفيذه إذا كانت الميزات المقترحة تفوق الأضرار المستبقة .

1-2-2- محددات الحراك المهني⁽¹⁾

هذه المحددات تم جمعها في ثلاث أصناف حسب انتمائها إلى المميزات (الخصائص) القطاعية التنظيمية

والفردية:

في الواقع هذه الأصناف تستطيع أن تكون مرتبطة بحركات إعادة الهيكلة القطاعية، واكتساب الاندماج أو

مرتبطة بإعادة تنظيم وتغيير الإدارة داخل المنظمة، أو بالظروف الشخصية والعائلية للفرد.

أ- المحددات القطاعية:

فهذا المحدد القطاعي يبرز أن الفرد لا يتخذ قرار الحراك إلا بعد التعرف على فرصة جيدة تتناسب معه من

حيث الأجر وآفاق التطور الوظيفي، وغالبا ما يتوافق مع إنشاء منظمات جديدة من قبل ظهور فرص جديدة

للعمل لتوليد الاهتمام للباحثين عن العمل والعاملين الحاليين.

(1) Alysse louaer: **la mobilité professionnelle des salaires**, Doctorant crêpa, DRM-UMR CNRS 7088, université, paris dauphine, France, pp75-79.

ويبرز أيضا هذا البرنامج التشغيل عن طريق نظرية البحث عن عمل بمعنى أن إنشاء منظمات جديدة هي مصدر لدخول بطالة عمال نشيطين لأن هذا النوع متوج بعوامل أخرى هي: حجم القطاع، التخصص ونوع التكنولوجيا المستعملة.

بين "ستيمشومب" (Stimchombe) أن اختلاف القطاعات أنتج تنوعا في أنواع الحراك، هذه الأعمال مستوحاة من نظرية سوق العمل المزدوج (التنقل) التي تُبين أن الفُروقات داخل القطاعات من خلال التمييز وعدم الأهلية لبعض العمال تخلق تحركات تنقل عمودية في قطاع ثانوي إلى قطاع أولي. بالإضافة إلى نظرية التلاؤم "الجوفانيك" (Jovanic) ترى أنّ وضع الفرد في السوق عمل ثانوي أي يعمل في مكان لا يتلاءم مع قدراته الفائقة هذا ما يدفع به إلى الحراك.

ب- المحددات التنظيمية :

العوامل التنظيمية هي عوامل هامة في الحراك وكمؤشر على مدى تعقيد التنظيم واختلافاته يؤثر في حجم وضعية العامل في سوق العمل عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم يكون لديها الكثير من التحفيز والترقيات، فالموظف عندما يعمل في هيكلية مؤسسة صغيرة لا تسمح له بالتطور وامتلاك القدرة الكافية لممارسة مسؤولياته أو مضاعفة أجره بينما منظمة ذات الحجم الكبير تمنح محفزات عديدة مما تكون عامل للاحتفاظ بموظفيها من خلال تعزيز المشاركة والالتزام.

- الخيار الاستراتيجي للمنظمة هي أيضا سبب آخر للتنقل .

- اللجوء إلى سوق العمل الخارجي يبقى خاضع إلى قرار المنظمة بإدخال عملية التوظيف والاستعانة بمصادر خارجية وتحفيز العاملين من شركات أخرى.

ج- المحددات الفردية :

يدخل هذا العامل في إطار نظرية رأس المال البشري، فلقد بين "بيكر" (Beker) أن رأس المال البشري الذي يتمثل بمهاراته وقدراته الشخصية تؤثر في اتخاذ قرار التحرك والانتقال من وظيفة إلى أخرى، وهنا يُنشد الفرد على مميزات محددة مقدمة له في سوق العمل، كالوضعية المريحة في العمل والمزايا المقترحة كالأجر والتطوير الوظيفي.

إلى جانب أن "مارش وسيمون" (March et Simon) يبينان في هذا المعنى أن الفرص المريحة التي تمنح الفرد في مهنته ومكانته في السوق ، الاستفادة من هذه الفرص إنما تعتمد على الموارد المتاحة له وهي: التعليم، التدريب المهني، والخبرة، فعندما يكون للفرد العديد من الموارد يكون له العديد من الفرص للعمل.

- في الواقع فإن رأس المال للفرد يزيد من عدد المنظمات التي يمكن الوصول إليها باستخدام النفوذ بعبارة أخرى تعدد أنواع الاتصالات المتاحة له يستطيع زيادة عدد الوظائف التي هي من المحتمل أن يشغلها وبذلك يكون له حظ أكبر في العمل.

أيضا "جانويتس" Janowitz اهتم بالعلاقة التي توجد بين مستوى التعليم والحراك، فعندما يكون هناك مستوى عال من الدراسة يكون هناك فرصة أكبر من الحراك إلى منصب أعلى، فهنا يتوجب أيضا ذكر المميزات المجتمعية مثل: الثقافة، ومعايير الحصول على المسؤولية في البلد، فهي تلعب دورا هاما في تقييم القدرات البشرية ووزن الشهادة والخبرة.

جدول رقم(03) : يبين مجموع العوامل المحددة للحراك المهني .

محددات قطاعية	محددات تنظيمية	محددات فردية
<ul style="list-style-type: none"> * عدد المنظمات البارزة في الصناعة * مميزات منطقة قطاع العمل حواجز أمام مدخل ومخرج ، شدة المنافس. * مستوى النشاط الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة . * تجزئة سوق العمل وإزالة الأشغال الموجودة في السوق الثانوية . * وضع وجودة نقل المعلومات داخل القطاعات. 	<ul style="list-style-type: none"> * حجم المنظمة * تنظيم تسلسلي (هرمية البنية) * نظام الترقية الداخلية. * المناخ الاجتماعي في العمل * طبيعة التكوين المقدم للمستخدمين (تكوين خاص ، تكوين عام) 	<ul style="list-style-type: none"> * عدم الرضا بالنسبة للعمل. * تدني الأجور . * غياب مشاريع وظيفية. * عدم التوافق بين الحياة الشخصية للفرد والمنصب المشغول. * الميزات الشخصية(العمر، الجنس الحالة الاجتماعية). * عدم تجانس رأس المال الاجتماعي للفرد. * نوعية وكمية الموارد الاقتصادية لتنظيم الفرد * المستوى التعليمي المتحصل عليه (الطبيعة أصل الشهادة والتخصص) * الخبرة المهنية المجمععة * نوعية وكمية المعلومات لتنظيم حراك العمال

Source : www.slidefinder.net mobilité-professionnelle déterminant.

1-3-3- المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني وأهم العوامل المؤثرة في التحركات المهنية :

1-3-1- المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني

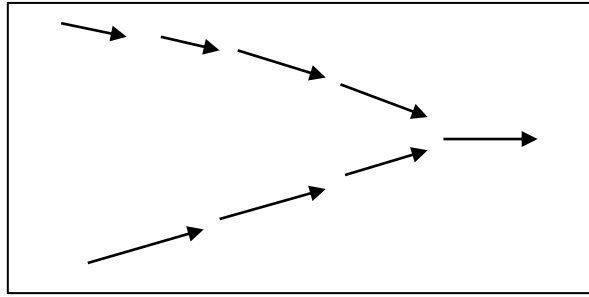
من أبرز المفاهيم ذات العلاقة بالحراك المهني ما يلي نجد التفاوت المهني، أنماط الأعمال المهنية، التدرج المهني، الطبقة، المكانة ، الدور، ونظرا لتباين الآراء والأفكار التي قدمها العلماء عند تناولهم لهذه المفاهيم المترابطة تبعا لاختلاف التوجهات الإيديولوجية والأطر النظرية التي انطلقوا منها، كان لابد من إلقاء الضوء على هذه المفاهيم منفصلة وتحليلها ومناقشتها بهدف التوصل إلى بعض العناصر التي تُشكل مفهوم الحراك المهني.

أ - التفاوت المهني:

يشير "شابردي" (J.Sheperd) في كتابه علم الاجتماع إلى أنه كلما وُجد اثنان أو أكثر من الناس في شكل مجموعة فإنهم أخيراً يبدؤون في ترتيب آخر، والنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلاً يصبح بعض الأفراد في قمة الهرم والآخرين في أسفله⁽¹⁾، ويضيف أنّ ظاهرة التفاوت ليست مقصورة على بني البشر بل هي موجودة عند المخلوقات الأخرى ويضرب مثلاً من كتابات الدكتور "سيوس" (Dr.Seuse) حول الطيور التي تُرتب نفسها وفقاً لحضور أو غياب النجم الكبير على بطونها، فطيور سنيتش البطينة (كبيرة البطن) ذات النجم تكون عالية المكانة، أما الطيور الغير بطينة فهي ذات مكانة واطية .

ويُضيف الباحث من واقع ملاحظاته، أنّ الطيور أثناء هجرتها من مكان إلى آخر تأخذ شكل محدد أثناء طيرانها يتمثل في مثلث ناقص ضلع كما هو موضح:

شكل رقم(03): يبين الوضع الذي تتخذه أسراب الطيور أثناء هجرتها الموسمية من مكان إلى آخر.



إن أهم ما يمكن تسجيله من ملاحظات على هذا الشكل يمكن تلخيصه فيما يلي:

- ✓ يأخذ هذا الوضع شكل الهرم التدريجي.
- ✓ هذا الهرم مفتوح عند القاعدة، مغلق عند القمة.
- ✓ يحتل القمة قائد السرب وهو يمتاز بخصائص وصفات تؤهله لقيادة المجموعة وحياسة المكانة ويأتي في مقدمتها أنه أقواها جسداً وأكثرها معرفة بالمكان المهاجر إليه.
- ✓ المكانات التي تلي مكانة قائد السرب من الثاني وحتى آخر المجموعة في كلا الضلعين تكون محتلة وفقاً لذات الخصائص.
- ✓ لهذا الشكل أهمية قصوى في عملية الطيران، فهو يُتيح لجميع الطيور بدءاً من قائد السرب إلى آخر طائر عند القاعدة الرؤية الواضحة لمجال طيرانهم على حد سواء، ويمكنهم من التغلب على أية صعوبات طبيعية أو اصطناعية قد تعترض مسيرة طيرانهم وتهدد حياتهم، وهكذا فكما تتمايز المخلوقات الأخرى وتختلف في مكانتها وفقاً لخصائص وسمات تعزز التفاوت فيما بينها كذلك الحال نلمسه عند الأفراد.

(1) J.M. Sheppard : **Sociologie**·new York·west publishing co·1981· pp178·179.

ويرى فتحى أبو العينين أن الدراسة الاجتماعية للتفاوت الاجتماعي انصرفت إلى الاهتمام بالمجالات الآتية:

1-الأوضاع الاقتصادية للأفراد والجماعات: تؤدي الاختلافات فيها إلى بروز التباين في مختلف جوانب وأساليب الحياة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتقوم على شكل توزيع الثروة في المجتمع سواء تمثل ذلك في الأنواع المختلفة للملكية أو في رؤوس الأموال أو في الدخل.

2-الأوضاع السياسية والقانونية: أي مدى المساواة بين الناس أمام القانون ومدى إمكانية حصول كل فرد على حقه السياسي أو القانوني وطبيعة المبادئ السياسية والقانونية القائمة في المجتمع التي يتم التعامل بين الناس على أساسها وكيفية توزيع السلطة السياسية.

3- أوضاع السيطرة في المجتمع: أو ما يُعرف في علم الاجتماع بمصطلح القوة أي مدى تأثير بعض الأشخاص أو الجماعات عليهم، ومدى جعل إرادتهم فعالة وكذلك مقدرتهم على وضع القرارات أو المشاركة في صنعها، ويضيف أن هذه الجوانب الثلاثة مترابطة ببعضها البعض ذلك أن صاحب الثروة يستطيع أن يستخدم ثروته في الاستحواذ على القوة أو الحصول على السلطة أو المساعدة في الحصول عليها، كما أنها لا تُشكل في مجموعها أنماط التفاوت وتوجد أشكال أخرى من التفاوت يهتم بها علم الاجتماع المعاصر منها: المكانة الاجتماعية، والهوية الاجتماعية⁽¹⁾.

4- المكانة الاجتماعية والدور: يذهب كل من "تومس وأندرسون" (Thomas,R.J Anderson) إلى

أن الأوضاع العالية أو الواطية تسمى مكانات، فالمكانات هي وضع الفرد في البناء الاجتماعي، فعلى سبيل المثال إن بعض الناس يكونون أطباء، محامين، مصرفيين، معلمين، تجارين أو ميكانيكيين للسيارات كل هؤلاء الأشخاص يحوزون مكانة محددة أو وضعاً معيناً في المجتمع، بطريقتين: المكانة المنسوبة و المكانة المنجزة .

* **المكانة المنسوبة:** هي التي تُنسب إلى الفرد على أساس بعض الصفات الثابتة مثل: العرق و الجنس

بصرف النظر عن القدرات الفردية والأداء، ببساطة الشخص لا يملك خياراً حول المكانة المنسوبة إليه فابن الملك هو أمير فقط بسبب حقيقة مولده، ولا يملك الفرصة لاختيار والديه .

* **المكانة المنجزة:** فهي تكون مكتسبة من خلال التنافس المباشر للفرد مع الآخرين⁽²⁾.

أما الدور فإنه السلوك المتوقع من الشخص بسبب وضعه في البناء الاجتماعي أو الجماعة و **المكانة** إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات والخلاصة أن العلاقة بين المكانة والحراك مترابطة .

⁽¹⁾ فتحى أبو العينين: التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي، أفكار و نظريات كلاسيكية، جزء 1، مكتبة جامعة عين الشمس

القاهرة، ص19.

⁽²⁾ W.L.Thomas,R.J.Anderson: **Sociology The Study of human Relationship**، New York_harcourt Brac Jovanovich، Inc،1977،PP121،122.

ب- التدرج المهني :

إن العلماء شغلوا أنفسهم منذ زمن بعيد بقضية والتمايز بين الأفراد فمنهم من رد التفاوت إلى عوامل من الدخل، المهنة، المستوى الثقافي، أو المستوى التعليمي أو المعيشي ، ومنهم من طرح المسألة من أساسها بسؤال مفاده، هل التدرج موجود في كل المؤسسات؟
يُعرف شابرد التدرج "بأنه التباين في توزيع الثروة، الهيبة، القوة، والامتياز وهو مبني على تسلسل المكانات"⁽¹⁾.

ويعرف الجوهري "بأنه طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ، وغير ذلك من خصائص المكانة"⁽²⁾.
لقد حددت في ثلاثة أبعاد:

1- البعد الاقتصادي:

بالرغم من أنّ كارل ماركس (Marx) وفير (Weber) اهتما معا بظاهرة التفاوت، إلا أن توجهات كل منهما إلى حد بعيد كانت مختلفة ، فبالنسبة لماركس فإنه اعتبر العامل الاقتصادي بمثابة المتغير المستقل المفسر لوجود الطبقة الاجتماعية، أما فير فإنه اعتبر البعد الاقتصادي متغيرا تابعا وركز اهتمامه بصورة كبيرة على النتائج الاقتصادية للتدرج الاجتماعي.

لقد سلم ماركس (Marx) بوجود عدة طبقات اجتماعية في القرن التاسع عشر بالمجتمع الصناعي منها:
العمال الخدم، عمال المصانع، أصحاب الحرف، صغار الملاك والتجار ، ورأس المال والثروة ومع ذلك فإنه تنبأ بأن المجتمعات الرأسمالية في النهاية سوف تنقلص إلى طبقتين اجتماعيتين، وهو يرى أن البرجوازي الذي يملك رأس المال هو الذي يحكم ، أما البروليتاري الذي لا يملك أدوات الإنتاج فهو المحكوم، وأن طبقة رأس المال الحاكمة هي التي تستغل جهد العمال وتسعى إلى الحفاظ على بقاء مستوى الأجور حتى تتمتع بالفائض الاقتصادي، باختصار الرأسماليون يحكمون ويشغلون الطبقة العاملة ، لأنهم يملكون وسائل الإنتاج أما الطبقة العاملة فلا شيء تبعه سوى عملها "التحليل الماركسي" ذهب أبعد من ذلك عندما أكد أن كل مظاهر المجتمع الرأسمالي ناتجة عن الظروف الاقتصادية مثل : العمل، الدين، الحكومة، القانون، الفضيلة، والنتيجة هي أن الرأسماليين يتحكمون في كل أنظمة المجتمع ووظفوها لمصالحهم ، وبالتالي استطاعوا تشكيل النظام القانوني والتربوي والحكومي لمصلحة ملكيتهم .

من هنا فإن ماركس يرى أن البناء الفوقي للمجتمع الرأسمالي يستند إلى الأسس الاقتصادية وبالرغم من أن ماركس تنبأ بأنه سوف تكون هناك فقط طبقتان اجتماعيتان في المجتمع الرأسمالي، فإن فير تنبأ بنمو عدة

(2)J.M.Chepard،op cit،p479.

(2) محمد محمود الجوهري: المدخل لعلم الاجتماع ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، مصر، 1984، ص391.

طبقات اجتماعية ولما كان ماركس قد ركز على علاقة وسائل الإنتاج باعتبارها السبب الرئيسي للتدرج ، فإن فيبر بحث في نتائج علاقة الناس بالمؤسسة الاقتصادية هذه النتائج أطلق عليها فرص الحياة وقصد بها الحصول على أشياء حسنة في الحياة مثل: السكن، التعليم، الصحة والطعام، كما أن حيازة هذه الأشياء المرغوب فيها من المحتمل اتصالها المباشر بالموارد الاقتصادية مثل العقار الثابت، الأجور، الميراث، الأرباح الناتجة عن توظيف المال بصورة مختلفة (1).

2- بعد القوة:

وفقاً "لفيبر" (weber) "القوة تعني القدرة على التحكم في سلوك الآخرين" وبالمقابل نجد أنّ "مايكل بارنت" لفت نظر علماء الاجتماع إلى ضرورة تكريس اهتمامهم نحو القوة في المجتمع ، لأن الأفراد والجماعات الذين يملكون القوة قادرين على توظيفها لتعزيز مصالحهم التي غالباً ما تكون على حساب الآخرين. وبالنظر إلى اعتبار أن بعد القوة يعدّ بعداً متميزاً للتدرج الاجتماعي فإن ماركس يرى أن القوة الفردية تُعد انعكاساً لعلاقة الفرد بوسائل الإنتاج، وأن الذين يملكون رأس المال ويتحكمون فيه يملكون كذلك القوة ، هذا ويتفق علماء الاجتماع على أن زيادة النجاح الاقتصادي تُعد فرصة لكسب القوة، على سبيل المثال الغني يملك القوة للتأثير في القوانين الضريبية وتوظيفها لخدمته، من ناحية ثانية فإن الكثير من علماء الاجتماع ناقشوا مع فيبر مسألة النجاح الاقتصادي والقوة دائماً متطابقان تماماً. لقد بُني هذا الجدل على عدة نقاط أولاً- الحقيقة التي مفادها أن المال إذا استخدم لممارسة القوة ليس فعالاً دائماً في هذا الطريق، ثانياً- المال وامتلاك وسائل الإنتاج ليست المصادر الوحيدة التي تستخدم باعتبارها منطلقات للقوة وإنما توجد كذلك الخبرة المعرفية التي يمكن أن توظف لتعزيز القوة. ومن هنا فإن القوة تعد بعداً منفصلاً أو مستقلاً للتدرج لأنها من العوامل غير الاقتصادية ذات التحكم في الآخرين فالقوة منتشرة ومظهر مهم للتدرج، ولا يزال الاختلاف قائماً حول كيفية توزيع القوة داخل البناء التدرجي (2).

3- بعد الهيبة :

البعد الثالث للتدرج أو التقدير والاحترام والإعجاب من قبل الآخرين ، فالأشخاص أو الأسر الذين لديهم مرتبة متشابهة في التسلسل الهرمي للهيبة ويكونون على هيئة طبقات اجتماعية يشتركون في تطابق أساليب الحياة.

بخصوص توزيع الهيبة التي تقوم عليها يُمكن القول أن الهيبة متنوعة المدى من حيث الثروة والقوة إلى الأفعال البطولية والبرهنة على السمة الشخصية، ومع ذلك فإن مصدر الهيبة في المجتمعات الحديثة مازال مرتبط بالمهن. لقد سُئلت عينة عن مرتبة كل مهنة وفقاً لمكانتها العامة في المجتمع الأمريكي ولقد اتضح أن مهن ذوي الياقات البيضاء وخاصة الأطباء، رجال الدين، ومعلموا المدارس، تميل إلى أن تكون ذات هيبة عالية من ذوي

¹(J.M.Chepard،op cit،pp179،180.

²Ibid، P181.

الياقات الزرقاء منهم النجارون ، رجال المناجم ،السباكون، ويمكن توقع أن الأطباء يكونون أعلى من الموظفين السياسيين والعلماء لهم هبة مهنية عالية، ولما كان سائقوا التاكسي وجامعوا النفايات لهم هبة واطية فإنه إلى حد ما لم يعد مفاجئاً⁽¹⁾.

للتدرج الهرمي وظيفتين أساسيتين إحداهما ايجابية والأخرى سلبية في نفس الوقت:

- **الوظيفة الايجابية:** وتتمثل في الحفاظ على المنظمة وتماسكها ذلك أن ترتيب العمال في مستويات التسلسل الهرمي يجعلهم يُدركون أدوارهم ويعرفون حقوقهم وواجباتهم، وهذا يؤدي إلى التماسك والانسجام بين أفراد المنظمة.

- **الوظيفة السلبية:** وتتمثل في الحدود والفوارق التي تحول دون حصول أفراد المستويات الدنيا على حقوقهم وبخاصة حق التكوين الذي يُعد أحد أهم الوسائل للحصول على المكانة العالية والحراك داخل الهرم التدرجي.

من هنا يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم التدرج والحراك، فالتدرج يُعبر عن الحالة الاستاتيكية التي تكون عليها المنظمة في شكل متباين أما الحراك فإنه يعكس الحالة الديناميكية التي يكون عليها المجتمع⁽²⁾.

ج- أنماط الأعمال المهنية :

هذا المصطلح يعتبر أحد مترادفات الحراك المهني حيث يمكن أن يطلق عليه البعض "حراك الوظيفة" وقد يُطلق عليه البعض الآخر "حراك العمل" ويميل دارسوا الحراك الاجتماعي في الوقت الحالي إلى اعتبار المهنة وحدها دليلاً كافياً للمكانة الاجتماعية الاقتصادية ومن ثم دليلاً للحراك الاجتماعي.

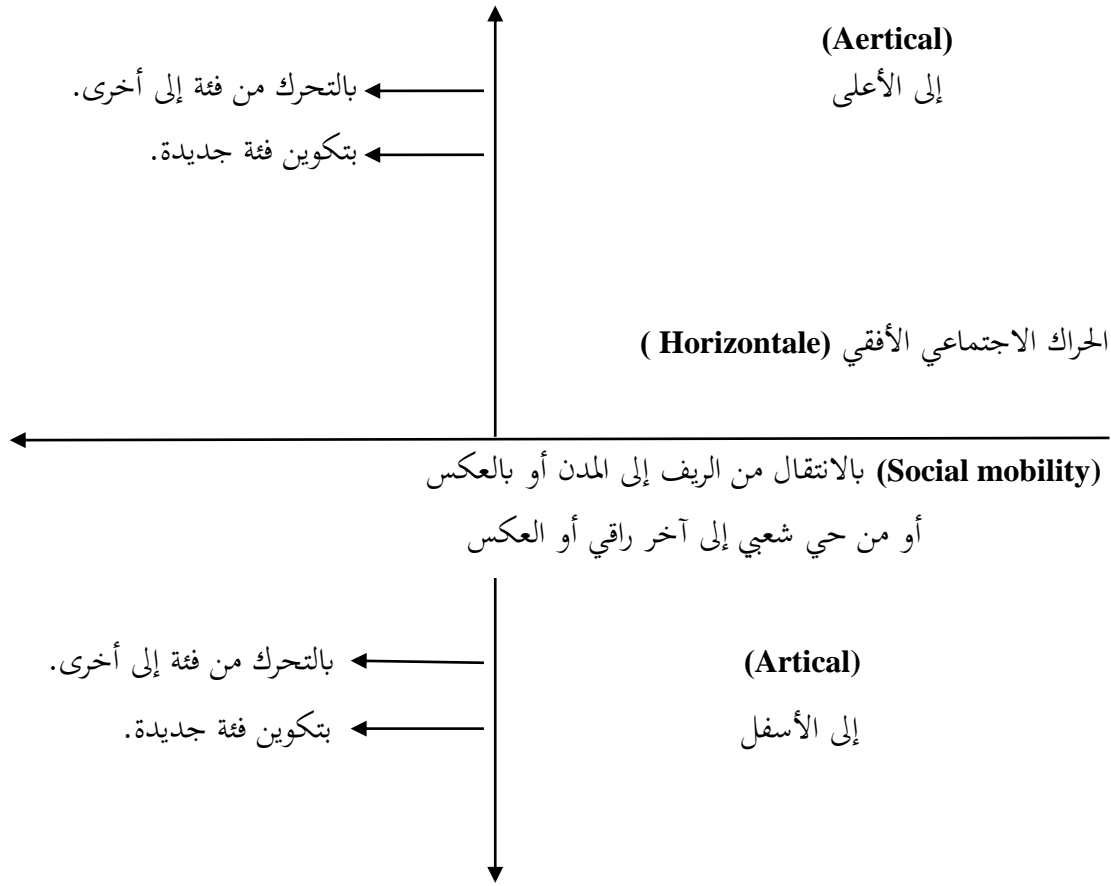
ومعنى ذلك أن الحراك المهني يساوي ويعادل الحراك الاجتماعي غير أن الحركة في اتجاه الحراك تسير إلى حد كبير في اتجاه الحراك الأفقي في أوساط العمال دون زيادة مقابلة في الحراك الرأسي، ذلك أن أكثر العوامل قوة في إحداث الحراك الرأسي هو التعليم، على اعتبار أن الرقي الاجتماعي لا يتحقق إلا عن طريق التعليم الذي يجعل الحركة إلى الأعلى ميسورة في البناء الاجتماعي غير أن الحقيقة القائمة تؤكد أن تلك المنافذ إلى الطرق الرئيسية للحراك مغلقة تماماً أمام جزء كبير من الناس الذي سيستبعد وباستمرار فرصة تحسين مكانتهم⁽³⁾.

¹Ibid·P182

⁽²⁾رقية عبد الله محمد حردان: التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1994، جامعة أسيوط ، ص ص 137، 138.

⁽³⁾ عبد الباقي زيدان، مرجع سابق، ص ص 17، 18.

الشكل رقم (04): يبين كيفية حدوث الحراك في المجتمع .



المصدر، نفس المرجع، ص 18.

كما تأخذ دراسة الحراك المهني طريقتين متوازيتين هما:

أ- الحراك المهني بين الأجيال.

ب- الحراك المهني داخل الجيل الواحد.

وتجري دراسة الحراك المهني بين الأجيال على أساس مقارنة مهنة الابن بمهنة الأب في بعض الأحيان بمهنة

الجد وهو ما يُعرف بمصطلح "التوريث المهني" ويكون أساس المقارنة هو التماثل أو التباين بين مهنة الابن ومهنة أبيه ومهنة جده.

وفي حالة التماثل بين مهنة الابن والأب والجد فإن الدراسة تتجه إلى مدى زيادة وانخفاض مهارة كل جيل

عن الآخر وتسير صفة الحراك خلف المهارة ارتفاعاً أو انخفاضاً، وطريقة الحراك هنا يمكن قياسه بشكل ميسور ذلك

أن الحراك داخل الجيل الواحد عن طريق مقارنة المهن العديدة التي شغلها الفرد خلال حياته العملية⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص ص 24، 26 .

(2) Alain Girard : **La réussite Sociale** ,éd,P UF,2enoed,France, 1971, PP 93، 96.

ومثل هذا الحراك المهني داخل الجيل الواحد يفترض وجود مسميات مهنية متدرجة تستطيع أن تحدد اتجاهات الصعود والهبوط وفقاً للمهن التي تولى شغلها الفرد واحدة بعد الأخرى هذا الانتقال من مهنة إلى أخرى في حياة الفرد قد تكون على سلم معين من الدرجات ينتقل خلاله، وقد يكون على أساس زيادة المهارة في المهنة فينتقل من عامل عادي إلى عامل ماهر...إلخ.

دراسة تغيير المهنة أي التنقلات التي قام بها الفرد في مختلف مراحل حياته العملية على أساس تقسيمها إلى فترات زمنية معينة.

أما في حالة تباين مهنة الابن عن الأب أو عن الجد فإن الدراسة تتجه إلى قياس الفروق بين هذه المهنة وتلك، ومدى زيادة دخل هذه المهنة عن الأخرى، ومدى وجود طبقات مهنية مفتوحة تسمح بالانتقال من مهنة إلى أخرى، وعلى ذلك يسير اتجاه الحراك نحو زيادة أو النقصان مع زيادة أو نقص في هذه المهنة عن تلك ومدى تأثير أو عدم تأثير الدخل على المستوى الاجتماعي للعامل المهني وقياس الحراك يكون أكثر تعقيداً في هذه الناحية.

وقد اختلفت الدراسات الميدانية في مجال علم الاجتماع المهني التي تناولت موضوع الحراك داخل الجيل الواحد في كيفية تحديد مختلف المراحل التي يُمكن أن تمثل الحياة المهنية للفرد⁽¹⁾ مما أدى إلى تعقيدات لاحصر لها في حالة إجراء المقارنات العامة في المجال المهني وقد حاول "ميللر وفورم" في أوائل الخمسينات وضع حد لهذه المشكلات من خلال نظريتهما بعنوان "المراحل الخمسة لأنماط الحياة المهنية"⁽²⁾.

المرحلة الأولى : المرحلة الإعدادية هي البداية المهنية النشيطة للعامل حيث تعتبر بداية اعتماده على نفسه مادياً واجتماعياً .

المرحلة الثانية : هي المرحلة الأولية التي تُؤكد نجاح أو فشل عملية التنشئة الاجتماعية التي مر بها الفرد في طفولته وصباه وشبابه من حيث تهيئته وإعداده للانخراط في السلك المهني بصورة إيجابية.

المرحلة الثالثة : هي مرحلة المحاولة وقد تستمر طوال العشرة أو الخمسة عشر عاماً من حياة العامل في المهنة التي يعمل فيها كل الوقت كما تنحصر داخل المرحلة العمرية فيما بين 18 و34 سنة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الكفاح من أجل اكتشاف الذات المهنية التي يمكن أن تصل به إلى المكانة الاجتماعية التي يراها ملائمة لقدراته أو استعداداته المهنية وعلاقاته الاجتماعية وقد تمثل هذه الفترة فرصة للبعض للتسلق إلى الأهداف المهنية المرغوب فيها، أو إلى المهن التي شغلت توقعاته وجذبت انتباهه ، وتختلف قدرات واستعدادات الفرد المهنية بالنسبة إلى الفرصة الوظيفية المتاحة لكل منهم.

²(ibid.p96)

وبالتالي فإن مرحلة المحاولة هذه قد تكون قصيرة بشكل واضح بحيث يصل خلالها إلى العمل المستقر، أو طويلة بشكل واضح بحيث يُمارس هذه المرحلة الطويلة طيلة حياته المهنية بالكامل ومن ثم فإن هذه المرحلة تمثل مرحلة الحراك المهني الجاد في حياة الإنسان.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة الاستقرار وتبدأ عندما يجد الفرد وضعاً مهنيًا يمكث فيه مدة تطول أو تقصر (أربع سنوات فأكثر) ويستمر فيها حتى الإحالة إلى المعاش أو الوفاة، ومما تجدر الإشارة إليه أنّ الاستقرار في هذه المرحلة قد يكون نتيجة لاختيار حر، بمعنى أنّ الفرد هو الذي وقع اختياره على تلك المهنة لما توفره له من إشباع مهنيّ، وقد يضطر إلى الاستقرار فيها نتيجة لفعل قاهر لأنه لا يجد سواها بديلاً مقبولاً آملاً في الحراك إلى غيرها عندما تسمح الفرصة ويصبح استقراره فيها مستمراً.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة التقاعد ، توصلت دراسة كل من "ميللر وفورم" إلى النتائج التالية:

- ✓ عندما يبدأ العامل حياته المهنية في المهنة المناسبة له فإنه يميل إلى البقاء فيها طوال حياته .
- ✓ وجود ارتباط بين الأصل الاجتماعي والتاريخ المهني للعامل ، فقد لوحظ وجود ميل قوي بين الأبناء الذين يعملون في وظائف اللياقة البيضاء لأن يرثوا من آباءهم وأن يحصلوا على مهن أعلى منها في المكانة الاقتصادية (الطموح) .
- ✓ أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للأب بالنسبة للمستويات العليا من العمل اليدوي زادت فرص الأبناء في ممارسة الحراك المهنيّ الصّاعد من أجل اكتساب درجات علميّة أعلى نسبياً .
- ✓ تشابه الأعمال المهرة مع أصحاب الياقات البيضاء في إمداد أطفالهم بأصول اجتماعية تُتيح لهم فرص التكيف الأفضل والضمان الأكبر في حياتهم المهنية المقبلة ، بينما يحدث عكس ذلك بالنسبة لأبناء العمال اليدويين.

ومن هنا فإن البنية الاجتماعية هي في شكل هرم ، كل وظيفة تحتوي على سلم المراتب وعدد قليل أكثر فأكثر محددة كلما صعدنا إلى القمة، جماعات اجتماعية مهنية متراكمة فيما بينها، متشابكة ومتدفقة بشكل أن تصل إلى وظائف أكثر أهمية هذه البنية الهرمية لم تقم إلا بحركة مع مرور الزمن في أشكال تقليدية للمجتمع⁽¹⁾.

-وكما عبر "سوروكين" بقوله: " ونعني بذلك الطريقة التي تعتمد عليها المجموعات لتوظيف تبادل أعضائهم ويحتفظون بهم على مستوى ما من السلم الهرمي، وكذا فيضعونهم في الأسفل يضعونهم في الأعلى يغيرون لهم الوظيفة هذه النظرة توجه الفكر نحو نشاط مؤسسات بالخصوص ميكانيزمات الإنتقاء، إلا أنّها موضوع التقسيم غير العادل تسجل أيضا بطريقة معينة الفعل الانتقائي للمؤسسات".

(1) ibid, pp, 93,96.

1-3-2- العوامل المؤثرة في التحركات المهنية:

إن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة اجتماعية دراسة سوسولوجية تحتم على الباحثين دراسة العوامل المؤثرة فيها، وظاهرة الحراك المهني متشعب جدا، ويصعب دراسة كل العوامل المؤثرة فيه ، لذلك تم الاقتصار على تناول أهمها ، وقد جمعت هذه العوامل تحت ثلاث جوانب رئيسية.

أ : أهم العوامل الشخصية والمهنية.

ب : أهم العوامل الراجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة المهنية.

ج : أهم العوامل الراجعة للمحيط الاجتماعي والاقتصادي.

أ- أهم العوامل الشخصية والمهنية المؤثرة في الحراك المهني :

إن دراسة أي ظاهرة في الصناعة تقتضي بالضرورة الرجوع إلى العوامل الشخصية ودراستها، وقد تم اختيار أهم العوامل الراجعة للشخص ولماضيه المهني، والتي قد تناولتها العديد من الدراسات لتفسير الحراك المهني في المجتمعات الصناعية، وهذه العوامل هي:

1/ - العامل السوسولوجي.

2/- السن.

3/- الجنس.

4/- الحالة الاجتماعية.

5/- نوع المهنة.

6/- الدرجة المهنية.

7/- الأقدمية.

ومن هنا فإن العوامل النفسية والاجتماعية متداخلة ، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض من باب التحليل فقط ، لفهم مختلف الجوانب المؤثرة في الحراك المهني.

1/ العامل السيكولوجي:

يجمع العديد من الباحثين على أن الحراك المهني ، والتغيب ، وحوادث العمل ، ونوعية وكمية الإنتاج، والتعب والملل، تشكل أعراض سوء التوافق المهني، وانخفاض الروح المعنوية ، وضعف الرضا عن العمل ، فالدكتور فرج عبد القادر طه يرى: " بأن العامل الذي ينتقل من حرفة لأخرى، في أوقات قصيرة ، والذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينة، هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية"⁽¹⁾.

فالعامل الذي يجد صعوبة في التكيف مع العمل يصادف في أغلب الحالات الشعور باليأس وخيبة الأمل، وقد يصل إلى فقدان الثقة بالنفس بسبب ضياع الوقت في البحث عن عمل يناسبه، وينجر على ذلك

(1) طه فرج عبد القادر: قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، الجهاز المركزي للكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1987، ص 253.

العدوان الناجم عن الإحباطات المتكررة ويؤدي به ذلك إلى سوء العلاقة مع زملائه في العمل ومع مرؤوسيه، فالعامل المتحرك من منصب إلى منصب آخر هو في حاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات الجديدة علاوة على ما يصادف من بطالة بين الانقطاع عن العمل والالتحاق بعمل آخر.

فسعادة العامل الحقيقية إنما تتحقق عن حبه لعمله ورضائه عنه، وشعوره بقيمة ذاته كعضو نافع في المجتمع يستطيع أن يساهم في تقدم المجتمع، ولا يمكن أن تتحقق هذه السعادة إذا لم يكن العمل الذي يقوم به ملائماً له. وتظهر العديد من الدراسات؛ العلاقة الوطيدة بين التوجيه المهني وترك العمل، ونذكر منها دراسة "لمايرز" (Mayers)، أن نسبة ترك العمل بين عاملات السنترال في إحدى شركات الهاتف كانت تبلغ 70.3% من عدد العاملات، وحين نظمت عملية تعيين العاملات وروعي وضع كل عاملة في عملها الذي يلائمها، انخفضت نسبة ترك العمل من 70.3% إلى 50.3% وقد أدى ذلك إلى توفير مبلغ مقداره 50000 دولار على أساس أن العاملة الواحدة كانت تكلف الشركة 75 دولار لاستخدامها وتكوينها⁽¹⁾

والاختيار والتوجيه المهنيان يعني أن يتوقفان على تحليل الأعمال، من جهة ومعرفة متطلباتها ومقتضياتها، والقدرات اللازمة لها وتحليل الأفراد من جهة أخرى، ومعرفة قدراتهم، وحاجاتهم، ورغباتهم، وميولهم، وبالتالي تتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2/- السن: تدل العديد من الدراسات أن الفئات الشابة هي الأكثر حراكاً وأنه كلما ارتقينا في

فئة السن قل الحراك المهني، وقد دلت الدراسة التي وقعت في مصنع الحجار سنة 1973 شملت 300 حالة من الذين تركوا العمل، تبين أن 61% تتراوح أعمارهم بين 22 و 26 سنة⁽²⁾.

في بحث اجتماعي تم سنة (1969-1970)، تناول 11000 عامل في مصنع "آزالك" (azelk)

للسيارات بالاتحاد السوفياتي تبين أن الشباب أقل رضاء عن أعمالهم من المتقدمين في السن⁽³⁾.

وفي بحث آخر تم في بريطانيا في سنة 1978 في مؤسسة (آي سي آي)، وبعد مقارنة نسبة التحركات

المهنية ترتفع لدى الذكور قبل سن 24 سنة، حيث أنهم مازالوا في مرحلة العزوبة، أما الإناث فتبقى النسبة مرتفعة

حتى سن 34 سنة، وتستمر في بعض الحالات حتى 40 سنة، وترتفع النسبة لديهم عن سن 55 سنة أي قبل

التقاعد بقليل وهذا لا يحدث إلا نادراً لدى الذكور⁽⁴⁾.

(1) محمد عثمان نجاشي: علم النفس الصناعي، جزء 1، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1964، ص 38.

(2) Benamrouch (A): quelques problèmes liés à l'instabilité de la main d'œuvre dans l'industrie - le cas de la S-N-E-EL- madaronamo - minister du travail، Alger، 1982، p 7.

(3) جاء هذا في التقرير الذي تقدم به الديوان الوطني لليد العاملة (وزارة العمل) في المؤتمر الذي عقد في الجزائر بين 16 - 18 ماي 1982 حول العمالة في صناعة الحديد والصلب).

(4) Grillet (Yves): les jeunes au seul du temps professionnel، Revue Aout، 1975، pp794-800.

(5) Incomes data services: la mobilité de la main d'œuvre en grand Bretagne in revue problèmes économiques، N 1961-1980، pp30-32.

وترجع كذلك ارتفاع نسبة التحركات المهنية لدى الفئات الشابة لأنهم يجدون العمل بسهولة، بخلاف الكبار، ومن جهة أخرى؛ فإن الشباب ليست لديهم مهنة أصلاً، فهم يبحثون عن التكوين والتدريب هذا بالإضافة إلى أن الشباب ليست لهم خبرة كبيرة في العلاقات الإنسانية. فقد دلت بعض الدراسات، على أن أغلب العمال الشباب؛ يفضلون أن تكون صداقاتهم الحميمة خارجة عن إطار العمل⁽¹⁾.

ومن هنا فإن هذه الفئة لا يتخذ فيها الشباب قرار بالاستقرار في هذه المرحلة، ومن بين الأسباب التي تجعلهم يتحركون كثيراً :

- ✓ التغيير المفاجئ من مرحلة التمنيات والأحلام إلى الاصطدام بالواقع.
- ✓ معظم الشباب ليست لديهم مسؤوليات عائلية، فلا يهتمهم الوقوع في البطالة.
- ✓ ليست لديهم أقدميه كبيرة، فلا يهتمهم التضحية بها.
- ✓ معظمهم لم يتكفوا على مهنة معينة.
- ✓ الشباب تنقصهم الخبرة في العلاقات الإنسانية.

3- الجنس:

إن نسبة ترك العمل والتحركات المهنية مرتفعة لدى الإناث، ومعظم الأسباب ترجع لعوامل شخصية وعائلية بالدرجة الأولى، بينما أغلبية الذكور؛ فالسبب يعود إلى الارتباط بالعمل. فلقد دلت العديد من الدراسات على أن الإناث أكثر تنقلاً من الذكور، ففي دراسة مقارنة لأسباب ترك العمل لدى الجنسين، وُجد أن هناك اختلافات راجعة لطبيعة الجنس، ففي بحث أُجري في مصانع للطائرات بالولايات المتحدة الأمريكية؛ أظهر أن ثلاثة أرباع الذكور يتركون العمل لأسباب مهنية مثل: عدم الرضا عن العمل، قلة الأجر، صعوبة العمل... الخ، وثلاثة أرباع الإناث يتركن العمل لأسباب شخصية وعائلية مثل: رعاية الأطفال، وصعوبة المواصلات.

وفي بحث (institute of administrative management)، تم بين سنة 1974 وسنة 1978 وتناول 236 مؤسسة بريطانية تشغل في مجموعها 304000 موظف إداري، وقد تم استجواب المستفيدين من هذه المؤسسات خلال الفترة المذكورة، تبين أن 30% من الرجال و25% من النساء، تركوا العمل من أجل البحث عن عمل في مؤسسة أخرى أجراها أحسن، بينما 11% فقط من الرجال، و24% من النساء تركوا العمل لأسباب شخصية وعائلية⁽²⁾.

⁽¹⁾ (Sartin (p) : Les jeunes sennuient au travail in revue projet، 1975، pp 523،532.

⁽²⁾ أحمد عزت : علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، ص 426.

4- الحالة الاجتماعية:

تتداخل الخصائص الشخصية للفرد، فعندما نقول بأن أغلب نسبة الحراك المهني، يكون عند الشباب، فهذا يعني أن معظمهم عزاب، والعزوبة تزيد الشخص حرية أكثر، بخلاف المتزوج، لاسيما الذي له أبناء بكثرة فهو يحاول التمسك أكثر بعمله الذي يُدر عليه قوته وقوت أبنائه. ففي بحوث تم ذكرها مسبقاً، لمقارنة أسباب ترك العمل على أساس الحالة الاجتماعية، تبين أن المتزوجين ذكروا بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة لعامل ضعف الأجر، بينما المتزوجات فقد ذكرن كذلك بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة إلى مشاكل المواصلات وعدم رضاهن عن أعمالهن⁽¹⁾.

5- نوع المهنة:

إن الحراك المهني يكثر بشكل ملحوظ في المهن الصعبة والأعمال اليدوية مثل: البناء والأشغال العمومية، ولقد أجريت عدة دراسات وبحوث تم التوصل إلى أن ظاهرة الحراك المهني، تعد تقريبا؛ خاصة بالأعمال الروتينية و المتسلسلة⁽²⁾.

ومعظم النتائج التي تم التوصل إليها في بحث الرضا عن العمل، أنه كلما زادت درجة تنوع مهام العمل وقلت التكرارات كلما زاد الرضا عن العمل⁽³⁾. والواقع أن موقف الأفراد من أعمالهم مختلف بحكم الفروق الفردية، فهناك من تعجبهم الروتينية السهلة، وهناك من تعجبهم الأعمال التي تتطلب مجهودا كبيرا⁽⁴⁾.

6- الدرجة المهنية:

في مسح تم في بريطانيا سنة 1963 شمل 20000 رجل و امرأة، وتناول دراسة تنقلاتهم المهنية خلال 10 سنوات التي سبقت المسح تبين أن الأشخاص الذين يشغلون مكانة إدارية وتنفيذية كانوا أقل تنقلا، بينما تزداد نسبة الحراك في الدرجة المهنية العليا⁽⁵⁾.

وهذا يدعم ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت نوع المهنة، فالدرجات السفلى من السلم الإداري يشتغل أصحابها أعمالا صعبة وروتينية، ورغم أن نسبة دوران العمل لدى فئة العمال المؤهلين والتقنيين والإطارات منخفضة نسبيا، إلا أن تعويضهم صعب وتكاليف تكوينهم باهظة جداً.

(1) حسن عادل: الأفراد في الصناعة، ط1، دار الجامعات المصرية، مصر، 1972، ص467.

(2) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، ط1، منشأ المعارف، مصر، 1972، ص214.

(3) نفس مرجع، ص 216.

(4) عوض عباس محمود: حوادث العمل في ضوء علم النفس، ط1، مطابع دار المعارف، مصر، 1971، ص89.

(5) باركر وآخرون: مرجع سابق، ص 212.

7- الأقدمية:

تعرف الترقية بأنها: "صعود درجة أعلى في التنظيم الهرمي للعمل، يشغل وظيفة ذات اختصاصات أعلى ومسؤوليات عالية، والتمتع تبعاً لتلك المميزات اللصيقة بها، من قيادة الآخرين ومراتب أعلى" (1).
كما أننا نجد مدلول مصطلح الترقية في الإدارة الجزائرية للدلالة على انتقال الموظف من رتبة إلى أخرى، أي انتقال من درجة إلى أخرى، منها مع تمتعه بالزيادة في المرتب (2).
كما أن معظم الدراسات والبحوث تجمع على أن هناك علاقة عكسية بين مدة الأقدمية والتحركات المهنية.

أي كلما زادت مدة الأقدمية قل الحراك المهني، والعكس صحيح، ففي بحث قام به (كرتون Querton) سنة 1966، درس فيه حالات الحراك المهني الخارجي بالنسبة للعمال الذين كانوا يشتغلون بأحد مناجم الفحم ببلجيكا أثناء فترة الكساد الاقتصادي الحاد لسنة 1965، وتناولت الدراسة عينتين متساويتين 215 عام احتفظوا بأعمالهم و 215 تنقلوا، وقد توصلت الدراسة إلى أن 86 من الذين انتقلوا، تقل أقدميتهم على سنتين، بينما المجموعة التي استقرت 45 منهم فقط تقل أقدميتهم على سنتين (3).
وهذه النتائج يمكن أن نقول أنها تدعمها الدراسات السابقة المتعلقة بالسن، والحالة الاجتماعية، فالعمال المتحركون أغلبهم طاقات جديدة، وفي مرحلة تحول يجدون صعوبة في التكيف مع عالم جديد بالنسبة إليهم، وقد تفتنت لذلك عدة مؤسسات في الدول المصنعة، فصارت تجرى للعمال الجدد فترة تربص تدعى "تربصات الاندماج"، وفي هذه التربصات تعرف العامل الجديد بالمؤسسة وأهميتها ضمن بقية المؤسسات والخدمات التي يمكنه أن يستفيد منها والفرص التي تتيحها له.

ومن هنا فإن العوامل السيكولوجية والشخصية تلعب دورا هاما في زيادة أو نقصان نسبة التحركات المهنية.

ب - العوامل الراجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة وتأثيرها في الحراك المهني:

لقد أجريت دراسات كثيرة لمعرفة بواعث العمل الأساسية، وأجمعت أغلب هذه الدراسات على أن رضا العامل عن عمله يزداد بازدياد الإشباع التي تقدمها له المؤسسة التي يشتغل فيها، وقد توصلت بعض الدراسات إلى تحديد البواعث الأساسية التي يجب أن توفرها المؤسسة للعامل، كي يجعله أكثر رضا عن عمله وهي كالآتي:

✓ العمل المستقر وعدم التسريح منه دون سبب.

1) (Chand et Michel durand: P'ots de l' ingénieur carrée en class coll. roulassions sociale، économie et humanisme، paris ، 1971، P 355.

(2) الجريدة الرسمية: مرجع سابق..

3) (Faverges(n.m): Les accident du travail intrait de psychologie aplainée paris ,1981,pp223,224

- ✓ الأجر وملحقاته والعدالة في توزيعه (1).
- ✓ أن تكون ساعات العمل مقبولة وتوزيعها يروق للعامل.
- ✓ توفر شروط العمل الجيد والمقدرة على القيام به.
- ✓ وجود فرص للترقية (2).
- ✓ عدالة المشرف وكفاءته.
- ✓ أن يؤخذ رأي العامل بعين الاعتبار ، ويسمع لشكواه ، ويعمل على حلها.
- ✓ توفر اتصال جيد يتصف بوضوح التعليمات وتحديد المسؤولية (3).
- ✓ أن تكون العلاقات حسنة مع زملاء العمل.
- ✓ أن يكون مكان العمل قريب من إقامة العامل (4).

من بين العوامل التي تآثر على زيادة أو نقصان نسبة التحركات المهنية والتي ترجع في الأساس للمؤسسة

هي:

1- حجم المؤسسة أو المصنع وعدد جماعات العمل:

الأساسان الأكثر استعمالاً في تحديد حجم المؤسسة أو مصنع ما إذا كان كبيراً أو صغيراً هما: عدد العمال، أو مساحة المصنع (5).
ويختلف الباحثون في تحديد حجم المؤسسة، وهذا الاختلاف راجع لاختلاف سياسات التنمية الصناعية لكل بلد (6).

يرى "ليكرت رنسيس" (Likert.R) ، أنه كلما كبر حجم المصنع وزادت جماعات العمل فيه، يضعف رضا العمال عن عملهم، بسبب ضعف الاتصال والإفراط في تقسيم العمل والتخصص فيه، كما أن كبر جماعات العمل يضعف التماسك بين أفرادها، وبالتالي يزيد من نسبة التغييبات والتنقلات، وفي المقابل فإن العامل يتضايق حينما يعمل وحده، والمصنع الكبير بحكم طريقة العمل فيه، غالباً ما تجعل العامل إما يعمل في جماعات كبيرة جداً فيضعف تفاعله معها، أو يشتغل في مركز منعزل وحده، فيتضايق من الوحدة والعزلة.

(1) راجع أحمد عزت، مرجع سابق، ص 424.

(2) حسن عادل، مرجع سابق، ص 472.

(3) سانتو ستال روبرت، العلاقات الإنسانية في الإدارة، ترجمة: دويدار أحمد سعيد وآخرون، ط2، مكتبة النهضة المصرية، مصر 1966، ص 232.

(4) عبد القادر فرج، مرجع سابق، ص 557.

(5) صلاح الشنواني، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية ، ط1، دار الجامعات المصرية ، مصر، 1977، ص 235.

(6) عبود صمويل: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 56.

وأنسب حجم جماعة العمل⁽¹⁾، وقد أجريت دراسات كثيرة وكانت النتائج مختلفة نسبياً، إلا أن أغلب هذه الدراسات ترى أن الحجم المثالي لجماعة العمل المتناسكة، والتي تكون العلاقة فيها حميمة، يتراوح بين 5 و 10 أفراد، فإذا قل العدد عن 5 تفقد صفة "الجماعة" وتطغى عليها صفة "المتفرد" أما إذا زاد العدد عن 10 فإنها تنقسم على نفسها وتتكون منها مجموعة تحتية⁽²⁾.

2- الإشراف:

مهما كان تنظيم جماعات العمل سليمة فإنها لا تنجح في مهمتها إلا في ظل قيادة مدربة ولها معرفة بالعلاقات الإنسانية وقد دلت دراسات عديدة على ذلك نذكر منها الدراسة التي قام بها الباحث "ليكرت رنسيس" عام 1961 في أعمال شديدة التباين لمعرفة نمط الإشراف الفعال، فتبين له أن هناك نوعين من المشرفين هما:

✓ نوع يهتم بالعمال بالدرجة الأولى.

✓ نوع يهتم بالعمل بالدرجة الأولى.

ولاحظ أن هناك فروق واضحة بين النوعين من الإشراف تتمثل في أن النمط الأول، الذي يركز اهتمامه على العمال بالدرجة الأولى يكون أفراد جماعتهم أكثر رضا عن عملهم ، وأكثر إنتاجاً، من جماعات النمط الثاني من الإشراف الذي يركز فيه الاهتمام على العمل بالدرجة الأولى⁽³⁾.

وقد عدد الكثير من الباحثين صفات المشرف الناجح لخصها الباحث "جارديلي" 1965 في ثلاث صفات أساسية، حيث قال أن المشرف الناجح يجب أن يكون مدرباً على ثلاثة أمور هي كالآتي:

- فن تدريب الآخرين.

- فن القيادة.

- فن تبسيط العمل.

وقد دلت العديد من الدراسات أنه إذا كانت هناك علاقة وطيدة بين مدير المؤسسة ومرؤوسيه فإن ذلك يساهم في زيادة الإنتاج كما أن الرؤساء الذين يقضون وقتاً كافياً في تدريب مرؤوسيه على إتقان القيام بالعمل يصلون إلى مستوى أعلى في الإنتاجية من المشرفين الذين يرون أن هذا العمل مضيعة للوقت أو أنه قد يؤدي إلى أن يفقد مرؤوسيه الأكفاء بسبب ترقيتهم⁽⁴⁾.

(1) نعيم الرفاعي: علم النفس في الصناعة والتجارة، ط1، المطبعة التعاونية، سوريا، 1964، ص 337.

(2) Michelle Roger : La dynamique des groupe : Entreprise moderne édition، 1977، P64.

(3) نعيم الرفاعي، نفس المرجع، ص 29 .

(4) نفسه ، ص 37 .

3- نظام الترقية:

تجمع الترقية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالترقية تعني "بأنها التغيير في التكليف من عمل مستواه أدنى إلى عمل مستواه أعلى داخل التنظيم"⁽¹⁾.

ويصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز المهني، وبالرجوع للدراسات التي تتناول الرضا عن العمل نجدها كلها دون استثناء ؛ تشير إلى العلاقة الايجابية بين زيادة فرص الترقية وزيادة الرضا عن العمل⁽²⁾. والواقع أن نظام الترقية هو الذي يؤثر في رضا العامل عن عمله، وليست الترقية في حد ذاتها⁽³⁾.

4- التكوين المهني:

وهو عبارة عن دروس نظرية أو عملية لتكوين العامل على مهارات مهنية، والتدريب المهني يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وبهذا تسهل عملية تكيف العامل للظروف المهنية المحيطة به، وقد عدد الكثير من الباحثين فوائد التدريب المهني، يمكننا تلخيصها على الشكل التالي:

- ✓ تحسين طرق العمل ونظمه.
- ✓ رفع مستوى الإنتاج من حيث الكم والكيف.
- ✓ التقليل من التالف أو العادم.
- ✓ تخفيف الأعباء على المشرفين⁽⁴⁾.
- ✓ تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.
- ✓ رفع الروح المعنوية وزيادة رضا العاملين عن عملهم.
- ✓ التقليل من الشكاوى.
- ✓ التقليل من معدل الحوادث والإصابات.
- ✓ التقليل من معدل التغييبات و التأخرات.
- ✓ التقليل من معدل دوران العمل وزيادة استقرار العمال⁽⁵⁾.

وتشير العديد من الدراسات على أن هناك علاقة عكسية بين التدريب المهني وزيادة نسبة التنقلات المهنية⁽⁶⁾.

(1) صلاح السنواني، مرجع سابق، ص 62 .

(2) عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص 147.

(3) صالح الشيكشي، مرجع سابق، ص 170.

(4) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، ط1، وكالة المطبوعات، لبنان، 1976، ص 69.

(5) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكلفة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970، ص 266.

(6) محمد عثمان نجاشي، مرجع سابق، ص 10.

كما أنّ التكوين يجعل العامل يتخصص في عمل معين وفي بعض الحالات يصعب عليه إيجاد نفس التخصصات في مؤسسات أخرى ، وبهذا يستقر في عمله⁽¹⁾.

ج-العوامل الراجعة للمحيط الاجتماعي والاقتصادي وتأثيرها في الحراك المهني:

حددت أهم هذه العوامل في مايلي:

1- سياسة التصنيع في الجزائر.

2- النمو الديموغرافي وقوة العمل.

3- الهجرة الريفية.

4- سياسة الأجور.

5- إعادة هيكلة المؤسسات.

1- سياسة التصنيع في الجزائر: انتهجت الجزائر سياسة تصنيع مكثفة، حتى أصبح التصنيع من أبرز

الظواهر التي تطبع الوجه الاقتصادي للجزائر.

إلا أن التصنيع المكثف إذا كان غير منسجم مع زيادة النمو الديموغرافي ومع توزيع السكان في مختلف جهات الوطن ؛ فإنها تترتب عليه مشاكل اجتماعية واقتصادية مثل: مشكل الهجرة الريفية، وزيادة حجم التنقلات المهنية ، التي تؤثر بدورها على مستوى الإنتاج والإنتاجية، ومن هذا ؛ نتوصل إلى ضرورة الاعتماد على المعطيات الديموغرافية، والتوزيع السكاني أثناء تخطيط الصناعة.

2- النمو الديموغرافي وقوة العمل:

يعتبر النمو الديموغرافي في الجزائر من أعلى المعدلات في العالم، وقد بذلت الجزائر مجهودات معتبرة في مجال تشغيل الأفراد القادرين على العمل، إلا أن نسبة البطالة، تتركز عند الفئات الشابة، فنصف البطالين يتراوح سنهم بين 18 و25 سنة، لذلك تعمل الجزائر بكل مجهودها على التخلص من مرض البطالة⁽²⁾.

وتشغيل الشباب هو هدف من أهداف التنمية الوطنية ، ويرتبط موضوع التشغيل ارتباطاً وثيقاً بالنمو الديموغرافي، وعلى هذا فإنه عند سياسة التشغيل لا بد وأن ينظر للنمو الديموغرافي ؛ بمنظار الفاحص لتأثيراته ودلالاته القريبة والبعيدة.

والعامل الذي يشغل في منصب لا يتناسب مع تكوينه المهني، فإن المؤسسة تخسر الأموال التي استثمرتها لتكوينه، وتخسر في المنصب الذي كان من المفروض أن يشغل فيه ، فيعطي أعلى إنتاج إلا أنه سيعيق الإنتاج في

(1) عمر عبد الباقي عبد الرحمن: مبادئ علم النفس الإداري، ط2، مكتبة عين الشمس، مصر، 1962، ص304.

(2) بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

مركز عمل تنقصه المعارف اللازمة له، ويكون أكثر عرضة لحوادث العمل، بالإضافة أنه يرجح أن يكون سيء التوافق فيتغيب بكثرة.

3/- الهجرة الريفية:

- وهي عملية انتقال اليد العاملة من الوسط الريفي إلى الوسط الحضري، وليس بالضرورة أنهم كانوا يشتغلون في القطاع الزراعي، وترجع زيادة الهجرة الريفية في الجزائر إلى:
- ✓ إمكانية استيعاب البطالة محدود في الريف.
 - ✓ ضعف الأجر في الزراعة وغلاء المعيشة⁽¹⁾.
 - ✓ تطلع سكان الريف إلى تعليم أبنائهم، والاستفادة من الخدمات الصحية المتوفرة في المدن.
 - ✓ الاشتغال في القطاع الصناعي الذي يتمركز بصفة خاصة في المدن الكبيرة، خاصة الجزائر العاصمة، عنابة، وهران.

4/- سياسة الأجور:

ترتكز سياسة الأجور على مبادئ واضحة، تنطلق من فكرة كل حسب قدرته ولكل حسب عمله، والتساوي في العمل؛ يستلزم التساوي في الأجر.

5/- إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية:

إنّ إعادة هيكلة المؤسسات يهدف إلى ما يلي:

- تطبيق سياسة اللامركزية بكل أبعادها.
- تحسين شروط تسيير الجهاز الإنتاجي.
- إقامة خطة هيكلية محكمة، تنظم عملية الاتصال في المؤسسة، وتسهل عملية اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات.

لذلك يرى عبد اللطيف بن أشنهو؛ أن لإعادة هيكلة المؤسسات سبعة أهداف هي كالاتي:

- ✓ زيادة فعالية إدارة الإنتاج، النقل، التسويق.
- ✓ تدعيم إدارة الاقتصاد المخططة.
- ✓ زيادة رقابة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجملة.
- ✓ توسيع تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتعميمه.
- ✓ تدعيم الطاقات الوطنية في التجهيز والهندسة.
- ✓ الرقابة على القطاع الخاص.
- ✓ تسيير نموذج الاستهلاك الأسري⁽²⁾.

⁽¹⁾ بن أشنهو عبد اللطيف: الهجرة الريفية في الجزائر، المؤسسة الوطنية للطباعة التجارية، الجزائر، ص7.

⁽²⁾ بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ص207.

2- أنواع وأشكال و أدوات الحراك المهني وطرق قياسه :

2-1-أنواع الحراك المهني :

إن الحديث عن الحراك المهني يؤدي بنا إلى التفريق بين نوعين من الحراك .

2-1-1- الحراك المهني الأفقي: ينتقل الفرد من مركز مهني إلى آخر ولكن بشرط أن يكون من نفس

المستوى ونفس التسلسل المهني أو هو تغيير المؤسسة تماما والالتحاق بمؤسسة أخرى و لكن لا بد أن يحافظ على نفس المهنة.

2-1-2- الحراك المهني العمودي وله اتجاهان :

أ- الحراك المهني النازل: هنا ينتقل الأفراد من مراكز مهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من

الأولى أي ينتقل الأفراد إلى مراكز مهنية سفلى و يكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية.

ب- الحراك المهني الصاعد: يتم فيه تنقل الأفراد من مراكز مهنية سفلى إلى مراكز مهنية عليا و ذلك

سواء من حيث المسؤولية أو السلطة وفي معظم الأحيان يكون هذا الحراك مصحوبا بزيادة في الأجر و هو ما يسمى بالترقية المهنية⁽¹⁾.

2-2- أشكال الحراك المهني:⁽²⁾

إن المهنة هي تتابع لمناصب إذا هي قرارات تنقل مطلوبة أو يتم الخضوع لها الحراك يعتبر نظام تكوين وترقية

للأشخاص الذي يسمح بزيادة التكيف والفعالية وهناك نوعين للحراك: داخلي وخارجي.

2-2-1- الحراك الداخلي:

أ- الحراك الجغرافي الداخلي: التنقل الجغرافي للقوى العاملة بالشركة يُساهم إما في السماح بتشجيع

الموظف على تغيير مكان العمل داخل المؤسسة وهو يعبر عنه بطريقتين:

✓ سوق العمل الداخلي يهدف إلى تطوير الموظفين.

✓ سوق عمل داخلي استجابة لحالة وضعية صعبة تفرض إعادة تصنيف وإعادة تحويل قبل

احتمالات التسريح من العمل ، وجود سوق عمل داخلي يذكر قابلية التطوير داخل الشركة إضافة إلى ولاء الموظف مما يُعطيهِ الوسائل للبناء والتنمية داخلها .

الدافع يكمن بصفة عامة في الرغبة في الحفاظ على العمل أكثر من وظيفته .

⁽¹⁾Bodin et jean :la mobilité professionnelle interne , centre d'études et de la recherche sur la qualification ,échelon régional de l'emploi de Marseille, juin1977,p145.

⁽²⁾Jean marie Peretti :Op cit , p144.

ومن هنا فإن الحراك المهني يعبر عنه بتغيير في مهنة الموظف المعني بهذا الحراك مما يجعل الموظف يطمح إما لتطوير الحراك في محيطه المهني المباشر ، وإما يُمكنه ويعطيه الوسائل من أجل المشاركة في عملية التغيير . كما يمكن أيضا أن يدرج إما من أجل الوصول إلى مستوى تسلسلي عال، أو إلى مكانة يراها صعبة توجهه إلى التراجع ومن هنا فإنه يوجد نوعين من الحراك المهني أفقي، عمودي (رأسي) .

ب- الحراك الجغرافي الخارجي :

هو عبارة عن تغيير العامل مكان عمله أي مصلحة أو فرع من المؤسسة الأم إلى مؤسسة أخرى فرعية تكون إما في نفس مجاله المكاني أو بتغيير المنطقة الجغرافية، وهذا النوع من الحراك ليس بالتأكيد مفترض ولكن يستطيع أن يكون من اختيار الفرد .

- عندما يكون الحراك الجغرافي ضمن المسار المهني ، تتكلف المؤسسة بكل الإجراءات التسهيلية الممكنة لمساعدة العامل⁽¹⁾ كالسكن، والنقل، يكون الحراك الجغرافي مكتوبًا ومتفق عليه مسبقا في عقد العمل .

- **الدولي:** أين تتم فيه مغادرة الوطن والالتحاق بمؤسسات أخرى كالمؤسسات المتعددة الجنسيات فالعامل قد ينتقل في أي وقت إلى بلد آخر لمتابعة العمل هناك، هذا النوع من الحراك أصبح يفرض نفسه اليوم أكثر فأكثر في مسار العامل بشكل عام ومن أهدافه:

✓ **الحاجة الخاصة للموظفين:** في حالة غياب الكفاءة في البلد المستضيف تنظر المؤسسة إلى اختيار إحدى الكفاءات وإرسالها إلى الخارج لتغطية العجز هناك، وهذا النوع من الحراك لا يدخل ضمن تخطيط المسارات المهنية.

✓ **تنمية المسيرين والإطارات:** هدفه الثاني هو تنظيم البعثات التكوينية إلى الخارج لتنمية وتحسين مستوى كفاءات المؤسسة وأداء أفرادها.

✓ **تطوير المنظمة:** مثلها مثل تنمية المسيرين يعتبر الحراك الدولي إستراتيجية تضعها المؤسسة للتنسيق بينها وبين فروعها في الخارج.

ولقد ذكر "العياشي عنصر"⁽²⁾ أن عملية تطور مناصب الشغل في إطار التحولات الاقتصادية والاجتماعية أحدثت أثرا واضحا على سيرورة وتشكيل الطبقة العاملة في الجزائر التي اتصفت بشككين من الحراك أحدهما جغرافي وهو يتعلق بتغيير مكان العمل والآخر مهني ويختص بتغيير نوع النشاط وذلك من خلال فترة التصنيع السريع الذي عرفته الجزائر في 1970 وبداية الثمانينات فأكبر نسبة من الحراكين عرفها قطاع التجارة ب68.8% يليها قطاع الخدمات ب 61.9% ثم يأتي قطاع الصناعة ب 59.7% ثم يأتي قطاع الفلاحة

(1) Aurèlie ferreut et j. p. martin: **La mobilité professionnelle, vecteur d ascension sociale**, n° 334، France, 2008, p2.

(2) العياشي عنصر: **الأزمة الجزائرية- الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، سلسلة المستقبل العربي، الجزائر، 1996، ص355.**

فالبناء والأشغال يليه قطاع النقل والاتصال ، ثم يأتي قطاع الإدارة في مؤخرة الترتيب بـ42.8% وتبقى التصورات والمعتقدات التي المختلفة التي يحملها الأفراد نحو الحراك محورًا أساسيًا من محاور الدراسة.

2-2- أسباب وأبعاد ورهانات الحراك المهني :

2-2-1- أسباب الحراك المهني :

- أ- وضع التوازن في عدد العاملين بين الإدارات المختلفة في المنشأة .
- ب- اكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة نواحي العمل، فقد ينتقل الموظف من إدارة لأخرى للتعرف على أوجه النشاطات في الإدارات المختلفة.
- ت- علاج وتصحيح وضع معين، مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته ويكون الحراك هنا لصالح الموظف والمنشأة في نفس الوقت .
- ث- لتحقيق رغبة أو طلب الموظف الشخصية في حالة الملل أو الروتين في الوظيفة التي يشغلها ويريد بذلك الانتقال إلى وظيفة أخرى، و لتنمية مهارات واكتساب خبرات أكبر يضيفها إلى مساره المهني .
- أما البعض الآخر من الموظفين الذين لا يُرحبون بالنقل من وظائفهم الحالية وذلك لتعودهم على الوظيفة واندماجهم مهنيًا واجتماعيًا مع الزملاء أو لظروف عائلية تتعلق بمكان الإقامة (1).

2-2-2- أبعاد الحراك المهني:

تبقى المنظمة طوال حياتها معرضة لتحركات قوية (دخول وخروج الموظفين) فهذا الموضوع أدى إلى الكثير من التعريفات والتي صيغت في ثلاثة أبعاد(2).

أ- البعد التنظيمي : ينظر إلى الحراك على أنه تتابع في المناصب أو التغييرات في الهيكل التنظيمي.

ب- البعد السوسيولوجي: هذا البعد يعتبر الحراك تنقل الشخص التابع لنفس المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها حسب (Archam bea 2002) فهناك عدة مجموعات وكل منها لها خصائصها وعندما تغير تحركات هذه الجماعات المختلفة عن بعضها البعض وخاصة عندما يوجد شخص تحركات هذه الجماعات من الموارد البشرية التي تعتبر جد مهمة لتحسين أداء كل فرد فدراسة المكتسبات بانتظام قبل مواجهة المسؤوليات الجديدة فهذا كله يمنح الشخص الخبرة والأداء الجيد لتنمية مهاراته.

✓ هذا الاتجاه في الواقع يزيد من القدرة على معالجة المشاكل بأسلوب مختلف ويعزز الابتكار.

✓ الاستقرار في نفس المنصب لمدة طويلة خطر مثله مثل التنقل المبالغ فيه وهنا يتم تحديد أربع فئات:

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 408.

(2) (Serg Pancuki : **Ressources humaines pour la premier fois ,Le savoir faire des DRH explique**, édition d'organisation ، mai 2006. PP 42،47.

1- فئة متقلبة وقوية: غير مستقرة وتعيش في ضغط عال، هذه الفئة لا تستطيع الاستمرار دون مدير الموارد البشرية لذلك لا بد من الاستقرار مع الحفاظ على مستوى الأداء.

2- فئة مستقرة وقوية: التغيير فيها يكون بنسبة قليلة فهي فئة ناضجة ومتطورة، هي فئة تحتوي خطر الموافقة المستمرة للخطى التي يجب تتبعها بالنسبة لهذا الصنف، هو أن يعزز التنقل للتخصير للمستقبل لأنها فئة قوية يتوجب عليها الحفاظ على هذه القوة من خلال الترقيات.

3- فئة منخفضة الأداء وغير مستقرة: في هذه الحالة يوجد ضعف الأداء مصاحب عدم الاستقرار، هي عكس الفئة الأولى المتقلبة وفي نفس الوقت قوية العوامل التي تستطيع شرح هذه الوضعية، الصعوبات الهيكلية والإدارية، وأن هناك الكثير من عدم الاستقرار الذي أدى إلى حالة من انعدام الأمن داخل المنظمة، فلذلك الحل يمكن من العودة إلى تدريب الأفراد من خلال المراقبة المستمرة.

4- فئة منخفضة الأداء ومستقرة للغاية: في هذه الحالة يوجد سوء الأداء الذي يرافق الاستقرار التام فهنا يتوجب التغيير لتجنب خطر ضعف الأداء، فيذهب الكل إلى التركيز على الموارد البشرية مثل توظيف مهارات جديدة أكثر كفاءة واللجوء إلى التكوين لتنمية الإمكانيات البشرية ومغادرة شاغلي المناصب الذين ليسوا كفاء لها.

جدول رقم(05): ملخص لجميع أصناف البعد السوسيولوجي للحراك المهني .

فريق جيد الأداء ومستقر	فريق كفاء(حسن الأداء)
<p>دوران قليل (تنقل الشخص من منصب إلى آخر)</p> <p>- خطر: التعود ، الملل.</p> <p>- الهدف: التحضير للمستقبل.</p>	<p>- يركز على الأهداف قصيرة المدى .</p> <p>- تحفيز عال لكن الرؤية ضيقة.</p> <p>- ضغط كبير بحيث يُولد دوران.</p> <p>الهدف:المدة، الاستقرار مع المحافظة على الأداء.</p>
فريق ذو أداء مرتبط بالاستقرار	فريق شاب
<p>- استقرار كبير .</p> <p>- كفاءة قديمة.</p> <p>- خطر: نقص في الكفاءة(الأداء).</p> <p>- الهدف: تطوير الفريق (توظيف...).</p> <p>استقرار</p>	<p>- تطور (تنمية) تدريب مستقر.</p> <p>- تحديد رئيس المجموعة .</p> <p>- التركيز: على بناء فريق .</p> <p>- الهدف: النتائج.</p> <p>أداء الاستقرار</p>

Source: Ibid،p47.

ج- البعد الاقتصادي: هذا البعد يؤكد على نسبة الحراك التي تتغير حسب الظروف الاقتصادية ،حراك ضعيف في مرحلة الركود،حراك مرتفع في مرحلة (فترة) التنمية،وفي هذا الصدد هدفه ضبط الحراك الموظفين، المنظمة تضم هذه الظاهرة (الحراك) ضمن إستراتيجية أداء المهارات لأن القدرة الشخصية والوظيفية التي نمت في إطار العمل تكون ثروة لا بديل لها (أي لا يمكن الاستغناء عنها)⁽¹⁾.

2-2-3- رهانات الحراك المهني :

أ-رهان اجتماعي: الفائدة من دراسة الحراك الاجتماعي هو معرفة إذا ما كان المجتمع الديمقراطي قادر على توفير تكافؤ الفرص في الحصول على مراكز اجتماعية فمثلاً : هل ابن عامل له نفس الحظوظ كابن إطار ليُصبح إطار ؟.

إذا كان هذا هو الحال إذن اختفاء الطبقات الاجتماعية يصبح ممكناً لأن ثقافة ووعي طبقة لم يعد ممكناً نقله من جيل لآخر.

⁽¹⁾ Ibid،p47.

ب-رهان اقتصادي : في علم الاجتماع الأمريكي الحراك الاجتماعي هو نتيجة اختيار الأفراد من طرف هيئات مختلفة مثل العائلة، المدرسة، المؤسسات التجارية، في هذه الحالة قابلية الانتقال تسمح بإجراء اختيارات فعالة بهدف النمو والتطور كل فرد يتم تعيينه في منصب ما ووفقا لمؤهلاته .

ج-رهان سياسي : تكافئ الفرص أصبحت إيديولوجية محرمة و لكن في الواقع أصبحت غير فعالة للنضال ضد اللامساواة في حالة أن الأفراد لهم نفس حظوظ ارتقاء السلم الاجتماعي، من أجل إضفاء الطابع الديمقراطي في النظام التعليمي والسماح للمصعد الاجتماعي بالعمل وهذا ما ندد به علماء الاجتماع الفرنسيين: "أن أفضل حركة للأفراد داخل الهرم الاجتماعي لا تُلغي البنية الطبقية للمجتمع سيبقى مبنياً بطبقات غير متساوية مهيمنة ومهيمنة (1)".

2-3- طرق قياس الحراك المهني ومشاكل الحراكين الجدد :

2-3-1- طرق قياس الحراك المهني :

لقد تعددت الوسائل المستخدمة في قياس الحراك المهني، حيث قام العلماء و الباحثون الاجتماعيون بالاستعانة ببعض المؤشرات التي يمكن من خلالها رصد عملية الحراك كما اختلفت الوسائل والطرق التي استعان بها أولئك العلماء والباحثون في قياس الحراك المهني من مجتمع لآخر، الأمر الذي أدى إلى اختلاف المؤشرات المستخدمة في قياس عملية الحراك المهني حيث قام أحد الباحثين بتبني المؤشرات التي رأوها مناسبة لقياس الحراك المهني، فمنهم من اكتفى بمؤشر واحد لقياس هذه العملية، ومنهم من لجأ إلى أكثر من مؤشر، ومنهم من حاول رصد هذه العملية من خلال قياس الحراك سواء داخل الجيل الواحد أو بين الأجيال.

كما يشير القاموس الموسوي لعلم الاجتماع إلى أن معظم البحوث والدراسات ركزت اهتمامها في قياس الحراك المهني على ما يسمى بحراك الفرد المهني وذلك لأن المهنة ترتبط بالجوانب السلوكية للفرد كالدافعية، ومستوى الطموح والذكاء وغيرها وكذلك الجوانب الاجتماعية الأخرى كالدخل والتعليم، وأن الحراك المهني يمكن دراسته من خلال مقارنة وظائفهم الحالية بوظائف والديهم ، أو من خلال المسافة المهنية بين وظيفة الفرد في بداية تعيينه في وظيفته الحالية (2) و هناك طريقتين لقياس الحراك المهني هما :

أ- طريقة الحراك بين الأجيال :

حيث يقاس الحراك عن طريق مقارنة وظائف أو مهن الأفراد في أجيال مختلفة، كأن يقارن مهنة الأب بمهنة الابن، أو مهنة الجد بمهنة الأب، فإذا كان هناك تشابه في المستوى المهني لكل من الأب والابن، فإن هذا يعني

(1) (Mercier(Estelle) et schimdt(Géraldine): **Gestion des ressources humaine**، encodéet person education، France 2004، p 171.

(2) جورج تدميان: **متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية**، ج 2، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص21.

الثبات الاجتماعي وعدم الحركة، أما إذا اختلف المستوى المهني لكل من الأب و الابن فإن هذا يعني الحراك الاجتماعي، وفي هذه الحالة يكون الحراك إما صاعداً أو هابطاً .

ب- طريقة الحراك داخل الجيل الواحد:

وفيها يتم مقارنة الوظائف أو المهن التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت لآخر، تحليل الحراك المهني بصفة عامة يؤسس على تاريخ المسيرة المهنية للموظفين، و في أغلب الأحيان فطلباتهم تحدد الحركات المهنية في جدول من خلال التتابع المتسلسل لمختلف المناصب التي تشغل في المؤسسة و كذلك في حياتهم المهنية و بالخصوص الفترات الماضية للموظفين في مناصبهم و الكثير منهم اقتنعوا بأن إدراك الحراك يعترض نسبة حراك الموظفين التي تقاس من خلال تقارير بين الأقدمية في المنظمة أي فترة الحياة المهنية، وعدد المناصب المشغولة خلال هذه الفترة.

ومن أجل تقييم و قياس تغير أو انتقال المسار المهني اقترح **Latack** مقياس مؤسس على تغيرات تتعلق بالمنصب ، أو الوضعية في السلسلة الهرمية الوظيفة و المهام و مجال النشاط ويعرف بمقياس 12 نقطة من التغير البسيط للمنصب إلى غاية التغير المعقد، ونجد "**Pinder**" و "**Schroeder**" قد أضافا لهذا المقياس عناصر ذاتية للتقييم تشمل إدراك تشابه مستوى تعقد و مستوى صعوبة العمل الجديد مقارنة بالعمل القديم، و تصنيف **Gunz** عام 1988 مكمل لهذا الاقتراب و اقترح خمس أنواع للتغيير في المنظمة :

✓ الانتقال المتواصل: لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب السابق.

✓ الانتقال العالمي أو الخارجي: لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب القديم ولكنها تمارس في سياق مختلف.

✓ الانتقال الجديد: لما المنصب الجديد يتضمن نقاط قليلة مشتركة مع المنصب القديم.

✓ الانتقال المعاد: و الذي يعتبر بمثابة عودة الموظفين إلى المنصب الذي سبق وأن عمل فيه.

✓ الانتقال الممتد: والذي يطابق كذلك العودة نحو منصب معروف، ولكن مع مسؤوليات جديدة للموظفين (1).

2-3-2- مشاكل الحراكين الجدد:

يلجأ بعض المسؤولين إلى إتباع سياسة التنقل للتخلص من بعض العمال غير الأكفاء، أو أمور أخرى تأديبية، حيث يعتبر هذا الموظف (المتنقل) ذا كفاءة رديئة وغير مرغوب فيه، وكل تحرك في أعين الموظف يشبه العقاب، وفي هذا الجو البعض منهم سينتقل بصفة دائمة، وسوف يكثر الحديث عنهم وتكثر الاتهامات الموجهة إليهم، مما يُزحزح الثقة بأنفسهم نتيجة للعادات السيئة التي تتميز بها ثقافة المؤسسة.

(1) Roger Alain, Ventolini Séverine, **La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques**, Centre de recherche de l'IAE, France, pp17-18.

كذلك مشاكل عدم الانسجام السريع وسط مجموعة المنقول إليها، ومصصلحة المؤسسة ومصصلحة عمالها يجب تدارك الأمر وإعطاء فرصة لكل عامل ومساعدته على الحصول على عمل يتناسب وقدراته ومهاراته ، وإن لم يوجد فمن الأحسن تسريحه وهذا خدمة له فقد يحصل على وظيفة أخرى تناسبه .

بصفة عامة تفادي الحركات المتكررة كون المعاملات الإدارية تأخذ وقتا وتكلف أموالاً، فيفترض توظيف عمال جدد لتغطية العجز ، ومن جهة أخرى يرتبط العمال بعملهم وزملائهم ورؤسائهم وفي أدق تفاصيل ظروف العمل، هذه الارتباطات مفيدة إذا لم تكن شديدة ومرادفة للجمود والروتين في حين يولد الحراك المتكرر عدم تمييز المسؤولين لعمالهم ، نتيجة التغييرات الكثيرة وعدم الاستفادة من العمل ومع الوقت سيختفي الوعي المهني لدى العامل⁽¹⁾.

وبالتالي فإن للحراك تكاليف ومخاطر سواء بالنسبة للموظف أو الشركة⁽²⁾.

أ- بالنسبة للموظف: يجب أن يقدم جهود إضافية من أجل التكيف مع المنصب الجديد ومع ذلك نتائجه ستكون أقل مما حصل في السابق مما يُحد المكافآت التي يستطع الطموح إليها سيجد حالته أنه يقدم في منصبه الجديد مساهمة كبيرة ولكن في المقابل أجر قليل وغير عادل .

ب- بالنسبة للشركة : كل حراك يقود إلى تكاليف التسيير، التوجيه، إلا أنه مع ذلك يظهر بانخفاض أداء المسؤولين في مناصبهم ، بالنسبة للعامل كما للشركة فشل التنقل بحيث أن الموظف لا يتمكن من أن يشغل كما يجب منصبه الجديد مما يظهر تكاليف مالية معتبرة.

3- الخلفية التاريخية لحراك العمال الأجانب :

3-1- مسار الحركة التاريخية لحراك اليد العاملة الأجنبية في (العالم، الدول العربية، الجزائر) :

إن هجرة الأيدي العاملة ظاهرة قديمة، وقد عرفتها البشرية منذ قرون بحيث كانت سبباً في إعمار وتنمية أجزاء عديدة في العالم، هذه الحركة العمالية لم تنقطع بل ازدادت حتى في الوقت الحاضر نتيجة العديد من المؤثرات التي من أهمها الزيادة الهائلة في السكان التي شهدتها العالم؛ بعد التطورات الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية التي ساعدت على تحسين مستوى معيشة الأفراد فانخفضت نسبة الوفيات وازدادت معدلات المواليد، كما لعب التطور التكنولوجي في وسائل النقل والمواصلات دوراً كبيراً في تسهيل هذه الحركة، فضلاً عن الفوارق الاقتصادية ما بين الدول، فالدول الغنية تجذب إليها العمالة المهاجرة والدول الفقيرة تطردهم منها⁽³⁾.

(1) نفس المرجع ، ص ص21 و20.

⁽²⁾ Gralambeud Bernard: **Des Hommes a gérer**, est éditeur, pris, 3eme édition, 1994, p185.

⁽³⁾ دنيس رونج : علم السكان ، ترجمة: محمد صبحي عبد الحكيم، دار مصر للطباعة، 1967، ص 126.

3-1-1-1- في العالم :

وحركة الأيدي العاملة كأى ظاهرة في المجتمعات الدولية كانت وما زالت موضوع دراسة العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين والاجتماعيين الأوائل والمحدثين فتناولوها بالتحليل باعتبارها حدثاً اجتماعياً شاملاً له انعكاساته السلبية أو الإيجابية على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية للأقطار المصدرة والمستقبلة للقوى العاملة في آن واحد.

وقد اتفقت جميع البحوث الاجتماعية و الاقتصادية والسكانية التي تناولت ظاهرة الهجرة بإسقاطها على حراك الأيدي العاملة على أنها تمثل انتقال الإنسان من وطنه أو بيئته إلى وطن آخر أو بيئة أخرى؛ بغرض الاستزاق أو كسب العيش أو أي سبب آخر، فإذا كان هذا الانتقال يتم عبر الحدود الدولية؛ فتعرف الهجرة بأنها خارجية تمييزاً لها عن الهجرة الداخلية التي تحدث داخل حدود القطر الواحد⁽¹⁾.

إن هجرة و انتقال اليد العاملة يعد من القضايا السوسيولوجية التي لها الارتباط المباشر بالعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمعات المرسله والمستقبلة لقوة العمل سواء الوافدة أو المغادرة على حد سواء ولعب الزمان والمكان دوراً هاماً في تغيير أنماطها وأشكالها ، بحيث أصبحت تأخذ طابع العمولة، خاصة وأنها تشكلت وتطورت بتطور النظام الرأسمالي العالمي كما أنها تعتبر في نفس الوقت أحد إفرازاتها، وبالرغم من عمولة هذه الظاهرة، إلا أنها بقيت تحتفظ بصبغة الخصوصية من حيث العوامل المساعدة على تدفقها أو الحد منها. ففي البدايات الأولى لعبت العوامل الاقتصادية والأمنية دوراً بارزاً في زيادة تنقل العمالة الأجنبية نحو الخارج ، وظلت حتمية العامل الاقتصادي تلقي بظلالها على الإطار التفسيري لهذه الظاهرة، خاصة على مستوى وحدة تحليل عوامل الطرد والجذب ، ولكونها ظاهرة اجتماعية ممتدة عبر الزمان والمكان، فمن غير المقبول علمياً الاعتماد على عامل وحيد بذاته لتفسير هذه الظاهرة أي التفسير الاقتصادي ، وعلى حد قول سمير أمين: "إن الدافعية الاقتصادية و الدافعية الغير اقتصادية لا جدوى منها لأنها في الحقيقة الأسباب الاقتصادية واقعة في جميع الحالات" وبهذا تعددت الأدبيات حول هذا التفسير :

أ- بين من يدرسها انطلاقاً من المجتمع الذي ساهم في تفاعلها، بحيث اعتبرت الهجرة استجابة للنظام الاجتماعي العام أي أن المجتمع هو العنصر الفاعل والمنشط لهذه الظاهرة.

ب- وبين من يدرسها انطلاقاً من الفرد بحكم وجود بعض الأفراد يميلون للاستقرار عكس من يقومون بالهجرة بالرغم من معاشتهم لنفس الظروف.

ج- وبين من اتجه في تفسيره إلى ما بعد الهجرة كفعل، و ما بعد الجذب والطرده فلجأ إلى فكرة اندماج وتكيف المهاجر إلا أن هذين الوجدتين توحيان بأنهما عمليتان مقصودتان من طرف المجتمعات الحاضنة ، كيف لا

(1) عبد المنعم عبد الحي: علم السكان وأسس النظرية والأبعاد الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 138.

وهي توحى بفكرة التوطين، وهذا يحدث في المجتمعات المتقدمة كونها مجتمعات حاضنة للعمال الأجانب الوافدين إليها، فهي بحاجة للقوى العاملة المهاجرة للتعويض عن شيخوخة مجتمعاتها إضافة إلى ضعف الكثافة السكانية بها مقارنة بالدول المتخلفة أو النامية.

3-1-2- في الوطن العربي :

أما موضوع العمالة في دول الخليج العربي يبقى من المواضيع القديمة من حيث الطرح خاصة العمالة الوافدة من حيث الآثار الناجمة عنها، لكونها أصبحت تفوق المواطنين من حيث التعداد، ولم يتم البحث فيها عن العوامل التي أدت لتفاقم الظاهرة لكون العوامل والأسباب بديهية، و ترجع لكونها دول نفطية تستغل عائدات النفط في خلق مشاريع تنموية تحتاج إلى يد عاملة خارجية من حيث الكم والكيف ، تبدأ هذه العلاقة بصفة خاصة سنة وذلك بعد اكتشاف البترول 1927 في العراق ثم توالي اكتشافه في كل من الكويت، السعودية، قطر، الجزائر، ليبيا، والإمارات، ويلعب النفط دورا هاما في استقطاب القوى العاملة " فلقد كانت أهمية شبه الجزيرة العربية في عهد ما قبل البترول ترجع إلى موقعها الاستراتيجي، ودورها السياسي والديني في العالم الإسلامي، والآن يدور الاهتمام حول إطفاء ظمأ البترول، فالنفط كان عامل جذب للعمالة الأجنبية سواء عربية أو غربية⁽¹⁾. ولقد برزت علاقة البترول بالاقتصاد والتنمية الوطنية من خلال تأثيره على حجم الاستثمارات بقطاعية العام والخاص⁽²⁾.

تشير الإحصائيات إلى أن عدد كبير من العمال الأجانب في الدول العربية كانوا مليون عامل أجنبي سنة 1975، ثم وصل إلى 2.5 مليون عامل أجنبي سنة 1983 ، ثم أصبح 5.7 مليون عامل، و تطور ليصبح 8.8 مليون عامل أجنبي سنة 2000⁽³⁾ ، وبقت هذه الأرقام في ازدياد، بحيث وصلت إلى 18.30 مليون مهاجر سنة 2010 ، ثم أصبحت 20.84 مليون مهاجر وافد إلى منطقة الخليج سنة 2011، وبلغت 69.3% في أواخر 2016 أي أكثر من ثلثي العمالة في دول مجلس التعاون الخليجي وهذا وفق إحصائيات أعدها المجلس أي ما يعادل 20 مليون عامل، وترجع هذه الزيادة للدور الكبير الذي يلعبه القطاع الخاص في جلب العمالة الأجنبية.

فبالنسبة للعمال المهاجر تعد فرصة الحصول على عمل ملائم، حجر الزاوية في مسألة استقراره في المجتمع الجديد، كما أن استقراره يقوم على مدى التفاعل الاجتماعي والثقافي بالمؤسسات الرسمية والغير رسمية للمجتمع الجديد، وتحدد فرص العمل وفق ما يملكها الاقتصاد الوطني لكل دولة ، أي أن المؤشرات الخاصة بسوق العمل هي

⁽¹⁾ علي عبد الرحمن: العمالة الأجنبية أثرها الاجتماعي والسياسي على منطقة الخليج العربي، مصر، 1997، ص 37 .

⁽²⁾ علي عبد الرحمن باعشن: العمالة الأجنبية وأثرها الاجتماعي والسياسي على منطقة الخليج العربي، مرجع سابق، ص 86، 87 .

⁽³⁾ مقال: محمد شعبان: العاطلون العرب قنابل موقوتة ، موقع انترنت ، www.khar.online، 14-11-2002.

الحك الرئيسي في تقدير حجم ونوع قوة العمل المطلوبة ، كما أن الكفاية الإنتاجية للعامل لها دور كبير في تحديد معدل التشغيل، فيتم تقدير الطلب على العمال الأجانب وفق ما هو متوفر من قوى عاملة وطنية ومدى كفايتها، وهنا تلعب الهجرة في إطارها القانوني دورا بارزا في تحقيق التنمية في المجتمعات المستقبلية لها.

3-1-3- في الجزائر:

كانت الجزائر منذ القدم منطقة استقطاب لعناصر بشرية مختلفة بحكم موقعها على البحر الأبيض المتوسط، الذي ترعرعت على ضفافه حضارات عريقة و في كونها أيضا طريقا عالميا للتجارة و العبور الدوليين ، سواء في العصر القديم أو الحديث ، بحيث كانت و ما تزال حلقة الوصل بين أجزاء العالم المختلفة و شعوبه . و من بين الأجانب الذين شكلوا العنصر الغالب هم الوافدون الأوروبيون، وذلك لمعرفتهم بالمنطقة وأهلها و علاقتهم التاريخية بها و القرب الجغرافي و إمكانية التكيف مع المناخ كلها مثلت حافزا إضافيا مد تيار الحركة إلى الخارج بالدفع اللازم، كما أن دول شمال إفريقيا كانت دائما تعمل على استقبال واستضافة المنفيين السياسيين عبر مختلف ربوع العالم.

أ- فترة الاستعمار الفرنسي :

منذ 1830 حتى استقلال الجزائر: استمر التواجد الأجنبي خلال القرن العشرين إلى الجزائر ولكن أقل مقارنة بالحراك نحو أمريكا أو فرنسا هذه الأخيرة التي أقر دستور 1793 بمنح الملجأ لها للأجانب المنفيين من بلادهم بسبب قضية الحرية و الذي يميز هذه الحركة عن سابقتها هو فتح فرنسا أبوابها لاستقبال العديد من اللاجئين وكانت سياستها تتماشى مع ظروفها الاقتصادية وإمكانية استقبال الأجانب، كما كانت أحيانا محطة انطلاق للهجرات إلى بلدان أخرى حتى أطلق عليها "البلد المستقبل و المصدر للاجئين" على حد تعبير "برونو قروبو" (1).

ثم توقف بعض الشيء مع اندلاع الحرب العالمية الأولى ليظهر من جديد ابتداء من سنة 1936، حيث شهدت فترة الثلاثينات هذه في كل من فرنسا و الجزائر تطورات عديدة ، ففي المجال السياسي عرفت الجزائر ظهور الأحزاب التي اتخذت على عاتقها مهمة مجابهة الاستعمار أما في الجانب الاقتصادي فقد كانت الجزائر تعاني من الضائقة الاقتصادية بسبب ارتباطها باقتصاد فرنسا ، في حين شهدت فرنسا توترات سياسية داخلية أضعفتها محليا و خارجيا إلى جانب ضعفها الاقتصادي جراء الأزمة الاقتصادية العالمية .

لقد اعتبر المؤرخون "حرب 1936" مأساة من أكبر مآسي التاريخ الأوروبي للمدة التي استغرقتها و للعواقب التي ترتبت عنها ، لقد كانت نهاية رهيبة لأزمة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية تعود أسبابها إلى الماضي، كما كانت من مظاهر الصراع الإيديولوجي المتنامي آنذاك بين النظم السياسية بأوروبا بين الفاشيين و

(1) Brono Groppo .escilés refugiés : l'évolution de la notion de réfugié au siècle(HAOL.N2.2003)P.126.

الشيوعيين و الديمقراطيين، ومن النتائج الرهيبة التي خلفتها الحرب ذلك النزوح البشري الهائل نحو منطقة شمال إفريقيا .

وفي ظل هذه الظروف اضطرت فرنسا تحت ضغط صحافة اليسار بالإضافة إلى ضغط الجمعيات و المنظمات المؤيدة لقضية اللاجئين إلى استقبال هؤلاء الأجانب على أرض الجزائر التي اعتبرت الوجهة الثانية بعد فرنسا ،لقد استوطن العديد من الأوروبيين أرض الجزائر وملكوا القوة و السلطة و آمنوا "بجزائر أبيبة"، بحيث بلغت نسبة الوافدين إلى الجزائر أوجها في فترة الاستعمار الفرنسي، أين وصل عدد كبير من العمال الأجانب بمفردهم ، ثم فيما بعد مصحوبين بعائلاتهم قدروا بحوالي 160.000 شخص في سنة 1936 . كما أرغمت فرنسا العمال الجزائريين خلال هذه الفترة من 1919 إلى غاية 1944 على العمل بأجور ضعيفة ولساعات طويلة فقامت أيضا بجلب مهاجرين أوروبيين جدد إلى الجزائر لتقوية النقود و السيطرة على المدن الكبرى في الجزائر وبلغ عدد المستوطنين آنذاك 750.000 ألف شخص في سنة 1919.

، أما إحصاء 1948 فقدر المجتمع الفرنسي بحوالي 932.000 ألف شخص، هؤلاء الوافدين هم أيضا من بلدان أوروبية مختلفة مثل إنجلترا ألمانيا ، اسبانيا إيطاليا وسويسرا (1).

ب- فترة الاستقلال :

غادر عدد كبير من كولونات فرنسا الذين كانوا يعتبرون في فترة الاستعمار بمثابة إطارات أوروبية، حيث بمجرد مغادرتهم للدولة الجزائرية استبدلت الجزائر هذا الصنف بآخرين يسمون "بالأقدام الحمراء" وهم قادمون من الاتحاد السوفيتي، كما أن فرنسا مارست بعد استقلال الجزائر عام 1962 سياسة التدخل في شؤون الجزائر من خلال الدور الفرنسي المشبوه في زعزعة أمن و استقرار الجزائر و اللعب على الوتر الطائفي العرقي الانفصالي من خلال عاملين أساسيين الأول العامل الاقتصادي المتمثل في استغلال الشركات الفرنسية للغاز و النفط الجزائريين على نطاق واسع و الثاني العامل الثقافي من خلال الإبقاء على اللغة الفرنسية لغة رسمية بالبلاد ، من خلال دعم العناصر الجزائرية المتفرنسة في سعيها لإقامة العقبات أمام مسيرة التعريب بعد استقلال الجزائر ، سواء بدفعهم كطابور خامس داخل مراكز صنع القرار أو المؤسسات التعليمية أو التركيز على سياسة الإحياء الأمازيغي التي تعتبر اللغة العربية لغة أجنبية ، ولم يأت التحرك الفرنسي في هذا الصدد من فراغ و لا سيما في ظل وجود تحالف بين العناصر المتفرنسة و بين تيار داخل الحركة الأمازيغية سعى قبل و بعد الاستقلال إلى ضرب الوحدة الوطنية الجزائرية .

لتشهد الجزائر فيما بعد وخلال سنة 1980 التراجع التدريجي للتواجد الأجنبي الذي كان في إطار التعاون تحت ضغط تعريب التعليم .

(1) Hocine Abdelaoui ,Mohamed Saib Musette et autres : **les étrangers en Algérie** -Aperçu general ,conditions de vie,et droit de séjour,publication;projet pnr"société et population",p13 .

ومن هنا نقول إن علاقة العديد من الدول عموماً بالجزائر تعززت من جراء الاستعمار الفرنسي للجزائر ، هذا الأخير الذي فتح لهم المجال لإحياء ذلك التواجد القديم في المنطقة عن طريق الهجرة التي تواصلت و تنوعت مشاربها و تعددت أسبابها و التي مدت كل القطاعات بحشود جديدة من الوافدين معززة التواجد الأجنبي من تحسين وضعيتهم وهيمنتهم على قطاعات و نشاطات مختلفة.

ليختفى تواجد الأجانب بالجزائر في الفترة الممتدة بين 1990 إلى غاية 2000 هذه الفترة التي عرفت بفترة العشرية السوداء أين كان العمال الأجانب مستهدفون فيها بكثرة ، ومع توفر الأمن و التحسن الاقتصادي أصبحت الجزائر تمثل بلداً مستقطباً من الناحية الاقتصادية ما جعل المجال مفتوحاً لدخول الأجانب و تكوين سوق أجنبية ، وفي الآونة الأخيرة عرف تواجد العمال في الجزائر تزايداً ملحوظاً بحيث سجلت وزارة العمل 23428 أجنبي في 2006 وفي 2012 حوالي 45797 وفي سنة 2012 أحصت "CNRC" 9758 موظف أجنبي في الجزائر، ليصرح وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي "محمد الغازي" في 2014/06/21⁽¹⁾، أن عدد العمال الأجانب بلغ 140 ألف عامل من 125 جنسية وبالتالي فالأجانب أصبحوا يحتكرون 90% من المشاريع الكبرى في الجزائر. ويبقى في السنوات الأخيرة الرقم الحقيقي للعاملين الأجانب غير معروف.

إذن وانطلاقاً من مقولة كارل ماركس "لكل حقيقة اجتماعية وظيفة مكانية وزمانية" فالحراك المهني للعمال الأجانب في الجزائر كغيرها من الدول العربية لم تظهر تدفقات العمالة الغزيرة فيها بالتحديد إلا بعد ازدهار البترول في السبعينيات حيث استمرت اتجاهات الحركة هذه والتي بدأت مع اكتشاف البترول خلال درجات مختلفة من النمو الاقتصادي ، بإقامة اقتصاد يعتمد تدريجياً على الخدمات في العديد من الدول خلال العقود الماضية وقد أدى تفاعل هذه العوامل بالإضافة إلى القوى العاملة المؤهلة خاصة من فئة الشباب إلى خلق سيناريو حراك العمالة معقد وملئ بالتحديات والإمكانيات للبلدان المرسل والمستقبل.

وبالتالي تصبح الجزائر في هذا الصدد مستوردة للفن الإنتاجي وليست مبتدعة له، كما أنها مصدرة للعمالة سواء بإطارها الشرعي أو الغير شرعي، ففي الوقت الذي تعاني فيه الجزائر من فائض بشري نشط غير مستغل اقتصادياً واجتماعياً، يصل إلى 10.5% وهذا وفق آخر إحصائية للديوان الوطني للإحصائيات لنسب البطالة لسبتمبر 2016 مقابل 9.9% أبريل 2016 و 11.2% في سبتمبر 2015 ، حيث بلغ عدد الأشخاص البطالين حوالي 1.272 مليون شخص⁽²⁾.

(1) op.cit,pp17,32.

(2) وكالة الأنباء الجزائرية : الديوان الوطني للإحصائيات ، 2016/07/30.

فهي بالمقابل تستقبل وفود عدد كبير من العمال الأجانب للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية ، كما أن سوق العمل الجزائري عرف اضطرابات جمّة عقب الاستقلال، بدءا برحيل اليد العاملة الأوروبية واعتماد الجزائر فيما بعد سياسة التشغيل الكامل مما نتج عنها تضخم في هذا القطاع، إلا أنه تم إحصاء تدفق هام و مستمر للعمال الأجانب فلقد تم حصر حوالي 50% في القطاع العام و 2% في القطاع الخاص أما الأصل الجغرافي لهذه اليد العاملة نجد 45.34% من الدول المصنعة ذات اقتصاد السوق الحر 23.57% من الدول الاشتراكية 5.94% من دول العالم الثالث غير العرب أما العرب أي ما يقارب 7484% عامل⁽¹⁾ . كما أدت سياسة الاستثمار المنتهجة من قبل الجزائر التي تعد كبديل اقتصادي إلى إقامة العديد من المؤسسات الأجنبية على الإقليم الوطني، بوفود أعداد هائلة من العمال الأجانب بعد تبنيتها سياسة الإصلاح الهيكلي و الاقتصادي من أجل ممارسة الأعمال وانجاز المشاريع نظرا للحاجة الملحة للمعرفة الفنية التي تتميز بها هذه الأخيرة إضافة لاستخدامها قدرا كبيرا من رؤوس الأموال التي يتم استثمارها⁽²⁾، وتم في البداية انفتاح الجزائر على رؤوس الأموال الأجنبية بطريقة بطيئة، لغياب إطار قانوني إلى غاية صدور القانون 1993/10/05 والذي كان سببا في جلب العمالة الأجنبية بطريقة نظامية كما أشارت بعض الدراسات الحديثة حول الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أن الحافز الأكثر أهمية بالنسبة للمستثمرين الأجانب في الدول النامية هو عامل الاستقرار السياسي ، إذ يفوق هذا العامل في أهميته العديد من الحوافز الأخرى مثل انخفاض مستوى الأجور توفر الأيدي العاملة ، والأراضي المتاحة بأسعار رخيصة واعتبارات مالية أخرى⁽³⁾.

ويفتح باب الاستثمار الأجنبي هذا تم رفع القيود على المستثمرين الأجانب و تمت معاملتهم مثل المواطنين تم إحصاء 32 ألف عامل أجنبي وافد للجزائر سنة 2006 ، وقد تم دخولهم لأرض الوطن بطريقة قانونية من بين هم 45% عمالة صينية، 35% عمالة إيطالية 11% عمالة مصرية، 3% فيلبينية، 3% أمريكية، 3% فرنسية، 2.5% عمالة سورية⁽⁴⁾ .

وبالمقابل وجد 7 آلاف عامل أجنبي يدخلون بطريقة غير قانونية من بينهم أجانب أفارقة جاءوا للعمل من أجل مكاسب مالية تؤهلهم لتخطي حدود الجزائر نحو أوروبا.

إضافة إلى أن التشريع الجزائري فتح المجال لتدفق اليد العاملة الأجنبية من خلال تعديل المرسوم التنفيذي رقم 54/06 المؤرخ في 2006/12/11 الذي يلغي شرط توفر التاجر الأجنبي على بطاقة التاجر الذي يسلمها

⁽¹⁾ إعداد مجموعة من الخبراء : معلومات القوى العاملة والتشغيل في الجزائر ، منظمة العمل الدولية ، الصندوق الوطني للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي ، الكويت ، 1986، ص 59 .

⁽²⁾ Terki . N,E : les sociétés étrangères en algérie, thèse pour le doctorant d'état en droit, institut des sciences juridique politique et administrative, université d'Alger, 1975, p19.

⁽³⁾ محمود عبد الفضيل : العرب و التجربة الآسيوية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2000 ، ص 106 .

⁽⁴⁾ بوعلام غمراسة : العمال الأجانب ، مجلة الشرق الأوسط ، عدد 445، بتاريخ 2007/07/04.

المجلس الشعبي الولائي عند إيداع طلب سجل تجاري من طرف العامل الأجنبي، فمرونة التشريع الجزائري الخاص بالعمال الأجانب ساهم في جذب هذه العمالة وزيادة حجمها ، ووجودها كان نتيجة عقود شراكة وعمل ملزمون بأدائها ، ولاعتبار الجزائر دولة طاردة للمورد البشري بحسب التدفق الهائل للشباب الراغب في عبور البحر للضفة الأخرى من العالم، ومن المفروض أنها تعود لأوطانها بعد انتهاء مدة عقد العمل ، إلا أن غالبيتهم فضلوا البقاء من خلال تغيير نشاطهم إلى مشاريع مختلفة .

إلا أن العديد من الجنسيات الأجنبية لم تغادر الجزائر وتجاوزت فكرة الانجذاب لسوق العمل الجزائري إلى فكرة الاستقرار لتغيير نشاطها بعد انتهاء مدة عقود العمل إلى أنشطة ومشاريع مختلفة ومرحة ، مما يوحي بوجود عوامل أخرى تتجاوز فكرة الشراكة الاقتصادية بين البلدان، و تطرح فكرة الاستقرار و توطين وإدماج هذه العمالة من خلال عنصر العمل " فالعمل مشجع حقيقي للاندماج والتفاعل مع المجتمع ، فكثير من الدراسات تؤكد حقيقة العلاقة الناجمة بين امتلاك فرصة العمل مناسبة وحالة الشعور بالانتماء إلى مجتمع بعينه ، فموطن الإنسان ومستقره بعد موطن الولادة هو موطن العمل "(1).

فمفهوم العمل وما يحيط به من جدل، لا يشكل حقلا للعمل و فقط وإنما هو مفتاح لحل جل المشاكل الناجمة عن البطالة، لذلك فالهجرة من أجل العمل هي واجب و حق في الكثير من الأحيان، كما أنها تعزز عملية التنمية وتساهم في تحقيق التطور والتقدم الاجتماعي لكل من بلد المرسل وبلد المستقبل لو تمت إدارتها بالشكل الصحيح، خاصة منها الهجرة في إطارها القانوني والنظامي وبين الأمل في عودة المهاجر لوطنه وبين نزعة الاستقرار في بلد الاستقبال تبقى مواقف المهاجرين نحو البقاء والاستقرار متفاوتة ، بتفاوت المستويات العلمية و الأوضاع الأسرية ، اختلاف الشرائح العمرية للمهاجرين ، كما أنها تخضع لعدة عوامل لها علاقة بالمجتمع المستقبل لهم ، كالإطار القانوني والمنظم لاستقبال المهاجرين، أو الإطار الاجتماعي كأن يتم استدعائهم لعوامل خاصة بالمجتمع المستقبل لهم نظرا لعزوف مواطني بعض دول الاستقبال الاشتغال بمهن معينة إما لخطورتها أو لقلّة وضعها الاجتماعي ، مما تزايد الطلب على استقبال المهاجرين يقبلون بالاشتغال بها "(2).

الصين نموذجا

هناك العديد من العمال المهاجرين الوافدين إلى الجزائر وفق عقود عمل ، ونختص بالذكر الجنس الأصفر الذي أصبح يغزو الجزائر مهنيا بعدما كان يغزوها إنتاجيا دون حضور، بحيث شكلت الصين الصدارة في نسبة التواجد في سوق العمل الجزائري وهم في تزايد مستمر، وتفيد الإحصائيات ومنها تحقيق مكتب "ثينك ثانك" الأمريكي أن هذه العمالة اقتحمت الجزائر من بوابة قطاع البناء و الأشغال العمومية والذي بلغ 14 مليار دولار في ظرف 8 سنوات الأخيرة كما كشفت أيضا الوكالة الصينية "كزينهوا" أن الشركات الصينية استثمرت في الجزائر

(1) الألوسي تيسير: المهاجرون والعمل والاندماج ، مجلة ألواح سومرية ، عدد 11 ، يوليو ، 2004

(2) عبد القادر رزيق المخادمي : الهجرة السرية واللجوء السياسي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012 ، ص 29.

أزيد من 20 مليار دولار في قطاعات عدة خاصة البناء والأشغال العمومية، مما جعل الجزائر ثاني سوق للشركات المقاولاتية الصينية 2005 و 2013 في إفريقيا بعد نيجيريا وواحدة من بين أهم 15 شريكا لها عبر العالم. فقد استحوذ قطاع البناء على أهم رجال الأعمال الصينيين، خاصة أن المنافسة على أشدها مع الشقيقة المغرب التي تستهدف الاستحواذ على مكانة الجزائر في شراكتها مع العملاق الصيني وقد قدر عددهم 68000 عامل صيني من بينهم 8000 عامل في قطاع البناء وفق إحصائية سنة 2009⁽¹⁾، فالعديد من المؤسسات تفضل الاستعانة بعمال أجنبية في رمضان وفصل الشتاء والصيف من أجل الزيادة في وتيرة الإنتاج لأن العمال الجزائريين يقل مردودهم في هذين الفصلين وأغلبهم يتوقفون عن العمل في شهر رمضان، على عكس العمال الأجانب وعلى رأسهم الصينيون الذين يضاعفون الإنتاج في هذه المواسم من أجل الزيادة في وتيرة الإنتاج مقابل مستحقات مالية إضافية، هذا ما يجعل المشاريع السكنية التي يعمل فيها الأجانب تسير بوتيرة أسرع من تلك التي يشتغل فيها الجزائريون الذين يعملون سبعة أشهر في السنة فقط حيث يتوقفون في مواسم الحر والصيف ورمضان وهذا ما يطيل من عمر المشاريع⁽²⁾.

هذا النوع من العلاقات الذي ربط بين البلدين هو جزء من الديناميكية العامة للتوسع الاقتصادي الأجنبي بإفريقيا وبأهم المميزات، نجدها تلج الأسواق الإفريقية بفضل قدرتها على تلبية الحاجات الملحة لهذه البلدان وبمساهمتها في نمو ناتجها الداخلي الخام من جهة أخرى، في البلدان المغاربية، كما هو الحال في البلدان الإفريقية، تبدو منجذبة نحو سوق جهوي يشمل 150 مليون مستهلك كما تبحث عن موردين للمواد الأولية الطاقوية والمنجمية.

إن الإستراتيجية الصينية في إفريقيا كما في بلدان المغرب، تتمثل في الاستثمار في القطاعات التي لم يتم الاهتمام بها من طرف البلدان الغربية، بسبب المردودية الضعيفة، عدم الأمن، مناخ الاستثمار السيئ، الصراعات الجيوسياسية الأزمة المالية، والتي قللت من تدفق الاستثمارات المباشرة المتأتية من بلدان الشمال، حيث تفاقمت هذه الظاهرة في الوقت الذي مثل فيه التواجد الصيني عاملا للصدوم.

والجزائر ترغب في المحافظة على موقف متوازن باتجاه الصين، من وجهة نظر المبادلات الاقتصادية بحيث تخضع لمنطقين متناقضين: من جهة، فإنها تميل إلى حصر الوجود الصيني في الميادين التي لا تنافس شركائها التقليديين، بجد الواردات في المنتجات منخفضة السعر مستهدفة الاستهلاك الشعبي و بحصر المؤسسات في قطاع البناء ومن جهة أخرى تحاول الاعتماد على الكفاءات الصينية من أجل إعطاء دفع للنمو الاقتصادي بالانفتاح على منتجات و شراكات في ميادين أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية.

(1) الملتقى الدولي : الصين في الجزائر بين اقتصاد معلوم وتنمية محلية .

(2) بوابة الشروق تعليق بلقاسم حوام : شركات البناء تستعين بالعمال الأجانب في رمضان ، 2013/07/08 .

وقد عرفت العلاقات الاقتصادية بين البلدين دفعا حقيقيا بداية من سنة 2000 ليتم إنشاء "الشراكة الإستراتيجية العامة" بعد 10 سنوات من ذلك، وحسب آخر الإحصائيات فقد فقدت فرنسا مكانتها كأول متعامل اقتصادي مع الجزائر للصين في 2013 حيث بلغت قيمة صادرات الصين نحو الجزائر 1.87 مليار دولار خلال الأشهر الثلاثة الأولى من 2014 لتليها فرنسا ب 1.67 مليار دولار.

كما تعد الجزائر الشريك التجاري الأول للصين وأكبر سوق للتصدير في المغرب العربي، حيث تهيمن المبادلات التجارية بين البلدين على أزيد من 40% من معاملات الصين في الحوض المغاربي، والذي يقارب 21 مليار دولار، كما بلغت قيمة الاستثمارات 14 مليار دولار في ظرف 8 سنوات⁽¹⁾.

وبالتالي أصبح الحضور الصيني يفوق عدد العمال الأجانب بالجزائر، وتفاعلوا من خلالها مع المؤسسات الرسمية و الغير رسمية ، ورغم ذلك بقيت هذه العمالة محافظة على صينيتها وعلى عاداتها وقيمها، لم يكن عامل الهجرة والغياب عن مواطنها عائقا أمام معاشيتها لواقع الهجرة، فالظروف المهنية التي تلقاها هذه العمالة بالجزائر كانت عاملا مساعدا في بقائها في سوق العمل الجزائري، إضافة لهذه العوامل الاجتماعية هناك العوامل الثقافية التي تجسدت في مؤشر الانفتاح على الآخر الذي ساهم بشكل فعال من وجهة نظرهم في تحقيقهم لأوضاع مهنية جيدة ، مما جعلهم يفضلون تجديد بطاقة العمل والبقاء بالجزائر.

3-2- سوق العمل الجزائري ودور الهجرة في تحقيق التنمية :

3-2-1- سوق العمل والحراك البشري :

شكل سوق العمل محورا أساسيا في أدبيات سوسيوولوجيا الهجرة ، وذلك لاعتباره أقرب مفهوم لتفسير آلية واستمرارية حركة هجرة العمال، فلقد هاجر العمال مواطنهم الأصلية إلى مواطن أخرى طلبا لسبل حياة أفضل منذ القدم، وكانت سببا في إعمار العالم-**فالقطيع البشري**- كما يسمى في الأنثروبولوجيا هاجر كثيراً في العهود الغابرة، حيث يقال زحف من إفريقيا القارة الأم بالنسبة للبشرية جمعاء غرباً باتجاه آسيا الصغرى وأوروبا وشرقاً باتجاه اندونيسيا والهند والصين، وكان دافع الهجرة المتزايدة باستمرار، والتي تحولت فيما بعد إلى قبائل وعشائر وتكاثر السكان هما أساس فكرة الهجرة، ذلك أن الحاجة إلى الهجرة لا يتجلى إلا في إطار السعي إلى تأمين نقص محدد في وسائل العيش⁽²⁾، ولقد تطورت هذه الظاهرة وأصبحت ذات طابع عالمي بالتطور التكنولوجي لوسائل النقل والمواصلات و بظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة إلى ذلك العوامل الاقتصادية للبلدان الأصلية لهذه القوى المهاجرة، بحيث أصبحت عامل طرد بسبب ظروف المعيشة المتدنية، وأصبحت الدول الغنية بالموارد الطبيعية والمالية عامل جذب لقوة العمل، ويتحدد تدفق هذه العمالة وفق عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية نذكر منها :

(1) الملتقى الدولي: الصين في الجزائر بين اقتصاد معلوم وتنمية محلية، مرجع سابق .

(2) فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، ترجمة: محمد الدبس، أكاديمية أترناشول، لبنان، 2001، ص 234 .

- ✓ حركة النشاط الاقتصادي من حيث النمو و التراجع .
- ✓ مستويات الأجور والرواتب المعمول بها في سوق العمل .
- ✓ حركية الهجرة الداخلية والخارجية لليد العاملة .
- ✓ مستويات البطالة .

✓ طبيعة سوق العمل من حيث قوى العرض والطلب على العمل كماً وكيفاً.

أما سوق العمل الجزائري فقد عرف عدة مراحل، أبرزتها السياسة الاقتصادية والاجتماعية المنتهجة من طرف الدولة، تم من خلالها الانتقال من اقتصاد اشتراكي إلى اقتصاد رأسمالي مفتوح، وهذه الفترة الانتقالية فتحت المجال أمام الاستثمارات الأجنبية كبديل اقتصادي لتجسيد المشاريع التنموية، فاستوردت اليد العاملة من الخارج وواكبت ظاهرة عوامة الهجرة أحد نتائج تدويل النظام الرأسمالي، من حيث كونها دولة مصدرة للهجرة وهي من الخصائص التي تشترك فيها الهجرة على الصعيد العالمي، فوفد إليها الآلاف من العمال الأجانب بشقه النظامي والغير نظامي.

وقوة العمل المعروضة في سوق العمل تخضع لجملة من المعايير و المحددات التي من شأنها تحديد حجم و نوع قوة العمل المطلوبة في سوق العمل، وهذا أيضا مقارنة بما هو معروض من قوى عاملة، و في إطار هذا الموضوع يشير **جورج فريدمان** إلى "أن اليد العاملة ليست متجانسة ساعة من عمل الحفار لا تساوي ساعة من عمل ربان الطائرة ، و مع ذلك يمكن تحويل ساعات العمل إلى وحدات قادرة بإنجاز بعض العمليات الحسابية، فإذا افترضنا أن معدل أجر الربان تساوي عشر ساعات عمل الحفار و من جهة أخرى فإن عرض العمل المتوفر يوميا يساوي عدد السكان مضروبان في أربع و عشرين ساعة"⁽¹⁾.

وبالتالي تدفق عناصر جنسية أو عرقية دون غيرها على دول معينة لا تقارن اقتصاديتها باقتصاديات الدول الغربية المتقدمة، وتختلف عنها ثقافيا بكل ما تحمله الثقافة من مفاهيم وقيم وتشترك معها فقط في خاصية الإنسانية.

3-2-2- دور الهجرة في تحقيق التنمية :

إن الظروف الاقتصادية التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال ، جعلت اهتمام الباحثين ينصب على كل ماله علاقة بتحقيق التنمية بكل مجالاتها ، وأظهرت منها الإيجابي و السلبي كما درست الظواهر التي عانها و يعانها المجتمع الجزائري ، وسواء أخذت هذه الدراسات بعين الاعتبار أم لا ، فإنها بقيت تعاني من قصور في عملية تناولها لظاهرة الهجرة فمازال الحقل المعرفي السوسيولوجي للهجرة منصبا على الجانب السلبي لهذه الظاهرة

(1) حسين قرنقل: الشغل بين النظرية الاقتصادية والحركة النقابية، ط2 ، إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 2006، ص

باقتضاره على ظاهرة الحرق (طارد للقوى البشرية)، وضياح الشباب الجزائري على الضفاف الأخرى من العالم طلبا في حياة أفضل، أو على هجرة الأدمغة الجزائرية إلى الخارج، وغضت الدراسات السوسولوجية الطرف على الهجرة الوافدة (جاذب للقوى البشرية) إلى الجزائر في إطارها القانوني، و دورها في تحقيق التنمية، كأن تحلل قيم العمل لهذه العمالة من أجل محاكاتها على سبيل المثال كقيم الالتزام المهني الذي تتميز به العمالة الأجنبية كوجهة نظر إيجابية أو من وجهة نظر سلبية تتمثل في مزاحمتها للعمالة الوطنية لسوق العمل، في مهن لا تفتقر إليها الجزائر، ومحاولة تفسير عزوف الشباب الجزائري على بعض المهن.

وبالرغم من تواجد الأجانب بمختلف جنسياتهم بكل أصقاع العالم، إلا أنه بالجزائر يفتح الباب للعديد من الأطروحات الفكرية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل، خاصة البحث في العوامل التي تجعل من أي عامل وافد إلى الجزائر مهما كانت جنسيته البقاء بالجزائر واتخاذ نمط الهجرة الدائمة، في حين مواطني هذا البلد ينتظرون ولو بصيص أمل لمغادرته، وقوارب الموت أكبر دليل على ذلك.

هناك بعض النظريات التي تؤكد على وجود صلة بين الهجرة الدولية والتنمية، فمن جهة تساهم الهجرة الوافدة في تنمية وتطور الدول المستقبلية لها، ومن جهة أخرى فهي تساهم في تعزيز عملية تنمية المجتمعات المرسلتها، وهذا التعزيز يظهر في البعد الاقتصادي بالدرجة الأولى، إن النسق الهجري الأساسي هو جزء من شكل المجتمع ونظامه، وعموما فإن ما هو دائم وثابت هو انتقال الناس وتحركهم و هجرتهم داخل أو خارج حدود المجتمع إنما يحدث لامتزاج الثقافة والدوافع الاقتصادية⁽¹⁾ خاصة في إطار الهجرة النظامية، فبالنسبة للدول المتقدمة فهي تعوض الفجوة القائمة لديها في الفئات العمرية النشطة اقتصاديا والتي تقع بين سني 15-65 وذلك " لتعويض العجز الديمغرافي الناجم عن انخفاض خصوبة المرأة الأوروبية، ومن أجل الحيلولة دون انهيار نظام التقاعد، فإن تقدير المصالح الديمغرافية للأمم المتحدة تقدر بأن أوروبا سوف تشغل 159 مليون مهاجر في آفاق⁽²⁾ 2025.

في هذا الإطار نظمت الأمم المتحدة مبدأ "إدارة أفضل للهجرات من أجل التنمية المستدامة" والذي هو أحد أهم المبادئ اللجنة العالمية للهجرة CMMI، تحدي اليوم يتمثل في صياغة سياسات تعمل على زيادة التأثيرات الإيجابية للهجرة على صعيد دول المنشأ، مع تقليل آثارها السلبية، كما يجب أن تنخرط الهجرات في إستراتيجية التنمية الوطنية والإقليمية والعالمية⁽³⁾.

¹ عبد الله عبد العني غانم: المهاجرون دراسة سوسولوجية أنثروبولوجية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص31.

² محمد نظيف: الهجرة بين الحاجيات و عوائق الاندماج، متوفر على موقع www.aldjazira.net بتاريخ

2014/12/25.

³ تقرير اللجنة العالمية للهجرة بسويسرا، 2005، ص98.

وبما أن الدول الغربية تتميز بمعدلات زيادة سكانية منخفضة مقارنة بالدول النامية والمتخلفة، فإنها مضطرة بالقبول بالأعداد المتزايدة للوافدين عليها خاصة وفق الإطار التنظيمي والقانوني للهجرة من أجل التوسع في الأنشطة الإنتاجية " فالدول الغربية الرأسمالية كألمانيا وفرنسا وهولندا و بلجيكا ولوكسمبورج قد استفادت أعظم فائدة من جراء زيادة عدد سكانها إزاء تكوين المزيد من رأس المال القومي اللازم لعمليات التنمية ، بل عمدت إلى تشجيع هجرة العمال من الدول الأخرى ، ونجحت بالفعل في زيادة معدلات الاستثمار وزيادة الإنتاج والتوسع في رأس المال المستخدم وهو ما قاد بدوره إلى مزيد من سرعة استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة في الإنتاج"⁽¹⁾.

تبرز مشاركة العمالة الأجنبية في مجالات التنمية خاصة في الدول التي تتميز مجتمعاتها بالشيخوخة نتيجة ارتفاع معدل العمر لدى أفرادها بحيث يعتبر عامل جذب للقوى العاملة المهاجرة، من عوامل جذب لدول الشمال التي تشمل على زيادة الطلب على العمل في القطاعات و المهن فتلجأ أسواق العمل إلى استيراد المهاجرين بسبب عدم قدرة العرض على تلبية الطلب بينما تلك البلدان تتزايد فيها عوامل الهرم والشيخوخة التي ترحف على دول الشمال ، وخاصة دول أوروبا الغربية و اليابان ، ونظرا لارتفاع الخط الشبائي للمداخيل زد عليها سياسات التنمية الصحية نجد ارتفاع مطرد في معدل الأعمار ، مما يؤدي إلى انكماش قوة العمل وزيادة أعداد الخارجين من سوق العمل"⁽²⁾.

كما أن المهارة الفنية للعمالة الأجنبية لعبت دورا هاما في جلبها للوطن العربي " فالتفوق الإداري للعمالة الوافدة في الوظائف العليا والوسطى وخاصة الأمريكية والأوروبية، في الفنادق والبنوك وفروع الشركات المتعددة الجنسيات في حين أن الهندي والصيني والكوري يستطيعون شغل المناصب الإشرافية والفنية، ويظهر ذلك في وظائف شركات البترول والبيetroكيماويات وتسييل الغاز في حين تسيطر العمالة الوافدة على وظائف الإدارة العليا والوسطى⁽³⁾ تبعا لمنابع النفط ومدى الاحتياج للعمال الأجانب تم تصنيف البلدان العربية في تيارات الهجرة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

✓ بلاد مستوردة للكفاءات والأيدي العاملة وهي مصدرة للنفط هي السعودية والكويت والبحرين والإمارات وقطر وليبيا.

✓ بلاد مصدرة للأيدي العاملة وتتميز بارتفاع كثافتها السكانية هي مصر والسودان والجزائر والمغرب وسوريا.

✓ بلاد مصدرة ومستوردة للعمالة وهي العراق والأردن ولبنان وعمان

⁰¹ صلاح الدين نامق: اقتصاديات السكان في ظل التضخم السكاني، دار المعارف، مصر، 1980، ص152.

⁰² عبد القادر رزق مخادمي: الهجرة السرية واللجوء السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص28.

⁰³ فريد راغب النجار: العمالة الأجنبية في الوطن العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص300.

3-3- الأجنبي في التشريع الجزائري وآثار الهجرة العمالية:

3-3-1- الأجنبي في التشريع الجزائري :

تعتبر حرية التنقل في الكرة الأرضية مضمونة، وهي تلك الحرية المتوفرة للمواطنين الجزائريين و الأجنبي لضمان وحماية السيادة الوطنية فالجزائر وعلى غرار بلدان العالم وضعت قوانين و إجراءات تنظم عملية دخول وخروج أو عبور التراب الوطني مما يسمح ويمكن أجهزة الأمن من تتبع ومراقبة تحركات الأجنبي المقيمين، أو العاملين أو العابرين أو أولئك الذين في وضعية غير شرعية عبر كافة أرجاء الوطن .

ومن المعروف أن التطورات الأخيرة التي عرفتها البلاد وخاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي نتيجة لتدفق الاستثمار الأجنبي وما صاحبه من دخول الأجنبي بكثرة، وكذا التطورات الأخيرة التي تشهدها دول الجوار كما يسمى بالربيع العربي (تونس ، ليبيا)، و التنظيمات الإرهابية الناشطة في مالي والنيجر والتي اتخذت من الصحراء الكبرى مقرا لها، فإن الجزائر أقرت إجراءات جديدة تحدد شروط إقامة الأجنبي في الجزائر مع ما يتلاءم بالظروف الجديدة والتطورات التي عرفتها البلاد على المستويات كافة وخاصة في المجال الاقتصادي والأمني، إذ أن القانون الوضعي في لحظة زمنية معينة يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات تتلاءم مع الفترة الزمنية التي تمت فيها صياغته هذا القانون والتي تهدف إلى تحقيق أهداف وطموحات اجتماعية، اقتصادية و سياسية مع الظروف الجديدة السائدة في البلاد .

ويعتبر إقصاء الأجنبي من التمتع بممارسة الحقوق السياسية تقليدا عاما إذ أنها تعتبر قاعدة عامة، حيث لا يحق للأجنبي أن يكون ناخبا أو منتخبا أو أن يشغل منصبا في الوظيفة العمومية لأن هذه الحقوق وببساطة تعتبر امتيازاً للمواطنين الجزائريين فقط، و إذا كان من حق الأجنبي مغادرة التراب الوطني اختياريا فإنه يحق للسلطات العامة أن تنهي إقامته حتى ولو كان دخوله و إقامته ضمن الأراضي الجزائرية قانونية وشرعية، ويتم ذلك إذا كانت متطلبات النظام العام تفرض هذا التدبير أو كان الطرد غير مرغوب فيه بصورة شخصية ويصدر قرار الإبعاد والطرده من قبل الإدارة العامة متمثلة في وزير الداخلية ويتم إبلاغ الأجنبي محل الطرد أو الإبعاد شخصيا ، وتحدد له مدة زمنية تتراوح من 48 ساعة إلى 15 يوم من أجل الخروج من البلاد وهذا حسب درجة خطورة هذا الأجنبي ووضعيته القانونية.

أ- ممارسة النشاط :

كما ينظم القانون الجزائري نصوص واضحة لعملية نشاط الأجنبي ضمن التراب الجزائري، وسواء كان هذا النشاط مأجور أو غير مأجور.

1- ممارسة نشاط مأجور:

كي يتمكن الأجنبي من ممارسة عمل مأجور في الجزائر، يتعين عليه أن يحصل على إجازة عمل أو على ترخيص بالعمل المؤقت ، والسمة المميزة للتنظيم الجزائري الجديد في هذا الميدان أن هذه الإجازة أو هذا الترخيص لا يمنحان إلا إذا كان مركز العمل المراد إشغاله لا يمكن أن يشغل من قبل عامل وطني وهذا من وزارة العمل للبيد

العاملة الجزائرية، وقد صدر القانون رقم 81-10 بتاريخ 11 جويلية 1981، ليحل مكان الأحكام التشريعية المتعلقة بعمل الأجانب ويتسم هذا النص بشمولية تطبيقه مهما كانت صفة رب العمل، القطاع العام أو المؤمم أو القطاع الخاص .

والواقع أن هذا القانون سري حسب أسبابه الموجبة على قانون 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، وعلى قانون الصفقات العامة المؤرخ 17 جوان 1967 ، وعلى الأمر المؤرخ 05 أوت 1971 المتعلق بشروط استخدام الأجانب ، وعلى الأمر المؤرخ 29 أفريل 1975 المتعلق بشروط العمل في القطاع لخاص وأخيرا على مرسوم 12 أكتوبر 1969 المتضمن تجديد شروط استخدام الأجانب في مصالح الدولة ، والجماعات المحلية والهيئات العامة ، كما أن المادة 26 من النص تلغي كافة الأحكام المخالفة .

وقد نصت المادة الثانية من هذا القانون على ضرورة حصول الأجنبي الذي يعتزم ممارسة نشاط مأجور في الجزائر، على إجازة عمل أو ترخيص عمل مؤقت يتم منحها من قبل وزارة العمل مع التحفظ فيما يتعلق بأحكام معاهدة أو اتفاقية دولية كما صدر عام 1982 المرسوم رقم 82-510 بتاريخ 25 ديسمبر 1982 "الجريدة الرسمية 1982" الذي يتضمن تجديد إجراءات منح إجازة العمل والترخيص بالعمل المؤقت .

2- ممارسة نشاط غير مأجور:

إن القانون المشترك لممارسة مهنة غير مأجورة يتمثل في المرسوم رقم 75-111 بتاريخ 26 سبتمبر 1975 المتعلق بممارسة الأجانب لمهنة تجارية ، أو صناعية ، أو حرفية ، أو حرة .

وتنص المادة الثانية من هذا المرسوم على أن الأجانب الذين يتصرفون لممارسة نشاط تجاري أو صناعي أو حرفي أو حر يخضعون لقانون التجارة وكذلك للتشريع النافذ المتعلق بوضعية الأجانب و يتعلق الأمر هنا بالأمر المؤرخ في 21 جويلية 1966 حول وضعية الأجانب، الذي تحرم المادة 29 منه الرعايا غير الجزائريين ممارسة مهنة إذا لم يكن بمجوزهم بطاقة مهنية أو ترخيص يقوم مقامها ، وقد أعادت المادة 18 من مرسوم التطبيق رقم 66-212 بتاريخ 21 جويلية 1966 التذكير بأن ممارسة النشاط المهني تتطلب الحصول على ترخيص صادر عن المصالح المختصة .

غير أن الأمر المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 يشكل النص القانوني الأساسي الذي ينظم بصورة تامة ممارسة مهنة غير مأجورة من قبل الأجانب.

إذ ينص هذا الأمر على فتح سجل في كل ولاية ، يتم فيه تسجيل الأجانب التجار والصناعيين والحرفيين حاملي البطاقة المنصوص عليها في المادة الرابعة منه حسب التسلسل الزمني والعددي ، كما لا يجوز منح هذه البطاقة إلى الأجانب الذين لا يحملون بطاقة مقيم أجنبي ويجوز سحب بطاقة المهنة إذا ثبت إدلاء صاحبها ببيانات كاذبة بغية الحصول عليها ، أو إذا تم إعلان إفلاسه ، أو حكم عليه لارتكابه إحدى الجرائم والجنح العائدة للقانون المشترك ، ويتعين على الأجنبي في حالة مغادرته للتراب الوطني بصورة نهائية ، أن يعيد البطاقة إلى السلطة الإدارية التي منحتة إياها ومن بين شروط إقامة الأجانب والعمل.

ب- عقود العمل للأجانب :

يتضمن عقد العمل وفقا للمادة 3 من الأمر 71 المدة المتفق عليها والتي يمكن أن تتجاوز عامين ولا تقل على ثلاثة أشهر، الوظيفة المشغولة، الأجر الممنوح، مكان العمل ونظام التعاقد مع الضمان الاجتماعي. ويتعرض عقد العمل للفسخ بين الهيئة المشغلة أو العامل الأجنبي لأي سبب كان يجب أن يتم إشعار الهيئة المختصة في ظرف 48 ساعة، ويتوجب على الأجنبي أن يعيد رخصة العمل لصاحب العمل وبدوره يوجهه لمصالح العمل المختصة إقليميا في ظرف 15 يوما بعد تاريخ فسخ العمل.

ويعاقب كل أجنبي يمارس أي نشاط مأجور مهما كانت طبيعته أن لا يكون حائزا على رخصة العمل أو بعد انتهاء مدة صلاحيتها ويجازى بأحد العقوبتين الغرامة المالية بين 500 و 1000 دج أو بالسجن من 10 أيام إلى شهر واحد وكما يعاقب أيضا كل من شغل أجنبي دون رخصة أو عقد عمل بالغرامة المالية بين 5000 دج و 10000 دج⁽¹⁾.

كما يجوز للعامل الأجنبي تجديد رخصة أو عقد العمل من خلال تقديم الهيئة المشغلة له طلب تجديد رخصة العمل قبل انتهاء صلاحيتها وتتضمن الوثائق التالية:

نسخة من عقد العمل مصادق عليه (مجدد)، عقد العمل السابق والذي يجب تجديده، وإذا أراد العامل الانتقال إلى قطاع تشغيلي آخر عليه أن يضيف الوثائق التالية:

✓ شهادة حسن السيرة من الهيئة المشغلة السابقة.

✓ شهادة عمل تثبت أن العامل حر من أي التزامات اتجاه الهيئة المشغلة السابقة.

3-3-2- آثار الهجرة العمالية :

لهجرة العمال الأجانب آثار ونتائج على كل القطاعات الحيوية الخاصة بالمجتمعات المرسل والمستقبل على حد سواء ، و لكل من هذه المجتمعات نصيب من هذه الآثار، بغض النظر عن طبيعة الأثر بكونه سلبيا أو إيجابيا ونحاول إدراجها وفق التصنيفات التالية:

أ- اقتصاديا:**1 -التحويلات المالية:**

إن الدافع الأساسي للعامل المهاجر من اتخاذه لقرار الهجرة هو تحقيق عوائد مادية بالدرجة الأولى، وهذه العوائد تعود بالفائدة على موطنه الأصلي أيضا ، من خلال التحويلات النقدية التي يتم نقلها للدول المرسل ، بالرغم من أنها عملية غير مقصودة من المهاجر لأجل إثراء بلده لأن الكثير من الدراسات تؤكد على أن الأموال المتدفقة من وراء عملية الهجرة غير مستخدمة في المجالات الاستثمارية ، فجل العائدات المالية الناتجة عن

⁽¹⁾ بن عبيدة عبد الحفيظ: الجنسية ومركز الأجانب في التشريع الجزائري ، دار هومة ، بوزريعة ، الجزائر، 2005، ص 153.

الهجرة تستخدم عامة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمهاجر أي أنها ذات طابع استهلاكي أكثر منه استثماري، ففي دراسة للعائدات المالية للمهاجرين في إيطاليا في إطارها هجرة الغير شرعي تبين أن الاستثمار كان في مجال العقار " فجل المهاجرين ينفقون مدخراتهم في مجالات حياتية ذات النفع العاجل والربح السهل وهذا لا يمنع من استفادة المجتمعات المرسله للعمالة من التحويلات المالية " فقد بلغت التحويلات المالية للهجرة سنة 2008 : 2008 مليار دولار على الصعيد العالمي ، وهو مبلغ يفوق المساعدة الخارجية بأكملها ويمثل أحد أكبر مصادر العملة الصعبة للدول الفقيرة ، كما انخفض إلى 290 مليار دولار سنة 2009⁽¹⁾.

2- عدم استفادة اقتصاد الدول المرسله من قوة عمل المهاجر:

يترتب على هجرة العمال فقدان المجتمعات المرسله لهم لقوة عمل العامل المهاجر باعتبار القوى العاملة أهم عناصر عملية الإنتاج، فبهجرة هذه القوى خاصة منها المؤهلة يخسر طاقة منتجة، إضافة إلى فقدان الدولة للنفقات التعليمية والاجتماعية التي أنفقت على هذه القوى⁽²⁾ "فقدان عنصر التناسب بين معدل الإنفاق على تعليم المهاجرين من ناحية ومن ناحية أخرى إذا ما سارع بالهجرة قبل أن يؤدي خلال فترة زمنية معقولة واجبه نحو وطنه، بعد أن أنفق عليه بسخاء الأمر الذي أدى غلى حرمان الدولة من خدمات هذا المهاجر الذي يعوض ما أنفق عليه من حسابات الدخل القومي" ⁽²⁾.

بالمقابل فهي مصدر ثروة للمجتمعات المستقبله لها، بحيث شهدت فرنسا يوم 2010/03/01 يوم بلا مهاجرين، امتنع فيه المهاجرين عن العمل، لإشعار المواطنين الفرنسيين بدور المهاجر في الاقتصاد والخدمات وحثهم على حسن التعامل معهم ومساعدتهم على الاندماج والتكيف، لأنهم مصدر ثروة فرنسا وليسوا مصدر لافتقارها⁽³⁾.

ب- اجتماعيا:

1- تغيير قيمة العمل:

إن زيادة دخل المهاجر لا يتناسب مع زيادة مستوى إنتاجيته، حيث أنه في الخارج يعمل ساعات عمل أقل ، وذلك يعني أن العلاقة بين مستوى المعيشة مرتبط بعقد عمل خارج البلاد و ليس بجهد حقيقي في تطوير الإنتاج والإنتاجية ، وهذا ما أهدر قيمة العمل و أصبح من لا يستطيع الحصول على عمل بالخارج يغالي في أجره بالداخل و يهمل في إنتاجه ما دامت لم تعد لها القيمة النقدية الحقيقية، أما من يعملون في مجالات لا تسمح لهم

(1) أعمار جفال: العلاقات بين المغتربين ودولهم الأصلية ، فعاليات ملتقى قسنطينة 2008 ، ص 177 .

(2) موزة الغباش: الهجرة الخارجية والتنمية: دراسة تطبيقية لآثار الهجرة الوافدة، 1986، ص 97.

(3) مصطفى عبد العزيز: متغيرات سياسات الهجرة ، مجلة شؤون عربية ، العدد 14 ، 2010 ، ص 106.

يمثل هذه المغالاة في الأجر فقد يلجئون إلى الانحراف واستغلال السلطة المخولة لهم مهما صغرت وقد يفسر ذلك ظاهرة الفساد الإداري⁽¹⁾.

2- انتشار البطالة :

تزاحم القوى البشرية الوافدة على سوق العمل، وتحد من فرص حصول العمالة الوطنية على عمل ، وإذا توفر مطلب العمل تكون تعمل بأجور منخفضة، فمثلا في الخليج العربي نجد بأنه يشيع الاعتقاد بأن أجور الأيدي العاملة الكورية على سبيل المثال أقل من أجور الأيدي العاملة العربية في التخصصات المماثلة، فأجر العامل الكوري يصل إلى ضعف ما يحصل عليه في كوريا بحيث يصل إلى ألف دولار شهريا ، في حين معدل دخله في كوريا 500 دولار⁽²⁾.

3- تآنيث الهجرة: تنامي هذه الظاهرة جعلها تتخذ صبغة الأنوثة وعولمتها ، خاصة في إطارها الغير شرعي، فإذا كانت معطيات المهاجرين غير الرسميين غير دقيقة ، فإن المنظمة العالمية للمهاجرين OIM تقدر عدد ضحايا هذه المتاجرة بين 700 ألف و مليونين امرأة وطفل في السنة⁽³⁾.

ت-ثقافيا:

1-اختلاط الأجناس:

لقد ساهمت الهجرة تاريخيا في اكتشاف العالم الجديد و تكوين شعوب جديدة كما حدث مع الشعب الأمريكي، ذلك لأنها تحمل بين ظهراتها انتقال الثقافة والتقنية ونمط الحياة فقد تغير نمط الأرض في العالم الجديد بسبب الهجرة وادخل المهاجرون حيوانات لم تكن معروفة به مثلما فعل الأسبان حينما ادخلوا الأغنام والخيول إلى أمريكا⁽⁴⁾.

إلى جانب ذلك فاختلاط الأجناس قد ينتج عنه امتزاج الثقافي أو بما يسمى التثاقف كمحاولة للاندماج الاجتماعي في المجتمع الجديد، كما قد ينتج عنه صراع بين الثقافات المتميزة والمختلفة مما يؤدي إلى عزلة المهاجر عن المواطنين " فالهجرة قد تفصل المهاجرين عن بلدهم الأصلي ، وتجعلهم في شبه عزلة في البلد الجديد ويندمجوا فيه بعد ذلك بالتدرج أي في حضارته وتراثه القومي ، ولكن من المهم أن صلتهم بوطنهم الأصلي قد قطعت إلى

(1) نفس المرجع، صص 114، 115.

(2) محمد الأمين فارس: إشكالية العمالة الأجنبية في الخليج العربي، مجلة المستقبل العربي، نقلا عن

sooyong contract migration in the republic of Korea tabel 16, p 42.

(3) فضيل دليو، الهاشمي مقراني وآخرون: الهجرة والعنصرية في الصحافة الأوروبية، مخبر علم اجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003، ص52.

(4) فتحي أبو عيانة: دراسات في الجغرافيا البشرية، دار المعرفة، مصر، 2001، ص115.

حد ما، ويكونوا في قلب الوطن الجديد مجموعة أو هيئة قوامها في بادئ الأمر، اللغة والعادات التي أتوا بها من بلادهم، وهكذا حتى يتداخلوا بالتدرج وينسجموا في حياة الوطن الجديد (1).

ث- سياسيا:

هناك من لا يؤيد فكرة وجود مخاطر سياسية للعمال الأجانب، وذلك بحجة الدافع الاقتصادي الذي جاءوا من أجله، أي من أجل الكسب المادي فقط ومن ثم تعود لأوطانها، إلا أنه بالمقابل يوجد من يقر بالخطر السياسي لاستقدام هذه العمالة على المدى البعيد "إن عدم التجانس في هذه الجنسيات و الآسيوية خاصة، وأعدادها الكبيرة وتفككها وتنافرها بحد ذاته يشكل عنصر عدم استقرار له آثاره السياسية، حيث ينعكس ذلك على الأوضاع الداخلية وتنتج عنه مشكلات داخلية عديدة ومتنوعة، فتلك الجنسيات المتعددة يمكن أن توفر بيئة خصبة للأمراض الاجتماعية والأعمال التخريبية بتحريض من قوى خارجية فتستغل تلك الأعمال لتداخل قوى أجنبية، وربما بلغت التدخل العسكري بحجة حماية الأجانب وحماية مصالحها" (2).

فلقد شجعت السياسة الاستعمارية الهجرة الأجنبية خاصة في المنطقة العربية بحيث شجعت المؤسسات الأجنبية في هذه المنطقة على استقدام الأجانب وهنا نعني المؤسسات الأجنبية النفطية، وعلى سبيل المثال جاء في تقرير للكونغرس الأمريكي حول خطة الغزو الأمريكي لمناجم النفط العربية "تستطيع القوات العسكرية المطلوبة للاستيلاء وتأمين منطقة العمق السعودي أن تكافح بنجاح مدرج الطائرات التي حفرتها القنابل ودمرت معدات الميناء لكن لا تستطيع ترميم الإنشاءات النفطية المدمرة أو تشغيل النظام ومن هنا تظهر الحاجة إلى قوة بشرية مدنية عالية الخبرة" (3).

4-المدخل النظرية للحراك المهني والاجتماعي :

4-1-المقاربات الكلاسيكية للحراك المهني :

من الضروري أن نستعرض البعض من آراء علماء الاجتماع السوسيولوجيين التي تناولت ظاهرة الحراك المهني والاجتماعي من أجل أن نميز بين هذه الاتجاهات في تفسير الظاهرة انطلاقاً من نظرة ابن خلدون للحراك وما يدور حول النظرية الماركسية في تفسير ظواهر الصراع الطبقي داخل البناء المهني للتنظيم الصناعي، و التدرج والحراك المهني بين مهن ذوي الياقات البيضاء ومهن ذوي الياقات الزرقاء في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي.

(1) عبد الهادي الجوهري : أصول علم الاجتماع ، المكتبة الجامعية، 2001، ص308.

(2) عبد الملك تميمي: المخاطر السياسية للهجرة الأجنبية، المستقبل العربي، مرجع سابق، ص89.

(3) نادر الفرجاني: العمالة الأجنبية في أقطار الخليج العربي، ط2، مركز الوحدة العربية للدراسات، بيروت، 2001، ص298.

نقلا عن تقرير الكونغرس الأمريكي ، خطة الغزو الأمريكي لمناجم النفط العربية، ترجمة : سليمان الفيومي، دار القدس، 1976.

أ/ نظرة ابن خلدون للحراك :

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي المفكر الإسلامي عبد الرحمن ابن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع ولقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها أن الاجتماع الإنساني ضروري ويعبر على ذلك بقوله أن الإنسان مدني بطبعه ، ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الإنساني أنها لا تتجمد إلى حال من الأحوال بل تختلف أوضاعها باختلاف الأمم و الشعوب وباختلاف الزمان أيضا داخل المجتمع الواحد، ويقر ابن خلدون أن أحوال العالم والأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر إنما هي اختلاف على مر الأيام والأزمنة (وانتقال من حال إلى حال) (1) .

ومن ثم اعتمد على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة والمال والجاه التي تعتبر مؤشرات هامة للحراك المهني والاجتماعي بالخصوص فحراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم ، ويؤسس ابن خلدون هذا الاختلاف على المناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوبة، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم، وهنا يبدأ الاختلاف بين البدو والحضر الذي يفسره طبع زاد عن القوت ، فالكمال يشكل حراكا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروري من العيش والانتقال من البداوة إلى الحضارة ، إن هذا الانتقال الفجائي والانقلاب اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن والحضارة وبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو وحياتهم في حالة الحضارة والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول: " أن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من حضارة أوروبا الصناعية التي فرضت هذه الازدواجية الجديدة" إذن حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن واختلافها، إن أهمية الثروة تبدو في علاقتها بالملك والدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك المهني وهذا ما لم يسبق له بقوله إن ثروة السلطان وحاشيته إنما تكون هي وسط الدولة وهذه الثروة تتجه اتجاهها أنحائيا فكلما تقوت الدولة كثرت ولم تظهر الاضطرابات على السطح لكن حين يصيب الدولة الاضمحلال فإن الثروة تقل لكثرة توزيعها على المواليين والأنصار لبروز الثورات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية وللظلم والقهر.

لقد كان ابن خلدون حذرا في تعميم مقولة الحراك المهني و الاجتماعي على كل الفئات الاجتماعية بل رأى النقيض تماما لبعض الفئات ، أي أنه طرح مقولة الثبات الاجتماعي فهو يؤكد أن القائمين بأمر الدين تعظم ثروتهم في الغالب وذلك للاحتياج المؤقت لبضاعتهم الفكرية وكذا لأنهم لا يخضعون لمؤشر الجاه الذي ذكر في السابق كعامل من عوامل الحراك ، ويضيف ابن خلدون ملاحظته ومعاينته المباشرة لهذه المقولة ويقول : ولقد

(1) محمد أحمد بيومي، أسس علم الاجتماع ، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 86 .

باحثت بعض الفضلاء فأنكر على ذلك فوقع بيدي أوراق مخرقة من حسابات الدواوين من دار المأمون تشتمل على كثير من الدخل والخرج وكان فيما طالعت فيها أوراق الفضلاء والأئمة والمؤذنين ووقفته عليه وعلم منه صحة ما قلته ورجع إليه .

ويبدو أن سعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة بل يسبب حراكا تنازليا لها فهو يؤثر على التجار فساد سلعهم وفساد رؤوس أموالهم وكذلك يؤثر على المحترفين بيوار أنواع الزرع من فلاحه وزراعة و ذلك لقلّة أرباح فيها فلا تكثر رؤوس أموالهم بل ينفقون عليها بل يؤثر على الجند لأن أرزاقهم تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع تقل الجباية منه لفساد الحالة الاجتماعية للمحترفين به ،هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في السلم الاجتماعي وتلك (الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة⁽¹⁾) .

ونستفيد من هذه القواعد التي رسمها الإسلام للحراك حيث أنه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الاجتماعية ويقر بجزية كل فئة في التحرك والصعود في سلم التدرج الاجتماعي ولكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسيروها وتجعلها لا تخل بالهدوء الاجتماعي والسلام ذلك أن هذا الدين قوامه عدها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الاجتماعي نذكر:

- أن لا يكون التحرك والتنقل في السلم الاجتماعي على حساب الآخرين .

- أن الغاية لا تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السمو فإذا كانت قواعدنا تخل بقواعد الشريعة

الإسلامية فهي غير مقبولة .

ب/ نظرة كارل ماركس للحراك :

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين :

الأول: في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية .

الثاني: في شكل علاقات الإنتاج التي يكوها الأفراد داخل التنظيم الصناعي ، وهذان المظهران يشكلان

مع البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس للبناء السياسي التشريعي، الأخلاقي و التعاقدية.

وفي إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل عمليات الإنتاج ، وتشكل

هذه العلاقات بناءا طبقيًا ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين، **الطبقة الأولى طبقة قوية** تمتلك وسائل الإنتاج

، وأطلق عليها كارل ماركس اسم (الطبقة البرجوازية) **والطبقة الثانية طبقة ضعيفة** لا تمتلك إلا

⁽¹⁾ رأسمال عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 23، 24.

سواعدها وأطلق عليها اسم (البروليتاريا) أي الطبقة العاملة، ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية .

غير أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام و الاستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية ، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا وتتضخم هذه الأوضاع مع ازدياد قوة القهر الاقتصادي بين الناس واتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية، ولقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج (الآلات) ، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيرا وفي أقصى مراحل وعيهم يلجؤون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الاشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية (الريف) وتتعارض الاهتمامات فيما بينهما وفي المدى البعيد يفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي

ج/الحراك والتدرج :

ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية ومن أمثلة ذلك دراسة بيتريلو بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي، واهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات الكمية في عرض وتفسير المشاهدات التي انتهى إليها، ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لسنة 1965 حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 51 جماعة مهنية في إطار قوة العمل، واهتم أيضا بدراسة الخبرات المهنية داخل البناء الهرمي للمهن ولقد ساهم كثيرا في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاث طبقات : طبقة ذوي الياقات البيضاء، وطبقة ذوي الياقات الزرقاء، وطبقة الزراع وعلى العكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته بنتيجة أن التغييرات الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فاعلية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي .

واهتم بيتريلو بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي واتجاه الحراك وتوصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو الآتي:

- ✓ يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني .
- ✓ يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في اتجاهات متعددة.

✓ يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي ويقبل فيه الحراك المهني، هذا ما يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي⁽¹⁾.

اتجهت مجمل الدراسات السوسيولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المراكز والأدوار الاجتماعية، وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى "بتريم سوركين" في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمراتب فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والمهارة والأداء الناجح، فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم ويؤدي مستوى المهارة والأداء الجيد دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والاستقرار.

فالحراك يتعدد باختلاف المهن وباختلاف حجم المؤسسات فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة ويقاس حجم المؤسسة بعدد العاملين فيها.

⁰¹ كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية و المنهجية)، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، صص 243، 246.

خلاصة:

إن عالمنا اليوم هو عالم حراك كل المستويات سواء تعلق ذلك بالأصعدة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو السياسية أو الحضارية بوجه عام ، فدخل العمال إلى المؤسسات وخروجهم (ترك العمل) وانتقالهم داخل المؤسسة بشكل ملحوظ كل هذه التساؤلات جعلتنا نبحث في هذا الموضوع ونقرأ ما قد كتب فيه ليتم استخلاص هذا الفصل النظري .

فلقد اتضح لنا مما سبق مناقشته حول الحراك المهني خاصة من حيث تعدد التعاريف و النظريات المتعلقة بمختلف التنظيمات وبالأخص تنظيم المجتمع أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو الغاية من الحراك وانعكاس هذه التحركات على الفرد من جهة ومن جهة أخرى على المؤسسة سواء ايجابياً أو سلبياً ، فتناول هذا الموضوع (الحراك المهني) بهذه الطريقة مع التركيز فقط على الجانب النظري فإن هذا سيغير لدى الباحث العديد من الأسئلة مما يؤدي إلى تعقيد الموضوع أكثر مما يبسطه لذا تم ربطه بالجانب الميداني لتزيد قيمته.

والمفارقة هي أن المؤسسة أكثر تأثر بالعوامل الخارجية التي تضبط حراكها بالعوامل الداخلية ، إلا أن الحراك المهني مازال محل مناقشات واسعة ، ولم يصل منظرو الحراك إلى اتفاق على صيغة نهائية له فمازالت البحوث الإحصائية متضاربة حول إلقاء المرجعية : " هل الشغل الأول أو الأخير ؟ أو الشغل في عمر معين ؟ كيف ترتب المهن ؟ كل هذه الإشكاليات وغيرها واجهت العديد من الباحثين .

فمهمة تخطيط الحراك (إستراتيجية الحراك) من المسؤوليات التي تشترك فيها جهات عديدة فمؤسسة سونطراك وكل المؤسسات الأجنبية تشهد نوعاً من الحراك ، والجانب الميداني الذي قمنا به يسجل النسب ويثبت صحة هذا من عدمه .

الفصل الرابع

تمهيد

سياسة الترقية

01- ماهية وأهمية وأهداف الترقية.

02- أسس ومعايير وأنواع الترقية.

03- شروط وخطوات الترقية.

04- فرص وبرامج الترقية.

05- آثار ومشكلات الترقية.

06- النظريات المفسرة لعملية الترقية.

سياسة تنمية المسار المهني

01- ماهية وأهمية المسار الوظيفي .

02- خصائص ومراحل المسار الوظيفي.

03- تخطيط المسار الوظيفي.

خلاصة

تمهيد

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي لها أهمية بالغة في أي مؤسسة، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية لأنها تؤثر على القوة البشرية و على معدلات تدفقها ، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء و مسؤولية العمل و المنصب المرقى إليه ، كما لها علاقة بإستراتيجية تخطيط و إدارة القوة العاملة وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

أما موضوع المسار الوظيفي فيحتل أهمية خاصة لدى جميع العاملين ، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل و التي شملت التغيرات في أنماط الحياة و هيكل القيم و تركيبة القوى العاملة و التغيرات التكنولوجية ، بالإضافة إلى أنه أحد التحديات الجديدة و الغير متوقعة و التي يجب أن تتعامل معها الإدارة لحشد و استغلال مواردها البشرية.

وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى مفهوم الترقية والمسار الوظيفي.

1- سياسة الترقية

1-1-1- ماهية و أهمية و أهداف الترقية:

1-1-1- ماهية الترقية :

يقصد بالترقية "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ، و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج كالزيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل أو الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها ، و إذ يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترب عن الترقية و بين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.(1)

وتعتبر الترقية أيضا من أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية ، وهي تعرف " على أنها عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات و السلطات و الواجبات و الحقوق".(2)

1-1-2- أهمية الترقية :

- ✓ ضمان بقاء العدد الكافي من المهارات في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لاشتغال الوظائف الشاغرة، و بذلك تضمن المؤسسة وجود عدد كافي من العاملين دون اللجوء لأي مصدر خارجي.
- ✓ تشجع على بقاء العناصر الصالحة و عدم تطلعها للعمل في مؤسسات أخرى ما دامت مؤسستهم قد وفرت لهم فرصا للتقدم و الذي يستند على نظام موضوعي ،وبذلك تقل نفقات المؤسسة سواء لما يتطلبه التعيين من الخارج من تكاليف و ما يتطلبه تدريبهم من نفقات ، كل ذلك يؤدي إلى قلة في دوران العمل.
- ✓ وجود نظام للترقية يؤدي إلى رفع معنويات العاملين و يشعروهم بالأمان و يزيد من ثقتهم بالإدارة.
- ✓ الترقية المبرمجة تخلق علاقات سليمة و حسنة بين الإدارة والعاملين، خاصة إذا قامت على أسس موضوعية و منطلق سليم في تفسير تقدم الأفراد و منح فرص التقدم للعاملين.
- ✓ يمثل وجود برنامج للترقية حافزا قويا بين العاملين لبذل و مضاعفة جهودهم في التطور ما داموا يتوقعون الحصول على عطاء لهذه الجهود المضاعفة و قد يكون هذا العطاء ماديا أو معنويا ، ويمثل عطاءا كليا لإقناعهم بأنه المردود لتلك الجهود المضافة.(3)

1-1-3- أهداف الترقية

إن عملية الترقية جزءا من إدارة الأفراد، و التي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف و التي تتمثل فيما يلي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 405.

(2) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص386.

(3) مهدي زويلف حسن: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، ط1، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص174.

- ✓ تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية و يجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها .
- ✓ تعتبر وسيلة تنفيذية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة و العمل مدرسة على مستويات مختلفة ، يتعلم فيها العامل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل و النهاية لطموحاته أو لقدراته.(1)
- ✓ انتقال أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروط المنصب الأعلى الشاغر.
- ✓ مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم و تحفيزهم للمزيد من البذل و الإنتاج و ترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداء و سلوكا.
- ✓ تمكين الرؤساء من الحفاظ على روح الجماعة و الانضباط في المنظمة على أساس أن الترقية إحدى وسائل الرؤساء للتحفيز عن طريق الترغيب.(2)
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ،وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل و الإنتاجية كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وقد أثبتت النتائج الدراسات الميدانية أنه هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع، وبذلك تعمل نظم الترقية الجيدة للعاملين على بقاء العمال في وظائفهم و منظماتهم و استمرارهم في خدمة المنظمة .(3)
- ✓ تحقيق الموازنة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المنظمة ، و إذ أن المنظمة أو المنشأة الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة ،وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها و لهذا فإن برنامج الترقية يمثل إحدى الركائز لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترفيحية ،لتكون على درجة عالية من الموضوعية و تتحقق من خلالها مصلحة و أفراد على حد سواء.(4)

1-2- أسس و معايير و أنواع الترقية:

1-1-2- أسس و معايير الترقية:

قد تختلف أسس و معايير ترقية العاملين في الحياة العملية ويمكن حصرها فيما يلي:

¹ محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد- المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص ، ط1، عمان، الأردن، 1990، ص186.

² عمار حسين حسن: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414هـ، ص322.

³ موسى بكرى الطيب: إدارة الأفراد، الخرطوم، السودان، 1999، ص173.

⁴ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص277.

- ✓ كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنشأة .
- ✓ أقدمية الشخص و عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنشأة .
- ✓ الجمع بين الكفاءة و الأقدمية .

ويمكن شرح هذه الأسس كالآتي:

أولاً: الترقية على أساس الكفاءة

يساعد هذا الأساس في وجود حافز للعاملين لتحسين آدائهم في أعمالهم الحالية.(1) و الكفاءة هي مجموعة من عناصر وصفات ذاتية في الشخص ،منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية و غير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة.(2) و يقوم هذا الأساس على مبدأين هما :

- ✓ القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها و سلطاتها و ظروف العمل.
 - ✓ تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة و هذا يستند إلى معيارين :
 - ✓ تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.
 - ✓ مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالابتكار و القيادة في وظيفته الحالية.(3)
- و يستلزم هذا النظام الذي يقوم على أساس الكفاءة وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات و جدارة الأفراد ومن بينها:

اختبارات الترقية: وهي اختبارات تصمم وفقاً لمستوى و طبيعة الوظائف المطلوبة للترقية و تهدف للكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات و القدرات اللازمة لأداء الوظيفة و تأخذ هذه الامتحانات صيغتين:

- ✓ إما أن تكون امتحانات منافسة مطلقة بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة مما تتوفر شروط انشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق،ص406.

(2) فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، لبنان، 1982، ص 86.

(3) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998،

✓ إما أن تكون بصيغة امتحانات منافسة محدودة، أي يقتصر فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط و يجرى الاختبار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اجتياز الامتحان (1)

المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة، أو تضم بعض الخبراء و الاختصاصيين الخارجيين لتقديم مدى توفر بعض القدرات و الاستعدادات المطلوبة لاشتغال وظيفة معينة، و قد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

تقارير تقويم الأداء: وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق رؤوسهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام مرة أو لأكثر شرطا للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم في وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون .

نتائج اجتياز البرامج التدريبية: و قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية كما قد تعتبر نتائج البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة عند الترقية.

وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة: للوقوف على مدى قدرته و كفاءته في تأدية واجبات و مسؤوليات الوظيفة الجديدة (2).

ثانيا: الترقية على أساس الأقدمية

تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية للترقية نظرا للعيوب و المشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة و يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة، و ترجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا الأساس إلى النواحي التالية :

✓ أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة و خاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة طول فترة الخدمة.

✓ أن هذا الأساس يمكن أن يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم و يقلل ذلك من جهود الخلافات بين الإدارة و العاملين .

✓ و هذا الأساس قد يتماشى مع تقاليد المجتمع و قيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره و أهميته، حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى.

(1) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2000، ص189.

(2) عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأسرية، القاهرة، مصر، 1971،

✓ خلق الولاء و الانتماء نحو المنشأة ، حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المنشأة للسنوات التي قضاها الموظف في المنشأة.

✓ إن إتباع هذا الأسلوب جعل الإدارة حريصة و مهتمة بتدريب قيمة وكفاءة العاملين.(1)

ثالثا: الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية

قد تتبع المنشأة الأساسين معا، فمعظم المنشآت تتبع أساس الكفاءة للترقية و مع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية ،فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين ،فإذا تساوت الكفاءة يفضل الشخص الأطول خدمة ،وقد تراعي المنشأة أساس الأقدمية باشتراطها حد أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحا بغض النظر عن كفاءته.(2)

1-2-2- أنواع الترقية:

أ- الترقية في الدرجة : و يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية ،يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب ، و هذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية ، و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة ،أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة .ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق .

ب- الترقية في المرتبة : و يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات و الواجبات و تجمع بين الأقدمية والكفاءة ،وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.(3)

ت- الترقية الداخلية : وهي تتم داخل المؤسسة ،حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها و تلك التي تملأ من الخارج ،ومن مميزات الترقية من الداخل :

✓ وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين و انسجامهم ، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية ، يتأقلمون أكثر مع التنظيم و يستقرون بسهولة .

✓ أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل و تدفع العاملين في زيادة إنتاجيتهم و رفع روحهم المعنوية ،ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا أن ذلك سيؤدي إلى ترفيتهم .

✓ يساهم في تحقيق الرضا عن العمل و الوظيفة حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف و المسؤوليات ،ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي، يترك في نفوسهم إحساس بالرضا ،زيادة على ذلك فإن العاملين يتقربون دائما الصعود و التدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 407.

(2) نفس المرجع، ص 408.

(3) محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق ، ص ص 123،125.

ث- الترقية الخارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج و ذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة بداخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود كما أن ملئ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.⁽¹⁾

3-1- شروط و خطوات الترقية:

1-3-1- شروط الترقية :

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر مقابل الزيادة في الراتب لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته ، و بهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية، وتقتضي الترقية شروطاً يجب توفرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة و تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- ✓ وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص ، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.⁽²⁾
- ✓ اجتياز الاختبار بنجاح.
- ✓ استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:
- ✓ أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوفي لشروط الوظيفة المرقي لها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- ✓ أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.⁽³⁾
- ✓ أن يترتب عن هذا النقل زيادة في الأجر حاضراً أو مستقبلاً ، إذ ليس من الضرورة أن يزيد أجر الفرد عن الترقية مباشرة و لكن من الضروري أن يزيد مستقبلاً ، إذ قد يرفع الفرد لوظيفة عمل و مسؤوليات أكبر، ولكن بعد أن يكون أجره في الوظيفة الحالية قد وصل إلى مستوى أعلى من أجر الحد الأدنى للوظيفة التي رقي لها.

(1) علي غربي ، بلقاسم سلاطية وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص126.

(2) عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية مصر ، ص421.

(3) محمد أنس قاسم جعفر ، مرجع سابق ، 1973 ، ص312.

✓ أن تعد هذه الترقية مكافأة و تقديرا واعترافا بجهوده التي يبذلها و لطول خدمته و اعتراف الإدارة بذلك.(1)

1-3-2- الخطوات الإجرائية لعملية الترقية :

يجب إتباع الإجراءات التالية في الترقية :

✓ تؤلف بقرار من رئيس المصلحة المستقلة لجنة للترقية ،تتكون من ثلاث أعضاء من المسؤولين الرئيسيين يتم اختيارهم من داخل الجهة الحكومية ،ويجوز اختيار بعض الأعضاء من خارجها ،وفي حالة كون المرشح للترقية أحد أعضائها يجب أن يستبدل به غيره مؤقتا.

✓ تقوم إدارة شؤون الموظفين من جهة إدارية بإعداد قوائم للموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة .

✓ على إدارة شؤون الموظفين التأكد من صحة القوائم و دقتها و اشتمالها على الموظفين الذين تتوفر لديهم الشروط،و يكون مدير شؤون الموظفين و الموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها.

✓ يتم بناء على موافقة رئيس المصلحة الترشح للترقية إلى الوظائف الشاغرة من قبل لجنة الترقيات التي يحددها رئيس المصلحة المستقلة عن طريق المفاضلة بين المرشحين .(2)

1-4-1- فرص و برامج الترقية :

1-4-1-1- فرص الترقية:

يقصد بفرص الترقية توفر العوامل التي تجعل إجراء الترقية أمرا ممكنا و يشمل ذلك على:

✓ توفر الوظائف الشاغرة.

✓ نطاق شغل الوظائف الشاغرة .

أولا:توفر الوظائف الشاغرة

فرص الترقية في المنظمة ماهي إلا جملة الوظائف الشاغرة في مستوى معين ،مضافا إليها ،في حالة إجرائها سلسلة من الترقيات الوظائف التي تخلق كنتيجة لترقية عدد من الموظفين إلى مستوى أعلى ، وبمكّم الطبيعة التنظيمية للهزم الوظيفي يقل عدد الوظائف كلما صعدنا إلى أعلى السلم و تضيق بالتالي الفرص أمام المتطلعين للترقية ومن الأمور الحيوية لكل منظمة إدارية أن تسعى بدأب وجدية لتوفير فرص معقولة للترقي لموظفيها ،لتحقق بذلك هدفين أساسيين:

- إرضاء طموحاتهم الفردية

(1) مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص172.

(2) بن يمينة السعيد ، مرجع سابق، ص 65.

- وتحفيزهم لتحسين مستويات الأداء، وفي هذا السعي ينبغي الموازنة بين مصلحة العمل وإشباع حاجات العاملين في التقدم الوظيفي، و يتم إحداث الوظائف على أسس موضوعية مدعومة بالبيانات و الإحصاءات في حجم العمل و مستوياته الوظيفية في الماضي، و الزيادة التي حدثت عليه و القوى العاملة اللازمة لآدائه، وبالتالي تجنب إحداث وظائف للترقية بأسباب شخصية أو مبررات مبالغ فيها لا تعكس حقيقة حاجة العمل الفعلية .

ثانياً : نطاق شغل الوظائف الشاغرة

نطاق شغل الوظائف الشاغرة هو فرص الترقية المتاحة للموظفين بالمنظمات الحكومية و قد تكون فرص الترقية مغلقة، بمعنى أن يتنافس موظفو كل منظمة حكومية على الوظائف الشاغرة بها، وقد تكون هذه الفرص متاحة على مستوى الخدمة المدنية. ومن مميزات اقتصار فرص الترقية على موظفي كل منظمة إدارية على حدي إحداث دائرة متسعة من الترقيات بمعنى أن إجراء بعض الترقيات في وسط أو أعلى السلم الوظيفي، يترتب عليه إجراء سلسلة من الترقيات بمعنى إجراء بعض الترقيات على الوظائف التي تشغر، و هو أمر يشجع في الموظفين الطمأنينة و الاستقرار و يدعم ولاءهم و إخلاصهم للمنظمة التي يعملون بها كما يحفظ لها الخبرات و الجهود التدريبية في نطاق أنشطتها العملية.

و من جانب آخر فإن حصر فرص الترقية داخل الجهاز الإداري قد يؤدي إلى الطمأنينة الزائدة بين الموظفين و هو أمر يقتل الطموح مما ينعكس سلباً على الأداء و تحقيق الأهداف المقررة أمام فتح فرص الترقية على مستوى الخدمة المدنية، و من ميزاته يتيح تعبئة الكفاءات على مستوى القطر و يفتح المجال واسعاً أمام الموظفين للمنافسة لشغل الوظائف الشاغرة و يحفزهم لتنمية قدراتهم الذاتية للفوز في المسابقات التي تعقد لهذا الغرض، كما يكافئ الممتازين منهم بتقلد الوظائف الأعلى على أساس الجدارة و بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى تدعيم الأجهزة الإدارية بأفكار و خبرات متنوعة تستفيد منها في تلمس المشكلات الإدارية و الحلول المناسبة لها. (1)

ب- برامج الترقية

فالترقية المبرمجة هي تلك الترقية التي تتسم بالسماوات التالية:

✓ تستند على تحليل الأعمال ليتم التعرف على الاختلاف بين الوظائف اختلافاً مبنياً على الفروق بين مضامينها من واجبات و مسؤوليات .

✓ تستند على أسس و قواعد تنظم مسالكها بين الوظائف ليتعرف الأفراد على طرق تقدمهم و فرص ذلك التقدم ليستعدوا له و ذلك بتطوير كفاءاتهم و توفر شروط الترقية على أن يتم في تلك القواعد تحديد الوظائف الأقل أهمية ليتغلب على اجتيازها العاملون بالتطوير و العمل الجاد ، ولتكون ملاذاً للأفراد الذين تقف مداركهم من التقدم لأسباب صحية، أو لغيرها من الأسباب.

(1) عمار حسين حسن، مرجع سابق، ص 323، 324.

- ✓ الترقية المبرمجة هي التي تستند على أسلوب محكم في تقييم المنجزات، يطمئن له العاملون و يؤمنون بعدالته و يثقون بالقائمين على القائمين على إرادته، وهذا يعني أن تقوم الترقية بنظام عادل للتقييم.
- ✓ كما لا بد من توفر وثائق و سجلات للترقية تستند عليها الإدارة لتقرير استحقاق الفرد، تلك السجلات التي يسجل بها واقع الأداء و حيث تشكل الغلطات و الانضباط و حيث تسجل الغيابات و الانضباط و حيث تشكل تلك الوقائع أساسا للمقارنة عند المنافسة (1).
- ✓ اعتماد سياسة تدريب و تطوير العاملين، بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لتحمل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل و التدريب .
- ✓ تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين و الإدارة و بين المؤسسة ككل و البيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين أمام المؤسسة بشكل دائم (2).

1-5-1- آثار ومشكلات الترقية

1-5-1-1- آثار الترقية :

- لكل نظام أو سياسة آثار و نتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، ومن الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمؤسسة ومن أهم ما يصاحب الترقية هي زيادة في المكافآت أو العلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، وعادة يترتب عن ذلك عدة نتائج:
- ✓ زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل .
- ✓ يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة، علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
- ✓ زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية الجديدة التي ستترتب على الترقية و بين المقابل المادي و المعنوي أو المزايا الأخرى (3).

1-5-2- مشكلات الترقية: لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقية إلى

- وظائف أعلى، منها مشاكل إدارية و أخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تفضل حسنة بين العاملين فيها (4) و من بين هذه المشاكل مايلي:

(1) مهدي زويلف، مرجع سابق، ص 123، 124.

(2) محمد قاسم القويوتي، مرجع سابق، ص 187.

(3) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 321.

(4) موسى بكري الطيب، مرجع سابق، ص 148.

✓ خيبة أمل بعض المرشحين للترقية ويتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة و المتاحه للترقية إليها ،ولذلك فإن عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية و لم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل و هذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية و يصابون بالإحباط و بالتالي تنخفض إنتاجيتهم ،وخاصة أن كل فرد يعتقد بأنه يستحق هذه الترقية ،ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تضع برنامجا واضحا للترقية على أن يتم تطبيقه بدقة وحتى لا يمكن أن يتجاوز أحد العاملين عند استحقاقه للترقية ،إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعور سلبي نحو رؤسائه و نحو المنظمة و هذا لا شك أنه يؤثر على روحه المعنوية و بالتالي على آدائه مما يجعله غير صالح للترقية في الفرص القادمة ،مما يعيق تقدمه .

✓ رفض بعض العاملين للترقية على الرغم من أن معظم العاملين يرغبون في التقدم في وظائفهم عن طريق ترقيةهم إلى وظائف أعلى ،وذلك للحصول على أجر وكذلك للحصول على مركز أعلى في المنظمة إلا أن هناك بعض الأفراد الذين لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم و قدراتهم و بذلك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن ترقيةهم إليها ،في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ عند ترقبته قد يجد نفسه يعمل في مجموعة جديدة من الأفراد قد يرفضون الترقية بسبب تفضيلهم للراحة في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدلونه في الوظائف الجديدة التي سيتم ترقيةهم إليها و مضحين بذلك بالأجر الأعلى الذي يصاحب عادة هذه الوظائف العليا .

✓ عدم رغبة بعض الأفراد ذوي الأعمال الفنية الذين اكتسبوا مهارات معينة في تغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية .

✓ عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد ،بحيث يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهـم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل .

✓ عدم التكافؤ في فرص الترقية لأنه ليس من السهل دائما أن توفر المنظمة فرصا متكافئة لجميع الموظفين فيما يتعلق بترقيتهم.(1)

1-6- النظريات المفسرة لعملية الترقية :

هناك عدة نظريات قدمها العلماء في العلوم السلوكية و الإدارة حول الترقية باعتبارها حافزا معنويا يمثل الجانب الإنساني في علاقة الرئيس بالمرؤوس في المنظمة من ناحية منحهم الترقيات التي سيحققونها لكي يشعر هؤلاء الأفراد بالرضا عن العمل .

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 1998،ص 284.

1-6-1- نظرية ماسلو:

عرفت نظرية "ماسلو" عام 1943 بنظرية الحاجة و التي تقر بأن العمال يتحفزون بالرغبة في إشباع العديد من الحاجات منها المادي والمعنوي ،ووضع ماسلو من هذه الحاجات شكلا هرميا يتدرج على النحو على النحو التالي:

- ✓ **الحاجات البيولوجية:** مثل الطعام و الشراب والنوم.
- ✓ **الحاجة إلى السلام و الأمن:** مثل الحماية من المخاطر و الحوادث.
- ✓ **الحاجة الاجتماعية:** مثل العلاقة الطيبة مع الآخرين و الشعور بالأهمية .
- ✓ **الحاجة الذاتية:** و هي الحاجة لتحقيق الطموح الشخصي و استقرار التقدم .(1)

1-6-2- نظرية فروم:

قدم فروم دراسته التي تعتبر امتدادا لدراسات سابقة ،فقد اعتبر الترخيب و الدافعية هي العملية التي تحكم الاختيارات التي يقوم بها الإنسان بين الأشكال البديلة المتاحة له في المنظمة و على هذا الأساس الفرضي قامت هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم :

- أن أي موقف من المواقف يجد نفسه يملك مجموعة من التفضيلات قياسا بالنتائج المتوقعة للخروج من هذا الموقف و التفضيل هنا يعكس درجة قوة العلاقة بين رغبة الفرد و اتجاهه نحو الغاية المقصودة.
- أن الفرد يختار أحد النواتج من بين المتاح لكونه مفضلا لديه و لأنه يأتي في المستوى الأول .
- إن اختيار الفرد لهذا الناتج يرتبط بناتج آخر يكون له التفضيل أي أنه يأتي في المستوى الثاني .
- إن الاختيار يرتبط كذلك بدرجة التوقع و ما سيحصل عليه الفرد من فعل أو تصرف من الناتج المفضل.(2)

1-6-3- نظرية التوقع

ترى أن التحفيز يبدأ برغبة الفرد في شيء ما ربما تحقيق الذات أو المكانة الأعلى أو الشعور بالإنجاز و تسمى رغبة الفرد في تحقيق نتيجة معينة بالتكافؤ،و المقصود بها الأهمية النفسية لتلك النتيجة و يمكن تبويب النتائج من المكافآت هما:

- الداخلية:** مثل الشعور بتقدير الذات
- الخارجية:** مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع .

و يعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة فالشعور بالإنجاز مثلا يمكن تحقيقه بطرق متعددة ،منها الأداء الوظيفي الأفضل و التحول إلى منظمة أخرى، والاهتمام بالفعاليات الخارجة عن

(1) أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، ط1، مؤسسة بسار، الجامعة الإسكندرية، مصر، ص51.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص96.

الوظيفة و يمكن تعريف التوقع على أنه تقدير الفرد لاحتمال أن يؤدي جهده إلى الأداء و الجهد و هو ليس مرادفاً للأداء فقد يكون الجهد ضمنياً و لكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً، إذ أن الأداء لا يعتمد على الجهد فقط و إنما كذلك على امتلاك القابليات و السمات الملائمة لتوجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلا من الجهد المشتت ، أما الوسيلة أو الوساطة فهي العلاقة التي يدركها الفرد بين الأداء بعد تحقيقه و بين النتيجة المرغوبة و تستمد أهمية هذه النظرية من تأكيدها على الفروقات الفردية و طرحها للكيفية التي تؤثر في أهداف الفرد و رغباته في سلوكه و ينظر إلى الأفراد على أنهم يتفكرون في تصرفاتهم و ينتهجون الخيارات السلوكية الواعية المستندة إلى توقعاتهم حول المستقبل و تنطلق نظرية التوقع من نظرتها إلى السلوك الحالي للفرد على أنه دالة من توقعاته حول المستقبل و من العلاقة التي يدركها الفرد بين السلوك الحالي و النتائج المستقبلية ، و بعبارة أخرى فإن الفرد يختار السلوك المعين لأنه يعتقد أن سلوكه سيؤدي إلى بعض النتائج المستقبلية المرغوبة. (1)

2- سياسة تنمية المسار المهني :

2-1- ماهية وأهمية المسار المهني :

2-1-1- تعريف المسار المهني :

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة ، إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية في قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و تسمى هذه الحركة بالترقية ، أو أفقياً و تسمى بالنقل الوظيفي الأفقي .

فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، ولم يعد منفصلاً والشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص و احد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب هو شغل الفرد لوظائف متعددة و متنوعة رأسياً و أفقياً فهذا التنوع يعكسه مهارات متعددة و مختلفة ، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر و انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي : " بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الفرد " . (2) و تشمل " الخبرات الوظيفية ، كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام ، و هناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك و الاتجاهات المرتبطة بالعمل " . (3)

(1) خليل محمد حسن الشماح: مبادئ الإدارة و التحفيز أو الرضا الوظيفي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999، ص 205.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 546.

(3) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتنمية و تخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 305.

2-1-2- أهمية المسار الوظيفي:

أ- بالنسبة للفرد

تمثل أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد ف النقاط التالية:

✓ محاولة ضمان الاتساق و التوافق بين التوقعات و الخبرات ،فزيادة رغباته و اهتماماته يميل الفرد إلى و ضع إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط و الغضب و عدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف .

✓ إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد ،حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم و ما يؤدونه من أنواع المهن و في توجهاتهم الوظيفية ،فبينما يعطي الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية ،فإن آخري يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل و آخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان و تحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى والتحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع ،وبين الأسرة وقت الفراغ و التي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فالفرد يحاول أن يسعى لتحقيق تعايش ،حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ،ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل و الحاجة إلى وقت فراغ أكبر.(1)

ب- بالنسبة للمنظمة

✓ المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي،ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

✓ اختيار الموارد البشرية :تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد ، وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين و اختيار وتعيين أفضل فرد للعمل ،و الذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية ،ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد أن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها و التي تتوافق مع أهدافها و توقعاتها ،علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم و تقدير قيمة الثقافة التنظيمية .

✓ تنمية و استخدام الموارد البشرية :عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته و ميوله ،يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا و التزاما على المؤسسة ،وهذا من خلال آدائه الضعيف ،لذلك فإنه من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتها الوظيفية.(2)

(1) مرجع سابق،ص 339.

(2) نفس المرجع ،ص 340.

2-2- خصائص ومراحل المسار الوظيفي:

2-2-1- خصائص المسار الوظيفي:

- ✓ يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي و على أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله لذلك.
- ✓ أن الفرد يقع عليه قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توافر القدرات والمهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- ✓ أن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات و صفات .
- ✓ يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل والإدخال على العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي المخطط للفرد، و قدراته و كفاءاته.
- ✓ العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المنظمة و أهدافها.
- ✓ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبط بخطة المنظمة في تشغيل العمالة.
- ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المنظمة عبئا على الآخر و ذلك لوجود منفعة أو مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبئ المعاونة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته و تطوير و تحديث ما لديه من معرفة و إحداث التكيف في اتجاهاته و رغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات .
- ✓ يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة .
- ✓ إن الهدف العام و المحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد و بقاء و نمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة.(1)

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2-2-2- مراحل المسار الوظيفي

يقصد بمراحل المسار الوظيفي على أنها تلك الحلقات المتسلسلة و المترابطة من بداية المسار حتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية، و هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض، إلا أنها متميزة و لكل منها خصائصها و متطلباتها، و إن إدراك كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية و انتقالها من حلقة لأخرى و كما يجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات و الرغبات. (1) و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم و رغباتهم و طموحاتهم و بالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية و تفضيلات العمل و غيرها و يبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف و المهن و نوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء و الأصدقاء و أعضاء الأسرة، و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف و الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدوون في اكتساب نواحي المعرفة و المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف و على وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج و تستمر مرحلة الاستكشاف عندما بدأ الفرد عمله الجديد. و من منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و الزملاء. (2)

ب- مرحلة التأسيس:

انتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتشف خلالها معارف و مهارات متنوعة، و رسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، و في ضوء هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره الوظيفية المستقبلية في المؤسسة و تشمل هذه المرحلة مراحل جزئية :

ت- مرحلة التجريب (25-30):

يحدد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا فإذا لم يجده مناسباً قد يحاول تغييره.

(1) نائل عبد الحفيظ العواملة: المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، العدد 06، جامعة مؤتة، الأردن، 1995، ص 58.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 282.

ث- مرحلة الاستقرار و النمو ما بين سن (30-39):

ويأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت و استقرت ،ويبدأ في صورة واضحة بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي ،وما يتطلبه من اكتساب الخبرة و التقدم و،وفي هذه الفترة أيضا يبدأ الشخص في تحدي الوظيفة التي إلتحق بها ،و يقوم بتنمية قدراته في مجال التخصص الذي يعمل فيه و يترتب عن ذلك الكثير من الأنشطة الناتجة عن ممارسة أعباء الوظيفة و ربما تعرض الشخص في هذه الفترة إلى سلسلة من التنقلات الداخلية بغرض تنمية قدراته وصقلها ،و على الجانب الشخصي و بعيدا عن الوظيفة ،يتعرض الشخص في هذه الفترة لتغيرات جوهرية مثل التعامل مع الصراعات الأسرية ومحاولة الاستقلال الذاتي.

ج- مرحلة الأزمة ما بين سن (40-44):

وتسمى أزمة منتصف العمر الوظيفي ،حيث غالبا ما يقوم الفرد ف هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته و أهدافه الأصلية.

هـ- مرحلة الصيانة و المحافظة على الوظيفة ما بين سن (45-65):

يشعر الفرد ي هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي و أيضا بالمنظمة التي يعمل بها ،حيث يصبح من الصعوبة أن يترك المنظمة للبحث عن وظيفة أخرى ،فنظرا لصعوبة هذه المرحلة فإنها تحتاج إلى صيانة بصفة مستمرة و إعطائها العناية الكاملة لاستكمال المسار الوظيفي ، و في هذه المرحلة يوجد الفرد أمام 03 مسارات منفصلة تماما هي:

✓ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة الاستقرار و النمو و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من الجهد من الفرد أولا ومن المنظمة ثانيا .

✓ الركود أين يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكرا ،وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

✓ التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى و قد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى و لو خارج المنظمة.⁽¹⁾

و- مرحلة الانفصال الوظيفي:

وتمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد و خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة ،فبعد عقود الانجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد ،وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات و ممارسة الرياضة ، و رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق،، ص ص 231،229.

عدم العمل نهائيا ،بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري ،وكذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.(1)

2-3- تخطيط المسار الوظيفي

- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات عملية تخطيط المسار الوظيفي و هناك من يعرفه "على أنه عبارة عن سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية ".(2)

و هناك من يعرفه أيضا "على أنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ،ويتضمن ما يخطط بنفسه لحياته الوظيفية ، ويشمل تقييم الفرد لقدراته و اهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة ،صياغة الأهداف الحقيقية و تحقيق الأنشطة التنموية المناسبة .(3)

- أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل و المؤسسة نظرا للتأثير الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي و من بينها:

✓ **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا:** تمثل جهود و تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية،أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط و الطويل ،يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

✓ **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية ،ولا يقبلون المهام و الأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي و كذلك البدائل الوظيفية ،و هو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

✓ **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال و عليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا .

✓ **الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط المسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة و هو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين ،فمثلا في حالة

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق،ص 384.

(2) نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للتوزيع و النشر ،عمان ،الأردن ،2002، ص 249.

(3) صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص286.

سيطرة الكساد الاقتصادي و ارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة ،فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية ،وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد ،حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم و فرص تحقيقها في الواقع العملي .

✓ **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع ،والتطورات الاقتصادية بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين ،ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.(1)

-أهداف تخطيط و تطوير المسار الوظيفي

ويمكن إجمال أهداف و غايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:

- ✓ مساعدة الأفراد في تنمية و توجيه ميولهم المهنية و مهاراتهم .
- ✓ رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم و خططهم
- ✓ مساعدة المنظمة على ملئ الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران و التقاعد و الاستقالات.(2)
- ✓ زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته .
- ✓ المحافظة على الخبرات و الكفاءات و بقائها في المنظمة،وجذب الكفاءات من الخارج.
- ✓ إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور.(3)

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ، ص ص379،378.

(2) محمد إبراهيم المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة ، فلسطين ، 2005، ص22.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر،2004 ، ص377.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين أن عملية الترقية من أهم السياسات التي تهتم بها إدارة تسيير الموارد البشرية، نظرا لكونها مصدر مهم للعامل فتسمح له بشغل مناصب مختلفة تكون أكثر أهمية من حيث المسؤوليات ، و كما تعد حافزا قويا لبذل المزيد من المجهودات بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمة على جذب القوى العاملة .

أما المسار الوظيفي فهو المسلك الذي يوضح مجموعة من الوظائف المتتابعة و التي يتدرج فيها الفرد سواء كان ذلك عموديا عن طريق الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي ، و المسار الوظيفي يسمح بزيادة خبرات الموظفين، وذلك عن طريق قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية و فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على إدارة مساره الوظيفي .

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية والمنهجية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضيات.

الفصل الخامس

تمهيد

- 1- التعريف بميدان الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة .
- 3- المنهج المستخدم .
- 4- الأدوات والتقنيات المستعملة.
- 5- مجتمع الدراسة وعينته.
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية .

تمهيد:

تكلمنا في الباب السابق عن الإطار النظري للدراسة والذي يشكل القاعدة الأساسية في بناء الموضوع، باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات و المقابلات الاستكشافية انطلاقاً من الدراسات السابقة و المتعلقة بموضوع البحث ومن هنا سنحاول في هذا الباب تحديد الإجراءات المنهجية و الميدانية و ما تسمح به في تحليل المعطيات و الوصول إلى نتائج سليمة .

إذن فالفصل الموالي هو بمثابة تحديد الإطار المكاني و الميداني للدراسة من حيث التطرق إلى ملائمة الميدان للدراسة فالتعريف بأهم موجوداته، ثم اعتماد منهجية عمل تتمثل في تحديد المنهج، و التقنيات المستعملة في عملية جمع المعطيات، ليتم استعمال أدوات إحصائية من أجل توضيح الخصائص المدروسة.

إن أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، يختار منه الباحث جزءا معيناً يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف بحثه، وهو ما يسمى بعينة البحث، لكن قبل الحديث عن عينة البحث وخصائصها لابد لنا من التعريف بميدان الدراسة.

1- التعريف بميدان الدراسة :

أ- شركة سونطراك:

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية خاصة في مجال المناجم قامت بإنشاء شركة "سونطراك" بتاريخ: 31 ديسمبر 1963 لاستغلال الحقول البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية خاصة الفرنسية وكان دورها آنذاك التكفل بنقل وتسويق المحروقات، ولكن سرعان ما تطور الظرف على إثر التغيرات الاقتصادية الوطنية والأحداث الدولية التي عرفها سوق البترول خلال العشرية الماضية وتم توسيع نشاط الشركة ابتداء من 1966 ليمس القطاعات الأخرى من نشاط المحروقات كالبحث والإنتاج وتحويل البترول.

وتحديدا من تاريخ 24 فيفري 1971 تم تأميم المحروقات في عهد الرئيس "هوارى بومدين" حتى تتمكن الجزائر من استرجاع سيادتها على مواردها الوطنية، وفرض نفسها في صرح الأمم، أصبحت تعمل الجزائر على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مطورة بذلك جميع فروع قطاع المحروقات، وفي الثمانينيات أصبح نشاط سونطراك يقتصر على البحث، الإنتاج والنقل، معالجة الغاز وتسويق المحروقات، وفي إطار تنظيمها الجديد في أواخر التسعينات، أصبحت سونطراك تشكل ما يعادل 100% من شركات التوزيع التكرير، البتروكيميا والهندسة كما أنها تمتلك 51% من رؤوس الأموال شركات الخدمات النفطية.

مع الانتقال إلى اقتصاد السوق وفتح السوق الجزائرية على المنافسات الأجنبية، أصبحت لسونطراك تحديات كبيرة، وهي اليوم ترغب في أن تصبح مجموعة بترولية عالمية تنافس أكبر المؤسسات البترولية العالمية، وعلى هذا الأساس عرفت سونطراك تعديلات هامة على مستوى قدراتها وهيكلها بعد انعقاد المجلس الوطني للطاقة الذي أعاد هيكله الشركة أو أعاد ضم جميع المؤسسات التي انفصلت عنها في السابق ولمواجهة التحديات العالمية، وضعت سونطراك مخطط تنموي يرمي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية عدة في جميع المجالات، الإنتاج، التسويق المحلي والدولي، الاستثمار في مجال البحث والتطوير لتخفيض تكاليف الإنتاج، ترقية قنوات التوزيع وإحداث سياسة اتصال قادرة على صنع الصورة الحقيقية لشركة سونطراك لدى جمهورها.

باختصار يمكن القول أن مؤسسة سونطراك تعتبر أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا فهي تشتغل في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها بتبنيها لإستراتيجية متنوعة، تتوسع سونطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقة الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحار، البحث والتعدين.

تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم، في إفريقيا(مالي، نيجر، ليبيا، مصر) وفي أوروبا (اسبانيا، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا) وفي أمريكا اللاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية برقم أعمال يقارب 56.1% مليار دولار أمريكي تم تحقيقه سنة 2010، تم ترتيب سوناطراك الشركة الأولى إفريقيا وهي كذلك:

- ✓ الشركة البترولية الثانية عشر عالميا.
- ✓ الشركة الثالثة عشر في العالم فيما يتعلق بالحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج).
- ✓ الشركة السادسة عالميا فيما يخص الغاز الطبيعي(احتياطي وإنتاج).
- ✓ الشركة البترولية الخامسة والعشرين من حيث المستخدمين.
- ✓ خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- ✓ رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL
- ✓ ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL

-ب- مهامها:

إن المهمة الأساسية لمؤسسة "سوناطراك" هي البحث عن الذهب الأسود الذي يحتويه الباطن الوطني، معالجته تقييمه، ثم وضعه في متناول المستهلك سواء على المستوى الوطني أو الدولي. ومن خلال هذا و ما تجلبه من فوائد فهي تساهم في تنمية البلاد، حيث تجلب أكثر من 98% من احتياجاتها من العملة الصعبة وتمد ما يلزم من طاقة لتسيير الاقتصاد وتشارك في وضع الاستراتيجيات والتقنيات التسييرية اللازمة، أما الآن فقد تركزت مهام الشركة حول البحث و الإنتاج والنقل ومعالجة تميع الغاز الطبيعي، وتصفيته وتموين السوق المحلي وتسويق الحروقات السائلة والغازية في السوق الدولية، وهناك مهام أخرى على سوناطراك القيام بها:

- ✓ الاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها .
- ✓ إنجاز مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- ✓ تطوير جميع النشاطات المرتبطة بصناعة الحروقات و كل ما يتعلق بأهداف الشركة مع استغلال جميع الوسائل.

-ج- أهدافها:

- ✓ تلبية الحاجات المتزايدة الوطنية .
- ✓ لكي تكون أكثر قرابة من الزبون النهائي، عليها المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج
- ✓ تنوع منتجاتها.

- ✓ التحكم والتوزيع في نشاطاتها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها، وصوره علامتها تسويق المحروقات (الغازية والسائلة)
- ✓ دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، بصفة عامة كل عملية مهما تكون طبيعتها بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

هيكلها التنظيمي

- ✓ يتمحور مخطط التنظيم للمؤسسة حول:
- ✓ المديرية العامة:
- ✓ يتولى الرئيس المدير العام الإدارة العامة للمجمع بمساعدة اللجنة التنفيذية.
- ✓ يقوم الأمين العام بمساعدة الرئيس العام في المتابعة وتنسيق تسيير المجمع
- ✓ تقديم لجنة المراقبة والتوجيه لدى الرئيس المدير العام الدعم الضروري لأشغال الأعضاء الاجتماعية للمجمع.

2-النشاطات العملية :

تباشر الأنشطة العملية مهن المجمع وتنمي قدراته في الأعمال جزائريا ودوليا يتعلق الأمر بنشاط المنبع AMONT : يغطيه نشاط المنبع نشاطات البحث، التنقيب، التنمية و انتاج المحروقات، هذه الأخيرة تتولاها سوناطراك وحدها أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى.

نشاط AVAL : يتكفل هذا النشاط بتطوير واستغلال تجميع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيماويات.

نشاط النقل بالأنابيب TRC : يعني نشاط النقل بالأنابيب بتسيير وتنمية واستغلال شبكة النقل وتسليم وشحن المحروقات وتقدر مسافة أنابيب النقل التي يسيرها نشاط النقل عبر الأنابيب 1400 كلم.

نشاط التسويق: COMM : يتكفل نشاط التسويق بتسيير عمليات البيع والشحن حين تتم هذه الأعمال بالشراكة مع فروع نפטال من أجل توزيع المنتوجات البترولية، شركة هيبروك للشحن من أجل النقل البحري للمحروقات وكوجيز من أجل تسويق الغازات، وقد سمحت سياسة الشراكة التي انتهجتها سوناطراك بتسويق المحروقات اتجاه الأسواق الدولية.

3-المديرية الوظيفية: تعمل المديرية الوظيفية وتسهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المجمع، فهي

تقدم الخبرة والدعم الضروريين للنشاطات العملية لمجمع :

- ✓ المديرية التنسيقية للموارد البشرية
- ✓ المديرية التنسيقية الإستراتيجية، التخطيط و الاقتصادية
- ✓ المديرية التنسيقية للمالية

✓ المديرية التنسيقية للنشاطات الدولية

✓ المديرية التنسيقية للنشاطات المركزية

وأربع مديريات مركزية: المديرية المركزية لتدقيق الحسابات للمجمع، المديرية المركزية القانونية، المديرية المركزية للصحة والأمن والبيئة.

ب- شركة LEAD السورية :

مؤسسة أجنبية خاصة متخصصة في مجال بناء مواقع إنتاج للغاز و الزيت ، تتواجد في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا تأسست سنة 1974 كمؤسسة عائلية ، ثم تطورت في قطاع البناء و أثبتت حضورها في شمال إفريقيا وفي الجزائر بالتحديد .

نتيجة ارتباطها ب HSE و وتحليها بالمثابرة (المداومة) على النوعية في العمل LEAD ، حسنت من صورة علامتها وأصبحت لديها كفاءة عالية في عالم البناء .
تعرض lead حاليا عدة مشاريع في الجزائر من بينها :

✓ Lz2 (200 كم خط نقل غاز وبترو ل) في أرزيوا .

✓ GLN2 سكيكدة

✓ LPG-UTBS حاسي مسعود

✓ UTBS (وحدة علاج الزيت بحاسي مسعود بالجنوب)

لقد أصبحت عبارة عن مجمع يتضمن LEAD و SAIPEM وهي عبارة عن مشروع بناء ومعالجة الزيوت مزودة ب : 3 قطارات ، وحدة ضغط ، 4 خزانات للزيت سعة 50000 متر مكعب للواحد ، و نظام علاج و تخفيض الملوحة الزيت ، يضم المصنع قدرة إنتاج تقارب 300.000 برميل في اليوم الواحد

مزايا وأهداف مشروع lead :

✓ نظام ناجح في إدارة وتسيير المشروع .

✓ التشجيع و التحفيز من أجل تحسين سلوكيات العمال .

✓ حيز المخازن .

✓ حيز التطوير .

✓ حيز تخفيض الملوحة .

✓ حيز الماء المزيث .

✓ حيز المشعل .

✓ حيز البناء .

✓ حيز تبخير الفضلات (المطروحات).

ج- شركة أmafrique): (ALMAFRIQUE) :

تعتبر شركة أmafrique من ضمن الشركات ذات الخبرة التي تفوق 60 سنة في الميدان نظرا لما تملكه من اليد العاملة خاصة الإطارات المشرفين على التسيير الحسن لمشاريعها باعتبار أن لديهم مستويات علمية عالية نظرا لخبرتهم الطويلة في مجال العمل.

و نظرا لهذه العوامل تمكنت الشركة من دخول مناقصات و منافسة العديد من الشركات للحصول على مشاريع على المستوى الوطني و الدولي .

هذا ما سمح لها بإبرام عقد عمل مع شركة سوناطراك المتمثل في الإطعام ، بناء التجمعات و تسليمها جاهدة لقواعد الحياة و الصيانة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

دخلت الشركة إلى الجزائر سنة 1978 (بالضبط بالجنوب الجزائري بحاسي مسعود ولاية ورقلة)

هي شركة مختصة في تقديم الطعام على مستوى قاعدة الحياة و حقول النفط و المخيمات المعزولة ، وفق المعايير التي حددتها وزارة التجارة من أجل إعطاء العملاء خيارا متعدددا و فرص العمل.

المدير العام للشركة هو السيد : (**Russo Antonio**)

ولقد حازت على عقد العمل لمدة ثلاث سنوات ابتداء من 2011 قابلة للتجديد و نظرا للتسيير المبهر و السيرة الذاتية الجيدة للشركة و تطبيقها للبنود المتفق عليها مع الشركة الأم سوناطراك ، كل هذا سمح لها بإبرام عقد عمل جديد بنفس مدة العقد الأول ، ثم تم تمديده سنة إضافية إلى نهاية سنة 2018 ضف إلى ذلك فإن لشركة "أmafrique" عدة مشاريع على المستوى الوطني في كل من ولاية أرزيو، أدرار، سعيدة و تيميمون.

د- شركة راد ماد (RED-MED) :

تأسست في عام 1996 على يد عائلة فيشكور التي أخذت اسمها من الأخوين التوأم "رياض و محمد" و هي جزء من شراكة استثنائية مع الشركات الوطنية و كذلك الشركات الأجنبية ، تتمثل مهمتها في خدمة جميع المتعاملين في قطاع المحروقات، و هي تشهد نموا سريعا على أساس ما تتمتع به قيم التميز و الابتكار.

لدى مجمع (RED-MED) راد ماد مجموعة متحدة في إنتاج النفط ، و قد شاركت جنبا إلى جنب مع شركائها (عملائها) منذ السنوات الأولى من وجودها في مجال النفط ، المنبع، المصب و بفضل عرضها للحلول التشغيلية المتكاملة يدعم مجمع راد ماد شركائه في تحقيق مشاريعهم مع مساهمة شركاتها المتخصصة و التابعة لها في مختلف قطاعات سلسلة الخدمات اللوجيستية للنفط و الغاز.

تقدم مجموعة خدمات تفوق 80% للجنوب الجزائري ، من خلال ما يقدمه الشركاء التابعون لها عبر مصالحهم المتنقلة .

فروع شركة (RED-MED) :

قسم الطيران:

مجموعة راد ماد نشطة جدا في الخدمة الجوية من خلال كيانين :
جيت للطيران الصحراوي و ستار الطيران هذه الأخيرة وضعت في عام 2001، كما تطمح وتخطط
مجموعة راد ماد لفتح مدرسة طيران مزودة بمحاكاة الطيران قريبا.
والآن أصبحت 100% شركة جزائرية تابعة لعائلة "فيشكور" منذ أن ضمت لها الشركة البريطانية "جيت"
للطيران ، وقد أفتتح أيضا في عام 2013 مرآب خاص بصيانة أسطول الطائرات التي تتكيف مع البيئة
الصحراوية والذي قدر ب 20 طائرة ، ليصبح يعد بذلك أكبر حظيرة خاصة في حاسي مسعود، ويبقى
العمل الجوي في طليعة أنشطة المجموعة.

قاعدة راد ماد :

تحتوي مجموعة من الفنادق و المساكن الفاخرة وهي مجهزة بجميع وسائل الراحة ، كما أنها تعمل على تطبيق
المعايير العالمية في خدماتها المقدمة لمتعاملاتها بالإضافة إلى خدمات مقدمة على مستوى قواعد الحياة المنتشرة عبر
كافة المناطق الصحراوية الصناعية والنفطية سواء الثابتة منها أو المتنقلة .

الضيافة و التموين : داخل نظام الفندق "راد ماد" لديها شركة تابعة مخصصة لتقديم الطعام لقاعدة
الحياة و مواقع البناء المتنقلة.

الترفيه: من حيث الترفيه و الاسترخاء تم تجهيز قواعد حاسي مسعود و أدرار بقاعات رياضية متعددة
الخدمات.

يتوفر مجمع راد ماد على مساحات مهنية حيث يتم تركيب إدارة شركات النفط متعددة الجنسيات، و
قد تم تجهيز هذه الوحدات المكتبية الذكية مع التكنولوجيات الجديدة التي تتوفر على خدمات موصولة
بالأقمار الصناعية.

مكتب التدريب: يوفر مركز التدريب تدريباً للعمال على كيفية الحفر بالنسبة للمهندسين و المراقبين
المتفوقين و المشرفين و مديري المواقع و رؤساء شركات النفط العالمية .

و يتضمن المنهج المطبق في مركز التدريب على دورات حول طرق تأمين الآبار و المعدات وتوسيعها .
كما تتوفر أيضا على مرشحين من مختلف الدول لأربع قارات: إفريقيا: (غابون، نيجيريا).

أروبا: (فرنسا، البرتغال، إيطاليا، هولندا، مالطا). آسيا: (تايلاند، فيتنام، ماليزيا). أمريكا: (الولايات
المتحدة الأمريكية، كندا)

الشرق الأوسط: (تونس، ليبيا، اليمن، فلسطين، سوريا).

كما يقوم مركز التدريب بتدريب الإطارات العاملين بشركات النفط الموجودة في الجزائر و خارجها .

التوظيف و الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من المهارات التي تنعكس في المؤهلات المتعددة المطلوبة في عالم النفط و تقدم المجموعة من خلال قسم الموارد البشرية للعملاء فرقا متمكنة و متنقلة من المتخصصين لتلبية الاحتياجات المحددة ، بالإضافة إلى هذا الدعم توفر المجموعة مكاتب مجهزة بجميع و سائل الراحة من أجل السير الحسن للعمل في الموقع.

القسم الطبي: SOS

مقره حاسي مسعود و هو مركز مخصص للمساعدات الطبية في جميع المواقع، ويتألف من أخصائيين و طبيب ومرض في حالات الطوارئ ، تقدم العيادة الرعاية الصحية التشخيصية و المتخصصة والعلاج في حالات الطوارئ و الإجلاء الطبي، و قد تم تجهيز العيادة بأحدث المرافق و المعدات : التصوير بالأشعة ، طب الأسنان ، الأشعة السينية.

تعمل هذه الواجهة الطبية الاستثنائية 07 أيام في الأسبوع و 24 ساعة في اليوم ضف إلى مختبر فيشكور و هو مختبر البيولوجيا الطبية و التحليل البكتريولوجي للمياه برئاسة الدكتورة "ياسمينه فيشكور" في مجال الرعاية الصحية و الطب.

و يغطي المختبر متطلبات المجتمع المحلي و الإقليمي من حيث الرعاية الطبية من أجل رفاهية مرضاه يوفر المختبر خدمات لاحتياجات المنطقة بأسرها من حاسي مسعود ، إليزي و حتى جانبيت. كما يوجد في قاعدة راد ماد شركة ستاف لوجستيك :

هذه الشركة أيضا تنشط في حيز يقارب 80% من الجنوب الجزائري، من خلال المهام المقدمة كالمراقبة اللوجيستية و ضمان حركة أسطولها المتكون من المعدات الثقيلة المتخصصة في آلات الحفر والرافعات، والشاحنات الجد متطورة المتخصصة بنقل البضائع ولتقريب الخدمات لمختلف ولايات الجنوب قامت بتوزيع قواعدها على مستوى كل ولاية من أجل استقبال وتوزيع خدماتها في هذا المجال.

شركة "جون إينيرجي"

تأسست شركة جون إينيرجي للطاقة المحدودة سنة 1987 مقرها أحمد أباد الهند.

و هي شركة تقدم خدمات ميدانية لانتاج النفط و الغاز في جميع أنحاء العالم ضف لخدمات الحفر البري ، خدمات الصيانة ، الإنجاز، الحفر المتكاملة، ضغط الغاز الطبيعي، خدمات إدارة القوى العاملة المهارة المختصة.

كما توفر الشركة أيضا خدمات معدات حقول النفط و استئجار الأجهزة ، بما في ذلك الأنايب ، أنابيب الحفر، أطواق الحفر ، الحواجز المتقاطعة ، أدوات المناولة الأنبوبية، أدوات الصيد ، أدوات الوقاية من الحريق ، خزانات الطين ، بالإضافة إلى ذلك تقوم بتصنيع الحفارات و المعدات المرتبطة بها.

مجمع إزران :

المقصود بمجمع إزران هو مجموعة ناتجة عن عقد البحث و استغلال الهيدروكربونات في محيط الصحراء جاءت بعد توقيع العقد من قبل سونطراك و بتروسلكتيك الدولية في 26/09/2004، ووافق عليه المرسوم الرئاسي 05-24 المؤرخ في 13/01/2005 .

لتأتي الموافقة على خطة التنمية في 11/12/2012 من قبل شركة النفط ، ووقع نهائيا العقد التأسيسي لها في 29/05/2013 ، يتواجد حاليا المكتب الرئيسي لها في حاسي مسعود ، تقع على بعد 160 كم شمال إليزي و 175 كم غرب عين أميناس و 550 كم جنوب شرق HMED و 110 كم جنوب TFT ، وهي تضم التجهيزات التالية : مركز المعالجة ، ثلاث خطوط أنابيب ، 30 كم شبكة تجهيز ل30 بئرا، البنى التحتية، ثلاث مولدات التوربينات للكهرباء، قاعدة الحياة ومهبط للطائرات .

محيط مجمع إزران :

كانت المرحلة الأولى للاستكشاف من أبريل 2005 إلى أبريل 2008 حيث شهدت الاكتناء و المعالجة الزلزالية ببعدين في مجال 50000 كم ، كما تم حفر بئري استكشاف أما المرحلة الثانية فكانت من أبريل 2008 إلى أبريل 2010 و شهدت هذه الأخرى حفر لثلاث آبار استكشاف في 2008 و أربع آبار في 2009 الذي أدى إلى استكشاف حقل تسيلا ، الاكتناء و العلاج الزلزالي ذو بعدين على مجال 178 كم ليتطور في فيفري 2010 إلى ثلاثي الأبعاد و في مجال أوسع بلغ 890 كم² .

تراوحت تكاليف النفقات الرأسمالية حوالي 2.6 مليار دولار و بلغت النفقات التشغيلية 1.1 مليار دولار أما نفقات التخلي فقدت ب 335 مليون دولار .

شركة **Kca DEUTAG (Rig 211)** : هي عبارة عن شركة رائدة في مجال الهندسة والتصميم وتجهيز للمساحات الخاصة بالنفط والغاز من خلال تجهيزها للحفر بعد عملية التنقيب .
 لديها خبرة تفوق 125 سنة في هذا المجال ،وهي تملك 90 قاعدة للحفر في 20 بلد ،توظف فيها 9000 عامل موزعين في كل من إفريقيا ،أوروبا،روسيا، الشرق الأوسط ،بحر القزوين،جنوب شرق آسيا ،والأمريكيتين .
 وهي تعمل باستمرار على إحداث تغييرات في تقنياتها للوصول إلى العالمية مما جعلها متميزة عن باقي شركات الحفر الدولية .

2- تحديد مجالات الدراسة الميدانية :

المجال الزمني للدراسة :

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي يستغرقها الباحث في إعداد دراسته، خاصة بالمرحلة الاستكشافية التي يهدف من خلالها الباحث التعرف على طبيعة المجتمع وتحديد ، فالدراسة الاستكشافية تساعد على تحديد معالم البحث أما الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق وبيانات عن الظاهرة ويغلب عليها صفة التحديد⁽¹⁾ لذا فإن دراستنا الميدانية تمت عبر مرحلتين هما :

أ-المرحلة الاستطلاعية:

تم فيها الاتصال الأول بالمؤسسة مجال الدراسة مؤسسة سونطراك،وكان ذلك بتاريخ 2015/03/06 حيث تم خلالها إيداع طلب إجراء الدراسة، في انتظار الموافقة على إجرائها بالمؤسسة وشركائها من المتعاملين الاقتصاديين الأجانب، تلتها زيارة في سنة 2016 إلى مديرية التشغيل بولاية ورقلة ومقر الولاية بها و بالتحديد مصلحة تنقل العمالة الأجنبية للحصول على معلومات تتعلق بدراستنا، والتي زدتنا بإحصائيات للأجانب بصفة عامة من 2008/01/01 إلى غاية 2017/06/30 (أنظر للملاحق)، في حين أن مديرية التشغيل رفضت إعطاءنا الوثائق والسجلات المتعلقة بالعمال الأجانب في قطاع المحروقات وعدد العمال بهذا القطاع بحجة أنهم تلقوا مراسلة من وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تمنعهم من ذلك إثر الأحداث الأخيرة التي تعرضت لها منطقة تقوننورين، وما تم تزويدنا به فقط عدد العمال الأجانب في مختلف القطاعات ووجدنا أن القطاع الصناعي يتصدر قائمة القطاعات بالولاية وقائمة تعداد العمال الأجانب بهذا القطاع، وبالتالي تم التفكير في تحديد أدق لمجال القطاعات فبعد أن كان واسعا يضم كل الأنشطة الصناعية التي تشغل العمالة الأجنبية تم تحجيمه ليقتصر على قطاع المحروقات فقط ، ولم أتحصل إلا على معلومات سطحية تم وضعها في قائمة الملاحق، في نفس الزيارة تم الاحتكاك بالمسؤولين بمديرية التشغيل بالولاية أين تم الاتصال برئيس مصلحة الشؤون العامة والتنظيم بالوزارة - المسؤول - عن تنظيم تنقل العمالة الأجنبية بالجزائر للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بعدد العمال الأجانب ،وكيف يتوزعون على مختلف القطاعات بالجزائر وبالتحديد التركيز على قطاع المحروقات باعتباره مجتمع

(1) عدلي أبو طاحون: مناهج و إجراءات البحث العلمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص29.

البحث لدراستنا أين امتنع هذا الأخير بالرغم من إتباع العديد من الطرق القانونية للحصول على المعلومات إلا أن هذا المجال بات يشكل لنا عائقا .

لنتجه مباشرة لطلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية ببعض الشركات الأجنبية وطبعا باتخاذ أسلوب الوساطة في كل مرة ، وبعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية ببعض الشركات الأجنبية والوطنية والتي تشغل عمالة أجنبية من بين الصعوبات التي تلقيتها حصلت فقط على عدد العمال الأجانب بالمؤسسة الهندية جون إنيرجي وكل المعلومات المتعلقة بهم إلا أن هذا العدد غير كافي ولا يحيط بكل جوانب الموضوع المدروس كما أنهم من جنسية واحدة ، فقد بلغ عددهم 33 عامل أجنبي في حين امتنعت باقي الشركات عن الإدلاء بالعدد الحقيقي لعمالها وكل ما حصلت عليه بعض الوثائق الخاصة بالتعريف بالمؤسسة مجال الدراسة، وبعض المناشير التي تحدد قوانين تشغيل الأجانب إلى جانب تقارير خاصة بعقود العمل بين المؤسسات الأجنبية وشركة سونطراك . كما قمت باستكشاف المؤسسات من حيث الشكل العام والتعرف على هيكلهم التنظيمي، بعد ذلك قمت بإجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين، حيث شرحت لهم المغزى والهدف من الدراسة التي سأقوم بها. حيث مكنتني هذا الاتصال الأولي من التعرف مجددا على المؤسسات مجال الدراسة، علما أن هذه المؤسسات قد تعرضت في السنوات القليلة الماضية إلى إجراء إعادة الهيكلة وهو ما مكنتني أيضا من وضع خطة مفصلة لنشاطي وتحركاتي داخل المؤسسات مجال الدراسة خلال المرحلة التطبيقية.

ب - المرحلة التطبيقية:

بدأت هذه المرحلة من يوم 2016/04/17 تم خلالها إجراء اختبار أولي للاستمارة، وذلك للتعرف على مدى مناسبة الاستمارة من حيث الصياغة والمضمون لتحقيق أهداف البحث، وكذلك تحديد الزمن الذي يستغرقه المستجيب في الإجابة على الأسئلة، حيث تم أخذ 15 عاملا أجنبيا من أفراد مجتمع البحث وكانت أسئلة الاستمارة تتكون من 66 سؤال وبفضل هذه الخطوة تم تعديل وإعادة صياغة بعض الأسئلة، وحذف البعض الآخر منها، قصد تحقيق أكبر تجاوب ممكن من طرف المبحوثين، وعلى ضوء هذا الاختبار الميداني صيغت الاستمارة في صورتها النهائية.

لذا فقد استغرقت مدة ملء الاستمارات حوالي 05 أشهر متتالية، أي من يوم 2016/04/20 إلى غاية يوم 2016/09/23 لتبقى شركتين لم أتلقى من بعض المبحوثين الاستمارات بحجة أن بعضهم غادروا إلى بلدانهم ليسجل تاريخ 2017/02/12 تاريخ انتهاء جمع البيانات الخاصة بالمؤسسات مجال الدراسة .

3- المجال البشري للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بعدة مؤسسات وطنية وأجنبية تشغل عمال الأجانب وهي تتوزع على 7 شركات على التوالي :

شركة إيزاران (groupement isarene)، مؤسسة ألفافريك الإيطالية (almafrique)، مؤسسة جون إنيرجي ليميتد الهندية (energy limited) المؤسسة الألمانية (KCAD eutag-rig-211 toolpusher) الشركة

السورية (LEAD)، مجمع راد ماد (Groupe red med) وموزع على مختلف الأقسام منها الخدمات الصحية وخدمة الطيران، مؤسسة (Staff logistic's)، والتي تضمنت عينة بحثنا بهذه المؤسسات 296 عاملاً أجنبياً موزعين على مختلف الجنسيات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنسيات .

النسبة	التكرار	الجنسية	النسبة	التكرار	الجنسية
%0.33	01	سنغالية	%3.37	10	أمريكية
%0.33	01	فلبينية	%2.70	08	انجليزية
%0.67	02	مالطية	%13.17	39	فرنسية
%1.01	03	نمساوية	%2.02	06	ايرلندية
%5.74	17	جنوب إفريقيا	%12.16	36	هندية
%0.33	01	تشيكية	%5.06	15	ألمانية
%0.67	02	هولندية	%10.47	31	إيطالية
%0.33	01	استرالية	%5.74	17	كندية
%0.33	01	نرويجية	%1.35	04	بلجيكية
%0.33	01	لتوانية	%3.37	10	تونسية
%0.33	01	شيلية	%1.68	05	لبنانية
%0.67	02	سويسرية	%0.67	02	صينية
%0.67	02	فنلندا	%1.01	03	برتغالية
%0.33	01	كرواتية	%11.82	35	سورية
%0.33	01	كينية	%1.35	04	مصرية
%4.05	12	اسبانية	%1.01	03	تركية
%0.33	01	كولومبية	%1.01	03	بلغارية
%0.33	01	باكستانية	%4.72	14	بريطانية

جدول رقم (06): يبين توزيع العمالة الأجنبية على مختلف القطاعات بولاية ورقلة 2017.

القطاع	عدد الشركات	عدد الجوازات
البناء والأشغال العمومية	24	1022
الصناعة	83	3506
الخدمات	30	328
الزراعة	02	02
المجموع	139	4858

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين بأن عدد العمال الأجانب الموجودين بتراب الولاية ولديهم جوازات عمل قانونية وسارية المفعول إلى غاية ماي 2017 فإن عددهم 4858 عامل أجنبي موزعين على 139 شركة حسب طبيعة النشاط ، ونلاحظ بأن قطاع الصناعة استحوذ على معظم الشركات حيث مثل ب 83 شركة تنشط في هذا المجال بما النسبة الأكبر من العمال الأجانب ومن مختلف الجنسيات قدر ب 3506 بحكم المنطقة الصحراوية غنية بالثروات الباطنية وتمتع بميزة اقتصادية عالية مثلها الذهب الأسود .

يليه قطاع البناء والأشغال العمومية ب 1022 عامل أجنبي موزعين على 24 شركة ، في حين نجد قطاع الخدمات مثله 328 عامل أجنبي موزعين على 30 شركة ، في حين وبأقل نسبة مثلها القطاع الزراعي بعاملين أجنبيين فقط موزعين على شركتين بالرغم من أهمية هذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني وهذا راجع لطبيعة البيئة القاسية ، أما عدد العمال في قطاع المحروقات وجدنا صعوبات كبيرة في الحصول على العدد بحكم حساسية القطاع بالرغم من الجهود المبذولة إلا أننا في كل مرة نقابل بالرفض .

3- المنهج المستخدم :

إن تحديد مجتمع البحث وتحديد عناصره يعتبر من أخرج مراحل البحث العلمي لكون هذا التحديد يتوقف على قدرة الباحث في بلورة إشكالية الدراسة تحديدا أو صياغة، كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية وهذه العناصر تسمى العينة، فالعينة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث⁽¹⁾.

وطبيعة هذه الدراسة تحدد مجتمع البحث المعروف بالعمال الأجانب الذين يشتغلون بقطاع المحروقات بالجنوب الصحراوي (ولاية ورقلة).

و بما أن اختيار نوع المنهج يحدده طبيعة الموضوع ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة الظاهرة كما نستخدمه لوصف وتفسير وفهم واقع عملية التغييرات التنظيمية ببعض المؤسسات الوطنية والأجنبية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب و وبالتالي نصل إلى

(1) موريس أنجرس: منهجية العلوم الإنسانية، ترجمة: عمر صحراوي، دار القصة للنشر والتوزيع، 2003، ص 298.

وصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما و كيفا وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها و تحليلها للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث ".
"فالدراسة الوصفية تقوم على دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة معينة ، ومن ثم وصفها في فترة زمنية معينة بغية التوصل إلى امتيازات جديدة أو لمحاولة تفسيرها وتحليلها،ويمكن للباحث استخدام الأسلوب الإحصائي في هذا النمط من البحث "(1).

4-الأدوات والتقنيات المستعملة في البحث

من أجل الحصول على المعطيات الميدانية تستخدم عدة تقنيات أو أدوات، و في هذه الدراسة يتم استخدام التقنيات التالية:

المقابلة: و التي تعتبر كتقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، كما تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة (2).
و تم اختيار المقابلة كتقنية لإجراء الدراسة الاستطلاعية اعتمادا على أسئلة مقابلة موجهة بالتحديد لإطارات المؤسسة سواء كانوا جزائريين أو أجنبيين كرئيس مصلحة الموارد البشرية على اعتبار أن له علاقة مباشرة بجوانب الموضوع المدروس من كيفية الإعداد للتغيير وتنفيذه وتقييم نتائجه وأسباب الحراك وهل هذا راجع لسبب التغيير التنظيمي ونتائجه على العامل الأجنبي بالمؤسسة ،بالإضافة إلى تحليل بعض الوثائق المتعلقة بمجهود المؤسسة في إطار مخطط التغيير للتعلم أكثر في الظاهرة وفهم جوانبها.

الاستمارة: ويتم من خلالها طرح سلسلة من الأسئلة على المستجوبين، تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية و المهنية و العائلية و آرائهم و موقفهم من آراء ورهانات إنسانية و اجتماعية و بمتوقعاتهم أو بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة تهم الباحثين.(3)
كما تعرف على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.

لقد استخدمنا عدة طرق لتوزيع استمارتنا ،نظرا لصعوبة العينة سواء من حيث اللغة أو من حيث التواجد ،أجرينا في البداية استمارة مقابلة بالاستعانة بمرشدة متمكنة في اللغة الانجليزية وإطار تعمل بشركة جون إنيرجي أين رافقتنا

(1) محمد العزيز نجاحي: البحوث والرسائل الجامعية قواعد ومناهج وتقنيات، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1993 ، ص 31.

(2) مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 ،ص 197.

(3) رمون كيني و لوك فان كمبهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجباعي ،المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 226.

لانجاز هذه الدراسة إلا أن هذه المقابلة كلفتنا وقتا طويلا جعلتنا نتجه مباشرة إلى ترجمة الاستمارة باللغتين الانجليزية والفرنسية لربح الوقت أين تم توزيعها على العمال الأجانب بمختلف مؤسسات الدراسة إلا أننا وجدنا صعوبة أخرى مع العمال الصينيين الذين كانوا لا يفقهون اللغات الثلاث .

وقد شملت الاستمارة على عدد من الأسئلة التي تدرج ضمن خمسة محاور أساسية تتمثل في :

- محور البيانات الشخصية : تتضمن 10 أسئلة.
- محور متعلق بالمسار المهني : يتضمن 08 أسئلة.
- محور متعلق بالتغيير التنظيمي : يتضمن 08 أسئلة.
- محور يتعلق بعقد العمل : يتضمن 08 أسئلة.
- محور يتعلق بالتغيير التكنولوجي: يتضمن 03 أسئلة.
- محور يتعلق بالتغيير الهيكلي : يتضمن 04 أسئلة.
- محور يتعلق بالحراك المهني والاجتماعي : يتضمن 08 أسئلة.

● الإحصاءات و التقارير الرسمية : يتم استخدامها لجمع المعلومات و البيانات التي لا يمكن جمعها عن

طريق أدوات البحث الأخرى حيث تكون مكتملة لها.

✓ الإحصاءات: فهي عبارة عن الإحصاءات التي تقوم به مختلف المؤسسات أو الجماعات أو مراكز بحث ، أو أفراد آخرين في مواضيع مختلفة من أجل تفسير ظاهرة أو الإعداد لظروف معينة.

✓ التقارير: و هي تقارير بحثية تتميز بالصفة العلمية و تغطي مواضيع مختلفة بغية تفسير ظاهرة أو الإعداد و التهيئة لانجاز عمل ، تصدر من مختلف المؤسسات و مراكز البحث.(1)

و تستخدم الإحصاءات و التقارير الرسمية في هذه الدراسة لأنها تساعد كثيرا في البحث بحيث أن إجابات المبحوثين والمسؤولين لا تكفي بل لابد من مقارنتها مع بعض السجلات والوثائق من الشركة أو خارجها والتي تتعلق بالعمال الأجني مثل الاتفاقية الدولية والجريدة الرسمية ، وقوانين العمل المتعلقة بالأجني ، ومخطط الدخول والخروج للعمال الأجنيين بالإضافة إلى سجلات خاصة عن ترك العمل ومبرراته وآثاره على المؤسسة .

-5- تحديد مجتمع الدراسة وعينته :

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث، لهذا وعلى ضوء تعريفنا بمشكلة البحث، ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث وبما يتوافق ومشكلة الدراسة، وأن نختار بدقة وحذر المعاينة التي ستمكننا من تحديد حجم العينة .

(1) رشيد زرواني ، مرجع سابق ، ص 273.

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات⁽¹⁾ أي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى.

وفيما يخص عينة دراستي هذه، فإن مجتمع البحث هو كل عامل أجنبي يعمل في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري وبالتحديد في ولاية ورقلة.

أما عن سبب اختياري للعمال الأجانب، وأعني بالذكر كل من يحمل جنسية غير الجنسية الجزائرية، فيعود ذلك إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه، والذي يرتبط بدور التغييرات التنظيمية التي تجريها كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة على بيئتها التنظيمية فتحدث تغييرات سواء على مستوى الأفراد أو الهيكل التنظيمي أو على مستوى الاستراتيجيات أو التكنولوجيا المستخدمة. فيحدث أثرا على العاملين الأجانب سواء بالقبول أو بالرفض أو بالرضا أو السخط مما يؤدي إلى استقراره أو تركه للعمل . وهو ما يتلاءم مع مشكلة البحث وفرضياته. تتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف⁽²⁾ وتعرف العينة بأنها " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة⁽³⁾

تجرى الدراسة على عينة من العمال الأجانب والتي خصت مختلف الجنسيات العاملين بقطاع المحروقات بولاية ورقلة بحيث تتم عملية اختيارهم بطريقة موجهة، وذلك تماشيا مع أهداف البحث التي ترمي إلى التعرف على أهم التغييرات التنظيمية التي حدثت بالمؤسسة ميدان الدراسة وهل ساهمت في تسيير الحراك. فهذه الدراسة لم تشمل العمال جميع العمال الأجانب العاملين بكل القطاعات بولاية ورقلة بل تعمدت الدراسة تخصيص فئة العمال الأجانب بقطاع المحروقات فقط والتي تتوفر فيهم الخصائص التالية :

✓ العمل بطريقة قانونية .

✓ الإقامة في تجمعات سكنية عمالية بجوار مكان العمل .

✓ حصولها على دخل مرتفع جدا تدفعه الدولة.

بما أن العينة تعد جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزء من الكل بحيث يتم أخذ مجموعة من الأفراد يمثلون المجتمع الكلي.

وبالتالي العينة التي تخدم أهداف البحث هي العينة القصدية بحيث يلجأ الباحث في العينة القصدية بإدخال بعض الوحدات التي تؤثر على الخاصية المدروسة وذلك للتأكد من وقوعها ضمن وحدات العينة .

⁽¹⁾ موريس أنجوس ، مرجع سابق، ص 298 .

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 3 .

⁽³⁾ محمد اعبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 8 .

أي يعتمد الباحث إدخال بعض الوحدات ضمن العينة المختارة⁽¹⁾.

تم اختيار نمط العينة غير احتمالية النمطية (القصدية) و التي يتم من خلالها اختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض البحث وذلك نظرا لصعوبة حصر مجتمع البحث بسبب عدم استقرار العاملين الأجانب ولأن أغلبيتهم جاءوا بغرض العمل ويتواجدون في المؤسسات بحيث يعملون بعقود محدودة المدة وإقامتهم مؤقتة تنتهي مهامهم بانتهاء العقد لهذا السبب لا توجد معطيات مستقرة حول عدد العاملين الأجانب، إلى جانب مراعاة زمن إجراء الدراسة وبهذا بلغ عددهم 296 عاملا يتوزعون على المؤسسات ميدان الدراسة كما يلي

جدول رقم (07) : بين توزيع عينة الدراسة على المؤسسات - مجتمع البحث -

عدد العمال الأجانب	مجتمع البحث
33	groupement isarene
45	Almafrique
33	energy limited
22	KCAD eutag-rig-211 toolpusher
33	LEAD
116	Groupe red med
14	Staff logistic's
296	المجموع

سادسا - أساليب المعالجة الإحصائية:

كما نعلم أن المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي وهذا الأخير يهتم بالتحليل الإحصائي الرقمي للمجتمع المدرس، ونظرا لأن طبيعة الدراسة تهدف إلى التعرف على العوامل المساعدة والتي ساهمت في مجيء العمال الأجانب لسوق العمل الجزائري، فإن نوع الإحصاء المستخدم هو إحصاء وصفي لوصف المجتمع البحث وصفا كميًا وإعطائه دلالة رقمية وكيفية لتفسير البيانات التي تم جمعها وقد تم اعتماد إحصاء SPSS الذي أوجد لنا

1- التوزيع التكراري: وهو عدد التكرارات التي تكرر فيها الخيارات والبدائل المطروحة على أن يكون المجموع مساويا لمجموع مفردات العينة 296.

2- النسبة المئوية: من أجل إبراز مواطن القبول والرفض أو المقارنة بين مفردات العينة من حيث أكبر وأصغر عينة لمتغيرات ومؤشرات الفرضيات المطروحة وصياغتها.

(1) عبد الرزاق أمين أبو شعر: العينات وتطبيقها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة للبحوث، مصر، 1997، ص 48.

الفصل السادس

المحور الأول : تحليل البيانات الأولية للمبحوثين.

المحور الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالمسار المهني

المحور الثالث : تحليل البيانات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

المحور الرابع : طبيعة العقد والترقية المهنية

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

المحور الخامس : التجديد التكنولوجي واستقرار العامل

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

المحور السادس : التعديلات الهيكلية والترقية المهنية والاجتماعية

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام .

الاقتراحات والتوصيات ..

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق

خصائص مفردات الدراسة:

تنحصر مفردات البحث في العمال الأجانب الذين يعملون بقطاع المحروقات وكل المؤسسات التي لها علاقة مع سونطراك سواء في إطار الشراكة ، أو اتفاقية ، أو تقديم خدمات، بولاية ورقلة وبالتحديد في منطقة حاسي مسعود، الذين هم من المراتب الدائمة والمتعاقدين سواء بعقود محددة المدة أو بالعقود الدائمة، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة و الشخصية لمجتمع البحث والذي قدرت عينة بحثه ب 296 مفردة .

فالجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة المدنية و الأقدمية ، الجنسية، نمط العقد يمكن تسمية هاته المتغيرات بخصائص العينة ويقصد بذلك أنها تعمل عملها داخل المتغيرات الرئيسية للبحث .

جدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	290	98 %
أنثى	6	2 %
المجموع	296	100 %

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية الساحقة بنسبة 98% من مجموع مفردات العينة المدروسة تقابلها النسبة المتبقية الجذ محتشمة من جنس الإناث مقدرة بنسبة 2% من المجموع الكلي للعينة أي ما يعادل 6 أجنبيات من أفراد العينة المختارة .

و يمكن القول أن هذا راجع في الأساس إلى طبيعة النشاط الصناعي (قطاع المحروقات) الذي تمارسه المؤسسة و هو يتلاءم مع العنصر الذكوري بالإضافة إلى المجال الجغرافي (أقصى الجنوب) و المنطقة الصحراوية الذي ينشط فيها هذا القطاع، لذلك نجد الحاجة إلى وجود العنصر النسوي قليلة نسبة إلى عدم قدرتهن على تحمل ظروف العمل الصناعية الصعبة ، بالإضافة إلى بعد المسافة بين بلد المنشأ وبلد المقصد مما دعا بجنس الإناث يعزفن عن البحث عن عمل بدول أخرى ، و بما أن العمل في مجال المحروقات هو مهنة هؤلاء الوافدين من العمال الأجانب فلقد استقطبت العمالة الذكورية أكثر من العمالة الأنثوية و هو الطابع السائد لدى العمال المهاجرين ، فلقد أكد سعد الدين ابراهيم : " أن أغلب المهاجرين إلى دول الاستقبال العربية هم من العمال الذكور و خاصة في بداية الهجرة ، ليتمكن الرجل من تحقيق حد أقصى من الادخار إلى جانب أن كثيرا من الدول العربية لا تسمح بمرافقة الأسر ، إلا أن توفر حد أدنى من الدخل الشهري لإعالة الأسر و الأولاد و هذا النوع لا يتوفر لدى الكثير من العمال" (1) .

(1) سعد الدين ابراهيم ، عبد الفضيل محمود : انتقال العمالة العربية و السياسات ، مركز دراسات المسائل و آثار الوحدة العربية لبنان، 1983 ، ص 46 .

كما تجدر الإشارة إلى أن النساء قد لعبن دورا كبيرا في حركة الهجرة الدولية ، وهذا من حيث الكم ، إذ تشير الإحصائيات عام 1995 إلى أن هجرة النساء تشكل 48% من الهجرات الدولية فالنساء يسعون داخل هذه الحركات إلى الحصول على عمل أو وظيفة مستقلة و يقمن بالسفر بطريقة مستقلة عن الأسرة⁽¹⁾ .

و بالتالي السعي إلى تحقيق قدر من الاستقلال الذاتي هو من أكبر الحوافز لدى المرأة ، خاصة إذا كانت أوضاع المجتمع و نظام الأسرة ينزلها منزلة التبعية للذكر ، كما أن تطور الثقافة الاستهلاكية الذي تعدى أو تجاوز الوقوف عند الضروريات زاد من انفتاح المرأة على سوق العمل و بهذا أصبحت المرأة تترك وطنها لتحسن وضعيتها الاقتصادية و الاجتماعية على حسابها الخاص و ليس فقط للالتحاق بزوجها .

لقد كان هناك خلل واضح من ناحية التوازن العددي لتواجد النساء العاملات خارج بلدانهم الأصلية ، إلا أنه أصبح من الطبيعي رؤية المرأة تزاوّل أنشطة مهنية تزاوم بها الرجل في سوق العمل خارج بلدها خاصة إذا كانت غير مرتبطة عائليا .

لقد وجدنا المرأة في قطاع المحروقات تتعامل بكل ثقة و جرأة مع باقي العمال باختلاف جنسياتهم ، كما أنها تحمل في لهجتها بعض الحدة في التعامل أثبتت قدرتها على القيام بعملها كونها أنثى قد تتعرض لبعض السلوكيات الغير مقبولة في بلد آخر غير بلدها .

وحسب الإحصائيات المستقاة فقد بلغت نسبة ما تم تشغيله بولاية ورقلة خلال ثلاث سنوات 2015-2016-2017 من جنس الإناث 2% من التعداد الكلي للعاملين و بالتالي فإن أغلب الوظائف المسندة للإناث في هذا النوع من القطاعات هي على مستوى الشؤون الإدارية و كمراقبين تقنيين في المحروقات .

(1) باولا كاروتي : تاريخ الهجرات الدولية ، ترجمة: عدنان علي، هيئة الثقافة و المؤتمرات الوطنية ، الإمارات ، 2011، ص189 .

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة
29-20	30	10,1%
39-30	82	27,7%
49-40	103	34,8%
59-50	69	23,3%
60+	7	2,4%
بدون إجابة	5	1,7%
المجموع	296	100%

حساب المتوسط العمري لمفردات العينة :

$$\text{المتوسط العمري} = \frac{\text{مج (ك X س)}}{\text{مج ك}}$$

$$40.98 \approx \text{سنة } 41 = \frac{12130.5}{296}$$

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة يتوزعون بين الفئة 49-40 بنسبة 34.8%، ومن هنا فهي شريحة السن الغالبة ، و كأكبر ثاني و ثالث نسبتين متقاربتين هما على التوالي 27.7% و 23.3% ، تتمثلت في الفئتين العمريتين 39-30 و 59-50 ، ثم الفئة العمرية 29-20 بنسبة 10.1% بينما مثلت كأقل نسبة قدرت ب 2.4% من تجاوز سنهم الستين سنة (60+) و المتوسط العمري لمفردات العينة هو 41 سنة بالتقريب .

نستنتج مما سبق أنه إذا أردنا قراءة الجدول بالنسبة إلى سن العمال الأجانب نلاحظ أن نسبة كبار السن في الحقيقة فئة قليلة مقارنة بعمر مؤسسة الأم لديهم، و السبب راجع إلى أن القليل منهم فقط يهاجر بسبب ظروف معينة تواجههم في مواطنهم الأصلية (المسؤولية ، عدم القدرة على العمل و التحمل ، الظروف البيئية القاسية) ، كما أن بعضهم الآخر أحيلوا على التقاعد وما بقي منهم يمثل مصدر الخبرة لدى مؤسساتهم ، فيمكن أن تهاجر العناصر النشطة أو أن تخرج جماعة كاملة فجأة من بلد ما و تهجر المكان إلى بلد آخر (1) .

إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسة ميدان الدراسة لم توظف الكثير من الشباب بل العكس يمثلون تقريبا الأغلبية من مجموع العاملين بنسبة 27.7% لدى الفئة العمرية 39-30 خاصة لدى الدول الآسيوية

(1) موزة عبير غباش، مرجع سابق، ص42 .

(الصين، الهند) و الدول العربية (سوريا ومصر) فهي تعكس واقع التركيبة الاجتماعية لهذه المجتمعات التي تشكل قاعدتها من فئات عريضة من الشباب و قلت لدى الفئة العمرية 20- 29 بنسبة 10.1% في حين نجد الأغلبية الساحقة و النسبة الكبيرة للعمال الأجانب بالجزائر الذين ينتسبون إلى الفئة العمرية التي يزيد سنها عن 40 إلى 49 سنة فشركة سونطراك تعمل حاليا على استقطاب للعمال الأجانب ذوي الكفاءات و الخبرة ، فالكثير من الإطارات المسيرة و المهندسين و العمال هم من ذوي الخبرة ، كما أكد لنا أحد الإطارات الجزائرية الذي يعمل بشركة أجنبية (هندية) جون اينيرجي " أن الشركة ترغب في الاعتماد على ذهنيات و أفكار جديدة و متفتحة و غير مرتبطة بسابق عهد في الممارسات البيروقراطية الغير وظيفية " ، كما أن شركة سونطراك تعمل باستمرار على عقد الكثير من الاتفاقيات مع الأجانب للحصول على الكفاءات المتنوعة . وهذا إشارة على أن عامل السن من المحددات الرئيسية المؤثرة على قرار الهجرة العمالية ، فكلما كان العامل المهاجر صغيرا في السن كلما زادت فرصته في تحمل متاعب السفر و العمل في دولة أخرى . يرى العديد من الباحثين : " أن الشباب في سن النشاط الاجتماعي هم أكثر ميلا للهجرة" ، فلقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية 20- 34 سنة أكثر استعدادا و قابلية للهجرة من باقي الفئات العمرية (1) .

و هذا ما يتوافق مع دراساتنا فالنسبة الأكبر تقع في الفئة العمرية لسن الشباب و يقابلها وفق هذه الدراسة كلما زاد معدل العمر نقص عدد العمال المهاجرين للبحث عن عمل .

(1) أحمد الربيعة : دراسات في نظرية الهجرة و مشكلاتها الاجتماعية و الثقافية ، ط1 ، الكويت ، لبنان 1993، ص 62 .

جدول رقم (10) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن و نوع المنصب .

السن نوع المنصب	29-20		39-30		49-40		59-50		60+		بدون إجابة		المجموع	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
إطار	7,5 %	13	29,9 %	52	27,6 %	48	29,3 %	51	3,4 %	6	2,3 %	4	100 %	174
عامل تحكم	14,9 %	22	25,3 %	40	46 %	40	4,1 %	12	0,0 %	0	0 %	0	100 %	87
عامل تنفيذ	15,4 %	4	23,1 %	9	34,6 %	9	23,1 %	6	3,8 %	1	0 %	0	100 %	26
بدون إجابة	0 %	0	22,2 %	2	66,7 %	6	0 %	0	0 %	0	11,1 %	1	100 %	9
المجموع	10,1 %	30	27,7 %	82	34,8 %	103	23,3 %	69	2,4 %	7	1,7 %	5	100 %	296

يلعب عامل السن دورا كبيرا في فعالية الفرد و مدى قدرته على تحقيق العملية الإنتاجية ، فهو يعبر عن الديناميكية و النشاط في العمل ، بحيث يتبين من خلال الجدول و بالنظر لعمر المؤسسات أنها توظف عمال من فئتين عمريتين بدءا بمرحلة الشباب إلى العمال الكهول ، لكن هناك تباين في توزيع العمال الأجانب من حيث أعمارهم حيث ترتفع النسبة لدى الشباب و الكهولة بنسبة معينة قدرت ب 34.8 % ضمن الفئة العمرية 40-49 سنة حيث كانت الصدارة لهذه الفئة مثلها من العمال من لم يدلوا بإجاباتهم بنسبة 66.7 % لتقابلها نسبة بلغت 46 % عمال تحكم و 34.6 % عمال تنفيذ .

كما نجد نسبة 27.6 % من نفس الفئة العمرية مثلها إطارات شباب ، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 27.7 % موزعة بنسب متساوية تقريبا 25.3 % عمال تحكم و 23.1 % عامل تنفيذ لتصدر فئة الإطارات بنسبة 29.9 % هذه الفئة العمرية ، لتسجل فئة أكبر من 60 سنة نسبة قليلة قدرت ب 2.4 % فتتعدم لدى عمال تحكم و تتساوى بنسب متقاربة جدا 3.8 % عند عمال تنفيذ و 3.4 % فئة الإطارات ، و كأقل نسبة بلغت 1.7 % من امتنعوا عن الإجابة .

ما يمكن استخلاصه من الجدول رقم (10) أن توزيع المبحوثين بالمؤسسات من حيث السن توزيع غير متكافئ تقريبا ، حيث نجد أن فئة الشباب تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 8.34 % وهم يمثلون حملة الشهادات الجامعية و التقنية لمختلف التخصصات ، بالإضافة إلى تخصصات غير موجودة في سوق العمل الجزائري و هذا ما يساعد على سرعة اكتساب مهارات و مهام خاصة بمناصب العمل التي يعملون بها يتم تلقينها إلى العمال الجزائريين ، بالإضافة إلى أن هذا القطاع الحساس (قطاع المحروقات) يتطلب تكنولوجيا متطورة و هذا التطور يتوافق مع خريجي الجامعات الأجنبية التي تتطلب اندماجها مع العامل في مثل هذا السن .

كما يرجع السبب بنظرنا أيضا إلى أن معظم المؤسسات شغلت أفرادا جدد في السنوات الأخيرة نظرا لتوسيع نشاطها خارج بلدها الأصلي، و إجراء اتفاقيات مع بلدان عدة هذا من جهة و من جهة أخرى فهناك من

أحيلوا على التقاعد و البعض الآخر في الطريق إلى ذلك ، و قد مثلت نسبة كبيرى السن 2.4% بمجموع 6 مفردات عند فئة أكبر من 60 سنة من إجمالي أفراد العينة مثلها الإطارات الأجانب ، مما جعل الفرص مفتوحة أمام طالبي العمل فكانت الصدارة أن شركة سونطراك تعتمد بالدرجة الأولى في اتفاقياتها مع الشركات الأجنبية على الطاقات الشبابية ، لأن ذلك يساعدها من الاستفادة من طموحاتهم و أفكارهم في التسيير و الإنتاج . لكن هذا لا يعنى التخلي عن خبرة المبحوثين الأجانب الذين ينتمون لفئة الكهول ،فما يتمتعون به من مهارة في العمل يؤهلهم ليكون لهم دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فهم بمثابة المرشد و الموجه للعمال سواء أجنيين أو جزائريين ، كما استخلصنا من الهيكل العمري خاصية يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل من خلال آلية التقاعد وهو ما يمكن أيضا أن يسمح بحركة الدخول (التوظيف) أو حراك داخلي في حالة عدم التوظيف في سوق العمل الجزائري و التي يجب تلقينها للعمال المحلية لأن الشركات الأجنبية ملزمة بتوفير فرص تكوين لفائدة اليد العاملة الوطنية خاصة منهم الشباب و ذلك في تخصصات تمكنهم من اكتساب مهارات و مؤهلات في المهن التي تعمل فيها .

حسب الشروط الموجود في قانون الصفقات فإنه يلزمها بتوظيف ثلاثين في المائة من العمال الجزائريين و أثناء الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى مفتشيه العمل بولاية ورقلة ذكر لنا مدير مفتشيه العمل " أن هناك تجاوزات عديدة من طرف هذه الشركات سواء في طريقة توظيف العمالة الأجنبية بدون تراخيص عمل سارية المفعول ، أو في انتهاك حقوق الجزائريين العاملين معها " .

رغم أن القانون المعمول به نص على أن الرخص التي تعطى لبعض الشركات لا تتم إلا بعد التأكد فعلا من عدم وجود يد عاملة محلية مؤهلة لتلك الأشغال في مكاتب التوظيف، وبالتالي تتناسب مؤهلات و خبرات العامل الأجنبي مع المهن المطلوبة في السوق الجزائرية و أن يتحصل أيضا على ترخيص عمل وفقا للقوانين و الأنظمة المعمول بها .

جدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس و الدرجة المهنية .

المجموع		بدون إجابة		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		نوع المنصب الجنس
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	290	% 3.1	9	% 9	26	%30	87	% 57.9	168	ذكر
% 100	6	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 100	6	أنثى
% 100	296	% 3	9	% 8.8	26	% 29.4	87	%58.8	174	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الجنس و الدرجة المهنية (الفئة السوسيو مهنية) ، حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 58.5% مثلها إطارات أجناب تصدرها نسبة 100% من جنس الإناث ولكن بعدد جد محتشم ب 6 أجنبيات فقط مقابل 57.9% من جنس الذكور ، تليها نسبة 29.4% من عمال تحكم تقدر فيها نسبة الذكور ب 30% و تنعدم فيها النسبة الممثلة للإناث و أخيرا فئة عمال تنفيذ بنسبة 8.8% مثلها جنس الذكور بنسبة 9% و انعدم فيها تماما جنس الإناث . ويمكن تفسير هذا التباين في النسب بارتفاع فئة الإطارات الأجناب إلى طبيعة العمل الذي يتطلب تسيير النشاط بالنسبة لجنس الذكور في حين نسبة تواجد الإناث في هذه الفئة يعود إلى أنهن تستند إليهن الأعمال الإدارية و الرقابية ، كما وجدت من بينهن إحدى البلغاريات تعمل كمتجمة لدى شركة "ISARENE" "إيزاران" بأقدمية فاقت الخمس سنوات .

في حين سجلت كثاني نسبة لدى عمال تحكم و هذا يرجع إلى أن هذه الفئة الوسطى من فئات العاملين الأجناب تعتبر همزة وصل بين المستويات العليا في الشركة و المستويات الدنيا ، و هي التي تجمع بين مهمة الإشراف و الانجاز ، و تجمع في كثير من الأحيان العمال المهرة و المتخصصين و ذوي الخبرة لأن أغلب الأعمال في الشركة تتطلب مستوى من المهارة و التخصص ، بالإضافة إلى عامل التكنولوجيا و الآلات المتطورة في قطاع المحروقات كل هذا يحتم أن يكون أغلب العاملين هم من ذوي فئة عمال تحكم .

كما تمثل فئة الإطارات نسبة 58.8% وهي تتكون من حاملي الشهادات الجامعية التطبيقية و المهندسين و حملة الليسانس سواء في الجانب التسييري و الإداري أو الجانب المالي و المحاسبي أو التقنيين و مهندسي الآلات، وحتى المتخصصين في الموارد البشرية وبعض التخصصات التي لا توجد في سوق العمل الجزائري، بينما مثل أعوان تنفيذ نسبة 8.8% و هم من أصحاب الأعمال اليدوية التي تتطلب جهد بدني شاق و مستوى محدود من الكفاءة و التعليم .

وبحکم أن شركة سونطراك تعد أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا ، فهي تشتغل في التنقيب و الإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها بتبنيها إستراتيجية واسعة في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية والطاقة الجديدة والمتجددة ، تحلية مياه البحار ، البحث والتعدين ،ومن المهام الموكلة لسونطراك للقيام بها أن تقوم بإنجاز مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية و أجنبية لهذا ولكي تكون أكثر قرابة من الزبون يتطلب تنفيذ الأعمال أكثر من إدارتها و التحكم فيها ، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإنتاجية تحتم على المؤسسة تخصيص الكثير من العمال و إدماجهم في الفئة السوسيو مهنية المعرفة بالمنفذين .

جدول رقم (12): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية و نوع المنصب .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	174	% 94.8	165	% 2.9	5	% 1.1	2	% 1.1	2	إطار
%100	87	% 73.6	64	% 23	20	% 3.4	3	% 0	0	عامل تحكم
%100	26	% 15.4	4	% 69.2	18	% 15.4	4	% 0	0	عون تنفيذ
%100	9	% 22.2	2	% 0	0	% 66.7	6	%11.1	1	بدون إجابة
% 100	296	% 23.3	69	%34.8	103	% 27.7	82	%10.1	30	المجموع

أصبح من البديهي القول أن ظهور المؤسسة أدى إلى تأسيس المجتمع الصناعي ذاك هو موقف ريمون آرون بالنسبة إليه: "تعد المؤسسة منفصلة عن الكل الاجتماعي كما هي منفصلة عن العائلة"⁽¹⁾. فشركة سونطراك الممثلة في قطاع المحروقات بالإضافة إلى شركة Red.Med الجزائرية من الشركات الناجحة على المستوى الوطني، ولأن الصعوبة التي تفرق دائما الناجحين هي كيفية المحافظة على النجاح و البقاء في القمة لذا فالشركة دائما تعمل على جلب الإطارات الجامعية الكفؤة نظرا لما يتطلبه الإنتاج و التسيير من تقنيات عالية ، و كفاءة كبيرة .

لذلك ومن خلال الجدول المبين أعلاه و الذي يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي يتضح لنا أن كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة تقوم بتوظيف الإطارات الكفؤة و هم من ذوي الخبرة السابقة في مجالات مختلفة و نسبة منهم من الخريجين حديثا من الجامعات الأجنبية ، إذ الاتجاه العام يميل في هذا المستوى إلى أعلى نسبة قدرت ب 34.8% من مستواهم ثانوي ، ولأن طبيعة العمل في المصنع تفرض وجود أصناف مختلفة من العمال من مختلف الفئات بحكم أن بعض الأعمال تتطلب مستوى تعليمي متوسط لكن لديها التأهيل و المهارة

⁽¹⁾Aron , Colin(D) : Sociologie de l'entreprise, paris, édition ,1962,p28.

التي تسمح لها بالقيام بمهامها على أحسن وجه ، لذلك نجد أن حاملي مستوى ثانوي يمثل أكبر من ربع الباحثين ب 34.8 % و هؤلاء في الغالب هم من فئة أعوان التحكم أي العمال المهرة و المتخصصين في المجال الإنتاجي الإستخراجي للنفط ، بينما نجد أن ذوي المستوى التعليمي المتوسط المنخفض يمثلون 27.7% وهم في الغالب من فئة عمال تنفيذ الذين تستند إليهم مهام تنفيذية لا تتطلب مستوى تعليمي كبير .

ولو أسقطنا الضوء على الصين مثلا نجد أنها شهدت تحولا كبيرا في مجال التعليم والعلم والتكنولوجيا تحت شعار " التعليم الصيني هو الجوهر والتعليم الغربي من أجل المهنة " (1) لأن خصائص العينة هي ذات مستوى تعليمي ثانوي و هناك دراسة قام بها كل من العالم ستيب و دولت توصلوا إلى أن الأشخاص ذوي المراكز العليا يبحثون عن أفضل الوظائف التي تتناسب مع مراكزهم ، لذلك فهم يتحركون مسافة أكبر بالقياس إلى أشخاص ذوي المراكز الدنيا ، الذين يكتفون بفرص العمل التي تتناسب مع مهاراتهم و مؤهلاتهم المتدنية ، و لذلك فإن الطبقات الدنيا تتمكن من الحصول على فرص وسيطة للعمل أكثر من الطبقات العليا (2) .

فالنسبة الغالبة لدى الباحثين بالعودة للمسار المهني للباحثين و إجابتهم عن نوع الوظيفة التي كانوا يشغلونها قبل التحاقهم بالعمل بالجزائر و سبب تركهم لها ، فمنهم من صرح بأنه لم يتسنى لهم فرص العمل في بلدهم الأصلي لذلك خاض معظمهم تجربة الهجرة من أجل البحث عن عمل ذو دخل مرتفع كما صرح "Douglas" بقوله : " هناك علاقة تبادلية بين تطور الهجرة و التطور الاقتصادي ، حيث تدفق الفوارق في الأجر دفع إلى انتقال المهاجرين من المناطق ذات الأجور المتدنية نحو تلك المناطق ذات الأجور العالية بهدف زيادة الدخل" (3)

من هنا يمكن القول بأن هذه النسب التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به العمال في هذه المؤسسة ، فالمؤسسات مجال الدراسة بحكم نوعية العمل فيها و الذي يغلب عليها الصنف المهني لا تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح محددة كشركة الطيران اللوجيستية أين تتطلب إطارات ذوي مهارات جد عالية و المجال الإداري كإدارة بمختلف مصالحها ، و ورشات التنفيذ التي يشرف عليها بعض المهندسين و التقنيين الساميين المتخرجين من الجامعة ، أما بقية النشاطات فتتطلب بشكل أكبر عمالا مهنيين ذوي مهارة بغض النظر عن مستواهم التعليمي .

(1) الملتقى الدولي: الصين في الجزائر، بين اقتصاد معوم و تنمية محلية ، مختبر الاقتصاد و الأعمال بمشاركة كل من مركز الدراسات

حول الصين المعاصرة (EHESS/ CNRS) dhs (CNRS/ universities of paris) cresspa (CNRS/ universities of paris) ، جامعة قسنطينة

، 11/10 ماي 2015 .

(2) أحمد الربيعة : مرجع سابق ، ص 76.

(3) Douglas Masey and others : theories of international migration ,reveue. vol 19, n°3 .

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية و نوع المنصب .

المجموع	بدون إجابة		أرمل		مطلق		متزوج		عازب		الحالة المدنية نوع المنصب	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	174	%0	0	%0	0	%6.9	12	%73.6	128	%19.5	34	إطار
%100	87	%2.3	2	%2.3	2	%12.6	11	%70.1	61	%12.6	11	عامل تحكم
%100	26	%0	0	%0	0	%15.4	4	%65.4	17	%19.2	5	عامل تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%0	0	%0	0	%77.8	7	%0	0	بدون إجابة
%100	296	%1.4	4	%0.7	2	%9.1	27	%72	213	%16.9	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية حيث أنه من بين 296

مبحوث نجد 213 مفردة بنسبة 72% من الاتجاه العام سجل في خانة المتزوجين ، أما أعلى نسبة سجلت في الخانة الصدرية بدون ذكر حالتهم المدنية، بحيث أن المبحوثين الذين لم يدلوا بإجاباتهم ممثلة ب 7 مفردات يقابلها إطارات متزوجين بنسبة 73.6% و بنسبة تقارب نسبة الإطارات 70.1% من عمال تحكم و 65.4% من عمال تنفيذ ، تليها نسبة 16.9% من الاتجاه العام لدى فئة العازبين موزعة على التوالي بنسب متساوية تقريبا 19.5% إطارات عازبين و 19.2% عمال تنفيذ عازبين في حين نجد كأقل نسبة ضعيفة في الاتجاه العام مثلت بنسبة 9.1% عمال أجنب مطلقين مثلها كل من عمال تنفيذ مطلقين بنسبة 15.4% و 12.6% عمال تحكم مطلقون، وكأقل نسبة 0.7% من عمال أجنب أرامل بحيث انعدمت في فئتين سوسيو مهنتين (إطارات، عمال تنفيذ) ومثلت بنسبة 2.3% عمال تحكم أرامل.

وبربط الجدول رقم (10) مع الجدول رقم (13) نستخلص أن معظم أفراد العينة متزوجون نظرا لأن

الأمر يتعلق بالاستقرار الاجتماعي و تركيزهم على خدمة أطفالهم و أزواجهم .

أما العزاب فإما يرجع لعامل السن لأن أعمارهم تقل عن 30 سنة أي بين 20-29 سنة و الدالة على

حادثة التحاقهم بالمؤسسات مكان العمل، و إما لعدم استقرارهم وظيفيا لكي يستقروا اجتماعيا فيسمح لهم بتكوين أسرة و هذا ما سنحاول معرفته من خلال مسأرتهم المهني و إن كانوا قد عملوا بمؤسسات أخرى و سبب تركهم لها.

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و المنصب .

المجموع	بدون إجابة		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		نوع المنصب الأقدمية في المؤسسة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100%	142	2.1%	3	6.3%	9	18.3%	26	73.2%	104	5 - 1
100%	68	2.9%	2	7.4%	5	45.6%	31	44.1%	30	10 - 6
100%	28	0%	0	28.6%	8	39.3%	11	32.1%	9	15 - 11
100%	14	14.3%	2	14.3%	2	7.1%	1	64.3%	9	20 - 16
100%	7	0%	0	28.6%	2	28.6%	2	42.9%	3	25 - 21
100%	1	0%	0	0%	0	0%	0	100%	1	30 - 26
100%	36	5.6%	2	0%	0	44.4%	16	50%	18	بدون إجابة
100%	296	3%	9	8.8%	26	29.4%	87	58.8%	174	المجموع

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 58.5% مثلها فئة الإطارات الأجنبي حيث

كانت الصدارة لسنوات خبرة من 26 إلى 30 سنة مثلها إطار أجنبي 1 فقط من عينة تتكون 296 مفردة وسجلت فئة 1 سنة إلى 5 سنوات خبرة مهنية لدى الإطارات 73.2% ونسبة 64.3% من كانت خبرتهم المهنية من 16 سنة إلى 20 سنة تليها نسبة 29.4% من عمال تحكم موزعة بنسبة 45.6% لدى من أقدميته 6-10 سنوات خبرة و بنسبة 39.3% لدى من أقدميتهم تراوحت بين 11 إلى 15 سنة أقدميته في حين سجلت أضعف نسبة لدى فئة عمال التنفيذ قدرت ب 8.8% موزعة على فئتين متساويتين تماما 11-15 و 21-25 سنوات خبرة بنسبة 28.6% و كأضعف نسبة سنوات خبرة من 1 إلى 5 سنوات قدرت ب 6.3% لتمتنع نسبة 3% عن الإجابة .

هذا بالنسبة للتحليل الإحصائي أما سوسيولوجيا فيمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة غالبية عمالها شباب بنسبة 27.7% من تراوح سنهم 30-39 و 34.8% عند فئة 40-49 و نظرا لسنوات بداية عملهم فلقد أحيل العديد منهم على التقاعد و ما بقي منهم ما بين سنة 20 و 30 سنة وهذا يعود إلى أن الأقدمية تساهم في الاستقرار في العمل وتشير هذه النسب إلى أن هؤلاء العمال قد شهدوا أكثر من مرة الظواهر و التغييرات التي حدثت على المستوى الداخلي للمؤسسات التي يعملون بها خاصة على مستوى التغييرات التكنولوجية و أسباب التحركات المهنية و هذا ما يعطي أكثر مصداقية للدراسة التي نحن بصدد إجرائها حسب تصريحات المبحوثي، و هذا ما ذهبت إليه دراسة "مرابط اليامنة" التي اعتبرت بأن التجديد التكنولوجي كمشروع ومن أجل إنجاحه لا بد أن يشترك في تخطيطه الجميع وخاصة الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة الصناعية هؤلاء الأفراد الفاعلين قادرين

على خلق نظام خاص بهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم و هم يستغلون كل الفرص التي يعتبرونها ضرورية للوصول إلى أهدافهم المخططة حتى و لو لم يوافق على ذلك رؤسائهم في العمل ، فالحرّاك المهني في المؤسسة الصناعية لا يخضع للقواعد الرسمية أو لرغبات كبار المسؤولين و المديرين و إنما للقوة التي يستمدّها الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة من خبرتهم في العمل و من مهاراتهم التي تعتبر نقطة قوة بالنسبة لهم في عملية التفاوض سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع الإدارة العليا⁽¹⁾.

أما فيما يخص تفسيرنا بارتفاع نسبة الإطارات التي بلغت أقدميتهم 1-10 سنوات فهذه الفئة هم من فئة العاملين الشباب الذين بلغ سنهم ما بين 30-49 سنة ، ونظرا لأن معظم المؤسسات ليسوا حديثي النشأة مما أدى إلى إحالة العاملين كبار السن إلى التقاعد و تعويضهم بالشباب ، وكذلك فمعظم هؤلاء الإطارات من ذوي المستوى التعليمي الجامعي أي الكفاءات العلمية التي تبحث عنها المؤسسة .

بالإضافة إلى أن هذه النسب المشار إليها تفيد أن أغلبية العمال في المؤسسة لا تتجاوز مدة خدمتهم

فيها 05 سنوات، ونلاحظ أن هذه النسبة تتناقص كلما زادت مدة الخدمة وهذا ما يدل على عدم استقرار العمال داخل المؤسسة ما دام وجودهم فيها مرتبط بعقود عمل مؤقتة خاضعة لحاجات المؤسسة من اليد العاملة، فالعمال الذين لديهم مدة خدمة أقل هم الذين يعيشون لا استقرار أكبر في العمل مما يعيق اكتسابهم لسنوات أقدميه أكثر.

⁽¹⁾Merabet Liamna : op.cit,pp17.32.

جدول رقم (15): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنسية و الأقدمية .

الجنسية	الأقدمية في المؤسسة							
	5-1	10 - 6	15 - 11	20 - 16	25 - 21	30 - 26	بدون إجابة	المجموع
	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار
عربية	30.8%	32.7%	13.5%	7.7%	9.6%	1.9%	3.8%	100% 52
أوروبية	57.1%	16.3%	8.2%	5.4%	1.4%	0%	11.6%	100% 147
آسيوية	63.3%	30.6%	6.1%	0%	0%	0%	0%	100% 49
أمريكية	23.1%	23.1%	7.7%	0%	0%	0%	46.2%	100% 26
دول افريقية	22.7%	23.3%	18.2%	9.1%	0%	0%	22.7%	100% 22
المجموع	48%	23%	9.5%	4.7%	2.4%	0.3%	12.2%	100% 296

توضح لنا بيانات الجدول رقم (15) العلاقة بين الجنسية و الأقدمية لدى المبحوثين حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول ، أن نسبة 48% مثلتها فئة 1-5 سنوات أقدميه حيث كانت الصدارة للجنسية الآسيوية بنسبة 63.3% مقابل 57.1% لدى الجنسية الأوروبية ، بالإضافة إلى الجنسية العربية التي مثلتها نسبة 30.8%. وبنسبتين متقاربتين قدرت ب 23.1% و 22.7% مثلتها كل من دولتي أمريكا و دول افريقية شملت شمال و جنوب إفريقيا ، تليها الفئة من 6- 10 سنوات أقدميه بنسبة 23% موزعة بنسبتان متقاربتان تقريبا عند دول أمريكية و دول إفريقية هما على التوالي 23.1% و 23.3% وكأكثر نسبة في هذه الفئة مثلتها الجنسية العربية بنسبة 32.7% تليها الفئة 11-15 سنوات أقدميه بنسب متفاوتة عند كل الجنسيات حيث كانت الصدارة لجنسية مختلف الدول الإفريقية بنسبة 18.2% مقابل أصغر نسبة في هذه الحانة مثلتها الجنسية الآسيوية بنسبة 6.1%.

وكأقل نسبة في توزيع المبحوثين حسب الجنسية و الأقدمية فقد مثل الاتجاه العام للجدول 26- 30 سنوات أقدميه أضعف نسبة ممثلة ب 0.3% كانت الصدارة فيها للجنسية العربية و انعدمت النسب فيها عند باقي الجنسيات ، فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات قراءة سوسولوجية .

كانت الجزائر و منذ القدم منطقة استقطاب لعناصر بشرية مختلفة بحكم موقعها على البحر الأبيض المتوسط ، الذي ترعرعت على ضفافه حضارات عريقة و في كونها أيضا طريقا عالميا للتجارة و العبور الدوليين سواء في العصر القديم أو العصر الحديث بحيث كانت و ما تزال حلقة الوصل بين أجزاء العالم المختلفة و شعوبه

إن علاقة العديد من الدول عموماً بالجزائر تعززت من جراء الاستعمار الفرنسي للجزائر هذا الأخير الذي فتح لهم المجال لإحياء ذلك التواجد القديم في المنطقة عن طريق الهجرة التي تواصلت و تنوعت مشاربها و تعددت أسبابها و التي مدت كل القطاعات بحشود جديدة من الوافدين معززة التواجد الأجنبي من تحسين وضعيتهم و هيمنتهم على قطاعات و نشاطات مختلفة ، ففي البداية اعتمدت الحكومات الجزائرية المتعاقبة على العمالة الأجنبية منذ الاستقلال و كانت بدايتها بالعمالة العربية من أجل إدخال التعريب في مناهجها التعليمية خوفاً من ضياع الهوية العربية أطرها أساتذة و باحثين في قطاع التعليم العالي ، كما أن الفلسفة كانت تدرس آنذاك باللغة الفرنسية حتى سنة 1968 حيث شرع في تعريب هذا الفرع و ذلك بالاستعانة بأساتذة من المشرق العربي و من مصر بشكل خاص ، ثم اتجهت الحكومة لاحقاً إلى الاهتمام بالتنمية في قطاع الصناعة فأشركت القطاع الخاص في العملية التنموية الذي كان يدار بكفاءات و مؤهلات أجنبية .

وقد قدم العديد من الأجانب من دول عربية و أوروبية و الذين شكلوا العنصر الغالب من الوافدين و ذلك لمعرفتهم بالمنطقة و أهلها و علاقاتهم التاريخية بها و القرب الجغرافي و إمكانية التكيف مع المناخ زيادة على الأوضاع الغير آمنة التي تعيشها معظم الدول مثلت حافزاً إضافياً مد تيار الحركة إلى الخارج و إلى الجزائر بالتحديد و تفسيرا بارتفاع نسبة المبحوثين من ناحية الأقدمية إلى 30 سنة بنسبة 1.9% لدى الجنسية العربية و انعدامها عند باقي الجنسيات يعود كما سبق و أن ذكرنا إلى تقاسم نفس الثقافة بالتحديد و القيم التقليدية ما جعل أصول التواصل تكبر بين الجزائر و باقي الدول العربية ما عدا بلد العراق أين منعت الدولة الجزائرية من دخول هذه الجنسية إلى أراضيها خوفاً من تصاعد العمليات الإرهابية التي أرجعها لتنظيم القاعدة الناشطة بالعراق ، بالإضافة إلى حضر التجول (الأجانب) لأن الأمن الوطني متخوف من أي تبعات أخرى تتعلق بالسلم الاجتماعي .

أما ارتفاع نسبة الجنسية الآسيوية من 1- 5 سنوات هذا يدلنا سوسيولوجياً إلى التحول الجذري الذي حدث في قضية التنمية في البلدان العربية و التي أثارت كثيراً من نقاط الاختلاف بين العديد من المحللين و المراقبين فتاريخ العمالة الآسيوية في دول الخليج مثلاً نجد هناك طول مدة الإقامة للعمالة المهاجرة ، فالآسيويين يتفادون العودة لانعدام فرص العمل في بلدانهم ، و إذا كان معظمهم لا يفكر في الاستقرار النهائي فإن 80% منهم يتجهون نحو تمديد مدة إقامتهم ، و ذلك لأن الأجور ثابتة و النفقات في ازدياد و حتى فرص الاستثمار في ازدياد و إنشاء الأعمال أصبحت مكلفة مقارنة بالسابق و إن التضخم يأكل التوفير ، و بالأرقام فإن الاتجاه السابق كان للبقاء لمدة تتراوح من 03 إلى 07 سنوات أما الآن فالمعدل هو 10 سنوات نظراً لانخفاض حجم المدخرات (1) و في الجزائر بالتحديد أين حققت هذه الأخيرة قفزة نوعية من ناحية المشاريع المنجزة بالاعتماد على منطقة

(1) تقرير المعهد العربي للتخطيط بالكويت: ملف حول العمالة الأجنبية في الخليج، قسم تنمية الموارد البشرية ، أوت 1982، ص 43، نقلاً عن مجلة المستقبل العربي : علي لبيب ، أسباب انتشار العمالة الآسيوية ، ص 44 .

شرق آسيا (الصين ، الهند ...) التي تعد أهم مصدر لتدفق الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر و ذلك من أجل الاستفادة من التكلفة المنخفضة للعناصر الإنتاجية الرئيسية مثل الأيدي العاملة وغيرها .

وإذا خصصنا بلد الصين الشعبية فيما يخص إنشاء المشاريع الجزائرية نقول أنه بدأ العشرات من الصينيون بالتوافد على الجزائر ليقفوا عددهم سنة 2015 ما يتجاوز 40 ألف عامل صيني ينتشرون عبر التراب الوطني و ينشط أغلبهم في مشاريع الأشغال العمومية و السكن والري و الاستكشافات النفطية لامتلاكها الخبرة و التكنولوجيا اللازمة و هذه هي سياسة الصين في الصعود باستخدامها مصطلح "القوة الناعمة" ومشاركتها حاليا بديناميكية جديدة خاصة بالنمو⁽¹⁾، سواء كان ذلك في شكل مؤسسات كبيرة جدا (ذات رأس مال عمومي) أو مؤسسات أصغر (ذات رأس مال خاص) يديرها مهاجرين من صغار المقاولين متوقفا على العلاقة : اقتصاد محلي / اقتصاد عالمي.

و بلغة الأرقام انتقلت التبادلات التجارية بين الجزائر و الصين من 200 مليون دولار سنة 2000 إلى 10 ملايين دولار سنة 2014 مع تحقيق ربح هام لفائدة الطرف الصيني كما أن حوالي 790 مؤسسة صينية تنشط في الجزائر لاسيما في قطاعات البناء و الأشغال العمومية و الاستيراد و التصدير ومن بين المشاريع التي سلمت للمؤسسات الصينية خاصة في قطاع البناء : مسجد الجزائر الكبير ، أويرا الجزائر ، انجاز مشروع مليون سكن ، الطريق السيار شرق غرب ، ولقد ذكر المسؤول الأول للقطاع بأن هذه الشراكة الأولى من نوعها التي أبرمتها الصين مع دولة عربية مؤطرة بالبيان السياسي الموقع بتاريخ 25 ماي 2014 من طرف رئيسا الدولتين و المجلسدة في المخطط الخماسي للتعاون الاستراتيجي الشامل 2014-2018 الموقع في يونيو 2014 ببيكين⁽²⁾ إلى قدرت وزارة العمل عدد العمال الأجانب ب 140 ألف عامل أجنبي من 125 جنسية بحيث تأتي العمالة الصينية في المرتبة الأولى بتعداد يقدر ب 40 ألف عامل سنة 2014 متحصلة على تراخيص العمل سارية المفعول ومن بين هؤلاء العمال الأجانب ممثلي شركات و أصحاب صفقات لاسيما مع متعاملين جزائريين خواص وفي تقرير للخبراء يقولون أن بداية المشاكل تبدأ من الثورات العربية أين وجد 260 ألف أجنبي أحصي منهم 7 آلاف ، 86% رجال و 14% نساء و يقولون 60 ألف كأجانب في وضعية غير قانونية سنة 2016 و كمرتبة ثانية بعد الصين تأتي مصر ثم إيطاليا ، الفلبين و أمريكا و كندا و هؤلاء العمال ينشطون عبر ثماني ولايات : الجزائر، وهران ،سكيكدة ،ميلة ،ورقلة ،إليزي، أدرار ، بومرداس ، كما سجلت ولاية الجزائر منذ جانفي 2016 إحصاء 20 ألف طلب إقامة أما فيما يخص باقي الجنسيات فهي ليست بالهينة خاصة في قطاع الخدمات المقدمة إلى قطاع المحروقات، وكمثال على ذلك ارتفع عدد شركات الطيران الأجنبية العاملة في الجزائر إلى 24 شركة أين فتحت خطوط جوية جديدة نحو عواصم عالمية رئيسية في غضون الإستراتيجية التخطيطية الجديدة لفتح خطوط جديدة نحو البرازيل ، جنوب إفريقيا ، نيجيريا ، الصين ، هولندا و الولايات المتحدة الأمريكية.

(1) TH. Pairault et F.Talahite : chine – Algérie . une relation singulière en Afrique .paris .Riveneuve .2014.

(2) الملتقى الدولي : الصين في الجزائر، بين اقتصاد معلوم و تنمية محلية : مرجع سابق.

وكما ذكر "Ignancy Sachs" بقوله: " بالرغم من العولمة الاقتصادية و تحول كوكبنا إلى قرية عالمية فإن التنمية السيئة تظهر في اللحظات الأخيرة هنالك أينما يتواجد الأشخاص في هذا الاتجاه وبهذا لن تكون هناك تنمية عدا التنمية المحلية "(1).

الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب و نمط العقد.

المجموع		بدون إجابة		عقد محدد المدة		عقد دائم		نمط العقد نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	174	% 0.9	1	% 65.5	114	% 33.9	59	إطار
%100	87	%0	0	% 94.3	82	%5.7	5	عامل تحكم
%100	26	%0	0	%100	26	%0	0	عامل تنفيذ
%100	9	%0	0	%100	9	%0	0	بدون إجابة
%100	296	%0.3	1	%78	213	% 21.6	64	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب المنصب و نمط العقد (عقد دائم، عقد محدد المدة) حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول و بأعلى نسبة 78% مثلها عمال أجنب يعملون بعقود محددة المدة تصدرها نسبة 100% لدى كل من عمال تنفيذ و من امتنعوا عن الإجابة مقابل نسبة 94.3% عمال تحكم و 65.5% فئة الإطارات تليها نسبة 21.6% من العمال من يعملون بعقود عمل دائمة تقدر فيها نسبة الإطارات ب 33.9% و عمال تحكم بنسبة 5.7% في حين انعدمت النسبة الممثلة لدى عمال تنفيذ . ويمكن تفسير هذا التباين في النسب بارتفاع العمال الأجانب الذين يعملون بعقود محدودة المدة إلى طبيعة هذه الصيغة التي نجدها مبرمة في بطاقة المقيم، مدة صلاحيتها سنتان للأجانب الراغبين في تثبيت إقامتهم الدائمة و تكييف مدة الصلاحية مع مدة العقد أو مدة عقد العمل عن طريق بطاقات مدة صلاحيتها أقل من سنتين ، كما أقر مشروع القانون الجديد المتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر و إقامتهم بها و تنقلهم فيها ، إحداث بطاقة مقيم جديدة مدة صلاحيتها عشر سنوات يمكن أن تسلم للأجنبي الذي خصصناه في جزء الملاحق يثبت إقامته بطريقة مستمرة و شرعية لسبع سنوات و أكثر.

لذلك أقر المشرع تمديد فترة الغياب عن التراب الوطني المرخص بها للأجنبي المقيم إلى سنة كاملة دون أن يفقد صفة المقيم كما تقرر تقليص مدة التصريح بتشغيل الأجنبي من ثلاثين يوما إلى ثمانية و أربعين ساعة مع إلزامية التصريح بإيواء الأجنبي، كما أن السلطات الأمنية الجزائرية فرضت إجراءات جديدة تحد من حرية الرعايا الأجانب بالجزائر، بحيث منعتهم نهائيا من التنقل إلى المناطق التي توصف بأنها خطيرة بسبب صعوبة حمايتهم فيها و خاصة بعد حادثة إعدام الرعية " بيار هيرفيه غورديل " و هذا القرار جاء بناء على تعليمات صدرت من وزارتي

(1) Ignancy Sachs : developpement local et sorties de cris dans la société futribles, n°75, 1984. pp 50.57.

الداخلية و الدفاع على حد تعبيرهم : " إن تنقل الأجانب في المستقبل سيخضع لإجراءات جديدة أهمها منعهم من التنقل في بعض المناطق المصنفة في الخانة الحمراء، ومنها المناطق المعروفة كمواقع نشاط للجماعات الإرهابية و المناطق القريبة من الحدود و الممرات الصحراوية".

وهدف هذا القانون الذي أوجده وزارة الداخلية كان من أجل تسهيل عمل المصالح المكلفة بمراقبة الأجانب وكذا وضع ترتيب قانوني رادع للوقاية من تطور ظاهرة الهجرة الغير شرعية ، وإذا حاولنا إسقاط هذه القوانين وهذه الصيغة من العقود على باقي الشركات الوطنية أو الأجنبية التي تشغل الأجانب نجد مؤسسة سونطراك بالتحديد تقوم بالتوظيف بهذه الصيغة ليس فقط بالنسبة للعمال الجدد ، و لكن حتى للذين قضوا سنوات من حياتهم المهنية في هذه المؤسسة ، وهذا ما يتناقض مع نظرة العمال لهذه الصيغة من عقود العمل ، حيث أنها تمثل لهم غالبا ممر نحو منصب عمل دائم و "خطوة" أو "فرصة" يحاولون انتهازها أملا في اندماج مهني مستمر خاصة لدى عمال الشركات الأجنبية التي وقعت عقد شراكة مع سونطراك .

و يتعزز هذا الشعور كلما كان المبحوثين أكبر سنا ،وقد عبر عن هذا أحد المبحوثين من العمال الأجانب بقوله: "منذ البداية وقبل دخولي عالم الشغل كنت أعلم أن الأمر ليس سهلا من أجل الحصول على منصب عمل دائم بعد فترة قصيرة من العمل بالعقود المحددة المدة ، لكنني لم أكن اعتقد أنني بعد 12 سنة من عملي كمتعاقد، سأرجع بالضبط إلى الوضعية نفسها التي كنت عليها في الأشهر الأولى لبداية عملي ،" ليضيف عامل آخر: " عمري الآن 52 سنة و أنا أتقل بين المؤسسات بصفتي عاملا متعاقدا، لم أتمكن من الحصول على عقد عمل دائم بعد هذا العمر رغم الوعود الكثيرة في كل مرة " .

كما أن هذه النتائج أيضا تعكس واقع اللجوء لمثل هذه الصيغ من عقود العمل المحدودة المدة من أجل الاستفادة من بعض الثغرات القانونية كهوامش للمناورة للتصرف فيها بطريقة إستراتيجية و ذلك من خلال استغلالها إلى حد ما لوضعية اللاأمن الوظيفي ووضع العامل في خطر وخوف دائمين من فقدان منصبه وهذا راجع في الأساس إلى أن الشركة في بداية تأسيسها اعتمدت كثيرا على العمال المتعاقدين لفترة محددة بأيادي عاملة مؤهلة و متخصصة وهم في الغالب من العمال المهرة و المتخصصين و الإطارات المسيرة و المهندسين حتى انتهاء المشاريع ثم يتم فسخ عقودهم .

جدول رقم (17): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنسية و نمط العقد .

النسبة	النسبة	بدون إجابة		عقد محدد المدة		عقد دائم		نمط العقد	الجنسية
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
%100	52	%1.9	1	%76.9	40	%21.2	11	عربية	
%100	147	%0	0	%67.3	99	%32.7	48	أوروبية	
%100	49	%0	0	%89.8	44	%10.2	5	آسيوية	
%100	26	%0	0	%100	26	%0	0	أمريكية	
%100	22	%0	0	%100	22	%0	0	دول افريقية	
%100	296	%0.3	1	%78	231	%21.6	64	المجموع	

تبين البيانات الرقمية للجدول المبين أعلاه و الخاص بتأثير الجنسية على نمط العقد أن الاتجاه العام

للمبحوثين يميل بنسبة %78 كأعلى نسبة صرحوا أنهم يعملون بعقود محددة المدة مقابل ثاني نسبة تباينت في الفارق ب %21.6 ممن صرحوا أنهم يعملون بعقود عمل دائمة .

بينما يتضح لنا عند قراءة الخانات الصدرية للجدول أن النسبة التي مثلت الصدارة كانت من جنسيتين

أمريكية و دول افريقية من يعملون بعقود محددة المدة بحيث احتلت كل منهما نسبتين متساويتين %100 مقابل %89.8 من دول آسيوية تليهم نسبة %67.3 من دول أوروبية ، و تأتي النسب على التوالي توضح تصريحهم بأنهم يعملون بعقود دائمة مثلتها نسبة %32.7 من جنسية أوروبية مقابل نسبة %21.2 من صرحوا بأنهم من جنسية عربية لتليها نسبة %10.2 من دول آسيوية و تنعدم النسب عند كل من جنسيتي دول افريقية و جنسية أمريكية فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية ؟.

سوسيولوجيا يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية من زاويتين الأولى أن المؤسسات ميدان الدراسة في

البداية لجأت إلى الاعتماد على توظيف عمالها بعقود دائمة و لكن بنسبة قليلة نظرا لأن العقد الدائم يمنح للعامل الشعور بالاستقرار في العمل .

أما الزاوية الثانية وأمام تراجع مناصب العمل الدائمة ، ليس أمام نسبة كبيرة من هذه الفئة إلا الاستنجد

ب هذه الصيغ المؤقتة من العمل و هذا ما يبعث على القلق و الإحباط المرتبط بالطموحات و التوقعات المهنية لدى فئة معتبرة من العمال الأجانب الذين استثمروا الكثير خلال تكوينهم سواء من الناحية المادية أو من حيث الجهد لأن في اعتقادهم أنهم سيتحصلون على وضعية جيدة على المستوى المهني خاصة و أنهم توجهوا مباشرة للقطاعات التي تعرف عزوفا لليد العاملة المحلية على غرار مجال البناء و الأشغال العمومية و الفلاحة بالمقابل تشهد الجزائر

ارتفاع نسبة عدد العاطلين عن العمل فتلجأ إلى العمالة الأجنبية لسد العجز المسجل لانجاز مشاريعها فيصبح سوق العمل في الجزائر يعيش مفارقات غريبة بين العرض و الطلب .

و ذكر عبد الحميد بودواو رئيس المجمع الجزائري لخبراء البناء و المهندسين بقوله : "إن أزمة العمالة التي تعيشها بعض القطاعات و منها البناء راجع إلى الذهنية الاجتماعية التي تحتقر بعض المهن و الوظائف و تمجد أخرى ، مما أثر سلبا على أداء العامل لمهنته التي يرغب فيها و لا يسعى من أجل الإبداع من خلالها " فتلجأ في هذا السياق الشركات و المؤسسات للعمالة الأجنبية لأن العامل الجزائري غير مكون و لا يساير التكنولوجيات الحديثة .

و السؤال المطروح ماذا لو قرر العمال الأجانب و المقدر عددهم ب 140 ألف عامل أجنبي من 125 جنسية مغادرة السوق الجزائري .

لقد تم طرح هذا السؤال على العديد من المختصين فكانت إجاباتهم صادمة شلل تام للمشاريع الكبرى ، و في مقدمتها السكن و الأشغال العمومية و المنشآت الفنية الكبرى و المحروقات ، و التي تمثل قاعدة الاقتصاد الجزائري في غياب حضور تام للجزائريين نتيجة هروبهم إلى مهن تضمن الربح السريع و المريح ، ونظرا لأن الجزائر تسعى إلى انتعاش الاستثمارات في مختلف القطاعات استدعى جلب اليد العاملة الأجنبية المؤهلة بالرغم من تكلفتها المرتفعة لدى بعض الجنسيات (الأوروبية و الأمريكية) .

و بالرجوع إلى الجدول رقم (15) فإننا نجد الصين كدولة آسيوية تقوم باستخدام القوة الناعمة كنموذج صيني ينافس نموذجا غربيا من أجل الصعود، أما إذا نظرنا إلى العمالة الإفريقية في الجزائر ، فإننا نجد أغلب الأفارقة أجبرهم ثالثو المغادرة (الحرب ، الفقر ، البأس) النزاع المسلح في شمال مالي، الوضع الاقتصادي بالنيجر مع استمرار الهواجس الأمنية التي خلفتها الجماعات المسلحة في دول الساحل و غرب إفريقيا كل هذا أدى انتشار ظاهرة الأفارقة أين فضلوا العمل في ورشات بأجور زهيدة.

و في بعض المرات يتم استغلالهم بصفة غير قانونية (لا ضمان اجتماعي و لا تغطية اجتماعية)

و هذا ما تعرض له علماء الاقتصاد بالتحليل نتيجة التدفق الذي يحمل معنى تحول العمل و العمال من نشاط يقل فيه الطلب على العمال إلى نشاط آخر أفضل ، و المفروض نظريا تحقيق التوازن بين العرض و الطلب، لكن الصعوبات العملية تحول دون تحقيق ذلك لأسباب منها ما يتعلق بسوق العمل و أخرى خاصة بميولات العمال أنفسهم ، كما اهتم علماء الاجتماع أيضا بتطور المؤسسة إذ ركز علماء الاجتماع فترة الستينات على الحراك القطاعي بتقليص كثافة قطاع الزراعة و التنقل نحو القطاعات الأخرى خاصة الصناعة، بترك المواطن الأصلي (بلد المنشأ) و التوجه إلى حيث يوجد العمل (بلد المقصد) ليتحول النقاش بين الباحثين حول طبيعة المجتمع الذي تنتجه المؤسسة و إجراء مجموعة من الإصلاحات لها علاقة بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما أنتج خصائص حركية العمل و العمال كميًا و نوعيًا و هذا ما عكسته الأرقام في الجزائر بما أحدثته من خلخلة في الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة فقد شهدت نقلات نوعية نتيجة الانتقال المكثف لليد العاملة الأجنبية ، و ما تحمله من

كثافة علمية و مهنية برزت على إثرها فئات و اضمحلت فئات أخرى مع استحداث التكنولوجيا لمهن و تقادمت مهن نظرا للاعتماد على الآلات الذكية و تعويضها لوظائف مع تعديل الفئات السوسيو مهنية .

جدول رقم (18): يبين توزيع المبحوثين حسب الأجر و نوع المنصب .

المجموع		بدون إجابة		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		نوع المنصب الأجر
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	23	%21.7	5	%21.7	5	%39.1	9	%17.4	4	20 - 5
%100	19	%0	0	15.8%	3	%21.1	4	63.2 %	12	35 - 21
%100	19	%0	0	%21.1	4	%42.1	8	%36.8	7	50 - 36
%100	13	%0	0	%0	0	%69.2	9	%30.8	4	65 - 51
%100	13	%0	0	%0	0	%30.8	4	%69.2	9	80 +
%100	203	%2	4	%6.9	14	%26.1	53	%65	132	بدون إجابة
%100	290	%3.1	9	%9	26	%30	87	%57.9	168	المجموع

يعتبر الأجر ذلك الثمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العمال من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني و طاقة ذهنية في العمل ، أما إذا نظرنا إلى العمل على أنه نتاج بشري حيث يتجمع عدد من العاملين في منطقة يؤدون عملا جماعيا لا يقدر على أدائه فرد واحد ، فالأجر بالمفهوم الحديث

" يعبر عن نصيب العامل من إنتاج المنظمة التي يعمل بها معبرا عنه بقيمة نقدية تتوازن مع قيمة

الوظيفة و أهميتها النسبية لباقي الوظائف الأخرى التي تتحدد وفقا لدرجة صعوبة أداء واجباتها و نطاق

المسؤولية وصعوبتها و الجهد الجسماني و العقلي المبذول في الأداء" (1)، و بالتالي فإن الأجر التي يتقاضاها

الأفراد في المؤسسات و الشركات ميدان الدراسة هي وفق سلم للأجور خاص بالشركة الجزائرية و الأجنبية.

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 57.9% مثلها فئة إطارات حيث كانت الصدارة لقيمة

الأجر التي تجاوزت ثمانين (800.000) ألف دينار جزائري فما فوق مثلها الإطارات ب 9 مفردات من عينة

متكونة من 296 مفردة و سجلت نسبة 65% ممن لم يدلوا بقيمة الأجر ، تليها نسبة 30% من عمال تحكم

موزعة بنسبة 69.2% لدى من أجرهم قدر ب 51 - 65 دينار جزائري و بنسب متقاربة لدى من أجرهم

(1) عمر عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993، ص75.

تراوح بين 5-20 و 36-50 في حين سجلت أضعف نسبة لدى عمال تنفيذ قدرت ب 9% موزعة على فئة 5-20 و 36-50 بنسب متساوية تقريبا على التوالي 21.7% و 21.1%.

فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات الإحصائية قراءة سوسولوجية ؟

الإطارات في الغالب هم من يسيرون المشروع و نسبة منهم وظيفتهم في إدارة الموارد البشرية و هي المعنية مباشرة بعملية الترقية ، بالإضافة إلى المستوى التعليمي الذي يتميز به الإطارات فإن لديهم معرفة لا بأس بها في هذا المجال .

تتركز النسبة الكبيرة من الأجور بين 50000 ألف و 200000 ألف وهي أغلبها مثلت من طرف عمال تحكم ، بينما نلاحظ أنه لا يوجد من يتقاضى أقل من خمسين ألف دينار جزائري مما يدل على أن الأجور مرتفعة جدا مقارنة بالشركات الوطنية فنجد نسبة 69.2% من يتقاضون أكثر من 800.000 ألف دينار جزائري كلهم من فئة الإطارات و تنعدم عند الفئات السوسيو مهنية الأخرى ، فعن طريق سياسة الاستقطاب التي اعتمدها الشركة لجلب العمال خاصة من ذوي الخبرة و الذين كانوا يمارسون عملهم السابق في دول أجنبية أخرى حتم على الشركة الجزائرية أن تحسن من الأجور بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى مما جلب لها الكثير من العمال المهرة و الإطارات الكفؤة ، حيث يرى أغلب المستجوبون الأجانب أن الأجر هو العامل الأساسي لاختيار العمل في الشركة .

أما قضية التفاوت في مقدار الأجور حسب الفئات السوسيو مهنية هو طبيعي بالنظر إلى المهام المسندة لكل فئة و بالنظر إلى عامل الأقدمية و الخبرة السابقة في العمل ، لكن إذا نظرنا عموما إلى قضية الأجور فإننا نلاحظ أنها مرتفعة جدا بالمقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية ، وهذا ما أدى بالشركات الأجنبية إلى تخصيص ميزانية كبيرة من ميزانية التسيير فقط للأجور ، أين يتم فيها تحويل العملات إلى البلدان الأصلية .

مما يجعلنا نطرح مجموعة من التساؤلات فرغم تكافؤ الموظفين من حيث المؤهلات العلمية و قيامهم بذات الأعمال يصل الفرق بين أجر العامل و الإطار الجزائري و زميله الأجنبي في بعض الشركات إلى 4 أو 5 أو 10 أضعاف في بعض المؤسسات التي تشغل الأجانب .

فما هي معايير هذه التفرقة ؟

و ما مدى مطابقة أجور العمالة الأجنبية للقانون و التشريع ؟ و ماذا تستطيع الشركات القيام به للتخلص من الفجوة بين العمال الأجانب و الجزائريين ؟

نجد في الغالب بأن هناك تناسب عكسي بين القرب من مكان العمل و كفاية الأجر حيث يرجع ذلك إلى أن العمال من دول أخرى هم في الغالب من ذوي الكفاءات العالية، والإطارات رغم قلة عددهم إلا أن نسبة اتجاههم نحو كفاية الأجور إيجابية و ذلك لأنهم يتقاضون أجورا مرتفعة و لقد ذكر الخبير الاقتصادي الدولي "عبد المالك مبارك سراي" أن العامل الجزائري يشتغل أقل من الساعات المطلوبة منه و التي قدرت بحدود 173 ساعة في الشهر .

أما بخصوص الفرق المتواجد بين رواتب العمال الجزائريين و العمال الأجانب في قطاع المحروقات بالجنوب فقد كشف الخبير الاقتصادي أن هذه المسألة تكمن في المستوى المعيشي لكل بلد ، حيث أن العامل الأجنبي يتقاضى أجره حسب المستوى المعيشي لبلده .

كما أوضح ياسين ولد موسى خبير اقتصادي جزائري بقوله : " رغم التكافؤ في العمل و الخبرة فإن إشكالية الأجور تبقى معقدة و علاجها صعب" (1).

فالجزائر منذ 1962 قامت بالإمضاء على جميع الاتفاقيات مع المكتب الدولي للعمل أكثر من 130

اتفاقية بنسبة 95% التقنيين و التنظيم بالنسبة لليد العاملة هذه الأخيرة التي أصبحت لديها رخصة عمل .

إذ نجد أن الشركات الأجنبية تبرز إذا كان لدى الجزائر كفاءات في نفس المستوى مع الكفاءات الأجنبية فإنها تستغلها لأنها تعتبر بالنسبة لها أقل تكلفة ، و بالتالي نظرا لقلة الكفاءات و المهارات الجزائرية في بعض المهن فإنها تلجأ لطلب الإطارات و بهذا يكون الفرق في الأجور طبيعي في هذه الحالة .

لقد حددت تنسيقية عمال الشركات الأجنبية في الجنوب منتصف شهر ماي 2015 تنظيم اجتماع

تنسيقي في مدينة ورقلة من أجل اختيار ممثلة عمال شركات النفط الأجنبية في الجزائر .

و قال ممثلون عن 14 شركة نفط أجنبية و أخرى مختلطة ، أن شركات النفط الأجنبية العاملة في الصحراء

تمنع تنصيب فروع نقابية في شركات النفط و تعاقب كل عامل يحاول تشكيل فرع نقابي أو المطالبة بمساواة العمال الجزائريين و الأجانب ، لذا فإننا نجدهم يطالبون بالتحقيق في عمليات .

✓ تضخيم أجور عمال الشركات النفطية الأجنبية .

✓ التلاعب بالشهادات العلمية لبعض عمال الشركات .

✓ تجاوزات خطيرة تمت في حق عمال و عاملات جزائريات في شركات نفطية .

✓ مساواة العمال في الأجور و احتسابها حسب الكفاءة و ليست حسب الجنسية .

✓ تحديد مدة العقد الخاص بالعامل حسب مدة المشروع حيث تعهد بعض الشركات لتعيين عمال

بعقود لا تزيد مدتها عن 3 أشهر لابتزاز العمال الجزائريين .

(1) قناة النهار تي في: ضيف الاقتصاد : العمالة الأجنبية رواتب خيالية مقابل أجور زهيدة ، بتاريخ، 11 ديسمبر 2016.

تحليل الخصائص العامة للمبحوثين:

تتراوح أعمار المبحوثين ما بين فئة الشباب و الكهولة ، بحيث تتركز الفئة الأكبر في الفئة العمرية (40-49) وهذا بنسبة 34.8% و تتوزع باقي النسب على الفئات العمرية المتبقية بالتفاوت ، و لكن الطابع المهني لهذه المفردات هو القطاع الصناعي و بالتحديد العمل في قطاع المحروقات فمن المسلم به أن يكون الطابع الذكوري هو المميز لهذه العينة و هذا بنسبة 98% و هذا بالرغم من أن هذه المهنة لم تكن حكرا على الرجال فقط بل وجدت من بين مفردات العينة 6 أجنبيات ، و لكون هذا المجتمع معظمه ذكور فقد أقام في الجزائر كحد أقصى عن (26-30) ب 1 حالة و (21-25) ب 7 حالات كأكبر نسبة ، بينما أقل مدة إقامة (أقدمية) فهي تتراوح بين (5-1) سنوات و هم مقيمين في تجمعات شبه سكنية قريبة من مواقع المشاريع التي هم بصدد تنفيذها،وتكاد تكون منفصلة كليا عن المجتمع المحلي لبعد المسافة بين موقع العمل و المدينة و لا يكون فيها للعامل الوافد عائلة يقيم معها و هي في الغالب تجمعات ذكورية.

وكون هذه المفردات تزاو عملها بقطاع المحروقات الذي لا تتطلب ممارسته قانونيا أو عمليا شهادات دراسة عالية فلذلك فإن الغالب على المستوى الدراسي لهذه المفردات هو مستوى ثانوي و ذلك بمعدل 103 مفردة ،بالإضافة إلى أن أغلبهم كانوا في حالة بطالة كما أنها قدمت للجزائر بناء على عقود عمل محددة المدة و شراكة بين بلدانهم الأصلية و الدولة الجزائرية مع مؤسسة سوناطراك و ذلك مجتمعة في قطاع المحروقات.

و لأن معظم هؤلاء العمال عملوا بهذه المؤسسة و الجزائر تفتقد لليد العاملة المؤهلة فإن أجورهم تعدت المعقول و بالتالي تقاضوا أجور خيالية ، هذه الخصائص العامة لطبيعة العينة تساهم في التعرف على الإطار العام للعامل الأجنبي في الجزائر ، وبالرغم من أننا لم نتطرق بعد للمحاور الخاصة بالدراسة ، إلا أن هذه الخصائص هي عبارة عن مؤشرات تدل على الإطار العام للعامل الأجنبي مثلا كأكثر مدة إقامة لبعض العمال المبحوثين و التي تصل كأعلى تقدير 21-30 سنة بتعداد 8 حالات يرجع السبب إلى اندماجها في المجتمع الجزائري ، كما أن قرب مكان العمل من الإقامة عامل مساهم في توفير الظروف المهنية المناسبة.

جداول متعلقة بالمسار المهني والتغيير التنظيمي :
جدول رقم (19) : يبين أسباب الهجرة .

النسبة	التكرار	أسباب الهجرة
26.4%	78	غياب فرص العمل في البلد الأصلي
30.4%	90	عرض توظيف في الخارج
16.9%	50	لإعانة العائلة ماديا
7%	2	تغيير في السلوكيات والذهنية
5.4%	16	لاحتكاك بثقافات أخرى
16.6%	49	ملائمة التخصص
2%	6	سوء ظروف العمل بالموطن الأصلي
1.7%	5	بدون إجابة
100%	296	المجموع

تعتبر حرية التنقل في الكرة الأرضية مضمونة ، و هي تلك الحرية المتوفرة لكل الأجناس ، فدخل و خروج الأجانب مثلا من الجزائر يتم بكل حرية لكن وفقا للإجراءات القانونية المحددة سلفا في الإطار النظري من أجل ضمان و حماية السيادة الوطنية و من أجل تنظيم عملية دخول و خروج الأجانب أو عبور التراب الوطني ، فحركية العمال هذه تتميز بالعمومية و الاستمرارية إلا أنها تختلف باختلاف الأزمنة و الأمكنة لتأثرها بمعطيات و متغيرات متعددة و متشابكة في نفس الوقت .

لقد كانت الهجرة هي النمط المعتاد للسفر لدى الفقراء ، أما الطبقة الوسطى و الأغنياء فكانت لغايات السياحة و بصورة متزايدة فنجد العامل المهاجر يتساءل في البداية:

أين سيذهب و ماذا سيفعل إذا وصل إلى هناك ؟ و لماذا كان الناس يهاجرون هل هربا من سوء

الأوضاع في بلدانهم الأصلية أم بحثا عن حياة أفضل في الخارج ؟.

يبين الجدول أعلاه الأسباب التي دفعت بالعمال إلى هجرة بلدانهم الأصلي و تغيير مراكز أعمالهم ، حيث نجد نسبة 30.4% من مجموع أفراد العينة التي شكلت الصدارة في التصريح بغرض توظيف في الخارج كسبب دافع لترك البلد الأصلي و الهجرة لبلد مغاير (الجزائر) و هذا ما أيده الجدول رقم (20) المتعلق بمصدر معلومة التوظيف أين صرح معظمهم بأن مصدر توظيفه كان عن طريق إعلان صحفي تليها نسبة 26.4% التي ترى أن سبب التنقل إلى

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الفرضيات

الجزائر يرجع إلى غياب فرص العمل في البلد الأصلي في حين سجلت كنسبتين متقاربتين جدا على التوالي من اعتبر إعانة العائلة ماديا و ملائمة التخصص ب 16.9% و 16.6% دافعا للهجرة ، نظرا لأن تفكير الشخص في الانتقال لبلد آخر تتحكم فيه عدة مؤثرات ، وفي هذا الإطار خلص "ايفريت" إلى ما أسماه بقوانين الهجرة من أبرزها: أن الهجرة تتأثر بالتقلبات الاقتصادية إلى حد كبير، وبالتالي العامل المادي عامل متحكم في زيادة التنقلات إن لم تفرض ضوابط صارمة للحد منها (1).

تليها نسبة 7% من كان دافعه من أجل تغيير في السلوكيات و الذهنية و 5.4% لاحتكاك بثقافات أخرى و كأقل نسبة قدرت ب 2% أن سبب الهجرة يعود إلى سوء ظروف العمل بالموطن الأصلي .

وبالعودة إلى دراستنا نجد أن سبب الحراك الجغرافي هو عرض توظيف بالخارج إلا أن الذين ذكروا هذا السبب ربطوه بغياب فرص العمل في بلدانهم الأصلية وحسب إجابات المبحوثين المفتوحة ذكروا أسباب أخرى متعددة من بينها أنهم وجدوا عناية واهتمام و الرغبة في الاكتشاف ، إلى جانب اقتراب الثقافة فأغلب التحركات في البلدان العربية متأثرة إلى حد كبير بروابط تاريخية و ثقافية ، كما أن طبيعة التنقلات لبعض العمال الأجانب ترجع إلى أنهم مجبورين بحكم العمل بالمؤسسة الأم التي تجري مشاريعها خارج بلدانها الأصلية مما يحتم عليهم التنقل بتنقل المؤسسة .

جدول رقم (20): يبين أثر متغير الجنسية بمصدر معلومة التوظيف .

مصدر معلومة التوظيف	الحضور شخصيا		مساعدة أحد الأفراد		إعلان صحفي		اتفاقية		بدون إجابة		الجموع
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
الجنس											
ذكر	22.4%	65	20%	58	30.7%	89	21.7%	63	5.2%	15	290
أنثى	0%	0	50%	3	50%	3	0%	0	0%	0	6
المجموع	22%	65	20.6%	61	31.1%	92	21.3%	63	5.1%	15	296

توجد العديد من الطرق المختلفة و المتاحة لاستقطاب الأفراد و يمكن تصنيف هذه الطرق إلى رسمية و غير الرسمية ، و مثل هذا التصنيف يعتمد في أساسه على حقيقة مؤداها أن هناك بعض الطرق تستفيد من قنوات المعلومات عن الوظيفة المتاحة أكثر من غيرها ، فمثلا الإعلان عن الوظيفة في لوحة إعلانات المنظمة و الإعلان الصحفي و التعيين في مجال الجامعات ، أو من خلال وكالات التوظيف يصنف بصفة عامة على أنه من الطرق الرسمية للاستقطاب .

(1) عبد الله العطوي: جغرافية السكان ، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص 280 .

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 31.1% من إجمالي أفراد العينة صرحوا بأن مصدر معلومة التوظيف كانت عن طريق إعلان صحفي وهي موزعة بنسبة 50% عند الإناث مقابل 30.7% عند جنس الذكور، تليها نسبة 22% من صرحوا بأن مصدر معلومة توظيفهم كانت بالحضور شخصيا للبحث عن وظيفة بالمؤسسة ميدان الدراسة عن طريق قدومهم في إطار سياحة و لكن الهدف كان محاولة الحصول على العمل في الجزائر، وهي الأخرى موزعة على نسبة 22.4% عند الذكور و انعدمت تماما عند جنس الإناث ، تليها نسبة 21.3% من صرحوا بأن مصدر معلومة التوظيف كانت عن طريق اتفاقية بين المؤسسة الأجنبية و المؤسسة الجزائرية تصدرتها خانة جنس الذكور بنسبة 21.7% و انعدمت عند جنس الإناث ،لتبرز نسبة 20.6% بأنهم تلقوا عملية التوظيف عن طريق مساعدة أحد الأفراد ،وهي طرق غير رسمية يلجأ إليها المتقدمون إلى الوظيفة من أجل التوظيف كاستخدام العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الرجوع إليه لاستقطاب الأفراد أو عندما يتقدم فرد ما إلى الشركة بتقديم طلب توظيف أو حتى بالسؤال عن وجود وظائف شاغرة فإن هذه الطرق تعتبر غير رسمية للاستقطاب (1) .

ففكرة حصولهم على العمل من خلال مساعدة أحد الأفراد تؤيد الإطار النظري للنسق الذي يحاول تحديد عوامل جذب العمال الوافدين عن طريق شبكات أخرى ليست لها علاقة بالعوامل الاقتصادية كارتفاع الدخل ، أو عوامل جغرافية كقرب المسافة بين دول الاستقبال و دول المنشأ و تتمثل هذه الشبكات في العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي يكونها العامل و تساعده في قرار الهجرة و بالتالي مساعدته في التوظيف،في حين سجلت نسبة 5.1% من لم يدلوا برأيهم .

تفسير ذلك أن الطريقة الأكثر اعتمادا هي الإعلان الصحفي على أنه وسيلة و طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة ، و تتم عن طريقه وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الالكترونية الرئيسية عبر المنظمة أو عبر الجرائد ، ثم يعطى الأفراد العاملين مهلة زمنية معينة لطلب الالتحاق بالوظيفة المعنية . وبعد قبول العامل لشغل الوظيفة فإنه يجري مقابلة مع المدير المتوقع العمل معه ثم بعد ذلك يتم اتخاذ القرار وفقا للمؤهلات ، ومستوى الأداء و طول الخدمة وغيرها من المعايير الأخرى ،² ومن خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة المتاحة ، كما توجد أيضا مكاتب التوظيف و هذه الآلية موجودة تقريبا بكل دول العالم و تسهل في حركة العمل سواء الدولي أو الوطني .

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص105.

جدول رقم (21): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنسية و أسباب اختيار العمل في الجزائر

المجموع	بدون إجابة		لا خيار		شروط عمل ملائمة		تشابه ثقافي		الإمكانات المتوفرة في الجزائر		مادية		أسباب اختيار العمل في الجزائر الجنسية
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
عربية	52	5.8%	3	7.7%	4	21.2%	11	23.1%	12	17.3%	9	25%	13
أوروبية	147	0%	0	2%	3	36.1%	53	4.1%	6	21.1%	31	36.7%	54
آسيوية	49	0.0%	0	12.2%	6	42.9%	21	0%	0	26.5%	13	18.4%	9
أمريكية	26	0%	0	0%	0	15.4%	4	0%	0	38.5%	10	46.2%	12
دول افريقية	22	0%	0	4.5%	1	40.9%	9	0%	0	13.6%	3	40.9%	9
المجموع	296	1%	3	4.7%	14	33.1%	98	6.1%	18	22.3%	66	32.8%	97

من خلال الإحصائيات نجد أن مفردات العينة تعددت اختياراتها لهذه الاحتمالات كونها لم ترجع أسباب اختيار الجزائري كمكان للعمل إلى عامل واحد بل لعدة عوامل ،حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 33.1% مثلها دافع وجود شروط ملائمة للعمل بالجزائر ،ففكرة البحث عن عمل و الحصول عليه هي من المبررات الأولى لوجود العامل المهاجر خارج مجتمعه الأصلي بالموازاة مع توفر الدخل الملائم فهو يمثل الأزمة الشاملة بالنسبة للمفكر عبد المالك صباد"فعندما يكون المهاجر عاطلا عن العمل فهو في فراغ تكثر الشبهات حوله و تطفوا مشاكله على السطح و ينظر إليه كطفيلي" (1).

حيث كانت الصدارة للجنسية الآسيوية بنسبة 42.9% مقابل 40.9% للدول الإفريقية و كثال نسبة للدول قدرت ب 36.1% تليها نسبة من صرحوا بأن الأسباب أو الظروف التي دفعت بهم لاختيار الجزائر بالتحديد كمكان للعمل هو السبب المادي بنسبة 32.8% موزعة بنسب متقاربة نوعا ما عند الجنسية الأمريكية بنسبة 46.2% ودول افريقية ب 40.9% لتسجل المرتبة الثالثة من صرحوا بأنه نظرا للإمكانات المتوفرة في الجزائر دفع بهم لاختيارها بنسبة 22.3% موزعة بنسب متفاوتة عند مختلف الجنسيات حيث كانت الصدارة للجنسية الأمريكية بنسبة 38.5% و كأقل نسبتين للمبحوثين الأجانب الذين صرحوا بسبب اختيار الجزائر بالتحديد مكان للعمل من اعتبر التشابه الثقافي هو السبب بنسبة 6.1% لدى من كانت جنسيتهم عربية بحيث قدرت ب 23.1% ليصرح باقي المبحوثين بأنه لا خيار لهم لاختيار الجزائر لأنهم مجبورين بنسبة 7.4%،لتمتنع نسبة 1% من المبحوثين عن الإجابة.

(1) (A) Sayad : Immigration ou les paradoxes de l'altérité, bruxell editions universitaires et de boeck, 1991, p 81.

من هنا نقول أنه بالنسبة لأي مهاجر اتخاذ قرار الهجرة يكون حاسما بتوفر محفزات مادية و اجتماعية هامة و هي تتحقق بتوفر العمل فقد لا تشكل البطالة عبء على الإنسان في مجتمعه الأصلي بالقدر الذي تشكله في المجتمعات المهاجر إليها .

و لكن مفردات العينة أتحا تقدر قيم العمل و لا تنظر إليه نظرة دونية مثل بعض الشباب الجزائري الذين يعزفون على أداء بعض المهن، زد على ذلك فالدولة شجعت هذه الفكرة كونها تجلب يد عاملة أجنبية في وظائف بسيطة لا تتطلب مهارة عالية و لا يفتقر إليها المجتمع الجزائري، و لذلك أصبحت الدولة بشكل غير مباشر المسؤولة عن خسارة بعض الوظائف الوطنية و إيكالها للأجانب و هذا طبعا وفق اتفاقيات الشراكة بين الدولتين ، و الجزائر ليست وحدها مما تشتكي هذه الظاهرة فبعض الباحثين أمثال "جوناثان أندرسون" و هو خبير اقتصادي في المركز الاستثماري الآسيوي (UBS) يرى " أن المنافسة الناتجة عن الأجور المنخفضة مسؤولة عن نسبة 1% إلى 20% من خسائر وظائف القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان" (1) .

و بالتالي تبقى أحد المواصفات البارزة للهجرة من البلدان العربية الإفريقية الأوروبية الأمريكية الآسيوية إلى الجزائر هو ارتباطها بمعطيات معينة بين البلدان الأصلية (المصدرة للأجانب) و الجزائر المستقبلية للأجانب غالبا ما تكون ذات علاقة بالروابط الثقافية و التاريخية ، فإذا نظرنا لأغلبية العاملين الجزائريين بالخارج نجد أن فرنسا تحتل المرتبة الأولى لاستقبال العمال الجزائريين إلى جانب باقي الدول من تونس و المغرب و موريطانيا و ليبيا و مصر . و الجزائر أصبحت تواجه تحديا كبيرا أمام توافد عمالة أجنبية من مختلف الدول عانت أو تعاني من الفقر بسبب الأزمات الاقتصادية و اشتعال فتيل الحرب في بلادهم و كذلك من بلدان أجنبية يعانون من زيادة في عدد السكان و قلة الدخل و الفقر و البطالة المتفشيين في دولهم ، أو أنهم يتمتعون بمهنية عمالية من الصعب ممارستها في بلادهم فلجئوا إلى الجزائر التي أصبحت تتبنى الاقتصاد المتنامي، و هذا ما يعبر عنه "دافيد ماكليبلاند" أن الهجرة تعتبر شكلا خاصا من أشكال السفر ، لذا فمن المتوقع أن تحدث هجرة إلى الخارج بين الشعوب ذات الحاجة العالية للدخار أكثر من غيرها ، فالتفسير المألوف للهجرة الخارجية هو أن المجاعات ، و الظروف القاسية تجبر الناس على ترك وطنهم لكن من الواضح أن بعض الناس يجبرون بسهولة ، كما أن بعض الناس لم يهاجروا حتى عندما كان البقاء في وطنهم يسبب لهم أضرارا (2) .

من هنا يمكن القول أنه على الرغم من اختلاف العرق و الجنس و إن كان يشكل مصدر مشاكل لدى البعض من العمال الأجانب ، فإن التكتل في شكل جماعات و الانزواء في مؤسسات و ورشات العمل و تقاسم

(1) ووبن : الصينيون المعاصرون ، ترجمة : عبد العزيز حمدي ، دار عالم المعارف ، الكويت، 1996، ص 238.

(2) دافيد ماكليبلاند، مجتمع الانجاز - الدوافع الإنسانية للتنمية الاقتصادية، ترجمة: عبد الهادي الجوهري و آخرون ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998، ص 185.

المصالح هي الميزة التي تخفف وطأة البعد لدى بعضهم إلى جانب التعايش و الانتماء و الشعور بالأخوة تشكل في مجملها دوافع اختيار الجزائري .

وبالنظر إلى إجابة أغلبية المبحوثين بنسبة 33.1% أن من بين الأسباب التي دفعت بهم لاختيار الجزائر بالتحديد كمكان للعمل، هو وجود شروط عمل ملائمة فلقد سعت الجزائر بكل مجهوداتها من أجل توفير كل سبل الراحة للعاملين الأجانب لكي لا يحسوا بأنهم في بلد غير بلدهم، هذا يوحي بسيطرة الطابع الاقتصادي على دوافع الهجرة، إلا أن هناك بعض الباحثين ممن ركزوا على عوامل أخرى نذكر الظروف النفسية للهجرة، وأكدوا على أن العامل المهاجر شخص طموح كما أنه يهدف إلى تحسين أوضاعه، العامل المهاجر يعتقد أنه في غير وضعه الذي يجب أن يكون فيه، فإن هذا الشعور عنده يؤدي إلى عدم الرضا و من ثم يؤدي إلى هجرته.

و يعتبر عبد المالك صياد من المفكرين الذين أرجعوا الفقر سبب رئيسي للهجرة الحديثة بقوله :

" لا تخلوا ظاهرة الهجرة من سبب الفقر فهي مرادف و نتاج للفقر و الشيء نفسه بالنسبة للهجرة الأوروبية إلى الأمريكيتين، ما هو مختلف اليوم هو أن الهجرة من البلدان الفقيرة إلى البلدان الغنية لإيجاد علاج لفقرهم" (1).

وأثناء مقابلتنا لأحد العمال الأجانب و حسب تصريح أحدهم من بينهم " أبو بكر " مهندس صيني ينحدر من إحدى القبائل الصينية المسلمة قدم للجزائر للعمل كمهندس في شركة إيزاران (شراكة مع سونطراك) بجاسي مسعود صرح بقوله بأن هناك عوامل كثيرة دفعت لاختيار الجزائر كبلد نشاط يقول: "عملت في الجزائر لمدة سبع سنوات لأن هناك فرص للعمل قبل هذا عملت في شركة للنقل، فالعيش بأسلوب إسلامي في الصين دفع بي لاختيار الجزائر بالتحديد لهذا الأساس (الدين الإسلامي) لأنه لا يوجد طريق مناسب بدون الإسلام، فالعيش في الجزائر بأسلوب سهل، كل شيء حلال، فأغلبية الجزائريين مرحبين و مضيافين لمختلف الجنسيات ما جسد قيمة التعايش بين الشعبين " و السؤال الذي طرحه: " أبحث باستمرار عن سر هذه الطاقة التي تجعل الجزائريين بمثل هذه الأخلاق ".

⁰¹ محمود عبد الفضيل: العرب و التجربة الآسيوية، مركز الدراسات للوحدة العربية، مصر، 2000، ص 112.

جدول رقم (22): يبين أثر متغير الجنس بعمل الأقرباء في الجزائر .

عمل الأقرباء في الجزائر	نعم		لا		بدون إجابة		الجنسية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
عربية	40.4%	21	57.7%	30	1.9%	1	عربية
أوروبية	18.4%	27	81.6%	120	0%	0	أوروبية
آسيوية	34.7%	17	65.3%	32	0.0%	0	آسيوية
أمريكية	0%	0	100%	26	0%	0	أمريكية
دول افريقية	22.7%	5	77.3%	17	0%	0	دول افريقية
المجموع	23.6%	70	76%	225	0.3%	1	المجموع

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76% من إجمالي أفراد العينة صرحوا بأنه لم يسبق و أن عمل أحد أقربائهم بالجزائر وهي موزعة بنسبة 100% من جنسيتهم أمريكية مقابل 81.6% جنسية أوروبية و بنسبة 77.3% من دول افريقية، تليها نسبة 23.6% من صرحوا بأنه قد سبق لأحد أقربائهم أن اشتغلوا بالجزائر ، و هي الأخرى موزعة على نسبة 40.4% مثلتها الجنسية العربية مقابل 34.7% للجنسية الآسيوية و انعدمت تماما عند من كانت جنسيتهم أمريكية تليها نسبة 0.3% من لم يدلوا برأيهم .

وتفسير ذلك أن جل الباحثين صرحوا بأن أقربائهم لم يسبق لهم أن عملوا بالجزائر وهذا لا يعني بالضرورة بأنهم لم يزوروا الجزائر كسياح ، و لو عدنا لتحليل رميشي أسامة تقي الدين الذي يبرز في مطلع كتابه " هاجر فأنت لست شجرة " بحيث ذكر بقوله " لولا جذور الأشجار العتيقة متغلغلة لدرجة استحيل على الشجرة تغيير مكانها ، و لولا جذور النباتات حديثة النشأة قريبة من السطح فلم تشهد بذلك استقرارا في مكانها"(1).

بالإضافة إلى سبب انتعاش الاستثمارات في الجزائر بمختلف القطاعات استدعى جلب اليد العاملة الأجنبية المؤهلة ، أما تصريح باقي الباحثين بأن أقربائهم عملوا بالجزائر فأغلبيتهم من الدول العربية و الآسيوية و قلة منهم دول أوروبية و هذا يعود إلى العامل التاريخي الذي يربط الجزائر بهذه البلدان.

(1) رميشي أسامة تقي الدين : هاجر فأنت لست شجرة - مجموعة قصص واقعية ، ط1، مؤسسة المثقف للنشر و التوزيع، باتنة الجزائر، 2017، ص 283 .

جدول رقم (23) : يبين أثر متغير المنصب بمجال اختيار العمل .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		مجال اختيار الوظيفة نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	174	%3.4	6	%82.8	144	%13.8	24	إطار
%100	87	%3.4	3	%79.3	69	%17.2	15	عمال تحكم
%100	26	%3.8	1	%73.1	19	%23.1	6	عمال تنفيذ
%100	9	%0	0	%100	9	%0	0	بدون إجابة
%100	296	%3.4	10	%81.4	241	%15.2	45	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه ومن خلال متغير المنصب بمجال اختيار العمل أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 81.4% من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا أن المؤسسة ميدان الدراسة لم تترك لهم مجال اختيار الأعمال التي يريدونها وهي مدعمة بنسبة تصدرت الخانات الصدرية مثلت ب 100% من لم يدلوا بإجاباتهم بمجموع 9 مفردات و 82.8% من فئة الإطارات مقابل 79.3% عمال تحكم و 73.1% من عمال تنفيذ تليها نسبة 15.2% من ترك لهم مجال لاختيار الأعمال التي يريدونها ، تصدر الخانات الصدرية نسبة 23.1% عمال تنفيذ مقابل 17.2% عمال تحكم لتسجل نسبة 13.8% من فئة الإطارات لتمتنع نسبة 3.4% عن الإجابة .

وما يمكن استخلاصه أن اختيار العامل الأجنبي للعمل الذي يتواجد فيه يختلف باختلاف الخصائص الشخصية و المهنية ، فمثلا معظم الشباب يرغبون في الاشتغال في عمل متنوع أو يجعلهم يتقنون مهنة تكون مطلوبة في سوق العمل ، في حين الكبار في السن و خاصة الذين يقتربون من التقاعد يودون الاشتغال في أعمال لا تتطلب مجهودا كبيرا ، ولو أقمنا مقارنة بين فئات الأقدمية لوجدنا أن معظم العمال الجدد يودون الاشتغال في عمل يؤهلهم لاكتساب مهنة، بينما الذين لهم أقدمية كبيرة فإنهم يرغبون في الاشتغال في عمل أريح و يعددهم عن مسؤولين يصعب التفاهم معهم و يتيح لهم فرص الترقية ، ومن خلال إجابات الباحثين فالمؤسسات ميدان الدراسة لم تتح لهم اختيار مجال العمل الذي يريدونه بنسبة 81.4% ما يمكن استخلاصه من تطبيق المؤسسات لهذه القرارات سبق أن هناك معايير علمية لانتقاء الموظفين مما يثبت بأن هناك شروط في الوظيفة وشاغلي الوظيفة .

جدول رقم (24) : يبين اثر متغير نمط العقد على الرغبة في الاستثمار في الجزائر .

المجموع		بدون إجابة		مضبوط بالإقامة والعقد		لديه حقوق		لديه مهارات		تصور العاملين للعامل
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نمط العقد
%100	64	%0	0	%4.7	3	%50	32	%45.3	29	عقد دائم
%100	231	%4.8	11	%7.4	17	%35.5	82	%52.4	121	عقد محدد المدة
%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	%100	1	بدون إجابة
%100	296	%3.7	11	%6.8	20	%38.5	114	%51	151	المجموع

بمجرد عبور الأجنبي المنافذ الحدودية لبلده و دخوله بلد آخر سواء كان ذلك في إطار الشراكة لانجاز دراسات أو مشاريع أو في إطار الاستثمار ، عمل هؤلاء الأجانب مع العمال الجزائريين بمختلف القطاعات مستندين إلى المعارف و المهارات التي تلقوها في بلدهم الأصلي محاولين بذلك بناء مستقبلهم الناجح ومدركين أيضا ما الذي سيكون مطلوبا بالغد ، لقد قطع هؤلاء العمال آلاف الكيلومترات من أجل العمل بالجزائر لأن أغلب رجال الأعمال اليوم ينشدون الربح في مشاريعهم و تفضيل العمالة الأجنبية على المحلية ، و لكن السؤال المطروح كيف ينظر العاملين بمختلف القطاعات و بالخصوص قطاع المحروقات إلى العامل الأجنبي ؟.

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل بنسبة 51% كأعلى نسبة من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا بأن نظرة العاملين الجزائريين للعامل الأجنبي كفرد لديه كفاءات و مهارات عالية في انجاز الأعمال تليها نسبة 38.5% من المبحوثين من صرحوا بأن نظرة العاملين إليهم داخل المؤسسة كأفراد لديهم حقوق مثلهم مثل باقي العمال لتسجل نسبة 6.8% من أجابوا أنهم ينظرون إليهم كعمال مضبوطين بعقد العمل و مدة الإقامة لتمتنع نسبة 3.7% ب11 مفردة عن الإجابة .

بينما يتضح لنا عند قراءة البيانات الرقمية للخانات الصدرية أن النسبة التي تصدر هذه الخانات نجدها ممثلة ب100% من امتنعوا عن الإجابة بمفردة واحدة فقط و 52.4% من العمال الذين يعملون بعقود محددة المدة مقابل 45.3% للعمال الدائمون من صرحوا بأنهم ينظرون إليهم كعمال لديهم مهارات عالية تليها نسبة 38.5% من صرحوا بأنهم ينظرون إليهم كعمال لديهم حقوق مثلهم مثل باقي العمال موزعة على نسبة تصدرت هذه الخانات 50% من العمال الدائمون مقابل 35.5% من العمال الذين يعملون بعقود محددة المدة.

من هنا يمكن القول أنه على الرغم من وجود علاقات بين الطرفين العامل الأجنبي والعامل الجزائري ، فهي لا تتعدى علاقات العمل فالغالبية العظمى من المبحوثين الأجانب يعتبرون مسؤولين على مشاريع ، هذه الخاصية

جعلتهم ينظرون إليهم كأفراد لديهم مهارات في مجال العمل، كما أن انشغالهم بالعمل لدرجة عدم تخصيص عطلة راحة قريبة من العطلة التي تليها ساهمت في قوتهم على أنفسهم .

كما أن دواعي استقرارهم في الحقيقية له علاقة بالعمل ولا تأبه بالعلاقات الاجتماعية من احتكاك أو تفاعل، ويرجع سبب ذلك كونهم محتفظين بجنسيتهم ضمن جماعاتهم العرقية، وتشابهم في العادات والتقاليد واللغة فلقد قال الكاتب هونج تشي جان : " إن اللغة ضرورية لتكوين أية فكرة ، فطالما تحتفظ بلغتك الفريدة فأنت تحافظ على أسلوبك في إبداع الأفكار، فأسلوب تفكيرك يحتفظ بالتقاليد الموروثة في اللغة ، كانت اللغة عقبة في طريق ولوجك إلى الخارج ، لكنها أيضا منعت الآخرين من الدخول إلينا ، وبهذا كانت اللغة هي سورنا العظيم "(1) .

فعلى العكس من ذلك ، تؤكد بعض الدراسات على أهمية إدماج العامل المهاجر في المجتمع المستقبل له من أجل تحقيق عملية التكيف أو التثقيف لكننا نجد أغلبها تتحقق لدى الأقليات المهاجرة إلى الدول المتقدمة و أولى خطوات التكيف تكون عن طريق " اللغة "

ولو عدنا لرواد علم الاجتماع الحضري فالأجنبي الذي درسه "زيمل" سنة 1908 ركز فيه على هذا الوجه الجديد وعلاقة هذا المجهول بالآخرين ، هاته العلاقات التي تتم في المجالات العمومية للمدينة أين تبقى المسافات بين الأفراد قائمة، ولقد ميز "زيمل" الأجنبي بثلاث خصائص اعتبرها أساسية ووضع الحركية "la mobilité" أولها بما أنه يأتي من الخارج ليمتد داخل مجموعة كبيرة من الأشخاص غير أن اتصاله ظل يتسم بالموضوعية المحددة ولكن بصفة يمتاز فيها بالحرية وهي الخاصية الثالثة التي وصفها زيمل ،فهو قريب وبعيد في نفس الوقت وبالنسبة لزيمل فالتقارب المجالي لا يعني التقارب الاجتماعي فكل واحد يحتفظ باتجاهه العقلي والنفسي " لنفسه فالأجنبي الذي يتحدث عنه زيمل ليس ذلك المسافر الذي يصل اليوم ليرحل غدا،فهو الشخص الذي يصل اليوم ويبقى غدا،لكن رغم أنه لم يواصل طريقه فهو لم يتخلى على حريته في الذهاب والإياب... " (2).

هذا هو الطرح الذي قدمه زيمل في وقت مبكر لمفهوم الحراك أين برزت مظاهر جديدة على الحديثة، فهو يرى في الأجنبي ذلك الكائن المتحرك وحركيته هاته تتسم بشيء من الحرية .

فكل ما يحيط بالعمل كان عاملا حاسما في بقاء واستقرار العامل الأجنبي حتى في طبيعة علاقاتهم بباقي العمال، فهي في حدود العمل ولا تدخل معهم في علاقات شخصية، كما أن هذه الأخيرة لم تكن عائقا أمام الاستقرار، وهذا لكونهم يدخلون في علاقات مع مجتمعهم العرقي وهذا يجرننا للحدث على سوسيولوجيا الهجرة التي تحاول تفسير تمسك المهاجر بعاداته وقيمه الثقافية، رغم احتكاكه بالمجتمع الحاضر له سواء أكانت قيمه الثقافية

(1) مارتن جاك : حينما تحكم الصين العالم ، ترجمة ،فاطمة نصر ،ط1، دار السطور الجديدة، 2010، ص153 .

(2)Simmel Georg :Digression sur l'étranger in l'école de chicao, naissance de l'écologie,urbaine, editions, aubier,1990,p53.

الاجتماعية متخلفة أو متقدمة ، فهو غائب عن مجتمعه الأصلي و حاضر فيه من خلال تمسكه بعاداته وتقاليد و كأنه لم يرحه لوهله من الزمن ،يقول "سمينر" : " إن العادات الاجتماعية أو الطرق الشعبية ملزمة وجبرية ،أي أن لها سلطانا على الأفراد تضغط عليهم ،ويشعر كل واحد منهم أنه مضطر للخضوع لها فهي تنظم كل أعمال الإنسان .

بمجرد استعانة الجزائر باليد العاملة الأجنبية المؤهلة إلا وصرح أغلبية الباحثين أن تصور العاملين للعامل الأجنبي لا يخرج من إطار عامل لديه مهارات و كفاءات عالية ينبغي الاستفادة منها حتى ولو كان بتكاليف جد باهظة المهم تحقيق المزيد من التطور في مختلف الميادين للاقتصاد الجزائري زيادة على ثقافة العمل و الانضباط و الاعتماد على الذات الذي تتمتع به العمالة الأجنبية، وبالرغم من اختلاف هذا العامل الأجنبي بعاداته و تقاليده و الذي من شأنه أن يؤثر على النسيج الاجتماعي للمجتمع الجزائري لما يحمله من قيم و ثقافة و عادات لا تتلاءم مع عادات و تقاليد مجتمعنا ، إلا أن نسبة معتبرة من العمال صرحوا بأن نظرة العاملين إليهم مثل باقي الجزائريين لهم حقوق و عليهم واجبات.

الجدول رقم (25): يبين العلاقة بين نمط العقد وتصور العاملين للعامل .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		الرغبة في الاستثمار في الجزائر نمط العقد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	64	%0	0	%43.8	28	%56.2	36	عقد دائم
%100	231	%2.2	5	%46.3	107	%51.5	119	عقد محدد المدة
%100	1	%0	0	%100	1	%0	0	بدون إجابة
%100	296	%1.7	5	%45.9	136	%52.4	155	المجموع

من الجدول يتضح أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل بنسبة 52.4% ممن صرحوا بأن لديهم رغبة في الاستثمار في الجزائر تليها نسبة 45.9% ممن صرحوا غير ذلك ، كما نجد نسبة 1.7% من امتنعوا عن الإجابة وهذه النسب بالنسبة للاتجاه العام موزعة بين نوعين عقود العمل المحددة المدة والدائمة بحيث سجلت هذه الأخيرة نسبة 56.2% ممن لديهم الرغبة في الاستثمار في الجزائر ، تقابلها نسبة 51.1% من عقود محددة المدة ممن يرغبون بالاستثمار في الجزائر ، تقابلها نسبة 46.3% من عمال يعملون بعقود محددة المدة من يرون عكس ذلك فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات الإحصائية قراءة سوسيولوجية؟

إذا نظرنا لمعطيات الجدول نجد أن هناك نسبة معتبرة من العمال الأجانب الذين صرحوا برغبتهم في الاستثمار بالجزائر و ذلك بسبب وجود عدد كبير من العاملين الأجانب الذين يفكرون ببناء مستقبلهم الناجح ،

فالأجنبي الذي تلقى تعليمه في الجزائر و صادق كثيرا من أهلها و أتقن لغتهم الآن ينوي بناء نجاحاته مستندا إلى المعارف و المهارات التي تلقاها في بلد و صقلها في الجزائر و أضاف عليها التكوينات ، هذا الفرد العامل مرشح قبل غيره ليكون شريك في الاقتصاد الجزائري ، وقد لا يصبح صديقا و لكنه على أي حال يفهم ماذا تعني الجزائر و ما طبيعة الناس الذين يعيشون بها .

لأنه بالأساس هناك بعض العاملين يميلون للاستقرار بالرغم من معاشتهم نفس الظروف أي أن الفعل في حد ذاته هو وحدة التحليل في تفسير اتخاذ مثل هذا الموقف فنسبة معتبرة تنوي ترك العمل بالجزائر في حين عندما طرح عليهم السؤال حول نية الاستثمار أغلبهم صرح بالموافقة ، ما يمكن قوله بأن هناك من اتجه في تفسيره إلى ما بعد الهجرة كفعل و ما بعد الجذب و الطرد كفعل آخر ، فلجأ العامل إلى فكرة الاندماج و التكيف و بالتالي فرصة الحصول على عمل ملائم يمثل حجر الزاوية في مسألة استقراره في المجتمع الجديد ، كما أن استقراره يقوم على مدى التفاعل الاجتماعي و الثقافي .

إذن تقريبا كل العمال الأجانب جاؤوا وفق عقود عمل مؤقتة زمنية و محددة مهنيا سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام و بعد انتهاء مدة عقودهم فضلوا البقاء و كانت لديهم رغبة كبيرة في الاستثمار بالجزائر ، محاولين بذلك وضع إستراتيجية بتغيير نشاطهم سواء إلى التجارة أو غيرها و الإقامة بالجزائر مدة طويلة.

أما وضعيتهم المهنية الآن هي ظرفية تخضع لشروط و بنود عقد العمل و بالتالي بقائهم بالجزائر من أجل إنهاء مدة عقد العمل ثم يرحلون و بالتالي مكوثهم ليس اختياريًا ، إضافة إلى ذلك هم يقيمون في أماكن و تجمعات معزولة ، أي اختلاطهم بالمجتمع الجزائري محدودة ، و أجورهم مضمونة تدفعها الدولة .

في المقابل نجد أن المستثمر الجزائري ومدراء المؤسسات الذين يعملون بالدول الأوروبية تفرض عليهم دفع الضرائب بالعملة الصعبة عن كل يوم بمضونه هناك، بحكم أنهم جاءوا لتحقيق أهداف تجارية محضة و بالتالي يتم تغريمهم ، وهو ما تضمنه مؤخرا قانون المالية التكميلي أين طبق فيه بعض القوانين الصارمة الخاصة بالمستثمرين الأجانب ، لهذا تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بنسبة 17% إلى جانب الأوضاع الأمنية التي تعيشها الجزائر و قضية ما حدث بجنوب الصحراء في منطقة تيفنتورين بعين أميناس، حيث شهدت هذه الأخيرة قضية احتجاز الرهائن يوم 16 جانفي 2013 و عددهم 14 رهينة من بينهم 13 من النرويج ، 7 أمريكا ، 5 اليابان و عامل إيرلندي إلى جانب مجموعة من العمال ينحدرون من فرنسا بريطانيا بالإضافة إلى 150 عامل جزائري.

الجدول رقم (26) : يبين العلاقة بين نوع المنصب و لجوء المؤسسة للتغيرات التنظيمية.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		لجوء المؤسسة للتغيرات نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	174	%0	0	%19.5	34	%80.5	140	إطار
%100	87	%0	0	%33	29	%66.7	58	عون تحكم
%100	26	%0	0	%26.9	7	%73.1	19	عون تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%22.2	2	%55.6	5	بدون إجابة
%100	296	%0.7	2	%24.3	72	%75	222	المجموع

تبين البيانات الرقمية للجدول المبين أعلاه و الخاص بمعرفة إن كانت المؤسسة ميدان الدراسة قد لجأت للتغيرات التنظيمية أو لا حسب تصريح مفردات العينة ، بحيث نجد من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام لإجمالي مفردات العينة يميل بنسبة 75% من صرحوا بأن المؤسسة قد لجأت لسياسة التغيرات التنظيمية تقابلها نسبة 24.3% من صرحوا غير ذلك حيث نجد نسبة 80.5% من فئة الإطارات من أقرروا هذه الحقيقة ، وقد يرجع السبب إلى أن هذه الفئة هي التي تدير عملية التسيير .

بالمقابل نسبة 73.1% من عمال تنفيذ و 66.7% من عمال تحكم تليها نسبة من تصدرت الخانات الصدرية من صرحوا بأن المؤسسة لم تلجأ لعملية التغيير التنظيمي و مثلتها فئة عمال تحكم بنسبة 33% ، أغلبية الباحثين صرحوا بأن المؤسسة لجأت للتغيرات التنظيمية وخاصة تصريح فئة الإطارات باعتبار أن هذه الفئة تمثل الإدارة و هذه الأخيرة هي المسؤولة عن ذلك لأنها الجهة التي تملك كل المعلومات الكافية عن وقت إجراء العملية التغييرية و كيفية تنفيذها ميدانيا ، و الملاحظ أن أغلبية الباحثين على علم بعملية التغيير لأنهم أجابوا بأنه حدث تغيير بالمؤسسة و الجدول الموالي يثبت سبب لجوء المؤسسات للتغيير التنظيمي كما أن الجدول رقم (29) يبين صحة هذا القول إن كانت المؤسسة تشارك العمال في العملية التغييرية أم لا ، وما دام التغيير يمس الجميع فمن المؤكد أن الجميع كذلك يجب أن يشارك في التخطيط للتغيير و تنفيذه و يتحملوا مسؤولية إنجاحه .

جدول رقم (27) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب و سبب اللجوء للتغيير التنظيمي .

الاجموع		بدون إجابة		انفتاح الأسواق		ضغوط بيئية		مشاكل في التسيير		عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية		سبب اللجوء للتغيير التنظيمي	نوع المنصب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	174	%20.7	36	%16.1	28	%10.3	18	%17.8	31	%35.1	61	إطار	
%100	87	%23	20	%16.1	14	%33.3	29	%23	20	%4.6	4	عامل تحكم	
%100	26	%30.8	8	%23.1	6	%38.5	10	%7.7	2	%0	0	عامل تنفيذ	
%100	9	%66.7	6	%11.1	1	%0	0	%0	0	%22.2	2	بدون إجابة	
%100	296	%23.6	70	%16.6	49	%19.3	57	%17.9	53	%22.6	67	المجموع	

من خلال الجدول المبين بلغة الأرقام أعلاه نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول تمثله نسبة 23.6% من امتنعوا عن الإجابة كأعلى نسبة، تليها مباشرة نسبة 22.6% ممن صرحوا بأن دافع اللجوء للتغيير التنظيمي كان بسبب عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية ، لتسجل نسبة 19.3% من صرحوا بأن الضغوط البيئية شكلت دافعا للتغيير التنظيمي لتسجل نسبة 17.9% أن هناك مشاكل في التسيير أدى بالمؤسسة إلى أن تنتهج سياسة التغيير التنظيمي و كأقل نسبة قدرت بـ 16.6% لانفتاح الأسواق .

في حين يتضح لنا عند قراءة الخانات الصدرية للجدول أن نسبة 66.7% بمجموع 6 مفردات امتنعوا عن الإجابة و 38.5% من صرحوا أن سبب اللجوء للتغيير التنظيمي كان بدافع الضغوط البيئية التي كانت مفروضة على المؤسسة مثلها عمال تنفيذ ، مقابل فئة الإطارات التي صرحت بأن عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية هي السبب للتغيير بنسبة 35.1% في حين اعتبر عمال تحكم أن مشاكل التسيير هي التي دفعت بهم للتغيير التنظيمي بنسبة 23% فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات قراءة سوسيولوجية ؟.

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة بمختلف الفئات السوسيو مهنية وباختلاف جنسياتهم صرحوا أن سبب التغيير التنظيمي يعود إلى عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية و لهذا السبب اعتمدت المؤسسة على إعادة الهيكلة لأنه ضروري لتطورها و موقف دفاعي لمواجهة انفتاح السوق و خطر المنافسة و إعادة الهيكلة كانت وسيلة لضمان إدماج جميع القطاعات الصناعية من أجل زيادة القدرة التنافسية .

إذن التغيير التنظيمي ما هو إلا فرصة من أجل إدارة أعمال جيدة بتقديم إصلاحات على مستوى الهيكل التنظيمي و كذلك على مستوى الروابط المهنية لذلك من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي

التغيير سواء من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية ، بل عليها أن تقوم بالإعداد له لأن التغيير في المؤسسة ضروري نتيجة العلاقات بين التنظيم و البيئة المتواجدة بها و عليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد أن يصاحبها انعكاس على التنظيم ، والتغيير التنظيمي يخضع لقيود البيئة الداخلية كانت أو خارجية كما أنه مرتبط بالمنافسات التكنولوجية العالمية و هذا ما تتمتع به شركة سونطراك حيث لها المكانة على مستوى الاقتصاد الوطني و كذا على المستوى الاجتماعي لما تقدمه من خدمة عمومية للزبائن و لكن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أسباب التغيير عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية المرجوة .

جدول رقم (28) : يبين العلاقة بين الأقدمية وطبيعة التغيير .

المجموع	بدون إجابة		الأفراد		التكنولوجيا		الهيكل التنظيمي		إستراتيجية المؤسسة		طبيعة التغيير الأقدمية في المؤسسة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	142	%7.7	11	%7	10	%25.4	36	%53.5	76	%6.3	9	5 - 1
%100	68	%22.1	15	%10.7	10	%36.8	25	%13.2	9	%13.2	9	10 - 6
%100	28	%3.6	1	%21.4	6	%42.9	12	%3.6	1	%28.6	8	15 - 11
%100	14	%28.6	4	%0	0	%7.1	1	%64.3	9	%0	0	20 - 16
%100	7	%28.6	2	%0	0	%14.3	1	%42.9	3	%14.3	1	25 - 21
%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	%100	1	%0	0	30 - 26
%100	36	%50	18	%0	0	%25	9	%13.9	5	%11.1	4	بدون إجابة
%100	296	%17.2	51	%8.8	26	%28.4	84	%35.1	104	%10.6	31	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية و طبيعة التغيير ، حيث يظهر الاتجاه العام أن نسبة 35.1% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن التغيير التنظيمي بالمؤسسة اشتمل على الهيكل التنظيمي وهي موزعة على كل من سنوات الخبرة 30-26 سنة بنسبة 100% بمجموع مفردة واحدة تقابلها نسبة 64.3% لدى أقدميه 20-16 سنة لتصبح نسبة 53.5% من أقدميتهم تراوحت بين 1 سنة إلى 5 سنوات و كأقل نسبة لدى سنوات أقدمية 11 إلى 15 سنة أجابوا أن التغيير شمل الهيكل التنظيمي بالهيكل التنظيمي شمل التغيير الذي هدفت إليه المؤسسة تليها نسبة 28.4% من صرحوا بأن طبيعة التغيير التكنولوجي هو الذي شملته المؤسسة موزعة بنسبة 42.9% من كانت أقدميتهم 15-11 سنة لتقابلها نسبة 36.8% ذوا أقدميه 6 إلى 10 سنوات و كأقل نسبة سجلت لدى من أقدميتهم تراوحت بين 16 و 20 سنة لتتعدم النسبة لدى من أقدميتهم من 26-30 سنة تليها نسبة 27.2% من امتنعوا عن الإجابة و 10.6% من صرحوا أن التغيير شمل إستراتيجية المؤسسة لدى من

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الفرضيات

أقدميتهم تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة قدرت ب 28.6% و بأقل نسبة قدرت ب 8.8% من أجابوا أن التغيير التنظيمي يشمل الأفراد فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية .؟

و يمكن تفسير هذا أن من كانت أقدميته أطول لاحظ طبيعة التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة، فأغلبية الباحثين من الفئات العمالية صرحوا بأن التغيير التنظيمي على مستوى مؤسساتهم تم على مستوى الهيكل التنظيمي و إعادة التنظيم من أجل تقدم أفضل ، فهذا هو المسعى المتبع من قبل المؤسسات خلال السنوات الأخيرة .

جدول رقم (29) : يبين علاقة الأقدمية في كيفية معالجة مسائل التغيير .

المجموع		بدون إجابة		الإجبار على تبني التغيير		إشراك العمال		اللجوء إلى خبراء		كيفية معالجة مسائل التغيير الأقدمية في المؤسسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	142	3.5%	5	2.1%	3	65.5%	93	28.9%	41	5 - 1
100%	68	14.7%	10	4.4%	3	51.5%	35	29.4%	20	10 - 6
100%	28	3.6%	1	10.7%	3	35.7%	10	50%	14	15 - 11
100%	14	7.1%	1	0%	0	35.7%	5	57.1%	8	20 - 16
100%	7	0%	0	14.3%	1	0%	0	85.7%	6	25 - 21
100%	1	0%	0	0%	0	0%	0	100%	1	30 - 26
100%	36	41.7%	15	13.9%	5	13.9%	5	30.6%	11	بدون إجابة
100%	296	10.8%	32	5.1%	15	50%	148	34.1%	101	المجموع

تباينت آراء العينة حول من يقوم بمعالجة المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة حيث يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية و كيفية معالجة المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، ومن أجل التحقق من الجدول رقم (..) فإن الاتجاه العام مال بنسبة 50% من مجموع مفردات العينة صرحوا بأن المؤسسة تلجأ إلى إشراك العمال في معالجة المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، في حين قدرت نسبة 34.1% من صرحوا أن المؤسسة تلجأ إلى الخبراء من أجل معالجة مسائل التغيير و تأتي المرتبة الثالثة مقدرة بنسبة 10.8% من امتنعوا عن الإجابة و كأقل نسبة قدرت ب 5.1% صرحت بأن المؤسسة تجر الأفراد العاملين على تبني التغيير .

وعند محاولتنا لقراءة الخانات الصدرية لهذه البيانات نجد النسبة التي تصدرت الجدول قدرت ب 100% من كانت أقدميتهم بين 30-26 سنة و بمجموع مفردة واحدة من مجموع مفردات العينة تقابلها نسبة 85.7% من كانت أقدميتهم تتراوح بين 25-21 سنة بأن معالجة المسائل المتعلقة بالتغيير تكون باللجوء إلى الخبراء ، تليها نسبة

65.5% من مفردات العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على إشراك العمال في عملية التغيير و بأقدمية تتراوح ب 1 سنة و 5 سنوات لتبرز نسبة 14.3% من اعتبر أن المؤسسة تجبر الأفراد العاملين على تبني التغيير ، أغلبية الباحثين صرحوا بأنهم يشاركون في القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي إذ تقع هذه العملية على عاتق الجميع ، و أن مشاركة كل الأفراد في القيام بهذه العملية من أبسط عامل إلى أرقى عامل يعمل بالمستويات التنظيمية سيضمن جمع كل المعلومات بشأنها و لكن في الغالب تقوم المؤسسة بانتقاء الأفراد الذين يشاركون في هذه العملية ، إذ تختار الإدارة للمشاركة في هذه القرارات الأفراد ذوي الكفاءات و مهارات عالية.

بمجرد ذكر أغلب العمال و المقدر عددهم ب 93 عاملا و بنسبة 65.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن المؤسسة عند قيامها بمعالجة المسائل المتعلقة بعملية التغيير تشرك عمال المؤسسة في ذلك و تستشيرهم باعتبارهم أدري بأعمالهم و بإمكانهم خدمة المؤسسة إيجابيا من خلال المشاركة في تخطيط و تنفيذ القرارات بحيث ذكر هؤلاء الباحثين الأجنبي أنه مادام التغيير يمس الجميع ، فمن المؤكد كذلك أن الجميع يجب أن يتحمل مسؤولية إنجاحه . أما الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على خبراء في معالجة المسائل التغيير باعتبار هذه الشريحة يدخل التغيير في نطاق اختصاصها و أهم الجهة الوحيدة القادرة على إنجاح العملية التغييرية بنجاح و فعالية دون الالتزام بأخذ آراء الآخرين لأنها لن تكون مجدية بهذا الصدد نظرا لعدم سلامتها لكونها تصدر من أشخاص غير متخصصين هذه النظرة تجعل العامل يشعر بنوع من التهميش من شأنه أن يولد اتجاهات سلبية لدى هذه الفئة اتجاه العمل و اتجاه محيطها المهني ، أما من صرحوا بأن التغيير يفرض عليهم و يعتقدون بأنه ليس من حقهم المشاركة باعتبار مهمتهم تنحصر في تنفيذ القرارات التي تصدر من الجهات العليا للمؤسسة .

وبهذا نقول أن إشراك العمال في العملية التغييرية تخلق راحة نفسية لأغلبية العاملين ، و تشعرهم بقيمتهم و مكانتهم في المنظمة و بأنهم ليسوا مجرد فئة مهنية عضويتها في المؤسسة مرهونة بالعقود التي تبرمها هذه الأخيرة مع مؤسسة أجنبية أو عمال أجنبي خاصة و أن مشاركة العمال لها دور كبير في تنمية الشعور بالانتماء و اندماجهم المهني لهذه المؤسسة ، كما أنها تزيد من الحماس لديهم من أجل تنفيذ تلك القرارات نظرا لمشاركتهم فيها و العكس عند عدم إشراكهم فيها .

إذن فالصلاحيات التي يخولها المنصب حسب التوصيف و الوصف الوظيفي الذي قامت به المؤسسة ، يساهم في رفع أو زيادة درجة هامش الحرية الذي يتمتع به العامل أصلا من قبل و الزيادة التي فوضها له أو منحها إياه المنصب (الوظيفة الجديدة) ضف إلى ذلك الهامش دور مناطق اللاتيقين التي تساعد العامل في اتخاذ القرار متى شاء و بناء على السلطة التي يخولها المنصب ، يصبح العامل فاعل أساسي في المؤسسة ، ثم إن العقلانية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار ستكون سببا لأن مهما كانت سلطته ، فهو في الأصل يخضع لقانون عمل (عقد عمل) بينه و بين المؤسسة مكان العمل .

جدول رقم (30): يبين العلاقة بين المنصب و ردة الفعل من عملية التغيير .

ردة الفعل من التغيير	قبول التغيير		رفض التغيير		حياد		بدون إجابة		المجموع	نوع المنصب
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
إطار	79.9%	139	1.7%	3	17.2%	30	1.1%	2	100%	174
عامل تحكم	88.5%	77	0%	0	11.5%	10	0%	0	100%	87
عامل تنفيذ	80.8%	21	3.8%	1	15.4%	4	0%	0	100%	26
بدون إجابة	77.8%	7	0%	0	22.2%	2	0%	0	100%	9
المجموع	82.4%	244	1.4%	4	15.5%	46	0.7%	2	100%	296

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب و ردة فعلهم من التغيير التنظيمي يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 82.4% من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا أنهم يقبلون بالتغيير التنظيمي الذي لجأت إليه المؤسسة ميدان الدراسة موزعة بنسب متقاربة نوعا ما بحيث سجلت نسبة 88.5% مدعمة من عمال تحكم مقابل 80.8% من عمال تنفيذ مقابل 79.9% من فئة الإطارات تليها نسبة 15.5% من فضلوا اتخاذ صفة الحياد لا القبول و لا الرفض موزعة بين 17.2% عند الإطارات مقابل 15.4% عند عمال تنفيذ لتبرز نسبة 1.4% وهي ضئيلة جدا عند من رفضوا التغيير النسبة التي تصدرها الخانات الصدرية 3.8% عند عمال تنفيذ و 1.7% لدى الإطارات لتتقدم عند فئة عمال تحكم، وكأقل نسبة قدرت ب 0.7% من امتنعوا عن الإجابة .

فكيف يمكن لنا تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية ؟

سوسولوجيا يمكن القول أن التغيير كان له ايجابياته على المستوى التنظيمي بحيث أنه حقق الرضا الوظيفي للعاملين بنسبة 39.9% كما أنه أعطى الفرصة لذوي الكفاءات بتحمل مسؤولية تسيير الفروع التابعة لها بنسبة 22.6% (44) أما رفض العمال للتغيير فهي نسبة ضعيفة جدا و هذا راجع لعدم قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل بالمؤسسة و كذا عدم تحقيقه لأهدافهم المهنية و بالتالي عقلانية المقاومة العمالية للتغيير مردها عدم المشاركة في اتخاذ القرار و يبقى الفعل الاجتماعي المعرف بالمقاومة له مستوى لا بأس حيث جمع بين العقلانية و التقليد حسب ترتيب بارسونز لأنواع الفعل ، فالنسب التي توحي دلالتها بأن الهدف من المشاركة في اتخاذ القرار ليس له هدف إلا الحصول على موارد سلطة ، ثم إن المقاومة هي فعل جماعي الهدف منه عدم قبول هذه التغييرات التنظيمية .

لكن هل تعني مقاومة التغيير هي عدم توافق الهدف منه و أهداف الفاعلين في النسق التنظيمي ؟ وهل المشاركة في اتخاذ القرار تطفئ نار المقاومة أو تقضي عليها ؟.

لأن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير غموض الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها ، ولتجنب هذا المشكل لا بد من الاتصال بالعاملين و مناقشتهم حول التغيير المقترح و الرد على تساؤلاتهم و استفساراتهم التي يمكن أن تمثل مدخلات قيمة لتخطيط التغيير فالموظفين قد يكونوا على اطلاع على كثير من الأمور التي لا يدرك أبعادها المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أو حتى الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير التنظيمي و بالتالي فإن أخذ أو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أو التخطيط قد يساهم مساهمة كبيرة في إجلاء الغموض و قبول التغيير و هذه المشاركة حين تعدل من أهداف التنظيم لتتحول من العقلانية المطلقة القائمة على عدم وجود هوة بين النظري و التطبيقي لأنه أمر نسبي و تصبح عقلانية نسبية .

وبالتالي فإن التغييرات التنظيمية التي تلجأ إليها المؤسسة يمكن أن تحدث اضطرابا في العلاقات الاجتماعية التي تربط بعضهم ببعض ويهدد استقرارهم داخل المؤسسة ، ومن أجل القضاء على هذه المقاومة لا بد من المشاركة العمالية في التخطيط و اتخاذ القرارات المتعلقة بكل تغيير .

أما العمال الذين أيدوا التغيير معناه لا يؤثر في انتمائهم للمؤسسة مما يدل على أن شركة سونطراك قامت بثبيت مكتسبات التغيير التنظيمي من خلال إبراز النجاحات و السعي لإدماج و إحداث التوافق بين النموذج التنظيمي القديم و النسق التنظيمي الجديد .

كما أن هناك ولاء تنظيمي يكنه العمال لمؤسستهم ، و إن كان معظم المحوثين قبلوا التغيير التنظيمي الذي لجأت إليه المؤسسة له علاقة بالعقلانية في هذا القرار و هامش من الحرية عند المقاومة و من مبدأ هذا الهامش فالعمال يجدون عليه متكأ في توسيع مناطق الشك عند تبنى أو التشبث بالفعل الاجتماعي الموصوف بالمقاومة ، فالفاعل في النسق كما ورد في التحليل الاستراتيجي يبحث دائما عن السلطة التي يستطيع بها السيطرة على الفاعلين الآخرين أو حتى على الاتساق الفعلية للأفعال الاجتماعية الأخرى هذا من جهة المقاومة ، و أما من حيث تفضيل الشركة و العمل بها فهو كذلك يخضع للعقلانية النسبية و لا تفسير لها إلا بالرجوع إلى الجدول رقم (46) و المتعلق بطبيعة التغيير و عوامل معارضة العاملين الاجتماعيين للتغيير التنظيمي .

جدول رقم (31) : يبين علاقة الأقدمية بعوامل معارضة التغيير .

عوامل معارضة التغيير	فقدان الوظيفة	فقدان المكانة	تشديد الرقابة	زيادة العبء	انخفاض الدخل	فقدان الخبرة	بدون إجابة	المجموع	الأقدمية
									النسبة
1- 5	19.7%	2.1%	2.1%	3.5%	5.6%	21.8%	45.1%	142	100%
10 - 6	17.6%	16.2%	13.2%	10.3%	13.2%	5.9%	23.5%	68	100%
15 - 11	3.6%	7.1%	0%	3.6%	50%	3.6%	32.1%	28	100%
20 - 16	35.7%	0%	0%	28.6%	0%	0%	35.7%	14	100%
25 - 21	28.6%	14.3%	0%	0%	0%	28.6%	28.6%	7	100%
30 - 26	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	1	100%
بدون إجابة	8.3%	0%	5.6%	0%	47.2%	0%	38.9%	36	100%
المجموع	17.2%	5.7%	4.7%	5.7%	16.2%	12.8%	37.5%	296	100%

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية و العوامل التي تجعل الفرد العامل أكثر إصراراً على معارضة أي عملية للتغيير ومن أجل التحقق من الجدول رقم (...) فإن الاتجاه العام مال بنسبة 37.5% من مجموع أفراد العينة من امتنعوا عن الإجابة في حين قدرت نسبة 17.2% من صرحوا أن فقدان الوظيفة هو عامل معارضة العمال الأجانب للتغيير التنظيمي وتأتي المرتبة الثالثة مقدرة بنسبة 16.2% ترجع عامل معارضة العمال للتغيير التنظيمي إلى الخوف من انخفاض الدخل في حين و بنسبة 12.8% سجلتها نسبة الخوف من فقدان الخبرة دفع إلى معارضة التغيير ، تليها نسبتين متساويتين و متتاليتين قدرت ب 5.7% أرجعت السبب إلى فقدان المكانة و زيادة العبء و بأقل نسبة 4.7% عامل تشديد الرقابة ما يجعلنا نحاول ربط العلاقة و تفسير النتائج أكثر لتدعيم الجداول السابقة .

فبسنوات أقدمية صرح من لديهم أقدمية 11-15 سنة إلى أن انخفاض الدخل هو سبب معارضة التغيير ، و بين سنوات خبرة قدرت ب 1-5 سنوات امتنعوا عن الإجابة بنسبة 45.1% و بالنسبة للأفراد من يملكون أقدمية تراوحت بين 16-20 سنة يرجعون عوامل معارضة التغيير إلى فقدان الوظيفة ، و بنسب متساوية تماماً قدرت ب 28.6% من أرجعوا أن عامل التغيير كان بسبب فقدان الوظيفة و فقدان الخبرة لدى من أقدميتهم تراوحت بين

21-25 سنة و أقدميه 16 و 20 سنة من أجل زيادة العبء ، وتبقى العوامل التي تجعل العامل الأكثر إصرارا على معارضة التغيير التنظيمي مجهولة لدى العديد من المبحوثين .

إذن مقاومة و معارضة العمال الأجانب حسب تصريح المبحوثين هو خوفا من فقدان مناصبهم و ذلك راجع إلى التغيير في الأفراد أين تم نقل أغلبية عمال الشركات إلى مناصب عمل أخرى تابعة إلى فروع المؤسسات ، و هذا الانتقال نجم عنه مقاومة شديدة من طرف العمال الذين تم تحويلهم ، وبالتالي فإن غياب التحفيز كسبب من أسباب المقاومة ، لأن نجاح التغيير مرتبط بمدى اقتناع العمال بالتغيير و على هذا التغيير يأتي بما يطمح إليه العامل أم لا ، لذلك تلجأ المؤسسة إلى تحقيق نوع من التوافق بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة عن طريق جملة من السياسات و الأنظمة منها أنظمة التحفيز و المكافآت .

الجدول رقم (32) : يبين علاقة تعارض المصالح العامة و الشخصية بترك العمل .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك العمل تعارض المصالح
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	نعم
%100	54	%0	0	%18.5	10	%81.5	44	نعم
%100	230	%0	0	%19.6	45	%80.4	185	لا
%100	12	%33.3	4	%41.7	5	%25	3	بدون إجابة
%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه و الذي يبين توزيع المبحوثين حسب تعارض المصالح الشخصية

مع المصلحة العامة و إمكانية ترك العمل يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 78.4% من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا أن بإمكانهم ترك العمل في حالة حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى موزعة بنسب متقاربة ، بحيث سجلت نسبة 81.5 مدعمة من العمال الذين صرحوا بأنه حدث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و المصلحة الشخصية مقابل 80.5% ممن صرحوا غير ذلك تليها نسبة 20.3% ممن صرحوا بعدم مغادرة المؤسسة موزعة بين 19.6% من أجابوا بعدم حدوث تعارض مقابل 18.5% عند العمال الذين أجابوا بأنه حدث تعارض و كأقل نسبة 1.4% ممن امتنعوا عن الإجابة و بالتالي النسبة التي تصدرت الخانات الصدرية كانت بالنسبة للفئة من العمال الأجانب الذين صرحوا بأنه حدث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و مصلحتهم الشخصية و بالتالي قرروا ترك العمل بالمؤسسة فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات قراءة سوسيولوجية ؟ أغلبية الأفراد المبحوثين قرروا ترك العمل بالمؤسسة نظرا لتعارض المصالح العامة للمؤسسة مع المصالح الشخصية للأفراد العاملين إذن فالتأثير متبادل بين الأهداف الشخصية و الأهداف العامة و التغيير التنظيمي و

بين إمكانية مغادرة المؤسسة، يصلح تفسيره بسبب تعارض الأهداف و المصالح بين عملية التغيير التنظيمي و المصلحة الشخصية للعامل الأجنبي و لأن أهداف الأفراد داخل المؤسسة واضحة و الهدف من التغيير هو رفع الإنتاجية و تقليص تكاليف الإنتاج و بلوغ أعلى مستوى من الربحية، ومع أن التغيير زاد من الأداء إلا أن تأثيره على معدلات دوران العمل بدى جليا حسب تصريحات مجتمع البحث و الراغب في البحث عن وظيفة أخرى، دون مغادرة المؤسسة ، بحيث يبقى في عمله إلى غاية حصوله على آخر، و كل هذا التفكير نابع من العقلانية النسبية التي يعتمد عليها العمال في قراراتهم و تمتعهم بحرية في تصريحاتهم و حتى في انتقاهم إلى مؤسسات أخرى ، ربما يكون هذا التصريح بمثابة مورد سلطة من أجل سيطرة العمال على الوضع لنيل مكاسبهم و سد مطالبهم و حاجياتهم .

جدول رقم (33) : يبين علاقة متغير نوع المنصب في الوضع التنظيمي بالمؤسسة .

المجموع	بدون إجابة		لا		نعم		الوضع التنظيمي نوع المنصب	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	174	%15.5	27	%5.2	9	%79.3	138	إطار
%100	87	%0	0	%11.5	10	%88.5	77	عون تحكم
%100	26	%7.7	2	%34.6	9	%57.7	15	عون تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%22.2	2	%55.6	5	بدون إجابة
%100	296	%10.5	31	%10.1	30	%79.4	235	المجموع

جاءت هذه البيانات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه و التي توضح توزيع المبحوثين حسب وجهة نظرهم حول التغيير التنظيمي الحالي بالمؤسسة إن كان أحسن من السابق أم لا، فنجد أن أعلى نسبة سجلت لدى العمال في خانة أن الوضع التنظيمي أفضل من الوضع السابق بنسبة %79.4 تصدرت فئة عمال تحكم ب %88.5 مقابل %79.3 لدى الإطارات لتسجل نسبة %57.7 لدى عمال تنفيذ تليها نسبة %10.5 من امتنعوا عن الإجابة لتسجل نسبة %10.1 ممن صرحوا بأن الوضع التنظيمي الحالي ليس أفضل من الوضع التنظيمي السابق و هي أيضا موزعة بنسبة %34.6 عند عمال تنفيذ مقابل %11.5 عند عمال تحكم .

هذا بالنسبة للتحليل الإحصائي أما الجانب السوسولوجي فيمكن القول أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يعتبرون الوضع الحالي أفضل مقارنة بالوضع السابق وهو يعبر عن نوع من الرضا على هذا الوضع السائد في المؤسسة كنسق فرعي من المؤسسة وهو مؤشر على حجم التكامل الوظيفي على مستوى المؤسسة ويتعلق الأمر بتنظيم العلاقات وتحديد الصلاحيات بين مختلف الفاعلين وهو ما يؤكد أن التغيير التنظيمي حقق هدفه المتمثل في تحقيق

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الفرضيات

الأداء على الوضع السابق، من ناحية أخرى يلاحظ أن إجابات المبحوثين تختلف وفقا لخبرتهم أو فترة التحاقهم بالمؤسسة فرما يكون عمال تنفيذ هم من فئة العمال القدامى الذين صرحوا أن الوضع السابق أفضل من الوضع الراهن دليل على حدوث تغيير تنظيمي لكن نحو الأسوأ أي نحو الفوضى و عدم العلمية و الواقعية في التسيير لذا لجأت المؤسسات بشكل كبير إلى الاعتماد على سياسة الاستثمار الأجنبي أما اتجاه أغلب المبحوثين من العمال إلى الامتناع على الإجابة و أخذ صفة الحياد مرده أن هذه الفئة هي التي التحقت بعد إجراء العملية التغييرية و بالتالي لم يعايشوا الفترة السابقة للتغيير لذا فإنهم لا يستطيعون مقارنة ذلك الوضع التنظيمي السابق بالوضع الراهن .

إن اتجاه نسبة معتبرة من المبحوثين الذين تم توظيفهم أثناء التغيير و الذين صرحوا بأن الوضع التنظيمي الراهن أفضل من الوضع التنظيمي السابق فهو ناتج عن احتكاك بالعمال القدامى خاصة أثناء فترة توظيفهم الأولى مما أكسبهم انطبعا عن المرحلة السابقة انطلاقا من تجارب زملائهم.

مما جعلنا نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين الجانب التنظيمي وهو ما ولد انطبعا حسنا ونوع من الرضا لدى العمال ، وأولئك الذين التحقوا بالمؤسسة أثناء التغيير ، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي المنتهج من طرف المؤسسة قد وصل إلى تحقيق هدفه المتعلق بتحقيق الأداء الفعال للمؤسسة في شقه المتعلق بالجانب التنظيمي .

جدول رقم (34) : يبين علاقة ردة الفعل من التغيير التنظيمي وترك العمل .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك العمل ردة الفعل حول التغيير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	244	%0	0	%20.1	49	%79.9	195	قبول التغيير
%100	4	%0	0	%75	3	%25	1	رفض التغيير
%100	46	%8.7	4	%17.4	8	%73.9	34	حياد
%100	2	%0	0	%0	0	%100	2	بدون إجابة
%100	296	1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

يأتي هذا الجدول كمحاولة للإجابة على السؤال السابق للجدول رقم (30) بحيث أنه يمثل الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب ردة فعل العمال الأجانب من العملية التغييرية و إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى .

حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 78.4% من مجموع أفراد العينة صرحوا بإمكانية المغادرة في حالة حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى موزعة على ردات الفعل من العملية التغييرية من قبل اللجوء للتغيير التنظيمي الذي تقوم به المؤسسة بحيث سجلت نسبة 100% من امتنعوا عن الإجابة بمجموع مفردتين مقابل 79.9% من قبل التغيير مقابل 73.9% من فضل اتخاذ موقف محايد في حين مثل العمال الأجانب من رفضوا

التغيير التنظيمي الذي تقوم به المؤسسة بنسبة 25% ، تليها نسبة 20.3% ممن أجابوا بعدم مغادرة المؤسسة حتى و لو حصلوا على وظيفة بمؤسسة أخرى موزعة على التوالي 75% رفضوا التغيير 20.1% قبلوا التغيير و 17.4% اتخذوا موقف محايد ، و كأقل نسبة قدرت ب 1.4% من امتنعوا عن الإجابة .

إلا أن الأرقام و الإحصائيات تكون عاجزة في بعض الأحيان على تفسير تداخل عناصر الظاهرة المدروسة .

من هنا جاء التفسير السوسولوجي لإيضاح ذلك ، فمن خلال الجدول رقم (43) و حول نقطة تداخل هذه

الأسباب مع الإجابة المفتوحة للمبحوثين فلقد اتضح أن عامل الأجر ليس السبب الوحيد لطلب التنقل سواء الداخلي أو الخارجي و إنما هناك عوامل أخرى سجلت بنسب معتبرة مثل البعد عن السكن، مدة الإقامة ، عقد العمل الغير دائم كل هذه العوامل تصل بالعامل الأجنبي في النهاية إلى اتخاذ قرار بترك العمل ولكن و حسب الجدول رقم (37) فمعظمهم تراجع عن قرار ترك العمل بالمؤسسة لأن عقد العمل الدائم عامل مهم للحصول على الاستقرار و الواقع أن ميكانيزم ترك العمل في الحالات العادية يكون على الشكل التالي :

- يواجه العامل صعوبات راجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة (العمل غير مناسب ، توقيت غير مناسب

، سوء العلاقة مع الزملاء و المسؤولين... الخ)

- يواجه صعوبات خارجة عن المؤسسة (البعد عن السكن ، مشاكل شخصية) .

- يواجه العامل إجراءات أو مجالات لاختيار العمل في مؤسسة أخرى (عمل أجره أحسن ، عمل أقرب

إلى مقر الإقامة عمل يتيح فرصة لتحسين الوضعية المهنية ، التكوين و الترقية...).

وتتدخل كذلك الخصائص الشخصية للعامل مثل السن ، الجنس ، الحالة المدنية ، الكفاءة المهنية ، نوع المهنة

... الخ فتسهل عملية الحراك و من هنا يمكن القول إذا كانت أغلب الأسباب ترجع للمؤسسة فقط ، فيمكنها

التغلب عليها بإعادة النظر في سلم الأجور، الترقية، التكوين، عقد العمل المتبع في ضوء الطريقة الوطنية لتصنيف

هذه المتغيرات... الخ .

فهل يعد قرار ترك العمل عقلا نيا ؟ و بناء على ماذا يكون ذلك ؟ .

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

البيانات الخاصة بتأثير مدة العقد على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي .

جدول رقم (35): يبين تجديد عقد العمل

النسبة	التكرار	تجديد عقد العمل
76%	225	نعم يجدد
7.5%	17	لا يجدد
18.2%	54	بدون إجابة
100%	296	المجموع

من خلال البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول أعلاه و التي تبين في حالة ما إذا تقوم المؤسسة بتجديد عقد العمل بعد انتهائه فقد صرح غالبيتهم و احتل الصدارة في ذلك .

بأن عقد العمل يجدد بعد انتهائه بنسبة 76% في حين مثلت نسبة 7.5% من مفردات العينة و كأقل نسبة صرحوا أن المؤسسة لا تقوم بتجديد عقد عملهم بعد انتهائه ، في حين سجلت نسبة 18.2% كثلث نسبة من إجمالي أفراد العينة من امتنعوا عن الإجابة .

و هذا ما يفسر بامتناع هذه الأخيرة ربما يعود لعدم علمهم بما يحدث في الإدارة العليا و هم من رتبة عمال تنفيذ ، و لأنهم قدموا للعمل بالجزائر مع مرافقة المؤسسة الأم فقط ، و بالتالي لا علم لهم بالإجراءات الإدارية أو أنهم من فئة من تدخل إلى الجزائر بطريقة غير قانونية و بالتالي يتحفظون بالإجابة على مثل هذه الأسئلة الحرجة ، فمعظم المخالفات التي تسجلها مفتشيه العمل عن هؤلاء الشركات الأجنبية الناشطة بالجزائر يكون نتيجتها هذا النوع من عقود العمل الغير مدلى بها لدى مديرية التشغيل .

أما العمال الذين صرحوا بعدم تجديد عقد العمل ، فهم الذين ضمنوا منصب عمل دائم يلي الحاجة للأمن و الحماية ، فالحاجات المهنية للعمال لا تنحصر في الجوانب المادية فحسب بقدر ما يتعدى ذلك إلى الجوانب الاجتماعية و النفسية و السؤال الذي يمكن طرحه ما الجديد الذي طرأ على العامل الأجنبي في إطار عقد العمل؟.

بالعودة لجزء الملاحق نجد أن عقد العمل المؤسسة **"Almafrik"** أنها تخضع العامل المتعاقد في بداية توظيفه بعقد محدد المدة إلى فترة تجريبية لاختباره مدتها شهر كامل وفي حالة ما إذا المؤسسة بدى لها بأن

العامل ليس له إمكانيات وقدرات لتقلد المنصب الموكل إليه ، فإنها تقوم بفصله دون إشعاره بذلك أو تعويضه وتمدد له فترة تجريبية أخرى لفترة أقل من الأولى أو مساوية لها ، كما أن للشركة الحق في إنهاء عقد العمل للموظف دون إشعار أو تعويض في حالة ما إذا أبدى العامل سلوكا غير لائق ، أو خالف أحد بنود عقد العمل (موجود بقائمة الملاحق).

أما عقد العمل الخاص بشركة "جون إينيرجي لميتد" رقم 2016/85 تخضع العامل لفترة تجريبية مدتها ستة أشهر ولرب العمل الحق في فصله في حالة : السرقة ، مردودية ضعيفة ، سلوك غير أخلاقي يؤثر على المحيط الداخلي للمؤسسة مثل تعاطي المخدرات والكحول ، غياب غير مبرر ، عطلة مرضية طويلة المدى مما تجعل العامل غير قادر على إتمام مهامه ، عدم الالتزام بالقوانين المعمول بها داخل الشركة .

وفي حالة مغادرة العامل المتعاقد دون إشعار مسبق ، للشركة الحق في متابعتها قانونيا وهذا طبقا لقانون العمل المعمول به . لأن الموظف في هذه الحالة عليه تقديم طلب خطي باستقالته من الشركة . فتقوم الشركة بإبرام وثيقة التزام بالعودة للوطن تأثر من مديرية التوظيف للولاية والمدير العام للشركة مثل ماتم وضعها في جزء الملاحق المتعلقة بالسيد : **singh manojikumar** العائد لوطنه .

كما نستخلص أيضا أن لا استقرار الوضعية المهنية للعمال الأجانب ، تساهم في قيام المؤسسة بشكل دوري بتجديد عقود العمل بعد انقضائها كان ذلك كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنويا .

كما أن اللااستقرار المهني يكشف عن علاقة ارتباط محتملة بين مدى تجديد عقود العمل من عدمها .

لأن العقد يكون أولا بين الشركة و الشركة ثم بين الشركة و العامل فالبعد المكاني (الجغرافي) ليس الوحيد المتسبب في تكريس هشاشة نظام العقود ، بل أن البعد الاجتماعي بدوره يساهم في ذلك ، فالأدوار و المكانة الاجتماعية يطالهما نوع من التغيير إذ يلزم بعض الوقت لتقبل الوضع الجديد ، و هذا الانتقال من وضع إلى العمل غالبا ما يؤدي إلى توترات داخل البيئة الداخلية للمؤسسة و يظهر من خلال ذلك في تمسك العامل بعمله أو مغادرة المؤسسة في حالة وجود عقد دائم و هذا ما وضحه الجدول رقم(38) فكلما كانت الوضعية المهنية للمبحوثين أقل استقرارا و الاستمرارية كان احتمال اللااستقرار العمل الدائم و تم تجديد عقود العمل .

لأنه بالأساس تقريبا كل العمال الأجانب جاؤوا وفق عقود عمل مؤقتة زمنيا و محددة مهنيا ، و بعد انتهاء مدة عقودهم يغادرون الجزائر و بالتالي بقائهم في المؤسسة ظريفي و يخضع لشروط و بنود عقد العمل .

جدول رقم (36): يبين العلاقة بين الجنس وكيفية التعامل مع العامل المتعاقد .

المجموع		تميز في التعامل		بتسلط واستغلال		بعدالة واحترام		كيفية التعامل مع العامل المتعاقد
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
% 100	290	%7.6	22	%2.8	8	%89.7	260	ذكر
% 100	6	%0	0	%0	0	%100	6	أنثى
% 100	296	%7.4	22	%2.7	8	%89.9	266	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و التي تبين رأي المبحوثين فيما يخص كيفية تعامل المسؤولين مع العامل المتعاقد ، حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن تعاملهم يتم بعدالة و احترام بنسبة 89.9% تقابلها نسبة 7.4% من يرون عكس ذلك، و أن تعاملهم يكون بتميز بين العاملين تليها نسبة 2.7% من صرحوا أن تعامل المسؤولين مع العاملين المتعاقدين يكون بتسلط و استغلال .

و عند قراءتنا للخرانات الصادرة نجد أن النسبة التي تصدر الجدول ممثلة بجنس الإناث 100% من أجابوا أن تعاون المسؤولين مع العامل المتعاقد يكون بعدالة و احترام تقابلها نسبة 89.7% من جنس ذكور في حين نجد أن نسبة 7.6% من صرحوا عكس ذلك ممثلة بجنس الذكور و انعدمت بالتحديد عند جنس الإناث .

ما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن أغلبية المبحوثين يرون أن تعامل العاملين مع العامل المتعاقد كان بعدالة و احترام نتيجة شعورهم بعدم تميز رؤسائهم في التعامل معهم أثناء العمل ، نظرا لحاجاتهم لهم ، كما يمثلون بالنسبة لهم عائد مادي ، لأنهم يتلقون التشجيع و التقدير من رؤسائهم ، فالبرغم من تراجع مناصب العمل الدائمة ليس أمام نسبة كبيرة من هذه الفئة إلا الاستنجاذ بهذه الصيغ المؤقتة من العمل ، و هذا ما يبعث على القلق و الإحباط المرتبط بالطموحات و التوقعات المهنية لدى هذه الفئة التي استثمرت الكثير خلال تكوينها سواء من الناحية المادية أو من حيث الجهد ، بعد أن كانت تعتقد أن قيمة تكوينها الجامعي يمنحها نوعا من الامتيازات للحصول على وضعية جيدة على المستوى المهني .

و بالعودة إلى الجدول رقم(24) نجد أن جل المبحوثين صرحوا بنظرة العاملين إليهم بفرد لديه مهارات في مجال العمل ، و بالتالي فهم يتلقون تشجيع و تقدير لمجهوداتهم من طرف رؤسائهم في العمل خاصة و أنهم يرون بأنهم كمتعاقدين يبذلون مجهودات أكبر من زملائهم الدائمين فانسجام المبحوث مع جماعة العمل ، و أسلوب تعامل مسؤوليهم معهم تعتبر من العوامل الأكثر تأثيرا على مستوى إندماجهم المهني .

إن غالبية المبحوثين علاقتهم بالمؤسسة علاقة مادية نفعية لا غير لأنهم يعملون بما مادامت تحقق لهم عائد مادي، أو لأنهم لا يملكون بدائل أخرى ، و قد لاحظنا أثناء دراستنا الميدانية أن العمال الدائمين هم في غالبيتهم

من ذوي سنوات أقدمية في المؤسسة ، و يتقلدون مناصب عليا، و لهذا نجد أن أكثر الشباب على الرغم من حصولهم على مستويات تعليمية مقبولة و مؤهلات مهنية ، فهم يرون أن فئة العمال الدائمين تقوم بتهميشهم ، و تصد في أوجههم كل فرص التطور و الرقي ، لاعتقادهم أن هذه الفئة من الشباب تحدد مناصبهم و مراكزهم ، حيث يتفوق بعض العاملين الدائمين الأكثر تجربة من نقل خبراتهم و معرفتهم بالعمل إلى زملائهم حديثي التجربة اعتقادا منهم أن الأهمية و التقدير الذين يحضون بهما في المؤسسة إنما هما مستمدان من مقدار ما يحتفظون به من معرفة و خبرة ، وبالتالي لا يجذبون مشاركة الغير في ذلك ، لذا فإنهم عندما يلجؤون إلى هذا الأسلوب فهم يحاولون حماية وجودهم و لاستمرار بقائهم في مناصب عملهم .

و لهذا فإن انتشار هذه الاتجاهات للوسط التنظيمي من شأنه أن يضعف فعالية هذه الفئة من العمال و يضعف اندماجهم المهني و ارتباطهم بالمؤسسة و تمسكهم بها .

الجدول رقم (37) : يبين العلاقة بين نمط العقد و الرضا و ترك العمل

المجموع		بدون إجابة		غير راض		راض		الرضا عن المؤسسة كمتعاقد	مغادرة المؤسسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	44	%45.5	20	%0	0	%54.5	24	عقد دائم	نعم
%100	188	%4.8	9	%15.4	29	%79.8	150	عقد محدد المدة	
%100	232	%12.5	29	%12.5	29	%75	174	المجموع الجزئي	
%100	20	%50	10	%10	2	%40	8	عقد دائم	لا
%100	39	%5.1	2	%2.6	1	%92.3	36	عقد محدد المدة	
%100	1	%0	0	%0	0	%100	1	بدون إجابة	
%100	60	%20	12	%5	3	%75	45	المجموع الجزئي	
%100	4	/	/	/	/	%100	4	عقد محدد المدة	دون إجابة
%100	4	/	/	/	/	%100	4	المجموع الجزئي	
%100	296	%13.9	41	%10.8	32	%75.3	223	المجموع الكلي	

بإدخال المتغير الراتب (ترك العمل بالمؤسسة) لنمط العقد لدى الباحثين لمعرفة إن كان العامل الأجنبي يشعر بالرضا عن العمل كمتعاقد أم لا ، حسب تعبيره بترك العمل أو التمسك به كما تظهر نتائج الجدول أعلاه حيث يوضح الاتجاه العام و المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية الباحثين من إجمالي أفراد العينة صرحوا بالرضا عن العمل في المؤسسة كمتقاعدين بعقود محدودة المدة بنسبة 79.8% مثلتها 150 مفردة، مقابل من يعملون بعقود عمل دائمة 54.5% راضون عن نمط العقد محدد المدة تليها نسبة 12.5% من إجمالي

أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضين عن المؤسسة كمتعاقدين تصدرتها نسبة 15.4% من يعملون بعقود محدودة المدة، وانعدمت في العقد الدائم لذا قرروا ترك العمل بالمؤسسة في حالة حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى و بعقد دائم، تقابلها نسب من تصريح المبحوثين بعدم تركهم للعمل حتى و إن كانوا يشعرون بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أجاب معظمهم و بنسبة 75% بأنهم لا يجدون صعوبة في عدم الرضا موزعين بنسب متباينة نوعا ما تصدرتها الخانات الصدرية بنسبة 32.3% من يعملون بعقود محددة المدة مقابل 40% يعملون بعقد دائم .

و بالتالي قرروا عدم ترك العمل تليها نسبة 5% من صرحوا بأنهم غير راضين عن العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة منذ التحاقهم بها و لكن هذا لا يمنعهم من البقاء في المؤسسة موزعة على الأجناب الذين يعملون بعقود دائمة بنسبة 10% و عقود محددة المدة ب 2.6% و لكن قرروا عدم تركهم للمؤسسة حتى و لو كان

هناك عقد دائم وأجر مرتفع بمؤسسة أخرى في حين سجلت 4 مفردات من مجموع 296 فردا من امتنعوا عن الإجابة . فكيف يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا على ضوء المعطيات الإحصائية ؟ نفسر ذلك:

بالرجوع إلى حد تعبير أحمد صقر عاشور الذي حدد الأسباب التي تجعل العامل يشعر بالرضا عن محيط العمل الذي يعمل فيه و بالتالي الرضا عن العمل في المؤسسة كمتعاقد من خلال مجموعة من العناصر حددها في " الرضا عن الأجر ، عن محتوى العمل، عن فرص الترقية ، عن الإشراف ، عن جماعة العمل، عن ساعات العمل و أخيرا عن ظروف العمل "(1).

كل هذه المؤشرات تدل على أنه إذا كان محيط العمل لا يساعد على العمل فإنه يؤثر لا محالة على نظرة العمال لمحيطهم المهني و على ارتباطهم به و بالتالي عدم الاستقرار بالمؤسسة .

و بالرجوع لمعطيات الجداول الإحصائية نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين بأنهم راضين عن العمل في المؤسسة كمتعاقدين لأنه لا يوجد خيار آخر غير هذه الصيغة من العقود بالموازاة مع الأجر المرتفعة ، و بالتالي قرروا عدم ترك العمل بالمؤسسة حتى و لو كان ذلك بالعمل بعقد دائم .

(1) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت ، لبنان، 1989، ص151.

جدول رقم (38): يبين علاقة نمط العقد بقبول العمل بعقد دائم.

المجموع		دون إجابة		لا أقبل		حسب امتيازات المنصب		أقبل دون تفكير		قبول العمل بعقد دائم
		النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
عقد دائم		64	32.8%	1	1.6%	42	65.6%	0	0%	0
عقد محدد المدة		231	4.8%	6	2.6%	150	64.9%	64	27.7%	64
دون إجابة		1	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0
المجموع		296	10.8%	8	2.7%	192	64.9%	64	21.6%	64

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام وصل إلى 64.9% من إجمالي مفردات العينة من صرحوا أن طبيعة نمط العقد تدفع العامل الأجنبي للتفكير في قبول العمل بمؤسسات أخرى في حالة ما إذا عرض عليهم العمل بأجر أقل ولكن بعقد دائم و لكن بشرط القبول حسب امتيازات المنصب و يدعم هذا من العمال الأجانب من يعملون بعقود دائمة بفارق بسيط جدا على الأجانب الذين يعملون بعقود محددة المدة و المقدرة على التوالي 65.6% و 64.9% تقابلها نسبة 21.6% من صرحوا بأنهم يقبلون العمل بمؤسسة أخرى دون تفكير في ذلك مثلتها الخانة الصدرية للعاملين بعقود محددة المدة بنسبة 27.7% و انعدمت عند العاملين الدائمين تقابلها نسبة 2.7% من يرون عكس ذلك و أنهم لا يقبلون العمل بمؤسسات أخرى حتى و لو كان العمل بها بأجر أقل و لكن بعقد دائم ، كانت الصدارة بالنسبة للخانات الصدرية 100% من امتنعوا عن الإجابة.

في حين سجلت نسبة 10.8% من امتنعوا عن إجابة و هو محاولة للتهرب من السؤال و بعبارة أخرى فالبيانات تشير إلى ثنائية المشاعر "أقبل" و "لا أقبل" دون تحديد الموقف بصراحة و هذا راجع كما تعودنا أن نقول " أن الإنسان مغلوب على أمره" فالأجر يلعب دورا هاما في بقاء العامل بالمؤسسة أو تركها، كما أنه المحرك للعمل و عدم الرضا بالأجر مقارنة بلجوء العامل إلى عامل المهجرة من بلده الأصلي إلى بلد آخر سعيا وراء المكسب المادي هو سبب مباشر في توجهه في ترك العمل، و إذا رجعنا إلى التراث السوسيولوجي و بالضبط لتيار كارل ماركس فقد تساءل بقوله: " هل المال عامل مهم في الحراك التصاعدي" و قد أجاب بقوله : "إذا كان المال مصدر الاغتراب فلا بد من تتبع تطوره التاريخي و آثار ذلك على حراك الفئات الاجتماعية أو ثباتها".⁽¹⁾ و الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن غالبية العمال لم يعتبروا الأجر هو العامل الوحيد للاستقرار بل في الوقت الحالي عقلانية العمال في عدم رضاهم و تفكيرهم في القبول بالعمل بمؤسسات

(1) K Marx .F eugels. op cit.p34

أخرى و بأجر أقل و لكن بعقد دائم ، هذا الأخير الذي أصبح حاليا عامل من عوامل الاستقرار لأن العمل بعقود محدودة المدة يبقى عملهم مهددا بإنهاء العقد .

فالإنسان في العادة يميل إلى حب المادة و كل ما في الأمر أن الأجر مهما كان مرتفعا لا يلبي حاجات العمال لأنه كلما زاد الدخل زاد الاستهلاك .

و هذا ما ذهب إليه الاتجاه الكلاسيكي الذي يرى بأن الأجر أقوى باعث يدفع العامل إلى زيادة الإنتاج و الرضا عن العمل، و منهم من ذهب إلى حد أن الأجر هو الباعث الوحيد للعمل و ينبع هذا الاتجاه من طبيعة النظام الرأسمالي الذي يؤكد على البواعث المالية و يهمل غيرها من دوافع العمل و بواعثه.

في حين نجد الاتجاه الحديث يرى بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع الحاجيات الدنيا و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، و من هنا فالأجر يمتد ليعطي الشعور بالأمن و يرمز إلى المكانة الاجتماعية ، و قد يتعدى إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و على هذا الأساس لا يجب النظر إلى الأجر كسبب منعزل فقد يكون في أغلب الحالات متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى مثل البعد عن السكن، الهجرة، سوء التفاهم مع المسؤولين، نظام الترقية... الخ. و لقد استخلصنا من تصريح أحد المبحوثين الأجانب كيف أن العمل ببلد آخر يؤثر على الأجر و على الراحة النفسية للعامل بقوله : " بداية كل أسبوع كنت دائم الغياب عن العمل مما أدى بالمؤسسة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها الخصم في الأجر فزادت بذلك مصاريفي".

جدول رقم (39) : يبين علاقة نمط العقد بطول مدة العقد ومجال الترقية.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		طول مدة العقد و مجال الترقية
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
%100	64	%1.8	3	%20.2	10	%79.7	51	عقد دائم
%100	231	%0	0	%9.4	45	%80.5	186	عقد محدد المدة
%100	1	%0	0	%29.3	11	%70.7	0	دون إجابة
%100	296	%1.4	3	%20.3	56	%78.4	237	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.4% من العمال الأجانب صرحوا بأن طول مدة العقد بالمؤسسة تفتح مجالاً للترقية مقابل نسبة 20.3% من يرون عكس ذلك، وعند قراءتنا للخانات الصدرية نجد أن نسبة 80.5% من العمال الذين لديهم عقود محددة المدة مثلت الدارة في لأن طول مدة العقد تفتح مجالاً للترقية مقابل 79.7% من العمال الدائمين، تليها نسبة 29.3% من امتنعوا عن الإجابة في حين سجلت نسبة 20.2% من العمال الدائمون من صرحوا بأن طول مدة العقد لا تفتح مجالاً للترقية، من هنا يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن طول مدة العقد تفتح مجالاً للترقية العامل الأجنبي لأنه كلما كان العامل يعمل بشكل مستمر وبعقد دائم فإنه يكتسب خبرة كبيرة في مجال العمل لأنه يشعر بالاستقرار المهني تأهله لأن يتلقى ترقية على خبرته في هذا المجال وبهذا فالمعطيات الإحصائية تتفق إلى ماذهب إليه بودون الذي أنفى ما ذهب إليه العديد من العمال الذين يرجعون ذلك إلى مسألة الحظوظ إذ يقول: "أن عدم المساواة في الحظوظ أصبحت مشكلة اجتماعية حادة بالنسبة لعلم الاجتماع".

جدول رقم (40): يبين العلاقة بين الحصول على ترقية و مغادرة المؤسسة .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك المؤسسة
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
%100	150	%0	0	%24	36	%76	114	الحصول على ترقية نعم
%100	140	%0	0	%17.1	24	%82.9	116	لا
%100	6	%66.7	4	%0	0	%33.3	2	دون إجابة
%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

للترقية تأثير كبير في نفسية العامل الأجنبي فهي من الناحية المادية ترتبط بصفة مباشرة بالأجر و تحقق للعامل إشباع الدوافع المادية ، ومن الناحية المعنوية تحقق له إشباع دافع المكانة الاجتماعية .

فمن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل بنسبة 78.4% كأعلى نسبة من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا بإمكانية مغادرة المؤسسة في حالة حصولهم على عمل بمؤسسة أخرى و بأجر يفوق ما يتقاضوه حالياً لتمتنع نسبة 1.4% ب 4 مفردات عن الإجابة بينما يتضح لنا عند قراءة البيانات الرقمية للخانات الصدرية أن النسبة التي تصدر هذه الخانات ممثلة ب 82.9% من صرحوا أنهم لم يحصلوا على ترقية و بالتالي قرروا ترك المؤسسة ، تليها نسبة 20.3% من المبحوثين من صرحوا غير ذلك و هي مدعمة بنسبة 24% من تلقوا ترقية و بالتالي يفضلون البقاء بالمؤسسة نقابل نسبة 17.1% من لم يحصل على ترقية و لا يفكر في ترك المؤسسة .

إنما رأيهم أن الترقية تتم بطرق الامتياز و الكفاءة و هذا ما وضحه الجدول رقم(41) ، ضف إلى ذلك أن العامل الأجنبي إن أحسن استغلال بيئة العمل أصبح يمتلك فرصة للترقي في حين أن العمال الذين صرحوا أنهم لم يترقوا كانت ب 82.9% و بالتالي أكدوا على إمكانية مغادرة المؤسسة ، و من هنا يمكن أن نستنتج أن فرص الترقية أمام العمال المتعاقدين محدودة ، و هذا راجع إلى لا استقرار وضعيتهم المهنية حيث أن الترقية تكون مرتبطة بمسار مهني أكثر استقراراً و استمرارية ، و هذا ما يساهم في التأثير على مستوى رضاهم الوظيفي و اندماجهم المهني ، خاصة بالنسبة لذوي الأقدمية في المؤسسة و ذوي الشهادات و المؤهلات المهنية و ذوي المستويات العليا ، الذين يرون أن عدم استفادتهم من الترقية لا يعود إلى إفتقارهم لشروطها و متطلباتها ، بل يعود لوضعيتهم المهنية باعتبارهم عمالاً يعملون بالعقود المحددة المدة مما يضعف فيهم روح المبادرة فالترقية و ما يصحبها من امتيازات مادية و رمزية ناتجة عنها من تحسن في مستوى الأجر و تحسن في الوضع و المركز الذي يشغله العامل و الحصول على مزيد من التقدير و الاحترام و تحقيق الذات ، من شأنه أن يربط بين الطموحات المادية و المعنوية للمتعاقد و بالتالي حرمانه منها نتيجة لتصنيفه المهني كمتعاقدين يشجع على ظهور اتجاهات سلبية تجاه محيطه المهني و على شعوره بالانتماء و الارتباط به.

و حسب الجدول نجد أن نسبة 78.4% دائماً تفكر في الرحيل إلى مؤسسات أخرى فعد الحصول على ترقية دفع بالعمال لترك العمل ، و بهذا يمكن تفسير أن الترقية في مؤسسات الدراسة انعدمت إجراءاتها حسب تصريحات المبحوثين و المتعلقة بندرة فرص الترقية و بالتالي لهذا المتغير أثر في ترك العمل بالإضافة إلى عوامل أخرى .

و حسب تصريحات المبحوثين الذين يفكرون في ترك العمل يعود ذلك إلى ظروف العمل ، و بالتالي فالظروف بما تحمل من معانيها ظروف أمنية ، نفسية ، اجتماعية ،... الخ . و غيرها من العوامل التنظيمية الضرورية لضمان استقرار العمال و إحساسهم بالأمان الوظيفي، كل غياب في أحدهما يجعل العامل في حالة من التفكير عقلانياً لبحث عن وظيفة أكثر أماناً ، لأن المناخ التنظيمي الملائم يزيد من رضا العامل عن عمله ثم يزيد من أدائه و في الأخير تزيد درجة الولاء و الالتزام التنظيميين ، ثم ارتباط العامل بالمؤسسة و لا يفكر في تركها إلا لسبب التقاعد

حتى بعد التقاعد فهو يكن احتراماً لمؤسسته و هذا ضرب من ضروب الثقافة التنظيمية القوية و الهوية المهنية الثابتة أو المستقلة.

جدول رقم (41): يبين رأي المبحوثين باختلاف درجاتهم في كيفية الترقية.

الجموع	بدون إجابة		المحسوبة		بعد تريضات التكوين		الامتياز و الكفاءة		الأقدمية		أساس الترقية نوع المنصب	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
إطار	174	100%	2	1.1%	4	2.3%	44	25.3%	94	54%	30	17.2%
عامل تحكم	87	100%	6	6.9%	6	6.9%	7	8%	44	50.6%	24	27.6%
عامل تنفيذ	26	100%	0	0%	9	34.6%	4	15.4%	9	34.6%	4	15.4%
بدون إجابة	9	100%	2	22.2%	0	0%	0	0%	7	77.8%	0	0%
الجموع	296	100%	10	3.4%	19	6.4%	55	18.6%	154	52%	58	19.6%

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المنصب و كيفية الترقية و من أجل التحقق من الجدول رقم (40) فإن اتجاه العام مال بنسبة 52% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن الأساس الذي تقوم عليه الترقية يتم على أساس الامتياز و الكفاءة ، في حين قدرت نسبة 19.6% من صرحوا أن الأقدمية هي أساس للترقية و تأتي المرتبة الثالثة تقارب المرتبة الثانية مقدرة بنسبة 18.6% ترجع كيفية الترقية التي تكون إلا بعد تريضات التكوين ، تليها نسبة 6.4% من صرحوا أن أساس الترقية يتم عن طريق المحسوبة في حين و بأقل نسبة 3.4% من امتنعوا عن الإجابة.

ما يجعلنا نحاول ربط العلاقة و تفسير النتائج أكثر لتدعيم الجداول السابقة، فمنصب عمل كعامل تحكم و حصل على ترقية صرح أن الترقية تتم بالامتياز و الكفاءة و هذا هو مقياس الترقية لدى الدول الأجنبية تليها نسبة 27.6% من منصب العمل نفسه صرح أن أساس الترقية يكون بالأقدمية ، تليه نسبة 25.3% و الذي مثلها فئة الإطارات من صرحوا أنها تتم بعد تريضات التكوين و بنسبة 64.6% من عمال تنفيذ من صرحوا أنها تتم بالمحسوبة بسبب الجهل بقوانين المؤسسة و يبقى الأساس الذي تسري عليه المؤسسة مجهول لدى العديد من عمال المؤسسات بسبب أن هناك اختلاط كبير بين العمال الجزائريين و العمال الأجانب .

و التساؤل الذي يبقى مطروح في المؤسسة سواء ذات شراكة مع سونطراك (إيزاران) أو بعقد عمل محدد المدة من أجل إجراء مشروع الحفر و التنقيب شركة (جون اينيرجي) أو مؤسسة وطنية 100% مثل مؤسسة RED-MED ولكن هذه المؤسسات التي تشغل نسبة كبيرة من العمال الأجانب هل عند تطبيقها لسياسة الترقية هل تطبق القانون الجزائري أو الأجنبي؟ .

وحسب مقابلة مدير الموارد البشرية بمؤسسة red-med فلقد صرح لنا بأن أساس الترقية يعود إلى الجهود المقدمة من طرف العمال و فعالية أدائهم و هذا ما يتم تسجيله في خانة الامتياز و الكفاءة دون الجهل بأساس الأقدمية.

كما يتبين لنا أن معظم أفراد العينة سواء الذين استفادوا من الترقية أو لم يستفيدوا صرحوا أنها تتم بالامتياز و الكفاءة إلا أن هناك أنظمة مشهورة تتبعها المؤسسات في ترقية عمالها، فالترقية بالأقدمية تتمثل في أن العامل إذا بلغ مدة معينة في المؤسسة يحق له الترقية ، بغض النظر عن المميزات الأخرى فإذا تأملنا هذه الأنواع الثلاثة الأقدمية، الامتياز و الكفاءة بعد تربصات التكوين ، نلاحظ أنه من الأحسن دمج الأقدمية مع الكفاءة حيث أنه يجعل العمال يشعرون بأهمية الأقدمية من جهة و بأهمية الكفاءة من جهة أخرى، أما إذا تم ترقية العمال فقط بالأقدمية فإن رضا العمال الأكفاء الذين ليست لهم أقدميته كبيرة في المؤسسة يدفع بهم هذا إلى الحراك الخارجي بينما الترقية بالامتياز و الكفاءة تشعر من لهم أقدميته و خبرة لا قيمة لها و بالتالي يضعف رضاهم عن عملهم و قد يدفعهم إلى تركه و التنقل إلى مؤسسة أخرى .

نستخلص من كل ما سبق أن المبحوثين الذين صرحوا بأن أساس الترقية يكون على مبدأ الامتياز و الكفاءة بحيث وجدنا النسب متفاوتة في هذا السياق إلا أن العمال من فئة إطارات هم الأكثر ميلا إلى خيار الامتياز و الكفاءة .

جدول رقم(42) : علاقة نمط العقد بالانتقال في المؤسسة .

الجموع	بدون إجابة		لم ينتقل		انتقل		الانتقال من منصب إلى آخر	نمط العقد
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
عقد دائم	64	9.4%	6	53.1%	34	37.5%	24	
عقد محدد المدة	231	2.6%	6	65.4%	151	32%	74	
بدون إجابة	1	0%	0	0%	0	100%	1	
المجموع	296	4.1%	12	62.5%	185	33.4%	99	

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة وصل إلى نسبة 62.5% ممن صرحوا أنهم لم ينتقلوا من منصب إلى آخر داخل المؤسسة تقابلها نسبة 33.4% من صرحوا غير ذلك ، فإذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول ضمن الخانات الصدرية يتبين لنا أن معظم أفراد العينة و النسب التي تصدرت الخانات قدرت ب 65.4% من العاملين بعقود محددة المدة صرحوا أنهم لم ينتقلوا بين المناصب.

وقد يرجع سبب تمسك العامل بعمله و عدم انتقاله إلى سن الأقدمية و اكتساب خبرة و إحساس العامل بالاستقرار و بالتالي لا يمكن التخلي عنها بسهولة ، و قد أثارت فكرة التمسك بالوظيفة انتباهنا بصورة كبيرة جدا .

كما أن هناك أحد الباحثين صرح لنا بقوله " إذا حاولت التفكير في التخلي عن وظيفتي الحالية فإنني لا أملك رأس المال لأفكر بمشروع خاص بي "

هذا فيما يخص التفكير بالحراك الخارجي أما الحراك الداخلي فالعديد من المؤسسات تعطي الأهمية الكبرى لدوران العمل باعتباره إجراء ايجابي من ناحية أنه يقضي على الروتين و يجدد نفسه العامل و لكن بالرغم من الأهمية التي يكتسبها الحراك المهني الداخلي إلا أنه يمكن أن يكون له تأثير سلبي في حالة ما إذا تجاوزنا الحدود في تنقلات العمال حيث أنه يخلق لديهم نوع من لا استقرار و عدم الثبات مما يقلص من الروح المعنوية لديهم . كما يمكننا اعتبار هذا الانتقال في المناصب بأنه مرحلة تكوينية لصالح العمال الأجانب و ضمان تحديد المسؤوليات و الاختصاصات و التنبؤ بسلوك العمال في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و الاعتماد على الإجراءات المقننة التي تتخذ باستمرار طابعا نظاميا بحثا يؤدي بالضرورة حسب " روبرت ميرتون " إلى نتائج سلبية ، كما أن إحصائيات الجدول تبين بأن أغلبية العمال الذين يعملون بعقود محدودة المدة لم يتحولوا من مناصبهم مما يؤدي إلى استقرارهم في عملهم.

جدول رقم (43) : يبين علاقة نمط العقد و أسباب طلب تغيير مناصب العمل.

المجموع	بدون إجابة	أخرى	من أجل الالتحاق بالمهنة الأصلية	صعوبة العمل	الحصول على فرص تكوين	الحصول على ترقية	أسباب طلب تغيير مناصب العمل
							نمط العقد
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	
100% 64	0% 0	0% 0	25% 16	3.1% 2	20.3% 13	51.6% 33	عقد دائم
100% 231	3.5% 8	1.3% 3	12.6% 29	22.5% 52	17.7% 41	42.4% 98	عقد محدد المدة
100% 1	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	100% 1	دون إجابة
100% 296	2.7% 8	1% 3	15.2% 45	18.2% 54	18.2% 54	44.6% 132	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه و من خلال علاقة طبيعة العقد بأسباب طلب تغيير مناصب العمل أن الاتجاه العام لمفردات العينة مثل بنسبة 44.6% من إجمالي أفراد العينة الذين صرحوا أن الحصول على ترقية هي سبب تغيير مناصب العمل و هي مدعمة بنسبة 100% من العمال من

لم يدلوا بإجاباتهم بمجموع مفردة واحدة فقط تقابلها نسبة 51.6% عند العمال الذين يعملون بالعقود الدائمة مقابل 42.4% عند عمال يعملون بعقود محددة المدة تليها نسبتين متساويتين تماما 18.2% على التوالي ممن صرحوا أن الحصول على فرص تكوين و صعوبة العمل هي أسباب طلب تغيير مناصب العمل ، تصدرها الخانات الصدرية 22.5% من لديهم عقود محددة المدة و صرحوا أن صعوبة العمل بالمنصب الحالي هي سبب طلب تغييرهم لمناصب العمل مقابل 3.1% بالنسبة للعقود الدائمة .

فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات قراءة سوسولوجية؟

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة بمختلف جنسياتهم و طبيعة العقد لديهم صرحوا أن من أسباب طلب العمال تغيير مناصب عملهم هو الحصول على ترقية . فالعديد من العمال يفضلون تغيير مراكز أعمالهم و توسيع المهام و طبيعي أن تكون نسبة الذين يرغبون في تغيير مناصب عملهم و التنقل داخل المؤسسة يمثلون نسبة كبيرة في سبب حصولهم على ترقية . و لقد صرح لنا أحد الباحثين : " لا يهم إلى أي منصب سأنتقل إليه المهم انتقلت فقط شرط واحد هو أن هذا المنصب فيه فرصة للترقية"

و ما يمكن استخلاصه أن اختيار العامل للعمل الذي يتواجد فيه يختلف باختلاف الخصائص الشخصية و المهنية ، فمثلا معظم الأشخاص يرغبون في الاشتغال في عمل متنوع أو يجعلهم يتقنون مهنة تكون مطلوبة في سوق العمل ، فالعمال الجدد دائما يرغبون في الترقية من أول لحظة ، لأنهم لا يزالون يجهلون قوانين العمل و أساسيات الترقية بينما الذين لهم أقدمية كبيرة فإنهم يرغبون دائما في عمل مريح و يبعدهم عن مسؤولين يصعب التفاهم معهم و يتيح لهم في الأخير أيضا فرصة الترقية .

من هنا يمكن القول أنه مهما كانت الأسباب الداعية إلى تغيير منصب العمل يلاحظ حسب الجدول رقم(42) أن نسبة 62.5% لم يغيروا مناصب أعمالهم ، و هو مؤشر على الانسجام و التكيف داخل جماعات العمل مما يضيفي جوا من التعاون لصالح مجموعات العمل ، و بالتالي فإن هذا التباين في الآراء بين الباحثين راجع في أغلب الأحيان إلى نمط عقد العمل لأفراد العينة فنجد العمال الأجانب الذين يعملون بعقود الترقية ، و يساعدهم أيضا طلبهم لتغيير مناصب عملهم بسبب الحصول على فرصة التكوين بالرغم من أن الخبرة المكتسبة تكون بعيدة عن تخصصهم العلمي .

الجدول رقم (44) : يبين العلاقة بين المسؤوليات في إطار العمل التعاقدية و ترك المؤسسة.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك المؤسسة المسؤولية في إطار العمل التعاقدية
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	49	%0	0	%18.4	9	%81.6	40	غير محددة و غير واضحة
%100	53	%0	0	%0	0	%100	53	بعيدة عن التخصص
%100	139	%2.9	4	%23.7	33	%73.4	102	محددة و متناسبة مع المؤهلات
%100	55	%0	0	%32.7	18	%67.3	37	بدون إجابة
%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.4% من العمال الأجانب لهم إمكانية ترك أعمالهم في حالة حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى ،موزعة على العمال الذين صرحوا بأن المسؤوليات التي يؤديونها في إطار عملهم التعاقدية بعيدة عن التخصص بنسبة 100% و بمجموع 53 مفردة من إجمالي أفراد العينة المدروسة تقابلها نسبة 81.6% من أجابوا بإمكانية ترك العمل لأن المسؤوليات في إطار عملهم التعاقدية غير محددة و غير واضحة تقابلها نسبة 73.4% من يرون عكس ذلك (محددة و متناسبة مع مؤهلاتهم) و بالتالي قرروا ترك المؤسسة .

تليها نسبة 20.3% من صرحوا بالبقاء في المؤسسة موزعة بنسبة تصدرت الخانات الصدرية قدرت ب 23.7% من مجموع مفردات العينة من صرحوا أن مسؤولياتهم في إطار عملهم التعاقدية محددة و متناسبة مع مؤهلاتهم تقابلها نسبة 18.4% من صرحوا عكس ذلك وليس لهم إمكانية المغادرة أو ليست لديهم الرغبة في الحراك المهني الخارجي فله تفسير متعدد ، أولاً قد تكون هناك فرصة ترقية في المؤسسة و بالتالي يفضلون البقاء على المغادرة ، أو أن هؤلاء المتمسكين ليس لهم نصيب في الاستفادة من الوظائف بمؤسسات أو شركات أخرى لذا نجدهم أكثر حرصاً على عدم ترك العمل ، و ثالث التفسيرات هو أن تصريحهم مؤقت فهم في حالة بحث عن وظائف أخرى أو الانتظار حتى يفتح أحد أبواب الترقية .

أما الذين لديهم الرغبة في ترك العمل و البحث عن عمل بمؤسسات أخرى نتيجة لأن المسؤوليات الموكلة إليهم في إطار عملهم التعاقدية بعيدة عن التخصص و بالتالي فهي غير محددة و غير واضحة ، و بهذا الشكل يكون بعيد عن طموح العامل الذي يشعر بعدم انتمائه للعمل فبعد الاختصاص التكويني عن طبيعة العمل الممارس تعد أحد العوامل التي تساهم في تدمير و قلق العامل اتجاه منصبه ، خاصة و أن ما تلقاه أثناء تكوينه يبقى في إطار نظري بعيد عن الممارسة و التطبيق ، كما تساهم بشكل كبير في اللااستقرارهم الوظيفي و

يؤثر سلبا على تطوير مساهم المهني ، كما يعزز لديهم أيضا الشعور باستغلال المؤسسات لحاجتهم إلى العمل دون مراعاة لقدراتهم وإمكانياتهم و تخصصاتهم المهنية ، كما ترجع فئة أخرى الأمر إلى تكليفهم بأداء مهام و أعمال و إما غير متناسبة مع قدراتهم و إمكانياتهم المهنية و إما أنها بعيدة عن مجال تخصصاتهم حيث أنهم وجدوا أنفسهم مكلفين بأعمال لا يرغبون في ممارستها و تتعارض مع قدراتهم المهنية العادية نظرا لعدم تمكنهم من الحصول على أعمال في مجال تخصصاتهم مما أدى إلى عدم التلاؤم بين الفرد و العمل الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى الأداء و بالتالي في هذه الحالة تتعارض الأهداف العامة للمؤسسة مع الأهداف الشخصية للفرد.

كل هذا يتعارض مع طموحات العامل الممثلة في تحقيق ذاته مهنيا من خلال تطوير خبراته و المهارات المهنية خاصة و أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب حسب ما تم توضيحه في الجدول رقم (09) وهو ما يجعل من المبحوثين و خاصة ذوي المستويات التعليمية العليا .

إضافة إلى ظروف ترك العامل الأجنبي لعمله ترجع على قصر مدة العقد التي تعد السبب الرئيسي لعدم انتماء العامل إلى مكان عملهم ، فبالنسبة لأغلب العمال الوقت اللازم للانتماء و الاستقرار في العمل يفوق مدة العقد التي تنتهي قبل أن يحصل ذلك ، و هذا يؤدي إلى مشاكل تنظيمية بسبب عدم تلبية الحاجة إلى الانتماء لأن الإنسان كان اجتماعي بطبعه يحتاج إلى القبول و التفهم من قبل الآخرين ، هذا ما يكسبه مركزا قوة و اطمئنانا نفسيا.

إلى جانب ظروف ترك العمل تعود إلى الظروف الأمنية التي عرفتتها الدولة الجزائرية عبر فترات متعاقبة و خاصة الاعتداءات على المؤسسات الوطنية و الأجنبية خاصة الحادثة الأخيرة حادثة تيقونتورين إذ شكلت هذه العوامل جميعا نوعا من الضغط النفسي على غالبية الأجانب العاملين بالجنوب الصحراوي إلى التفكير الجدي بترك العمل.

ما يمكننا استخلاصه من كل هذا أن الوضعية المهنية للعمال بصيغة العقود المحددة المدة المتميزة بالاستقرار و اللانتماء في انتقال الخبرة المهنية بشكل متواصل ، إضافة إلى عدم وضوح المهام التي يكلفون بها و عدم تناسبها مع قدراتهم المهنية و العلمية كل ذلك يؤثر على تطوير مساراتهم المهنية و يكبحهم عن توظيف مهاراتهم و معارفهم في العمل و هذا إذ دل على شيء فإنها تدل على عدم الارتياح و التكيف في العمل خاصة في غياب تكوين هذه الفئة من العمال و تدريبهم مما يساعد على اكتسابهم لمعارف جديدة و تحديث المهارات المتحصل عليها من هنا يبقى الأفراد في أعمالهم لأسباب تتعلق بطبيعة العمل و لأن غالبيتهم مجبورين على أمرهم مسايرة مشروع المؤسسة الأم أينما ذهبت المؤسسة ذهبوا.

جدول رقم (45) : يبين تقييم المبحوثين لأسلوب تعامل المسؤولين معهم وعلاقة تقييمهم لمحيط العمل

المجموع	بدون إجابة		لا يساعد على العمل و البقاء		يشجع على العمل و الاستمرار		تقييم محيط العمل		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	تقييم أسلوب التعامل مع العامل		
	%100	266	%1.9	5	%4.9	13	%83.2	248	بعدالة و احترام
	%100	8	%0	0	%62.5	5	%37.5	3	تسلط و استغلال
	%100	22	%0	0	%68.2	15	%31.8	7	تمييز في التعامل
المجموع	%100	296	%1.7	5	%11.1	33	%87.2	258	

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم(45) حسب الاتجاه العام أن 87.2% من المبحوثين صرحوا بأن محيط العمل المتمثل في بيئة العمل و ظروفه الاجتماعية و الفيزيائية يشجع على العمل و الاستمرار و يدعمها في ذلك نسبة 83.2% من يرون أن هناك عدالة و احترام في تعامل المسؤولين في العمل مع العمال تقابلها نسبة 37.5% من صرحا بأن هناك تسلط و استغلال في التعامل.

في حين أن نسبة 11.1% من المبحوثين أجابوا بأن المحيط المهني لا يساعد على العمل و البقاء، و تدعمها في ذلك نسبي 68.2% و 62.5% على التوالي ممن يجدون معاملة مسؤوليهم فيها بالتمييز في التعامل و بالتسلط و الاستغلال رغم أن لغة الأرقام و الإحصائيات هي أحسن وسيلة يلجأ إليها الباحث لفهم الظواهر، إلا أن الأرقام و الإحصائيات تكون عاجزة في بعض الأحيان على تفسير تداخل عناصر الظاهرة المدروسة. من هنا جاء التفسير السوسولوجي لإيضاح ذلك ، فأغلبية المبحوثين يرون أن محيط العمل يشجعهم على العمل و الاستمرار و بالتالي فهو يساعدهم على العمل و البقاء ، نتيجة شعورهم بعدم تمييز رؤسائهم في التعامل معهم داخل محيط العمل فهم لا يبدون استعلاء أو تسلطاً في الممارسة نظراً لحاجتهم للعمال و عدم وجود بدائل أخرى، و هذا ما أكدته مجموعة من العمال الأجانب حيث صرح أحدهم بأنه: " على الرغم من أن العامل المتعاقد يشعر دائماً بالتمييز في التعامل، لان المسؤولين في المؤسسة يتعاملون معهم بمنطق أن مصيرهم المهني بين أيديهم ، خاصة في ظل قلة فرص عمل أخرى، إلا أننا لا نلقى مثل هذا النوع من المعاملة في مؤسستنا و هذا ما أثر بدوره على مستوى اندماجنا في محيط العمل". و لكن هذا التصريح لا يمنع العمال من التفكير في ترك العمل بالمؤسسة و البحث عن عمل آخر

- انطلاقاً من هذه النسب يمكن أن نستنتج أنه كلما كان محيط العمل يشجع على العمل و الاستمرار كلما أثر ذلك على نظرهم لمحيطهم المهني و على ارتباطهم به و بالتالي الرغبة في الاستقرار.

جدول رقم (46): يبين الرضا عن وضعية التعاقد و علاقتها بحدوث تعارض بين المصلحتين .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		حدوث تعارض بين م ع و م ش الرضا عن وضعية التعاقد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	223	%4.9	11	%74	165	%21.1	47	راض
%100	32	%3.1	1	%84.4	27	%12.5	4	غير راض
%100	41	%0	0	%92.7	38	%7.3	3	دون إجابة
%100	296	%4.1	12	%77.7	230	%18.2	54	المجموع

إن الرضا عن العمل هو حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة و هو عنصر مهم لسير الوحدة الإنتاجية إذ يعبر عن بعض الاحتياجات الأساسية للأجير ، فهناك رضا كلي و عام عن العمل ، فكلما زاد الجزئي زاد العام ، و الحقيقة أنه لا يمكن تقسيم الأفراد إلى قسمين الراضون و غير الراضون فالرضا يرتفع كلما أمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي يطمح إليها العامل في عمله ، و الرضا عن وضعية التعاقد هو رضا جزئي من الرضا العام عن العمل و هذا ما سيوضحه الجدول المبين أعلاه.

إذ تشير البيانات الرقمية للجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين الذين عبروا أنه ليس هناك حدوث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و المصلحة الشخصية يميل بنسبة %77.7 مقابل %18.2 من صرحوا أن هناك تعارض بين المصلحتين فأما نسبة الذين صرحوا بأنه لا يوجد هناك تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية وزعت على نسب متقاربة بين الرضا عن وضعية التعاقد و عدم الرضا و بين من لم يدلوا بإجاباتهم احتلت الصدارة في الخانات الصدمية ممثلة بنسبة %92.7 و كثاني نسبة بعدم الرضا عن وضعية التعاقد و احتلت نسبة %84.4 لتسجل كثلث نسبة من العمال الراضون عن وضعية التعاقد مثلت ب %74، يليها من العمال الأجانب من صرحوا بأنه قد حدث هناك تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و المصلحة الشخصية مثلتها نسبة احتلت الصدارة في ذلك قدرت ب %21.1 من العمال من هم راضون من خلال هذه النتائج نستخلص المكانة الاجتماعية المتواضعة نوعا ما مقارنة بالعمل الدائم لها تأثير مباشر على إجابة المبحوثين من ناحية الرضا عن وضعية التعاقد ، و إن كان قد حدث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و المصلحة الخاصة. فكلما كان العامل راض عن صيغة العقود التي يعمل بها كلما تفادى حدوث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و مصلحته الشخصية

و ضمن هذا السياق يمكننا أن نستنتج أن خاصية " الاستثناء " المرتبطة بالعمل التعاقدية مقارنة بمعيار العمل بعقد دائم ، تفسر بوضوح النظرة السلبية المرتبطة به من طرف العامل في حد ذاته أو من طرف بقية أفراد

المجتمع ، هذه النظرة السلبية للعمل التعاقدى أو حسب الباحث " سيرج بوغام " تدني مستوى الاعتبار الاجتماعي المرتبط بالعمل ، يحث على تدني صورة العامل الذي يشغل منصب عمل بعقد محدد المدة بالنسبة لذاته.

فكلما كان العامل الأجنبي راض عن وضعيته التعاقدية كان أكثر تقبلا لمصالح المؤسسة و بالتالي تفادي حدوث التعارض بينه و بينها فالرضا الوظيفي لا يمكن فصله عن الشعور بنوع من التذمر أو الحرج عند الإفصاح عن الوضعية المهنية للمتعاقد ، فالعمل بصيغة العقود الدائمة تثبت في نفسية العامل نوع من الاستقرار المهني و بالتالي استقرار اجتماعي ، بالمقابل يمنح العمل بصيغة العقود المحدودة المدة نوعا من " الاستثناء الاجتماعي "

فلقد صرح أحد الباحثين : " لقد ألفنا العمل بهذه الصيغة من العقود ، و بالتالي أصبح عملنا معرضا للخطر ، اليوم لدينا منصب عمل ، و غدا قد نبحت عن غيره ، يوما تعمل في مؤسسة و غدا تعمل في أخرى ، و ألفنا حتى الانتقال خارج بلداننا من أجل جمع المال ، و لا يهم صيغة العقد ".
على الرغم من ارتباطه بمجموعة من الخصائص غير الاعتيادية (اللااستقرار و عدم ضمان المنصب ، لأن مستقبل العامل و مصيره أصبح خاضع لقرار الآخرين)⁽¹⁾.

(1) R –Castel : **la dynamique des processus de marginal –isation : de la vulnerasilité a la desaffiliation**

cahiers de recherche sociologique n 22 credit montrezl ,1994,p 19

جدول رقم (47) : يبين علاقة الرضا عن وضعية التعاقد بترك العمل بالمؤسسة.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك العمل بالمؤسسة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الرضا عن وضعية التعاقد
%100	223	%1.8	4	%20.2	45	%78	174	راض
%100	32	%0	0	%9.4	3	%90.6	29	غير راض
%100	41	%0	0	%29.3	12	%70.7	29	دون إجابة
%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا جليا أن الاتجاه العام لمفردات العينة ممن أجابوا أنهم يتركون العمل بالمؤسسة قدر بنسبة 78.4% من مجموع مفردات العينة ، تليها نسبة 20.3% من المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى .

إذ ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن وضعية التعاقد مثلت النسبة الكبيرة بحيث قدرت ب 90.6% في حين أن العمال الذين صرحوا بأنهم راضين قدرت ب 78% و لكن لديهم رغبة في ترك العمل بالمؤسسة في حال حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى ، تليها نسبة 20.3% من صرحوا بعدم تركهم للمؤسسة و هم راضون بنسبة 20.2% عن العمل بها و قد يرجع هذا إلى رغبة هؤلاء العمال في حصولهم على ترقية و تفسير ذلك بالرجوع إلى المشرع الجزائري الذي ركز في الكثير من أحكامه على القواعد الموضوعية من أجل الاستقرار في منصب العمل و هو استقرار نسبي تلعب فيه إدارة الطرفين دورا بارزا باعتبار العلاقة التي تربط بينهما هي علاقة تعاقدية ، وبعد العمل بهذه الصيغة من العقود مثل عقد العمل المحدد المدة الذي يعد وسيلة من وسائل التعاقد في مجالات علاقات العمل نظرا لحاجة صاحب العمل بأيدي عاملة في فترات معينة كانت أم دائمة هـ=هـ الظروف هي التي جعلت المشرع يقوم بإبرام عقود من هذا النوع بهدف تنفيذ مهمة معينة في وقت معين و الأصل هنا أن عقد العمل المحدد المدة سمي ك=ك لأنه يتضمن اجلا محددًا ، أي أن تاريخ بدء العامل في ممارسة مهامه في عمله أي تنصيبه في منصب عمله يكون معروف و تاريخ انتهاء العقد يكون معروفا كذلك بالنسبة لكلا الطرفين العامل و المؤسسة المستخدمة.

إن مناصب الشغل التي يشغلها أفراد العينة بالمؤسسات و الهيئات المستخدمة تختلف طبيعتها من منصب لآخر و أيضا تختلف أهداف العمال التي تدفعهم للالتحاق بالعمل في إطار عقود العمل سواء كانت الدائمة أو محددة المدة .

فلكل عامل منهم قيم و دوافع خلفية مختلفة من العمال الآخرين و بالتالي فالنسب المشار إليها تفيد أن أغلبية العمال الأجانب في المؤسسة قرروا ترك العمل ، و بنسبة أكبر مثلها من هم غير راضين عن عملهم و هذا ما يدل على عدم الاستقرار لدى العمال في المؤسسة مادام وجودهم فيها مرتبط بعقود عمل مؤقتة (محددة المدة) حسب ما وضعه الجدول رقم (16) الذي أبرز أن نسبة 78% من العاملين الأجانب يعملون بعقود محددة المدة و هذا النمط من العقود هو خاضع لحاجات المؤسسة من اليد العاملة لتلبية احتياجاتها ، فالعمال الذين لديهم مدة خدمة أقل في المؤسسة هم الذين يعيشون اللااستقرار أكبر في العمل مما يعيق اكتسابهم لسنوات أقدمية أكثر و قد صرح أحد الباحثين: "ماذا يعني أن تكون عاملا أو حتى إطارا بعقد محدد المدة مادام هناك احتمال دائم أن تصبح بطالا في أي لحظة" (1).

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

انطلاقا من أولى الفرضيات التي إقترحناها في دراستنا هذه ، و التي مفادها "أن طبيعة عقد العمل و مدته يؤثران على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي"، و تبعا للمعطيات الواردة في الجداول الإحصائية ، فقد اعتمدنا على متغيرات مستقلة مثل الجنس ، المنصب ، الأقدمية ، نمط العقد ، التي كان لها دورا كبيرا في التناول نظرا لأهميتها من خلال الواقع الملاحظ في دراستنا و لدورها في حصول العامل الأجنبي على الترقية المهنية. فعقد العمل يعد من التصرفات القانونية الذي يخضع عند إبرامه إلى شروط شكلية و أخرى موضوعية و الذي يجبر طرفي العقد باحترامه ، و ذلك تكريسا لمبدأ سيادة سلطان الإرادة و الحرية. كما أن المشرع الجزائري لم يقدم أي تعريف لعقد العمل ضمن مختلف القوانين المتعاقبة لكونه يعتبر أداة شكلية لإبرام علاقة العمل التي تعتبر أشمل و أوسع باعتبارها أداة تنظيمية التي يولدها قيام شخص بالعمل الصالح شخص آخر و قد أوضح "بن صاري ياسين" تعريف العقد بصفة عامة و الذي حددته المادة 54 من القانون المدني على أنه " اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص آخريين بمنح أو بفعل أو عدم فعل شيء ما" كما أنه " اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب عمل تحت إشرافه و إدارته و توجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين و محدد سلفا" (2).

من هنا فإن النتائج الإحصائية لدراستنا الميدانية أشارت من خلال متغير تجديد عقد العمل و حسب الجدول رقم (35) أن نسبة 76% صرحوا أن عقود عملهم تجدد و بمجموع 225 مفردة ، فإذا رجعنا مثلا للفقرة الأولى من المادة 1-2-122 من قانون العمل الفرنسي فإنها تسمح بتجديد عقد العمل محدد المدة الذي يبرم من تاريخ إلى تاريخ مرة واحدة ، باستثناء الحالة التي تكون فيها المدة القصوى التي أبرم من أجلها لا تتجاوز

(1) مصطفى الشريف : تولية الوظيفة العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعمال ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم القانونية و الإدارية ، الجزائر ، 2002 ، ص 189.

(2) بن صاري ياسين : مرجع سابق ، ص 15 .

ثلاثة أشهر لمواجهة تزايد مؤقت للنشاط بعد تسريح العمال لأسباب اقتصادية ، و حسب دراستنا و إذا رجعنا للمادة 12 من قانون 11/90 المؤرخ في 1990 /04/21 المتعلقة بالأشغال المتجددة مبدئيا لا تقبل تجديد العقد، لكن إذا انتهى العقد و لم ينتهي المشروع يمكن تجديد العقد و حتى لعدة مرات و هذا ما لاحظناه مع المؤسسة الهندية "جون إينيرجي لميتد" التي أبرمت اتفاقية مع سوناطراك لإنجاز مشروع الحفر و نظرا لتأخر المشروع قامت بتجديد العقد مرة ثانية أما عن مدة العقد فلا بد من الرجوع في كل مرة إلى العقد الأصلي الأول و التأكد إن كانت الحالة تسمح بإبرام عقود جديدة أم لا، أما النتائج الإحصائية من خلال متغير الجنس بينت أن غالبية أفراد العينة يجمعون أن المسؤولين يتعاملون مع العاملين المتعاقدين بعدالة و احترام ، و هذا ما وضحه الجدول رقم(36) نظرا لحاجتهم لهم ، فعلاقة العامل بالمؤسسة هي علاقة مادية نفعية تعود على الطرفين بالنفع ، لذا فهم يتلقون التشجيع و التقدير لمجهوداتهم من طرف رؤسائهم لكي يكونوا راضين عن محيط العمل الذي يعملون به و كما حدد أحمد صقر عاشور الأسباب التي تجعل العامل يشعر بالرضا عن محيط العمل " بالرضا عن الأجر، عن محتوى العمل ، عن فرص الترقية ، عن الإشراف ، عن جماعة العمل ، عن ساعات العمل و أخيرا عن ظروف العمل"

فإذا كان محيط العمل لا يساعد على العمل فإنه يؤثر لا محالة على نظرة العمال لمحيطهم المهني و على ارتباطهم به و بالتالي عدم الاستقرار بالمؤسسة و هذا ما وضحه الجدول رقم (37) أين تساوت النسبتين بين الرضا عن نمط العقد و وضعية التعاقد و مغادرة المؤسسة.

كما أن طبيعة العقد تلعب دورا أساسيا في استقرار العامل بالمؤسسة على الرغم من أن الأجر في وقت مضى كان يحتل الصدارة في الدراسات الباحثين بالبقاء في المؤسسة أو تركها ، فالعامل هاجر من بلده الأصلي إلى بلد آخر سعيا وراء المكسب المادي إلا أنه في دراستنا هذه تشير النتائج الإحصائية أن غالبية العمال لم يعتبروا الأجر هو العامل الوحيد للاستقرار ، بل في الوقت الحالي عقلانية العمال في عدم رضاهم و تفكيرهم في القبول بالعمل في مؤسسات أخرى بأجر أقل و لكن بعقد دائم سجل نسبة 64.9% حسب امتيازات المنصب و من صرح بأنه يقبل دون تفكير مثل نسبة 21.6% لأن العمل بعقود محدودة المدة يبقى عملهم مهددا بإنهاء العقد و هذا ما ذهب إليه الاتجاه الحديث الذي يرى بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع للحاجات الدنيا. و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة ، كما لا يجب النظر إلى الأجر كسبب منعزل فقد يكون في أغلب الحالات متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى مثل البعد عن السكن ، الهجرة سوء التفاهم مع المسؤولين ، نظام الترقية... الخ.

كما أن للترقية تأثير كبير في نفسية العامل الأجنبي فهي من الناحية المادية ترتبط بصفة مباشرة بالأجر و تحقق للعامل إشباع الدوافع المادية و من الناحية المعنوية تحقق له دافع المكانة الاجتماعية ، حيث تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية إلى أن هناك تمايز بين العاملين الأجانب من حيث تلقي ترقية بحيث تأتي نتائج الجدول رقم(40) لتعبر عن النسبة الحقيقية لتلقي عمال المؤسسات ترقية بما، لذلك و جدنا و حسب ما أظهرته النتائج الإحصائية أن نسبة 82.9% من العاملين لم يتلقوا ترقية مقابل 76% من تلقوا ترقية فبالرجوع للإجابات

المفتوحة فإن الترقية أمام العمال المتعاقدين محدودة و هذا راجع إلى لاستقرار وضعيتهم المهنية حيث أن الترقية تكون مرتبطة بمسار مهني أكثر استقرارا و استمرارية و هذا ما يساهم في التأثير على مستوى رضاهم الوظيفي و اندماجهم المهني، هذه الظروف من شأنها أن تربط بين الطموحات المادية و المعنوية للمتعاقد و بالتالي حرمانه منها نتيجة لتصنيفه المهني كمتعاقد يشجع على ظهور اتجاهات سلبية اتجاه محيطه المهني و على شعوره بالانتماء و الارتباط به، فعدم الحصول على ترقية دفع بهم للتفكير في ترك العمل فالترقية في مؤسسات الدراسة انعدمت إجراءاتها، و بالتالي لهذا المتغير أثر في ترك العمل بالمؤسسة ، و من هنا نقول كلما قل الصعود في سلم الوظائف على مستوى المؤسسة كلما كانت الرغبة شديدة لترك العمل و لقد عبر علي غري و آخرون بقوله: " أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته و أقدميته هو في حاجة للحصول على معلومات جديدة و مهارات جديدة لتطوير مهاراته و اتجاهاته و نجاح العامل في عمله و تمسكه به " .

وتشير نتائج الجدول رقم(41) للدراسة الميدانية و المتعلق بأساس الترقية في المؤسسات ميدان الدراسة ، إلى عنصر الامتياز و الكفاءة بنسبة 52% و الأقدمية ب 19.6%.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) الذي يوضح العلاقة بين نمط العقد و الانتقال من منصب إلى آخر داخل المؤسسة أن هناك تفاوت في النسب من حيث الانتقال داخل المؤسسات محل الدراسة حيث سجلت نسبة 62.5% انتقلوا مقابل 33.4% من لم ينتقلوا ما نلاحظه قلة في الحركات الداخلية و الخارجية بحكم عقود العمل المحددة بين الشريكين، ولأن زيادة التنقلات بالمؤسسة تعود عليها بالفوضى وهذا ما لايساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فالعقود محددة زمنيا و بالتالي الأفراد العاملين حددت أماكنهم مسبقا ما جعلهم يستقرون في عملهم كما أن العامل إذا كان عاملا بعقد محدد المدة فرصة انتقاله تكاد تكون منعدمة على عكس من يعمل بعقود دائمة ويرى عبد القادر طه " بأن العامل الذي ينتقل من حرفة لأخرى في أوقات قصيرة و الذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينه هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية فالعامل المنتقل دائما في حاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات الجديدة علاوة على ما يصادفه من بطالة بين الانقطاع عن العمل و الالتحاق بآخر".

من هنا و لكي يتحقق الاستقرار المهني للعمال لا بد من تحقيق الجو الملائم للعمل وفي حالة ما إذا العامل الأجنبي أصر على أن يغير مكان عمله فإن الحصول على الترقية هي السبب و هذا ما وضحه الجدول رقم (43) و نجد في الغالب أن المنتقلون هم طاقات جديدة ، و في مرحلة تحول يجدون صعوبة في التكيف مع عالم جديد بالنسبة إليهم ، و قد تفتنت لذلك عدة شركات في الدول المصنعة فصارت تجري للعمال الجدد فترة تربص تدعى تربصات الاندماج ، أما المسؤوليات الموكلة إليهم في إطار عملهم التعاقدية فهي بعيدة عن التخصص ، كما أنها غير واضحة و غير محددة و هذا ما وضحه الجدول رقم (44) مما دعا بهم للتفكير في ترك العمل فبعد الاختصاص التكويني عن طبيعة العمل الممارس تعد أحد العوامل التي تساهم في تدمير و قلق العامل اتجاه منصبه ، خاصة و أن ما تلقاه أثناء تكوينه يبقى في إطار نظري بعيد عن الممارسة و التطبيق ، حيث أنهم وجدوا أنفسهم

مكلفين بأعمال لا يرغبون في ممارستها و تتعارض مع قدراتهم المهنية العادية نظرا لعدم تمكنهم من الحصول على أعمال في مجال تخصصاتهم بالإضافة إلى ظروف تفكير العامل الأجنبي في تركه العمل بالمؤسسة ترجع إلى قصر مدة العقد التي تعد السبب الرئيسي لعدم انتماء العمال إلى مكان أعمالهم .

ما يجعلنا نقول أن الوضعية المهنية للعمال بصيغة العقود المحددة المدة المتميزة بالا استقرار و اللانظام في انتقال الخبرة المهنية بشكل متواصل إضافة إلى عدم وضوح المهام التي يكلفون بها و عدم تناسبها مع قراراتهم كل ذلك يؤثر على تطوير مساراتهم المهنية و يبقى الأفراد في أعمالهم لأسباب تتعلق بطبيعة العمل و لأن غالبيتهم مجبورين على أمرهم نظرا لمسايرة مشروع المؤسسة الأم أينما اتجهت المؤسسة الأم اتجهوا ، و هذا التفكير باستمرار في ترك العمل على الرغم من أن المعطيات الإحصائية للجدول رقم (45) أثبتت أن محيط العمل يشجع على العمل و الاستمرار بنسبة 87.2% ، إذ يمكن القول أنه كلما كان محيط العمل يشجع على العمل و الاستمرار كلما أثر ذلك على نظرتهم لمحيطهم المهني و على ارتباطهم به و بالتالي الرغبة في الاستقرار و لكن محيط العمل لا يشكل سببا في تفكير العامل في تركه للعمل و لكن الرضا عن وضعية التعاقد هي السبب المباشر في ذلك إذ بينت نسب الجدول رقم (46) أن هناك نسبة 84.4% غير راضين عن وضعيتهم المهنية كمتعاقدين إلا أن هذا لم يتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة بنسبة 77.7%.

ويربط العلاقة بين الرضا عن وضعية التعاقد و ترك المؤسسة نسبة 90.6% غير راضون و قرروا ترك العمل بالمؤسسة.

وتبقى الهوية المميزة التي تشكل عقد العمل مجسدة في عناصره المتمثلة في عنصر العمل، الأجر، التبعية والمدة الزمنية ، هذه الأخيرة التي يضع فيها العامل نشاطه وخبرته و جهده في خدمة و مصلحة صاحب العمل و إدارته و هي المدة التي تحدد من الناحية المبدئية بحرية من قبل المتعاقدين مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في هذا الشأن.

وبالعودة لدراستنا و عندما طرحنا عليهم السؤال في حالة ما إذا كانت طول مدة العقد تفتح مجال الترقية للعاملين ، كانت بنسبة 80.1% تفتح مجال للترقية و نسبة 18.9% لا تفتح مجال للترقية و بأكبر مجموع من مفردات العينة من يعملون بعقود محددة المدة صرحوا بأنها تفتح مجال الترقية ، فكلما زادت مدة العقد فتحت مجال واسع للحصول على ترقية و العكس صحيح.

و لأن عقود العمل في هذه الشركات هي عقود محددة زمانيا و مكانيا و نظرا لعدم استمرارية العقود قلت الترتيبات بالمؤسسات ، و منه احتمال الترقية في ظروف العمل هذه ضعيفة جدا .

من هنا فقد وجدنا تباينا في إجابات الباحثين ، فالنسب تميل إلى عدم الرضا عن العمل التعاقدية أكثر من ذلك و تميل إلى عدم البقاء بالمؤسسة و التفكير في تركها و لكن في حالة ما إذا عرض عليهم منصب عمل بأجر أقل و لكن بعقد دائم سيقبلون به ، هذا الأخير سواء العقد الدائم أو طول مدة عقد العمل المحدد المدة يفتح مجال للترقية بتصريح غالبية الباحثين و بهذا فالافتراض صحيح و تقبل بصحة الفرضية إلى حد كبير مادامت

العلاقة قائمة بين هذين المتغيرين ، إذ لا بد من مراعاة أهداف العمال و ضرورة تعديل سياسة عقود العمل لتتماشى مع المتطلبات الفردية لهم ، لكي تتفادى المؤسسة إستراتيجية الفاعلين التي تسعى إلى تحقيق و تعظيم الأهداف الشخصية ، لأنه مهما بلغ الفاعل من مستوى أو لم يبلغ أصلا فإن له القدرة لتبني الإستراتيجية و يتحول من نسق الإنسان آلة إلى نسق الإنسان الاستراتيجي.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية :

البيانات الخاصة بتأثير إدخال التكنولوجيا الجديدة وظهور تنظيم توزيع الأفراد على مراكز

العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل.

جدول رقم (48) : يبين العلاقة بين المنصب و التغيير في تقنيات العمل .

المجموع	بدون إجابة		لا		نعم		التغيير في تقنيات العمل نوع المنصب	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	174	%2.3	4	%67.2	117	%30.5	53	إطار
%100	87	%0	0	%60.9	53	%39.1	34	عامل تحكم
%100	26	%0	0	%30.8	8	%69.2	18	عامل تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%0	0	%77.8	7	بدون إجابة
% 100	296	%2	6	%60.1	178	%37.8	112	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و التي تبين رأي المبحوثين فيما يخص التغيير في تقنيات العمل حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لم تلجأ إلى التغيير في تقنيات العمل بنسبة 60.1% تقابلها نسبة 37.8% من يرون عكس ذلك .

وعند قراءتنا للخانات الصدرية نجد أن النسبة التي تصدر الجدول ممثلة بفتة العمال الذين لم يدلوا بإجاباتهم بنسبة 77.8% تقابلها نسبة 69.2% من عمال تنفيذ الذين صرحوا بأنه حدث تغيير في تقنيات العمل تليها نسبة 67.2% من فئة الإطارات من يرون عكس ذلك مقابل 60.9% من فئة عمال تحكم ، في حين و بأقل نسبة قدرت ب 2% من امتنعوا عن الإجابة، إن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة لم تجري تغييرات في تقنيات العمل بنسبة 60.1% وهذه من الحقائق الملاحظة في الميدان و بما أنها تحقق إنتاجية لا بأس بها فهي تفضل عدم التفكير في تغيير الآلات بل يبقى الحال كما هو إلى أن يتم الاستغناء عنها لاحقا ، نظرا للتحويلات الحاصلة في المؤسسات ، و البحث عن إنتاج منتجات جديدة فمثلا شركة سونطراك تسعى لاكتشاف آبار بترولية جديدة أكثر من تركيزها على تغيير الآلات و المعدات لأنها تجري شراكة مع مؤسسات أجنبية مالكة لليد العاملة المؤهلة وللتكنولوجيا المتطورة و التي تحتكرها لحسابها الخاص دون تكوين العمال الجزائريين عليها فإذا كانت الآلات و المعدات مهترئة فإنها تساعد على حدوث أعطال و بالتالي فقدان لساعات عمل و لكميات

إنتاج و لو عدنا لمفهوم التغيير التكنولوجي نجده يشمل التغييرات في المعدات و الأساليب المستعملة في الإنتاج و في العلاقات بين النشاطات المختلفة و في تحسين طرق تدفق العمل (1) .

فمن خلال الجدول رقم (27) نجد أن المؤسسة بنسبة 50% تقوم بإشراك العمال في معالجة المسائل المتعلقة بأي عملية تتعلق بالتغيير التنظيمي .

جدول رقم (49) : يبين العلاقة بين نوع المنصب و التعامل مع تقنيات العمل .

المجموع	دون إجابة		لا		نعم		صعوبة التعامل مع تقنيات العمل نوع المنصب	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	174	%56.3	98	%40.8	71	%2.9	5	إطار
%100	87	%50.6	44	%40.2	35	%9.2	8	عون تحكم
%100	26	%23.1	6	%46.2	12	%30.8	8	عون تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%77.8	7	%0	1	بدون إجابة
% 100	296	%50.7	150	%42.2	125	%7.1	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المنصب و التعامل مع التكنولوجيا حيث يظهر الاتجاه العام وبنسبة قدرت ب50.7% من العمال الأجانب الذين لم يدلوا بإجاباتهم تليه نسبة 42.2% من العمال الأجانب بمختلف مستوياتهم المهنية (إطار ، عامل تحكم ، عامل تنفيذ) لا يجدون صعوبة في التعامل مع تقنية العمل ، فقد كانت الصدارة لعمال تنفيذ بنسبة 46.2% و بالعودة للجدول رقم (48) نجد أن أغلبية العمال الأجانب نسبة 60.1% صرحوا بأنه لم يتم إحداث تعديل في تقنيات العمل تقابلها نسبة 37.8% من صرحوا عكس ذلك إذا كانت هذه المعطيات الإحصائية قد أوضحت ذلك ، فكيف يكون التأويل السوسيولوجي لهذه النسب ؟.

إن العامل لم يجد صعوبة في التعامل مع تقنيات العمل و يعود ذلك إلى طول الفترة الزمنية التي قضاها هؤلاء العمال في العمل عليها و بالتالي اكتسبوا خبرات فنية و عملية نتيجة التكرار و تكيفوا بشكل جيد مع التقنية .

أما العاملين الذين صرحوا بأنهم وجدوا صعوبة في التعامل مع الآلة وهذا مرده أنهم حديثي العمل بالمؤسسة وبالتالي لم يتلقوا التكوين و التدريب الكافي و المناسب للعمل على تلك الآلات ، إما لعدم امتلاكهم القدرة على الاكتساب و التعلم بالرغم من طول الفترة الزمنية التي قضاها في العمل على تلك الآلات ، و حسب تصريح مفتشيات العمل بأن هناك مخالقات ترتكبها الشركات الأجنبية و منها دخول عمال للعمل بالجزائر ليست لديهم مهارات كافية ، كما قد يعود السبب أيضا إلى عدم تلقي المعلومات الكافية حول التعامل مع تلك التكنولوجيا أو

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 260 .

لعدم تلقيهم للمساعدة من قبل المشرفين المباشرين ، وبالتالي حل المشاكل التي تظهر في مكان العمل و القضاء على العراقيل التي تواجههم ، و بالتالي الحفاظ على استقرارهم المهني داخل المؤسسة .

جدول رقم (50) : يبين العلاقة بين التغيير في تقنيات العمل و الانتقال من منصب إلى آخر داخل المؤسسة .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		الانتقال من منصب إلى آخر تغيير في تقنيات العمل
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	112	%0	0	%38.4	43	%61.6	69	نعم
%100	178	%4.5	8	%78.7	140	%16.9	30	لا
%100	6	%66.7	4	%33.3	2	%0	0	بدون إجابة
%100	296	%4.1	12	%62.5	185	%33.4	99	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التغيير في تقنيات العمل و الانتقال من منصب إلى آخر داخل المؤسسة، حيث يظهر الاتجاه العام أن نسبة 62.5% من مجموع أفراد العينة صرحوا أنهم لم يتحركوا داخل المؤسسة ، بل بقوا ثابتين في مناصبهم (مستقرين) وهي موزعة على التوالي 78.7% من أجاوبوا بأنه لم يحدث تغيير في تقنيات العمل ، مقابل 38.4% من صرح عكس ذلك و لم ينتقل أيضا ، تليها نسبة 33.4% من مجموع أفراد العينة تمثل الذين أجاوبوا بأنهم قد انتقلوا من منصب إلى آخر داخل المؤسسة ، حيث شكلت الصدارة من صرحوا أنه حدث تغيير في تقنيات العمل بنسبة 61.6% و بنسبة 16.9% من أجاوب عكس ذلك ، فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات ؟ .

سوسيولوجيا يمكن القول أنه قد وجد خلال البيانات الإحصائية نسبة كبيرة من العمال صرحوا بأنه لم يتم التغيير في تقنيات العمل و لم يتم الانتقال من منصب عمل إلى آخر رغم أن التغيير التكنولوجي يؤدي في الغالب إلى تغيير مكان العمل بالنسبة للعمال الذين بمسهم هذا التغيير، إلا أنه و من خلال تصريح أغلبية أفراد العينة بأنهم لم ينتقلوا بين المناصب مما يدل على أن إمكانية تغيير مناصب العمل ضئيلة جدا سواء طلب العامل ذلك طواعية أو عن طريق الترقية الداخلية، كما أن الحاجة الآنية المؤقتة شكلت أحد أهم الأسباب الدافعة بالمسؤولين إلى تحويل العمال بمختلف مستوياتهم، في الحالات التي تستدعي تعويض العجز الناتج عن الحاجة إلى الكفاءة و الأداء، و نظرا لمهارات العمال الأجانب في مختلف الميادين جعل المؤسسة لا تلجأ لمثل هذه العملية نظرا لتحقيق مردودية عالية بينما نجد نسبة 33.4% من أقرروا بأنهم غيروا مناصب أعمالهم بحكم الترقيات الداخلية، و بحسب تصريح بعض الإطارات الأجنبية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحد من إمكانية تغيير المناصب عن طريق الترقيات الداخلية.

و بالموازاة مع المبحوثين الذين صرحوا بأنه حدث تغيير في تقنيات العمل الشيء الذي سمح للكثير منهم من الانتقال من منصب إلى منصب آخر بنسبة 61.6% وربما يعود هذا الانتقال إلى استفادتهم من الترقية التي

أهلتهم إلى الحصول على وظائف أعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، فإدخال آلات تكنولوجية جديدة في مجال العمل يسمح للأفراد بالحصول على أكبر قدر من المعلومات و التقنيات تمكنهم من العمل على عدد أكبر من الآلات التكنولوجية .

كما أن العامل عندما يغير مكان عمله فإن ذلك يؤدي إلى:

- **الابتعاد عن الزملاء في العمل:** فالفرد عندما ينتقل من وظيفة إلى أخرى فإنه دون شك سيتعد عن جماعته من الزملاء و الأصدقاء في العمل و يضطر إلى تكوين علاقات اجتماعية جديدة و ينخرط في جماعات رسمية و غير رسمية أخرى .

- **تغيير الظروف الفيزيائية :** إذا نظرنا إلى الحالة الأولى يمكن أن يواجه العامل ضغوطا نفسية واجتماعية كبيرة و صعوبة في التأقلم خاصة إذا لم يساعده أفراد الجماعة الجديدة على الانخراط في جماعتهم و نظروا إليه على أنه دخيل ينبغي اضطهاده ، أما في هذه الحالة فإن العامل يصعب عليه التأقلم مع الظروف الفيزيائية مما يتطلب مساعدته و متابعته و توجيهه لفترة زمنية معتبرة ، وقد صرح لنا أحد المبحوثين الأجانب من تعرض لتغيير عمله: " إن تغيير مكان العمل يشبه تماما الانتقال إلى مؤسسة أخرى حيث تتعرض كل البيئة المحيطة بالفرد إلى التغيير و هذا ما يخلق الضيق و القلق لدى العمال".

جدول رقم (51): يبين علاقة نمط العقد و شعور العامل بالرضا بتغيير أدوات العمل و ترك المؤسسة

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		شعور العامل بالرضا بتغيير أدوات العمل	نمط العقد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	44	%4.5	2	%40.9	18	%54.5	24	عقد دائم	نعم
%100	188	%3.7	7	%25.5	48	%70.7	133		
%100	232	%3.9	9	%28.4	66	%67.7	157	المجموع الجزئي	
%100	20	/	/	%45	9	%55	11	عقد دائم	لا
%100	39	/	/	%43.6	17	%56.4	22	عقد محدد المدة	
%100	1	/	/	%0	0	%100	1	بدون إجابة	
%100	60	/	/	%43.3	26	%56.7	34	المجموع الجزئي	
%100	4	%100	4	/	/	/	/	عقد محدد المدة	دون إجابة
%100	4	%100	4	/	/	/	/	المجموع الجزئي	
%100	296	%4.4	13	%31.5	92	%64.5	191	المجموع الكلي	

ترك المؤسسة

بإدخال المتغير الراتز (ترك المؤسسة) لنمط العقد لدى المبحوثين حيث أنه و من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و التي توضح إن كان هناك شعور بالرضا للعامل الأجنبي فيما يخص لجوء المؤسسة للتغيير في أدوات العمل أم لا .

حيث يوضح الاتجاه العام أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا بتغيير أدوات العمل بنسبة 64.5% وعند قراءتنا للخانات الصدرية نجد أن نسبة 70.7% من العمال لديهم عقود عمل محددة المدة مثلت الصدارة بعد تسجيل نسبة 100% من مجموع فرد واحد امتنع عن الإجابة ،تقابلها نسبة 54.5% من العمال الدائمون ، تليها نسبة 28.4% من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا من جراء تغييرهم لأدوات العمل تصدرتها نسبة 40.9% للعمال الدائمون مقابل 25.5% للعمال الذين يعملون بعقود محددة المدة لذا فإنهم قرروا ترك العمل بالمؤسسة ، تقابلها نسبة من تصريح المبحوثين بعدم تركهم للمؤسسة بنسبة 56.7% بمجموع 34 مفردة من العدد الإجمالي لمفردات العينة ، موزعة على الخانات الصدرية تصدرتها نسبة 56.4% عمال يعملون بعقود محددة المدة و 55% عمال يعملون بعقود دائمة ممن صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا بتغيير أدوات العمل و بالتالي قرروا البقاء بالمؤسسة ، تليها نسبة 43.3% من أجابوا عكس ذلك تصدرتها نسبة 45% من يعملون بعقد دائم مقابل 43.6% عمال يعملون بعقود محددة المدة و بالتالي لا يفكرون في ترك المؤسسة .

إن العلاقة السببية بين صيغة نمط العقد التي يعمل بها العمال داخل المؤسسة و حسب اتجاهاتهم نحو الشعور بالرضا بتغيير أدوات العمل يفسرها أو يؤكدتها المتغير الرائر إن كانت هناك إمكانية لتترك العمل أو لا .
وحقيقة الأمر أن ارتفاع نسبة الراضين بتغيير أدوات العمل بالمؤسسة من خلال تصريح العمال المتعاقدين بعقود محددة المدة و بنسبة 70.7% مردها و بالرجوع إلى الجدول رقم (51) أنه و بالرغم من أن المؤسسة لم تلجأ للتغيير التكنولوجي مما أدى بالعامل لعدم رضاه عن العمل و لكن في حالة ما إذا المؤسسة قامت بالتغيير في أدوات العمل فهذا سيدفع بالرضا عن العمل بنسبة 64.6% .

و بالتالي فالتخاذ القرار المناسب و الذي لا يؤثر على أهداف الفاعلين يجعل منهم أكثر رضا عن متخذ القرار و بالرجوع للجدول رقم (26) فإن أغلبية المبحوثين صرحوا و بحسب درجة أقدميتهم بالمؤسسة بنسبة 35.1% أن التغيير التنظيمي داخل المؤسسة كان على مستوى الهيكل التنظيمي وبطبيعة الحال فتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تبني إستراتيجية تتماشى و الهيكل التنظيمي الجديد ، كما يجب أن يتصف بالمرونة ، وبالتالي فالفاعلون سواء كانوا عاملين بعقود عمل دائمة أو بعقود عمل مؤقتة ممن لا يتمتعون بالرضا عن تغيير أدوات العمل ، فالسبب يعود إلى تأثير الإستراتيجية الجديدة على أهدافهم خاصة في مجال ظروف العمل و مكانه من حيث أن الاتجاه نحو قطاع المحروقات من منطلق تحسين أداء الشركة أدى إلى تبني إستراتيجية في ضوء زيادة العائد من البترول و الظفر بحصة سوقية أكبر ، الأمر الذي أدى إلى الرضا من طرف العمال في حالة ما إذا قامت المؤسسة بتغيير تقنيات العمل و بالتالي يفكرون بعدم ترك العمل بالمؤسسة ومن هذا المنطلق

يرى "سانسوليو" بأن التكنولوجيا الجديدة تفتح فرصا كبيرة لتطوير المؤسسات، ولكن سياسة التحديث التقني يجب أن تأخذ في الاعتبار آثار متعددة في مجالات المشروع وذلك بإضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد و الهياكل التنظيمية".⁽²⁾

ومنه نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل يتطلب فيه مراعاة الواجبات و كذا الفرص المتاحة من التكوين التي بدورها ترفع من المؤهلات و المهارات الجديدة في العمل مما يسمح لهم بحسن استخدام التقنية و الوسائل التي توفرها المؤسسة و بالتالي تحقق رضاهم الوظيفي.

كما أن العمال لا يخيفهم عندما تقوم المؤسسة ب جلب آلات تكنولوجية جديدة مهما كانت درجة تعقيدها الفني ، و من خلال المقابلات التي أجريت مع بعضهم فقد أوضحوا لنا أنهم يرغبون دائما في اكتساب معلومات و تقنيات جديدة يمكن أن تساعدهم أكثر في السيطرة على أعمالهم في المستقبل ، كما تمكن هذه المعلومات و التقنيات بعضهم من الإرتقاء في السلم الوظيفي و احتلال وظائف أعلى سواء من حيث المسؤولية التي يتحملونها أو من حيث الأجر الذي يتقاضونه ، حيث أعربوا عن استعداد كبير لتعلم الجديد دائما .

(2) Sansaulieu (R), op.cit.p 385- 455

كما قال بعضهم أن التغيير التكنولوجي لم يوفر لهم ما كانوا ينتظرونه من مصالح و منافع بل جعلهم يعيشون على الهامش و هذا ما يزيد من رغبتهم في ترك العمل

جدول رقم (52): يبين علاقة صعوبة التعامل مع الآلة بترك العمل .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك العمل بالمؤسسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	21	%0	0	%14.3	3	%85.7	18	صعوبة التعامل مع الآلة نعم
%100	125	%0	0	%33.6	42	%66.4	83	لا
%100	150	%2.7	4	%10	15	%87.3	131	بدون إجابة
%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين صعوبة تعامل العامل الأجنبي مع الآلة و إن كانت هناك نية في ترك العمل بالمؤسسة أم لا ، حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 78.4% من مجموع مفردات العينة صرحوا أنهم ينوون ترك العمل بالمؤسسة تقابلها نسبة 20.3% ممن أجابوا عكس ذلك .

ومن خلال القراءة الإحصائية للبيانات الصادرة نجد النسبة التي تنصدر الجدول ب 87.3% ممثلة ب

131 مفردة ممن امتنعوا عن الإجابة إن كانت هناك صعوبة في التعامل مع الآلة أم لا و مرد ذلك ما داموا قد صرحوا بأنه لم يحدث هناك تغيير في تقنيات العمل إلا و أنه لن تكون هناك صعوبة في التعامل مع الآلة . ، مقابل

نسبة 85.7% ممن صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في التعامل مع الآلة وقرروا ترك العمل بالمؤسسة تليها

نسبة 20.3% من صرحوا بالبقاء في المؤسسة و في الوظيفة التي يعملون بها موزعة بنسبة 33.6% من لم يجدوا صعوبة في التعامل مع الآلة ، وهذا ما يدفعهم للتمسك بوظيفتهم .

إن بعد من أبعاد الحراك المهني أو ما يعرف بدوران العمل أو ترك العمل له عدة أسباب يمكن حصرها في

الفرص الوظيفية ، الأجور ، الإشراف ، موقع العمل و أسباب أخرى شخصية هذا و يرجع دوران العمل إلى تزايد حجم المنظمة وذلك ناجم عن ضعف العلاقات الشخصية و تفشي البيروقراطية الإدارية فيها بمفهوم "كروزيه" و بهذا يكون عدد العاملين الراغبين في ترك العمل يكون أكبر و هذا ما دلت عليه نسب الجدول ، فهل يعد قرار ترك العمل عقلانياً ؟ وبناء على ماذا يكون ذلك ؟

أحيانا يكون التعبير على صعوبة التعامل مع الآلة بسبب الملل من الروتين وأحيانا أخرى غياب الخبرة و

الكفاءة أو عدم التكوين اللازم لمعرفة آليات سير و استخدام الآلات .

إن كان العامل يقصد بذلك أن هناك صعوبة في التعامل مع الآلة و بهذا له إمكانية ترك العمل بالمؤسسة ،

في هذه الحالة يعني أنه في حالة توسيع لمناطق الالاقين انطلاقا من هامش الحرية الذي يمتلكه عند استعمالها وهذا عن طريق احتكاكه اليومي بهذه التقنيات ، وما يشاهده من تقادم في الآلات أو لقلته خبرته بالآلة لعدم تكوينه

عليها ، كل هذا له علاقة بالسلطة أو من أجل اكتساب مورد سلطة، وبهذا يصبح الفاعل استراتيجيا كما هو معروف يبنى هذه الإستراتيجية (صعوبة الآلة) الموصوفة ب (فعل – سلوك) انطلاقا من هامش الحرية ومنطق الشك و استنادا إلى العقلانية النسبية لهذه المنطلقات .

و من هنا نقول كلما كانت التكنولوجيا روتينية كلما كان الهيكل التنظيمي ميكانيكيا.

جدول رقم (53) : يبين علاقة التغيير في تقنيات العمل و تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية و ترك

المؤسسة .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		حدوث تعارض بين (م ع) و (م ش) تغيير في تقنيات العمل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	74	%0	0	%82.4	61	%17.6	13	نعم	ترك المؤسسة
%100	156	%1.9	3	%78.2	122	%19.9	31	لا	
%100	2	%0	0	%100	2	%0	0	بدون إجابة	
%100	232	%1.3	3	%79.7	185	%19	44	المجموع الجزئي	
%100	38	%5.3	2	%73.7	28	%21.1	8	نعم	
%100	22	%13.6	3	%77.3	17	%9.1	2	لا	
%100	60	%8.3	5	%75	45	%16.7	10	المجموع الجزئي	
%100	4	%100	4	/	/	/	/	دون إجابة	
%100	4	%100	4	/	/	/	/	المجموع الجزئي	
%100	296	%4.1	12	%77.7	230	%18.2	54	المجموع الكلي	

بإدخال المتغير الرائز (ترك المؤسسة) لمتغير التغيير في تقنيات العمل ، حيث أنه ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و التي توضح إن كان هناك حدوث تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية ، حيث يوضح الاتجاه العام أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأنه ليس هناك أي تعارض بين المصلحتين بنسبة 77.7% .

وعند قراءتنا للخرائط الصدرية نجد أن نسبة 82.4% من العمال من صرحوا بأنه قد حدث تغيير في تقنيات العمل نو لكن لم يحدث أي تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية وهي النسبة التي مثلت الصدارة بعد نسبة من امتنعوا عن الإجابة 100% تقابلها نسبة 78.2% من يرون عكس ذلك

ولكن ليس لديهم نية ترك العمل بالمؤسسة تليها نسبة 19% من صرحوا بأنه قد حدث تعارض بين

المصلحتين بالمؤسسة بمجموع 44 مفردة من مفردات العينة تصدرتها نسبة 19.9% من أجاب انه لم يحدث

تغيير في تقنية العمل ، و بالتالي حصل هناك تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية و بالتالي قرروا ترك

المؤسسة ميدان الدراسة، لتسجل نسبة 77.3% من صرحوا بعدم تغيير تقنيات في العمل و بالتالي ليست هناك حدوث لأي تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية و بالتالي ليس لديهم أيضا أي نية لترك العمل بالمؤسسة وهذا راجع لأن العلاقة بين المتغيرات توحي من الدلالة ما لا نستطيع تفسيره في نطاق واحد لأن العاملين المقتنعين بظروف العمل القديمة ووفقا لعدم إحداث تغيير تكنولوجي لم يلقوا من الأمان الوظيفي إلا اسمه ، ما جعلهم أقل ارتباطا بالمؤسسة و بالتالي حضور التفكير في الرحيل ، و للتفسير أكثر يمكننا الاعتماد على الجدول رقم (54) الذي أثبت أن التغيير التنظيمي يؤثر على حراك الفرد فلو أن المؤسسة قررت أن تقوم بالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة فسوف تنعكس لا محالة على الفرد العامل ، بظهور ظروف فنية جديدة و اجتماعية و نفسية ، لأن التقدم التكنولوجي سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم يوما ما ، وهذا بدوره يؤدي إلى التناقص في حجم القوة العاملة بسبب قيامها بأعمال مختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جدا و بدرجة عالية في الكلفة و ما النسبة التي تفكر في الرحيل إلا خوفا من حدوث تغيير تكنولوجي أو لسبب الملل من استخدام تكنولوجيا متقدمة صعبت على الفرد انجاز أعماله بمهارة عالية .

جدول رقم (54): يبين علاقة التغيرات التنظيمية بترك العمل بالمؤسسة .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك العمل بالمؤسسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	31	0%	0	9.7%	3	90.3%	28	التغييرات التنظيمية
100%	104	3.8%	4	20.2%	21	76%	79	استراتيجية المؤسسة
100%	84	0%	0	22.6%	19	77.4%	65	الهيكل التنظيمي
100%	26	0%	0	15.4%	4	48.6%	22	التكنولوجيا
100%	51	0%	0	25.5%	13	74.6%	38	الأفراد
100%	296	1.4%	4	20.3%	60	78.4%	232	بدون إجابة
100%	296	1.4%	4	20.3%	60	78.4%	232	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 78.4% من العمال الأجانب أثار التغيير التنظيمي على تمسكهم بمناصبهم ولهم إمكانية في تحريكهم المهني و ترك عملهم ولو أن هناك تغييرا شهدته عناصر المؤسسة (إستراتيجية المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الأفراد) منهم من صرح بأنه حدث تغييرا في إستراتيجية المؤسسة بنسبة 90.3% و عمال شهدوا تغييرا في التكنولوجيا كانت نسبتهم 77.4% وآخرون صرحوا بأنه حدث تغيير في الهيكل التنظيمي بنسبة 76% و الباقي صرحوا بأنه حدث التغيير في الأفراد بنسبة 48.6% بينما نسبة العمال الذين ليس لهم الرغبة في الحراك المهني فله تفسير متعدد ،أولا قد يكون هذا التغيير لم يمس بمصالحهم الشخصية ثانيا ووفقا لمعطيات المجتمع الجزائري حتى ولو كان العاملين المقصودين بالدراسة عمال أجانب فإن هناك قوة

العرض في سوق العمل و قلة الطلب عليه ، فهؤلاء المتمسكين ليس لهم نصيب في الاستفادة من الوظائف بمؤسسات أخرى أو شركات أخرى خاصة إذا لم يرافقوا المؤسسة الأم التي تعمل بشراكة مع مؤسستنا و إنما قصد العمل بالجزائر بمفردهم لذا نجدهم أكثر حرصا على عدم ترك العمل ، وثالث التفسيرات هو أن تصريحهم مؤقت فهم في حالة بحث عن وظائف أخرى أو الانتظار حتى يفتح أحد الأبواب للترقية أو التقاعد للمسنين خاصة .

أما الذين لهم الرغبة في ترك العمل وهم يمثلون الغالبية من عينة الدراسة فمرد ذلك إلى تعارض الأهداف فنجد الجدول رقم (53) يثبت أن هناك تعارض في الأهداف أو عدم الرضا عن العمل بصيغة العمل التعاقدية عامة مما جعلهم أقل ولاء للمنظمة وأكثر رغبة في تركها أو مغادرتها و ربما يعود السبب لأنهم مهاجرون باحثون عن عمل من أجل الاستزاق وبعدهم عن بلدهم و أسرهم جعلهم غير مستقرين ويرغبون في ترك العمل وهذا ما أثبتته الجدول رقم (أسباب المغادرة) ضف إلى أن هناك عامل آخر وهو تهديد المشرفين بطردهم لعدم كفاءة أدائهم أو عدم امتلاكهم القدرة على العمل في مثل هذه المؤسسة ، حتى أن هناك أسباب تتعلق بفرص التطور المهني وعدم مرونة الوقت (وقت العمل) ، ضف إلى عدم التلاؤم بين الفرد و العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وربما يكون قرار ترك العمل ليس فرديا و لكن جماعيا بالرغم من أن الجزائر تملك أساس الجذب الاستثماري (الطاقة ، اليد العاملة) إلا أن المشكل يتعلق بالنظام الضريبي المرتفع و التكاليف المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، إضافة إلى أن معظم هذه الشركات أصبح لديها بديلا مغايرا ، خاصة بعد الاكتشافات الجديدة في غينيا و الغابون و اكتشاف الغاز الصخري و البترول البحري المكتشف قبالة السواحل اللبنانية شكل جديد مناسب للعديد من الشركات التي تتنازل عن حصتها في الجزائر. إذ تشكل كل هذه العوامل جميعها نوعا من الضغط على الأفراد مما يدفعهم للتفكير جديا بترك العمل حتى وإن كانوا راضين عن أعمالهم .

من ناحية أخرى يبقى الأفراد في أعمالهم لأسباب لا تتعلق بطبيعة العمل ، كما أن هناك مجموعة من العوامل تقلل من استعدادهم لترك العمل ، منها القدرة على التلاؤم مع : العمل / المنظمة / المجتمع .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

إن تحليلنا لهذه الفرضية كان بالاعتماد على دور كل من التكنولوجيا الجديدة و بروز عملية الانتقال ما بين المناصب كعاملين أساسيين لرضا العامل من عمله و بالتالي مساهمته في الاستقرار المهني ، و ذلك بأخذ عدد من المتغيرات كالمناصب و نمط العقد ، بالإضافة إلى الاعتماد على متغيرات أخرى كالرضا عن تغيير أدوات العمل لإيجاد انعكاس ذلك على العامل باستقراره في عمله أو تركه .

و مما لا شك فيه أن الاهتمام بالتغيير في تقنيات العمل سيؤدي إلى زيادة نسبة التحرك و اللااستقرار العامل وتظهر العديد من الدراسات العلاقة الوطيدة بين التكنولوجيا الجديدة و الحراك المهني و نذكر منها دراسة "مرابط اليامنة" .

و هذا ما تشير إليه نتائج الجدول رقم (48) أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة بمختلف مستوياتهم المهنية على حد سواء بأن المؤسسة لم تلجأ إلى إحداث تغيير في تقنيات العمل مدعومة من فئة الإطارات بنسبة 67.2% لأن المتعامل الاقتصادي الذي أجرى سواء شراكة أو اتفاقية مع مؤسسة سوناطراك هو مالك لليد العاملة الأجنبية المؤهلة و للتكنولوجيا المستخدمة و بالتالي فعالية هذه الشركات تحتكر التكنولوجيا لحسابها الخاص دون تكوين العمال الجزائريين عليها و حسب ما هو موضح في الجدول رقم (49) و بنسبة 42.2% أنهم لا يجدون صعوبة في التعامل مع تقنية العمل ، وبالعودة للجدول رقم (48) فإن نسبة 60.1% صرحوا بأنه لم يتم إحداث تغيير في تقنيات العمل فبالضرورة لا يوجد هناك صعوبة، و في حال ما إذا و جدت فيعود السبب أن هؤلاء الباحثين هم حديثي العمل بالمؤسسة و بالتالي لم يتلقوا التدريب و التكوين الكافي للعمل على تلك الآلات و تجدر الإشارة أنه حسب الدراسة الميدانية أن نسبة 62.5% من مجموع أفراد العينة صرحوا أنهم لم يتحركوا من منصب إلى آخر داخل المؤسسة بل بقوا ثابتين في مناصبهم (مستقرين) ، رغم أن التغيير التكنولوجي يؤدي في الغالب إلى تغيير في مكان العمل بالنسبة للعمال الذين يمسهم هذا التغيير إلا أنه و من خلال تصريح أغلبية أفراد العينة لم ينتقلوا بين المناصب مما يدل على إمكانية تغيير مناصب العمل ضئيلة جدا ، سواء طلب العامل ذلك طواعية أو عن طريق الترقية الداخلية و تصریحهم هذا ربما يكون مورد سلطة من أجل سيطرتهم لنيل مكاسبهم و مطالبهم إلا و أنه حسب الجدول رقم (51) فإنهم يشعرون بالرضا في حالة ما إذا المؤسسة لجأت إلى التغيير في أدوات العمل و كانت بنسبة 70.7% بالنسبة للعمال المتعاقدين بعقود محدودة المدة و يربط هذا الجدول مع الجدول رقم (52) فإننا نجد نسبة 77.4% صرحوا بإمكانية مغادرة العمل لأن المؤسسة لجأت إلى التغيير في التكنولوجيا.

أما إذا سلطنا الضوء يربط العلاقة بين التغيير في تقنيات العمل و ترك العمل بالمؤسسة و جد أن نسبة 87.6% قرروا ترك العمل بالمؤسسة بسبب عدم التغيير في تقنيات العمل ، لأن الفرد العامل دائما لديه طموح مهني و بالتالي تأثروا بالتكنولوجيا و التفكير بالمغادرة ، فالعاملين المقتنعين بظروف العمل القديمة و وفقا لعدم إحداث تغيير تكنولوجي لم يلقوا من الأمان الوظيفي إلا اسمه ، مما جعلهم أقل ارتباطا بالمؤسسة و بالتالي حضور التفكير في الرحيل ، ولو عدنا للجدول رقم (52) نقول لو أن المؤسسة قررت أن تقوم بالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة فسوف تنعكس لا محالة على الفرد العامل ، بظهور ظروف فنية جديدة و اجتماعية لأن التقدم التكنولوجي سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم يوما ، و هذا بدوره يؤدي إلى التناقص في حجم القوة العاملة بسبب قيامها بأعمال مختلفة بدقة و مهارة عاليتين في وقت قليل جدا و بدرجة عالية في الكلفة و تبقى المسألة حسب اعتقادنا ليست مسألة اختيار بين ترك العمل من عدمه بقدر ما هي متعلقة بالتفكير و التحلي بالإرادة الفولاذية في استنزاف كل الحلول الأخرى قبل اللجوء إلى الحلول السهلة ، أي إلا إذا أصبح ترك العمل ضرورة لا مفر منها وعندها يكون المسيرين مطالبين بإقناع المعنيين .

وإذا ربطنا الجدول رقم (52) مع الجدول رقم (53) نسبة 87.3% امتنعوا عن الإجابة نظرا لأنه ما دام أن المؤسسة لم تلجأ للتغيير التكنولوجي فعلى هذا الأساس لا يجدون صعوبة في التعامل مع الآلة ، و هذا ما جعلهم يمتنعون عن الإجابة بنسبة كبيرة.

و هنا نجد تناقض كبير في إجابات الباحثين ، بالعودة إلى الجداول السابقة، وبالتالي يفكرون في ترك العمل أما الذين لا يفكرون بترك المؤسسة ، وذلك أملا في أن تكون هناك فرصة للترقية إلى جانب فرصة أن تصبح عقودهم المحددة المدة عقود دائمة في المؤسسة و لهذا يفضلون البقاء على المغادرة، كما أن تصريحهم مؤقت فهم في حالة بحث عن وظائف أخرى بمؤسسات أخرى ، فالأفراد الفاعلين في المؤسسة يملكون حرية الاختيار و التصرف و هم قادرين على خلق نظام خاص بهم من الأفكار ، و كذلك القيام بمجموعة من التصرفات و هذه النتيجة هي تأكيد لمواقف ميشال كروزيه الذي يرى " أن الأفراد داخل المؤسسة أو التنظيم يستغلون نقاط ضعف المؤسسة و يحتفظون بقدر من السلطة من خلال استغلالهم للأفكار و الكفاءات التي يستحوذون عليها"

فالأفراد الفاعلين يتواجدون دائما في خطوط الإنتاج و يقومون بعدة تجارب تجمعهم ثقافة قوية داخل مجموعات معينة و قادرين على خلق نظام خاص بهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم ، وهم يستغلون كل الفرص التي يعتبرونها ضرورية للوصول إلى أهدافهم المخططة ، ومعنى ذلك أن الحراك المهني في المؤسسة الصناعية لا يخضع للقواعد الرسمية أو لرغبات كبار المسؤولين ، و إنما للقوة التي يستمدونها الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة من خبرتهم في العمل ، إن هامش الحرية الذي يتمتع به الأفراد الفاعلين و يحتلونه يسمح لهم بأن لا يعاملوا من طرف الرؤساء كموظفين بسطاء و إنما يجب أن ينظر هؤلاء الرؤساء إليهم و يعاملوهم كشركاء في العمل قادرين على التعاون والمساعدة .

و انطلاقا مما سبق ذكره و ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أملتها المعطيات التي تم جمعها من الميدان المستهدف، يمكن وصف فعالية الأفراد بأنها مرتبطة باستراتيجياتهم ، ذلك لأن هناك فاعل استراتيجي يتحكم في مناطق اللائقين لامتلاك موارد سلطة .

و تظهر مشكلة دوران العمل (ترك العمل) للعمال بين المؤسسات كظاهرة اجتماعية نفسية ترتبط بالعامل نفسه و بمحيط عمله و هذا ما لمسناه من خلال تحليل مؤشرات الفرضية الثانية.

إذن العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة و استقرار العامل توحى بتأثير خطير لهذه الظاهرة على استمرارية المؤسسات ميدان الدراسة، و بهذا تستحق الاهتمام و الدراسة نظرا لأن عدم التغيير في تقنيات العمل يزيد من التسرب الوظيفي (ترك العمل).

و لأن معظم أفراد العمل صرحوا بأن المؤسسة لم تلجأ إلى التحديث في التكنولوجيا مما أدى بها إلى عدم اللجوء إلى تنظيم و توزيع الأفراد على مراكز العمل هذا بدوره أثر على استقرار العاملين داخل المؤسسة و قرروا بإمكانية ترك العمل بالمؤسسة و منه فإننا نقبل إلى حد بعيد بصحة الفرضية.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة :

البيانات الخاصة بالتعديلات الهيكلية (تغيير المستويات الهرمية العمودية والأفقية) و إمكانية فتح مجالات الترقية المهنية والاجتماعية للعمال الأجانب بحيث يحسن البعض مؤهلاتهم ويتراجع البعض الآخر.

جدول رقم (55) : يبين العلاقة بين المنصب و العلم بعملية التغيير.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		العلم بعملية التغيير نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	174	%4.6	8	%6.3	11	%89.1	155	إطار
%100	87	%10.3	9	%25.3	22	%64.4	56	عامل تحكم
%100	26	%0	0	%34.6	9	%65.4	17	عامل تنفيذ
%100	9	%22.2	2	%22.2	2	%55.6	5	بدون إجابة
% 100	296	%6.4	19	%14.9	44	%78.7	233	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المنصب و العلم بعملية التغيير إن كانت تصله المعلومات عن قيام المؤسسة بإجراء تغييرات تنظيمية داخلها أم لا، حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 78.7% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأنهم يعلمون بأي عملية تقوم بها المؤسسة في إطار التغيير التنظيمي تصدرها نسبة 89.1% من فئة إطارات أجانِب مقابل نسبتين متقاربتين لكل من رتبة عمال تنفيذ و عمال تحكم على التوالي 65.4% و 64.4%، تليها نسبة 14.9% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا تصلهم المعلومات عن عملية التغيير التي تقوم بها المؤسسة تصدرها نسبة عمال تنفيذ ب 34.6% و عمال تحكم بنسبة 25.3% الذين صرحوا بعدم العلم بعملية التغيير التنظيمي، لتمتنع نسبة 6.4% من المبحوثين عن الإجابة ، من هنا يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة تصلهم المعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية التي تحدث بالمؤسسة وبالتالي هم على علم بها ، وبالعودة للجدول رقم (27) الذي من خلاله صرح غالبيتهم بأنهم يشاركون في القرارات التي تتخذها المؤسسة بشأن مختلف التغييرات باعتبارهم أعضاء ينتمون للمؤسسة ويعملون من أجل إنجاحها وليس العدل تهميشهم أو عدم استشارتهم في كل القرارات التي تتخذها المؤسسة مهما كان نوعها ، من هنا يمكن القول ومن خلال المعلومات التي أفرزتها هذه البيانات أن إشراك العاملين ومن جميع المستويات التنظيمية في القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي يمكن أن يخدم المؤسسة، فالمشاركة توفر الراحة النفسية للعمال وتنمي الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة و تزيد من الحماس لديهم من أجل تنفيذ تلك القرارات نظرا لمشاركتهم فيها ، والعكس عند عدم

إشراكهم فيها ، فهي بمثابة الاعتراف الحقيقي للعمال داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الاستشارة تعتبر بمثابة فتح المجال للنقاش وتبادل المعلومات بين كل الأطراف التي يمكن أن يمسه التغيير .

فعلم العاملين بكل عملية تغيير تقوم بها المؤسسة تشير إلى مدى احتكاك المسؤولين عن هذه العملية بالعمال وشرحهم لمراحلها وأهدافها ، وتبيان الجوانب الإيجابية لها ، فمثلا الاتصال بالعمال عند إجراء التغيير التكنولوجي ضروري جدا للقضاء على المشاكل التي يتسبب فيها بما يتماشى و ما تقتضيه الآلات و المعدات التكنولوجية التي يتم استحداثها ، وبهذا يكون أغلب العمال و الإطارات على إطلاع بما يجري في المؤسسة خاصة هذه الفئة من الإطارات لأنهم الأقرب للإدارة ويعرفون كل خباياها و أسرارها و لأن اللوائح و القرارات تمر بمكاتبتهم وهم الذي يعقدون اجتماعات مع الإدارة ويدخل في اهتماماتهم مواضيع أهمها الإنتاج و الانجازات التي تحقها المؤسسة و بالتالي يملكون كل المعلومات الكافية عن وقت إجراء العملية و كيفية تنفيذها و معنى هذا أن عملية الاتصال جيدة لأنه عن طريق الاتصال يكون العمال مطلعون على كل ما يحيط بهم لأنهم المعنيون المباشرون بالعملية الإنتاجية و هم يحيطونهم بأبسط شيء بخلفية التغيير حتى لا يتضمرؤا و يحدث انفصال بين العمال و المسؤولين، و حكمنا على قوة الاتصال داخل المؤسسات مكان الدراسة كان أثناء ملاحظتنا للمناشير و الملصقات في مداخل و مخارج هذه المؤسسات ، فعن طريق الاتصال تتحدد أهداف التنظيم الداخلي للمؤسسة و تصل العمال بواسطة المناشير و اللوائح أو عن طريق عقد اجتماعات بين الحين و الآخر لتوحيدهم مهنيا كما يساهم الاتصال بدرجة كبيرة في رفع الروح المعنوية و القضاء على الإشاعات و التضمر إذا وصلت المعلومات في أوانها و بالتالي فالمؤسسات ميدان الدراسة لا تقوم بعزل العامل عن الشؤون الداخلية سواء في اتخاذ القرارات أو أمور أخرى .

جدول رقم (56): يبين علاقة المنصب بالوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد .

المجموع		بدون إجابة		بقيت على حالها		تغيرت		الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد	نوع المنصب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%100	174	%8	14	%65.5	114	%26.4	46	إطار	
%100	87	%12.6	11	%50.6	44	%36.8	32	عمال تحكم	
%100	26	%0	0	%38.5	10	%61.5	16	عمال تنفيذ	
%100	9	%22.2	2	%55.6	5	%22.2	2	بدون إجابة	
% 100	296	%9.1	27	%58.4	173	%32.4	96	المجموع	

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه و الذي يبين توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب و وضعيتهم المهنية بعد إعادة توزيعهم على الأعمال التي يعملون بها ، يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 58.4% من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا أن وضعيتهم المهنية لم تتغير و بقيت على حالها موزعة بنسب

مقارنة نوعا ما بحيث سجلت نسبة 65.5% مدعمة من فئة الإطارات مقابل 50.6% من عمال تحكم في حين سجلت نسبة 55.6% ممن امتنعوا عن الإجابة ، تليها نسبة 32.4% ممن صرحوا بأن وضعيتهم المهنية تغيرت بعد إعادة توزيعهم موزعة بين 61.5% عند عمال تنفيذ مقابل 36.8% بالنسبة لعمال تحكم لتبرز نسبة 9.1% و هي ضئيلة جدا ممن امتنعوا عن الإجابة والنسبة التي تصدرها الخانات الصدرية كانت بالنسبة للعمال الذين لم يدلوا بإجاباتهم لتقابلها فئة عمال تحكم ممثلة بنسبة 12.6% فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية؟.

سوسيولوجيا يمكن القول أن إعادة التوزيع المكاني للفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة سواء بمرافقه تغيير المهنة أو المنصب أو تغيير المكان فقط أي تنقل أفقي أو عمودي ، وإعادة التوزيع تشير إلى شكل من أشكال إستراتيجية التحكم في الموارد البشرية بحيث وجد أن 173 مفردة أجابوا بأنهم لم يغيروا مكان العمل و وضعيتهم المهنية بقيت على حالها ، معناه أن الاستقرار بنفس مكان العمل شمل أكثر من نصف حجم العينة ، و إذا حدث أن تغيرت وضعيتهم بعض الشيء فيعود السبب إلى العمال المتعاقدين يمكن أن يتحولوا إلى حساب حركة الدخول و حركة الخروج فيفرض عليهم التنقل المؤقت لأداء مهام يرونها لا تتناسب مع تخصصاتهم و طموحاتهم .

من هنا يمكن القول أن المؤسسة تميل إلى إستراتيجية استقرار الفئات بنفس مكان العمل من أجل اكتساب خبرة أكثر بالممارسة و يعود تفسير الاستقرار أكثر من التوزيع ، و يتعلق الأمر على الخصوص بالعمال في وحدات الإنتاج و التخصصات المرتبطة بها و التي تعتبر عاملا مشتركا و مؤشرا من مؤشرات عدم وجود مناصب مماثلة كما شكل فيها الإطارات الذين لم يغيروا مكان عملهم نسبة معتبرة و التي قدرت ب 65.5% ويرتبط عدم تحويل هذه العمالية إلى مراكز عمل أخرى لكونهم يشغلون الوظائف الأساسية في المؤسسة ، كما تشكل الحاجة إلى بقائهم و استقرارهم في مراكزهم أولوية إستراتيجية في منطق تسيير المؤسسة للمحافظة على وظائفها وضمنها المحافظة على سلم تدرج الوظائف ومراكز أداء العمل وهو السلم الذي يهيكل مراكز القيادة التنظيمية ويفصلها عن القاعدة ويعزز من سلطتها ويقويها عموديا .

بالإضافة إلى إقرار بقية الفئات السوسيو مهنية (عمال تحكم ، عمال تنفيذ) من بقيت وضعيتهم المهنية على حالها مما يدل إلى الحاجة الماسة لتناسب التحويل المتكامل ما بين مهام الفنيين و المنفذين في المؤسسة ، وهذا يهدف إلى تحقيق أكبر فعالية ممكنة لدور المؤسسة الإنتاجية و تنافسيتها .

وفقا لهذه المعطيات الإحصائية يبدو لنا واضحا بأن هناك حراكا مهنيا نسبيا من فئة عمال تنفيذ و عمال تحكم فرضته ضرورة التقييد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم حيث لم يمكنهم من الترقية و أصبح المسار مسدودا أمامهم .

وفي الغالب ينتج عن الاحتفاظ و المغادرة إعادة توزيع للفئات السوسيو مهنية بالتدوير الداخلي أو تنقلات خارج المؤسسة واهتمامنا انصب في هذه النقطة بإعادة التوزيع خاصة ما يتعلق بالتدوير الداخلي للكشف عن آليات إعادة التوزيع المكاني .

لقد ربطت مداخل المستقبل الوظيفي وبدائل الاستغناء عن العمالة آليات إعادة التوزيع بممارسات مكن تحقيقها بتحويل بعض الأعمال الزائدة و تحويل العمالة الزائدة إلى وظائف أي نقل فئات عمالية نحو وظائف أو أقسام .

بحيث فسرت نظريات الحراك القطاعي تنقلات الأفراد وإعادة توزيعهم بالتعديلات على مستوى العمل إذ ربطت المداخل التقليدية حركية العمل بين القطاعات بالأجر ، فيكون تدفق اليد العاملة نحو القطاعات الأعلى أجرا ، أو القطاعات التنافسية وبفرض المدخل الهيكلية تتمتع أسواق العمل بالمرونة الكاملة بتركيزها على حركة اليد العاملة وسرعة استبدالها بين قطاعات السلع المتداولة و قطاعات السلع الغير متداولة في الاقتصاد⁽¹⁾

كوسيلة لخلق وظائف جديدة و تحويل اليد العاملة من التكنولوجيا القديمة إلى التكنولوجيا الجديدة لأن قلة حركة اليد العاملة يتبعه قلة حركة تحويل الموارد بين القطاعات و قلة إعادة توزيع العمال من حراك قطاعي أو جغرافيا أو داخل المؤسسة الواحدة .

من هنا يدخل إعادة التوزيع في الدوران الداخلي بترتيب العدد المستقبلي أو ما يسمى في مداخل تنمية الموارد البشرية بإعادة هيكلية الهندسة البشرية .

(1) اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا: الأثر الاجتماعي لإعادة الهيكلة مع التركيز على البطالة، الأمم المتحدة ، نيويورك، 2000، ص55.

جدول رقم (57) : يبين العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد.

المجموع		دون إجابة		بقيت على حالها		تغيرت		تغيير الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	142	%5.6	8	%69.7	99	%24.6	35	5 - 1
%100	68	%8.8	6	%41.2	28	%50	34	10 - 6
%100	28	%0	0	%60.7	17	%39.3	11	15 - 11
%100	14	%35.7	5	%42.9	6	%21.4	3	20 - 16
%100	7	%0	0	%14.3	1	%85.7	6	25 - 21
%100	1	%0	0	%0	0	%100	1	30 - 26
%100	36	%22.2	8	%61.1	22	%16.7	6	بدون إجابة
%100	296	%9.1	27	%58.4	173	%32.4	96	المجموع

تبين بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية و وضعية العامل الأجنبي بعد لجوء المؤسسة لإحداث تصميم و توزيع الأفراد داخل المنظمة و التي اعتبرته إيجابيا ، حيث يظهر الاتجاه العام أن أغلبية أفراد العينة و بنسبة 58.4% و بمجموع 173 مفردة ممن صرحوا بأن وضعيتهم المهنية بقيت على حالها بعد إعادة تصميم و توزيع الأفراد داخل المؤسسة مدعمة بنسبة 69.7% من أقدميتهم تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات ، تقابلها نسبة 61.1% و بمجموع 22 مفردة من امتنعوا عن الإجابة ، لتسجل نسبة 60.7% من أقدميتهم تتراوح بين 11 و 15 سنة خبرة ، و تبرز أيضا نسبة 14.3% بأقدمية تراوحت من 21 سنة إلى 25 سنة ، و تنعدم تماما لدى من أقدميتهم كانت بين 26 و 30 سنة خبرة.

تليها نسبة 32.4% ممن أجابوا بأن وضعيتهم المهنية تغيرت مدعمة بنسبة تصدرت الخانات الصدرية و بأقدمية تراوحت بين 21 و 25 سنة و بنسبة 85.7% كثاني نسبة بعد نسبة 100% لدى من أقدميتهم كانت بين 26 و 30 سنة خبرة .

كيفية يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية سوسولوجيا ؟

سوسولوجيا يمكن القول انه كلما كان العامل أكثر أقدميه كلما كانت حضوره في تغيير وضعيته المهنية كبيرة لأننا لاحظنا من خلال المعطيات أن العمال حديثي العمل بالمؤسسة بقيت وضعيتهم المهنية على حالها و

كلما تقدم العامل في سنوات الخبرة كلما كانت فرصته في التنقل كبيرة سواء بالترقية أو دوران العمل الداخلي نظرا لخبرته في مجالات عدة .

جدول رقم (58) : يبين العلاقة بين الأقدمية و ترك العمل بالمؤسسة .

المجموع	دون إجابة		لا يترك العمل		يترك العمل		ترك العمل بالمؤسسة الأقدمية في المؤسسة		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
	%100	142	%0	0	%24.6	35	%75.4	107	5 - 1
	%100	68	%0	0	%17.6	12	%82.4	56	10 - 6
	%100	28	%0	0	%14.3	4	%85.7	24	15 - 11
	%100	14	%28.6	4	%21.4	3	%50	7	20 - 16
	%100	7	%0	0	%42.9	3	%57.1	4	25 - 21
	%100	1	%0	0	%100	1	%0	0	30 - 26
	%100	36	%0	0	%5.6	2	%94.4	34	بدون إجابة
	%100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

تبين بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية وتفكير العامل في ترك العمل في حالة حصوله على وظيفة بمؤسسة أخرى ، حيث يظهر الاتجاه العام أن أغلبية أفراد العينة و بنسبة 78.4% ممن صرحوا بتركهم المؤسسة مدعمة بنسبة 94.4% من امتنعوا عن الإجابة و كانت الصدارة لهم لتقابلها نسبة 85.7% للمبحوثين الذين صرحوا بذلك من أقدميتهم تتراوح بين 11-15 سنة ، تقابلها نسبة 82.4% من أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة ،لتهيز نسبة 75.4% بأقدمية تراوحت من 1 سنة إلى 5 سنوات،تقابلها نسبة 57.1% من أقدميتهم من 21 إلى 25 سنة خبرة لتليها نسبة 20.3% ممن أجابوا بعدم تركهم للمؤسسة مدعمة بنسبة 100% بمجموع عامل أجنبي واحد و الذي أقدميته تراوحت بين 26-30 سنة،و42.9% من أقدميتهم كانت بين 21- 25 سنة.

يربط العلاقة بين ترك العمل و الأقدمية هذه الأخيرة التي تعد مؤشر لنتبع به الحراك الخطي لأن الأقدمية من المؤشرات التقليدية للحراك التقليدي الخطي بالتقدم أو التراجع أو الفرمة، وهي بدورها تكشف بما الميكانيزمات الموجهة لحركية الفئات السوسيو مهنية ، في السابق كنا نقول أنه كلما زادت الأقدمية كلما توسعت فرص التنقلات بأنواعها المختلفة ، لكن التقدم في الأقدمية يفرمل الحراك أيضا بكل أنواعه كما جاء في مداخل المسار المهني

وتنمية المسار الوظيفي لأن التقدم في الأقدمية هو تقدم في السن و لكن مع ذلك فإن الأقدمية ما زالت معيارا أساسيا لقياس عدد التنقلات و هو ما يؤكد سير التنقلات سيرا تقليديا كما جاء في دراسة "عمر دراس".

وحسب ما صرح به مدير إدارة الموارد البشرية بشركة ايزاران أن "الأقدمية تطبع سير الحراك لأن المناصب القيادية التي عينت من الشريكين كل فقاتها بأقدمية زادت عن 15 سنة".

و هو ما يقودنا إلى القول أن ثقافة سير الحراك مازالت خاضعة لرواسب الثقافة السابقة حسب التسيير للمؤسسة الجزائرية بحكم أن الطرف الثاني للشراكة هو مسير جزائري ، من هنا نفسر الارتفاع الواضح للذين قرروا ترك العمل بالمؤسسة و بالخصوص من أقدميتهم لم تتجاوز 20 سنة أنهم وجدوا صعوبة في التكيف في مجال العمل ، كما أنهم لا يهتمهم إن خسروا عملهم .

في حين من كانت أقدميته طويلة و قرر ترك العمل فرمما صعوبة العمل تصبح سببا ثانويا ، وهي نسبة ضئيلة أما النسبة الأكبر الأقدمية أطول و قرار بعدم ترك العمل فيعود السبب إلى الاستقرار في العمل ، فتزداد ثقته بنفسه و هذه كلما عوامل تساهم بدورها في تحسين وضعيته المهنية و تنعكس على تحسين وضعيته النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، وغيرها من العوامل التنظيمية الضرورية لضمان استقرار العمال و إحساسهم بالأمان الوظيفي كل غياب في احدهما يجعل العامل في حالة من التفكير عقلانيا لبحث عن وظيفة أكثر أمانا ، لأن المناخ التنظيمي الملائم يزيد من رضا العامل عن عمله ثم يزيد من أدائه وفي الأخير تزيد درجة الولاء و الالتزام التنظيمي ثم ارتباط العامل بالمؤسسة و لا يفكر في تركها .

جدول رقم (59) : العلاقة بين نوع المنصب و ايجابية توزيع الأفراد .

المجموع	بدون إجابة	انخفاض معدلات الغياب	التخصص في العمل	مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	إيجابية توزيع الأفراد
						نوع المنصب
النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	النسبة و التكرار	
% 100 174	%10.3 18	%8.6 15	%16.1 28	%17.2 30	%74.7 83	إطار
% 100 87	%5.7 5	%4.6 4	%29.9 26	%31 27	%28.7 25	عامل تحكم
% 100 26	%19.2 5	%0 0	%23.1 6	%26.9 7	%30.8 8	عامل تنفيذ
% 100 9	%44.4 4	%0 0	%0 0	%33.3 3	%22.2 2	بدون إجابة
% 100 296	%10.8 32	%6.4 19	%20.3 60	%22.6 67	%39.9 118	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل بنسبة 39.9% كأعلى نسبة من إجمالي مفردات العينة الذين صرحوا بأن إعادة تصميم و توزيع الأفراد داخل المنظمة هي عملية إيجابية ساهمت إلى حد كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، تليها نسبة 22.6% من الباحثين من صرحوا أن إعادة توزيع الأفراد مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية لتسجل كثلث نسبة من رأوا أن التخصص في العمل ايجابي حينما لجأت المؤسسة لإعادة تصميم و توزيع الأفراد داخل المنظمة نسبة 20.3% تليها نسبة 6.4% من اعتبر أن هذه العملية ساهمت في انخفاض معدلات التغيب عن العمل لتمتنع نسبة 10.8% من الباحثين ب 32 مفردة عن الإجابة.

بينما يتضح لنا عند قراءة البيانات الرقمية للخانات الصدرية أن النسبة التي تنصدر هذه الخانات نجدها ممثلة ب 74.7% من فئة الإطارات من صرحوا أن إعادة تصميم و توزيع الأفراد داخل المنظمة هي عملية إيجابية ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، تليها نسبة 31% من عمال تحكم من أقرروا أن هذه العملية مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية لتسجل نسبة 29.9% من عمال تحكم أيضا من رأوا أنها إيجابية من حيث أنها مكنت العامل من أن يتخصص في العمل الذي يقوم به ، بينما انعدمت لدى عمال التنفيذ في أنها ساهمت في الانخفاض من معدلات الغياب ، إنما في رأيهم أن الوضع التنظيمي السابق أحسن من الوضع التنظيمي الحالي و هذا ما وضعه الجدول رقم (28) ، ضف إلى ذلك نقول هل هذه الايجابيات في تصميم و

توزيع الأفراد تخضع للعقلانية ، و هل الفرص التي أضافها التغيير محل أطماع العامل لتحقيق أو بلوغ مستوى العقلانية ؟.

لان الاختلاف في المناصب يؤدي إلى اختلاف كل عامل أجنبي للايجابية التي تضيفها عملية تصميم و توزيع الأفراد ن سواء أضاف تصميم وتوزيع الأفراد داخل المؤسسة ايجابيات أو لم يضيف أي شيء فالعمال دائما في عملية بحث دائم عن الاستقرار الوظيفي لكن كل منهم له تفضيله و نظرتة للايجابية التي أضافتها العملية التصميمية و التوزيعية للأفراد داخل المؤسسة ، ولكن كل منهم ايجابيته الخاصة و نسبته من هامش الحرية في الاختيار الأمثل و منطق اللايقين (الشك) التي تجعل المؤسسة أو المخططين الفاعلين في التغيير التنظيمي في حالة من الريبة وتعدد مطالب العمال من جهة ، لذا في عملية مراقبة مستمرة لمناطق الشك ، و العمال في المؤسسة هو في استعداد تام لإتمام الفرص التي تعمل المؤسسة على إهدائها إن صح القول للعمال ، وتبقى مسألة المفاضلة في الايجابية تخضع للعقلانية اللامحدودة (النسبية) و الهدف الأسمى من ورائه قصد المؤسسة هو الحفاظ على رأسمالها البشري، و أما الأفراد كما ذكرنا هو الأمان الوظيفي.

جدول رقم (60) : يبين علاقة طبيعة التغيير التنظيمي بالحصول على ترقية.

الحصول على ترقية		نعم		لا		بدون إجابة		المجموع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
استراتيجية المؤسسة	16	51.6%	15	48.4%	0	0%	31	100%
التغيير الهيكلي	35	33.7%	65	62.5%	4	3.8%	104	100%
التكنولوجيا	50	59.5%	32	38.1%	2	2.4%	84	100%
الأفراد	12	46.2%	14	53.8%	0	0%	26	100%
بدون إجابة	37	72.5%	14	27.5%	0	0%	51	100%
المجموع	150	50.7%	140	47.3%	6	2%	296	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا جليا أن الاتجاه العام لمفردات العينة ممن أجابوا أنهم لم يترقوا و تقدر النسبة بـ 50.7% من مجموع مفردات العينة ، تليها نسبة 47.3% من المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك و هي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى ، وقد يرجع هذا إلى رغبة هؤلاء الأجنيبين في حصولهم على الترقية و لو رجعنا إلى المعطيات الإحصائية عبر الخانات الصدرية نجد أن النسبة التي تصدرت الخانات مثلت بـ 72.5% ممن امتنعوا عن الإجابة تقابلها نسبة 59.5% ممن صرحوا بأن التغيير التنظيمي الذي حدث بالمؤسسة شمل التكنولوجيا مقابل 51.6% شمل إستراتيجية المؤسسة لتسجل كإجابة نسبة لدى الأفراد بنسبة 46.2% و كآخر نسبة شملت التغيير الهيكلي بنسبة 33.7%.

في المقابل نجد النسبة الموالية 47.3% ممن صرحوا بأنهم لم يترقوا تصدرتها نسبة طبيعة التغيير الهيكلي بنسبة 62.5% مقابل التغيير في الأفراد بـ 53.8% و لكن صرحوا بأنهم لم يحصلوا على الترقية بالمؤسسة

فكيف يمكن تفسير هذه النتائج؟

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الذين صرحوا بأن المؤسسة حينما لجأت إلى التغيير التنظيمي فقد شمل تغييرها الجانب التكنولوجي و حصولهم على ترقية بحيث مثلت النسبة الكبيرة بالمقابل نجد أن الذين لم يترقوا و طبيعة تغييرهم التنظيمي شملت الهيكل التنظيمي كأعلى نسبة في هذا السياق .
و قد يرجع ذلك إلى أن مؤسسة سونطراك بالخصوص و إنتاجها لقطاع المحروقات تجري باستمرار شراكتها مع الدول الأجنبية المالكة لتكنولوجيا عالية من أجل التحكم في تسيير الإنتاج مما يجعلها تلجأ إلى إعادة توزيع الأفراد .

جدول رقم (61) : بين علاقة الوضعية المهنية للمبحوثين بعد إعادة توزيعهم بحصولهم على الترقية.

المجموع		بدون إجابة		لم يتلقى ترقية		تلقى ترقية		الحصول على ترقية الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	96	%2.1	2	%33.3	32	%64.6	62	تغيرت
%100	173	%0	0	%60.7	105	%69.3	68	بقيت على حالها
%100	27	%14.8	4	%11.1	3	%74.1	20	بدون إجابة
%100	296	%2	6	%47.3	140	%50.7	150	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الوضعية المهنية للأفراد بعد إعادة توزيعهم و إن كانوا قد تحصلوا على ترقية أم لا، حيث يظهر الاتجاه العام للجدول أن أغلب الأفراد تلقوا ترقية و ذلك بنسبة 50.7% و نجد أن المستفيدين من الترقية أكثرهم من بقيت وضعيتهم المهنية على حالها بالمؤسسة حيث تقرر نسبتهم ب 64.6%، وشهدت النسبة نقصانا حينما تغيرت وضعيتهم المهنية مقدرة بنسبة 64.6% من تحصلوا على ترقية بينما تقدر نسبة الذين لم يستفيدوا من ترقية وبنسبة معتبرة 47.3% من مجموع أفراد العينة موزعة بنسب على الخانات عند من بقيت وضعيتهم المهنية على حالها مثلت بنسبة 60.7% من مجموع أفراد العينة، ومن تغيرت وضعيته المهنية مثلت بنسبة 33.3% ، في حين سجلت نسبة 2% من امتنعوا عن الإجابة ، فكيف يمكن لنا قراءة هذه المعطيات الإحصائية قراءة سوسولوجية ؟

نستخلص من كل هذا أن العلاقة بين الوضعية المهنية للعامل الأجنبي بعد إعادة توزيعهم و الترقية تتجلى بوضوح ، باعتبار أن الترقية إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، وعادة تستتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد ، إذ أن مسؤولياته ستزداد عادة و لكن ليست دائما ، ويزداد راتب أو اجر هذا الموظف بمجرد ترقيته ، وعادة ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية ، وتصبح له سلطة أكثر من ذي قبل ،ليتمتع بحرية أكبر في جميع المجالات وفي مجال الحركة و التنقل داخل المؤسسة

دون أن تكون عليه رقابة من أحد و العمل في ظل إشراف عام ،لذا فإنه وبدخول التكنولوجيا الجديدة أو دون دخولها تلجأ المؤسسة إلى إعادة توزيع أفرادها على مناصب عمل أخرى ، سواء باستحداث مصالح ثانوية أو تغيير مكان العمل ، و بالنظر لهذا الجدول يتضح أن غالبية الباحثين صرحوا بتلقيهم للترقية و لكن وضعيتهم المهنية لم تتغير سواء كانت الترقية في الدرجات أو غيرها فالعاملين ذوي الأداء توفر لهم المؤسسة فرصا للترقية لأنهم أثبتوا كفاءتهم ، ثم إن إجراءات وبيئة العمل و الصلاحيات التي يخولها المنصب لشاغله تضمن له هامش من الحرية و بناءا عليها يتخذ قرارات تحت مضلتها التي تشكل مورد سلطة و منطقة للشك فإن أحسن استغلال بيئة العمل أصبح يمتلك فرصة للترقية وبهذا يصبح أكثر رضا عن الهدف الذي أرادته قياسيا إلى العقلانية النسبية التي يتحكم في ترشيدها ، واستغلال مناطق نفوذه لبلوغها .

جدول رقم (62): يبين العلاقة بين الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد وتعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية .

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		حدوث تعارض بين (م ع) و (م ش) الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
%100	96	%5.2	5	%70.8	68	%24	23	تغيرت
%100	173	%1.2	2	%82.7	143	%16.2	28	بقيت على حالها
%100	27	%18.5	5	%70.4	19	%11.1	3	بدون إجابة
%100	296	%4.1	12	%77.7	230	%18.2	54	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد العاملين وإن كان قد حدث هناك تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة و المصلحة الشخصية ، حيث يظهر من خلال الاتجاه العام للجدول أن أغلب الأفراد صرحوا بأنه لم يحدث هناك تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية بنسبة 77.7 % و نجد أن من بقيت وضعيتهم المهنية على حالها بعد إعادة توزيع الأفراد قدرت نسبتهم 82.7 % تقابلها نسبة 70.8 % من تغيرت وضعيتهم المهنية.

تليها نسبة 18.2 % من مجموع أفراد العينة من صرحوا بأنه قد حدث هناك تعارض بين المصلحتين العامة والشخصية ، موزعة على الخانات الصدرية بحيث تصدرتها نسبة 24% من تغيرت وضعيتهم المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد داخل المؤسسة لتسجل أقل نسبة 4.1% من امتنعوا عن الإجابة .

من هنا يمكن القول أن تعارض الأهداف في الغالب يؤدي على تخفيض الأداء بسبب تصادم المصالح و الذي يتولد عنه الصراع من أجل الحصول على أقل منفعة في هذه الحالة و يبقى العمال في حالة (عملية) بحث

دائم للسيطرة على مناطق اللائقين من أجل اكتساب مورد سلطة يسمح لهم بتعظيم منفعتهم ، خاصة الذين اثر التغيير على أهدافهم ورضاهم عن الأداء ، لأن هؤلاء يستعملون عقلانيتهم النسبية .

كما أن الذين صرحوا بأن مصالحهم لم تتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة فمرد ذلك أنهم راضون عن عملهم داخل المؤسسة ويضعون ثقتهم الكاملة فيها ، إذن فتأثير التغيير على مصالح العمال يمكن أن يؤثر على الأداء خاصة في حالة غياب التوافق بين مصالح كل منهما ، مما ينعكس على اتجاه الأفراد نحو العمل و نحو المؤسسة ، وبهذا تقوم هذه الأخيرة في هذه الحالة بإعادة النظر في الهدف من عملية التغيير .

إذن فالتأثير متبادل بين المصالح الشخصية و العامة و التغيير التنظيمي و بين إمكانية مغادرة العامل للمؤسسة ، لأن أهداف الأفراد في المؤسسة واضحة و الهدف من التغيير هو رفع الإنتاجية وبلوغ أعلى مستوى من الربحية و بالتالي بلوغ التوافق في هذه الحالة بين كلا الطرفين .

وعلى الرغم من أن هذا التغيير زاد من الرضا الوظيفي إلا أن تأثيره على معدلات دوران العمل بدا جليا حسب تصريحات مجتمع البحث و الراغب عن وظيفة أخرى حسب الجدول رقم (53) و الجدول رقم (52) ، دون مغادرة المؤسسة فهو يبقى في عمله إلى غاية حصوله على آخر ، وكل هذا التفكير نابع من العقلانية النسبية التي يعتمد عليها العمال في قراراتهم ، وتمتعهم بحرية في تصريحاتهم و حتى في انتقالهم إلى مؤسسات أخرى ، و ربما يكون هذا التصريح بمثابة مورد سلطة من أجل سيطرة العمال على الوضع لنيل مكاسبهم و سد مطالبهم و حاجياتهم .

جدول رقم (63): العلاقة بين الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد مع ترك العمل .

المجموع		بدون إجابة		لا يترك العمل		يترك العمل		ترك المؤسسة الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
		%0	0	%29.2	28	%70.8	68	تغيرت
		%0	0	%18.5	32	%81.5	141	بقيت على حالها
		%14.8	4	%0	0	%85.2	23	بدون إجابة
المجموع		%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	

ليس من شك أن تغيير مكان العمل بالموازاة مع التغيير التكنولوجي سترك آثارا كبيرة على نفسية العمال داخل المؤسسة سواء بترك العمل أو بعدمه، بحيث تباينت رغبات أفراد العينة بين الرغبة في ترك العمل و بين الرغبة في البقاء وهذا بالفعل ما أكدته بيانات الجدول رقم (63) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.4% من العمال لهم إمكانية ترك أعمالهم في حالة حصولهم على وظيفة بمؤسسة أخرى، كانت الصدارة فيها بنسبة 85.2% من امتنعوا عن الإجابة ، كما أنها موزعة أيضا على العمال الذين صرحوا بأن الوضعية المهنية لديهم بقيت على حالها بعد إعادة تصميم و توزيع الأفراد داخل المنظمة التي اعتبروها عملية إيجابية، إلا أنه لو أتيح لهم فرصة للعمل في مؤسسة أخرى لن يتراجعوا بنسبة 81.5% في حين عمال أجانب آخرون أكدوا بأن وضعيتهم المهنية تغيرت بعد إجراء هذه العملية صرحوا بإمكانية المغادرة بنسبة 70.8% ، بينما 20.3% من العمال الأجانب ليس لهم إمكانية ترك أعمالهم حتى و لو تغيرت وضعيتهم المهنية بنسبة 29.2% .

فبالنسبة لهؤلاء العمال الذين ليست لديهم الرغبة في الحراك المهني الخارجي فله تفسير متعدد ، أولا قد تكون هناك فرصة أن يتغير وضعهم المهني الحالي عن وضعيتهم السابقة و بالتالي يفضلون البقاء على المغادرة، ثانيا ووفقا لمعطيات مجتمعهم خاصة من قوة العرض في سوق العمل و قلة الطلب عليه فهؤلاء المتمسكين ليس لهم نصيب في الاستفادة من الوظائف بمؤسسات أو شركات أخرى لذا نجدهم أشد حرصا على ترك العمل ، و ثالث التفسيرات هو أن تصريحهم مؤقت فهم في حالة بحث عن وظائف أخرى ، أما الذين لديهم الرغبة في ترك العمل فمرد ذلك إلى تعارض الأهداف أو عدم الرضا عن العمل عامة مما جعلهم أقل ولاء للمنظمة وأكثر رغبة في تركها ومغادرتها، ضف إلى ذلك قد يرجع السبب إلى تهديد المشرفين بطردهم لعدم كفاءة أدائهم أو عدم امتلاكهم القدرة على العمل بهذه المؤسسة ، حتى و إن كانت هناك فرص

تتعلق بفرض التطور المهني ، و عدم مرونة الوقت (وقت العمل) ، ضف إلى عدم التلاؤم بين الفرد و العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، بالإضافة إلى التغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات من وقت لآخر ، كل هذه العوامل تشكل نوعا من الضغط على الأفراد مما يدفعهم للتفكير جديا بترك العمل ، فالعامل قد يكون له مجموعة من الزملاء و الأصدقاء وعندما يغير مكان عمله تتوتر تلك العلاقات ويشعر بنوع من الإحباط و عدم الاستقرار في العمل فلقد صرح أحد المبحوثين بقوله " أن تغيير مكان العمل يشبه تماما الانتقال إلى مؤسسة أخرى حيث تتعرض كل البيئة المحيطة بالفرد إلى التغيير " و أحيانا فإنهم يرغبوا العمال في هذا السياق على العمل في أماكن لا تساعدهم على الإطلاق ، فتوزيع العمال على الوظائف الجديدة بطريقة علمية مدروسة يعتبر ضروريا لنجاح عملية التغيير التكنولوجي الذي تقوم به المؤسسة .

جدول رقم (64) : يبين العلاقة بين الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة و ترك المؤسسة.

المجموع		بدون إجابة		لا		نعم		ترك المؤسسة الوضع التنظيمي الحالي بالمؤسسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	235	%0	0	%22.1	52	%77.9	183	أفضل من الوضع السابق
%100	30	%0	0	%13.3	4	%86.7	26	ليس أفضل من الوضع السابق
%100	31	%12.9	4	%12.9	4	%74.2	23	بدون إجابة
% 100	296	%1.4	4	%20.3	60	%78.4	232	المجموع

تبين بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين الوضع التنظيمي الحالي بالمؤسسة وتفكير العامل في ترك العمل في حالة حصوله على وظيفة بمؤسسة أخرى ، حيث يظهر الاتجاه العام أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 78.4% من صرحوا بتركهم للمؤسسة مدعمة بنسبة 86.7% من أجابوا بأن الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة ليس أفضل من الوضع السابق لذا قرروا ترك العمل ، تقابلها نسبة 77.9% من صرح عكس ذلك تليها نسبة 20.3% من أجابوا بعدم تركهم للمؤسسة مدعمة بنسبة 22.1% من أقر بأن الوضع التنظيمي الحالي أفضل من الوضع السابق ولذا قرروا عدم ترك المؤسسة ، فكيف يمكن قراءة هذه المعطيات الإحصائية قراءة سوسيولوجية يا ترى ؟

يوجد حراك كامن بنية المغادرة لدى العامل و تبرز ظاهرة الحراك الكامن في وجود 78.4% من مجموع مفردات البحث لها استعداد لترك المؤسسة في حالة ما إذا وجدوا فرص عمل أخرى وبظروف أحسن ، ومن هنا فإن الاندماج و التكيف ظاهريا فقط ، بمعنى لا يكون الاستقرار بالرضا عن التنظيم بل نتيجة الظروف الأمنية التي تعرفها الدولة الجزائرية عموما و المصنع بالخصوص خاصة العملية الأخيرة التي تعرضت لها شركة سونطراك بحاسي مسعود " تيقونتورين " جعلت العمالة الأجنبية تخاف من البقاء في الجزائر رغم الامتيازات المتعددة التي تقدم لهم ، ونذكر على سبيل المثال الشركات العاملة وهي بريتيش بيترولوم البريطانية وستات أويل النرويجية رفضوا العودة

على الجزائر إلا بعد أن هدأت الأوضاع الأمنية و على الرغم من أنه يوجد استقرار داخل المؤسسات و لكن ليس برضا العامل و تكيفه مع التنظيم ، حتى و لو سجلنا رضا فالرضا يكون عن حب المهنة فقط .

جدول رقم (65): يبين الأسباب الدافعة لمغادرة الجزائري .

النسبة	التكرار	أسباب مغادرة الجزائري
13,2 %	39	العودة للبلد الأصلي
43,9 %	130	أسباب عائلية
7,8 %	23	وجود صعوبات في الممارسة الدينية
26,7 %	79	انتهاء عقد العمل
4,7 %	14	صعوبة العمل في المنصب الحالي
3 %	1	عدم ملائمة الظروف البيئية
1,4 %	4	سوء التفاهم مع العمال والمشرفين
2 %	6	بدون إجابة
100 %	296	المجموع

يبين الجدول أعلاه الأسباب التي تدفع بالعمال الأجانب لمغادرة الجزائر والعودة إلى بلدانهم الأصلية ، حيث نجد نسبة 43.9% من مجموع مفردات العينة تشكل الصدارة في التصريح بأسباب عائلية كسبب دافع لمغادرة الجزائر تليها نسبة 26.7% التي ترى أن سبب مغادرة الجزائري يرجع إلى انتهاء عقد العمل بالمؤسسة ، في حين سجلت نسبة 13.2% أن السبب يرجع إلى العودة للبلد الأصلي، تليها وجود صعوبات في الممارسة الدينية بنسبة 7.8% ، و كأقل نسبة جاءت على التوالي متقاربة نوعا ما أن هناك صعوبة العمل في المنصب الحالي ، عدم ملائمة الظروف البيئية و سوء التفاهم مع العمال و المشرفين بنسب 4.7% و 3% و 1.4% .

نستخلص من كل هذا أن السبب العائلي جاء في المقدمة ، إلا أن أغلب الذين ذكروا هذا السبب ربطوه بعقد العمل و انقضاءه ، إلى جانب العودة للبلد الأصلي و لتوضيح ذلك فلقد ذكر لنا أحد العمال بالمؤسسة " أنه كره العمل بهذه المؤسسة ، فبالرغم من توفير كل الظروف المواتية لكي نحس بالراحة إلا أن التفكير يوميا في أطفالي يجعلني أفكر في الانقطاع عن العمل بدولة أخرى " .

وتطبيقا للمادة 4 من الأمر 60-71 المتعلق بشروط استقدام الأجانب التي يجب أن تكون مطابقة للمرسوم 33-72 التي تنص على أن طلب لم شمل الأسرة يجب أن يشمل كل أفراد أسرة الأجنبي الزوج و الأولاد القصر ، اعتراف من الجزائر بأن الأسرة هي الوحدة الجماعية الطبيعية و الأساسية في المجتمع من حقها أن توفر لها

الحماية من قبل المجتمع و الدولة و يمكن استثناء السائح الأجنبي بلم شمل جزء من الأسرة لأسباب تخص وضعية أولاده⁽²⁾.

ويخضع لم شمل الأسرة لبعض الشروط نذكر منها :

- الإقامة في الجزائر بصفة منتظمة ،

- توفر موارد كافية شخصية ومستقرة ، وهذه الأخيرة محددة ماليا بالحد الأدنى للأجر الوطني المضمون

خلال مدة 12 شهرا.

- توفر سكن لائق في المستوى المتوسط و العادي⁽³⁾.

⁽²⁾ بن عبيدة عبد الحفيظ : الجنسية ومركز الأجنبي في الفقه و التشريع الجزائري ، دار هومة بوزريعة ، الجزائر 2005 ، ص 164،165.

⁽³⁾ علي عبد الله غانم : المهاجرين - دراسة سوسيوأنثروبولوجية ، ط2، المكتب الجامعي، مصر، 2006 ، ص307.

جدول رقم (66) : العلاقة بين المنصب و عوامل معارضة التغيير

عوامل معارضة التغيير	فقدان الوظيفة	فقدان المكانة	تشديد الرقابة	زيادة العبء	انخفاض الدخل	فقدان الخبرة	بدون إجابة	المجموع	نوع المنصب
									النسبة
إطار	21.3%	3.4%	1.1%	4%	9.8%	12.6%	47.7%	174	37
عامل تحكم	11.5%	11.5%	12.6%	4.6%	27.6%	11.5%	20.7%	87	10
عامل تنفيذ	15.4%	3.8%	3.8%	15.4%	26.9%	11.5%	23.1%	26	4
دون إجابة	0%	0%	0%	22.2%	0%	33.3%	44.4%	9	0
المجموع	17.2%	5.7%	4.7%	5.7%	16.2%	12.8%	37.5%	296	51

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه و الذي يبين توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب و العوامل التي تجعل المبحوثين الأجانب بمختلف جنسياتهم أكثر إصرارا على معارضة أي عملية التغيير، بحيث يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 37.5% من إجمالي مفردات العينة ، وبنسبة معتبرة جدا من عينة البحث قدرت ب 111 مفردة امتنعوا عن الإجابة وعن التصريح بالعوامل التي تجعلهم أكثر إصرارا على معارضة التغيير تصدرها فئة الإطارات ب 47.7% تليها نسبة 17.2% من أرجعوا سبب فقدان الوظيفة هو الدافع لمعارضتهم للتغيير التنظيمي ، تصدرتها نسبة 21.3% لدى فئة الإطارات، تليها نسبة 16.2% من أجابوا بأن انخفاض الدخل هو سبب معارضتهم للتغيير لتسجل نسبة 12.8% من اعتبروا فقدان الخبرة أيضا سبب ، وبنسب متساوية تماما بين دافع فقدان المكانة و زيادة العبء بنسبة 5.7% و كأقل نسبة مثلت لدى سبب تشديد الرقابة .

فكيف يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات الإحصائية ؟

سوسيولوجيا يمكن القول أن العوامل التي تجعل الفرد أكثر إصرارا على معارضة التغيير هي الخوف من فقدان الوظيفة الذي يتبعه انخفاض في الدخل، و وجد أن الاطارات هم من احتلوا الصدارة في ذلك نظرا لأن هذه الفئة السوسيو مهنية بالذات تحتل قمة الهرم الوظيفي ومناصبهم حساسة كما أنهم يمثلون الادارة في ذلك وخاصة العمال الأجانب صرحوا بذلك خوفا من فقدانهم لوظيفتهم هذه الوظيفة التي تدر بأجر جد مرتفع .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

إن تحليلنا للهيكل التنظيمي و ما ينتج عنه من تغيير المستويات الهرمية العمودية و الأفقية انطلاقاً من متغيرات المنصب ، الأقدمية في علاقتها بالحصول على ترقية للعمال الأجانب و منه التعرف على الخلفية وراء درجة طموحهم المهني إلى حد يصل من خلال نظرة الفرد لمحاولة تحسين وضعيته المهنية و محاولة اكتساب مؤهلات و مهارات في مجال العمل أو يتراجع عن ذلك .

فإذا كان أغلبية الباحثين هم على علم بالعملية التغييرية التي تلجأ إليها المؤسسة بنسبة 78.7% في إطار التغيير التنظيمي تصدرتها نسبة 89.1% من فئة الإطارات الأجانب و بالتالي فإشراك العاملين و من جميع المستويات التنظيمية في القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي يمكن أن يخدم المؤسسة باعتبار أن المشاركة توفر الراحة النفسية للعمال و تنمي الشعور بالانتماء و تزيد من درجة الحماس لديهم و بالتالي فالانتماء قوي لدى هذه المؤسسات الأجنبية .

و بالعودة للجدول رقم (50) فإن نسبة 62.5% صرحوا بأنهم لم ينتقلوا من منصب إلى آخر نظراً لأن المؤسسة لم تلجأ للتغيير في تقنيات العمل، وبنسبة 78.7% .

و بالعودة للجدول رقم (56) فإن العمال الأجانب الذين صرحوا بأن وضعيتهم المهنية بعد لجوء المؤسسة لإعادة توزيع الأفراد بقيت على حالها بنسبة 58.4%، أما من تغيرت وضعيتهم المهنية فهم من فئة عمال تنفيذ بنسبة 61.5%.

ومنه إعادة التوزيع المكاني للفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة سواء بمرافقة تغيير المهنة أو المنصب أو تغيير المكان يشير إلى شكل من أشكال إستراتيجية التحكم في الموارد البشرية بحيث وجد أن 173 مفردة أجابوا بأنهم لم يغيروا مكان العمل ووضعتهم المهنية بقيت على حالها ، معناه أن الاستقرار بنفس مكان العمل شمل أكثر من نصف حجم العينة و إذا حدث أن تغيرت وضعيتهم بعض الشيء فيعود السبب إلى العمال المتعاقدين و أكثرهم موجودون بالمستويات الدنيا (عمال تنفيذ) الذين يمكن أن يتحولوا إلى حساب حركة الخروج ، فيعرض عليهم التنقل المؤقت لأداء مهام يرونها لا تتناسب مع تخصصاتهم و طموحاتهم .

فالمؤسسة تميل إلى إستراتيجية و استقرار الفئات بنفس مكان العمل من أجل اكتساب خبرة أكثر بالممارسة و يعود تفسير الاستقرار أكثر من التوزيع ، كما شكل فيها الإطارات الذين لم يغيروا مكان عملهم نسبة معتبرة و التي قدرت ب 65.5% و يرتبط عدم تحويل هذه الفئات العمالية إلى مراكز عمل أخرى لكونهم يشغلون الوظائف الأساسية في المؤسسة ، كما تشكل الحاجة إلى بقائهم في مراكزهم أولوية إستراتيجية في منطق تسيير المؤسسة للمحافظة على وظائفها و ضمنها المحافظة على سلم تدرج الوظائف و مراكز أداء العمل و هو السلم الذي يهيكل مراكز القيادة التنظيمية و يفصلها عن القاعدة و يعزز من سلطتها و يقويها عمودياً.

و بالتالي فالحراك كان حراكا نسبيا من فئة عمال تنفيذ و عمال تحكم فرضته ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم حيث لم يمكنهم من الترقية و أصبح المسار مسدودا أمامهم.

أما فيما يخص العلاقة بين الأقدمية و تغيير الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد حسب الجدول رقم (57) وجد بأن العمال حديثي العمل بالمؤسسة بقيت وضعيتهم المهنية على حالها بالمقابل وجد بأنه كلما تقدم العامل في سنوات الخبرة كانت فرصته في التنقل داخل المؤسسة كبيرة سواء بالترقية أو غيرها ، من هنا يمكن القول أنه كلما كان العامل أكثر أقدمية في المؤسسة كلما كانت حظوظه في تغيير وضعيته المهنية كبيرة ، كما سجلت الرغبة في ترك العمل لدى العمال الجدد بنسبة كبيرة مقارنة بالعمال القدامى نظرا لتكيف و اندماج هؤلاء مع طبيعة العمل إلى جانب الولاء الكبير للمؤسسة و هذا ما وضحه الجدول رقم(58) وعند محاولتنا لمعرفة فيما تكمن ايجابية تصميم و توزيع الأفراد داخل المؤسسة لدى المبحوثين فإن نسبة 9.39% صرحوا بأنها ايجابية من ناحية أنها ساهمت إلى حد كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية بنسبة 22.6% و مسألة المفاوضات في الايجابية تخضع للعقلانية الالامحدودة (النسبية) و الهدف الأسمى من ورائه قصد المؤسسة هو الحفاظ على رأسمالها البشري و أما الأفراد كما ذكرنا هو الأمان الوظيفي.

أما فيما يخص طبيعة التغيير التنظيمي بالحصول على ترقية فيتضح جليا من خلال معطيات الجدول رقم (60) أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأنهم تلقوا ترقية بنسبة 50.7% و النسبة التي تلي نسبة من امتنعوا عن الإجابة أن المبحوثين تحصلوا على ترقية حينما لجأت المؤسسة إلى التغيير في التكنولوجيا بنسبة 59.5% كما تحصلوا على ترقية أيضا حينما غيرت المؤسسة من إستراتيجيتها ، بالمقابل نجد أن الذين لم يترقوا على الرغم من أن طبيعة التغيير التنظيمي شمل الهيكل التنظيمي سجل نسبة 62.5% كأعلى نسبة في هذا السياق ، أما عن العلاقة بين الوضعية المهنية و الحصول على ترقية و بربط الجدول رقم (61) مع الجدول رقم (60) يتضح لنا أن من بقيت وضعيتهم المهنية على حالها بعد إعادة توزيع الأفراد هم من تلقوا ترقية حيث تفر نسبتهم ب 64.6% و شهدت نسبة الترقية نقصانا كلما تغيرت وضعيتهم المهنية فالمؤسسة تقوم بترقية العاملين ذوي الأداء المرتفع لأنهم أثبتوا كفاءتهم و الاستقرار في مكان العمل الواحد و عدم تغيير مناصب العمل باستمرارية تعطي العامل فرصة الترقى ، لأنه أحسن بيئة العمل.

أما الجدول الذي يوضح العلاقة بين الوضعية المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد و حدوث تعارض بين المصلحة العامة و المصلحة الشخصية نجد أن نسبة 82.7% لم تتعارض مصالحهم الشخصية مع المصلحة العامة للمؤسسة على الرغم من أن وضعيتهم المهنية بقيت على حالها و بربط هذا الجدول رقم (62) مع الجدول رقم (61) نجد أن هناك اندماج للعامل مع محيط العمل الذي يعمل فيه و تكيفه و استمراره في عمله أدى بالمؤسسة إلى ترقية و بالتالي لم يحدث أي تعارض ما بين الطرفين لأن هذا الأخير في الغالب يؤدي إلى تخفيض الأداء بسبب تصادم المصالح و الذي يتولد عنه الصراع من أجل الحصول على أقل منفعة في هذه الحالة و يبقى العمال

في حالة بحث للسيطرة على مناطق اللائقين من أجل اكتساب مورد سلطة يسمح لهم بتعظيم منفعتهم خاصة الذين أثر التغيير على أهدافهم و رضاهم عن الأداء لأن هؤلاء يستعملون عقلانيتهم النسبية .

إن التأثير متبادل بين المصالح الشخصية و العامة و التغيير التنظيمي و بين إمكانية مغادرة العامل للمؤسسة لأن أهداف الأفراد واضحة و أهداف المؤسسة بلوغ أعلى مستوى من الربحية ، و على الرغم من أن هذا التغيير زاد من الرضا الوظيفي إلا أن تأثيره على معدلات دوران العمل بدى جليا حسب تصريحات مجتمع البحث .

و بالرجوع للجدول رقم(63) نجد نسبة معتبرة من قرروا ترك العمل بالمؤسسة نظرا لأن وضعيتهم المهنية بقيت على حالها ما يثبت أن هناك أفراد ترقوا حسنوا وضعيتهم و أفراد آخرين تراجعوا و قرروا ترك العمل .

أما إذا عدنا للوضع التنظيمي الراهن و السابق نجد حسب الجدول رقم (64) أن هناك نية المغادرة لدى العامل و تبرز ظاهرة الحراك الكامن في وجود نسبة 78.4% من مجموع مفردات البحث لها استعداد لترك المؤسسة في حالة ما إذا وجدوا فرص عمل أخرى و بظروف أحسن .

و من هنا فإن الاندماج و التكيف ظاهريا فقط ، بمعنى لا يكون الاستقرار بالرضا عن التنظيم ، من هنا فقرار ترك العمل بالمؤسسة و الذي سجل نسبة 86.7% يعود إلى أن الوضع التنظيمي الحالي ليس أفضل من الوضع السابق ، هذه الظروف شكلت دافعا لدى العمالة الأجنبية بترك العمل .

-أما إذا حاولنا معرفة أسباب مغادرة الجزائر مباشرة دون ربطها مع أي علاقة بالمتغيرات ، نجد أن السبب الذي احتل الصدارة في نية المغادرة يعود إلى السبب العائلي بنسبة 43.9% ليمثل متغير انتهاء عقد العمل السبب الموالي بنسبة 26.7% . وبالتالي كل غياب في أي عامل من هذه العوامل يجعل العامل في حالة من التفكير عقلا نيا ليبحث عن وظيفة أكثر أمانا ، لأن المناخ التنظيمي الملائم يزيد من رضا العامل عن عمله ، ثم يزيد من أدائه وفي الأخير تزيد درجة الولاء والالتزام التنظيمي ثم ارتباط العامل بالمنظمة ولا يفكر في تركها . من هنا بات القول بأننا نقبل بصحة الفرضية نسبيا .

الاستنتاج العام:

يمثل الاستنتاج العام النتائج النهائية و التي تفرض على الباحث مناقشة مستوى الفرضية العامة ثم التنبؤ بسيورة التنظيم ، و أخيرا على مستوى المقاربة النظرية المتبعة في التفسير و التحليل.

فبالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا و الحكم على مؤسسة الدراسة (المافريك، راد ماد، ايزاران ، جون اينيرجي لميتد، ريق 211، مؤسسة LEAD السورية) بضعف فعالية نظام الترقية لديهم ، و بالتنقلات المهنية بمختلف أشكالها ، فالتغيير التكنولوجي تجرية المؤسسات كلما دعت الحاجة إلى ذلك و لكن إعادة توزيع الأفراد على مناصب عمل أخرى كان نسبيا أما سياسة الترقية فتعد من الإجراءات الثانوية بالمؤسسات و إذا وجدت فإنها تكون من نصيب العمال القدامى أما العمال الجدد فترقيتهم تتم عبر سنوات ، و ما يعوض هذا الإجراء بهذه المؤسسات أنها تعتمد إلى الزيادة في أجور العمال .

و كخلاصة للنتائج التي تحصلنا عليها من خلال تحليل الفرضيات التي صغناها نستخلص أن لعملية التغييرات التنظيمية دور في تسهيل تسيير الحراك المهني باعتباره عنصرا مهما في توفير البيئة الملائمة للعامل هذا من جهة و من جهة أخرى فليست بالقدر المتوقع نظرا لأن هناك عدة عوامل دخيلة لها الأثر القوي في ذلك.

فالتغيير التنظيمي هو بمثابة المحرك في آلة التنظيم الهادف و هو سر و مفتاح نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ، و هذا لن يتم إلا عن طريق التخطيط الاستراتيجي للتغييرات التنظيمية ليصل العامل الأجنبي في نهاية المطاف و يستفيد من إحداث المؤسسة لهذه التغييرات بحصوله على أفضل الفرص للتدرج و الحراك المهني و الترقى من وظيفة إلى أخرى ، و على الجانب الآخر من دراستنا تضاءلت فرص الترقية لأولئك الأفراد الذين قدموا من مختلف الجنسيات سواء كعاملين بعقود عمل في مؤسساتنا أو من كانوا برفقة مؤسساتهم في إطار الاتفاقية المبرمة مع مؤسسة سوناطراك بقطاع المحروقات لانجاز مشاريعهم التابعة لهذا القطاع .

فالتغيير التنظيمي يعمل على توسيع قنوات الحراك إذا كان مخططا له بشكل جيد و بالتالي فالحراك المهني للفرد يشير إلى تغيير ملحوظ في الوضع المهني و يحدث هذا التغيير عندما تتوفر مستويات مهنية متدرجة و وفقا لأسس معينة في سوق العمل و عندئذ يمكن الحكم و من خلال هذا التغيير في الوضع المهني للفرد على حدوث الحراك المهني، وهذا الأخير هو من اختيار العامل و بالتالي فهو فرصة إستراتيجية و ارتقاء اجتماعي.

يمكن أن نستنتج أن أغلب التغييرات التنظيمية تمت داخل المؤسسات و لكن تراوحت باختلاف النسب حول طبيعة كل تغيير ، و سجلت إستراتيجية المؤسسة النسبة الأكثر من ناحية التغيير ليلها التغيير في التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي بنسب متقاربة كما أن الفئة الأكثر إجراءا لعملية التغيير هم من فئة الإطارات و عمال تحكم و أن هناك شعورا بعدم أخذ الحصة المناسبة من التغيير التنظيمي لدى فئة عمال تنفيذ و كذا الترقية و العقود الدائمة فهم يرون بأنهم مهمشون في هذا الجانب ، و هذا ما يسمح لهم بأن تكون لديهم ورقة ضغط أمام إدارة مؤسساتهم بتهديدها بإمكانية ترك العمل، و منه فأغلب الذين لم يستفيدوا من ترقية هم من لديهم أقدمية تقل عن

15 سنة كما أن أغلبية الباحثين صرحوا أن الترقية في هذه المؤسسات تتم عن طريق الامتياز والكفاءة و بهذا يتحقق ما توقعناه أن هذه المؤسسات تطبق المعايير العلمية في الجودة و التسيير .

- المؤسسات لديها اهتمام أكبر بإدماج و أقلمة إطاراتها إلى أبعد حد ، أما العمال الجدد حتى وإن كانوا من المستوى الجامعي فلا يهتم إن كانوا في أبسط المهن .

- دلت النتائج أن أغلبية العمال لا يشعرون بالرضا عن العمل التعاقدية و أنهم يشتغلون في مناصب لا تتوافق و تكوينهم الذي تلقوه في بلدهم و أنهم يرغبون في التنقل منه .

- أثبتت النتائج أن علاقة العمال بمسؤولهم المباشر جيدة و لا يجدون مشاكل في التعامل معه .

- أثبتت النتائج أن الذين طلبوا التنقل و لهم إمكانية في ترك أعمالهم بسبب عقد العمل المحدد المدة و قلة الترقية مما كانت باعثا قويا على اتخاذ قرارهم بترك العمل إلى جانب البيئة الجغرافية الصحراوية و بعدهم عن وطنهم و أسرهم .

و بالتالي فبعد تحليل النتائج تبين أنه يمكن ترتيبها على عدة طرق حسب مصدرها و الميكانيزم العام لاتخاذ قرار بترك العمل يتم في معظم الحالات بطريقة واحدة.

1- يواجه العامل صعوبة راجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة (سوء التوجيه، صعوبة الترقية، تأزم

العلاقة مع المشرف

2- يواجه صعوبات خارجة عن المؤسسة (السكن....)

3- يواجه إغراءات و مجالات للاختيار في مؤسسات أخرى لاسيما إذا كان الأجر مرتفعا و مؤهلا و اختصاصه مطلوب في سوق العمل.

4- تتدخل عوامل شخصية أخرى مثل (السن، الجنس، الأقدمية....) لتحسم اتخاذ القرار.

أما الذين فضلوا تمسكهم بوظائفهم و حرصهم على العمل بالمنظمة له علاقة بالعقلانية في هذا القرار و بhamش من الحرية عند المقاومة ، و من مبدأ هذا الهامش فالعمال يجدون عليه متكئا في توسيع مناطق الشك ، فالفاعل في النسق كما ورد في التحليل الاستراتيجي يبحث دائما على السلطة التي يستطيع بها السيطرة على الفاعلين الآخرين أو حتى على الأنساق الفعلية للأفعال الاجتماعية الأخرى هذا من جهة المقاومة ، أما من حيث تفضيل الشركة و العمل بها فهو كذلك يخضع للعقلانية النسبية ، و من هنا فالجوانب التي يتم من خلالها تحديد الحراك المهني هي التنقلات المهنية للعامل من خلال مساره المهني إلى جانب دراسة عملية الترقية التي حازها و دراسة المكافأة و مقدار الدخل الإضافي الذي حصل عليه من وظيفته الجديدة.

الاقتراحات والتوصيات:

حسب النتائج التي آلت إليها الدراسة الميدانية يمكن أن نقترح بعض الحلول التي تساعد على التخفيف من حدة مشاكل عديدة و بالخصوص مشكل ترك العمل، وقد قسمنا هذه التوصيات إلى قسمين رئيسيين :

توصيات موجهة للمؤسسات ميدان الدراسة :

- **دراسة دوران العمل:** (ترك العمل) ولكي تتفاداه المؤسسة يجب أن تجري فحصاً أو مقياساً لاستطلاع الرضا الوظيفي لما له من أهمية في تنمية الولاء التنظيمي و بالتالي القضاء على دوران العمال أو التسرب الوظيفي .

- تجميع المعلومات التي تخص تاركي العمل في ذاكرة الكمبيوتر الذي بحوزتها و الذي يقتصر استغلاله في تنظيم وتوزيع أجور العمال(الحاسب الالكتروني) وهذه المعلومات تمكنها من رسم سياسة تخفيض حدة هذا المشكل ، إنشاء مصلحة مكلفة بدراسة مشاكل العمال فقط.

تولي إدارة المؤسسة أهمية خاصة للجوانب التقنية ، فهناك أكثر من مصلحة مهمتها الأساسية هي تتبع و دراسة المشاكل التقنية ، ورغم وجود مصلحة الموارد البشرية إلا أنها لا تهتم بالقدر الكافي بمشاكل العامل الذي يعد جوهر عملية الإنتاج و محركها الأساسي.

- **نظام الترقية :** على إدارة المؤسسة بأن تعطي أهمية خاصة لنظام الترقية و تحدد منحها لمستحقيها بطرق موضوعية و يرضى عليها العمال و تعمل على تعلقهم و تمسكهم بأعمالهم .

- **الإشراف :** على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية لتكوين المشرفين على تكوين العلاقات الإنسانية السليمة في جماعات عملهم و العمل على تماسكها ، لأن العمال صاروا يشكون من سوء تفاهمهم مع مسؤوليهم .

- **التكوين :** على إدارة المؤسسة فتح مجال التكوين لأكثر عدد ممكن من العمال فهذه العملية قد تكلفها نفقات كبيرة ومردودها يكون أكبر .

_ **التوجيه المهني :** إن وجود الفروق الفردية أمر مفروغ منه،و إن لكل شخص خصائصه و مميزاته ، و لكل عمل مقتضياته ومتطلباته ، وعملية وضع العامل في العمل الذي يناسبه ليست عملية بسيطة كما قد يتصورها البعض،وإن الاكتفاء بإجراء اختبارات (بسيكوتقنية) على العمال و توجيههم بناءً على النتائج التي تحصلوا عليها والتوقف عند هذا الحد لا يضمن حقيقة سلامة عملية التوجيه،لهذا نشير على إدارة المؤسسة أن تكلف مصلحة التوجيه والاختيار بمتابعة العامل الذي تم توجيهه، وجمع كل المعلومات عن عملية تكيف العمال في مراكز عملهم و بالتالي التوصل إلى تكيف الاختبارات المستعملة في عملية التوجيه.

الاقتراحات والتوصيات

- **الإتصال:** إن سلامة شبكة الإتصال في المؤسسة تجعل العامل يشعر بقربه من الإدارة و هذا الشعور في حد ذاته يرفع من معنوياته، ويعمل على استقراره في عمله لهذا نشير على إدارة المؤسسة بأن تولي أهمية خاصة لهذا الموضوع وتعمل على تطوير قنوات الإتصال بحيث تصل إلى نظام مثالي.

- **الأجور و الحوافز:** تنظيم توزيعها بطريقة سليمة بحيث يتحقق الرضى بين جميع العاملين .

- **مراعاة احتياجات العامل خارج المؤسسة و ربطها بمعدل الأسعار في السوق لضمان القدرة الشرائية للموظف و الحفاظ عليها .**

الاقتراحات موجهة للطلبة الباحثين : البحث في موضوع الحراك المهني للمرأة الأجنبية العاملة .

خاتمة

خاتمة :

انطلاقاً مما سبق و بعد عرضنا للبحث النظري و الميداني و بحثنا في التغييرات التنظيمية و الحراك المهني و الاجتماعي في كل جوانبه تقريبا ، فما نريده هو اختبار تصوراتنا النظرية للمرة الأخيرة بعد أن تم فحصها عن طريق البرهان الإمبريقي خاصة منها فرضيات البحث بذكر النتائج العامة التي توصلنا إليها للتعرف إلى هذه الظاهرة في المؤسسات ميدان الدراسة ، لذلك فالمؤسسات الأجنبية إلى جانب المؤسسات الوطنية التي تشغل العمالة الأجنبية أخذت بالكثير من الطرق الحديثة في إدارة و تسيير الموارد البشرية ، و ذلك بهدف زيادة فعاليتها إلا أنه لا يمكن القول حسب آراء بعض الباحثين أن هذه الشركات الأجنبية تحوز على الرضا التام من طرف العمال ، أو أنها موفقة في كل الجوانب فهناك الكثير من النقائص ، هذه الأخيرة استطاعت أن تؤثر على سلوك العمال في جوانب كثيرة فالولاء التنظيمي ضعيف عند العمال بالإضافة إلى عدم الإحساس بالاستقرار المهني من ناحية عدم الرضا عن النظام التعاقد في المؤسسة .

لذلك لا بد من الإشارة إلى بعض النتائج في هذا المجال و التي تصب في إطار جهود المؤسسات في عملية التغييرات التنظيمية .

وبهذا فموضوع التغييرات التنظيمية استقطب إهتماما كبيرا لدى العديد من المفكرين السوسولوجيين والاقتصاديين الذين ينددون رصد مختلف التغييرات التنظيمية التي تبلور الفاعلية في خضم الممارسات العقلانية و الرشيدة لمختلف الأنساق التنظيمية الأمر الذي شجع على إجراء المزيد من البحوث الاجتماعية التي أخذت بعين الاعتبار السياق السوسولوجي للواقع الاجتماعي الجزائري .

وفي جوهر مختلف المحاولات والتحليلات السوسيو تنظيمية للواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية أو الأجنبية ، أخذت دراستنا التغييرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الجانب ، منحنى تنظيميا في خضم مختلف الجوانب الديناميكية والمتفاعلة في النسق التنظيمي العام والخاص والتي كانت بمثابة المحدد الأساسي والأنجع لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية .

وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع عقود العمل والتكنولوجيا المستخدمة إلى جانب الهيكل التنظيمي في علاقاتهم بمؤشرات الحراك المهني ، ففي خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة عدم اتساق مختلف التغييرات التنظيمية التي تحددت في مجال البحث مع مبادئ ومتطلبات كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة ، في إطار يحدده سياق التغييرات التي طرأت على النسق السوسيو تنظيمي للمؤسسة ، اكتسبت مؤسسة سونطراك مواصفات جديدة "نظريا" على مستوى بنيتها التنظيمية قولها مبادئ الفكر الغربي الذي أنشد الرشد والعقلنة في تسييره للمؤسسة بالمقابل نجد ممارسات بيروقراطية سلبية موروثية في الإدارة الجزائرية التي لم تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق النجاح .

وفقا لهذه المنطلقات الواقعية ، بات نسق العملية الإدارية المبرم في عقود العمل يتماشى والممارسات العقلانية التي هي متطلبات تملئها ويحددها السياق الاجتماعي ، الاقتصادي ، الثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة ، فالمؤسسة الأجنبية تعمل على تامين العملية التسييرية وجعلها أكثر مرونة وعقلانية إذ نجد المشرف يتعامل مع المرؤوسين كوحدة واحدة ، ويسمح لهم بالمشاركة في الشؤون المتعلقة بالمؤسسة ،وفقا للآليات التي تدعمها الصلات والروابط الاجتماعية ، إلا أنه لا يوجد استقرار مهني لبعده العامل عن بلده وتفكيره باستمرار في مغادرة الجزائر .

فظاهرة الحراك المهني تحددت في الواقع التنظيمي العام نتيجة لآلية المساواة في الحقوق التي تحتكم إليها الممارسات الإشرافية ، وهذا ما يتسق مع التحليلات والدراسات السوسيوتنظيمية التي كرسست إفرزات وآليات الضبط الإشرافية على الاستقرار المهني للعامل في الواقع التنظيمي.

وبالتالي فقد بات تحكم العامل في التكنولوجيا التنظيمية لايجتكم لأية آليات عقلانية تكسب العامل ثقافة صناعية بحكم أنه لا يحس باغترابه عن الآلة لاكتسابه مفاهيم تنظيمية وتقنية تمكنه من السيطرة على طرق العمل والآلات ، فالعلاقة بين التحكم التكنولوجي ونطاق الحراك المهني لا تتحدد في واقع رهين ذهنيات وأنماط تسييرية بالية ، كما لاتضاهي التطورات التكنولوجية والاقتصادية للسوق الحديثة .

من هنا فقد بات الحراك المهني مفروض على كل العمال الأجانب الذي تحدد وضعه المهني بطريقة ميكانيكية وفي هذا السياق التنظيمي تزيد حركة تنقل العمالة الأجنبية بدلا من الانخفاض وتحدد خصائص وآليات التغييرات التنظيمية وفقا لمعطيات البنية التنظيمية هذه الأخيرة التي جسدت بدورها واقع نسق البيئة التنظيمية في خضم قيم ومعايير أجنبية ، وبالتالي أصبحت رهينة شروط ومقاييس موضوعية رشيدة التي بلورتها مختلف المنظورات النظرية والتحليلات التنظيمية الحديثة في إطار المعارف العلمية والخبرات المهنية .

فمسايرة المؤسسة مجال الدراسة لمطلبات الرشد والآلية التوظيفية العقلانية ، يجعل الأمر منها إلى أن ترقى إلى فعالية مميزة وبالتالي تحقيق أهدافها الاقتصادية وبروز الدور الأعظم في استقرار مهني إيجابي للعامل الأجنبي من خلال رفع مهاراته وقدراته لتمكينه من التحكم في التكنولوجيا .

تؤثر طبيعة العقد و مدته على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي.

أغلبية أفراد العينة يعملون بعقود عمل مؤقتة زمنية و محددة مهنيا و مكانيا و بالتالي وضعيتهم المهنية ظرفية تخضع لشروط و بنود عقد العمل و بالتالي مكوئهم ليس اختياريا إلا من أتى دون مرافقة المؤسسة الأم ، و بالتالي فإن قضية تجديد عقود العمل تتم بشكل دوري سواء كل ثلاثة أشهر أو سنة أو سنويا حسب شروط إبرام العقد، وفي هذا الإطار نجد أن العامل الأجنبي يمتلك معارف و مهارات عالية اكتسبها في بلده و صقلها في الجزائر ، و لكن لم يتحصلوا على ترقية إلا نسبيا رغم أن الترقية تعتبر في حد ذاتها حافز مادي و معنوي على درجة كبيرة من الأهمية ، فإن المؤسسات ميدان الدراسة تكاد تتخلى عن نظام الترقية المعمول به في كثير من المؤسسات ، بحكم

عقود العمل المبرمة بين الشريكين و التي لا تسمح مدتها بالنظر لمثل هذه السياسات لأن كثرة التنقلات تؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة .

كما أن عقلانية العمال في عدم رضاهم و تفكيرهم في القبول بالعمل في مؤسسات أخرى بأجر أقل و لكن بعقد دائم خوفا من إنهاء عقودهم كما أن طبيعة هذه العقود كبحتهم عن الحصول على الترقية .

من هنا فإن الترقية أمام العمال المتعاقدين محدودة و هذا راجع إلى لاستقرار وضعيتهم المهنية حيث أن الترقية تكون مرتبطة بمسار مهني أكثر استقرارا و استمرارية و هذا ما جعلنا نقبل بصحة الفرضية إلى حد بعيد،

و بالتالي عدم حصولهم على ترقية دفع بهم للتفكير جديا بترك العمل ، و بالتالي في المؤسسات ميدان الدراسة انعدمت إجراءاتها، و بالتالي كلما قل الصعود في سلم الوظائف على مستوى المؤسسة كلما كانت الرغبة شديدة لترك العمل .

من جهة أخرى يبدو أن كثرة التنقلات بالمؤسسة تعود عليها بالفوضى فالعامل إذا كان يعمل بعقود محددة المدة فرصة انتقاله تكاد تكون منعدمة على العكس من يعمل بعقود دائمة، وهذا ما جعله غير راض عن وضعيته المهنية كمتعاقد إلا أن هذا لم يتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة .

كما نقول أيضا : كلما زادت مدة العقد كلما فتحت مجالا للترقية.

يساهم إدخال التكنولوجيا الجديدة و ظهور تنظيم توزيع الأفراد على مراكز العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل.

لقد توصلت دراستنا إلى أن المؤسسات الأجنبية هي مؤسسات مالكة ليد عاملة مؤهلة و لتكنولوجيا متطورة و بالتالي دخولها إلى الجزائر في إطار الشراكة أو إطار اتفاقية عزز من العلاقة بين الشريكين و دفع بالعامل الأجنبي إلى أن يصبح شريكا لنا و متعاملا اقتصاديا ضمن اقتصاد الجزائر.

لقد صرح أغلبية المبحوثين بأنه لم يتم التغيير في تقنيات العمل و لم يتم الانتقال من منصب إلى آخر ، رغم أن التغيير التكنولوجي يؤدي في الغالب إلى تغيير مكان العمل بالنسبة للعمال الذين يمسهم هذا التغيير ، إلا أنه و من خلال تصريح أغلبية أفراد العينة بأنهم لم ينتقلوا بين المناصب مما يدل على إمكانية تغيير مناصب العمل ضئيلة جدا سواء طلب العامل ذلك طواعية أو عن طريق الترقية الداخلية التي كانت نسبتها ضعيفة و نظرا لمهارات العمال الأجانب في مختلف الميادين جعل المؤسسة لا تلجأ لمثل هذه العملية نظرا لتحقيق مردودية عالية .

أما فيما يتعلق بصعوبة استعمال التقنيات فإن العمال صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في ذلك لأن المؤسسة لم تلجأ إلى التغيير في تقنيات العمل ، و لكن في حالة ما إذا قامت المؤسسة بتغيير أدوات العمل فإنهم يكونون راضين عن ذلك .

و بما أن المؤسسة لم تقم بالتغيير في المجال التكنولوجي إلا بنسبة ضعيفة مما أدى بها إلى عدم اللجوء إلى توزيع الأفراد على مراكز العمل هذا بدوره أثر على استقرار العاملين داخل المؤسسة و قرروا بإمكانية ترك العمل . و من هنا نقول بأن التغيير أو التجديد التكنولوجي للمؤسسة يؤثر على ظروف العمل و على الترتيبات و الانجازات التي حققتها الترتيبات المهنية بداخلها لأنه كلما أدخلت تكنولوجيا جديدة للمؤسسة كلما زاد الاستقرار لأن النمو التكنولوجي يعتمد على أفراد متعلمين و متعددين فنيا لاستيعاب تلك التكنولوجيا و العمل على أساسها ، و بالتالي يستمر العامل الأجنبي في اكتساب قيم و ثقافة الوسط المهني الذي ينتمي إليه و بناء روابط اجتماعية ضمن هذا الوسط إضافة إلى أنه يمنحه إمكانية الترقى في مساره المهني الذي يساهم بدوره في الترقى الاجتماعي الذي مهما كان بسيطا فهو يدعم الاستقرار المهني .

من هنا نقبل بصحة الفرضية إلى حد بعيد.

تؤدي التعديلات الهيكلية (تغيير المستويات الهرمية العمودية و الأفقية) إلى فتح مجالات الترقية المهنية و الاجتماعية للعمال الأجانب بحيث يحسن البعض مؤهلاتهم و يتراجع البعض الآخر .

إن التخلي عن النسق الفني القديم و استبداله بنسق جديد سوف يؤدي دون شك إلى إحداث تغييرات جوهرية على مستوى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ، و ذلك بزيادة أو إنقاص عدد الوحدات التنظيمية للبناء مما يؤدي إلى ظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل ، و اختفاء وظائف أخرى لم تعد المؤسسة بحاجة إليها في العملية الإنتاجية الجديدة و واضح أن الوظائف الجديدة ستتطلب مهارات فنية و خبرات عملية من أجل إنجازها بفعالية ، كما أن اختفاء بعض الوظائف يعني تخلي المؤسسة عن أولئك العمال الذين عملوا بها في الماضي و في كلتا الحالتين فإن المؤسسة ستواجه مجموعة من المشاكل ، ففي الحالة الأولى يدرك العمال أن إمكاناتهم و مهاراتهم الفنية لم تسمح لهم بالتأقلم بسرعة مع الوظائف الجديدة ، فضلا عن افتقارهم لتكوين جيد يسمح لهم بالعمل على الآلات و الوسائل التكنولوجية التي قد تستخدم في هذه الوظائف الجديدة ، أما في الحالة الثانية فإن نسبة تعرض العمال كلهم لانخفاض الروح المعنوية نتيجة تخوفهم من أن يكونوا ضمن المعنيين بالطرده ستكون كبيرة.

لقد توصلت دراستنا إلى أن المؤسسات ميدان الدراسة أشركت العمال من جميع المستويات التنظيمية في العملية التغييرية و عندما ربطنا طبيعة التغييرات التنظيمية و ترك العمل فإنهم صرحوا بأن المؤسسة لجأت للتغيير التكنولوجي و لهذا السبب قرروا ترك العمل كما أن المؤسسة حينما عمدت لإعادة توزيع الأفراد بنسبة ضعيفة فإن وضعيتهم المهنية بقيت على حالها و وجد بذلك 173 مفردة من لم تغير وضعيتهم المهنية ، معناه أن الاستقرار بنفس مكان العينة شمل أكثر من نصف حجم العينة .

- فالمؤسسة تميل إلى إستراتيجية استقرار الفئات بنفس مكان العمل من أجل اكتساب خبرة أكثر بالممارسة و يعود تفسير الاستقرار أكثر من التوزيع و سجلت الرغبة في ترك العمل بنسبة كبيرة لدى حديثي العمل بالمؤسسة .

- كلما وجدنا نسبة معتبرة من قرروا ترك العمل بالمؤسسة نظرا لأن وضعيتهم المهنية بقيت على حالها ما يثبت أن هناك أفراد ترقوا حسنوا وضعيتهم و أفراد آخريين تراجعوا و قرروا ترك العمل،من هنا نقبل بصحة الفرضية.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولا : المصادر

القرآن الكريم

ثانيا : الكتب

1. أحمد الربيعة : دراسات في نظرية الهجرة و مشكلاتها الاجتماعية و الثقافية ، ط1 ، الكويت ، لبنان 1993.
2. أحمد زايد: علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط1، نَهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 .
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 1989.
4. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2004.
5. أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري ، مؤسسة بسار الجامعة، الإسكندرية ، مصر، دون ذكر السنة، ط1.
6. إعداد مجموعة من الخبراء : معلومات القوى العاملة والتشغيل في الجزائر ، منظمة العمل الدولية ، الصندوق الوطني للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي ، الكويت ، 1986.
7. أندرودي سيزولاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 .
8. إيان كريب: النظرية الاجتماعية (من بارسونز الى هابرماس) ، ترجمة: محمد حسين غلوم ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت، 1999.
9. باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، ط1، منشأ المعارف ، مصر، 1972.
10. باولا كاروتي : تاريخ الهجرات الدولية ، ترجمة: عدنان علي، هيئة الثقافة و المؤتمرات الوطنية ، الإمارات ، 2011.
11. بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962-1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
12. بن أشنهو عبد اللطيف: الهجرة الريفية في الجزائر، المؤسسة الوطنية للطباعة التجارية، الجزائر.
13. بن صاري ياسين: عقد العمل محدد المدة، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، دار هومة ، الجزائر، 2004 .
14. بن عبيدة عبد الحفيظ: الجنسية ومركز الأجنبي في التشريع الجزائري ، دار هومة ، بوزريعة ، الجزائر، 2005.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. جلال مصطفى القريشي: شرح قانون العمل الجزائري، علاقات العمل الفردية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.
17. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. جورج فريدمان ، بيار نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة: حسين حيدر، ط1، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان.
19. حسن عادل: الأفراد في الصناعة، ط1، دار الجامعات المصرية، مصر، 1971.

قائمة المراجع

20. حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار ومكتبة ، حامد، عمان، 2004.
21. حسين قرنقل: الشغل بين النظرية الاقتصادية والحركة النقابية ، ط2 ، إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 2006.
22. حنا نصر الله ، عيد عريفج : مبادئ في العلوم الادارية - الأصول والمفاهيم المعاصرة ، ج1، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 1999.
23. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة و التحفيز أو الرضا الوظيفي ، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 1999.
24. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
25. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998.
26. دافيد ماكلياند، مجتمع الانجاز - الدوافع الإنسانية للتنمية الاقتصادية - ترجمة: عبد الهادي الجوهري و آخرون ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998.
27. دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة: تحية عمارة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
28. دنيس رونج : علم السكان ، ترجمة: محمد صبحي عبد الحكيم، دار مصر للطباعة، 1967.
29. رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006 .
30. رأسمال عبد العزيز ، كيف يتحرك المجتمع، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
31. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتنمية و تخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
32. رمشي أسامة تقي الدين : هاجر فأنت لست شجرة - مجموعة قصص واقعية، ط1، مؤسسة المثقف للنشر و التوزيع ، باتنة ، الجزائر ، 2017.
33. روبرت أتيس، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ، ترجمة عبد الحكيم الحزاحي ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008.
34. روبرت ماثيس، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح ، ط12، السعودية، 2006.
35. رمون كيني و لوك فان كمينهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجباعي ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
36. زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان ، 2007 .
37. سانتو ستال روبرت، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، ترجمة: دويدار أحمد سعيد وآخرون، ط2 ، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1966.
38. سعد الدين ابراهيم ، عبد الفضيل محمود : انتقال العمالة العربية و السياسات ، مركز دراسات المسائل و آثار الوحدة العربية لبنان، 1983 .
39. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز الاستثمارات والتطوير الإداري ، مصر، 1998.
40. السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985 .
41. السيد الحسيني: مفاهيم علم الاجتماع ، ط2، دار قطري بن الفجاءة ، الدوحة ، قطر، 1987 .
42. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000 .

قائمة المراجع

43. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
44. صلاح الدين نامق: اقتصاديات السكان في ظل التضخم السكاني، دار المعارف، مصر، 1980.
45. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974.
46. صلاح الشنواني، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، ط1، دار الجامعات المصرية، مصر، 1977.
47. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
48. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
49. طه فرج عبد القادر: قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجهاز المركزي للمكتب الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1987.
50. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأسرية، القاهرة، مصر، 1971.
51. عبد الباقي زيدان: علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976.
52. عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
53. عبد الرحمن توفيق: التغيير، إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2001.
54. عبد الرزاق أمين أبو شعر: العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة للبحوث، مصر، 1997.
55. عبد العزيز رأس المال: كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
56. عبد القادر رزيق المخادمي: الهجرة السرية واللجوء السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
57. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
58. عبد المنعم عبد الحي: علم السكان وأسس النظرية والأبعاد الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985، .
59. عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، 2001.
60. عبد الوهاب عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، السعودية، 1973.
61. عبد الله عبد العني غانم: المهاجرون دراسة سوسيوولوجية أنثروبولوجية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
62. عبود صمويل: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
63. العبيد يعقوب فهد: التنمية التكنولوجية، مفهوما ومتطلباتها، الدار الدولية للنشر، 1999.
64. عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، الطبعة1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000.
65. عجة الجيلالي: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
66. عدلي أبو طاحون: مناهج و إجراءات البحث العلمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998.
67. عز الدين أمين: المدخل في شؤون العمل وعلاقاته، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1964.
68. علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكلفة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970.
69. علي شريف، محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
70. علي عبد الرحمن: العمالة الأجنبية أثرها الاجتماعي والسياسي على منطقة الخليج العربي، مصر، 1997.
71. علي عبد الله غانم: المهاجرين - دراسة سوسيوأنثروبولوجية، ط2، المكتب الجامعي، مصر، 2006.
72. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.

قائمة المراجع

73. علي ليلة : النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار المعارف ، القاهرة، 1981.
74. عمار حسين حسن: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414هـ.
75. عمر عبد الباقي عبد الرحمن: مبادئ علم النفس الإداري، مكتبة عين الشمس، ط2، مصر، 1962.
76. عمر عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1993.
77. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2005.
78. عوض عباس محمود: حوادث العمل في ضوء علم النفس، ط1، مطابع دار المعارف، مصر، 1971.
79. غي روشي: علم الاجتماع الأمريكي، ترجمة: محمد الجوهري ، أحمد زايد، دار المعارف، ط1 ، 1981.
80. غي روشيه: مدخل إلى علم الاجتماع العام (الفعل الاجتماعي)، ترجمة: مصطفى دندشيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982 .
81. فتحي أبو العينين: التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي، أفكار و نظريات كلاسيكية ، جزء 1، مكتبة جامعة عين الشمس ، القاهرة.
82. فتحي أبو عيانة: دراسات في الجغرافيا البشرية، دار المعرفة، مصر، 2001.
83. فريد راغب النجار: العمالة الأجنبية في الوطن العربي،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر2008.
84. فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته ،مجلس الخدمة المدنية،بيروت، لبنان، 1982.
85. كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية و المنهجية) ،دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001.
86. محمد إبراهيم المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية ،إبداع للطباعة والنشر،غزة ،فلسطين، 2005.
87. محمد أحمد الخضيري : إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، ط1، دار الرضا للنشر ،دمشق، 2003.
88. محمد أحمد بيومي، أسس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر.
89. محمد اعبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،الأردن ، 1999 .
90. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007.
91. محمد العزيز نجاحي: البحوث والرسائل الجامعية قواعد ومناهج وتقنيات، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1993.
92. محمد أنس قاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973.
93. محمد سعد فرج : ما علم الاجتماع ، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000 .
94. محمد عثمان نجاشي: علم النفس الصناعي، جزء1، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1964.
95. محمد علي محمد : مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972.
96. محمد علي محمد وآخرون: دراسات في التغيير الاجتماعي، ط1، دار الكتب الجامعية الإسكندرية،الأردن، 1974 .

قائمة المراجع

97. محمد علي محمد: المفكرون الاجتماعيون - قراءة معاصرة لأعمال خمسة أعلام (علم الاجتماع الغربي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1982 .
98. محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد - المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ط1، عمان، الأردن، 1990.
99. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
100. محمد محمود الجوهري: المدخل لعلم الاجتماع ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، مصر، 1984.
101. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
102. محمود عبد الفضيل: العرب و التجربة الآسيوية، مركز الدراسات للوحدة العربية ، مصر ، 2000.
103. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
104. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 1998.
105. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
106. معن عمر وآخرون : المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
107. منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية ، ط1، وكالة المطبوعات، لبنان، 1976.
108. مهدي زويلف حسن: إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي ، ط1، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان ،الأردن، 2001.
109. موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 .
110. موزة عبير غباش: الهجرة الخارجية و التنمية ، دراسة تطبيقية لآثار الهجرة الوافدة، 1986.
111. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل، عمان، 1999.
112. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر، عمان ، 2000.
113. موسى بكري الطيب: إدارة الأفراد، الخرطوم، السودان، 1999.
114. مؤيد سعيد السلم، حرحوش عادل صالح : إدارة الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002.
115. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء للنشر، الأردن، 2000.
116. نادر الفرجاني: العمالة الأجنبية في أقطار الخليج العربي، ط 2 ، مركز الوحدة العربية للدراسات، بيروت، 2001، نقلا عن تقرير الكونغرس الأمريكي، خطة الغزو الأمريكي لمنابع النفط العربية، ترجمة : سليمان الفيومي، دار القدس، 1976.
117. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للتوزيع و النشر، عمان ،الأردن ، 2002.
118. نعيم الرفاعي: علم النفس في الصناعة والتجارة ، ط1، المطبعة التعاونية، سوريا، 1964.
119. نيكولا تيما شيف: نظرية علم الاجتماع - طبيعتها وتطورها ، ترجمة :محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
120. وهيبه الزحيلي : آثار الحرب في الفقه الإسلامي ، ط3، دار الفكر، دمشق ، سوريا.

121. ووين : الصينيون المعاصرون ، ترجمة : عبد العزيز مهدي ، دار المعارف ، الكويت، 1996.
 122. يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة عنابة .
 123. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- ثالثا: المجلات والدوريات .**
1. الألوسي تيسير: المهاجرون والعمل والاندماج ، مجلة ألواح سومرية ، عدد 11 ، يوليو، 2004 .
 2. بوعلام غمراسة : العمال الأجانب ، مجلة الشرق الأوسط ، عدد 445، بتاريخ 2007/07/04.
 3. جورج جورج تدميان : متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية ، ج2، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2011.
 4. عبد الباري الدرة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، 1981 .
 5. عمر دراس: الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات (الإطارات الصناعية مواقع أدوار مسارات تمثلات)، تحت إشراف العياشي عنصر، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (Crasc)، رقم 2، وهران، 2001
 6. العياشي عنصر: الأزمة الجزائرية- الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، سلسلة المستقبل العربي، الجزائر، 1996.
 7. مصطفى عبد العزيز: متغيرات سياسات الهجرة ، مجلة شؤون عربية ، العدد 14، 2010.
 8. نائل عبد الحفيظ العواملة : المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ، «مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات»، العدد 06، جامعة مؤتة، الأردن، 1995.
 9. خالد بن سعد السجم : إدارة التغيير، مجلة القافلة، مارس 1998.
 10. فضيل دليو، الهاشمي مقراني وآخرون: الهجرة والعنصرية في الصحافة الأوروبية ، مخبر علم اجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر 2003.

رابعا : الرسائل والاطروحات الجامعية :

1. بلقاسم الحاج : أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، إشراف بوكربوط عز الدين، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2، أبو القاسم سعد الله ، 2015-2016 .
2. بن حليلة عمر عبد العزيز: النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني - دراسة مقارنة لنقابتي المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني "CNAPEST" المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي CNES، إشراف الدكتور، بن عيسى علال، جامعة البليدة-2، لونييسي علي، 2015-2016 .

قائمة المراجع

3. بوكربوط عزالدين : المتبقين من العمال بعد عملية التقلب من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، إشراف كمال علي مزيعي، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، 2008 .
4. بوهنتايا فهيمه : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.
5. رقية عبد الله محمد حردان : التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج رسالة دكتوراه غير منشورة، 1994، جامعة أسيوط.
6. زرزوي جهيدة: واقع الحراك العمالي في فترة الاصلاحات في ظل التحولات ، إشراف عقون محسن، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، 2009.
7. الشريف : تولية الوظيفة العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم القانونية والإدارية ، الجزائر 2002.
8. عادل عياض : إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول " التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، أيام 10-09 مارس 2004.
9. عبد الرحمان بن بريكة : التنقلات المهنية (دراسة تحليلية لأسباب التنقلات وخصائص المتنقلين) ، بمركب العربات بروبية ، إشراف فرج البدوي ، لنيل شهادة الدراسات المعمقة في علم النفس الصناعي ، جامعة الجزائر ، 1983.
10. لحر أحمد: النظام القانوني للأجانب في الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2003 .
11. يوسف سعدون: التحليل السوسبيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004.
12. يوسف شريف: طرد الأجانب - قراءة في قرار مجلس الدولة، ط2، أعمال الملتقى الوطني حول تنظيم العلاقات الدولية الخاصة، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق، 2012 .
13. محمد الأمين فارس: إشكالية العمالة الأجنبية في الخليج العربي ، مجلة المستقبل العربي، نقلا عن
14. محمد نظيف: الهجرة بين الحاجيات و عوائق الاندماج ، متوفر على تقرير اللجنة العالمية للهجرة بسويسرا ، 2005

خامسا : المعاجم والقواميس :

15. ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب ، ط1، دار الصادر، بيروت، 1993.
16. أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992
17. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، 1992.
18. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
19. البقاعي يوسف محمد : قاموس الطلاب عربي - عربي ، دار المعرفة، المغرب.

قائمة المراجع

20. بن هادية علي، البليش بلحسن : القاموس الجديد للطالب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
21. جماعة من كبار اللغويين: المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها العرب ، بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دار النشر لاروس، 1939
22. ريمون بودون ، فرانسوا بوريكو : المعجم النقدي في علم الاجتماع، ترجمة: وجيه أسعد، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2007 .
23. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديميا انترناشيونال، بيروت، لبنان، 1998.
24. فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية، ترجمة: محمد الدبس، أكاديمية أنترناشول، لبنان، 2001 .
25. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب : القاموس المحيط ، ط2 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، لبنان ، 1987.
26. المنجد في اللغة والإعلام، ط39، دار المشرق، بيروت.

سادسا : القوانين والمراسيم :

27. الأمر رقم 66-211 و 66 - 212 المؤرخ في 21/07/1966 .
28. الجريدة الرسمية : رقم 13 ، مارس 1985، المادة 71 إلى 85 من المرسوم 85-59، المؤرخ في 23 مارس المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

سابعا : مواقع الانترنت :

29. مقال: محمد شعبان: العاطلون العرب قنابل موقوتة ، موقع انترنت ، www.khar.online، 11-2002 .14
30. موقع www.aldjazira.net بتاريخ 25/12/2014 .
31. بوابة الشروق تعليق بلقاسم حوام : شركات البناء تستعين بالعمال الأجانب في رمضان ، 08/07/2013 .
32. قناة النهار تي في: ضيف الاقتصاد : العمالة الأجنبية رواتب خيالية مقابل أجور زهيدة ، بتاريخ، 11 ديسمبر 2016.

33. وكالة الأنباء الجزائرية: الديوان الوطني للإحصائيات، 2016/07/30.
34. (جاء هذا في التقرير الذي تقدم به الديوان الوطني لليد العاملة (وزارة العمل) في المؤتمر الذي عقد في الجزائر بين 16 - 18 ماي 1982 حول العمالة في صناعة الحديد والصلب).

sooyong contract migration in the republic of Korea tabel 16..35

36. تقرير المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، قسم تنمية الموارد البشرية ، ملف حول العمالة الأجنبية في الخليج، أوت 1982

الملتقيات :

37. الملتقى الدولي: الصين في الجزائر، بين اقتصاد معولم و تنمية محلية ، مختبر الاقتصاد و الأعمال بمشاركة كل من مركز الدراسات حول الصين المعاصرة dhs (CNRS/ universities of paris) , crespapa paris، (EHESS/ CNRS)، جامعة قسنطينة، 10/11/2015 .
38. عمار جفال: العلاقات بين المغتربين ودولهم الأصلية ، فعاليات ملتقى قسنطينة، 2008 .

المراجع الأجنبية:

Les Overage :

39. Abdurrahman (A.), Organizational change and innovation, Riyadh, unpublished scientific research, 2008.
40. Alain Girard : La réussite Sociale ,éd,P UF,2enoed,France, 1971.
41. Alexandra wayoonf : la mobilité professionnelle, ed dunod ,paris,2008.
42. Alysse louaer: la mobilité professionnelle des salaires,Doctorant crêpa,DRM-UMR CNRS 7088, université. paris dauphine .France.
43. Andrew Drzemczewski: La situation des étrangers au regard de la convention européenne des droits de l'homme,dossiers sur les droits de l'homme n°8,éditions du conseil de l'Europe,Strasbourg,1985.
44. Aron , Colin(D) : Sociologie de l'entreprise, paris, édition ,1962
45. Aurèlie ferreuer et j. p. martin: La mobilité professionnelle, vecteur d ascension sociale, n° 334, France, 2008.
46. Benoit Grouard et Francis Meston: L'entreprise en Mouvement,édition Dunod, 4édition , paris 2005.
47. Bodin et jean : la mobilité professionnelle interne , centre d'études et de la recherche sur la qualification ,échelon régional de l'emploi de Marseille, juin1977.
48. Brockner Joel et autres: L'art du management, éd .Village mondialI,Paris,2001.
49. Cardin (Loic) Guerin (Francis) : Gestion des ressource humaines , Pratique et éléments de théorie ,Dunod , Paris. 2eme édition.Batesville. 2003.
50. Chand et Michel durand:l'ots de l' ingénieur carrée en class coll. roulassions sociale. économie et humanisme, paris , 1971.
51. Dalloz :Lexique de gestion, 2eme Edition , France ,1983.
52. Dimitri Weiss: Les Ressources Humaines , édition d'Organisation , paris 2000.
53. Dolton, P. Kidd, M ; Job changes, occupational mobility and human capital Acquisition, an empirical analysis. Bulletin of Economic Research
54. Faverges(n.m):Les accident du travail intrait de psychologie aplainée paris ,1981.
55. Francois.F.Farcet.p: Organisation et gestion de l'entreprise, Foucher, paris,2006.
56. Gory.Cohen : Modern Social Theory , 2eme edition,1992.
57. Gralambeud Bernard: Des Hommes a gérer, est éditeur, pris,3eme édition,1994.
58. Hocine Abdelaoui ,Mohamed Saib Musette et autres :les étrangers en Algerie – Aperçu general ,conditions de vie,et droit de séjour,publication;projet pnr"société et population".
59. J.M. Sheppard : Sociologie.new York,west publishing co.1981.

60. Jean Marie (D), Maurice (M-T): Stratégie « les clés du succès concurrentiel ,Paris , Edition,d'organisation,2004.
61. Laurence (C.H)et Grahm(L.B): La mobilité des travailleurs urbains. publication de l'ocde.paris.1968.
62. M . Crozier et F.Fredborg :L'acteur et le système.édition de Seuil. Paris ,1977.
63. Marc Montoussé, Gilles Rmouard, 100 fiches poure comprendre la Sociologie , Breal edition, 3 eme edition , 2006.
64. Mercier(Estelle) et schimidt(Géraldine): Gestion des ressources himaine. encodéet person education. France 2004.
65. Michelle Roger : La dynamique des groupe. Entreprise moderne édition.1977.
66. Philipe scieur : Sociologie des Organisation (Introduction al'Analyse de l'Action Collective Organisée) Armand Colin, 2eme édition,2008.
67. Philippe Bernoux : sociologie du changement dans les entreprises et les organisation, seuil, Paris , 2004.
68. Philippe Bernoux , Sociologie des entreprises , éd du Seuil, Paris, 1995.
69. R –Castel la dynamique des processus de marginal –isation : de la vulnerasilité a la desafiliation cahiers de recherche bociologique n 22ecrdit montrezl 1994.
70. Raymond Aron : Les Etapes de la Pensée Sociologie, edition Gallimard, 1967.
71. Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt et: Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 4ème ,éd, 1995.
72. Renaud sainsaulieu :Sociologie de l'Entreprise, Edition Presse Science Po et Dalloz ,1997.
73. Roger Alain, Ventolini Sévérine, La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques , Centre de recherche de l'IAE, France.
74. Ropert Heller: gérer le changement mangopratique,Italie,1999.
75. Sartin (p) : Les jeunes sennuient au travail in revue projet. 1975.
76. Sayad : l immigration ou les paradouxes de l alterite, bruxell eduthons universitaires et de boeck ,1991.
77. Serg Pancuki : Ressources humaines pour la premier fois ,Le savoir faire des DRH explique, édition d'organisation , mai 2006.
78. TH. Pairault et F.Talahite : chine – Algérie . une relation singulière en Afrique .paris .Riveneuve .2014.
79. W.L.Thomas;R.J.Anderson :Sociology The Study of human Relationship. New York harcourt Brac Jovanovich. Inc.1977.
80. Weiss .Dmitri :relation industrial's , édition.Siren.1980.

Les Revus

1. Brono Groppo .escilés refugiés : **l'évolution de la notion de réfugié** au siècle (HAOL.N2.2003).
2. Douglas Masey and others : **theories of intarnational migration** , revue. vol 19, n°3 .
3. Grillet (Yves) :**les jeunes au seul du temps professionnel.** Revue Aout,1975.
4. Incomes data services: **la mobilité de la main d' ouvre en grand Bretagne in revue problèmes économiques.** N 1961-1980.
5. **local et sorties de cris dans la société futribles** , n°75, 1984. **Devloppement**

Theses:

1. Bensaid Hayat: **Gestion du changement dans l'administration publique en vue de samodernisation** , Etude de cas Canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire en vue de l'obtention du Grade de Maitrise De Science, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal,2000.
2. Merabet Liamna : **le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne** , doctorat d'état en sociologie industrielle, université mentouri, Constantine, 2004-2005.
3. Omar Derras : **Mobilité professionnelle et mobilité sociale en Algérie.** Essai d'analyse des différenciations et des inégalités sociales, Thèse de Doctorat d'Etat en sociologie. Université d'Oran, 2007.
4. Terki . N,E : **les société étrangères en algérie**,thèse pour le doctorant d'état en droit, institut des sciences juridique politique et administrative, université d'Alger,1975.

Les Dictionaries

5. Dictionnaire de la rousse, **Dictionnaire Français**,2004.
6. **Dictionnaire général des science humaines-sous la direction de g , thinness , A klemperer.** education universitaire , 1975

Les Aliouche Farhat : **Le management du changement dans les entreprises**, une communication dans le forum national des entreprises , Faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université Badji Mokhtar Annaba, 30 Novembre et 01 Décembre.

7. Benamrouch (A):**quelques problems his a l instability de la main d' eves dens linclustrie** – le cas de la S- N- E- EL- madaronamo – minister du travail , Alger, 1982.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبوا القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه

استمارة بحث حول :

**التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي
للعمال الأجانب
دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب بقطاع المحروقات
-مؤسسات وطنية وأجنبية-**

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة ، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية خدمة للبحث العلمي ، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، علما أن هذه المعطيات لا تستخدم إلا لغرض علمي .

شكرا جزيلا لمساهمتم القيمة

تحت إشراف أستاذ التعليم العالي :

- أ.د. مقراني الهاشمي

الطالبة :

- بلعربي غنية

2017-2016

المحور الأول : بيانات شخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 - الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الدرجة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الوظيفة الحالية:
- 7- الاقدمية بالمؤسسة :
- 8 - الجنسية:
- 9 - نمط العقد : عقد دائم عقد محدد المدة
- 10- ما قيمة الأجر الذي تتقاضاه بالتقريب.....

المحور الثاني : بيانات حول المسار المهني :

11-كيف علمت بوجود وظيفة بالمؤسسة ؟ -

- الحضور شخصيا إلى المؤسسة مساعدة أحد أفراد العائلة إعلان صحفي إتفاقية
- 12- هل اشتغلت في أماكن أخرى قبل دخولك المؤسسة ؟

- في حالة الإجابة ب " نعم " أذكر ذلك بالتفصيل :

- المهنة (الوظيفة) السابقة.....
- المدة المستغرقة
- التسمية الأصلية للمؤسسة
- نوع عقد العمل مع المؤسسة : عقد دائم عقد محدد المدة
- سبب التوقف والانتقال إلى المؤسسة الحالية.....

13 - ما هي الأسباب التي دفعت بك إلى الهجرة ؟ غياب فرص العمل في البلد الأصلي عرض توظيف في الخارج

لإعانة العائلة ماديا تغيير في السلوكيات و الذهنية للاحتكاك بثقافات أخرى

ملانمة التخصص أسباب أخرى أذكرها

14-هل سبق وأن عمل أحد أقربائك في الجزائر؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب "نعم" من يكون منهم

15- ما هي الأسباب أو الظروف التي دعت بك لاختيار الجزائر بالتحديد كمكان للعمل ؟

العامل المادي الإمكانيات المتوفرة فيها التشابه الثقافي وجود شروط عمل ملائمة
لم يكن لدي الاختيار أسباب أخرى أذكرها.....

16- عندما بدأت العمل ضمن المؤسسة الحالية هل عرض عليك عدد من الوظائف و ترك لك مجال الاختيار؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع العمل التي عرض عليك وما السبب الذي دفعك لاختيار هذه الوظيفة دون غيرها؟

17 - ماهي نظرة العاملين إليك داخل المؤسسة ؟

- فرد لديه مهارات في انجاز الأعمال فرد لديه حقوق مثله مثل باقي العمال

- فرد مضبوط ببطاقة الإقامة والعقد المبرم مع المؤسسة

18- هل لديك رغبة للاستثمار في الجزائر ؟ نعم لا

المحور الثالث بيانات حول التغيير التنظيمي :

19- ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة ؟

-أمر عادي و تتمن حدوثه أمر يدعوا إلى القلق و الخوف من المجهول تشعر أن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا

- عملية فيها زعزعة لاستقرار التنظيم داخل المؤسسة

20- هل لجأت مؤسستكم للتغيير التنظيمي ؟ نعم لا

21- لماذا لجأت مؤسستكم للتغيير التنظيمي ؟ عدم تحقيق الفعالية الاقتصادية مشاكل في تسيير المؤسسة

ضغوطات البيئة الخارجية (المنافسة) انفتاح الأسواق

22- على ماذا اشتمل التغيير التنظيمي بمؤسستكم ؟ إستراتيجية المؤسسة الهيكل التنظيمي التكنولوجيا الأفراد

23- كيف يتم معالجة المسائل المتعلقة بالتغيير التنظيمي في مؤسستكم ؟

اللجوء إلى خبراء و متخصصين لتخطيط برامج التغيير و إدارته إشراك عمال وإطارات المؤسسة في مناقشة
محاور التجديد الإجماع على تبني و تطبيق التغيير أخرى أذكرها.....

24- إذا كان مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية ، فكيف يكون تصرفكم اتجاهها ؟

قبول التغيير رفض التغيير حياد

25- ما هي العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير؟

الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة الخوف من إمكانية فقدان المكانة تشديد الرقابة

زيادة العبء في العمل و فترات الدوام تخفيض مستوى الدخل فقدان الخبرة المكتسبة

26- هل تعتقد أن إحداه تعديلات (تقنيات العمل، إعادة تصميم هيكل المنظمة) دون مشاركتك فيه سيؤدي إلى :

الشعور بالارتياح الشعور بالضيق الشعور بالتهميش الشعور بالرغبة في ترك العمل

أخرى أذكرها

المحور الرابع : بيانات حول عقد العمل

27- هل تقوم المؤسسة بتجديد عقد عملك بعد انتهائه ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" ما هو النظام المتبع لتجديد عقد عملك في المؤسسة التي تعمل بها الآن ؟

يجدد كل ثلاثة أشهر يجدد سنوياً يجدد بعد كل ستة أشهر يجدد بعد ثلاثة سنوات

يجدد بعد خمسة سنوات

في حالة الإجابة ب "نعم"، لماذا ؟ وجود رقابة صارمة احتراماً للوقت و العمل

28 - بغض النظر عن كونك عامل دائم أو متعاقد ، كيف تقيم أسلوب تعامل المسؤولين مع العمال المتعاقدين ؟

بعدالة و احترام بتسلط و استغلال تمييز في التعامل

29- كيف ترى المسؤوليات الموكلة إليك في إطار عملك التعاقدية ؟

- مسؤولياتي في العمل غير محددة و غير واضحة أكلف بتأدية العديد من المهام و الأعمال منفصلة و بعيدة عن تخصصي المهام و المسؤوليات الموكلة إلي محددة و متناسبة مع مؤهلاتي

30- كيف تقيم المحيط الذي تعمل فيه ؟ يشجع على العمل و الاستمرار لا يساعد على العمل و البقاء

في حالة الإجابة بأنه "لا يساعد على العمل و البقاء" ، ما هي العوامل المسببة في ذلك حسب رأيك ؟

- كثافة العمل و صعوبته جماعة العمل اللااستقرار في العمل طبيعة العقد

طبيعة البيئة (المجال الجغرافي) أخرى أذكرها

31 - ما هو تقييمك للرتبة المهنية التي يمنحها العمل بالعقود محدودة المدة للعامل مقارنة بالعمل بعقد دائم ؟

مثلها مثل الرتبة التي يمنحها العمل بعقد دائم رتبة متدنية نوعاً ما

32 - هل أنت راض عن وضعيتك في المؤسسة كمتعاقد ؟ راض غير راض

وضح الأسباب في كلتا الحالتين

33- إذا عرض عليك منصب عمل بأجر أقل و لكنه بعقد دائم هل ستقبل به ؟

أقبل دون تفكير حسب امتيازات المنصب لا أقبل

لماذا في كل الحالات

34- هل تعتقد أن طول مدة العقد تفتح مجالاً للعامل بالحصول على ترقية ؟ نعم لا

المحور الخامس : بيانات حول التغيير التكنولوجي

35 - هل حدث تغيير في تقنيات العمل منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة "ب" نعم " هل تم ؟ توظيف آخرين جدد تسريح بعض العمال إعادة توجيههم

تلقيت تكوينًا لم يحدث لك أي تغيير

36 - بعد إحداث التغيير في تقنيات العمل (أدوات)، هل واجهتك صعوبات في التعامل معها ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " هل كان ذلك بسبب ؟ تعقد الآلات الجديدة عدم تلقك تكوين

عدم تلقك مساعدات من المشرف

صعوبات أخرى أذكرها

37- هل تعتقد أن الاعتماد على أدوات (أساليب) عمل جديدة داخل المؤسسة يساهم في شعور العامل بالرضا عن عمله؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل تلقي العامل التكوين على الآلة الجديدة التي يشتغل عليها ستشعره بالارتياح؟

نعم لا

المحور السادس : بيانات حول التغيير الهيكلي :

38- هل تصلك المعلومات عن أي تغيير بالمؤسسة ؟ نعم لا

39- هل تغيرت وضعيتك المهنية بعد إعادة توزيع الأفراد داخل المؤسسة ؟ تغيرت بقيت على حالها

في حالة الإجابة بأنها " تغيرت " هل حدث تغير في :

تغير في الرتبة المهنية تغير في الوظيفة تغير في المهام تغيير المؤسسة (الوحدة) تغيير في السلطة

أخرى أذكرها

40- هل إعادة تصميم وتوزيع الأفراد داخل المنظمة هي عملية إيجابية ساهمت في ؟

تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين مكنت ذوي الكفاءات من تحمل المسؤولية التخصص في العمل

انخفاض معدلات الغياب

41- هل يعتبر الوضع التنظيمي الحالي بمؤسستكم أفضل من الوضع السابق لعملية التغيير ؟ نعم لا

المحور السابع : بيانات حول الحراك المهني والاجتماعي :

42- هل سبق لك و أن انتقلت من منصب إلى آخر داخل المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب " نعم " هل كان ذلك في : نفس المستوى مستوى أعلى

إذا كان الجواب ب "لا" لماذا؟

43 - حسب رأيك ما هي الأسباب التي تدفع بالعمال لطلب تغيير مناصب عملهم هل بسبب ؟

الحصول على ترقية الحصول على فرص تكوين صعوبة العمل من أجل الالتحاق بالمهنة الأصلية

أخرى أذكرها

44- منذ التحاقك بهذه المؤسسة هل حصلت على ترقية ؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة ب " نعم" فهل تعتبر هذه الترقية مكافئة لمؤهلاتك ؟ نعم لا

45- حسب رأيك على أي أساس تتم الترقية في هذه المؤسسة ؟ الأقدمية الامتياز و الكفاءة بعد تربصات التكوين

بالمحسوبة أخرى أذكرها.....

46- هل حدث تعارض بين المصلحة العامة للمؤسسة ومصالحك الشخصية ؟ نعم لا

47- هل يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى ؟

نعم لا

48- في حالة ما إذا قررت المغادرة ما هي الأسباب التي تدعوك لمغادرة الجزائر ؟

أريد العودة لبلدي أسباب عائلية وجود صعوبات في الممارسة الدينية إنتهاء عقد عملي

صعوبة العمل في المنصب الحالي عدم ملائمة الظروف البيئية سوء التفاهم مع العمال والمشرفين

49- هل بإمكانكم تقديم إقتراحات لتحسين سياق الحراك المهني ونفاذي تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للمؤسسة.....

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Alger -2- Abou El-Kassem Saâdallah

Faculté des Sciences Sociales

Département de Sociologie et de Démographie

Ecole Doctorale

Questionnaire de recherche sur :

**Les Changements Organisationnels Et Leurs
Relations Avec La Mobilité Professionnelle Et
Sociale Des Travailleurs Étrangers Au Sein De
L'entreprise**

Une thèse pour l'obtention d'un doctorat de sciences en sociologie d'organisation

Dans le cadre de la préparation du Doctorat en sociologie, je sou mets à votre disposition ce questionnaire en espérant que vous répondez aux questions y se trouvent en toute objectivité pour servir la recherche scientifique et ce, en cochant la case exprimant votre opinion, sachant que ces données ne sont utilisées que pour un objet scientifique.

Je vous remercie infiniment pour votre participation valeureuse.

Établi par L'tudiante :
BELARBI Ghania

Sous la supervision du professeur
de l'enseignement supérieur :
P.D MOKRANI Elhachemi

2017-2016

Premier chapitre: Données personnelles:

1. Sexe: Masculin Féminin
2. Age:
3. Niveau scolaire: Primaire Moyen Secondaire Universitaire
4. Etat civil: Célibataire Marié Divorcé Veuf (ve)
5. Degré professionnel : Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
6. Profession actuelle :
7. Ancienneté dans l'entreprise :
8. Nationalité :
9. Type du contrat : CDI CDD
10. Montant du salaire perçu (environ) :

Deuxième Chapitre : Données sur le parcours professionnel :

11. Comment avez-vous su de l'existence d'un emploi au sein de l'entreprise ?
Etre présent en personne au sein de l'entreprise Assistance de l'un des membres de la famille
Annonce de presse Convention
12. Avez-vous travaillé dans d'autres entreprises avant la présente ? Oui Non

- Si « OUI », indiquez :
- la profession (emploi) :
- la durée :
- la définition de l'entreprise :
- Type contrat du travail avec l'entreprise : CDI CDD
- Motif de l'arrêt et le transfert vers l'entreprise actuel

13. Quelles sont les causes qui vous ont poussé à l'immigration ?
Absence d'opportunité de travail dans le pays d'origine Offre de recrutement à l'étranger
Subvenir à la famille Changement au niveau des comportements et mentalité
Côtoyer d'autres cultures Adéquation avec la spécialité
Autres motifs que je cite :

14. Si l'un de vos proches a travaillé en Algérie Oui: Non :
Si « Oui », qui sont

15. Quels sont les causes et les conditions qui vous ont poussé à choisir l'Algérie en particulier comme un lieu de travail ?
Argent Possibilités disponibles Ressemblance culturelle Conditions de travail propices

Je n'avais pas le ch Autres raisons, Je cite :

16. Quand vous avez commencé à travailler dans l'entreprise actuelle, avez-vous eu le choix entre les postes de travail ? Oui Non

Si « Oui », quel travail vous a été suggéré et pourquoi vous avez choisi celui là parmi d'autres ?
.....
.....
.....
.....

17. Comment êtes-vous perçu dans l'entreprise ?

- Un individu qui possède des habiletés dans l'exécution des travaux
- Un individu qui a des droits comme les autres fonctionnaires
- Un individu ajusté par la résidence et le contrat conclu avec l'entreprise

18. Désirez-vous investir en Algérie ? Oui Non

Troisième chapitre : Données sur le changement organisationnel :

19. Que pensez-vous quand on parle du processus de changement organisationnel pour achever la réussite de l'entreprise ?

- Chose ordinaire et vous appréciez son existence
- Chose qui appelle à l'inquiétude et la peur de l'inconnu
- Vous sentez que l'entreprise réussira plus
- Un processus qui frappe à la stabilité de l'organisation au sein de l'entreprise

20. Votre entreprise a-t-elle eu recours au changement organisationnel ? Oui Non

21. Pourquoi votre entreprise a-t-elle eu recours au changement organisationnel ?

- Non achèvement de l'efficacité économique Problèmes de gestion de l'entreprise
- Pressions environnement extérieur (Concurrence) Ouverture des marchés

22. Qu'est ce qu'a comporté le changement organisationnel dans votre entreprise ?

- Stratégie de l'entreprise Organigramme Technologie Personnel

23. De quelle façon sont traitées les questions liées au changement organisationnel dans votre entreprise ?

- Avoir recours aux experts et spécialistes pour planifier des programmes de changement et leurs gestions
- Faire participer les cadres de l'entreprise pour planifier des programmes de changement
- Obliger l'adoption et l'application du changement
- Autres, je cite :

24. Si l'accompagnement de l'entreprise aux développements de produits nécessite d'opérer des changements organisationnels, comment réagissez-vous devant ces changements ?

Accepter Refuser Neutre

25. Quels sont les facteurs qui vous mettent aussi persistant à opposer tout processus de changement ?

- Avoir peur de perdre le poste du travail Avoir peur de perdre la position
- Renforcement de la surveillance La charge au travail et les durées de permanence
- Diminuer le niveau du salaire Perte de l'expérience acquise

26. Pensez-vous que le fait d'opérer des ajustements (techniques de travail, conception à nouveau de l'organigramme de l'organisation) sans votre participation va entraîner :

- Sentir à l'aise Sentir malaise Sentir marginalisé Sentir le désir de quitter le travail
- Autres, je cite :

Quatrième chapitre : Données sur le contrat du travail

27. Est-ce que l'entreprise renouvelle votre contrat du travail après sa fin ? Oui Non

Si « oui » quel est le système adopté pour renouveler votre contrat de travail dans l'entreprise dont vous exercer actuellement ?

- Renouveler chaque trois mois Renouveler annuellement Renouveler après six mois
- Renouveler après trois ans Renouveler après cinq ans

28. Que vous soyez un fonctionnaire permanent ou contractuel, comment évaluez-vous la façon d'entretenir des responsables avec les fonctionnaires contractuels ?

Avec équité et respect avec domination et exploitation Discrimination dans l'entretien

29. Comment voyez-vous les responsabilités confiées à vous dans le cadre de votre travail contractuel ?

Mes responsabilités au travail ne sont pas déterminées et claires

d'exécuter beaucoup de tâches et de travaux séparés et aussi loin de mon profil

Les responsabilités et tâches confiées à moi sont déterminées et en adéquation avec mes compétences

30. Comment évaluez-vous l'entourage de votre travail ?

Encourageant à travailler et continuer N'aide pas à travailler et rester

Au cas où vous répondez par « N'aide pas à travailler et rester », quels sont les causes dans votre opinion ?

La charge au travail et son difficulté Groupe des travailleurs Non stabilité au travail

Nature du contrat Nature de l'environnement (Zone géographique)

Autres, je cite :

31. Comment évaluez-vous le grade professionnel que le travail par contrat à durée déterminée octroie au travailleur en comparaison par le travail à contrat déterminé ?

Un grade comme le grade octroyé par le travail à durée indéterminée Un grade plutôt dégradé

32. Etes vous satisfait de votre situation dans l'entreprise comme contractuel ?

Satisfait Pas satisfait

Expliquez les raisons dans les deux cas

33. En cas de proposition d'un autre poste d'emploi avec moins de rémunération mais avec un contrat à durée indéterminée, vous acceptez?

J'accepte sans réfléchir Suivant les privilèges du poste Je n'accepte pas

Pourquoi dans tous les cas

34. Pensez-vous que la longueur de la durée ouvre la possibilité au travailleur d'avoir une promotion ? Oui Non

Cinquième chapitre : Données sur le changement technologique

35. Est-ce qu'il y'avait un changement dans les techniques du travail dès que vous avez rejoignez l'entreprise ? Oui Non

Si vous répondez par « Oui », avait- il ? Recrutement d'autres

Licenciement de certains travailleurs Vous étiez réorienté

Vous avez bénéficié d'une formation Aucun changement

36. Après changement dans les techniques de travail (Outil), avez-vous rencontrez des difficultés ?

Oui Non

Si « Oui », était il à cause de ? Complexité des nouvelles machines

Vous n'avez pas bénéficié d'une formation Vous n'avez pas reçu d'aide du superviseur

Autres difficultés, je cite :

37. Pensez-vous que le fait de dépendre sur des outils (Méthodes) de travail nouveau dans l'entreprise contribue à ce que le travailleur sent satisfait de son travail ?

Oui Non

- Si vous répondez par « Non », est ce que le travailleur a été formé sur la nouvelle machine dont il travaille sur du sentiment d'être à l'aise ?

Oui Non

Sixième chapitre : Données sur le changement d'organigramme :

38. Recevez-vous les informations sur les changements opérés dans l'entreprise ?

Oui Non

39. Est-ce que votre situation professionnelle a changé après réorganisation de l'organigramme dans l'entreprise ? a changé n'a pas changé

Si vous répondez par « A changé », avait il un changement dans :

Changement au grade professionnel Changement au travail

Changement des tâches Changement de l'entreprise

Changement de l'autorité

Autres, je cite :

40. La réorganisation et la répartition du personnel sont ils un processus positif qui ont contribué à ?

Satisfaction professionnel aux travailleurs Permet aux ayant compétences d'assumer la responsabilité

Spécialisation au travail Diminution du taux d'absence

41. Est-ce que la situation organisationnelle actuelle dans votre entreprise est mieux que la précédente situation ?

Oui Non

Septième chapitre : Données sur la mobilité professionnelles et sociale :

42. Avez-vous changé le poste d'emploi au sein de l'entreprise ? Oui Non

Si « Oui », était-il ? : au même niveau Niveau supérieur

Si « Non », pourquoi ?

43. à votre avis, quelles sont les raisons qui poussent les travailleurs à demander de changer leurs postes, est il à cause de ?

Avoir une promotion Avoir des opportunités de formation difficulté du travail

Pour rejoindre le travail origine

Autres, je cite :

44. Avez-vous eu promotion dès que vous avez rejoignez cette entreprise ?

Oui Non

Si « Oui », considérez-vous cette promotion en récompense à vos aptitudes ? Oui Non

45. à votre avis, sur quelle base se fait la promotion dans l'entreprise ?

Ancienneté Privilège et compétence Après stages de formation Népotisme

Autres :

46. Avait-il une contradiction entre l'objectif du processus de changements adopté par l'entreprise et les objectifs de la personnalité ?

Oui Non

Ministry of Higher education and scientific research
Algiers University-2- Abou El-Kassem Saâdallah
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
Doctoral School

Research questionnaire about:

ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR RELATIONSHIPS
WITH THE PROFESSIONAL AND SOCIAL MOBILITY OF
FOREIGN WORKERS WITHIN THE COMPANY

A thesis to obtain doctorate of sciences in sociology of organization

In the framework of preparing doctorate in sociology, I put at your disposal this questionnaire so that you answer all questions included within in all objectivity in order to serve scientific research by ticking the box expressing your opinion. Be acknowledged that these data are used only for a scientific goal.

I thank you so much for your precious participation.

By the student :
BELARBI Ghania

Under supervision of professor
of higher education :
P.D MOKRANI Elhachemi

2017-2016

First chapter: Personal data:

1. Sex : Male Female
2. Age:
3. Educational level: Primary Middle Secondary University
4. Marital status: Bachelor Married Divorced Widow (er)
5. Professional degree: Manager Agent-control Enforcement officer
6. Actual Profession :
7. Seniority within the company :
8. Nationality :
9. Type of contract : Permanent contract Fixed-term contract
10. Amount of received salary (approx.) :

Second Chapter : Career path data :

11. How did you heard about the existence of a job within the company?
Being present in person within the company Assistance of one of the family members
Press announcement Convention
12. Did you work in other companies other than this one? Yes No
- If « YES », indicate :
- Profession (work) :
- Duration :
- Definition of the company :
- Type of contract with the company : Permanent contract Fixed-term contract
- Grounds of stopping and transfer to the present company
13. What are the causes that pushed you to immigration?
Absence of work opportunity in native country Recruitment offer abroad
Meet family needs Change in behavior and mentality
Mix with other cultures Adequacy with specialty
Other grounds that I indicate:
14. If one of your relatives has worked in Algeria : Yes No
If « Yes », Indicate who are they
15. What are the causes and conditions that led you to choose Algeria in particular as a place of work?
Money Available options Cultural Resemblance Good work conditions
I had no choice Other grounds, I indicate :
16. When did you start working in the current company, did you have a choice between jobs?
Yes No
If « Yes », which job has been suggested to you and why did you choose this one and not other?
.....
.....
.....
.....
.....

17. How are you seen within the company?

- An individual who possesses skills when accomplishing work
- An individual who has rights like the others employees
- An individual adjusted by residence and contract concluded with the company

18. Would you like to invest in Algeria? Yes No

Third chapter : Organizational change data :

19. What do you think about the process of organizational change to achieve the company's success?

- Ordinary thing you appreciate its existence
- Something that causes concern and fear from the unknown
- Do you think that the company achieves more success
- A process that hits the stability of the organization within the company

20. Has your company had recourse to organizational change? Yes No

21. Why did your company had recourse to organizational change?

- Non-completion of economic efficiency Business Management Problems
- Pressions environnement extérieur (Concurrence) Opening of markets

22. What did Organizational Change included in your Business?

- Business strategy Organizational chart Technology Staff

23. How organizational change issues are addressed in your company?

- Have recourse to experts and specialists to plan programs of change and their management
- Engage company executives to plan change programs
- Oblige adoption and application of change
- Other, I indicate :

24. If the company's support for product development requires organizational changes, how do you react to these changes?

Accept Refuse Neutral

25. What are the criteria that make you persistent in opposing any process of change?

- Fear of losing the job Fear of losing position
- Reinforcement of surveillance Workload and length of shifts
- Diminishing salary level Loss of acquired experience

26. Do you think that making adjustments (work techniques, redesigning the organizational chart) without your participation will result in :

- Feel at ease Feel ill at ease Feeling marginalized Feeling the desire to leave work
- Other, I indicate,

Fourth chapter : Data on the employment contract

27. Does the company renew your work contract after its end? Yes No

If "yes" what is the system adopted to renew your employment contract in the company you are currently working?

- Renew every three months Renew annually Renew after six months
- Renew after three years Renew after five years

28. Whether you are a permanent or a contract employee, how do you evaluate the way in which person in charge entertain with contract employees?

With equity and respect With control and using Discrimination in dealing

29. How do you see the responsibilities entrusted to you as part of your contract work?

My responsibilities at work are not determined and clear

The responsibilities and tasks entrusted to me are determined and in adequation with my skills

30. How do you evaluate your work environment?

Encouraging to work and continue Does not help to work and stay

In case you answer by "Does not help to work and stay," what are the causes in your opinion?

Workload and its difficulty Group of employees No stabiliti at work place

Contract nature Nature of the Environment (Geographical Area)

Other, I indicate :

31. How do you evaluate the professional rank that the fixed-term work assigns to the worker in comparison to permanent contract?

The same rank as the one granted by permanent contract

A degraded rank

32. Are you satisfied with your situation in the company as contractual?

Satisfied Not satisfied

Explain grounds in both cases

.....

33. In case they suggest you another work with less payment but with permanent contract, do you accept?

I accept without thinking Depends on the privileges of the position I don't accept

Say why in all cases

.....

34. Do you think that the duration opens the possibility for the worker to have a promotion?

Yes No

Fifth chapter : Data on technological change

35. Was there any change in the techniques of work as soon as you have joined the company?

Yes Non

If you answer by "yes", was there?

Recruitment of others

Dismissal of certain workers You were redirected

You have received training No change

36. After changing in the techniques of work (Tool), did you encounter difficulties?

Yes No

If « Yes », was it because of? Complexity of new machines

You didn't have a training You did not receive help from the supervisor

Other difficulties, I list :

.....

37. Do you think that relying on new tools (Methods) of work in the company contributes in the worker's satisfaction with his work?

Yes No

- If you answer "No", has the worker who been trained on the new machine he is working on feel comfortable?

Yes No

Chapter sixth : Data on organization chart change:

38. Do you receive information about changes in the company?

Yes No

39. Has your professional situation changed after reorganization of the organization chart in the company? Has changed Didn't change

If you answer by "Changed", would it have a change in:

Change in professional rank Change in work

Change in tasks Change in the company

Change in the authority

Other, I indicate:

40. Is the reorganization and distribution of staff a positive process that has contributed to?

Professional Satisfaction to employees Allows the competent authorities to assume responsibility

Specialization at work Fall in absence level

41. Is the current organizational situation in your business better than the previous situation?

Yes No

Seventh chapter: Data on work and social mobility:

42. Have you changed the job position within the company? Yes No

if « Yes », was it ? : At the same level Higher level

If « No », why ?

43. In your opinion, what are the reasons that push workers to ask to change their positions, is it because of?

Have promotion Have training opportunities difficulty of work

To join first work

Other, I indicate :

44. Did you get promotion when you joined this company??

Yes No

If "Yes", do you consider this promotion as a reward for your abilities? Yes No

45. In your opinion, on which basis the promotion is done in the company?

Seniority Privilege and competence After training period Nepotisme

Other :

46. Was there a contradiction between the objective of the process of change adopted by the company and your own goals?

Yes No

47. Can you leave the company if you get a job in another company?

Yes No

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إحصائيات الأجانب
الحدول الأول

ولاية ورقلة

30/06/2017 إلى 01/01/2008

المقيمين المتعاقدين

الجنسيات رجال + 16 المجموع رجال -16 نساء - 16 المجموع

الجنسيات	رجال + 16	المجموع	رجال -16	نساء - 16	المجموع
ألمانية	54	56	0	0	0
بلجيكية	10	10	0	0	0
بوليفية	4	4	0	0	0
برازيلية	2	2	0	0	0
بلغارية	2	3	0	0	0
كامرونية	3	3	0	0	0
صينية	958	981	0	0	0
كورية	50	51	0	0	0
كوبية	80	171	0	0	0
دنماركية	4	4	0	0	0
إسبانية.	273	276	0	0	0
أمريكية	122	122	0	0	0
فيلندية	1	1	0	0	0
فرنسية	217	240	0	0	0
غانية	5	5	0	0	0
بريطانية	288	294	0	0	0
يونانية	3	3	0	0	0
مجرية	13	13	0	0	0
هندية.	182	184	0	0	0
أندونيسية	33	33	0	0	0
عراقية	9	9	0	0	0
إيرانية	7	8	0	0	0
إيطالية	337	343	0	0	0
يابانية	5	5	0	0	0
أردنية	10	11	0	0	0
لبنانية	17	18	0	0	0
ليبية	30	43	0	0	0
مدغشقرية	3	4	0	0	0
مالية	22	28	0	0	0
مغربية	11	24	0	0	0

0	0	0	16	15	موريتانية
0	0	0	24	24	نرويجية
0	0	0	170	170	باكستانية
0	0	0	18	18	هولندية
0	0	0	7	6	بولونية
0	0	0	245	241	مصرية.
0	0	0	59	56	رومانية
0	0	0	4	2	سنغالية
0	0	0	7	7	سودانية
0	0	0	6	6	سويدية
0	0	0	4	3	سويسرية
0	0	0	66	62	سورية
0	0	0	4	4	تشيكية
0	0	0	121	30	تونسية
0	0	0	101	100	تركية
0	0	0	8	7	روسية
0	0	0	59	58	فيتنامية
0	0	0	2	2	أرجنتينية
0	0	0	1	1	كويتية
0	0	0	3	3	إيفوارية
0	0	0	3	3	كنغولية
0	0	0	9	9	نمساوية
0	0	0	34	31	يمنية
0	0	0	50	49	كندية
0	0	0	11	11	نيجيرية
0	0	0	24	23	فنزويلية
0	0	0	2	2	غابونية
0	0	0	35	35	بنغلادشية.
0	0	0	7	7	مكسيكية
0	0	0	1	1	نيبالية
0	0	0	3	3	عمانية
0	0	0	17	17	أسترالية
0	0	0	14	14	إيرلندية
0	0	0	41	40	برتغالية
0	0	0	9	7	تشادية
0	0	0	22	22	الليبية

31	0	0	0	31	22	فلسطينية
36	0	0	0	36	19	صحراوية
18	0	0	0	18	18	كولومبية
1	0	0	0	1	1	هندوراسية
6	0	0	0	6	5	بوركينافية
8	0	0	0	8	8	ماليزية
26	0	0	0	26	26	تايلندية
3	0	0	0	3	1	كوبية
3	0	0	0	3	3	غينية
1	0	0	0	1	1	سنغافورية.
3	0	0	0	3	3	موريسية
5	0	0	0	5	5	إكوادورية
2	0	0	0	2	2	ترينيدادو توباغوية.
1	0	0	0	1	0	تركمانستانية
1	0	0	0	1	1	ماينمرية.
5	0	0	0	5	5	صربية
109	0	0	0	109	107	جنوب إفريقية
194	0	0	0	194	193	فلبينية
16	0	0	0	16	16	كرواتية
1	0	0	0	1	1	سلوفينية
1	0	0	0	1	0	كيرغيزية
2	0	0	0	2	2	نيوزلندية
5	0	0	0	5	5	كرخستانية
3	0	0	0	3	1	اوكرانية
1	0	0	0	1	1	أذربيجانية
1	0	0	0	1	1	نايجيرية
1	0	0	0	1	1	ناميبية
1	0	0	0	1	1	إفريقيا الوسطى.
1	0	0	0	1	1	ليتوانية.
1	0	0	0	1	1	بنينية.
1	0	0	0	1	1	سيشيلية.
1	0	0	0	1	1	مونتينيغرو.
1	0	0	0	1	1	بولندية.

وضعية إحصائية خاصة بحركة اليد العاملة الأجنبية النشطة والمتحصلة على سندات عمل سارية المفعول إلى غاية يوم 01/08/2017 لمختلف الجنسيات بولاية ورقلة
لسنوات (2015 2016 2017)

الرقم N°	الجنسيات Nationalité	سندات عمل سارية المفعول Nombre de P.T en cour de validité	سندات عمل سارية المفعول ممتدة لأول مرة من المجموع الكلي Dont P.T délivrés pendant la période en cour	سندات عمل سارية المفعول ممتدة بمرتين التجدد من المجموع الكلي Dont renouvelés	سندات عمل سارية المفعول ممتدة بمرتين التجدد من المجموع الكلي Dont soumis à DE	جوازات خاضعة لرخص استثنائية للعمل P.T restitués	جوازات عمل الساترحة لشهر				جوازات سارية المفعول موزعة حسب قطاع النشاط		
							P.T en cour de validité par secteur d'activité				P.T en cour de validité par niveau de qualification		
							BTPH	INDUSTRIE	AGRICULTUR	ARTISANAT et SERVICE	Cadre	Maîtrise	Exécution
1	AFGHANISTAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	AFRIQUE DU SUD	90	18	72	0	7	1	2	0	87	90	0	0
3	ALBANIE	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
4	ALLEMAGNE	48	4	44	0	0	0	35	0	13	42	6	0
5	ANDORRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ANGOLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	ANGUILLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	ANTIGUA-ET -BARBU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	ANTILLES NEERLAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	ARABIE SAOUDITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	ARGENTINE	6	2	4	0	0	4	2	0	0	4	2	0
12	ARMENIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	ARUBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	ASCENSION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	AUSTRALIE	14	4	10	0	0	0	11	0	3	10	4	0
16	AUTRICHE	8	1	7	0	0	0	3	0	5	8	0	0
17	AZERBAÏDJAN	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0
18	BAHAMAS	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
19	BAHREIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	BANGLADESH	31	8	23	0	39	29	2	0	0	2	29	0
21	BARBADE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	BELARUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	BELGIQUE	6	1	5	0	0	0	2	0	4	6	0	0
24	BELIZE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	BENIN	2	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0
26	BERMUDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	BHOUTAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	BIRMANIE	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
29	BOLIVIE	3	0	3	0	0	0	2	0	1	3	0	0
30	BOSNIE-HERZEGOVIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	BOTSWANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	BRESIL	3	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0
+	BRUNÉIDARUSSALAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	BULGARIE	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0

189	SINGAPOUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
190	SLOVAQUIE	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
191	SLOVENIE	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
192	SOMALIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
193	SOUDAN	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0
194	SRI LANKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
195	SUEDE	3	0	3	0	0	0	2	0	1	3	0	0
197	SUISSE	3	1	2	0	0	0	1	0	2	3	0	0
198	SURINAME	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
196	SWAZILAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
199	SYRIE	60	0	60	0	4	27	32	0	1	29	31	0
200	TADJIKISTAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
201	TAIWAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
202	TANZANIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
203	TCHAD	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
204	TCHÉQUE (Républiqu	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0
205	THAÏLANDE	20	10	10	0	2	0	20	0	0	19	1	0
206	TIMOR-EST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
207	TOGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
208	TOKELAU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
209	TONGA (Iles)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
210	TRINITE-ET-TOBAGO	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
211	TUNISIE	72	22	50	0	5	3	67	0	2	58	14	0
212	TURKMENISTAN	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
213	TURKS ET CAICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
214	TURQUIE	114	25	89	0	7	112	2	0	0	25	89	0
215	TUVALU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
216	UKRAINE	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
217	URUGUAY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
218	VANUATU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
219	VENEZUELA	21	8	13	0	3	0	21	0	0	19	2	0
220	VIETNAM	42	13	29	0	6	0	42	0	0	42	0	0
221	WALLIS-ET-FUTUNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
222	YEMEN	13	9	4	0	2	0	13	0	0	9	4	0
223	ZAMBIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
224	ZIMBABWE	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
225	TOTAL	4735	2150	2585	0	430	1094	3275	2	363	2183	2553	0

التصريح السنوي للعمال الأجانب
DECLARATION ANNUELLE DES TRAVAILLEURS ETRANGERS

Privé Etranger خاص أجنبي

JOHN ENERGY LIMITED
Privé National خاص وطني

: Nom ou Raison Sociale : Secteur Juridique
Public عام : Nature de l'activité

RECHERCHE & EXPLOITATION DES HYDROCARBURES TRAVAUX FORAGE
20, RUE DJENANE EL MALIK, HYDRA -16405 - ALGER - ALGERIE

: العنوان بالجزائر
: Effectif Global عدد العمال الكلي

33

: Effectif Etranger عدد العمال الأجانب

334

LISTES DES TRAVAILLEURS ETRANGERS

Tableau N° 1

الإسم واللقب Nom Prénom	الجنس Sexe	الجنسية Nationalité	السن Age	التاريخ Date			منصب العمل المشغول Poste de travail occupé	الأجر Salaire		مدة عقد العمل Duré du Contrat de Travail
				المخول إلى الجزائر Entrée en Algérie	التوظيف Recrutement	إنهاء علاقة العمل Cessation d'Activité		Brut الخام	Net الصافي	
ASHISH Roy	M	Indienne	63	26/09/2013	22/10/2013		Directeur des Opération	1 011 451,24	900 000,00	12 Mois
BUCHÉ Prkash Vithalrao	M	Indienne	59	12/11/2013	26/11/2013		CHEF DE CHANTIER DE FORAGE SUPERIEUR	669 553,80	600 000,00	24 Mois
PANCHAL Mehulkumar H	M	Indienne	29	19/06/2012	03/07/2012	10/03/2016	Gestionnaire du Matériels	161 036,90	150 000,00	24 Mois
YADAV CHANDRAKANT HARIHAR	M	Indienne	41	02/08/2011	18/09/2011	08/10/2015	Maitre Sondeur	472 961,30	427 500,00	24 Mois
RAWAT Rameshsingh	M	Indienne	57	22/06/2011	12/09/2011		CHEF DE SERVICE DE FORAGE	712 291,25	637 500,00	24 Mois
BERA Bibhesh SAMARESHCHANDRA	M	Indienne	51	29/10/2012	18/11/2012		Administrateur des Opérations de Forage ERP	371 450,80	337 500,00	24 Mois
UPADHYAY BRIJESHKUMAR GAURISHANKAR	M	Indienne	41	08/08/2011	18/09/2011		CHEF ELECTRICIEN	447 319,29	405 000,00	24 Mois
ACHARYA DHAVALKUMAR KAMAYALAL	M	Indienne	33	16/04/2013	28/04/2013	22/07/2015	DRILLING EQUIPEMENT AUDITOR	88 196,60	82 500,00	24 Mois
MENDIRATTA AJAYKUMAR HARISHCHANDRA	M	Indienne	47	16/04/2013	28/04/2013		Drilling Equipment Auditor	88 196,60	82 500,00	24 Mois
LENKA Biswanath	M	Indienne	55	02/03/2012	04/04/2012		CHEF DE CHANTIER DE FORAGE SUBLTERNE	388 284,30	352 500,00	24 Mois
SHAH Jinkal	M	Indienne	34	31/05/2012	18/06/2012	05/03/2015	DIRECTEUR LOGISTIQUE	203 119,60	187 500,00	24 Mois
DEURI AMRIT RANJAN	M	Indienne	50	13/06/2011	28/06/2011		CHEF MECANICIEN	455 866,20	412 500,00	24 Mois
MUPPALLA SURENDRA NADH CHOWDARY	M	Indienne	35	31/05/2013	04/12/2013		Maitre Sondeur	371 450,80	337 500,00	24 Mois
RAVAL GIRISHKUMAR AMBALAL	M	Indienne	46	22/06/2011	12/09/2011		CHEF CHANTIER DE FORAGE SUBLTERNE	438 783,40	397 500,00	24 Mois
SUNIL NAVINCHANDRA TRIPATHI	M	Indienne	57	10/01/2015	25/01/2015		Aera Manager des Opérations de Forage ERP	371 450,80	337 500,00	12 Mois
PATEL REJESHKUMAR HARGOVINDDAS	M	Indienne	41	27/01/2015	09/02/2015		CHEF DE CHANTIER DE FORAGE SUPERIEUR	413 532,40	375 000,00	24 Mois
SINGH GURVINDER	M	Indienne	34	28/01/2015	09/02/2015		Maitre Sondeur	182 076,11	168 750,00	24 Mois
PATEL DIPAKKUMAR AMBARAM	M	Indienne	41	02/12/2014	02/12/2014		Aera Manager des Opérations de Forage ERP	287 285,70	262 500,00	24 Mois
SAIKIA ANIL KUMAR	M	Indienne	51	21/11/2014	21/11/2014		Directeur des Opération HM	346 200,40	315 000,00	24 Mois
JADAB SUDHIRKUMAR MITRA	M	Indienne	54	18/09/2015	18/09/2015		CHEF DE PMS MECHANIC DE FORAGE	320 000,00	270 000,00	24 Mois
SRIVASTAVA VINAY SHANKER	M	Indienne	43	20/09/2015	20/09/2015		DIRECTEUR LOGISTIQUE	201 284,74	187 500,00	24 Mois
AMIT KUMAR SHRIVASTAVA	M	Indienne	39	20/09/2015	20/09/2015		CHEF ELECTRICIEN DE FORAGE	443 532,40	405 000,00	24 Mois
ANURAG SHARMA	M	Indienne	30	25/08/2015	25/08/2015		MAITRE SONDEUR	468 781,16	427 500,00	24 Mois



PANDYA DEVANGKUMAR DHIRENDRKUMAR	M	Indienne	25	21/02/2016	21/02/2016	ASSISTANT MECANICIEN	468 781,16	427 500,00	24 Mois
BORAH ABDULKUDDUSH	M	Indienne	50	22/02/2016	22/02/2016	CHEF DE PMS ELECTRIC DE FORAGE	447 316,12	405 000,00	24 Mois
PANARWALA SAJJDAHMED NURMOHAMMED	M	Indienne	42	14/02/2016	14/02/2016	INGENIEUR INSTRUMENT ELECTRIQUE DE FORA	443 532,40	405 000,00	24 Mois
CHAKKAL JASPREET SINGH	M	Indienne	30	14/02/2016	14/02/2016	MAITRE SONDEUR	287 282,71	262 500,00	24 Mois
BAJPAL ANUJ	M	Indienne	30	14/02/2016	14/02/2016	CHEF MECANICIEN DE FORAGE	455 865,89	412 500,00	24 Mois
ASEDIYA ALPESHKUMAR SHANTILAL	M	Indienne	28	19/02/2016	19/02/2016	COMPTES CONTRÔLEUR ERP	366 865,95	337 500,00	24 Mois
SINGH RAJ KUMAR	M	Indienne	28	19/02/2016	19/02/2016	CHEF SERVICE FORAGE	712 289,36	637 500,00	24 Mois
SINGH MANOJ	M	Indienne	42	10/02/2016	10/02/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	24 Mois
SINGH MISHRA	M	Indienne	36	10/02/2016	10/02/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	24 Mois
RAJNEET MISHRA	M	Indienne	47	20/03/2016	20/03/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	24 Mois
RAJIB DAS	M	Indienne	47	20/03/2016	20/03/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	24 Mois
SINGH BHUPENDRA PRATAP	M	Indienne	31	20/03/2016	20/03/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	24 Mois
HIMANHU TRIVEDI	M	Indienne	32	01/09/2016	15/09/2016	COMPTES CONTRÔLEUR ERP	86 028,83	82 500,00	15 Mois
DUTT RAVI	M	Indienne	49	13/12/2016	26/12/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	03 Mois
SINGH GURPREET	M	Indienne	41	13/12/2016	26/12/2016	MAITRE SONDEUR	312 534,43	285 000,00	03 Mois

L'employeur (Cachet, Signature et Griffe de l'Employeur ou de son représentant habilité)



Surname, First Name	Position	Department	Location	Start Date	B2B	Comments
January						
Ken PREJEAN	Sup Forage Nuit	Forage	Field	04/01/2016	TBC	
SCOTT Andy	Chef Dept Finance	Financ	Hassi	04/01/2016	Abdelmalek	
ADAMS Iain	Telecoms Engineer	IT	Hassi	06/01/2016	TBC	
RONDEAU Pascal	Oracle Project Manager	IT	Hassi	19/01/2016	None	
AMOKRANE Sofiane Mohand	Ingénieur Procurement	APCO	Hassi	21/01/2016		
February						
HENINE Madjid	Oracle Programmer	IT	Hassi	09/02/2016	None	
PHILLIPS Alaric	Drilling Engineer	Forage	Hassi	17/02/2016	Peter Christensen	
MERDOUD Fatah	Ing. Telecom Champ	IT	Hassi/Field	10/02/2016	Iain Adams	
SMITH Frank	Sup Forage Nuit	Forage	Hassi/Field	18/02/2016	Ken PREJEAN	
HARRIS Jonathan	Drilling Manager	Forage	Hassi	17/02/2016	Amzal FAKIR	
March						
WHEELDON Chris	Projet Directeur	Projets	Hassi	02/03/2016	TBC	Replacement for Ian
GUENDOZ Chedhane	Relax Agent	RHU	Has	09/03/2016	Safi Azzouzi	Replacement for Zoubir Abbas
BOUZAHER Youcef	Chef de Service -	Financ	Hassi	12/03/2016	Abdelaziz	Replacement for
MILNE Brian	Completions/Well Test Engineer	Forage	Hassi/Field	14/03/2016	None	
YOUNSI Idir	Work Permit Assistant	RHU	Hassi	16/03/2016	TBC	
TEMAGOULT Lynda	HR Admin Manager	RHU	Hassi	20/03/2016	Ann O'Brien	
NICHOLL Steve	Liaison Manager	Asset Protect	Hassi/Field	28/03/2016	Chris Montieth	Replacement for Anthony Fitzpatrick
MCMILLAN Sam	Ing. Genie Civil	Forage	Hassi/Field	28/03/2016	Carlos Bicho	Replacement for
ABBAS Ahmed	Assist Controle Cout	Planning &	Hassi/field	30/03/2016	TBC	
TROMBETTA Francesco	Environmental Engineer	HSE	Hassi	30/03/2016	Meirim Abdelli	Replacement for Tim Sweeting
April						
HAMILTON Philip	OLC Field	Asset Protect	Field	18/04/2016	Liam Styles	Replacement for Bruno Chamon
PAI Satish	Engineering Manager	Project	Hassi	18/04/2016	Karim Taleb	
STOCKTON Ian	Petrophysicist	Gisement	Hassi	21/04/2016	Mohamed Bencharif	Replacement for Tunji Olukayode
COPELAND Adrian	Process Engineer	Project	Hassi	25/04/2016	Mounir Hasni	
BOUKROUMA Med Salah	Work Permit Assistant	RHU	Hassi	28/04/2016	Idir Younsi	Replacement for Ali Challal
May						
ZENATI Sarah Bakhta	Assist Controle Cout	Planning &	Hassi	05/05/2016	TBC	
LIVERMORE Mark	WE Civils Supervisor	Forage	Hassi/Field	09/05/2016	Sam McMillan	Replacement for
JONUT-MARIUS Nicolescu	WE HSE Adviser	HSE	Hassi/Field	23/05/2016	Salah Mebarkia	Replacement for Simon Polkey
Samir MERIDJA	Radio Operator/Land Transport Coordinator	Asset Protect	Hassi	24/06/2016	Mohammed TELLI	
June						
Ahmed BELAID	Accountant	Financ	Hassi	08/06/2016	Tarik	
Hassen CHAMANI	Technician Informatique	IT	Hassi	15/06/2016	TBA	
Samira SAIB	Translator	Appros/Contra	Hassi	19/06/2016	TBA	
Mohammed TELLI	Radio Operator/Land Transport Coordinator	Asset Protect	Hassi	21/06/2016	Samir MERIDJA	
NEBEG Mourad	Genie Civil Sup	Drilling	Hassi/Field	26/06/2016	N/A	Temporary Hire
Matthew JAMES	OLC	Asset Protect	Hassi	28/06/2016	Paul FARMER	Replacement for Julian Steele
July						
Stephen BUNGEY	Planning Engineer	Planning	Hassi	06/07/2016	Richard ABONGNELAH	
BERZOUK Hamid	Accountant	Financ	Hassi	13/07/2016	TBC	

Surname, First Name	Position	Department	Departure Date
2015 Leavers			
GUEI Guillaume	PM Oracle	IT	01/11/2015
DONALDSON David	Drilling Manager	Forage	01/11/2015
STEWART Grant	Project Engineer	Projects	02/12/2015
January			
LAW Alexandre	Chef de Service Trésorerie	Finance	07/01/2016
LAFONT Didier	Chef Dpt Finance	Finance	16/01/2016
HAMILL Marty	OSBL Project Engineer	Project Team	18/01/2016
HOULT Richard	Ing. Process	Project Team	20/01/2016
MILLS Keith	Ing. Instrumentation	Project Team	20/01/2016
SCOTT Stephen	Ing. Controle Coûts	Project Team	25/01/2016
NEISH Ian	Ing. TLCM	Project Team	26/01/2016
SMALDORE Stefano	Ing. Planning	Project Team	26/01/2016
February			
DE BAERE Hugo	ICSS Engineer	Project Team	04/02/2016
MARSHALL Ben	Operations Engineer	Project Team	10/02/2016
MURRAY Mike	Co-ordinateur Achats	APCO	10/02/2016
ROSS Ian	Ing.Process	Project Team	17/02/2016
NAPOLITANO Marylin	Traducteur	APCO	24/02/2016
FITZPATRICK Anthony	Liaison Manager	Asset Protection	24/02/2016
SWEETING Tim	Environmental Engineer	HSE	29/02/2016
OLUKAYODE Tunji	Petrophysicist	SubSurface	29/02/2016
March			
MCKIE Ian	Projet Directeur	Project Team	16/03/2016
April			
CHAMON Bruno	OLC Field	Asset Protection	05/04/2016
POLKEY Simon	HSE Supervisor	HSE	12/04/2016
BICHO Carlos	WE Civils Supervisor	Forage	26/04/2016
MILLS Jason	Mechanical Engineer	Projects	28/04/2016
CARLING Julian	Contracts Engineer	APCO	28/04/2016
May			
DEMONT Bertrand	Technical Director	Management	11/05/2016
TURNER Sandy	Contracts Engineer	APCO	12/05/2016
STEELE Julian*	OLC	Asset Protection	23/05/2016
June			
EMM Stephen	Translator	Appros et Contracts	08/06/2016
CORDON Ryan	Wellsite Geologist	SubSurface	14/06/2016
MELVILLE Gordon	Coord Contrats	Appros et Contracts	15/06/2016
July			
OWENS Peter	Completions Engineer	Forage	03/07/2016
MILNE Brian	Completions Supervisor	Forage	03/07/2016
WARD Simon	Wellsite Geologist	SubSurface	11/07/2016
August			
September			
October			

Surname, First Name	Position	Location	Start Date	
January				
CARLING Julian	Contracts Engineer	Hassi	05/01/2015	
TIPPING, David	Reservoir Engineer	Hassi	07/01/2015	
HAMIDI Nabila	C&P Assistant	Hassi	12/01/2015	
DEMONT Bertrand	Technical Director	Hassi	21/01/2015	Mohamed Khelidj
February				
LOGUANCIO Matias	Contracts/ Procurement Engineer	Hassi	01/02/2015	
TURNER Sandy	Contracts Engineer	Hassi	02/02/2015	
WATT Paul	Telecom Engineer	Hassi	09/02/2015	
KIAS Loubna	HR Administrator	Hassi	LEFT PROJECT	
BICHO Carlos	Well Engineering Civils Supervisor	Hassi	12/02/2015	
March				
GANCHEVA Anastasiya	Development Geologist	Hassi	03/03/2015	Sophie Prunier
GREEN Jonathan	Drilling Superintendent	Hassi	19/03/2015	Chuck Pinner
NAPOLITANO Marilyn	Translator	Hassi	23/03/2015	Stephen Emm
CAUREL Jean	Senior Well Engineer	Hassi	26/03/2015	Steve White
April				
PERRY John	HSE Manager	Hassi	07/04/2015	Kamal Mekiri
GALLAGHER Sean	HSE Engineer	Hassi	27/04/2015	
DUBARRY Vincent	Contracts Engineer	Hassi	29/04/2015	
TAYLOR Oliver	Applications Specialist	Hassi	04/05/2015	
May				
HAOUCHINE Redaoune	Senior Buyer	Hassi	04/05/2015	
WADDINGTON Chris	Algeria Security Manager	Hassi	05/05/2015	None
CHEKLAT Nesrine	Accountant (Local)	Hassi	05/05/2015	
O'BRIEN Ann	HR Administrator	Hassi	13/05/2015	Loubna Kias
June				
GUEI Guillaume	Project Manager - Oracle	Hassi	LEFT PROJECT	
AZZOUGUI Ghania	International Buyer	Hassi	09/06/2015	
ABDERRAHMANE Zitouni	Accountant (Local)	Hassi	02/06/2015	
July				
LEWIS Philip	IT Engineer	Hassi	01/07/2015	
AKAR Pierre	Materials & Logistics Supervisor (WE)	Hassi	08/07/2015	
BEN SOLTANE Mehdi	Financial Controller	Hassi	14/07/2015	Mohamed Khelidj
August				
FREER Peter	Completions Engineer	Hassi	19/08/2015	Peter Owens
GILLESPIE Graham	Liaison Manager	Hassi	19/08/2015	
SELMANI Said	Civils Supervisor	Hassi	31/08/2015	



67 / 94

برخص لصاحب جواز العمل بشغل منصب العمل الآتي
Le titulaire du présent permis de travail est autorisé à occuper le
poste de travail de

DRILLING EQUIPEMENT

Durée : 0 An 9 mois et 2 jours : المدة

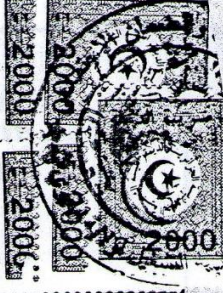
Du : 13/03/2017 : ابتداء من

Au : 15/12/2017 : إلى

Lieu de travail : IN AMENAS W - ILLIZI : مكان العمل

Nom de l'organisme employeur : اسم الهيئة المستخدمة
JOHN ENERGY LTD.FORAGE LOT.03&04Adresse de l'organisme employeur : عنوان الهيئة المستخدمة
20, RUE DJENANE EL MALIK, HYDRA - 16405 -
ALGER - ALGERIEFait à : ILLIZI : حرر بـ
Le : 13/03/2017 : في

عن الوزير وزير الشؤون
والمهنيين والتشغيل
والتشغيل
مصادقاً
على
هذا
الجواز
الذي
يخالف
القانون
بغرامة
تتراوح
بين
1.000 دج
و 5.000 دج
وبالحبس
لمدة
تتراوح
بين
10 أيام
وشهر
واحد
أو
بإحدى
العقوبتين
فقط
دون
الإخلال
بالإجراءات
الإدارية
التي
تتخذ
ضدهم.



Nom : DHAVAEKUMAR KANAIVALAL : اللقب

Prénom : DHAVAEKUMAR KANAIVALAL : الإسم

Date de naissance : 23/08/1984 : تاريخ الإزدياد

Lieu de naissance : MEHSANA GUJARAT - INDE : مكان الإزدياد

Pays : INDE : البلاد

Nationalité : INDIENNE : الجنسية

Qualification : LICENCE EN APPLICATION INFORMATIQUE

Date d'entrée en Algérie : 20/02/2017 : تاريخ الدخول إلى الجزائر

توقيع صاحب الجواز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

المديرية الولائية للتشغيل :-

Direction de l'Emploi de la Wilaya de :

إيليزي

جواز العمل
Permis de Travail

جواز العمل الصالح في الولايات التالية
إيليزي - ورقلة
طبقاً للموافقة المدينية
رقم 4890 في 21/10/2015

N° de Série : 0217813 : رقم السلسلة

مقتبسات من القانون رقم 81-10
المؤرخ في 09 رمضان عام 1401
الموافق 11 يوليو سنة 1981

المادة 17: يجب تقديم جواز أو رخصة العمل الموقت كلما طلبت ذلك السلطات المختصة
المادة 25: يعاقب العامل الأجنبي الذي يخالف أحكام هذا القانون بغرامة تتراوح بين 1.000 دج و 5.000 دج وبالحبس لمدة تتراوح بين 10 أيام و شهر واحد أو بإحدى العقوبتين فقط دون الإخلال بالإجراءات الإدارية التي تتخذ ضدهم.

Extrait de la loi n° 81-10
du 11 juillet 1981

Article 17: Le permis ou l'autorisation temporaire de travail doivent être présentés à toute réquisition des autorités compétentes.

Article 25: Le travailleur étranger qui contrevient aux dispositions de la présente loi est puni d'une amende de 1.000 DA à 5.000 DA et d'un emprisonnement de dix (10) jours à un mois, ou de l'une de ces deux peines seulement, sans préjudices des mesures administratives qui peuvent être prises à son encontre.



JOHN Energy Ltd. (Branch - Algeria)



BUREAU VERITAS
Certification



19, Rue Yahia Benhayat, Hydra - 16405, Alger, Algeria. Telephone & Fax +213 (0) 21 48 09 07
+ 213 (0) 21 48 09 07 الفاكس و الهاتف الجزائر بن حياة، حيدرة، الجزائر الهاتف و الفاكس

ENGAGEMENT DE RAPATRIEMENT

Conformément aux dispositions de l'article 5 bis, alinéa 6 et 7 du décret Présidentiel n°03-251 du 19 Juillet 2003 relatif à la situation des étrangers en Algérie,

Je soussigné, Monsieur **GAUTAM PRAVEEN** agissant en qualité de **Directeur Général de la société JOHN ENERGY LTD en Algérie**, déclare l'engagement par nos soins de la prise en charge du rapatriement de Mr : **SINGH MANOJ KUMAR** Portant passeport N° : **J3872967** Nationalité : **INDIENNE**, à son pays d'origines, dès la rupture de la relation de travail de l'employé étranger fait l'objet de l'autorisation provisoire de travail délivrée par les services compétents du ministère chargé de l'emploi.

Le présent engagement est fourni pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à IN AMENAS le : 24/01/2016

Le Directeur Général

Visa de la Direction de l'Emploi de la Wilaya



PRAVEEN GAUTAM
GENERAL MANAGER (OVERSEAS)



Almafrique Sarl
BP 443
Zone Industrielle N°2
Hassi Messaoud
Ouargla
Algerie

Tél +213 029 733805 / 733806 / 736635
Fax +213 029 736634
Web www.almacatering.com
Mail almafrique@almafriquesarl.com
Capital Social: 36.000.000 D.A.
R.C.: 122529/99/B
NIF: 099930012252943

MATR
RefContrat:39343

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINE **Pag. 01**

Entre

1. ALMAFRIQUE S.a.r.l. ayant son siège social à Hassi Messaoud Zone Industrielle BP 443 Ouargla - Algerie, ci-après désignée "La Societé", représentée par le signataire mandaté.

D'un parte

Et _____ né le _____ à _____

demeurant a:

ci après désigne "l'employé"

CIN / PC N°

D'autre part

MOTIF DU CONTRAT:

Conformément à l'article 12 de la Loi 90-11 complété par l'article 2 ord. 96-21: le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans le cas expressément prévu ci-après.

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat de travaux ou de prestations non renouvelables.
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail;
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques ou à caractère discontinu;
- Lorsqu'un surcroît de travail, ou l'orsque des motifs saisonniers le justifient;
- Lorqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaire (Art. 2 ord. 96-21)

Entendu que pour l'exécution du contrat de prestation de services qu'elle a conclu avec la société (le client), la société ALMAFRIQUE, souaite, pour tenir son engagement vis à vis de son client engager des employés pour assumer des taches de: Entendu que l'employé a fait acte de candidature pour un emploi au sein de la société et déclare d'avoir une pleine connaissance et une parfaite compréhension de la nature et du caractère des taches qui lui seront confiées.

Entendu que la société accepte d'offrir à l'employé un emploi temporaire sur la base indiquées ci-après, cet exposé; il a été convenu ce qui suit:

Article I: L'employé est recruté pour emploi de **SERVEUR** categorie: **8** echelon : **2** pour une durée de: **10** mois à compter du **01/01/2017 au 31/10/2017** sous réserve de la fourniture de tous les documents et information nécessaires à la costitution de son dossier administratif et d'un examen médical satisfaisant.

Article II: L'employé sera soumis à une période d'essai de un (01) mois Durant la période d'essai et son eventuelle prorogation dans les conditions prévues ci-dessus, la société pourra, à tout moment, mettre fin au présent contrat sans préavis ni indemnités. Dans le cas où l'employé serait maintenu en fonction jusqu'à la fin de la période d'essai ci-dessus et que l'essai ne serait pas concluant, la société pourrait soit proroger la période d'essai pour une nouvelle durée inférieure ou égale à celle déjà accomplie soit mettre fin au présent contrat en donnant à l'employé un préavis d'une semaine, l'employé, peut également mettre fin au présent contrat en donnant à l'employé un préavis d'une semaine, l'employé peut également mettre fin au présent contrat sous réserve d'une préavis d'une semaine.

Article III: L'employé s'engage à exécuter les taches qui lui sont confiée dans le cadre de l'emploi similaire pourvu qu'il ne diffère pas fondamentalement de celui - là et ce, à l'endroit qui lui sera désigné par la société en fonctions es besoins de ses opérations, qu'il s'agisse de bureaux ou de chantier/ bases de la société et/ou de son client. sans que cela ne donne lieu à modifacaton de sa rémunération ou une modification de la nature ou de la durée du présent contrat de travail à moins que ce dernier ne soit formellement amené par écrit.

Almafrique Sarl
BP 443
Zone Industrielle N°2
Hassi Messaoud
Ouargla
Algerie

Tél +213 029 733805 / 733806 / 736635
Fax +213 029 736634
Web www.almacatering.com
Mail almafrique@almafriquesarl.com
Capital Social: 36.000.000 D.A.
R.C.: 122529/99/B
NIF: 099930012252943

MATR.6717

RefContrat:39343

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINE

Pag. 02

Pendant la durée du présent contrat, la société pourra également, en fonction de impératifs et exigence de ses opérations, affecter l'employé sur un emploi similaire chez un autre client sans que cela ne donne lieu à une modification de la nature et de la durée de la validité du présent contrat.

Article IV: L'employé s'engage à exécuter les tâches qui lui sont confiées avec diligence et loyauté, à obéir à ses supérieurs et aux instructions et à observer les principes, la règle, règlements et instructions actuels et futures établies par la société et/ou par son client.

Article V: L'employé s'engage, en outre, à adhérer aux dispositions ci-dessus et ce, pendant toute la période où il est employé par la société :

- Prendre soin de l'équipement, matériels et autres fournitures consommables qui lui seront confiés par la société et restituer à la fin de son emploi, tous les biens de la société en sa possession.
- Observer et respecter les horaires de travail fixés par la société conformément à la nature de son activité et à la législation en vigueur,
- Prendre soin de lui-même et des personnes qui peuvent être affectées par ses actes et omissions au travail et se conformer à toutes les lois et règlements en vigueur et aux règles, réelles, de la société et/ou du client à l'hygiène et à la sécurité.
- Conserver une parfaite hygiène personnelle et porter toujours les uniformes prescrites par la société, en le maintenant propres et en ordre.

Article VI: Le salaire de base mensuel de l'employé est de **18650** **DA.**

Le versement du salaire à l'employé est effectué à la fin de chaque mois après application des retenues prévues par la loi.

Article VII: Durant son emploi au sein de la société, l'employé bénéficiera de tous les avantages prévus par la loi et règlement en vigueur en matière de sécurité sociale et de retraite.

Article VIII: Durant tout le temps où il sera employé par la société comme après l'avoir quitté, l'employé ne divulguera à des tiers aucune information ayant trait à la technologie, aux pratiques, et aux affaires de la société et / ou de ses clients qui viendrait & sa connaissance en raison de son emploi.

Article IX: La durée de validité du présent contrat est de **10** commençant le **01/01/2017**
expirant le **31/10/2017**

À l'expiration de la période de validité indiquée ci-dessus, il sera automatiquement mis fin au présent contrat sans préavis ni indemnité.

La société se réserve le droit de mettre fin à tout moment au présent contrat sans préavis ni indemnité en cas de faute grave ou de manquement caractéristique de l'employé aux dispositions du présent contrat et/ou à celle du règlement intérieur de la société. La société peut également résilier le présent contrat dans les conditions prévues par le règlement intérieur.

Article X: Le présent contrat est régi par la législation et la réglementation en vigueur ainsi que par les termes et conditions d'emploi applicables au sein de la société

Article XI: Le présent contrat est et signé en deux originaux.

Hassi Messaoud le, 01/01/2017

Pour La Société
Le Responsable

Signature de l'employé
(Précédé de la mention manuscrite (lu et approuvé))

قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بمقتضية العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،
- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 06 المؤرخ في 12 رمضان عام 1417 الموافق 21 يناير سنة 1997 والمتعلق بالعتاد الحربي والأسلحة والخيرة،
- وبمقتضى القانون رقم 98 - 06 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالطيران المدني، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 99 - 01 المؤرخ في 19 رمضان عام 1419 الموافق 6 يناير سنة 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة،
- وبمقتضى القانون رقم 99 - 06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار،
- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم،

قانون رقم 08 - 11 مؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008، يتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 67 و119 و120 و122 - 5 و126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائئية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 211 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمتعلق بوضعية الأجانب في الجزائر، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70 - 86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق 15 ديسمبر سنة 1970 والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 80 المؤرخ في 29 شوال عام 1396 الموافق 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن القانون البحري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 79 - 07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 81 - 10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق 11 يوليو سنة 1981 والمتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب،

وللأسباب نفسها، يمكن الوالي المختص إقليميا أن يقرر فورا منع دخول الأجنبي إلى الإقليم الجزائري.

المادة 6 : على الأجنبي مغادرة الإقليم الجزائري بمجرد انقضاء مدة صلاحية تأشيرته أو بطاقة إقامته، أو المدة القانونية المرخص بها للإقامة بالإقليم الجزائري.

وعلى الأجنبي المقيم إعادة بطاقة المقيم الخاصة به إلى الولاية التي أصدرتها.

الفصل الثاني

شروط دخول وخروج الأجانب

المادة 7 : مع مراعاة الاتفاقات الدولية الخاصة باللاجئين وعديمي الجنسية المصادق عليها من قبل الدولة الجزائرية، يتعين على كل أجنبي يصل إلى الإقليم الجزائري أن يتقدم لدى السلطات المختصة المكلفة بالمراقبة على مستوى مراكز الحدود حاملا جواز سفر مسلم له من دولته، أو كل وثيقة أخرى قيد الصلاحية معترف بها من الدولة الجزائرية كوثيقة سفر قيد الصلاحية ومهورة، عند الاقتضاء، بالتأشيرة المشترطة الصادرة من السلطات المختصة، وكذا دفترا صحيا طبقا للتنظيم الصحي الدولي.

تحدد إجراءات وكيفيات منح التأشيرات عن طريق التنظيم.

المادة 8 : تحدد مدة الصلاحية القصوى للتأشيرة القنصلية التي ترخص بالدخول إلى الإقليم الجزائري بسنتين (2).

وتحدد المدة القصوى للإقامة المرخص بها عند كل دخول إلى الإقليم الجزائري بتسعين (90) يوما.

تمنح الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية المعتمدة في الخارج التأشيرة القنصلية، مقابل دفع طالبها لرسوم قنصلية.

مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل، تحدد هذه الرسوم طبقا لأحكام قانون المالية.

ويمكن تسليم تأشيرة جماعية وفقا للشروط نفسها.

وفي حالة رفض منح التأشيرة القنصلية، يمكن طالبها تقديم طعن ولائي أمام الهيئة المعنية عملا بمبدأ المعاملة بالمثل.

المادة 9 : يمكن الأجنبي غير المقيم والموجود في وضعية قانونية من حيث الإقامة في الإقليم الجزائري، أن يغادره في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 08 - 09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان.

يصدر القانون الآتي نصه :

الفصل الأول

احكام عامة

المادة الأولى : يحدد هذا القانون شروط دخول الأجانب إلى الإقليم الجزائري وإقامتهم به وتنقلهم فيه، مع مراعاة الاتفاقيات الدولية أو اتفاقات المعاملة بالمثل.

المادة 2 : مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل، لا تطبق أحكام هذا القانون على أعضاء البعثات الدبلوماسية والقنصلية المعتمدة بالجزائر والحائزين الصفة الدبلوماسية.

المادة 3 : يعتبر أجنبيا، كل فرد يحمل جنسية غير الجنسية الجزائرية أو الذي لا يحمل أية جنسية.

المادة 4 : يخضع الأجنبي، فيما يخص دخوله إلى الإقليم الجزائري وإقامته به وتنقله فيه لاستيفاء الإجراءات المنصوص عليها في هذا القانون ونصوصه اللاحقة.

ويجب على الأجنبي فيما يخص إقامته، أن يكون حائزا وثيقة السفر وتأشيرة قيد الصلاحية، وكذا الرخص الإدارية عند الاقتضاء.

تحدد مدة الصلاحية الدنيا المشترطة لوثيقة السفر المذكورة أعلاه، بستة (6) أشهر.

كما يجب عليه إثبات وسائل العيش الكافية له طوال مدة إقامته بالإقليم الجزائري.

مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل، يخضع الأجنبي الذي يرغب في الإقامة المؤقتة بالإقليم الجزائري للالتزام باكتتاب تأمين على السفر.

المادة 5 : يمكن وزير الداخلية منع أي أجنبي من الدخول إلى الإقليم الجزائري لأسباب تتعلق بالنظام العام و/أو بأمن الدولة، أو تمس بالمصالح الأساسية والدبلوماسية للدولة الجزائرية.

الفصل الثالث

شروط إقامة الأجانب غير المقيمين

المادة 10 : يعتبر غير مقيم، الأجنبي العابر للإقليم الجزائري أو الذي يأتي إليه للإقامة به لمدة لا تتجاوز تسعين (90) يوما، دون أن يكون له القصد في تثبيت إقامته أو ممارسة نشاط مهني أو نشاط مأجور به.

المادة 11 : يعفى من التأشيرة القنصلية :

- 1 - الأجنبي الذي يتواجد على متن سفينة راسية في ميناء جزائري،
- 2 - البحار الأجنبي العامل على متن سفينة راسية في ميناء جزائري، والمستفيد من إجازة على اليابسة، طبقا للاتفاقيات البحرية التي صدقت عليها الدولة الجزائرية،

3 - الأجنبي العابر للإقليم الجزائري جوا،

4 - الأجنبي عضو طاقم الطائرة المتوقفة بأحد مطارات الجزائر،

5 - الأجنبي المستفيد من أحكام الاتفاقيات الدولية أو من اتفاقات المعاملة بالمثل في هذا المجال.

المادة 12 : يمكن في الحالات الاستعجالية أن تمنح شرطة الحدود بصفة استثنائية، تأشيرة تسوية الوضعية للأجنبي الذي يتقدم إلى مراكز الحدود بدون تأشيرة.

تحدد مدة صلاحية هذه التأشيرة عن طريق التنظيم.

وفي هذه الحالة تقوم شرطة الحدود فورا بإخطار السلطات الإدارية المعنية.

المادة 13 : يمكن السلطات الإدارية المختصة إقليميا أن توافق بصفة استثنائية على تمديد التأشيرة لمدة أقصاها تسعون (90) يوما، للأجنبي الذي يرغب في تمديد مدة إقامته بالإقليم الجزائري لأكثر من المدة المرخص بها في التأشيرة، دون أن يكون له عندئذ القصد في تثبيت إقامته بالإقليم الجزائري.

المادة 14 : يمكن أن تسلم تأشيرة عبور مدتها القصوى سبعة (7) أيام للأجنبي العابر للإقليم الجزائري والحائز تأشيرة بلد الوجهة مع إثبات امتلاكه وسائل العيش الكافية طوال مدة عبوره.

يمكن أن تجدد تأشيرة العبور مرة واحدة فقط بصفة استثنائية.

يمكن مصالح شرطة الحدود المختصة إقليميا تسليم إجازة تجول مدتها يومان (2) إلى سبعة (7) أيام للأجانب أعضاء أطقم السفن والطائرات.

يجب على البحار الأجنبي العابر للإقليم الجزائري قصد الالتحاق بسفينته الراسية بميناء جزائري، أن يكون حائزا الدفتر البحري أو جواز سفر مهور، عند الاقتضاء، بتأشيرة الدخول قيد الصلاحية.

المادة 15 : يمكن أن تأخذ بصمات الأصابع وكذا صورة الهوية للرعايا الأجانب مع الاحتفاظ بها وخضوعها لمعالجة معلوماتية، وذلك بمناسبة طلب التأشيرة، أو أثناء مراقبة الشرطة التي تمارسها مصالح الأمن على مستوى مراكز الحدود أو عبر الإقليم الجزائري.

الفصل الرابع

شروط إقامة الأجانب المقيمين

المادة 16 : يعتبر مقيما الأجنبي الذي يرغب في تثبيت إقامته الفعلية والمعتادة والدائمة في الجزائر، والذي رخص له بذلك بتسليمه بطاقة المقيم من قبل ولاية مكان إقامته مدة صلاحيتها سنتان (2).

تشتترط بطاقة المقيم على الأجنبي بمجرد بلوغه ثماني عشرة (18) سنة كاملة، مالم تنص اتفاقات المعاملة بالمثل على خلاف ذلك.

يتحصل الطالب الأجنبي على بطاقة مقيم لا تتعدى مدة صلاحيتها مدة تدمرسه أو تكوينه المحددة قانونا.

ويتحصل العامل الأجنبي الأجير على بطاقة مقيم لا تتعدى مدة صلاحيتها صلاحية الوثيقة التي ترخص له بالعمل.

يخضع إصدار بطاقة المقيم لدفع المعني بالأمر لحق الطابع الذي تحدد قيمته بموجب قانون المالية.

يمكن أن تسلم بطاقة مقيم، مدة صلاحيتها عشر (10) سنوات، للرعية الأجنبية الذي أقام بالجزائر بصفة مستمرة وقانونية خلال مدة سبع (7) سنوات أو أكثر، وكذا لأبنائه الذين يعيشون معه وبلغوا سن ثماني عشرة (18).

كما يمكن الموافقة على تجديد بطاقة المقيم للطلبة الأجانب وللعمال الأجانب الأجراء، على أساس الإثباتات الضرورية لذلك والمحددة قانونا.

المادة 17 : كل أجنبي يرغب في الإقامة بالجزائر قصد ممارسة نشاط مأجور، لا يمكنه الاستفادة من بطاقة المقيم، إلا إذا كان حائزا إحدى الوثائق الآتية :

- 1 - رخصة العمل،
- 2 - ترخيص مؤقت للعمل،
- 3 - تصريح بتشغيل عامل أجنبي بالنسبة إلى الأجانب غير الخاضعين لرخصة العمل.

المادة 26 : يمكن مصالح الأمن أن تحجز مؤقتا جواز أو وثيقة السفر الخاصة بالأجانب الموجودين في وضعية غير قانونية مقابل وصل، يعد بمثابة بيان لهويتهم، إلى غاية البت في وضعيتهم.

المادة 27 : عندما يغير الأجنبي المقيم بالجزائر بصفة قانونية مكان إقامته الفعلية، بصفة نهائية أو لفترة تتجاوز ستة (6) أشهر، يجب عليه التصريح بذلك لدى محافظة الشرطة أو فرقة الدرك الوطني أو لدى البلدية بمحل إقامته السابق والجديد.

يجب استيفاء هذه الإجراءات خلال خمسة عشر (15) يوما السابقة لتاريخ مغادرة محل إقامته السابق أو اللاحقة لتاريخ وصوله إلى محل إقامته الجديد. ويثبت وصل التصريح إتمام هذه الإجراءات.

الفصل السادس

التصريح بتشغيل الأجانب وإيوائهم

المادة 28 : على كل شخص طبيعي أو معنوي يشغل أجنبيا بأية صفة كانت، أن يصرح به خلال مدة ثمان وأربعين (48) ساعة، لدى المصالح المختصة إقليميا للوزارة المكلفة بالتشغيل، وفي حالة عدم وجود هذه المصالح لدى بلدية محل التشغيل أو محافظة الشرطة أو فرقة الدرك الوطني المختصة إقليميا.

ويجب استيفاء نفس الإجراءات عند إنهاء علاقة العمل.

ويجب على المستخدم أن يكون بإمكانه تقديم المستندات والوثائق المرخصة لتشغيل الأجانب في مؤسسته أثناء كل طلب من الأعوان المؤهلين.

يتعين على كل مالك سفينة يشغل بحارة أجنب على متن سفينة ترفع العلم الجزائري، الحصول على ترخيص من الوزير المختص، طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 29 : على كل مؤجر محترف أو عادي يأوي أجنبيا بأية صفة كانت، أن يصرح به لدى محافظة الشرطة أو فرقة الدرك الوطني، وفي حالة عدم وجود هذه المصالح لدى بلدية محل العين المؤجرة، خلال أجل أربع وعشرين (24) ساعة.

الفصل السابع

الإبعاد والطرده إلى الحدود

المادة 30 : علاوة على الأحكام المقررة في المادة 22 (الفقرة 3) أعلاه، فإن إبعاد الأجنبي خارج الإقليم الجزائري يمكن أن يتخذ بموجب قرار صادر عن وزير الداخلية، في الحالات الآتية :

المادة 18 : على كل أجنبي يرغب في تمديد مدة إقامته بالجزائر لأكثر من المدة المحددة له في التأشيرة، قصد تثبيت إقامته المعتادة بها، أن يطلب بطاقة المقيم، قبل انقضاء صلاحية التأشيرة بخمسة عشر (15) يوما.

المادة 19 : يمكن أن يستفيد الأجنبي المقيم من تجميع عائلي حسب كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 20 : على الأجنبي الذي يرغب في ممارسة نشاط تجاري أو صناعي أو حرفي أو مهنة حرة، أن يستوفي الشروط القانونية والتنظيمية المطلوبة لممارسة هذا النشاط.

المادة 21 : يفقد صفة المقيم، الأجنبي المقيم الذي يتغيب عن الإقليم الجزائري بصفة مستمرة لمدة سنة واحدة.

المادة 22 : يمكن سحب بطاقة المقيم من حائزها في أية لحظة إذا ثبت نهائيا أنه لم يعد يستوفي أحد الشروط المطلوبة لتسليمها إياه.

وفي هذه الحالة، يعذر المعني بالأمر بمغادرة الإقليم الجزائري خلال أجل ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ تبليغه بالإجراء.

غير أنه وبصفة استثنائية، يمكنه الاستفادة من أجل إضافي لا يتعدى خمسة عشر (15) يوما بناء على طلب مبرر.

كما يمكن سحب بطاقة المقيم من الأجنبي المقيم الذي ثبتت للسلطات المعنية أن نشاطاته منافية للأخلاق والسكينة العامة، أو تمس بالمصالح الوطنية، أو أدت إلى إدانته عن أفعال ذات صلة بهذه النشاطات.

وفي هذه الحالة، تطرد الرعية الأجنبية فورا بمجرد استكمال الإجراءات الإدارية أو القضائية.

المادة 23 : تحدد كفاءات وإجراءات منح بطاقة مقيم عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس

شروط تنقل الأجانب

المادة 24 : يتنقل الأجنبي الذي يقيم في الجزائر بحرية في الإقليم الجزائري دون المساس بالسكينة العامة، وذلك في إطار احترام أحكام هذا القانون وقوانين الجمهورية.

المادة 25 : على الرعايا الأجانب تقديم المستندات أو الوثائق المثبتة لوضعيتهم عند كل طلب من الأعوان المؤهلين لذلك.

وفي هذه الحالة يكون للطعن أثر مؤقت.
يجوز للقاضي الاستعجالي أن يأمر مؤقتا
بوقف تنفيذ قرار الإبعاد في حالة الضرورة
القصوى، لاسيما في الحالات الآتية :

- 1- الأب الأجنبي أو الأم الأجنبية لطفل جزائري
قاصر مقيم في الجزائر، إذا أثبت (ت) أنه (ها) يساهم
في رعاية وتربية هذا الطفل،
- 2- الأجنبي القاصر عند اتخاذ قرار الإبعاد،
- 3- الأجنبي اليتيم القاصر،
- 4- المرأة الحامل عند صدور قرار الإبعاد.

يمكن للأجنبي موضوع إجراء الطرد إلى الحدود
الاتصال بممثليته الدبلوماسية أو القنصلية
والاستفادة، عند الاقتضاء، من مساعدة محام و/ أو
مترجم.

المادة 33 : الأجنبي موضوع إجراء الإبعاد من
الإقليم الجزائري، الذي يثبت استحالة مغادرته له، يمكن
تحديد مكان إقامته بموجب قرار صادر عن وزير
الداخلية، إلى غاية أن يصبح تنفيذ هذا الإجراء ممكنا.

المادة 34 : عندما يرفض دخول أجنبي إلى الإقليم
الجزائري عن طريق الجو أو البحر، فإن مؤسسة النقل
التي قامت بنقله ملزمة بإعادته، بناء على طلب
السلطات المختصة المكلفة بالمراقبة على مستوى مراكز
الحدود، إلى المكان الذي استقل فيه وسائل نقل هذه
المؤسسة، وعند استحالة ذلك، فيألى البلد الذي سلم له
وثيقة السفر التي سافر بها، أو إلى أي مكان آخر أين
يمكن القبول به.

كما تطبق أحكام الفقرة السابقة في الحالة التي
يكون فيها الدخول إلى الإقليم الجزائري مرفوضا
للأجنبي العابر للإقليم الجزائري :

- 1- إذا كانت مؤسسة النقل التي كان عليها نقله
إلى البلدان المقصودة لاحقا ترفض نقله،
- 2- إذا كانت سلطات بلد المقصد قد رفضت دخوله،
أو إعادته إلى الجزائر.

تتحمل مؤسسة النقل التي قامت بإنزاله
بالجزائر تكاليف إقامة الأجنبي للمفترضة الضرورية
لإرجاعه وكذا تكاليف تحويله.

المادة 35 : يلزم بدفع غرامة مدنية جزافية تتراوح
قيمتها من 150.000 دج إلى 500.000 دج الناقل الذي
يقوم بنقل أجنبي إلى الإقليم الجزائري قادم إليه من

1- إذا تبين للسلطات الإدارية أن وجوده في
الجزائر يشكل تهديدا للنظام العام و/أو لأمن الدولة،

2- إذا صدر في حقه حكم أو قرار قضائي نهائي
يتضمن عقوبة سالبة للحرية بسبب ارتكابه جناية أو
جنحة،

3- إذا لم يغادر الإقليم الجزائري في المواعيد
المحددة له طبقا لأحكام المادة 22 (الفقرتان 1 و 2) أعلاه،
مالم يثبت أن تأخره يعود إلى قوة قاهرة.

المادة 31 : يبلغ المعني بالأمر بقرار الإبعاد.

ويستفيد حسب خطورة الوقائع المنسوبة إليه،
من مهلة تتراوح مدتها من ثمان وأربعين (48) ساعة
إلى خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ تبليغه
بقرار الإبعاد من الإقليم الجزائري.

مع مراعاة أحكام المادة 13 من قانون العقوبات،
يجوز للأجنبي موضوع قرار وزير الداخلية المتضمن
الإبعاد خارج الإقليم الجزائري أن يرفع دعوى أمام
القاضي الاستعجالي المختص في المواد الإدارية في أجل
أقصاه خمسة (5) أيام ابتداء من تاريخ تبليغ هذا
القرار.

يفصل القاضي في الدعوى في أجل أقصاه عشرون
(20) يوما ابتداء من تاريخ تسجيل الطعن.

ويكون لهذا الطعن أثر مؤقت.

يمكن تحديد إقامة الأجنبي الذي يقدم طعنا بموجب
الفقرة الثالثة من هذه المادة إذا رأت السلطات الإدارية
المختصة ضرورة ذلك.

المادة 32 : غير أنه ودون المساس بأمن الدولة
والنظام العام والآداب العامة والتشريع المتعلق
بالجريمة المنظمة، يمدد أجل تقديم الطعن المذكور أعلاه
إلى ثلاثين (30) يوما بالنسبة إلى الأشخاص المذكورين
أدناه :

1- الأجنبي (ة) المتزوج (ة) منذ سنتين (2) على
الأقل مع جزائري (ة) بشرط أن يكون الزواج قد تم عقده
وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وأن يثبت فعليا
أنهما يعيشان معا،

2- الأجنبي الذي يثبت بالوسائل الشرعية
إقامته المعتادة في الجزائر قبل سن الثامنة عشر (18) ،
مع أبويه اللذين لهما صفة مقيم،

3- الأجنبي الحائز بطاقة المقيم ذات مدة صلاحية
عشر (10) سنوات.

المادة 40 : يعاقب بغرامة من 2.000 دج إلى 15.000 دج الأجنبي الذي لا يقوم بالتصريح المنصوص عليه في المادة 27 أعلاه.

المادة 41 : يعاقب الأجنبي على مخالفة أحكام المادة 20 أعلاه بغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج ويضاعف مبلغ الغرامة في حالة العود.

كما يمكن النطق بمصادرة الأشياء المستعملة في الممارسة غير الشرعية للنشاط.

المادة 42 : كل أجنبي يمتنع عن تنفيذ قرار الإبعاد أو قرار الطرد إلى الحدود أو الذي تم إبعاده أو طرده إلى الحدود ودخل من جديد إلى الإقليم الجزائري دون رخصة، يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى خمس (5) سنوات، إلا إذا أثبت بأنه لا يستطيع الالتحاق ببلده الأصلي ولا التوجه نحو بلد آخر، وذلك طبقا لأحكام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بنظام اللاجئين وعديمي الجنسية.

تطبق العقوبة نفسها على كل أجنبي لا يقدم للسلسلة الإدارية المختصة وثائق السفر التي تسمح بتنفيذ أحد الإجراءات المنصوص عليها في الفقرة الأولى أعلاه، أو الذي لم يقدم المعلومات التي تسمح بهذا التنفيذ، إذا لم تكن بحوزته هذه الوثائق.

علاوة على ذلك يمكن أن تصدر المحكمة حكما يقضي بمنعه، من الإقامة بالإقليم الجزائري لمدة لا تتجاوز عشر (10) سنوات.

ويرتب المنع من الإقامة بالإقليم الجزائري، بقوة القانون، إبعاد المحكوم عليه إلى الحدود، وعند الاقتضاء، بعد نفاذ عقوبة حبسه النافذ.

المادة 43 : يعاقب طبقا لأحكام قانون العقوبات، كل أجنبي خاضع لتحديد الإقامة ولم يلتحق في الأجل المحددة بمحل الإقامة المحدد له، أو غادره فيما بعد دون رخصة.

المادة 44 : بغض النظر عن الأحكام المنصوص عليها في المادتين 30 و 36 أعلاه، يعاقب على مخالفة أحكام المواد 4 و 7 و 8 و 9 أعلاه، بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) وبغرامة من 10.000 دج إلى 30.000 دج.

المادة 45 : يعاقب على مخالفة أحكام المادة 16 (الفقرة 2) أعلاه بغرامة من 5.000 دج إلى 20.000 دج.

المادة 46 : يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 60.000 دج

دولة أخرى، غير حائز لوثائق السفر القانونية، وعند الاقتضاء، للتأشيرة المفروضة عليه بموجب القانون أو الاتفاقات الدولية المطبقة عليه بسبب جنسيته.

ويلزم بالغرامة نفسها الناقل المعني الذي يقوم بنقل أجنبي عابر للإقليم الجزائري، غير حائز لوثائق السفر القانونية أو للتأشيرة المفروضة عليه بموجب القانون أو الاتفاقات الدولية المطبقة عليه بالنظر إلى مكان وجهته.

تتم معاينة المخالفة في محضر تعده شرطة الحدود وتسلم نسخة منه للناقل المعني.

وتفرض هذه الغرامة بموجب قرار صادر عن الوالي المختص إقليميا، حسب عدد المسافرين المعنيين، وتبلغ إلى الناقل المعني الذي يدفعها إلى الخزينة العمومية.

للناقل المعني حق تقديم طعن قضائي ضد هذا القرار الإداري، أمام الجهة القضائية الإدارية المختصة إقليميا، طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 36 : يمكن طرد الأجنبي الذي يدخل إلى الجزائر بصفة غير شرعية أو يقيم بصفة غير قانونية على الإقليم الجزائري، إلى الحدود بقرار صادر عن الوالي المختص إقليميا، إلا في حالة تسوية وضعيته الإدارية.

المادة 37 : يمكن أن تحدث عن طريق التنظيم مراكز انتظار تخصص لإيواء الرعايا الأجانب الموجودين في وضعية غير قانونية، في انتظار طردهم إلى الحدود أو تحويلهم إلى بلدهم الأصلي.

يمكن أن يوضع الأجنبي في هذه المراكز بناء على قرار الوالي المختص إقليميا، لمدة أقصاها ثلاثون (30) يوما قابلة للتجديد، في انتظار استيفاء إجراءات طرده إلى الحدود أو ترحيله إلى بلده الأصلي.

الفصل الثامن

أحكام جزائية

المادة 38 : يعاقب بغرامة من 5.000 دج إلى 20.000 دج كل شخص يأوي أجنبيا ويغفل القيام بالتصريح المنصوص عليه في المادة 29 أعلاه.

المادة 39 : يعاقب بغرامة من 5.000 دج إلى 20.000 دج الأجنبي الذي يرفض الامتثال للأحكام المنصوص عليها في المادة 25 أعلاه.

4 - المنع من ممارسة النشاط المهني أو الاجتماعي الذي ارتكبت بمناسبة المخالفة لمدة خمس (5) سنوات على الأكثر.

المادة 48 : يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى خمس (5) سنوات، وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج، القيام بعقد زواج مختلط فقط من أجل الحصول على بطاقة المقيم أو جعل الغير يحصل عليها، أو فقط من أجل اكتساب الجنسية الجزائرية أو جعل الغير يكتسبها.

ويعاقب بنفس العقوبات قيام أجنبي بعقد زواج مع أجنبية مقيمة للغايات نفسها.

عندما ترتكب المخالفة من طرف جماعة منظمة، تكون عقوبتها الحبس لمدة عشر (10) سنوات وغرامة من 500.000 دج إلى 2.000.000 دج، ويتعرض كذلك مرتكبو المخالفة لمصادرة كل ممتلكاتهم أو جزء منها.

يتعرض الأشخاص الطبيعويون الذين أدينوا بإحدى المخالفات المذكورة في هذه المادة، للعقوبات التكميلية الآتية :

1 - المنع من الإقامة بالإقليم الجزائري لمدة خمس (5) سنوات على الأكثر،

2 - المنع من ممارسة النشاط المهني أو الاجتماعي الذي ارتكبت المخالفة بمناسبة لمدة خمس (5) سنوات على الأكثر.

المادة 49 : دون المساس بأحكام التشريع المنظم لتشغيل الأجانب في الجزائر، فإن تشغيل مؤسسة لأجنبي في وضعية إقامة غير قانونية يعرضها لدفع غرامة من 200.000 دج إلى 800.000 دج.

المادة 50 : يمكن أن تترتب المسؤولية الجزائية على الأشخاص المعنوية طبقاً لأحكام قانون العقوبات، على المخالفات المذكورة في المواد 38 إلى 41 و 46 من هذا القانون.

الفصل التاسع

أحكام ختامية

المادة 51 : تلغى أحكام الأمر رقم 66 - 211 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمتعلق بوضعية الأجانب في الجزائر.

المادة 52 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008.

عبد العزيز بوتفليقة

إلى 200.000 دج، كل شخص يقوم بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بتسهيل أو محاولة تسهيل دخول أو تنقل أو إقامة أو خروج أجنبي من الإقليم الجزائري بصفة غير قانونية.

وتكون العقوبة السجن من خمس (5) سنوات إلى عشر (10) سنوات وغرامة من 300.000 دج إلى 600.000 دج، عندما ترتكب المخالفة المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه، مع أحد الظروف الآتية :

1 - حمل السلاح،

2 - استعمال وسائل النقل والاتصالات وتجهيزات خاصة أخرى،

3 - ارتكاب المخالفة من طرف أكثر من شخصين، عندما يكون عدد المهاجرين غير الشرعيين الذين تم إدخالهم أكثر من شخصين (2)،

4 - عندما ترتكب المخالفة في ظروف من شأنها تعريض الأجانب مباشرة لخطر أني للموت أو لجروح تحدث بطبيعتها تشويها أو عاهة مستديمة،

5 - عندما تكون المخالفة من شأنها تعريض الأجانب لظروف المعيشة أو النقل أو العمل أو الإيواء لا تتلاءم مع الكرامة الإنسانية،

6 - عندما تؤدي المخالفة إلى إبعاد قصر الأجانب عن وسطهم العائلي أو عن محيطهم التقليدي،

وتكون العقوبة السجن لمدة تتراوح من عشر (10) سنوات إلى عشرين (20) سنة، وغرامة من 2.250.000 دج إلى 3.000.000 دج، عندما ترتكب المخالفة مع ظرفين على الأقل من الظروف المحددة في الفقرات السابقة،

كما يجوز للقاضي النطق بمصادرة الأشياء التي استخدمت لارتكاب المخالفة وكذلك الموارد الناجمة عنها.

المادة 47 : يمكن أن يتعرض مرتكبو المخالفات المذكورة في المادة 46 أعلاه، للعقوبات التكميلية الآتية :

1 - المنع من الإقامة في الإقليم الجزائري لمدة خمس (5) سنوات على الأكثر،

2 - سحب رخصة السياقة لمدة خمس (5) سنوات، ويمكن أن تضاعف هذه العقوبة في حالة العود،

3 - السحب المؤقت أو النهائي لرخصة استغلال خط النقل،

الفصل الرابع أحكام ختامية

المادة 22 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا الأمر ،
لا سيما القانون رقم 88-29 المؤرخ في 5 ذي الحجة
عام 1408 الموافق 19 يوليو سنة 1988 والمتعلق
بممارسة احتكار الدولة للتجارة الخارجية ،
والمادتين 8 مكرر 1 و 20 من القانون رقم 79-07
المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو
سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك ، المعدل
والمتمم وكذلك المادة 95 من قانون المالية
لسنة 2003.

المادة 23 : ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 19 جمادى الأولى عام 1424
الموافق 19 يوليو سنة 2003.

عبد العزيز بوتفليقة

- تسهيل دخول المؤسسات الجزائرية في
الأسواق الخارجية ،

- تنشيط بعثات الاستكشاف و التوسع
التجاريين ،

- مساعدة المتعاملين الجزائريين في تجسيد
علاقات العمل مع شركائهم الأجانب ،

- ترقية نوعية العلامة للمنتوج الجزائري
بالخارج .

يحدد إنشاء الوكالة وتنظيمها و سيرها عن
طريق التنظيم .

المادة 21 : في إطار تنفيذ المهام المنصوص
عليها في المادة 20 أعلاه ، يمكن أن تنشئ الوكالة
مكاتب للتمثيل والتوسع التجاري في الخارج ، تحدد
مهامها وتنظيمها و سيرها عن طريق التنظيم .

مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم رقم 66-212 المؤرخ في 2
ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966
والمتضمن تطبيق الأمر رقم 66-211 المؤرخ في 2
ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966
والمتعلق بوضعية الأجانب في الجزائر ،

- وبمقتضى المرسوم رقم 82-510 المؤرخ في 9
ربيع الأول عام 1403 الموافق 25 ديسمبر سنة 1982
الذي يحدد كفاءات منح جواز أو رخصة العمل المؤقت
للعمال الأجانب ،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-403
المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر
سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات وزارة الشؤون
الخارجية ،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247
المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت
سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية
والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري ،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يعدل هذا المرسوم ويتم
المرسوم رقم 66-212 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام
1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمذكور أعلاه .

مرسوم رئاسي رقم 03 - 251 مؤرخ في 19 جمادى
الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 ،
يعدل ويتم المرسوم رقم 66 - 212 المؤرخ في 2
ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة
1966 والمتضمن تطبيق الأمر رقم 66-211
المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1386
الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمتعلق بوضعية
الأجانب في الجزائر .

إن رئيس الجمهورية ،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الدولة ،
وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير الدولة ،
وزير الشؤون الخارجية ،

- و بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 77 - 6
و 125 (الفقرة الأولى) منه ،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-211 المؤرخ في 2
ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966
والمتعلق بوضعية الأجانب في الجزائر ،

- وبمقتضى القانون رقم 81-10 المؤرخ في 9
رمضان عام 1401 الموافق 11 يوليو سنة 1981
والمتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب ،

5 - تسلّم تأشيرة الدراسة للأجنبي الحائز شهادة تسجيل بمؤسسة تعليمية عمومية أو خاصة معتمدة من الدولة الجزائرية، ويجب عليه أن يقدم، زيادة على ذلك، شهادة منحة دراسية مسلمة من السلطات الجزائرية أو من سلطات بلده أو وثائق تثبت وسائل التكفل بدراسته وإقامته.

6 - تسلّم تأشيرة العمل للأجنبي الحائز عقد عمل ورخصة مؤقتة للعمل مسبقة للترخيص بالعمل تسلمها المصالح المختصة المكلفة بالتشغيل وشهادة مؤشر عليها من المصالح نفسها، تضمن بموجبها الهيئة المستخدمة التكفل بترحيل العامل الأجنبي بمجرد انتهاء علاقة العمل.

7 - تسلّم تأشيرة العمل المؤقت للأجنبي الحائز عقد عمل لا تتجاوز مدته ثلاثة (3) أشهر ورخصة مؤقتة للعمل المؤقت تسلمها المصالح المختصة المكلفة بالتشغيل وشهادة مؤشر عليها من المصالح نفسها، تضمن بموجبها الهيئة المستخدمة التكفل بترحيل العامل الأجنبي بمجرد انتهاء علاقة العمل.

كما تسلّم تأشيرة العمل المؤقت للأجنبي الحائز عقد استفادة أو أداء خدمات يبرمه هو نفسه أو تبرمه الهيئة المستخدمة مع شركة أو هيئة تمارس نشاطا ما في الجزائر.

8 - تسلّم التأشيرة العائلية للأجنبي الحائز شهادة إيواء يعدها أحد أفراد عائلته الجزائرية الذي يلتزم بإيوائه ويصدق عليها رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر إقامة الشخص المضيف.

9 - تسلّم التأشيرة الطبية للأجنبي الحائز شهادة طبية وتكفل بالمصاريف الطبية وموافقة المؤسسة العلاجية المستقبلية، ويجب عليه، زيادة على ذلك، تقديم بيان حجز في فندق أو شهادة إيواء مع وثائق تثبت وسائل المعيشة لمدة العلاج.

10 - تسلّم التأشيرة الثقافية للأجنبي الحائز دعوة للمشاركة في ملتقى أو تظاهرة ذات طابع ثقافي أو علمي أو رياضي مع وثائق تثبت وسائل المعيشة لمدة الإقامة.

11 - تسلّم التأشيرة الجماعية للأجانب المسافرين بجواز سفر جماعي قيد الصلاحية والحائزين بيان حجز في فندق ووثائق تثبت وسائل المعيشة لمدة الإقامة وتذكرة السفر.

المادة 2 : تتم أحكام المرسوم رقم 66-212 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمذكور أعلاه، بمادتين 5 مكرّر و5 مكرّر 1، تحرران كما يأتي :

" المادة 5 مكرّر: يمكن أن تسلّم الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية تأشيرة قنصلية متعددة الدخول.

وتكون صالحة لمدة ثلاثة (3) أشهر أو ستة (6) أشهر أو سنة أو سنتين.

وتتضمن فترات إقامة لا يمكن أن تتجاوز تسعين (90) يوما.

لا يمكن أن تتجاوز الإقامة الفعلية الإجمالية على التراب الوطني مدة مائة وثمانين (180) يوما في السنة.

تحدد شروط تسليم هذه التأشيرة بموجب نص خاص."

" المادة 5 مكرّر 1 : تسلّم الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية التأشيرات حسب الشروط المذكورة أدناه :

1 - تسلّم التأشيرة الدبلوماسية وتأشيرة لمصلحة وتأشيرة المجاملة على التوالي حائز جواز سفر دبلوماسي وجواز سفر لمصلحة وجواز سفر عاد قيد الصلاحية.

2 - تسلّم تأشيرة الصحافة للأجنبي الذي يثبت صفة الصحفي والحائز رسالة من الجهاز أو المستخدم الطالب منح التأشيرة لفائدة الصحفي المعني.

3 - تسلّم تأشيرة السياحة للأجنبي الحائز بيان الحجز في فندق أو شهادة إيواء مصادق عليها من رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر سكن الشخص المضيف، ووثائق تثبت وسائل المعيشة لمدة الإقامة وتذكرة أو وسيلة النقل ذهابا وإيابا.

4 - تسلّم تأشيرة الأعمال للأجنبي الحائز دعوة من المتعامل الجزائري أو رسالة تكليف أو أمر مهمة من قبل الهيئة المستخدمة لطالب التأشيرة وكذلك بيان الحجز في فندق أو شهادة التكفل من الهيئة المضيفة.

" المادة 6 مكرّر: فيما يخص التأشيرات المذكورة في المادتين 5 مكرّر و5 مكرّر 1، المطات 2 إلى 10 منه والمادة 6 أعلاه، يجب على الأجنبي تقديم جواز سفر لا تقل مدة صلاحيته عن ستة (6) أشهر".

" المادة 6 مكرّر 1: يحدّد نصّ خاص، عند الحاجة، كميّات تطبيق أحكام هذا المرسوم".

المادة 5: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرّر بالجزائر في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003.

عبد العزيز بوتفليقة

المادة 3: تعدّل المادة 6 من المرسوم رقم 212-66 المؤرّخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمذكور أعلاه، وتحرّر كما يأتي:

" المادة 6: تسلّم تأشيرة العبور، لمدة أقصاها سبعة (7) أيام، للأجنبي العابر التراب الوطني والحائز تأشيرة البلد المتوجه إليه ووثائق تثبت وسائل المعيشة لمدة عبوره.

غير أنه تسلّم السلطات المختصة رخصة نزول تتراوح مدتها بين يومين (2) وسبعة (7) أيام لطواقم البواخر والطائرات".

المادة 4: تتمم أحكام المرسوم رقم 212-66 المؤرّخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمذكور أعلاه، بمادتين 6 مكرّر و6 مكرّر 1، تحرّران كما يأتي:

مراسيم فردية

مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يتضمن تعيين مدير ديوان رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يعيّن السيد عبد المالك منصور، مديرا لديوان رئيس الحكومة.

مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يتضمن تعيين رئيس ديوان رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يعيّن السيد محمد سبائي، رئيسا لديوان رئيس الحكومة.

مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يتضمن إنهاء مهام مدير ديوان رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، تنهى مهام السيد براهيم بوزبوجن، بصفته مديرا لديوان رئيس الحكومة.

مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، يتضمن إنهاء مهام رئيس ديوان رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرّخ في 15 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 15 يوليو سنة 2003، تنهى مهام السيد منصور قديدير، بصفته رئيسا لديوان رئيس الحكومة.