

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

تخصص: تنظيم وعمل

رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان:

التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري
في المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR

إشراف الأستاذ:
مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:
مشتة ياسين

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ مقراني الهاشمي الذي لم يبخل علي بنصائحه المفيدة.

وكذا كل عمال مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR الذين سهلوا علينا المهمة.

وإلى كل أساتذة وعمال قسم علم الاجتماع.

مشتة ياسين

إهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من شجعني طيلة مشواري

الدراسي وفي مقدمتهم الوالدين العزيزين

إلى زوجتي العزيزة وابني آدم حفظه الله

بالإضافة إلى كل الأصدقاء والأحباب.

مشتة ياسين

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للموضوع

- 1-الإشكالية.....5
- 2-الفرضيات10
- 3-تحديد المفاهيم.....11
- 4-المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة.....20
- 5-الدراسات على صلة بالموضوع.....22

الفصل الثاني: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية

- 1- نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية.....28
- 2- المنظور المعاصر لإدارة الموارد البشرية.....71
- 3-التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري: الماهية والمتطلب80

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- 1-الثقافة89
- 2-الثقافة التنظيمية.....101
- 3-أهمية الثقافة التنظيمية في فعالية المؤسسة.....104
- 4-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة.....105

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية: بعض الوظائف والمهام

- 1- اكتساب الكفاءات 108
- 2- الاتصال التنظيمي 145
- 3- التكوين 155
- 4- القيادة والمستويات الإشرافية 187

الفصل الخامس: الثقافة العمالية ودورها في المنظمة

- 1- نزاعات العمل والمشاركة العمالية 201
- 2- أهمية الثقافة العمالية في المنظمة 217
- 3- تثمين المورد البشري وأثره في تفعيل الثقافة العمالية 223
- 4- دور الحركة النقابية في تفعيل الثقافة العمالية 226

الفصل السادس: تصور مفهوم العمل ووظائفه

- 1- تطور مفهوم العمل 233
- 2- مفهوم العمل في الثقافة الغربية 236
- 3- مفهوم العمل في الإسلام 243

الفصل السابع: خصوصية الموارد البشرية في الاقتصاد الجزائري

- 1- مميزات تكوين المجتمع الجزائري 252
- 2- خصائص اليد العاملة في الجزائر 257
- 3- ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد 262
- 4- انعكاس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري 274
- 5- دور التربية والتعليم في بلورة شخصية العامل الجزائري 275

الفصل الثامن: نظرة عامة عن ميدان الدراسة

- 1-تطور قطاع التأمينات في الجزائر 281
- 2-نظرة تاريخية وتنظيمية عن مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR 286
- 3-خصائص عينة البحث..... 292

الفصل التاسع: أبعاد إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لمؤسسة

التأمين وإعادة التأمين CAAR

- 1- بعد اكتساب الكفاءات..... 300
- 2- بعد الاتصال التنظيمي..... 313
- 1-بعد التكوين..... 239
- 2- طبيعة القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار 350

الفصل العاشر: أبعاد الثقافة العمالية في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة

التأمين CAAR

- 1- بعد قيمة العمل..... 370
- 2- بعدي الوقت واللغة 375
- 3- بعد الوعي النقابي 379
- الاستنتاج العام 382
- المراجع..... 385

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
293	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	01
294	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرالفئة المهنية التي ينتمون إليها	02
295	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	03
296	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
297	يوضح عدد مرات استفادة أفراد عينة البحث عن الترقية	05
298	يوضح إستفادة مشاركة أفراد عينة البحث في الدورات التكوينية	06
300	كيفية التوظيف وعلاقته بفئات السن	07
302	يوضح كيفية التوظيف وعلاقته بعدد مرات الترقية	08
303	يوضح عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئات السن	09
304	يوضح عدد مرات الترقية وعلاقته بفئة الأقدمية	10
305	يوضح المقياس الأول المعتمد من طرف إدارة الموارد البشرية في الترقية حسب أفراد العينة	11
307	يوضح رأي العمال حول معايير الترقية وعلاقته بفئات السن	12
308	يوضح موقف العمال من الترقية وعلاقته بعدد مرات الترقية	13
309	يوضح المعيار المفضل لدى المبحوثين في الترقية وعلاقته بفئات الأقدمية	14
314	يوضح وسيلة الإتصال المفضلة من طرف العمال وعلاقته بالفئات السوسيومهنية ومدى تطبيقها في مؤسسة الدراسة	15
315	يوضح العلاقة بين الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بالمستوى التعليمي	16

الصفحة	العنوان	الرقم
317	يوضح العلاقة بين الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بالأقدمية	17
318	يوضح حقيقة المعلومات وعلاقتها بالمستوى التعليمي:	18
319	يوضح وسيلة الإتصال بالإدارة وعلاقته بالأقدمية:	19
322	يوضح وجود الاتصال النازل وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية	20
323	يوضح نوع المعلومات الهابطة ومدى وصولها في الوقت المناسب	21
324	يمثل مدى وجود اتصال صاعد وعلاقته بالأقدمية:	22
325	يوضح وجود إتصال ملائم وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية	23
326	يوضح ثلاث نماذج الإتصال وعلاقته بالأقدمية	24
330	يوضح علاقة الإستفادة من التكوين بالرضا عن عملية التكوين	25
331	يوضح أهم البرامج التي تدرس في الدورات التكوينية	26
332	يوضح علاقة مضمون البرامج بالرضى عن عملية التكوين	27
334	يوضح علاقة مكان التكوين بظروف التكوين	28
336	يوضح العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية	29
338	يوضح العلاقة بين الإستفادة من التكوين وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية	30
341	يوضح كيفية الإلتحاق بالدورات التكوينية	31
342	يوضح رأي العمال في معايير الإنتقاء وعلاقته بالمشاركة في الدورات التكوينية	32
343	يوضح علاقة الإلتحاق بالتكوين معرفة سياسة التكوين المتبعة	33
344	يوضح مدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين	34

الصفحة	العنوان	الرقم
345	يوضح علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين	35
346	يوضح علاقة بين الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين	36
347	يوضح كيفية إتصال مصلحة التكوين بالمستفيدين	37
351	يوضح رأي المبحوثين في المستفيدين من القرارات الإدارية وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	38
352	يوضح رأيالمبحوثين في فعالية القرار الذي يشارك فيه العمال في المؤسسة وعلاقته بالمستوى التعليمي.	39
353	يوضح رأي المبحوثين في تطبيق القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	40
354	يوضح رضا المبحوثين عن طبيعة العقوبات التي تعرضوا لها وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	41
355	يوضح رضا المبحوثين عن العلاوات والمنح المعتمدة من طرف المؤسسة وعلاقته بالجنس.	42
356	يوضح رأي المبحوثينفي أخذ الإدارة رأي العمال في قرارات توزيع المنح وعلاقته بالجنس.	43
357	يوضح رضا المبحوثين عن الترقيات التي استفادوا منها وعلاقته بالأقدمية.	44
359	يوضح رأي المبحوثين في ديمقراطية النقاش خلال الاجتماعات وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	45

الصفحة	العنوان	الرقم
360	يوضح رأي المبحوثين في أخذ الإدارة آراء العمال في اتخاذ قرارات التغيير وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	46
361	يوضح تشخيص المبحوثين في السلم الهرمي وعلاقته بالفئات السوسيومهنية	47
362	يوضح رأي المبحوثين في تقديم العمال لأرائهم حول تحسين العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي.	48
363	يوضح رأي المبحوثين في الأسباب التي تمنع من أخذ آراء العمال لتحسين العمل وعلاقته بالفئات السوسيومهنية.	49
364	يوضح رأي المبحوثين إمكانية حل مشاكل العمال عن طريق مشاركة العمال بواسطة ممثليهم في اتخاذ القرارات وعلاقته بالأقدمية.	50
365	يوضح رأي المبحوثين من مشاركة العمال في اتخاذ قرار تحسين كفاية العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي.	51
370	يوضح قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث	52
371	يوضح قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث وعلاقته بالمستوى التعليمي	53
372	يوضح مصدر اكتساب العامل للاحترام وفق رأي المبحوثين وعلاقته بالأقدمية	54
375	يوضح رأي المبحوثين في احترام العمال للوقت	55
377	يوضح رأي المبحوثين في مدى تمثيل اللغة الفرنسية لقطيعة بين العمال والإدارة وعلاقته بالفئات السوسيومهنية	56
379	يوضح تصور المبحوثين للأهداف النقابية وعلاقته بالفئات السوسيومهنية	57
380	يوضح تصور العمال للوعي النقابي	58

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
79	يوضح محور العملية الإنتاجية	01
82	دورة عملية التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري (عند <i>Odiorne</i>)	02
148	عملية الإيصال	03
293	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
294	يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الفئة المهنية	05
295	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	06
296	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
297	يوضح عدد مرات الإستفادة من الترقية بالنسبة لأفراد عينة البحث	08
298	يوضح مشاركة أفراد عينة البحث في الدورات التكوينية	09

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن لمنظمة ما أن تحقق أهدافها بدون هذه الموارد. لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتّى تتمكن من مواكبة التغيرات التي تواجهها المنظمات.

في هذا الإطار تظهر عدة مقاربات لتسيير هذه الموارد ومن بينها نجد التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري، الذي يحاول أن يتجاوز ويقلل من نقائص وعيوب الإدارة التقليدية بمعنى الإدارة البيروقراطية وفي نفس الوقت يعمل على إحداث توافق وتكامل بين بعض مدارس التسيير كالتنظيم العلمي للعمل والعلاقات الإنسانية في العمل، ويحاول أن يثري أفكارها ليتجاوز نقاط ضعفها ويجمع نقاط قوتها ولتحقيق هذا المبتغى فإن التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري يتطلب وجود توافق ما بين الثقافة التنظيمية من جهة والثقافة العمالية من جهة أخرى بمعنى أنه يعبر عن إشراك ممثلي العمال مع المسيرين في مجلس الإدارة واللجان المتخصصة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتوزيع الأرباح على مستوى المنظمة ككل منطلقا من مسلمة مفادها أنه كلما توضحت الفكرة لدى الفرد عن الشيء الذي يجب إنجازه كلما ازدادت حظوظ إنجازه وكلما توافقت الأهداف الفردية والتنظيمية كلما اتجه الأفراد ذاتيا دون رقابة على إنجازها.

ويحتاج هذا النموذج إلى متطلبات حتى يصل إلى نقطة الاشتغال العادية، وفي دراستنا هذه التي تضمنت عشرة فصول سنعمل على التعرف على العوامل التي تحول دون تطبيق هذا النموذج في مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR.

إنّ الفصل الأول يمثل المقاربة المنهجية للموضوع وقد احتوى على الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، والمنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة والدراسات التي لها علاقة بالموضوع. بينما اشتمل الفصل الثاني والمعنون بالمنظور الإستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة عناصر: الأول يمثل نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية والثاني يتناول المنظور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أما الثالث فقد خصص لتوضيح ماهية ومتطلبات التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري.

إحتوى الفصل الثالث والذي إهتم بتوضيح أبعاد الثقافة التنظيمية على أربعة عناصر عالج العنصر الأول ماهية الثقافة ثم قمنا بتوضيح خصوصية الثقافة التنظيمية في العنصر الثاني وتكلمنا على التأثيرات الناتجة على الثقافة التنظيمية في العملية التسييرية كان ذلك في العنصر الثالث أما العنصر الرابع فأهتم بتوضيح إنعكاسات الإيجابية لهذا المفهوم للوصول إلى الفعالية.

أما الفصل الرابع من هذه الدراسة كان تحت عنوان إدارة الموارد البشرية بعض الوظائف والمهام وقد احتوى على أربعة عناصر الأول تناول عنصر اكتساب الكفاءات والثاني الاتصال التنظيمي والثالث عملية التكوين في المؤسسة أما العنصر الرابع لقد أشتمل على القيادة والمستويات الإشرافية، أما فيما يخص الفصل الخامس فقد خصص للثقافة العمالية ودورها في المنظمة وقد قسم إلى أربعة عناصر تضمن العنصر الأول نزعات العمل والمشاركة العمالية أما العنصر الثاني فتناول أهمية الثقافة العمالية في المنظمة واشتمل العنصر الثالث على آثار تهمين المورد البشري في تفعيل الثقافة العمالية بينما العنصر الرابع من هذا الفصل نتناول فيه دور الحركة النقابية في تفعيل الثقافة العمالية.

إشتمل الفصل السادس المعنون بتصوير مفهوم العمل ووظائفه على ثلاثة عناصر، العنصر الأول تطرق العنصر الأول إلى تطور مفهوم العمل بينما العنصر الثاني وضح مفهوم العمل في الثقافة الغربية أما العنصر الثالث فأهتم بتوضيح مفهوم العمل في الإسلام. وتطرقنا في الفصل السابع إلى خصوصية الموارد البشرية في الاقتصاد الجزائري وإحتوى هذا الفصل على أربعة عناصر، العنصر الأول تطرقنا فيه إلى مميزات تكوين المجتمع الجزائري، أما العنصر الثاني فأهتم بتحديد خصوصية اليد العاملة في الجزائر والعنصر الثالث تطرق إلى ثقافة المجتمع الجزائري وإنعكاساتها على سلوك الأفراد، أما العنصر الرابع فأهتم بتوضيح دور التربية والتكوين في بلورة شخصية العامل الجزائري

أما الفصل الثامن فقد عملنا من خلاله على تقديم ميدان الدراسة وكان ذلك في ثلاثة عناصر بحيث أوضحنا في الفصل الأول تطور قطاع نشاط مؤسسة الدراسة والمتمثل في قطاع التأمينات أما المبحث الثاني فقد قمنا من خلاله بإلقاء نظرة تاريخية وتنظيمية عن مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR، وقد قمنا في المبحث الثالث بإظهار مميزات عينة البحث.

أما الفصلين التاسع والعاشر فقد اشتملا على الدراسة الميدانية بحيث تضمن الفصل التاسع الذي كان تحت عنوان أبعاد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR ثلاثة عناصر الأول تناول بعد اكتساب المهارات والثاني بعد الاتصال بينما العنصر الثالث من هذا الفصل فقد خصصناه لبعء الوظيفة التكوينية اما العنصر الرابع فقام بتشخيص طبيعة القيادة التنظيمية و علاقتها بإتخاذ القرار في مؤسسة الدراسة، أما الفصل العاشر فقد تضمن أبعاد الثقافة العمالية في مؤسسة الدراسة واشتمل على عنصر أول تناول بعد قيمة العمل والثاني تناول بعءي الوقت واللغة بالإضافة إلى العنصر ثالث تضمن بعد الوعي النقابي.

وفي الأخير ختمنا هذه الدراسة باستنتاج عام تضمن أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للموضوع

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. تحديد المفاهيم
4. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة
5. الدراسات على صلة بالموضوع

1 . الإشكالية:

تنشأ منظمات العمل المعاصرة بغرض تحقيق أهداف معينة تمس مجالات مختلفة، وتختلف هذه المنظمات في مساعيها ومناهجها لتحقيق هذه الأهداف التي أنشئت من أجلها.

لكن ما يمكن أن نشير إليه هو وجود ارتباط وثيق بين العمليات التسييرية والأهداف المحددة، بمعنى أنّ مختلف العمليات التسييرية تعمل على صياغة الطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف¹. وفي سبيل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات على موارد مختلفة (المال التجهيزات، الهياكل) بالإضافة إلى هذه الموارد يأتي المورد البشري الذي يمثل الرأس المال الحقيقي للمنظمة.

لأنه من الصعب على المنظمة أن تحقق الأهداف المسطرة ما لم تكن تمتلك القدرة على الاستجابة للتغير أو التعامل مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو. وقد زادت أهمية هذا المورد في السنوات الأخيرة ويظهر ذلك من خلال تجاوز النظرة التقليدية والاقتصادية البحتة للعامل البشري باعتباره قوة عمل تباع وتشتري وواقعة تحت هيمنة قانون العرض والطلب.

هذا التثمين في المورد البشري راجع إلى مجموعة من المستجدات تأتي في مقدمتها زيادة احتياجات العاملين بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة واعتناق فلسفة الخصوصية.

فالحديث الآن يجري حول مجموعة من المقاربات التحليلية التي تقترح مناهج وفق قراءة ومنظور متجددين للموارد البشرية.² بحيث تمثل الموارد البشرية وفق هذه النظرة وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق ميزة تنافسية، فقد انطلقت من فرضية مؤداها أن العامل لما يلتحق بمكان عمله أو منصبه لا يترك اهتماماته وانشغالاته

¹. عبادة عبد العزيز، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة مساءلات حول التنظير و

الممارسات ، كتاب جماعي ، دار الغرب وهران 2003 ص 142.

². Genivière becono ,Gestion des RH.Casbah Edition, France 2004 P 7.

خارج المنظمة، بل هذه الاهتمامات تعتبر حجر الزاوية والعامل المحدد لمختلف السلوكيات المتبناة من طرف العامل وفي مقدمة هذه العوامل شروط الحياة اليومية من النقل السكن، المحيط العائلي، الاجتماعي والثقافي والتطلعات الشخصية. هذا الاهتمام الذي أولته إدارة الموارد البشرية للعامل البشري يعد أساسى وحتمى حتى تتمكن من جعل الأفراد متكيفين مع عملهم.

وبلعبها هذا الدور تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. فكل المدراء الناجحين في عالم اليوم يعملون على الانخراط في أنظمة الموارد البشرية، ويعملون على توفير احتياجات المورد البشري وتعديل سياستهم التنظيمية لتحقيق التوافق المرغوب مع هذه الاحتياجات إذ أرادت المنظمة أن تحقق أهدافها وتحقق بقدرتها التنافسية في ظل بيئة مضطربة وكل هذا راجع إلى أن سلوك الأفراد بالمعنى السوسولوجي للكلمة لا يتم وفق منظور ميكانيكي¹ هذا ما يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة، وهذا ما أوضحت عدة دراسات سوسولوجية تمت في حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات *M. crozier* و *E. freidberg* في كتابهما (*L'acteur et le système*) والتي 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

من هنا يظهر أن التحدي الأساسى لوظيفة الموارد البشرية هو محاولة الرقي بالجانب الاقتصادى وجعله في خدمة الإنسان وليس تحويل الإنسان إلى مجرد عبيد للاقتصاد، هذا ما يؤدي إلى وضع الإنسان في محور النشاط الاقتصادى فهو المحرك الأساسى وهو الغاية المرجوة لكل نشاط اقتصادى. إن عمل مثل هذا يعد الهدف الأسمى لكل الأفراد العاملين في وظيفة الموارد البشرية.

¹Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil Evrfix octobre 1985 p 154 – 155.

² Genevie Becono, Opcit P 9.

ويتم ذلك من خلال معرفة المميزات السوسولوجية للعامل باعتباره فاعل في المنظمة.¹

كما أن السلوكات التي تصدر من الأفراد لا تعتبر معطى طبيعيا تأتي بصورة عفوية، كما أنها لا تعتبر كنتيجة حتمية للتفاعل الاجتماعي، وإنما درجة التطور التقني والاقتصادي، لها وزن كبير في تبني الأفراد هذه السلوكات.

هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة إلى أخذ الفرد بالمعنى السوسولوجي المذكور، في هذا الإطار فإنّ دراسة موضوع الموارد البشرية يمكن أن يتم قصد الإجابة على مجموعة من التساؤلات من بينها، التساؤل حول أحسن الطرق التي تمكن من قيادة الأفراد نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة، وعن إمكانية وجود أسلوب أو إستراتيجية تمكن من تدارك والتقليل من عيوب الإدارة التقليدية، كالإدارة البيروقراطية، والتساؤل عن الطرق المثالية التي تمكن من إحداث توافق بين بعض مدارس التسيير كالتنظيم العلمي للعمل والعلاقات الإنسانية في العمل، وإثراء أفكارهما للحصول على نسق يجمع بين مواطن قوتها ويتجاوز مواطن ضعفها.²

يمكن الإجابة على هذه التساؤلات في التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري الذي يعبر على ضرورة إشراك ممثلي العمال مع المسيرين في مجلس الإدارة واللجان المتخصصة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتوزيع الأرباح على مستوى المنظمة ككل ومن متطلباته وجود توافق وتناسق ما بين الثقافة التنظيمية من جهة والثقافة العمالية من جهة أخرى.

وهذا الطرح ذهب إليه عالم الاجتماع *M. Crozier* من خلال دراسته حول إستراتيجية الفاعلين في الأنساق التنظيمية وتوصله إلى أن كل فرد بإمكانه أن يحافظ على منطقة ارتياب تمكنه من الحصول على سلطة موازية، يستعملها خدمة لمصالحه الشخصية.

¹ M. Crozier et E. Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, Saint amand. 1977 . P 23.

² . عبد العزيز عبادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

من هذا المنطلق أُلح على ضرورة تحميل العامل للمسؤولية بدل إحداث تغييرات عن طريق إصدار المراسيم.¹

لأن الأفراد باعتبارهم كعاملين يؤيدون ما ساعدوا على تقريره وتنظيمه ويكونون أكثر التزاما به، بمعنى أنه كلما توضحت الفكرة لدى الفرد كلما زادت حظوظ إنجازها ويهدف هذا النموذج إلى إدماج الأهداف الشخصية للأفراد وجعلها متوافقة مع الأهداف الجماعية مما يمكن من تحقيق أحد المبادئ الأساسية في الإدارة والمتمثل في خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.²

والمؤسسات الجزائرية التي عرفت تحولات عميقة في المدة الأخيرة من جراء التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية التي حدثت في محيطها، حيث ارتفعت نسبة البطالة بعد حل عدد كبير من المؤسسات العمومية التي لم تستطع تحقيق نجاعة اقتصادية، كنتيجة حتمية لبرنامج التعديل الهيكلي الذي فرض على الجزائر ابتداء من سنة 1994 من طرف صندوق النقد الدولي، وفتحت بذلك السوق الوطنية أمام المنتجات الأجنبية التي أصبحت في منافسة شرسة مع السلع والمنتجات المحلية، وكل ذلك تم بعد رفع الاحتكار عن التجارة الخارجية وقد جاء هذا الإجراء ليعبر عن التحول الذي عرفه الاقتصاد الوطني من اقتصاد موجه ومخطط إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على نوعية وسعر السلعة أو الخدمة كمقياس لرواجها وتحقيق مبيعات وبالتالي أرباح. في ظل هذا النمط الاقتصادي أصبح من الضروري على كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرار أن تحقق أرباحا.

فالأجدر بالمؤسسات الوطنية أن تطبق هذا النموذج بغية تحقيق تنمية مستدامة، وللتمكن من منافسة السلع الأجنبية خاصة والجزائر على أهبة الاستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، لأن هذا النموذج ووفق رأي الخبراء والمؤسسات التي قامت بتطبيقه يمكن من توفير خطة على أمل الخروج من الأزمات التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية، ومحاولة الانطلاق نحو تحقيق الرفاهية وإرساء قواعد اقتصاد قوي يتجاوز حلقة الاقتصاد الريعي إلا أنه بالرغم من أن هذا نموذج يبدو بسيط إلا أنه في الحقيقة

¹Jean Michel Morin, précis de sociologie , Edition Nathan .Maxville.France 1996. P 19 .

² H.Fayol, administration industriel et générale, Enag Edition, Alger 1990 P 32.

صعب التطبيق، فعدد لا يستهان به من المؤسسات ذاقت مرارة التجربة، وذلك لعدم توفرها على الشروط الموضوعية والذاتية التي تمكنها من تحقيق وإنجاح هذا النموذج ومؤسسة LA التأمين وإعادة التأمين CAAR كغيرها من المؤسسات الجزائرية تهدف إلى تحقيق فعالية في الإنتاج، ويمكن أن يساعدها هذا النموذج في تحقيق أهدافها لو تعرف كيف تطبقه بدقة وإحكام.

من هذا المنطلق فدراستنا هذه تهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:
. ما هي العراقيل أو العوائق التي تحول دون تطبيق هذا النموذج في هذه المؤسسة؟

و للإجابة على التساؤل نرى ضرورة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الطرق التي تستعملها المؤسسة في عملية التوظيف ؟
2. ما هي المعايير المعتمدة في عملية الترقية ؟
3. ما هو نمط وطبيعة الاتصال المعتمد في المؤسسة ؟
4. ما هو نمط وأهداف التكوين المعتمد من طرف المؤسسة؟
5. ما هو نمط القيادة المعتمد في مؤسسة الدراسة وما هو دوره في عملية اتخاذ القرارات؟
6. ما هو نمط الثقافة العمالية الذي يميز عمال هذه المؤسسة ؟

2 . الفرضيات:

تمثل الفرضية اقتراح للإجابة على تساؤل مطروح وتهدف إلى إقامة علاقة بين حوادث ذات دلالة،¹ فالفرضية تمثل في ذهن الباحث احتمال أو إمكانية لحل المشكل الذي هو موضوع الدراسة، فيمكن دراسة الإشكالية ومحاولة حلها عن طريق وضع الفرضيات التي تمثل حلول محتملة ومتوقعة للمشكلة، ولا بد أن تخضع الفرضيات للفحص العلمي،² وفي دراستنا هذه سنعتمد على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: الاعتماد على الطرق الموضوعية في عملية التوظيف (داخلي أو خارجي) يؤدي إلى تحقيق فعالية في المؤسسة.

الفرضية الثانية: وجود اتصال تنظيمي أكثر ديمقراطية يمكن العمال من تحقيق فعالية أكبر للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: لاستمرار في التكوين وفق برامج مخططة بطريقة عقلانية يمكن العمال من التحكم في أداء العمل بطريقة فعالة.

الفرضية الرابعة: الاعتماد على أسلوب القيادة الديمقراطية يمكن من مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وبالتالي وهذا يؤدي إلى تتمين هذا المورد.

الفرضية الخامسة: كلما كانت الثقافة العمالية أكثر وعيا كلما ساهم العامل بطريقة أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ M.Grawitz, méthodes des sciences sociales, 2^{ème} édition, Edition Dalloz, paris 1974, p 399.

². عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 الجزائر 1999 ، ص46.

3 . تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم عملية على درجة عالية من الأهمية لأن هناك مفاهيم تحمل أكثر من معنى مثل مفهومي " الحضارة والثقافة ".
لذلك وجب على الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديداً محكماً حتى يزيل أمام القارئ غموض.

والمفاهيم قد تكون مجردة أو إجرائية أو النوعين معاً، حيث يعالج المفهوم على المستوى التجريدي في إطاره النظري وحسب التعاريف السابقة له إن وجدت، أما على المستوى الإجرائي فالباحث هو الذي يقدم تعريفاً معيناً أو يتبنى تعريفاً من التعاريف السابقة والذي يكون أقرب إلى موضوع بحثه.

فالمفهوم لا يعتبر وسيلة مساعدة لإدراك الأشياء فحسب ولكنه وسيلة تمكن من تصورها، فهو ينظم الحقائق مبرزاً الخصائص المميزة والدالة للظواهر¹ فهو بذلك يساعد الباحث على التقرب من الواقع ويسهل عملية التحليل.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على المفاهيم الأساسية التالية:

1.3 . التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري:

نقصد به إشراك ممثلي العمال مع المسيرين في مجلس الإدارة واللجان المتخصصة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتوزيع الأرباح على مستوى المنظمة ككل.²
و لإنجاز هذه المهمة لابد من ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية على مستوى كل قسم لتصاغ إجرائياً ويبرمج تنفيذها باتفاق المرؤوسين مع الرؤساء في إطار خطة تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.³

أما *Odiorne* أن التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري هو عملية يشارك فيها المرؤوسين مع رؤسائهم في تعيين الأهداف المشتركة، وتحديد مسؤوليات كل طرف

¹.M.grawitz, Methodes des sciences sociales. Edition Dalloz , 2^{ome} Edition Paris,1974 . P373

² . عبد العزيز عبادة، مرجع سبق ذكره. ص 142.

³ . نفس المرجع ، ص 142.

بمعايير النتائج المتوقعة من كل منهما، واستعمال هذه القياسات كمؤشرات لأداء الوحدة ولتقويم إسهام كل عضو فيها.¹

أما *humble* فيعرفه أنه نظام ديناميكي يجمع بين أهداف المؤسسة للحصول على الفائدة وحاجات المدير وأعوانه إلى الإسهام في تنمية ذواتهم بأنفسهم.² في حين أن *Probst* وآخرون فيعرفونه بأنه طريقة تسمح للمؤسسة بتحديد أهدافها العامة وللكيانات التي تشكلها بتعيين إسهاماتها لتحقيق أهدافها الخاصة، وللأفراد التعبير بواسطة الحوار عن طموحاتهم وكذلك عن الوسائل اللازمة لهم للوصول إلى هذه الأهداف.³

من التعاريف السابقة نصل إلى القول أن هذا النمط من التسيير يهدف إلى تحقيق مشاركة جماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل كل فرد هو الذي يضع الأهداف بنفسه وذلك بالتعاون مع رئيسه، ويتمثل دور الرئيس في محاولة توجيه عملية وضع الأهداف، ويتم ذلك عن طريق عقد لقاءات مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين من حين لآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة تحديدها. وفي هذه الاجتماعات يتم وضع الأهداف في الفترات القادمة.⁴

بمعنى أنه وبدلاً من أن يقال للمرؤوسين كيف يقومون بأعمالهم تعطى لهم مهام واضحة تتطلب إنجاز نتائج معينة وفي حدود إمكانات وسياسات المنظمة. المتفق عليها. تعطى للمرؤوسين حرية التصرف وتقرير كيف يكون الإنجاز أحسن لهذه النتائج. من هذا المنطلق يمكن اعتبار التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري أنه مركب من تكامل معدل لنظرية ومسعى التسيير بالمشاركة والأهداف. وهو بذلك يعتبر امتداداً وتطويراً لمدرسة العلاقات الإنسانية في العمل، ولنظرية ومسعى الأهداف التنظيمية التي تعتبر امتداداً وتطويراً لمدرسة التنظيم العلمي للعمل.

1 . عبد العزيز عبادة، مرجع سبق ذكره. ص 144.

2 . نفس المرجع ، ص 144.

3 . نفس المرجع ص 144.

4 . جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية 2003. ص

2 . الثقافة العمالية:

لقد نصت الحلقة الدراسية المنعقدة في بغداد سنة 1972 على أن الثقافة العمالية هي بلورة مفاهيم الطبقة العاملة في فكرة تتسلح به الحركة النقابية لتكوين أدائها في مواجهة أشكال الاستغلال الطبقي والأجنبي والوعي بأبعاد قضيتها ضمن المرحلة النضالية التي تعيشها الأمة العربية سواء أكان ذلك من حيث حقها الذي يؤهلها وارتباطها بعمليات التطور أو من حيث التزامها بتحقيق المزيد من الإنتاج بغية الوصول إلى مجتمع الوفرة والرخاء.¹

وهناك من عرفها على أنها ضرب من الضروب تهدف إلى تنمية الوعي العمالي والنقابي والاجتماعي لجماهير العاملين، من شأنه أن يرفع بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه.²

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن طبيعة الثقافة العمالية اقترنت مباشرة بتوعية العمال إزاء وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية التي عاشوها إبان الاستعمار الأجنبي وعمليات الاستيطان والنهب المكثف لثروات البلاد، وهذه التوعية تتجلى فعلا في عمل النقابة التي تتولى مهمة تكوين آراء واتجاهات ضد كل أشكال الاستغلال وتناضل ضد الجهل والتخلف والتبعية، وقد تطور هذا المفهوم ليشمل كل ما من شأنه أن يساهم في تشكيل فهم حقيقي لواقع العمال. ومن خلال هذين التعريفين يمكن أن نخلص أن الثقافة العمالية هي المحددات التي تعمل على ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، سلوكه واتجاهه، وآراءه عن مختلف العوامل المتعلقة بالمنظمة كالوقت قيمة العمل الالتزام.... الخ. والثقافة العمالية تترجم بذلك في المؤسسة من خلال المعاني والرموز والمعتقدات، والممارسات التي تطورت واستمرت مع مرور الزمن.

وأصبحت سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.³

¹ . نقلا عن علي غربي، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002. ص 20 . 21

² . نفس المرجع ص 21.

³ . محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر (ط1) القاهرة 2000.، ص

3.3 . المنظمة:

تعرف المنظمة على أنها تعاقد أو اتفاق شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك.

و قد عرفها *Rogerz* أنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة¹ إن هذا التعريف يؤكد على خاصية هامة من خواص المنظمة، وهي صفة الثبات عبر الزمن، فالثبات النسبي للمنظمة يوفر جوا ملائما لتحقيق الأهداف المرجوة.

لكن ما يمكن أن نوجهه لهذه التعاريف من نقد هو إغفال الجانب الإيديولوجي وخاصة إذا كانت اقتصادية أي إنتاجية وهذا إغفال مقترن بأن الأفراد في المنظمة يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة وفي الواقع أن أهداف الأفراد في المنظمة خاصة الرأسمالية ليست إطلاقا أهداف مشتركة، فأهداف العمال ليست أبدا هي أهداف مجلس الإدارة أو أهداف مالكي وسائل الإنتاج.

وكتعريف أشمل لها يرى *Chin* أنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به، عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل للسلطة.²

ورغم اشتغال هذا التعريف على مختلف عناصر التنظيم فإن تعريف المنظمة لابد أن يراعي عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط الخارجي في نشاط المنظمة.

ويظهر ذلك من خلال دراسات معهد تافستوك بلندن وباحتثيه الذين اكتشفوا من خلال البحوث الميدانية في مناجم الفحم ببريطانيا، ومصانع النسيج بالهند أهمية دراسة المنظمات كأنساق تقنية اجتماعية معقدة تتفاعل فيها العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية مع مختلف العوامل الشخصية والقوى المرتبطة بالعمل داخل المنظمة ومن الواضح أن تفاعل هذه العوامل يجعل دراسة أي منظمة عملا معقدا وصعبا.

¹ . مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ، ص 35.

² . نفس المرجع ص 35.

من هنا يظهر أننا متواجدين في حقل نظرية الأنساق المفتوحة، وأهم مبادئ هذا الاتجاه هو أنه يعتمد على مبدأ الكلية والتركيز على أن الكل ذو دلالة أكبر من أجزائه وفق المنظور السبرنطقي وهذا عكس المبدأ الجزئي الذي يعتبر امتداد لفلسفة ديكرارت في كتابه " خطاب حول المنهج " ¹.

وقد أخذ مجموعة من العلماء هذا الاتجاه من أمثال *Luduing Van* الباحث البيولوجي الفيلسوف، والعالم المنطقي (*Rappaport Anatol*).

و العالم الاجتماعي *T. Parsons* بحيث أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار في تعريفه للمنظمة التي يرى أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة. ²

و قد تصور بذلك أن المنظمة هي بمثابة نسق يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات، كما أنه يعتبر كنسق فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع.

و بصورة عامة فإننا نتبنى هذا التعريف في دراستنا هذه مع إيضاح الشروط الأساسية التي تضمن حياة وفعالية أية منظمة والمتمثلة في:

أ. أن تتكون المنظمة من شخصين أو أكثر ومن جماعات عمل رسمية ولا رسمية

ب. التوجه. تعمل المنظمة على تحقيق هدف أو أهداف معينة تضم مصالح الأفراد والجماعات العاملة، فلا يمكن تصور قيام منظمة ما دون أن يكون لها هدف أو أهداف محددة لإشباع حاجات معينة.

ت. **الأساليب:** تتبنى المنظمة أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق التسيير الفعال ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي للسلطة وتنظيم الاتصال... الخ.

¹ . M. Grawitz. Opcit. P 439. 440.

² . نقلا عن علي غربي , مرجع سبق ذكره. ص 22.

الاستمرارية عبر الزمن وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المنظمة،
فضمان الاستمرارية يوفر جو الطمأنينة، والإحساس بالأمن والاستقرار للأفراد مما يدفعهم
للعمل أكثر.

إن فهم هذه الصفات الأساسية شرط ضروري لدراسة المنظمة من الناحية
السوسيولوجية، وبالرغم من أهمية هذه الصفات جميعا فإننا نركز في دراستنا هذه على
دراسة النقطة الأولى باعتبارها الصفة الأساسية التي يقوم عليها نجاح الصفات الأخرى،
فالعامل البشري من أهم العوامل المحددة لنجاح أي منظمة اقتصادية كانت أو ذات
نشاط آخر.

3. 4 . الترقية:

إن الترقية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته
الحالية أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفة الحالية
وعادة ما تتطلب هذه الوظيفة متطلبات أعلى من وظيفته الحالية، بمعنى مسؤولياته تزداد
عادة ولكن ليس دائما ما يزداد راتب الفرد بمجرد ترقوته¹.

إن الترقية شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات، فكل العمال يرغبون في التقدم
في وظائفهم وأعمالهم ويرغبون في الحصول على راتب أعلى يقترن بالترقية والذي يمكنهم
من تحسين مستوى معيشتهم فالمكانة الاجتماعية التي يكتسبها الفرد بالمعنى
السوسيولوجي للكلمة تخضع إلى حد بعيد إلى مركز الشخص من خلال مستوى دخله
وأهمية وظيفته لذلك كثيرا ما نجد الأفراد يحددون لأنفسهم أهدافا بغية الوصول إلى مراكز
عليا في مؤسساتهم، وفي حالة عدم تمكنهم من تحقيق ذلك نجدهم قد أصيبوا بخيبة أمل
كبيرة من هذا المنطلق فمن المهم بما كان أن تتبنى المؤسسات هذه العملية استثمارا
منها في مواردها البشرية.²

¹ .مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ط3 عمان الأردن 2000 ، ص
275.

² . S.Doles.The management of people at work , second Edition London collier –
Macmillan Limited.1970 P 345.

من هنا يمكن أن نعرف الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات أعلى، وعادة ما تتضمن هذه الوظيفة على مسؤوليات أعلى وسلطة أكبر، وترتبط عادة بزيادة الأجر، وتتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانه أعلى.

5.3 .الاتصال التنظيمي:

يعرف أغلب الباحثين أن عملية الاتصال هي عبارة نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى شخص آخر مستقبل وذلك بنية تغيير سلوكه. فمن هنا يظهر أنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر باستعمال وسائل مختلفة بغية تبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.¹ و رغم أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا لموضوع الاتصال إلا أنه لم يصبح موضوعا مستقلا بذاته إلا من خلال أعمال مدرسة الأنساق المفتوحة التي أعطت للاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية بالغة وذلك على مستوى مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في إطار الحصول على المعلومات.²

وانطلاقا من منظور وظائفه فإن *Kataz* و *kamin* باعتبارهما من أبرز رواد مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على ضرورة عدم اعتبار الاتصال كعملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق.

من هذا المنطلق فإن الاتصال يعتبر كمتغير، يمكن أن يكون متغيرا مستقلا في بعض الأحيان بمعنى أنه يؤثر على متغيرات أخرى تابعة مثل الرضى المهني وفي أحيان أخرى يكون هو في حد ذاته متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى مستقلة مثل نمط القيادة.

¹ .مصطفى عشوي مرجع سبق ذكره ، ص 141.

² . نفس المرجع ص 141.

6.3 . التكوين :

إن التكوين هو ميزة من مميزات المنظمات الحديثة التي تعمل على مواكبة كل التغيرات التي تطرأ في المجالات المختلفة كالمجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مكونة ومطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. فهو بذلك يحسن من قدرات الفرد ويمكّن من تنمية قدراته ومهاراته، ومن هنا نستنتج أنه يحسّن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد.

كما تظهر حاجة ملحة وماسّة للتكوين، سواء تعلق الأمر بالنسبة لعمال الجدد أو القدماء ومهما اختلفت الوظائف، فالموظف القديم يحتاجه لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل بينما الموظف الجديد فهو يحتاج إليه وذلك بغية ضمان إتقانه لوظيفته الجديدة المكلف بها ومن هنا يمكن أن نحدد التعريف التالي لمفهوم التكوين فهو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات العمال بغية زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم، وهو يسمح لهم بذلك اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة، وهذه العملية تكون مخططة ومنظمة من قبل المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف السابقة الذكر.¹

7.3 . تسيير الموارد البشرية:

هو مجموعة من المعارف التطبيقية المرتكزة أساساً على مجموعة من العلوم كالاقتصاد، والعلوم السلوكية والتمثلية في علم اجتماع العمل وعلم النفس التنظيمي وتهدف إلى خلق توافق بين مؤهلات الفرد من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى بالإضافة إلى وظائف أخرى تجسد الاستثمار العقلاني في العامل البشري². وهذا الاستثمار يظهر من خلال الوظائف التالية، اكتساب المهارات، المحافظة عليها، وتطويرها.

¹ . الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثير العمولة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ط1 ، عمان

الأردن 2004 ص 189.

² . M. Decoster, sociologie du travail et gestion des RH.Edition. de Boeh .Bruxelle 3^{eme} Edition 1999.

8.3 . التوظيف:

إن عملية التوظيف تنطوي بمعناها تحديد الأفراد الذين سيتم تعيينهم لشغل المناصب الشاغرة ومجموعة العاملين الذين يتم رفضهم فهي بذلك عملية تأتي بعد عملية الاستقطاب من جهة وبعد عملية توصيف الوظائف من جهة أخرى بمعنى معرفة متطلبات الوظيفة فهي بذلك عملية يهدف من خلالها إلى اختيار الأفراد المناسبين من مجموع الأفراد المستقطبين أو طالبي العمل واستبعاد الأفراد غير المناسبين والمؤهلين لشغل الوظيفة.¹

ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بعد توصيف الوظائف، هذه العملية تشمل وضع تحديد دقيق ومحكم لمختلف المسؤوليات التي تنتج عن الوظيفة وتظهر ضرورة وضع تخطيط للموارد البشرية، تخطيط كمي وكيفي.

فهي بذلك عملية تلي عمليتين اثنتين في إدارة الموارد البشرية وهما تخطيط احتياجات المنظمة ووصف الوظيفة.

¹ . الموسوي سنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

4 . المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة:

حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يعتمد إذا على دراسة الواقع ووصفه وصفا دقيقا ويعبر عن هذا الوصف كميا أو كيفيا. وبما أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه.¹

مع العلم أن المنهج هو مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتم تبينها قصد الوصول إلى نتائج علميته.

فإننا في بحثنا هذا ونتيجة طبيعة موضوع الدراسة المتمثلة في محاولة التحقق من مجموعة من الفرضيات المتعلقة بصعوبات تطبيق التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري في مؤسسة الدراسة عن طريق إجراء بحث ميداني، هذا ما يجعلنا نتبنى المنهج الوصفي الذي كان ومنذ نشأته مرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازال هذا الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك راجع لصعوبة استخدام المنهج التجريبي. وتبرز أهميته كذلك في أنه يعد الأسلوب الوحيد الذي يسمح بدراسة بعض الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

وما يميزه هو أنه لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميا أو كيفيا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات تلك الظاهرة.

والتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.²

¹ . عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992 ص

.92

² .دوقات عبيدات وآخرون ، البحث العلمي : مفهومه و أدواته ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط7

عمان 2002 ص 191.

والهدف من ذلك هو مساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعده في تطوير الواقع الذي يدرسه، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي ونحاول أن نعبر كميا عن واقع تسيير الموارد البشرية وواقع الثقافة العمالية في مؤسسة الدراسة.

واعتمادنا على التحليل الكمي يرجع لأنه يسمح بجمع المعلومات ومقارنة بعضها البعض، ضمن عناصر متعددة.¹

وبهدف صياغة الفرضيات وتصميم تقنية البحث قمنا بدراسة استطلاعية تمثلت في مجموعة من المقابلات مع عمال المؤسسة على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، وقصد التحقق من الفرضيات المصاغة ولضرورة فرضتها طبيعة البحث فإننا قمنا باستعمال تقنية الاستمارة التي تعتبر كوسيلة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوث تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بإشكالية البحث وينتظر الباحث الإجابة عنها من طرف المبحوث.²

ويمر بناء الاستمارة وتصميمها بالمراحل التالية:

1. تحديد أهداف الاستمارة وفي بحثنا هذا يتمثل الهدف في الحصول على معلومات تتعلق بإشكالية البحث.
2. تحويل الأسئلة الواردة في الاستمارة إلى أسئلة فرعية وذلك بعد القيام بما يسمى التحليل المفهومي (*Analyse conceptuelle*)، بإعطاء لكل مفهوم أبعاد تمكن من قياسه.
3. وضع عدد من الأسئلة يتعلق كل منها بموضوع من مواضيع الدراسة.

¹ . Boudon (R) Les méthodes en sociologie. Edition P.U.F 4^{eme} Edition paris 1976 .

² . M.Grawitz.op.cite P 710.

5- الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالاتصال واتخاذ القرارات في المؤسسة أو المنظمة، إذ لا يكاد يخلو مجال بحث ما إلا وتطرق إلى هذين العنصرين باعتبارهما جزء لا يتجزأ من عمل ونشاط كل تجمع بشري في أي قطاع مهما كان نشاط عمله، ولكن نقطة الاختلاف تكمن في تناول كل علم لهذين العنصرين وفق منظور معين يختلف عن الآخر، فنجد في الدراسات الاقتصادية والتسيير في العلوم السياسية والإعلام والاتصال، في علم النفس وغيرها، ونحاول أن نتناوله نحن من الناحية السوسولوجية، ما يتماشى وحقل تخصصنا وبالتحديد علم الاجتماع التنظيم والعمل.

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب، تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل الاتصال وعملية اتخاذ القرار، ومن بين أقربها صلة من موضوع بحثنا نذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: القريوتي سنة 1987 دراسة بعنوان "عملية الاتصال وأهميتها في الإدارة وتطور التنظيمات الإدارية" وقد بينت هذه الدراسة ما للاتصالات من أهمية في استمرار بناء وتطور التنظيمات الإدارية على اعتبار أنها تمثل الأعصاب للإدارة حيث أنها تزودها وتتزود منها عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام، فبدون الاتصالات لا يمكن إصدار قرارات جيدة ذلك لأن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها. وبينت الدراسة العلاقة بين التنظيم الإداري ونوع الاتصال من حيث السلطة، ونطاق الإشراف وأثر التنظيم غير الرسمي على عملية الاتصال، وقد احتوت هذه الدراسة بعض التوصيات العملية التي تعني بزيادة كفاءة المديرين في عملية الاتصال ومنها: تحديد أولوية عملية الاتصال، إيجاد لقاءات دورية بين الرؤساء المباشرين والجماعات التي يديرونها والعمل على إيجاد طريقة الاتصال المباشر مع مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.⁽¹⁾

الدراسة الثانية: الخازندار سنة 1995 بعنوان "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية" وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاستماع وكيفية تأثير هذه المعوقات على الاستماع وعملية الاتصال عبر مستويات الاتصال المختلفة، وقد أظهرت

(1) القريوتي محمد، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 42، جويلية 2009.

نتائج هذه الدراسة أهمية وكبر حجم الوقت الذي يستغرقه العاملون بكافة المستويات الإدارية في الاستماع لمحتوى الاتصال، سواء أكان ذلك المحتوى يتعلق بأهداف ومهام العمل أو بأهداف العاملين. كذلك خلصت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى مدى تأثير معوقات الاستماع على عملية الاتصال سواء كانت تلك المعوقات ذاتية أو بيئية أو تنظيمية، وتناولت هذه الدراسة إظهار الأساليب التي من شأنها التغلب على تلك المعوقات وتحسين الاستماع.(1)

الدراسة الثالثة: العيسى سنة 1993 بعنوان: عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة، توصلت إلى أن مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات ضعيف، حيث بلغ معدل مشاركتهم (55%) في جميع أنواع القرارات الإستراتيجية منها والتكتيكية أو اليومية، وتوصل الباحث إلى أن المديرين يمنحون المرؤوسين فرصة كبيرة للمشاركة بلغت (88%) في القرارات المختلفة، وبينت الدراسة أن هنالك عوامل تؤثر في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أهمها توفير القدرات والخبرات، والمهارات لدى المرؤوسين، ودرجة الألفة بين أفراد المجموعة العامة، وعدم إحساس المرؤوسين بالاستقرار بعملهم.

وبعد كل هذه الدراسات يتبين لنا دور العنصر البشري في تفعيل عملية التنظيم وهذا هو المشكل الحقيقي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة الرابعة: جنسن (Jensen) عام 1994 وهي دراسة تستعرض تطور أساليب الاتصال الإداري، وقد أوضحت الدراسة أن خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال بناء على عدد من أنماط القيادة التي تطورت، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال بحد ذاته بل على المواقف التي يتخللها وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب للاتصال على قاعدة نظرية الإدارة ولفحصها وتطبيقها على المدراء. وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل لكافة أساليب الاتصال لدة (261) مدير أن هناك البعض لازال يتمسك باستمرارية البني الإدارية التي شكلت ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل

(1) نفس المرجع.

حاجة ملحة للرجبة الاجتماعية، وأنه من الضروري توفير كافة الاحتياجات قبل تطبيق الأداة على عينة أكبر من المدراء.⁽¹⁾

الدراسة الخامسة: العقبي الأزهر⁽²⁾: القيم الاجتماعية المحلية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة بمصنع الكوابل ببسكرة انطلقت من تساؤل عن مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم سواء كانوا عمالا فيما بينهم أو رؤساء ومرؤوسين. واعتمدت على فرضيات تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والمحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال. اشتراك العمال في القرابة يزيد من التعاون. يعكس نمطا التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والغرف في تنظيم علاقاتهم المهنية. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من هاته الدراسة ما يلي:

- أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم ليست علاقات مراكز ولكنها علاقات تتضمن كل الشخصية فهم يتدخلون في اتخاذ قراراتهم فضلا على تطبيق القوانين بشكل لين والتستر عليهم حالة مخالفة والاستماع إليهم في الانشغالات المهنية.

الدراسة السادسة: محمد قمانه⁽³⁾: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير دراسة ميدانية لمؤسسة المضخات بالجزائر، انطلقت من إشكالية محورية تدور حول ما هي محددات مواقف وردود أفعال المسير اتجاه إحداث وتبني وإدارة عملية التغيير؟ وما هي الدوافع الثقافية التنظيمية التي تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة؟ ما هي الآلية الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مساهرا لمتطلبات التغيير ومساهما في تفعيلاه؟.

(1) مجلة علوم إنسانية، مرجع سبق ذكره.

(2) العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والمحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمصنع الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

(3) محمد قمانه، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص205.

اعتمد على فرضيات تتمحور حول: إن رفض ومقاومة المسير لعملية التغيير مرتبط بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.

- ضمان ولاء المسير وتقبله لبرنامج التغيير مرهون بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن هذه العملية.

- انطلاقا من أن الإدارة عملية إنسانية فإنه لمواقف المسيرين بها أهمية قصوى في أي عملية تقوم بها، ولما كان التغيير يمس بالدرجة الأولى المسير فإن لسلوك ومواقف هذا الأخير تأثيرا مباشرا على مسار تجسيده.

الدراسة السابعة: محمد العربي غزي⁽¹⁾: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة بنك جزائري بالمسيلة، سعت هاته الدراسة إلى إيضاح مشكلة اقتصادية تتعلق بالأداء وبالمفاهيم المصاحبة له كالفعلالية والكفاءة في إطار إستراتيجي - ثقافي، أي، أخذا بعين الاعتبار مسألة التسيير الإستراتيجي للمؤسسة ورسالتها وإستراتيجياتها ومنظومتها الثقافية، أي مجموعة القيم والمعتقدات والإشارات والرموز وكذا الممارسات التي تصدر عن المؤسسة، انطلقت من فرضية عامة تؤكد أن للثقافة السائدة في البنوك الجزائرية تأثيرا على أداء هاته الأخيرة ومن ثمة على نتائجها سلبا وإيجابا، وهو ما يفرض ضرورة تشخيص تلك الثقافة، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة ضعف الأداء أو تدعيمها وصيانتها ف يحالة قوة الأداء وتميزه.

وأهم النتائج المتوصل إليها هي: مظاهر الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية ومنها: قلة المبادرة إن لم نقل انعدامها سواء على مستوى التشجيع والتحفيز أو على مستوى الفعل، تصور خاطئ لمفهوم تميز الأفراد، غياب النظرة العامل على أنه شريك فاعل، تقديم للواجبات عن الحقوق، غياب الحوار في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعنيين مباشرة وذوي الكفاءة، عدم الاكتراث في إسناد المهام للأفراد لمسألة الميولات

(1) محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية، وكالة البنوك بالمسيلة، رسالة ماجستير علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006، ص198.

والرغبة الشخصية والحاجة للنمو والتطور، عدم الاهتمام بالأفراد ذوي المبادرة والإبداع والتحدي، ضعف العمل الجماعي، غياب المسيرين الذين تتوفر فيهم الرؤية بعيدة المدى والداعمين لاهتمامات العاملين معهم، الحصار الدافع للعمل في الجانب المادي (الراتب)، غياب المنافسة والتعاون، التدخل المطلق للوصاية في كل الأمور التسييرية، عدم الاستجابة للبيئة الخارجية كعامل محدد لبقاء المؤسسة.

الدراسة الثامنة: شتاتحة عائشة⁽¹⁾: إحداه التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة انطلقت من إشكالية حول: من منطلق اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية على المنظمة تبنيه ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، وما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟ ما الأسباب التي تؤدي إلى مواجهته عن طريق المقاومة بمختلف مستوياتها؟ المقصود بثقافة المنظمة؟ وما الحاجة التي أدت بالمنظمات الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه نجاح التغيير؟ وصاغت الفرضية التالية: يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال المدخل السلوكي عن طريق التطوير التنظيمي، تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي اقتضتها العملية التغييرية.

(1) عائشة شتاتحة، إحداه التغيير التنظيمي من مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز الأغواط، رسالة ماجستير علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2007.

الفصل الثاني: المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية

1 . نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية

2 . المنظور المعاصر لإدارة الموارد البشرية

3 . التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري الماهية والمتطلبات

1- نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية:

إن تاريخ تسيير الموارد البشرية، مناهجها، تمثلاتها، مرتبط إلى درجة كبيرة بمجموعة من العوامل الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والفكرية، هذا التحول كان نتيجة التحول من نمط اقتصادي اجتماعي سياسي إلى آخر، وظهور الحركات الاجتماعية الحاملة لمطالب جديدة، بدون أن نتطرق إلى كل هذا بالتفصيل، سنحاول في هذا المبحث إظهار المراحل الكبرى التي ميزت إدارة الموارد البشرية، والتي سمحت بتهيكل هذه الوظيفة وظهورها على ما هي عليه الآن.

من هذا المنطق يمكن أن نذكر أربعة مراحل أساسية يمكن تحديد معالمها حتى نتمكن من التعرف على عن مميزات وخصائص تطور هذه الوظيفة. ولأجل ذلك يمكن أن نشير أن هناك عاملين أساسين ساهما بصورة مباشرة أحيانا وغير مباشرة أحيانا أخرى في هذا التطور وهما: تطور العلوم السلوكية خاصة علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الصناعي من جهة ومن جهة أخرى ظهور الحركات النقابية وما انجر عنها من الدخول في حركات مطلبية في إطار الاتفاقات الجماعية بين الثلاثية المتمثلة في أرباب العمل الحكومة والنقابة.

و هذه المراحل الأربعة يمكن أن نحددها كما يلي:

1. مرحلة تأسس وظيفة المستخدمين.
2. مرحلة تميزت بتطور وظيفة المستخدمين وتدرج في إطار ما يسمى الثلاثين سنة المتميزة بالرقى بالنسبة لهذه الوظيفة.
3. المرحلة الثالثة وتميزت بالنهوض بإدارة الموارد البشرية نحو الاحترافية.
4. المرحلة الحالية والمتميزة بالشك نتيجة ظهور مجموعة من التساؤلات وبروز إشكاليات جديدة.

النظريات التنظيمية:

إن الإسهامات التي قام بها العديد من رواد الإدارة والتنظيم عبر التاريخ، كانت تهدف إلى تطوير نظرية عامة عن التنظيم تستطيع أن تفسر مختلف جوانب النسق التنظيمي ككل والقوى المؤثرة فيه.

1- أنواع أو أشكال التنظيم:

نستطيع القول الآن وبعد كل الدراسات والبحوث التي تمت في ميدان التنظيم والتنظيمات ÷ إن كل منظمة مهما كان طابعها تحتوي بداخلها على نوعين من التنظيم: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1. التنظيم الرسمي:

إن للتنظيم الرسمي ميزة وهو أنه أعطى كيانا هيكليا للمهام التنظيمية في الإدارات بتحديد الواجبات والمسؤوليات.

عن التنظيم الرسمي ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ضروري بسبب أن طبيعته غير شخصية ومنطقية وذات كفاية، أي أن التنظيم يمكن أن يعمل بدرجة عالية من الكفاية حينما نعزل النزوات الفردية والعواطف والتحييزات عن الأنشطة الرسمية. وبذلك يمكن القول أنه بتحديد الأعمال الرسمية والأدوار التي يجب أن يؤديها الأفراد في شكل مجموعة من الحقوق والواجبات فإن العنصر الفردي في التفاعل الاجتماعي يخفض كثيرا. إن التنظيم الرسمي هو الوحيد الذي يمكن تجسيمه في شكل خرائط تنظيمية، وإن التنظيم الجيد هو الذي يتم بالكامل على أساس النموذج الهيكلي الموضوع، وهو مرن وهدفه الرئيسي هو تحقيق أهداف التنظيم ويترتب على ذلك أنه حينما ينجح التنظيم في تحقيق أهدافه فإن العاملين تلقائيا يحققون أغراضهم الشخصية. أو بعبارة أخرى فإن العاملين ذوي الكفاية يكونون تنظيما ذي فعالية والعكس صحيح، واستطرادا لما ذكر فإن ما يعتبر جيدا للتنظيم في المستقبل القريب والبعيد يعتبر كذلك جيدا للأفراد العاملين فيه. حيث أن التنظيم الرسمي يصمم بغرض إخضاع الإنتاج للتخطيط المنطقي فغالبا لا يتم التنفيذ على حسب الخطة الموضوعية، ويؤيد هذه الفكرة تعدد المشاكل التي يواجهها المديرون في النشاط المعين. إذ أنهم بالرغم من التنظيم الدقيق الذي يضعونه والجهد

والاهتمام الذي يبذلونه لمواجهة المشاكل يجدون أن المشاكل غير المتوقعة تظهر باستمرار ومنها:

إن بعض أجزاء التنظيم تعمل بوسائل أحسن مما تعمل الأجزاء الأخرى وأن الجهاز التنفيذي لا يتبع اقتراحات الهيئات الفنية وأن العاملين وأن الجهاز قد يتعذر الحصول عليهم، وأن الإدارة الرئيسية تتصارع مع إدارات الأقسام، وأن الخلافات تنشأ في تفسير الأوامر وأن العلاقات الاجتماعية مخلخة ومضطربة.

والنتيجة أنه لهذه الأنواع من الأحداث نجد أن التنظيم الرسمي لا يزودنا إلا قليلا من الدلائل التي تساعدنا في التغلب عليها، ولعل ذلك راجع إلى أنه مبني على أساس هيكل وظيفي يحدد الروتين الذي يتبع في التنفيذ ولمعالجة المسائل النموذجية والأحداث التي يمكن التنبؤ بها وبالرغم من أنه يزودنا بإطار لمعالجة المشاكل الجديدة إلا أنها في حد ذاتها لا تخرج عن كونها مشاكل متوقفة يمكن معالجتها روتينيا، وليس معنى ذلك أن التنظيم الرسمي عديم النفع وجامد بل أنه على العكس من ذلك ضروري وحتمي لتحقيق التعاون المنتظر من الأفراد والجماعات. ورغم أن التنظيم لا يمكن تفهمه دون معرفة الهيكل الرسمي، إلا أنه من المحقق أيضا أن أكثر المعرفة كمالا للتنظيم الرسمي لا تخبرنا بالطريقة التي يعمل بها التنظيم فعلا. ويعزى السبب في ذلك إلى أن أكثر العناصر تغيرا في الخريطة التنظيمية كانت غائبة وهي الأفراد إذ أن التنظيم الرسمي ينظر إلى الأفراد الذين يشغلون المراكز ويؤيدون الأعمال المختلفة كعناصر ساكنة أي أنه يفترض أن جميع الأفراد في الشركة هم الأشخاص الذين لا ينتمون بعضهم لبعض، أو أن العلاقات التي توجد بينهم هي المنصوص عليها في الخريطة التنظيمية، وأنه كأفراد يفكرون ويعملون منطقيا بالطريقة المقدره لتنشيط المصالح الاقتصادية الذاتية لهم، وأن الباعث على هذا السلوك الفردي الرشيد والأثاني هو تنمية الرفاهية الاقتصادية لأنفسهم وللتنظيم الذي يعملون فيه.

2. التنظيم غير الرسمي:

إن الدراسات التي تناولت المظاهر المختلفة للسلوك التنظيمي، ولعل أشهر هذه الدراسات هي تجارب هاوثورن Hawthorn الذي قام بإجرائها "التون مايو" Mayo « Elton و « Froethlisberger » وغيره من الزملاء في جامعة هارفارد، ولكن مجال الدراسة اتسع وشمل إضافات رئيسية من ميادين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع لصناعي وعلم الأجناس. وقد ظهر من هذه الدراسات أنه داخل أي تنظيم كبير توجد جهود كبيرة يبذلها أعضاء التنظيم في مجموعة أنشطة لا تعاون مباشرة الأهداف التنظيمية ووجد الباحثون من العلماء أن الأفراد يتفوقون وقتاً كبيراً في مجموعة أنشطة لا تتصل مباشرة بالمهام المفروض منهم أن يؤديها كما وأن الباحثين قاموا بفحص أنشطة الأفراد الذين يقاومون الأهداف التنظيمية أو يتخلون عن تحقيقها، ومن ذلك ما يقوم به بعض العاملين من تقييد الإنتاج وتخفيضه إلى حد أقل من الأنماط التي تضعها الإدارة. وقد اكتشف هؤلاء الباحثون أن سلوك العاملين الذين لا يلتزمون بالأهداف التنظيمية ليس عادة نتيجة عدم الولاء أو أن هذا السلوك تحكيمي أو لا يمكن التنبؤ به، ولكنه من السلوك المنتظم والذي يتبع نماذج ثابتة لفترات طويلة ويخدم وظائف محددة، ويجب علينا أن نعترف أن هذه الوظائف ليست بالضرورة هامة للتنظيم الرسمي ولكنها هامة للأفراد داخل التنظيم كأعضاء في الجماعات العاملة أو في التنظيمات غير الرسمية.⁽¹⁾ وقد كان كتاب النظريات التنظيمية التقليدي يهتمون بسلوك الأفراد على حسب القواعد والأنماط أو على حسب إتباع الأوامر داخل نظام من الرقابة ولكن النقطة الهامة هي أن البحاثة في مجال العلوم السلوكية أظهروا أن القواعد والأنماط والأوامر والرقابة التي تؤثر في جزء كبير من سلوك أعضاء التنظيم لا تحدد بواسطة التنظيم الرسمي أو أعضاء الهيكلية الإدارية، ولكن هذه العناصر التنظيمية هي مكونات ما أصبح يطلق عليه التنظيم غير الرسمي، أي أنها غير منصوص عليها رسمياً بواسطة السلطة الشرعية المركزية ولمنها تنشأ من الموافق داخل التنظيم وترجع جذورها إلى حاجات ومطالب الأفراد ويمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو من تنظيم الإجمالي والتي لا يتضمنها التنظيم الرسمي.

(1) عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، مصر، 1990، ص ص 99-102.

2- مصادر الدراسات في التنظيم:⁽¹⁾

على الرغم من أن الدراسة المنظمة للتطبيقات حديثة نسبياً، إلا أننا نستطيع أن نلتزم بداية الاهتمام بالميدان، كدراسة لها قيمتها في علم الاجتماع، منذ فترة بعيدة، وبشكل خاص بين علماء الاجتماع الأوائل، الذين أدركوا أهميته، في أعقاب الثورة الفرنسية، ومن ثم أعطوا له أهمية في تاريخ العلم.

ومن أبرز هؤلاء العلماء نجد "سان سيمون"، الذي اهتم بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة، وحاول أن يحدد بعض خصائصها، وأكد أهميتها البالغة في المجتمع، وأهم ما أشار إليه "سان سيمون" هو الارتباط الوثيق بين ظهور العلم الحديث والاتجاه نحو المهن التقنية والفنية، كما أكد على أن المجتمع الغد، لن يعتمد على الأساليب الإدارية المعتمدة فيه على القهر والقوة، كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا لن تقوم على المولد أو الوراثة، إنما ستركز على المعرفة العلمية.

أما، "أوغست كونت" فمع أنه لم يمنح التنظيم، الأهمية التي يستحقها، إلا أنه ألتفت إلى الميكانيزمات التلقائية في الجماعة.

والواقع أن "ماكس فيبر" هو أول من قدم صياغة منظمة لنظرية البيروقراطية حيث حدد الخصائص العقلية، والقانونية للتنظيم الحديث، وعدل آراء "سان سيمون" القديمة، وأضفى عليها طابعا علميا، كما اهتم بمعالجة العلاقة بين التنظيمات، والبناء الاجتماعي للمجتمع ككل.

هكذا اتضح لنا، أن لهذا الميدان أصولا نظرية قديمة من التراث السوسيولوجي، غير أن اتساع نطاق الاهتمام به، والتأكيد عليه، كفرع متميز للدراسة في علم الاجتماع، له مكانته الأكاديمية، ساء تعلق الأمر بالبحث أو التدريس في الجامعات لم يحدث إلا منذ بداية الثلاثينات، بعد أن نشرت نتائج الدراسات التي أجراها "التون مايو" وروتسبارق ووليام ديكسون ولويد وارنر "في مصنع هاوثورن" والتي كشفت أن التنظيم الصناعي يشكل نسقا اجتماعيا.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 44.

ومنذ ذلك التاريخ أجريت بحوث عديدة، يمكن أن تدخل في نطاق موضوع التنظيم والسلوك التنظيمي، سواء تبنت هذه البحوث المنظور السوسولوجي، السيكولوجي الإداري، أو السياسي.

وعموماً، نستطيع أن نحدد خمسة مصادر أسهمت في تشكيل هذا الميدان وهي: (1)
- المصدر الأول:

إن هذا المصدر تمثله شركة "واستن إلكتروك" والذي يركز على ملاحظة جماعات العمل وإجراء التجارب على بعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية، وركزت هذه البحوث على تحليل الأحداث الاجتماعية والإنسانية في محيط العمل، وقد اهتمت هذه الدراسات على طريقة الملاحظة بالمشاركة داخل هذه التنظيمات، بصورة تمكن الباحثين من تكوين نوع من الألفة والصدقة مع أعضاء التنظيم، وقد اهتمت في المقام الأول، بالتركيز على دراسة العمال من حيث علاقاتهم الاجتماعية، وبناء الجماعات غير الرسمية التي ينضمون إليها وتوحدهم بأهداف التنظيم وضروب الصراع التي تنشأ بينهم، وبين الإدارة العليا والمشرفين والنقابة.

كما شملت هذه الدراسات مستويات هرمية مختلفة داخل التنظيم الصناعي، مثل المشرفين، المديرين، والفنيين، كما اهتموا بإجراء دراسات حالة معمقة، لتنظيمات غير صناعية بهدف المقارنة.

- المصدر الثاني:

ويمثل الاتجاه البنائي، الذي يعتمد أساساً على النظريات والمفاهيم، ومن أهمها، صياغات "ماكس فيبر" و"روبيرت ميشلز" وتسعى هذه البحوث عموماً إلى اختيار محتوى هذه النظريات في ضوء دراسة تنظيمات واقعية، ومن ثم فإن البحوث البنائية تشترك في خاصية أساسية، وهي أنها لا تهتم كثيراً بدراسة العلاقات الشخصية، وتحليل السلوك الاجتماعي في مواقف العمل، ويمثل هذا الاتجاه دراسات كل من: "ليبست، كولمان وترو"، التي اهتمت بدراسة التنظيمات النقابية، إضافة إلى ذلك، الدراسة التي أجراها "بانديكس" في السلطة والعمل في الصناعة، واهتم فيها بتحليل العلاقة بين الإيديولوجية الإدارية، وأنساق السلطة، وعلاقة العمال بالإدارة، كذلك دراسة سيلزنيك، التي ركزت على التوافق

(1) مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 68.

بين التنظيم والبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وكشفت عن الضغوط التي يمكن أن يمارسها المجتمع على بناء التنظيم وأهدافه.

وإذا كانت هذه الدراسات، تلتقي عند نقطة معينة، تتمثل في تركيزها على دراسة الوحدات الاجتماعية، منطلقة من النظريات التنظيمية الكبرى، والعامّة مباشرة، فإن هناك دراسات أخرى تنتمي إلى النموذج البنائي، لكنها اهتمت في الوقت ذاته بتحليل بناء التنظيم على مستوى العلاقات الاجتماعية في موقف العمل، فقد حصر "جولدنز" نطاق الدراسة في اختيار بعض متضمنات نظرية "قيبر" عن البيروقراطية، عن طريق دراسة حالة معمقة لمصنع (بيترلو P. Blau) على هذا الاتجاه بالذات في دراسته لهيئتين حكومتين مستخدما نظرية ماكس قيبر.

- المصدر الثالث:

يتمثل في ما يمكن أن نطلق عليه "مسوح التنظيم" حيث تسعى هذه المسوح إلى إجراء بحوث واسعة النطاق، من أهمها تلك التي أجرتها هيئات حكومية وتنظيمات صناعية، بهدف قياس الروح المعنوية، وتشخيصها، كذلك البحوث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية، في التنظيمات العسكرية، وخرجت نتائجها في مجلدات أربعة، تحمل عنوان (المقاتل الأمريكي)، وقد ازدادت هذه البحوث خاصة بعد إنشاء مركز المسح، بجامعة ميشيقان ومركز دراسة القيادة بجامعة أوهايو، بالولايات المتحدة الأمريكية، واتجهت معظم هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة التنظيمية، في محاولة لكشف عن أنماط القيادة والإشراف، وربطها بالعملية الإنتاجية في الصناعة واعتمدت هذه البحوث على استمارة البحث كوسيلة لقياس الاتجاهات لدى أعضاء التنظيم، وإدراكهم للظواهر التي تعني بدراستها وربط البيانات ببعض المتغيرات الأخرى، مثل الخصائص الديمغرافية، والإنتاجية ومعدلات الغياب والإضراب، ويعد كل من "ليكرت، ودوقلاس ماك غريغور" الأكثر اهتماما بوضع الأسس النظرية لهذه البحوث.

- المصدر الرابع:

وهو ما يعرف "بدينامية الجماعة"، وهو اتجاه في البحث تطور بعد دراسات "كيرت ليفين" حول الجماعات الصغيرة، والتي حاول فيها أن يكشف عن كفاءة المناهج المستخدمة في دراسة جماعات العمال في التنظيمات الصناعية، ثم بعد ذلك تطور هذا

الاتجاه بفضل البحوث التي أجراها "واريت، وفرانتش، والقن زاندر" والمفهوم المحوري في هذه الدراسات هو المناقشة الجماعية، حيث تحاول أن تفحص علاقتها بسلوك الأعضاء واتجاهاتهم، وكذلك تسعى هذه الدراسات إلى تحليل ظاهرة القيادة والسلطة لكي يتمكن من الوصول إلى أفضل أسلوب ممكن في التنظيم، كما عنيت هذه البحوث باكتشاف محيط الجماعة وقيمتها، ومعاييرها وأهدافها الخاصة، وأثر بناء الجماعات الصغيرة في سلوك الأعضاء، وتوافقهم مع البناء التنظيمي الكلي.

- المصدر الخامس:

يتمثل هذا المصدر في أعمال علماء نظرية اتخاذ القرار، التي تمثل اتجاهها، يسعى إلى تحليل العمليات الفكرية الإنسانية، ومن الأعمال الرائدة في هذا المجال، تلك التي قام بها كل من "جيمس مارش، وهيربرت سيمون" اللذان حاولا أن يصوغا نتائج عدد هائل من البحوث، في شكل قضايا منظمة عرضت في مؤلفاتها الشهيرة "التنظيمات" والوحدة الأساسية في دراسة نظرية اتخاذ القرارات، هي الفرد، بمعنى البحث عن كيفية اتخاذ القرار، فيما يتعلق باستمرار عضويته في التنظيم، ومدى تقبله لأهدافه، إضافة إلى العمليات المختلفة التي تحكم صنع القرار، وقد انصب بعض الباحثين في هذا الاتجاه بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات، إذ يعتبر التنظيم البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين، ويحاول الباحث أن يدوس علاقة التنظيم، ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية، التي تؤثر في سلك الأفراد.

3- الاقتربات النظرية للتنظيم:

1. الاقتربات النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

تمهيد:

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، ومما نتج عنها في تطور كبير في ميدان التصنيع، وانتشار المؤسسات والمصانع، أصبح العديد من العلماء في ذلك الوقت يهتمون بإفرازات هذه الثورة، وبصفة خاصة تلك المصانع والمؤسسات (وهذا كان بعد طلب أرباب هذه المصانع بصفة كبيرة) وظلوا يعملون من أجل إيجاد أنجح الطرق والتنظيمات للاستغلال الأحسن والعقلاني لكل من وسائل وقوة العمل وهذا حتى يصلوا إلى وفرة في الإنتاج.

فجد من بين هؤلاء العلماء "فريديري تايلور" الذي فتح الباب لدراسة ميدان الإدارة والتنظيم عن طريق كتابه "الإدارة العلمية" واتبعه في ذلك "هنري فورد" ولكن كل من هذين الباحثين اهتما بقاعدة الهرم بصفة خاصة، وعاملوا الفرد على أنه وسيلة وليس غاية.

إن التذمر الذي ساد العمال من جراء أفكار "تايلور" و"فورد" التي كانت تستغل العامل إلى أقصى درجة، كان الداعي إلى دراسات أكثر عدلاً، تهتم بالجانب الآخر في أي تنظيم ألا وهو الجانب الإنساني، فجاءت دراسة "التون مايو" لتملاً هذا الفراغ حيث أشار إلى أهمية الفرد في المؤسسة وأهمية معاملته كإنسان له شعور وعاطفة ورغبات نفسية واجتماعية يريد تحقيقها أكثر من الرغبات المادية، وبهذا اعتبر "مايو" الفرد في المؤسسة غاية قبل أن يكون وسيلة.

وتجدر الإشارة إلى أن "التون مايو" اهتم بالفرد في المؤسسة، وأكد على ضرورة معاملته كإنسان وليس كآلة، ولكن هذا الاهتمام كان ينقصه ذكر وسيلة أو تنظيم يستطيع من خلاله الفرد تحقيق رغباته المعنوية والمادية دون غلو، ويكون هذا بموازاة سير المؤسسة.

ومن هذا نجد أن "التون مايو" اهتم بالقاعدة مثلما فعل كل من "تايلور" و"فورد" على حساب القمة رغم أنها المسير الرئيسي للقاعدة فاقترضت الضرورة إلى دراسات تهتم برأس كل تنظيم فجاءت دراسات عديدة تلبى هذه الضرورة من بينها نذكر أعمال كل من "هنري

فايول" و"ماكس قيبر" اللذان سوف نتعرض لهما بنوع من التوسع، وقبل ذلك من المهم بمكان الإشارة إلى أن هؤلاء المفكرين أرادوا إيصال حقيقة والتي تكمن في أن مجلس الإدارة أو ما يسمى الإدارة التنفيذية، التي تشرف مباشرة على أداء الأعمال وتحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج، حيث تشرف على تدبير هذه العاصر وتعمل على جمعها مع بعضها ودفعها في طريق الإنتاج والخدمة عن طريق قرارات إدارية تصدر عنها. وتتكون هذه الجهة من مجموعة من المشرفين الإداريين يشكلون الجهاز الإداري للمشروع يأتي على رأسهم المدير العام ثم يأتي بعده في التسلسل الإداري مجموعة من المدربين التنفيذيين الذي يرأسون الإدارات الأساسية، ثم مجموعة أخرى من المدربين الفرعيين ومجموعات أخرى يأتي دورهم في الهرم الإداري في المستويات الدنيا من التنظيم وهكذا حتى المشرفين في قاعدة هذا الهرم.⁽¹⁾ لابد له ولهذا الارتباط من قوانين ومبادئ تساعد على الاستغلال الأحسن والعقلاني لقوة العمل من جهة، وتسهل الاتصال المباشر بين أفراد التنظيم من جهة أخرى والذي يساعد لا محالة إلى تحقيق الهدف من إنشاء تلك المنظمة.

أ. التنظيم عند فايول:

• المبادئ العامة للإدارة:

يعتبر "هنري فايول" من أوائل الكتاب في مجال الإدارة الذي حاول ناجحة لتلخيص أساس للإدارة في كتابه "المبادئ العامة للإدارة" والتي تمكنت من مجابهة اختبار الزمن وهي جزء من عمل كبير ألفه ونشره في سنة 1917 في نشرة للجمعية الصناعية في بلده فرنسا وقد أطلق عليها "الإدارة العامة والصناعية" وقد تميزت المبادئ بأنها قد جمعت بين الحكمة الفعلية وبين سلطة الأسلوب ودقته وبذلك كان فايول يعتبر "كفرنسيس بيكون" في أدبيات الإدارة. وقد كان كاتبه ثمره جهود وممارسة لدراسة الإدارة في أكثر من خمسين سنة. وقد استخدم نفس الأسلوب التحليلي الذي استخدمه "تيلر" ولكن هذبه مستقبلا وطبقه في منطقة جديدة وهامة وهي منطقة الإدارة العليا والعامة، وقد أمضى فايول حياته العملية مع شركة صناعية وتعددين حينما تقاعد كمدير عام لها بعدما نجح في إعادة تنظيمها وتوسيعها، وقد أمضى سنين حياته الأخيرة في تنمية آرائه وأفكاره

(1) د. هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، ط2، دمشق، 1978.

وخاصة في الدوائر الحكومية المتضمنة أن المبادئ الإدارية يمكن بل يجب أن تطبق في جميع أشكال التنظيم ولييس في مجال الأعمال والصناعة فقط. ويرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الأدمية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يعتم على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ والقواعد أو القوانين. وقد استخدم فايول لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فهو يرى أن من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة للالتزام بها حرفيا فالمسألة نسبية إلى درجة كبيرة أثناء التطبيق، وهذا إلى جانب أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الظروف وذلك للاختلافات التي قد تظهر بين الجماعات الأدمية وقدراتها.

وعلى ذلك تعتبر المبادئ أكثر مرونة لتمتعها بمقدرة على التكيف مع الظروف ويرى "فايول" أنه من الضروري نقيم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق. كما يرى أنه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة، كذلك يرى فايول أن كل الإجراءات التي تعمل لهذا الهدف والتي تطبق في مجال الإدارة يمكن أن تطلق عليها مبادئ وهي لا تتفاوت تفاوتاً كبيراً بين التنظيمات المختلفة.

وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. الامتثال للنظام.
4. وحدة القيادة.
5. وحدة التوجيه.
6. إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.
7. مكافأة الأفراد.
8. المركزية.

9. السلم الإداري.
10. النظام.
11. العدالة.
12. المبادرة.
13. روح الجماعة.
14. استقرار عمالة الأفراد.

1. تقسيم العمل:

يقتضي هذا المبدأ بضرورة تخصيص العامل ورجل الإدارة في أداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو في عمل واحد، ويمكن لهذه الطريقة أن يكتسب كل منهما مقدرة وإتقانا في أداء الأعمال التي يختص بها. ويرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول، ويرى أيضا أن أي تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد مما يعمل على إفقادهم ميزة التخصص سوف يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج الناشئة من الأداء.

ويسمح مبدأ تقسيم العمل في رأي "فايول" بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه ومجهود الفرد وسيؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات الآدمية التي تعمل داخل المشروع، ويرى "فايول" أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء، وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها الأفراد المؤهلة وذوي المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود. التي لا يجب أن يمتد إلى ما بعدها لأن التمادي في تقسيم العمل قد يسبب آثار سيئة على العمال والإدارة.

2. السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم. ويرى "فايول" أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإدارة والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة والروح المعنوية العالية والقدرة على القيادة إلى غير ذلك من الصفات الشخصية التي تتوفر في فرد معين دون غيره أو تتفاوت بدرجات مختلفة بين الأفراد.

كما يرى أنه من الضروري عند القيام بتحديد وترتيب السلطة في المراكز الرئيسية إتمام عملية تقسيم السلطة الرسمية وتحديد داخل التنظيم وإن السلطة لا يمكن اعتبارها عاملاً منفصلاً عن المسؤولية فهي جزء من القبول الضمني داخل المشروع. ويرى فايول أن المسؤولية نتيجة طبيعة للسلطة ويقصد بذلك أنه إذا ما استخدمت السلطة الممنوحة لمركز معين فإن المسؤولية ستظهر نتيجة ذلك.

وتعتبر الحاجة إلى العقاب والتي تستمد جوهرها من معنى العدل سوف تتزايد وتقوى نتيجة لاعتبار معين وهو أنه في ظل المصلحة العامة بفتح الطريق أمام الأعمال النادرة للمجتمع أما الأعمال السارة فإنها تلقى معارضة شديدة وتستبعد ويجازي فاعلوها أو يعاقبون بشدة. ويرى "فايول" أن تطبيق فكرة العقاب لتمثيل السلطات يعمل على خلق الظروف الملائمة للإدارة الجيدة. إلا أنه يعتقد أن من الصعب تحديد أثرها وخاصة في المشروعات الكبيرة.

ويربط "فايول" بين المسؤولية أيضاً والعقاب. فيرى أنه من الضروري تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم توضع أوزان للعقاب على هذا الأساس. ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات والفصل بينها وتقدير درجة العقاب والسلطة المتصلة بكل مركز، فالأعباء تتزايد وتتعدد كلمت صعدها إلى مركز أعلى داخل التنظيم. وعلى ذلك فإن فايول كان يعتقد أن تحديد مسؤولية العمال تعد بسيطة للغاية إذا ما قورنت بتلك التي تتصل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الإدارة والمدير العام.

كما يرى "فايول" أن قياس المسؤولية قياسا ماديا يعتبر من الأمور الصعبة وخاصة في المستويات العليا في التنظيم، ويضيف فايول أن تحديد العقاب الملائم يرتبط أساسا بطبيعة العمل نفسه ويستلزم ذلك توافر الحكم الصحيح على قيمة العمل وطبيعته ومدى أهميته بالنسبة لغيره كما أن تحديد العقاب يستلزم مراعاة الروح المعنوية والعدالة والحزم ويشير "فايول" إلى نقطة هامة وهي أن العوامل السابقة إذا ما لم تغطي بطريقة دقيقة فإن ذلك سيضيع جوا من المفهومية الخاطئة والخوف من المسؤولية، وهذان الأمران يعدان في رأي "فايول" من العوامل التي تعمل على تحطيم القيم الممتازة والأفراد الممتازين في المشروع.

3. الامتثال للنظام:

ويقصد بذلك الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها، وسواء كانت هذه العقود أو الاتفاقات قد نوقشت بحرية أو قبلت دون مناقشة وسواء كانت صراحة أم ضمنا وسواء كانت نابعة من رغبة جماعات العاملين أم من القواعد العامة والعادات فإنها في مجموعها تحدد أصول الامتثال للنظام.

ويرى "فايول" أنه ما دام مبدأ الامتثال للنظام قد جاء نتيجة الاتفاقات المختلفة فإنه من الطبيعي أن تختلف صور أو أشكال الطاعة والقبول والجهد والسلوك في أثرها كعوامل لمبدأ الامتثال من مؤسسة إلى أخرى وأيضا من جماعة موظفين إلى أخرى ومن وقت إلى آخر.

ويرى "فايول" أن الرأي العام قد اقتنع تماما بأهمية مبدأ الامتثال للنظام وذلك لاعتقاد أن العمل لا يسير على ما يرام دون هذا المبدأ كذلك فإن المشروع لا يمكن أن يزدهر إلا إذا تمسكت جماعة الأفراد فيه بالنظام المعين الذي لاقى قبولا عام بينهم.

ويرى "فايول" أيضا أن الجيوش تؤمن بهذا المبدأ إيمانا تاما ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام هو القوة الرئيسية في الجيش كما أن الامتثال للنظام هو ما يصنعه القادة في الجيوش.

وعلى الرغم من أن ذلك يوحي بضرورة الاحترام المطلق للنظام إلا أنه في رأي "فايول" يطمس مسؤولية القادة وهذا شيء غير مرغوب فيه، وبالتالي فمن الضروري في ظل

مبدأ الامتثال للنظام أن نحدد مسؤولية القادة تحديدا واضحا ودقيقا حتى لا يكون هناك قصور واضح في تطبيق هذا المبدأ وكذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة حتى يلتزم المرؤوسين وقادتهم بالامتثال للنظام لقبولهم واقتناعهم به. ويرى "فايول" إلى جانب أن مبدأ الامتثال للنظام يستلزم بالضرورة وجود أوامر مقبولة وملائمة داخل نطاق العمل.

كما يرى "فايول" أنه نتيجة لكون مبدأ الامتثال ناشئ أساسا من الاتفاقات المقبولة من جانب الجماعات الآدمية التي تعمل في مشروع معين فيجب أن تتم هذه الاتفاقات نتيجة مناقشة صريحة بين العمال وأرباب العمل وفي الوقت الحالي تدخلت الدولة بصورة واضحة في تحديد معالم هذه الاتفاقات حتى تحمي الدولة العمال من الاعتبارات الشخصية لأصحاب الأعمال.

ويرى "فايول" أن احترام مبدأ الامتثال للنظام لا يجب أن يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم وإنما يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة.

ويرى "فايول" أن أفضل السبل للوصول إلى ذلك هي:

1- حسن إعداد القادة في كافة المستويات.

2- وضوح الاتفاقات وعدالتها.

3- الحكمة في تطبيق العقوبات.

4. وحدة القيادة:

وينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن هذا هو مفهوم أو قاعدة وحدة القيادة والذي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع.

ويرى "فايول" أيضا أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلاف العمل وتعد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه لأهميته، في حين يتلقى نفس الشخص أوامر من أكثر من رئيس واحد في آن واحد فسوف تتعثر الأمور وتنتشر الفوضى وتظهر المؤسسة كأنها منظمة حيوانية قد أزعجها جسم غريب وسينتهي الأمر عند هذا الحد، ويكون أمام المؤسسة أحد أمرين إما أن تختفي القيادة المزدوجة أي تستبعد سلطة أحد القادة ويبقى فيها قائد واحد وإما أن تستمر الحالة في تدهور مستمر.

5. وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها نفس الأهداف ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لوحدة العمل ولتنسيق القوة ولتركيز الجهود، باعتبار أن الجسم له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا يتعذر عليه أن يعيش.

6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

ينطوي هذا المبدأ على فكرة أن مصلحة المرؤوس أو جماعة منهم لا يجب أن تسود على مصلحة المؤسسة، باعتبار أن مصلحة المؤسسة يجب أن تأتي قبل مصلحة الأعضاء الذين يعملون فيها وأن مصلحة الدولة يجب أن تسود مصلحة المواطن أو مجموعة المواطنين. ولا يحتاج هذا المبدأ إلى تفسير مستفيض لكن الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف والرغبات الإنسانية العنيفة قد تقضي على المصلحة العامة وتخضعها للمصلحة الشخصية.

ويقال أنه قد يحدث في بعض الحالات وجود مصلحتين مختلفتين ولكن كل مصلحة منها تقتضي احتراماً متساوياً ولهذا يجب أن توجد وسيلة للتوفيق بينهما وقد تكون وسائل التوفيق هي:

1- الحزم والمثال الحسن الذي يبديه الرؤساء.

2- الاتفاقات العادلة كلما أمكن ذلك.

3- الإشراف المستمر.

7. مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن ذلك وأن تكون جذابة لرضى كل من الأفراد والشركة. ويتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة عن إدارة رجل الأعمال وقيمة الفرد. أي أنها تكون متصلة بتكلفة المعيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادي للشركة. ثم بعد ذلك قد تتوقف على قيمة الفرد وطرز الأجر المطبق، ويلاحظ أن الاعتراف بالعوامل التي تتوقف على قدرة رجل الأعمال وعلى قيمة الأفراد تطلب معرفة وثيقة للأعمال وآراء سليمة وعدم تحيز في إصدار القرارات، كما

أنها تتصل بطريقة اختيار الأفراد. والمعروف أن طريق الدفع يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

8. المركزية:

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانيا أم اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن الذهن أو الجزء الموجه يصدر الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

9. السلم الإداري:

ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية. ويقال أن خط السلطة هو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته بمعنى أن التقارير ترفع من المستويات الدنيا إلى السلطة النهائية.

ويقال أن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة ويقول "فايول" أن هذا الطريق قد يكون طويلا طولا غير ملائم في المؤسسات الكبيرة وخاصة في الإدارات الحكومية. ويلاحظ أن هناك عدة أنشطة يتوقف نجاحها على سرعة تنفيذها ويترتب على قبول هذه الفكرة أن احترام خط السلطة يجب أن يوقف بينه وبين الحاجة إلى اتخاذ إجراء سريع.

10. مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه. وتتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه ويلاحظ أن المكان الذي يختاره لوضع الأشياء يجب أن يكون في موقع يمكن معه تسهيل جميع الأنشطة كلما أمكن ذلك.

وأما من الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي نختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما أن الفرد يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الرجل الملائم في المكان المناسب.

11. العدالة:

يرى "هنري فايول" أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع لتنفيذ في المعاهدة الاجتماعية القائمة ولكن هذه المعاهدة الاجتماعية لا يمكنها التنبؤ بكل شيء ولذلك يجب تفسير وضعها أو إكمال النقص فيها، ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التقاني والولاء الذي يقدرون عليه فإنه يجب معاملتهم بالعطف وأن العدالة تنشأ مع الجمع بين العدل والعطف.

والعدالة لا تتضمن إلزام التنفيذ بالقوة كما لا تتضمن الشدة وأن تطبيقها يتطلب الخبرة والطبيعة الحسنة والتفكير السليم. والمعروف أن الرغبة في العدالة وفي المساواة في المعاملة هي من الأهداف الواجب أخذها في الحسبان حين معاملة المرؤوسين.

12. استقرار عمالة الأفراد:

المعروف أن الفرد إذا ما رغب في الاعتياد على عمله الجديد والاعتياد على أدائه بطريقة ملائمة، فإنه يحتاج إلى فترة زمنية معينة، على فرض أنه يمتلك القدرات اللازمة، وإذا ما نقل الفرد أن يعتاد على عمله فإنه يكون في وضع لا يمكنه من أداء خدمات تستحق الذكر، وإذا ما كررنا من هذا الإجراء فإن العمل سوف لا يؤدي بطريقة سليمة على الإطلاق.

ومعنى ذلك أن الفرد يجب أن يمضي فترة زمنية تكفي لاعتياده على العمل الذي يؤديه، وبذلك هناك استقرار في العمالة، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد.

13. المبادرة:

وتتلخص في أن التفكير في وضع خطة وضمان نجاحها، من أمتع الإشباعات للفرد الذكي، كما أنها في أقوى الدوافع لبذل الجهود الإنسانية، ويطلق على قوة التفكير والتنفيذ اصطلاح "المبادرة"، كما أن حرية تقديم الاقتراحات وتنفيذها تتصل أيضا بفكرة المبادرة، كما أنه في جميع مستويات التنظيم نجد أن النشاط الذي يبذله الأفراد يزداد بالمبادرة.

14. روح الجماعة:

"إن الاتحاد قوة" هكذا يقول فايول، ومن رأيه أن رؤساء الأعمال يجب أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهودها لتحقيق هذا المثل، وإن الإدارة التي تفرق بين الموظفين وتواجههم ببعض البعض لتتمكن من إدارة الشركة بطريقة غير سليمة مبنية على تقسيم الجماعات إلى شيع وأحزاب لتتمكن من إخضاعهم، وأن الإدارة التي تسيء من تفسير البيانات المكتوبة هي إدارة تعمل على إضعاف روح الجماعة وبالتالي تتبع أساليب غير مشروعة تضعف من كيان التنظيم وتؤدي على اضطراب العمل والاحتكاك والتكتل والفوضى الإدارية وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتضافر الجهود والقوى لتحقيق أهدافه.

وتوفر كل هذه المبادئ دليل استقرار الإداري وبدون هذه المبادئ على حد تعبير فايول، يعيش الإنسان في ظلام.

والإدارة الرشيدة، تعتمد على التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة حيث أن الإدارة تعني عند "فايول" النظر إلى المستقبل، مما يؤكد أهمية التخطيط ودور التنظيم والقيادة أما التنسيق فهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، يقصد تسيير عملها عن طريق تعاون قادة المشروعات، فمن الخطأ أن يأخذ الرؤساء بمبدأ "فرق تسد" أو "فرق تحكم".⁽¹⁾

وباختصار فإن "فايول" كان مديراً ذو خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات مكنته من وضع وتحديد وظائف للإدارة.

وبعض هذه المبادئ والوظائف مازالت لها أهميتها حتى الآن في ممارسة الإدارة، ولكن المساهمة الأساسية لفايول" هو إقرار بأن الإدارة وظيفة متخصصة، وأن الفرد لا بد أن يدرس الإدارة حتى يكون مديراً ناجحاً، ومع أن "فايول" لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن تعلن وظائف محددة

(1) عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، ص ص 274-284.

لممارسة الإدارة بالإضافة إلى قوله أنها مبادئ غير ثابتة وبإمكانها التغير مع الظروف، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين الناجحين.

ب. التنظيم عند قيير:

أما فيما يتعلق بإسهامات "ماكس قيير" فيما يخص الاهتمام برأس الهرم ومحاولاته لإيجاد أنجع الطرق والتنظيمات لتسهيل مهمة المدير، جاءت فكرة البيروقراطية. إنه من المهم بمكان الإشارة إلى أنه توجد عدة استعمالات لهذه الكلمة:

- الاستعمال الأول:

وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة، ومفاده البيروقراطية هي الحكم بواسطة المكاتب، أو بمعنى آخر الحكم بواسطة جهاز دولة مكون من موظفين معنيين وليسوا منتخبين، منظمين حسب سلم إداري يخضعون إلى سلطة عليا، ويتطلب الحكم البيروقراطي بهذا المعنى سيادة النظام والقانون، وهو في نفس الوقت حكم بدون مشاركة المواطن.

- الاستعمال الثاني:

وقد أتى به قيير " وهو استعمال قريب جدا من نظم الاجتماع والتاريخ ومفاده أن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع إلى العلمية، مما يؤدي إلى تمركز وحدات الإنتاج والمنظمات بصفة عامة زيادة عن اللزوم.

- الاستعمال الثالث:

هذا الاستعمال يناسب المعنى العام والشعبي لكلمة بيروقراطية أي الجانب السلبي لها، وهو الذي يفهم منه التعقيدات المكتبية والإدارية والروتين الإداري البطيء، تعقيد الإجراءات وعدم تماشي المنظمات البيروقراطية مع الحاجات التي كان من المفروض أن تلبّيها للجمهور، الأمر الذي يؤدي بالمواطن إلى الشعور بنوع من الحرمان من حقوقه اتجاه الإدارات الحديثة.⁽¹⁾

ويمكننا أن نميز في القرن 19م بين ثلاثة مفاهيم أساسية تبلورت حول مصطلح البيروقراطية فهناك دارسون من أمثال "دي جورني" و"مل" اعتبروها الشكل الأساسي

(1) سعيدان علي، "بيروقراطية الإدارة الجزائرية"، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص20.

للحكومة، إذن يجب مقارنتها بالأشكال الأخرى، كالديمقراطية والأرستقراطية، على حين ركز علماء الإدارة في ألمانيا على النظم والترتيب الإدارية التي ظهرت في المجتمع الألماني، أما التصور الآخر، فإنه ينطلق من التعارضات والتناقضات التي ينطوي عليها النظام الحكومي.

رغم أهمية هذه الكتابات التي ظهرت حول موضوع البيروقراطية، فنجد الثلاثة الكبار "موسكا" و"ميشلز" و"قيبر" حاولوا تعديل نظرية البيروقراطية، والابتعاد عن أصولها ومصادرها الأولى ونجد أن "قيبر" هو أول من دعا إلى تطوير البحث الاجتماعي واختيار الشخصيات المثالية والنموذجية لتسيير المؤسسات البيروقراطية، ويكاد يتفق علماء التنظيم على أنه أول من حال تقديم نظرية شاملة عن التنظيمات البيروقراطية، وتعود أهمية هذه النظرية إلى ما تتميز به من انسجام منطقي، كذلك إلى الصدق الذي انطوت عليه.

لقد أصبح النموذج المثالي الذي قدمه "ماكس قيبر" نقطة الانطلاقة عند معظم دارسي التنظيمات، كما يعتبر كذلك كأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببنائها وخصائصها.

وهذا النموذج هو في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي لا يتم بناؤه إلا من خلال وجود خصائص أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع والنموذج الذي يصاغ على هذا النحو يطلق عليه بأنه مثالي، لأنه يتحقق كفكرة ويقول "قيبر" في هذه النقطة: "إنه من النادر، بل من المستحيل، أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة".⁽¹⁾

من خلال هذا نستطيع القول بأن النموذج المثالي ليس فرضا، بل هو أداة أو وسيلة لتحليل الأحداث التاريخية والمواقف، ويقضي هذا التحليل أن تكون المفاهيم محددة بدقة، وواضحة إلى أبعد الحدود لكي تستطيع مواجهة النماذج المثالية.

إن التنظيم البيروقراطي يستند إلى قواعد وخصائص مستمدة من معرفة فنية وتفكير رشيد، ونستطيع عرض هذه الخصائص التي صاغها "قيبر" التي تتعلق بالبيروقراطية، والتي قد تنطبق بصورة أو بأخرى على كثير من التنظيمات الواقعية، على النحو التالي:

(1) محمد علي محمد، "البيروقراطية الحديثة"، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1975، ص 81.

- مركزية القرار: أي ما يسمى بوحدة السلطة الآمرة، في كافة مستويات التنظيم الهرمي.
- تقسيم العمل: يكون محددًا وواضحًا، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر.
- بناء تسلسلي رئاسي (تدرج السلطة): حيث يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلًا هرميًا فيه يكون كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه، وكل موظف مسؤول عن مساعديه، وهذا يكون وفقًا لقواعد محددة وواضحة.
- وجود نظام رسمي للقواعد، ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم، ويحقق الاستمرار في العمل والتنسيق بين الأنشطة والعمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم.
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية: بحيث يجب على أفراد التنظيم عدم اتخاذ اتجاه شخصي أو عاطفي في علاقاتهم بقرائهم، حتى لا تؤثر على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم.
- يتم تعيين الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم الفنية التي اكتسبوها عن طريق الدراسة الطويلة والتجربة والخبرة، بعيدًا عن الانتماءات السياسية أو الأصول الأسرية، والتي تلعب دورًا واضحًا في التحاق الأفراد بالتنظيمات التقليدية.
- التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية (أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية)، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد والتبسيط.
- لا يمتلك الموظف مركزه الإداري والأدوات التي يستعملها لتنفيذ واجبه.
- تعتمد الإدارة البيروقراطية على سجلات ووثائق، أي أن جميع الإجراءات والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة، ومن هنا يتكون ما يسمى "بالمكتب كشخص معنوي" وهو محور العمل في التنظيم الحديث.
- يخضع الموظف الإداري لقوانين المؤسسة التي يعمل فيها.
- يتقاضى الموظف الإداري راتبًا ينطبق مع مركزه الإداري.

وباختصار شديد يمكن القول أن النموذج المثالي للبيروقراطية يرتكز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص، بناء رئاسي للسلطة، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والمؤهلات الفنية، والتميز بين السلطات التنفيذية والاستشارية، والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يتحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

وبما أن قيبر لم يقدم تعريفا للبيروقراطية، فإنه يذهب إلى أن التكامل بين العناصر أو المقومات السابقة هو المحك الذي نقيس به مدى إسهامها في تحقيق الكفاية الإدارية، وذلك هو معيار الكمال المتضمن في نموده المثالي: "لأن الإنجاز المنظم، المحكوم بقواعد محددة، وواضحة، ووجود نسق للسلطة الرئاسية، يؤديان إلى أداء العمل بطريقة منسقة تحقق الأهداف التنظيمية".⁽¹⁾

ويذهب قيبر إلى أن البيروقراطية الرشيدة تزداد في أهميتها باستمرار، وهي التنظيم القادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، وذلك نظرا لما تتميز به من قدرة على ممارسة الضبط المستند إلى المعرفة، والنظام والاستمرار، والوضوح والاستقرار، وهي خصائص جعلته من الناحية الفنية يحقق تفوقا عاليا بالنسبة للذين يقبضون على مقاليد السلطة، أو غيرهم من المهتمين بهذا النوع من التنظيم، وفي هذا الصدد يقول قيبر: "الإدارة البيروقراطية تعني أولا وقبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة، فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة".⁽²⁾

ومضمون آخر للبيروقراطية هو ما اعتبره قيبر من الموضوعات الأساسية والحيوية، وهو نظام ضبط المعلومات "فعندما تتوافر السجلات المناسبة، فإن المنشأة في استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم في الماضي، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف، وأن تحدد نقاط الضعف والقوة، وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية، عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذا أهمية".⁽³⁾

(1) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 84.

(2) نفس المرجع، ص 84.

(3) محي الدين الأزهرى، "الإدارة ودور المديرين"، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 83.

وقد نادى قيبر بأهمية وجود نظام دقيق لإدارة المعلومات يستخدم فيه الحاسب الإلكتروني حيث أن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها أخذ يزداد زيادة هائلة، وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية.

بالنسبة للمنشآت في أيامنا هذه، وما تحويه من مشكلات معاصرة، نستطيع القول بأن يناسبها هو الأشكال والهيكل التنظيمية المستحدثة والأكثر تعقيدا، لكن نجد بأن النظام البيروقراطي أخذ يحل محلها في عدد كثير من الحالات، حيث نجد بأن الكثير من خصائصه وسماته مازالت لها أهميتها، ويمكننا القول والاعتراف بأن الزيادة في درجة البيروقراطية يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة.

ومع ذلك نستطيع القول بأن البيروقراطية مازالت هي الأنسب والأوضح للمنظمات ذات النشطة التي تتحدد فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد، ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات، وأنها تتميز بالاستقرار التكنولوجي وتعمل في ظل درجة تأكد عالية (وهذا ما يراه الدكتور محي الدين الأزهرى).

إن ماكس "قيبر" كان في الأساس عالما من علماء الاجتماع، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة في مجال إدارة المنظمات، ولكن "هنري فايول" كان على العكس من ذلك، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة خبرته كرجل أعمال ناجح في جال صناعة التعدين والفحم في فرنسا. وقد نشر مساهمته في هذا المجال في كتاب صغير عن "الإدارة الصناعة العامة" في عام 1916م، وفيه قدم المبادئ التي رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لإدارة المنشأة، مع أنه قد عبر عنها أو وضعها على أنها "حقائق" إلا أنه لم يعتبرها نهائية أو قاطعة حيث أنه لم يقيم باختبارها اختبارا علميا وعلى عدد كطاف من التجارب أو المواقع، مع أنها ناتجة عن تجربته الشخصية، فإذا حدث وتغيرت الظروف يقبل - وبدون شك - إدخال التعديل على بعض أفكاره ومبادئه.

ومع أن "قيبر" و"فايول" يختلفان عن بعضهما في تاريخ الإدارة، إلا أنهما اتفقا في عدد من الموضوعات، فكلاهما أكد مفهوم "وحدة السلطة الأمرة" حيث أن كل "معاون" يرجع فقط إلى رئيس واحد، ولكن ما يتميز به "فايول" أنه كان يؤمن بأن الإدارة وظيفة متخصصة. وإن الفرد يجب، وفي استطاعته ذلك، أن يتعلم الإدارة لكي يكون مديرا

ناجحا. (أي أن الإدارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا) وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الإدارية.⁽¹⁾ غن القراءة الدقيقة لكل من المبادئ التي أتى بها "هنري فايول" و"ماكس فيبر" توضح أن إسهامات كلا الباحثين قد تشابهت في العديد من النقاط، فكلاهما أكد مفهوم وحدة السلطة الأمر، حيث أن كل موظف يرجع إلى رئيس واحد فقط، بالإضافة إلى ضرورة تقسيم العمل، الذي ينتج عنه التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي ينظم ويحكم أفعال وقرارات الأفراد وأعمالهم، وضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولا يكون ذلك إلا بالتخلي عن الاعتبارات الذاتية والعاطفية في العلاقات بين أفراد التنظيم، ويكون كل هذا تحت نظام تسلسلي رتبوي، وفيه يكون تسلسل الرؤساء من الأعلى نحو الأدنى حسب رتبهم ومستواهم.

هذا وغيره من المبادئ سنحاول اكتشافه في ميدان بحثنا، أي هل هذه المبادئ مطبقة ميدانيا أم لا؟ إذا كان كذلك فإن هذا يدل على أن التنظيم يسير في الطريق الصحيح، بما أنه نتاج من نظريات علمية مستخلصة من تجارب أصحابها، وبهذا يكون قائما على العقلانية، بالإضافة إلى أنه هناك علاقة بين ما هو نظري وما هو تطبيقي في ميدان التنظيم، بمعنى القائمين على رسم الخطط التنظيمية في بلادنا لهم معرفة ودراية بما هو نظري في ميدان التنظيم، حتى يمكنهم استخلاص المبادئ التي تقوم عليها أية خطة تنظيمية وأي مشروع، وهذا لا يكون بالإضافة إلى ما سبق إلا بالتخصص في الميدان، وإن كان غير ذلك، فهذا دليل على وجود خلل في التنظيم.

(1) محي الدين الأزهرى، "العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م، ص 22-40.

ج. التنظيم عند فريدريك وينسلوتاييلور (1856-1915):

كان فريدريك و. تايلور من رجال الإنتاج والإدارة والاستشارة وكان يعتبر من أكثر الأوائل في الإدارة تأثيراً في تحديد مفاهيم العلم الحديثة إذ أنه قد طبق الطريقة العلمية لحل مشاكل المصنع، ومن تحليل هذه المشاكل استطاع أن يوجد مجموعة من المبادئ المنظمة التي يمكن أن تستخدم بديلة عن وسائل المحاولة والخطأ التي كانت شائعة الاستعمال في ذلك الوقت. وقد أورد تايلور المثال الذي طبق فيه الوسائل التي أصبحت تعرف بالإدارة العلمية في ورقة مشهورة عنوانها "إدارة الورشة" والتي عرضت في اجتماع للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام 1903 وقد لاقت مبادئ تايلور قبولاً عاماً في الوقت الحالي ولكنها من فترة 50 سنة كانت تعتبر من المواضيع الجدلية حتى أن مجلس النواب الأمريكي عين لجنة خاصة لاستقصاء أنظمة إدارة الورشة. وقد وضحت فلسفة تايلور فيما أطلق عليه مبادئ الإدارة العلمية وهي عبارة عن خطبة ألقاها في مؤتمر عن الموضوع عقد في كلية "دارت موث" في أكتوبر سنة 1911م.

وقد أورد تايلور في هذه المحاضرة قصتين من أبرز القصص التي تبين معالم تاريخ الإدارة، وهما دراسة لعلم جرف المعادن في شركة بيثلم للصلب وتجاربه في فن قطع المعادن في مصانع "ميدفيل للصلب" وقد كان "فردريك تايلور" يرى أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة شاملة لها جانبان: الجانب الأول متصل بالعمال المشتغلين بالصناعة وتتجه ثورتهم الفكرية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضاً بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة أو من أتاحوا لهم فرصة العمل في المشروع؛ أما الجانب الآخر لهذه الثورة الفكرية فكان من قبل من يمثلون الإدارة، وقد اتجهت الفكرية نحو واجباتهم بالنسبة لزملائهم العاملين في الإدارة واتجاه العمال وأيضاً اتجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم. وكان تايلور يرى أنه لولا هذان الجانبان للثورة الفكرية لما ظهرت الإدارة العلمية، وقد استطاع "تايلور" أن يقنع كل من هاتين المجموعتين بأنهما إذا ما تعاونتا معاً وإذا ما تبادلتا المساعدات لأجل القضاء على الخصومات أو الاحتكاك الذي يحدث بينهما فسوف يتمكنان من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع ويؤدي ذلك بالتبعية إلى زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه المستصنع من أرباح، كما كان يرى أن هذا التغيير الجوهرى في الاتجاه الفكرى للجماعات الأدمية

التي تعمل في المشروع قد أدى إلى إشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال وتوحيد أهدافهما وعلاقتهما ولاشك أن هذا كان داعياً إلى ضرورة تطوير الإدارة العلمية وتهذيب أسسها ومبادئها.

كما كان "تايلور" يرى أن من الجذور الأساسية للإدارة العلمية فكرة الزيادة في إنتاجية العمال وكان يقصد بذلك زيادة نصيب وحدة الجهد الآدمي من الإنتاج. كما توصل من دراساته إلى أن العامل يحاول دائماً أن يجعل من يحيطون به يعتقدون أنه يعمل بأقصى سرعة يستطيعها بينما هو لا يؤدي سوى عمله اليومي العادي. وعلى ذلك فيجب على الإدارة أن تحاول تقوية هذا الدافع الأولي للعامل.

كما كان "تايلور" يرى أنه من الضروري كخطوة أولى نحو الإدارة العلمية ضرورة تعليم أصحاب المشروع والمديرين وتعريفهم بوضوح ما يعرفه رؤوسهم عن الطبيعة العلمية القريبة من منطقة العمل. فقد دلت دراساته التي قام بها أن العامل يعرف عن العمل داخل المصنع عشرة أمثال ما يعرفه رجال الإدارة عنه. كما كان يرى أنه من المكاسب العظيمة التي ترتبت على الإدارة العلمية إلى جانب ارتفاع أجور العمال ذلك الجو الذي تسوده الألفة والانسجام بين الجماعات الآدمية التي تعمل داخل المشروع كما دلت دراسات "تايلور" على مدى التأثير الذي نشأ على طبيعة العمل وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال نتيجة إدخال الإدارة العلمية، فحتى خلال فترة العصبية التي لازمت التحول من النظام القديم إلى النظام العلمي الجديد لم تكن هناك أية منازعات بين العمال والإدارة ولاشك أن ذلك كان نتيجة للثورة الفكرية التي غيرت من وجهة نظر كل من العمال والإدارة اتجاه بعضها البعض.

كما لاحظ أن العمال يعملون في ظل الإدارة العلمية ونظام الأجور الجديد الذي صاحب دخولها بمجرد أكبر مما كانوا عليه، هذا إلى جانب زيادة الدافع للعمل داخل المشروع من جانب العمال إلا أنهم لم يشعروا بأية أعباء جديدة، كذلك اكتسب العمال في ظل الإدارة العلمية صفة المبادرة في العمل بشيء من الحرية المشروعة كما زادت رغبتهم وارتفعت مهارتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. وقد توصل "تايلور" على أن هناك أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية تتصل بالطريقة العلمية الجديدة التي لازمت هذا التطور الإداري الجديد وهي:

المبدأ الأول:

ويتصل بالتطور الذي طرأ على استخدام قاعدة الحساب التقديري والتي أمكن باستخدامها التوصل إلى قواعد وقوانين للحركات الأساسية التي يؤديها العامل والتي تتطلب البراعة والمهارة في الأداء. ولاشك أن استخدام ما توصل إليه "تاييلور" من معادلات رياضية يمكن تطبيقها كان لها أكبر الأثر في تحقيق زيادة ملموسة في إنتاجية العمال.

المبدأ الثاني:

ويتصل بالاختيار العلمي للقوى العاملة. وقد كان "تاييلور" يرى أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة في مهارة العمال، كما كأن يرى نتيجة لذلك أن الجانب الأكبر من العناية والدراسة المستمرة يجب أن ينصب على العمال لأنه من الممكن عن طريق هذه الدراسات التعرف على إمكانيات وقدرات العمال مما كان يتيح الفرصة أمام الإدارة لمحاولة تذليل جميع الصعوبات التي كانت تواجه العمال وإعادة تدريبهم لرفع مستوى كفاءتهم وترغيبهم في العمل وبمعنى آخر دفعهم للقيام بأعمال أكثر إثارة مما يعود بالنفع عليهم وعلى المشروع.

المبدأ الثالث:

ويتصل بضرورة تحقيق الارتباط بين الاختيار العلمي للعمال واستخدام الوسائل العلمية في تحسين وسائل وظروف العمل، كما كان يرى أنه من الضروري أن يتم تطبيق الأسلوب العلمي في الناحيتين معا.

المبدأ الرابع:

ويتصل بتطبيق مبدأ تقسيم العمل - العبء الذي يقع بأكمله على الإدارة - وقد كان "تاييلور" يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل من روح الجماعة داخل المشروع على أساس أن كل عامل يؤدي عملاً معيناً سيقنع بأنه لا مجال لظهور احتكاك بينه وبين زميله ما دام كل منهما يؤدي مساعدة للآخر. كما يرى "تاييلور" أنه في ظل الإدارة العلمية ستصبح الإدارة في خدمة العامل بعد أن كان هو خادماً لها وعلى ذلك فكان يرى أن العمل داخل المشروع يجب أن يقسم بالتساوي بين الإدارة وجماعات العمال التي تعمل في المشروع. أو بمعنى آخر أن عبء العمل ومدى نجاح أو فشل المشروع يجب أن يتحمله كل من الإدارة والعمال كما توصل "تاييلور" من دراساته أن هناك طريقة تعد أفضل من غيرها لتأدية عمل معين ويقتضي ذلك ضرورة تنظيم المعلومات المتصلة بالعمل بطريقة فعالة

وبدراسة مستمرة بحيث نتوصل في النهاية إلى أفضل طريقة للأداء، وقد اعتبر "تايلور" أن الطريقة الوحيدة الأفضل لأداء العمل تعتبر نمط على أساسه مدى كفاية وقدرة العامل في الأداء.

2- الاقتربات النظرية الحديثة للتنظيمات:

إن النظريات الكلاسيكية لعلم اجتماع التنظيم توضح تعدد الشبكات التي تسلط الضوء على الأبعاد الهامة للتنظيمات، ورغم تعدد هذه المنظورات، إلا أنها لم تكف لاستوفاء التحليل لذلك برزت الاقتراحات الحديثة للتنظيمات محاولة تغطية جوانب التحليل التي لم تتطرق إليها الاقتراحات الكلاسيكية بالبيان والتفصيل لذلك هناك عدة اتجاهات حديثة ظهرت في مجال التنظيم تتسم بالتنوع والتعدد، وهذا ما أبر مشكلة عرض هذه الاتجاهات طبقاً لمصادرها وأصولها، ولكن ذلك ينطوي على قدر من التعسف، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه الاتجاهات فضلاً عن إغفاله الاتجاهات النظرية التوفيقية، وبرغم ذلك كله يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم وهي:

الاتجاه البنائي الوظيفي، واتجاه النسق الاجتماعي الفني، والاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم.⁽¹⁾

الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

حاول عدد من دارسي التنظيمات الإفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات، وتوجيه البحوث والدراسات الأمبريقية التي شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين، ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه، ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 71.

والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة في التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيرا لا يضارعه تأثير أي اتجاه فكري حديث آخر، وأبرز نظريات هذا الاتجاه نجد:

• نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

من العسير فهم وجهات نظر "بارسونز" في التنظيم دون الرجوع إلى نسقه الفكري، فلقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم، ثم كشف ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها.

انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز"، أن القيم السائدة في التنظيم، هي التي تمنح لأهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو (المجتمع) إلى تحقيقها وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع، وأن الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم وهذا ما قصده "بارسونز" حين عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.

لكن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها.

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذو طابع آلي وهما: المواءمة وتحقيق الأهداف، ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما الطالبان الآخران فهما: التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه

المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه. وسنوضح فيما يلي دراسة بارسونز للتنظيم في ضوء هذه المتطلبات، فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة.

أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

ويشير أيضا هذا المطلب إلى مطلبيين وظيفيين توأمين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب "تدعيم النمط"، وهو يتعلق بمدى الانسجام، والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا. أما الثاني فهو "احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها"، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

ولقد قدم "بارسونز" بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات فثمة تنظيمات اقتصادية وأخرى سياسية وثالثة تكاملية ورابعة تسعى إلى تدعيم النمط.

ولقد دعم جهوده في مجال التصنيفات بتقديم تصنيف داخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم.

وهو يعتقد أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية، وهي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم، والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل.

وفي الأخير هناك انتقاد موجه إلى الإطار الذي قدمه بارسونز، مؤداه أن التصورات التي تضمنها هذا الإطار قد بلغت حدا من التجريد، يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الأمبريقي، واشتقاق فروض منها، وهذا ما يطبع الإطار بالطابع النظري المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة.

ولقد حاول بارسونز الرد على ذلك، فقدم بعض القضايا النظرية، ولكنها جاءت أيضا على درجة من التجريد لا تقل بحال من الأحوال عن تلك التي تميز القضايا الأساسية في إطاره التصوري.

• نظرية المعوقات الوظيفية لروبيرت ميرتون Robert Merton:

قدم "ميرتون" إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع. أكد "ميرتون" منذ البداية على فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في إطاره، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد فيما بعد "ميرتون" على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته.

ولقد قدم "ميرتون" وجهة نظر محددة عن التنظيم، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك بداخله، أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا، كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الإجراءات، ولقد رتب على ذلك ثلاثة نتائج فالأولى تشير إلى تناقص العلاقات الشخصية، والثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره، أما الثالثة وهي مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

ولقد أوضح "ميرتون" فيما بعد، أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ، أصبح هذا السلوك ثابتا.

هكذا يبدو واضحا أن وجهة نظر "ميرتون" هذه، قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا قيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب قيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن

"ميرتون" قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات.

على أن أهم ما قدمه "ميرتون" هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها "قيبر" مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثال القدرة على التنبؤ، وفي نفس الذي تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها، ومنه فإن "ميرتون" لم ينفي تماما صدق النموذج المثالي الذي قدمه "قيبر"، ولكنه سعى إلى توضيح جانب آخر وهو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسها، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف إطار تصويريا أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف. وأن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات طقوسية تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها، ومنه فالملاحظ إذا درسنا هذا الإطار الذي قدمه "ميرتون" من زاوية أخرى أنه يستند أساسا إلى النقاط الثلاثة التالية:

- جمود السلوك.

- وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفية.

- الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم.

وهي نقاط تقرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعوقة تدعم في النهاية موقف أعضاء التنظيم.

وبرغم الفوائد التي حققها إطار "ميرتون" إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها إجابات مرضية، فالإطار لم يوضح مثلا أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الناس به، فضلا عن ذلك هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها إجابة حاسمة في إطار "ميرتون"، مثل المعوقات الوظيفية بالنسبة لمن؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة؟

ويبدو أن عدم تقديم إجابة حاسمة على هذه التساؤلات، راجع إلى أن "ميرتون" لم يهتم في الواقع بربط نتائج السلوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات، لأنه استند أساسا إلى

الدور الذي تمارسه حاجات النسق، وعلى الرغم من أن "ميرتون" لم يطور فكرة النسق تطويرا كاملا حتى الوقت الذي كتب فيه مقاله، إلا أن تحاليله تفترض وجود مثل هذا النسق، وقد يكون أحد أسباب ذلك كله انشغال "ميرتون" بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه واكتشف ما فيه من عدم اتساق وقصور.

ب. اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

أحدث الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه، فظهرت محاولات تسعى إلى الإفادة من مفاهيمه وأطره النظرية في دراسة التنظيمات، منها اتجاه النسق الاجتماعي الفني الذي يعد امتداد له لأنه ينطلق من مسلمة أن التنظيم نسق اجتماعي، ولكن الجديد فيه إدخاله لأبعاد تنظيمية يجهلها إلى حد كبير رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، إن محور اهتمام هذا الاتجاه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وأن طبيعة العلاقات هي تحدد استقرار التنظيم وبقائه.

إن أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم تلك التي قدمها "روبرت بلونز" في 1964، فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة، مستندا على وجه الخصوص إلى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساس المحدد للاغتراب، ولقد أوضحت هذه الدراسة أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف وشعورا بالاغتراب الذاتي، على أن "بلونز" لم يغفل في مطلع دراسته الإشارة إلى دور العوامل الاجتماعية في إحداث هذا الاغتراب.

لقد انطلق هذا الاتجاه النسق الاجتماعي الفني من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقرار لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجية، والبيئة

وعواطف المشاركين، والشكل التنظيمي، وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقررة. كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات وهو التنظيمات الاقتصادية.

ولقد استطاع هذا الاتجاه أن يشق طريقه ساعيا إلى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال، ومن أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد وارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا، ويترتب عن ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع والرضاء الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة.

وفي الأخير، استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة إلى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب الغير رسمية في التنظيم، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درس العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة، ولكنه مع ذلك أغفل مشكلتي الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائيون الوظيفيون التقليديون أمثال "ميرتون" و"سلزنيك" أهمية كبيرة، لقد استعان هذا الاتجاه في دراسة قضاياها باتجاه أمبريقي، فلم يهتم بصياغة أطر نظرية واسعة كما فعل "بارسونز" وغيره من الوظيفيين، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق، فضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه الإفادة من بعض المفاهيم على النفس والاقتصاد، مبتعدا بذلك عن الإطار السوسولوجي الخالص الذي تبناه البنائيون الوظيفيون.

ولعل أضعف جوانب هذا الاتجاه يتمثل في اهتمامه الزائد بـ: مشكلات النسق، وهو بذلك يتشابه إلى حد كبير مع الاتجاه البنائي الوظيفي الذي كان رائدا في هذا المجال. وفي الخير، لو حاولنا تقديم نقد لهذا الاتجاه، فأحكامه العامة تنطوي على قدر من الخلل ففي الكثير من الأحيان يصعب علينا أن نحدد ما إذا كانت هذه الأحكام تحدد ما هو كائن فعلا أم ما ينبغي أن يكون، هناك مثلا فارق هام بين قولنا بأن التكنولوجيا وحاجات الأفراد وضغوط السوق ينبغي أن تكون عوامل هامة في التنظيم، بالإضافة إلى عدم التأكد مما إذا كان علماء هذا الاتجاه قد درسوا هذه العوامل بوصفها أبعادا للبناء

التنظيمي أم بوصفها مجرد متغيرات تتطلب اهتماما معيناً عند إجراء أي تغيير في التنظيم، وكذلك فشل أصحاب هذا الاتجاه في تفسير مصادر أعضاء التنظيمات. والغرض من هذه الانتقادات، ليس إنكار قيمة الإسهام الذي قدمه اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم، فلقد استطاع إلقاء الضوء على هذه المشكلات التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل، وعالجها بطريقة لا تخلو من الجدية في ضوء اتجاه أمبريقي محدد، ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التي فرضتها عليه استعانتها بمفهوم النسق وإذا ما تمكن هذا الاتجاه من تحقيق ذلك، استطاع الانطلاق لإقامة نظرية متكاملة، نظرية سترتبط بالاتجاه البنائي الوظيفي ارتباطاً وثيقاً.

ج. الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم:

لقد عاصر هذا الاتجاه الاتجاهين السابقين في دراسة التنظيم، وهو يختلف عنهما اختلافاً شديداً، ولقد أسهم في هذا الاتجاه علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون والمعيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة، وعلى الرغم من تنوع إسهامات هؤلاء العلماء وتعددتها إلى أنها تتفق عموماً في نقطة أساسية هي انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعي وبعض مفاهيم علم الإدارة، وهناك اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموماً عن هذا الاتجاه في دراسة التنظيم برغم اختلاف موضوعاتها، ومناهج البحث المستخدمة فيهما وهما:

• الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية:

ظهر في أواخر العشرينيات للقرن الماضي، كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية بالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، إلا أننا سنقتصر على تلك الدراسات التي حاولت دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات وخاصة الصناعية منها، دراسة أمبريقية. وتعد دراسة "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسة كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمال، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم، تفسيراً

نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سيمات الشخصية، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضوا في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

والمحقق أن الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية قد أحرزت تقدما ملموسا حينما أخضعت مفهوم "التفاعل" للمعالجة الدقيقة المنظمة، ففي الثلاثينيات من القرن الماضي قدم "تشابل، وإرنسبرق، ووليام فوت وايت وجورج هوماتز، وليونارد سايلز" إسهامات هامة في نظرية التنظيم مستتدين جميعا إلى دراسة الجوانب التفاعلية بالرغم من اختلاف تصورهم لها، ولقد ذهبوا جميعا إلى أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه، وما يؤديه من نشاطات ومهام، وما يبذلونه من جهد لكي يدخلوا في علاقات متبادلة "التفاعل" ثم يذهبون بعد ذلك إلى أن هذه الدراسة يجب أن تستند إلى ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية، وقياسه قياسا دقيقا، ولكي يحقق هؤلاء أهدافهم انطلقوا من مفهوم "النسق" الذي يمثل كما ذهبوا كلا يتألف من العناصر الثلاث "النشاطات والعواطف والتفاعل".

ويعد "ابراهيم زاليزنيك" من أبرز الممثلين المعاصرين لهذا الاتجاه، فلقد تأثر تأثرا كبيرا بدراسات زميله "روثلسبرجر" أحد أعلام دراسات "هاوثرون" وقدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، مبررا إسهامه هذا بقوله: "أعتقد أن فعالية التنظيمات الكبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ذلك أن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة".

• الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار:

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات، على دراسة العلاقات الإنسانية، ولكنهم أسهموا في ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الإنسانية أهمية، هو ميدان صنع القرار في التنظيم، وقدموا في هذا المجال إسهاما عظيما كان له أبلغ الأثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية والعمق والثراء، وفي زل هذه الظروف قدم "هيربرت سيمون" إسهاما مهما في الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار إلى أنه يسعى إلى سد الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم، ووضع حد للموقف الفصامي في العلوم

الاجتماعية عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم، ولقد عبر عن ذلك قائلا: "أريد أن أقدم إطارا تصوريا للخواص الواقعية للكائنات الإنسانية"، وينطلق "هربرت سيمون" من قضية أساسية هي، أن السلوك في التنظيم هو أولا وقبل كل شيء هادف، فالناس ينتظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفا مشتركا ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا ودقيقا بين النشاطات التي يؤديونها، ويرتب "سيمون" على هذه القضية قضية أخرى هي أن صنع القرار هو محور أي تنظيم، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعا دائما للقرارات.

ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار: **الأول:** معطيات واقعية تخضع للاختيار الأمبريقي للتحقق من صدقها أم عدم صدقها. **الثاني:** معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختيار، لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون.

والنوع الأول مرتبط بالوسائل، أما الثاني مرتبط بالغايات والأهداف. إن هذين الاتجاهين يكشفان عن وجود فروق ملحوظة بينهما، فكل منهما اختار مشكلات تنظيمية معينة وجه إليها اهتمامه.

وفي الأخير فإن نقطة الضعف في الاتجاه النفسي الاجتماعي ككل، هي تبنيه لفلسفة محافظة متحيزة، فلسفة تؤكد جوانب التوازن في التنظيم، وتغفل جوانب الصراع والقوة فيه، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة.

لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات، والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار.

ولقد فرضت عليه هذه النزعة المحافظة قيود كثيرة مما دفعه إلى دراسة التفاعلات في شكلها الطبيعي واستبعاد كل النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من أجل القوة.

د. ميشال كروزي ونموذج التحليل الإستراتيجي:

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة للتنظيم، التي كانت تتصور الفرد أو الجماعة بمعزل عن إستراتيجية المنظمة، بمثابة نقطة انطلاق كل من: "ميشال كروزي" و"إرهارد فريديبارغ"، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة، وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدتها كبناء محتمل، ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على إستراتيجيات متعددة ومختلفة، فلكل فئة أو جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل، إستراتيجيته الخاصة به، فهذا الفاعل، كما يؤكد ذلك "ميشال كروزي وإرهارد فريديبارغ"، هو الذي يملك هامشا من الحرية، بالنسبة للنسق الموجود فيه، مرتبط بمتابعة أعماله.

ولقد قام كل من "ميشال كروزي" و"إرهارد فريديبارغ" بدراسة لوكالة محاسبة بباريس، وكذا دراسة ثلاث مصانع، ومن خلال هذه الدراسات، توصلا إلى نموذج "التحليل الإستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في: (1)

1. إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملون كوسائل، تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، التي يمكن أن تكون عارضة أم لا لأهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.

2. الحرية النسبية للفاعل، في أي نوع من التنظيمات، الفاعلين، يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

3. إستراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة، ولا يمكن أن تتناول نموذج التحليل الإستراتيجي من دون التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه. (2)

1- الإستراتيجية:

حيث يعتبر كل من "كروزي وفريديبارغ" أن الإستراتيجية تعني تصرفات وسلوكات الفاعلين في مواقع عملهم، وهذه التصرفات، قد تكون فردية، يقوم بها فرد، ويسمى

(1) Crozier (M) Friedberg (E). L'acteur et le système, Ed. le seuil, Paris, 1977, p.13.

(2) Lafaye (C). La sociologie des organisations, Ed. Nathan, Paris, 1996, pp.12-13.

الفاعل، كما سبق ذكر ذلك وهو الذي يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، وقد تكون جماعية مثل: فئة عمال الصيانة في مصانع RENAULT الفرنسية،⁽¹⁾ كما سيأتي تفصيل ذلك لاحقا إذن فإستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى، حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو صدر من الفاعل عن غير وعي.

2- مفهوم السلطة:

يعتبر هذا المفهوم من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الإستراتيجي ويعبر عن علاقات غير متوازنة، تفرض التبادل، والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة، قد اهتم "كروزي" بدراسة الظاهرة البيروقراطية،⁽²⁾ بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية، داخل النسق الاجتماعي، على اعتبار أن علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات، وقد استطاع "كروزي" و"فريدبارغ"، أن يحللا علاقات السلطة، على أساس إستراتيجيات الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وتوصلا إلى أن السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض الأفراد، أو المجموعات في التحكم في أفراد، أو مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين، يعني الدخول معهم في علاقة، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر.

وتوصلا أيضا، إلى أن عمال الصيانة يتميزون بالوصاية على عمال الإنتاج، نظرا لعدم توازي المؤهلات بين أطراف العلاقة الاجتماعية المهنية، فهذا الامتياز يمكنهم من خوض الصراع، ويستعملون سلطتهم للتفاوض مع السلطة الإدارية للحصول على امتيازات، فهم يمارسون السلطة على الرغم من عدم شرعيتها، ورسميتها، عن طريق إخفاء الرسوم البيانية للآلات، واستعلامات الصيانة.

وقد حدد "كروزي" و"فريدبارغ" أربع منابع للسلطة هي:⁽³⁾

1. المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.
2. المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط.
3. المنبع الثالث: مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي.

(1) Lafaye (C), op.cit, p.43.

(2) Crozier (M). Le phénomène bureaucratique, Ed. Seuil, Paris, 1968, p.31.

(3) Crozier (M), Friedberg (E), op.cit, p.13.

4. المنبع الرابع: يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية.

3- منطق عدم اليقين:

بحيث أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية، أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق، بفضل قدراته، ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة، لذلك ومن أجل فهم إستراتيجية الفاعل، فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل، وتسمح له بالحركية، والديناميكية داخل النسق التنظيمي.

هـ. مدرسة الاتفاقيات:

هي مدرسة فرنسية، ظهرت في أواخر الثمانينات، تظم علماء اجتماع واقتصاديين يقترحون نمودجا عاما للعلاقات الاجتماعية، الذي يبحث للإجابة عن مسألة تنظيم النشاطات الصناعية من أجل فهم كيف يتشكل المنطق الجماعي، وما هي الوسائل اللازم استخدامها من أجل استقرار هذا الأخير؟⁽¹⁾

فمنظري مدرسة الاتفاقيات يرفضون التفسيرات الفردية والجماعية، إذ يبحثون عن طرق بناء اجتماعي من خلال اختيار نموذج اتفاق، الذي يحتل في هذه النظرية مكانة هامة، "فهو عبارة عن مجموعة من العناصر تسمح للمشاركين بالاتفاق في كل وقت... والاتفاقية هي نسق من التوقعات المتبادلة حول القدرات والمؤهلات والتصرفات ومصممة على أنها تصدر من الذات من أجل أن تلجأ إلى الذات وهنا يكون الاتفاق فعال".⁽²⁾ وتكمن أهمية هذا البناء النظري الجديد في التبريرات التي تسمح بإظهار الخلافات، كما تسمح بفهم كيف تتكون الأحكام.

(1) Bernoux (P) et autres, Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Ed. du Seuil, Paris, 1996, p.48.

(2) Ibid, p.49.

فنظرية الاتفاقات تسعى إلى تجديد النظرة حول المنظمة سواء كانت مؤسسة أم لا، فهي لا تضع في المركز الفاعلين وصراعاتهم، بل تحلل ما يجعل العلاقات متماسكة، كما أن الاتفاقيات تسمح بفهم كيف وعلى أي أساس تقام الأحكام.

ي. نظرية الترجمة:

هذه النظرية كانت نتيجة لأبحاث في علم اجتماع العلوم والتجديد التقني، قبل أن تصبح نموذج في علم اجتماع التنظيم.

وجوهر هذه النظرية يكمن في فكرة أن الفعل ليس له منفعة باطنة، ولا يحمل قوة، إلا بالقدر الذي يكون في سلطة أو في شبكة مع مجموعة من الفاعلين، فالمهم هو العلاقة المتبادلة بين هؤلاء الفاعلين.

. تطور التشريعات:

تاريخياً تطور الوظيفة الاجتماعية في المنظمة والتي تعبر عن دور المورد البشري عرفت التطور الملحوظ من خلال تأثير الإطار التشريعي في ممارسات إدارة المستخدمين والتي تفسر بإرادة المشرعين في وضع حد لسوء استغلال العمال الذي ظهر في ميدان الصناعة بعد الثورة الصناعية لكن ظهر ذلك أكثر بعد الحربين العالميتين أي بعد سنة 1919 وسنة 1945 بحيث مجموعة من الإجراءات القانونية اتخذت والتي مازالت تأثيراتها إلى اليوم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.¹

فالحربين العالميتين أكدتا أن العامل الإنساني لا يمكن أن يعامل كالمحرك الآلي، لذلك وجب مراعاة العوامل النفسية والجسمية التي تهيمن على نشاطه من ذلك أن ساعات العمل قد زادت في بعض البلدان لتصل إلى 15 ساعة لكن الإنتاج لم يزد بل قل إلى درجة أفزعت السلطات كما زاد تغييب العمال من جراء المرض والتعب وكثرة الحوادث واكتظت المستشفيات بالمرضى.²

1 . أحمد عزت راجع ، مرجع سبق ذكره ص 38.

2 . Charles Henri op.cit P 24

ونذكر في هذا الإطار أهم النصوص التشريعية والتي كانت كنتيجة لاتفاقيات
جماعية بين أرباب العمل من جهة وممثلي العمال من جهة أخرى وبذلك يظهر الدور
الذي لعبته الحركة النقابية في تامين المورد البشري.¹

◀ **1919** قانون تضمن تفعيل الاتفاقات الجماعية بالإضافة إلى مناقشة وتبنى
يوم العمل بثمان ساعات.

◀ **1920** قانون ينص على حق العمال في إنشاء والمشاركة في النشاط النقابي.

◀ **1996** قانون *Matignon*: وهو قانون حدد ساعات العمل بـ **40** ساعة

في الأسبوع، لكن تجسيد ذلك تطلب **40** سنة من الانتظار وبالضبط سنة **1976**
بفرنسا، كما ناقش وحدد العطلة السنوية (**15** يوما) مدفوعة الأجر، وكذلك ناقش قانون
حول ممثلي العمال: وهو عبارة عن نصوص أولية تهيكّل بشفاافية نمط تمثيل العمال
بغض النظر عن الجانب النقابي.

◀ **1945 . 1946** وصفة حول الأمن الاجتماعي للعمال من خلال خلق نسق

احتياط اجتماعي معمم يقوم على أساس التضامن بين جميع الأطراف.

◀ وناقش كذلك قانون حول لجان المؤسسات بالإضافة إلى قوانين مكملة في

مجال تمثيل العمال والاتفاقات الجماعية.

و بالتالي نحضر خلال هذه الفترة أي النصف الأول من القرن العشرين إلى

تأسيس إطار تشريعي حقيقي يعالج أمور تتعلق بالعنصر البشري من بينها مدة العمل
التمثيل العمالي والحماية الاجتماعية.

و ابتداء من الستينات من القرن الماضي تعزز الإطار التشريعي بإدخال قوانين

تتعلق بمظاهر مختلفة في تسيير العمال كالتكوين شروط العمل المرنة.... الخ. ويظهر
ذلك من خلال أهم هذه القوانين.

◀ **1968** قانون حول المجموعات النقابية تم الاعتراف بالنقابة التي تمثل شكل

للمثيل العمالي وهذا القانون أعطى إمكانيات للنقابة (الحماية الوقت).

◀ **1969** قانون حول الأسبوع الرابع للعطلة السنوية مدفوعة الأجر.

◀ **1971** قانون ينظم التكوين المهني وخاصة الجانب المالي.

¹ . Ibid P 24 -26.

◀ 1973 قانون حول تحسين ظروف العمل (ACT) يدعو المؤسسات إلى تطوير هذا الجانب هذا ما أدى إلى تأسيس لجان خاصة بذلك (CACT).

◀ 1981 قانون حول العمل للوقت الجزئي بهدف تطوير مرونة العامل.

◀ 1982 قوانين *Les Auroux* مجموعة من القوانين هدفها تطوير المواطنة في المؤسسات.

◀ 1983 قانون حول العدالة في التكوين.

هذه العوامل ساهمت في بلورة مفهوم جديد للعنصر البشري ويتمثل في أنه يمثل مورد من موارد المؤسسة ومجال استثمار من طرفها¹ وبذلك فهو يؤثر في إستراتيجيتها، وهذه النقطة أي مشاركة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تمثل أهم التطورات التي عرفتها الوظيفة الاجتماعية² حيث كان هذا الدور فيما سبق يقتصر على الإدارة العليا لكن الأمور تغيرت بحيث تعتمد المؤسسات وبصورة متزايدة على تدعيم وتقوية التنافس التنظيمي وعلى بناء فارق عمل أكثر التزاما، كل هذا وضع الموارد البشرية موضع الاهتمام الأكبر وجعل دورها محوريا بالنسبة للمؤسسة.

2- المنظور المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

لقد انعكست التجربة الإنسانية المتعلقة بالتنمية في تيارات تطورت من الاهتمام بالجانب الاقتصادي إلى الاهتمام بالعامل البشري ما مهد الطريق إلى وضوح نظريات التنمية الجديدة وتبلور اتجاه التنمية البشرية المستدامة.

فعندما تعالت الأصوات منددة بالنظريات المهمة بالجانب الاقتصادي جاءت النظريات الجديدة التي تعتبر أن القوة المحركة للتقدم هو الإنسان ومن ثم زاد الاهتمام بالقدرات الإنتاجية للأفراد، هذا ما جعل العامل البشري يتحول من قوة عمل تباع وتشترى وواقعة تحت هيئته قانون العرض والطب إلى مورد، يعامل على أساس أنه رأس مال حقيقي ومدخل إنتاجي يتساوى مع الرأس المال المادي وفي أحيان كثيرة يفوقه.

¹ . M.de Coster. Sociologie de travail et gestion des ressources humaines, op.cit.

P 162.

² . راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية 1991 ص 7.

و بدءا من عام 1990 تم دمج هذه الأفكار وغيرها في رؤية جديدة للتنمية، فظهر مفهوم التنمية البشرية كمفهوم متطور يؤكد أن النمو الجيد هو ذلك النمو الذي يثمن العامل البشري ويعزز حرية الناس، ويمكنهم ويوزع الفوائد توزيعا عادلا، مما يؤدي إلى زيادة في شدة الروابط الاجتماعية وهذا ما يمهد إلى تحقيق تنمية مستدامة. المتصفح للجهود التي بذلتها البشرية بغرض تحقيق التنمية على اختلاف الحقب التاريخية يتمكن من أن يستشف المساعدة الكبيرة التي قدمتها لفهم حقيقة تنمية الموارد البشرية على اعتبار أنها تمثل اتجاه في الفكر التنموي العالمي المعاصر من جهة وفي نفس الوقت تمثل مطلبا جوهريا للتنمية البشرية المستدامة، لهذا يظهر من الصعوبة بما كان فصل جهود تنمية الموارد البشرية في عالم الصناعة بعيدا عن هذه المنطلقات الفكرية التي تمدنا بمعايير موضوعية نتمكن من خلالها تقييم حصيلة هذا الجهد الإنساني في الحاضر مع محاولة وضع وإعداد استراتيجيات مناسبة وبديلة في المستقبل.¹

. تنمية الموارد البشرية: مفاهيم وقضايا.

لقد اهتمت النظريات الحديثة بإعطاء أهمية بالغة للمورد البشري واعتبرته كقوة محرّكة أساسية، وقامت بتقديم مجموعة من التصورات في هذا الإطار من أهمها الرأس المال البشري، تنمية الموارد البشرية، الرفاهية البشرية، والاحتياجات الأساسية. و يعتبر مفهوم الرأس المال البشري امتدادا فكريا وإيديولوجيا للنظرية الوظيفية بصفة عامة ، وبصياغتها الحديثة بصفة خاصة فيما يسمى " بالوظيفية التكنولوجية " ² ووفق هذا المفهوم فالعامل يمتلك رأس مال يتمثل في كفاءته، ولديه القدرة على الاستثمار في رأس ماله هذا من خلال قدرته على بناء نفسه، من هذا المنطق اعتبر الإنفاق على التكوين استثمار حقيقي لأهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأن تنمية هذه الثروة، من خلال تبني نظام تكوين وتعليم فعال، يعد عنصر من عناصر الاستثمار بهدف إعداد القوى البشرية لتحقيق أهداف التنمية من هنا يظهر لنا سر تأكيد أنصار الرأس المال

¹. علي عبد الرزاق جليبي ن علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ط 4 ، 2003 ص

². نفس المرجع ، ص 418.

البشري على أن الإصلاح الاقتصادي الذي وصل إلى حد المعجزة الاقتصادية في دول شرق آسيا، والتي كانت قد عانت من تدمير رأس مالها البشري بعد الحرب العالمية الثانية.

إنما يرجع أساسا إلى قدرتها على المحافظة على ما تبقى لها من رأس مال بشري بعد الحرب، ووفق هذا الاتجاه دائما كان ينبغي في رأي أصحاب هذا التوجه، تزويد الدول النامية بمساعدات تخصص لتحسين نوعية هذه الثروة، لأنها لا تملك المعارف والكفاءات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة في الإنتاج، ومن هنا يمكن القول أن هذا المفهوم عمل على تقديم تبرير قوي للإنفاق على برامج التكوين والتعليم، ومن تم إزالة اللبس حول تخصيص أموال ضخمة في سبيل إنجاح هذه الإستراتيجية والتي كثيرا ما أقلق الاقتصاديين ورجال السياسة، وحظيت بدعم مالي هائل سواء من هيئات حكومية أو مؤسسات خاصة، وقامت مجموعة من هيئات التمويل الدولية مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي بتقديم التمويل اللازم للمتخصصين في التعليم بهدف نشر أفكار هذا المسعى.¹

مما فتح المجال واسعا لإعادة الاعتبار لمجموعة من العوامل التي كانت قد أهملت فيما قبل مثل أنماط العلاقات داخل المدرسة ومضمون المناهج الدراسية، وطبيعة الأفكار والمعارف، ونوعية الكفاءات التي يكتسبها المتكفون، وعلاقة ذلك كله بالبناء الاجتماعي وما يتضمنه من أوضاع الطبقات الاجتماعية ومصالحها الذاتية، واتجاهات وبرامج واستراتيجيات التنمية في المجتمع، وتأثيره على مستويات الاستثمار وفرص العمل ومستويات الأجور..... إلخ مع ضرورة الإنفاق أكثر في ميادين الطب الوقائي والعلاجي هدف صيانة القوى العاملة ودعم فعاليتها ظهر في الأفق مفهوم جديد في إطار نظرية النمو الجديدة ونعني به، مفهوم تنمية الموارد البشرية.

¹ . نجاه حسن عبد الغني ، سياسات الإصلاح الاجتماعي و مشكلات البطالة، جامعة الإسكندرية، 2001 ص

ووفق هذا المفهوم فإن العامل البشري يندرج ضمن العناصر التي تمثل مقومات التنمية الستة على حد تعبير *Will*. *z* والتي تنحصر حسبها في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، وسائل الإنتاج، الإنتاج، الاتصال والتنظيم.¹

وتعتبر هذه العملية بمثابة حجر الزاوية لكل تنمية بوضع العامل البشري في محور النشاط الاقتصادي كسبب للعملية الإنتاجية وغاية في نفس الوقت، هذه النقطة لا بد أن تظل الشغل الشاغل لكل الأفراد في إدارة الموارد البشرية.²

ومفهوم تنمية الموارد البشرية هو في حقيقة الأمر مفهوم أوسع وأشمل من تنمية القدرات الفردية الضرورية لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط بل يشمل أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطنين أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد من أن يعيش حياة أفضل ويحقق المزيد من الرخاء الاجتماعي.

وتتطوي عملية تنمية الموارد البشرية على أربعة أبعاد أساسية.³

1. تضم عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام من حيث حقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية الضرورية.
2. عملية تدريبية، يتم خلالها تعليم الفرد وتأسيس نشاطه على مجموعة من القيم مما يمكنهم من المساهمة في العملية الإنتاجية بصورة مباشرة.
3. عملية تنظيمية وإدارية تتم خلالها تأهيل الفرد بغرض تنفيذ الأنشطة التنموية بجوانبها المختلفة.
4. مسألة سلوكية تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة. وقد لاحظ الخبراء أن هناك تقارب واضح بين مفهومي الرأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية، فكلاهما يهتم بالإنسان كوسيلة لزيادة النمو الاقتصادي، وأن مساهمته في العملية الإنتاجية محدد بمدى توفر مجموعة من الكفاءات والقدرات الضرورية والتي تكون متلائمة مع التكنولوجيا المستخدمة.

¹ . على عبد الرزاق جلي ، مرجع سبق ذكره ص 418.

² . Genviene Becono.op.cit P 10.

³ . علي عبد الرزاق جلي نفس المرجع ، ص 420.

وفي حالة ظهور تكنولوجيات جديدة، تحل محل تلك التي تدرب عليها الفرد وتبني سياسات اقتصادية جديدة يظهر خطر الاستغناء عن الأفراد المدربين من هنا وجب التفكير في الأمن الوظيفي للأفراد، حتى لا يتم تضييع طاقات بذلت مجهودات جبارة لتنميتها، هذه العوامل مهدت الطريق إلى ظهور مفهوم جديد يتعلق بالعامل البشري والمتمثل في التنمية البشرية المستدامة.¹

عولمة الموارد البشرية: الفرص والتحديات:

لقد ازداد دور المؤسسات في تطوير مواردها البشرية وازداد تعقيدا في الوقت الحالي ويتبأ الخبراء أن يكون أكثر صعوبة في المستقبل ولكنه لن يكون مستحيلا، وهذا راجع أساسا إلى التغيرات الحديثة والمستقبلية الناتجة عن العولمة² مع زيادة دور المؤسسات، لدعم تطوير القدرات البشرية، بما يواكب العولمة.

و تظهر في هذا الإطار ضرورة مراعاة الفروق الشخصية في تلقي العلوم واكتساب القدرات المطلوبة، بحيث وجود هذه الاختلافات يساهم في ظهور ميزة التميز مما يتطلب تحديد الكفاءات المطلوبة من جهة ومعايير ووسائل اكتسابها من جهة أخرى، هذا كله يوحي لنا بضرورة تبني إستراتيجية تشخيص مستمر.

إن مفهوم التطوير من خلال تبني سياسات تطوير وسائل تكوينية أصبح شيء ضروري حيث أن التكوين بعيدا عن مواقع العمل أو بعزلة عنه لم يعد مجديا، فالتعلم النظري أصبح يمثل وسيلة يتمكن من خلالها الفرد الدخول إلى سوق العمل دون وجود ضمان للنجاح فيه من هنا يظهر الفرق بين من اكتسب المعرفة فحسب وبين من قام باستغلالها وتوظيفها بهدف خدمة الخبرة العلمية.

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن العولمة، إيجابياتها وسلبياتها ونتج عن ذلك نوع من الخوف أدى إلى بروز مجموعة من التساؤلات في الأفق بشأن الطرق الملائمة التي تمكن من الاستعداد لها.

إن مفهوم العولمة في حقيقة الأمر ليس بالمفهوم الجديد لأنه ومنذ قديم الزمان كان هناك تبادل ثقافي وعلمي وتبادل آراء وأفكار بين مختلف البلدان في العالم، فالعولمة

¹ . نفس المرجع، ص 421.

² . سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص 293.

بالمفهوم الانفتاحي للكلمة ليست بالجديدة على شعوب العالم الثالث، ويظهر ذلك من خلال قيام عدد كبير من المفكرين والخبراء بزيارة هذه البلدان بهدف تبادل الآراء وتكوين وتدريب أبناء هذه البلدان على المعارف والمكتسبات الجديدة، وحتى أبناء هذه الدول توافدوا على بلدان مختلفة بهدف طلب العلم وكسب المعرفة من الدول الأخرى ومن تم العودة لتطبيق ما تعلمونه بغية رفع مستوى الخدمات الإنتاجية.¹

فقد كان لهذه الدول دور رائد في تنمية القدرات البشرية عن طريق تقبل مفهوم العولمة والانفتاح على العالم مما كان له الأثر الكبير في رفع مستوى القدرات البشرية في شتى المجالات، فالمطلوب حاليا هو محاولة التكيف مع متطلبات العولمة وما تفرزه وأفرزته من متغيرات جديدة في مجتمعات أخرى، وما تفرضه من أنواع جديدة من الحاجات التكوينية فالضرورة تظهر في الوقت الحالي في كيفية تأهيل الموارد البشرية حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية في إطار ما يسمى عولمة الموارد البشرية.

بحيث وكننتيجة حتمية للثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يواجهها العامل ووجب التكيف معها بحذر وكفاءة.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية القدرات البشرية في عصرنا الحالي مسألة قرار ذاتي غير اختياري يركز على قدرة الفرد على تطوير معارفه في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات وإبراز سلوكياته اتجاه التكنولوجيا بصورة إيجابية تساعده على الاندماج في عالم حديث لا يؤمن إلا بلغة التكنولوجيا كلغة للعصر، من هذا المنطلق فلا مكانة في عالم اليوم لعنصر بشري يرفض أن يتعامل مع هذه المستجدات وغير مطلع عليها، فالتركيز على التكوين التقني وإمداد العناصر البشرية بالكفاءات المطلوبة للتعاون بإتقان وكفاءة مع عالم اليوم، أصبح شيء ضروري بغية تحقيق أهداف المؤسسات.²

¹ . المطلق لؤلؤة ، الموارد البشرية المعلومة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية ، والمصرفية القاهرة 1999 ص

² سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 296.

صياغة الأهداف والأولويات:

إن عملية صياغة الأهداف وتحديد الأولويات عملية مهمة وقد حدث تغيير كبير في هذه العملية فبعدما كانت تتمثل في الزيادة في الأرباح وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاج باستعمال وسائل مختلفة من بينها العمل على الحصول على المواد الأولية بأثمان رخيصة، وتتبع قدرات المنافسين ومحاولة الإطاحة بهم عن طريق تقييم قدراتهم، أصبحت اليوم تتركز على تكوين الأفراد في إطار تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من مسلمة مؤداها أن تنمية وتطوير قدرات العاملين يؤثر تأثير إيجابي في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاج وتحقيق الربح، وتظهر هذه العلاقة بأنها طردية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد البشرية تجلب معها العقول والأحاسيس إلى مكان العمل مما يدعو إلى تدريبهم على كيفية التفكير في المستقبل وإيصال رؤيتهم إلى الآخرين للتأكيد على تقدم المؤسسات وتطورها بهدف مواكبة مستجدات العولمة في هذا القرن.¹

3 . التغييرات التنظيمية:

منذ التسعينات من القرن الماضي خاصة منذ أن بدأ يظهر بصورة واضحة التركيز على أنماط إدارية تمكن من تثمين المورد البشري وتجعله أساس نجاح المؤسسة واستمراريتها ومن أهم هذه الأنماط، نمط العمل كفريق بمعنى التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري وينتج عن ذلك حاجة ملحة إلى تكوين الموارد البشرية وجعلها قادرة على تقبل فكرة العمل الجماعي وتبادل الرأي والاستشارة، وتحمل المسؤولية وتقاسمها، فالسؤال المطروح في هذا الإطار إلى أي مدى أصبحت المؤسسات قادرة على تبني مسألة ملكية المشروع بمعنى تحمل المسؤولية كمجموعة تعمل على إعداد وتطبيق وتقويم المشروع لذلك فالمستقبل يحتاج إلى موارد بشرية تتمتع بروح الفريق الواحد ليكونوا قادرين على مواجهة وإنجاز المشاريع التنموية كذلك يجب التنويه هنا إلى أهمية تبني مفهوم العمل كفريق من قبل مختلف الإداريين لكي يكونوا قدوة يقتدى بها في شتى المجالات العملية، هذه التغييرات تتطلب من المؤسسات إعادة النظر في سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية في إطار مفهوم العمل كفريق بهدف مواكبة التحديات المستقبلية.

¹ . حسن عادل، العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد ، الإسكندرية دار الجامعات العربية 1980.

. زيادة التأهيل التقني:

إن من نتائج التقدم التكنولوجي زيادة استخدام برامج الكمبيوتر في التكوين والتعليم التقني حيث يستطيع العامل البشري استخدام برامج تكوينية خاصة لتنمية مهاراته في مجال معين، وأصبح بذلك الإلمام بأساسيات برامج تشغيل الكمبيوتر من الأشياء الضرورية جدا للتأهيل والتنمية، واستدعى ذلك اقتناء برامج تخصصية مهنية من البرامج الجاهزة المتوفرة تجاريا لاستخدامها في تأهيل وتنمية المتطلبات الوظيفية في مجالات التخصصات المختلفة، وقد تم استخدام العديد من الخدمات التكنولوجية بهدف الرقي بالعمل والمؤسسات على السواء ومن أهمها.¹

1. البريد الإلكتروني والقوائم البريدية.

2. استخدام محركات بحث لشبكة الإنترنت.

5. التكوين المستمر:

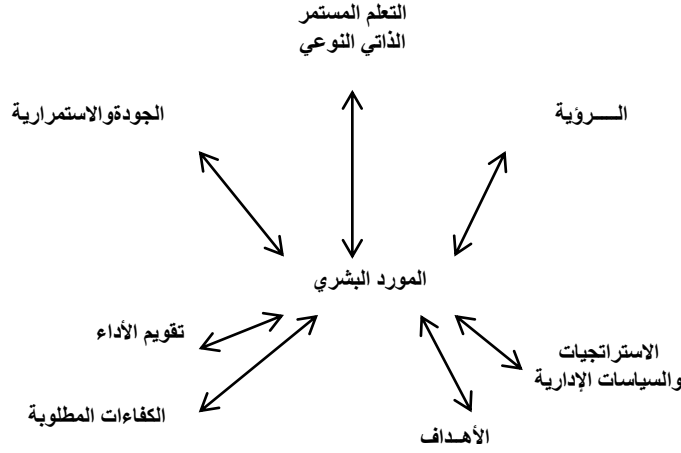
أصبح التكوين المستمر منهج ضروري للتنمية وذلك استجابة للتطور العلمي والتكنولوجي المتطور، وتشعب العلوم التطبيقية وزيادة التركيز على التخصصات الدقيقة، أدى إلى إعادة تعريف دور التعليم الجامعي فعندما كان يركز على تخرج مورد بشري قادر على مزاوله المهنة أصبح هدفه في الوقت الحالي على تخريج مورد بشري يمتلك القدرات اللازمة التي تمكنه من تعلم مزاوله المهنة، ومن هذا المنطلق أصبحت برامج التكوين تفرض ضرورة المتابعة المستمرة بهدف تنمية كفاءات الأفراد ثم المحافظة على اللياقة المهنية لفترات طويلة من الزمن.²

. نموذج مقترح لتنمية الموارد البشرية.

1. سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ص 298.

2. نفس المرجع ، ص 300.

يوضّح الشكل التالي نموذج يجعل من الإنسان محور العملية الإنتاجية فهو صانع لها وهدفا لها كذلك.



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ص 301

من هذا المنطلق تظهر ضرورة وضع مميزات ومواصفات العامل البشري في القرن 21 وبذلك بوضع رؤية جديدة طبقا للتنبؤات وضمن المتغيرات ومن ثم رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التي بدورها تتفرع إلى أهداف محددة ومقاسة وواقعية تحقق برامج الاستثمار في الموارد البشرية.

وكما نتعرف على الأهداف ونحدد المواصفات، يجب أن نحدد الكفاءات المطلوبة ونبدأ في رصد الموازنات لتحقيقها، وكذلك التأكد من جودة الأداء الذي نرى فيه تحقيق لرؤيتنا وأهدافنا، ولا ننسى أن وجود معايير للجودة وكيفية ضبطها واستمراريتها يساهم بصورة فاعلة في التحسين وزيادة الإنتاجية.

كما يتوجب علينا أن نستمر في تنمية قدرات الإنسان وذلك عن طريق البرامج التطورية المستمرة والتي تمكن من صقل المعارف والمهارات بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية.

ومن هنا نرى أن تنمية الموارد البشرية تشمل القدرة على تمكين الإنسان من تطوير فكره وذاته وقدراته عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق بصورة فعالة ومثمرة لذلك يجب أن يكون شاملا حيث يتأثر ويؤثر في التنمية، لذلك تكون الحاجة هنا إلى التركيز على منح الإطارات البشرية المعروفة والخبرة والمهارة، والجو العلمي المناسب الذي يساعد على الإبداع.

إن المتغيرات التي تأثر في التنمية البشرية عديدة وفي تغير مستمر لذلك يجب أن يتوفر للإنسان القدرة على الاندماج في عالم المعلوماتية والاتصالات بصورة مستمرة وأن يتقبل العولمة وأن يستطيع التمييز بين مساوئها ومنافعها بما يكفل له حياة علمية مثمرة، كما يجب على متخذي القرار والقائمين على إدارة الأعمال أن يتعرفوا على الفرص والتحديات التي تجلبها العولمة وتؤثر على تطوير الموارد البشرية وقدراتها، وأن يكونوا على وعي تام ومستمر بمستجدات العصر حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات ميدان العمل بخلق توافق بين العرض والطلب كميا وخاصة كيفيا.

3- التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري.

إن التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري يعد حسب مجموعة من العلماء وسيلة ناجحة لإدارة الموارد البشرية في أية منظمة، فنجد *Morin* يرى أن مبادئ هذا النموذج تمكن من تحقيق الفعالية والوصول بالمؤسسة إلى الحصول على قدرات تنافسية كبيرة.¹

وهذا النموذج يقوم على مجموعة من المسلمات يمكن أن نذكرها كما يلي:

- ❖ يؤيد الأفراد ما ساعدوا على تقريره وتنظيمه ويكونون أكثر التزاما به.
- ❖ كلما توضحت الفكرة لدى الشخص عن الشيء الواجب القيام به، كلما كانت حظوظ إنجازه أكبر.
- ❖ الاتصالات المتبادلة واعتماد سياسة الباب المفتوح أكثر فائدة للمنظمة من الاتصالات الأحادية الاتجاه.

¹ . عبد العزيز عبادة مرجع سبق ذكره، ص 147.

❖ عند ما يكون هناك توافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية يتوجه الأفراد ذاتيا دون رقابة.

كما يظهر أن هذا نموذج متأثر بمجموعة من النظريات وأهمها نظرية (Y) لـ ماك قرقر¹ والتي ترى أن الجهد العقلي الذي يبذله العامل هو شيء طبيعي يمكن أن يكون مصدر رضا لذلك سيتم إنجازه بشكل طوعي، كما أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس هما من يدفع العامل لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بل هناك رقابة ذاتية وتوجيه شخصي من قبل العامل بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية، كما أن العامل يبذل جهد بهدف الحصول على مكافأة وليس خوفا من العقاب، فهي تعد أهم شيء لدى الفرد، تمكن من تحقيق الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والتي قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

من هذا المنطلق يرى مدني عبد القادر علاقي². أن فلسفة هذا النمط من التسيير لا تقوم على منطق المسؤولية المشتركة بين الإدارة من جهة، والعمال من جهة أخرى بمعنى أن مختلف العمليات الإدارية وخاصة العملية التخطيطية تتم بصورة مشتركة، ومتطلبات هذه العملية تتبلور في عملية تحديد الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

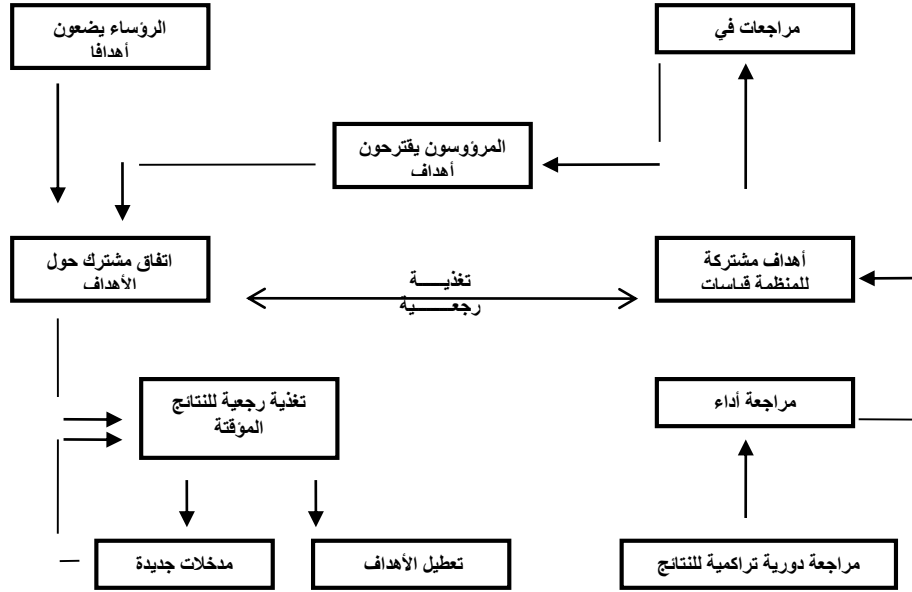
ويمكن أن نتصور أن هذا النوع من التسيير هو عبارة عن نموذج متكامل لتسيير الموارد البشرية وهذا راجع لامتلاكه لمداخلات (أهداف المنظمة عمال بدوافعهم وكفاءتهم، المهام ومتطلباتها) ومخرجات (أهداف تنظيمية محققة، موظفين راضين ومحفزين، مهام منجزة، نتائج ملموسة، بالإضافة إلى ذلك فهو يحتوي على عمليات تحويل النشاطات الإجرائية، العلاقات الوظيفية، التدابير التحفيزية والتقويمية) كما يحوي على تغذية رجعية تحدث انطلاقا من المخرجات إلى المدخلات، وقد يحدث فيها عمليات التصحيح على سبيل المثال تعديل أو تمديد برامج التكوين بغرض تغطية العجز أو النقص الذي قد يظهر عليها ويكون ذلك نتيجة تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض.

¹ . مصطفى نجيب شاوش مرجع سبق ذكره، ص 51.

² . مدني عبد القادر علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية الكتاب الجامعي ، ط 1 ، تهامة ، جدة

من هذا المنطلق يمكن عرض عملية التسيير الاستراتيجي في دورة كاملة مع إظهار مختلف عناصره المتفاعلة فيما بينها انطلاقاً من تحديد الأهداف وصولاً إلى عملية التقييم والتعديل وهذا الشكل¹. اقترحه *Odiorne*.

شكل: دورة عملية التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري (*Odiorne*)



المصدر: نقلاً عن عبد العزيز عباد مرجم سبق ذكره ن ص 45.

كما قام *Humble* بتحديد مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية انطلاقاً من وضع وصياغة المخططات الإستراتيجية مروراً بضرورة توفير هيكل تنظيمي، بهدف التحكم في المعلومات مما يسهل عملية الرقابة الذاتية واتخاذ القرارات السريعة، مع استعمال عملية المراجعة بغية تقييم التقدم من جهة ومعرفة الإمكانيات التي تمكن من تجاوز العراقيل. مما يفسح الطريق لتبني مخططات تدريب وكل هذا بهدف تقوية القدرات الفردية في الإنجاز.

ولتطبيق هذا النمط من التسيير يمكن أن نوجز أهم الخطوات لتحقيق ذلك².

¹. نقلاً عن عبد العزيز عباد مرجم سبق ذكره ن ص 149.

². مدين عبد القادر علاقي مرجم سبق ذكره ، ص 95.

1. عملية تحديد الأهداف العامة الرئيسية والأهداف الفرعية مع تحديد أجال تنفيذها بغية توزيعها على الأقسام المختصة بالتنفيذ.
 2. وضع هيكل تنظيمي بغية تصور وإدراك العلاقات بين مختلف الأجزاء بطريقة إجرائية.
 3. تشكيل فرق العمل داخل الفروع وهذه الفرق تحمل على عاتقها مسؤولية التنفيذ.
 4. ضرورة تحديد أدوات الرقابة والاتصال بالإضافة إلى ذلك تظهر ضرورة عقد الاجتماعات الدورية بهدف تقييم الأعمال.
- إن هذه الخطوات الهامة تكون متواجدة على مستوى المنظمة ككل، وتبقى خطوات أخرى ضرورية ولكنها تكون متواجدة على مستوى كل فرع فعلى مستوى كل قسم أو فرع يمكن أن نلخص مراحل هذا النمط من التسيير.
- يقوم رئيس كل فرع بتكليف كل عامل بوضع تصور يمكن من تحديد خطة مبدئية يوضح من خلالها الأهداف المرجوة والتي يمكن تحقيقها خلال الفترة اللاحقة مع تحديد الوسائل التي تمكن من تجسيد هذه الأهداف وتشخيص مختلف العراقيل التي قد تظهر من فترة إلى أخرى وتشكل عائق في سبيل تحقيق الأهداف، وذلك محاولة منه إيجاد الحلول حتى يتمكن من التنبؤ بها قبل وقوعها، كما يضع تصور عام عن مقاييس تقييم الأداء.¹

وبعد هذه العملية يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بمناقشة هذه الخطة ثم يتم اتخاذ الإجراءات العملية لتنفيذها وذلك بالتنسيق بين مختلف العناصر التي تشكلها مع توفير الإمكانيات المالية اللازمة مع وضع جهاز مكلف بالمراقبة وتقييم تنفيذ ما اتفق عليه.

. تطبيقات التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري:

العديد من الخبراء والمختصين يشيرون بأن هذا النسق يمكن أن يستعان به في عملية دقيقة لوصف الوظائف ووضع متطلبات شغلها مثل *Argenti*، وعدد آخر منهم

¹ . عمر و غانم ، مفاهيم الإدارة بالأهداف ، الحلقة العملية لنظام الإدارة بالأهداف ، و النتائج . المنظمة العربية للعلوم و الإدارة ، القاهرة 1978 ، ص 146.

وفي مقدمتهم *Mullin* يرون بأن هذا النمط هو أوسع من ذلك فبإمكانه أخذ أشكال مختلفة في منظمات مختلفة وأصبح وصف له هو أنه أسلوب أو نسق تسيير.¹ فهو يلفت الانتباه إلى كيفية ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة فهو بذلك في قرارات التسيير ذات المستوى العالي وفي الأهداف البعيدة المدى للمنظمة مهما كانت نوعها سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص. وكثيرا ما ينظر إليه على أنه يثمن المسيرين المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ، ولكن في حقيقة الأمر يمكن تطبيقه على مستويات عليا ومهما كان مجال نشاط المنظمة (صناعة تربية صحية أو غيرها)، إن إدخال هذا الأسلوب يجعل مسؤولي المنظمة يتبنون أسلوب قيادي أكثر ديمقراطية وفعالية.

وهذا ما يظهر في المنظمات التي عملت على تبني هذا النموذج من التسيير بحيث لم يقتصر تطبيقه على مستوى المنظمات الإنتاجية فحسب بل كثير من المنظمات التي تنشط في مجالات مختلفة قامت بتطبيقه، ويرى أصحاب الخبرة في هذا المجال أن هذا الأسلوب ذا أهمية بالغة خاصة لما يتعلق الأمر بوظائف غير محددة جيدا بحيث يسمح للعمال بكسب حرية في العمل مثل العمل المهني، والمؤسسات الأكاديمية، والوظائف الإشرافية.²

ففي كل هذه النشاطات تظهر الحاجة ماسة إلى مقاييس تحدد الأداء في هذا الإطار يقدم هذا النسق وسائل للأفراد تمكنهم من التعرف على عن الأهداف المرجوة من جهة ويوفر لهم وسائل تمكنهم من تقييم أداء هم.

هذا ما يجعل هذا النسق ينتقل من المنظمات الإنتاجية ليتم تطبيقه في ميدان الإدارة التعليمية، وبذكر أحمد إسماعيل حجي أنه طبق في الولايات المتحدة الأمريكية، كما حدث في *Bloom Field Hills* في مدينة *Michigan* والتي شملت ما يلي:

قام مجموعة من الأفراد الأعضاء في لجنة استشارية بوضع أهداف عامة تضم هذه اللجنة الآباء الطلاب والمربين، ثم قام مجلس التعليم بتحديد الأهداف بوضع برامج

¹ . عبد العزيز عبادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

² . أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة 200.

وتوفير الوسائل الضرورية لتنفيذها كما تم تحديد الأهداف الخاصة بكل مدرس في كل فرع وأهداف خاصة بكل طالب.

هذه العملية مكنت من تفرع أهداف الأداء التعليمي من مستوى المخطط إلى مستوى الطالب، مروراً بمستوى الأستاذ، بطريقة تمكن من تحقيق تنسيق فعال بين مختلف أطراف العملية التربوية.¹

. المزايا الكامنة في هذا النسق:

هذا النموذج يتميز بالمرونة، فهو يفسح المجال للأفراد لقبول مسؤولية أكبر ولتقديم مردود أعلى ومن هنا يمكن أن نحدد أهم المزايا التي يتميز بها:

- ❖ يسمح بالتركيز على الميادين المهمة لحياة المنظمة.
- ❖ كما يسمح بتحديد المشاكل التي يمكن أن تطرأ من فترة إلى أخرى.
- ❖ يمكن من وضع جهاز رقابة ناجع وفعال.
- ❖ يسمح بتبني هيكل تنظمي سليم، تتوضح فيه المسؤوليات.
- ❖ يسمح بالقيام بعملية تنبؤية على مستوى حاجات التكوين، ويوفر جو يمكن من النمو الشخصي والانضباط الذاتي.

❖ يمكن من تحسين الاتصال في المنظمة ويمكن بذلك من تجاوز أحد عناصر الحلقة البيروقراطية والتي تنتج عن الاتصال الصعب نتيجة تعارض مصالح الأفراد في المنظمة، ونتيجة لعب المعلومة دور منطقة ارتياب تسمح بخلق سلطة موازية ما يؤدي إلى شح المعلومات وعدم وصولها صحيحة إلى أعلى السلم هذا ما يجعل القرارات المتخذة غير سليمة ولا تتكيف مع الوضع على مستوى خلايا التنفيذ.

❖ يفسح المجال واسعا أمام العمال مما يجعلهم محفزين ذاتيا لتحسين الأداء.

. متطلبات تطبيقه:

حتى ينجح تطبيق هذا النسق لابد من اجتماع مجموعة من العوامل في مقدمتها التزام ودعم نشط من المسيرين السامين، بالإضافة إلى ضرورة الفهم الجيد لمحتواه من طرف جميع المعنيين، ويتطلب عناية كبيرة واهتمام مختلف المراحل التي تميزه، مع ضرورة تجنب العمل الورقي، ومشاركة صادقة من طرف الأعوان.

¹. نفس المرجع ، ص 151.

. صعوبات تطبيق التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري:

على الرغم من بساطته الظاهرية إلا أن تطبيق هذا النسق يجد صعوبات جمة أمامه، فعدد لا يستهان به من المنظمات ذاقت مرارة التجربة وانطلاقاً من نجاح أو فشل تطبيق هذا النسق في مؤسسات عديدة تمكن **Morin** من وضع مجموعة من الملاحظات تشير إليها باختصار، ضرورة وجود نية صادقة واستعداد لتطبيق هذا النسق في المؤسسات التي تريد تطبيقه هذا ما يتطلب وجود منظور شامل عن تسيير الموارد البشرية، سياسة عامة مصاغة بوضوح تشمل العناصر الثلاث لوظيفة الموارد البشرية والمتمثلة في اكتساب المهارات، تنميتها وتحفيزها، كما أنه لا يمكن أن نطبق جزء من هذا النسق على حساب أجزاء أخرى بل يمثل نسق إدارة شاملة يتضمن تصور خاص للأدوار الفردية والعلاقات التي تتواجد على مستوى السلم الهرمي.

كما يحتاج هذا النسق إلى فترة حتى يتمكن من أن يصل إلى نقطة الاشتغال العادية، والصعوبة الأخيرة لتطبيق هذا النسق تتمثل في صعوبة نفسية ناتجة في أغلب الأحيان عن عدم قدرة الأفراد المتواجدين في أعلى السلم الهرمي على تبني سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال بهدف وضع الأهداف وتقييم الأداء.¹ ويضيف *Morin*² أنه من بين الأسباب التي تعيق تطبيق هذا النسق نجد بدرجات مختلفة حسب اختلاف المنظمات.

❖ عدم التزام الإدارة العليا بالرغم من تبنيها لهذا النسق.

❖ عدم قبول كل أجزاء النسق ما عدا الجانب الإداري.

❖ إعطاء معلومات للأفراد في المنظمة بدون مساعدتهم على تطبيقه وهكذا

نجد أن تطبيق هذا النسق يتطلب إجراء تحول شامل في المنظمة (تعريف الأهداف لمدى معين، وضع خطط، تبني لا مركزية في القرار، صياغة سياسات عامة تطوير لأساليب القيادة مع إعطاء أهمية أكبر لإنجاز الأهداف، وتركيز أكثر على تنشيط فرق العمل، ومحاولة خلق مجال للتعاون وتبني نمط اتصال مفتوح، كما يظهر ضرورة تبني أساليب تمكن من تكييف النسق مع مميزات المنظمة)، كمثال عن سوء تطبيق نسق

¹ . عبد العزيز عبادة نفس المرجع، ص 158.

² نفس المرجع ، ص 158.

التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري عند تجاهل كل أو بعض متطلباته التنظيمية والفردية خاصة من طرف الإدارة العليا، يمكن أن نرجع إلى دراسة *Trepo*¹ والتي يذكر فيها أن المديرين العامين والإطارات السامية في فرنسا (خريجي المدارس العليا للإدارة) أخفقوا في تطبيق هذا النسق لعدم تخليهم عن الصفات الخاصة كالإعجاب بالنفس والتسلط، والافتناع أنهم هم فقط من يملكون الأفكار الجيدة، وغالبا ما يؤكدون على دقة الأوامر والقرارات التي غالبا ما يستعملونها في حل المشاكل البسيطة أما بالنسبة للإطارات فإنهم يثبتون حسن إرادتهم أكثر من التزامهم بالنتائج ويتجاهلون آراء المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ، ودائما وحسب *Trepo* فإن مثل هذه التقاليد الثقافية في إدارة المنظمات تتنافر مع متطلبات الحياة التنظيمية وبالتالي تؤثر سلبا على تطبيق هذا النسق.

ويظهر بذلك أنه للتحويل إلى ثقافة تنظيمية ملائمة تحتاج المؤسسات ومسيروها إلى بدل المزيد من الجهود في اتجاه تطويرها وتنمية أنفسهم نحو مسعى هذا النسق وبعيدا عن المسعى البيروقراطي الذي يتميزون به.

¹ .Trepo G. Mise en place d'une DPO : Le rôle cruciale direction et gestion, France 1975 P 68.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- 1 الثقافة
- 2 الثقافة التنظيمية
- 3 أهمية الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة
- 4 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تشعبا وتعقيدا نظرا لسعته وشموليته، فعلى مدار الفكر الاجتماعي والأنثروبولوجي لا يزال هذا المفهوم محل خلاف كبير. وإذا علمنا حجم التطور التقني والمعلوماتي الذي شهده العالم، ودخول مصطلحات جديدة كثورة الإعلام والاتصال وكذا العولمة وتراجع الإيديولوجيات الكبرى كالماركسية، فإن مفهوم الثقافة يصبح أكثر تعقيدا وتشابكا، ويعتبر النقطة التي تجمع بين الثراء والغموض وهذا ما يفسر بوضوح عدم إجماع العلماء والباحثون حول هذا المفهوم.

وتتجه الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة تحمل معنى واسعا، وهو الذي يتوقف عنده الأنثروبولوجيون بوجه خاص، فهي عندهم تضم جملة من أنماط السلوك المشتركة السائدة في المجتمع، سواء كانت مادية أو معنوية، بالإضافة إلى أنماط العيش من المأكل والمشرب والملبس والمعايشة وكل التقاليد والطقوس، وتضم كذلك جوانب حضارية تتصل بالفكر واللغة والعقيدة والتشريع والقانون والفن وغيرها. كما أنها تأخذ بعدا رمزيا تجريديا، فهي تأخذ قوتها وعمقها الاجتماعي من البعد الرمزي الذي يضيف عليها شرعية الوجود.

أولا: الثقافة

1- ماهية الثقافة:

لقد تعددت التعريف حول مفهوم الثقافة، هذا المفهوم الواسع الذي يصعب تحديده في نطاق معين نظرا لسعته وشموليته واختلافه من مجتمع لآخر وحتى داخل المجتمع الواحد "فالثقافة هي شخصية المجتمع التي تتضمن جوانب مادية كالفنون والتقنية وجوانب معنوية كالقيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة والمعارف والأفكار".⁽¹⁾

(1) عبد الحفيظ مقدم، "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية" في: الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر

28-30 نوفمبر 1992، ص 17.

ومن بين التعاريف القديمة نذكر إ. تايلور والذي يرى أن "الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة، والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".⁽¹⁾

ومن بين أوضح التعاريف نذكر الذي قدمه عالم الاجتماع "غي روشي" حيث قال "الثقافة هي مجمل طرق التفكير، الحس والفعل المعبر عنها إلى حد ما والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح في آن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بمج الأفراد في إطار جماعة خاصة ومتميزة"⁽²⁾ ومنه تشكل الثقافة بالنسبة لعلماء الاجتماع ذلك الكيان الذي يتلخص فيه نمط الحياة لمجتمع ما، في حين يرى "كروزي" مفهوم الثقافة على أنها نسق مغلق حيث يقول "الثقافة ليست مجموعة من القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس بل تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية والمعرفية والفكرية والعلائقية وهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين"⁽³⁾ ومن خلال هذا التعريف يتضح الجانب السلوكي الذي تظهر من خلاله الثقافة، وبهذا فإنها تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشائها وتطويرها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات وانتقالها من جيل إلى جيل، ولا شك أن السلوك الإنساني يتشكل ويتكون بخصائص الثقافة التي يعيش فيها، ومن هنا كثيرا ما نسمح أن أحد الأفراد الذي ترك مجتمعه لأسباب ما وذهب إلى مجتمع آخر لفترة زمنية معينة، فقد تعرض إلى أزمة ثقافية والتي تعكس تصادم ما يحمله من ثقافة خاصة بمجتمعه وما يواجهه من ثقافة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة العانة تتفاوت من بيئة لأخرى ومن فئة اجتماعية إلى فئة أخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في مؤسسة واحدة. وإن

(1) Abdelghani, Megherbi, Culture et personnalité Algérienne de Massinissa à nos jours, entreprise Nationale du Livre, Alger, 1986, p.13.

(2) Cuhe, Denys, La notion de culture dans sciences sociales. 3^{ème} édition, édition la Découverte, Paris, 2004, p.104.

(3) M. Crozier et E. Friedberg, op.cit, p.210.

كانت الثقافة تتفاوت من بيئة لأخرى فإنها أيضا قابلة للتعديل والتحويل بمرور الزمن نتيجة للإصلاحات الثورية أو ظهور الاختراعات أو الاستعارة من ثقافة أخرى.

2- خصائص الثقافة:

لقد أسهم علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا في اهتمامهم بدراسة الثقافة في عدة نتائج في إثراء فهمنا لهذه الظاهرة ومن أهم المجهودات تلك التي توضح المقصود بالثقافة من خلال خصائصها والتي نذكر منها:

1-2 الاستقلالية:

الثقافة مستقلة عن الأفراد الذي يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، باعتبارها أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم، فهي تأخذ شكل التقليد المتوارثة من جيل لآخر، والمقصود هنا بالاستقلالية أن الأفراد يجدون الثقافة داخل مجتمعهم، فهي تمثل بشكل حقيقي "أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع الذي غالباً ما يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به أو حتمي، فالجلوس على الأرض وتناول الطعام بالأيدي يعكس ثقافة العرب، أي أسلوب حياتهم الذي يختلف عن غيرهم من الأجناس".⁽¹⁾

2-2 التعقيد:

الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والأخلاق وغيرها، وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد بتقسيمه إلى نوعين:

أ. الثقافة المادية: وهي كل ما أنتجه الإنسان عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.

ب. الثقافة اللامادية: "وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل في العادات والتقاليد

التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات...".⁽²⁾

2-3 الاكتساب:

وهذا يعني أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم حيث جميع العناصر يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة للفرد من حيث هو عضو في المجتمع، وكذلك التلقين الذي يعني

(1) جمال الدين وثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 434.

(2) عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 73.

انتقال العناصر والتجارب بواسطة الاتصال ويقول "بارك" بأن التعليم يؤدي وظائف متعددة إذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذين يؤلفون الجماعة الاجتماعية ويعطيهم معنى للوحدة الثقافية".⁽¹⁾

2-4 الثقافة فوق العضوية:

وهذا يعني أن الثقافة تستمر بعد أجيال عديدة، مما يؤكد أن مضمونها هو نتاج الإنسان أكثر من كونه نتاجا بيولوجيا، فالتطور الثقافي كما يرى "دافيد بيرى" وغيره من علماء الأنثروبولوجيا مرتبط بالبناء العضوي للإنسان، والثقافة تبدو فوق عضوية من حيث كونها كامنة في الشعور السيكولوجي للإنسان، فقدرة الإنسان على الاختراع لا حد لها واستخدامه للرموز يسمح له بالابتكار واكتساب أشكال جديدة للحياة دون أن يكون هناك تغير في بنائه العضوي".⁽²⁾

2-5 الثقافة متغيرة:

قانون التغير تخضع له جميع ظواهر الكون، وطالما كانت الثقافة جزءا منه فهي تتعرض بدورها للتغير سواء في الجانب المادي أو اللامادي، ويحدث التغير بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة إليها من خبرات وأدوات وقيم وأنماط السلوك، أو بفضل ما تستبعده ومن أساليب وأفكار وأدوات لكونها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة. والتغير يبدأ في العناصر المادية للثقافة، ويظهر ذلك بشكل كبير مقارنة بالعناصر اللامادية، وذلك أن الأفراد أكثر إقبالا على العناصر المادية للثقافة وأقل مقاومة فيها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن العناصر المادية ملموسة ولها منافع مباشرة ولا ترتبط بالعواطف والأحاسيس بعكس العناصر اللامادية.

(1) محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984، ص72.

(2) نفس المرجع، ص77.

3- تأثير العوامل الثقافية على سلوكيات الأفراد:

تلعب العوامل الثقافية دورا هاما في ضبط سلوكيات الأفراد في مختلف المجالات لاسيما في المواقف المهنية، فنجاح أو فشل أي تنظيم راجع إلى تأثير العوامل الثقافية لما لها من جوانب إيجابية وجوانب سلبية، لكون هذه الأخيرة سببا في كثير من المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا: كالإهمال واللامبالاة، والتغيب، عدم الانضباط، سوء العلاقات بين العمال، انعدام الثقة بين العمال والمسؤولين.

ويمكن حصر بعض العوامل الثقافية المؤثرة على سلوكيات الأفراد فيما يلي:

أ. العوامل الدينية:

تتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، فالدين هو الموجه الأساسي لسلوكيات العمال باعتباره الركيزة الأساسية في حياته. في تحليله لعملية التحديث التي تعيشها أوربا إلى أن منبعها يرجع إلى القيم والأخلاق البروتستانية خاصة المتعلقة بالجدية والمثابرة والحماس المتزايد.⁽¹⁾ فالنظرة السائدة في هذه المجتمعات هي العمل بكل إخلاص من أجل نيل رضا الرب، فالقيم البروتستانية في نظر "ماكس فيبر" ذات أهمية كبيرة في تكوين الروح الرأسمالية.

أما في مجتمعنا، فالدين الإسلامي هو دين الأغلبية وباعتباره دين يختلف عن الأديان الأخرى لكونه لا يقتصر على العبادات فقط وإنما يربط هذه الأخيرة بنظام الحياة الاجتماعية، حيث يعتبر مصدرا للتشريع وتوجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، وقد يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل بدليل تعدد الآيات التي تحث على العمل وإتقانه، فكلمة العمل وردت في القرآن الكريم أكثر من ثلاثة مائة وثلاثين مرة، وهذا دليل واضح على المكانة التي يحتلها العمل في الإسلام، ونجد الإسلام قد ربط العمل بقضية الإيمان لقوله تعالى ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ﴾⁽²⁾ ﴿وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا﴾⁽³⁾ وهذا ما أكدته السنة في قوله صلى الله عليه وسلم: "الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العقل".

(1) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 18.

(2) سورة الرعد، الآية 28.

(3) سورة الكهف، الآية 88.

وكذا الإتقان على العمل: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وذلك لأن العمل عبادة، ولأن العامل مؤتمن على عمله، ولن يصح إيمان عامل دون أن يحفظ عمله ويؤديه بإتقان، باعتباره أمانة في عنقه، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن من آمن الناس على أموالهم وأنفسهم" وفي هذا حث على إتقان العمل وتجويده والبعد عن الغش فيه".⁽¹⁾

فاتخاذ القيم الإسلامية كمبدأ أساسي لتسيير العمل وتنظيمه كفيل بالرفع من فعالية المؤسسات، فنرى العامل المسلم أكثر اجتهادا في عمله، مادام الدافع هو نيل طاعة الله تعالى ورضاه، والخوف من عقابه، مما لو كان الدافع هو الخوف من المشرف أو من أجل الحصول على علاوة مادية ومكافأة، فالدين الإسلامي الذي يدفع المسلم للاجتهاد في سبيل الله قادر على دفعه إلى العمل والإخلاص فيه وإتقانه وكذا الانضباط في مواقيت عمله، كما ينضبط في مواقيت الصلاة، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا﴾⁽²⁾ فيتعلم الانضباط من خلال ممارسته للعبادات والتقيد بها وأدائها على أكمل وجه، هذا ما ينعكس على أدائه في العمل والتعود على ضبط سلوكياته.

العوامل الاجتماعية:

- 1- مدى احترام السلم الإداري للتنظيم: إن وجود علاقات أسرية وقلبية قوية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها.⁽³⁾
- 2- احترام الوقت: إن كثيرا ما ارتبطت أوقات الأفراد في المجتمعات النامية بدرجة كبيرة بالشمس والفصول وأوقات الصلاة. هذا ما يفسر صعوبة التقيد بأوقات العمل والمواعيد كما تقرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

(1) أحمد حويطي، "القيم الإسلامية للعمل والتسيير" في الثقافة والتسيير، مرجع سابق، ص 67.

(2) سورة النساء، الآية 103.

(3) بوفلجة غياث، الثقافة والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، جامعة وهران، 1992، ص 19.

ج. العوامل الاقتصادية:

وتتمثل في مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والاجتهاد فيه، إلى جانب نقص وسائل المواصلات فهي عوامل تؤثر سلباً على مدى احترام العامل لوقت العمل، هذا عكس البلدان الغربية التي عملت على توفير وسائل النقل وتطوير المواصلات من أجل تقادي التأخرات وضياح الوقت، وكذا ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

3. وظائف الثقافة:

إن كانت الثقافة لها خصائص فهي أيضاً لها مجموعة من الوظائف، إن كل ثقافة ولها بعض المعايير والقيم التي توجه أفعال وسلوك أعضائها، كما أنها تحدد مجموعة من القواعد التي تساعد أعضاء المجتمع على التمييز في أفعال وسلوك أعضائها. كما أنها تحدد مجموعة من القواعد التي تساعد أعضاء المجتمع على التمييز في أفعالهم وأنماطهم السلوكية ما بين الصواب والخطأ. تعمل الثقافة على تزويد أعضاء المجتمع بوسائل الضبط الاجتماعي كالأعراف والعادات والقيم، ومن ثم تكافؤ السلوك المقبول والذي يكون موضوع اتفاق جمعي وتقرض جزاءات على السلوك الخاطئ أو المنحرف الذي ينتهك تلك القواعد والأعراف السائدة في المجتمع. وينظر البعض إلى أهمية دور كل من الأعراف والعادات والتقاليد باعتبارها وسائل للضبط الاجتماعي في المجتمعات البسيطة، والتي تنتوع عن تلك التي تسود في المجتمعات المعاصرة المعقدة التي يتزايد اعتمادها على قوة الشرطة، وإجراءات المحاكم والقانون، هذا إلى جانب دور الأسرة والجيران. ومن ثم يمكن القول أن وسائل الضبط الاجتماعي هذه إنما تنتوع الثقافات والمجتمعات.⁽¹⁾

(1) إسماعيل علي سعد، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 108.

4- قيم العمل:

إن مفهوم العمل في البلدان المتقدمة، يختلف عما هو في البلدان الإفريقية، ففي البلدان المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد ومحور انشغاله. فمن خلال العمل يشبع حاجياته البيولوجية والنفسية والاجتماعية، بينما في المجتمعات الإفريقية فالاهتمام يتمحور في جوانبه المادية فقط، وهذا ما يشكل عائقا للتطور وينعكس سلبا على الأداء، فاهتمام الفرد ينحصر فقط في الجوانب المادية دون التفكير في الإبداع فيه والمساهمة في تنميته، ولا نستثني الجزائر من هذه الظاهرة باعتبارها بلد إفريقي.

ويقول محمد السويدي: "بأن العامل البدوي يحتقر الأعمال البسيطة التي تعتبرها منافية بمركزه ومسؤوليته، وهذا للرقابة الموجودة في العمل، وعلى أنه نوع من السجن بحيث يصبح الفرد غير حر...".⁽¹⁾ لذا فإنه يرى نفسه بأنه مقيد بالزمان والمكان، وهذا ما يتناقض مع حياته التقليدية التي ليس لها محددات الزمان والمكان، رغم أن هذا العامل البدوي بدأ يتخلى عن بعض أنماط سلوكه التقليدي وإقباله على السلوكيات المتحضرة، غير أن بعض الآثار للمفهوم التقليدي للعمل والوقت سائدة لدى الفرد الجزائري، وهذا ما يتجلى في عدم الانضباط في المواعيد، وعدم إدراك أهمية الوقت والتقيده به، وكذلك انخفاض الأداء في العمل الناتج عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيده بها، حيث أن "الذين يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي يشعرون بالتذمر في جو تنظيمي يتميز بالانضباط ويشعرون بانقصاص في كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتقيده الحرفي لإجراءات العمل وكوسيلة لرد الاعتبار وإثبات الذات يقومون بتخفيض مستوى أدائهم".⁽²⁾

وكذلك احتقار الأعمال البسيطة ظنا منهم أنها تنقص من كرامة الفرد وشخصيته، فهذه المظاهر الثلاث تعكس مفهوم العمل والوقت في بلادنا، حيث يقول محمد السويدي: أن العمل عند الطوارق "تجد أن المستقرين منهم في واحات الهجار... يكرهون العمل اليدوي ويحتقرون من يقبل على العمل لمدة معينة أو من يربط نفسه بوقت محدد لأداء عمل يدوي معين، لأن

(1) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 19.

(2) نفس المرجع، ص 20.

العامل يأجر - كما يرون - هو الشخص الذي لا يملك نفسه، وبالتالي فهم يفسرون "ارتباط العمل بالزمان" على أنه نوع معين من "السجن" وتقييد الحرية، أو أنه مرادف لمفهوم العبودية".⁽¹⁾

5- مفهوم الوقت:

إذا كان العمل هو العامل الرئيسي في تحديد وضعية شعب من الشعوب على مقياس التقدم - التخلف فإن مفهوم الوقت لا يقل أهمية عن ذلك... إن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما إلى المستقبل في تنظيمه وتخطيطه. إن الفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يكمن أيضا في الفترة الزمنية التي تفصل بيننا".⁽²⁾

ففي الوقت الذي تسعى فيه الدول المتقدمة في اختصار العمليات الإنتاجية والخدماتية والعمل على سرعتها نسعى نحن إلى تمديدها وتبطينها، فالتنظيمات الحديثة تتطلب احترام وقت العمل والمواظبة عليه فقد يؤدي تغييب فرد واحد إلى اضطراب الإنتاج "من أهم ما يركز عليه الفرد الغربي هو الوقت، إذ أن كل شيء نده منظم تنظيما دقيقا حسب مواعيد محددة، لهذا يتعلم الطفل منذ صغره احترام الوقت والمواعيد"⁽³⁾ فالاعتماد على الشمس في ضبط الوقت واعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم بالتالي يجدون أعذارا لتبرير سلوكياتهم ومخالفاتهم، فالوقت عنصر محدود وثمين لأي فرد لكونه غير قابل للزيادة أو للشراء أو التخزين "فالمبدأ الذي يحتويه توقيت العمل في شكله التقليدي كان سلبي وهو مبدأ لا للبطالة، ممنوع تضييع الوقت الذي أعطي من الله والمأجور من طرف الأفراد".⁽⁴⁾

(1) محمد السويدي، مرجع سابق، ص190.

(2) عثمان فراج، "الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، في الثقافة والتسيير، مرجع سابق، ص21.

(3) غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص38.

(4) Michel, Foucault, Surveiller et punir, Paris, Gallimard, 1975, p173.

كما نجد العمال في الدين المسيحي "يصلون صباحا إلى منصبهم أو مهنتهم وقبل الشروع في العمل يجب على كل عامل غسل يديه ويهدون عملهم لله ويقومون باستعمال إشارات الصليب المسيحي ثم يبدؤون في العمل".⁽¹⁾

6- التنشئة الاجتماعية:

إن الأسرة هي الخلية الأساسية لتكوين شخصية الفرد، ومنها ينهل ثقافة مجتمعه والعائلة الجزائرية على وجه الخصوص تتميز بالارتباط الوثيق بين أفرادها، وهذا ما نراه في العائلة الممتدة، حيث نجد الأب هو الأمر والناهي ويتولى زمام الأمور وهو المسؤول الأول والأخير في كل التدابير، حيث يأخذ مركز اتخاذ القرارات ومراقبة العلاقات بين مختلف أفراد الأسرة، ويعلم كل ما يجري في العائلة، ويتجلى هذا الارتباط في المناسبات والأعياد وفي شهر رمضان وكذا في مراسيم الجنائز، فنجد التضامن والتعاون من أجل تحقيق هدف موحد.

ولكن في العقود الأخيرة حدث تغيير أدى إلى تفكك العائلة الممتدة، حيث يفصل الأبناء المتزوجون عن العائلة الأم، ولكن رغم هذا التفكك إلا أن الارتباط المعنوي يبقى قويا، فأهم سمة تميز علاقة الوالدين بالأبناء، وهي علاقة تسلطية تمتزج بالعطف والحنان الذي يكنه الوالدين للأبناء غرضها فرض الطاعة والاحترام في البيت.

ويشير "بركات" (1976) "إلى أن الأطفال في الدول العربية يذكرون دوماً بوجوب طاعة والديهم حتى في الحالات التي قد يكون فيها الأبناء مخطئين، إن هذا النمط من التنشئة الاجتماعية الذي يركز على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد والكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة، كأن يكون ذلك معلماً أو مديراً أو قائداً رئيساً أو غير ذلك".⁽²⁾

فالتنشئة الاجتماعية هي نقل المبادئ الأساسية لثقافة المجتمع بما في ذلك من قيم وعادات وتقاليد، "فعملية التنشئة الاجتماعية عملية يتم من خلالها تطبيع وتشكيل الوليد البشري والانتقال

(1) Ibid, p.173.

(2) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 23.

به⁽¹⁾ من فرد بيولوجي إلى مواطن راشد يستطيع أن يستمتع بحياته في التوافق مع المجتمع وأن ينتج ويساهم في رفاهية وتنمية مجتمعه وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني".⁽²⁾

فالعائلة تعتبر أهم المؤسسات المجتمعية المسؤولة عن تنشئة الأطفال تنشئة سليمة، فلا يمكن التقصير من دورها أو الاستهانة له، وذلك لما لها من تأثير بالغ على تكوين شخصية الفرد منذ الصغر، فهو يتلقى التعاليم ويتعلم الانضباط في حياته انطلاقاً من الأكل والنوم، ويتعلم التقيد بالمواعيد، فنرى أن الطفل منذ صغره يتربى على قواعد انضباطية وتأديبية، وتعلمه النظام في الحياة وكيفية استغلال الوقت فيما ينفعه، والابتعاد عن اللامبالاة والتهاون، وهذا ما يترسخ لديه من خلال مختلف المؤسسات التربوية التي يمر بها في مشواره الدراسي، حيث يصبح في النهاية إنساناً مواظباً في عمله، مستغلاً لوقته نشيطاً في أدائه، جيداً في أعماله.

7- الخلفية الثقافية للإدارة:

لكي نفهم مستقبل الناس ونتعمق في احتمالاته وإمكانياته لأبد لنا من استيعاب ماضيهم "فأساليب الحياة لدى الجماعات في أي زمان تعتمد بصورة حتمية على أعراف الماضي المعدلة والمتكيفة لظروف وضرورات الحاضر. ويصطلح الأنتروبولوجيون على تسمية أساليب الحياة السائدة في المجتمع (بالثقافة)".⁽³⁾

وبناء على الاستعمال الأنتروبولوجي لهذا المصطلح يمكن القول أن الجماعات والشعوب كلها تمتلك ثقافات تمثل طرقها وأساليبها التقليدية التي تتبعها في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. فهي المصدر الرئيسي الذي يستمد منه كافة أساليبها وأفكارها لكسب معيشتها سواء كانت زراعة الأرض أو صيد الحيوانات أو تربيتها وهي أيضاً الوسيلة الكبرى التي يستعان بها في تنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها الناس في واقع التفاعل الجاري في حياتهم اليومية.

(1) عثمان فراج، مرجع سابق، ص 38.

(2) نفس المرجع، ص 39.

(3) قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 99.

وأهم ما يميز هذه الخصائص الكامنة في الثقافة هو أنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد. وهي أيضا يتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية وليس عن طريق الجينات أو الموروثات البايولوجية. والصفة الأخيرة تمنح هذه الخصائص القدرة على الانتقال من جيل إلى جيل عبر الأزمنة المتعاقبة وهذا هو العامل الذي يضمن ديمومة الثقافة عبر القرون والعصور ويحميها من عوامل الفناء والانقراض⁽¹⁾. وبناء على ما سبق يصبح كل فرد في المجتمع خاضعا إلى صقل ثقافة مجتمعه إلى درجة أن كل ما يفكر به ويعتقده ويحسه ويفعله ويتصوره هو نتاج ما تفرزه هذه الثقافة في بناء شخصيته تحت تأثير ظروف التطبيع الاجتماعي وهكذا فالثقافة ليست مجرد تشكيلة أو طائفة من التقاليد بل هي أسلوب فاعل ونشط للحياة. ومن البديهي أن لكل مجتمع أسلوبا يتبعه لتنظيم حياته يميزه عن غيره من المجتمعات.

8- أهمية عناصر الثقافة في الإدارة:

لقد كشفت البحوث الأنثربولوجية والسوسيولوجية عن آثار العوامل الثقافية في المجالات الإدارية من النواحي الاجتماعية والتعليمية وغيرها ويدرك الباحثون الأهمية البالغة لأدوار القيم الثقافية في تحديد مواقف واتجاهات أفراد المجتمع إزاء الوظائف الإدارية المختلفة ومن أهم الاتجاهات التي تؤثر في خيارات الأشخاص الإدارية هي كالاتي:

- آراؤهم ومواقفهم المتصلة بالسلطة الإدارية وتدرج المواقع الوظيفية.
- آراؤهم الخاصة بقبول أو عدم قبول بعض أصناف الوظائف وشاغلها من الأفراد.
- آراؤهم وميولهم الاجتماعية المرتبطة بالتعاون المطلوب بين المؤسسات الإدارية والذي يستوجب التفاعل الحي المبرمج بينها.
- نظرتهم الثقافية نحو مفهوم الإنجاز والأعمال المبدعة.
- التركيب الطبقي وطبيعة الحراك الاجتماعي.
- مواقف الناس إزاء الثروة والغنى والمكاسب المادية.
- الاتجاهات الاجتماعية المتعلقة بالأساليب العلمية والموضوعية.

(1) نفس المرجع، ص 99.

- الآراء الاجتماعية السائدة إزاء اعتبارات المغامرة والضمان في التوظيف.
- المواقف السائدة بالنسبة لعمليات التغيير الإداري.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

بعد مناقشتنا للثقافة بصفة عامة والتي تسود المجتمع ككل، سنحاول هنا التعرف على الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة والتي تشكل سلوكهم التنظيمي، فالمنظمة كغيرها من المؤسسات الاجتماعية تحتاج إلى هوية تكون بمثابة العامل الضابط للتبادلات الداخلية والخارجية، فالتنظيمات أو المؤسسات تستخدم طرقا عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد، لكن هذا لا يقصي فكرة أن لكل منظمة شخصية خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للأفراد، فقد تكون ذات شخصية صلبة، مرنة، غير ودية، أو داعمة أو مبدعة، مما يعطي أهمية للدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة.

1- ماهية الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هنالك اتفاقا بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. ويرى (Gibson) وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء.

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أن ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم تضم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلّمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة".⁽¹⁾ وبذلك فهي تتضمن العناصر التالية:

(1) Hellriegel Don. Slocum et Woodman, Le management des organisations, Ed. de Boeck, Bruxelles, 1992.

- 1- السلوكات التي نشاهدها لانتظام لدى أعضاء المنظمة أثناء العمل، في اتصالاتهم وتعاملاتهم، وكل أشكال التبادل المستعملة عامة.
- 2- المعايير المشكلة بين جماعات العمل في المنظمة بصفة عامة.
- 3- القيم الشائعة التي تتبناها المنظمة.
- 4- الفلسفة التي توجه من خلالها سياسة المنظمة أو المؤسسة الموظفون والزبائن وكل المتعاملين معها.

وعلى خلاف البنى التنظيمية الإجرائية لا تتحدد الثقافة التنظيمية انطلاقا من القوانين الإجرائية، بل تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف أعضاء التنظيم "إذا لا يمكننا فهم الثقافة التنظيمية على أنها نسق مغلق لأنها تعكس بصدق ثقافة المحيط وهو ما يعطيها الطابع اللاتجانسي حتى أن البعض يذهب إلى اعتبارها حاصل وتفاعل مختلف الثقافات المصغرة التي تتشكل أساسا من تفاعلات أفراد التنظيم باعتبارهم مجتمعا مصغرا".⁽¹⁾

وبدون تكرار التعاريف يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات اليومية والتي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، أصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

(1) Cuche, Denys, op.cit, p.104.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والكفاءات، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

- درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة.

طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي تحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.(1)

ويمكن القول أنه رغم ما تمتاز به الثقافة التنظيمية من خصائص مشتركة إلا أنه لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية داخل هذه الثقافة العامة.

حيث أن أغلب التنظيمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة لذلك العديد من الثقافات الفرعية، فالثقافة العامة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء الأساسيين داخل التنظيم، وهي التي تمنح التنظيم شخصيته المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في التنظيمات الكبيرة لتعكس مشاكل عامة، مواقف، والتجارب يوجهها الأعضاء، وغالبا ما تظهر الثقافات الفرعية في الأقسام المختلفة والفواصل الجغرافية والفروع، وإذا لم تكن تملك التنظيمات ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن هذا سوف يؤدي "إلى التقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل سوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول، حيث أن المعاني المشتركة لمظهر الثقافة تجعل من مثل هذه الوسيلة لإرشاد وتشكيل السلوك".(2)

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص286.

(2) نفس المرجع، ص287.

3-أهمية الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة:

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في فاعليتها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة "وأصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفعالية للمنظمة"،⁽¹⁾ وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة، فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وماذا يتم عمله، وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة مع الإستراتيجية والبيئة المحيطة، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن "الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية"،⁽²⁾ أما بالنسبة للتوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات فعالية التنظيم، فالتكنولوجيا البسيطة الروتينية تتناسب مع البيئة المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرات الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وهذا أيضا ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

(1) ماجد عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص325.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص290.

4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية:

إن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة المحيطة تشكل في مجملها دعائم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث أن هذه الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوكيات، ومن بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة هي نظرية (Z)، حيث تتطوي الثقافة التي تقوم عليها هذه النظرية على مجموعة مميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن المتخصص للتشريع التنظيمي في الجزائر يلاحظ أن هذا الأخير اعتمد أساسا على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلي ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة، أي أن غياب تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكا ديناميكيا، ويلخص فكرة هذا التصوير الثابت في ستة نقاط هي:

- 1- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة.
- 2- وضع ميكانيزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية عوض أن تسهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية.
- 3- إن عملية اللامركزية في اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في الواقع تفويض بالإمضاء وفي ميادين محدودة.
- 4- عدم التفريق بين القيادة كهيكلي تنظيمي والقيادة كسلوك يسمح بإدخال التغيير.
- 5- يظهر أن الاختلاف في الأنماط التسييرية لا يقوم على أساس تكيف لمواقف تنظيمية وإنما مبني على أساس المسافة الهيكلية التي تفصل كل مسير عن مركز القرار (المديرية مثلا).
- 6- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط المسير بالإنتاج وبالتالي المسير بالاتباع.

ويمكن إرجاع هذه الصفات البارزة في الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية إلى عوامل ذا صلة وثيقة بما ورثته الثقافة في المجتمع الجزائري عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة عبر مراحلها التاريخية، من مرحلة ما قبل الاستعمار مرورا بمرحلة الاستعمار ووصولاً إلى

مراحل الاستقلال والتي بدورها عرت تحولات من ضمنها البدء بالتسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي، ثم مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واقتصاد السوق في آخر المطاف، كل هذه التحولات خلقت عدم الانسجام داخل المؤسسات حيث يرى مصطفى عشوي "أن كل هذه التغييرات حدثت عن طريق قرارات مركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية، ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير، ودون أخذ مواقفهم بعين الاعتبار".⁽¹⁾

ورغم أن هذه القرارات المركزية حاولت وضع وإدخال مفاهيم جديدة في كل مرحلة كقاعدة لثقافة تنظيمية في المؤسسة مثل التعاون، المشاركة العمالية في القرارات، توزيع الأرباح، التسيير الجماعي، إلا أن الممارسة الميدانية كانت عكس ذلك ولم يتم غرس هذه المفاهيم بسبب مركزية السلطة في تسيير المؤسسة.

وانطلاقاً من الاعتبارات المشار إليها سابقاً فإن تطور المنظمات وما نتج عنه من ثقافات تنظيمية في الجزائر لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع الجزائري بكل فئاته، وإن فهم الأطر الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة له علاقة مباشرة بالجزور التاريخية لهذا المجتمع وتفاعله وما ينتج هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته وعناصره ومكوناته وتأثيراته المتميزة التي تتجسد في أنماط السلوك وتفكير واتجاهات الأفراد، ومدى تأثير الأنماط السلوكية والاتجاهات على كفاءة وفعالية المؤسسات.

(1) مصطفى عشوي، في الثقافة والتسيير، مرجع سابق، ص 278.

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية بعض الوظائف والمهام

1- اكتساب الكفاءات

2- الإتصال التنظيمي

3- سياسة التكوين في المؤسسة

4- القيادة والمستويات الإشرافية

1- اكتساب الكفاءات:

من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وظيفة اكتساب الكفاءات فعندما تكون هناك حاجة إلى قوة عمل تظهر هذه الوظيفة للعمل على توفير المتطلبات والحاجيات الأساسية من الناحية الكمية مع ضرورة مراعاة الجانب النوعي، وعموماً هناك طريقتين لتحقيق ذلك، فإما تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستعانة بمواردها المتوفرة في المنظمة وهذا يدرج في إطار الترقية، أما إذا كان قوة العمل المطلوبة من الناحية النوعية أو الكمية غير موجودة أو غير كافية هذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى التوظيف الخارجي.

وسنعمل على توضيح أهم المراحل التي تميز كل طريقة من الطريقتين.

1 . التوظيف الخارجي:

هذه العملية تسمح للمؤسسة الاحتكاك بسوق العمل بهدف اكتساب الأفراد الأكثر استعداداً قصد تعيينهم في المناصب التي تتناسب متطلباتها مع قدراتهم، كما تعد عملية التوظيف من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها بالإضافة إلى عوامل أخرى فشل أو نجاح المنظمة فهدف التوظيف بذلك يتمثل في تحديد الأشخاص الذين يمكنهم شغل المناصب الشاغرة بأقل تكلفة ممكنة، كما يهدف إلى استقطاب المترشحين ثم تأتي عملية الاختيار أو الانتقاء مع العمل على وضع الفرد في المكان الذي يلاءم قدراته واستعداداته وتجربته وحماسه¹. وبذلك يتم تطبيق القاعدة الذهبية للموارد البشرية والمتمثلة في الفرد المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، فإضافة عامل الوقت يدل على أنه تحدي من التحديات التي تواجهها وظيفة الموارد البشرية².

فبعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد حاجياتها من الموارد البشرية نتيجة قيامها بتصنيف الوظائف وبعد الاستعانة بمراحل تخطيط الموارد البشرية التي تمكن من التنبؤ بهذه المتطلبات على فترات محددة وفق إستراتيجية وأهداف المنظمة، تقوم المنظمة باستقطاب اليد

¹ . Sekiou et autres , gestion des ressources humaines , Edition De Boeck université de canada 1993 P 52.

² . Genivienne Becone. Op cite P 47.

العاملة باستعمال طرق مختلفة أكثرها شيوعاً هو وضع الإعلانات في الجرائد، ثم تأتي مرحلة الانتقاء، فالمنظمات الحديثة تهتم بعملية الانتقاء لأنه يعد من المراحل الحيوية في حياة المنظمة كما يعد كذلك من المراحل الحيوية في حياة الفرد فهي فرصة تسمح لكل من المنظمة والفرد من التعرف كل واحد منهما على الآخر، وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى ذلك أن للفرد الكفاء دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

و من الأخطاء الكثيرة الوقوع في هذه العملية نجد خطأ التركيز على الجوانب السلبية للأفراد، بمعنى محاولة تشخيص عوامل الضعف للفرد المتقدم لشغل الوظيفة حتى يتم استبعاده، بينما في الوقت الحالي فالأمر يتعلق بالتركيز على الجوانب الإيجابية للأفراد، بحيث لا تكون النظرة للفرد من الجانب الضيق وعلى ضوء متطلبات حالية للمنصب وإنما على ضوء احتمالات الاستفادة من إمكانياته وقدراته في المنظمة مستقلاً، من هذا المنطق ونتيجة لبحوث عديدة تبث أن عملية اختيار الفرد الملائم للعمل الملائم يسمح للأفراد بالحصول على روح معنوية عالية ويسمح للعامل بالاندماج في عمله في أقل وقت وبأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة المنظمة والزيادة في قوتها وتجانس اليد العاملة.²

و تتم عملية ارتكاب الخطأ في الانتقاء وفق ثلاث صور وهي:

◀ اختيار فرد تقل صلاحياته عن مسؤوليات وواجبات الوظيفة.

◀ اختيار فرد تتساوى صلاحياته في وقت اختياري مع عدم الأخذ بعين الاعتبار

الاحتمالات المستقبلية للاستفادة منه في وظائف مستقبلية أعلى وأهم.

◀ اختيار فرد تزيد مؤهلاته عن متطلبات الوظيفة التي سيشغلها ومن بين الأسباب

التي تؤدي بالمنظمات إلى التشدد في عملية الانتقاء هو ما سينجر عن الانتقاء الغير عقلاني

خاصة وأن صعوبة التخلص من فرد غير كفاء تظهر صعبة وذلك نتيجة الشعور المتزايد

بالجانب الاجتماعي للأفراد من جهة والتشريعات القانونية المتعلقة بالعمل والنقابات والاتحادات

¹ . الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية ، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع عمان الأردن ط 1 ، 2004 ، ص 110 .

² . أحمد عزت راجع ، علم النفس الصناعي الدار القومية للطباعة و النشر الإسكندرية مصر 1985 ، ص 48 .

المهنية، التي لا تسمح للمنظمات بفصل العمال والاستغناء عن خدماتهم حتى في حالة ما انقضت مردودية الإنتاجي.

و سنحاول التعرف على عن فوائد الانتقاء السليم من بين أهم فوائده نجد أنه يشكل بالنسبة للفرد عاملا مهما من عوامل رضاه عن العمل وقناعته به وارتفاع روحه المعنوية وبالتالي فهو يساهم في العملية الإنتاجية بكل حماس هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للعمل فهو يمكن من إتقان العمل وتجويده وتحسين النوعية وتخفيض التكاليف نتيجة انخفاض مستوى التلف وانخفاض دوران العمل والغياب والتعرض لحوادث العمل واستخدام عناصر الإنتاج بأكثر فعالية، هذا ما يجعل هذه العوامل تسهم بطريقة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة والراحة النفسية للعاملين وبذلك تتحسن سمعة المنظمة في المجتمع.

و تقوم المنظمة بالمرور بمرحلتين أساسيتين خلال عملية الانتقاء وهما استعمال وتحديد مجموعة من المعايير والتي على إثرها تتم عملية التقييم ومقارنة المتقدمين إلى الوظيفة بعضهم مع بعض بهدف انتقاء واختيار أحسنهم ومن يملك احتمالات أكبر للنجاح والمرحلة الثانية جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالمنصب وبذلك يتوفر لدى المنظمة الموارد البشرية الضرورية والمرضية مما يسمح بالوصول إلى تحقيق الفعالية، مع مراعاة أن يكون لدى كل الأفراد نفس الحظوظ.¹

وتمر هذه العملية بمجموعة من المراحل تبدأ بعملية الانتقاء انطلاقا من السير الذاتية للمتشحين، بحيث هذه المعلومات المتوفرة في هذه السير تشكل حجر زاوية لقياس مدى تطابق مؤهلات الفرد مع متطلبات المنصب وبذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية من القيام بعملية ترتيب للمتشحين وعلى ضوء هذه العملية تقرر إما رفض المترشح نهائيا أو تظهر إمكانية تركه يواصل باقي مراحل الانتقاء أو توجيهه إلى منصب آخر ويتم إخبار المترشحين المرفوضين بسبب إقصاءهم.²

¹ . Sekiou et autres Opcit.p 128.

² . Besseyer.gérer les RH dans l'entreprise Edition des organisation paris, 1990, P 85.

و هذه هي مرحلة الانتقاء الأولى ثم تتم عملية توزيع الاستمارة على المترشحين الذين تم قبولهم لمواصلة باقي عمليات الانتقاء، هذه الاستمارة تسمح بجمع المعلومات الضرورية عن المترشح وتكون أسئلة الاستمارة تدور حول طبيعة تكوين الفرد التجربة المهنية، مسؤوليته وتقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك باستدعاء المترشحين لإجراء مقابلات معهم.¹

و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات مع المترشحين حيث يكون موضوع المقابلة متطلبات شغل المنصب ومدى وجود الاستعدادات النفسية والتكوينية لشغله من طرف المترشح، فالمقابلة بذلك تسمح وتساهم في عملية الانتقاء النهائي والتعيين، كما تسهل عن عملية جمع المعلومات، وفي نفس الوقت تتيح للمترشح فرصة التعرف على المنظمة، وكما تساعد على التأكد من المعلومات التي وردت في الاستمارة وعلى كل هناك عدة طرق لإجراء المقابلة من بينها المقابلات الجماعية التي عادة تستخدم عندما يتعلق الأمر بالمترشحين الذين لا يملكون خبرة عملية يطلب منهم إجراء نقاش بينهم ويقوم المدير بتحديد ملاحظاته حول موضوع وأسلوب المناقشة ومعرفة الأفراد البارزين في النقاش.²

كما يوجد نوع آخر من المقابلات وهي المقابلات المرهقة وهي تستعمل عادة للأفراد الذين يكون لديهم قابلية بدنية وفكرية لأن ذلك الذي يدير المقابلة يقوم بتوجيه أسئلة سريعة وأحيانا محيرة إلى المترشح قد ترهقه أحيانا وهذه المقابلات تتلاءم مع الأفراد الذين تتطلب مناصبهم نوع من الصبر والإرهاق ولو أنها لا تعطي تصور عام عن الاستعدادات الذهنية للمترشح.³

كما يخضع الفرد كذلك لمجموعة من الاختبارات تهدف إلى الكشف عن عوامل القوة والضعف التي يتميز بهم كل طالب وظيفة وتعد الاختبارات من العوامل الرئيسية خلال عملية الانتقاء وذات فوائد عديدة وفي نفس الوقت لا يمكن الاعتماد عليها وحدها بل تكون مكملة

¹ . J.M.periti : Gestion des RH.op cit. p128.

² . سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

³ . نفس المرجع ، ص 127.

للعناصر السالفة الذكر، وهذه الاختبارات تكون متنوعة نذكر على سبيل المثال لا الحصر البعض منها: اختبار الذكاء، اختبار التكيف أو التأقلم، اختبار الأداء، الاختبارات الشخصية. ويظهر بعد ذلك من الضروري إخبار المترشحين بالقرار الذي اتخذته إدارة الموارد البشرية، وعدم ترك الموضوع لعدة أشهر وذلك حتى تحافظ المنظمة على سمعتها من جهة بالإضافة حتى لا تدفع الأفراد المقبولين إلى تقديم طلبات عمل في منظمات أخرى.

وفي حالة الرفض يجب إعلام المتقدم به بصورة لائقة وبكل صراحة وذلك بهدف تفادي زوال الثقة عند المترشح الذي لم يسعفه الحظ، وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على سمعتها، فقد تحتاج في وقت ما إلى قوة عمل وغالبا ما تعطي الأولوية للأفراد الذين تقدموا مسبقا وخاصة أولئك الذين رفضوا على الرغم من وصولهم إلى المراحل النهائية لعملية الانتقاء. وتظهر بعد ذلك ضرورة الحصول على كشف طبي للفرد يثبت أنه لا يعاني من أمراض قد تعيقه على أداء مهامه، فبعض الوظائف تتطلب حد أدنى من اللياقة الطبية مثل الوظائف الخدماتية ولكن هناك وظائف أخرى تتطلب لياقة طبية عالية مثل وظائف الطيران وفي حالة ما إذا كان الفرد لا يعاني من أي مرض وتسمح له حالته الصحية بشغل الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيينه وفي حالة العكس فيعتبر من غير الصالحين لشغل المنصب بالرغم من اختياره ونجاح مراحل الانتقاء السابقة.¹

. عملية التعيين:

لقد نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة غير متفق عليها بل تختلف من بلد إلى آخر ولكنها عادة ما تتراوح ما بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

وهذه الفترة تعكس بوضوح أن المراحل التي تسبق عملية التكوين السابقة الذكر لا يمكنها أن تكشف بدقة قدرات الأفراد ومؤهلاتهم وبالتالي تحديد إمكانية نجاحهم في أداء عملهم، فليس كل من عين استطاع أن ينجح في أداء وظائفه هذا ما تبينه الدراسات، من هذا المنطلق فهذه

¹ . سنان الموسوي، نفس المرجع ص 130.

المدة الممنوحة للأفراد تعد بمثابة استمرار للمراحل السابقة فهي تمكن من الحكم وبشكل عملي على مدى صلاحية الفرد لشغل المنصب.

. التوظيف الداخلي: الترقية .

بعدما ترى إدارة الموارد البشرية بأن النقص في القوة العاملة، يمكن أن يتم تجاوزه بالاعتماد على الموارد المتوفرة في المنظمة بمعنى أن هناك إمكانية تثلين هذه الموارد وذلك راجع لقدرتها على شغل المناصب التي أصبحت شاغرة تعتمد المنظمة في هذه الحالة على الترقية، وهي مرتبطة بمجموعة من الأهداف يمكن أن نحصرها فيما يلي:

◀ تغطية عجز المنظمة من الأفراد سواء كان ذلك من الناحية الكمية أو النوعية فوجود نظام مخطط للترقية يمكن المؤسسة من تحقيق إستراتيجية عمل تمكنها من تجاوز النقص في الأفراد في أي فترة من فترات حياتها.

◀ العمل على تثلين الموارد البشرية للمنظمة وبالتالي ضمان بقاءها لفترة أطول خاصة وأن هؤلاء الأفراد قد استطاعوا التكيف والاندماج مع محيط المنظمة.

◀ كما تساهم عملية الترقية في خلق، جو تنافسي بين الأفراد مما يشجعهم على العمل أكثر بغية الاستفادة منها.¹

وهذه العناصر كلها تساهم في تحقيق فعالية أكثر في المنظمة². كما تعمل على تحقيق الموافقة المنشودة بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى لأن برامج الترقية تمثل أحد الركائز الأساسية لاهتمامات العاملين مما يظهر أهمية إعطاء الاهتمام لهذه البرامج حتى تكون متميزة بالموضوعية وتتحقق من خلالها أهداف الأفراد والمنظمة على حد السواء.³ ولغرض تحقيق ذلك تعمل المنظمات على تبني برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية يتم خلاله إيضاح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى وتحديد مجالات الترقية المتاحة.

¹ . عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية 1994 ، ص 693 .

² . نبيل حسين النجار ، إدارة الأفراد ، المطبعة الكمالية القاهرة 1988 ، ص 371 .

³ . مصطفى نجيب شاويش مرجع سبق ذكره ، ص 288 .

ومن العوامل التي تساهم في وضع برنامج للترقية هو وجود وصف دقيق للمناصب، كما يظهر كذلك توفير فرص متكافئة للتدريب لأولئك الذين لديهم إمكانيات لشغل الوظائف المعروضة على الترقية وذلك لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية ولا بد أن تكون معايير الترقية سواء كانت الكفاءة أو الأقدمية واضحة في سياسة المنظمة، ويظهر كذلك ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين، في المنظمة والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأنها تجري وفق معايير واضحة ومحددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية.¹

وفي هذا الإطار هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه وضع برنامج لها نذكر منها صعوبة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد ويتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم ومتطلبات شغل الوظيفة من جهة أخرى، وعادة ما يتم تحديد الاحتياجات في كل قسم انطلاقاً من عملية توصيف الوظائف من خلال ذلك يمكن تحديد الصفات المميزة لكل وظيفة وتبقى دائماً صعوبة تحديد العمل الأمثل للوظائف التي سيتم إنشاؤها بحيث تختلف عن بعضها من قسم لآخر كما يظهر كذلك صعوبة تحديد مجال الترقية بالنسبة للأقسام الأخرى، فالفرد عندما يرقى لا يكون ذلك بالضرورة في القسم السابق الذي كان يشتغل به وإنما يمكن أن تكون له مؤهلات تسمح له أو تجعل من الأمثل له أن يشغل وظيفة في قسم آخر لذلك تظهر إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد.

وهذه العملية تفتح المجال واسعاً أمام أولئك الذين التحقوا للعمل بالمنظمة في قسم ذو مجال محدود من جهة ويفيد المنظمة على اعتبار أن عدد الأفراد الذين ستختار من بينهم سيكون أكبر.²

أسس الترقية:

¹ . عبد الرحمن عبد الباقي عمر إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص 313.

² . مصطفى نجيب شاويش ، نفس المرجع ، ص 289.

هناك مجموعة من الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة خلال الترقية ومن بينها الأقدمية، ويقصد بها طول مدة خدمة الفرد والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند الترقية ومن هذا المنطلق فالفرد الذي يكون قد قضى فترة أكبر له فرص أكبر للترقية، وهذا الأسلوب يقوم على مسلمة مؤداها، أنه كلما قضى الفرد مدة أكبر في منصبه كلما مكنه ذلك من اكتساب خبرة أكبر، وهذا ما يجعله يتمتع بالأولوية في الترقية .

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يعتبر من بين أكثر الطرق موضوعية وإذا كانت هذه الميزة تحسب لهذا الأسلوب، إلا أن هناك عناصر أخرى تظهر على شكل عيوب¹ وفي مقدمتها قتل روح الإبداع لدى العمال وذلك راجع لمعرفته المسبقة بمساره المهني، وكنتيجة لذلك تظهر اللامبالاة لدى العمال هذا ما يؤدي إلى بروز حالة الجمود في الجهاز الإداري . كما يؤدي ذلك إلى زيادة دوران العمل وترك العمال لمناصبهم مقابل البحث عن أعمال أخرى وذلك راجع لعدم التمييز بين العامل الجاد والعامل المهمل لواجباته، بالإضافة إلى ذلك تظهر عدم قدرة المنظمات المعتمدة على هذا الأسلوب في جلب كفاءات من خارج المنظمة وذلك لعدم تحمس الكفاءات للعمل بها.

نظام الترقية على أساس الكفاءة: ²

إن هذا النظام يستجيب للمنطق. على اعتبار أن الترقية تعتبر كمكافأة يستفيد منها الفرد صاحب السلوك السليم، ولكن الصعوبة التي تظهر في مثل هذا النظام تكمن في معايير تحديد الكفاءة، في واقع الأمر يمكن أن يحدث ذلك بالرجوع إلى تقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبارات للمرشح للترقية وفي هذه الحالة عملية الترقية تصبح تشبه وإلى حد بعيد قرارات الانتقاء فهي بذلك تمثل إعادة تعيين الفرد لكن في مستوى وظيفي أعلى، وهذا النظام له مجموعة من المزايا في مقدمتها ظهور إمكانية استقطاب أفضل العناصر لشغل المناصب الشاغرة بالإضافة إلى أنه يعد أحد العوامل التحفيزية التي تجعل العامل يبذل مجهودات أكبر

¹ . محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ في الإدارة العامة ، دار المحتسب ، عمان ، 1981 ، ص 143 .

² . مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

في مكان عمله وهذا يعود على المنظمة بالفائدة كما يجعل هذا النظام الروح المعنوية للأفراد مرتفعة نظرا لكون عملية الترقية تتم على أسس الكفاءة والاستحقاق، وفي مقابل ذلك فإن العيب الذي يظهر في هذا النظام هو كونه يزيد في معدلات دوران العمل مما يؤثر بالسلب على درجة كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

. نظام الترقية المزدوج:

وهو نظام يحاول فيه مسؤولي إدارة الموارد البشرية الجمع بين الكفاءة والأقدمية ولكن هذا الجمع له حدود، ففي الوظائف العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أن طبيعة المناصب تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المترشحين وفق معيار الأقدمية مع التأكيد أنه وفي حالة ما إذا تساوت كفاءة المرشحين يقدم الأقدم منهم في هذه الحالة أما على مستوى المستويات الدنيا فيتم الجمع بين المعيارين ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على حساب الكفاءة ونسبة أخرى للكفاءة على حساب الأقدمية، مع التأكيد أنه كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما زادت أهمية الأقدمية للاستفادة من الترقية مقابل تناقض عامل الكفاءة.

وهذا النظام يسمح بالتخلص من الجمود في المنظمة وفي نفس الوقت يراعي عامل الأقدمية، بحيث يكون للعمال القداماء حظ للاستفادة من الترقية¹. كما يظهر من المهم الإشارة إلى أن هناك مبادئ أساسية تقوم عليها الترقية نذكرها كما يلي².

ضرورة مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما كانت أمامه الفرص كبيرة للترقية واحتمال الاستفادة العامل من الترقية يرجع إلى وجود مناصب شاغرة، كما يظهر من الضروري أن يكون نظام ترتيب الوظائف مطبقا في المنظمة، كما تظهر ضرورة إعداد المرشح للاستفادة من الترقية إما عن طريق التكوين أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقي إليها، لفترة زمنية

¹. زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 1989 ، ص 390.

². محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 387.

محددة قبل صدور قرار الترقية، مع ضرورة أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وذلك حتى يشعر العامل بالتحسن في حياته المادية.

. مشاكل أنظمة الترقية:

هناك مشاكل كثيرة تبرز خلال عملية الترقية إلى الوظائف الأعلى بعضها مرتبط بالجانب الإداري والبعض الآخر مرتبط بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنظمة تحسينها ومن بين هذه المشاكل نذكر منها¹.

خيبة الأمل للعمال المرشحين للترقية والذين لم يستفيدوا منها، هذا ما يؤثر على روحهم المعنوية وهذا ما يؤثر على العملية الإنتاجية بالسلب وبالتالي تظهر ضرورة تحديد برنامج واضح للترقية، يضمن ألا يتجاوز حق أحد من العاملين في الاستفادة من الترقية عندما يستحقها، ذلك لأنه إن حدث ذلك يؤدي إلى تكوين صورة سيئة عن المسؤولين من طرف العامل، وتظهر كذلك لتجاوز هذا المشكل دخول المسؤولين على الترقية في إدارة الموارد البشرية مع أولئك الذين لم يتمكنوا من الاستفادة منها الدخول معهم في نقاش موضوعي ومفتوح يتم خلاله توضيح النقص الذي يعاني منه العامل مقابل متطلبات الوظيفة التي كان مرشحاً لشغلها.

رفض بعض العاملين للترقية وهذا راجع ربما لعلمهم أن المنصب المقترح عليهم ومتطلبات شغله تعد تحت قدراتهم فهم يدركون محدودية إمكانياتهم وقدراتهم، وبذلك فهم يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة، في حين نجد أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد عليه، فعند ترقيته يجد نفسه يعمل في مجموعة جديدة من الأفراد، والبعض الآخر يرفض الترقية تفضيلاً من عدم الزيادة في الجهد لأن غالباً ما يتبع عملية الترقية الزيادة في الجهد وهذا الأمر يتعلق خاصة بأولئك الذين ليست لهم التزامات مالية كبيرة، ونجد أفراد آخرين أصحاب المهن الفنية يرفضون تغيير أعمالهم لالتحاق بالأعمال الإدارية حتى وإن كان في ذلك ترقية لهم وذلك مثل بعض المهندسين والأطباء الذين يرغبون في الاستمرار في ممارسة أعمالهم.

¹ . Doles. The management of people at work ,opcit, p 345.

عدم التكافؤ في فرص الترقية فليس من السهولة أن توفر إدارة الموارد البشرية نفس الفرص أمام عمال المنظمة للاستفادة من الترقية فإذا كان مرجع تحديد من بإمكانه الاستفادة من الترقية هو الملاحظات التي يبديونها المشرفون حول مميزات العمال، فإننا نجد بعض المشرفين يقدمون تقارير مرتفعة على عكس مشرفين آخرين كما أن هناك بعض الوظائف التي تفسح المجال أمام العامل للاحتكاك بالإدارة على عكس وظائف أخرى كما يظهر أن أصحاب التكوين التقني يتمتعون بفرص ترقية أقل مقارنة بأصحاب التكوين الإداري.

وبهدف تجاوز هذا المشكل تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء ما يسمى طرق موازية للنجاح وذلك بتقسيم نفس الوظيفة إلى درجات والتي يمكن للفرد أن يتدرج فيها ليحسن من مستوى دخله بدلا من الجمود عند راتب معين في حال ترقيته إلى وظيفة أعلى وهذا يدخل في إطار الترقية الأفقية بمعنى الاستفادة من الترقية مع البقاء في نفس الوظيفة مع الاستفادة من امتيازات مثل الأجر السلطة تحمل المسؤولية.

المسارات المهنية

أولا: مفهوم وأهمية التخطيط المهني

إن التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.

ويحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين ومن أهم هذه الفوائد:⁽¹⁾

- 1- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- 2- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- 3- يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 209.

4- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها.

5- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.

6- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

ثانياً: خطوات التخطيط المهني

من أهم الخطوات التي لابد من إتباعها في التخطيط المهني نجد:

- **تقييم الذات:** يقصد بتقييم الذات؛ تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية. وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

- **فحص ودراسة الواقع:** تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من مهمة عملية تقييم الأداء، إذ لابد من مناقشة نتائج التقييم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

- **تحديد الأهداف:** حدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، هذه الأهداف لابد أن ترتبط بما يلي: (1)

- **المواقع:** الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، مثلاً أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات.

- **المهارات الممتلكة والمستخدمة،** مثلاً أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

- **اكتساب المهارات،** ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التكوينية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

(1) Noe, Raymond A, and Others, « Human Resource Management, Gaining A competitive Advantages », Richard D. Irwin Inc, 1994, P 154.

- **تنفيذ الخطة:** في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في المواقع الحالية، وحاجات التطوير في المواقع المستقبلية، ونشاطات التطوير، وأهداف التطوير.

وعموماً تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والمصادر المساعدة في التخطيط المهني وهذه الموارد تتعلق بالورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني، وأنظمة المعلومات التي تهيئ معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التكوين والتطوير المناسبة، وتتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغيير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية.

ثالثاً: ترقية العاملين

هل الترقية هي عبارة عن تحرك العامل من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى المفضلة له في نفس العمل؟ أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية ومستمرة؟ وهل هذا يعتبر ترقية أو نقل؟

- **مفهوم ترقية العاملين:** الترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ويقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجر وملحقاتها.(1)

وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطاً يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية ومركز دون زيادة آنية في الأجر.(2)

(1) مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 357.

(2) عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة 1964، ص 8.

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.

وعموماً يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها^(*)، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معاً".⁽¹⁾

ومن زاوية أخرى فإن مفهوم الترقية بالمعنى الذي أوضحناه قد يثير العديد من المشاكل والتساؤلات حول حقيقة المضمون مثال لذلك: هل من الضروري أن ترتبط ترقية الموظف بالنقل أو التغير من وظيفة لأخرى؟ هل يجب أن يكون هناك زيادة مباشرة في الأجر من جراء الترقية؟ هل هناك ضرورة لتغيير الوظيفة ذاتها؟ هل هناك مفهوم موحد للإدارة والعاملين بخصوص الترقية؟

وإذا كان هذا سليماً فما هو التفسير لظاهرة عدم الرغبة بعض العاملين في ترك وظائفهم والإصرار على طلب زيادة في المرتب أو الأجر نتيجة لزيادة خبراتهم ومهارتهم المكتسبة مع طول الخدمة في الوظيفة مفضلاً للبقاء في عمله تحاشياً لفقدانه لزملائه في العمل وتخوفاً من العمل الجديد.

وهل لا يكون من المفيد للمؤسسة والفرد ذاته أن تتم ترقيته بزيادة المرتب في نفس الوظيفة التي يمارسها في نفس المكان، دون نقله إلى مكان آخر لا يرغب في الانتقال إليه؟ تعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل أو الموظف، لأنها تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا أداءهم ويزيدوا إنتاجهم، إذ لا بد للعامل أن يعطي مبرراً أو سبباً لترقيته إلى عمل أفضل، بما يترتب على ذلك من مزايا، ورغم أن الغالب أن يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجور، إلا أن ذلك لوحده ليس معنى دقيقاً للترقية، إذ أن شغل

(*) المزايا المعنوية كثيرة ومتنوعة، وتشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للموظف أو العامل، ولا يقتصر ذلك على الوظائف الإشرافية، كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم إلى مدير، بل يمتد إلى وظائف أخرى كأن يتغير لقب سكرتيرة إلى مديرة مكتب.

(1) محمد قاسم القربوني، مرجع سبق ذكره، ص 185.

الموظف لأعباء وظيفية أكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية.

- **أسس وتنظيم الترقية:** إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين هامين هما الأقدمية والكفاءة.

1- نظام الترقية حسب الأقدمية:

ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولة حصولها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنهن وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفئة والشابة.

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له أثر سلبي. إلا أن الكثير من الإدارات والعاملين التقوا على المبدأ القائل بأرجحية الكفاءة على أن تعتبر الأقدمية عند تساوي الكفاءات.

2- نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساساً لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحاً لو اعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.

فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجهن والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة، فالمهم هو الكفاءة. ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية، أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل، كحضوره دورات تدريبية، أو متابعتة للدراسة والحصول على نتائج جيدة، وكلما كانت هذه الإنجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان التأهيل لا يتصل مباشرة بالعمل فإنه لا يمكن إغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة.

3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.⁽¹⁾

- **أهداف عملية الترقية:** أن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته. وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي:

(1) محمد قاسم القريوني "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، عمان، 1985، ص71.

- 1- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- 2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- 3- تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها.

عموماً تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيس هنا للكفاية والفعالية (Efficiency & Effectiveness) ذلك أن كل سياسات الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، ومن هنا يمكن النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار.

- **برمج الترقية:** لا بد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معينا للترقية ولا ترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:⁽¹⁾

1- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها ومن المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟

2- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

(1) Dale S. Beach, Personnel : « The Management of People at Work », Op.cit, p.298.

3- توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

4- اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتكوين الذي يلقي الدعم من المؤسسة.

5- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

6- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

- **مناهج الترقية:** تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

المنهج الأول: ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملين الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يتيح مجالاً للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المأخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

المنهج الثاني: فتح المجال للتقدمي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول - إن لم يكن كلها - يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو لاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

المنهج الثالث: اعتماد الترقية على التكوين فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التكوين وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التكوين الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التكوينية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدا إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التكوين التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

يجب أن يكون تعاون إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية.

وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم ترقيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على المرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة.

رابعاً: نقل العاملين

بالمقارنة مع الترقية، فإن النقل يعني نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساو لها. بينما الترقية تعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى وأجر أعلى في أغلب الأحيان.

- مفهوم النقل:

النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا يقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.

وأحيانا وفي الحياة العملية قد يكون هناك نقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرا ولكن من الأفضل أن نطلق عليها (تخفيض في العمل) بمعنى أنها ليست نقل لأنها ليست على نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر وكذلك فهي ليست ترقية لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر ولا زيادة في المسؤولية.

والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم وليبدلوا أحسن جهودهم لصالحهم ولصالح المؤسسة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل ويقع عبء وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- مبادئ النقل:

إن الانتقال هو الآخر لابد له من أسس ومبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:

1- لابد أن ندرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباطاً دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها.

2- لابد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل وأحقية وضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة فكثيراً ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا تظلم الرقابة عدم صلاحيتهم لها ومن ثم حتمية انتقالهم.

3- لابد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر من فرد الانتقال من عمل لآخر أو من جهة لأخرى.

4- لابد أن ننظر إلى آثار الانتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر الانتقال على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة.

5- لابد أن يسبق إيجاد سياسة الانتقال تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمنها الانتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة.

6- لابد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الانتقال يبين فيه مراجع الانتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الانتقال.

- أنواع النقل:

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

1- النقل الإنتاجي:

ويهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما

يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو بعضها من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتكوين ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

2- النقل العلاجي أو الشخصي:

وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.

3- النقل التناوبي:

والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة أو وجيه لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

4- النقل التكويني:

وهو انتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

5- النقل الدائم والمؤقت:

فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً وقد ينقل المرء إلى وظيفة أخرى دائماً، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.⁽¹⁾

(1) أمين أحمد عوض العالم، "إدارة العمال والموظفين"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية، 1963، ص 150

- أسباب النقل:

تعود أسباب النقل، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل، حيث يطلب النقل لاعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بالنقل وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لاعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل، أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمل وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها، أما السبب الرابع فقد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب ويمكن للنقل ان يكون مؤقتا ولفترات قد تقصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر، وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر ويصل الأمر إلى تأمين سكن مناسب له وخاصة للإداريين في المستويات العليا.

خامسا: برنامج التطوير المهني

عادة ما يتضمن برنامج التطوير المهني مجموعة من المكونات نعرض إليها فيما يلي:

- التطبيع الاجتماعي:

يقصد بعملية التطبيع الاجتماعي، العملية التي يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين وبصورة خاصة تلك السلوكيات التي تتم عن انعزال وعدم التعاون مع الآخرين لتحويلهم إلى أعضاء فاعلين في المنظمة، وتتضمن هذه العملية مساعدة الأفراد في تشكيل تصورات إيجابية حول العمل والمنظمة قبل دخول الفرد إلى المنظمة، ثم تعريف الأفراد بالواقع الفعلي والسياسات التي تدير بموجبها والاهتمام والتركيز على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية، لجعل الفرد يشعر بالاستقرار في المنظمة.

- المسارات المهنية:

المسار المهني هو التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، إن المسار المهني الذي توفرها معظم المنظمات، هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد

بقيته بدرجة كبيرة، ونظرا إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته أو الانتقال إلى المهنة الإدارية الجديدة، أي اعتماد التحرك بمسار فني علمي ومسار إداري.

- الانكماش المهني (الهضبة المهنية):

يعد الفرد العامل منكشاً في وظيفته إن لم تتناط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى، فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود الفرد في وظيفته وعدم تغيير مهامه ومسؤولياته، إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الأفراد.⁽¹⁾ ومن الملاحظ أن بعض العاملين قد لا يرغبون في تحمل مسؤوليات كثيرة في وظيفتهم، وفي مثل هذه الحالات لا تعد ظاهرة الانكماش من بين الظواهر السلبية إذ أنها تصبح ظاهرة سلبية عندما يشعر الأفراد بأن وظيفتهم لا توفر لهم المحتوى الجوهري للنمو والتطور الذاتي، إن هذه المشاعر تؤدي إلى نمو الاتجاهات السلبية وتؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وانخفاض معدلات الأداء.

من كل ذلك يمكننا القول أن ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر التي تسعى المنظمة إلى تجنبها رغم وجود بعض الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض أو الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الحاجات الدنيا والذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى.

ولتجنب هذه الظاهرة لابد من تحديد أسبابها والتي تتركز فيما يلي:

- النقص في التكوين.
- انخفاض الحاجة إلى الإنجاز.
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم توفر فرص للتطور أمام العاملين بسبب نمو المنظمة.
- عدم توفر أنظمة للأجور عادلة.

(1) Feldman. D.C and Weitz, B.A "Career Plateaus Reconsider", Ed. Journal of Management, 14, 1988, pp.69-80.

- تقادم المهارات:

التقادم هو انخفاض في كفاءة العاملين بسبب النقص في معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة. حيث تؤثر التغيرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات، ولذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم، مما يؤدي إلى معاناة تنعكس على كل من الأفراد والمنظمة، إذ لا تتمكن المنظمة من توفير المنتجات والخدمات المناسبة للزبائن وقد تفقد موقعها التنافسي في السوق. لذلك يجب اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم الوظيفي من خلال تطبيقات. مفهوم منظمة التعلم (Learning Organization) الذي يعني ضرورة الاستمرارية في تعلم العاملين في المنظمة بغض النظر عن الموقع الوظيفي، ويتم ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطورها، وإجراء التغيرات الدورية في الوظائف التي يؤديها الأفراد وترقية الأفراد من المواقع الوظيفية الأدنى إلى المواقع الوظيفية الأعلى، والتعلم والتكوين المستمرين من خلال البرامج التكوينية والتعليمية المختلفة.

- فقدان الوظيفة:

تضطر المنظمة إلى تخفيض قوة العمل أو إعادة هياكلها التنظيمية وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها في منظمات أخرى، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين من خلال إما:

1- التسريح المؤقت عن العمل:

تتعرض المؤسسات أحيانا إلى ظروف اقتصادية سيئة كالخسارة لنقص الطلب على منتجاتها فيتختم عليها التسريح المؤقت لبعض العاملين فيها مع الأمل بإعادتهم للعمل بعد تحسن الظروف، وقد يكون البديل أحيانا تقليل ساعات العمل لجميع العاملين، إلى مستوى معين يصيب ذلك جميع العاملين، أما إذا استلزم الأمر تسريح لبعض العمال فإن معيار الأقدمية في العمل يلعب دورا رئيسيا بحيث يكون العمال القدامى آخر من يتم تسريحهم لاعتبارات عدة وقد يستدعي مثل هذه الإجراءات أن يقبل العمال غير المسرحين بأجور أقل أو بأعمال مختلفة، كحل أقل سوء، ريثما يعود العمال إلى الوضع السابق.

2- تنزيل الدرجة:

كما يبدو من التسمية فإن من شأن هذا الإجراء تنزيل رتبة أو رواتب شاغل وظيفة ما، والسبب الرئيسي وتدني كفاءة العامل ومستوى أدائه ولا يجب أن تلجأ المؤسسة إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة القرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل وأدائه وهذا الإجراء هو حافز سلبي إذا صحت التسمية ويقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السلبية التي تترتب على سوء سلوكه وأدائه.(1)

3- الفصل من العمل:

كما يقال فإن آخر الأدوية هو الكي، فإجراء الفصل من العمل هو التسريح النهائي للعامل من العمل، لعدم كفاءته أو لسوء سلوكه في العمل ويمكن للمؤسسات عادة اتخاذ مثل هذا القرار الهام بالنسبة للعامل خلال فترة تجريبية تحددها قوانين العمل أو أنظمة الخدمة المدنية، إذ أن هناك فترة معينة يصبح من الصعب بعدها على الجهة الموظفة الاستغناء عن خدمات العامل دون وجود مبررات قوية ويمكن الطعن بقراراتها قضائياً.(2)

وتتبع بعض المؤسسات أسلوباً مهذباً في فصل بعض الموظفين، إذ تطلب إليهم تقديم استقالتهم بدل اتخاذ قرار بفصلهم وهو منهج إنساني يحترم كرامة الإنسان ويهدف إلى تقليل الآثار الضارة على العام وعدم إغلاق أبواب العمل أمامه لدى الجهات الأخرى، إذا كان قد تم الاستغناء عن خدماته بصدور قرار بفصله.

ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء عن العاملين فإن برنامج التطوير المهني يتضمن بعض الخدمات مثل، توضيح أسباب الاستغناء للعاملين والاستعانة بالاستشارات النفسية وتقديم المساعدات المالية للعاملين والمساعدة في توفير المعلومات حول المواقع الوظيفية الشاغرة في المنظمات الأخرى.

(1) محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهرة، 1967، ص529.

(2) محمد قاسم القزويني، "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، 1990، ص194.

- التقاعد:

أصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية نظرا لزيادة عدد المتقاعدين سنويا وبسبب اعتماد المنظمات المعاصرة على سياسات التقاعد المرنة التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانونية، وذلك بهدف التخلص من أعباء وتكاليف قوة العمل.

يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير المهني، إن برنامج التطبيع الذي يسبق التقاعد يمكن أن يتضمن الجوانب التالية:(1)

- 1- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول الشخصية.
- 2- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.
- 3- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.
- 4- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.

سادسا: تسيير المسارات في الوظيفة العامة الجزائرية

أصبحت الوظيفة العامة جزءا من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته، يدخل الحياة بشهادة ميلاد، ويخرج منها بشهادة وفاة، وكلاهما يقوم بتحريرهما موظف عام بصفة رسمية، حتى تترتب عليها الآثار القانونية. وقد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حقا للموظفين، يطبق على قدم المساواة، وذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1971 الذي نص على حق التوظيف والمساواة في تولي الوظائف العامة قدراتهم دون تمييز بينهم لغير كفاءتهم.

(1) Beehr, T.A. « The process of Retirement », Personnel Psychology, 39, 1986, pp.31-55

نقلا عن سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص220.

والجزائر كغيرها من بقية الدول، حث دستورها الصادر في 96 في المادة 51 منه على هذا المبدأ بقولها: "يتساوى جميع الموظفين في تقلد المهام والوظائف في الدول دون أية شروط، غير الشروط التي يحددها القانون".
والجزائر في كل مرة تقوم بإصلاح أجهزتها الإدارية، محاولة تحقيق أفضل النتائج في رفع الكفاءة الإنتاجية في هذه الأجهزة.

تطبيق نظام الوظيفة العامة في الجزائر: (1)

1- مفهوم الوظيفة العامة:

إن معنى الوظيفة العامة يظهر في معنيين هما: معنى وصفي وآخر تحليلي. فالمعنى الوصفي يعرف الوظيفة العامة بكل الأشخاص القائمين بالعمل في خدمة المرفق العام. والمعنى التحليلي يعرفها بمجموعة من المهام والاختصاصات يقوم بها شخص تتوفر شروط معينة بهدف المصلحة العامة. ويمكن القول أن الوظيفة العمومية هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من ابسط موظف إلى أعلى موظف سام، ويخضعون إلى نفس التشريع.

2- الشروط العامة للتوظيف:

هذه الشروط هي كفاءات دخول الأفراد إلى الوظيفة العامة وقد حددها المرسوم 133/66 في المادتين 24 و 25 وهي:

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- توافر شروط السن واللياقة البدنية لممارسة الوظيفة.
- التمتع بالحقوق الوطنية وحسن السيرة.
- أن لا يكون الشخص قد وقف موقفا مناهضا لحرب التحرير.
- أن يكون الشخص في وضع ملائم من الخدمة الوطنية.

(1) Source <http://forum.alnel.com: http://forum.alnel.com/thread-4557.html>

- كما أضاف هذا المرسوم شرط الإلمام باللغة العربية نظرا لأهمية التعريب في ذلك الوقت.

طرق التوظيف:

أخذ المشرع بعدة طرق في التوظيف أهمها:

1- حرية الإدارة المطلقة في اختيار موظفيها:

وهذه الطريقة لا تعتمد على شروط مسبقة لتولي الوظائف العامة، ولا تستلزم الأمر في هذا النوع من وسائل التوظيف، سوى وفاء الموظف وإخلاصه وولائه للسلطة. والجزائر تأخذ بهذا الأسلوب بالنسبة للوظائف العليا فقط، وقد حددها المرسوم 140/66 على سبيل الحصر في:

- الأمين العام للحكومة - الأمناء العامون للوزارات - المفتشون العامون في الوزارات -
المديرون ونوابهم في الإدارات المركزية - السفراء - القناصل العامون، القناصل - الولاية -
الأمناء العامون للولايات - أمين الخزينة العامة - رئيس الجامعة.

2- المسابقات:

أقر المشرع الجزائري هذه الطريقة بالنسبة لشغل الوظائف بصفة عامة. وقد نصت المادة 26 من المرسوم المذكور سابقا على أن يتم تعيين الموظفين تبعا لإحدى الطريقتين الآتيتين أو بهما معا:

- مسابقات عن طريق الشهادات ومسابقات عن طريق الاختيارات.

3- طريقة الإعداد الفني (التقني):

بهذه الطريقة يحدد عدد الأشخاص الذين يتكونون تقنيا وإداريا حسب عدد الوظائف المطلوبة والشاغرة، كالذين يتكونون في مراكز تكوين المعلمين، والمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية... الخ.

4- طريق الانتخاب:

وهذه الطريقة تطبق في شغل بعض الوظائف فقط، ومثالها رئيس البلدية.

5- الوظائف المحجوزة:

وهي طريقة استثنائية أخذ بها المشرع الجزائري بالنسبة لتوظيف أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير مكافأة لهم.

3- الموظف العام:

تنص المادة الأولى من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه: "يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، وفي الجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والمهيات العامة حسب كفايات تحدد بمرسوم".

ويستثنى من ذلك القضاة والقائمين بشعائر الدين، وأفراد الجيش الشعبي الوطني، بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم.

ومن خلال المادة المذكورة أعلاه، ينبغي أنه لاكتساب صفة الموظف العام، لابد من توافر العناصر التالية:

1. دائمية الوظيفة.
 2. العمل في إحدى مصالح الدولة.
 3. صدور قرار تعيين.
 4. ترسيم في إحدى درجات التدرج الوظيفي.
- وعلى هذا يمكن القول أن الموظف العام هو العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية وتنظيمية تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

4- حقوق وواجبات الموظف أثناء ممارسة الوظيفة:

بعد أن يرسم (يثبت) الشخص في سلك الوظيفة العامة يصبح حاملا لصفة موظف عام، له حقوق اتجاه الإدارة، وعليه واجبات نحوها. تتطرق إلى كل من الحقوق والواجبات كالتالي على حدی:

أ. **حقوق الموظف العام:** بموجب قانون الوظيفة العامة، تتمثل هذه الحقوق في الأمور التالية:

- **تقاضي الأجر:** يعد الجر (الراتب) بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف، ويكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر (هذه القاعدة العامة).

- **الترقية:** تعتبر الترقية مهمة للموظف، إذ بواسطتها يصل إلى أعلى المناصب، وتتم هذه بأحد معايير هما:

الأقدمية، والاختيار أو لمعايير معا في بعض الحالات. والترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجور.

- **المشاركة في تنظيم الوظيفة العامة:** تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة، وحق الموظفين أمورهم وشؤونهم الوظيفية والمشاركة في أقر المشروع ج أشكال وصور لهذه المشاركة تتمثل في:

• **اللجان المتساوية الأعضاء:** وهذه اللجان تهتم بالمسائل الفردية للموظف العام كالترقية، والنقل، إجراءات التأديب، ويكون تدخلها أحيانا استشاريا، وفي أحيان أخرى يكون إلزاميا. تتشكل من عود متساو من ممثلين منتخبين عن الموظفين، وممثلين عن الإدارة وذلك لمدة ثلاث سنوات. وأعمال أعضاء هذه اللجان يكون مجانيا، إلا بعض التعويضات كبديل الانتقال، والإقامة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

• **اللجان التقنية المتساوية الأعضاء:** وهذه تختص بتنظيم المصالح وسيرها، خاصة المسائل الفنية والتدابير الرامية إلى تحديد الطرق التقنية للعمل، وكيفية تحسينه.

- **الحق في العطل:** للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه. كما أن هناك ظروف اجتماعية، أو مرضية تطراً عليه تجعله في حاجة إلى عطلة. وهذه العطل هي:

- العطل السنوية.

- العطل الاستثنائية.

- العطل المرضية.

- العطل الطويلة المدى.

وتمنح هذه العطل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.

- الحق في الحماية:

يقصد بها حماية الموظف العام من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط، والاعتداء عليه من طرف أية جهة كانت. كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصا خاصة بحماية الموظف من أفعال الاعتداء الواقع عليه، سواء أثناء تأدية وظيفته، أو بمناسبةها.

ب. واجبات الموظف العام: تقع على عاتق الموظف العام التزامات وواجبات متعددة هي:

1- الالتصاق بالوظيفة:

يتعين على كل موظف أن يلتحق بالمنصب الذي عين فيه. وبعد الالتصاق عليه أن يقوم بتنفيذ المهام المكلف بها في إطار اختصاصه. فكل موظف اختصاص محدد بالقوانين والأنظمة، وهذا الاختصاص شخصي - يقوم به الموظف شخصيا - كما يجب على الموظف أن يقوم بمهامه بإخلاص وأمانة، إذ يبذل قصارى جهده في القيام بعمله، كما يلتزم بمواعيد العمل المحددة له في إطار منصب عمله.

2- المحافظة على كرامة الوظيفة:

يجب أن يكون الموظف حسنا في سلوكه وسيرته داخل العمل وخارجه بما يتفق والاحترام الواجب للوظيفة التي يشغلها، والملاحظة أن هذا الواجب مرن ويختلف من وظيفة إلى أخرى، غير أن هناك سلوكات مشتركة بين الجميع تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت، كالتواجد المستمر في أماكن شرب الخمر، أو الظهور بمظهر السكر الفاضح في الطريق العام، أو لعب القمار، والتواجد في أماكن مشبوهة.

وقد أكدت على هذا الواجب المادة 22 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات.

3- الحفاظ على أسرار الوظيفة:

يجب على الموظف أن يلتزم بالسر المهني، وألا يفشي محتوى أية وثيقة، أو أي حدث أو خبر بحوزته أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه، وألا يمكن الغير من الإطلاع عليه ماعدا إذا

اقتضت ضرورة الخدمة ذلك، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة وأوراقها، ووثائقها، أو إتلافها وتحويلها وإطلاع الغير عليها (م 23 من القانون المذكور أعلاه). وهذا الالتزام يظل موجودا في مواجهة الجهات الإدارية أو في مواجهة الأفراد. كما أنه لا فرق بين الأسرار التقنية المتعلقة بالعمل، وأسرار العمل ذاتها التي تتعلق بالأفراد والغير.

4- عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى:

نصت المادتان 14 و15 من المرسوم المتضمن قانون الوظيفة العامة، والمادة 24 من المرسوم 59/86 على عدم ممارسة أي نشاط خاص يدر ربحا على الموظف. كما لا يجوز ممارسة التجارة، أو يشارك في تأسيس الشركات أو يكون عضوا في المجلس إدارتها إذا كانت تلك المشاركة تؤثر على استقلاله الوظيفي. وقد امتد الحظر لزوجة الموظف بطريقة مختلفة، فإذا مارست نشاطا مربحا يجب إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها لكي تتخذ الإجراءات المناسبة.

يستثنى من ذلك أن للموظف العام حق إنتاج المؤلفات العلمية، أو الأدبية، والفنية، وكذلك النشاط المتعلق بالتعليم والتكوين. كما أن استغلال الموظف لماله، لا يدخل تحت طائلة المنع المشار إليه. بشرط أن لا يباشر نشاط استغلال ماله بنفسه. كما يجوز له تملك العقارات، إلى غير ذلك من الأمور التي لا تعد مباشرة لنشاط، ولا تؤثر في القيام بالوظيفة التي يجب أن يتفرغ لها الموظف.

5- الالتزام بطاعة الرؤساء:

وهذا الالتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية، وحدودها. فهذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، حيث يخضع كل موظف في ممارسة أعمال وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة. والسؤال المطروح والمثير للجدل هو مدى التزام المرؤوس بطاعة الرؤساء، أي ما هي حدود هذه الطاعة؟ مما لا شك فيه أن الأوامر المشروعة من الرؤساء في السلم الإداري، بديها، أنها واجبة التنفيذ، وإلا تعرض الموظف الراض لتنفيذها للمساءلة التأديبية. أما إذا صدر إليه أمر

غير مشروع وغير قانوني كأن يصدر إليه أمر بالرشوة أو الاختلاس أو إصدار شيك بدون رصيد...الخ، فإن الموظف في حل من التنفيذ دون أدنى مسؤولية، ولا يعد رفضه وعدم تنفيذه رفضاً لطاعة الرئيس.

6- وضعيات الموظف:

نص المرسوم 59/85 على هذه الأوضاع القانونية التي يكون عليه الموظف (أو العامل) في الباب السادس وحددتها المواد من 86 إلى 117 منه تحت عنوان حالات العمال، وهي أربعة أحوال تتمثل في:

1. الخدمة الفعلية: أي أن الموظف أو العامل يمارس فعلاً الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه. فالأستاذ المعين في هذا المنصب ويمارس حقيقة مهام التدريس مع التلاميذ، يعتبر في حالة الخدمة الفعلية.

2. الانتداب (الالتحاق): وهو قيام الموظف المرسم بصفة مؤقتة يعمل وظيفة أخرى، غير الوظيفة المعين فيه. ويستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه في الأقدمية، وفي الترقية وفي التقاعد.

يكون الانتداب بناء على طلب الموظف، أو يقرر تلقائياً إذا اقتضته ضرورة ملحة للمصلحة العامة بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. ومدة الانتداب خمس سنوات كأقصى حد. يرتقي الموظف المنتدب طوال مدة انتدابه بالمدة المتوسطة في سلكه الأصلي، مع مراعاة أحكام تنظيمية أكثر نفعا له.

يتقاضى المنتدب راتبه على أساس الرقم الاستدلالي لمنصب عمله الجديد مع إضافة الزيادة الاستدلالية للأقدمية في منصبه الأصلي وكذلك عناصر راتب المنصب الجديد. أما الموظف الذي ينتدب تلقائياً فيتقاضى راتباً على أساس رتبته الأصلية على الأقل.

3. حالة الاستيداع: تعد هذه الوضعية وسطاً بين استمرار الموظف (المرسم) في العمل، وبين إنهاء الخدمة، وتنتهي إما بعودته إلى وظيفته أو بإنهاء الخدمة نهائياً. ويترتب عن هذا التعليق لعلاقة العمل توقيف الراتب وما يتبعه من استقادات اجتماعية وكذا حقوقه المتعلقة بالأقدمية، والترقية والتقاعد.

يمنع على الموظف في حالة الاستياداع ممارسة أية وظيفة أو نشاط يجني منه ربحاً.

حالات طلب الاستياداع: يتم بناء على طلب الموظف، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء في الأحوال التالية: في حالة مرض خطير، أو حادث أصاب الزوج، أو أحد الأولاد، أو القيام بدراسات أو أبحاث فيها فائدة عامة، أو الالتصاق بالزوج إذا اضطر إلى تحويل إقامته المعتادة بحكم مهنته إلى مكان بعيد، للمرأة الموظفة (أو العاملة) لتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات أو مصاب بعاهة تتطلب علاجاً متواصلًا أو لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية في المؤسسة المستخدمة.

تتحدد مدة الإحالة على الاستياداع في الفترة التي يكون عليها التشريع والتنظيم المعمول بها.

4. الخدمة الوطنية: وهي وضعية من الأوضاع التي يكون عليها الموظف عندما يطلب لتأدية واجبه الوطني، حيث يخضع للمدة القانونية، وينص الأمر 103/74 المحدد لقانون الخدمة الوطنية على أن الموظف الذي ينادى عليه للقيام بالخدمة الوطنية يوضع في وضعية خاصة من وضعيات القيام بالخدمة الوطنية، ويفقد بهذه الصفة، مرتبه ولا يتقاضى إلا أجراً تقتضيه وضعيته الجديدة. كما تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بالإعلان عن الوضعية الجديدة (الخدمة الوطنية) للموظف.

يستخلف الموظف الموضوع في حالة الخدمة في الحين في منصب عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية، يرجع الموظف إلى الهيئة المستخدمة، ويوضع تحت تصرفها مهما كانت الأمور. تحسب المدة الفعلية للخدمة الوطنية في حساب أقدمية العمل المطلوبة في الارتقاء، وتكون الترقيّة بالمدة المتوسطة، كما تحسب في حساب معاش التقاعد.

5. طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة: يمكن القول في تكييف العلاقة القائمة بين الموظف والإدارة، أن الأول يوجد في مركز تنظيمي لائحي، أن الموظف يستمد حقوقه وواجباته مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العامة، واستبعاد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف والهيئة المستخدمة.

وهذا المركز التنظيمي يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة، وحسن سير المرافق العامة. وهذا ما اخذ به المشرع الجزائري في المادة (6) من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العامة. حيث نصت على أن الموظف يكون تجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية. أي أن المشرع رفض صراحة مبدأ التعاقد في الوظيفة العامة التي تزيد بعض الأطراف والجهات فرضه حاليا. إذ أن الموظف لا يشعر بالاستقرار في الوظيفة مما يجعله عديم المردودية ويؤثر سلبا على سير المرفق العام.

مما تقدم يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1- يبدأ الوضع القانوني للموظف العام بمجرد صدور قرار التعيين بغض النظر عن رضائه من عدمه.

2- يجوز تغيير الوضع القانوني للموظف العام في أي وقت، دون الاحتجاج بفكرة الحق المكتسب.

3- وعلى هذا فإن هذا الموظف يخضع للقوانين واللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه، دون أن يتمسك بتطبيق القانون القديم المعين في ظله.

4- لا يجوز للإدارة باعتبارها في المركز الأقوى، أن يتفق مع الموظف على أمور مخالفة للقانون واللوائح المنظمة للوظيفة العمومية لأن الموظف يستمد حقه من النصوص القانونية والتنظيمية مباشرة، وليس من الاتفاق مع الإدارة، حيث أنه يوجد في وضع تنظيمي لائحي، وليس تعاقديا.

6. **نهاية الخدمة:** المقصود بنهاية الخدمة، انتهاء المهام والأعمال التي يترتب عليها فقدان صفة الموظف. وقد عدت المادة (62) من قانون الوظيفة العمومية، الأسباب التي تنتهي بها خدمة الموظفين وهي: الاستقالة، العزل (الفصل التأديبي)، التسريح غير التأديبي والإحالة على التقاعد والمعاش. سنتعرض لهذه الحالات بقليل من التفصيل:

1- **الاستقالة:** وهي حق معترف به للموظف وعملية إدارية إذ تتم بناء على إعلان الموظف عن رغبته في ترك عمله نهائيا وإرادة (رغبة) الموظف هي سبب الاستقالة، ولهذا يجب أن تكون هذه الإرادة صحيحة، فإذا شابها عيب من عيوب الإرادة المعروفة وهي الغلط، التدليس،

الإكراه، الاستغلال فإن طلب الاستقالة يكون غير سليم، وإذا قبلته الإدارة وأنهت الخدمة، فإن قرارها يعد غير صحيح وغير سليم.

ومن شروط الاستقالة، أن يكون الطلب مكتوباً بخط الموظف كما يجب أن تكون خالية من أي قيد أو شرط يضعه الموظف يقيد به سلطة الإدارة في بول استقالته.

ترسل الاستقالة إلى السلطة المختصة بالتعيين عن طريق السلم الإداري، ويظل الموظف ملزماً بتأدية الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار السلطة المذكورة.

وقد نصت المادة (64) من قانون الوظيفة العمومية على أن لا يكون للاستقالة أي أثر، إلا إذا قبلتها السلطة التي تمارس حق التعيين التي يجب عليها اتخاذ القرار في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الطلب. ولا يسري مفعول الاستقالة إلا من التاريخ الذي تحدده تلك السلطة.

يجوز للموظف أن يسحب طلب الاستقالة ما دامت الإدارة لم تبت فيه. كما أن قبول الاستقالة يجعلها أمراً لا رجعة فيه.

وتجدر الإشارة هنا، أن كل توقف عن العمل قبل أن تبت توقيع عقوبة الفصل على الموظف المخالف.

2- التسريح (الفصل غير التأديبي): طبقاً للمادة (68) من قانون الوظيفة العمومية أن الموظف يمكن أن تنتهي خدمته دون طلب منهن كما هو الحال في الاستقالة كما رأينا، ودون أن يرتكب خطأ مهنياً مثلما هو الشأن في الفصل من العمل (العزل)، وإنما يقوم التسريح على أساس انتهاء الخدمة بالنسبة للموظف، ويكون في الحالات التالية:

أ. في حالة عدم قدرة الموظف على القيام بمهامه (عدم كفاءته) فينقل إلى وظيفة أقل، مع مراعاة أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، وإن كان رأياً استشارياً.

ب. الموظف المحال على الاستيداع، إذا انتهت المدة، ولم يتمكن من ممارسة أعمال وظيفته.

ج. فقدان الأهلية، أو عدم اللياقة البدنية، ويلاحظ أن المشرع لم يجعل شرط التمتع بالحقوق

الوطنية والمدنية واللياقة البدنية شرطاً للتعيين في الوظيفة العامة فقط، بل هو شرط لاستمرار

علاقة العمل بين الموظف والإدارة. وقد نصت المادة الخامسة من المرسوم 148/66 على التعويض المقرر في هذه الحالة.

3- الفصل عن طريق التأديب: يعد الفصل (العزل) أكبر أنواع العقوبات التأديبية عند ارتكاب الموظف لخطأ جسيم، ولهذا لا بد من موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء، ويكون قرارها في هذا الشأن ملزماً للإدارة.

كما يجب توفير الضمانات اللازمة للموظف لموضوع العقوبة. وقرار الفصل قد يتضمن عدم حرمان الموظف من المعاش، وقد يحرمه من التمتع بهذا المعاش.

ويمكن أن يتقرر الفصل من الوظيفة التي يعمل بها الموظف فقط أو يتضمن قرار الفصل منع الموظف من الالتحاق مستقبلاً بأية وظيفة عامة.

4- الإحالة على التقاعد: وهذه الحالة تتخذ من طرف الإدارة ضد الموظف الذي يرتكب خطأ معيناً، أو لا يستطيع ممارسة وظيفته. والإحالة على التقاعد هذه، لا تتقرر إلا بعد اتخاذ الإجراءات التأديبية المنصوص عليها. (وهو ما يعرف بالتقاعد الإجمالي). وفي غير هذه الحالة، فإن الإحالة على التقاعد قد تتم بناء على طلب الموظف، أو تلقائياً من الإدارة إذا بلغ الموظف السن القانونية للتقاعد (ستون سنة).

2-الاتصال التنظيمي:

لقد بدأ الاتصال التنظيمي بمعنى الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد والجماعات في كل المستويات التنظيمية يتبلور كميدان جديد منذ الخمسينات، وقد تمحورت جل البحوث التي أجريت حول الاتصال داخل مختلف المؤسسات حول دراسة العلاقة بين الاتصال ومتغيرات أخرى، وفي هذه البحوث قد يكون الاتصال متغير مستقل أحياناً ويتحول إلى متغير تابع في أحيان أخرى.

أما الملاحظة الثانية التي يمكن أن نسجلها هو أن مختلف البحوث التي أجريت في هذا الإطار كانت ذات طبيعة إمبريقية تعتمد على أدوات لجمع البيانات وعلى التحليل الإحصائي للبيانات المترجمة.¹

و الشيء الأساسي الذي يشكي منه الباحثون في هذا الميدان هو غياب إطار نظري هذا ما أدى بمجموعة من الباحثين من أمثال " porter " و " Bretton " وغيرهم كثيرون للتأكد من أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن تخصص دون إطار نظري ن وبالرغم من تأكيد Redding بأنه هناك مجموعة من التصورات التي يمكن اعتبارها كنظريات ضمن هذا الموضوع إلا أنه يؤكد بأن هذه النظريات ليست إلا اشتقاقات من إيديولوجيات مختلفة وفي ذلك إشارة واضحة إلى ارتباط الاتصال في المؤسسات المختلفة بمجموعة الأفكار والمعتقدات التي تحملها الأطراف المختلفة والمشاركة في عملية الاتصال مع العلم أن هذه العملية تنظمها قوانين مختلفة يتم من خلالها تحديد أدوار، واجبات وحقوق كل فرد وهذا في إطار نظام معين لتقسيم العمل، وهيكل تنظيمي محدد يوزع السلطة بطريقة معينة في المنظمة.²

فوظيفة الاتصال حسب الباحثين تتجلى في مدى استعماله في الظروف المختلفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وبصورة عامة لا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتواه، ويتجلى هذا التغيير في عدة جوانب تنظيمية، بمعنى أن محتوى الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة ويؤثر في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، ومن هذا المنطق يمكن الجزم أن للاتصال عدة وظائف يمكن ذكرها كما يلي:

1 . الإنتاج:

هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي من جهة والإنتاج من جهة أخرى خاصة في المنظمات الاقتصادية، فهو يحدد إلى حد بعيد سير العملية الإنتاجية من حيث الكم والنوع،

¹ . مصطفى عشوي " نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي " المجلة الجزائرية لعلم النفس و علوم التربية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، فصل 3 ، الجزائر 1987 ، ص 21 .

² . نفس المرجع ، ص 22 .

ويحدد مختلف التوجيهات المرتبطة بعملية التنفيذ يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر العقوبات أو المكافآت.

في هذا الإطار بحوث عديدة أجريت وأوضحت ذلك انطلاقاً من أبحاث *E.MAYO* ورفقائه، ومن هنا تظهر أهمية إجراء البحوث الميدانية بهدف محاولة إقامة العلاقة بين الاتصال التنظيمي من جهة والأداء من جهة أخرى بغية التأثير في الإنتاج نحو الأحسن ودفعت عجلته إلى الأمام.¹

2 . الإبداع:

و يقصد به هو محاولة خلق أنماط سلوكية جديدة بغرض تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، وهذه الوظيفة تظهر أنها أقل الوظائف ممارسة وهذا يرجع أساساً إلى المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف في المنظمة للتغيير والتغيير التنظيمي، ونفسر ذلك بالنموذج البيروقراطي المتبع في معظم المنظمات ومميزات هذا النموذج وفق تحليل *Mcrozier* في كتابه " الظاهرة البيروقراطية " التصلب وغياب المرونة وهذا راجع إلى أن كل فرد في المنظمة يحاول خلق منطقة ارتياب تضمن له تحقيق مصالحه الذاتية، ونتيجة أن المعلومة تسمح بخلق هذه المنطقة هذا ما يؤدي إلى احتكار المعلومة عن طرق كل شخص يملكها حتى يجعل سلوكاً لا يمكن التنبؤ بها.²

و أما فيما يخص مقاومة التغيير فيرجع ذلك إلى طبيعة الحلقة البيروقراطية التي تؤدي إلى إقامة علاقة صراع حول السلطة، ولكن هذا الصراع يبق محدد نتيجة مجموعة من العوامل في مقدمتها اعتراف جميع العمال، بضرورة احترام الحد الأدنى من الإنتاج، كما تظهر حدود الصراع محدودة وذلك يرجع إلى أن العمال مضطرين إلى التعايش فيما بينهم ما يجعل المنظمة التي تتبنى هذا النموذج من التسيير تمر بفترات طويلة تتميز بالثبات وفترات قصيرة تتميز

¹ .Phillipe Bernoux .op cit, P 69.

² . M.Crozier , le phénomène Bureaucratique , Edition de seuil , PARIS 1964 P 248.

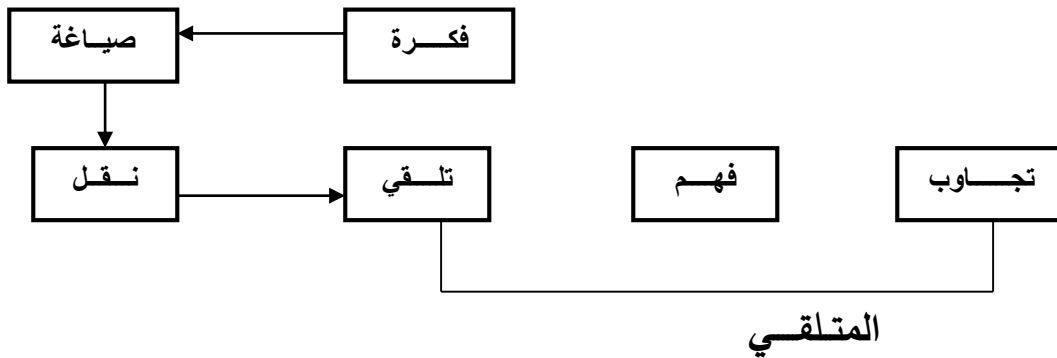
بالتغير وذلك راجع إلى ظهور من حين إلى آخر أزمات تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من خطورتها ومحاولة إيجاد حلول لها.¹

3 . الصيانة يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

حفظ الذات بالإضافة إلى تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي أو عمودي كما يعمل كذلك على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة ونستشف مما سبق أن الاتصال التنظيمي موضوع على درجة بالغة من الأهمية نتيجة كونه عامل مؤثر على اتجاهات الأفراد وآراءهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة، فهو بذلك يؤثر على رغباتهم وقراراتهم.²

و انطلاقا من كون الاتصال عبارة عن انسياب للمعلومات فإنه يتكون من ستة خطوات رئيسية بين المتصل والمتصل به وتتمثل في فكرة، صياغة، نقل، تلقي، فهم، تجاوب وفق ما يوضحه الشكل التالي:³

شكل: عملية الإيصال



المصدر: حسين بوراوي. مرجع سبق ذكره، ص 91

¹ . Ibid P 258, 259.

² . نقلا عن حسين بوراوي ، العلاقات الإنسانية و أثرها في الإنتاج في منشأة صناعية جزائرية . د.م.م دائرة علم الاجتماع الجزائر ص 90.

و أولى هذه الخطوات الفكرة التي يجب أن تكون واضحة في ذهن المتصل وذلك حتى تبدأ عملية الاتصال بنجاح وإلا فإنه سيفشل ويصعب لأن المتصل في حالة عدم وضوح الفكرة لا يعرف ما يريد أن يوصله له المتصل به .

وتتم بعد ذلك الصياغة التي تنطوي على تحويل الفكرة إلى رموز وأشكال وكلمات يمكن أن يدركها المتصل به، وهذه الخطوة مهمة بهدف نقل الفكرة بشكل صحيح وتشمل الكثير من الأفكار بسبب عدم القدرة على صياغتها بشكل صحيح ومن المتغيرات المؤثرة في الصياغة، المهارة، والاتجاهات، النظام الثقافي والاجتماعي....إلخ.

فمهارة المتصل في القراءة الاستماع وقدرات الإقناع لها أهميتها على حسن الصياغة ونجاح الاتصالات كما أن القيم والاتجاهات التي يؤمن بها المتصل بالنسبة لمختلف الأمور والموضوعات لها أثرها في القدرة على التعبير والاتصال.

وتتأثر الصياغة بالمعرفة والمعلومات التي يحوزها المتصل، كما أن النظام الثقافي والاجتماعي البيئي للفرد يؤثر على مقدرته على حسن الصياغة والاتصالات ويتم في الخطوة الثالثة نقل فحوى ورسالة الاتصال بواسطة قنوات الاتصال المتاحة ومن أهمها، الكتابية، الشفوية، الرسوم، الصور الحركات الهاتف الفاكس....إلخ.

ومن وسائل الاتصال المستخدمة في منظمات الأعمال نجد التقارير والاقتراعات والبيانات وأدلة المعلومات كذلك فإن الحركات والتصرفات قد تعبر عن مضامين ومفاهيم محددة وتعد من وسائل الاتصال الحديثة والالكترونية والتي تميز عالمنا اليوم من العوامل التي سهلت الاتصال ليس في المنظمة فحسب ولكن في العالم بأجمله.

وتعد الخطوات السالفة الذكر من ضمن مسؤوليات المتصل ومجال تصرفه أما الخطوات الثلاث الباقية في عملية الاتصال وهي التلقي الفهم والتجاوب فإنها تقع على عاتق المتصل به.

. الإيديولوجية السلطة والاتصال التنظيمي:

حسب ما نهايم¹. فإن للإيديولوجية أربعة جوانب والمتمثلة فيما يلي:

1. وجود نسق من الاعتقادات وهي تشكل مجموعة الأفكار التي تبرز البنية الموجودة وتبقى على الامتيازات التي تتمتع بها طبقة اجتماعية معينة.
2. وجود عنصر تشويه الواقع وذلك بهدف تبرير الامتيازات الطبقية.
3. غالبا ما تكون إيديولوجية غير شعورية لأن أولئك الذين يشوهون الواقع لا يشعرون بذلك.
4. الحفاظ على النظام القائم.

إن ارتباط الإيديولوجية بالجوانب اللاشعورية هو الذي يميزها عن العلم ذلك لأن الإيديولوجية لا تقتصر على تفسير الواقع، بل تحاول أن تصدر أحكاما على هذا الواقع بعد تقويمه، وهذا التقويم يعني الالتزام بمجموعة من الأفكار والتصورات المسبقة وهذا عكس المنهج العلمي الذي يتطلب عدم الارتباط المسبق بتوجهات إيديولوجية محددة وأفكار وتصورات وأحكام قيمية مسبقة.²

كما أن الإيديولوجية المهيمنة تعمل على تكوين اتجاهات ومواقف سلوكية تخفي دوافع لا شعورية بهدف حماية الذات والجماعة التي ينتمي إليها الفرد وهي تعمل على تدعيم توجهاتها وأهدافها بإقامة مؤسسات ومنظمات تربوية واقتصادية وسياسية تعمل على ترسيخ المفاهيم والتصورات التي تقوم عليها.

و إذا انتقلنا من المستوى المجتمعي إلى مستوى التنظيم فإننا نجد أن تأثير الإيديولوجية السائدة يتجلى بوضوح على مستوى التنظيم، التخطيط، التوجيه التنفيذ، وكما يرى سيكرمان (Shucrman) فإن الاتصال داخل المنظمة يعتبر من أهم أساليب تجلي الإيديولوجية الفاعلة إذ أن المنظمات لا تستطيع القيام بوظائفها دون سريان دائم المعلومات.

¹. مصطفى عشوي ، نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² . E.Durkeime.règle relative de la méthode en science sociale Edition de seuil PARIS.

و يضيف نفس المتحدث بأن الإيديولوجية كنسق منسجم من الأفكار توفر وتقدم العناصر الأساسية لنسق الاتصال، فسرطان الاتصال داخل المنظمة يتأثر إلى حد بعيد بإيديولوجيتها مهما كان مجال نشاطها وإذا كان *Shucrman* ورفقائه يحاولون إقامة علاقة بين الإيديولوجية والاتصال فإننا نلاحظ من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة وجود حلقة مفرغة بين الإيديولوجية من جهة كإطار مهيمن والاتصال كنشاط فردي أو جماعي داخل المنظمة الواحدة، وتتمثل هذه الحلقة المفرغة في نظر مصطفى عشوي¹ في إهمال مفهوم السلطة أو القوة التنظيمية في تشكيل أنماط الاتصال وفي توزيع واحتكار المعلومات، ومعنى السلطة التنظيمية في هذا المقام هو القوة أو النفوذ الذي يكتسبه بعض الأفراد والجماعات داخل المنظمات بحيث تكون هذه القوة مدعومة بهيكل هرمي للسلطة وبنظام لتقسيم العمل.

و قد أولت الدراسات الاجتماعية وخاصة الدراسات المعتمدة على النظرية الماركسية هذا المفهوم عناية قصوى حيث ربطت بين الإنتاج الاقتصادي والسلطة، وهي ترى أن الهيكل الهرمي للسلطة هو المصدر الرئيسي لحدوث الصراع داخل المنظمة²، في حين يرى أنصار *MAX WEBER* أن مركزية السلطة كشكل من أشكال التنظيم الاجتماعي الأكثر فعالية وعقلانية³ ومن هنا فإن للاتصال التنظيمي له علاقة جد وطيدة بالإيديولوجية التي تتبناها المنظمة من جهة وبتوزيع السلطة من جهة ثانية.

. أنواع الاتصالات من ناحية اتجاهاتها:

تختلف الاتصالات حسب الموقع النسبي للأفراد ضمن الهيكل الهرمي وتبين نظرة سريعة عن الهيكل الهرمي انسياب المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى والعكس، وأفقياً بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي ويمكن ذكرها كما يلي.

¹ . مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 145.

² . عدلي على أبو طحون ، النظريات الاجتماعية المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ط 1 ، مصر تاريخ الطبعة غير موجود ، ص 275.

³ . نفس المرجع ، ص 132.

1 . الاتصالات الهابطة:

و يتم خلالها الاتصال بتوجه المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ويستخدم هذا النوع في كافة أنواع المنظمات الكلاسيكية والحديثة ويشترط أن تكون التعليمات واضحة وغير مفاجئة بالنسبة للمرؤوس وتهدف إلى تحريك مشاعر المرؤوس وإثارة حماسة للعمل وترقية روحه المعنوية، ومن بين العوامل التي تساهم في سهولة الاتصال الهابط هو وجود الثقة المتبادلة فإذا كانت غير سائدة فإن الاتصال في هذه الحالة لا يعبر عن معناه ويسود الشك والقلق ومن الضروري على الرئيس أن يتصل بالمرؤوس في كل ما يتعلق ويؤثر على مصالحه حتى لا يفاجئه أي تغير يشملته لتحويله أو تكليفه أداء بعض الأعمال الأخرى.

و إغفال هذه الجوانب يؤدي إلى إحباط لدى المرؤوس وكرهيته للعمل وسوء علاقته مع الرؤساء ن في نفس الوقت إذا ساد هذا الإهمال فإن العمال يضيعون وقت طويل من أوقات العمل في تحري الأخبار المتعلقة بهم ويتم الاتصال الهابط عن طريق مجموعة من الوسائل الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مسموعة، أو بصرية.¹

و هذه الوسائل هي:

1. وسائل مساعدة مكتوبة، وأكثرها شيوعا كتاب الاستقبال.
 2. جريدة المؤسسة: وهي تقترح تغطية حياة المؤسسة وكل العاملين.
- النشيطين بها، وما تقوم به المؤسسة وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها جريدة المؤسسة، وهي.

- ❖ لجنة تحرير.
- ❖ تنوع في المعلومات والتي تشمل ميادين مختلفة اقتصادية تقنية...إلخ.
- ❖ مجموعة من المقابلات أو الروبورتجات توضح من يقوم بماذا.
- ❖ لوحة إعلان المؤسسة.

وتوجه كذلك للناس خارج المؤسسة توضح تاريخ المؤسسة، إنجازاتها وتنظيمها وعمالها ومختلف المهن وإنتاجها.

¹ . J. Marie, Peretti, Gestion des Ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, P 239.

بالإضافة إلى وجود مجموعة من الوسائل المساعدة من بينها وسائل تعتمد على التقنية السمعية البصرية والجريدة المصورة ولكن استعمال هذه الوسائل محدود وذلك راجع لغلائها. وعموما فهناك سياستين تتبعهما المؤسسة في هذا الإطار وهما.

❖ سياسة بث حوصلة اجتماعية عن المؤسسة، ومن الناحية القانونية القانون يفرض ذلك وإمكانية حصول كل عامل على هذه الحوصلة التي تحمل في طياتها تقرير اجتماعي عن المؤسسة.

❖ سياسة بث حوصلة اجتماعية مشخصة تشمل هذه الوثيقة كل المعلومات المتعلقة بالمنصب وشاغله، تاريخ مساره المهني، مكونات مكافأته وحقوقه المكتسبة في إطار التنبؤ بمختلف ما يمكن أن يستفيد منه مثل التقاعد، التكوين الذي بإمكانه القيام به... الخ.

. الاتصالات الصاعدة:

و هي تلك التي تتوجه من المستويات السفلى إلى المستويات العليا وهي مكملة للنوع الأول.

فلما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى أولئك المتواجدين في المستويات الدنيا كان من المنطق أيضا أن يكون عليهم واجب الاستماع إلى كل ما يدور بشأن هؤلاء المرؤوسين من مشاعر ومقترحات وملاحظات وآراء، لأن ذلك من غير شك يعطي لهم صورة صحيحة عن أحوال العمل الواقعية ومن يقومون به فيساعدهم هذا على وضع سياسة الاتصال على أساس هذا الواقع.

فمن حق المرؤوسين إصدار الأوامر ولكن من الأفضل لهم معرفة ما يجري على مستوى خلايا التنفيذ لتجاوز الحلقة البيروقراطية والتي مفادها أن من لديه المعلومات نتيجة تواجد في أعلى مستوى خلايا التنفيذ لا يملك السلطة التي تسمح له باتخاذ القرارات بينما من تواجد في أعلى السلم الهرمي يملك سلطة اتخاذ القرارات ولكن لا يملك معلومات صحيحة مما يؤدي إلى خلل وظيفي.¹

¹ . M.crozier. Op cit, P 227.

و لتفادي ذلك تظهر ضرورة استماع المسؤولين إلى العمال في إطار الاتصال الصاعد وذلك راجع لما يوفره هذا الاتصال من فوائد جمة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار المناسب وبالتالي تحمل مسؤوليتهم ولأجل القيام بذلك فإن للمؤسسة عدة وسائل¹ تستعملها ومن بينها:

◀ التحقيقات حول آراء العمال، القيام بإحصاءات للمناخ الاجتماعي والتي تسمح معرفة وبدقة المناخ الاجتماعي للعمال، كما يسمح بقياس فعالية برامج الاتصال.

و رغم ذلك فإن للاتصال الصاعد عوائق يمكن الإشارة إلى بعضها.

1 . عوائق تتعلق بكبر حجم المنظمة واتساع حجمها وتعقد التنظيم وتعدد مستوياته وإما لبعد مكاتب المديرين ورفضهم مقابلة العمال ويؤدي ذلك إلى تغير المعلومات الصاعدة وإلى عدم دقتها وكل مشرف تمر عليه يضيف إليها وينقص منها وكلما زاد عدد المستويات التي تمر عليها قبل الوصول إلى أعلى السلم الهرمي كلما تغيرت المعلومات في جوهرها وأصبحت غير دقيقة.

2 . عوائق ناشئة عن الرؤساء: وهذا العائق ينطوي بمعناه على فشل الرؤساء في اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج الأمور غير المرغوب فيها من قبل المرؤوسين فيفقد هؤلاء ثقتهم في إخلاص الإدارة ورغبتها الصادقة في الاستماع إلى آراءهم ومناقشتها معهم.

3 . عوائق تتعلق بالمرؤوسين: يفتقد الكثير من العمال والمرؤوسين إلى أسلوب الإقناع حتى يقنع من يود نقل الرسالة إليه كما أن تحيزه وانفعاله تساهم في صعوبة الاتصال الصاعد إذ أن مشاعرهم قد تختلط بما يودون نقله، وتكون حقائقهم وتقاريرهم متحيزة.

وأحيانا يتعمد المرؤوسين الذين تربطهم علاقة جيدة مع الرؤساء إلى عدم نقل البيانات أو تعمد الأخطاء بدافع شعورهم الودي مثلهم في ذلك مثل الذين يقدمونها بدافع الخوف أو الكراهية أو عدم الاهتمام.

3 . الاتصالات الأفقية:

و تشير إلى إرسال وتبادل المعلومات في وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، ويعتبر هذا البعد ضروري لإحداث عمليات التنسيق الضرورية للعمل وتتوقف عمليات الترابط والتفكك

¹ . Charle Henri. gérer les RH dans l'entreprise, P 172.

بين أقسام المؤسسة على هذا النوع من الاتصالات، فإذا وجدت صداقة بين عنصرين من رؤساء العمال لقسمين مختلفين تنتج عن ذلك علاقة جيدة بين القسمين وعماله وذلك إذا كان الرئيسين يتبعان الأسلوب الديمقراطي في اتصالهم بعمالهم أما إذا كان رئيس كل قسم لا يتصل بغيره من رؤساء الأقسام الأخرى، فإن هذا يدل على التفكك الموجود بين الأقسام.

. أنواع الاتصالات من ناحية رسميتها وعدم رسميتها:

1 . الاتصالات الرسمية:

تتم وتنشأ في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وكل العناصر التي تم التطرق إليها تدخل في إطار الاتصال الرسمي.

2 . الاتصالات غير الرسمية:

بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية توجد في المنظمة اتصالات غير رسمية لا علاقة للإدارة بها ولا تنشأ بإرادتها ووعيها وتتساب المعلومات على شكل دردشات وإشاعات بين الأفراد والمجموعات.

فالاتصالات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد وذلك لوجود علاقات اجتماعية وصدقات شخصية فنجد أنهم يتصلون ببعضهم البعض ولا يخضعون في ذلك لاتجاهات معينة، وهذه الاتصالات قد تكون صاعدة أو هابطة أو أفقية دون قيد أو شرط.

و هي تعتبر كالسيف ذو حدين فيمكن أن تكون وسيلة تنفيس عن اضطرابات العمال ووسيلة العمال بينهم خاصة في حالة فشل التنظيمات الرسمية.

4- سياسة التكوين في المؤسسة:

لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تخطيط احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة على فترات زمنية قادمة، واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقدير درجة كفاءتها في العمل، بل يشمل دورها مواضيع أشمل من ذلك مثل تحسين كفاءة العاملين وذلك عن طريق وضع البرامج التكوينية وتنفيذها وهذا في حالة عدم وجود إدارة مستقلة للتكوين في

المنظمة، والهدف من التكوين هو تحضير العمال لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة ومحاولة الزيادة في فعالية الإنتاج، والتكوين هو من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا في الوقت الحالي، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة.

و في الوقت الحالي يشهد العالم ما يمكن أن يسمى بثورة تكوينية، بمعنى وجود عدة برامج تكوينية تنظمها المنظمات، وقد قامت الدول بإنشاء معاهد ومراكز تدريبية كثيرة، إضافة إلى ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمات نفسها.

و لا بد أن نشير أن التكوين ومهما كان مجال نشاط المنظمة لا يمثل هدفا في حد ذاته بل يعتبر كوسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهو وسيلة فنية وعملية تمكن من الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة.¹

و من هذا المنطلق وعلى اعتبار أن التكوين وسيلة لتحقيق أهداف محددة تحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف، والتخطيط في مجال التكوين كما في المجالات الأخرى يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية وهو ما يطلق عليه قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة.²

. المبادئ الأساسية لوضع التكوين:

من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن خلال الأبحاث التي أجريت تمكن الباحثين من وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية العامة للتكوين، وهذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد تميزت بقبول كبير في المنظمات المختلفة وأهم هذه المبادئ.³

¹ . مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

² . منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ط 4 ، الكويت 1999 ، ص 397.

³ . مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية ، مطبعة الجهاد ، بغداد ط 2 ، 1992 ، ص 13 . 105.

◀ الفروق الفردية لابد أن يراعي المسؤولين القائمين على وضع وإعداد البرامج التكوينية الاختلافات القائمة بين المتكويين فبعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من غيرهم، كما أن بعض الأفراد يظهرون تجاوب مع برامج التكوين، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف في الخلفية التكوينية للأفراد، وإلى ميولهم الشخصية فلا بد من مراعاة كل هذه العوامل خلال إعداد برامج التكوين.

◀ كما يظهر أن للتكوين علاقة مباشرة مع توصيف الوظائف، فالتكوين لابد أن يكون موجه إلى اكتساب تلك المتطلبات التي تتطلبها الوظيفة والتي أوضحتها عملية توصيف الوظائف، وتلعب كذلك شروط الترقية أهمية بالغة في مساعدة القائمين على التكوين في إعداد البرامج الناجعة والفعالة، فهاتين العمليتين توضحان نواحي النقص وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التكوينية.

◀ لابد من مراعاة الجانب التحفيزي خلال برامج التكوين، لأنه يسمح للعمال بتطوير أنفسهم وبذل جهود إضافية في سبيل اكتساب الكفاءات اللازمة وهضم محتوى البرامج التكوينية. ◀ ضرورة اختيار المتكويين فعلى الرغم من أن التكوين يظهر ضروري لكل الموظفين إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن يخصص للعاملين المهتمين بالتكوين والذين تكون لديهم ميول إلى هذه البرامج. كما يظهر أن اختيار المتكويين تعد عملية أساسية بل عماد نجاح البرامج التكوينية ويظهر في بعض الأحيان ضرورة تكوينهم هم قبل انضمامهم إلى الجهاز المسؤول عن التكوين فالتجربة أوضحت أن فشل العديد من البرامج التكوينية نظرا لسيادة الاعتقاد أن أي شخص قادر على انجاز شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه وتدريبه بالنسبة لأفراد آخرين، إلا أن ذلك ليس صحيحا دائما فقد يكون عامل مختص في مهنة ما ممتاز في مهنته هذه ولكنه لا يستطيع تعليمها أو تكوين آخرين بطريقة فعالة.

و تظهر كذلك ضرورة أن تكون أساليب التكوين مناسبة لنوع التكوين، فعلى سبيل المثال لا الحصر أسلوب المحاضرة قد يكون فعال بالنسبة للشباب حديثي التخرج من الجامعات لكنها تكون غير فعالة في تكوين المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوي وتظلمات مرؤوسيهم،

ويظهر كذلك أن البرامج التكوينية تحتاج إلى الاستعانة بالوسائل التوضيحية¹ مثل الخرائط الرسوم البيانية، المواد المطبوعة الأفلام.... إلخ وذلك لتوضيح الكثير من المفاهيم. وتظهر في هذا الإطار ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مبادئ التعليم فيتم التخطيط للتكوين ليبدأ من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجهول كما أن هناك بعض العمليات التي يتم من الأفضل التكوين عليها كأجزاء وعلى مراحل وأخيرا يتم دمجها، في حين أن عمليات أخرى يتم التدرب عليها بشكل إجمالي.

. مراحل عمليات التكوين:

إن العملية التكوينية تشمل مجموعة من المراحل أولها هي تحديد الاحتياجات، وهذه العملية تعد أساسية لأنها تسمح بجعل البرنامج التكويني هادفاً، ذا معنى بالنسبة للمنظمة، وتجعله كذلك نشاط واقعي يوفر الكثير من الجهود والأموال.²

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

فالاحتياجات التكوينية³ تظهر من خلال تحديد الأفراد الواجب تكوينهم لمواجهة عدم الفعالية في الإنتاج أي عندما تلاحظ الإدارة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في كفاءتهم ومعلوماتهم وفي حالة ما إذا قررت

¹ . حبيب تيلوين " دراسة استطلاعية حول فعالية تكوين المعلمين " ، مساءلات حول التنظير والممارسات ، مخبر العمليات التربوية ن جامعة وهران 2003 ، ص 74 .

² . عبد الباري ذره ن إدارة القوى البشرية ، دار الندوة للنشر و التوزيع ط 1 عمان 1988 ، ص 329 .

³ . نفس المرجع ، ص 334 .

الإدارة التغيير في محتوى العمل بمعنى تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات أو الصلاحيات.

كما يظهر كذلك في حالة ما إذا قررت الإدارة تغيير ظروف تأدية العمل بإدخال تكنولوجيا جديدة أو تقنيات جديدة.

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

ومن أجل تحديد الاحتياجات التكوينية تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل المنظمة وتتمكن من خلال هذه العملية تحديد أين سيتم تركيز التكوين بمعنى تحديد الأقسام المعنية، وبعد ذلك تحليل العمليات وذلك لتحديد محتوى التكوين.

أما المرحلة الثالثة فتتضمن تحديد من يحتاج إلى التكوين وما هي الكفاءات التي يحتاج إلى الزيادة في تحسينها.

و بعد تحديد الاحتياجات التكوينية فإن الخلل أو الفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن تجاوزه عن طريق برنامج التكوين فالحاجة إلى التكوين تدل على وجود فراغ بين وضعيتين الأولى غير مرضية والثانية مرغوبة وتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد حاجيات التكوين وذلك بعد الاطلاع على الخطط التوسعية للمنظمة في المستقبل وما تتطلبه من كفاءات لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى النتائج التي تمدها بها عملية تحليل الوظائف كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته، كما تساهم عمليات قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء المرؤوسين، ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.

وتمكن معرفة أساليب العمل الجدية التي من المتوقع إدخالها من تحديد الاحتياجات التكوينية، كأدخال آلات فنية جديدة، فهذا التغيير يتطلب تكوين العاملين، بمعرفة كيفية استخدامها، بالإضافة إلى آراء العاملين أنفسهم وذلك بمنح لهم الفرصة للتعبير عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التكوين فيها وذلك بهدف زيادة مقدرتهم وكفاءتهم.¹

¹ . J.Marie Peretti, op.cit, P 186.

. إعداد البرامج التكوينية:

إن عملية إعداد البرامج التكوينية تمر بعدة مراحل يمكن ذكرها.¹
. تحديد الأهداف التكوينية والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج وهذه الأهداف هي عبارة نتائج يتم تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى ضوء ذلك يتم وضع المادة التكوينية، ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.

. تحديد نوع المهارات التي ستدرب عليها:

بعد تحديد الاحتياجات، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات والتي يستعمل البرنامج التكويني على إكسابها أو لصقها لدى المتدربين وهذه المهارات يمكن أن تكون، مهارات أساسية ذات علاقة بالطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، أو مهارات إقامة علاقة مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

. وضع منهجية التكوين:

ويقصد بذلك الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يتدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها على ضوء متطلبات التكوين، وحتى يكون المنهج المتبع جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة لابد أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا، ولا بد أن يتسم بطابع المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل لا بد أن تكون جديدة ومستحدثة، ولا بد أن يأخذ المنهج بعين الاعتبار الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

كما يظهر من الضروري أن يكون هناك توافق وتناسب بين المادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين والقدرات الفنية للمتكون، ولا بد أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة

² . عمر وصفي عقيلي إدارة الأفراد ن جامعة حلب ط 2 ، 1998 ، ص 217 . 218.

لاحتياجات المنظمة، بمعنى آخر لابد من مراعاة الحرص والدقة في تحديد مادة التكوين، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق احتياجات التكوين.

. اختيار أسلوب التكوين:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف بل لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تتحقق فيه أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التكوين وهذا الاختيار يعتمد على مجموعة من العوامل أو المعايير مثل.¹

◀ الهدف من وراء التكوين، فالبرامج التي تهدف إلى زيادة في المهارات الفنية تستدعي أساليب تكوين مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التكوينية التي تهدف إلى تنمية وتطوير الاتجاهات.

◀ طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية التكوينية.

◀ المستوى الوظيفي: فالأساليب التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا، قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى أو العليا.

◀ المادة التكوينية، فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التكوين على مستوى العلاقات الإنسانية.

فترة التكوين، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج طويلة المدة.

◀ التكاليف وعدد المتكولين حيث تعتبر المحاضرة أسلوب مناسب يمكن من التقليل من التكاليف وإذا كان عدد المتكولين كبيراً.

¹ . رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي دار باري للطباعة القاهرة ، 1998 ، ص 140 .

◀ مستوى العمق والشمول فإذا كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكبر قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج فالأسلوب الملائم في هذه الحالة هو المحاضرة أم إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فقد تكون المناقشة هو الأسلوب الأفضل.

◀ الخلفية السابقة للمشاركين حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتكوين تمتع المشاركين في التكوين لخبرات وتجارب واسعة ن على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر من التجارب والخبرات.

و من بين أساليب التكوين الأكثر استعمالاً نجد.

. أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف هذا الأسلوب على أنه عملية اكتساب لمعارف انطلاقاً من الاستماع إلى فرد ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر، وعلى براعته وقدرته وتنظيم أفكاره وآراءه على مستمعيه وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وكفاءة وقوة شخصية لدى المحاضر لا تتوفر لدى كل فرد، لهذا فالأسلوب المحاضرة يتطلب من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة على التأثير في المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

. أسلوب التطبيق العملي:

على ضوء هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل ما تحت أنظار مجموعة الأفراد المترشحين للتكوين، ويقوم المدرب خلال مراحل أداء العمل بتقديم شرح نظري وعملي في نفس الوقت دون مشاركة المتكويين في أداء العمل، لكن يبقى مجال المناقشة والاستفسار مفتوحاً، هذا الأسلوب يتميز بسهولة وقلة تكاليفه، مع قدرته على استيعاب عدد كبير من المتكويين وهو يصلح في العملية التكوينية التي تتعلق بالصناعيين والحرفيين الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام معدات معينة.

. أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو حالة عملية والمطلوب إيجاد حل لها من خلال مناقشتها مع المتكويين ومن مزايا هذا الأسلوب في التكوين أنه يعتبر من الأساليب

الفعالة وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتكونين، وهو يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشاكل ووضع الحلول المختلفة إلا أنه له عيوبه هو الآخر وهو أنه لا يصلح عندما يكون عدد المتكونين قليلا، وبعض المشكلات تتطلب إيجاد حلول لها وقت طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.¹

. أنواع التكوين الموجودة في المنظمات:

يختلف نوع ومحتوى التكوين باختلاف الغاية منه، ويرى *G. Boterf* ثمانية أنواع.²

1 . التكوين الأولي:

و هو تكوين يعمل على تحضير الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعيات المهنية التي سوف يمارسونها، مع اكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملونها كما يمكنهم من الاستعداد لفهم ثقافة المؤسسة.

2 . التكوين من أجل تجديد المعارف:

و هو يهدف إلى تجديد كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم بغية مواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في سوق العمل.

3 . التكوين التحسيني:

و هو تكوين يسمح باكتساب أو تنمية المعارف والقدرات حتى يتمكن العامل من التحكم أحسن في وظيفته والتكيف مع الوضعية المهنية التي يشغلها مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها فهو يهدف إلى التكيف المستمر للعامل مع وظيفته أخذا بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي.

¹ . مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 241.

² . G.Boterf, l'ingenierie et l'évaluation de la formation : Editon d'organisation. 3^{eme} Edition PARIS, 1993,P 84, 85.

4 . التكوين للترقية:

هذه العملية تهدف إلى اكتساب مؤهلات جديدة ضرورية لممارسة الفرد لوظيفته مع الحصول على ترقية، فهو يهدف بذلك إلى ترقية الأفراد المستفيدين منه، بعد اكتساب المعارف.

5 . إعادة التأهيل:

يخص عملية التكوين الهادفة إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة، يمكن تنظيمه باستمرار بطلب من أعضاء المنظمة، الهدف منه تجديد المعارف بالنسبة للفئة المعنية والمرتبطة بدخول تقنيات ومعارف جديدة.

6 . التكوين المتواصل والمستمر:

و هو يستجيب للنشاطات الجديدة التي فرضها نشاط المؤسسة فهو مجموعة النشاطات التي تسمح للعامل بالتكوين طوال تواجده في المهنة بهدف تقويم الوظائف أو تحسين الإنتاجية.

7 . التكوين الاحتياطي:

و هو تكوين يهدف إلى تجديد مستويات المؤهلات لمواجهة التغيرات المحتملة والتي لم تترجم بعد في وظائف خاصة ، كما يشمل عمليات التكوين التي تهدف إلى تحضير عمال المنظمة لمواجهة التغيرات التي يمكن حدوثها في المستقبل.

8 . التكوين لأجل تغيير الوظيفة أو تغيير مكان العمال (*redéploiement et*

(reconversion

و هو يجمع عمليات التكوين التي تهدف إلى تحضير فئة أو عدة فئات من الأفراد، لتغيير وظائفهم أو مكان عملهم مثلاً قد يهدف إلى تحويل إداريين أو تقنيين إلى أعوان تجاريين وتهدف العملية التكوينية في هذه الحالة إلى تحضير العمال المعنيين للتغيير الكلي في وظائفهم.

أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

1 . التكوين المهني:

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلة ذلك الكهرباء الصيانة، التشغيل.....إلخ. وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال عادة صغار السن، ويحصلون على شهادة فنية.

2 . التكوين التخصصي:

يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات المبيعات، الإنتاج، فالمعارف هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، تصميم الأنظمة، التخطيط لها متابعتها واتخاذ القرار فيها.

3 . التكوين الإداري:

يتضمن المعارف الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال.

أنواعه حسب مكان التكوين:

. التكوين داخل المنظمة:

في بعض الأحيان تقوم المنظمة بتنفيذ البرامج التكوينية داخل المنظمة وذلك بالاعتماد على مكونين من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يجب عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهذا نوع آخر من التكوين في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العمال القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

. التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل نشاط التكوين خارج المنظمة ذاتها أو جزءا منه، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

. تنفيذ البرامج التكوينية:

هذه المرحلة تعد مهمة، ففيها يتبين حسن وسلامة تخطيط البرنامج التكويني، وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة اللاحقة والمتعلقة بتقييم البرامج التكوينية. لا بد على إدارة الموارد البشرية مراعاة أمور تضمن حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط قد قام بالإعداد لها¹ والمتمثلة في:

أ. توقيت البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

1. موعد بدء البرنامج وموعد انتهاءه.
 2. توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.
 3. تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.
- ◀ بالنسبة للمرافق والتسهيلات التكوينية ويتضمن هذا الجانب ما يلي.

1. اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
 2. تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج.
- ◀ تجهيز المطبوعات ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
2. استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها.
 3. إجراءات الطباعة.
 4. إجراءات التوزيع على المتكويين وفقا للخطة الموضوعية.
- ◀ بالنسبة للمتكويين.

1. التأكد من وصول الاستدعاء إليهم في الوقت المناسب.
2. إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

¹. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، جامعة حلب، حلب، 1998، ص 314.

ب . بالنسبة لافتتاح البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ❖ افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
 - ❖ شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
 - ❖ التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ج . بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج تتضمن ما يلي:
- ❖ الحرص على فهم أهداف البرنامج.
 - ❖ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج.
 - ❖ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية رجعية مستمرة عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها.
 - ❖ مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
 - ❖ توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

. تقييم البرامج التكوينية:

إن تقييم البرنامج التكويني وما حققه من نتائج يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التكوين، ويمكن تعريف التقييم على أنه مجموعة الإجراءات التي تقاس بها البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج¹، فتقييم البرنامج التكويني يمكن من معرفة الثغرات التي حدثت خلاله من حيث التحضير له وتنفيذه والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها وتفاديها مستقبلا، كما يمكن من تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في تنفيذ هذه البرامج، ويعطي صورة واضحة عن مدى استفادة المتكويين من العملية التكوينية هذه، ولغرض تحقيق ذلك لا بد من اتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن بين الأساليب التي يمكن استعمالها في هذه العملية نجد:

¹ . عبد الباري ذرة و زهير الصباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 380.

. الاستمارة:

فبعد الانتهاء من الدورة التكوينية يتم توزيع استمارة على المتكونين تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها معبرين بذلك عن آرائهم بالمتكونين، وأسلوب تخطيط البرنامج ومحتواه من خلال هذه الإجابات يمكن تشخيص نقاط الضعف في البرنامج التكويني.

. الملاحظة المباشرة:

فيمكن تقييم البرنامج من خلال مراقبة وملاحظة رد فعل المتكونين تجاه البرنامج بمن فيهم المتكونين والهيئة المشرفة على التكوين ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتكونين من التكوين الذي خضعوا له فهناك أساليب ومعايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة بشرط ألا تكون هناك عوامل مؤثرة أخرى غير التكوين، وهنا نشير أن ذلك لا يمكن له أن يتم إلا بعد مرور فترة زمنية مناسبة¹ على انتهاء التكوين وعودة العمال إلى أعمالهم وممارستهم لها وأهم هذه الطرق.

1 . دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل وذلك بعد عودة المتكونين واستلامهم عملهم مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.

2 . قياس التغيرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

3 . الترقية وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التكوين.

4 . إجراء الاختبار بمجموعتين الأولى ضابطة والثانية تجريبية، فالأولى تخضعها للتكوين أما الثانية فلا تكون ثم نقوم بإخضاع المجموعتين للاختبار واحد مع فصل العوامل

¹ . مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص243.

على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التكوين.

أهداف عملية التكوين:

إن التكوين ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **الاقتصاد في النفقات:** إن التكوين هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
- **التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.
- **الرفع من معنويات العاملين:** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.⁽¹⁾
- **مساعدة العاملين:** على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- **تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.**

(1) إبراهيم الهميمي، "دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958، ص164.

- **تخفيض حوادث العمل** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.(1)

- **استمرارية التنظيم واستقراره**: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.(2)

- **رفع مستوى الأداء**: والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية او السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- **تمكين الأفراد** من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إل مرحلة التطبيق الفعلي.

- **إعداد العمال الجدد** وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

ثالثاً: تخطيط النشاط التكويني وتحديد الحاجات التكوينية

- **تخطيط النشاط التكويني**: إن التكوين من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويقوم تصور التكوين على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية:

- **التكامل والترابط الداخلي** بين عناصر ومكونات نظام التكوين.

(1) عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988، ص620.

(2) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر 1997، ص355.

- الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.
- الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التكويني وهي:

- 1- الاحتياجات التكوينية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.
- 2- الأنشطة التكوينية وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التكوينية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.
- 3- النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل هذه النتائج مخرجات نظام التكوين.
- 4- المعلومات المرتدة والتي توضح مدى النتائج التكوينية من ناحية ومن ثم تساعد على تقييم النظام التكويني ككل وبيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذا المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التكويني إذ أن تخطيط التكوين يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط العضوي بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التكوينية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

- **تحديد الاحتياجات التكوينية:** يعتبر تحديد الحاجة إلى التكوين هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

- 1- **مؤشرات الأداء التنظيمي:** إن النشاط التكويني ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل:

- مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والأدوات، تكلفة التوزيع...

- مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التكوين المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التكوين وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التكوين.

- **مؤشرات أداء العاملين:** إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع... الخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

أ. مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس واتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.
ب. مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وفي هذه الخطوة يتم

قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

أ. جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة على التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب. جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات، المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل الفرد فعلا في برنامج وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التكوين من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التكوين وفي العمل بعد التكوين.⁽¹⁾

- **مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية:** تتطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التكوينية على الاتجاهات التالية:

أ. **التحليل لتنظيمي:** ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التكوين في المؤسسة.

ب. **تحليل العمليات:** ويعني تحديد مضمون برامج التكوين أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التكوين.

ج. **تحليل الأشخاص:** وذلك بتحديد المهارات والمعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة لتميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

(1) صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت 1983، ص 490.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية في الخطوات التالية:

1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:

إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التكوينية الجديدة.

فقد تفتقر المؤسسة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلاً ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التكوينية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع العمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التكوينية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التكوين وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.
 - مؤهلاتهم وخبراتهم.
 - تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.
- ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعينها، وهي تستحضر للتدريب، معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغرها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى المعرفة ملائمة، الفرد للوظيفية التي يشغلها حالياً من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضاً.
- ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التكوين تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.
- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حساباً للتدريب وهي تستحضر خططها التكوينية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التكوين.
 - كما تعتمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التكوين بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.
 - وأخيراً فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدماً على أعباء تلك الوظيفة.

3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:

والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة إليها، إن الاحتياجات التكوينية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة. إن نجاح التكوين في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هنالك حاجة للتدريب.

رابعا: طرق التكوين

يمكن التطرق إلى طرق التكوين الأساسية فيما يلي:

1- طريقة التكوين أثناء العامل:

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب انتشار هذا الأسلوب التكويني هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التكوين أثناء العمل يركز مسؤولية التكوين في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التكوين، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التكوين، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها

لضمان نجاح هذه الطريقة التكوينية وهي أن يلم الرئيس المباشر إماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التكوين إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التكوين والاقتناع بفوائده.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التكوين أثناء العمل أن مكان التكوين هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التكوين وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.⁽¹⁾

2- إعداد أماكن خاصة بالتكوين أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:

فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتكوين تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إن تعذر التكوين على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الوارد البشرية أو قسم التكوين في المؤسسة.

على أن هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

3- التكوين خارج العمل:

ويتم ذلك عادة في قاعات التكوين في المعاهد التكوينية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التكوينية والأفلام التلفزيونية.

ومن المفيد أن تلقى أساليب التكوين اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي، وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة وإبداء الرأي، مهما كان عمله، فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا.

(1) علي السلمي، "إدارة الأفراد الرفع الكفاءة الإنتاجية"، مصدر سابق، ص282.

خامسا: أساليب التكوين

أهم هذه الأساليب هي:

1- أسلوب النقاش:

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

2- أسلوب دراسة الحالات:

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التكوين وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

3- طريقة لعب الأدوار Rôle Playing:

وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التكوين على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقاضيات فلو كان التكوين مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

4- المباريات الإدارية:

يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التكوينية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلاً قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة، أو اتخاذ القرارات. وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لآخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة، وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، ويجب اختيار النتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عدة مزايا:

تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.

محاكاة المراحل المختلفة لآخذ القرار.

مقارنة مختلفة البدائل (الاختبارات).

إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

5- التمرير على الأعمال:

ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية.⁽¹⁾

وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة

(1) Jean Gerbier Thomas Peters. Robert Waterman « Organisation », 4^{ème} édition, 1975, nouveau tirage, Dunod, Paris, p.223.

أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.

6- أسلوب المحاضرة:

المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيداً وناجحاً، إذا كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو أفكار المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة، أو النظريات المعمول بها، أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها، ومن ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التكوين، كالتكوين الفني وتدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها والنقد الموجه إليها، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

7- التلمذة الصناعية:

وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التكوين أثناء العمل ومراكز التكوين الملحقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً معيّن يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

ويرجع تاريخ هذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصراً في تلك الفترات على أرباب الفني، بل كان التكوين يستخدم أيضاً في المهن كالطب البشري والمحاماة وطب الأسنان ومهنة التدريس كما اتخذت بعض النقابات من نظام التكوين وسيلة فعالة لتفيد الدخول إلى المهن التي تمثلها.

وقد أصبح التكوين المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التكوين.⁽¹⁾

8- برامج إعادة التكوين:

وفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التكوينية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.

سادسا: متابعة وتقييم التكوين

تعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج المبنية على أهداف التكوين، وتكلفة التكوين مقابل العوائد، ودرجة نجاح التكوين عند التنفيذ. وأهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقييم النشاط التكويني في المؤسسة هي:

1- تقييم فعالية التكوين:

يقيم التكوين، كأى وظيفة أو مهمة إدارية، وذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب، أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه. ويدخل ضمن مسؤولية مدير التكوين إلى جانب التخطيط للبرامج التكوينية وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، التحقق وخلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة ويتفق الكثير من الكتاب أن عملية تقييم التكوين لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر المر على طرح أسئلة على المتدربين في نهاية التبرص مباشرة وهذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الاعتبار الفترات العادية للمحاكاة، وأنها تتم خارج إطار العمل ويرى J.C Pierre أنه يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه؟ هل يتعلق الأمر بالمتكون أو المكون، أو المحتوى، أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغير المسجل في سلوك المتدرب قبل وبعد التكوين.

(1) صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974، ص44.

إذا تناولنا المؤشر المتعلق بأهداف التكوين يمكننا القول بأن الهدف الأساسي هو تحسين الأداء والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهو يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار نجاح وفعالية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة، وإذا ما تشعبت أهداف التكوين لتضم الإعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغير المرافق لها عند ذلك لابد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية والتطويرية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التكويني.⁽¹⁾

يستخلص من ذلك أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فعالية البرنامج التكويني.

إن نتائج الدورة التكوينية، لا يمكن أن تقيم بطريقة مقبولة إلا بعد مضي وقت معين، يمكن من التحقق من التحويل الملائم للمعرفة والمعلومات والمحافظة على مكتسبات التكوين في إطار وضعية العمل، لهذا فإن عملية تقييم التكوين لا يمكن أن تتم حتى تتجلى آثار التكوين على الممارسة الفعلية في العمل. وغالبا ما يتم تقييم التكوين من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب فيها أكثر إفادة أو أقل إفادة أو أكثر سهولة أو أكثر صعوبة، وفي بعض الحالات تستخدم وتراقب تطور بعض المعايير المتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي.⁽²⁾

(1) Middleton, T. The « Potential of Virtual Technology For Training ». Journal of Interactive Instructional Development 1992, pp.8-11.

(2) J.C. Pierre. Op.cit, p.11.

2- تقييم نواتج الأداء التنظيمي:

إذ تقاس فاعلية التكوين بآثارها على النتائج وذلك بقياس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الاختيار النهائي لفاعلية التكوين.

ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التكوين يضع قيود على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التكوين قدرة على التحكم فيها وهذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي: (1)

أ. **مدة التكوين:** إن النقص في زمن التكوين للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو أحد المقاييس، حيث أن كفاءة المنهج التكويني تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.

ب. **الزيادة في الإنتاج:** والزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التكويني، تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين دون إدراج تأثير عامل آخر ممكن.

ج. **إقلال التالف:** التالف من المواد والضائع من الوقت والنواتج المعاد صنعه لخطأ فيه ومعدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة كفاءة المنهج التكويني.

د. **معدل التناقض في الحوادث:** إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات وحوادث العمل، تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التكويني، حيث أن المنهج التكويني الجيد، هو ذلك المنهج الذي يمنع الأخطاء ويحذر من وقوعها ويدل على أحسن الطرق الخاصة

(1) حسن البشير الطيب، "الحالات الإدارية، منهجها ومقوماتها"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3،

بالعمل ويخلق وعيا في السلامة الصناعية، إذ لا جدوى من منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة واحتياجات العمل.

هـ. **قلة في النفقات:** إن المنهج التكويني الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات وإحلالها، والتكاليف بصورة عامة، حيث إن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ من الممكن أن تتعطل الآلة، وتقتصر المدة التي يمكن أن تبقى فيها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم معرفة العامل للطريقة السليمة لتشغيلها.

و. **تحسين جودة المنتج:** إن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التكويني قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة وذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء إلى حد ما على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنوك.

ولنجاح مثل هذا التقييم لابد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيا، وكذلك كلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته وكلفة تقييم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء الفريق، إذ أن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير. ومع ذلك لابد من الاعتماد على معيار الكلفة - العائد في تقييم البرنامج التكويني. فالبرنامج الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد والتكاليف.

3- تقييم درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

إن مؤشر نجاح التكوين عند التنفيذ يعد واحداً من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحاً، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني ودرجة توافقها مع الحاجات التكوينية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة، ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

سابعا: معوقات التكوين

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

1- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التكوين وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة بمقارنة بالسنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلاً على النجاح في العملية التكوينية. هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليداً يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التكوينية دون التفكير في جدواها وأهميتها وأثرها على الكفاءة. ويرى علي السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التكوين المختلفة التي تنظمها مراكز التكوين، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالباً وإن اختلفت أسماء وعناوين البرامج.

وهو شيء يؤدي إلى انفصال التكوين عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التكوين، وبالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وإن لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب

العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية، وقد يرجع السبب أيضا إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التكوين وعدم إيمانهم بأهميته).

3- إلى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التكوين.

4- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية، كما أن هناك من يرى أن التكوين هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

5- هناك من ينظر إلى التكوين على أنه عنصر نفقه لا يبررها عائده.

ثامنا: مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني

هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني وهي: (1)

1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التكوين وأسلوب التكوين ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التكويني بموضوعية وبصدق كبيرين.

2- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 200.

حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شمولياً فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية تحقيقه.

3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل بعد التكوين، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق pre-post performance.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التكويني، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياساً بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

4- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياساً بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقييمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

4- القيادة والمستويات الإشرافية:

عندما أخذ الممارسون محاولاتهم في تحديد أهداف القيادة والأعمال التي يجب أن يقوم بها القائد واجهتهم مشكلة الازدواجية بشكل المؤسسة المجرد من جهة ومن جهة أخرى الفرد العامل الحقيقي، وأصبح القائد يواجه مشكلة الاختيار التي يصعب حلها، بمعنى هل يقوم القائد بالعمل على تحقيق المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار العامل البشري أم أن هناك وسيلة تسمح للعمال كل منهم أن يحقق أهدافه ورغباته، وقد أدت محاولة الإجابة على مثل هذه الأسئلة إلى

ما يعرف بنظريات القيادة التي يختلف المختصون في عددها بسبب حدوثها إلا أننا سنعمل على تقديم النظريات التي تناولت هذا الموضوع بالتحليل والدراسة⁽¹⁾ ونذكر بذلك ما يلي:

أولاً: نظرية القيادة الموروثة:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه بأن سلوك الفرد محدد بصفات موروثة، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة، فالقدرة القيادية هي صفة وراثية تخلق مع الشخص كغيرها من بقية الصفات، غير أن النظريات الحديثة أبدت تحفظاً كبيراً اتجاه مبدأ القيادة الموروثة واعتبرتها نظرة محدودة الفعالية رغم ما نالته من إعجاب الباحثين ورجال الأعمال على حد سواء وبسبب ما أبدته من تطابق مع الخبرات العملية والتجارب العلمية في مواقف متعددة وقد وجهت لهذه النظرية الانتقادات التالية:⁽²⁾

- فشلت في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

- فشلت في تحديد مدى تأثير الجماعة في المواقف السياسية والإدارية.
- فشلت في تحديد الصفات الهامة التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية لفهم الشخصية.
- فشلت في قدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوصف ذلك السلوك.

ثانياً: نظرية القيادة المكتسبة

تقوم هذه النظرية على أساس خبرة القائد وتمرسه في الحياة، بمعنى أن الصفات القيادية يتم اكتسابها نتيجة عمل القائد الناجح في الجماعة وممارسته، من هنا توجه اهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس إلى دراسة المجموعات الإنسانية وأهميتها ومدى تأثيرها في تكوين شخصية القائد الناجح، هذا ما جعلهم يؤكدون على ضرورة توفر المهارات القيادية الضرورية لمعالجة المشاكل الإنسانية وفقاً للظروف والمواقف المختلفة ومن هذا المنطلق تمكنوا من تحديد صفات القائد الناجح والمتمثلة في:

أ. القدرة على الاختيار من بين عدة عناصر ما يناسبه في ظل الظروف التي يعمل فيها.

(1) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(2) محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 414-415.

ب. القدرة على تحديد الأهداف التي يجب تضافر الجهود مع المرؤوسين لتحقيقها.
ج. القدرة على شرح الأهداف العامة للمؤسسة حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال.
د. القدرة على التغيير والتكيف واستعمال الوسائل المتاحة واتخاذ القرارات الملائمة، بمعنى أن يتصف القائد بالمرونة على التكيف وفق المستجدات.
ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أنه من الخطأ الأخذ بإحدى النظريتين وإهمال الأخرى، بحيث أن كلا منهما مكملتا للأخرى، فالأخذ بالنظرية الأولى لا يدع المجال للتفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وهذا التفاعل يعتبر عامل ضروري يسمح بتحقيق نضج فكري نتيجة لتعلم الفرد من الأخطاء المرتكبة في الماضي.

ثالثا: نظرية القيادة العلمية

وتتبع هذه القيادة من الحركة العلمية والتي يعتبر F. Taylor الأب الروحي لها⁽¹⁾ ومن ثم قام F. Douglas بتسميتها بنظرية⁽²⁾ « X » والتي تسلم بأن العامل يرى أن العمل وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، والإنسان العادي بغريزته يكره العمل ويحاول تجنبه ما أمكنه ذلك، ونتيجة لذلك وجب إرغام الناس على العمل ووجبت مراقبتهم وتوجيههم بهدف حثهم على بذل جهود تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن العامل العادي يفضل أن يقاد ويحاول تجنب المسؤولية، وهو بطبيعته غير طموح ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط. وانطلاقا من هذه الرؤيا اتجه السلوك الإنساني فإن القيادة أخذت تتمركز حول العمل وأصبح دور القائد محددًا بالافتراضات المتعلقة بسلوك الإنسان وطبيعته القائمة على الكسل، ومن هذا المنطلق فإن العامل يرتكب الأخطاء بصورة طبيعية، ولا بد أن يوجه حفاظا على بقاء المؤسسة

(1) Renaud saunsaulieu, Op.cit, p.33.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص50.

ونجاحها ومن ثم اقترح F. Taylor وزملائه أن يتم تصحيح هذا الوضع بإتباع الطريقتين التاليتين:⁽¹⁾

- ضرورة تدعيم وتقوية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وهذا يتبنى إجراءات وسياسات تكفل بالحد من الأخطاء، ومن ثم يتعلم المرؤوس احترام وتقديس المؤسسة وتتم مكافأته نتيجة خضوعه للمؤسسة وتأديته لوظيفة معينة التي تضمن له مكسب اقتصادي وترقية حسب شروط العمل المنصوص عليها.

- ضرورة تحسين طرق العمل كما تظهر ضرورة تشديد الرقابة ووضع مقاييس دقيقة بهدف ضمان فعالية أكثر ومن هذا المنطلق فإن تحسين المردودية يرجع بالدرجة الأولى إلى الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة وليس نتيجة تدريب العامل وتحفيزه على العمل.

رابعاً: نظرية القيادة الإنسانية

تؤكد هذه النظرية على ضرورة تثمين العامل البشري وجعله يساهم في العملية الإنتاجية بكل قواه الكامنة بدل من التركيز على الهيكل التنظيمي وطرق العمل، وبدلاً من إحداث التغييرات التنظيمية في كل مرة تعمل الإدارة على تحفيز العمال وتشجيعهم وتدريبهم بغية الوصول إلى أقصى إمكانياتهم، وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته ضمن الإطار العام للمؤسسة، فهو في حاجة دائمة إلى اعتراف الآخرين، والاندماج في الجماعة ويطمح إلى الحصول على الفرصة ليتمكن من تنمية قدراته.⁽²⁾

ومن هنا يظهر أن الدور المسؤول الأول يتغير بتغير الافتراضات المتعلقة بسلوك الإنسان، وقد وضع ماكريغور النظرية الثانية⁽³⁾ المعروفة بنظرية « y » والتي تأخذ موقفاً معاكساً لنظرية « X » وتتضمن هذه النظرية:⁽⁴⁾

(1) Renaud saunsaulieu, Op.cit, p.34.

(2) Ibid, p.34

(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص53.

(4) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص206.

- العامل الإنساني بطبعه يحب العمل لأنه مصدر لإشباع رغباته بالإضافة إلى ذلك يسمح له بتطوير قدراته الجسمية والعقلية، كما أن العامل البشري يعمل تلقائياً وفي كثير من الأحيان لا يتطلب تشديد الرقابة، لأنها ليس الطريق الوحيد الذي يجعل العامل يبذل جهوداً معتبرة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا الالتزام بالأهداف من طرف العمال يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف وهذه المكافأة ليس بالضرورة الجانب المالي بل هناك اعتبارات تدخل في هذا الإطار وفي مقدمتها تحقيق الذات، وهذه المكافأة تعتبر أهم من غيرها وتمكن من توجيه الفرد اتجاه تحقيق الأهداف العامة.

- يستطيع الإنسان وفي ظل وجود ظروف ملائمة تعلم تحمل المسؤولية، كما يتعلم السعي من أجلها، وهذا ينفي المسلمة التي مفادها أن طبيعة الإنسان هي الكسل والخمول، وتعتبر القدرة على التخيل، الإبداع، الابتكار والتفكير العميق بهدف حل مشاكل المؤسسة يتميز بها العديد من الناس ولا تنحصر في طبقة واحدة فقط.

هذه العوامل جعلت الاهتمام يزداد نحو العامل البشري حيث يجب توفير الظروف الملائمة حتى يتمكن العامل من إشباع احتياجاته الجسمية والعقلية وبذلك يتمكن من الوصول إلى الحد الأقصى في تنمية قدراته الكامنة ومساهمته في قيادة الآخرين، وفي حقيقة الأمر من النادر أن نجد مؤسسة تطبق النظرية العلمية وحدها والنظرية الإنسانية وحدها ومن المستحسن النظر إلى القيادة على أنها سلسلة من النشاطات حيث تظهر ضرورة الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات الكفيلة لإنجاز العمل المطلوب، وفي نفس الوقت تظهر ضرورة توجيه اهتمام المرؤوسين وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومنحهم حرية نسبية ضمن حدود معينة.

خامساً: نظرية فيدلر الموقفية:⁽¹⁾

وتعتبر من أفضل النظريات الموقفية المعروفة فقد بدأ فيدلر أبحاثه على العلاقة بين الأداء وسلوك القائد وبشكل خاص اهتم بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح في تقييم أعوانه، تتمتع جماعته بإنتاج وتأثير أكبر من الجماعات التي يقودها القائد الصعب، وكثير الدقة والغير

(1) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

متسامح، وقد قام فيدلر وأعوانه بتطوير الاستقصاء للكشف عن اتجاهات الفرد نحو التعاون مع زملائه ويهدف هذا الاستقصاء إلى توضيح الأشخاص الذين لا يحبذ العامل العمل معهم، وقد وضع نقاط لكل سؤال ثم قام بافتراض أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابي أو غير إيجابي بالنسبة له حيث أن الموقف يعتمد على ثلاثة أبعاد وهي:

- أ. العلاقة بين القائد وأعوانه، ويظهر من خلال مدى الثقة بينهم.
- ب. هيكلية العمل: بمعنى مدى تنظيم العمل وبرمجته ومدى وضوح الأهداف والمطالب.
- ج. قوة المركز ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه وتقبل قيادته وتوجيهاته.

ومن ثم توصل فيدلر إلى القناعة بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع ملائماً أو غير ملائماً فإن القائد الذي يعتقد فلسفة تحقيق الهدف هو الأكثر مناسبة للقيادة، أما إذا كان الوضع شبه ملائم والأبعاد مختلطة فإن القائد الذي يعتقد سياسة توثيق العلاقات يكون أكثر ملائمة.

سادسا: نظرية الهدف⁽¹⁾

وهي أحد نظريات الموقف، تقدم بها R. House وهي تعتمد على نظرية From للدافعية، وترى هذه النظرية أن عمل القائد يهدف إلى توضيح المهمة التي يجب على مرؤوسيه القيام بها مع محاولة إزالة كل العراقيل التي قد تقف في سبيل تحقيق ذلك مع زيادة الفرص، أما المرؤوسين لتحقيق الرضى في العمل وبغرض تحقيق هذه العوامل الثلاث فإن الأسلوب الأمثل للسلوك القيادي يعتبر كمتغير تابع لكل من عاملي العمل من جهة والعمل من جهة ثانية، فالأفراد يرون أن سلوك القائد مقبول إذا كان هذا السلوك مصدرا مباشرا للرضى وأنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك، أما من ناحية العامل الثاني والمتمثل في العمل، فسلوك العامل يعتبر مقبول بالدرجة التي يساعد مرؤوسيه في توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم والهدف

(1) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المنشود، ولكن في الحالة التي يكون فيها الهدف أو المهمة واضحة فإن تدخل القائد لإيضاح العمل يعتبر سلوك تطفلي لممارسة الرقابة المباشرة أما إذا كان العمل غير منظم فإن القائد المتسلط هو الذي يحصل على رضا المرؤوسين لأنهم يرحبون بالتوجيه والإرشاد الذي يزيل حيرتهم ويخفض من غموض الحالة، ومن هنا يظهر أن فعالية السلوك القيادي لا يعتمد على رغبة القائد في مساعدة مرؤوسيه فحسب بل كذلك على حاجة هؤلاء المرؤوسين إلى تلك المساعدة.

أنواع القيادة:

انطلاقاً من تعريفنا للقيادة على أنها قدرة الشخص في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ولهذا فإن هناك عدد من أنواع القيادة التي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات: (1)

المجموعة الأولى:

وهي تتضمن أنواع القيادة حسب سلوك القائد ونميز:

أ. القيادة الأتوقراطية:

ويعرف هذا النوع بأسماء أخرى كالقيادة الاستبدادية ويعود هذا النوع من الناحية التاريخية إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، فالدولة القوية تحتل الدولة الضعيفة والقبيلة القوية تجتاح القبيلة الضعيفة.

ويتميز القائد في هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف ومستغلاً سلطته للتوصل إلى تحقيق أهدافه، والقائد من هذا النوع في العادة لا يكتزث بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يختار الأهداف ويقوم باختيار الوسائل التي تمكن من تحقيقها من غير أن يكون لمرؤوسيه رأي في ذلك، رأي فعال.

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

وقد دلت الدراسات السوسولوجية والنفسية أن هذا النوع من القيادة يعمل على الرفع من قيمة القائد وذلك على حساب المرؤوسين وغالبا ما ينسب القائد كل النجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي اللوم عند الفشل على أتباعه، ويتصف القائد الأتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب. قيادة عدم التدخل:

وهذا النوع من القيادة يتميز بترك القائد لمرؤوسيه حرية مطلقة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضعية الاقتصادية في أوروبا في نهاية القرون الوسطى وظهور الليبرالية مع المبدأ الشهير لآدم سميث "دعه يعمل دعه يمر" والفلسفة الناتجة عن ذلك والتي تقاوم التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بما يلزم لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية، هذه الفكرة انتقلت إلى الإدارة⁽¹⁾ والمؤسسات وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالتسامح مع مرؤوسيه إلى درجة التخلي عن دوره في عملية اتخاذ القرارات، وبذلك أصبح دوره ثانوي ف عملية التوجيه والإرشاد ومدى تأثيره على العمال، وأخذ يميل نحو التركيز إلى إعطاء المعلومات في حالة ما إذا طلبت منه التخلي عن مبدأ المبادرة.

ج. القيادة الديمقراطية:

نظرا للعيوب التي ميزت النوعين السابقين من القيادة، فالقيادة الاستبدادية أدت إلى قتل روح المبادرة والابتكار وشل حركة التغيير، التطور والإبداع، بينما قيادة عدم التدخل أدت إلى خلق فوضى وهذا راجع إلى تضارب العمال في تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، في طلب تخلي القائد عن دوره في التوجيه، ونتيجة لهذه المعطيات وظروف أخرى تتمثل في ظهور الحركة النقابية ودورها الكبير الذي لعبته وزيادة الوعي لدى العمال ونمو الثقافة العمالية، وتحسن مستوى معيشتهم هذا ما فسح الطريق واسعا إلى بروز القيادة الديمقراطية، هذه القيادة التي تتبنى أساليب الإقناع مع الأخذ بعين الاعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وتظهر بذلك ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بهدف

(1) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص167.

تحفيزهم على التعاون ومن الدراسات الشهيرة⁽¹⁾ في هذا الإطار نذكر ما قام به العالمان White و Lippite في التعرف على أنواع القيادة بين مجموعات من الشباب وقد أسفرت الدراسة عن ملاحظات قيمة في سلوك الجماعة فالجماعات ذات القيادة الأتوقراطية تميزت بالإتكالية وعدم المبالاة، وأثبتت الجماعة أشياء أكثر للعمل عن غيرها من الجماعات ورغم أن أفراد الجماعة الأتوقراطية أبدوا تضامنا فيما بينهم إلا أنه لم يكن يهدف على تحسين العمل بل كان موجها للاستياء والثورة وقد انخفض إنتاج هذه الجماعات بصورة ملموسة عند تغييب القادة عن العمل. أما الجماعات التي كانت واقعة أو تخضع إلى نمط القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل، وكان تعاونهم يهدف إلى إيجاد السبل الكفيلة لإنجاز العمل بطريقة فعالة، وقاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات واقتراح السياسات أكثر من غيرهم.

أما قيادة عدم التدخل فقد كانت تتميز بمواصفات القيادة الاستبدادية مرة والقيادة الديمقراطية أحيانا أخرى، فقد كان أعضاء العمل يتميزون بالتعاون والثقة اتجاه قائدهم إلا أنهم كانوا أكثر استياء من جماعات القيادة الديمقراطية وكان إنتاجهم أقل بكثير من إنتاج الجماعات الأخرى وقد لوحظ ارتفاع في إنتاجية هذه الجماعات عند تغييب القائد عن مكان العمل وظهر نوع من التماثل في سلوك أفراد هذه الجماعات.

وبشكل عام دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها في تخفيض حدة الصراع بين المرؤوسين كما تلعب دورا مهما في خلق جو من العمل يساهم على تنمية الأفكار والإبداع ودفح روح المبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين مما يجعلهم يتعاونون في سبيل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

(1) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

المجموعة الثانية:

وهي القيادة وفق الهيكل التنظيمي، إن القيادة من وجهة النظر هذه تؤدي إلى تقسيم القادة إلى رسميون وغير رسميون، وانطلاقاً من أن دور القائد هو توجيه وإرشاد المرؤوسين وتفهم مشاكلهم ومشاعرهم بهدف إيجاد الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وليس من الضروري أن يفهم من ذلك أن القادة لا يتواجدون إلا في إطار الإدارة، بل يمكن أن يتواجد القادة في مواقف وحالات متعددة، من هذا المنطلق هناك قادة رسميون وآخرون غير رسميون وهذا راجع أساساً على السلطة، والسلطة⁽¹⁾ هي الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر وكذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة والتي تنبثق عن الخطة العامة فيها، وينبع هذا الحق أو الصلاحية في القيام باتخاذ القرارات وما يلزمها من إجراءات وتعليمات وغيرها من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بوجود المؤسسة ونشاطها، فسلطة التصرف واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتناول حياة وتطور المؤسسة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة وهو جماعة المساهمين فيها أو جماعة المالكين في مؤسسة الأشخاص أو المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، أما السلطات الأخرى المتعلقة بالتسيير والإدارة والتوجيه سواء في المدى المتوسط أو اليومي في المؤسسة، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية وإشرافية على مستوى الهرم الإداري حيث يستمد مجلس الإدارة سلطته من جماعة المساهمين وهو بدوره يفوض سلطة المتابعة والتنفيذ اليومي للمدير العام للمؤسسة وهو أيضاً يكلف عدداً من نوابه والمشرفين جزءاً من سلطاته كل حسب موضعه ومجاله في المؤسسة.

وحسب M. Crozier لا يوجد منبع واحد للسلطة بمعنى لا يوجد سلطة واحدة ناتجة عن السلم الهرمي والهيكل التنظيمي بل هناك سلطة موازية يمكن أن تنتج عن طريق أربعة عناصر⁽²⁾ وهي الكفاءة، القدرة على التحكم على العلاقات مع المحيط، التحكم في الاتصالات ومعرفة قواعد النظام الذي يسير المؤسسة، هذه العوامل تسمح بخلق سلطة موازية، هذا ما

(1) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، تاريخ النشر غير موجود، ص217.

(2) Phillipe Bernoux, Op.cit, p.154.

يجعل إمكانية ظهور قادة غير رسميين في المؤسسة، وهذا ما لاحظته عند قيامه بدراسة حول الظاهرة البيروقراطية في كل من الاحتكار الصناعي،⁽¹⁾ والوكالة المحاسبية، ففي ما يتعلق بالاحتكار الصناعي لاحظ تمتع عمال الصيانة بسلطة على عمال الإنتاج بالرغم من أن الهيكل التنظيمي لا يخول لهم هذه السلطة بل عمال الإنتاج خاضعين لرؤساء الورشات، ولكن تمتع عمال الصيانة بكفاءة تصليح الأعطاب التي تصيب الآلات جعل سير الورشات يخضع بنسبة كبيرة لهم، ونتيجة غياب أي أرضي للصراع في ظل هذه الظروف تبني رؤساء الورشات إستراتيجية هروب، والقائد الرسمي هو ذلك القائد الحاصل على السلطة انطلاقاً من موقعه في السلم الهرمي، ونتيجة للسلطة التي يفوضها المنصب يتمكن هذا القائد من توجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل وهو بذلك يهدف إلى تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتدعم الثقة، وهذه الثقة لا تأتي بصورة تلقائية بل تأتي نتيجة لنشاطه في مجال تنمية التعاون مع المرؤوسين وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين وتتوقف قدرة القائد على القيام بهذه النشاطات على عوامل كثيرة تعتبر من صميم التكوين الرسمي للمؤسسة كطبيعة الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، طرق الاتصال المتوفرة، نظام الوقاية المتبع، أهداف المؤسسة وسياستها وفلسفة إدارتها.

فإذا ما توفرت المتطلبات من هيكل تنظيمي جيد وعلاقة بين عمل الفرد وحاجته وملاءمته لعمله ووجود طرق اتصال جيدة وباتجاهين ووجود أهداف وسياسات وبرامج واضحة ومحددة ونظام رقابي جيد، فغنه بإمكان القائد الرسمي عندها القيام بالنشاطات اللازمة لتنمية روح التعاون والاتصال بهدف تحقيق الأهداف الإدارية من توجيه وتحفيز للمرؤوسين وتفهم لمشاكلهم.

(1) M. Crozier, Op.cit, pp.204-206.

وأما القادة غير الرسميون، فهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الموازية، ويعملون داخل الهيكل الهرمي في درجات متفاوتة من العمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر، وقد دلت الدراسات المتعلقة⁽¹⁾ بسلوك الجماعات إلى ظاهرتين مهمتين:

- ينظر أعضاء الجماعة إلى القادة غير الرسميين الذي ظهروا من بينهم بأنهم أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

- القادة غير الرسميين هو القادرين على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال أفرادها. ومن بين هذه الدراسات دراسة⁽²⁾ A. Etzioni الذي لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من الأنشطة القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدها وهناك نشاطات قيادية أخرى تهتم بإنجاز العمل على الوجه الصحيح، ولهذا فقد يقوم قائد بالدور الذي يكفل تحقيق التفاعل البشري بينما يقوم آخر بالعمل الذي من شأنه أن يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولاحظ بأن القادة غير الرسميين عادة ما يقومون بالدور الأول بينما يهتم القادة المعينون بالدور الثاني، والقائد الغير الرسمي يتمتع بمركزه القيادي طالما بقي قادرا على إشباع رغبات أتباعه والتأثير على سلوكهم، فإذا تغيرت الظروف وفشل في إشباع رغبات مرؤوسيه فإنهم يبدؤون في البحث عن قائد جديد يستطيع مواكبة التغيرات والتكيف معها ولغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من هذا المنطلق يظهر من المهم أن يتمكن القائد من معرفة أهداف الجماعات غير الرسمية وسياستها ثم يهدف إلى التعاون ومحاولة التوفيق مع قادتها غير الرسميين.

المجموعة الثالثة:

وهي القيادة حسب الموقف أو الشخصية: يمكن أن تصنف القيادة حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية، فالقيادة الناتجة عن قوة شخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها عادة ما تنتج عن الشخص الذي بإمكانه تعبئة مرؤوسيه وجعلهم يتأثرون بأفكاره وآراءه، ومن خصائص الشخصية القوية تركيبها الوراثي الذي يمكن صاحبها من القدرة على التحكم

(1) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

(2) نفس المرجع، ص 216.

في المرؤوسين وهناك الموقف الذي يتصل فيه القائد بمرؤوسيه وهذا الموقف أي الظروف تتغير، مما يجعل القائد مجبرا على استعمال وسائل قيادية مختلفة.

وظائف القيادة التنظيمية:

إن تحقيق وإنجاز الأهداف العامة للمؤسسة يتطلب القيام بعدة عمليات تنظيمية كالإشراف، التنسيق، التخطيط، التنفيذ، وهذا ما يجعل وجود جهاز يتولى تحقيق إنجاز هذه العمليات أمر ضروري ويتطلب ذلك وجود هيكل تنظيمي معين، هذا الجهاز يطلق عليه بالقيادة والإشراف، وهو يقوم بالعمليات السابقة في ظل محيط اجتماعي يميز المؤسسة وبصورة عامة فالقائد في المؤسسة⁽¹⁾ يعمل في إطار المحاور الثلاث:

فالمحور الأول يتضمن التنسيق بين العمال، الاهتمام بمشاكلهم والجماعات الواقعة في خلايا التنفيذ ووضع معايير تمكن من تحقيق الانضباط والانسجام بين سلوك المرؤوسين، بينما يتضمن المحور الثاني عمليتي التخطيط والتنفيذ حيث يقوم القائد بتحديد إستراتيجية المؤسسة التي تتضمن الأهداف المرجوة ووسائل تحقيقها ويتم ذلك بصورة فردية أو جماعية، ويتابع ميدانيا تنفيذ الأهداف القريبة والبعيدة، أما المحور الثالث فيهدف خلاله القائد إلى خلق توازن بين المحورين السابقين، وهذا يتطلب تكويننا وخبرة في نفس الوقت، بمعنى وجود المعلومات النظرية وإثرائها بالممارسة الميدانية، ومحاولة جعل أهداف المؤسسة في توافق مع أهداف العمال.

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الخامس: الثقافة العمالية ودورها في المنظمة

1. نزاعات العمل والمشاركة العمالية

2. أهمية الثقافة العمالية في المنظمة.

3. تهمين المورد البشري وأثره في تفعيل الثقافة العمالية.

4. دور الحركة النقابية في تفعيل الثقافة العمالية.

نزاعات العمل والمشاركة العمالية:

تمثل المشاركة مفهوما شاملا يرتبط بمفاهيم جزئية منها: الديمقراطية الصناعية، الحرية النقابية... وتهدف إلى مشاركة العمال في الدفاع عن مصالحهم الاجتماعية والمهنية والتدخل في السياسة الاقتصادية وقد حدد "دهرنوف" (Dahrendov) عناصر المشاركة في النقاط التالية:

- تنظيم علاقات العمل.
- إنشاء وتأسيس أجهزة التفاوض الجماعي لحل نزاعات العمل، والتي يلتقي من خلالها ممثلي العمال والإدارة أو ما أطلق عليه "دهرنوف" جماعات المصلحة المتصارعة.
- وجود أجهزة للوساطة والتحكيم.
- التمثيل الرسمي داخل الإدارة.⁽¹⁾

أما "ميشال بازكس" (Michel Bazex) فقد استخدم المشاركة كمفهوم يتضمن المفاوضات الجماعية وكل أشكال المشاركة والتمثيل العمالي، وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه النقابات الغربية من خلال المفاوضات الجماعية مع أرباب العمل، أي أن المفاوضات تقتض وجود طرفين متعارضين - على الأقل - يحرص كل منهما على فرض سلطته، أو هي تقاسم لسلطة اتخاذ القرار، وهذا ما ذهب إليه "روس" (Ross) حين اعتبر أن السلطة في المنشأة الديمقراطية يجب أن يمارسها جميع الأطراف المساهمين أو المشاركين في رأس المال والعمل من خلال جهاز يمثلهم.⁽²⁾

وبناء على ما سبق ذكره نستطيع القول: أن المشاركة تعني مساهمة أطراف العمل (العمال - أرباب العمل - الدولة) في اتخاذ القرار على جميع المستويات. والجدير بالذكر أن نظام مشاركة العمال في الدول الغربية الرأسمالية أكثر تجسيدا وممارسة وتأثيرا بفعل الدور الذي تلعبه النقابات في حل نزاعات العمل من خلال المفاوضات الجماعية

⁽¹⁾ عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف، الإسكندرية، 1985، ص164.

⁽²⁾ Michel Bazex : L'administration et les syndicats, édition, Berger, Levrault, Paris, 1973, p.67.

وكذا المفاوضات غير الرسمية كما أشار إلى ذلك "ريتشارد سكوت" (S. Ritchard) لأنها تحدث أثناء نوبة العمل: المحادثة مع ممثلي العمال، وكذلك الاجتماعات الرسمية مع مجالس العمال ولجان الإنتاج المشتركة.⁽¹⁾ والجدير بالذكر أن مفهوم المشاركة وكيفية تطبيقها يرتبط بالنظم الاقتصادية والسياسية، ودرجة ممارسة الحريات الفردية والجماعية ضمن هذه النظم، إذ تقوم فلسفة المشاركة على أساس اقتسام سلط اتخاذ القرار، كما أنها الشكل الأكثر تأثيراً في مجال تنظيم علاقات العمل عن طريق الاتفاق الرضائي دون إلزام قانوني كما هو الحال في إنجلترا والسويد. أما المجتمعات التي تخضع فيها علاقات العمل للتشريع مثل فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، فإنها تتم بمشاركة ممثلي العمال وأرباب العمل بفضل تمثيلهم في الهيئات التشريعية التي تسن تلك القوانين بفعل الضغوطات التي تمارسها النقابات بما يكفل تحقيق مصالح العمال، وتتخذ المشاركة العمالية بوجه عام شكلين أساسيين:

1- تمثيل العمال في الأجهزة الإدارية (الرسمية):

تتخذ مشاركة العمال عدة أشكال وذلك لكونها تتم على مستويات مختلفة مثل: تمثيل العمال في الإدارة (مجالس الإدارة، لجان المؤسسات). وتعتبر ألمانيا أكثر المجتمعات قدماً وتوسعا في هذا المجال إذ يسمى إشراك العمال تقرير المصير المشترك (Comanagement) الذي منح بإدي الأمر العمال صوتاً محدوداً في القضايا المتعلقة بالعمل وظروفه وقضايا داخل المصنع (المسائل المهنية الاجتماعية، ظروف العمل، الأجور، العطل...). وفي سنة 1920 صدر قانون أعطى ممثلي العمال الحق في التصويت ضمن مجالس الإدارة (Anfsich Tstat)⁽²⁾ ثم انتشر نظام الإدارة المشتركة حين أصبح جزءاً من النظام المجتمعي، وكما وصفها (المشاركة) أحد العمال الألمان بقوله:

(1) عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص164.

(2) نفس المرجع، ص165.

"إن الإدارة المشتركة هي العمود الفقري في معجزة التطور الاقتصادي". كما أنها تعد إحدى العوامل الأساسية في انخفاض معدلات نزاعات مثل (الإضراب) بعد الحرب العالمية الثانية.⁽¹⁾ وتطورت المشاركة واتسع مجال ممارستها تماشياً مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأحداث التي مرت بها المجتمعات، ومن أهم أجهزة مشاركة العمال:

- **مجالس الإدارة:** يشارك العمال في الإدارة بواسطة ممثليهم في مجالس العمال التي تجمع بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، والتي يرتبط دورها بتسيير المؤسسة وبالقضايا المهنية للعمال.

- **لجان المؤسسات:** بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت فكرة مشاركة العمال عن طريق لجان المؤسسات وهي لجان مشتركة تساهم مع الإدارة في تحسين ظروف العمال الاجتماعية والمهنية وتشارك في تنظيم شؤون العمل ومشكلات المؤسسة، ويختلف دورها باختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية: فبعد أن كانت عبارة عن لجان استشارية، يقتصر دورها في الغالب على جوانب معينة مثل الخدمات الاجتماعية، أصبحت تلعب دوراً هاماً خاصة في الدول الرأسمالية، إذ تلعب هذه اللجان دوراً مهماً في تنظيم علاقات العمل في الدول الاسكندنافية، كما تدعم دورها في العديد من الدول الأوروبية الأخرى وأصبحت تتدخل في سياسة الأجور، التشغيل التكويني المهني وغيره.⁽²⁾

وقد تم إحداث أجهزة المشاركة في الجزائر بموجب التحولات نحو تطبيق نظام اقتصاد السوق، إذ جاء في المادة 94 من القانون رقم 90-02، بأنه يتم مشاركة العمال في الهيئات المستخدمة كما يلي:

- وقد أحدث مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على 20 عاملاً على الأقل.

- بواسطة لجنة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة أما عن اختصاصات لجنة المشاركة فهي:

(1) خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة، مرجع سابق، ص24.

(2) Dimitri Weiss : Relations du travail, op.cit, p30.

- تتلقى المعلومات عن وضع المؤسسة: مثل الإنتاج، المبيعات، المستخدمين، وتطبيق النظام الداخلي.
- إبداء الرأي في تنفيذ المستخدم للقرارات المتعلقة بالمخططات السنوية، تنفيذ العمل...
- تتكفل بتسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة، ويتم ذلك بموجب اتفاق يبرم بين ممثلي العمال والمستخدم تتضمن شروط وكيفيات ممارستها.⁽¹⁾

2- المفاوضات الجماعية:

يعرف "ديمتري وايس" (Weiss Dimitri) المفاوضات الجماعية بأنها: مناقشات حول شروط العمل بين مستخدم أو عدة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات لأرباب العمل من جهة ومنظمة أو عدة منظمات لتمثيل العمال من جهة أخرى من أجل التوصل إلى اتفاق ما.⁽²⁾ أو هي عبارة عن المساومة الجماعية أو الحوار والمناقشات التي تجري بين ممثلي العمال (النقابات) وأصحاب العمل من أجل الوصول إلى اتفاق مكتوب حول المسائل المتفاوض عليها بشأنها وهي أساسا حلا وسطا وتوازنا للضغوطات المتعاكسة بين طرفين، تجمعها مصالح وأهداف مشتركة تدفعها للوصول طواعية إلى اتفاق عملي،⁽³⁾ وترمي المفاوضات الجماعية بوجه عام إلى:

- تحسين شروط وظروف العمل (علاقات العمل الجماعية).
- تسوية نزاعات العمل.
- مناقشة المصالح المشتركة.

(1) المادة 94 من القانون 90-11، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتضمن علاقات العمل.

(2) Dimitri Weiss : Relations du travail, op.cit, p30.

(3) محمد حسين منصور: قانون العمل، مرجع سابق، ص143.

والمفاوضات عملية اجتماعية ترمي للوصول إلى توازن جديد بين القوى الاجتماعية وكذلك فهي تسهيل أداة للمحافظة على توازن العلاقات المهنية.

لذلك فهي لا تخلو من ممارسة الضغوط من الطرفين لإظهار علاقات القوة، فقد يستعمل العمال الإضراب لتعديل المفاوضات أو بهدف تحقيق نتائج إيجابية أو كشرط لفتح مفاوضات جديدة.⁽¹⁾

ومن ثمة فإن المفاوضات الجماعية من ضمن نشاطات علاقات العمل التي تتطلب تحضيرات واستعدادات كاملة، كما أنها عملية مستمرة تستوجب التعرف على: علاقات العمل ومواقف العمال والظروف الاقتصادية...، بحيث ينظر لها كل من الإدارة والنقابة كمعرفة ينتصرون فيها أو يهزمون.

كما تتداخل فيها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لذلك فإن كل طرف يعمل على الحد من مطالب الطرف الآخر: فلقد قدمت إحدى النقابات قائمة مطالب للتفاوض بشأنها مع مدير المؤسسة، وبعد أن اطلع عليها هذا الأخير قرر أن يلبي مطالب العمال في أول اجتماع معهم معتقدا أنه سيرضيهم، لكن كم كانت دهشته كبيرة، عندما فوجئ بأن ممثلي العمال لم يبدوا سرورهم.

أولاً: مفهوم النقابة:

1- المعنى اللغوي:

مصدر كلمة نقابة هو "النقب" وقد أخذ اللفظ دلالات متعددة بحسب الاشتقاقات التي سمحت بها اللغة، ووردت النقابة بهذا اللفظ في القاموس المحيط "للفيروز أبادي" بقوله: "وقد نقب عليهم نقابة (بالكسر) فعل ذلك ونقب ككرم وعلم، نقابة (بالفتح) لم يكن فصار أو بالكسر الاسم والفتح المصدر، والنقابة (بالكسر) الرجل العلامة، وما تنتقب به المرأة".⁽²⁾ وهذه المعاني جميعها سالف لما هو متعارف عليه في العصر الحديث فأبي قاموس معاصر نجده يضرب صفحا عن تلك الدلالات القديمة.

(1) محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، مرجع سابق، ص 424.

(2) محمد الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار المعرفة، بيروت، لبنان، المجلد الأول، فصل النون، باب البناء، ص 134.

ويعرف "جبران مسعود" النقابة بقوله: "إن مصدر النقابة هو نقب وتعني أجمع العمال أو أصحاب المهنة الواحدة أو غيرهم في هيئات منظمة للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم المشتركة".⁽¹⁾

كما يتضمن المعجم العربي الأساسي نفس المعنى لكلمة نقابة (بكسر النون).⁽²⁾ وتحمل كلمة (syndicat) في اللغة الفرنسية تقريبا نفس الدلالة، فهي مشتقة من كلمة (Syndic) المشتقة بدورها من الكلمة اللاتينية (Sundikos) وتعني الشخص الذي يتم اختياره لتمثيل مجموعة أو مدينة.⁽³⁾

2- المعنى الاصطلاحي:

عرف "ج. كول" النقابة بأنها تتكون من العمال الذين تضمهم مهنة أو أكثر أنشئت أساسا من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي ترتبط بحياتهم اليومية⁽⁴⁾ يوضح التعريف المذكور مفهوم النقابة المهنية التي تضم عمال مهنة واحدة والتي تختلف عن النقابات الحديثة التي تتميز بحرية الانتماء إليها (أي أنها تضم عمال مهنة مختلفة). وهذا ما وضعه "أحمد زكي بدوي" حيث عرف النقابة: "بأنها تنظيم اختياري دائم للعمال يتولى رعاية مصالحهم والدفاع عن شروط عملهم وتحسين أحوال معيشتهم".⁽⁵⁾

ورغم أن التعريفين المذكورين يوضحان الجوانب البنائية والوظيفية للنقابة وذلك باعتبارها تنظيما رسميا له وظيفة يقوم بها، إلا أنهما لا يستوعبان مفهوم النقابة الحديثة التي أصبحت تمثل تنظيمات كل عناصر ومقومات التنظيمات الرسمية الأخرى من هياكل تنظيمية متدرجة

(1) جبران مسعود: الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1969، ص1523.

(2) المعجم العربي الأساسي: تأليف جماعة من كبار اللغويين العرب، بتكليف من منظمة العلوم والثقافة العربية (Acesco)، توزيع لاروس، 1989، ص1220.

(3) Dictionnaire en Suclopedique la Rouse, premier volume, p.1359.

(4) ج.ب. كول: الحركة النقابية، مرجع سابق، ص30.

(5) أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت، 1985، ص297.

تبعاً لكل نموذج نقابي، ولها قاده نقابيين، وكذا أهداف تسعى لتحقيقها داخل البناء الاجتماعي تستمدتها من المكانة التي تشغلها الفئات العاملة ودرجة تأثيرها في المجتمع.

لذلك تطورت وظيفتها من وظيفة دفاعية تقتصر على الدفاع عن مصالح العمال المادية إلى وظيفة وقائية - إن صح التعبير - أي وظيفة تسعى من خلالها التدخل المباشر في السياسة الاقتصادية بواسطة المفاوضات التي تجمعها مع أطراف العمل الأخرى ولعل هذا ما ذهب إليه "آلان توارن" بقوله: "أن النقابة منظمة للدفاع والهجوم (Attaque) الاقتصادي تتنازل من أجل أجر حسن ومن أجل أمن التوظيف وضد أوتوقراطية أرباب العمل...".⁽¹⁾ إن ما يمكن استنتاجه مما سبق ذكره، أن اختلاف التعاريف يعكس في حقيقة الأمر وضع النقابات التي تختلف من حيث دورها، وكذا لكونها تتكلم خطابات مختلفة تبعاً لمبادئها وإيديولوجياتها.

كما أن التعاريف المذكورة توضح مفهوم النقابة باعتبارها ظاهرة أوروبية (رأسمالية)، الأمر الذي يدعو إلى الوقوف على مفهومها في المجتمعات الاشتراكية (سابقاً) حيث تختلف فيها النقابات في مفهومها ووظيفتها: فالنقابة في هذه المجتمعات تنظيمات تابعة للحزب الواحد (الحاكم) الذي يعتبر نفسه ممثلاً لأهداف المجتمع وهذا ما يوضحه "لينين" بقوله: "إن النقابات هي الهيئات التي بإمكانها وواجبها بسط الرقابة العمالية على المؤسسة وتنظيم الإنتاج".⁽²⁾ أي أنها هيئة تابعة للسلطة وتشارك في تنفيذ السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي تخضع في إعدادها وتنفيذها للتخطيط المركزي.

ويتقارب هذا التعريف مع مفهوم النقابة في الجزائر قبل دستور (23 فيفري 1989) حيث ورد تعريفها في دستور (1976): "بأنها تنظيم يقوم بتربية وتنظيم العمال، وهي جزء لا يتجزأ من السلطة القائمة في إطار دولة اشتراكية".⁽³⁾

(1) Alain Touraine : Sociologie de l'action, édition de Seuil, 1965, p.346.

(2) إيفينش لينين: عن النقابات، ترجمة إلياس مرعي، دار التقدم، موسكو، 1973، ص 507.

(3) الميثاق الوطني 1976، الديوان الوطني للنشر والإشهار، الجزائر، ص 69.

لكن ما يستحق الذكر أن التغيرات التي يشهدها العالم المعاصر مع بداية ظهور ملامح نظام دولي جديدة، على إثر سقوط حائط برلين وانهيار المعسكر الاشتراكي، سيعيد بلا شك رسم معالم وأسس العلاقات الدولية ويبرز صراعات نابذة من هذا الوضع.

وما يهمنا في هذا المجال أن الدول العربية تعيش نفس هذه التغيرات خاصة الدول التي اتبعت النظام الاشتراكي، وذلك بعد فشلها في تحقيق مشاريعها الاجتماعية في مجال التنمية، مما جعلها تعود إلى ذاتها وأصالتها بعودتها إلى الدين الإسلامي وذلك من خلال الحركات الإسلامية التي تتشط حاليا في الأوساط الاجتماعية بما فيها الوسط العمالي ومن هنا نتساءل عن مفهوم النقابة في الفكر الإسلامي المعاصر؟.

يعرف "جمال البنا" النقابة الإسلامية كما يلي: "قامت النقابة لدرء الاستغلال عن العمال، والعمل على كافة الحقوق المشروعة لهم وتحقيق العدالة".⁽¹⁾

أي ان النقابة الإسلامية تهدف إلى تحقيق العدالة ومكافحة الظلم والاستغلال في إطار المبادئ الإسلامية والإيمان به. لذلك يرى "البنا" أن سبب عجز النقابات الإسلامية في لعب دورها لكونها فقدت الإيمان الإسلامي الذي كان من الممكن أن يربطها بقاعدتها العالمية، كما أدى ذلك إلى انعدام وجود المعيار الموضوعي الذي تقيم على أساسه مطالبها والمتمثل في العدل الإسلامي الذي هو المحور الذي تدور عليه كافة علاقاتها.⁽²⁾ وبمعنى آخر فإنها تقوم على ثلاثة خصائص أساسية هي:

- الارتباط بالمبادئ الإسلامية.
 - معيارها الموضوعي هو العدل الإسلامي.
 - أن يكون مضمون وقيم العمل لديها مستمد من القيم الإسلامية للعمل.⁽³⁾
- ويتضح أن التعريف المذكور للنقابة الإسلامية يعتمد على العدل الإسلامي كمعيار يؤطر فعلها ويحدد مسارها. لكن يبقى هذا المدلول محتفظا بأهميته على المستوى النظري فقط، وذلك

(1) جمال البنا: الإسلام والحركة النقابية، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1991، ص 67.

(2) نفس المرجع، ص 31.

(3) نفس المرجع، ص 105.

لأن الفعل النقابي يمارس في إطار مجتمعي يتطلب في المقام الأول تجسيد الحرية النقابية التي مازالت مغيبة وغير ممارسة في المجتمعات العربية.

3- التعريف الإجرائي:

لقد اتضح من تعاريف النقابة في المجتمعات (الرأسمالية وفي المجتمعات الاشتراكية سابقا وفي الفكر الإسلامي) أنها ظاهرة اجتماعية تستمد خصوصيتها من خصوصية المجتمع الذي تنتمي إليه، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال استيراد نموذج نقابي جاهز، وتطبيقه في مجتمع يختلف من حيث نظمه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تتقاطع في صنع النسيج المجتمعي.

- إن النقابة في الجزائر تحمل هذه الخصوصية التي تستمدها من الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي من جهة والإطار التشريعي الذي تتحرك ضمنه من جهة أخرى.
- إن دستور 1989 قد أقر الحرية النقابية (نظريا) وذلك بمنح العمال حق تأسيس نقابات مستقلة تمثلهم بطريقة ديمقراطية وتدافع عن حقوقهم،⁽¹⁾ الأمر الذي سمح بتكوين تعددية نقابية. وبغض النظر عن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها تبقى النقابة هي: التنظيم الذي يمثل العمال ويدافع عن مصالحهم وحقوقهم، كما أنها تعد الطرف الأساسي في مجال نزاعات العمل.

ثانيا: لمحة سوسيو تاريخية عن نشأة النقابات:

1- لمحة تاريخية عن ظروف نشأة النقابات:

لقد قوضت الثورة الصناعية التي حدثت في أوروبا البنى التقليدية لهذه المجتمعات وسمحت لها بالانتقال إلى حالة اجتماعية جديدة "حالة المجتمع الصناعي". واخذ الهمل بعدا مفهيميا جديدا وصارت الصناعة الناشئة تستقطب القوى العاملة وتركزها في مساحات أقل اتساعا "المصانع" وأصبح العمل أكثر تنظيما ومراقبة ولم يعد العامل سوى بائعا لقوة عمله في سوق العمل، ليتحول ملكا لأرباب العمل مدة العمل التي تحدد من طرفهم.

(1) قانون رقم 90-14 المؤرخ في 2 جوان 1990، يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابية.

وفي خضم هذه الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي دفع ضريبتها العمال الصناعيون أكثر من غيرهم، ظهرت النقابات(*) كتنظيم مهني يدافع عن العمال ويرد عنهم استغلال أرباب العمل، ولعل هذا فحوى قول "ميشال كروزيه": "إن النقابة ظهرت كرد فعل لمجموعة من التحولات التي حملها التصنيع".(1)

وهذه التحولات الملمح لها في قول "كروزيه" تمثلت في انتشار العمل الآلي وإظهار قيمة العمل الصناعي في الخلق والإبداع وإنتاج الثورات المختلفة. مما فتح مجال المنافسة بين أرباب العمل لزيادة رؤوس أموالهم وتحقيق مزيدا من الأرباح، كما ساعد هذا التحول على الاستغناء عن المهارات التي كانت سائدة في ظل النظام الحرفي، وحررت العمال من الأعمال الشاقة، مما سهل تشغيل النساء والأطفال مقابل أجور زهيرة لمدة عمل تصل إلى ثمانية عشر (18) ساعة في اليوم(2) لذلك عاش العمال الذين جذبهم العمل الصناعي، كل مظاهر البؤس والاستغلال، لانعدام أدنى شروط الحماية وامتلاك أرباب العمل سلطة مطلقة في المصنع، فهم الذين يشغلون العمال ويحددون أجورهم ومدة عملهم، كما يفصلونهم عن العمل متى شاءوا. لذلك كثيرا ما كان يسرح العمال جماعيا خاصة في فترات الكساد الاقتصادي، وطلب بعد استهلاك قوة عملهم أو في حال تعرضهم لحوادث العمل أو لأمراض مهنية(3)

وفي ظل هذه الأوضاع المشحونة بالصراعات قام العمال بمحاولات عديدة ومتتالية من أجل تكوين تنظيمات مهنية (نقابات) تدافع عن مصالحهم وتحميهم من استغلال الرأسماليين، وفي هذا الصدد شهدت بريطانيا عل الخصوص ظهور هذه التنظيمات التي مثلت الملامح الأولى للنقابات، ففي سنة 1720 رفع الخياطون في لندن تظلماتهم إلى البرلمان مطالبين

(*) قبل ظهور النقابات الحديثة، عرف العمال في ظل النظام الحرفي ما كان يسمى بالرباطات المهنية التي هي عبارة عن تنظيمات تضم كلا من العمال والحرفيين، لأن وظيفتها تتمثل في الدفاع عن الحرفة قبل أي شيء آخر، والملاحظ كذلك أن العامل يعتبر في الغالب حرفيا لعدم الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والعمل، انظر هذا المجال:

- عبد المنعم الغزالي الجبلي: تاريخ الحركة العمالية والنقابية منشورات دار النهضة، بيروت، 1964.

(1) جورج فريدمان: رسالة في سوسيولوجيا العمل، مرجع سابق، ص 216.

(2) جان بياريو: الثورة الصناعية، ترجمة إبراهيم خوري، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 1975، ص 195.

(3) نفس المرجع، ص 9.

بتكوين جمعية مهنية تمثلهم وتدافع عن حقوقهم، ومن أجل تحقيق هذا الغرض: دون كل عامل اسمه على سجلات خاصة وجمعوا مبالغ مالية تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم في حال تعرضهم للمتابعة من طرف السلطات⁽¹⁾ ثم تبع ذلك محاولات أخرى لنفس الغرض في قطاعات صناعية مختلفة.

لكن لاقت هذه المحاولات التي قام بها العمال معارضة شديدة من طرف الدولة وأرباب العمل على حد سواء رغم محدودية مطالبها.

ولمواجهة هذه المعارضة أعطى العمال تسميات مختلفة لهذه التنظيمات مثل: جمعيات مساعدة العمال، نوادي الصداقة (Freindly Clubs)⁽²⁾ وذلك بهدف إعطائها طابعا إنسانيا، يتمثل في تضامن العمال وتقديم المساعدات الخيرية لهم....

وقد تجسدت تلك المعارضة على الخصوص في القوانين التي تمنع تكوين النقابات، ففي بريطانيا مهد الثورة الصناعية صدر قانون 1718 يمنع إنشاء الجمعيات⁽³⁾.

أما في فرنسا، فبعد انتصار الثورة الفرنسية التي قامت باسم الحرية والعدالة وضحي العمال من أجل انتصارها، صدر قانون "لوشيليه" 1791 منع إنشاء الجمعيات والتنظيمات المهنية⁽⁴⁾، وقد استندت السلطات في ذلك على زعم مؤداه أن النقابات تشكل عائقا في سبيل تحقيق المنافسة الكاملة في سوق العمل وبالتالي أمام التطور الاقتصادي لأن الحرية الاقتصادية والسياسية ترفض كما عبر عن ذلك "ج.ج. روسو" كل جسم وسيط بين الدولة والمواطن⁽⁵⁾.

وبذلك تم إجهاد كل المحاولات التي قام بها العمال بغية إنشاء أي تنظيم لتمثيلهم، مما ولد لديهم مظاهر المقاومة لمواجهة هذا الاستغلال المسلط عليهم مستخدمين في ذلك كل أشكال الصراع: كالأضطرابات، تحطيم الآلات، المظاهرات وغيرها من مظاهر الصراع التي

(1) جان دانيال كول: الحركة النقابية، ترجمة السيد حسن محمود، الدار القومية للطباعة والنشر، بيروت، ص7.

(2) جان بيار ريو: الثورة الصناعية، مرجع سابق، ص208.

(3) نفس المرجع، ص194.

(4) عبد المنعم الغزالي الجبلي: تاريخ الحركة العمالية والنقابية، مرجع سابق، ص24.

(5) J. D. Reynaud : Les syndicats en France, édition, Armand, Colin, p.9

كثيرا ما تعدى مجالها محيط العمل لتتحول إلى أعمال عنف ومظاهرات، مثل: مظاهرات لندن ضد جورج الثاني وسياسة وزيره الأول ومظاهرات ليون سنة 1831 وغيرهما⁽¹⁾. كما غذت مظاهر الصراع هذه ظهور الأفكار الثورية لدى العمال، ومهدت لإنشاء النقابات التي أعطى الإنجليز نماذج عنها نتيجة لإسهامات الرواد الأوائل للحركة العالمية^(*) مثل "روبرت آوين" (Robert Owen) الذي يعتبر أول من أعطى صورة متكاملة عن المصنع بوصفه مجتمعا صغيرا، ومن ثم ضرورة الاعتناء بظروف العمال المهنية والاجتماعية⁽²⁾.

2- نشأة النقابات:

نتيجة للصراعات التي ميزت الساحة العمالية في المجتمعات الرأسمالية الغربية، لم تجد السلطات بدا من الاعتراف بحق العمال في تكوين نقابات تمثلهم وتدافع عنهم مما سمح بتأسيس أول نقابة (رسمية) في بريطانيا سنة 1843⁽³⁾. وذلك بعد صراع طويل، ومقاومة عنيفة من طرف العمال، عكست قدرتهم كقوة اجتماعية تزايدت أهميتها بتزايد أهمية العمل الصناعي ذاته، ثم انتشرت النقابات بعد ذلك في باقي دول أوربا وغيرها: فرنسا، ألمانيا، السويد وإيطاليا... وسرعان ما عملت النقابات على تدويل نشاطها، وذلك بإقامة علاقات فيما بينها بواسطة المؤتمرات مثل المؤتمر العالمي الذي عقد في جنيف سنة 1866، حيث اعتبر أن تأسيس النقابات هي قضية العمال الأولى، وذلك حتى تكتسب النقابات بعدها الدولي وتوثيق العلاقات فيما بينها، وتتبادل التجارب والخبرات، ثم أنشئت النقابات الدولية مثل الإتحاد العالمي (FSI)

(1) جان بيا ريو: الثورة الصناعية، مرجع سابق، ص194.

(*) تعتبر الحركة العمالية من أهم الحركات الاجتماعية التي أسهمت الثورة الصناعية في ظهورها، وتعرف الحركة الاجتماعية بأنها حركة مقصودة نشأت من أجل تحقيق أهداف محددة، أو إحداث تغيير ما.

انظر في هذا المجال محمد السويدي: علم الاجتماع السياسي، ميدان وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر السنة.

(2) عبد المنعم الغزالي الجبلي: تاريخ الحركة العمالية والنقابية، مرجع سابق، ص31.

(3) حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف المصرية، 1976، ص324.

من طرف نقابات دول أوروبا الغربية الرأسمالية، كما أنشأت دول أوروبا الشرقية (الاشتراكية سابقا) "النقابة العمالية الحمراء" كرد فعل على إنشاء الإتحاد العالمي⁽¹⁾.

ومن هذه الاتحادات تطورت المفاهيم والإيديولوجيات التي تبنتها، أو تأثرت بها النقابات، بيت الثورية التي تعتبر الدولة الرأسمالية قائمة على التناقض (وفق التصور الماركسي) ومن ثمة العمل على إزالتها، والنقابات الإصلاحية التي طورت لنفسها مفاهيم كفكرة الاقتصاد الموجه، الديمقراطية الصناعية النابعة من أفكار "سان سيمون" و"برودون" وغيرها ليتحول المصنع من ملكية مطلقة إلى ملكية مقيدة⁽²⁾.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن نشأة النقابة في مجتمعات أوروبا الرأسمالية، كان وليد صراع طويل وتضحيات من طرف العمال، ضد سلطة وهيمنة الرأسماليين، أي أنها (النقابة) ظاهرو أوروبية بالدرجة الأولى ارتبطت في نشأتها وتطورها بنشأة وتطور النظام الرأسمالي نفسه، ثم انتشرت بعد ذلك في مختلف الجمعيات الأخرى. لذلك فقد اكتسبت النقابة خصوصيتها ودورها في الدفاع عن مصالح العمال، من خصوصية المجتمع الذي تنتمي إليه وطبيعة نظامه الاقتصادي والسياسي ودرجة تطوره الصناعي.

ثالثا: النقابة والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع:

تستمد النقابة معالمها من أسس نظريات علم الاجتماع، ومن أجل عرض بعض النظريات التي عالجت موضوع النقابة بما يسمح من تحديد دورها ومدى مساهمتها في حل نزاعات العمال والدفاع عن مصالحهم، فإنه من المفيد تصنيفها إلى اتجاهين رئيسيين هما:

⁽¹⁾ جورج لوفران: الحركة العمالية في العالم، ترجمة إلياس مرعي، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1980، ص 44.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 80.

1- النقابة والاتجاه الماركسي:

عالج ماركس موضوع النقابة: (ماضيها، حاضرها، ومستقبلها- في إطار تحليل قيمة العمل، عملية صراع الطبقات وقوانين تجمع فائض القيمة. (1) وذلك ضمن مبادئ النظرية الماركسية كما ورد ذكر أهم مبادئها في نظرية الصراع، حيث أبدى اهتماما كبيرا بالنقابة كأداة لتجميع العمال واتصالهم مما يولد لديهم وعيا طبقيًا. أما إسهامات "لينين" في هذا المجال فتكتسي اعتبارات عملية لارتباطها الاشتراكي في الاتحاد السوفياتي (سابقا) حيث عالجها على الخصوص في علاقتها بالأحزاب، منتقدا النقابات التي تتميز بالمطالبة المحضة، وخاصة تلك التي ترفض تحديد دورها ضمن إلغاء النظام الرأسمالي. (2)

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن ظاهرة الصراع تعتبر من المسلمات في كافة التنظيمات الاجتماعية وتشكل نظرية قائمة بذلك مازالت محل اهتمام علماء الاجتماع، لذلك فهي تقيدنا في فهم آليات العمل النقابي "خاصة بعد تطور مفهوم الصراع واعتباره عاملا من عوامل التكامل الاجتماعي" (3) لكن تحليلات النظرية الماركسية لم تعد مقبولة ولا يمكن أن تصدق على المجتمعات الحديثة.

2- النقابة والنظرية البنائية الوظيفية:

تختلف التحليلات البنائية الوظيفية التي عالجت موضوع النقابة وذلك لارتباط دورها (النقابة) بالوضع الاقتصادي والاجتماعي ودرجة تطور المجتمع، فقد اختلفت هذه التحليلات بين النظرة المطلوبة أو ما يسمى بنقابة السوق (Business Unionism) والنظرة التي تعتبر النقابة أداة للتغيير الاجتماعي.

ومن ضمن هذه النظريات نجد من يعتبر النقابة وسيلة لإشباع حاجات العمال الاجتماعية التي لم يستطيعوا تحقيقها بوسائل فردية، إذ اعتبر "تانبوم" أساس نشأة النقابة يتمثل في تحقيق

(1) Alain Touraine : le mouvement ouvrier, édition, librairie Artheme Fayard, 1984, p.389.

(2) إيفيتش لينين: حول تربية الملكات، دار التقدم موسكو، 1976، ص155.

(3) السيد الحسيني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص85.

العلاقات الاجتماعية التي قطعتها الصناعة الحديثة، ويتمثل دورها المادي في تقسيم الإنتاج بين صاحب العمل والعمال.

وبذلك يرى ضرورة تعاون النقابة مع أرباب العمل من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج لمواجهة المطالب المتزايدة.⁽¹⁾

أما "ويب" و"سيدني" فيذهبان: إلى أن العامل تحركه دوافع اقتصادية مباشرة خاصة ما يتعلق منها (بالأجر، ظروف العمل، ساعات العمل...)، كما تدعم لنقابة مواقف العمال أمام أرباب العمل الذين يملكون سلطة أوتوقراطية ومركزا اقتصاديا قويا.⁽²⁾

والواقع أن هذه النظريات تعكس النظرة التقليدية للنقابة (في بداية القرن العشرين) والتي تذهب إلى اقتصار دورها في الجوانب المطالبية، لذلك فهي لا تنطبق على النقابات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وذلك بفعل تأثيرها الاجتماعي نتيجة لتوسع القاعدة العمالية التي تتحرك عليها، ولعل هذا ما ذهب إليه "آلان توران" حينما اعتبر أن النقابة "فاعلا اجتماعيا" وذلك لكون العلاقات الاجتماعية في العمل تتعدى إرادة الأفراد أي أنها تتحدد من خلال طبيعة العلاقات التي ترتبط بالفاعلين الاجتماعيين (العمال) كما أن تأثير ودور النقابة مستمد من قوة العمال ومن الظروف الاقتصادية والاجتماعية⁽³⁾ والإطار التشريعي المنظم لعلاقات العمل بما في ذلك النزاعات.

ويمكن أن نخلص على القول أنه رغم التأثير الكبير الذي مارسه النظرية الماركسية على الحركات العمالية والنقابية إلا أن الطروحات التي قدمتها لم تعد مقبولة ولعل ما شهدته وتشهده حاليا تجربة تطبيقها في بعض المجتمعات خير دليل على فشل هذه التجربة، وذلك بانهيار المعسكر الاشتراكي وتفكك الاتحاد السوفياتي. وما يقال عن هذا الأخير يقال على أغلب المجتمعات التي تبنت النظام الاشتراكي، التي لم تلغ فيها التناقضات ولم تحقق فيها العدالة

(1) نفس المرجع، ص210.

(2) نفس المرجع، ص212

(3) Alain Touraine : La sociologie de l'action, op.cit, p350.

الاجتماعية، مما أدى إلى القطيعة بين العمال والسلطة وبروز صراعات بينهما كما سيتم توضيح ذلك بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

أما في المجتمعات الرأسمالية فقد أفرزت التطورات الاقتصادية والأحداث السياسية أوضاعا جديدة جعلت النقابات تموقع نفسها لمواجهة خاصة بعد مراجعة وتصحيح قواعد النظام الاقتصادي الرأسمالي، وتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، ومشاركة النقابة في السياسة الاقتصادية مما جعلها تندمج شيئا فشيئا في النظام المجتمعي.

ويمكن أن نخلص على القول بأن كلا الاتجاهين النظريين يستوعبان مجموعة من العمليات المرتبطة بالصراع الصناعي وآليات العمل النقابي الذي لا يخضع للمنطق الإيديولوجي، وإنما يخضع للواقع الاجتماعي، المرتبط بالعلاقات الاجتماعية والأوضاع المعيشة للعمال والمكانة التي يحتلونها ضمن النسيج الاجتماعي، ففي فترات الأزمات الاقتصادية يطغى على دور النقابة جانب الصراع والعكس صحيح، بل أنها تستعمل الوسييلتين أحيانا في نفس الوقت أي "أنها إلى جانب المفاوضات مع أرباب العمل تقوم بالإضراب".⁽¹⁾

رابعاً: النقابة ونزاعات العمل في بعض المجتمعات

1- النقابة في بعض مجتمعات أوروبا الغربية (الرأسمالية):

يرتبط دور النقابات في مجتمعات أوروبا الغربية ارتباطا وثيقا بطبيعة كل مجتمع ودرجة تطوره الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وذلك لأنه (أي الدور) يتبلور من خلال العلاقات الاجتماعية الممارسة في إطار تلك النظم.

ففي المجتمعات التي تتميز بأنظمة سياسية واقتصادية أكثر استقرارا وتطورا مثل سويسرا ألمانيا وبريطانيا فإن مجالات الصراع بين النقابات وأرباب العمل تنحصر في قضايا الشغل

(1) Dimitri Weiss : les relations du travail : employeurs, personnels, syndicats, 4^{ème} édition, Paris, 1978, p76.

والجور وتتم تسوية مشكلات العمل من خلال المفاوضات الجماعية، أما أهداف النقابات فتتمحور حول التدخل في السياسة الاقتصادية والاستفادة من ثمار التطور الاقتصادي.⁽¹⁾ أما فرنسا وإسبانيا وإيطاليا، فتتميز بأنظمة أقل استقرارا نظرا لوجود أحزاب سياسة (اشتراكية وشيوعية) قوية في هذه المجتمعات، مما جعل نقاباتها تعمل تحت تأثير هذه الأحزاب، وفي نفس الوقت تقوم النقابات من جهتها بدعمها سياسيا وماديا^(*) نظرا للإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر عليها إذ تكفي الإشارة في هذا المجال على سبيل المثال أن الكونفدرالية العامة للشغل الفرنسية (CGT) الاشتراكية الاتجاه من أقوى وأعرق النقابات الفرنسية.^(**) ورغم الخصوصيات التي تميز النقابات في المجتمعات الغربية عن بعضها البعض والنماذج التنظيمية بين التعددية النقابية كما هو الحال في فرنسا وبلجيكا والأحادية النقابية كما هو الحال في مجتمعات أخرى كألمانيا وبريطانيا وغيرهما، إلا أنها تلتقي حاليا حول العديد من الأهداف المشتركة وذلك لكونها تتحرك في فضاء اجتماعي أصبح أكثر ترابطا واستقرار مما ولد لديها أهداف مشتركة خاصة ضمن دول الاتحاد الأوروبي التي تعمل لتحقيق أوروبا الموحدة.

2- أهمية الثقافة العمالية في المنظمة:

إن الثقافة العمالية هي بصدد التبلور حتى في البلدان المتقدمة، ومقوماتها تتبع من الواقع الموضوعي لتطور الطبقة العاملة في عالمنا المعاصر ومسايرتها لتطور الآلة

(1) Technique et politique d'amélioration du condition du travail moderne, édition, 1986, p126.

(*) يتمثل دعم النقابات للأحزاب السياسية من الناحية المالية وخاصة في حملاتها الانتخابية، انظر هذا المجال:

Gérard. A. et Reynaud .J.D : Conflit du travail et changement social.

(**) تعتبر الكونفدرالية العامة للشغل الفرنسية (CGT) في مقدمة النقابات الفرنسية بعدد منخرطيهما المقدر بحوالي 1622095 منخرط، انظر:

- René Mauriaux : Le syndicat face à la crise, édition, de la découverte, Paris, 1986.

والمجتمعات الإنسانية بصفة عامة، وإن المهد الأساسي لها يتمثل في الوحدة الإنتاجية والخلية النقابية القاعدية، وحاجياتها الملحة في إطار التقدم الشامل للمجتمع المنتج.¹ و تكمن أهمية الثقافة العمالية في مساهمتها الفاعلة في تكوين الطبقة العاملة، وهي بذلك تعمل على تربية العمال نقابيا وسياسيا بواسطة الفروع النقابية في القاعدة وهذه التربية تتلخص في التكوين السياسي والنقابي وزرع روح الانضباط، وإطلاع العامل على ما يجري في عالم الشغل، ومعرفة ما عليهم ومالهم كقوة دافعة لأي تقدم اجتماعي واقتصادي وحتى سياسي. كما تتجلى الثقافة العمالية من خلال النقابة والمؤتمرات والملتقيات التي يحضرها العمال لدراسة القواعد الأساسية للتسيير، والنضال ضد السلبيات الناتجة عن البيروقراطية وفق المنظور السلبي للكلمة لـ *Mazier*² فبحكم أن العمال ونتيجة احتكاكهم المستمر بالآلة هم بحاجة ماسة إلى أن يتعلموا كيف يديرونها ويجعلونها تنتج أحسن، من هنا يظهر أنها ليست عفوية ولا خاضعة للصدفة بل هي نتيجة حتمية للمستجدات التي يعرفها عصرنا الحالي، وهي تخضع لتخطيط دقيق.

و هي بذلك وسيلة أساسية تمكن من تثقيف العمال وتسمح لهم التخلص من التخلف الفكري والحضاري.³

من هنا يظهر أن الثقافة العمالية لها دور أساسي في حماية التطورات الاقتصادية والحضارية للشعوب، ويظهر كذلك من خلال مختلف البحوث أنه لا تطور ولا تقدم من دون تثقيف العمال، ولا يمكن تصور مجتمع متقدم ومزدهر إذا لم يكن فيه علاقة وطيدة بين العمل الإنتاجي والتعليم من جهة أخرى، فكل منهما يعد مكمل للآخر، لأن ثقافة المجتمع التي تتحدد نتيجة عناصر عدة من بينها المعاهد والجامعات ونمط التنشئة الاجتماعية للأفراد في الأسرة ومختلف المؤسسات الاجتماعية الأخرى هذه الثقافة تصبح لا تؤدي أي رسالة في حالة ما لم

¹ . الحسن بن بلقاسم ، مقومات الثقافة العمالية و أثرها في الثقافة العامة ، كيفية إدارة و تسيير أجهزة الثقافة العمالية المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، الجزائر سنة 1977 ، ص 32.

² . Jean Michel.Morin, Précis de sociologie, op cit, P 19 .

³ . R. saunsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Edition Chirat, France 1988, p206.

تفهم بالطريقة السليمة من طرف العمال وبالإضافة إلى استهلاكهم للثقافة العامة وبحكم موقعهم في المؤسسة فإنهم يكتسبون ثقافة ناتجة عن تواجدهم بالمؤسسة.¹ من الضروري أن تمكنهم من فهم الظروف الإنتاجية، فهما علميا واعيا لأن العمال يمثلون عماد وأساس التقدم والرقي. و هي تتبع من القاعدة الحضارية للمجتمعات بمعنى القاعدة المادية للشعوب (الإنتاج الاقتصادي، مهما كان نوع النشاط المزاول). تسمح بالوصول إلى تمكين العمال من استيعاب المتطلبات والسيرورات التي تتطلبها عمليات الاستثمار والتسيير، ويظهر من خلال هذه المعطيات أن الثقافة العمالية مميّزة لأن لها علاقة بالواقع الموضوعي لوسائل التقدم بمعنى الجوانب الاقتصادية في نفس الوقت هذا لا يعني أنها منفصلة عن ثقافة المجتمع بل هناك علاقة وطيدة بينهما، ولكن الثقافة العمالية لها خصائص تتمثل في السرعة في التكوين، إيجاد الوسائل الضرورية لتكوين العمال في فترات محددة ويظهر دور المراكز الثقافية التابعة للنقابات أو وزارة العمل مهما كانت فهي تعمل على تنمية الوعي لدى العمال، فضلا على ترفيههم في أوقات الفراغ وتمكن بذلك من تبادل الآراء والخبرات والتعبير عن تطلعات العمال بصورة موضوعية وعملية، عن طريق البرامج التثقيفية التي تبرمجها هذه المراكز، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال من المطالب الموضوعية.

إن تميز العمال بثقافة واعية تمكن من تقيدهم والتزامهم بالقواعد والأنظمة، وبطريقة عفوية، فهي تسمح بذلك من تحقيق الانصياع الطوعي والالتزام الداخلي بأهداف وقيم المنظمة عن رغبة واندفاع ذاتي وهذا ما يمكن الفرد من خلال هذه العملية من التألؤم والانسجام والاندماج في المنظمة وأهدافها وبذلك تكون هناك استفادة من الجانبين من المنظمة التي تزداد فعاليتها ومن الشخص الذي يتمكن من الارتقاء والاستفادة من الترقية ما يسمح له بشغل مناصب عالية.² وهي تسمح بذلك للمنظمة من تحقيق عدة فوائد فهي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى وإبراز شخصيتها المعنوية، كما تمكن أعضائها من الاندماج فيها، وبذلك يتحقق التوازن بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى، كما

1. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

2. محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، جامعة دمشق ، 1994.

تعمل على تحديد معايير للسلوكيات التي يتبناها الأفراد فهي بذلك تسمح بالتحكم الذاتي أو الطوعي في هذه السلوكيات، وكل هذه الايجابيات تؤدي إلى التقليل من دورات العمل واحتمالات تركه من طرف العمال أما من ناحية كيفية تشكل الثقافة العمالية، فالأمر يرجع إلى المؤسسين الذين لهم دور هام يلعبونه في خلق هذه الثقافة خاصة في الفترات الأولى لتشكل المنظمة بحيث يساهمون في بلورة القيم الثقافية، ولابد من ذكر العامل الأساس الثاني في بلورتها والمتمثل في التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم تثمينها فيتم تعزيزها على اعتبار أنها طريق تمكن من اكتساب المزيد من المزايا والمنافع ويمكن إيجاز العوامل المؤثرة في بلورة الثقافة العمالية في النقاط التالية:

- ❖ قيم وفلسفة المسؤولين المؤسسين.
- ❖ ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين.
- ❖ عملية التكيف الاجتماعي للعمال داخل المنظمة.

ففي إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية¹ تعتبر عملية الانتقاء عملية على درجة عالية من الأهمية، فهي تمكن من التعرف على الأفراد الذين ترى أنهم يمتلكون خلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لهم، بمعنى عملية الانتقاء هذه تعني في نهاية الأمر انتقاء الأفراد المتوافقين مع القيم الثقافية للمنظمة التي يتم تعريفهم بها ولهم أن يقبلوا أو يرفضوا ذلك إذا كانت تتنافى مع أهدافهم أو قيمهم.

لهذا الغرض تحرص مختلف المنظمات على وضع موظفيها وعمالها تحت فترة تجريبية، وهي فرصة تسمح لها التعرف على قدرات الموظف وإمكانياته على الاندماج مع القيم الثقافية للمنظمة، وهي فرصة كذلك للعامل تسمح له التعرف على مدى قدرته على تحقيق توافق بين توقعاته وبين الواقع العملي فإذا لم يكن هذا التوافق تظهر ضرورة حدوث الافتراق، والمنظمة قبل الوصول إلى هذه العملية تعمل كل ما في وسعها حتى تمكن العمال من الاندماج على اعتبار أنه مهما تكن إجراءات الانتقاء فعالة فإن العمال الجدد يشعرون بالغيرة والحيرة في محيطهم الجديد، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تبني أساليب مختلفة الهدف منها تحقيق

¹ .ناصر محمد العديلي إدارة السلوك التنظيمي ، دار مرمر للطباعة ، عمان 1995.

ذلك التوافق مثل عمليات التكوين لقاءات تعارف، رغم أن العمال الجدد يتكيفون بشكل غير رسمي إلا أن إدارة الموارد البشرية تحاول إجراء هذه العمليات على أسس سليمة.

. الثقافة العمالية في النظام الرأسمالي:

بهدف الوقوف على أثر الأنظمة في الثقافة العمالية، لابد من التعرف على موقف هذه الأنظمة من التنظيمات النقابية¹ وعليه فلا بد في هذا الإطار من معرفة موقف النظام من النقابة، ففي هذا النظام يظهر دور النقابة في محاولتها التخلص من كل شكل من أشكال الاستغلال وتهدف إلى وصول الطبقة العاملة إلى السلطة، ولتحقيق ذلك فقد عملت النقابة في النظام الرأسمالي منذ نشأتها على تبني سلوكيات ذات طبيعة مطلبية بصورة مستمرة تهدف إلى تحسين ظروف العمل والعمال، وذلك عن طريق المطالبة المستمرة بزيادة الأجور وتقليل ساعات العمل ومنع الطرد الكيفي والفصل التعسفي وتوفير الضمانات الصحية والضمانات الأخرى ضد البطالة أما العامل الثاني هو محاولتها على زيادة حدة التناقص بين الطبقة العاملة وبين النظام الرأسمالي وذلك باستعمال مختلف الوسائل المتاحة كالإضرابات والمظاهرات.

من هذا المنطلق يظهر الدور الكبير الذي تقوم به النقابات في النظام الرأسمالي بهدف نشر الوعي وتعميق الثقافة لدى عموم العمال خاصة إذا علمنا أن الرأسماليين عادة ما يلجئون إلى تبني محاولات تهدف إلى شل وتزيف وتمييع العمل النقابي وإبعاده عن أداء مهمته ورسالته وذلك بعدة طرق من بينها.

. تزيف العمل النقابي وتشويهه عن طريق شراء الذمم ومحاوله إفراغ الحركة من محتوياتها النقابية بإيصال عناصر مشبوهة إلى القيادة تعمل على إضعاف الحركة لقاء ما يمنحه إياها أرباب العمل من امتيازات.

. نشر المفاهيم الخاطئة والأفكار السامة التي تحاول أن تؤدي بالحركة النقابية إلى التهور، فتظهر وكأنها هيئات تعمل على تمثيل العمال أمام أرباب العمل لحل المشكلات والخلافات فقط وأن مهمتها تنتهي عند هذا الحد.

¹ . علي صبر " دور الثقافة العمالية في تشكيل الطبقة العاملة " المعهد العربي للثقافة العمالية الجزائر 1978، ص

من هذا المنطق يظهر أننا أمام نوعين من أجهزة الثقافة العمالية في الدول الرأسمالية. النوع الأول ويشمل مؤسسات التثقيف العمالي وهو ما تشرف عليه الحركة النقابية التي تعمل لمصلحة العمال أنفسهم أما النوع الثاني هو ذلك النوع الذي تشرف عليه الأجهزة الحكومية أو المنظمات النقابية السائرة في ركاب الرأسمالية وهي تحاول نشر الأفكار المضللة والمفاهيم الخاطئة.

- **الثقافة العمالية في النظام الاشتراكي:**¹ فكما هو متعارف عليه الاشتراكية تحاول القضاء على كل شكل من أشكال الاستغلال وتهدف إلى نشر العدالة بين المواطنين وتحقيق علاقات قوامها العدل والمساواة، ولذلك فإن المؤسسات في هذا النظام تعمل على زيادة الفعالية الإنتاجية الاقتصادية بغية الوصول إلى تحقيق الرفاهية وأجهزة الثقافة العمالية وفي مقدمتها النقابة تعمل على نشر هذه المفاهيم وتعميقها بالإضافة إلى أنها تعمل على الربط بين الثقافة العمالية والتكوين، وهي تظهر بذلك في هذا النظام، ذات أنشطة أوسع فهي تمارس أنشطة فكرية ثقافية اقتصادية، اجتماعية وعلى مستوى مختلف من الهيكل التنظيمي لأجهزتها وخاصة النقابة.

من هذا المنطلق يظهر أن الثقافة العمالية مرتبطة أساسا بوجود النقابة بمظهرها العلني أو بممارستها السرية وذلك عندما تلجأ التنظيمات النقابية إلى العمل السري بسبب الضغوط التي تواجهها من الأنظمة، وأنه من الناحية التاريخية نشأت الثقافة العمالية مرتبطة بقيام التنظيمات النقابية وهذه الأخيرة نمت وترعرعت في كنف الطبقة العاملة بمفهومها العلمي المتعارف عليه، في هذا الإطار تعتبر الثورة الصناعية مرجعا أو حدا فاصلا بين مرحلتين من مراحل التطور التي عرفها المجتمع البشري فهي أدت إلى القضاء على النظام الإقطاعي وإقامة نظام جديد حل محله وهو النظام الرأسمالي بوجود طبقتين أساسيتين البرجوازية والطبقة العاملة، ونظرا لاختلاف المصالح بين الطبقتين نشأ الصراع بينهما.

و بعدما استطاعت الطبقة الرأسمالية من الهيمنة نظرا لأنها كانت متواجدة في وضع يسمح لها بتحقيق ذلك، هذا ما جعل الطبقة العاملة تفكر مليا في تنظيم نفسها بغية إيجاد

¹ . نفس المرجع ، ص 178.

الوسائل الكفيلة بتقوية مركزها والسمود في وجه الطبقة الرأسمالية والاضطهاد والقمع الذي يصدر منها.

لقد استغرق ذلك وقتا طويلا ناضلت فيه الطبقة العاملة وقدمت على مذبح الحرية الكثير من الشهداء.

ولقد أدركت بذلك أنها لن تصمد في نضالها أمام أساليب القمع إلا إذا استطاعت أن توحد نفسها، هذه الوحدة هي التي سمحت لها بتأسيس المنظمة النقابية.

3- تامين المورد البشري وأثره في تفعيل الثقافة العمالية:

أكد الكثير من الباحثين أن تنمية الموارد البشرية يساهم في تفعيل ثقافة عمالية واعية، تعمل على تسهيل الضبط لعملية العمل، وبذلك تصبح مدعمة لبناء المنظمة ونشاطها، وهي من خلال اشتراك أعضاء المنظمة في اللغة، التفكير والاتصال والقيم والمعرفة¹. وتقوم الإدارة بعمليتين ثقافيتين تهدفان إلى تشكيل ثقافة عمالية واعية، الأولى وتظهر خلال عملية الانتقاء بحيث تقوم بانتقاء الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة. ثم تقوم بعملية التطبيع الاجتماعي بمعنى توفير مختلف الوسائل الضرورية حتى يتمكنوا من التكيف أي إعادة تنشئتهم اجتماعيا وتأهيلهم نفسيا وثقافيا لكي يلتزموا بمعايير التنظيم وبأهدافه، وتعتمد على التكوين وبرامجه في هذه العملية لهذا تنصب جهود الإدارة في هذا المجال، في تشكيل موارد بشرية من خلال هذه العمليات وتكوين ثقافة عمالية تتفق وأهدافها، وهي تفعل ذلك حتى تضمن التزام العمال بقيم المنظمة وأهدافها وتضمن بالتالي خضوعهم للضبط الإداري.

وفي عملية الانتقاء يبحث رجال الإدارة عن مرشحين لديهم استعداد وميل نحو قبول الثقافة التنظيمية وتترجم إعلانات الوظائف الشاغرة ومقابلات الاختيار في مضمونها وكلماتها عن السمات الشخصية والمهارات الفردية والمؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة المعلن عنها بشكل يضيف الطابع الحيادي عليها، يخفي الطابع الإيديولوجي لعملية الانتقاء وتعكس العبارات الثقافية مثل القدرة على الاتصال وتحقيق التكيف، والمرونة والدوافع والاتجاه نحو

¹ . علي عبد الرزاق جلبي ، علم الاجتماع الصناعي . مرجع سبق ذكره ، ص 438.

الصناعة وأداء العمل الشاق وروح المبادرة، ثقافة القائمين على الانتقاء ومفاهيمهم وقيمهم ولذلك فإن أعضاء التنظيم لا يدخلون المنظمة عشوائيا وإنما وفق استراتيجيات خاصة بالصفوة المسيطرة داخل المنظمة.

و بعد الانتهاء من عمليات الانتقاء تحاول المنظمة تكييف عمالها وإدماجهم فيها وتتم هذه العملية بصورة رسمية من خلال إجراء تدريبات تعليمية بمعنى إعداد برامج تكوينية لهؤلاء الأفراد وبطريقة غير رسمية من خلال عمليات الاتصال بالجماعات الأخرى داخل التنظيم، ولما كانت حوافز العمل المادية وغير المادية في المنظمة تشجع الأفراد على الاندماج فتلجأ الإدارة إلى مكافأة عمالها، ويتم ذلك على ضوء معيار الالتزام بالثقافة وبالقيم والمعايير المنظمة لها داخل المنظمة، مما تجعل هؤلاء الأفراد أكثر التزاما بأداء مهامهم وتجعلهم أكثر تكييفا واندماجا في الحياة العملية.

من هذا المنطق فهذه العملية بمعنى عملية تكييف العمال مع ثقافة المنظمة تؤكد على مجموعة من القيم المهنية والتوقعات والطموحات والمعتقدات المشتركة التي يجب على كل عضو في التنظيم الالتزام بها هكذا فإن الثقافة العمالية وكيفية تشكلها تتداخل مع تنمية الموارد البشرية وتكشف بذلك الطابع الإيديولوجي الذي أخذته مفاهيم الموارد البشرية ورأس المال البشري.

و يمكن إضافة بعض الملاحظات على مفاهيم الموارد البشرية ورأس المال البشري.¹ ويظهر ذلك في استخدام علماء الإدارة لمفهوم إدارة الموارد البشرية ونجدهم يهتمون بإدارة الموارد البشرية على المستوى الجزئي أو على مستوى الوحدة الاقتصادية ويعتبر إدارة الموارد البشرية بذلك مدخلا سليما لوظائف علم الإدارة ن على اعتبار أن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة ترتبط بتنمية وتطوير الدوافع الوظيفية لقوة العمل ويحتاج هذا الأمر إلى ربط هذا المفهوم بمفهوم واسع.

¹ . نفس المرجع ، ص 440.

و ينظر مفهوم الموارد البشرية للإنسان على أنه مورد هو أثمن الموارد لأنه صانع التحول بالنسبة للموارد الأخرى وهو الموظف لها وهو في نفس الوقت الغاية التي من أجلها تستمر وتشتغل مختلف الوظائف الأخرى.

لقد ظهرت مفاهيم الموارد البشرية ورأس المال البشري في غمار التركيز في خطط وسياسات التنمية على النمو الاقتصادي بمعنى أن هذه المفاهيم استخدمت كأدوات تحليلية لمكونات النظرية الاقتصادية التي أخذت عنصر العمل في عملية الإنتاج، كما لو كان عاملا متاحا بالكم والنوع المطلوب، وهي نفس النظرية التي صنفت النشاطات الاقتصادية إلى إنتاج وتوزيع واستهلاك لكنها لم تولي عناية في التحليل لأبعاد الاستهلاك وأنماطه ومستوياته مما يتصل بالعنصر البشري نهاية المطاف.

و في هذا السياق ظهر مفهوم جديد في إطار نظريات النمو الجديدة هو مفهوم التنمية البشرية يتجاوز بما يحمله من مضامين الكثير من هذه الإشكاليات والانتقادات.

فمنذ بداية التسعينات من القرن الماضي برز مفهوم التنمية البشرية كدعامة أساسية لمدرسة فكرية جديدة للتنمية بحيث يصدر برنامج للأمم المتحدة منذ سنة 1990 تقرير التنمية البشرية والذي يعد نقطة تحول في الفكر التنموي ويمثل تعبيرا جوهريا في هذا الفكر خلال النصف الثاني من القرن العشرين وهذا راجع إلى العوامل التالية:

❖ اتفاق نماذج التنمية التي لم تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد البشرية والاجتماعية والثقافية.

❖ تطور العلم والتكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات بمعدلات لم يسبق لها مثل أدى إلى خلق فجوة في المعرفة المتراكمة وقدرتنا على استخدامها في علاج المشاكل وبالتالي زادت الحاجة إلى موارد بشرية أكثر تأهيلا تدرك تحديات التكنولوجيا الحديثة.

❖ نشوء وتطور مجتمع المعرفة الذي يحل تدريجيا محل المجتمع الصناعي والذي تصبح فيه الموارد البشرية المؤهلة والمعلومات والمعرفة أكثر أهمية من الموارد الطبيعية ورأس المال ومنذ عام 1992 تم إعادة صياغة مفهوم التنمية البشرية بشكل جديد وأصبحت فكرته

أوسع وأشمل وأضيف إليه بعد الديمومة وقد تأسس مفهوم التنمية البشرية المستدامة استناداً إلى مجموعة مبادئ ربما كان أهمها التمكين والأمن.

4- دور الحركة النقابية في تفعيل الثقافة العمالية:

عادة ما تنشأ النقابات العمالية في الأماكن التي يمكن خلالها تكتل العمال بغض النظر عن نوع المهنة أو التنظيم الاقتصادي أو السياسي الذي يميز هذا المكان الذي تأسست فيه الحركة النقابية التي تعد مظهر من مظاهر تطور وتقدم الحركة العمالية، من هذا المنطلق يمكننا أن نفسر ظهور النقابات القوية في الدول المتقدمة صناعياً وهذا العامل يعتبر عنصر مفسر لظهور هذه الحركة في الدول في تواريخ مختلفة، فمثلاً نجد العمال البريطانيون كانوا السباقين في تأسيس الحركة النقابية والتي أدت إلى حدوث تغيير جذري في طرق الإنتاج، بمعنى أنها تركت تأثير كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للطبقة العاملة ولأن الثورة الصناعية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية متأخرة بما هو عليه الحال في بريطانيا، تأخرت الحركة النقابية في الظهور في و.م.أ ولم تظهر فيها نقابات بالمعنى السوسيولوجي للكلمة إلا في عام 1830 أما في ألمانيا فقد ظهرت في سنة 1860 بعد ظهور الصناعات الحديثة وفي فرنسا كان تاريخ ميلاد الحركة النقابية 1890 وفي إيطاليا سنة 1900 وفي اليابان التي لم ينتشر فيها التصنيع إلا بعد الحرب العالمية الأولى فلم تظهر فيها الحركة النقابية إلا في العشرينات من القرن الماضي، وهذا العامل هو الذي يمكن من تفسير عدم ظهور نقابات قوية في العالم العربي بشكل خاص وفي الدول المتخلفة بشكل عام. هذا راجع إلى أن حركة التصنيع حديثة العهد في هذه الدول ولا زالت ضعيفة ولذلك لم تساعد على تقدم الحركة العمالية.¹

و مفهوم النقابة يظهرها على أنها منظمة اجتماعية، تضم عمال في ميدان معين، وكلمة عامل تشمل المرأة والرجل يعمل لئال أجر معين بمعنى في إطار العمل التبعية، والدافع الأساسي لهذا التجمع والتكتل هو تكوين هذه المنظمة ذات الشخصية القانونية والتي بوسعها

¹ . عادل حسن: الأفراد في الصناعة ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1980 ، ص 263.

أن تقوم بالوظيفة التمثيلية ومهام النقابة تتحدد وفق عوامل متعددة، قد تكون محددة وفق دستور الدولة أو القانون أو يحددها طبيعة المد النقابي للحركة العمالية وأهم دور للنقابة يتجلى في الوظيفة الدفاعية، بمعنى مواجهة أصحاب المال بهدف تحسين ظروف العمل والحصول على أمور عادلة وغيرها من حقوق العمال، لكن وبعد تطور هذه المنظمة يبدأ ظهور وظائف جديدة وفي مقدمتها الإسهام في المجال السياسي¹ ومن مجموع النقابات يتكون الاتحاد العام الذي يضمها وهو يتمتع بسلطات تتعلق بتنسيق العمل النقابي، والتمثيل على المستوى الداخلي وتمثيل العامل النقابي على المستويات الخارجية.

فهذه الحركة تهدف دوماً إلى أبعد من حل مشاكل العمال البسيطة، بل شغلها الشاغل هو تأمين لكل فرد في المجتمع الحد الأدنى من متطلبات الحياة الكريمة، وإنشاء مجتمع باستطاعة كل فرد فيه اكتساب مستوى معقول من المعرفة والمهارة وتحسين مواهبه وقدراته، فهي بذلك منظمات دائمة مكونة من العمال وتهدف إلى الدفاع عن مصالحهم، ويمتاز العصر الحالي بالتقدم النقابي إذ هي من أهم مظاهر حياة الطبقة العاملة، في البلدان المتقدمة ويعتبر وجودها وانتشارها من أعظم نتائج قيام الحركة الصناعية.

. هيكل التنظيم النقابي:

يتكون هيكل التنظيم النقابي بشكل عام مما يأتي:

1. النقابة النوعية:

و هي عادة ما تضم العمال الذين ينتمون إلى نفس الميدان (*Les corporation*) ولو كانوا يعملون في منظمات ومناطق مختلفة مثل نقابة الغزل والنسيج، نقابة عمال النقل... إلخ.

2 . النقابة الصناعية:

وهي النقابة التي تضم العمال المنتمين إلى نفس المنظمة الصناعية بعض النظر عن اختلاف اختصاصاتهم مثل نقابة عمال شركة البترول، نقابة عمال شركة الاسمنت ... إلخ.

¹ . منصور فهمي: إدارة القوى البشرية في الصناعة ن دار النهضة العربية القاهرة 1986 ، ص 281.

3 . النقابة العامة:

وتتكون عادة على المستوى الوطني وهي تشمل مجموع النقابات، وهي تتولى الإشراف على الوحدات النقابية وتوجيهها والتنسيق بين جهودها.

4 . الاتحاد العام للعمال:

ويتكون على المستوى الوطني من مجموع النقابات العامة ومهمته الإشراف على العمل النقابي وتنسيقه بشكل عام كما يعمل على تمثيل العمال في المجالات الخارجية باعتباره يمثل الطبقة العاملة كلها.

. علاقة إدارة المنظمة بالنقابة:

إن المنظمة النقابية تؤدي دور هام في الدفاع عن حقوق العمال والمطالبة بتحقيق مكاسب جديدة بصورة مستمرة، ولم تصل المنظمة النقابية في العالم إلى هذا المستوى إلا بشق الأنفس وبعد مرور سنوات طويلة ميزها الصراع المستمر إلى غاية أن استطاعت إثبات نفسها في ميدان العلاقات الصناعية وإلى غاية يومنا هذا مازالت المنظمات النقابية تعاني من تعنت أرباب العمل، ومازالت تصارع من أجل الحصول على الاعتراف وما حدث في الجزائر، بالنسبة لعمال التربية خير دليل على ذلك فمازالت عدة نقابات في العالم تصارع ومازالت نسب عالية من أرباب العمل يتحاشون الدخول أو التعامل مع هذه المنظمة وذلك بتبني إستراتيجية تحالف مع الطرف الحكومي ضد النقابة¹ وذلك على الرغم من وجود تشريعات قانونية تعمل على تنظيم العلاقة بين أرباب العمل من جهة والنقابة من جهة أخرى مثل قانون العمل وقانون النقابة.

و رغم هذه الصعوبات التي تواجهها المنظمة النقابية إلا أنها استطاعت في أحيان كثيرة أن تترك تأثيرات كبيرة على المستوى الإداري² من بينها أن يحد من حرية الإدارة في ميادين كثيرة على سبيل المثال لا الحصر تحديد سلم الأجور والحوافز وساعات العمل، وظروف

1 . محمد هيثم الحوراني ن أنظمة العلاقات الصناعية ن عمان ط 1 ، 1988 ، ص 19 .

2 . نفس المرجع ، ص 25 .

العمل المادية بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالعقوبات، كما استطاعت الحركة النقابية من جعل الإدارة تتبنى معايير واحدة في التعامل مع العاملين ، وهذا لا يعني إهمال الاختلاف في القدرات المختلفة التي تميز العمال، وعملت الحركة النقابية كذلك على تحسين وتطوير مختلف السياسات المنتهجة من طرف الإدارة اتجاه العمال فقد عملنا على توعية الإدارة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية وفق منظور سوسيولوجي للأفراد، ما جعل هذه السياسات في كثير من البلدان تتميز بالموضوعية وقد ساهمت هذه الحركة في تسهيل التعامل مع العمال فمن السهولة على الإدارة أن تتعامل مع عدد محدود من العمال وهم ممثلو النقابة بدل التعامل مع مجموع العمال، بمعنى وجود ممثل عن العمال يتولى طرح انشغالات زملاءه هذا ما يسهل عملية التعاون بين الإدارة والعمال بعد إنشاء لجان استشارية التي تعمل على التوصل إلى تفاهم مشترك.

. إدارة التفاوض بين العمال والإدارة:

إن موضوع التفاوض بين العمال والإدارة يعد من صميم العمل النقابي ويعرف في كثير من الأحيان الاتفاقات الجماعية، بالإضافة إلى ذلك وجود أعمال أخرى تقوم بها النقابة مثل محاولة فض النزاعات التي تنشأ بينهم وبين أرباب العمل.

أما فيما يتعلق بالوظيفة الأولى وهي الاتفاقات الجماعية يمكن الإشارة إلى أنها عبارة عن أداء واجب مشترك بين العمال وأصحاب العمل بهدف التباحث من حين إلى آخر في أمور تهم الطرفين لمعالجة قضايا مثل ساعات العمل الأجور شروط وظروف الاستخدام ومن الملاحظ أن اختلاف نشاط المنظمة له دخل كبير في تحديد نمط التفاوض ومضمونه بل حتى في ظل التخصص الواحد وهذا راجع إلى أن الاتفاقات الجماعية تتأثر بعوامل من أهمها الظروف الاقتصادية العامة، منظور كل رب من أرباب العمل للحركة النقابية، كما يرجع ذلك إلى مدى قوة وفعالية النقابة وممثليها بالرغم من وجود هذه الاختلافات إلا أن الاتفاقات الجماعية تعتبر كغاية لعملية التفاوض الجماعي ولا بد أن تشمل هذه العملية الموضوعات الأساسية الآتية:¹

¹ . مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية ، مطبعة الجامعة ، بغداد د 1985.

❖ تحديد موضوع الاتفاق الجماعي، مع التأكيد على رغبة وإرادة الطرفين في تطبيق بنود الاتفاق.

❖ يتضمن كذلك اعتراف أرباب العمل بالنقابة وحق ممثلي النقابة بمعالجة مع الإدارة القضايا التي تهم العمال.

❖ يحدد حقوق الإدارة على اعتبار أن العلاقة بين الإدارة والنقابة واقعة تحت هيمنة موازين قوى كل طرف يسعى إلى التقليل من مجال الحرية للآخر في هذا الإطار تعمل المنظمات على تحديد مجال حقوقها والذي يتضمن عملها المستقل الذي لا يشاركها فيه أحد.

❖ إجراءات الشكاوي والتنظيمات التي تعد معالجتها من أولى الاهتمامات التي تتضمنها الاتفاقات الجماعية خاصة وأن النقابيين يولونها أهمية كبيرة.

كما تعمل الاتفاقات الجماعية على مناقشة مواضيع تتعلق بالمعايير المعتمدة خلال عملية الأقدمية من خلال تحديد أسلوب احتساب وتجميع مدة الأقدمية وبيان مدى تأثيرها في حالات الترقية والتوقف المؤقت عن العمل وتعمل كذلك على معالجة مواضيع تتعلق بالأجور وساعات العمل وذلك بتحديد المعدلات أو النسب التي يمكن دفعها لفئات العمال أو الوظائف المختلفة على ضوء تصنيف الوظائف، كما يتم تحديد سلم أو هيكل الأجور وكذلك مكافآت العمل أيام العطل.

بالإضافة إلى تضمنها أي الاتفاقات الجماعية مختلف الأمور المتعلقة بالمزايا الإضافية التي يمكن أن تمنح للعاملين حيث يتم تحديد الشروط والحالات التي يتم فيها دفع أجور أيام العطل والإجازات السنوية والإجازات المرضية وكذلك كافة الخدمات التي تقدم للعاملين.

وعادة ما ينص البند الأخير في الاتفاقية على مدة عقد الاتفاقية هذه وكذلك الإجراءات الواجب إتباعها في إنهاء أو تجديد الاتفاقية، وعادة ما تكون مدة الاتفاقية سنة فيوجد في الكثير من الأحيان ميول لعقد الاتفاقيات لأكثر من سنة وقد أظهرت دراسة حول الاتفاقيات الجماعية في الولايات المتحدة الأمريكية أوضحت أن مدة هذه الاتفاقيات تختلف من سنة إلى ثلاث سنوات بحيث 8 % من الاتفاقات كانت مدتها سنة و 40 % منها كانت لفترة سنتين و 47 % لمدة ثلاث سنوات ولم يتم ذكر 5 % المتبقية وهذه الاتفاقات تعتبر من الوسائل المستعملة من

طرف النقابة للدفاع عن أعضائها، بالإضافة إلى التشريعات العملية الأخرى من قوانين وأنظمة وتتم المفاوضات باجتماع الطرفين (أرباب العمل، ممثلي العمال) وطرح وجهات نظر الطرفين وغالباً ما تسمى هذه الاتفاقات بالمساومات من كلا الطرفين لأن أرباب العمل غالباً ما يتحدون في مجموعة تقوم بالتفاوض نيابة عنهم دون القيام بالتفاوض بشكل فردي بينما العمال فيحددون ممثليهم الذين يتفاوضون باسمهم ومن هنا ظهرت المساومة لأن طريق أو منهجية تحديد الاتفاق يتضمن اقتراحات وعروض متقابلة.¹

ويظهر من خلال هذه المعطيات أهمية المفاوضات الجماعية² فالفرد يكون في وضع ضعيف جداً بينما تسمح له هذه المفاوضات من التكتل في جماعة تجعله يملك قوة تأثير أكبر وهذه القوة تترجمها قوة النقابة كما يعبر عن اعتراف أرباب العمل بقوة الحركة النقابية وامتلاكها لسلطة موازية ويمكن كذلك من خلق نماذج من الأحكام تسعى النقابات السير على منواله، وتخلق جهازاً تنظيمياً يعمل على حل مشاكله بالطرق التفاوضية ويبقى الباب مفتوحاً لتبني الحركات الاحتجاجية والتصعيد من مطالبه والتي لا تفيد لا الإدارة ولا العمل والاتفاق الجماعي يوفر للعمال الحماية اللازمة من تعسف الإدارة وقراراتها الفردية ويصون حقوقهم التي تم التوصل إليها وتضمنها العقد ويحمي كذلك أصحاب العمل ويصون حقوقهم فهو يفرض على العمال ونقابتهم التقيد بنصوصه، وإلا تعرضوا للعقوبات التي غالباً ما تتضمنها التشريعات العمالية المعمول بها.

1 . نفس المرجع ، ص 301.

2 . نفس المرجع ، ص 303.

الفصل السادس: تصور مفهوم العمل ووظائفه

1- تطور مفهوم العمل

2- مفهوم العمل في الثقافة الغربية

3- مفهوم العمل في الإسلام.

تطور مفهوم العمل

إن المفهوم الذي أعطي للعمل قد تغير عبر المراحل التاريخية من مجتمع لآخر ويذكر ناف¹ (1977) Neff بأن هذه الفروق والتغيرات لا ترجع في كثير من الأحيان إلى طبيعة العمل المنجز أو صعوبته أو خطورته ولكنها يبدو أنها تتحدد بعدد من العوامل المتداخلة، اجتماعية، سياسية ودينية. ومن هذا المنظور فإن العمل هو إجراء ثقافي فالطريقة التي يفكر بها الناس حول العمل وكيف يشعرون نحوه والدرجة التي يحقق فيها إشباعا أو إحباطا يتوقف على نوع المجتمع الذي يعيشون فيه. وسوف نحاول استكشاف هذه المحددات لمفهوم العمل من خلال استعراضنا لبعض المراحل التاريخية.

1- العمل كلجنة:

إن الحياة الإغريقية التي كانت تتميز بسيادة التطور السياسي والفكري وبال عقلانية والمثالية والتسلية كان مفهوم العمل اليدوي عندهم يعني اللعنة يجب تجنبه مهما كان ذلك ممكنا، وكان ينظر إليه على أنه مهمة مرهقة حولت ذهن الإنسان إلى ذهن متوحش وجعلت من الإنسان غير مؤهل للتفكير والتأمل في الحقيقة أو في ممارسة الفضيلة (باركر 1971 Parker)². وعندما تأسست المدن اليونانية استطاع المواطن التخلص من العمل اليدوي. فكان العمل الفلاحي يقوم به العبيد أو غير المواطنين. وقد نقل جاهاو³ 1980 عن أرسطو قوله: "أن الجمهورية التي تتميز بدستور مثالي لا يمكن أن يكون لها مواطنون يعيشون، حياة الآلات أو تجار محلات التي تعتبر حقيرة ومضرة بالخير، ولا أن يشتغلوا في الفلاحة. فالتسلية هي الضرورة من أجل النمو في الخير ومتابعة النشاطات السياسية".

¹ Neff, w.s, « Work and human behavior », N.Y.Atherthon, 1977, P 124.

² Parker, S. R and others, « the sociology of industry », 1972, P 83.

³ Jahoda, m, and Rush H, « Work Employment and unemployment », science policy Research, University of Sussex, 1980, p 183.

2- العمل كعقاب وكضرورة بغیضة:

كان العبريون الأوائل يرون العمل على أنه عقاب ناجم عن الذنب الذي اقترفه آدم عليه السلام والذي أنزله الله تبارك وتعالى من الجنة إلى هذه الدنيا ليشفى وكانت للمسيحية الأولى نفس النظرة إلا أنها أضافت أسباباً أخرى للعمل منها أن العمل شيء ضروري لمشاركة الأشياء التي ينتجها الرهبان، وقد عبر القديس أوغستين على أن العمل إجباري على الرهبان لأنه يسد حاجات الكنيسة ويقوي الحب الأخوي وأنه يطهر الجسم والروح من الشيطان (Brunstein 1975) فالعمل اليدوي كان حينئذ مبعثات حينما يقوم به أعضاء الجماعة الدينية. ومع هذا يبقى العمل اليدوي في المرتبة الأخيرة من سلم الكرامة مقارنة بالتأمل والعبادة التي تعتبر كغايات في حد ذاتها.

3- العمل في الإسلام عبادة وشرف:

لقد حمل الإسلام مفاهيم جديدة إلى الإنسانية وهذا ليس فقط في علاقة الإنسان مع ربه ولكن في علاقة الإنسان مع أخيه الإنسان ومع محيطه وقد عبر أوداح (1982) عن منظور الإسلام في قوله:

إن قوانين وقواعد الإسلام نوعان: فالأولى تتكون من الأوامر المتعلقة بالأهداف الدينية والروحية، وتشمل على الإيمان والعبادة والنوع الثاني يتكون من القوانين والقواعد التي تتعلق بالتنظيم وإدارة الدولة والحكومة والمجتمع بالإضافة إلى العلاقات بين الأفراد ومجتمعاتهم. وتشمل هذه على السلوك الإنساني. فالإسلام حينئذ يهتم بالحياة الروحية والدينية في آن واحد. وانطلاقاً من هذا فإن مفهوم العمل في الإسلام له معنيين متكاملين: الأول وهو أن العمل طريق لعبادة الله. وتجدر الإشارة إلى أن العبادة تتراوح من الصلاة إلى أبسط السلوكيات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على الآخرين كإمطة الأذى من الطريق.

أما المعنى الثاني فهو أن العمل تكريم للإنسان وطريق لكسب عيشه. وهناك عدة آيات قرآنية كريمة وأحاديث نبوية شريفة تنوه بأهمية العمل في حياة المسلم. قال الله تعالى في سورة الكهف 30/18: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

وقال تعالى في سورة النحل 97/16 ﴿من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾

فهذه الآيات تبين على أن العمل الصالح من مقتضيات الإيمان وأن الذي يعمل الأعمال الصالحة يستحق الجزاء الأوفى في الدنيا وفي الآخرة. ويخص القرآن الكريم المسلم على أن يعمل لدنياه كما يعمل لآخريته.

يقول تعالى في سورة القصص / 77

﴿وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض. إن الله لا يحب المفسدين﴾.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

"أطيب الكسب عمل الرجل بيده" رواه أحمد في مسنده وقوله "طلب الحلال فريضة بعد الفريضة" أخرجه الطبراني وفي رواية عن مسلم بن يسار أن فرقة من الأشعريين كانوا في سفر، فلما قدموا قالوا يا رسول الله، ليس أحد - بعد رسول الله- أفضل من فلان... يصوم النهار فإذا نزلنا قام يصلي حتى نرتحل، قال:

(من كان يمهن له، أو يكفيه أو يعمل به؟ قالوا نحن، قال: كلكم أفضل منه).

فهذه الأمثلة القليلة تغند ما يشاع عادة على أن الإسلام هو دين لا يحث على العمل وأن الإنسان المسلم لا يهتم بقيم العمل الدنيوية وأن تخلف المجتمع الإسلامي يرجع أساسا إلى هذه الأسباب (أنظر حويتي في هذا العدد للاستزادة). فالمشكل عندنا حينئذ لا يتعلق بعدم وجود قيم تحث في العمل وإنما بعدم الوفاء لها والعمل لها. فهناك عادة فرق بين ما يقوله الفرد وما يفعله أو بين معتقداته وسلوكاته. أي أن القيم التي يعتنقها لا تؤثر كثيرا على سلوكه خاصة إذا كانت المتغيرات السياسية والاجتماعية تعمل بشكل مناقض بحيث تغيده هذه القيم، وتصبح المتغيرات المحيطة هي الطاغية على السلوك الإنساني. أي أن الإنسان يستجيب للمؤثرات الخارجية أكثر مما يستجيب للمؤثرات الداخلية (أنظر مثلا مقدم (1) 1991) وعليه فنحن لسنا في حاجة إلى استيراد قيم من الثقافات الأخرى بقدر ما نحن في حاجة إلى أن نكون أوفياء لقيمنا الأصلية وتوظيفها في حياتنا العملية.

2- مفهوم العمل في الثقافة الغربية:

لقد عرف مفهوم العمل عدة تطورات في الثقافة المسيحية. ولقد أصبح ينظر إليه نظرة إيجابية خاصة أثناء عصر النهضة حيث أصبح العمل كوسيلة للفرد لتكريم نفسه واكتشاف مصادر قوته.

وهناك شخصيتان بارزتان ساهمتا في إعطاء مفهوم إيجابي جديد للعمل وهما مارتين لوثر (1483-1546) وكالفين (1509-1564) وكلاهما من رجال الدين فلقد أعطى لوثر صاحب المذهب البروتستانتي نغمة جديدة للعمل على أنه ليس فقط ضرورة ولكن يحمل في نفس الوقت هدف الله في الحياة، وعليه فإن عمل الإنسان سواء كان في المجال الديني أو خارجه فإنه عمل مشرف عند الله ويجازي به كأنما عبادة.

ولقد عمل مارتين لوثر الكثير من أجل التمييز الموجود لدى المسيحيين بين العمل الديني (العبادة) وبين أي عمل آخر. فبالنسبة إليه فالطحان والمزارع كلاهما يحمل إرادة الله مثل القديس، أي أن عملهما مأجور تماما مثل العبادة.

ثم جاء القديس كالفين ليكمل عمل لوثر في تدعيم وتطوير هذا المفهوم. كان كالفين يعتبر أن العمل مطلوب في الإنسان من الله. والعمل عنده يتضمن العمل المريح الذي لا تكتنز أرباحه وغنما تعاد مرة أخرى على الاستثمار الذي يمكن أن يوفر الشغل للآخرين. ولقد كان يرى أن تراكم الثروة من أجل إنتاج ثروة أكثر هو عمل غير طيب في حد ذاته¹ (Chewing 1983). ولقد أصبح الواحد منهم يستطيع أن ينتقل من طبقة إلى طبقة بفضل عمله وأن ينتقل إلى حيثما يشاء إذا كان ذلك يؤدي إلى إنتاج أرباح أكثر والتي يمكن استعمالها في بناء مملكة الله.

ولقد أصبح الكسل أو العمل عن العمل ذنب والكدح مهما كان نوعه فضيلة. فهذا المفهوم يعتبر مناقضا تماما لمفهوم العمل في العصر الإغريقي.

¹¹ Chewing, R.c, « Business Ethics in a changing Culture », Robert, F, Dame, inc, Ruchmond virginia, 1983, p 20.

أخلاق العمل: Work Ethic

ولقد أدت النظرة الكالفينية إلى العمل إلى ظهور ما يسمى فيما بعد بأخلاق العمل في العالم الغربي والذي وصفه ماكس ويبر (1958) بأنه الرغبة الشخصية في العمل من طرف أعضاء المجتمع، ويضيف في قوله أن الإنسان يحب العمل في مهنة مريحة ليس فقط لأنه مجبر على ذلك وإنما لأنه يرغب في ذلك. فالعمل مصدر رضائه وعلامة على الفضيلة. ويرى ماكس ويبر على أن هذه الرغبة الشخصية في العمل والذي اكتسب هذه الأهمية إنما يندرج في القيم الاجتماعية للمجتمع الكالفيني، أين أصبحت الرغبة في العمل ليست فقط فضيلة شخصية بل التزام اجتماعي ولقد توصل ماكس ويبر في تحليلاته لتعاليم كل من لوثر وكالفين إلى أن الرأسمالية الحديثة قد نشأت من خلال مفهوم البروتستانتية للعمل. فروح الرأسمالية هي نفسها روح العقيدة البروتستانتية بما تضمنته من سلوك وأخلاقيات عملية (عاطف غيث ومحمد علي 1686). وكما أبرز ويبر في تحليلاته عن البروتستانتية متغير الفرد الإنساني والدور الذي يمكن للأفكار والاهتمامات أن تلعبه في التغيير الاجتماعي مع التركيز على دافعية الإنسان¹ (Watson 1980) وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم أخلاق العمل لا ينحصر فقط في الرغبة في العمل بل وفي الطريقة التي يؤدي بها. ولقد أشار واليك² (Wollach et al 1971) إلى أن الجوانب الرئيسية لأخلاق العمل هي الفردية، والتشف، الجدية، والتركيز يكون أكثر على الجدية وهذا ما جعلها ربما تكتسي الجانب الأهم في أخلاق العمل.

وعلى الرغم من أن معظم المفكرين الغربيين يعتقدون أن الفضل الأكبر في ظهور أخلاق العمل يرجع إلى البروتستانتية إلا أن التحليل التاريخي للتطور الاجتماعي يظهر أن هناك عوامل لا تقل أهمية عن البروتستانتية التي بدورها تندرج في الحقيقة ضمن عجلة هذا التطور الاجتماعي. ويمكن حصر العوامل الأخرى فيما يسمى بالعوامل الاجتماعية الاقتصادية. وفي هذا يشير ورن (1964) Wrenn³ إلى أن الأصل الاجتماعي للعمل كشيء ثمين وذو فضيلة

¹ Watson, T.J, « Sociology of work and industry », 1980, p33.

² Wolla cks, S and Others, Development of the survey of work values, « Journal of Applied Psychology, 1971, p 55.

³ Wernn.C.G, « Human values and work in america », in Borrow, p 312.

يمكن فهمه بسهولة ذلك أن الرجل العادي في المجتمع الإقطاعي الغربي يعتبر العمل بالنسبة إليه الأساس لاكتساب كرامته ففي الوقت الذي كان فيه الدم والأرض هي المؤهلات التي تتميز بها الطبقة النبيلة، كان العمل ونواتجه كفضيلة مقابلة في متناول كل من ليس له إلا الدماغ والعضلات. فإذا عمل الإنسان وأنتج فسيكون له الحظ في أن يكتسب كرامته وشرفه حتى وإن كان عرقه وممتلكاته وثقافته وأخلاقه دون المستوى الذي يؤهله لذلك. بالإضافة إلى هذا هناك ازدياد الطبقة الوسطى المكونة أساسا من أولئك المشتغلين بالتجارة. فكانت النقود والقروض والرأس المال والفوائد والأرباح تزداد أهميتها باستمرار وتضغط على الكنيسة في تخفيف سيطرتها على هذا الجزء الصغير والمتزايد من الثقافة. ونظرا لأن الكنيسة كانت تحرم هذا النشاط التجاري قد أجبرت العديد من الطبقات الوسطى إلى الخروج (Chewing 1983)

وهناك دليل آخر على أن فكرة أخلاق العمل والجدية ليست مستثناة على المجتمعات الغربية التي ظهرت فيها البروتستانتية. فالجدية في العمل ظهرت أيضا في المجتمعات غير المسيحية أين لا يوجد أي أثر للإصلاح البروتستاني. فكان مفهوم العمل لدى المجتمعات الشرقية يشبه أخلاق العمل فاليابان على سبيل المثال. يعتبر من المجتمعات التي يتميز شعبها بدوافع قوية نحو العمل. فالقيم السائدة في المجتمع الياباني تشبه في كثير من الجوانب تلك التي توجد في المجتمع الكاليفيني. فكانت الجدية والاقتصاد والإنجاز مثلا عليا في الثقافة اليابانية. وفي الصين كان القديس الفلاحي يحث الناس على العمل الكثير والكسب الكثير والإنفاق القليل، وكانت المساعدة الذاتية والطاعة والولاء فضائل عملية موجودة في تعاليم الكونفوشية التي كانت مجسدة في تعاليم البوذية والسنتوية (1) (Brunstein 1975).

وهناك في الواقع من ينتقد أخلاق العمل البروتستانتية كمفهوم لا أساس له من الصحة ويستبدل ذلك بمفهوم أخلاقيات الثراء أنظر Fuinhamand Lewis 1986، الذي يعني العمل من أجل الكسب والثراء ويصدق هذا خاصة على بعض الأفراد الذين يسعون كل في وسعهم وبشتى الطرق إلى الكسب السريع وتراكم الثراء.

ومهما كانت المصادر الأصلية لظهور أخلاق العمل بروتستانتية أو اقتصادية أو اجتماعية فإن نتائجها هي توحيد الأفكار الجديدة حول العمل. فبينما كان العمل ينظر إليه على أنه

عقاب من الله لذنوب اقترفها الإنسان أو أنه ضرورة يقوم بها الضعيف بأمر من القوي، اكتسب الآن كرامة أخلاقية في حد ذاته.

ولقد أصبحت الدول التي نجح فيها الإصلاح البروتستاني مجتمعات ذات توجه حد إيجابي نحو العمل مما ساعد على وضع حد للعهد الإقطاعي وسارع في ظهور الثورة الصناعية (Neff 1977).

العمل وسيلة لكسب العيش:

لقد بنيت الثورة الصناعية على فكرة الإنجاز أو التحصيل والجدية التي يعبر عنها بأخلاق العمل، ولقد احتل العمل أثناء هذه الفترة ليس فقط مركز حياة الإنسان ولكن أصبح يحتل الصدارة في تاريخ الإنسانية. فالعمل أصبح الوسيلة التي يستطيع الإنسان بواسطتها صنع نفسه وبناء مجتمعه وأصبح كل فرد يسعى لصنع طريقه الخاص في هذا العالم، وأصبح الفرد في المجتمع يمدح أو يلام على وضعيته بناء على درجة نجاحه. وأصبح الاقتصاد أو التقشف من أهم القيم بالموازاة مع القدرة على تأجيل الإشباع. ويعبر كيتوود (في Johada and Rush, 1980) عن هذه المرحلة في قوله: "في المعنى الأساسي يمكن اعتبار العمل على أنه ممارسة لقوى الإنسان في التحولات البنائية للعالم، تعبير عن الفردية، تعزيز لمعنى الوجود ورباط من أقوى الروابط الاجتماعية خارج العائلة".

وعلى الرغم من هذا كانت فترة ظهور الصناعية فترة غير سعيدة بالنسبة للطبقات الضعيفة. وهذا ما يعبر عنه أرجايل في قوله:

وبدلاً من لعمل في المنزل أين كان العمل كجزء ذي مدلول في الحياة، أصبحوا يعملون من أجل النقود وفي أعمال غير ذات معنى أو مدلول بحيث أصبحوا يشعرون بالاغتراب، وكانت التنظيمات التي يشتغل فيها العمال عسكرية في هيكلتها مع تقسيم للأعمال تقسيماً دقيقاً. وكانت المكافآت المادية والعقوبات هي وسيلة المراقبة، ولم يعط إلا القليل من الاعتبار لرفاهية العمال الذين كانوا يعتبرون على أنهم أجزاء من عتاد الورشة (Argyle 1972).

العمل ظاهرة اجتماعية:

لقد أدت الوضعية السابقة التي آل إليها العمال البسطاء إلى بروز نوعين آخرين من أخلاق العمل وهي الأخلاق النقابية (Miller and Firm 1964) والأخلاق الاجتماعية (Whyte في المرجع السابق). فالأخلاق النقابية تؤكد على أن التفاوض الجماعي هو السبيل الناجح للدفاع عن حقوق العمال واستمرار كسب الأموال من خلال الاستقرار في أعمالهم. وعليه فإن الولاء للجماعة يصبح أكثر أهمية من مهنة الفرد أو الزيادة في الأجور، وأن أمن الجماعة له قيمة عالية لدرجة أنه يمكن لها أن تفرض انضباطا على الجماعة بما في ذلك تقييد الإنتاج، رفض المقايضة على أساس القطعة واللجوء إلى الإضراب عند الضرورة لحماية الأعمال. (Willer p.553) وأكد وايت إلى أن تأثير التعاون والعصرنة في الحياة أدت إلى بروز قيم جديدة التي يسميها الأخلاق الاجتماعية للعمل وتتكون من ثلاث مظاهر رئيسية هي:

1. الاعتقاد في أن الجماعة هي مصدر الإبداع والابتكار.

2. الاعتقاد في الانتماء كقيمة غانية للفرد.

3. الاعتقاد في تطبيق العلوم لغرض الانتماء.

وتشير الأدلة على أن العمال بصورة خاصة يبحثون عن التكامل الاجتماعي والهوية في العمل. ويقترح إلتون مايو (1945) على أن الفهم الجيد للعمل يقتضي أن نأخذ بعين الاعتبار المعنى الذي يحمله الأفراد الذين يؤدونه وبصورة خاصة معناه الاجتماعي، "فالعمل نشاط اجتماعي وهو يغذي العالم الاجتماعي العام للعمال... إن رغبة الإنسان في المشاركة وباستمرار في العمل مع زملائه تعتبر ربما من أقوى خصائص الإنسان".

العمل مركز اهتمام الحياة:

إن التعقيد المتزايد والتصنيع في المجتمع المعاصر خاصة بعد الحرب العالمية الثانية حمل معه تزايدا في تعقد حاجات وقيم الإنسان وأصبح العمل يحمل عدة معان ومدلولات لعدة أفراد. وأصبح العمل لكثير من الناس هو مركز اهتمام حياتهم. فهو يعطيهم المعنى والهدف. ولم يبق يقيم على أساس الجانب المادي فحسب وإنما أيضا على أساس الجوانب النفسية والاجتماعية.

وينقل ستروس (1974) Strauss على أنه خلال فترة 1940، و1950 كان العمال يركزون على الاستقرار في العمل وعلى أنه من أهم الأشياء التي يحبونها في أعمالهم. ولخصت دراسة (1957) معظم الدراسات التي أجريت قبل ذلك الوقت ووضعت قائمة للعوامل التي تؤثر على الرضا حسب الترتيب التالي حسب الأهمية: أمن العمل، فرص الترقية، المؤسسة والإدارة، الأجور، والجوانب الجوهرية للعمل. وفي استفتاء 1969 جاءت أهمية العمل في المرتبة الأولى وأمن العمل في السابعة (ص63) وشهدت أجيال 1960 و1970 تغيرات رئيسية في قيمها وتوقعاتها التي تعود إلى ارتفاع مستوى المعيشة وعدد السنوات الدراسية التي أصبح يحضى به الفرد.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن ظهور القيم الجديدة أدى إلى اختفاء أخلاق العمل فمثلا يعبر تاينلر (1964) Tightler عن هذا في قوله:

إنها أكيد قضية جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية، إن العمل الديني يبدو أنه ينتج دينا آخر معاكسا تماما (لأخلاق العمل) ومناقضا (له) لكنه يتعذر تجنبه، أنه دين التسلية والمتعة والاستجمام (أنظر Borrow).

وبقدر ما يستمر هذا فإن الظاهرة أصبحت عالمية وكل بلد يشكي من أن حمى العمل لا تخرق الأجيال الجديدة.

وينقل برونستين (1975) Brunstein إلى أن الشباب في كندا يفضلون البطالة والعطل على العمل. إنه بالرغم من ان هذا قد يكون حقيقة في بعض البلدان المتقدمة إلا أنه يجب الحذر من تعميم هذه النتيجة. ففي العالم الثالث والبلدان الأقل تقدما كالجزائر على سبيل المثال نجد أن الوضعية مختلفة حيث لا توجد منحة البطالة وعليه فإن القيم والتوقعات الجديدة التي تتمثل في التسلية والمتعة لا تضعف من الرغبة في العمل طالما أن العمل هو السبيل إلى التسلية، ولكنها بالتأكيد تؤثر على الاختيار المهني. ويعلق Pare في برونستين على هذا في قوله: "إن ذلك لا يعني أن الشباب يعارض العمل... إنه ببساطة يرفض المحيط المقيد في العمل والذي تقبله العمال المسنون... وبدلاً من هذا فإن الشباب يبحثون عن أدوار أكثر لأنفسهم ويريدون التامين على أهدافهم وعلى المؤسسة التي يشتغلون فيها".

إن الشباب يبحث عن الأعمال ذات المكانة الاجتماعية المعتمدة والأعمال التي توافق قيمهم وتوقعاتهم. فمثلا يلاحظ أن الشباب في الجزائر يفضلون عمل الياقات البيضاء على الياقات الزرقاء (العمل في الورشة)، إلا أن هذا لا يبدو أنه يخص الجزائر فقط. إن طلب العمل في القطاع الصناعي والزراعي ينخفض باستمرار في حين نجد أن الطلب على الخدمات العمومية والاجتماعية يزداد باستمرار.

وقد نقل ساقال (1975) Saval في فرنسا على أنه في سنتي 1969 و1970 كان الإقبال على الخدمات العمومية يفوق الإقبال على الأعمال في الصناعة. فقد وجد على سبيل المثال أنه يوجد من 7 إلى 8 مترشحين لكل عمل إداري مقابل عاملين اثنين لكل عمل في الميدان الصناعي. وفي سنة 1971 وفرت وزارة العمل الفرنسية مناصب شغل ما قبل التكوين في 26 دائرة جهوية، فمن بين 8000 منصب ترشح لها 4000 شخص فقط.

لكن هذه المعطيات قد لا تعني أن الفرد يكره العمل في حد ذاته، ذلك أن نتائج أخرى تدل على أن الفرد حتى وإن ورث مبلغا كافيا من النقود ليعيش طول حياته في رفاهية بدون عمل فإنه سيستمر في العمل (Morse and Weiss 1955). حينئذ فإذا كان العمال يفضلون البطالة على العمل خاصة في البلدان الغربية ولاسيما في كندا فإن هذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها.

1. أن العمل المعروض أقل من المستوى التعليمي للشخص.
2. أن الأجر الذي يوفره لا يفوق كثيرا ذلك الذي تمنحه منحة البطالة.
3. أن العمل يتطلب مهارات أساسية جديدة. وبناء عليه فإن هذا يؤدي بالشباب إلى تفضيل الانتظار للحصول على العمل الذي يوافق قيمه وتوقعاته على أن يقبل العمل الذي قد يصبح مصدر إحباط وتدمير في حياته.

3- مفهوم العمل في الإسلام:

أزمة العمل في الجزائر ليست هي أزمة تنظيم (Organization) ولا هي أزمة وسائل عمل (Means of Work) كما يعتقد البعض، بل هي في الحقيقة أزمة تصور لمفهوم العمل (Work Conceptualization) وأخلاقياته، وليس المجتمع الجزائري هو الوحيد الذي يشكو من هذه الظاهرة ولكن المجتمعات العربية والإسلامية كلها تخضع لهذه المقولة، بل أن السبب الحقيقي لتخلف هذه المجتمعات - إلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية - هو الفهم الخاطئ للعمل تصورا أو ممارسة، والبديل إذن هو إيجاد تطبيقات ميدانية للمفهوم الإسلامي للعمل في تجارتنا وزراعتنا وفي مؤسساتنا الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء. وإذا كانت أوروبا قد خاضت معركة طويلة منذ منتصف القرن الثامن عشر إلى الآن لتوجد هذا المجتمع الحديث، وإذا كانت ثورتها الصناعية قد تمحورت حول العمل والإنتاج. فإنه قد حان الوقت للمجتمعات العربية والإسلامية أن تخوض هذه المعركة ولكن بمفهوم وتصور إسلامي للعمل. هذا التصور الإسلامي الذي نطرحه هنا كبديل سوف يساهم دون شك في إيقاف استنزاف الثروات الطبيعية لهذه المجتمعات والتقليص من ديونها الخارجية والوصول بها إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي وبالتالي إلى الاستقلال الاقتصادي والسياسي معا.

في هذا البحث الوجيز سوف نعرض إلى مفهوم العمل في الإسلام من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ومواقف الصحابة الذين حملوا هذا المفهوم إلى أرض الواقع في مجتمع المدينة وسوف نقصر في دراستنا هذه على التعريف بمفهوم العمل في الإسلام والمكانة التي يحتلها والخصائص التي تميزه عن بقية المذاهب الاقتصادية والاجتماعية الأخرى. من الطبيعي أن تختلف المفاهيم باختلاف المذاهب الفكرية، ومن الطبيعي أن يترتب على هذا الاختلاف اختلاف في التصور للعلاقات الاجتماعية ومن ثم للحقوق والواجبات، والمنتبع لتحديد مفهوم العمل عبر التاريخ.

يلاحظ أن أغلب التحديدات تدور حول العلاقة القائمة بين الإنسان والطبيعة (باكون ديكارت، فريد مان، آدم سميث، ركاردو، ماركس (01)، باعتبار أن العلاقة بين الإنسان والطبيعة تهدف إلى تحويل موادها إلى منتوجات تقي بحاجات الإنسان عن طريق العمل، ولكن هذا التحديد

لمفهوم العمل يعتبر ناقصا في نظرنا لأن نشاطات الإنسان ليست كلها بالضرورة زراعية أو صناعية ولكن هناك نشاطات تنتج أفكارا وتنتج خدمات، ومن هنا جاء مفهوم العمل في الإسلام شاملا ويمكن تحديده كالاتي. هو الطاقة أو الجهد الحركي الذي يبذله الإنسان من اجل تحصيل إنتاج يؤدي إلى إشباع حاجة معينة محللة، والإنتاج قد يكون سلعة أو يكون خدمة، والحاجة قد تكون حاجة مادية كالحاجة إلى الطعام واللباس والعلاج وقد تكون حاجة نفسية وفكرية كالحاجة على الأمن والمعرفة. إذن العمل في الإسلام هو الجهد البشري الذي يتفاعل مع مختلف العناصر الأولية من اجل توفير سلعة مادية أو إشباع حاجة نفسية أو فكرية.

أ. مكانة العمل في الإسلام:

يحتل العمل مكانة هامة في الإسلام، ويتمتع بخصوصية لا تتوفر في المذاهب الفكرية الأخرى سواء الشرقية منها أو الغربية وللتدليل على هذه المكانة يمكننا استعراض الحقائق التالية:

أولاً: من دلائل الاهتمام بالشيء ذكره كثيرا، وكلمة "العمل" ومشتقاته وردت في القرآن أكثر من ثلاثة مائة وثلاثين مرة، في حين أن الإشارة إلى الصلاة ومشتقاتها لا تتجاوز المائة مرة. وهذا دليل واضح على المكانة التي يحتلها العمل في الإسلام.

ثانياً: ربط العمل بالإيمان، قال تعالى ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ﴾ (3) ﴿وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا﴾ (4)، ﴿إِلَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا﴾ (5) وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) "الإيمان ما وقر في القلب وصدقته العمل"، وهذا الربط بين العمل والإيمان في الكثير من النصوص القرآنية يدل دلالة واضحة على مكانة العمل في الإسلام، لأن العمل بدون إيمان يعتبر عملا عقيما، وأن الإيمان بدون عمل يعتبر إيمان ناقصا لذلك يقول الرسول "لا يقبل إيمان بلا عمل، ولا عمل بلا إيمان".

ثالثاً: س العمل هو المعيار للثواب والعقاب. قال تعالى ﴿مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (06) ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنْ سَعِيهِ سَوْفَ يَرَى، ثُمَّ يَجْزَى الْجِزَاءَ الْأَوْفَى﴾ (07) ﴿يَوْمَ تَجِدُ كُلَّ نَفْسٍ مِمَّا عَمِلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُحْضَرًا وَمِمَّا عَمِلَتْ مِنْ سُوءٍ تَوَدُّ لَوْ أَنَّ بَيْنَهَا وَبَيْنَهُ أَمَدًا بَعِيدًا﴾ (08) ﴿فَوَيْلٌ لِلنَّاسِ إِذْ سَأَلْتَهُمْ لَمَّا كَانُوا يَعْمُونَ﴾

(09) وقال الرسول (صلعم) "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا تقوم الساعة حتى يغرسها فليغرسها" وهذا دليل آخر على مكانة العمل في الإسلام بجعله معيارا للثواب والعقاب، وواجبا على كل فرد حتى في اللحظة الأخيرة من حياته كما يشير الحديث.

رابعا: العمل أصل القيمة في الإسلام، لأن الإسلام لا يعطي الجاه أو النسب أو المال أية قيمة ﴿وما أموالكم ولا أولادكم بالتي تقرّبكم عندنا زلفى﴾ (10)، وإنما تنسب القيمة لطريقة الحصول على هذا المال وعوا لعملمن ومن ثم فإن المفهوم الإسلامي يختلف عن المفهوم الليبرالي الذي يجعل المال هو العامل الأساسي في إضفاء الاعتبار والمنزلة الاجتماعية على صاحبه، فالغني يحترم لثروته ولو كان جاهلا، وحتى وإن حصل على هذه الثروة بأحط الطرق والوسائل، والفقير يحتقر وإن كان عاملا فاضلا، وفي تحريم الإسلام للربا يستطيع اكتساب المال دون أن يعمل، وفي هذا التصور لقيمة العمل يقول سلمان الفارسي عندما قيل له اذهب إلى الأرض المقدسة قال "إن الأرض لا تقدرس أحدا وإنما يقدرس الإنسان عمله".

خامسا: إن الدارس للتاريخ الفكري الاجتماعي سواء عند المصريين القدماء أو في الحضارة اليونانية أو الحضارة الرومانية أو عند العرب في الجاهلية يجد أن العمل اليدوي يعتبر عملا منحطا، وأن الفئات الاجتماعية التي تقوم به تعتبر في الدرجات السفلى من السلم الاجتماعي.

(11)

ومن الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التي ورثت هذا التصور عن النظام الإقطاعي في أوروبا هو النظام الاشتراكي، فشعار المشاريع الخمسة الأولى للاتحاد السوفيتي مثلا كانت تردد شعار "العمل قضية شرف، وشجاعة وبطولة". وفي سنة 1959 قرر مجلس السوفيات الأعلى إدخال تعديلات في المناهج التعليمية من أجل إرغام الطلبة على مباشرة الأعمال اليدوية لمقاومة الشعور بالاشمئزاز المتفشي بين الشباب السوفيتي تجاه الأعمال الحرفية.

بينما في المنظور الإسلامي نجد أن العمل مقدس بصفة عامة والعمل اليدوي بصفة خاصة وهناك رصيد هائل من النصوص التي تحت على العمل اليدوي، قال الرسول (صلعم) "ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده". "من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له". ورفع النبي (صلعم) يد الصحابي

التي كُلت من العمل وقال "هذه يد يحبها الله ورسوله"، بل وجعل العمل اليدوي أفضل عندما سئل أي الكسب أطيب قال "عمل الرجل بيده". وهكذا يتضح أن تقديس العمل اليدوي كقيمة إنسانية لم يكن من ابتداع الفكر الماركسي، بل أنه من المبادئ الإسلامية الأصيلة.

ب. خصائص العمل في الإسلام:

أ. العمل واجب:

قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (12)، وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) "إن من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصوم ولا الصلاة، قيل فما يكفرها يا رسول الله قال الهموم في طلب المعيشة" وقال "من بات كالا من طلب الحلال بات مغفورا له" وقال "إن الله يحب العبد المؤمن المحترف" وروي أن النبي (صلى الله عليه وسلم) رفع يد عامل وقبلها وقال "طلب الحلال فريضة على كل مسلم ومسلمة" وقال عمر بن الخطاب "إن الله خلق الأيدي لتعمل فإن لم تجد في الطاعة عملا التمسست في المعصية أعمالا". وهذه النصوص تؤكد الحقيقة القائلة أن الإنسان محتاج بحكم فطرته إلى إشباع حاجاته العضوية من سكن ومأكل وملبس، والذين يعملون من أجل الحصول على هذه الحاجات فهم منسجمون مع هذه الفطرة، ومن هنا يعتبر الإسلام إشباع الحاجات الأساسية واجب على كل فرد لكي لا يقعد عن الكسب بنفسه فإن هو عجز عن توفير حاجاته الضرورية انتقلت مسؤولية إشباع هذه الحاجات إلى الأسرة، فإذا تعذر عن الأسرة النهوض بمسؤولية الكفالة انتقلت المسؤولية إلى المجتمع والدولة. وهكذا فالإسلام لا يبيح التبطل إلا في حالات العجز أو الشيخوخة، ويعتبر تعطيل القوى البشرية والمواهب الإنسانية جريمة في حق الإنسان والمجتمع.

ومما تقدم يتبين أن العمل في الإسلام واجب على كل فرد من أفراد المجتمع، ثم أن وجوب العمل لا يقتصر على الفقراء أو العمال فقط ولكنه ينسحب كذلك على الأغنياء وأصحاب الأعمال، ولذلك حرم الإسلام الربا حتى لا يقعد أصحاب الأموال على العمل، ولأن العمل واجب فإن الرسول نفسه كان يعمل في التجارة والري قبل البعثة ثم الزراعة وغرس النخيل في المدينة، أيام النبوة على غرار الأنبياء السابقين فهذا نوح كان نجاران وهذا داود كان حدادا،

وهذا إدريس كان خياطاً، وهذا موسى كان أجيراً. كما كان كبار الصحابة أبو بكر الصديق، وعمر بن الخطاب وعثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، وسعد بن أبي وقاص، وعمرو بن العاص، وعبد الرحمن بن عوف وغيرهم من أصحاب الحرف والمهن والتجارة، وقد فضل المهاجرون العمل والدخول إلى السوق بدلا من الاعتماد على الأنصار الذين كانوا على استعداد للتنازل لهم عن نصف أموالهم وممتلكاتهم.

ب. شمولية العمل:

عندما أشاد الإسلام بالعمل ودعي إليه وجعله واجبا على كل فرد من أفراد المجتمع لم يفرق بين العمل في مجال الصناعة والزراعة والعمل في مجال التجارة أو الخدمات، مادام هذا العمل يرمي إلى تحقيق مصلحة الإنسان وتقدم المجتمع وازدهاره. ولذلك جاء مفهوم العمل في الإسلام شاملا لكل أنشطة بني الإنسان سواء كانت هذه الأنشطة اقتصادية، كالصناعة والزراعة أو اجتماعية كالإدارة والقضاء والتعليم والثقافة، وليس كما هو الحال في الاقتصاد الاشتراكي الذي يعتبر العمل المنتج هو ذلك العمل المبذول في الإنتاج المادي أي أنه يغطي الأنشطة التي تنتج سلعا مادية فقط، ومن هنا فالصانع والزارع والموظف والطالب والأستاذ، وربة البيت كلهم يعتبرون عمالا منتجين في المفهوم الإسلامي للعمل.

ج. العمل الصالح:

يلاحظ الدارس للنصوص القرآنية أن كثيرا من الآيات تربط بين الإيمان والعمل الصالح وبين الذين آمنوا وعملوا الصالحات. قال تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا﴾ (13) ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (14).

ومن خلال هذه النصوص نلاحظ أن التصور الإسلامي للعمل يقوم على أساس العمل الصالح وليس على أي عمل كان، إذ لا يكفي بذل الجهد الإرادي لإنتاج منفعة اقتصادية أو اجتماعية بل يجب أن يكون هذا الجهد الإرادي صالحا والعمل الصالح ليس كما يتوهم البعض "من أنه عبادات وتمتعات وانزواء في المعابد، إنما هو... يشمل النشاط الإنساني كله في كل نواحي الحياة سواء كان عبادة لله الواحد، أو زراعة في الأرض، أو عملا في مصنع أو تعليما

في مدرسة، أو طبيباً في مستشفى، أو جهاداً في ميدان، أو تجاراً في سوق، والعمل الصالح ليس انقطاعاً عن الدنيا وعزوفاً عن زينتها بل هو النزول إلى معترك الحياة بقلب مفعم بالإيمان، وهو مشاركة بني الإنسان في ما يفكرون، وفي ما يفعلون، وفي ما ينتجون". (15)

وبعبارة أدق نعني بالعمل الصالح أن يكون العمل خالصاً وصواباً لأن العمل إذا كان خالصاً ولم يكن صواباً لم يقبل، وإذا كان صواباً ولم يكن خالصاً لم يقبل، حتى يكون خالصاً وصواباً، والخالص أن يكون لله وحده والصواب أن يكون موافقاً للكتاب والسنة. ولذلك يقول الله في الحديث القدسي "من عمل عملاً أشرك فيه غيري فأنا برئى منه وهو كله للذي أشرك". ويقول عمر بن الخطاب في دعائه "اللهم أجعل عملي كله صالحاً واجعله لوجهك خالصاً ولا تجعل لأحد فيه شيئاً".

وهذا يعني أن الإنسان لا يستطيع أن يعمل عملاً يعتبره الشرع معصية أو مفسدة مثل العمل في القمار والدعارة والخمر والمخدرات، والمراقص الليلية... إلخ. وبهذا المفهوم يختلف العمل في الإسلام عن العمل في المذاهب الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، حيث أن هناك فرق كبير بين رجل يعمل وينتج النفع الخاص والعام ويعتبر ذلك طاعة لله يثاب عليها، ورجل ينتج لمجرد الانتفاع الشخصي حتى ولو جر على غيره أو مجتمعه الضرر والخراب. ولذلك فالله لا يريد منا الإسراف في كثرة الصيام والصلاة بقدر ما يريد منا العمل على نفع المجتمع عن طريق محاربة جهله ومعالجة أمراضه، ومضاعفة إنتاجه، والمساهمة في تقدمه وذلك هو العمل الصالح.

ج. إتقان العمل:

يقول الرسول (صلعم)، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وذلك لأن العمل عبادة كما سنرى، ولأن العامل مؤتمن على عمله، ولن يصح إيمان العامل دون أن يحفظ عمله ويؤديه بإتقان باعتباره أمانة في عنقه وذلك لقول الرسول "المؤمن من آمنه الناس على أموالهم وأنفسهم". وفي هذا حث على إتقان العمل وتجويده والبعد عن الغش فيه.

وعملية الإتقان في العمل تعتبر من أهم الإشكاليات المطروحة على المجتمع الجزائري. حيث نجد أن كثيراً من أفراد المجتمع يفضلون الذهاب إلى الخارج وبالذات إلى فرنسا لاقتناء

حاجاتهم رغم مشقة السفر وتكاليفه، والبعض الآخر نجده يقتني هذه الحاجيات من السوق الداخلية عن طريق السوق وبأغلى الأثمان بينما الإنتاج المحلي لا يلقي إقبالا والسبب أن الإنتاج المحلي لم يستطيع بعد توفير الحد الأدنى من الجودة والإتقان في مختلف مجالات الإنتاج.

د. العمل عبادة:

لقد مجد الإسلام العمل وجعله فريضة من فرائضه حتى أصبح العمل في درجة العبادة، يثاب عليه الإنسان كما يثاب على العبادة، وأصبح العامل في سبيل قوته وقوت أهله أفضل من العابد الذي يقتصر على العبادة ويزهد في العمل. وقال عمر بن الخطاب لأناس وجدهم في المسجد تاركين العمل "لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم ارزقني فقد علمتم أن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة".

هـ. العمل جهاد:

يقول الرسول (صلعم) "إن الله يحب العبد المحترف، ومن كد على عياله كان كالمجاهد في سبيل الله". ومن هنا يتبين أنه إذا كانت الغاية هي حفظ النفس عن البطالة فهو جهاد في سبيل الله، وهذا يؤكد دعوة الإسلام في وجوب اعتماد الفرد على نفسه في تلبية حاجاتهم وحاجات من يعول فلا يكون عالة على المجتمع، وانطلاقا من هذا المفهوم نستطيع القول اليوم أن العمل على إدراك العلوم والفنون ونيل المهارات في الصناعة والزراعة والخدمات واستدراك التخلف الاقتصادي والاجتماعي في مجتمعاتنا هو عين الجهاد في سبيل الله.

خلاصة:

إن من أهم مواضيع الساعة التي يجب أن تتوجه إليها عناية الباحثين وخاصة علماء الاجتماع هو موضوع "العمل"، لأن العمل هو المحور الأساسي الذي تدور عليه الحياة والمجتمع، وبدون ذلك لا يمكن أن يكون المجتمع قويا ومنتجا ولا يمكن أن تتوفر له القوة والمناعة التي يتطلبها العصر.

والخلاصة التي يمكن أن نسجلها هنا هو أن الجزء المادي وحده غير كاف للنهوض بالعمل ودفع عجلة التقدم إلى الأمام، ولكن لا بد أن يضاف إلى الجزء المادي جزءا معنويا، وهذا ما يعبر عنه الإسلام بالعمل الصالح وباعتبار العمل عبادة وجهادا، غير أنه نتيجة الفصل بين الجزء المادي والجزء المعنوي، وبين العمل والعبادة، عزل المفهوم الإسلامي للعمل عن مجال الحياة، وأصبح الناس لا يعلمون من وسيلة للتقرب إلى الله إلا العبادات، ولم يعرفوا أن إتقان العمل، وإدراك المهارات الحديثة في الصناعة والزراعة والتكنولوجيا هي نفسها عبادة.

وبسبب هذا الفهم الخاطئ للعمل، والفصل بين العمل والعبادة، وحصر العمل الصالح في الصلاة والصوم، تراجعت المجتمعات العربية الإسلامية وتخلفت عن موقعها الحضاري وأصبحت لا تقوى حتى على كفاية نفسها فالتجأت إلى الاستيراد والاستدانة، ومن ثم فإنه يجب على العاملين في حقل العلم والمعرفة أن يعملوا على تصحيح نظرة المسلمين على العمل، وتعميق حاسية العمل في مجتمعاتنا وإبراز الأهمية القصوى للعمل ودوره في حياة الفرد والمجتمع، كما يجب علينا أساتذة وباحثين أن نساهم في وضع الحلول لهاتين الإشكاليتين عن طريق الدراسة والبحث، وتتمثل الإشكالية الأولى في "حسن فهم الإسلام" والتي ستحل لنا المشكلة النظرية أو المسألة الحضارية، والإشكالية الثانية وهي إشكالية "العمل الصالح" والتي ستحل لنا مشكلة التخلف الاقتصادي والتكنولوجي.

الفصل السابع: خصوصية الموارد البشرية في الإقتصاد الجزائري

- 1- مميزات تكوين المجتمع الجزائري.
- 2- خصائص اليد العاملة في الجزائر.
- 3- ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه.
- 4- انعكاس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري.
- 5- دور التربية والتعليم في بلورة شخصية العامل الجزائري.

الموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة مهما كان نوع تنظيمها وتسييرها أو شكلها القانوني، والتاريخ الخاص للأمم التي عرفت ازدهارا حضاريا يثبت أن فاعليه ومحققى نتائجه هم الأفراد في مختلف أماكن وجودهم في المجال الاقتصادي البحث أو في المجالات الفكرية، الثقافية الأخرى، وكل منها ترتبط وتؤثر في الأخرى.

ولا يمكن الحديث اليوم عن التطور الاقتصادي دون الحديث عن الاهتمام وتطوير فاعل هذا التطور، انطلاقا من تكوينه وتوفير الوسائل والأدوات المادية والمعنوية الضرورية لحركته في المؤسسات والمجالات الأخرى، والظروف المساعدة على تقديم كل ما يمتلك من قوة فكرية وعضلية حتى يؤثر في دفع الاقتصاد إلى التحسن.

ومن الوسائل المعنوية هي أساليب الإدارة، خاصة على مستوى تحديد المعايير والمقاييس التي تسمح بالاندفاع الجيد لليد العاملة والإطارات في المؤسسات، وتقديم الجهد الكافي لتحقيق الفعالية والكفاءة فيها. والمؤسسات الجزائرية تمر في مرحلة حرجة، فاهتمامها بالعامل البشري تفرضه أيضا التراكمات السابقة المرتبط به، التي يجب حلها والعمل على استمرار نشاطها في المستقبل.

وهذا يمر بالاهتمام بعدة جوانب خاصة بالعامل البشري ضمن ظروف المجتمع الجزائري، أي ما يرتبط به من خصائص ضمن محيطها الاجتماعي والثقافي، أثره في تحديد نوعية الموارد البشرية.

1- مميزات تكوين المجتمع الجزائري:

عرفت الجزائر إرثا ثقيلًا بعد استقلالها السياسي في ميادين اقتصادية واجتماعية عدة، كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على تكوين المجتمع الجزائري، وعلى حركته طوال فترة ما بعد الاستقلال إلى اليوم، ولا يمكن أن نجزم في عدم تأثيرها على مستقبل هذا المجتمع.

1-1-6 أثر الظروف التاريخية في المجتمع:

من النتائج المباشرة وغير المباشرة للاستعمار الذي دام حوالي 132 سنة والذي حاول بكل الوسائل تسخير الأرض والإنسان لأغراضه الاقتصادية والثقافة وغيرها، كان اختلال كبير في

الاقتصاد الجزائري السائد قبل الفترة الاستعمارية حيث نتج تدهور الاقتصاد التقليدي، واضطراب النظام الاجتماعي وما تبعه من مساوئ عميقة تركت آثارها حتى اليوم في المجتمع. وهذا الاختلال كانت مظاهره في إيجاد زراعة وصناعة متطورة مقابل صناعة تقليدية تفقد على الموارد المالية والوسائل المساعدة، وهي تشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة في القطاع، وموجهة لتغطية احتياجات المجتمع الداخلي ولكنها لا تغطي منها إلا المتطلبات الأساسية، في حين نجد أن الزراعة المتطورة التي يشرف عليها المعمرون بعد احتياجهم للأراضي الجيدة والخصبة، موجهة إلى التصدير والتراكم الرأسمالي للطبقة المستعملة، كما أنها قد عملت على إنشاء اختلافات حتى في تكوينها ووجهت إلى زراعات صناعية تضاربية لا يستفيد منها المجتمع الجزائري.

وكان الضغط المسلط على المجتمع الريفي أثره في الهجرة إلى خارج الجزائر والنزوح نحو المدن الكبرى في الوطن، طلبا للشغل بعد فقده في الريف، ونتيجة لذلك زاد الضغط على المدن من جهة، وتغير هيكل السكان فيها، حيث وصلت نسبة السكان من الأصل الريفي في المدن سنة 1960 إلى 77,69%، خاصة الجزائر العاصمة، وهران وقسنطينة.

وكانت لهذه الوضعية آثارها في ما بعد الاستقلال، سواء النزوح الريفي المستمر أو انتقال السكان الريفيين بعاداتهم وتقاليدهم إلى المركبات والمجمعات الصناعية في المدن وضواحيها. ويظهر الجدول التالي رقم 6.1 التغير الملحوظ في التركيبة السكانية الجزائرية بين سنة 1966 وسنة 1987 حيث ارتفعت نسبة السكان الحضريين بنسبة معتبرة خلال تلك الفترة. إلا أن وفي نفس الوقت لم تتطور نسبة التشغيل في المجتمع الجزائري بشكل كبير حيث بقيت في أقل من 20% حتى سنة 1987.

جدول 6.1: تطور هيكل سكان الجزائر (ريفي حضري) بالنسبة % بين 1966 إلى 1987.

العناصر	1966	1977	1987
السكان الحضريون	31.04	40	49.67
السكان الريفيون	68.6	60	50.33
المجموع	100	100	100

Source : Collection N°56. ONS

والمتابع للتطور الديمغرافي في الجزائر بعد الاستقلال يلاحظ أن عدد السكان قد تضاعف بين سنة 1966 إلى سنة 1987، إذ انتقل من 12 مليون نسمة إلى 23 مليون نسمة، وهذا التطور رغم الانخفاض النسبي في نسبة النمو السنوي، التي بلغت في العشرية من 1966 إلى 1977 3.21%، لتصل إلى 3.08% فقط في العشرية الثانية وهي النسبة التي تجعل الجزائر من الدول الأكثر نموا ديمغرافيا، وهو ما يفرض عليها تحديات في مجال تغطية متطلبات السكان المتزايدة والشباب منهم الذين يبلغون نسبة حوالي 75% من الإجمالي.

ومن جهة أخرى فالنمو السريع يجعل الأسرة الجزائرية ذات حجم معتبر إذ يصل في المعدل إلى 7.02 شخص. وهذا يؤثر على الظروف الاجتماعية للأسرة الجزائرية، ويعمل على زيادة الضغط خارج العمل على العمال، خاصة مع التدهور الذي يشهده واقع الاقتصاد الجزائري منذ أكثر من عشرية تقريبا.

وكبير حجم الأسر في الواقع هو نتيجة لاعتقاد لدى العديد من أرباب الأسر أن زيادة النسل يعتبر ضامنا للبقاء من جهة، وهو ناتج عن تجربة المجتمع الريفي في الفترة الاستعمارية، وما شاهده من مشاكل ووفيات لعدة أسباب من الفقر وضعف الظروف المعيشية والحرب وغيرها. ومن جهة أخرى فإن توفير أكبر عدد من الأبناء يسمح للأسرة بضمان دخل مقبول بطرق مختلفة، نظرا للظروف الصعبة ونقص العمل وعدم تمكن رب الأسرة من عمل دائم ومستمر. وهذه الأفكار والآراء ناتجة عن الثقافة التي تسود الجزء الأكبر من المجتمع ذي الأصول الريفية في أغلبها كما سبق ذكره.

وقد يظهر للبعض أن المجتمع الجزائري يعتبر مجتمعا بدائيا لما يتميز به من ميزات الصناعة الحرفة والعمل بنسب كبيرة في القطاع الزراعي منذ فترة ما قبل الاستقلال، أين وصل السكان المشتغلين في الزراعة 80.9%، وفي الصناعة 6.9% فقط، أما الخدمات فكانت النسبة 12.2% من المجموع، مع ملاحظة أن الجزائريين كان أغلبهم مركزا في الفلاحة بنسبة 87.9% من المجموع، ونسب جد صغيرة في القطاعين الآخرين: 4.4% في الصناعة و7.7% في الخدمات. وفي سنة 1933 كان مجموع السكان العاملين في القطاع الفلاحي تقريبا أربعة ملايين ونصف مليون نسمة. وهو عدد كبير يقابل عدد السكان العاملين أو النشطين سنة 1987 وبعدها.

إلا أن نسبة السكان النشطين في الزراعة قد انخفضت إلى 50.6% سنة 1966، ثم 29.6% سنة 1977، لتصل إلى 20.22% سنة 1987. وهي الأرقام التي تعطي فكرة عن تكوين المشتغلين في الجزائر وتنفي طبيعة المجتمع البدائي عنه. أما في الاقتصاد التقليدي أثناء فترة الاستعمار، إلى حد ما، رغم وجود بعض الأفكار والسلوكيات المتأثرة بالأصول الثقافية للمجتمع وبها خليط من ثقافة المجتمع البدائي.

وبالعكس فيمكن القول أن المجتمع الجزائري كان في الواقع في فترة الاستقلال وما بعده قد دخل في مرحلة المجتمع الصناعي، أو التكنولوجي، وما يصاحبه من تغيرات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية من دخول طرق تنظيم اجتماعية وسياسية بيروقراطية، وغيرها، وتوجه نحو استعمال طرق إنتاج ووسائل تكنولوجية أكثر تطورا. ودخول الاقتصاد إلى اقتصاد أكثر تجارية وغيرها من العناصر المتوفرة في المجتمع الجزائري.

2-1-6 مواجهة مشكل الأمية في المجتمع:

سعيًا للخروج من الترسبات السابقة، والدخول أكثر على المجتمع الصناعي المتطور، فقد عملت الجزائر على القضاء على النقص الواضح في التكوين (أو الأمية التي ازدادت في الفترة الاستعمارية بغلق المدارس القرآنية وغيرها بهدف التجهيل وإخضاع المجتمع)، بواسطة سياسة واضحة في هذا المجال باعتبار أن التنمية الشاملة لا يمكن أن تكون بغير الاهتمام بالتكوين والتعليم، وأن هذا يتوقف عليه كل تصرف وسلوك الفرد في المجتمع، وكل فهم لما حوله وكيفية

مواجهته، وغيرها من الآثار التي ينتجها التعليم والتكوين، وهو ما تم التأكيد عليه في ميثاق الجزائر 1964. وقد تمكنت الجزائر في الفترة ما بين 1966 إلى 1987 من القضاء على جزء كبير من الأمية، إذ بعد أن كانت نسبة الأميين في الجزائر تقارب 75% من المجتمع انتقلت إلى حوالي 60% سنة 1977، ثم إلى 43.62% سنة 1987 (انظر الجدول 6.2). إلا أن هذه النسب تختلف إلى حد كبير بين الذكور والإناث لمختلف السنوات، حيث يظهر أن الذكور أكثر تكويناً من الإناث.

جدول رقم 6.2: تطور نسبة الأمية في الجزائر بين 1966-1987 بالنسبة المئوية.

السنوات	إناث	ذكور	المجموع
1966	85.40	62.30	74.60
1977	72.60	46.60	59.90
1987	56.66	30.75	43.62

Source :Collection N°56 ONS

كما أن الاختلاف يظهر أيضا بين فئات الأعمار، إذ نجد سنة 1987 الفئة ما بين 10-19 سنة تبلغ نسبة الأمية فيها فقط 17.01%، في حين أن فئة الأعمار 60 سنة وما فوق تصل فيها هذه النسبة إلى 87.92% (انظر الجدول 6.3)، وذلك لعدة أسباب منها أساسا أن الفئة الصغيرة تستفيد من إجبارية وديمقراطية التعليم ومجانيته بينما الفئة الكبيرة لم تستفد من هذه السياسة التي تم الانطلاق في تطبيقها منذ الاستقلال.

ومن النتائج الطبيعية أن تكون الفئات التي تمكنت من التمدد في مختلف المستويات من الابتدائي إلى الجامعة فيها لم يكن من التحصيل بنوعية جيدة، وذلك نتيجة السعي إلى تحقيق الكمية دون الاهتمام بنفس الدرجة بتحقيق النوعية، كما أن هناك نقائص في مختلف المجتمعات النامية وخاصة في بداية أعمارها، لنقص وسوء التأطير، والاكتفاء في حالات أخرى بالشعارات... الخ.

وهذا ما جعل الشباب الجزائري اليوم رغم تمكنه شكليا من التعليم، إلا أنه تصادفه عراقيل وصعوبات، منها يعود إلى نوعية التكوين، ومنها ما يعود إلى ضعف الطلب على اليد العاملة

في الاقتصاد، وفي المقابل فهناك من يتميز بمستويات منخفضة من التكوين، ويشغل منصبا ما.

جدول 6.3: هيكل الأمية في الجزائر حسب العمر والجنس سنة 1987

العمر	الذكور	الإناث	المجموع
19-10	7.86	26.55	17.01
-20.5	37.73	68.52	53.09
60 وأكثر	79.48	96.06	87.92
المجموع	30.75	56.66	43.62

Source :Collection N°56 ONS

2- خصائص اليد العاملة في الجزائر:

لقد عرفنا أن المجتمع الجزائري يتميز في مجموعه بالنسبة العالية من الشباب (75%) تقريبا)، وكذا بارتفاع نسبة التمدرس لدى الشباب، وهذه الميزات على مستوى المجتمع سوف تؤثر على الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والقطاعات الاقتصادية عامة.

1-2-6 عاملا السن والتكوين:

تميز العامل في الجزائر بعد الاستقلال بكونه شابا، وهو ما يتفق عليه عدد من الباحثين سواء في القطاع الصناعي أو في القطاعات الأخرى، وبمستوى تكويني أكثر من متوسط المستوى الوطني، لكن مستوى الأمية في فئة الشباب أقل من المستوى الوطني للأمية. وإذا علمنا أن نسبة العمال الذكور تزيد إلى حد كبير عن الإناث، اللائي لا يشاركن في مجموع اليد العاملة إلا بنسبة 9.28%، والباقي 90.78% للذكور حسب الجدول 6.4 كما أن الإناث المساهمات في اليد العاملة تميزت بمستوى تكوين أكبر من الذكور.

الجدول رقم 4.2.4: تطور هيكل السكان النشطين حسب الجنس بين 1966 و1987.

الجنس	1966	1977	1987
ذكور	95.74	93.33	90.78
إناث	4.26	6.67	9.22
المجموع	100	100	100

Source: Collection N°56. ONS

وقد يتساءل البعض عن التناقض الواضح بين النسبة المرتفعة من الشباب على المستوى الوطني، ونسبة نشاط إجمالية تتراوح حوالي 20% من المجتمع، والجواب على هذا يكمن في كون أن مدة الدراسة للفئات الشابة طويلة إلى حد ما، من بداية مراحل التعليم الابتدائية وحتى الجامعية، كما أن المرأة التي عادة ما لا تنتهي دراستها تساهم بشكل بسيط جدا في اليد العاملة. ومن جهة أخرى فرغم النقص الواضح في مستوى الأمية لدى العمال، إلا أن أغليبيتهم أي حوالي 75% لا يملكون شهادات، والنسبة الصغيرة 23.12% فقط يملكون شهادات سنة 1987، وهي نسبة أقل في سنة 1977 انظر الجدول 6.5. وقد يفسر ضعف نسبة العمال المحصلين على الشهادات بعدة أسباب منها السببين التاليين:

1. أن الأمية ظاهرة متفشية وخاصة لدى الطبقة العاملة المسنة كما تم الإشارة إليه سابقا.
2. أن فعالية النظام المدرسي أو التربوي عامة ضعيفة فرغم الانتقال الذي لا يتطلب الشهادة بين السنة السادسة والسابعة ابتدائي، فإن نسبة الاستمرار إلى الثانوي تتناقص بالتسرب المدرسي، وكذا على مستوى البكالوريا التي لا تصل نسبة النجاح فيه 25% إلا نادرا، وهي نسبة تقابل 10% فقط من التلاميذ الذين يلتحقون بالمدرسة الابتدائية لنفس السنة والفرق 90% قد تحصل جزء منه على شهادة الأهلية (BEM) أو ش.م.ا (BEF)، وآخر على شهادة الدراسات الابتدائية والباقي قد خرج إلى الشارع بدونها مع أنه قد يعتبر من غير الأميين.

جدول رقم 6.5: توزيع السكان النشطين على أساس الشهادات بين سنتي 1977 و1987 (بالنسبة%).

السكان	1977	1987
السكان ن. ذوي الشهادات	16.12	23.12
السكان ن. بدون شهادات	83.08	75.89
دون تحديد	00.78	1.04
المجموع	100	100

Source : ONS Collection N°56.

ومن توزيع شهادات اليد العاملة في سنة 1987 نجد من بين 23.12% المتحصلين على شهادات، هناك 0.3% بمستوى ما بعد التدرج و0.44% بدرجة مهندس و0.94% بدرجة تقني سامي و1.33% ليسانس وبين التقني والإطارات المتوسطة والبكالوريا 8.3% أما شهادة المدرسة الأساسية (BEF) نسبة 6.34% وأخيرا الشهادة الابتدائية 5.04%. ولهذه الأرقام دلالة واضحة عن النقص الفادح للإطارات ذوي التكوين العالي في القطاعات الاقتصادية الذي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحسين نتائجه.

2-2-6 عامل الريفية وأثره في الوسط العمالي:

بالإضافة إلى الشبابية فهناك عامل الريفية الذي يرى بعض الباحثين في هذا الميدان أنه الميزة العامة للعامل الجزائري، في حين هناك من يرى أن اليد العاملة حضرية في الغالب، أي أن هناك فرضيتين مختلفتين في هذا الموضوع. وأهمية تحديد الأصول الاجتماعية تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله. فيرى الباحث "فريد" مثلا، أن العمال من الأصل الريفي الجزائري يدخلون المصنع ليبادلوا عملهم مع مبلغ مالي معين تقدمه المؤسسة، فلا يبدو أن لديهم مشروعا جماعيا يستهدف التحويل الاجتماعي انطلاقا من المصنع، ولا يبدو كذلك أن المشروع الفردي موجود لديهم وجودا أكيدا، ربما لأن هذا المشروع أو الأمل الفردي، قد تجسد فعلا في هجرة الأرض وفي إيجاد عمل ومرتب ثابتين في القطاع الصناعي.

ويستنتج الباحث من هذه الصورة الدقيقة، بعيدا عن الموقف والطروحات الكلاسيكية التي ترى في العمل الصناعي قاعدة تنطلق منها هوية جديدة وثقافة جديدة، فالعامل الشاب عادة من أصل ريفي وحتى فلاح، وهو مازال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكناه كما أنه ملم، إلى حد ما بمبادئ الكتابة والقراءة، وحامل لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام، وهو كذلك يجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، وعلى الخصوص الأشكال العصرية والمؤسسية في المقاومة والمطالبة، ولهذا فهو يفاجئ بسلوك سلبي وبخضوع مبالغ فيه حتى يكاد ينسى المرء وجوده داخل الورشة، ولكنه يفاجئ أكثر بتحركات وأفعال مبالغ فيها، فيمس الإطار ويشكك سوسيولوجي العمل في عمله.

وهذه الصورة واضحة عن جزء كبير من الطبقة العاملة الجزائرية التي تكونت بعد الاستقلال. وهي النظرة التي لا يوافقها فيها كل الباحثين، إذ يقسم "سعيد شيخي" مثلا الطبقة العاملة الجزائرية إلى نواة مركزية ذات تجربة مهنية اكتسبتها قبل الاستقلال وهي الطبقة العاملة القديمة، وهي الآن أقلية نظرا للترقية الاجتماعية التي عرفتها، وهو ما جعلها تغادر مواقفها العمالية، وطبقة عاملة حديثة ذات أصول ريفية. فالعصر الحضري وحتى الصناعي يتغلب فيها على حساب العنصر الفلاحي أو الريفي.

ولعل الرأيان فيهما جانب من الحقيقة في خاصية أصول العمال ريفية أو حضرية، فإذا لاحظنا تكوين العمال حسب قطاع النشاط ومصدرهم سنة 1987 (الجدول 6.6)، نجد أن 75.75% من العمال في مختلف القطاعات الاقتصادية حضر، وتزيد هذه النسبة بشكل واضح إذا استثنينا قطاع الفلاحة الذي تبلغ فيه هذه النسبة فقط 37.1%، بينما العمال ذوي المصدر الريفي يتراوحون حوالي 15%، ماعدا البناء والأشغال أين يبلغون 26.9%، والفلاحة 62.9%، مما يعطي نسبتهم في المتوسط في مختلف القطاعات الاقتصادية 24.25% فقط.

جدول رقم 6.6: توزيع العمال حسب قطاع النشاط والفئة (%) سنة 1987.

المجموع	الريف	الحضر	قطاع النشاط
100	62.9	37.1	الزراعة
100	12.8	87.2	الصناعة
100	26.9	73.1	البناء والأشغال العمومية
100	14.9	85.1	النقل والمواصلات
100	12.6	87.4	التجارة والخدمات
100	15.4	84.6	الإدارة
100	24.25	75.75	المجموع

Source : Annuaire statistique de l'Algérie, ONS, 1994, p.55.

إلا أن هذه النسب لا تعطي دلالة واضحة عن أصل الأفراد، إذ بمجرد وجودهم في المدينة لا يعني أن أصلهم منها، خاصة باعتبار أن السكان في المدن وصلوا سنة 1960 إلى 77% من أصل ريفي. غير أنه يمكن أن يكون الجيل الجديد من الشباب بعد الاستقلال له آباء أكثر مصدرا من التجار والعمال، وهو بدورهم كانوا من قبل فلاحين هجروا الريف أو آباؤهم من قبل. ويكون بهذا أن الرأيين يتمتعان بالصحة ولكن كل حسب النظرة التي يراها ويعطيها لمعنى أصل العامل، هل فقط لأسرته الحالية أو أجيال سابقة؟ ومن جانب آخر فإن الفئة العمالية سوف تتجه إلى إعادة إنتاج نفسها، ويتوقف تشغيل النازحين الجدد من الريف نظرا لما يتميز به الواقع الاقتصادي والنقص في مناصب العمل... الخ.

ومن مميزات العمال الجزائريين السباب خاصة، أنهم أصحاب دور مهم في الحركات الإضرابية في المؤسسات الصناعية خاصة في الثمانينات. وهذا لعدة أسباب منها أن العامل الشاب يتميز بالحركة المستمرة، وعدم تخوفه من نتائج شغبه، عكس الكبار المسؤولين عن أسر كاملة، وأنه ينظر أكثر إلى الأجرة كمحدد لتصرفاته والمطالبة المستمرة برفعها من أجل تحقيق حاجات ورغبات تولدت مع التحسن الذي شهده المجتمع الجزائري ابتداء من السبعينات.

وهو ما تزامن مع المطالب العمالية الكبيرة التي تحولت على الأجور والاتجاه نحو الإضراب في بداية الثمانينات.

إلا أن هذا قد ساعدته إلى حد ما المشاكل التي عرفها نوع التسيير الذي طبق في المؤسسات، وما عرفه من غموض في الأدوار، وكذا غياب الحركة النقابية في تلك الفترة إلى حد بعيد، بالإضافة إلى التغيرات السياسية والاجتماعية التي حدثت في نهاية السبعينات وما يكون له من أثر في الحركة المطالبة.

وفرض الشباب بحركته وطموحه على الواقع الاقتصادي في المؤسسات تطور الأجور والمزايا التي يتحصل عليها العامل، وكذا امتياز الشباب العامل في كثير من الأحيان عن غيره من العمال في نفس المؤسسات، مثل استفادته من الترقيات أحسن، وظروف العمل الأحسن، وهي عوامل تؤثر سلبا على الانسجام والتكامل داخل نفس المؤسسة وتسيء إلى نتائجها.

3- ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه:

للثقافة تأثير كبير في شخصية الأفراد في المجتمع، وهو ما يعمل على تعيين مختلف تصرفاتهم، سواء مقابل الموارد وعملية الإنتاج أو أي نشاط، أو فيما بينهم ضمن العلاقات الاجتماعية التي تكون شبكة من التفاعلات والتأثيرات في عدة اتجاهات، وكلها تصب في الأخير في علاقة الأفراد مع المادة التي تتحدد بها ونتيجتها دور العامل البشري في تنمية المجتمع وعلاقة هذا الأخير بالمجتمعات الأخرى.

1-3-6 مصادر ثقافة المجتمع الجزائري:

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزءا منه وهي نتيجة لنشاط وممارسات ومساهمات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر أجيال، وكل جيل يسلمها للجيل الذي بعده، إذ يكتسبها ويضيف إليها وهكذا.

ولا شك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحركات والاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقته... الخ، جعل منه شعبا يتميز بروافد ثقافية وثرية. وأهم وأكبر هذه الروافد هي الثلاثية: الأمازيغية، العربية والإسلام. وهي مكونات الهوية الجزائرية. فتمازج هذه المكونات

كان بتعاقب الأحداث التاريخية على المجتمع ولتفاعله مع كل منها باستمرار لتبقى إلى اليوم، رغم مشاكل مرحلة الاستعمار الفرنسي الذي ترك رافدا ثانويا من ثقافته، لمدة وجوده في الوطن والاحتكاك المستمر معه على اليوم.

وإذا كانت الأمازيغية نابعة من المجتمع الجزائري والمغاربي قبل مجيء الإسلام، فقد استمرت ثقافته في أشكالها المختلفة في اللغة والسلوكات والقيم، وغيرها من الجوانب التي امتزجت فيما بعد وتفاعلت مع الرافدين الآخرين باحتضان المجتمع الجزائري للإسلام، والعمل على نشره وبذل الجهود المعتبرة في ذلك في إفريقيا وأوروبا عبر الأندلس على يد أحد خيرة القادة الذين عرفهم التاريخ في المنطقة وهو طارق بن زياد.

ولما كانت اللغة من حوامل الثقافة فقد حملت معها ثقافة عربية أضيفت إلى الثقافة البربرية الموجودة وأثرتها. ويظهر هذا الثراء اليوم في الثقافة الشعبية المدونة أو الشفوية، فهي تزخر بالقيم والمبادئ والأفكار ذات المصدر العربي والأمازيغي. بالإضافة على الإسلام وما يقدمه لوحده من مبادئ وتوجيهات وقيم وثقافة تتميز بقوتها وصلاحتها بكل مكان وزمان، وبأسبقيتها لمختلف الثقافات والأفكار الحديثة الموجودة لدى المجتمعات الحالية.

2-3- قيم وسمات الثقافة في سلوك المجتمع:

إذا ألقينا نظرة وجيزة على هذه العناصر، نلاحظ بداية من الثقافة الشعبية أن الجزائر تتميز بخصائص جد مهمة في موضوع التنظيم والاقتصاد، ويمكن لها أن تعمل كدافع للإفراد في المؤسسات الصناعية وغيرها.

4- ومن هذه الخصائص: الجدية والمثابرة، وتحمل المشقة لأن النتيجة تكون بقدرها. وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، الذي عاش حقبا طويلة من الحروب والفقر، والتشرد والتعذيب، مما جعله ينفرد من المرح والعبث المبالغ فيه. زيادة إلى أن سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال حافظت على هذا النسق إلى حد ما.

5- ومن السمات الإيجابية لدى المجتمع الجزائري: حب الوضوح، الصراحة والصدق، والاهتمام بالجواهر، وهي عناصر تجتمع حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات والاتفاق

المسبق، وإظهار كل ما يتعلق بالأمور الهامة في المعاملات، حفاظا على العلاقات والاحترام بين الأفراد، والاهتمام بحقائق الأشياء. وفيما يتعلق بالمعاملات دائما هناك ميزات الواقعية ومقت التظاهر والتمسك بالأصول أو العرف، وهي كلها عناصر تسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات، بتوفير النظام والمباشرة في العمل.

6- وهناك أيضا حب التحدي والاعتماد على النفس، البحث عن الحلول الكاملة والصبر. وهي أيضا صفات ترسخت في المجتمع الجزائري عبر التاريخ، ونتيجة لظروفه الجغرافية والسياسية التي مر بها، واستفاد من دروسها. وهو بهذا يصل إلى حدود مرتفعة من التحدي وعدم العودة إلى الوراء عند الإقدام على تحقيق عمل، معتمد على النفس مع مقت الإتكالية.

7- بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من السمات التي تعبر عن شخصية الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ والواقع المعاش في عدة أحداث ومناسبات، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، والدولة الجزائرية عامة. إلا أن هناك بعض السمات السلبية مثل التعصب للرأي والغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله وحب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي، وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية منذ التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه من طرق الدفاع عن النفس والكرامة وعدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلا. إلا أن هذه السمات أثرت وتوثر سلبيا على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحيانا مختلف الصفات الإيجابية السابقة.

8- وإذا رأينا إلى ما يقدمه الدين الإسلامي من مبادئ وتوجيهات وقيم يحاول المجتمع الجزائري تطبيقها، وفي كثير من الأحيان يستعملها كمقياس لأدائه، ويتحدث عنها ويستند إليها في معاملاته؛ نجد أن القرآن والسنة وأثر السلف الصالح يزخر بالتوجيهات ويقر لها عادة بالإيمان الصحيح، باعتبار أن المعاملات جزءا منه ولا نستطيع أن نحصر مثل هذه التوجيهات التي هي في صورة آيات قرآنية وأحاديث وأقوال مأثورة أو حكم من طرف الصحابة رضوان الله عليهم.

وليس هناك من شك أن الدين الإسلامي يعتبر نظاما شاملا وموجها لمختلف أنشطة الإنسان، وهو ما يعترف به حتى بعض الملاحظين الأجانب، إذ تعتبر القيم الإسلامية ليس فقط من

أحسن الطرق الإدارية الجيدة وإنما بعيد كل البعد عن أن تكون سبب تعطيل التقدم، ويشيرون في هذا إلى القيم التالية:

1. أن الناس سواسية أمام الله والقانون.
2. أن الدولة يشرعها الله كنظام سياسي، واقتصادي وأخلاقي، ويمكن للإنسان أن ينظم هذا من خلال معرفته وخبرته.
3. أن الاستقلال الشخصي والامتياز الخاص ملغى وغير مقبول.
4. أن مبدأ القيادة يتضمن التصديق والموافقة، ولكن القائد يكون مسؤولاً أمام الله، وبالتالي لسعادة الإنسان، وليست القيادة نظرية وإنما تخضع للانتقاء وتبرر بمعايير أخلاقية وبالخدمة.
5. الشورى في اتخاذ القرارات المحلية أو الوطنية ملزمة (ويمكن تعميم ذلك إلى المؤسسة الاقتصادية).
6. أن الملكية الخاصة تعتبر ملكية إلهية تحمل في طياتها إلزاماً باستعمالها بطريقة منتجة، ومريحة وتخصيص جزء من دخلها (الزكاة) لسد حاجيات المحتاجين ورفاهية المجتمع (الإنفاق).
7. أن المجتمع والدولة ملزمان بتحديد عن طريق الشورى ما هو حق (معروف) وما هو منكر كاشتقاقات سببية للمبادئ الأخلاقية والدينية.
8. أن العمل يعتبر شرفاً في حد ذاته ويستحق تعويضاً عادياً.
9. أن الإنسان ملتزم بالتعليم واستعمال عقله ومعرفته المكتسبة في حدود لا نهاية لها من أجل سعادة الإنسان ورضاء الرحمان.

9- كما نجد في الثقافة العربية الإسلامية العديد من الأقوال والأمثال التي تحث على العمل مثلاً "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، أو "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، وغيرها كثير وفي مجالات أخرى، إلا أن هذه العناصر الإسلامية العربية الأمازيغية في الجزائر، وما تمثله من مصادر جد مفيدة في ثقافة التنمية، والحث على القيام بالواجبات سواء تجاه النفس أو الفرد أو تجاه الجماعة أو المجتمع، نجد ما قد يصيب بالذهول الملاحظ لتصرفات أفراد المجتمع

الجزائري (والمجتمع العربي الإسلامي عامة) سواء في المجتمع أو في العمل بشكل خاص، وهناك العديد من الأسباب والخلفيات التي تعود إليها هذه الظاهرة.

4- انعكاس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري:

يتمتع المجتمع الجزائري كما سبق بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي، وسعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها. وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية، لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه.

إلا أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما. وهو ما جعل العدد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب يرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع، والمجتمع الجزائري لم يكن بعيدا عن هذه الأفكار. وقبل أن نتعرض إلى بعض الأسباب التي نراها هامة في هذه الظاهرة نحاول عرض بعض السلوك غير الإيجابي للعامل الجزائري.

1-4-6 السلوك غير الإيجابي لدى العامل الجزائري:

يرى "دوتش" مثلا: أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية. وهو يميز بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد، وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى، الحاجة إلى الضبط والدقة والثبات، استعمال الوقت وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقات أو المواعيد، وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها موجودة في مجتمعات تعرف الصناعة فيها نموا بطيئا، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ، ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية، وحيث يوجد بصورة عامة، اهتمام زائد بالقانون واهتمام قليل بالعلم.

وهذه الميزات وإن لا توجد نفس الصورة في الجزائر، إذ يزداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون، وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في

المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري. ويتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا، أو لها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، ولفقدانه للدوافع في العمل، وللإغتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي، ولعدم إدراكه لقيمة العمل وبالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نموا.

أما على المستوى الثاني الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتقويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التسيير. ورغم ما عرفته الجزائر مثل الكثير من الدول العربية والنامية عامة، من تطور في نسبة التعليم إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع مثل احتقار العمل اليدوي، عدم تقبل الأوامر والنقد، وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته، يعمل الفرد على عدم احترام مواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء لديهم بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها. وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل، خاصة إذا كان العمل ليلا أو في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها، وكذلك لمواجهة وتيرة الحركة التي تفرضها الآلات عليه.

وهذه الأمثلة هي جزء من العديد من التصرفات التي تم رصدها، أو دراستها، في مختلف المؤسسات الوطنية منذ سنوات، خاصة في المؤسسات الميكانيكية ومؤسسات صناعة الإسمنت وغيرها.

وفيما يتعلق بعدم تقدير الوقت بقيمته الحقيقية لدى الإنسان الجزائري، والعربي عامة، فيقول "حليم بركات" (1984): "أن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه، أو انسحاب وهرب نه بتجاهله". وهذا السلوك السلبي تجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري، ابتداء من البيت إلى الشارع، إلى المؤسسات الاقتصادية وغيرها. وليس غريبا عن أي إنسان في الجزائر التقنن في اقتناء الوسائل المضيفة

للوقت، وكذا تجمعات المقاهي وغيرها من الأماكن العمومية. وكل هذا يضاف إليه ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء متطلباتهم، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون بصبر ملفت للنظر، في حين لا يبذلون ولو جزءا منه في عملية البحث عن وسائل أكثر فائدة مردودية لهم، أو من أجل التكيف مع الأعمال التي يرونها غير ملائمة ويرفضونها وهي في الحقيقة عكس ذلك.

ولهذه الظواهر المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية عدة أسباب تتوغل في جزء كبير منها إلى الأسباب الثقافية، ويمكن حصرها في ثلاثة نقاط: الأولى أسباب ذات علاقة بتنشئة الفرد في المجتمع، والثانية ذات علاقة بالمحيط الاجتماعي والسياسي العام والثالثة ذات ارتباط بالمرحلة التي يمر بها المجتمع الجزائري حاليا.

2-4-6 الأسباب ذات العلاقة بتنشئة الفرد في المجتمع:

التنشئة الاجتماعية أو التربية الاجتماعية للفرد إن صح القول، هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده في أن يصبح راشدا له شخصيته المتميزة، ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع، وأن ينتج ويساهم في رفايته وتنمية مجتمعه وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني. فتكون وتطور طاقات الفرد وقدراته الفيزيولوجية والفكرية يتم مع الزمن ويتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه، ويسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر التي ورثها عند الولادة من قدرات عقلية وجسمية كامنة، وكل هذا يتجمع ليعطي شخصية الفرد ضمن ثقافة ومجتمع يؤثر فيها ويتأثر بها.

وهكذا فإن عملية التطبيع الاجتماعي للفرد مهمة جدا، وعلى أساسها يتكون جزء من المجتمع وتؤثر فيه وقدرته على إحساسه بذاته، وهذا الإحساس يعتمد على إحساس الفرد بالآخرين، وهذان النوعان من الإحساس يكسبان أفراد المجتمع القدرة على التفاعل الاجتماعي، وبالتالي تصبح الجماهير البشرية قادرة اجتماعيا ونفسيا على التعايش والإسهام في تنمية المجتمع وفقا للبناء الاجتماعي السائد، وتتطور شخصية الفرد من مرحلة إلى أخرى، وينمو مفهوم الذات

حتى يتبلور في مرحلة المراهقة والرشد المبكر عاكسا تأثير المجتمع الثقافي، ونتائج عملية التطبيع الاجتماعي في تفهمه لذاته، وهويته وللدور الذي يشغله في الأدوار السائدة في مجتمعه.

1- دور الأسرة الجزائرية:

تقوم بدور التنشئة الاجتماعية العديد من الجهات، وأولها وصاحب الدور الأساسي فيها هو الأسرة التي ينمو فيها الطفل لمدة تطور أو تقصر، بعد أن يكون قد تحصل على عناصر وراثية، ثم تقوم بعملية توفير عوامل التطبيع الأولى من توجيهات وتربية ولغة وغيرها من المكونات الضرورية للشخصية.

وتتأثر عملية التنشئة في الأسرة بظروف هذه الأخيرة وقدراتها المادية والمعنوية. وفي الجزائر مازالت الأسرة الكبيرة تتميز برئاسة الأب أو الجد وهو رئيس البيت سواء تحت نفس السقف أو في أمكنة مختلفة، لأن صلة الأب أو الجد، وتأثيرها في توجيه وتصرفات الأبناء وأسرهـم الصغيرة، مازال كبيرا.

ومصل المجتمعات العربية المسلمة فهناك عدة أسباب تجعل رئيس الأسرة الكبيرة يفرض احترامه أو خضوع الأبناء ومختلف أفراد هذه الأسرة، وتتميز هذه العلاقة بالتسلط ممزوج بالرحمة والعطف. وهي الميزة التي تتجذر في الابن وتستمر فيما بعد في المدرسة، أو المؤسسة وغيرها من الهيئات التي مادام المجتمع يعرف في مجموعته نفس الطرق في تنظيم الأسرة، رغم أن هناك اتساعا ملحوظا للأسرة الصغيرة، إلا أن العلاقة العاطفية والتسلطية مازالت مؤثرة في الأسرة الكبيرة إلى حد كبير.

ومن جهة أخرى فنتميز الأسرة الجزائرية بالكبر أو تعدد الأفراد، وتغشي الأمية الواسعة في العنصر النسوي خاصة، مما يجعل عملية التربية ومتابعة الأولاد وتطبيعهم الاجتماعي صعبا، ويخرجون من البيت وهم قد تمكنوا من تجميع بعض الصفات والاتجاهات غير السليمة وهي التي سوف تؤثر فيهم وفي سلوكهم طوال حياتهم.

2- دور المدرسة:

تأتي المدرسة في المرتبة الثانية بعد الأسرة، من ناحية التربية والتطبيع الاجتماعي حيث يقضي فيها الصبي على الأقل مدة تسع سنوات في مرحلة المدرسة الأساسية، وهي المرحلة الأساسية فعلا من ناحية تكوين شخصية الطفل بعد الأسرة. وكلما كانت ظروف وطرق التربية المتوفرة والطاقات البشرية فيها جيدة كانت نتيجة لذلك كفاءة أداء هذه المدرسة مقبولا وهذا الأداء لا يمكن حصره فقط في الأرقام أو الكم من التلاميذ الذين يمرون إلى مرحلة أخرى، وإنما بدرجة الوعي والتكوين الاجتماعي والثقافي الذي تقدمه المدرسة لهم، وبدرجة تكيفهم ومعايشتهم لواقعهم، والتأثير الإيجابي فيه.

وللأسف فالمدرسة الجزائرية بالإضافة إلى ما تشكو منه من تسرب وضعف في أداء دورها التكويني، فهي تشكو من نقص ملحوظ في الإمكانيات الموفرة لها، وهذا الضعف في الإمكانيات ليس بالكم حتما، بل أيضا بالنوعية فيما يتعلق بالطاقات البشرية التي وإن كانت بمستويات مقبولة أحيانا فهي لا تكتسب طرقا كافية ومتخصصة في أداء دورها التكويني. وبالعكس في حالة وجود العناصر الجيدة في التوصل لاكتسابها مع التجربة لطرق بيداغوجية في ذلك، فهي تشكو بنسب متفاوتة من النقص في التكوين، وغيرها من الظروف الاجتماعية والمعيشية التي تؤثر في أدائها.

أما من ناحية الإمكانيات المادية التي تعتبر جد مهمة في ميزانية الدولة فإنها تبقى غير كافية لتغطية متطلبات العمل، سواء كهياكل ووسائل مادية، أو كأجور وغيرها من العناصر الضرورية للعمل. ولا ينطبق هذا الكلام فقط على مستوى المدرسة الأساسية، بل أيضا على المستويات الأخرى من المنظومة التربوية والجامعية. وهذا ما ينتج ما نراه من أفراد وعمال وإطارات يعمل أو بدون عمل، ولكن في كل الحالات فهي لا تخل من السمات الثقافية التي ذكرناها سابقا، وهذا يعود للأسباب المعروضة ولأسباب ثقافية واقتصادية واجتماعية عامة يعيش فيها المجتمع منذ حقب طويلة ويتأثر بها.

3- وسائل الإعلام:

في مرتبة أخرى تأتي مختلف وسائل الإعلام التي تعتبر بمثابة وسائل تكوين غير رسمية، وكذلك الهيئات والجهات الثقافية، والاجتماعية والدينية، والتي تساهم في تأطير المجتمع وتوفير نوع من التكوين والتهيئة لأفراده، من أجل أدائهم لدورهم. وكل هذه الجهات تشكو من عدة مشاكل معقدة وعويصة، قد تكون حدتها أكثر من مشاكل المنظومة التربوية.

والشيء الذي يجب ملاحظته هنا هو أنه برغم ما لوسائل الإعلام المختلفة من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع، وترسيخ قيم وعادات بطرق سهلة، إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة، وذلك لعدة أسباب تشكو منها أيضا مثيلاتها في الدول النامية، ومنها القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير فيها، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها.

كما أنها لم تستطع التخفيف من الهجمة الواسعة والمتزايدة من طرف وسائل الإعلام الخارجية بمختلف مصادرها الشرقية والغربية، وخاصة من تأثيراتها السلبية على الفئات التي لا تستطيع حماية نفسها منها مثل الأطفال والأميين نسبيا، وهي الفئات التي تتوجه الآن المجتمعات الغربية إلى حمايتها في الداخل عن طريق استعمال أجهزة وطرق فرز البرامج.

3-4-6 الأسباب المتعلقة بالمحيط السياسي والاجتماعي العام:

لقد نشأت في الجزائر داخل المجتمع عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي للدولة منذ الاستقلال. والبيروقراطية كما أظهر التاريخ كنظام عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها، وهو ما وجد في الدول التي اتبعت التوجيه المركزي لاقتصادها. والبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة، أو تصبح الطبقة السائدة بحد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها.

1- تعقيد النظام الإداري بالجزائر:

هناك من صنف أعضاء الإدارة في الجزائر إلى طبقتين: البورجوازية التكنوقراطية التي تحتل المناصب العليا، وأعضاء البورجوازية الصغرى التي تحتل وسط وأدنى السلم الإداري. وهناك

عدم انضباط الإدارة ناتج عن عدم التوافق الكامل بين الطبقتين، خصوصا إذا كانت سياسات توافق مصالح إحداهما، وهي في صالح طبقات المجتمع الواسعة من شغيلة وفلاحين. وهناك من يقترح وجود أنظمة معقدة تتحكم في تنشيط الجهاز الإداري، وهذه الأنظمة أساسها العلاقات الشخصية، وهي تحالفات يصعب تحديدها، تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي وليس هناك نظام إداري قائم على أسس ومبادئ علمية. وبذلك أصبحت الإدارة ذات مسؤولية وسلطة في الإدارات والمؤسسات تسمح بتسيير إمكانيات الدولة بالثقة، وتراقب وتسير في الداخل وتحتكر الاستيراد من الخارج، وأصبح هذا المركز يحتل الصدارة في حياة الدولة والمجتمع.

2- نتائج تعقد الإدارة الجزائرية:

وقد أعطت هذه الوضعية وطريقة تسيير الاقتصاد هذه، مشاكل كان لها أثر بارز على سلوكيات وردود أفعال أفراد المجتمع ومنها:

1. عدم التطابق بين الاتجاه العام للمكونات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، والاتجاه الخاص بتنظيم المجتمع والاقتصاد الوطني، رغم أن البعض يرى هذا التنظيم ينطبق مع العدالة الاجتماعية التي ينشدها الإسلام، ومختلف العناصر المتجذرة في الثقافة والتقاليد الجزائرية، وهذا ما نجده أيضا في المواثيق الوطنية وفي الخطاب الرسمي، إلا أن نفس الاتجاه يكاد يلتقي مع الإلحاد لدى البعض وخاصة المتشددين من الاتجاهات الإسلامية.

إلا أن كل أو أغلب الاتجاهات لم تظهر معارضتها الكاملة والمستمرة، إما عن رضوخ أو كبتا وانتظار. وقد ظهرت الاتجاهات المعارضة للاتجاه الوطني العام في منتصف الثمانينات، وقبل ذلك في منتصف السبعينات، سواء عند إثراء الميثاق الوطني أو من خلال اضطرابات أكتوبر 1988، رغم ما لهذه الأخيرة من أسباب قد تكون ذات مصادر أخرى.

2. ومن بين الأخطاء التي أدت إلى المعارضة أيضا للاتجاه العام، أن هذا الأخير الذي كان ضمن السلطة قد أعطى وعودا ا تمنيات للمجتمع دون أن يتمكن من تحقيقها، ولو أن تحقيق مجموعة من الحاجات الوطنية قد تم، ولكن الشيء الذي كان يميزها هو عدم التوزيع

العادل لها، وهذا ما أدى على تفاقم سخط الطبقات المحرومة، التي لم تر أحلامها وأمانها تتحقق بعد انتظار طويل، والأخطر من هذا أن جزءا من هذه الطبقات كانت ترى عناصر أخرى تستعمل المؤسسات والهيئات العمومية، كمصدر للرزق السهل، وبمختلف الطرق، حتى غير المشروعة، مما أدى إلى تآثر الطبقات المحرومة من كل ما هو تابع للقطاع العمومي، سواء بعدم الاهتمام بالحفاظ عليه في صورة المؤسسات الاقتصادية وبإهماله، أو بعدم العمل الجدي وعرقلة كل ما هو في اتجاه التحسين.

3. الديمقراطية الرسمية التي كان الخطاب السياسي يتغنى بها، لم تكن في الواقع إلا غطاء للأعمال التي كانت ذات نتائج سلبية على الأهداف الرسمية، وهذا ما جعل أفراد المجتمع ينغزلون عن المشاركة في كل ما هو من مشاريع السلطة، وبدأت القطيعة بين القمة والقاعدة في المجتمع، وهذا من جراء غياب الديمقراطية الحقيقية التي كان من المفروض أن تؤدي إلى مشاركة أغلبية أفراد المجتمع في تحقيق غاياته العليا، وهي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد الجزائري.

4. غياب العمل العلمي والمنظم، سواء فيما يخص التخطيط والتنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي.

وكنتيجة لهذه العوامل التي تعتبر جزءا قليلا من الأسباب التي عملت على تأزم الوضع الاجتماعي، كان غياب أو اختفاء الثقة بين السلطة (في منصب منظمي الاقتصاد والمجتمع) وباقي أفراد المجتمع، وكان لذلك الآثار السلبية الكبيرة على الجهاز الإنتاجي، خاصة في الظروف الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الوطني في السنوات القليلة السابقة، منذ انخفاض سعر المحروقات أساسا في منتصف الثمانينات، والتي كانت الجهود منصبة فيها على محاولة انتقال تنظيم الاقتصاد إلى تنظيم حر، وإلى إعطاء المؤسسات استقلاليتها في التسيير والتنظيم، مع أن استقلالية المؤسسة أو دخولها في اقتصاد حر يمر حتما بإعادة النظر في التنظيم السياسي والاجتماعي لمجتمع.

وأنتج هذا كذلك سلوكات لدى أفراد المجتمع غير سوية ولا تمت بصلة إلى الموروث الثقافي الإيجابي الذي يتميز به المجتمع الجزائري. والواقع أن العديد من المفكرين العرب منذ عصر

النهضة إلى اليوم، قد ركزوا على الشروط الثقافية التي تحدد السلوك السياسي والإداري بشكل لا شعوري، حيث أرجع البعض منهم هذا السلوك إلى عصور فكر الدولة التي تخدم السلطان، وبالتالي فما نعتبره اليوم في عصرنا الحديث آفات داخل التسيير ليس في الحقيقة سوى تراث موروث أي ليس سوى عقل وثقافة الماضي التقليدي.

4- انعكاس القيم الثقافية والاجتماعية فس سلوك العامل الجزائري:

هناك من يرجع هذا إلى مرجع القبيلة والغنيمية، وغيرها من المراجع التي أثرت على تصرفات الأشخاص في الإدارة، وشكلت إطارا للثقافة المتكاملة، امتدت من الحياة الاقتصادية إلى الحياة الاجتماعية وإلى الحياة الفكرية، فالمشكلة التي يجب طرحها هو كيفية الخروج أو تجاوز هذه الثقافة التي أضرت بالمجتمع المدني إلى ثقافة حديثة؟ وهنا يتحدث هؤلاء عن ضرورة بناء الوعي العربي من جديد أو تغييره... الخ.

وفي الجزائر، على التنظيم الإداري أن يعيد النظر في طرق التسيير لإيجاد سلطة عليا موحدة وقانون عمومي يضمن الوجود المشترك وتحمي الحريات المضمونة وغير المطلقة، وتفرض عقدا اجتماعيا إراديا، يعكس رغبة الجميع وحاجاتهم إلى السلم كشرط مسبق لممارسة الديمقراطية، وتفويض التصرف في الحياة العامة إلى القانون والسلطة العليا مقابل ضمانها لأمن واستقرار وحرية الجميع. وهو تخلي إرادي عن حياة العواطف والغرائز مقابل الحصول على حياة العقل والسلم، ويكون الصراع قائما على نشاط العقول المعتمدة على الاستدلال والتعليل والإقناع.

4-1- أسباب ذات علاقة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة:

نظرا للظروف التي عاشها المجتمع الجزائري سابقا وحديثا، ونظرا لموقع البلد الجغرافي، فقد تميز عادة بوجود ثقافتين الأولى عربية إسلامية أمازيغية والثانية، ولو بشكل محصور غربية فرنسية أساسا. وهذه الظاهرة توجد تعارضا أحيانا داخل نفس الأسرة الواحدة، وخاصة إذا وجد فيها مثقفون باللغة العربية وما يرتبط بها من اختصاصات، وآخرون باللغة الفرنسية وما ينتجه كل منهما من آثار على المحتوى الثقافي لهم.

وهناك من الباحثين من استنتج أن المجتمع الجزائري في بعض أسره قد تم تبني بعض القيم الجديدة ولكنها في نفس الوقت لا تحمي القيم الموجودة من قبل، وهو ما يعطي وجود قيم ومعايير تنتمي إلى أنظمة مرجعية مختلفة ومتجاوزة. وهناك ما لاحظته البعض عن تكوين سمات أو صفات ثقافية جديدة في طور التكوين، وهي ناتجة عن التغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري خلال الثلاثين سنة الأخيرة ودخوله في إطار تنظيمي واقتصادي جديد، وهو ما يمكن قوله حاليا مع دخوله اقتصاد السوق وما يجلبه معه من قيم وتقاليد خاصة به.

5- دور التربية والتعليم في تكوين العامل الجزائري:

تتميز المرحلة بمرور الاقتصاد الجزائري بانعطاف محسوس في متطلبات المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، في مجال اليد العاملة المتخصصة مع تغيير التجهيزات وتطوير طرق الإنتاج، وكذلك في مجال التأطير والإدارة حيث تشهد هذه المؤسسات تغييرا واضحا في طرق التسيير واستعمال التقنيات الحديثة والضرورية لمراقبة تسيير وإدارة المؤسسات، والتي تتكامل ويصب أغلبها في التخطيط الإستراتيجي إعداده وتنفيذه ومراقبة... الخ.

5-1- محاولة تكييف نظام التربية والتكوين مع الوضع الاقتصادي:

تستوجب المرحلة الحالية إعادة النظر في منظومة التكوين المهني، وفي منظومة التكوين العالي خاصة التي توفر الإطارات والإدارات لتسيير المؤسسات، لأنه إذا كان التكوين للإطارات التقنية المتخصصة لا تتأثر إلى حد ما، بتغير طريقة التسيير، فإن الإطارات الموجهة إلى التسيير سوف تتأثر من ناحية التكوين والأداء فيما بعد، وكل ما يرتبط بها من مساعدين وإداريين في قطاع الخدمات.

غير أن التطور التكنولوجي الملاحظ في الوحدات الجديدة أو المعاد تجهيزها يتطلب النظر إلى العمال المتخصصين التقنيين، وكذا المهندسين في نفس الفرع، بأن يتكيفوا من ناحية التكوين النظري والتطبيقي مع الآلات الجديدة والتكنولوجيا التي تتميز بها. وهذا لا يتأتى إلا من خلال دعم واعتبار أن التكوين بمختلف مستوياته كاستثمار بشري يجب الإقبال عليه من

جهة، وفي نفس الوقت استعماله فيما بعد لاسترجاع التكاليف ومردودية أكبر من ورائه، أي إدخال مفاهيم الموارد البشرية وطرق تطبيقها في الواقع الجزائري كما أن الدولة أو السلطات العمومية عليها أن تتدخل في عملية التكوين من أجل ضمان:

1. تطوير الانتقال من المنظومة التربوية إلى الحياة العملية؛
2. ضمان أفضل لإمكانات التكوين، وإعادة النظر في البرامج وإثرائها حسب المتطلبات الجديدة؛
3. وضع ميكانيزمات وأطر ربط المعاهد والجامعات المتخصصة والقطاع الاقتصادي، لتسمح لكل منهما بالاستفادة من الآخر، أحدهما يقدم البحوث والثاني يمولها بمقابل تلك البحوث؛
4. وضع قوانين وأطر محددة لأنشطة المدارس، ومراكز التكوين الممكن إحداثها من طرف القطاع الخاص، حتى تتكيف مع المتطلبات الاقتصادية الحالية والمستقبلية؛
5. تحديد الكيفيات والطرق التي تسمح للإطارات والعمال السابقين بإعادة تكوينهم خارج البرامج المتعلقة بالمؤسسة، أو عند تسريحهم من هذه الأخيرة لضمان تغيير مكان العمل، والتخصص حسب حاجاته ومتطلبات السوق.

وإذا كانت الجزائر قد عملت منذ الاستقلال على تطبيق سياسة في مجال التكوين والتعليم، خاصة مع نقص الإطارات في مختلف المجالات، وكذا العمال المتخصصين، مع الانطلاقة الواسعة في عملية الاستثمار التي شهدتها البلاد بداية من نهاية الستينات، وبعد شعورها بالنقص في مجال التكوين المرافق لإنجاز المركبات الصناعية، شرعت الدولة في دعم المعاهد التكوينية بواسطة وزارة العمل والتكوين المهني، وقد عرف هذا القطاع إصلاحا واسعا في بداية الثمانينات. إلا أن هذا الاهتمام وتوسيع قطاع التكوين، سواء المتوسط أو حتى في معاهد عالية، لم يعط النتائج المرجوة منه، حيث كانت المؤسسات والأفراد المستفيدين يشكون من عدم التوافق بين المعارف العلمية النظرية المقدمة، وما يجده المعني في المؤسسة في الواقع، وهو ما يجعله يعيد النظر في تكوينه، وقد يتدرب على نوع من التكنولوجيا ليجد نفسه أمام نوع آخر.

ولهذه الحالات وغيرها أسباب متعددة، منها تنوع التجهيزات والتكنولوجيا ومصادرها، حيث استوردت الجزائر تجهيزات ومركبات بعدة طرق، المفتاح في اليد، المنتج في اليد وبالمفرق، من عدة جهات منها الدول الغربية: فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة، أو الشرقية: الاتحاد السوفيتي سابقا، ألمانيا الشرقية وغيرها.

وفي السنوات الأخيرة عند انطلاق الإصلاحات الأخيرة التي تتوجه بموجبها المؤسسات العمومية نحو اقتصاد السوق كانت هذه حركة في ميدان التكوين في الجزائر حيث نظمت أيام دراسية (5-8 جانفي 1991) من أجل تحديد احتياجات قطاعات التشغيل والتكوين المهني، وتم التوصل إلى وجوب ربط التكوين المهني بمستوى التطور التكنولوجي الذي نعيشه، وهذا يتحقق بضع ميكانيزمات تسمح بالتصدي للمطلب الاجتماعي والاقتصادي للتكوين، وق اتخذت لذلك مبادرتين:

- 1- الأولى على المستوى البيداغوجي والموارد البشرية لتجديد المعارف إدخال برامج للتعريب وإعادة النظر في البرامج وإعادة تحديد مضامينها، وكذا تطوير شروط وطرق العمل.
- 2- الثانية على مستوى الهياكل والتجهيزات لاقتناء تجهيزات تقنية بيداغوجية متطورة.

ورغم هذا الاتجاه نحو تحديث التكوين المهني في الجزائر، والذي يراد له لعب دور أحسن في الربط بين مجالي الشغل والتعليم، إلا أن الطاقات الاستيعابية على المستوى الوطني لم تكن كافية، ويبقى القطاع في حاجة إلى دعم أكبر. وعلى مستوى التأطير فإن الجامعة الجزائرية والمعاهد المتخصصة في التسيير والمالية، قد قدمت لسنوات طويلة، إطارات في مجالات التسيير: المالية والتسويق وغيرها من التخصصات التي تستعملها المؤسسة في المستويات العليا للإدارة.

5-2- التناقض بين نظام التكوين والواقع الاقتصادي:

الشيء الملاحظ في هذا المجال أن هناك عدم تناسق بين التقنيات النظرية المحصل عليها في الميدان النظري، وما يجده الطالب عند تخرجه إلى الميدان، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك لغتين للتعليم: الأولى بالعربية في العديد من المعاهد الاقتصادية والتسيير، والثانية

الفرنسية في بعض المعاهد. والمفارقة أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر مازالت تستعمل في مختلف أعمالها الإدارية، وحتى في مراسلاتها الداخلية، اللغة الفرنسية، ماعدا مصالح استثنائية مثل مصلحة القانون والترجمة، ومصلحة التعريب.

والطالب المتقدم إلى المنصب يمر بامتحان شفوي وكتابي، وإن كان قادرا على التفرس فسوف يقبل ويكون عمله فيما بعد بنفس اللغة، أما الذي لا يتمكن من ذلك فعليه بالعودة من وجهة قدومه (والتلاميذ القادمون من التكوين المهني يتم تعليمهم الفرنسية لمدة ثلاثة أشهر ثم ينطلقون في العمل). وهنا نلاحظ أيضا أن الطاقات البشرية التي تم صرف مبالغ كبيرة في تكوينها لا تستعمل، وإن استعملت فإنها لا تستطيع أن تجيد وتطور العمل وتقوم بمبادرات نظرا لمحدوديتها في أداة عملها وهي اللغة، كما يتكون لدى الشخص المعني شعور بالغرابة داخل المؤسسة وكل ما له من آثار سلبية على مردوده وعلاقاته في العمل.

وفي نفس الوقت نجد في الآونة الأخيرة، في إطار التحول الاقتصادي الجزائري، ظهور معاهد تكوين إطارات تسيير، ولها أهداف واضحة:

1. احتواء التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات وهيكلتها.
2. تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية طويلة تحت شعار التخطيط المركزي.
3. تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.
4. البحث في نتائج وآثار التغيرات الاقتصادية.

وتتميز هذه المعاهد في أكثرها بالتنظيم المحكم إلى حد ما، وتوفير تكوين مقبول سواء على المستوى النظري أو الواقعي، بإقامة تربيصات وندوات وغيرها من الوسائل البيداغوجية. وهناك أكثر من مستوى تكويني تقوم به، ابتداء من شهادة لما بعد التدرج سنة بعد الليسانس، معترف بها على مستوى وزارة التعليم العالي، إلى تكوين على مدى أيام. وهي تقوم بالتكوين بمقابل قد يصل إلى 70.000 دج.

وما يمكن قوله هنا، هو أن مختلف هذه المستويات من التكوين والتعليم سواء في القطاع العام أو الخاص، العبرة ليست بالمدة أو بالدفع أو عدمه بل بمدى تكيف ما يقدم مع ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية من هذا القطاع، وكذا بما يمكن أن تقدمه الإطارات والعمال المتخصصون

المتخرجون من هذه المعاهد إلى هذه المؤسسات، إلى مدى تكيفهم مع سياسة الموارد البشرية. وبشكل عام فإن النظام التربوي والجامعي في هذه المرحلة وللمستقبل، عليه أن يتجه إلى تحقيق أكثر مردودية للتعليم بالربط مع المفاهيم المتعلقة بالأسمال البشري ومردوديته، وفي نفس الوقت تحقيق أحسن نوعية لمتخريجه إذ عليه أن يتوجه أكثر إلى تكوين المتكولين.

الفصل الثامن: نظرة عامة عن ميدان الدراسة

1. تطور قطاع التأمينات في الجزائر.

2. نظرة تاريخية وتنظيمية عن مؤسسة التأمين وإعادة

التأمين CAAR.

3. خصائص عينة البحث.

1- تطور قطاع التأمينات في الجزائر

تطور سوق التأمين:

تميز نشاط التأمين قبل سنة 1995م باحتكار الدولة واقتصاره على مؤسسات كانت تنشط في هذا القطاع، ولكن على ضوء الاصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الدولة منذ 1998م رفع هذا الاحتكار، وبذلك بدأت المنافسة بين مختلف المؤسسات العمومية التي كانت تنشط آنذاك.

يسير نشاط التأمين حسب المراسيم التالية:

1. المرسوم رقم 95 - 07 المؤرخ بـ 25 جانفي 1995 والمتعلق بالتأمينات.

2. المرسوم رقم 96 - 06 المؤرخ بـ 10 جانفي 1996 والمتعلق بتأمين الدين عند

التصدير¹ "يمكن تقدير سوق التأمين بالجزائر بحوالي 350 مليون دولار، وتعتبر ضعيفة أمام المغرب الذي يقدر بـ 850 مليون دولار، وفي تونس بـ 400 مليون دولار"² وهذا يبين بأن التأمين يصنف ضمن الضرائب، ويعتبر من الكماليات في الجزائر، في الوقت الذي يحتاج فيه الجزائريون إلى حماية مستقبلهم ضد آفة البطالة، المرض، التقاعد، وأيضا الموت (أو ما يخلفه من ضحايا) بإستثناء تأمين السيارات عند البعض، وتأمين الخطر الصناعي عند المؤسسات الاقتصادية، وكذلك نجد البلدان المتقدمة تعتبر التأمين الشريك الضروري للمستثمر ووسيلة قيمة لحماية رأس المال.

يغطي سوق التأمين في الجزائر 13 شركة، أقدمها الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين التأمين وإعادة التأمين CAAR، التي تأسست في عام 1963م، والشركة الجزائرية للتأمين SAA

(1966)، الشركة الجزائرية لتأمين النقل CAAT (1985).

¹ Mustafa Ben Foudil : Assurance : Les Algériens préfèrent le < Mektoub > In Journal Liberté, 03 Avril 2000, p3

² Revue Algerienne des Assurance Editée par L'U.A.R.n°0.1997.P3

كذلك نشير أن أول معيد تأمين وطني: الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR (1973). نضيف إليها تعاضديتان: الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (CNMA) وتعاضدية عمال التربية والثقافة (MAATEC)، (1966). وسبعة (7) شركات أخرى أعتمدت بعد قانون 1995 من بينها: الشركة الجزائرية لضمان الاستراد CAGEX (1998)، والشركة الجزائرية لضمان القرض والعتاد SGS (1998)، والشركة الجزائرية لتأمين المحروقات CASH (1999) التي أنشئت بالشراكة بين التأمين وإعادة التأمين CAAR وسوناطراك. بالإضافة إلى شركات التأمين، نجد وسطاء التأمين منهم 320 وكيل عام، 09 سماسرة تأمين. كل هذه الشركات تعتبر أعضاء في الإتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين UAR، هذه الجمعية المهنية، تدير بالمرسوم 90 المؤرخ في 22 فيفري 1994 وتم المصادقة عليها في 24 أفريل من نفس السنة.

تتمثل أهداف الجمعية في:

* تمثيل المصالح المهنية (التأمين).

* ترقية نشاطات قطاع التأمين.

* تحسين الخدمات المقدمة من طرف شركات التأمين وإعادة التأمين.

* المساهمة في تحسين مستوى التأهيل وتكوين عمال القطاع وفقا لتطور التقنيات

المهنية الحديثة .

ويضم الإتحاد أعضاء مؤسسين، أعضاء فاعلين، وأعضاء شرفيين، وهم منظمون على

النحو التالي:

1. الجمعية العامة: تتكون من أعضاء فاعلين وأعضاء شرفيين.

2. اللجنة الإدارية: تتكون من رئيس، نائب الرئيس، أمين الصندوق، مساعد أمين

الصندوق، وعدة أعوان بدون أن تتمثل أية شركة بأكثر من عضوين¹

¹ L'U.A.R. Presentation et perspectives, in Revue Algerienne des Assurance .Op cit.p4.

ب. تطور سوق إعادة التأمين في الجزائر:

إعادة التأمين بالنسبة للمؤمن هي بمثابة التأمين بالنسبة إلى المؤمن عليه، بحيث عندما تلتزم شركة تأمين ما بتغطية أخطار يمكن ان تتجاوز طاقتها المالية في حالة حدوث كارثة معينة، فإنها تضطر إلى اللجوء بإنتظام إلى إعادة التأمين، وعلى سبيل المثال، فأية شركة تؤمن طائرة من نوع " بوينغ " يحسب سعرها بملايير الدنانير، ولا تستطيع بطبيعة الحال أن تضمن تحويل إعادة صنعها إذا ما تعرضت لكارثة معينة، ويعود السبب في ذلك بكل بساطة إلى إرتفاع قيمة " البوينغ " المؤمن عليها إرتفاعا يفوق بكثير قدرات الشركة التي تضمن تغطيتها المالية .

فمنطقيا، يمتنع المؤمنون عن تقديم خدماتهم حتى لا يعرضوا إقتدارهم على الوفاء للخطر، من ثم بقاءهم بأكملة، غير أن الإلتزام في مجال عقود التأمين الهامة بقدر أهمية تغطية الأخطار فهو يعني الإستفادة من أقساط تأمينية معتبرة على الأقل بالنسبة إلى أي مؤمن، فبالنسبة إليه يتعلق الأمر " بصفقات ضخمة "، وبالتالي حتى لا يخسر فائدته يلجأ بالضرورة إلى إعادة التأمين .

وفي حالة طائرة " بوينغ " مثلا، يلتزم عندئذ تغطية شركات إعادة جزء من الأخطار بالنسبة إلى قدرته المالية، ويبيع الجزء الباقي إلى شركة من شركات إعادة التأمين ولا يمكن لهذه الشركة، من جهتها، أن تتحمل الباقي كلية، وبعد قبول الصفقة تجري إذن بيوع بين معيد التأمين ومعيد تأمين آخر لتنتهي في آخر المطاف إلى علاقة تعاونية بمفهومها الضيق، لتغطية الأخطار بواسطة تجزئة التكاليف وتوزيعها ما بين المؤمن ومعيدي التأمين من جهة وشركات إعادة التأمين المحلية والسوق الدولية، في مثل هذه الحالة، يجدر الإشارة إلى أن " المؤمن عليه " لا يتعامل إلا مع شركة تأمينية وأن بيع الصفقات في مجال إعادة التأمين إلى شركات أجنبية لا يتم إلا عن طريق تحويلات موارد بالعملة الصعبة.

إدخال صفقات البيع القانونية¹:

في الجزائر كانت الدولة تحتكر، حتى سنة 1995، كل نشاطات التأمين وإعادة التأمين من خلال ثلاث شركات عمومية للتأمين المباشر هي: الشركة الجزائرية للتأمين CAAT

SAA، التأمين وإعادة التأمين CAAR والشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، وفي سنة 1995 دخل قطاع التأمين السوق الحرة وأصبح مفتوحا قانونيا أمام مشاركة الرأسمال الخاص، الوطني والأجنبي، وفي مثل هذه الحالة بإمكان المؤمنین العمل بحرية .

كما قامت الدولة بتنظيم قطاع إعادة التأمين، وفي هذا الصدد نذكر القانون رقم 95-07 الذي كرس البيع القانوني الإلزامي لإعادة التأمين إلى شركة حكومية خاصة، وهي الشركة المركزية لإعادة التأمين، فينبغي بذلك على المؤمنین من أجل عقودهم التأمينية المتعلقة بالأخطار الاستراتيجية التي تتطلب قدرات مالية ضخمة لتغطيتها، بيع حصص هامة في مجال إعادة التأمين إلى الشركة المركزية التي تم تعيينها قانونيا (بموجب القانون المذكور أعلاه). وتتولى هذه الشركة مسؤولية بيع وقبول صفقات (خاصة إعادة التأمين لصالح شركات أجنبية) إعادة التأمين نحو السوق الدولية ومنها: طبقا للأمر رقم 95-57 حدد البيع الإلزامي في فرع الأخطار الصناعية بمعدل 80%، وهو ما يمثل معدل البيع القانوني الأكثر أهمية لأنه يرتبط بحماية أملاك وطنية إستراتيجية (البتروكيمياء والنقل الخاص).

وبالنسبة إلى فرع البضائع البحرية (السلع والواردات على مستوى الموانئ)، فالتنازلات كانت تتم في مجال إعادة التأمين في حدود 40% وجوبا، بينما الباقي يمثل معدل التنازل الإلزامي بالنسبة إلى أصناف الأخطار الباقية.

وبالنسبة إلى الأمر 95-57، فقد وضح بأن إدخال التنازل القانوني في مجال إعادة التأمين قد أملاه إنفتاح القطاع على المؤمنین الخواص وما تترتب عليه من ضرورة توجيه تنازلات الحافظات نحو هيئة حكومية تتولى رد بيع جزء هام من المعاملات في مجال إعادة التأمين إلى الخارج، ومن جهة أخرى وانطلاقا من أن الجزائر بلد دخل في إقتصاد السوق

¹ عبد النور خلوط : تحولات عميقة، في المجلة الجزائرية للتأمينات، الصادرة عن UAR. رقم 2. 1999، ص 36-38 .

حديثا، وعليه فإنه يجب مراقبة تحويل العملة الصعبة ودعم معدل اقتطاع المعاملات الخاصة بإعادة التأمين على المستوى المحلي الذي يكتسي أهمية حيوية إلى حد اللجوء إلى التنازل القانوني الإجباري الذي يجري العمل به في العديد من البلدان، وأن الجزائر دون التنازل القانوني هذا كانت ستواجه خطر تخلي شركات التأمين المباشر التابعة لها تماما عن الشركة المركزية لإعادة التأمين بخصوص حاجاتها إلى إعادة التأمين لتتجه أساسا إلى السوق الدولية وتحدث بذلك نزيفا حقيقيا في رؤوس الأموال من العملة الصعبة نحو الخارج.

كما أن المسار التنظيمي لنشاط إعادة التأمين في الجزائر، عرف تغيرا عميقا في البنية، إذ أن المرسوم رقم 312-98 المؤرخ في سبتمبر 1998م قد أحدث تخفيضا هاما في معدلات التنازل القانوني. مثلا فيما يخص فرع الأخطار الصناعية المرتبطة بالكمياء، البتروكيمياة وصناعة الحديد، والصلب، الميكانيكا والالكترونيك، ونفس الشيء بالنسبة إلى أخطار النقل المرتبطة بالسفن والطيران، فقد تم تخفيض معدل التنازل الإجباري في مجال التأمين على الأخطار التي تتطلب إعادة التأمين بموجب المرسوم الجديد بالنسبة إلى التنازل القانوني بنسبة 5% ويضاف إلى المرسوم المذكور أعلاه قرار وزارة المالية الذي بموجبه تحل الشركة الجزائرية للتأمين SAA كصاحبة نصيب الامتياز القانوني محل الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، وبذلك يتعين على الشركات المحلية للتأمينات أن تتنازل عن جزء من حافظتها لإعادة التأمين على الأخطار لصالح الشركة الجزائرية للتأمين SAA.

وبذلك فإن المرسوم رقم 312-18 يعني القضاء على الشركة المركزية التي يتمثل دورها في ضمان مصالح الجزائر.

لكن من جهة أخرى يتعين على المؤمنين العموميين في إطار التنظيم الجديد أن يوزعوا حافظاتهم لإعادة التأمين بين الشركة المركزية لإعادة التأمين ومعيدي التأمين الأجانب المذكورين أعلاه، وفق مستويات التنازل المادية المعمول بها .

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى التأكيد بأن نشاط إعادة التأمين يرتبط ارتباطا وثيقا بحماية الأملاك الاقتصادية الإستراتيجية للجزائر، وبعمليات خروج ودخول الأموال من

العملة الصعبة، فتحير مثل هذا القطاع أملته ضرورة الإنفتاح الشامل للإقتصاد الوطني بطريقة عقلانية وفعالة .

وعلى مستوى إتحاد المؤمنین ومعيدي التأمين، فقد تم الشروع في إعداد إطار تنظيمي لممارسة التأمين المشترك، ومع ذلك فمازالت هناك صعوبات عديدة، ومنها صعوبة تحديد قسط التأمين المباشر ووضع هيكل التأمين المشترك على مستوى شركات التأمين المحلية المختلفة .

2- نظرة تاريخية وتنظيمية عن مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR:

1. لمحة تاريخية عن نشأة شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR ":

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين " التأمين وإعادة التأمين CAAR "، إحدى أولى المؤسسات المالية للجزائر المستقلة، وأنشئت بمقتضى المرسوم 63-197 المؤرخ بـ 08 جوان 1963، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تحت وصاية وزارة المالية .
وخلال 37 سنة من وجودها، مرت شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " بالمرحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولى: 1963-1974: تتجسد هذه المرحلة في ثلاث (03) فترات هي:¹

أ. ما بين 1963-1964: عرف سوق التأمين في هذه المرحلة سيطرت المؤسسات الأجنبية عليه، واقتصرت نشاطات " التأمين وإعادة التأمين CAAR " على تسيير التحويل القانوني " Cession légale " لإعادة التأمين الذي كان نشاطها الأولي إلى صلاحية تطبيق عمليات التأمين المباشرة، كذلك في هذه الفترة قامت شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " بتكوين أول تقني للمؤسسة، وبدأت التفكير في إنشاء شبكة تجارية.

ب. ما بين 1966-1973: تميزت هذه الفترة بإحتكار الدولة لكل عمليات التأمين، وكانت لـ " التأمين وإعادة التأمين CAAR " وباقي الشركات العمومية الأخرى الأهلية لممارسة التأمين في الجزائر، وذلك بمقتضى القرار 127-66 ليوم 27 ماي 1966، وتم إلغاء الوطاء

¹ وثائق خاصة بالشركة .

وتعويض بوكالات، فأصبح للشركة وفودا تملك مكاتب خاصة تتمثل في: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، وقسنطينة، إضافة إلى المديریات ونوابها.

ج. ما بين 1973-1975: في هذه الفترة سحب اعتماد إعادة التأمين من شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " بمقتضى القرار المؤرخ في 01 أكتوبر 1975، حيث أسندت إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين " CCR " .

المرحلة الثانية 1975-1989: في هذه المرحلة قامت وزارة المالية بإصدار قرار يخص مؤسسات التأمين، حيث حدد ميدان نشاطها كالتالي:

SAA: تحتكر العمليات ذات المخاطر البسيطة .

التأمين وإعادة التأمين CAAR: تحتكر العمليات ذات المخاطر الكبيرة.

ويمكن تلخيص هذه المرحلة في فترة وهما:

أ. ما بين 1975 - 1980: تميزت بانخفاض رقم عمالها نتيجة للتخصص وذلك بتحويل فرع السيارات وإسناده إلى شركة " SAA " والتي تشمل على 3/1 محفظة، فضلا عن ظهور سياسة التفويض وتحويل الوحدات الإقليمية إلى مديريات.

ب. ما بين 1980-1989: تحدد تخصص شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR "، في تأمين المخاطر الصناعية، وفي سنة 1985 انفصلت CAAT عن شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " نتيجة إعادة هيكلة شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " التي تخصصت في النقل.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإستقلالية من 1989 إلى يومنا هذا:

في 15 فيفري 1989 نلّمس نظام الإستقلالية حيث أصبحت " التأمين وإعادة التأمين CAAR " شركة مساهمة برأس مال قدره 500 مليون دينار، فاقتحمت محيط المنافسة وأصبحت مسؤولة عن حصتها في السوق.

الانتقال إلى الاستقلالية أدى إلى رفع التخصص، والذي بموجبه توجهت الشركة إلى تطوير حافظاتها الجديدة في تأمينات النقل، السيارات، الأخطار المتعددة المساكن، وتأمين الأشخاص، في 1995 تخلت الشركة عن حافظاتها في قطاع قروض التصدير لصالح شركة

" CAGEX " بموجب المرسوم التنفيذي رقم 344-95 المؤرخ في 30 نوفمبر 1995
المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال شركات التأمين، حيث سمح لشركة " التأمين وإعادة التأمين
CAAR " بإيجاد مكان عملي في مجال إعادة التأمين الدولي وفي سنة 1998 إستعادت فرع
إعادة التأمين.

1. مهام المؤسسة:

تدور المهام الخاصة بـ: " التأمين وإعادة التأمين CAAR " حول 4 وظائف رئيسية
هي:

أ. ممارسة كل عمليات التأمين: والخاصة بالأنواع التالية: الحرائق
والاستغلال،المسؤوليات المدنية، والأخطار المتعددة ذات الطابع الصناعي، والنقل الجوي
والبحري، تأمين السيارات، الأخطار المتعددة للمساكين، من هنا يظهر أن للتأمين دور
إجتماعي.

ب. ممارسة عملية إعادة التأمين: والتي يمكن تعريفها كما يلي:

"إعادة التأمين هي عقد بموجبه يتنازل المؤمن على شخص آخر هو معيد التأمين
(Réassureur) عن جزء أو كل الأخطار التي أمنها (قانون الجزائري للتأمينات).

ج. العمل على دراسة سوق التأمينات: واقتراح مقاييس التعديل لوزارة الاقتصاد في
إطار سياسة البلاد.

د. القيام باستثمارات إقتصادية وإجتماعية: تمويل المشاريع من النوع الاقتصادي
والاجتماعي لكون الشركة تملك رؤوس أموال هامة قادرة على تمويل الخزينة العامة، فضلا
عن ذلك فهي تستعمل اليوم الإدّخار وتشارك كمستثمر تأسيسي كما أنّ لها دور في حماية
ممتلكات الوطن: فالتأمين عامل ضمان وأمن ويظهر ذلك من خلال التعويضات المقدمة في
حالة الحوادث.

3. التنظيم الهيكلي لمؤسسة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " :

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " من (03) مستويات

وهي:

المقر الاجتماعي (المديرية العامة) موجود بالجزائر العاصمة: يتكون من 11 مديرية مركزية، تسعة منها موجودة في نفس البناية، أما المديريتين الباقيتين والمتمثلتين في: مديرية المراقبة والمراجعة ومديرية التسويق والتطوير بالإضافة إلى، والمديرية الفرعية للتكوين، فقد حولت إلى ملحقة جديدة بنيت مسوس سنة 1999 في إطار إعادة تنظيم هياكل مقر الشركة، أما بالنسبة للمستوى الثاني فيتمثل في الفروع (الوحدات الجهوية) تتكون من 5 وحدات: الجزائر II (الحراش)، الجزائر IV (بوزريعة)، وهران، قسنطينة وعنابة، والمستوى الثالث يتمثل في الوكالات الموزعة عبر التراب الوطني والتابعة للوحدات، وهي تكون المستوى القاعدي للمؤسسة وعددها 81.

التوزيع العمالي لمؤسسة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " :

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
54.48%	668	إطار
30.99%	380	تحكم
14.51%	178	تنفيذ
100%	1226	المجموع

المصدر : وثائق رسمية بإدارة المستخدمين قسم الدراسة والعمل : حالة المستخدمين لجانفي 2012 حسب الفئات السوسيو مهنية .

نتعرض من خلال هذا الجدول وبصفة موجزة توزيع مستخدمي شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " حسب سنة 2002، وقد وجدنا أن التقسيم في المؤسسة كالاتي وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية، إيطارات، تحكم، منفذين وعددهم بالترتيب: 668، 380، 178 يعني إيطارات، بنسبة 54.48%، 30.99% تحكم، و 14.51% تنفيذ.

وهم عمال يتوزعون حسب المقر الكائن بالجزائر العاصمة والفروع التابعة للمؤسسة.

تحليل محتوى الجدول:

نلاحظ أن عدد الإطارات يمثل أكبر نسبة والتي تتمثل في 54.48% أكثر من نصف العمال مقارنة بالفئات المهنية الأخرى.

ويبدو هذا منطقيا كون شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " شركة خدماتية، طبيعة العمل فيها تتطلب تأهيلا ولو بسيطا أضف إلى ذلك أنها تستقطب كثيرا من الإطارات الجامعية مؤخرا.

1. تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة " التأمين وإعادة التأمين CAAR ":

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف على مدى نوعية وفعالية خططها الإستراتيجية، ولكن على الظروف وكيفية إعدادها.

ومن أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من عوامل النجاح، تسعى المؤسسات إلى وضع سياسات ناجحة وفعالة لإدماج وتحفيز الموارد البشرية، لأنها تعتبر استثمارا ذا أولوية معتبرة وليس نفقة إضافية في المؤسسة.

ولتطوير الموارد البشرية وتقويمها، أوكلت لوظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة التأمينات "التأمين وإعادة التأمين CAAR " المهام التالية:

- 1.دراسة وتحليل المناصب.
- 2.التوظيف وإدماج العمال في المؤسسة.
- 3.تحسين ظروف العمل.
- 4.إعداد نظام الترقية والتسيير التنموي للإطارات.
- 5.تحديد احتياجات المؤسسة على المدى الطويل، وتخطيطها حسب الأهداف العامة للمؤسسة وحسب رغبات وطموحات الأفراد.
- 6.تخطيط احتياجات التكوين على المدى القصير، المتوسط والطويل.

• أكثر التفاصيل حول التوزيع العمالي نجده في الملحق رقم 1.

ومن خلال هذه المهام، يتضح لنا مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، إلا أن هذا الاهتمام لا يجب أن يكون مجرد حبر على ورق، فقد اثبتت دراسة قامت بها الشركة تطبيقاً جزئياً لهذه المهام على أرض الواقع، وقد استطاعت هذه الدراسة أن تحدد بعض نقاط الضعف في تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية، وحددتها في النقاط التالية:

* عدم وجود وثيقة رسمية تحدد التنظيم الحالي لتسيير الموارد البشرية والتكوين، وتحدد بدقة محتوى كل بنية، وهذا على مستوى المقر أو على مستوى الفروع الجهوية للمؤسسة .

* عدم وجود سجل فعلي للمناصب، يحدد وظائف وإمكانيات كل موظف عامل بدائرة تسيير الموارد البشرية، والذي يمكنه من ضبط معايير عامة وخاصة للإلتحاق بمنصب معين.

* غياب أو عدم انتظام عمل الهيئات الخاصة بالدراسة والتسيير التنبؤي فيما يخص تسيير المستخدمين، أو في مجال التكوين وتحسين الأداء، وهذا ما يمنع كل رؤية إستراتيجية وصياغة نشاطات التكيف مع التغيير.

* غياب إتصال منظم ورسمي بين مختلف المصالح المختصة في تسيير الموارد البشرية والمصالح الأخرى للمؤسسة، وهذا ما يعيق التنسيق بين النشاطات وبالتالي يعرقل نجاعتها وفعاليتها.

وقد خرجت هذه الدراسة ببعض التوصيات والحلول.

فيما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على العامل الإنساني، أي الرجل المؤهل، النشط، المحفز، فعلى شركة "التأمين وإعادة التأمين CAAR" أن توفره: في مجال تسيير الموارد البشرية عليها أن تخلق تنظيم محكم، مكيف، وسائل ملائمة، ومسيرين أكفاء.

هذا التنظيم الذي يجب إعداده، يجب أن يتجنب من جهة: النقص والخلل الوظيفي الموجود حالياً، ومن جهة أخرى الإستجابة للمتطلبات التالية:

1. التطوير الشخصي والمهني لمجموع عمال المؤسسة .

2. على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تقوم بتحديد، إعداد، مراقبة ومتابعة مجموع

النشاطات المقررة في المؤسسة .

* وثائق خاصة بالمؤسسة .

القيام بإعداد مثل هذا التنظيم يتطلب بالضرورة: أبحاث معمقة في المؤسسة، لكن في الوقت الحالي يمكن اتخاذ الإجراءات التالية:

أ. صياغة وترسيم سجلات المناصب الخاصة بمسؤولي مصالح تسيير الموارد البشرية على مستوى المقر، وكذا على مستوى الوحدات التابعة لمؤسسة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " .

ب. إنشاء لجنة خاصة بالموارد البشرية تضم مختلف إطارات وظيفة الموارد البشرية، إضافة إلى مصالح أخرى وظيفتها التفكير في تنظيم مصلحة الموارد البشرية وكذا شروط وظروف إعدادها.

ج. إنشاء هيئة، أو مجموعة عمل تتكفل بتثمين وتقويم الموارد البشرية، وهذه الوحدة يمكنها تأمين لجنة دائمة يمكنها من تقديم الأفكار، وإعداد الوسائل والطرق الخاصة بإنشاء هيئة للموارد البشرية جديرة بطموحات شركة " التأمين وإعادة التأمين CAAR " .

3- خصائص عينة البحث:

إنه من الصعب على الباحث أن يتصل بكل المعنيين بالدراسة لجمع المعطيات منهم حول موضوع الدراسة، وبذلك يلجأ إلى أسلوب العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة¹

وقد قمنا بهذه الدراسة بالمقر المركزي لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR المتواجد بالجزائر العاصمة، وهذا المقر يتكون من 11 مديرية مركزية تحتوي في مجموعها 816 عاملا يتوزعون على 3 فئات سوسيو مهنية.

لذلك فالعينة كانت وفق الأسلوب العشوائي وهذا راجع لأن أفراد المجتمع معروفون بمعنى وجود قاعدة السير base de sondage ولأن المجتمع ينقسم إلى فئات، فقد كانت العينة طبقية.

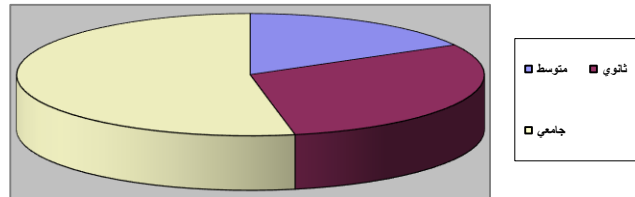
¹ عمار بوحوش، مرجع ذكره ص 35

وقد كان عدد أفراد العينة 272 بمعنى ثلث العمال وهو ما يمثل نسبة 33.33% من مجموع العمال ولكن بعد توزيع الإستثمارات لم نتمكن من استرجاع 12 استمارة وذلك بسبب امتناع أصحابها عن الإجابة. واستطعنا جمع 260 إستمارة. ومن خلال إجابات المبحوثين يمكن إبراز الخصائص الأساسية لمجتمع البحث والمتمثلة فيما يلي:

جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التكرار / المستوى التعليمي
16.92%	44	متوسط
30%	78	ثانوي
53.07%	138	جامعي
100%	260	المجموع

رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

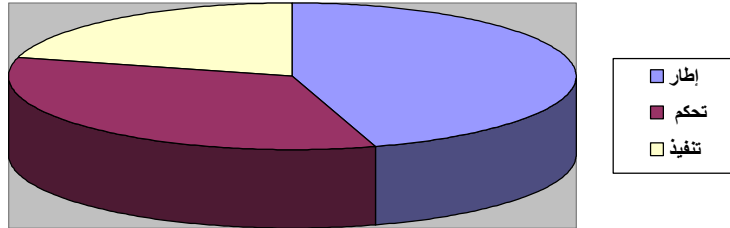


أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي بنسبة 53.07% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 30% فالمتوسط الذي يمثل 16.92% وهذا شيء طبيعي لأن العمل في مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR الخدماتية يتطلب تأهيل معين .

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها:

النسبة	التكرار	التكرار الفئة
45.38%	118	إطار
33.84%	88	تحكم
20.76%	54	تنفيذ
100%	260	المجموع

رسم بياني: يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية:

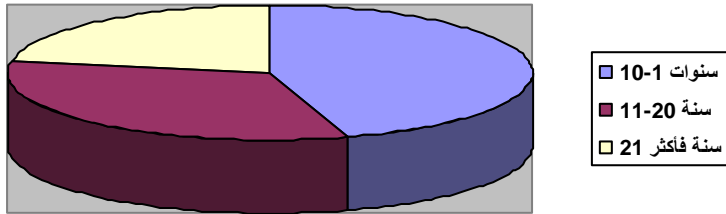


أغلب أفراد عينة البحث يتشكل من فئة الإطارات والتي تمثل أكبر نسبة ثم تليها فئة التحكم وأخيرا فئة التنفيذ .

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	التكرار متغير الأقدمية
45.38%	118	1 - 10 سنوات
32.30%	84	11 - 20 سنة
22.30%	58	21 سنة فأكثر
100%	260	المجموع

رسم بياني: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

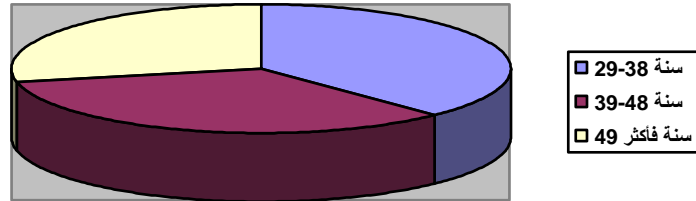


نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية تتراوح من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 45.38% ثم نجد 32.30% من أفراد العينة لهم أقدمية تتراوح من 11 على 20 سنة أما أولئك الذين يتمتعون بأقدمية تفوق 21 سنة فهم يمثلون نسبة 22.30%.

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	التكرار فئات السن
%37.7	98	29 - 38 سنة
%33.84	88	39 - 48 سنة
%28.46	74	49 سنة فأكثر
%100	260	المجموع

رسم بياني: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

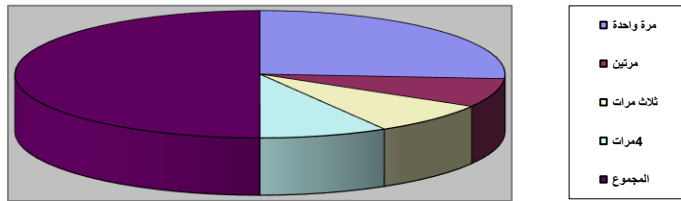


نلاحظ أن %37.7 من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 29 و 38 سنة ثم نجد %33.84 ينتمون إلى فئة السن 39 - 48 أما العمال الذين يتجاوز سنهم 49 سنة فهم يمثلون نسبة %28.46 .

جدول رقم 5: يوضح عدد مرات استفادة أفراد العينة من الترقية:

النسبة	التكرار	التكرار عدد مرات الترقية
52.30%	136	مرة واحدة
14.62%	38	مرتين
16.15%	42	ثلاث مرات
16.92%	44	4 مرات
100%	260	المجموع

رسم بياني يوضح عدد مرات الإستفادة من الترقية بالنسبة لأفراد العينة

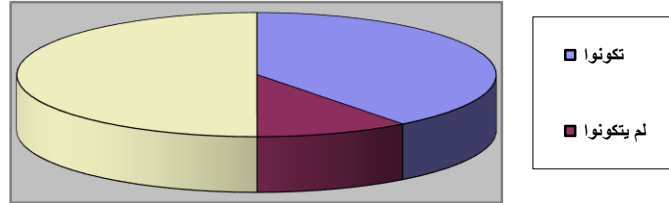


نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إستفادوا مرة واحدة من الترقية وذلك بنسبة 52.3%، أما بقية العمال فقد إستفادوا مرتين، ثلاث مرات، وأربع مرات تبعا للترتيب الموالي 14.62%، 16.15% و 16.92%.

جدول رقم 6: يوضح مشاركة أفراد العينة في الدورات التكوينية:

النسبة	التكرار	المشاركة في التكوين
%79.23	206	نعم
%20.76	54	لا
%100	260	المجموع

رسم بياني يوضح مشاركة أفراد العينة في الدورات التكوينية:



نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تكونوا وذلك بنسبة %79.23 بينما نجد %20.76 منهم

لم يتكونوا .

الفصل التاسع: أبعاد إدارة الموارد البشرية

في المديرية العامة لمؤسسة التأمين

وإعادة التأمين CAAR

1. بعد إكتساب الكفاءات

2. بعد الإتصال التنظيمي

3. بعد التكوين

4. طبيعة القيادة وعلاقتها بإتخاذ القرار

1- بعد إكتساب الكفاءات

تمهيد:

إن عملية إكتساب الكفاءات عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية وسواء تعلق الأمر بالكفاءات من خارج المؤسسة أو الكفاءات داخل المؤسسة (الترقية)، فإننا سنعمل على توضيح المعايير التي تعتمدها مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR في هذه العملية ونوضح بعد ذلك موقف العمال من هذه المعايير.

جدول رقم 7: كيفية التوظيف وعلاقته بفئات السن:

المجموع	49 فأكثر سنة	48-39	38-29	فئات السن طريقة التوظيف
162 %62.3	36 48.64 %	66 %75	60 %61.22	الشهادة
46 %17.70	22 %29.72	6 %6.81	18 %18.36	الخبرة السابقة
52 %20	16 %21.62	16 %18.18	20 %20.40	العلاقات الشخصية
260 %100	54 %100	88 %100	98 %100	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 62.33% للعمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة وتدعمها فئة السن التي تتراوح ما بين 39 و 48 سنة بنسبة 75% وتليها مباشرة نسبة 20% وتمثل بنسبة العمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات

الشخصية والمدعمة، بفئة السن 49 سنة فأكثر نسبة 21.62%، وأصغر نسبة نجدها عند العمال الذين توظفوا وفق معيار الخبرة بنسبة 17.70% مدعمة بفئة السن 49 سنة فأكثر بنسبة 29.7%.

من خلال هذه الاحصائيات نستنتج أن أساس التوظيف لدى هذه العينة من العمال هو الشهادة التي تعتبر كأساس للدخول إلى هذه المؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود إعتبارات أخرى ساهمت في توظيف أفراد هذه العينة من العمال وتتمثل في العلاقات الشخصية والتوصيات القرابية، وهنا نجد نوع من التوظيف غير الموضوعي.

هذا ما يؤدي بنا إلى القول أنه وبالرغم من إستعمال المؤسسة للطرق الموضوعية في عملية التوظيف والمتمثلة أساسا في الشهادة إلا أنها استعملت كذلك معايير غير موضوعية (العلاقات الشخصية والتوصيات القرابية).

جدول رقم 8: يوضح كيفية التوظيف وعلاقته بعدد مرات الترقية:

المجموع	العلاقات الشخصية	الخبرة السابقة	الشهادة	كيفية التوظيف
				عدد مرات الترقية
136 %52.3	28 %53.84	22 %47.82	86 %53.08	مرة واحدة
38 %14.62	10 %19.23	12 %26.08	16 %9.87	مرتين
42 %16.15	04 %17.69	06 %13.04	32 %19.75	ثلاث مرات
44 %16.92	10 %19.23	06 %13.04	28 %17.28	4 مرات فأكثر
260 %100	52 %100	46 %100	162 %100	المجموع

يوضح لنا الجدول الإحصائي أن الإتجاه العام يمثل 52.3%، للعمال الذين إستقادوا من الترقية لمرة واحدة والمدعمة بنسبة 53.08% للعمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة، ثم نجد مباشرة نسبة 16.92% للعمال الذين تحصلوا على 4 ترقيات مدعمة بـ 19.23% للعمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية ثم نجد نسبة 16.15% للعمال الذين استقادوا من 3 ترقيات مدعمة بـ 19.75% من العمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة، وأخيرا نجد 14.62% من العمال الذين استقادوا مرتين من الترقية مدعمة بـ 26.08% من العمال الذين وظّفوا عن طريق الخبرة السابقة .

ومن هنا يتضح أن العمال الذين توظفوا عن طريق الشهادة تحصلوا على عدد أقل من الترقيات مقارنة بالعمال الذين توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية. وهذا ما يؤدي بنا للقول أنه يمكن ان تكون العوامل الغير الموضوعية التي ساهمت في التوظيف (العلاقات الشخصية) هي نفسها التي ساهمت في الحصول على ترقيات أكثر.

جدول رقم 9: يوضح عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئات السن:

المجموع	49 فأكثر سنة	49-39	38-29	فئات السن عدد مرات الترقية
136 %52.3	30 %40.45	34 %38.63	72 %73.46	مرة واحدة
38 %14.62	06 %8.10	18 %20.45	14 %14.28	مرتين
42 %16.15	18 %24.32	24 %27.27	/	ثلاث مرات
44 %16.92	20 %27.02	12 %13.63	12 %12.24	4 مرات فأكثر
260 %100	74 %100	88 %100	98 %100	المجموع

يظهر الجدول الإحصائي أن الاتجاه العام يمثل 52.3% للعمال الذين ترقوا مرة واحدة مدعمة بنسبة 73.46% لفئة السن 38-29 تليه 16.92% من العمال ترقوا أربعة مرات مدعمة بفئة السن 49 سنة فأكثر بنسبة 27.02%، ثم 16.15% من العمال الذين استفادوا من الترقية ثلاث مرات مدعمة بفئة السن 48-39 بنسبة 27.27% و 14.62% من العمال استفادوا من الترقية مرتين مدعمة بفئة السن 48-39 بنسبة 20.45% فالعمال الذين ترقوا ثلاث مرات بنسبة 27.27% لفئة السن 48-39 والعمال الذين ترقوا أربعة مرات يمثلون نسبة 27.02% لفئة السن 49 سنة فأكثر.

ومن هنا نستنتج أنه كلما إرتفع سن العامل في عينة البحث كلما زادت حظوظ استفادته

من الترقية.

جدول رقم 10 يوضح عدد مرات الترقية وعلاقته بفئة الأقدمية:

المجموع	21 سنة فأكثر	20-11 سنة	10-1 سنوات	فئات الأقدمية عدد مرات الترقية
136 %52.3	16 %27.58	24 %28.57	96 %81.35	مرة واحدة
38 %14.62	02 %3.45	18 %21.42	18 %15.25	مرتين
42 %16.15	20 %34.5	20 %23.80	02 %1.7	ثلاث مرات
44 %16.92	20 %34.5	22 %26.19	02 %1.7	4 مرات
260 %100	58 %100	84 %100	118 %100	المجموع

يبين الجدول الإحصائي أن الإتجاه العام يمثل نسبة 52.3% للعمال الذين استفادوا من ترقية واحدة والمدعمة بنسبة 81.25% للعمال الذين لهم أقدمية تتراوح من 1 على 10 سنوات، ثم نجد أن 16.92% من العمال ترقوا أربعة مرات مدعمة بالعمال الذين لديهم أكثر من 21 سنة أقدمية بنسبة 34.5% و 16.15% من العمال استفادوا من الترقية ثلاث مرات مدعمة، بفئة العمال الذين لديهم أقدمية تفوق 21 سنة بنسبة 34.5% ثم يأتي العمال الذين استفادوا مرتين من الترقية مدعمة بفئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 21.42% .

من خلال هذه النتائج التي تحصلنا عليها من عينة بحثنا نتوصل أنه كلما زادت أقدمية العامل داخل المؤسسة كلما زادت حظوظة في الحصول على ترقية وقد يعود هذا إلى إعتبار مسؤولي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة " LA التأمين وإعادة التأمين CAAR " أنه كلما قضى العامل فترة أطول في وظيفته الحالية كلما تمكن من اكتساب خبرة وتجربة مهنتينان يسمحان له بأن تكون له أولوية في الترقية .

جدول رقم 11 يوضح المقياس الأول المعتمد من طرف إدارة الموارد البشرية في الترقية حسب أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الإجابة
10.76%	28	الأقدمية
23.07%	60	الشهادة
32.30%	84	الكفاءة
6.92%	18	الخبرة السابقة
25.38%	66	العلاقات الشخصية
1.53%	04	بدون إجابة
100%	260	المجموع

ما يمكن أن نستخلصه من الجدول أن المقياس الأول المستعمل في الترقية من طرف إدارة الموارد البشرية حسب المبحوثين يتمثل في الكفاءة بنسبة 32.3% ثم تليه مقياس العلاقات الشخصية بنسبة 25.38% ثم تأتي الشهادة بنسبة 23.07% ثم مقياس الأقدمية بـ 10.67%...إلخ.

ومما سبق يمكن القول أن مقياس الكفاءة قد طغى على باقي المقاييس الأخرى وربما يرجع ذلك لكون الترقية تتطلب قدرات عالية ومسؤوليات كبرى لذلك فالمؤسسة تعتمد على هذا المعيار لترقية عمالها وهذا ما يجعلهم يجتهدون لتحسين قدراتهم بهدف التمكن من القيام بالمهام

التي توكل إليهم، والتي تفرضها الوظيفة الجديدة فالترقية وفق هذا المعيار تتطلب في من يرقى إلى الوظيفة الأعلى درجة عالية من الكفاءة.

أما المقياس الثاني المعتمد من طرف الإدارة في الترقية حسب المبحوثين يتمثل في العلاقات الشخصية، فحسب وجهة نظر أفراد عينتها فإن هناك أشخاص يوضعون في مراكز ليسوا جديرين بها لمجرد أنهم أقاموا علاقات مع مسؤولين كما أنهم ذكروا اعتبارات أخرى كالجهد والمحسوبية ثم نجد فئة العمال التي ترى أن الشهادة هي التي تلعب دور في الترقية وهناك من رأى الأقدمية في العمل تساعد على الحصول على الترقية.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن أن نستخلص أن هذه المؤسسة تعتمد على الكفاءة والشهادة والأقدمية وهي معايير موضوعية لكن وإضافة على هذه المعايير، هناك معايير أخرى غير موضوعية تتمثل أساسا في العلاقات الشخصية، وهذا ما يقودنا إلى القول إلى أن المعايير الموضوعية المتبناة في عملية الترقية مبنية على أسس ذاتية

جدول رقم 12: يوضح رأي العمال حول معايير الترقية وعلاقته بفئات السن:

المجموع	49 فأكثر	39-48	29-38	فئات السن رأي حول معايير الترقية
08 %3.07	04 %5.40	02 %2.27	02 %2.04	موضوعية
210 %80.76	68 %91.9	70 %79.54	72 %73.46	موضوعية إلى حد
30 %11.53	02 %2.70	04 %4.54	24 %24.48	غير موضوعية
12 %4.61	/	12 %13.63	/	بدون إجابة
260 %100	74 %100	88 %100	98 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 80.76% من العمال يرون أن المعايير المعتمدة في الترقية موضوعية نسبياً وهي مدعمة بـ 91.9% من العمال الذين يتجاوز سنهم 49 سنة، ويرجع ذلك إلى أن بعض الترقيات تخضع لمعايير غير موضوعية خاصة لما يتعلق الأمر بالمناصب الهامة وهذه المعايير غالباً ما تكون العلاقات الشخصية والجهوية.

الفئة الثانية من العمال والتي تمثل 11.53% ترى أن معايير الترقية غير موضوعية وهي مدعمة بـ 24.48% من العمال المنتمين إلى فئة السن 29-38 وربما يرجع إلى كون أن أفراد هذه الفئة الشابة تحصلوا على ترقية واحدة منذ دخولهم للمؤسسة، كما يمكن أن نرجع ذلك إلى ضعف الإعلام والاتصال داخل المؤسسة فيما يخص المعايير المعتمدة في الترقية، ويرى هؤلاء العمال أن أساس الترقية داخل المؤسسة هو العلاقات الشخصية فقد صرح المبحوثون " لديك علاقات وطيدة، تستفيد من ترقيات كثيرة ".

أما في فئة العمال التي ترى أن معايير الترقية موضوعية فهي تمثل نسبة قليلة 3.07%، وهي مدعمة بفئة العمال الذين يتجاوز سنهم 49 سنة، وقد يرجع ذلك لإستفادتهم لأكثر من مرة بمعنى فئة العمال كبيرة السن.

جدول رقم 13: يوضح موقف العمال من الترقية وعلاقته بعدد مرات الترقية:

عدد مرات الترقية	مرة	مرتين	ثلاث مرات	أربعة مرات	المجموع
راضي	60 %44.11	32 %84.21	18 %42.85	24 %50	134 %51.53
غير راضي	58 %42.64	/	24 %57.14	24 %50	106 %40.76
بدون إجابة	18 %13.23	06 %15.78	/	/	20 %7.69
المجموع	136 %100	38 %100	/ %100	44 %100	260 %100

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي المتعلق بموقف العمال من معايير الترقية وعلاقتهم بعدد مرات الترقية يظهر لنا الاتجاه العام المتمثل في الرضى عن معايير الترقية وذلك بنسبة 51.53%، والمدعمة بالفئة التي تحصلت على مرتين للترقية بنسبة 84.21% ثم تأتي نسبة 40.76% بالنسبة للعمال الغير راضين عن مقاييس الترقية والمدعمة بنسبة 57.14% للذين تحصلوا على 3 ترقيات.

وهذا ما يسمح لنا بالإستنتاج أن الفئة الراضية على معايير الترقية ليست بالضرورة التي تحصلت على أكبر عدد من الترقيات، وأن الفئة الغير راضية ليست الفئة التي لم تحصل

على عدد كبير من الترقيات وعليه يمكننا القول أنه لا توجد علاقة بين عدد مرات الترقية ورضى أو عدم رضى العمال في عينتنا عن معايير الترقية كما كنا نتوقع مسبقا.

جدول رقم 14: يوضح المعيار المفضل لدى المبحوثين في الترقية وعلاقته بفئات الأقدمية:

المجموع	21 سنة فأكثر	20-11 سنة	10-1 سنوات	فئات الأقدمية معيار الترقية
80 %30.76	10 %13.51	16 %18.18	54 %55.1	الكفاءة
42 %16.15	08 %10.81	18 %20.45	16 %16.32	الخبرة والتحكم
50 %19.23	12 %16.21	24 %27.27	14 %14.28	الشهادة
64 %24.61	38 %51.35	22 %25	04 %4.08	الأقدمية
16 %6.15	04 %5.40	06 %6.81	06 %6.12	التكوين
06 %2.30	02 %2.70	02 %2.27	02 %2.04	أخرى
02 %0.76	/	/	02 %2.04	بدون إجابة
260 %100	74 %100	88 %100	98 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يفضلون الكفاءة كمعيار أساسي للترقية وذلك بنسبة %30.76 ثم تليها نسبة %24.61 يفضلون الأقدمية كمعيار للترقية ثم نجد على التوالي معيار الخبرة والتحكم ومعيار الشهادة، اما معيار التكوين فهناك نسبة %6.15 تفضله كمعيار للترقية وهي نسبة ضعيفة.

إذا عدنا للفئة التي فضلت الكفاءة كمعيار للترقية فهي مدعمة من طرف العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 1 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 55.1% وهم العمال الذين هم في بداية مشوارهم المهني ويعتقدون أن الأقدمية لا تدل أبداً على الكفاءة حيث يمكن استنباط الكفاءة من الشهادة والجدية في العمل .

أما فيما يتعلق بالعمال الذين يفضلون الأقدمية كمعيار للترقية بنسبة 24.61% نجدها مدعمة بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة 51.35% وهذا بديهي بالنظر إلى طول مدة عملهم وأقدميتهم داخل المؤسسة فهم يرون بأنهم أولى بأن يستفيدوا من الترقية لأنها حسبهم تساهم في اكتساب خبرة وكفاءة في مجال العمل .

أما العمال الذين يفضلون الشهادة كمعيار للترقية بنسبة 19.93% فهي مدعمة بفئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 27.27% فهم يرون أن الشهادة تلعب دور أساسي في تمكين العامل من التحكم وإتقان عمله، وهم أنفسهم من يدعمون معيار الخبرة والتحكم بنسبة 20.45% هذا ما يجعلنا نستنتج أن وحسب هؤلاء العمال فالشهادة التي تعبر عن متابعة صاحبها لتكوين معين تمكن من التحكم في العمل .

أما العمال الذين يفضلون الشهادة كمعيار للترقية بنسبة 19.23% فهي مدعمة بفئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 27.27% فهم يرون أن الشهادة تلعب دور أساسي في تمكين العامل من التحكم وإتقان عمله وهم أنفسهم من يدعمون معيار الخبرة والتحكم بنسبة 20.45% هذا ما يجعلنا نستنتج أن وحسب هؤلاء العمال الشهادة التي تعبر عن متابعة صاحبها لتكوين معين تمكن من التحكم في العمل .4

أما معيار التكوين فنجد نسبة العمال الذين اختاروه كمعيار للترقية، نسبة قليلة وهذا راجع ربما إلى ضعف البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة. سنتطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل في المبحث الثالث.

الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال عرض المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الأولى والتي نهدف من خلالها التعرف على عن المعايير المعتمدة في عملية اكتساب الكفاءات وما مدى موضوعيتها وموقف العمال اتجاهها في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR توصلنا إلى ما يلي:

إن المديرية العامة لهذه المؤسسة تركز على مقياس الأقدمية في الترقية وهذا أكثر من المقاييس الأخرى حيث انه كلما زادت أقدمية العامل كلما زادت حظوظ ترقيته وذلك راجع حسبها إلى أن طول مدة العمل في المؤسسة يمكن العامل من اكتساب خبرة أكبر وأعمق في العمل، كما أن الإعتماد على هذا المقياس يجنب المسؤولين احتمال الإتهام بالتحيز والمحاباة لكن هذا عكس ما يراه عمال عينة البحث حيث يؤكد معظمهم بأن المقياس الأول الذي تتخذه الإدارة هو الكفاءة وقد يعود هذا إلى أن طول مدة العمل التي يقضيها الإطار في المؤسسة تمكنه من اكتساب كفاءة أكبر بحكم الإحتكاك الطويل بالعمل.

إن الاعتماد على عامل الأقدمية يؤدي إلى غياب التحفيز لدى العامل انطلاقا من أن مساره المهني يصبح معروف مسبقا وهذا ما يؤدي به إلى وضع حدود لتطلعاته وطموحاته .

بالإضافة إلى ذلك نرى أن بعض أفراد عينة البحث من يرى بأن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في الترقية، حيث أجمع معظمهم على أن العامل يتحصل على الترقيات وفقا للعلاقة التي تربطه مع المشرفين والمسؤولين.

وهذا ما يدفعنا للقول أن هناك معايير موضوعية معتمدة في الترقية مثل الأقدمية رغم ما لها من سلبيات وكذلك الكفاءة، لكن هذا لا ينفي وجود اعتبارات شخصية في هذه العملية، حيث تتم تغطية العوامل الذاتية بالعوامل الموضوعية خاصة إذا علمنا أن مقياس الكفاءة يصعب قياسه، حيث يمكن لأي عامل أن يثبت كفاءته في منصب معين ولا يستطيع إثباتها في مناصب أخرى .

لذلك وجدنا أن أغلب أفراد عينة البحث يرون أن البعض من معايير الترقية هي معايير موضوعية، كما وجدنا معظمهم يفضلون الكفاءة كمعيار للترقية والتي يمكن اكتسابها بعدة طرق سواء من خلال الشهادة التي تعبر عن إتباع صاحبها لتكوين معين، أو عن طريق الممارسة الميدانية في مكان العمل، وهذا راجع حسبهم لأن الأقدمية لا تدل دائما على الكفاءة، ماعدا أولئك الذين لهم أقدمية كبيرة، كما أن الكفاءة تعمل على تعميم روح المبادرة والعمل . وما يمكن أن نسجله في الأخير أنه وبالرغم من أن المديرية العامة التي تم فيها البحث حاولت انتهاج سياسة عقلانية في ترقية عمالها، إلا أن هذا لم يمنع من بروز العوامل الغير الموضوعية بشكل واضح، والمتمثلة في العلاقات الشخصية والجهوية

2- بعد الإتصال التنظيمي:

إن عملية الإتصال ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات باعتبارها أداة تفاعل وتنسيق وعنصر أساسي في قيام علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يحتاج إلى وجود نظام سليم لنقل المعلومات يجعل من العمال متفهمين لها وللتوجيهات والأوامر التي تصلهم، مما يساعدهم على أداء أعمالهم بنجاح وكفاءة ولغرض التحقق من الفرضية الثانية قسمنا بعد الإتصال التنظيمي إلى قسمين، يتضمن القسم الأول تحديد وسائل الإتصال المستعملة في مؤسسة الدراسة، أما القسم الثاني فتضمن مدى فعالية هذه الوسائل.

1. وسائل الإتصال المستعملة في مؤسسة الدراسة

جدول رقم 15: يوضح وسيلة الإتصال المفضلة من طرف العمال وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية ومدى تطبيقها في مؤسسة الدراسة:

المجموع	المجموع الجزئي	غير مطبقة			المجموع الجزئي	مطبقة			التطبيق فئة مهنية الوسيلة
		تنفيذ	تحكم	إطار		تنفيذ	تحكم	إطار	
132	34	12	18	04	98	02	20	76	الاجتماعات
%50.76	%40.47	%66.66	%40.90	%18.18	%55.68	%5.55	%45.45	%79.16	
68	22	04	10	08	46	18	14	14	الإعلانات
%26.15	%26.19	%22.2	%22.72	%36.36	%26.13	%50	%31.81	%14.58	
60	28	02	16	10	32	16	10	06	اللافتات المعلقة
%23.07	%33.32	%11.11	%36.36	%45.45	%18.18	%44.44	%22.72	%6.25	
260	84	18	44	22	176	36	44	96	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	

من خلال هذا الجدول يظهر أن الإجتماعات هي الوسيلة المفضلة وتمثل النسبة العالية عن هذه الوسائل 50.76% ثم تأتي الإعلانات بنسبة 26.15%، أما في الأخير نجد اللافتات المعلقة وذلك بنسبة 23.07% .

من خلال الجدول نستنتج أن معظم العمال اختاروا الاجتماعات كوسيلة مفضلة للإتصال، وهذا راجع لكونها شفوية وتتم وجها لوجه بين أصحاب المراكز العليا والمتواجدين في المستويات الدنيا.

غير أن الاجتماعات تكاد تنعدم وهذا راجع لتمركزها في فئة معينة وهي المستويات العليا وبالضبط لدى الإطارات (79.16%) وإهمال فئة العمال المتواجدين في المستويات الدنيا (5.55%).

ورغم كون الاجتماعات وسيلة هامة وضرورية داخل المؤسسة فقد أهملت وعوضت بالإعلانات واللافتات المعلقة بالنسبة للفئات الدنيا ورغم توفر هاتين الوسيلتين في كل مستويات السلم الهرمي، لم تتمكن هتان الوسيلتان من سد الفراغ الذي تركته الاجتماعات لأنه وحسب معظم العمال وصول المعلومات يصبح متأخرا، هذا من جهة أما من جهة أخرى نلاحظ تركيز الاجتماعات لدى فئة الإطارات التي تتواجد في موقع يسمح لها بإقامة علاقات مع أصحاب السلطات العليا، مما يسمح لهم بعقد الاجتماعات، وعدم مشاركة باقي الفئات يؤدي إلى احتكار المعلومات والقرارات، فينتج عنه نقص في المعلومات الرسمية، وتظهر بذلك مظاهر للنزاع والتوتر بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، وانطلاقا من عدم بذل الإدارة لمجهودات (ضعف المعلومات في اللافتات والاعلانات) بهدف جلب عمال باقي الفئات إليها وهذا ما يفسره عدم وجود تنسيق بين نشاطات الإدارة في عملية الإتصال، وهذا ما يجعل روح الفريق تغيب، ومن هنا يظهر أحد الخلل الوظيفية وفقا لنظرية التحليل الاستراتيجي لـ M.crozier.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بالمستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي وسيلة الإتصال
102 %39.23	36 %26.08	36 %46.15	30 %68.18	شفوية
158 %60.76	102 %73.91	42 %53.84	14 %31.81	كتابية
260 %100	138 %100	78 %100	44 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الوسيلة الكتابية تمثل النسبة الكبيرة بالضبط نسبة 60.76%، وخاصة عند الجامعيين بنسبة 73.91% والثانويين بنسبة 53.84%، أما الوسيلة الشفوية فهي تمثل نسبة 39.23% وهي مفضلة من العمال الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 68.18%.

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المستوى التعليمي يلعب دورا في تفضيل وسيلة عن أخرى وحسب العمال فإن الوسيلة الكتابية رغم أنها تتيح فرص أقل للمشاركة، إلا أنها جزء هام في بناء الإتصال داخل المؤسسة، لأنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع كما أنها لا تتيح المجال لإنتشار المعلومات اللارسمية .

غير أن كثرة مستويات السلم الهرمي، وتعدد الوسطاء يجعل الوسيلة الكتابية تقل فعاليتها خاصة عندما تصل متأخرة إلى المستويات الأعلى أو الأدنى هذا ما يؤدي إلى تشوه المعلومات. فأفضلية الوسيلة الكتابية يدل على إرتفاع المستوى التعليمي، وزيادة على ذلك فهي تسمح بتركيز الأفكار بشكل دقيق.

ويمكن القول أن الإتصالات الأكثر فعالية هي تلك التي تعتمد على الاتصالات الشفهية والكتابية في نفس الوقت.

ونفسر تفضيل أصحاب المستوى المتوسط للوسيلة الشفهية إلى نقص مستواهم الدراسي من جهة وإلى طبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه وهم المجتمع الجزائري المعروف بكونه مجتمع شفوي من جهة أخرى.

جدول رقم 17: يوضح الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بالأقدمية:

المجموع	21 سنة فأكثر	11-20 سنة	1-10 سنوات	فئات الأقدمية وسيلة الإتصال
132 %50.76	34 %58.62	44 %52.38	54 %45.76	الاجتماعات
68 %26.15	12 %20.68	18 %21.42	38 %32.20	الإعلانات
60 %23.07	12 %20.68	22 %26.19	26 %22.03	اللافتات المعلقة
260 %100	58 %100	84 %100	118 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الوسيلة المفضلة للإتصال بالنسبة للعمال تتمثل في الاجتماعات بنسبة 50.76% والمدعمة بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة 58.62%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين 11 و 20 سنة بنسبة 52.38% ثم العمال الذين لهم أقدميتهم تقل عن 10 سنوات بنسبة 45.76% .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أنه لعامل الأقدمية دور هام في تفضيل وسيلة عن أخرى، لأن ذوي الأقدمية قضوا عدة سنوات في المؤسسة، ومكنتهم من التمييز بين وسيلة الإتصال الناجحة والفعالة، وهذا ما يجعلهم يفضلون وسيلة الاجتماعات عن وسائل أخرى للاتصال.

وحسب العمال فإن الاجتماعات تعتبر كوسيلة اتصال شفوية ناجحة باعتبارها تفسح المجال للتفاعل والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والتشاور فيما بينهم في أمور تتعلق بأداء العمل، فهي تسمح بالتقابل وجها لوجه لتبادل الآراء والإقتراحات، وسماع رأي الآخر إتجاه

مشكلة معينة داخل المؤسسة، هذا ما يساعد كل عامل ليس فقط في تأدية عمله والقيام بمهمته فحسب، بل كذلك يساعده في التعامل والإتصال مع بقية العمال ويوفر مناخ اجتماعي حسن داخل المؤسسة.

جدول رقم 18: يوضح حقيقة المعلومات وعلاقتها بالمستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي حقيقة المعلومة
174 %66.92	102 %73.91	44 %56.41	28 %63.63	الإشاعات
86 %33.07	36 %26.08	34 %43.58	16 %36.36	المعلومات الرسمية
260 %100	138 %100	78 %100	44 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإشاعات هي السائدة وتمثل الأغلبية بنسبة 66.92% وهي مدعمة بأصحاب المستوى الجامعي بنسبة 73.91% فالثانوي بنسبة 56.41% فالمتوسط بنسبة 63.63%.

أما المعلومات الرسمية فهي تمثل نسبة 33.07% .

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المستوى التعليمي لا يؤثر على حقيقة المعلومات لأن الإشاعات هي السائدة في هذه المؤسسة .

فالعمال يلجأون إلى الإشاعة لتغطية العجز في شح المعلومات، وهذا ما نفسره بوجود مشاكل على مستوى الإتصال، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى التكيف مع هذه الوضعية عن طريق إصدار الإشاعات .

فالعمال في حاجة ماسة للإعلام بهدف معرفة الجو المهني الذي ينتمون بحيث أنه لما يتلقون المعلومات الرسمية الصادقة يتسع الأفق ويحسنون بأنهم غير منعزلين وغير مهمشين، وتغلب عليهم روح الفريق الواحد، وهذا ما يؤدي إلى قلة الإشاعات .

جدول رقم 19: يوضح وسيلة الإتصال بالإدارة وعلاقته بالأقدمية:

المجموع	21 سنة فأكثر	11-20 سنة	1-10 سنوات	فئات الأقدمية كيفية الاتصال
170 %65.38	40 %68.96	54 %64.28	76 %64.40	الرئيس المباشر
44 %16.92	14 %24.13	18 %21.42	12 %10.16	الممثل النقابي
46 %17.69	04 %6.89	12 %14.28	30 %25.42	وسائل أخرى
260 %100	58 %100	84 %100	118 %100	المجموع

من ملاحظتنا لهذا الجدول نجد أن الوسيلة الأكثر استعمالاً للإتصال بالإدارة هو الرئيس المباشر وذلك بنسبة %65.38 مدعمة بفة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة %68.96 وتليها الفئتين المتبقيتين بنسب متقاربة وبالضبط %64.40 بالنسبة للعمال اصحاب أقل عشرة سنوات من الأقدمية و %64.28 بالنسبة لأولئك الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11 و 20 سنة .

هذا ما يمكننا أن نستنتج بأن العمال يلجأون إلى الرئيس المباشر كوسيلة إتصال مباشر وهذا ما يعني أن العمال يفرض عليهم إتباع السلم الهرمي، غير أن مرور المعلومات على

كثير من الوسطاء يعيق سير عملية الإتصالات الصاعدة والهابطة لأن المعلومات تصل متأخرة ومشوهة إلى المستويات العليا حين رجوعها، وهذا ما يوفر الجو الملائم لإنتشار الإشاعات .

وهذا ما يؤدي بالتالي إلى القول أن السلم الهرمي المفروض على العمال في عملية الإتصال غالباً ما يعود بالسلب على عملية الإتصال بحيث كلما كانت مستويات السلم الهرمي كثيرة ومتعددة كلما كان تبليغ المعلومات سواء الصاعدة أو الهابطة صعب وطويل، فاحترام السلم الهرمي يعيق سير الاتصالات، لهذا يلجأ بعض العمال إلى زملاء العمل الذين يزيدون معلومات من عندهم ويحاولون نشرها قبل صدور المعلومات الرسمية، هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن إدارة المديرية لم تعمل على تبني وسائل اتصال فعالة تعود بالإيجاب على سير المعلومات داخلها .

الاستنتاج الجزئي الثاني:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول السابقة نستخلص أن وسائل الإتصال التي تعتبر ضرورية وفعالة لضمان تبادل المعلومات، لم تكن موجودة بصورة كافية بحيث هناك نقص في استعمالها، وهذا ما يؤدي إلى وجود عراقيل في تأدية وسير المعلومة داخل المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR . وهذا راجع لسوء استخدام هذه الوسائل لأن الإدارة لم تتدخل بفعالية لمراقبة عملية الإعلام والاتصال.

كما أن عدم وجود جريدة المؤسسة جعل العمال يشعرون بالإغتراب في العمل وبالتالي عن الجو المهني الذي ينتمون إليه وفيما يتعلق بطبيعة المعلومات التي يتلقاها العامل نجدها غالباً ما تكون غير واضحة، مما ينتج عنه فهم سيء لها، وهذا ما يترك المجال لظهور وانتشار الإشاعة وكثرتها كقناة موازية ومنافسة للإتصال الرسمي وهي تلعب دور يتمثل في تغطية الفراغ الذي تركته المعلومات الرسمية، فعدم فهم العامل للمعلومة يجعله يتبنى إستراتيجية هروب إلى الأمام وينظم إلى تنظيم غير رسمي الشيء الذي يؤدي إلى ظهور إتصالات سرية.

2. فعالية وسائل الإتصال المستعملة في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR

جدول رقم 20: يوضح وجود الاتصال النازل وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية:

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	الفئة السوسيو مهنية
				إعلام نازل
164 %63.07	10 %18.51	46 %52.27	108 %91.52	نعم
96 %36.92	44 %81.84	42 %47.72	10 %8.47	لا
260 %100	54 %100	88 %100	118 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.07% من العمال يرون أن هناك إعلام نازل بمعنى معلومات صادرة عن الإدارة وموجهة إلى العمال وتدعمه نسبة 91.52% التي نجدها عند فئة الإطارات . أما نسبة العمال التي ينعلم عندها الإعلام النازل فتمثل 36.92% مدعمة بـ 81.84% من عمال التنفيذ .

ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن الإدارة لا تلعب دور في عملية الإتصال مع مختلف الفئات العمالية خاصة عند عمال التنفيذ، فالإعلام النازل نجده يتمركز عند فئة الإطارات بالدرجة الأولى وعند فئة التحكم بدرجة أقل، هذا ما يؤكد على عدم نزول المعلومة إلى المستويات الدنيا بحيث كلما ابتعدنا عن قمة السلم الهرمي كلما قلت المعلومة وهذا ما يؤدي إلى نقص المعلومات الرسمية وبذلك يتوفر المناخ الملائم لإنتشار الإشاعة .

ويمكننا أن نذكر سبب آخر يتمثل في نقص تحفيز المرسل، هذا ما يجعله لا يملك الإرادة لأداء عمله، وكل هذا يعود بالسلب على العمال ومعناه يحرمهم من مبدأ المشاركة وكذلك معرفة الجو المهني الذي يعيشون فيه.

جدول رقم 21: يوضح نوع المعلومات الهابطة ووصولها في الوقت المناسب:

المجموع	معلومات تتعلق بالمديرية التي ينتمي إليها العامل	معلومات خاصة بالمؤسسة	نوع المعلومة وصولها في الوقت
126 %48.46	62 %44.92	64 %52.45	نعم
134 %51.53	76 %55.07	58 %47.54	لا
260 %100	138 %100	122 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 51.53% من المعلومات الرسمية تصل متأخرة خاصة المعلومات التي تتعلق بالمديرية ينتمي إليها العامل وتقدر نسبتها 55.07% ثم تليها المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وتمثل نسبة 47.54%، أما نسبة المعلومات التي تصل في وقتها فتقدر بـ 48.46% خاصة المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وتقدر بنسبة 52.45%.

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المعلومات التي تتعلق بالمديرية تصل متأخرة، ونفس ذلك بتباطؤ الإدارة في إصدار المعلومات، وهذا ما يقودنا إلى القول أن عملية الإتصال وسيورتها لم يتم تنظيمها ومراقبتها من طرف الإدارة .

هذا ما يؤكد على أن الإدارة لم تسمح للعمال بالمشاركة في تنظيم وتسيير المؤسسة وإتخاذ القرارات، ولم تبدل مجهود لتدعيم الإتصال بينها وبين العمال.

ومن المعروف بأن تأخر وصول المعلومات يعود إلى تمركز وإحتكار الإتصال بين أصحاب السلطات مع بعضها، وبهذا يشعر العمال بإغترابهم وتهميشهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها .

جدول رقم 22: يمثل مدى وجود اتصال صاعد وعلاقته بالأقدمية:

المجموع	21 سنة فأكثر	11-20 سنة	1-10 سنوات	فئات الأقدمية
				الوسيلة
112 %81.53	40 %68.96	74 %88.10	98 %83.05	المسؤول المباشر
42 %16.15	18 %31.03	08 %9.52	16 %13.55	النقابة أو الممثل النقابي
06 %2.30	/	02 %2.38	04 %3.38	آخرون
260 %100	58 %100	84 %100	118 %100	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتصال لتقديم الإقتراحات والملاحظات يكون عن طريق الرئيس المباشر وذلك بنسبة 81.53% والمدعمة بفئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11 و 20 سنة ثم تليها فئة العمال الذين لهم أقدمية تقل عن 10 سنوات بنسبة 83.05%. أما الإتصال عن طريق الممثل النقابي فنجد بنسبة 16.15% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة ونجدها مدعمة بنسبة 31.03% من العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة . من خلال هذه المعطيات يمكننا أن نستخلص أن الإتصال لتقديم الإقتراحات يكون بإتباع السلم الهرمي وهذا ما يجعل وصول المعلومات إلى المستويات العليا بطيئا، وقد تصبح الإقتراحات عديمة الفعالية.

فالإدارة لا تهتم بالعمال وأرائهم وهذا ما ينعكس على رضاهم وعلى المعلومات والقرارات المتخذة.

هذا الجدول يظهر لنا بوضوح عدم التوازن في الاتصالات الموجودة في المؤسسة بمعنى الإتصالات الصاعدة والنازلة، وهذا ما يفسر بعدم وجود تكامل بين القمة والقاعدة فغياب الإتصال الصاعد يجعل الإدارة بمعزل عن أفكار العمال وآراءهم وتظلماتهم فيؤدي ذلك إلى بداية التفكك والصراع وعدم اقتناع العامل بأهمية العمل الذي يقوم، كما تقل في نفس الوقت التكامل والتماسك الأمر الذي يفجر الصراع ويزيد حدته، فتتسع الهوة بين المستويات العليا والدنيا، إنطلاقاً من أن الإتصال الصاعد يجعل العمال يتوحدون بأهداف المنظمة ويدعمون تحقيقها.

جدول رقم 23: يوضح وجود إتصال ملائم وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية:

الفئة المهنية	إطار	تحكم	تنفيذ	المجموع
ملائمة الإتصال				
نعم	36 %30.50	32 %36.36	06 %11.12	74 %28.46
لا	82 %69.50	56 %63.63	48 %88.89	186 %71.53
المجموع	118 %100	88 %100	54 %100	260 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك إجماع من طرف العمال على أن نموذج الإتصال داخل المؤسسة هو غير ملائم بنسبة 71.53% وهو مدعم من طرف عمال التنفيذ بنسبة 88.89% وفئة الإطارات بنسبة 69.50% وفئة التحكم بنسبة 63.63% .

أما نسبة العمال التي ترى أن نموذج الإتصال ملائم فنجدها تقدر بـ 28.46% وهي نسبة ضعيفة .

هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن نموذج الإتصال في المؤسسة هو غير ملائم حسب معظم العمال، بمعنى نقص الفعالية في هذه العملية وهذا ما يؤدي إلى شح المعلومات وفي حالة وجودها فهي تصل متأخرة وتكون المسافة الهرمية وكثرة عدد الوسطاء فينتج عنه انتشار الإشاعة وحدوث مشاكل إتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم 24: يوضح ملائمة نموذج الإتصال وعلاقته بالأقدمية:

الفئة المهنية مدى تلائم الإتصال	10-1 سنوات	20-11 سنة	21 سنة	المجموع
نعم	20 %33.89	16 %38.09	01 %3.44	37 %28.46
لا	39 %66.10	26 %61.90	28 %96.55	93 %71.53
المجموع	59 %100	42 %100	29 %100	130 %100

من خلال الجدول يتضح أن نموذج الإتصال غير ملائم في المؤسسة وذلك بنسبة 71.53% وهو مدعم بفئة العمال الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة بنسبة 96.55% ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 66.10% وأخيرا فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 61.90%.

فهذا ما يمكننا القول بأن الأقدمية لها تأثير في التعبير عن نموذج الإتصال ومدى تلاءمه بحيث كلما زادت أقدمية العامل كلما كان على دراية بواقع نموذج الإتصال داخل هذه المنظمة، ومدى وجود نقائص.

فحسب معظم العمال خاصة أولئك الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة فإن الإتصال يعرف نقص الشفافية وعدم إشراك معظم العمال في تسيير المؤسسة وهذا يفسر بتمركز المعلومات الرسمية بين أصحاب المراكز العليا دون تبليغها إلى كافة المستويات.

الاستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال الجداول الإحصائية السابقة تمكنا من ملاحظة وتشخيص نموذج الإتصال المتواجد في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR والذي يتميز بإنعدام الإتصال الصاعد. وهذا ما يجعلنا نقول أن العمال لا يتمتعون بحرية تمكنهم من الإتصال بالرئيس المباشر ولإيصال معلوماتهم وجب عليهم إتباع الطريقة الوحيدة المتمثلة في إحترام السلم الهرمي مع ما يبرزه هذا الأخير من عيوب تجعل عملية الإتصال غير فعالة، نظرا لطول مدة وصول المعلومة كما أن وجود عدد كبير من الوسطاء يؤدي إلى تشوهها . هذه المعطيات تجعل المناخ الإجتماعي في هذه المؤسسة مضطربا بحيث يشعر العمال بأنهم مهمشين، ويعانون الإغتراب كما أنهم غير مندمجين في الجو المهني الذي ينتمون إليه ويجهلون القرارات التي من الممكن أن تتخذ من حين إلى آخر .

كل هذا يؤدي إلى بروز صراعات بين أصحاب المراكز العليا وأصحاب المراكز الدنيا ودخول الإدارة في مشاكل تنظيمية وتسييرية مع العمال، ولكن هذا الصراع لا يمكنه أن يتجاوز حدود معينة حتى تتمكن المؤسسة من البقاء، بمعنى وجود اتفاق ضمني بين العمال على إختلاف مستوياتهم وفتاتهم السوسيو مهنية على ضرورة وجود حد أدنى من الفعالية يمكن المؤسسة من البقاء .

ومن خلال الإستنتاج الجزئي الأول والاستنتاج الجزئي الثاني يمكننا أن نعلق على الفرضية الثانية المتعلقة بمدى فعالية الإتصال في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR بالقول أن هذه العملية تتميز بنقائص كبيرة وفي نفس الوقت نلمس غياب إرادة لتدارك الوضع من قبل الإدارة، بل الوضع القائم يعبر عن وجود إتفاق ضمني بضرورة الالتزام بحد أدنى من الفعالية بغية الحفاظ على المؤسسة.

3- بعد التكوين في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR

يعتبر التكوين من السياسات الإستراتيجية للمؤسسة والتي تأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة معا .

إلا أن نجاح هذه الوظيفة مرهون بمدى تنظيم المؤسسة لهذه العملية وفق سيرورة منسجمة، تبدأ بتحديد الإحتياجات الحقيقية بالإعتماد على مقاييس مضبوطة وواضحة وموحدة وتنتهي بعملية تقييم ومتابعة لعملية التكوين على مستوى الفرد.

ولتوضيح الفرضية الثالثة قمنا بتجزئتها إلى قسمين: الأول تضمن تقييم الوظيفة التكوينية في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR وأردنا من خلالها معرفة مدى فعالية وأهمية التكوين في هذه المؤسسة أما القسم الثاني فتضمن واقع عملية إنتقاء المستفيدين في هذه المؤسسة.

1-مدى فعالية وأهمية التكوين في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR

جدول رقم 25: يوضح الإستفادة من التكوين وعلاقته بالرضا عنه:

المجموع	المجموع الجزئي	لم يستفيدوا	المجموع الجزئي	إستفادوا			الإستفادة ونوعها الرضى
				ترقية	تغير النسب	التكيف مع المنصب	
68 %33.10	/	/	68 %41.46	20	02 %5.26	46 %43.39	راضين
138 %66.99	42 %100	42 %100	96 %58.53	/	36 %94.73	60 %56.60	غير راضين
206 %100	42 %100	42 %100	164 %100	20 %100	38 %100	106 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول الممثل للعلاقة بين الإستفادة من التكوين والرضى عنه نلاحظ أن أغلبية العمال غير راضين عن عملية التكوين الذي إلتحقوا به والمقدرة نسبتهم بـ 66.99% مدعمة بـ 100% من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به، في حين أن نسبة 33% من العمال راضون عن عملية التكوين بفضل العمال الذين استفادوا من التكوين الذي التحقوا به بنسبة 41.46%.

وعند التركيز على خصوصية العمال الذين استفادوا من التكوين الذي التحقوا به نجدهم غير راضيين عنه فتقدر نسبتهم بـ 58.53% يدعمها فئة العمال الذين إستفادوا من تغيير المنصب بنسبة 94.73% .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا جليا بأن غالبية العمال الملتحقين بالتكوين غير راضيين عن عملية التكوين كما أنهم ربطوا بين رضاهم عن عملية التكوين بمدى الإستفادة

منه والدليل على هذا هو أن الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به غير راضين عن عملية التكوين لأنهم التحقوا بالتكوين على أمل الإستفادة من مكافأة تحفيزية ملموسة، وأن الذين إستفادوا من التكوين الذي التحقوا به رضاهم يختلف حسب نوع الاستفادة، فكل العمال الذين استفادوا من ترقية راضون عن عملية التكوين، ثم يليهم العمال الذين إستفادوا من التكوين بالتكيف مع منصب العمل، وفي الأخير الأقلية الذين استفادوا من تغيير المنصب راضون عن عملية التكوين، فالأغلبية منهم كانت تنتظر من التكوين ترقية وزيادة في الأجر بدل تغيير المنصب فقط، ومن هنا يمكن القول أن العمال غير موضوعيين لحد ما في تقييمهم لعملية التكوين لأنهم يرون أن هذه العملية لا بد أن تتبعها إستفادة ملموسة كالترقية وزيادة الأجر ولا تهمهم الإستفادة المتمثلة في رفع مستوى تأهيلهم وإثراء معارفهم .

جدول رقم 26: يوضح أهم البرامج التي تدرس في الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	المحتوى
73.38%	152	التأمين
13.59%	28	المحاسبة
07.76%	16	الإعلام الألي
02.91%	06	تسيير الموارد البشرية
01.94%	04	تسويق
100%	206	المجموع

من خلال قراءة الجدول الذي يبين محتوى أهم البرامج التي تدرس في الدورات التكوينية نجد أن 73.38% التي تمثل الأغلبية من العمال تكونوا في مجال التأمين في حين كانت النسب متفاوتة في بقية المواد المبرمجة، وأضعف نسبة هي التسويق بحيث نجد أن 1.94% من العمال فقط تكونوا في هذا التخصص .

وانطلاقا من هذه المعطيات نستنتج أن مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR تركز على التكوين في مجال التأمين نظرا لطبيعة نشاطها لذا وجب على العمال مهما كان المنصب

الذي يشغلونه أن تكون لهم معارف في مجال التأمين، لكن هذا لا يمنع من تنوع برنامج التكوين بين المحاسبة الإعلام الآلي، تسيير الموارد البشرية والتسويق وذلك نتيجة متطلبات المناصب المختلفة المتواجدة بالمؤسسة.

جدول رقم 27: يوضح مضمون البرامج وعلاقته بالرضى عن عملية التكوين:

المجموع	دون المستوى	متوسط	يتماشى مع متطلبات المنصب	مضمون البرنامج	
				الرضى عن التكوين	
180	04	36	140	راضون	
%100	%100	%100	%100		
180	04	36	140	المجموع الجزئي	
%87.37	%33.33	%66.66	%100		
20	06	14	/	كثافة الدروس	غير راضيين
%76.92	%75	%77.77	/	نفس المعلومات	
06	02	04	/	المجموع الجزئي	
%23.07	%25	%22.22	/		
26	08	18	/	المجموع الكلي	
%12.62	%66.66	%33.33	/		
206	12	54	140		
%100	%100	%100	%100		

عند ملاحظة هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين مضمون البرامج والرضا عن عملية التكوين نجد أن 87.37% من العمال راضون عن عملية التكوين الذي إتفقوا به وذلك لأن كل العمال يرون أن مضمون البرامج يتماشى مع متطلبات المنصب بالمقابل نجد 12.62% من العمال غير راضين عن الدورات التكوينية التي التحقوا بها مدعين بنسبة 66.66% من العمال الذين يرون أن مضمون البرامج كان دون المستوى.

وفيما يتعلق بالعمال الغير راضين عن عملية التكوين نجد 76.92% منهم يرجعون ذلك إلى كثافة الدروس وذلك بفضل العمال الذين يرون أن مضمون البرامج كان متوسطا بنسبة 77.77% في حين أن نسبة 23.07% يرجعون عدم رضاهم عن عملية التكوين كون مضمون البرامج كان يحمل نفس المعلومات وذلك بفضل نسبة 25% من العمال الذين يرون أن مضمون البرامج كان دون المستوى.

على ضوء المعطيات الإحصائية الواردة يظهر لنا جليا أن غالبية العمال راضون عن عملية التكوين كون مضمون البرامج يتماشى مع متطلبات المنصب المشغول. أما بالنسبة للعمال الغير راضون عن عملية التكوين فهم يرجعون ذلك إلى سببين، الأول يرتبط بكثافة الدروس، فهم غير راضون عن المدة التي تلقوا فيها التكوين، حيث لم تكن كافية لإستيعاب كل الدروس .

أما السبب الثاني فهو أن البرامج كانت تحمل نفس المعلومات التي تلقوها سابقا وبالتالي لم تأتي لهم بالمنفعة ولذا اعتبروا مضمون البرامج دون المستوى .

جدول رقم 28: يوضح علاقة مكان التكوين بظروف التكوين:

المجموع الكلي	فنادق وأماكن مختلفة	مراكز IFID ¹	الجامعة	مراكز التكوين المهني	مكان التكوين	
					ظروف التكوين	
118 %100	80 %100	08 %100	08 %100	22 %100	ملائمة	
118 %57.28	80 %100	08 %80	08 %36.36	22 %23.40	المجموع الجزئي	
36 %40.90	/	/	06 %42.85	30 %41.66	الظروف المادية للمركز	غير ملائمة
44 %50	/	/	04 %28.57	40 %55.55	التكوين والعمل في نفس الوقت	
06 %6.81	/	02 %100	04 %28.57	02 %2.77	إنعدام الاتصال مع مصلحة التكوين	
88 %42.71	/	02 %20	14 %63.63	72 %76.59	المجموع الجزئي	
206 %100	80 %100	10 %100	22 %100	94 %100	المجموع الكلي	

¹ مراكز موجودة في تونس تقوم بالتكوين في مجالات التسيير المحاسبية والمالية.

من خلال هذه المعطيات والتي توضح العلاقة بين مكان التكوين وظروف التكوين أن 57.28% من العمال يرون أن ظروف التكوين كانت ملائمة وهذا بفضل العمال الذين تلقوا التكوين في فنادق وأماكن مختلفة بنسبة 100% ثم تليها نسبة 80% من العمال الذين تلقوا التكوين في مراكز FID بتونس.

أما العمال الذين يرون أن ظروف التكوين غير ملائمة فتقدر نسبتهم بـ 42.71% مدعمين بنسبة 76.59% من العمال الذين تلقوا تكوينهم في مراكز التكوين المهني. ونجد أن 50% من العمال الذين يرون بأن ظروف التكوين غير ملائمة يرجعون ذلك لأنهم يتلقون التكوين ويعملون في نفس الوقت وهم أنفسهم الذين تلقوا التكوين في مراكز التكوين المهني والذين يرجعون ذلك لكون 40.90% من العمال الذين يرون بأن ظروف التكوين غير ملائمة يرجعون ذلك إلى الظروف المادية للمركز بنسبة 42.85% للعمال الذين تلقوا تكوينهم في الجامعة و 41.66% للذين تلقوا تكوينهم في مراكز التكوين المهني ونسبة قليلة من العمال يرون بأن ظروف التكوين غير ملائمة وتقدر نسبتهم بـ 6.91% ويرجعون ذلك إلى إنعدام الإتصال مع مصلحة التكوين فهم يمثلون نسبة 100% من العمال الذين تلقوا تكوينهم في مراكز IFID بتونس .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن العمال الذين يرون أن ظروف التكوين الذي إلتحقوا به غير ملائمة هم العمال الذين زاولوا تكوينهم في مراكز التكوين المهني أو الجامعة (باب الزوار) ويرجعون ذلك إلى الأسباب التالية:

- التكوين والعمل في نفس الوقت فقد صرح لنا العمال بأنهم يلتحقون بعملهم فور إنتهائهم من التكوين، وما زاد الأمر سوءا هو إنتقالهم اليومي بين مراكز التكوين أو الجامعة ومكان العمل ما ينتج عنه التعب والإرهاق الشديدين وهذا ما يؤثر عليهم وعلى نوعية العمل الذي يقدمونه.

- أما السبب الثاني فيعود إلى الظروف المادية للمركز حيث يشتكي العمال احيانا من عدم كفاءة الأساتذة وتارة أخرى من عدم حضورهم هذا ما يؤدي إلى خلق تدمر عندهم، وبالإضافة إلى ذلك نجد أسباب اخرى كبعد المركز، وضيق الأقسام وعدم توفر التهوية .

- أما فيما يتعلق بالعمال الذين يرون أن ظروف التكوين الذي إتخذوا به ملائمة فهم العمال الذين تكونوا عن طريق ملتقيات ومحاضرات أقيمت في الفنادق وأماكن أخرى (مراكز الثقافة، معاهد التكوين) أو أولئك الذين تكونوا في مراكز IFID ويرجعون ذلك إلى التكفل المادي الجيد بالمسؤولين المباشرين ما يمكّن العمال من طرح (المأكل، الإقامة، منحة الدراسة) ومعنويا فالملتقيات تتيح الفرصة للإلتقاء بهم مباشرة والإستماع لانشغلاتهم وكخلاصة للقول نجد أنه كلما كان التكفل المادي بمكان التكوين جيد كلما كانت ظروف التكوين ملائمة بالنسبة للعمال .

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية:

المجموع	لم يتكونوا	تكونوا	المشاركة في التكوين	
			أهمية التكوين في ت.م.ب	
60	14	46	يسمح لها بالتنبؤ	له أهمية
%30.30	%31.81	%29.87	تخطيط الموارد البشرية	
34	04	30	تطوير الموارد البشرية	
104	26	78	المجموع الجزئي	
%76.15	%81.48	%74.75		
62	10	52	ليس له أهمية	
%100	%100	%100		
62	10	52	المجموع الجزئي	
%23.84	%18.51	%25.24		
260	54	206	المجموع الكلي	
%100	%100	%100		

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية ومدى أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية بأن الأغلبية من العمال وبالضبط نسبة 76.15% يرى أن للتكوين أهمية في تسيير الموارد البشرية وذلك بفضل العمال الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية بنسبة 81.48% مقابل 23.84% الذين يرون أن التكوين ليس له أهمية مدعمة بـ 25.24% من العمال الذين إلتحقوا بالتكوين .

فيما يخص العمال الذين يرون أن للتكوين أهمية في تسيير الموارد البشرية فهم يرون أن التكوين يسمح بتطوير الموارد البشرية وهم يمثلون الأغلبية بنسبة 52.52% ودائما بفضل العمال الذين لم يلتحقوا بالتكوين بنسبة 59.09% بينما 30.30% منهم يرون أهمية تكمن في أنه يسمح لإدارة الموارد البشرية من إقامة تنبؤات مدعمة دائما بالعمال الذين لم يتكونوا بنسبة 31.81% في حين أن أقلية ترى أن أهمية التكوين تكمن في كونه يساعد في تخطيط تسيير الموارد البشرية والمقدرة نسبتهم 17.17% مدعين بالعمال الذين تكونوا بنسبة 19.48%. عند تحليل هذه المعطيات نرى أن الأغلبية الساحقة من العمال ترى أن للتكوين أهميته بالغة في تسيير الموارد البشرية، كما نجد أن آراء العمال حول أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية تتحصر في النقاط التالية:

1. تطوير الموارد البشرية، فالتكوين يسمح بتطوير الكفاءات والمهارات الفردية.
2. يسمح بالقيام بالتنبؤ، حيث يساعد في تحديد عدد المناصب التي ستكون المؤسسة في حاجة إليها مستقبلا .

3. وأخيرا الأقلية من العمال الذين لم يلتحقوا بالتكوين يرون أهمية في تخطيط الموارد البشرية، وذلك بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة وبالتالي عند تخطيط الموارد البشرية يمكن للمؤسسة تحديد بدقة الحاجيات من اليد العاملة في الوقت والمكان المناسبين . وما يمكن أن نؤكد عليه هو أن مشاركة العمال أو عدم مشاركتهم لا تعكس نظرتهم حول أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية .

ولذلك قمنا ببناء جدول بين إرتباط آخر الإستفادة من التكوين وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية.

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الإستفادة من التكوين وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية:

المجموع الكلي	المجموع الجزئي	لم يستفيدوا	المجموع الجزئي	إستفادوا			الإستفادة	
				ترقية	تغيير المنصب	التكيف مع منصب العمل	نوعها	أهمية التكوين
56	06	06	30	02	04	24	يسمح لها بالتنبؤ	له أهمية
%26.08	%33.33	%33.33	%25	%10	%16.66	%31.57		
30	04	04	26	02	08	16	تخطيط الموارد البشرية	
%21.73	%22.22	%22.22	%21.66	%10	%33.33	%21.05		
72	08	08	64	16	12	36	تطوير الموارد البشرية	
%52.17	%44.44	%44.44	%53.33	%80	%50	%47.36		
138	18	18	120	20	24	76	المجموع الجزئي	
%66.69	%42.85	%42.85	%73.17	%100	%63.15	%71.69		
68	24	24	44	/	14	30	ليس له أهمية	
%100	%100	%100	%100		%100	%100		
68	24	24	44	/	14	30	المجموع الجزئي	
%33	%57.14	%57.14	%26.82		%36.84	%28.30		
206	42	42	164	20	38	106	المجموع الكلي	
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100		

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول الذي يمثل العلاقة بين الإستفادة من التكوين وأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية فإن أغلبية العمال يرون بأن للتكوين أهمية في تسيير الموارد البشرية والتي تقدر 66.69% بفضل العمال الذين إستفادوا من التكوين الذي إلتحقوا به بنسبة 73.17% مقابل 33% من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي إلتحقوا به . وللتدقيق أكثر في خصوصية الفئة المستفيدة من التكوين، والتي ترى أن له أهمية في تسيير الموارد البشرية نجد أغليبيتهم ترى أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية تكمن في تطوير الموارد البشرية بنسبة 53.33% بفضل نسبة 80% من العمال الذين إستفادوا من ترقية، ونسبة 25% منهم يرون أهمية التكوين في كونه يسمح لإدارة الموارد البشرية من القيام بالتنبؤ مدعمة بنسبة 31.57% الذين تمثلت استفادتهم من التكوين في التكيف مع منصب العمل، وأخيرا فإن نسبة 21.66% من العمال ترى أن أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية تتمثل في المساهمة في تخطيط الموارد البشرية مدعمة بنسبة 33.33% من العمال الذين تمثلت إستفادتهم في تغيير المنصب .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نتوصل إلى أن:

1. الذين إلتحقوا بالتكوين أجمعوا على أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية .
 2. كلما كانت الاستفادة ملموسة، كلما اتجه العمال نحو الرأي القائل بأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية .
- وبالتالي نجد أن العلاقة واضحة بين الإستفادة من التكوين وأهميته في نظر العمال في تسيير الموارد البشرية .

الإستنتاج الجزئي الرابع

لقد افترضنا أن الاستمرار في عملية التكوين يسمح بتحقيق الفعالية، إلا أن نجاح هذه العملية مرهون بمدى تنظيمها من طرف المؤسسة وفق طريقة عقلانية تتميز بالتتابع المنطقي من إعداد البرامج التكوينية وتشخيص الإحتياجات إلى تقييم عملية التكوين. ومن خلال تحليل الجداول الإرتباطية توصلنا إلى أن المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR ورغم الإمكانات المادية التي توفرها لعملية التكوين إلا أنها مازالت تنظر إليها على أنها مجرد نفقة لا بد منها . وهذا ما جعل هذه العملية ناجحة نسبيا ولكي تبلغ الفعالية المرجوة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة يجب أن يكون هناك تحليل تنظيمي للإحتياجات الحقيقية للتكوين في مختلف المجموعات المهنية .

والشيء الذي يعرقل هذه العملية هو عدم وجود هيئات تشرف على هذه العملية على مستوى الوحدات، وبالإضافة إلى ذلك عدم وجود هيئات تتكفل بتسيير المسار المهني وتقوم بالتسيير التنبؤي كما أنه لا توجد وثائق خاصة بذلك مطلقا .

وبالتالي فإن وظيفة التكوين في المؤسسة ليست منظمة بطريقة محكمة، تسمح لها بأن تلعب دورا في تحقيق أهداف الأفراد وإنجاح مشروع المؤسسة .

2. واقع عملية إنتقاء المستفيدين في المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين :CAAR

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ومصالح الأفراد من جهة أخرى تقوم المؤسسات بتكوين عمالها والعمل على إنتقاء الفئات أو الأفراد الذين هم في حاجة إلى ذلك في إطار تحديد الإحتياجات التكوينية التي تتطلبها ظروف شغل المناصب، ولنجاح عملية الإنتقاء هذه، تتبع المؤسسات معايير معينة، وكلما كانت هذه المعايير موضوعية كلما تميزت عملية التكوين بالنجاعة والفعالية .

وفي هذا الجزء نحاول التعرف على عن المعايير المعتمدة من طرف مؤسسة الدراسة في عملية الإنتقاء هذه ولغرض تحقيق ذلك سنعمل على تحديد المعايير المعتمدة في هذه العملية وتوضيح مدى موضوعيتها مع إبراز الدور الذي يلعبه الإتصال بمعنى تحديد وجود أو غياب إتصال بين مصلحة التكوين والمستفيدين منه قبل الإلتحاق بالتكوين .

جدول رقم 31: يوضح كيفية الإلتحاق بالدورات التكوينية:

النسبة	التكرار	كيفية الإلتحاق
11.65%	24	متطلبات المنصب
53.39%	110	تقديم طلب
30.09%	62	تقييم المسؤول
04.85%	10	الشهادة الجامعية
100%	206	المجموع

يتضح من خلال الجدول الذي يبين كيفية الإلتحاق بالتكوين أن أغلبية العمال يلتحقون بالتكوين عن طريق تقديم طلب، وتقدر نسبتهم بـ 53.39% وتليها نسبة 30.09% والتي تخص العمال الذين يلتحقون بالتكوين بفضل تقييم مسؤوليهم الهاركيين المباشرين .

أما بالنسبة للعمال الذين يلتحقون بالتكوين نظرا لمتطلبات المنصب الذي يشغلونه فتقدر نسبتهم بـ 11.65% في حين أن نسبة العمال الذين يلتحقون بالتكوين نتيجة إمتلاكهم لشهادة جامعية فهي قليلة جدا وتقدر بـ 04.85% .

من خلال الجدول السابق يتبين جليا أن الالتحاق بالتكوين في شركة التأمين التأمين وإعادة التأمين CAAR يتم وفق مقاييس اهمها تقديم طلب ويتم هذا النوع من الإجراء في التكوين طويل المدى وقصير المدى، إذ يتم إرسال الطلبات المقدمة من قبل العمال إلى مصلحة التكوين أو تقديمها مباشرة إلى مدير المصلحة أو مدير الوكالة ويكون هذا مباشرة بعد الإعلان عن وجود دورات تكوينية، وبعدها تتم عملية الإنتقاء .

كما تجدر الإشارة أنه وفي حالة الملتقيات، يؤخذ هذا المقياس بعين الإعتبار (تقديم طلب) فإذا رغب أحد العمال المشاركة في ملتقى خاص بقطاع نشاط التأمين الذي يعمل فيه يقوم بتقديم طلب المشاركة إلى مصلحة التكوين .

جدول رقم 32: يوضح رأي العمال في معايير الإنتقاء وعلاقته بالمشاركة في الدورات التكوينية:

المجموع	لم يشاركوا	شاركوا	المشاركة في التكوين معايير الإنتقاء
64 %24.61	04 %07.40	60 %29.12	موضوعي
196 %75.38	50 %92.59	146 %70.87	غير موضوعي
260 %100	54 %100	206 %100	المجموع

من خلال تحليل معطيات هذا الجدول والذي يوضح موقف العمال من عملية الانتقاء وعلاقته بمشاركة أو عدم مشاركة العامل في الدورات التكوينية بأن نسبة العمال الذين يرون أن عملية الإنتقاء غير موضوعية تمثل الإتجاه العام وذلك بنسبة 75.38% تحديداً وهذا بفضل العمال الذين لم يتلقوا تكويناً بنسبة 92.59%، مقابل 24.61% من العمال يرون أن عملية الإنتقاء تتم وفق طرق موضوعية مدعمين بالعمال الذين تلقوا تكويناً بنسبة 29.12%. هذا ما يسمح لنا بالقول أن أغلبية العمال أجمعوا بأنّ عملية الانتقاء تتم وفق طرق غير موضوعية.

أما أقلية العمال يرون أن عملية الإنتقاء تتم وفق طرق موضوعية تنطلق من تحديد إحتياجات المؤسسة ورغبات الأفراد.

جدول رقم 33: يوضح الإلتحاق بالتكوين وعلاقته معرفة سياسة التكوين المتبعة:

المجموع	لم يتكونوا	تكونوا	الإلتحاق بالتكوين معرفة سياسة التكوين
36 %13.84	04 %07.40	32 %15.53	معرفة جيدة
224 %86.15	50 %92.59	174 %84.46	معرفة سطحية
260 %100	54 %100	206 %100	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى معرفة سياسة التكوين المنهجي من طرف المؤسسة نجد أن الأغلبية الساحقة من العمال بنسبة 86.15% لا يعرفون سياسة التكوين المتبعة وذلك بفضل العمال الذين لم يلتحقوا بالتكوين بنسبة 92.59% والعمال الذين تكونوا بنسبة 84.46%.

مقابل نسبة ضعيفة تمثل 13.84% والتي تمثل العمال الذين لديهم معرفة سطحية بسياسة التكوين المتبعة في المؤسسة بفضل العمال الذين إلتحقوا بالتكوين 15.53%. هناك إجماع من طرف العمال على عدم معرفتهم بسياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة ويرجعون ذلك إلى عدة أسباب فمنهم من يرجع ذلك إلى إنعدام الإلتصال مع مصلحة التكوين، كما أن البعض الآخر ينفي وجود سياسة للتكوين من الأصل. أما الأقلية التي أجابت بمعرفتها سياسة التكوين فهي تعرفها مجرد معرفة سطحية لا تتجاوز كونها مجموعة من النشاطات التكوينية المتمثلة في تنظيم ملتقيات أو تريضات. وبالتالي فإن الإلتحاق بالتكوين لا يفسر معرفة العمال لسياسة التكوين المنتهجة في هذه المؤسسة.

جدول رقم 34: يوضح مدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين:

النسبة	التكرار	مدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين
56.92%	148	ضروري جدا
40%	104	ضروري
03.07%	08	غير ضروري
100%	260	المجموع

يبين هذا الجدول المتعلق بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين بأن نسبة 56.92% من العمال يرون بأن وجود مصلحة خاصة بالتكوين ضروري جدا مقابل ذلك نجد أقلية تمثل 3.07% ترى بعدم أهمية وجود مصلحة للتكوين بالمؤسسة. من هنا يمكننا القول أن هناك إختلاف في آراء العمال حول مدى ضرورة وجود مصلحة خاصة بهذه العملية فمنهم من يرى بأنها ضرورية جدا والبعض الآخر يرى بأنها ضرورية أما

الأقلية ترى أنه من غير الضروري وجود هذه المصلحة ولتفسير هذا الاختلاف عملنا على إدخال متغير المشاركة في الدورات التكوينية لتوضيح هل هناك علاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية ومدى ضرورة وجود مصلحة خاصة بهذه العملية.

جدول رقم 35: يوضح علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين:

المجموع	لم يتكونوا	تكونوا	الإلتحاق بالتكوين
			مدى ضرورة وجود م.ت
148 %56.92	16 %29.62	132 %64.07	ضروري جدا
104 %40	34 %62.96	70 %33.98	ضروري
08 %03.07	04 %7.40	04 %1.94	غير ضروري
260 %100	54 %100	206 %100	المجموع

يمثل هذا الجدول علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين، حيث تشير معطياته على أن نسبة 56.92% من العمال يرون بأن وجود مصلحة للتكوين ضروري جدا بفضل العمال الذين إلتحقوا بالتكوين بنسبة 64.04% وبالمقابل نجد أن نسبة قليلة تقدر بـ 3.07% ترى بأن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري مدعمين بنسبة 7.40% من العمال الذين لم يلتحقوا بالتكوين.

ورغم أن الذين يمثلون 20.76%، لم يشاركوا في الدورات التكوينية إلا أن 62.96% منهم يرون أن وجود مصلحة خاصة ضروري.

هذا ما يقودنا إلى القول بأن المشاركة أو عدم المشاركة في الدورات التكوينية لا يعد سببا في تبني العمال لأحد الموافق بدليل إجماع غالبية العمال على ضرورة وجود مصلحة خاصة بهذه العملية بما في ذلك الذين لم يلتحقوا بالدورات التكوينية. ولكن ما يمكن أن نشير إليه هو السبب الذي جعل أولئك الذين شاركوا في الدورات التكوينية يعتبرون أن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري، محاولة منا معرفة هذا السبب قمنا ببناء جدول ارتباطي يوضح علاقة الإستفادة من التكوين بمدى وجود مصلحة للتكوين.

جدول رقم 36: يوضح علاقة الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين:

المجموع الكلي	المجموع الجزئي	لم يستفيدوا	المجموع الجزئي	استفادوا			الاستفادة نوع التكوين مدى وجود مصلحة
				ترقية	تغيير المنصب	تكيف مع المنصب	
102 %49.51	12 %28.57	12 %28.57	90 %54.87	18 %90	08 %21.05	64 %60.37	ضروري جدا
100 %48.54	26 %61.90	26 %61.90	74 %45.12	02 %10	30 %78.94	42 %39.62	ضروري
04 %1.94	04 %9.52	04 %9.52	/	/	/	/	غير ضروري
206 %100	42 %100	42 %100	164 %100	20 %100	38 %100	106 %100	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين نجد أن 49.51% يرون أن وجود مصلحة لتكوين ضروري

جدا مدعمين بـ 54.87% من الذين استفادوا من التكوين، و 48.54% من أفراد العينة يرون أن وجود هذه المصلحة ضروري مدعمين بـ 61.90% من العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين الذي التحقوا به.

أما الأقلية التي ترى أن وجود مصلحة للتكوين غير ضروري فهم يمثلون أولئك الذين إلتحقوا بالتكوين ولم يستفيدوا منه .

فيما يتعلق بأولئك الذين استفادوا من التكوين نجد نسبة 54.87% منهم يرون بان وجود هذه المصلحة ضروري جدا مدعمين بـ 90% من الذين استفادوا من الترقية و 60.37% من الذين استفادوا من تكيف مع المنصب و 21.05% من الذين غيروا المنصب.

أما الذين يرون بعدم فائدة هذه المصلحة فهم يمثلون أولئك الذين التحقوا بالتكوين ولم يستفيدوا منه.

وما نستنتجه من هذا التحليل أنه كلما كانت الإستفادة ملموسة كلما إتجه رأي العمال إلى ضرورة وجود مصلحة للتكوين نحو الإتجاه القائل بأنه ضروري جدا . وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة ملموسة ولكنها نسبية بين الاستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين.

جدول رقم 37: يوضح كيفية إتصال مصلحة التكوين بالمستفيدين:

النسبة	التكرار	كيفية الاتصال
63.10%	130	عن طريق الإعلان
07.76%	16	عن طريق مدير المصلحة
29.12%	60	لا يوجد هناك إتصال
100%	206	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول الذي يمثل الوسيلة المستعملة للاتصال بالعمال الذين تم إنتقاءهم للمشاركة في الدورات التكوينية، أن عملية الاتصال هذه تتم عن

طريق الإعلان بنسبة 63.10%، كما تستعين مصلحة التكوين بطريقة أخرى لإعلام العمال وتتمثل في تكليف مدير المصلحة وذلك بنسبة 7.76%.

ونجد أن 29.12% من العمال يعترفون بعدم وجود أي إتصال مع مصلحة التكوين. هذه المعطيات تسمح لنا بالقول أن مصلحة التكوين تعتمد على طريقتين لإعلام مستخدميها بوجود دورات تكوينية في المؤسسة هما:

الطريقة الأولى:

وضع إعلان في مختلف المصالح والوحدات وبالتالي يمكن لكل العمال على اختلاف مستوياتهم الإطلاع على وجود التكوين، نوعه، مدته، إذ يتسنى لهم بعد ذلك تقديم طلب للمشاركة في الدورة .

أما الطريقة الثانية فتتمثل في إعلامهم عن طريق مدير مصلحة التكوين، ويكون في هذه الحالة شفويا أو عن طريق تقارير تصل للعامل عن طريق الفاكس من هذا يمكننا إستنباط الجانب السلبي في هذه العملية والذي يتعلق بعدم إستشارة العمال قبل إلتحاقهم بالتكوين وهذا ما يكون له أثر على فعالية التكوين عامة ونجاح عملية الإنتقاء خاصة .

ولقد أكدت لنا مصلحة التكوين أن هناك بعض العمال عند إشعارهم للإلتحاق بالتكوين، يرفضون ولا يأبهون لذلك، لأنّ النظرة التي تكونت عندهم عن عملية التكوين نظرة سلبية، فمنهم من يرى أنّه عملية تعمل على تحديد مستوى معارفهم، وأنهم لا يملكون مستوى عالي مما يجعلهم يرونه على أنه إنقاص من قيمتهم داخل المؤسسة.

الاستنتاج الجزئي الخامس:

نستنتج من خلال عرض المعطيات السابقة، أن عملية الإنتقاء التي تقوم بها مصلحة التكوين في الشركة تبقى مجرد مسألة شكلية كونها تخضع للإعتبارات الشخصية وتضارب مصالح الأطراف المسؤولة عن عملية الإنتقاء وما ساعد على هذا غياب مقاييس موضوعية مضبوطة تعطي لعملية الإنتقاء هذه الصبغة الرسمية.

وما زاد الأمر تعقيدا وغموضا هو أن عملية الإتصال الذي يتم بين مصلحة التكوين والعمال الملتحقين بالتكوين يسير في إتجاه واحد وهو من الأعلى إلى الأسفل وذلك لتقديم القرارات والتعليمات التي تنزل من المستويات العليا إلى مصلحة التكوين ومن مصلحة التكوين إلى العمال على إختلاف فئاتهم السوسيومهنية.

4. طبيعة القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار:

انطلاقاً من أن القيادة تتميز بفعالية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وانطلاقاً من هذه العملية فيمكن للرئيس أن يؤثر في المرؤوس تأثيراً مباشراً وبواسطتها كذلك يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية التي تمكن الرئيس من اتخاذ القرارات.

وتعود هذه المرونة في التغيير التي تميز القيادة إلى طبيعة إستراتيجية المؤسسة التي تكون خاضعة لظروف متغيرة باستمرار تتطلب إجراء تغييرات مستمرة ومتواصلة في الخطط والسياسات حتى تتمكن المؤسسة من الانسجام مع محيطها والمحافظة على نفسها من جهة ومن جهة أخرى يعود ذلك إلى طبيعة السلوك الإنسانية الذي لا يمكن التنبؤ به وفق بعد ميكانيكي نظراً لأن طبيعة الإنسان متغيرة باستمرار وهذا راجع لخضوعها إلى المشاعر والأحاسيس الأمر الذي يجعل التعديل في علاقته مع رؤسائه ومرؤوسيه أمراً لا بد منه.

والقيادة حسب سلوك القائد ثلاث أنواع، النوع الأول هو القيادة الأتوقراطية وفي هذا النوع يستمد القائد سلوكه التعسفي من السلطة المخولة له ويستغل هذه السلطة ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه بينما نجد النوع الثاني والذي يمثل قيادة عدم التدخل أو القيادة الفوضوية وفي هذا النمط يترك القائد لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ونجد النوع الثالث المتمثل في القيادة الديمقراطية التي تعد نتيجة سيرورة تاريخية ساهمت في نشأتها العديد من العوامل في مقدمتها زيادة ثقافة العامل وارتفاع مستوى معيشته وظهور الحركة النقابية.

وقد دلت دراسات عديدة على فعالية هذا النمط القيادي وأوضحت هذه الدراسات قدرة هذا النمط على الحد من العداوة والبغضاء والصراع في المناخ الاجتماعي للمؤسسة كما أنها تعمل على خلق جو يساعد على الابتكار ويشجع المبادرة.

من هذا المنطلق سنعمل على توضيح النمط القيادي السائد في المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز منطلقين من هذه الفرضية والتي مفادها أنه كلما كانت القيادة أكثر ديمقراطية كلما

اندمج العامل في إستراتيجية المؤسسة ونمط القيادة السائد يمكن أن نترجمه أو نشخصه انطلاقاً من تشخيص طبيعة وسيرورة عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم 38: يوضح رأي المبحوثين في المستفيدين من القرارات الإدارية وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	للعمال والإدارة معا	للإدارة	للعمال	رأي المبحوث الفئات السوسيو مهنية
118 %100	41 %34,72	10 %08,69	67 %56,52	إطار
88 %100	37 %41,37	42 %48,27	09 %10,34	تحكم
54 %100	03 %06,45	51 %93,54	/	تنفيذ
260 %100	79 %30,35	137 %52,67	44 %16,96	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في المستفيدين من القرارات الإدارية المتخذة من طرف الإدارة وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية أن أغلبية المبحوثين وهم يمثلون نسبة 52,67% يرون أن القرارات المتخذة تخدم الإدارة بالدرجة الأولى وهم مدعمين بـ 93,54% من عمال التنفيذ و 48,27% من عمال التنفيذ، ثم نجد في المرتبة الثانية الرأي القائل أن القرارات المتخذة تخدم العمال والإدارة معا بنسبة 30,35% وهم مدعمين بـ 41,37% من عمال التحكم و 34,72% من الإطارات أما المبحوثين الذين يرون أن القرارات المتخذة تخدم مصالح العمال فهم يمثلون الأقلية بنسبة 16,96% وهو مدعمين بالإطارات بنسبة 56,52%.

فمن خلال هذه المعطيات يمكن أن نستشف أن كل فئة سوسيو مهنية منعزلة عن الأخرى، فمصلحة الإطارات هي من مصلحة الإدارة، وبدرجة أقل عمال التحكم، بينما نجد فئة عمال التنفيذ مهمشة فيما يتعلق بطبيعة القرارات المتخذة.

جدول رقم 39: يوضح فعالية القرار الذي يشارك فيه العمال في المؤسسة وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	غير فعال	فعال	فعالية القرار المستوى التعليمي
44 %100	10 %22,23	34 %77,77	متوسط
78 %100	09 %11,12	69 %88,88	ثانوي
138 %100	02 %01,72	136 %98,27	جامعي
260 %100	20 %07,43	240 %91,96	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في فعالية القرار الذي يشارك فيه العمال في المؤسسة وعلاقته بالمستوى التعليمي نلاحظ أن هناك إجماع أنه كلما كانت مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات كلما كانت هذه القرارات فعالة بحيث أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين وهي تمثل نسبة 91,96% ترى أن مشاركة العمال في هذه العملية تسمح بالخروج بقرارات فعالة وهي مدعمة بنسبة 98,27% من ذوي المستوى الجامعي و88,88% من أصحاب المستوى الثانوي و77,77% من أصحاب المستوى المتوسط، بينما الأقلية القليلة من ترى أن القرارات المتخذة بمشاركة العمال هي قرارات لا فعالة وذلك بنسبة 07,43% وهي مدعمة بـ 22,23% من أصحاب المستوى المتوسط و11,12% من أصحاب المستوى الثانوي و01,72% من أصحاب المستوى الجامعي.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك وعي بأن الإنسان وتحت ظروف ملائمة يتعلم قبول المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها، كما أن التهديد والعقاب ليس هما الطريق

الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فأحسن مراقبة هي تلك المراقبة التي تكون ذاتية وعلى إثرها يتوجه الفرد تلقائياً لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن هذا الوعي ومقارنة بمعطيات الجدول السابق لا يجسد على أرض الواقع بل يبقى مجرد كلام لا طائل منه أو حبر على ورق يظهر في الإستراتيجية العامة للمؤسسة دون تفعيله على أرض الواقع.

جدول رقم 40: يوضح تطبيق القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	غير حازمة	حازمة	تطبيق القرارات الفئات السوسيو مهنية
118 %100	05 %04,34	113 %95,65	إطار
88 %100	36 %41,37	52 %58,62	تحكم
54 %100	49 %90,32	05 %09,67	تنفيذ
260 %100	123 %47,32	137 %52,67	المجموع

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في انضباط القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن هذه القرارات حازمة وذلك بنسبة 52,67% وهم مدعمن بالإطارات بنسبة 95,65% وعمال التحكم بنسبة 58,62% بينما المبحوثين الذين يرون أن هذه القرارات غير حازمة فهم يمثلون نسبة 47,32% مدعمن بنسبة 90,32% من عمال التنفيذ و 41,37% من عمال التحكم.

والسبب الذي يرجعونه إلى كون هذه القرارات خاصة المتعلقة بالعمال لا تخضع للمعايير الموضوعية سواء تعلق الأمر بمنح علاوات أو عقوبات فالعوامل الذاتية المتمثلة أساساً في

طبيعة العلاقة مع الإدارة والجهوية عناصر تلعب دورا هاما وفي بعض الأحيان محدد في طبيعة القرارات المتعلقة بالعمال، بينما تفسر إجابة الأغلبية الساحقة من الإطارات على كون أن القرارات المتخذة هي قرارات حازمة ويرجع ذلك إلى كون هذه الفئة تستمد شرعيتها من فعالية الإدارة.

ولتوضيح هذه الفكرة جيدا قمنا ببناء جدول ارتباط يوضح مدى رضا العمال الذي تعرضوا لعقوبات على طبيعة العقوبات التي تعرضوا لها.

جدول رقم 41: يوضح رضا المبحوثين عن طبيعة العقوبات التي تعرضوا لها وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	غير راض	راض	رضا المبحوثين الفئات السوسيو مهنية
14 %100	10 %71,42	04 %28,57	إطار
58 %100	54 %93,10	04 %06,89	تحكم
48 %100	30 %62,50	18 %37,50	تنفيذ
120 %100	94 %78,33	26 %21,66	المجموع

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين رضا المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات عن طبيعة العقوبات التي تعرضوا لها وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات هم غير راضين عن هذه العقوبات وهم يمثلون نسبة %78,33 وهم مدعمن بنسبة %93,10 من عمال التحكم و%71,42 من الإطارات و%62,50 من عمال التنفيذ وعدم رضاهم هذا راجع أساسا إلى كون هذه العقوبات لا تتم

وفق طرق موضوعية بمعنى أن هناك تمييز في اتخاذ هذه القرارات في حد ذاتها بحيث أوضح لنا معظم المبحوثين بأنهم مستعدون لتحمل مسؤولياتهم عن كل خطأ يرتكبونه ولكن عدم الرضا هذا راجع إلى سياسة الكيل بمكيالين المعتمدة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 42: يوضح رضا المبحوثين عن العلاوات والمنح المعتمدة من طرف المؤسسة وعلاقته بالجنس.

المجموع	غير راض	راض	رضا المبحوثين الجنس
168 %100	111 %66,19	57 %33,80	ذكر
92 %100	27 %29,26	65 %70,73	أنثى
260 %100	137 %52,67	123 %47,32	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رضا عن العلاوات والمنح المعتمدة من طرف المؤسسة وعلاقته بالجنس نلاحظ أن أغلبية المبحوثين غير راضين عن المنح والعلاوات وذلك بنسبة 52,67% وهم مدعمين بـ 66,19% من الذكور ونجد نسبة 47,32% من المبحوثين راضين عن عملية العلاوات مدعمين بنسبة 70,73% من الإناث فمن الناحية النظرية النظام المعتمد في المنح باعتبارها كعملية تحفيزية يقوم على نمط تسييري تمنح فيه مكافأة على المردود الفردي (PRI) ومكافآت على المردود الجماعي (PRC) وهذا النمط يتبنى معايير كمية ونوعية العمل ودرجة المواظبة والانضباط كمقاييس وعلى أساسها تضاف نسب معينة للأجر، ولكن حسب المبحوثين الرجال، هذه العملية غير خاضعة لمعايير موضوعية بل هناك معايير ذاتية قائمة على العلاقات الشخصية، تدخل في تحديد نسب المنح فأصبحت المنح هذه بدل أن تلعب الدور المنوط لها وهو دور تحفيزي أصبحت عنصر يخلق انشقاقات

كبيرة قد تصل إلى صراعات ضمنية وهذا ما يهدد المناخ الاجتماعي، أما بالنسبة لتفسير رضا أغلبية الإناث عن هذه المنح فذلك يمكن إرجاعه كونهن يستقدن من نسب معتبرة وفق التفسير السابق أو ذلك راجع إلى المرأة في حد ذاتها والتي تعد أقل مطالبة وسهولة الإرضاء فقد أجابتنا عدة مبحوثات أنه وما دام أجرها مضمون فكل زيادة في الأجر في إطار المنح سواء كانت فردية (PRI) أو جماعية (PRC) تعتبر فائدة، غير آبهات بالمجموعات الإضافية التي تبدلن للحصول على هذه المنح ويمكن إرجاع ذلك إلى ثقافة المجتمع بحيث أن الرجل قوام على المرأة في الأسرة الجزائرية وهذا ما يجعل المرأة تتبنى هذه النظرية.

جدول رقم 43: يوضح رأي المبحوثين في أخذ الإدارة رأي العمال في قرارات توزيع المنح وعلاقته بالجنس.

المجموع	لا تأخذ	تأخذ	أخذ الإدارة رأي العمال الجنس
168 %100	137 %81,69	31 %18,30	ذكر
92 %100	34 %36,58	58 %63,41	أنثى
260 %100	169 %65,17	91 %34,82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في أخذ الإدارة رأي العمال في قرارات توزيع المنح وعلاقته بالجنس أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة لا تأخذ رأي العمال في قرارات التوزيع وذلك بنسبة 65,17% مدعين بنسبة 81,69% من الذكور ونسبة 36,58% من الإناث بينما نجد نسبة 34,82% من المبحوثين يرون أن الإدارة تأخذ رأي العمال في عملية توزيع المنح وهم مدعين بنسبة 63,41% من الإناث.

بمعنى أن أغلبية النساء يرون أن الإدارة تأخذ رأي عمالها في عملية توزيع المنح أو على الأقل يتمكن من الحصول على تفسيرات وشرح لعملية تحديد المنح بمعنى المعايير المعتمدة وتحديد الأسباب التي أدت بالإدارة إلى عدم تمكين بعضهن من الاستفادة منها وأغلبية الرجال يرون أن هذه العملية لا تتم، وهذا ما يجربنا للقول أن النساء يتمتعن بنفوذ أهم وأوسع من الرجال في المؤسسة وهذا راجع ربما للعلاقات الشخصية التي تجمعهن مع أصحاب القرار.

جدول رقم 44: يوضح الرضى عن الترقيات وعلاقته بالأقدمية.

المجموع	غير راض	راض	الرضى فئات الأقدمية
118 %100	84 %70,83	34 %29,16	10-1 سنوات
84 %100	22 %26,31	62 %73,68	20-10 سنة
58 %100	12 %20	46 %80	30-20 سنة
260 %100	81 %31,25	179 %68,75	المجموع

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح رضا المبحوثين عن عملية الترقية التي استعادوا منها وعلاقته بالأقدمية.

من الأول لابد أن نشير إلى نقطة هامة وهي متمثلة في كون جميع المبحوثين استعادوا من ترقية واحدة على الأقل وهذا شيء يوحي بأن المؤسسة تعتمد على الترقية لخلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود، هذا ما يمكنهم من الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين راضون عن عملية الترقية وذلك بنسبة 68,75% وهم مدعمن بنسبة 100% من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 30 سنة، وبنسبة 80% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 20 إلى 30 سنة و73,68% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 10 إلى 20 سنة.

ما يمكن أن نسجله من خلال هذه المعطيات أن هناك تناسل طردي بين الأقدمية من جهة والرضا على الترقية من جهة أخرى.

ومن خلال دراستنا الاستطلاعية تمكنا من معرفة أن هناك مبحوثين استفادوا أكثر من مرة من الترقية، سواء كانت عمودية أو أفقية. ومنه نتمكن من الاستنتاج أن عامل الأقدمية هو مقياس من المقاييس الأساسية الذي تعتمد عليه هذه المؤسسة في عملية الترقية ونعلم أن هذا المقياس بالرغم أن يوفر جانب كبير من الموضوعية على اعتبار أنه وفق هذا النظام يقل التمييز على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبط بطول مدة خدمته في المؤسسة، وأن طول هذه المدة قد أكسبه خبرة ومهارة بحكم ممارسته لمهامه في ظل الوظيفة التي قضى سنواته فيها لكن هذا النظام كما هو متعارف عليه له عيوب تتمثل في قتل الطموح وروح الابتكار عند الفرد بسبب معرفته بأن الترقية تتم بعد قضاءه مدة معينة في وظيفته، وكنتيجة لذلك تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث.

ومن هذا المنطق يمكن تفسير أن المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات أغلبيتهم الساحقة غير راضية عن الترقيات التي استفادوا منها ووفق نفس المنحنى نفس العلاقة الوطيدة بين الزيادة في الأقدمية من جهة ورضا المبحوث عنها. بحيث أن العمال الجدد (أقل من 10 سنوات أقدمية) يحاولون تطوير مسارهم المهني وفق التجربة المهنية التي لا تنتج بطريقة حتمية وفق معيار الأقدمية لكنهم اصطدموا بهذا المعيار، وهذا ما يؤكد على أنهم مازالوا لم يندمجوا بعد في المؤسسة بصورة كلية.

جدول رقم 45: يوضح رأي المبحوثين في ديمقراطية النقاش خلال الاجتماعات وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	لا	نعم	ديمقراطية الاجتماعات الفئات السوسيو مهنية
118 %100	21 %17,39	97 %82,60	إطار
88 %100	46 %72,41	24 %27,58	تحكم
54 %100	49 %90,32	05 %09,67	تنفيذ
260 %100	172 %66,07	88 %33,92	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في ديمقراطية النقاش في الاجتماعات وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن النقاش لا يتم وفق الطريقة الديمقراطية وذلك بنسبة 66,07% مدعين بـ 90,32% من عمال التنفيذ و 72,41% من عمال التحكم، بينما نسبة المبحوثين الذي يرون أن النقاش يتم وفق الطرق الديمقراطية فقد بلغت 33,92% مدعمة بـ 82,60% من الإطارين ويمكن تفسير ذلك بأن الإطارين يستمدون شرعيتهم من الإدارة، وتشير هذه المعطيات إلى وجود انعزال ما بين الفئات السوسيو مهنية المكونة لهذه المؤسسة خاصة فئة الإطارين وفئة عمال التنفيذ وبدرجة أقل فئة عمال التحكم وما يمكن أن نشير إليه من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها أن هذه الاجتماعات يكون موضوعها أمور بسيطة تتعلق بالإجراءات اليومية المتخذة على مستوى المؤسسة أما ما يتعلق بالأمور المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة فهي تتخذ على مستوى قمة السلم الهرمي وذلك تبعا لأهمية القرار فالأمر يتعلق في هذه الحالة إما بالوزارة الوصية، أو على

مستوى المدير العام ومن هذا المنطق يمكننا أن نفسر الهوة الموجودة بين الفئات السوسيو مهنية فالإطارات على علم بأن القرارات الإستراتيجية لا يمكن مناقشتها وفق الاجتماعات الدورية، ولذلك يعتبرون أن مناقشة الأمور اليومية تتم وفق الطرق الديمقراطية بينما المبحوثين المنتمين إلى فئتي التحكم والتنفيذ فسروا عدم التطرق إلى هذه المواضيع بغياب الديمقراطية في المناقشة وإبداء الرأي.

جدول رقم 46: يوضح رأي المبحوثين في أخذ الإدارة آراء العمال في اتخاذ قرارات التغيير وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	لا	نعم	أخذ الإدارة آراء العمال الفئات السوسيو مهنية
118 %100	82 %69,56	36 %30,43	إطار
88 %100	71 %81,03	17 %18,96	تحكم
54 %100	52 %96,78	02 %03,22	تنفيذ
260 %100	215 %83,03	45 %17,85	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في أخذ الإدارة آراء العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية، أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة لا تأخذ رأيهم بعين الاعتبار وذلك بنسبة 83,03% مدعين بنسبة 96,78% من عمال التنفيذ و81,03% من عمال التحكم و69,56% من الإطارات وما يمكن أن نستخلصه أن الإطارات ورغم تواجدهم في أعلى السلم الهرمي إلا أن آراءهم لا تأخذ بعين

الاعتبار فالقرارات المتعلقة بالتغيير تتخذ على مستوى الوصاية أو المدير العام وذلك تبعا لأهمية القرار.

جدول رقم 47: يوضح تشخيص الفاعلين في السلم الهرمي وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	مجلس العمال	المدير العام	الوصاية	تشخيص الفاعلين في السلم الهرمي الفئات السوسيو مهنية
118 %100	/	15 %13,04	103 %86,95	إطار
88 %100	08 %08,62	27 %31,03	53 %60,34	تحكم
54 %100	03 %06,45	35 %64,51	16 %29,03	تنفيذ
260 %100	16 %06,25	95 %36,60	149 %57,14	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح تشخيص المبحوثين للفاعلين في السلم الهرمي وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن الوصاية هي من تتخذ القرارات بنسبة 57,14% وهي مدعمة بـ 86,95% من الإطارات و 60,34% من عمال التحكم ثم نجد نسبة 36,60% من المبحوثين ترى أن المدير العام هو من يتخذ القرارات وهي مدعمة بـ 64,51% من عمال التنفيذ و 31,03% من عمال التحكم.

يمكن أن نفسر هذا بأن لكل فئة سوسيو مهنية دوافعها فنجد أن الإطارات يرون بأن الوصاية هي من تتخذ القرارات وهذا راجع لكونهم متواجدين في وضعية تسمح لهم بالتمييز بين القرارات، والأمر عندهم لا يتعلق بالقرارات ذات الطابع اليومي ولكن القرارات الإستراتيجية

ونفس الشيء بالنسبة لعمال التحكم ولكن بدرجة أقل بينما عمال التنفيذ نجدهم يهتمون بالقرارات ذات الطابع اليومي لذلك فهم يرون الإطارات بصورة عامة والمدير العام، هم من يتخذون القرارات لأن وضعيتهم في هذه الفئة تجعلهم يهتمون بالقرارات اليومية محاولة منهم تحسين وضعيتهم المهنية، كما أنهم غير مندمجين في المؤسسة بشكل كلي فالأمر يتعلق عندهم بتأدية واجبات معينة مقابل الاستعادة من أجر معين يكفل لهم العيش الكريم.

جدول رقم 48: يوضح تقديم العمال لآرائهم حول تحسين العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	تقديم العمال لآرائهم المستوى التعليمي
44 %100	39 %88,88	05 %11,12	متوسط
78 %100	72 %91,66	06 %08,34	ثانوي
138 %100	126 %91,37	12 %08,62	جامعي
260 %100	237 %91,07	23 %08,92	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في تقديم العمال لآراء حول تحسين العمل وعلاقتهم بالمستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن العمال لا يقدمون آراء حول تحسين عملية العمل وذلك بنسبة 91,07% مدعمين بـ 91,66% عن أصحاب المستوى الثانوي و 91,37% من أصحاب المستوى الجامعي و 88,88% من طرف أصحاب المستوى المتوسط مقابل 8,92% من المبحوثين يرون بأن العمال يقدمون آرائهم بغرض تحسين عملية إنجاز العمل.

ومن هنا نستخلص أنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي ورأي المبحوث في تقديم العامل لآرائه بغرض تحسين العملية الإنتاجية.

جدول رقم 49: يوضح الأسباب التي تمنع من أخذ آراء العمال لتحسين العمل وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية.

المجموع	التهاون من طرف الإدارة	مركزية اتخاذ القرار	الأسباب التي تمنع من أخذ آراء العمال الفئات السوسيو مهنية
118 %100	10 %08,69	108 %91,30	إطار
88 %100	36 %41,37	52 %58,62	تحكم
54 %100	45 %83,87	09 %16,12	تنفيذ
260 %100	121 %46,42	139 %53,57	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في الأسباب التي تمنع من أخذ آراء العمال لتحسين العمل وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية أن أغلبية المبحوثين يرجعون ذلك إلى طبيعة اتخاذ القرارات هذه العملية التي تتميز بالمركزية وذلك بنسبة 53,57% وهم مدعومين بـ 91,30% من الإطارات و 58,62% بينما نجد 46,42% من المبحوثين يرون أن المانع يتمثل في تهاون الإدارة ونجدهم مدعمين بـ 83,87% من عمال التنفيذ و 41,37% من عمال التحكم.

ونفسر ذلك بالوضعية التي يحتلها عمال كل فئة سوسيو مهنية في السلم الهرمي فنجد أن الإطارات المتواجدين في المستويات العليا يرون عدم قدرتهم الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال لأنهم هم أنفسهم بصدد تنفيذ مجموعة من الإجراءات المملاة عليهم من المستويات العليا، بينما

عمال التنفيذ يرون أن الإدارة لا تثمن آرائهم ولا تأخذ بعين الاعتبار تصورهم لكيفية تنفيذ العملية الإنتاجية نظرا لموقعهم في السلم الهرمي الذي لا يسمح لهم بالإحاطة بالمعلومات المتعلقة بسير المؤسسة.

جدول رقم 50: يوضح إمكانية حل مشاكل العمال عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالأقدمية.

المجموع	لا	نعم	إمكانية حل مشاكل العمال فئات الأقدمية
118 %100	93 %79,16	25 %20,84	[10-0] سنوات
84 %100	69 %81,57	15 %18,42	[20-10] سنة
58 %100	48 %82,50	10 %17,50	[30-20] سنة
260 %100	214 %82,14	46 %17,85	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين إمكانية حل مشاكل العمال عن طريق مشاركة العمال بواسطة ممثليهم في اتخاذ القرارات وعلاقته بالأقدمية أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين ترى أن هذه المشاركة غير قادرة على إيجاد حلول ملموسة لمشاكل العمال وذلك بنسبة 82,14% وهي مدعمة بـ 90% من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 30 سنة و 82,5% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 20 و 30 سنة و 81,57% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 10 و 20 سنة و 79,16% من المبحوثين أصحاب الأقدمية التي تقل عن 10 سنوات ويمكن تفسير ذلك بغياب الثقة لدى العمال في ممثليهم خاصة الأعضاء في النقابة الذين قال عنهم معظم المبحوثين أنهم انتهازيين يشغلون السلطة

التي تمنحها لهم النقابة لتحقيق مصالحهم الشخصية متناسين مصالح بقية العمال وبالتالي حسبهم المحظوظ هو من يستطيع الانضمام للنقابة لاستعمالها كأداة خدمة لمصالحه، ولا بد أن نشير أن متغير الأقدمية لا يؤثر في رأي المبحوثين حول إمكانية إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها العمال انطلاقاً من مشاركة ممثليهم في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم 51: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ قرار تحسين كفاية العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المستوى التعليمي
44 %100	27 %61,12	17 %38,88	متوسط
78 %100	32 %41,66	46 %58,34	ثانوي
138 %100	14 %10,34	124 %89,65	جامعي
260 %100	74 %28,57	186 %71,42	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في دور مشاركة العمال مع الإدارة في اتخاذ قرار تحسين كفاية العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين يرون بأن هذه المشاركة تسمح بتحسين كفاية العمل وذلك بنسبة 71,42% وهي مدعمة بـ 89,65% من أصحاب المستوى الجامعي و 58,34% من أصحاب المستوى الثانوي بينما نجد 28,57% من المبحوثين يرون أن هذه المشاركة لا تعمل على تحسين الكفاية في العمل وهم مدعّمين بـ 61,12% من أصحاب المستوى المتوسط و 41,66% من أصحاب المستوى الثانوي.

يدل ذلك على وجود وعي لدى المبحوثين بأهمية معاملة العامل الإنساني وفق الديمقراطية وأن بعض المعطيات والأفكار يمكن أن تكون موجودة في القاعدة وغير متواجدة في قمة السلم الهرمي ولكن هذا الوعي نجده يزداد نضجا بزيادة المستوى التعليمي. فالمستوى التعليمي إذا يعتبر عنصر حاسم وعامل محدد في كسب العمال للوعي، هذا الوعي هو وعي اجتماعي بالدرجة الأولى.

الاستنتاج الجزئي السادس:

انطلاقاً من أن القيادة تعبر عن علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهذه العلاقة تختلف باختلاف السلوك الذي يتبناه القائد اتجاه أتباعه ومدى استعادة الاستقامة من المعلومات التي بحوزتهم.

لاحظنا في المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز هذه المؤسسة التي كانت قبل المرسوم الرئاسي الصادر في فيفري 2002 تقوم بتنفيذ مهمة كلفت بها من طرف الدولة، ولكن بعد هذا التاريخ رفع الاحتكار هذا ما جعل هذه المؤسسة تتبنى إستراتيجية تغيير على المستوى المتوسط تهدف من خلالها إلى التحول إلى مجمع صناعي. رغم هذه التجديدات الجارية على قدم وساق إلا أننا لاحظنا في مجال القيادة والتي تعد عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية فيها لاحظنا أن مركزية اتخاذ القرار مازالت مهيمنة وهذا ما أدى إلى وجود شرخ كبير بين الفئات السوسيو مهنية المختلفة المكونة لهذه المؤسسة. كما سجلنا وجود وعي لدى العمال بأهمية مشاركة العمال في هذه العملية وهذا الوعي كان مرتبط بصورة وثيقة بالمستوى التعليمي للمبحوث بحيث سجلنا علاقة طردية بين درجة الوعي وارتفاع المستوى التعليمي، وسجلنا كذلك أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة وهي قرارات ذات طبيعة يومية تكون خاضعة لعوامل غير موضوعية، بمعنى أن الجوانب الذاتية تلعب دور كبير في توجيه هذه القرارات ويظهر ذلك من خلال عدم رضا المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات عن العقوبات التي تعرضوا لعقوبات عن العقوبات التي تعرضوا لها وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب العدالة في تسليط العقوبات على العمال. كما سجلنا أن للجانب الأنثوي مناطق نفوذ أكبر وأوسع، كما أن الاجتماعات التي تعقد بصورة دورية ما هي إلا اجتماعات شكلية باعتبارها لا تعالج القضايا المصيرية المتعددة بحياة المؤسسة، ومن خلال هذه المعطيات يمكن أن نشير إلى غياب القيادة الديمقراطية في هذه المديرية.

الفصل العاشر: أبعاد الثقافة العمالية في
المديرية العامة لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين

CAAR

1. بعد قيمة العمل

2. بعدي الوقت واللغة

3. بعد الوعي النقابي

إن الإنسان يعتبر مخلوق ثقافي، وهذا لكون البعد الثقافي يعتبر ملازماً له دون بقية الكائنات، وهذا ما يؤكد الواقع الاجتماعي.

فالإنسان يولد ضمن جماعة إجتماعية معينة لها أبعاد ثقافية راسخة انطلاقاً من المعتقدات والأفكار والقيم والشعائر ووصولاً إلى النظم والأعراف التي توضعها هذه الجماعة حتى تتمكن من ضمان الاستمرار والتنظيم لنفسها، وهذا ما يجعل الإنسان وعند ولادته يجد نفسه داخل هذا النظام الثقافي إلى يوم وفاته ويكون خاضعاً له قصداً أو عن غير قصد، فكل فرد يحمل ثقافة بيئته ويعرف بها ويطلع بطابعها الخاص، ونتيجة للتفاعل الوطيد بينه وبين بيئته المحلية فإنه لا يستطيع التخلي عنها ومحكوم عليه احترامها والإمتثال لها .

ووفقاً لهذا الطرح فإننا لا نستطيع فهم شخصية الفرد إلا بالرجوع إلى ثقافته المحلية وإهمالها يؤدي إلى فهم خاطئ للسلوكيات والتصرفات التي تحدث يومياً في الحياة الاجتماعية والعملية والتي يكون جزء منها مرتبطاً أشد الارتباط بالظروف البيئية والثقافة المحلية المحيطة بالفرد من كل جانب. وهذا ما يؤكد على وجود علاقة جد وطيدة بين القيم الثقافية وسلوك الفرد في المجتمع والتي لها علاقة مباشرة بعملية التنمية .

إن موضوع الثقافة موضوع صعب ومتشعب وحتى نتمكن من فهمه بدقة سنعمل على تحليله إلى أبعاد، وسنقوم بالتركيز على تلك الأبعاد التي نراها مرتبطة بالموضوع، انطلاقاً من مسلمة مفادها أن دراسة البعد الثقافي والإجتماعي المحلي يساعد على فهم وتفسير سلوك العامل ومدى إستعابه للعمل بالمعنى العصري للكلمة وأساسه كأهمية الوقت والمثابرة في الأداء والإنجاز .

1- بعد قيمة العمل:

للعمل قيمة اجتماعية وثقافية في المجتمع وهذا ما يؤكد علماء الاجتماع، الذين يرون بأن السير الحسن للعمل في المجتمعات الرأسمالية يرجع إلى النظرة الإيجابية في هذه المجتمعات اتجاه العمل وهذه النظرة مستمدة من الجانب الديني وهذا ما يؤكده MAX WEBER في كتابه الأخلاق البروتستانتية ومبادئ الرأسمالية.

من هذا المنطلق سنعمل على توضيح قيمة العمل في مؤسسة الدراسة.

جدول رقم 52: يوضح قيمة العمل لدى المبحوثين:

النسبة	التكرار	القيمة العمل / التكرار
63.84%	166	مكسب اقتصادي
16.92%	44	مركز اجتماعي
19.23%	50	يزيد في المهارة
100%	260	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نرى بأن الأغلبية الساحقة من العمال ترى بأن قيمة العمل تتمثل في المكسب الاقتصادي وذلك بنسبة 63.84% مقابل 19.23% من العمال يرون بأن قيمة العمل تكمن في أنه يزيد في المهارة والنسبة المتبقية والمتمثلة في 16.92% ترى بأنه يمثل مركز اجتماعي.

إن هذه المعطيات تؤكد بأن العمال يدخلون في المؤسسة ويقومون بتبني علاقات ذاتية صرفة تتم بموجبها عملية تبادل فالعمال يقدمون نصيباً من وقتهم وجهدهم مقابل مبلغ مالي معين، ولا يبدو أن لديهم مشروع جماعي فلولا الغاية البيولوجية التي تفرضها متطلبات العيش لما اتجه للعمل.

ويمكن أن نفسّر ذلك باللامبالاة التي ترسخت لدى العمال وذلك راجع إلى ضعف خدمات الرعاية والعناية الكاملة في المؤسسة وغياب الحوافز المادية والمكافآت، وهذا ما يعني غياب ثقافة تنظيمية واعية هذا من جهة ومن جهة أخرى يرجع إلى الظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيش فيها العمال والتي تجعلهم يفكرون في المكسب الاقتصادي وكيفية توفير المال لضمان عيش كريم، أما تقديس العمل فيبقى من الأشياء الطوباوية وفق رأي أفراد العينة.

جدول رقم 53: يوضح قيمة العمل لدى المبحوثين البحث وعلاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي قيمة العمل
166 %63.84	82 %59.42	54 %69.23	30 %68.18	مكسب إقتصادي
44 %16.92	24 %17.39	14 %17.94	06 %13.63	مركز اجتماعي
50 %19.23	32 %23.18	10 %12.82	08 %18.18	يزيد في المهارة
260 %100	138 %100	78 %100	44 %100	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول والذي يوضح قيمة العمل عند أفراد عينة البحث وعلاقته بالمستوى التعليمي نلاحظ أن المكسب الاقتصادي يمثل القيمة الأكثر تكرار بنسبة %63.84 وهي مدعمة بأصحاب المستوى الثانوي بنسبة %69.23 ثم أصحاب المستوى المتوسط بنسبة %68.18 فأصحاب المستوى الجامعي بنسبة %59.42 .

وإذا تمعنا جيدا نلاحظ أن القيمة الاقتصادية للعمل تعتبر مهيمنة على بقية القيم وذلك مهما اختلف المستوى التعليمي ،مما يؤكد على أن المستوى التعليمي كمتغير مستقل لا يؤثر في تصور العامل لقيمة العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى الثقافة المهيمنة في المجتمع من جهة وإلى الظروف الاجتماعية الصعبة التي تميز الواقع المعيشي حتى لأصحاب المستوى التعليمي العالي مما يجعلهم يعملون بغرض جلب مقدار معين من المال فحسب .

جدول رقم 54: يوضح مصدر اكتساب العامل للاحترام وفق رأي المبحوثين وعلاقته بالأقدمية:

الأقدمية / مصدر الاحترام	1-10 سنوات	11-20 سنة	21 سنة فأكثر	المجموع
الأقدمية	62 %52.54	30 %35.71	12 %20.68	104 %40
إتقان العمل	16 %13.55	16 %19.04	10 %17.24	42 %16.15
العلاقات مع الإدارة	40 %33.90	38 %45.23	34 %58.62	112 %43.07
المجموع	118 %100	84 %100	58 %100	260 %100

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مصدر اكتساب العامل للإحترام وعلاقته بالأقدمية نلاحظ أن المصدر الأول يتمثل وفق رأي المبحوثين في العلاقات مع الإدارة وذلك بنسبة 43.07% مدعمة بـ 58.62 من الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة وبنسبة 45.23% للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 11 على 20 سنة ونسبة 33.90% للأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات.

أما المصدر الذي يلي العلاقات مع الإدارة فيتمثل في الأقدمية بنسبة 40% وهي مدعمة بـ 52.54% من العمال الذين تقل أقدمتهم عن 10 سنوات و 35.71% من العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 11 و 20 سنة .

أما إتقان العمل كمصدر لاكتساب الإحترام فيأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 16.15%.

نلاحظ أن المصدر الأول لإكتساب الإحترام في هذه المؤسسة يتمثل في العلاقات مع الإدارة وهذا العامل يعد غير موضوعي ويعتبر كعائق يقع كحاجز عثرة في سبيل تحفيز العمال وتحسيسهم بأهمية العمل وهذا ما يدل على وجود مناخ اجتماعي لا يساعد على الإبداع، وفيما يخص عامل الأقدمية كمصدر لإكتساب الإحترام نلاحظ أن التركيز على هذا العامل كان من طرف أصحاب الأقدمية الصغيرة (أقل من عشرة سنوات 52.54%) فهؤلاء العمال يرون أنه كلما كانت أقدمية الفرد كبيرة كلما زادت حظوظ اكتسابه للإحترام بمعنى أنهم لا يكتسبون الاحترام في مثل أقدمتهم، أما أصحاب الأقدمية التي تفوق 21 سنة يرون أن العامل الأول لإكتساب الإحترام هو العلاقات مع الإدارة بمعنى أنه يمكن أن يكون لعامل معين أقدمية صغيرة ويكون كاسب للإحترام نتيجة علاقته المميزة مع الإدارة .

من خلال معطيات هذا الجدول يمكن أن نميط اللثام عن ظاهرة تظهر بأنها منتشرة في هذه المؤسسة وتتمثل في صراع الأجيال .

بمعنى أن العلاقات المميزة لمختلف الأجيال المكونة لعمال هذه المؤسسة هي علاقات قائمة على الصراع، وظهور الصراع في المؤسسة كما هو معروف نظريا يؤدي إلى ضرب أحد المبادئ الأساسية في الإدارة حسب H.FAYOL وهو خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.

الاستنتاج الجزئي السابع:

من خلال الجداول الإحصائية المتعلقة ببعء قيمة العمل نستنتج أن العمل كقيمة حضارية، مغيب في مؤسسة الدراسة فهو لا يعدو أن يكون مجرد وسيلة تمكن من ضمان استمرارية العيش لعمال هذه المؤسسة، وقد تمكنا من التعرف على ظاهرة هامة تتمثل في الصراع القائم بين مختلف فئات السن المكونة لهذه المؤسسة .

2- بعد قيمة الوقت واللغة:

1. بعد قيمة الوقت:

تمهيد:

إن الوقت مكسب حضاري ومظهر من مظاهر تقدم المجتمع، قيمته الثقافية والاجتماعية يجب توظيفها في الحياة اليومية للأفراد وخاصة لما يتعلق الأمر بالمجتمعات النامية والجزائر، إحداهما فهي تحتاج إلى تصحيح العديد من المفاهيم والقيم التي من بينها الوقت. وعلى مستوى المنظمات يعتبر عامل الوقت من العوامل المهمة وهو محدد بساعات معينة، ويعد من العناصر التي تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وعمدنا على معرفة رأي المبحوثين في مدى احترام العمال للوقت.

جدول رقم 55: يوضح رأي المبحوثين في احترام العمال للوقت:

النسبة	التكرار	رأي المبحوثين
52.30%	136	يحترمون الوقت
47.69%	124	لا يحترمون الوقت
100%	260	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في مدى احترام العمال للوقت نلاحظ أن الأغلبية من المبحوثين يرون أن العمال يحترمون الوقت وذلك بنسبة 52.30% مقابل 47.69% من العمال يرون بأن العمال لا يحترمون الوقت وعلى الرغم من أنها تمثل الأقلية إلا أنها نسبة كبيرة وتوحي بأن احترام الوقت من طرف العمال لا يتم وفق قناعة شخصية وإنما خوفا من العقاب الذي يمكن أن يتعرض له العامل، خاصة عندما نطلع على الإجراءات المتخذة في هذا الإطار.

فعدم الإكتراث بعامل الوقت يتم في أماكن العمل، فنجد حسب رأي المبحوثين من العمال من تراه يتصفح الجرائد ومنهم من يستغل فرصة تناول وجبة الغذاء ليخرج حوالي ساعة قبل موعد تناول الوجبة ولا يعود إلا بعدها بساعة، وغيرها من الحيل التي يلجأ إليها العمال في هذا الإطار.

2. بعد اللغة:

تمهيد:

تعتبر اللغة بمثابة العامل الذي يحدد شخصية المجتمع، فهي عبارة عن رموز وتعابير لغوية تعبر عن خصائص جماعة إجتماعية معينة، وهي بذلك عنصر مهم في نقل الخبرات والمعلومات والأفكار من مجتمع إلى آخر، بمعنى أنها تعتبر وسيلة أساسية في عملية الاتصال سواء بين الأفراد أو بين المجتمعات وعن طريقها تفهم معاني الأفكار والتجارب والمعارف العلمية والفنية فهي روح المجتمع وبناءه الفكري، وعلاقتها بالثقافة هي علاقة جد وطيدة، فلا يمكن فهم ثقافة مجتمع معين من دون فهم لغته ورموزها وتطور المجتمع مرتبط بتطور لغته ووصولها إلى لغة المفاهيم والمصطلحات .

وإذا عدنا للمؤسسات الجزائرية بصورة عامة نلاحظ بوضوح ازدواجية اللغة، فمن المعروف أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد، إلا أن اللغة السائدة في معظم الإدارات تتمثل في اللغة الفرنسية، وانطلاقاً من الفكرة القائلة بأن اللغة تعكس شخصية الفرد فإن وجود لغتين يؤدي إلى القول بوجود ثقافتين مختلفتين بمعنى شخصيتين مختلفتين، وهذه المعطيات يمكن أن تؤدي إلى قطيعة بين الجانبين وتأثر في عملية الاتصال من هذا المنطلق عكفنا على التعرف على هذا البعد في مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسة تتعامل باللغة الفرنسية .

جدول رقم 56: يوضح رأي المبحوثين في تمثيل اللغة الفرنسية لقطيعة بين العمال والإدارة وعلاقته بالفئات السوسيو مهنية:

المجموع	إطار	تحكم	تنفيذ	الفئات السوسيو مهنية تمثيل القطيعة
78 %30	10 %8.47	22 %25	46 %85.18	نعم
182 %70	108 %91.52	66 %75	08 %14.81	لا
260 %100	118 %100	88 %100	54 %100	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين يرون أن استعمال اللغة الفرنسية لا يمثل قطيعة بين الإدارة والعمال وذلك بنسبة 70% وهي مدعمة بـ 91.52% من الإطارات و75% من عمال التحكم.

أما الفئة التي ترى بأن استعمال اللغة الفرنسية يمثل قطيعة بين الإدارة والعمال فهي تمثل نسبة 30% وهي مدعمة بـ 85.81% من عمال التنفيذ.

وحسب عمال التنفيذ استعمال هذه اللغة يمثل قطيعة، فهم يميلون لإستعمال اللغة العربية التي تعتبر لغة مفهومة عندهم وتسهل عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة، إلا أن واقع هذه المؤسسة التي تتعامل باللغة الفرنسية، يجعل وجود قطيعة كبيرة بين عمال التنفيذ والفئات الأخرى خاصة الإطارات وبدرجة أقل عمال التحكم، وهيمنة الرأي الذي يعبر عن عدم وجود قطيعة بين استعمال هذه اللغة والعلاقة مع الإدارة نفسه بأن أغلبية عمال هذه المؤسسة هم إطارات بالدرجة الأولى .

الاستنتاج الجزئي الثامن:

من خلال الجدولين الإحصائيين نستنتج أنه ورغم وجود أغلبية ترى أن الوقت محترم من طرف عمال المؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع من فتح مجال لمناقشة رأي نسبة من العمال تعتبر بالقليلة (47.69%) يرون أن الوقت غير محترم وانطلاقاً من الحديث إلى هؤلاء المبحوثين رأينا أنه، وإن احترم الوقت فإن ذلك لا يكون نتيجة قناعة شخصية وإنما لأسباب ترجع إلى الخوف من العقاب، بمعنى أن العمال ينتهزون أدنى فرصة خاصة في أماكن العمل لتضييع الوقت.

أما استعمال اللغة الأجنبية في هذه المؤسسة أدى إلى تهميش فئة سوسيو مهنية وهي فئة التنفيذ، نتيجة اتساع الهوة بين هذه الفئة التي تمثل القاعدة وفئة الإطارات التي تمثل القمة ويؤكد بعض أفراد الفئة المهمشة أنهم كثيراً ما يتعرضون للاستهزاء من طرف الإداريين، وهذا ما أدى إلى سيادة الاعتقاد بين أغلبية أفراد هذه الفئة أن المحظوظين هم الذين يفهمون هذه اللغة ويتقنونها.

3- بعد الوعي النقابي:

تمهيد:

إن الحركة النقابية تعد امتداد للحركة العمالية ومظهر من مظاهر تقدمها وتطورها، فهي منظمة إجتماعية تضم عمال في ميدان معين وتعمل على نشر الوعي في صفوف العمال، مما يجعلهم يميزون بين ما عليهم من واجبات يقومون بها ومالهم من حقوق يستفيدون منها، وتلعب النقابة الدور الدفاعي بمعنى مواجهة أرباب العمل بهدف تحسين ظروف العمل والحصول على أجور عادلة وغيرها من حقوق العمال ولهذا البعد أهمية كبيرة في فهم الثقافة العمالية ومدى انخراطها في تحقيق الأهداف العامة ولهذا عكفنا على دراسته.

جدول رقم 57: يوضح تصور المبحوثين للأهداف النقابية وعلاقته بالفئات

السوسيومهنية:

الفئات السوسيومهنية الأهداف النقابية	تنفيذ	تحكم	إطار	المجموع
التكوين المتواصل	02 %3.70	22 %25	58 %49.15	82 %31.53
المسار المهني	14 %25.92	50 %56.81	38 %32.20	102 %39.23
حقوق العمال	38 %70.37	16 %18.18	22 %18.64	78 %29.23
المجموع	54 %100	88 %100	118 %100	260 %100

من خلال معطيات هذا الجدول والذي يوضح تصور المبحوثين للأهداف النقابية وعلاقته بالفئات السوسيومهنية .

نلاحظ أن الاتجاه العام 39.23% يرى أن النقابة تعتبر كوسيلة لتحقيق مسار مهني جيد وهي مدعمة بـ 65.81% من عمال التحكم و 31.53% من المبحوثين يرون أن الهدف الأول بالنسبة للنقابة يكمن في ضمان تكوين متواصل للعمال وهي مدعمة بـ 49.15% من الإطارات، أما العمال الذين يرون الهدف من الحركة النقابية يتمثل في الدفاع عن حقوق العمال فهم يمثلون 29.23% مدعّمين بـ 70.37% من عمال التنفيذ. ونفسر ذلك بأن عمال التحكم همهم الوحيد هو تحسين تواجدهم في السلم الهرمي ويعتبرون النقابة وسيلة لتحقيق ذلك بينما فئة الإطارات والتي تتواجد في وضعية مريحة في السلم الهرمي ترى أن التكوين المتواصل هو الهدف الأسمى للنقابة وذلك راجع لتمييز أفراد هذه العينة بتأهيل معين فهم في حاجة إلى مواكبة التطورات التي تحدث في مجال تأهيلهم.

أما فئة عمال التنفيذ الذين غالباً ما لا يكون لديهم تأهيل معين فهم يرون في الحركة النقابية كوسيلة من المفروض أن تساهم في الدفاع عن حقوق العمال.

جدول رقم 58: يوضح تصور العمال للوعي النقابي

المجموع	التكرار	التكرار الوعي النقابي
89.23%	232	تحقيق مصالح شخصية
10.76%	28	توعية العمال
100%	260	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول والذي يوضح تصور العمال للوعي النقابي يمكن أن نلخص إلى أن الحركة النقابية في هذه المؤسسة قد أفرغت من محتواها وذلك بشراء الذمم، بمعنى أن الإدارة عكفت على شراء ذمم المسؤولين أو الممثلين النقابيين وذلك بمنحهم امتيازات معينة مقابل عدم الضغط على الإدارة هذا ما جعل أغلبية العمال مستاءون من عمل النقابة فهي في نظرهم لا تحاول مساعدتهم ولا تتفهم وضعيتهم ولا تدافع عن حقوقهم كما أنها لا تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة إليها (وهي الأهداف التي يبينها الجدول 43) وفق تصورهم

الاستنتاج الجزئي التاسع:

إن النقابة تعتبر منظمة اجتماعية تعمل كوسيط بين العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى، وهي من الناحية النظرية تأخذ بيد العمال وتقوم بوظيفة تثقيفية من خلال توعية العمال وتحسيسهم بضرورة إتقان العمل وفي مقابل ذلك تأخذ على عاتقها الدفاع عن حقوقهم بتفريعاتها المختلفة.

إلا أن المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال أفراد عينة البحث توضح أن هذه المنظمة قد أفرغت من محتواها وأصبحت ملاذاً للانتهازيين الذين يهدفون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية ويضربون عرض الحائط الأهداف النبيلة التي أنشئت من أجلها.

الاستنتاج العام:

لقد أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الأساسية التي استحوذت على إهتمام وتفكير عدد كبير من المختصين في حقل إدارة الأعمال، بسبب أهمية العنصر البشري الذي يعد أساس عمل هذه الإدارة .

ففي ما مضى كانت النظرة لهذا الموضوع مشوبة بنوع من التقليدية والمحدودية ذات الطابع الروتيني الذي لا يتعدى تسجيل الإجراءات التي تتصل بالحياة الوظيفية للعاملين وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المؤسسة، إلا أن هناك تغير جذري لهذه النظرة في عالم اليوم وزادت أهمية وظيفة الموارد البشرية وبرزت عدة مقاربات في هذا الإطار، ومن بينها التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري الذي ينطلق من مسلمة مفادها أن العمال يساهمون مساهمة فعالة في إنجاز الأهداف التي شاركوا في تحديدها.

وحتى يتمكن هذا النموذج من الوصول إلى نقطة الإشتغال العادية فهو يحتاج إلى عناصر عديدة في مقدمتها وجود نظرة عامة وعقلانية في تسيير الموارد البشرية هذه النظرة تفتح الطريق واسعا إلى تبلور ثقافة عمالية واعية، ما يسمح باجتماع العناصر المختلفة لتطبيقه .

وفي دراستنا هذه التي عكفنا من خلالها على التعرف على عن معوقات تطبيق هذا النموذج من التسيير في مؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR، لاحظنا أن هذه المؤسسة مازالت غير جاهزة لتطبيق هذا النموذج وذلك من خلال غياب نظرة موضوعية في تسيير الموارد البشرية ففي إطار التوظيف لاحظنا أنه ورغم اعتماد المعايير الموضوعية في هذه العملية إلا أن هذا لا يعني غياب المعايير اللاموضوعية، بل هذه الأخيرة تخفي وراء المعايير الموضوعية، وفي مجال الإتصال التنظيمي لاحظنا نقص في الوسائل الاتصالية من جهة ومن جهة أخرى نقص يتمثل في غياب الاتصال الصاعد بمعنى أنه في هذه المؤسسة يسير الاتصال في اتجاه واحد رغم أن الأبحاث أكدت على أن الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي يكون مبني على اتجاهين صاعد ونازل .

هذه الوضعية تجعل التوجيهات والأوامر النازلة من القمة تكون غامضة وغير مفهومة، ولا يسمح للعامل بتقديم آراءه وملاحظاته حول العمل وكيفية أداءه، وهذا يعني انعدام التغذية العكسية، وهذا الغياب يجعل الإدارة بمعزل عن أفكار العاملين وأرائهم وتظلماتهم .

أما فيما يخص عملية التكوين، فقد توصلنا على غياب نظام فعال في تسيير الموارد البشرية قادر على إظهار أحسن الكفاءات وتنظيم سيرورة ديناميكية للمسار المهني وتحسيس كل العمال بضرورة إتقان العمل والرفع من وتيرته، وتمكنا كذلك من اكتشاف أن الوظيفة التكوينية في هذه المؤسسة لا تمثل محورا في استراتيجية تطويرها وهذه العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى مرتبطة بثقافة المجتمع جعلت الثقافة لدى عمال المؤسسة غير واعية .

ولقد سمحت لنا هذه الدراسة من فتح مجال واسع لدراسات أخرى يمكن أن تنجز في هذه المؤسسة وتتمثل في:

1. صراع الأجيال الذي ينجز الفئات السوسيو مهنية لهذه المؤسسة .
2. سلطة القرار عند الإطارات، ودورها في مقاومة التغيير .

التصريح

قائمة الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الهميمي، "دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958.
2. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة 2000.
3. أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت، 1985.
4. أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي الدار القومية للطباعة و النشر الإسكندرية مصر 1985.
5. إسماعيل علي سعد، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
6. أمين أحمد عوض العالم، "إدارة العمال والموظفين"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية، 1963.
7. إيفيتش لينين: حول تربية الملكات، دار التقدم موسكو، 1976.
8. إيفيتش لينين: عن النقابات، ترجمة إلياس مرعي، دار التقدم، موسكو، 1973.
9. بوفلجة غياث، الثقافة والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، جامعة وهران، 1992.
10. جان بياريو: الثورة الصناعية، ترجمة إبراهيم خوري، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 1975.
11. جان دانيال كول: الحركة النقابية، ترجمة السيد حسن محمود، الدار القومية للطباعة والنشر، بيروت.
12. جمال البنا: الإسلام والحركة النقابية، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1991.
13. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية 2003.
14. جورج لوفران: الحركة العمالية في العالم، ترجمة إلياس مرعي، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1980.

15. حبيب تيلوين، "دراسة استطلاعية حول فعالية تكوين المعلمين"، مسائلات حول التنظير والممارسات، مخبر العمليات التربوية ن جامعة وهران 2003.
16. حسن البشير الطيب، "الحالات الإدارية، منهجها ومقوماتها"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981.
17. حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف المصرية، 1976.
18. الحسن بن بلقاسم، مقومات الثقافة العمالية و أثرها في الثقافة العامة، كيفية إدارة و تسيير أجهزة الثقافة العمالية المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، الجزائر سنة 1977.
19. حسن عادل، العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد، الإسكندرية دار الجامعات العربية 1980.
20. حسين بوراوي، العلاقات الإنسانية و أثرها في الإنتاج في منشأة صناعية جزائرية د.م.مدائرة علم الاجتماع الجزائر.
21. دوقات عبيدات وآخرون، البحث العلمي : مفهومه و أدواته، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط7 عمان 2002.
22. راوية حسن إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية 1991.
23. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي دار باري للطباعة القاهرة، 1998.
24. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 1989.
25. السيد الحسيني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
26. صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت 1983.
27. صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.

28. عادل حسن: الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1980.
29. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية 1994.
30. عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة 1964.
31. عبادة عبد العزيز، التسيير التشاركي بالأهداف في منظمات العمل المعاصرة
مساءلات حول التنظير و الممارسات، كتاب جماعي، دار الغرب و هران 2003.
32. عبد الباري ذره، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر و التوزيع ط 1 عمان 1988.
33. عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الإسكندرية
- الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988.
34. عبد الحفيظ مقدم، "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية" في: الثقافة والتسيير،
أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992.
35. عبد الرحمن عبد الباقي عمر إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة.
36. عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية،
الإسكندرية، 1989.
37. عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف، الإسكندرية، 1985.
38. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية - الدار الجامعية
للطباعة والنشر 1997.
39. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
40. عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، مصر، 1990.
41. عبد المنعم الغزالي الجبلي: تاريخ الحركة العمالية والنقابية منشورات دار النهضة،
بيروت، 1964.
42. عبد النور خلوط : تحولات عميقة، في المجلة الجزائرية للتأمينات، الصادرة عن
UAR. رقم 2. 1999 .
43. عدلي على أبو طحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث
الإسكندرية ط1، مصر تاريخ الطبعة غير موجود.

44. علي صبر " دور الثقافة العمالية في تشكيل الطبقة العاملة " المعهد العربي للثقافة العمالية الجزائر 1978.
45. علي عبد الرزاق جلبي ن علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ط 4، 2003.
46. علي غربي، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
47. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992.
48. عمر و غانم، مفاهيم الإدارة بالأهداف، الحلقة العملية لنظام الإدارة بالأهداف، و النتائج. المنظمة العربية للعلوم و الإدارة، القاهرة 1978.
49. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، جامعة حلب، 1998.
50. قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
51. ماجد عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
52. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984.
53. محمد الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار المعرفة، بيروت، لبنان، المجلد الأول، فصل النون، باب الباء.
54. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ في الإدارة العامة، دار المحتسب، عمان، 1981.
55. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1994.
56. محمد علي محمد، "البيروقراطية الحديثة"، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1975.

57. محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهرة، .
58. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر (ط 1
(القاهرة 2000.
59. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
2008.
60. محمد قاسم القريوني "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة
والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، عمان، 1985.
61. محمد قاسم القزويني، "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، 1990.
62. محمد ماهر عlish، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
63. محمد هيثم الحوراني ن أنظمة العلاقات الصناعية، عمان ط 1، 1988.
64. محي الدين الأزهري، "الإدارة ودور المديرين"، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر
العربي، القاهرة، 1993.
65. محي الدين الأزهري، "العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد"، دار الفكر
العربي، القاهرة، 1990.
66. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية الكتاب الجامعي،
ط1، تهامة، جدة 1981.
67. مصطفى عشوي " نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي " المجلة الجزائرية
لعلم النفس و علوم التربية، ديوان المطبوعات الجامعية، فصل 3، الجزائر 1987.
68. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر
1992.
69. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب،
الجزائر، 1992.
70. مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ط3
عمان الأردن 2000.

71. المطلق لؤلؤة، الموارد البشرية المعلومة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، والمصرفية
القاهرة 1999.
72. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ط 4، الكويت
1999.
73. منصور فهمي: إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية
القاهرة، 1986.
74. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مطبعة الجامعة، بغداد
1985.
75. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مطبعة الجهاد، بغداد ط 2،
1992.
76. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثير العمولة عليها، دار مجدلاوي للنشر و
التوزيع ط1، عمان الأردن 2004 ص 189.
77. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع عمان الأردن
ط1، 2004.
78. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، تاريخ النشر
غير موجود.
79. ناصر محمد العديلي إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة، عمان 1995.
80. نبيل حسين النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية القاهرة 1988.
81. نجات حسن عبد الغني، سياسات الإصلاح الاجتماعي و مشكلات البطالة، جامعة
الإسكندرية، 2001.
82. هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، ط2، دمشق، 1978.

القواميس:

- المعجم العربي الأساسي: تأليف جماعة من كبار اللغويين العرب، بتكليف من منظمة العلوم والثقافة العربية (Acesco)، توزيع لاروس، 1989، ص1220.
- جبران مسعود: الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1969.

المراسيم والقوانين:

- الميثاق الوطني 1976، الديوان الوطني للنشر والإشهار، الجزائر، ص69.
- المادة 94 من القانون 90-11، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتضمن علاقات العمل.
- قانون رقم 90-14 المؤرخ في 2 جوان 1990، يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابية.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. .Besseyer.gérer les RH dans l'entreprise Edition des organisation paris, **1990**.
2. .E.Durkeime.règle relative de la méthodeen science sociale Edition de seuil PARIS.**1972**.
3. .M. Decoster, sociologie du travail et gestion des RH.Edition. de Boeh .Bruxelle**3** Edition**1999**.
4. .M.crozier , le phénomèneBureaucratique , Edition de seuil, Paris **1964**.
5. .R.saunsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Edition Chirat, France 1988.
6. .Sekiou et autres , gestion des ressources humaines , Edition De Boeck université de canada **1993**.
7. .Trepo G. Mise en place d'une DPO : Le rôle cruciale direction et gestion, France 1975 .
8. .M.grawitz, Methodes des sciences sociales. Edition Dalloz ,**2** Edition Paris,**1974**.
9. Abdelghani, Megherbi, Culture et personnalité Algérienne de Massinissa à nos jours, entreprise Nationale du Livre, Alger, 1986.
10. Alain Touraine : le mouvement ouvrier, édition, librairie Artheme Fayard, 1984.
11. Alain Touraine : Sociologie de l'action, édition de Seuil, 1965.

12. Beehr, T.A. « The process of Retirement », Personnel Psychology, 39, 1986.
13. Bernoux (P) et d'autres, Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Ed. du Seuil, Paris, 1996.
14. Boudon (R) Les méthodes en sociologie. Edition P.U.F 4 Edition paris **1976** .
15. Crozier (M) Friedberg (E). L'acteur et le système, Ed. le seuil, Paris, 1977.
16. Crozier (M). Le phénomène bureaucratique, Ed. Seuil, Paris, 1968.
17. Cuhe, Denys, La notion de culture dans sciences sociales. 3 édition, édition la Découverte, Paris, 2004.
18. Dimitri Weiss : les relations du travail : employeurs, personnels, syndicats, 4 édition, Paris, 1978.
19. Feldman.D.C and Weitz, B.A "Career Plateaus Reconsider", Ed. Journal of Management, 14, 1988.
20. G.Boterf, l'ingenerie et l'évaluation de la formation : Editon d'oganisation. **3** Edition PARIS, **1993**.
21. Genivièrebecono ,Gestion des RH.Casbah Edition, France **2004**.
22. Gérard. A. et Reynaud .J.D : Conflit du travail et changement social.
23. H.Fayol, administration industriel et générale, Enag Edition, Alger **1990**.

24. Hellriegel Don. Slocum et Woodman, Le management des organisations, Ed. de Boeck, Bruxelles, 1992.
25. J. D. Reynaud : Les syndicats en France, édition, Armand, Colin.
26. Jean Gerbier Thomas Peters. Robert Waterman « Organisation », 4 édition, 1975, nouveau tirage, Dunod, Paris.
27. Jean Michel morin , précis de sociologie, Edition Nathan .Maxville.France**1996**.
28. Lafaye (C). La sociologie des organisations, Ed. Nathan, Paris, 1996.
29. M.crozier et E.Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, Saint amand.**1977**..
30. M.Grawitz, méthodes des sciences sociales, 2 édition, Edition Dalloz, paris 1974.
31. Michel Bazex : L'administration et les syndicats, édition, Berger, Levrault, Paris, 1973.
32. Michel, Foucault, Surveiller et punir, Paris, Gallimard, 1975.
33. Middlton, T. The « Potential of Virtual Technology For Training ». Journal of Interactive Instructional Development 1992.
34. Mustafa Ben Foudil : Assurance : Les Algérienspréferent le <Mektoub> In Journal Liberté, 03 Avril 2000.
35. Noe, Raymond A, and Others, « Human Resource Management, Gaining A competitive Advantages », Richard D. Irwin Inc, 1994.

36. Philippe Bernoux la sociologie des organisations, Edition du seuil Evrfix octobre **1985**.
37. René Mauriaux : Le syndicat face à la crise, édition, de la découverte, Paris, 1986.
38. S.Doles.The management of people at work , second Edition London collier – Macmillan Limited.**1970**.
39. Technique et politique d'amélioration du condition du travail moderne, édition, 1986.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Dobs, the management of people at work second edition, London collier, mac millan 1970.

الملاحق

الاستمارة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سيدي:

أنا طالب في قسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر، ملحققة بوزريعة، وفي إطار تحضير رسالة دكتوراه علوم تحت عنوان " التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية"، أرجوا من سيادتكم الموقرة الإجابة على هذه الاستمارة ونعلمكم أن المعلومات ستبقى سرية ولا تستعمل إلى للأغراض العلمية فقط.
تقبلوا مني سيدي فائق التقدير والاحترام

الطالب

- مشتة ياسين.

المحور الأول: معلومات عامة:

- 1- السن
- 2- ما هو مستواك التعليمي؟ متوسط ثانوي جامعي
- 3- ما هي الفئة السوسيو مهنية التي تنتمي إليها؟ إطار تحكم تنسيق

المحور الثاني: بعد اكتساب الكفاءات:

- 4- في أي سنة تم توظيفك في هذه المؤسسة؟.....
- 5- كم من مرة استفدت من الترقية؟
مرة إناء مرات أقل فأكثر
- 6- على أي أساس تم توظيفك؟

- الشهادة
- الخبرة السابقة
- العلاقات الشخصية

7- حسب رأيك ما هو المعيار المعتمد من طرف المؤسسة في عملية الترقية؟

- الأقدمية
- الشهادة
- الكفاءة
- الخبرة السابقة
- العلاقات الشخصية

8- ما هو رأيك في المعايير المعتمدة في الترقية؟

.....

.....

9- هل أنت راضي على عملية الترقية في المؤسسة؟ نعم لا

10- ما هو المعيار المفضل لديك في عملة الترقية ؟

- الشهادة
- الخبرة والتحكم
- التكوين
- الكفاءة
- الأقدمية

أخرى:.....

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي:

11- من بين هذه الوسائل، ماهي وسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة؟

- الاجتماعات
- الإعلانات
- اللافتات المعلقة
- جريدة المؤسسة

12- ما هي الوسيلة المفضلة لديك من بين الوسائل

السابقة؟.....

13- ما هي الوسائل المستعملة في الاتصال؟

- شفوية
- كتابية

وضح:.....

14- على أي أساس تصلك المعلومات؟

- القنوات الرسمية
- الإشاعات

وضح:.....

15- في حالة وجود مشاكل، كيف تتصل بالإدارة؟

- الرئيس المباشر
 الممثل النقابي
 وسائل أخرى

.....:وضح

16- حسب رأيك هل هناك إعلام نازل في المؤسسة؟

- نعم
 لا

17- ما هو نوع المعلومات الناتجة عن الاتصال النازل؟

- معلومات خاصة بالمؤسسة ككل
 معلومات تتعلق بالمديرية التي تنتمي إليها

18- هل تصل هذه المعلومات ؟

- في وقتها
 متأخرة

.....:وضح

19- حسب رأيك هل هناك اتصال صاعد ؟

- نعم
 لا

20- ما هي القنوات التي تستعملها لإيصال انشغالاتك للإدارة؟

- المسؤول المباشر
 الممثل النقابي
 آخرون

21- هل ترى أن نموذج الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة ؟

- ملائم غير ملائم

المحور الرابع: التكوين:

22- هل شاركت في دورات تكوينية نظمتها المؤسسة ؟

نعم

لا

23- إذ كانت الإجابة بنعم، هل استفدت من هذه الدورات ؟

نعم

لا

24- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو نوع الاستفادة؟

خلق تكيف مع المنصب

تغيير المنصب

ترقية

25- ما هي البرامج المدرسية في الدورات التكوينية؟

التأمين

الإعلام الآلي

المحاسبة

التسويق

26- هل أنت راض عن عملية التكوين؟

نعم

لا

27- هل ترى أن محتوى البرنامج:

يتماشى مع متطلبات المصب

يتماشى إلى حد ما

لا يتماشى

- 28- في أي مكان أجريت الدورة التكوينية التي شاركت فيها؟
- الجامعة
- مراكز
- فنادق وأماكن مختلفة
- 29- هل كانت ظروف التكوين ؟
- ملائمة
- غير ملائمة
- 30- هل ترى أن للتكوين أهمية في تسيير الموارد البشرية ؟
- نعم
- لا
- 31- على أي أساس التحقت بالدورة التكوينية؟
- تقديم طلب
-
- تقييم المسؤول
- الشهادة الجامعية
- 32- هل ترى أن عملية الانتقاء؟
- موضوعية
- غير موضوعية
- 33- هل معرفتك بسياسة التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة؟
- معرفة معمقة
- معرفة سطحية

وضح:.....

34- هل ترى أن وجود مصلحة للتكوين؟

ضروري جدا

ضروري

غير

35- كيف يتم الاتصال بك للاتحاق بالدورة التكوينية؟

عن طريق الإعلان

عن طريق مدير المصلحة

ليس هناك اتصال

وضح:.....

المحور الخامس: الثقافة العمالية:

36- ماذا يمثل العمل بالنسبة إليك؟

مكسب اقتصادي

مركز اجتماعي

يزيد في المهارة

37- ما هو مصدر اكتساب العامل للاحترام في المؤسسة؟

الأقدمية

إتقان العمل

العلاقات مع الإدارة

38- حسب رأيك هل العمال؟

يحترمون الوقت

لا يحترمون الوقت

39- ما هي اللغة التي تفضل استعمالها في العمل؟

فرنسية

عربية

40- هل ترى أن استعمال اللغة الفرنسية تمثل قطيعة بين الإدارة والعمال؟

نعم

لا

وضح:.....

41- حسب رأيك ما هي الأهداف التي يجب على النقابة العمل على تحقيقها؟

التكوين المتواصل

تطوير المسار المهني

الدفاع عن حقوق العمال

42- ماذا يمثل بالنسبة إليك الوعي النقابي؟

تحقيق مصالح شخصية

توعية العمال



Anniversaire
1963
2013





50^{ème}
Anniversaire
1963
2013



S o m m a i r e

Revue éditée par la CAAR N° Spécial 50^{ème} Anniversaire

Publication, Edition et Coordination

Direction Générale CAAR

Direction Communication CAAR

Maquette / Infographie

Ayoub AYDI

Conception

Synapse Communication

Impression

Imprimerie ANEP

Rédaction / Publicité

Synapse Communication, 139 ter
Bd Krim Belkacem – Alger

Tél : 021 74 67 41 / 74 66 31

Fax : 021 74 66 63

Mail : synapsecomm@yahoo.fr



الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

Société par actions au capital de 12 000 000 000 DA
Siège Social : 48, rue DIDOUCHE Mourad - 16000 Alger
Tél.: +213 (0)21 63 20 73/63 20 88
www.caar.com.dz / E-mail : caar-alg@caar.com.dz

© tous droits réservés à la CAAR

4 EDITORIAL

CINQUANTIÈME ANNIVERSAIRE DE
LA CAAR

6



APERÇU SUR L'HISTOIRE
DE L'ASSURANCE EN
ALGÉRIE

16



Historique de la CAAR UN
PARCOURS SINGULIER

- Loi portant création de la caar
- Annonces, communiqués et insertions pub(EI Moudjahid)

31

LA CAAR PAR LES
CHIFFRES

48

Dates Phares

50



Entretien avec
M. Brahim Djamel
KASSALI, Président
Directeur Général de
la CAAR

“Les Hommes passent, les
structures restent,”

52



LA CAAR, Aujourd'hui

64



Maâmar LARINOUNA,
le sportif dans l'âme

Le marathonien
CAAR

69



Mohamed BOURAHLA
Ancien cadre et
concepteur du
logo de la CAAR

75

Bio express Des PDG de la
CAAR



CINQUANTIEME DE LA CAAR

Par M. Brahim Djamel KASSALI
Président Directeur Général

Que fallait-il d'audace et d'imagination pour créer une compagnie d'assurance dans une atmosphère et un milieu particulièrement difficiles !

Il faut sans doute rendre hommage, ici, à cette poignée de responsables qui, à l'aube de l'Indépendance nationale, ont aidé à la naissance de la CAAR. Conçue et structurée par leurs soins, en osant bousculer l'ordre établi, la CAAR est, en effet, la première compagnie algérienne à voir le jour, le 08 Juin 1963, dans un marché dominé, à l'époque, par des sociétés étrangères hostiles à toute création de compagnie d'assurance nationale.

Bien des péripéties ont émaillé cette année 1963, au cours de laquelle, cahin-caha, mais dans un volontarisme qui a battu en brèche tous les écueils, est née la CAAR. Naissance difficile et éprouvante, mais la CAAR fait partie de ces premières réalisations qui ont contribué à la reconquête de l'Indépendance nationale.

Symbole de liberté, certes ! Mais pas seulement. La CAAR va bousculer les certitudes plantureuses de l'ordre assurantiel colonial et aidera peu à peu à construire un secteur fiable de l'assurance en Algérie. Un secteur au fil des ans qui s'émancipera et qui pèsera dans l'économie nationale. Cette belle aventure commencée dans l'enthousiasme de la liberté recouvrée sera une réussite à graver dans le marbre des meilleures réalisations de notre jeune pays.

La CAAR, aujourd'hui, dont l'anniversaire coïncide avec celui de l'Indépendance Nationale, a acquis un droit de citer dans le monde sophistiqué et complexe de l'Assurance. Mise au niveau des meilleurs standards internationaux, notre compagnie ne souffre d'aucune scorie qui puisse obérer son développement ou altérer son image. Cinquante ans, c'est peut-être peu dans la vie d'une compagnie d'assurance, mais tout autant, les années de labeur et d'efforts nous autorisent à tirer quelque fierté de ce parcours qui, s'il fut harassant, reste néanmoins nécessaire à notre

ANNIVERSAIRE

50^{ème}
Anniversaire
1963
2013

accomplissement. Fierté ? Mais aussi, devoir. Les responsables qui ont eu l'honneur de présider, successivement, aux destinées de notre compagnie n'ont jamais été en reste pour améliorer, chaque jour que Dieu fait, les indicateurs de gestion. Les employés qui nous ont quittés et les retraités ont œuvré inlassablement, quelquefois, dans les pires difficultés, pour hisser la compagnie au rang qui est le sien aujourd'hui. Nos agents en poste leur expriment toute leur gratitude et leur reconnaissance, en préservant et en améliorant, précisément l'héritage si précieux qu'il faudrait bien transmettre, un jour, aux générations futures.

1963 – 2013 ! la CAAR est, assurément, une œuvre pérenne. Rien, désormais, ne pourrait la menacer, tant le socle sur lequel elle est bâtie, est d'une solidité à toute épreuve. Rien ne la rassure plus que la compétence de sa ressource humaine, l'étendue de son réseau la qualité de son portefeuille clients, le niveau de son chiffre d'affaires et de ses fonds propres.

1963 – 2013 ! Créée ex nihilo avec quelques stagiaires envoyés à la hâte à Paris, pour assurer cette lourde tâche de développer une compagnie d'assurance, elle a traversé toutes les étapes difficiles de la construction nationale, et a épousé la configuration contraignante des mutations économiques du pays, sans, pour ainsi dire, prendre une ride.

1963 – 2013 ! la CAAR est, de nos jours, une compagnie majeure jouant même les tout premiers rôles dans un univers assurantiel fortement concurrentiel. Si nous célébrons le cinquantième anniversaire, ce n'est point pour nous tresser quelques couronnes ou pour flatter notre ego, mais bien pour dire l'espoir que la CAAR survivra aux aléas et aux conjonctures. Ainsi, nous nourrissons le rêve que le prochain cinquantenaire sera fêté dans l'enthousiasme et la ferveur qui nous animent aujourd'hui, par les nouvelles générations qui auront à assurer la continuité et la prospérité de notre compagnie.



HISTOIRE L'ASSURANCE APERÇU SUR L'HISTOIRE DE L'ASSURANCE EN ALGERIE ALGÉRIE



L'histoire de l'assurance en Algérie est assez singulière. Développée au 19^{ème} siècle par des sociétés étrangères qui ont accompagné l'œuvre de colonisation, l'assurance dans toute la panoplie des couvertures qu'elle propose ne concernait que la population européenne et son tissu industriel et économique. C'est pourquoi, à l'avènement de l'indépendance nationale en 1962, ce marché de l'assurance était encore fortement dominé par ces sociétés étrangères. N'eut été la perspicacité du GPRA (Gouvernement Provisoire de la République

Algérienne) pour envoyer à la hâte dès 1960, dix stagiaires à la STAR (Société Tunisienne d'Assurance et de Réassurance), la naissance d'un secteur assurantiel algérien aurait été problématique.

130 ans de colonisation ont tenu la population algérienne en marge du progrès et de l'industrialisation. Le pouvoir d'achat des masses autochtones était réduit à sa plus simple expression. La pauvreté et la misère endémiques interdisaient tout accès à la modernité. A ce dénuement quasi général, faudrait-il y ajouter le taux de scolarisation tragiquement bas.

Tous ces états de fait, symbiotiques, n'ont pas permis ni favorisé l'émergence d'un pôle de développement de l'assurance en Algérie. Pouvoir d'achat inexistant, tissu industriel à un état foetal et un marché de l'assurance atone. Ce n'est qu'à partir des années 50 que l'assurance devient une activité attractive. Elle est introduite notamment pour les exploitations agricoles des colons et pour la population européenne qui occupait l'essentiel des emplois dans le tertiaire.

Mais ce marché ne connaîtra sa véritable expansion qu'à l'institution de deux obligations d'assurance relatives aux accidents du travail en 1950 et à l'automobile en 1958.

Mais quelle que fut l'attractivité de ce marché, les sociétés d'assurances observaient une grande prudence. Elles exercent leurs activités, par le biais d'agences ou délégations spéciales se gardant de s'impliquer





directement en évitant d'installer des sièges sociaux en Algérie.

Le Gouvernement Général installé à Alger se confinait dans un rôle administratif, en donnant son avis sur les agréments des agences spéciales, même si en vertu des dispositions du décret du 6 mars 1957, il veillait sur les modalités d'application de la législation édictée à Paris.

La Direction des Assurances au Ministère des finances en France, siège de la grande

Naturellement, toute cette « industrie » fonctionnait sur la base de la législation française. Les textes généraux publiés en France comportaient, comme une marque de distinction, la mention « applicable en Algérie ».

A la veille de l'indépendance nationale, 236 sociétés étaient titulaires d'un agrément pour exercer en Algérie, délivré en qualité de Délégation ou d'agence spéciale de sociétés mères ayant leur siège en France. Plus de la



majorité des sociétés mères des agences spéciales, avait l'œil sur ce marché naissant qui s'épanouissait malgré la précarité qu'instaurait la situation politique.

Le Gouvernement Général, hormis l'avis sur les agréments et éventuellement leurs retraits, n'intervenait que dans la publication du « rapport Annuel sur l'industrie des Assurances en Algérie ».

moitié de ces sociétés, au 5 juillet 1962, étaient naturellement françaises. Nombre d'entre elles exerçaient de manière intermittente en Algérie, selon, en vérité, les opportunités du marché. Seuls 15% d'entre elles avaient pignon sur rue dans les principales villes du pays.

Globalement, il s'agissait de fidéliser la



clientèle qu'ils avaient en portefeuille en France en délivrant des extensions de garantie notamment pour les contrats de chantiers, de construction et de prestations de service.

L'ordre colonial a subdivisé l'Algérie en trois départements (Alger, Oran et Constantine) qui configuraient en quelque sorte le pays utile. Les compagnies d'assurance y ont installé 500 points de vente. Cette concentration au nord du réseau commercial s'explique par la densité des populations européennes dans les zones urbaines et par une activité agricole et industrielle qui s'intensifie.

Au lendemain de l'Indépendance nationale, le responsable du groupe de stagiaires envoyés à la STAR en Tunisie, rejoint le cabinet du ministère des finances pour mettre en application les mesures visant à préserver les intérêts de l'Algérie en matière d'assurance. Ce sont là les prémices d'une stratégie de développement d'un secteur national de l'assurance. Ce mouvement naissant ira crescendo. Plus rien n'arrêtera son expansion.

Bien qu'il fut absorbé par des tâches vitales, le premier gouvernement algérien, n'a pas négligé le secteur des assurances, d'autant qu'un chantage éhonté des compagnies étrangères l'agace fortement.

➤ Dès l'abord, il procède à la promulgation de deux projets de loi qui vont configurer à terme ce secteur de l'assurance si névralgique :

- Le premier aura trait à la création de la Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR) et à l'institution d'une cession légale,
- Le second concernera les obligations et garanties exigées des sociétés d'assurance établies en Algérie.

Ces deux projets constitueront à la fois le creuset et le cadre légal du marché algérien de l'assurance.

Concomitamment, on ne perdra pas de vue qu'il fallait pourvoir en cadres dirigeants la CAAR, pour un démarrage effectif. On y mit de la solennité mais aussi de la prudence. Ainsi, neuf stagiaires seront envoyés pour une formation de trois mois à la Direction des Assurances-Ministère Français des Finances à Paris. Un autre stagiaire sera dépêché pour le même objectif en Tchécoslovaquie.

Surprises par la rapidité de prise de décision des autorités algériennes, les compagnies d'assurance installées douillettement en Algérie vont réagir avec brutalité.

Une forte délégation composée du Directeur des Assurances, du Ministre Français des Finances, d'un représentant de la Fédération Française des Assurances et des 236 délégués des sociétés présentes en Algérie tiennent une réunion décisive au Palais du Gouvernement en Mars 1963. Ils annoncent, avec une colère contenue, au chargé des assurances algérien leur détermination de cesser leur activité dans le cas où les projets de lois suscités dont



l'examen était programmé par l'Assemblée Nationale pour le 8 juin, ne seraient pas annulés. Ils affirmaient, d'une même voix, que l'adoption desdits projets entrainerait un vide assurantiel que l'Algérie souveraine assumerait totalement.

Mais ces menaces, si réelles qu'elles furent, n'ont en rien altéré la volonté nationale d'adopter lesdits projets. Le départ massif et brutal de ces sociétés est un nouveau défi que les autorités algériennes devaient relever avec rapidité et efficacité.

Tenue informée des résultats de cette rencontre, pour le moins historique, la Présidence de la République décide, en Avril 1963 de la création d'une société d'assurance d'économie mixte Algéro-Egyptienne. Les choses évolueront, dès lors, à cadence rythmée.

Le capital social de la nouvelle structure dénommée « Société Algérienne d'Assurance » arrêté à un million de nouveaux francs sera réparti de la sorte 51% pour l'Etat Algérien, 10% pour la CAAR et 39% pour l'Etat Egyptien.

En juin 1963, cinq stagiaires seront dépêchés au Caire afin d'accomplir un stage de 6 mois à la compagnie égyptienne de réassurance (Egypte-Ré) au bénéfice de la CAAR et de la SAA.

Le 08 juin 1963, les projets de lois relatifs à la création de la CAAR et à l'institution d'une cession légale, et aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurance exerçant leur activité en Algérie, sont en débat à l'Assemblée Nationale. Les lois 63.197 du 8 juin 1963 portant institution de la réassurance légale et création de la caisse algérienne

d'assurance et réassurance, et 63.201 du 8 juin 1963 relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurance exerçant une activité en Algérie, sont adoptées à l'unanimité et promulguées le même jour.

Lors du premier Conseil d'Administration de la CAAR tenu au Palais du Gouvernement, sous l'autorité du Ministre des Finances, le premier état prévisionnel de la CAAR a été adopté à l'unanimité. Cet acte qui a revêtu toute la solennité requise provoque l'ire des sociétés étrangères installées en Algérie qui mirent à

exécution leurs menaces. Pour préjudiciable qu'il fut, ce départ programmé de la plupart des sociétés étrangères n'eut, néanmoins, que peu d'impact sur le monde assurantiel. Les prévisions pessimistes des uns et des autres et le marasme annoncé, ne furent que des plans tirés sur la comète par les nostalgiques de temps révolus.

Ainsi, le secteur des assurances a connu trois étapes essentielles au lendemain de l'indépendance ⁽¹⁾:



(1) : Nour El Houda SADI, « l'évolution du secteur des assurances en Algérie depuis l'indépendance »



1- Etape de transition (1962-1965)

Cette période se caractérise par le désordre politique et économique, qui a suivi les 132 ans de colonisation, cause réelle de l'absence de textes de réglementation spécifique au secteur des assurances algérien.

A la suite de l'accession à l'indépendance, les pouvoirs publics dans une première phase ont maintenu les règles héritées de la colonisation en matière d'assurance. Durant cette phase, les opérations d'assurances étaient régies par des textes d'inspiration française et la plupart des compagnies qui exerçaient à l'époque étaient des compagnies étrangères (principalement françaises). Pendant toute cette période, une grande partie des flux financiers des

compagnies d'assurance, correspondant aux primes reçues, a été transférée à l'étranger par le biais de la réassurance.

A l'indépendance, les autorités ont voulu réguler le marché et ce en élaborant en Juin 1963 deux textes législatifs : la loi N° 63/197 et la loi N°63/201, ci-avant citées.

A partir de cette date aucune compagnie ne pouvait effectuer des opérations d'assurance sans avoir eu au préalable l'agrément du ministère des finances. Après l'application de ces lois, le nombre des compagnies exerçant était seulement de 17, alors qu'il était de 236 à l'indépendance.

2- Etape du monopole de l'État (1966 à 1995)

Les autorités algériennes ont opté, très tôt, pour un système socialiste basé sur la planification de l'économie où le monopole de l'État est prédominant dans le plus grand nombre de secteurs d'activité à la suite surtout de la nationalisation d'entreprises étrangères.

Ce fut le cas du secteur bancaire et des assurances. Les responsables politiques après juin 1965, confrontés à l'état de quasi faillite

du Trésor et à l'impératif du financement si n'est du développement, au moins du fonctionnement normal des administrations ont pris conscience de l'importance stratégique de ce secteur et des énormes capitaux qu'il draine.

C'est dans ce contexte de besoins impérieux en financement interne qu'a été institué, le 27 Mai 1966, le monopole de l'État sur toutes

les opérations d'assurances en se réservant l'exclusivité de ces opérations par le biais des entreprises nationales d'assurances.

Une fois le monopole de l'État institué, l'Algérie s'est retrouvée en 1966 avec, d'une part, deux sociétés d'assurance publiques (la CAAR et la SAA) et, d'autre part, deux sociétés spécialisées seulement exerçant sous forme de mutuelle. Ces deux sociétés sont la MAATEC et la CCRMA. Cela signifie donc que toutes les autres entreprises sont ou bien liquidées ou bien ont procédé au transfert du portefeuille de leurs contrats vers les compagnies algériennes.

Après sa nationalisation, le secteur des assurances se présente de la manière suivante:

- La CAAR chargée de la cession légale et de toutes les opérations d'assurances ;
- La SAA prend en charge les opérations d'assurances directes ;
- MAATEC prend en charge la couverture des risques des adhérents de cette mutuelle ;
- La CCRMA s'occupe des opérations d'assurances liées aux risques se rattachant à l'exploitation agricole.
- Cette situation restera telle quelle jusqu'en 1976, date à laquelle, les compagnies d'assurances se spécialisent chacune dans la couverture d'un certain nombre de risques.

- La CAAR est chargée principalement de couvrir les grands risques nécessitant des techniques approfondies. Il s'agit notamment, des risques entreprise à savoir des risques d'incendies et d'explosions, des risques industriels et risques divers, et des risques transport maritime et aérien.
- La SAA doit s'occuper exclusivement des risques de masse tels que les assurances automobiles, les assurances « risques divers », multirisque habitation et professionnelle et les assurances de personnes.

Vu l'importance que prend la branche transport dans la CAAR, l'État décide par le décret N° 85-82, de créer une nouvelle compagnie appelée la Compagnie Algérienne des Assurances de Transport (CAAT), qui est chargée exclusivement de la couverture des risques liés aux transports. La CAAT sera ainsi créée à partir du réseau et des effectifs de la CAAR.



3- Etape d'ouverture et de libéralisation du marché (des années 90 à nos jours)

A la fin des années 80 tous les secteurs économiques affichaient des résultats extrêmement décevants, ce qui a contraint l'État à procéder à une série de réformes concernant tous les secteurs de l'activité économique.

Pour le secteur des assurances, ces réformes ont donné lieu à la déspecialisation des différentes entreprises. A partir des années 90, les entreprises nationales sont désormais libres de commercialiser tous les produits d'assurance et donc de proposer différents produits de multiples branches, il instaure ainsi la concurrence dans ce secteur.

L'Algérie connaît, en effet, une série de réformes très importantes visant à introduire la transition ; d'une économie administrée à une économie de marché. Le secteur des assurances entame à partir de 1995 une nouvelle étape. C'est effectivement l'ordonnance n° 95- 07 du 25 janvier 1995, qui a instauré un nouveau cadre juridique pour le secteur.

Celle-ci est promulguée afin que ce secteur s'adapte à la nouvelle situation sociopolitique de l'Algérie qui abandonne le système de planification et donc le monopole de l'Etat pour entrer dans une économie de marché.

L'ordonnance 95-07 vise, principalement, à atteindre trois objectifs :

- La promotion et le développement du marché des assurances,
- L'augmentation de l'épargne et son orientation,
- Et enfin, l'amélioration de la prestation de services rendus en matière d'assurance.

Cette ordonnance apporte de grands changements, le premier étant sans nul doute la disparition du monopole de l'État et le libre exercice du métier d'assureur. Les autres nouveautés apportées par cette ordonnance peuvent être résumées dans les points suivants :

- La réduction des obligations d'assurances pour certains risques dans le but d'instaurer une liberté contractuelle qui caractérise l'économie de marché;
- La liberté pour les entreprises d'assurances de pratiquer les opérations d'assurance et/ou de réassurance. (Les opérations de réassurances peuvent même être effectuées à l'étranger);
- La création du Conseil National d'Assurance.



Suite à ces grands changements, cette ordonnance est considérée, par les spécialistes, comme un déverrouillage réglementaire suscitant beaucoup d'espoirs pour développer le secteur et l'économie toute entière.

La fin du monopole de l'Etat dans le secteur de l'assurance et l'ouverture de cette activité au secteur privé sont encore récentes (ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995) ce qui explique le poids encore prépondérant du secteur public qui représente les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires de l'assurance en Algérie.

Les compagnies d'assurances et de réassurance sont au nombre de vingt-trois,

12 sociétés d'assurance dommage, sept compagnies d'assurance de personnes, trois sociétés d'assurance spécialisées, et une compagnie spécialisée en réassurance.

Il est à noter aussi, dans le cadre du processus de développement du secteur, la nouvelle réglementation qui impose, depuis le 30 juin 2011, la séparation dans des activités Dommages et Vie, qui a permis de donner naissance à des filiales « vie », pour certaines compagnies d'assurances.

En application de la loi 06/04, des filiales assurances de personnes ont vu le jour en Algérie, promettant de nouveaux horizons pour cette branche d'activité.

LE CONTENTIEUX ALGÉRO-FRANÇAIS DES ASSURANCES ⁽²⁾

Le contentieux entre l'Algérie et la France trouve son origine en 1966, au moment de la création du monopole de l'Etat sur l'activité d'assurance.

En effet, les sociétés françaises présentes sur le territoire de la République Algérienne jusqu'au 27 mai 1966 avaient contracté des engagements auprès des assurés algériens. Une fois les sociétés françaises parties, ces engagements ont été honorés par les sociétés algériennes. Cependant, les biens immobiliers acquis en contrepartie de ces engagements étaient restés juridiquement en possession des sociétés françaises. De ce fait, les sociétés algériennes ont dû régler les sinistres sans pouvoir utiliser pour ce faire les actifs correspondants.

Après de longues négociations, ce contentieux a été définitivement réglé en 2008, ouvrant ainsi la voie à la pénétration du marché algérien par les groupes d'assurances français qui en étaient jusqu'alors écartés. Les sociétés françaises signataires de la convention sont désormais réputées pour avoir apuré leurs engagements et sont donc, à ce titre, éligibles de plein droit à l'agrément pour effectuer des opérations d'assurance en Algérie. Elles sont 16 également réputées avoir apuré tous les passifs, y compris fiscaux, concernant les opérations d'assurance et leurs actifs immobiliers en Algérie, leur gestion et leur transfert.

(2) : KPMG, Guide des assurances en Algérie, éd 2009, page 15



Historique de la CAAR

UN PARCOURS SINGULIER

NAISSANCE D'UNE GRANDE COMPAGNIE

Considéré comme l'un des rares pays ayant accordé l'importance voulue au domaine de l'assurance, l'Algérie commence à réfléchir avant même l'indépendance à mettre en place les moyens qui permettent de contrôler ce secteur d'activité stratégique.

La décision de dépêcher des stagiaires à l'étranger est prise par le gouvernement provisoire, ces derniers seront chargés de préparer le projet de loi portant création d'un acteur nouveau dans le marché, dont la mission principale consiste à mettre en place les moyens qui visent à atteindre l'objectif tracé ; celui de permettre à l'état Algérien de récupérer sa souveraineté et d'opérer son contrôle sur cette activité connue pour sa complexité et son rôle important dans le développement de toute économie.

Ce groupe de travail ayant rejoint le pays juste après l'indépendance, accomplit la mission qui lui est confiée et soumet au ministre de



l'économie pour approbation un projet de loi portant création d'une caisse qui sera alimentée par une partie des primes ou cotisations afférentes aux opérations réalisées par les entreprises d'assurance activant dans le territoire de la République Algérienne Démocratique et Populaire, il s'agit du projet de loi portant création de la CAAR.

Les délégués des sociétés d'assurance présentes en Algérie se réunissent en Mars

1963 pour la mise en chantier du projet de loi portant création de la CAAR qui était prévu pour le 08.06.1963, la réaction de ces acteurs était celle de rejeter ces dispositions et menacer ainsi de quitter le territoire Algérien si ce projet de loi venait à se concrétiser.

La date prévue pour la mise en place de ce dispositif est maintenue par les pouvoirs publics et la loi N° 63.197 vient annoncer officiellement la naissance de la CAISSE



A gauche : Feu **M. NECHACHBI** cofondateur de la CAAR.

A droite : **M. MECHERARA** un des premiers cadres de la CAAR (Photo 1973).



Rencontre cadres CAAR, anciens moujahidines et fils de chouhada à l'occasion du 30^{ème} anniversaire du déclenchement de la révolution (Photo 1984).

ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE « CAAR » le 08.06.1963, en dépit des menaces pratiquées par les acteurs étrangers activant dans le marché.

LES PREMIERS PAS

Le 08.06.1963 la CAAR voit le jour avec l'annonce officielle de sa création, sa mission consiste à mettre en place le dispositif de la réassurance légale et prendre en charge toutes les mesures qui permettent à l'état Algérien de sauvegarder ses intérêts en matière d'assurance.

C'est en grande pompe et non sans fierté que la CAAR inaugure le 1er septembre 1963 son

siège social au 35, bd colonel BOUGARA, constitué d'une série d'appartements libérés par l'office Algérien de développement des régions sahariennes.

L'immense enthousiasme qui a précédé à cette création et le dynamisme qui a animé l'équipe feront oublier les moyens dérisoires mis à la disposition de cette nouvelle structure, pour contourner les difficultés du marché, la CAAR aura dès l'abord recours aux intermédiaires dont la formation sera assurée par des séminaires cycliques et par le biais de circulaires à caractère pédagogique dans la mesure où la CAAR se voit confier toutes les opérations d'assurance à coté de la réassurance à partir de 1964 suite au

départ des sociétés étrangères enregistré au lendemain de la promulgation de la loi portant création de la CAAR.

L'EFFET DU MONOPOLE DE L'ÉTAT

L'année 1966 a vu la promulgation de la loi sur le monopole de l'état sur les activités d'assurance et, c'est ainsi que la CAAR se trouve encore une fois appelée à proposer une qualité de service à même de permettre de répondre à l'enjeu, celui de réussir à couvrir le marché des assurances suite à l'institution du monopole introduite par l'ordonnance 66-127 du 27 mai 1966.

L'année 1969 enregistre la mise en place par la CAAR de l'assurance frontière et la proposition de ce produit d'assurance adapté aux besoins

exprimés par le marché à l'époque, la création de ce nouveau produit d'ailleurs confié à la CAAR pour sa commercialisation dénote le professionnalisme de la compagnie à travers la recherche de solutions et la mise en place de formules de couverture adaptées aux besoins évolutifs du marché.

A partir de 1972 ; la CAAR décide de recourir au réseau direct pour la commercialisation de ses produits, elle met donc fin aux fonctions des intermédiaires et met en place un programme de formation intensif en direction des agents désignés et ce, dans le but d'améliorer la prestation et répondre aux besoins exprimés par les différents segments constituant le marché dans lequel elle active.

L'année 1973 a marqué la naissance d'un acteur nouveau auquel l'état a confié la gestion de



De gauche à droite, **M. Djendi, M. Benaziba, M. Fatmi, M. Choudar.**

Lors du séminaire arabe sur les assurances véhicules et la prévention contre les accidents routiers, en 1989



Association Sportive CAAR 1966-1967

Assis de gauche à droite : **M. El hachemi Youcef**, **M. Mechrara Mohamed**, **M. Ladjnaim**, le petit **Benarous Maamar**

Debout de gauche à droite : 2ème : **M. ISSAD Mohamed**, 3ème : **M. LESLOUS**

l'activité de la réassurance et c'est ainsi que le portefeuille des acceptations et celui de la réassurance facultative et conventionnelle a été transféré à cette nouvelle compagnie en application des dispositions de l'arrêté du 05 décembre 1973 fixant les modalités de transfert du portefeuille de la réassurance à la compagnie centrale de réassurance .

L'EFFET DE LA SPÉCIALISATION

L'année 1976, vient redéfinir le champ d'action de la CAAR dans le marché pour se voir confier la gestion des risques industriels suite à la mise en place de la spécialisation des compagnies d'assurance, c'est ainsi que

le portefeuille des risques dits de masse a été transféré à la SAA, pour permettre ainsi à la CAAR de se spécialiser davantage dans son domaine d'activité à savoir les risques industriels.

Sa maîtrise du sujet et son expérience avérée dans le domaine lui permettent de prendre en charge ce volet lourd de couverture, notamment avec l'industrialisation du pays qui sort difficilement de l'ère de colonisation.

La CAAR est donc appelée à céder une partie de son réseau à la SAA et de son effectif, ce qui a permis à l'entreprise d'améliorer ses résultats techniques et ce, suite à la maîtrise des charges constatée suite à la réduction des

effectifs.

L'année 1985 a vu la restructuration de la CAAR pour préparer la naissance de la CAAT, dont la mission consiste à prendre en charge le volet lié à la gestion des assurances transports.

Le portefeuille des risques transports est donc transféré à cette nouvelle compagnie, pour orienter les actions de la CAAR vers son domaine d'activité, à savoir les grands risques en réalisation et en exploitation.

Les réformes économiques introduites en 1988 reconfigurent de nouveau la CAAR en société par actions.

L'OUVERTURE DU MARCHÉ

L'année 1995 est l'année de la levée du monopole de l'État sur les activités

d'assurance, la CAAR, et conformément à l'agrément obtenu du ministère des finances à la faveur de l'ordonnance 95-07 relative aux assurances, a été autorisée à pratiquer toutes les opérations d'assurance y compris la réassurance, elle est donc appelée à se repositionner pour cibler tous les segments du marché.

Son réseau doit tenir compte de ce nouveau contexte, et c'est ainsi qu'elle commence à renforcer sa représentativité à travers le territoire national notamment par le recours au réseau des intermédiaires.

Des paramètres nouveaux viennent donc s'imposer pour redéfinir l'environnement juridique et économique de la CAAR, qui en dépit de la période très difficile caractérisant son marché, et matérialisée par la chute des



De gauche à droite, *M. Alioua, M. Sidi Said, feu M. Batata, M. Benachour.*



Assis de gauche à droite : 1^{er} M. **Benguadi**, 3^{ème} M. **Mechrara**.
 Debout de gauche à droite : 2^{ème} feu M. **Nechachbi**, 3^{ème} M. **Oroua**.
 A droite debout M. **Fadel** (photo 1967).

prix de la matière première et la dégradation de tous les agrégats macro économiques, elle réalise des performances notables et arrive à soutenir l'économie nationale dans cette période de crise .

UNE NOUVELLE ÈRE

Au cours des années 2000, la CAAR a évolué dans un marché fortement concurrentiel, ouvert notamment aux compagnies privées nationales et étrangères. Ces bouleversements n'ont pas pour autant diminué le rôle prépondérant que tenait la CAAR dans le marché des assurances ,bien au contraire, cette concurrence a stimulé sa réactivité , ainsi , elle a non seulement préservé ses parts de marché, mais elle a triplé son chiffre d'affaires.

La CAAR a connu un développement des plus remarquable depuis 2005, grâce à la

mise en place d'une stratégie de croissance, sur le moyen et long terme, fondée sur une gestion adaptée aux exigences changeantes de l'environnement, s'appuyant sur la consolidation de la place détenue par la compagnie sur le marché. Cette évolution s'est vu confirmée par une forte progression de son chiffre d'affaires, une nette amélioration de la solvabilité et de la rentabilité, un développement important de son réseau commercial, et une amélioration permanente de la relation clientèle, fruit d'un fort engagement institutionnel.

Se basant sur des plans d'actions triennaux, la mise en œuvre de cette stratégie s'est faite de manière à identifier des démarches organisationnelles cohérentes dans leurs applications, ce qui a permis une meilleure déclinaison des politiques engagées en matière de gestion administrative, technique et commerciale de l'entreprise.

En effet, pour arriver à ces résultats réconfortants, la CAAR a dû mettre en œuvre deux plans de développement stratégiques (2005-2008 et 2009-2011) axés sur la modernité, l'amélioration de l'offre et de la qualité de service. Ces plans d'action lui ont permis de réaliser au cours de la période 2005-2012 les principales actions suivantes :

1. L'extension de son réseau de distribution en tenant compte des potentialités économiques des régions avec l'ouverture de vingt trois agences et de cinquante quatre guichets d'assurance auprès du CPA, au titre de la bancassurance.
2. La modernisation de l'entreprise à travers notamment des opérations de relooking des différents points de vente conformément aux règles inscrites dans la nouvelle charte graphique.
3. L'optimisation des capacités de la



Rencontre AGA Direction Générale Octobre 1998.

ressource humaine, avec en particulier un investissement massif en formation pour améliorer et relever le niveau de qualification et de compétence du personnel.

4. La stabilisation de son système d'information Orass.
5. La redynamisation de la fonction commerciale, dans le cadre d'une démarche davantage orientée vers le client.
6. La révision de son organisation centrale, adaptée aux nouveaux objectifs de la compagnie et à l'évolution de l'environnement économique.
7. Le renforcement du système de contrôle interne par des missions d'inspection et d'audit, pour une meilleure prévention des risques.

La stratégie de la compagnie, s'est axée essentiellement sur une orientation visant à mettre en place les assises d'une bonne gouvernance comme pilier d'efficacité organisationnelle et de management performant. La CAAR a



Rencontre agents généraux et membres de la Direction Générale de la CAAR Octobre 1998.



amélioré progressivement son système de gouvernance en l'adaptant aux meilleurs standards internationaux.

Aujourd'hui, la CAAR se situe, en termes de chiffre d'affaires, en position confortable sur

le marché. La structure de son portefeuille est diversifiée avec une part importante pour les risques industriels dont elle a fait sa vocation et son profil.

Le réseau commercial de la CAAR comprend



De gauche à droite 1ère rangée. Feu **M. Benahmed Abdelkader**, feu **M. Chouiter Abdelatif**. 2ème rangée : **M. Benkritli Bouasria**, **M. Annou Aïssa**, **M. Khelout Abdenour**.

De droite à gauche 3ème rangée : 2ème **M. Bala Tahar**. 4ème rangée : 2ème **M. Boudraa Ali**, 3ème **M. Djendi Ali**.



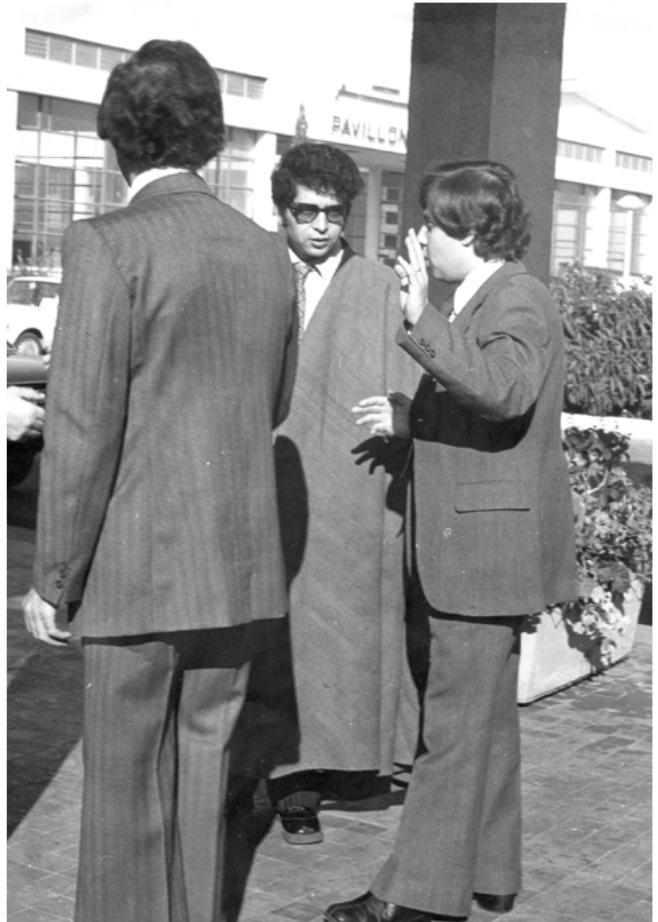
De gauche à droite : **M. Benarous Ali**, **M. Alioua Kamel**, **M. Leslous Mansour**, **M. Ouhib Nouredine**. 1er à droite (de profil) **M. Bencharif Mahmoud**.

cinq succursales régionales, 189 agences dont 47 en intermédiation (agents généraux) et 55 guichets d'assurance ouverts auprès du CPA et BNA. La majorité des agences sont implantées dans des zones à forte densité d'activités industrielles et économiques.

La CAAR s'efforce d'accroître ses capacités de distribution en ouvrant plusieurs agences dans de nouvelles localités pour diversifier son portefeuille, allant des risques simples aux grands risques industriels.

Par ailleurs, en 2011, la CAAR a aussi créé une nouvelle filiale spécialisée dans l'assurance de personnes CAARAMA Assurance. Dotée d'un capital d'un milliard de dinars, la filiale a été agréée le 9 mars 2011, conformément à la loi 06-04 relative aux assurances qui avait donné aux compagnies d'assurances un délai de cinq ans pour séparer les assurances de personnes des assurances dommages.

Par sa vision stratégique, la CAAR a mis en œuvre une dynamique de développement et de croissance, grâce notamment au lancement



Séminaire sur l'Assurance Incendie, Palais des Expositions Alger 1973

De gauche à droite de dos : *M. Ouroua Mustapha, M. Belbay Abdelkader, M. Alim*

de la bancassurance et bien d'autres opérations commerciales et marketing, qui ont eu un impact positif sur l'évolution de son chiffre d'affaires puisqu'il avoisine les 16 milliards de DA en 2012.

1963-2013 ! Cinquante ans d'efforts, de progrès, de conquêtes de parts de marché, de professionnalisme. Cinquante ans, c'est si peu pourtant dans la vie d'une compagnie d'assurance. Ce jeune âge laisse espérer, tout autant, d'autres évolutions et ouvre grandes les portes d'un avenir prometteur.



Mme **Ouzrout**, ancienne cadre supérieure à la CAAR

Loi portant création de la CAAR

614 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 11 juin 1963

**MINISTRE DE LA RECONSTRUCTION
DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS**
Arrêtés du 17 mai 1963 portant agrément de contrôleurs de caisses de sécurité sociale, 625.

**MINISTRE DE LA SANTE PUBLIQUE
ET DE LA POPULATION**
Arrêté du 22 mai 1963, fixant la date de l'examen de fin d'études de l'école des adjoints techniques de la santé, p. 625.

Arrêté du 23 mai 1963 rendant obligatoire la vaccination anti-typhoparatyphoïdique dans certains arrondissements du département de Tlemcen, 626.

Arrêté du 27 mai 1963 divisant le territoire de la ville d'Alger en 13 circonscriptions de médecins de l'A.M.S. à temps plein, p. 626.

Arrêté du 30 mai 1963 portant ouverture du concours d'entrée à l'école des sages-femmes, p. 626.

Arrêté du 30 mai 1963 fixant la date du concours d'admission à l'école des sages-femmes A.P.A. d'Oran et de Constantine, p. 627.

Arrêté du 30 mai 1963 portant ouverture de l'examen d'entrée à l'école préparant au diplôme d'Etat d'infirmier et d'infirmière, p. 627.

AVIS ET COMMUNICATIONS

Emprunt Algérien 3 1/2 % 1952, p. 627.

Emprunt Algérien 4 1/2 % 1952, p. 628.

LOIS

Loi n° 63-197 du 8 juin 1963 portant institution de la réassurance légale et création de la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance (C.A.A.R.).

L'Assemblée nationale constituante a délibéré et adopté,

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des Ministres, promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}. — La réassurance légale :

A compter du 1^{er} janvier 1963, les entreprises d'assurance de toute nature cèdent obligatoirement, nonobstant toutes dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles contraires, à la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance prévue à l'article 9 ci-après, une part des primes ou cotisations afférentes aux opérations qu'elles réalisent sur le territoire de la République algérienne démocratique et populaire.

Toutefois, en ce qui concerne les entreprises qui pratiquent les opérations d'assurance sur la vie, d'assurance nuptialité et d'assurance natalité, cette obligation ne porte que sur la cession des primes afférentes aux contrats souscrits à partir du 1^{er} janvier 1963, ainsi que sur les augmentations des capitaux assurés effectuées à partir de cette date.

Art. 2. — La part visée à l'article 1^{er} ci-dessus, qui n'est perçue que sur les primes ou cotisations effectivement encaissées, sera fixée pour chaque catégorie de risques par arrêté du ministre des finances.

Aucune commission ne sera servie sur cette part aux entreprises cédantes qui sont dispensées à due concurrence, nonobstant toutes dispositions conventionnelles contraires, de la servir aux intermédiaires.

Art. 3. — La cession obligatoire s'applique aux opérations d'assurance directe ; elle ne porte pas sur les acceptations en réassurance.

Art. 4. — Les opérations de cession obligatoire réalisées par la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance sont garanties par l'Etat. Elles sont soumises à son contrôle.

Art. 5. — Les excédents constatés à l'inventaire annuel, ainsi que le déficit éventuel de la gestion de la réassurance légale, sont pris en compte par l'Etat. A cet effet, il est ouvert dans les écritures du trésorier général, un compte intitulé : « Fonds de Garantie de la Réassurance Légale ».

Ce compte est alimenté en recettes :

- par les excédents provenant de la gestion de la réassurance légale ;
- par les revenus de valeurs représentatives des réserves afférentes aux opérations de réassurance légale ;
- par les pénalités prévues à l'article 6 ci-dessous.

Les dépenses mises à la charge du dit compte sont celles résultant du déficit de la gestion de la réassurance légale.

La liquidation et l'ordonnement des dépenses visées à l'alinéa précédent sont effectués par le ministre des finances.

Art. 6. — Les infractions aux dispositions de la présente loi et des textes qui seront pris pour son application sont punies d'une amende de 500 à 50.000 N.F. et en cas de récidive, de 1.000 à 100.000 N.F.

L'entreprise qui ne sera pas soumise aux obligations fixées par l'article 1^{er} de la présente loi, sera tenue de verser à la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance, outre le montant de la part non cédée, une amende égale au double de celle-ci. Le tout sera recouvré par voie d'états exécutoires décernés par la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance et rendus exécutoires par le ministre des finances.

La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance est habilitée à suivre des procédures d'opposition aux états exécutoires décernés par elle.

Art. 7. — Dans le cadre de sa gestion, la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance peut faire prendre connaissance par des mandataires désignés à cet effet, aux sièges des entreprises cédantes, des livres, registres ou documents relatifs à la réassurance légale.

Art. 8. — Des arrêtés et circulaires du ministre des finances fixeront les modalités de fonctionnement des comptes de cession obligatoire à la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance.

Art. 9. — La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance. Il est créé un établissement public national doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière dénommé :

Caisse algérienne d'assurance et de réassurance (C.A.A.R.) dont le siège est à Alger. Il est soumis à la législation commerciale dans la mesure où il n'y est pas dérogé par les dispositions légales qui le régissent.

Art. 10. — La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance, qui est placée sous l'autorité du ministre des finances, n'est pas assujettie aux règles de la comptabilité publique. Elle tient ses écritures dans les formes de la comptabilité commerciale.

Art. 11. — La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance est chargée de la gestion de la réassurance légale.

Dans le cadre de sa mission, elle peut procéder à toutes opérations de réassurance conventionnelle, de placement des réserves techniques et des fonds disponibles.

Elle peut être chargée par le ministre des finances de la gestion des organismes et fonds se rattachant par leur objet à l'assurance.

11 juin 1963

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE

615

Elle est dans les mêmes conditions, habilitée à pratiquer toutes opérations d'assurances, créer toutes entreprises d'assurances et de capitalisation ou y prendre des participations.

Elle procède à l'étude du marché de l'assurance et propose au ministre des finances les mesures susceptibles de le régulariser dans le cadre de la politique gouvernementale.

Elle peut prendre toutes initiatives destinées à améliorer la sécurité des personnes dans les secteurs qui relèvent de l'assurance.

Elle est consultée sur les demandes d'agrément présentées par les entreprises d'assurances et de capitalisation ainsi que sur les retraits d'agrément.

Elle donne son avis sur les dispositions réglementaires qui concernent l'assurance.

Art. 12. — La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance est administrée par un conseil d'administration composé comme suit :

- un administrateur général, nommé par décret pris sur proposition du ministre des finances, qui préside les réunions du conseil d'administration avec voix prépondérante en cas de partage des voix ;
- le directeur général du plan ;
- un représentant du ministre des finances ;
- un représentant du ministre de l'agriculture et de la réforme agraire ;
- un représentant du ministre du commerce ;
- un représentant du ministre de l'industrialisation et de l'énergie ;
- un représentant du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports ;
- un représentant du ministre du travail et des affaires sociales ;
- un représentant qualifié de la profession désigné par le ministre des finances ;
- un représentant du personnel de la caisse ;
- un représentant du ministre de la jeunesse, des sports et du tourisme ;
- un représentant de l'U.G.T.A. ;
- un représentant de la Banque centrale.

Art. 13. — Le Conseil d'administration se réunit sur convocation de l'administrateur général au siège de la caisse aussi souvent que nécessaire et, au moins, une fois tous les trois mois. Il peut également être convoqué par le ministre des finances pour délibérer sur l'ordre du jour qu'il détermine.

Le Conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié de ses membres au moins sont présents.

Ses délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents. Le Conseil d'administration désigne un secrétaire de séance qui peut être choisi en dehors des administrateurs, parmi le personnel de la Caisse.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur le registre tenu au siège de la Caisse. Copie de ces procès-verbaux est adressée au ministre des finances dans les huit jours qui suivent la délibération.

Art. 14. — Le Conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de la caisse.

- il établit le budget de la caisse ;
- il autorise le paiement des dépenses engagées par la caisse et des sommes dues aux organismes cédants ou rétrocessionnaires ;
- il approuve chaque année la liste des biens mobiliers et immobiliers dans lesquels peuvent être investis les fonds de la caisse ;
- il fixe le statut du personnel conformément aux règles qui seront fixées par le statut de la fonction publique ;
- il détermine les règles à suivre en vue de la conclusion des traités de réassurance conventionnelle ;
- il fixe les pleins de conservation par catégorie de risques et approuve les traités de rétrocession ;
- il arrête les comptes annuels de gestion.

Art. 15. — La direction de la caisse est assurée par l'administrateur général. Celui-ci exécute les décisions du Conseil d'administration ;

- il assure le fonctionnement des services ;
- il nomme et révoque à tous les emplois dans le cadre du statut prévu à l'article 14 ci-dessus ;
- il représente la Caisse dans tous les actes de la vie civile et administrative ;
- il a tous pouvoirs pour engager et conduire toutes opérations utiles au bon fonctionnement de la Caisse ;

Art. 16. — Un contrôleur financier désigné par arrêté du ministre des finances est chargé de suivre les opérations de la Caisse. A cet effet, il peut procéder à tous les contrôles et vérifications qu'il estime nécessaires. Il peut se faire communiquer sur place tous les livres et documents de la Caisse. Il assiste aux réunions du Conseil d'administration, avec voix consultative.

Il peut présenter au Conseil d'administration toutes propositions ou observations qu'il juge utiles et réclamer leur inscription au procès-verbal de séance.

Il peut s'opposer à toutes décisions qu'il jugerait contraires aux intérêts de l'Etat. Dans ce cas, le ministre des finances arbitre le conflit dans les quinze jours qui suivent la réunion du Conseil d'administration. A défaut de décision du ministre dans le délai prévu ci-dessus, la délibération du Conseil d'administration devient exécutoire.

Art. 17. — La Caisse algérienne d'assurance et de réassurance reçoit de l'Etat une dotation de six cent mille nouveaux francs (600.000 NF.).

Art. 18. — La Caisse est assimilée à l'Etat en ce qui concerne les règles d'assujettissement et d'exigibilité afférentes de quelque nature que ce soit.

Sont exempts des droits de timbre et enregistrés gratis tous contrats, tous effets et généralement toutes pièces et tous actes judiciaires ou extra-judiciaires auxquels intervient la Caisse.

Art. 19. — En cas de dissolution de la Caisse algérienne d'assurance et de réassurance, son patrimoine est dévolu à l'Etat.

Art. 20. — Toutes dispositions contraires à la présente loi sont abrogées.

Art. 21. — La présente loi, délibérée et adoptée par l'Assemblée nationale constituante, sera exécutée comme loi de l'Etat et publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 8 juin 1963.

Ahmed BEN BELLA,
Par le chef du Gouvernement,
Président du Conseil des ministres,

Le ministre des finances,
Ahmed FRANCIS.

Le ministre de l'agriculture
et de la réforme agraire,
Amar OUZEGANE.

Le ministre du commerce,
Mohammed KHOBZI.

Le ministre de l'industrialisation
et de l'énergie,
Laroussi KHELIFA.

Le ministre de la reconstruction,
des travaux publics et des transports,
Ahmed BOUMENDJEL.

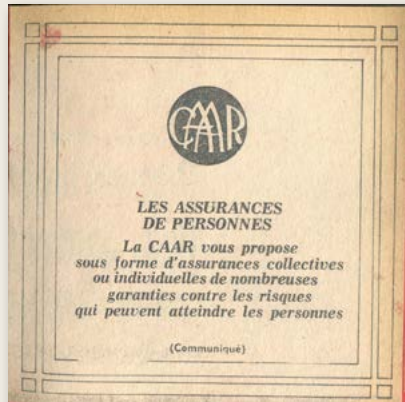
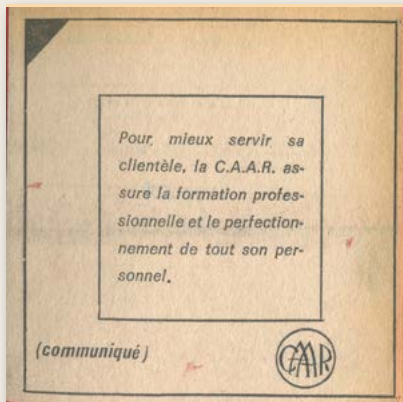
Le ministre du travail et des affaires sociales,
Bachir BOUMAZA.

Le ministre de la jeunesse,
des sports et du tourisme,
Abdelaziz BOUTEFLIJA.

Annonces, communiqués et insertions pub à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la CAAR

El Moudjahid 1973

A l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la CAAR, fêté en 1973, le journal EL MOUDJAHID a publié quotidiennement, et ce durant une année, de brefs communiqués destinés à faire connaître la compagnie au grand public.



Premier bon d'équipement souscrit par la CAAR

ANNEXE No 15 (- 71)

N° 000001 /

L'organisme ci-après
souscrit à la Banque Centrale
d'Algérie à la DATE du
Les bons de Cpte courant désignés
ci-dessous ECHEANCE

CATEGORIE

MONTANT en Dinars

Date, cachet et signature du Client

le 24 Février 1971

Comptable Financier
M. Mahamed

RESERVE LA Banque Centrale d'Algérie
Comptable
Kader

RESERVE LA Banque Centrale d'Algérie
Comptable
Kader

DUPLICATA A CONSERVER PAR LE DONNEUR D'ORDRE

AVIS DE SOUSCRIPTION DE BONS D'EQUIPEMENT

CODES EN CHIFFRES

NUMERO	71/01	
DATE	JOUR	MOIS
	24	02
ECHEANCE	JOUR	MOIS
	24	02
	ANNEE	
	76	
CATEGORIE	5 ans	
MONTANT (en Chiffres)	L 4 000 000,00	
VISAS BCA		

Le 24 Février 1971



الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

LA CONFIANCE EN COMMUN



LA CAAR PAR LES CHIFFRES

Depuis sa création, la CAAR a connu une évolution soutenue, en matière de croissance du chiffre d'affaires et d'activité commerciale.

La réussite de la compagnie est le fruit de l'engagement de ses hommes et de leur dévouement pour bâtir une entreprise citoyenne.

Depuis l'indépendance, la CAAR affiche des résultats positifs faisant d'elle un acteur majeur qui accompagne et soutient l'économie nationale vers plus de développement et de croissance.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1964 À 2012

L'interprétation à donner aux résultats dégagés par la CAAR pendant les 50 ans de son existence passe inévitablement par la description de la conjoncture économique qui a caractérisé les différentes étapes du développement du marché des assurances.

Considérée comme acteur principale ayant assisté aux différentes étapes de configuration

du marché des assurances, la CAAR arrive en dépit des périodes très difficiles qu'elle a traversées à relever le défi et participer au développement de l'industrie de l'assurance en Algérie.

Les tableaux ci-après reprennent l'évolution du niveau des primes émises par la CAAR par période :



➤ De 1964 à 1971 :

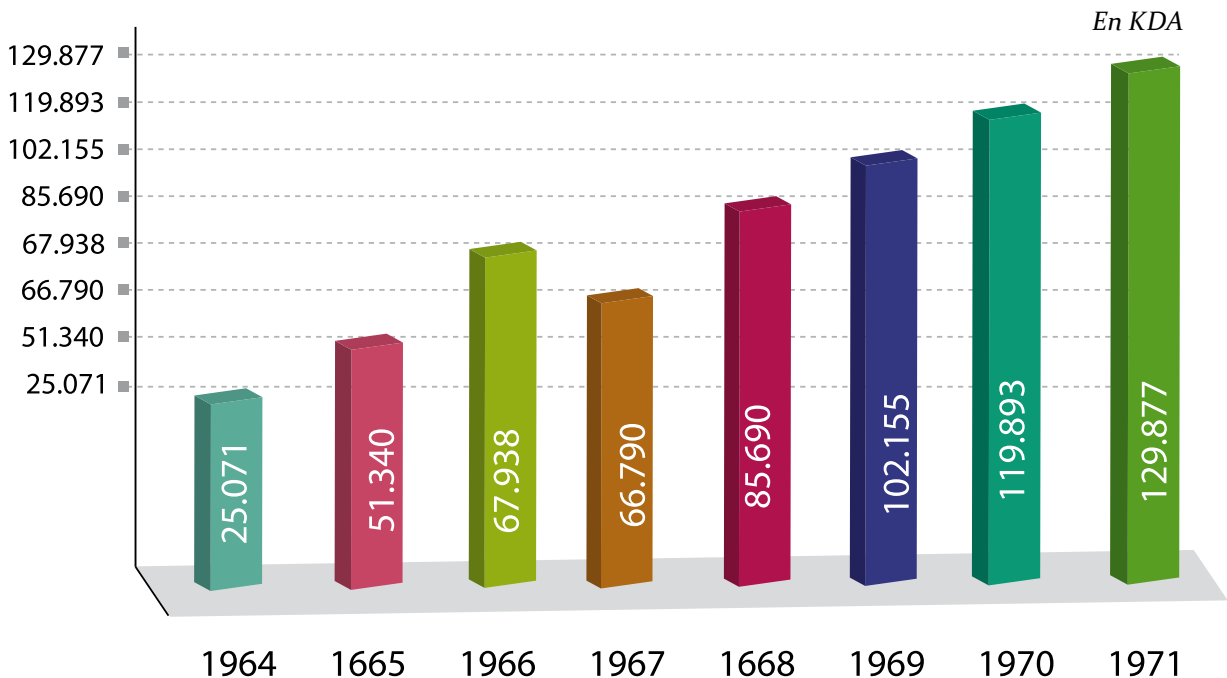
L'Algérie à cette époque, vient de sortir de la colonisation qui a rendu le pays éloigné de tout développement économique. Une conjoncture caractérisée, non seulement par un niveau d'investissement inexistant, mais aussi, un pouvoir d'achat très faible des citoyens algériens, dans la mesure où le marché des assurances était développé spécialement pour la population européenne, seule ayant les capacités financières pour s'intéresser aux produits d'assurance offerts. L'Algérie à l'époque de la colonisation était considérée comme un réservoir de matière première et une réserve de la main d'œuvre.

Le manque de qualification dans les

techniques d'assurance constitue également un élément à ne pas négliger dans la description de l'environnement de la CAAR, le déficit en matière d'employés et techniciens qualifiés s'est accentué par le départ de la plupart des compagnies étrangères suite à la promulgation de la loi portant création de la CAAR.

La petite équipe CAAR qui s'est installée avec très peu de moyens à la fois humains et matériels, arrive tout de même à réaliser de grands exploits, matérialisés par un chiffre d'affaires croissant et évolutif.

Le défi est ainsi relevé, la CAAR enregistre des résultats très satisfaisants et encourageants.



Ce chiffre d'affaires, même s'il est concentré sur les assurances ayant le caractère obligatoire à l'époque, est réalisé dans un marché caractérisé par la liberté des prix et marquant la présence de plusieurs compagnies

concurrentes, outillées en moyens humains et matériels non comparables à ceux mis à la disposition de la CAAR au lendemain de sa création.

La CAAR utilise dans un premier temps le

réseau des intermédiaires pour assurer une large représentativité à travers le territoire national, la décision de création de la CAAR maintenue par les pouvoirs publics en dépit des menaces des acteurs du marché devait apporter ses fruits et permettre à l'Algérie de récupérer sa souveraineté sur l'environnement assurantiel.

Les chiffres sont là pour prouver que la CAAR a joué un rôle primordial dans l'industrie des assurances en Algérie. Tout d'abord en prenant la relève des acteurs et assurant ainsi une couverture globale à travers le territoire national, et participant de manière significative dans le budget de l'État.

En 1966, les pouvoirs publics instaurent la loi sur le monopole de l'état sur l'activité d'assurance, et décident de transférer la gestion des accidents de travail à la sécurité sociale. Ces mesures ont eu des conséquences sur le chiffre d'affaires de la CAAR qui passe de 67.938 KDA en 1966 à 66.790 KDA en 1967.

Certes, la concurrence est moins accrue, mais la CAAR devait prouver avec sa modeste expérience dans le domaine qu'elle est en mesure d'assurer une prestation à la hauteur des attentes du consommateur Algérien, voir meilleure que celle proposée par les compagnies étrangères, c'est donc un nouveau défi que la CAAR devra relever.

Dans une période de reconstruction d'un pays nouvellement indépendant, la CAAR est appelée à répondre à l'objectif qui lui est assigné, celui de répondre aux exigences de

la complexité du monde de l'assurance qui nécessite un savoir faire et une maîtrise des risques dits de pointe, à savoir les assurances industrielles et les risques transports, et d'accompagner le développement de l'Algérie indépendante en proposant les meilleures formules à même de permettre à notre cher pays de se reconstruire dans les meilleures conditions possibles.

L'année 1967 était donc l'année de la réorganisation de la CAAR, à la lumière des nouvelles données prescrites par la loi portant monopole de l'État sur les activités d'assurances, elle devient donc le principal acteur pouvant répondre aux besoins du marché en matière de couvertures et de garanties.

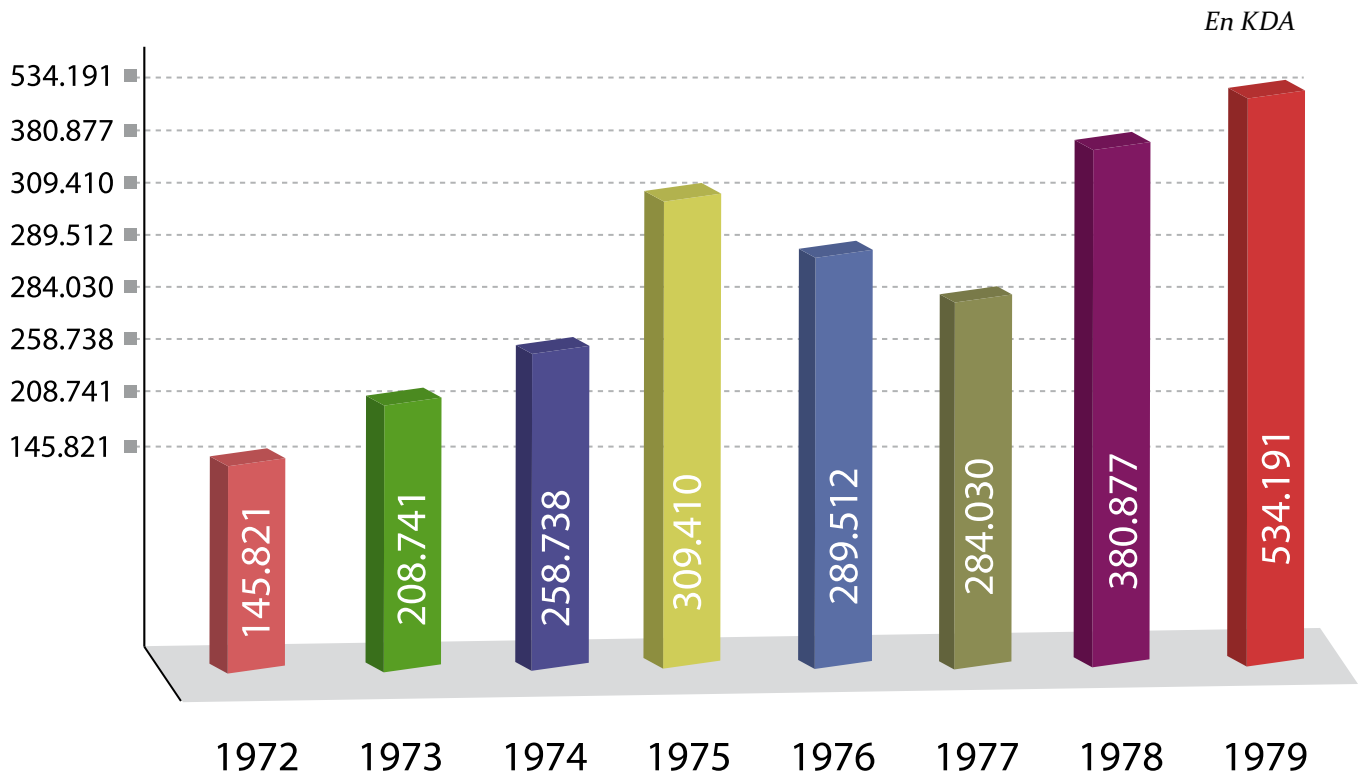
A partir de 1967, on constate que le chiffre d'affaires de la CAAR commence à progresser d'une manière remarquable, en dépit du transfert du portefeuille des accidents de travail vers la sécurité sociale.

Cette tendance haussière est imputée essentiellement à la mise en place du dispositif portant sur l'assurance frontière institué à partir de 1969.

Ce nouveau dispositif proposé par la CAAR a permis à celle-ci de voir ses résultats s'améliorer pour atteindre des seuils appréciables, constatés à partir de 1969 comme démontré par le schéma représentant l'évolution du chiffre d'affaires de la CAAR durant la période allant de 1964 à 1971 .



➤ De 1972 à 1979 :



En 1972, la CAAR met fin à la fonction des intermédiaires. Elle utilise donc son propre réseau pour la commercialisation de ses produits, dans la mesure où son marché devient de plus en plus exigeant et nécessite un incontestable savoir-faire.

La prestation de la CAAR doit suivre ces nouveaux besoins et les caractéristiques de son marché. Notre cher pays commence à se reconstruire avec l'industrialisation et l'engagement de plusieurs projets d'investissements initiés par les pouvoirs publics.

Consciente de l'importance de la mission qui lui est confiée, la CAAR arrive encore une fois à relever le défi pour réussir à remplacer le réseau des intermédiaires par les représentations directes, avec un programme

de formation étudié et intensif en direction des agents désignés à cet effet.

Et, c'est ce programme étudié et réfléchi qui a permis à la CAAR d'enregistrer une progression remarquable de son chiffre d'affaires qui passe de 145.822 KDA en 1972 à 208.741 KDA en 1973 enregistrant ainsi une évolution de 43%.

Cette évolution n'est que la conséquence d'une stratégie basée sur le relèvement du niveau des cadres destinés à prendre en charge les demandes de couverture exprimées sur les divers plans de l'activité économique. , la gestion des risques dits de masses était confiée aux bureaux de souscription directs ayant remplacé les intermédiaires, et les contrats relevant des grands risques étaient gérés exclusivement par la direction générale

L'année 1973 a marqué également la naissance d'un acteur nouveau dans le marché, il s'agit de la compagnie centrale de réassurance, à laquelle la CAAR a cédé son portefeuille des acceptations et celui de la réassurance facultative et conventionnelle, cela n'a pas empêché l'entreprise de continuer à développer son portefeuille et ses performances commerciales.

Cette évolution continue jusqu'à 1976, année de la mise en place de la spécialisation des compagnies d'assurance.

On confère à la CAAR la gestion des risques dits de pointe, créant ainsi une monopolisation du marché des risques industriels et transport, cette décision est motivée par le fait que pratiquement la quasi totalité des entreprises industrielles et chantiers en construction étaient couverts et assurés par la CAAR.

On remarque donc que le chiffre d'affaires a connu une légère régression pour passer de 309.410 KDA en 1975 à 289.512 KDA en 1976 et enregistrer ainsi une diminution de 6.5% imputée principalement au transfert du portefeuille des risques de masse à la SAA.

Le niveau des investissements commence à prendre des dimensions importantes et nécessite donc un professionnalisme de la ressource humaine pour assurer convenablement cette mission de préservation de l'économie.

C'est dans cet ordre d'idées, que la CAAR devait être déchargée des risques pouvant

orienter ses énergies vers d'autres créneaux que ceux relatifs aux secteurs industriels. Et c'est ainsi qu'elle a démontré encore une fois ses performances à travers les excellents résultats dégagés après la spécialisation, en dépit de la cession d'une partie de son réseau de distribution et de son effectif à cette époque.

A partir de 1978, le chiffre d'affaires de la CAAR commence à enregistrer des sauts appréciables et qui sont essentiellement dus aux effets de la politique d'industrialisation du pays et à l'amélioration de l'organisation de la compagnie.

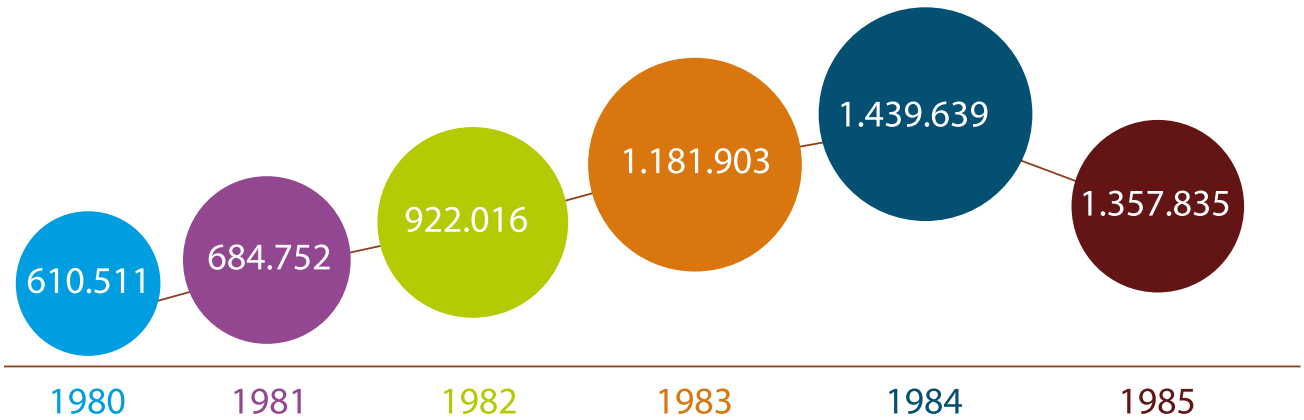
Le chiffre d'affaires continue à progresser jusqu'à la promulgation de la première loi sur les assurances en 1980, qui prévoit de nouvelles règles de conduite en matière d'assurance.

Il faut signaler que la spécialisation a entraîné des résultats financiers positifs pour la CAAR, notamment en enregistrant une baisse considérable dans les charges de fonctionnement due à la réduction d'effectif et une orientation de son programme de formation vers les assurances des risques de pointe, pour ainsi disposer d'un savoir-faire et d'une maîtrise de branches assez complexes.

Cette situation ne pouvait que permettre à l'entreprise d'affronter sereinement les futurs changements de son environnement, notamment la déspecialisation introduite à partir de 1995.

➤ De 1980 à 1985

En KDA



De nouveaux ingrédients viennent donc reconforter l'environnement de la CAAR, matérialisés par l'obligation d'assurance des facultés maritimes, introduite par la loi 80-07 relative aux assurances, élément qui vient consolider la CAAR dans ses missions.

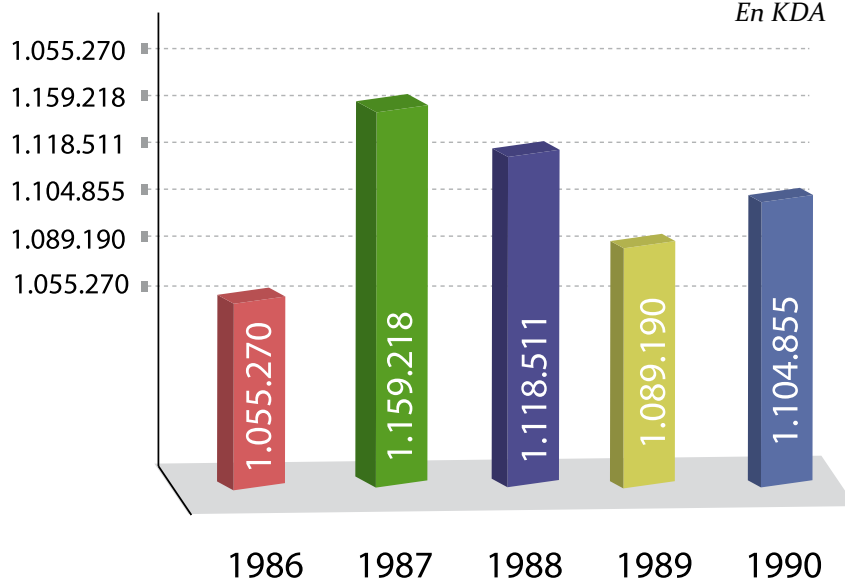
On observe encore une fois une nette progression du chiffre d'affaires qui pour la première fois dépasse le Milliard le Dinars

en 1983. Tout le portefeuille de l'assurance transport est donc confié à la CAAR, de par sa vocation d'assureur des risques entreprises.

Cela, lui a permis de se forger dans la gestion de ce type de contrat, non moins important que les risques industriels, notamment avec la conjoncture économique et le niveau des importations enregistrées à cette époque.

➤ De 1986 à 1990

En KDA

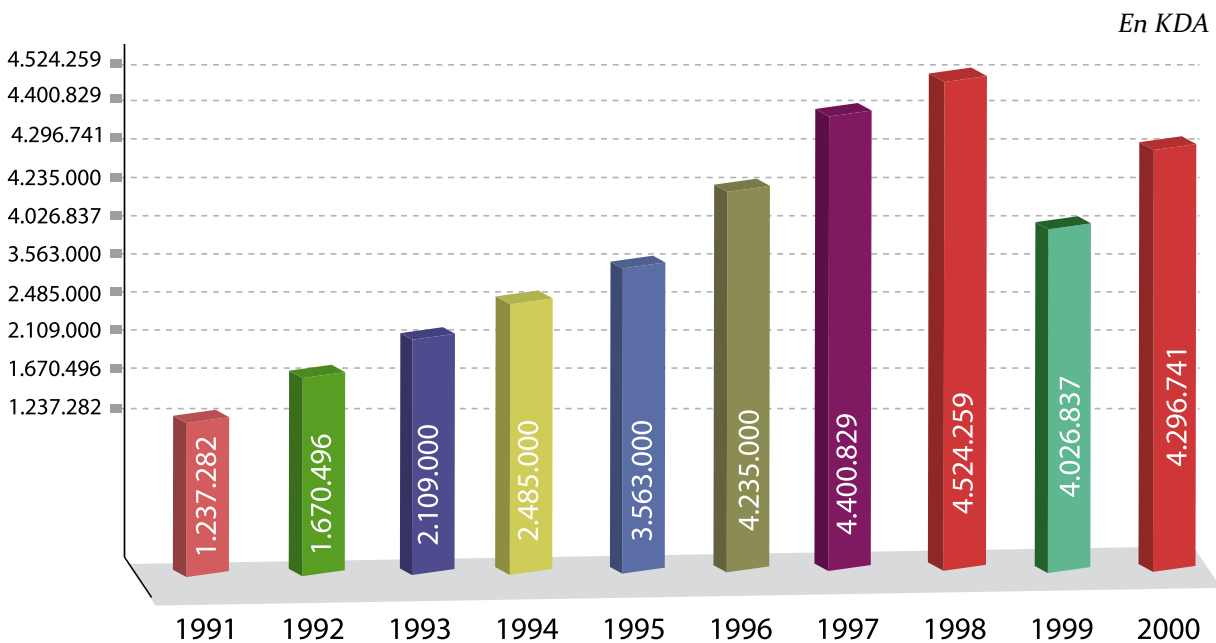


Après avoir constitué un portefeuille appréciable en matière d'assurance transport et qui est essentiellement dû à l'obligation introduite par la loi 80.07, la CAAR est appelée à se restructurer pour préparer la création de la CAAT et confier la gestion de ce portefeuille à cet acteur qui a vu le jour en

1985.

Ce qui explique la baisse constatée à partir de 1985 et ressentie réellement en 1986, le chiffre d'affaires passe de 1.357.835 KDA en 1985 à 1.055.270 KDA en 1986 pour enregistrer une baisse de 20%.

➤ De 1991 à 2000 :



Les années 90 se caractérisent par une conjoncture économique très difficile, traduite essentiellement par la chute des prix de la matière première, notamment le prix du pétrole, ce qui a contribué à la stagnation du niveau des investissements.

En dépit des conditions très difficiles dans lesquelles la CAAR activait durant cette période on observe une évolution notable de son chiffre d'affaires qui ne cesse de progresser jusqu'à 1995, l'année de la levée du monopole de l'État sur les activités d'assurance et l'ouverture du marché à l'investissement privé et étranger.

La CAAR est donc autorisée à pratiquer toutes les branches d'assurance et c'est ainsi qu'elle enregistre une forte progression de son chiffre d'affaires qui passe de 2.485.000 KDA en 1994 à 3.563.000 KDA en 1995, malgré les difficultés liées à sa représentativité et son réseau de distribution qui était principalement choisi et conçu pour les risques industriels.

Ces résultats satisfaisants sont le fruit du professionnalisme des cadres de cette compagnie qui ont pu affronter ces nouveaux changements.

L'expérience acquise dans les différents risques qu'elle a eu à gérer pendant



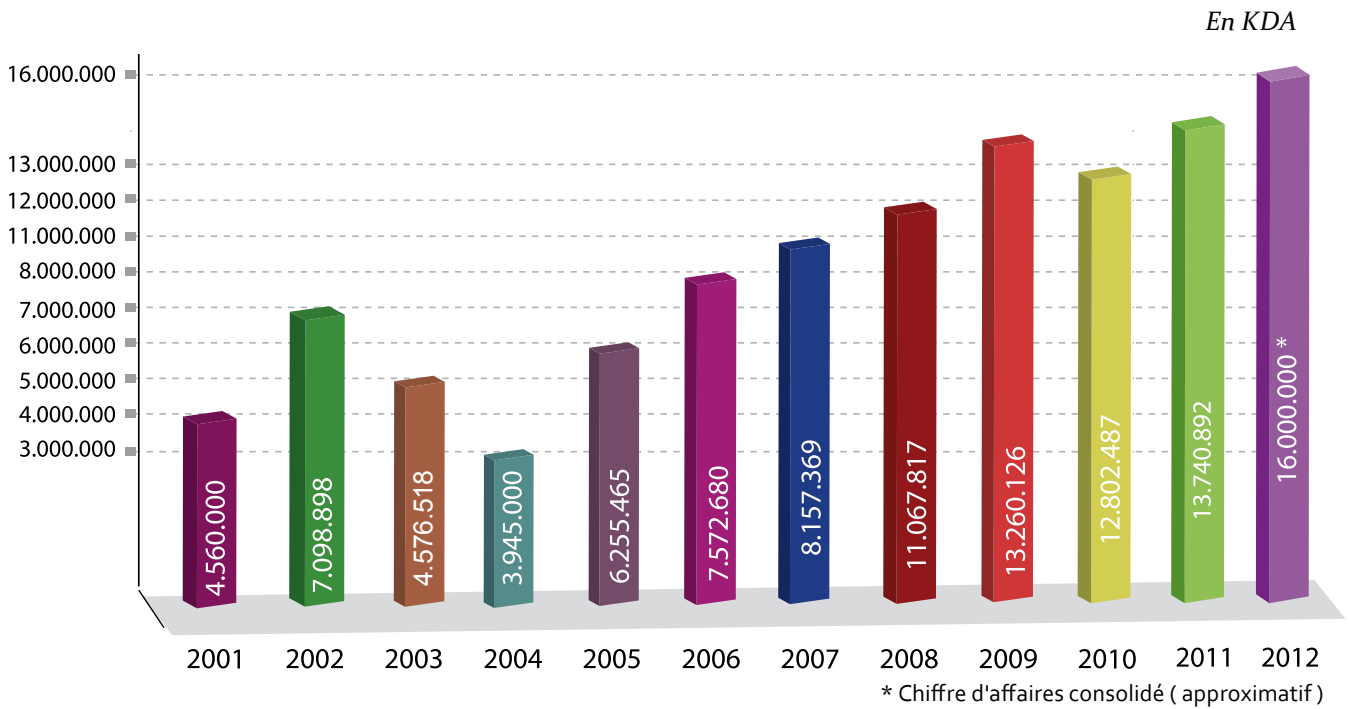
maintenant plus de 22 ans lui a permis de réaliser ces exploits et prouesses.

Riche de son savoir-faire et de son métier d'assureur des grandes entreprises, et grâce à la promulgation de l'ordonnance 95-07, la CAAR entame de façon très professionnelle, une politique de diversification de ses couvertures pour offrir un éventail de produits

plus élargis et ciblant des besoins plus importants.

Elle commence aussi à recourir au réseau des intermédiaires pour assurer une large représentativité à travers le territoire national et marquer sa présence pour se rapprocher encore une fois des différents segments de la clientèle qu'elle va devoir cibler et satisfaire.

➤ Les années 2000



Certes l'ouverture du marché a été introduite à partir de 1995 suite à la promulgation de l'ordonnance 95-07, mais les conséquences de cette décision n'ont été ressenties qu'à partir des années 2000, où on enregistre la naissance de plusieurs nouveaux acteurs dans le marché des assurances qui viennent constituer une nouvelle configuration concurrentielle qui oblige l'entreprise à maintenir et développer son portefeuille et son chiffre d'affaires.

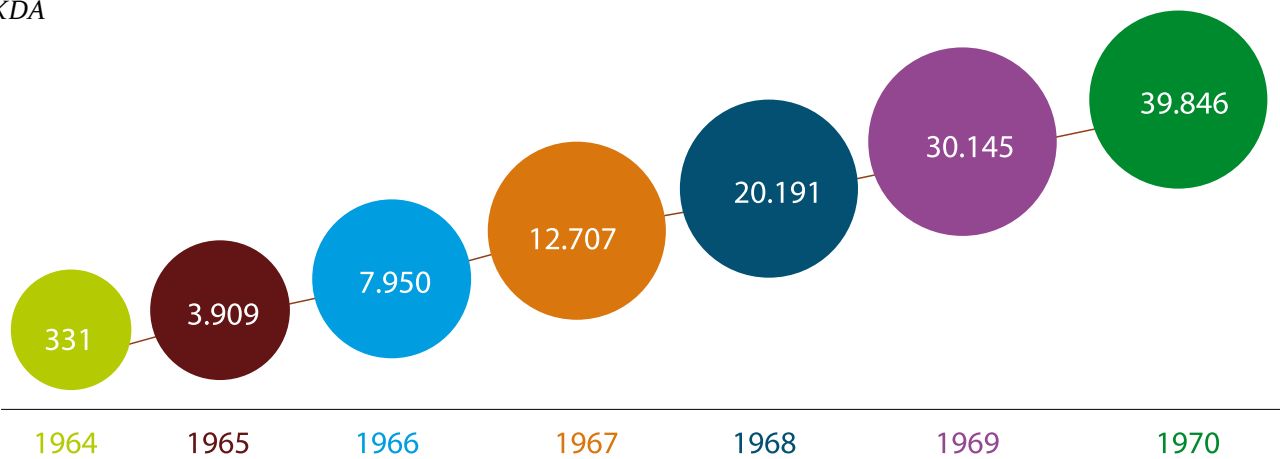
Le portefeuille de risque de la CAAR continue toujours à progresser. Ces performances sont la conséquence de la mise en place d'une stratégie de développement initiée à partir de 2005, qui met au centre de ses préoccupations le repositionnement stratégique, l'équilibre du portefeuille et le client comme clés de réussite de l'entreprise dans un environnement devenu de plus en plus concurrentiel.

Son assise financière, sa solvabilité et sa maîtrise du métier lui ont permis de dégager les fonds nécessaires pour créer la filiale des assurances de personnes avec un capital social de 1.000.000 KDA entièrement libéré. CAARAMA assurance voit le jour en 2011 pour hériter et gérer du portefeuille des

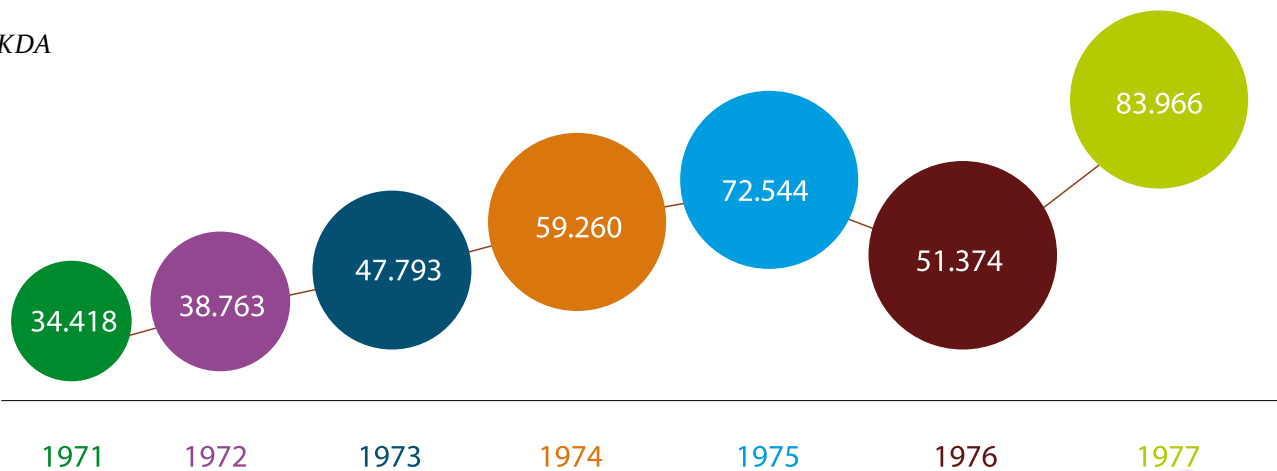
assurances de personnes et se développer pour se positionner en leader dans son domaine d'activité en participant ainsi aux performances réalisées par la CAAR qui arrive maintenant à réaliser un chiffre d'affaires consolidé qui avoisine les 16 milliards de DA en 2012.

LES INDEMNISATIONS

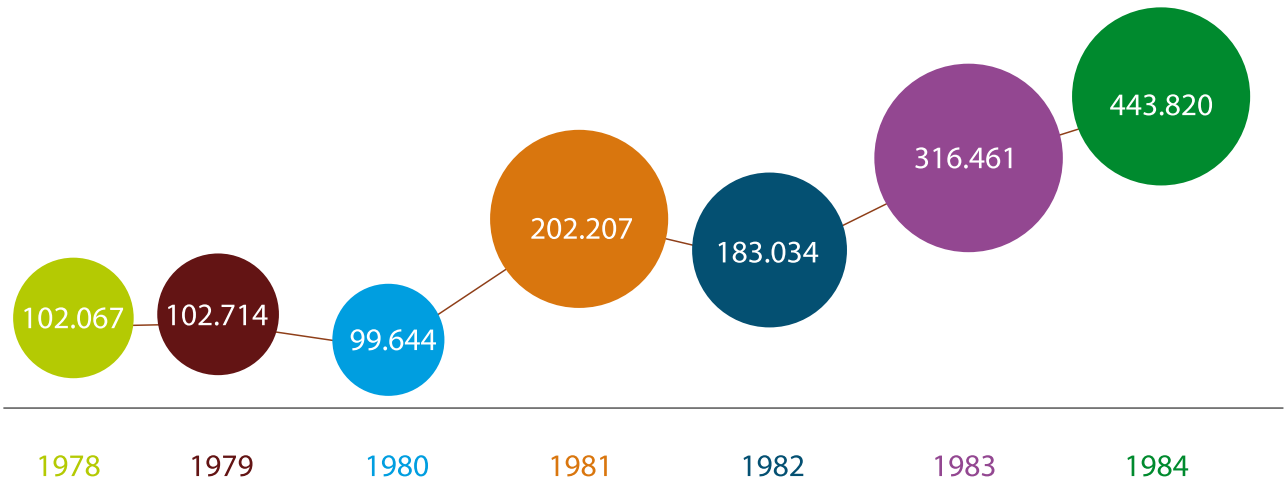
En KDA



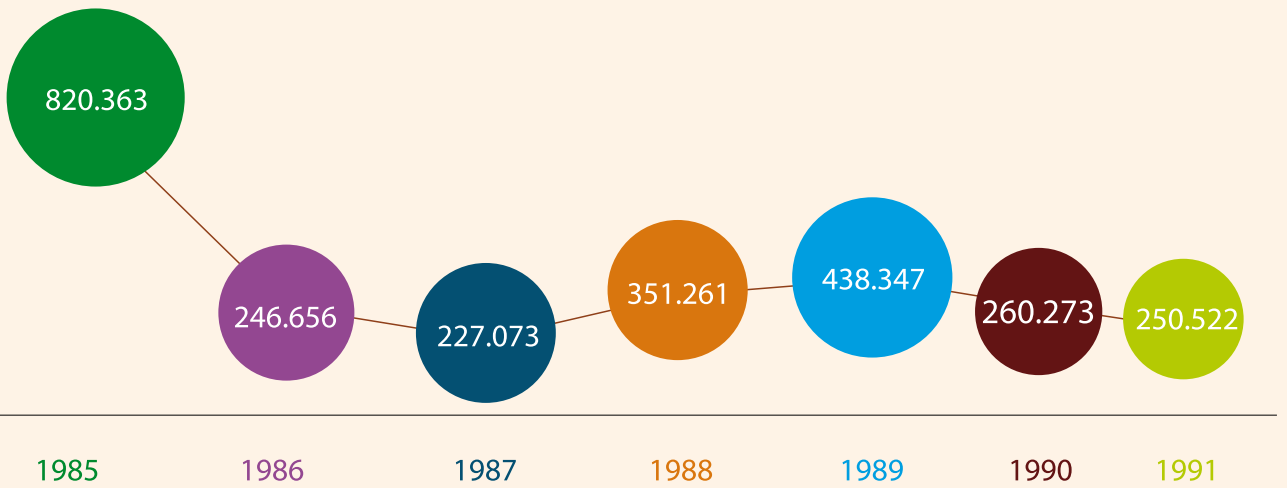
En KDA



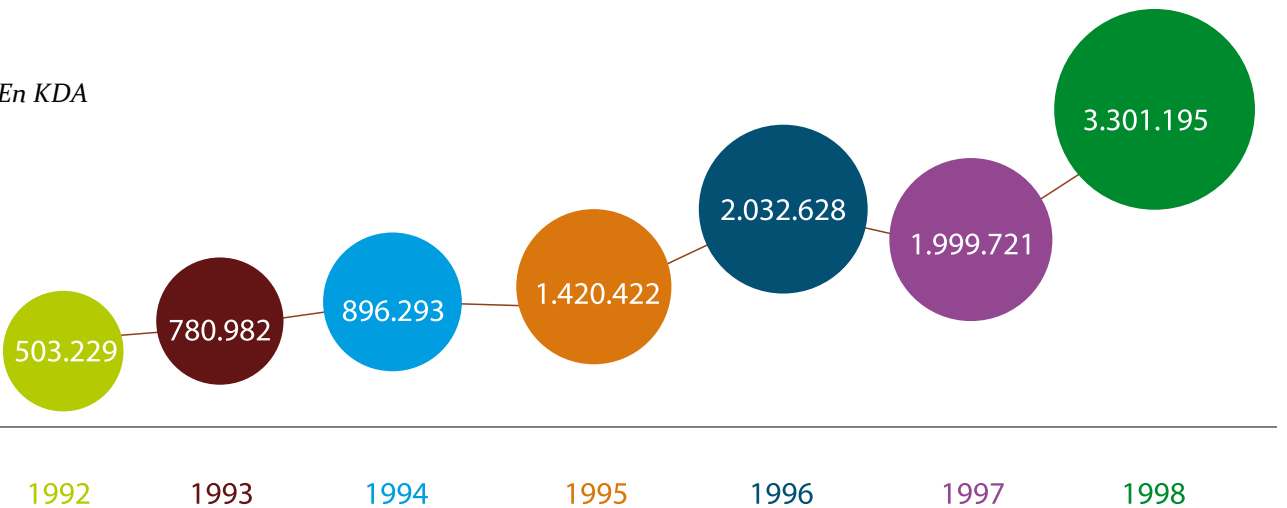
En KDA



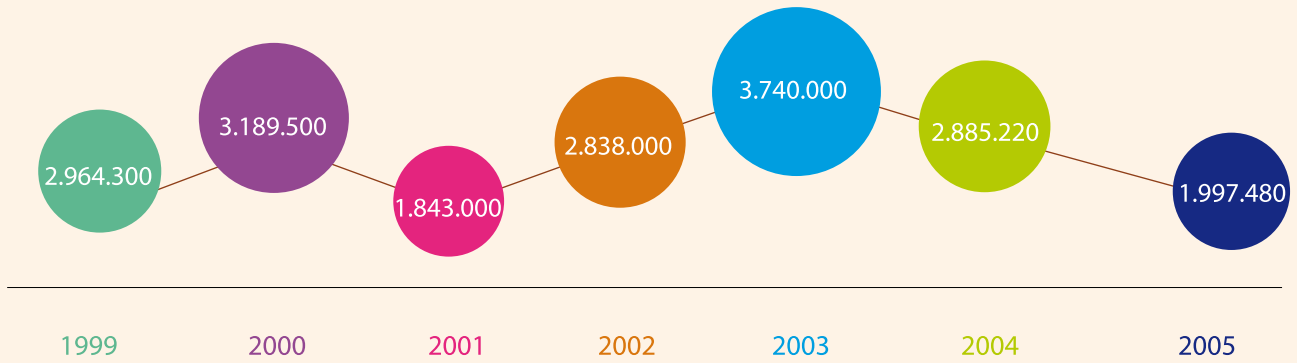
En KDA



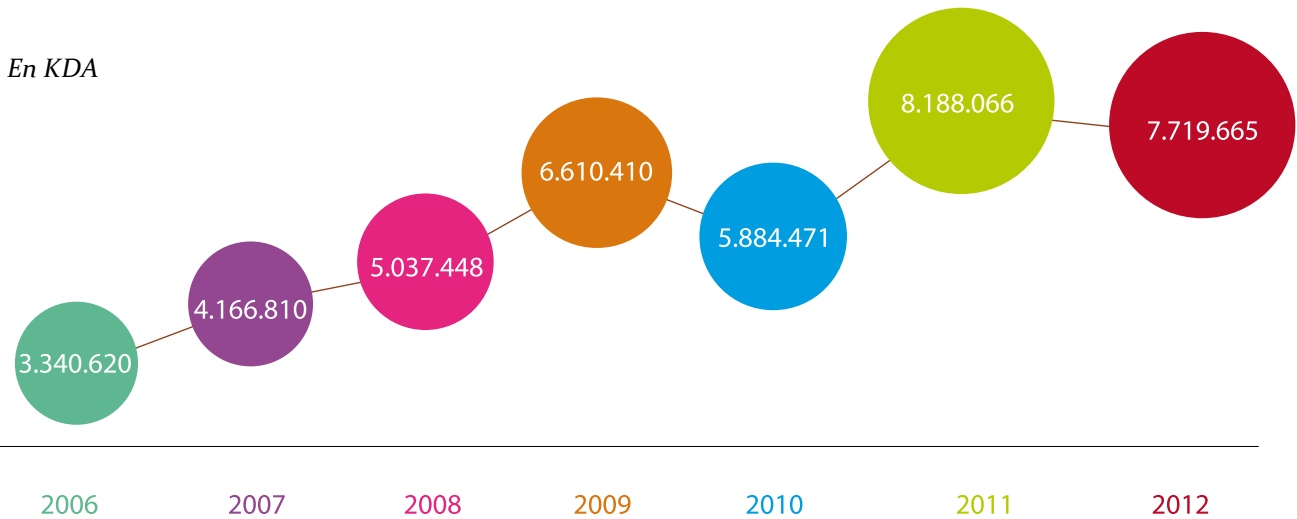
En KDA



En KDA



En KDA



Au même titre que la production, le montant des indemnisations continue à évoluer d'une manière remarquable pour passer de 331 KDA en 1964 à 7.719.665 KDA en 2012.

La principale remarque que l'on puisse faire à la lecture des chiffres dégagés par l'activité des indemnisations est que le niveau des primes arrive largement à couvrir les indemnisations et même les charges d'exploitation permettant de dégager des résultats bénéficiaires et contribuer ainsi dans la préservation de la richesse et le développement économique de notre cher pays.

La CAAR met annuellement au service de l'économie des niveaux d'indemnisation appréciables qui permettent aux différents assurés et bénéficiaires de contrats de retrouver leurs équilibres financiers et de pérenniser leurs activités.

L'évolution des indemnisations est la conséquence d'une progression du portefeuille de risque, mais aussi une solvabilité et une assise financière solide qui permettent à la compagnie de respecter ses engagements en prenant en charge sérieusement et efficacement les sinistres, ce qui constitue sa raison d'être.



Le fait qui a marqué l'histoire de la CAAR en matière de gestion de sinistre est celui concernant la prise en charge des sinistres entrant dans le cadre des accidents de travail relevant de la gestion des compagnies étrangères ayant quitté le pays suite au monopole de l'état sur les activités d'assurance introduit à partir de 1966 et c'est ce qui explique la progression enregistrée en matière d'indemnisation dès 1966.

Vient ensuite la loi sur la spécialisation des compagnies d'assurance qui a impliqué une baisse en matière d'indemnisation suite au transfert du portefeuille des risques de masse à la SAA.

A partir de 1980 on constate que les montants d'indemnisation commencent à atteindre des niveaux très élevés, cela s'explique par l'obligation d'assurance transport instituée par la loi 80-07, sachant que cette branche

d'activité est caractérisée par une très forte sinistralité.

Le transfert du portefeuille des assurances transport opéré à partir de 1985 a été ressenti sur le plan des indemnisations dans la mesure où on enregistre à l'instar du chiffre d'affaires une baisse au plan des sinistres réglés qui passent de 820.363 KDA en 1985 pour atteindre les 246.655 KDA en 1986.

L'année 2003 enregistre une évolution remarquable en matière d'indemnisation qui est essentiellement due au tremblement de terre qui a frappé la région de BOUMERDES et le crash de TAMANRASSET, (avion AIR ALGERIE).

La CAAR contribue dans le développement de l'économie nationale par la prise en charge de sinistres importants, une prestation qui lui confère un rôle d'acteur économique stratégique.

RESSOURCES HUMAINES

La CAAR dispose aujourd'hui d'une ressource humaine, constituée et formée à partir de 1960, bien avant sa création.

Cette richesse humaine a été encadrée et perfectionnée en permanence pour permettre à la CAAR de relever le défi et jouer pleinement le rôle d'une entreprise de grande envergure dans le paysage assurantiel du pays.

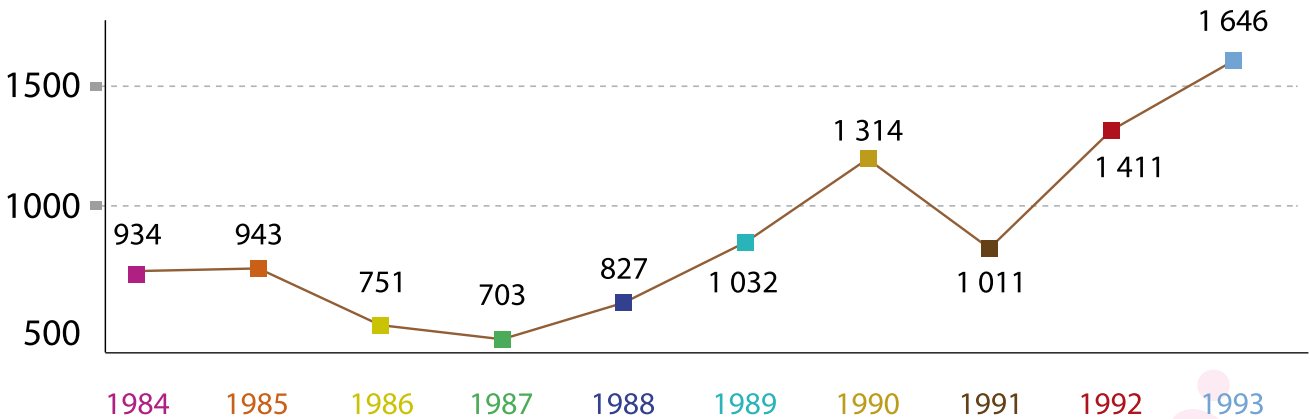
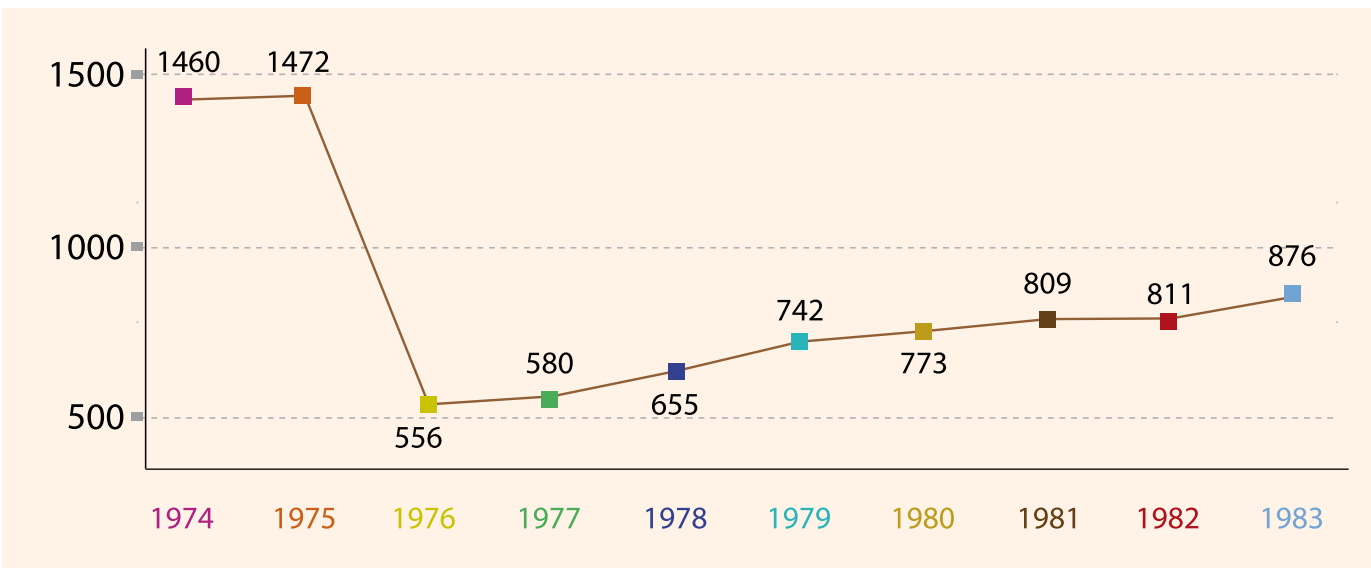
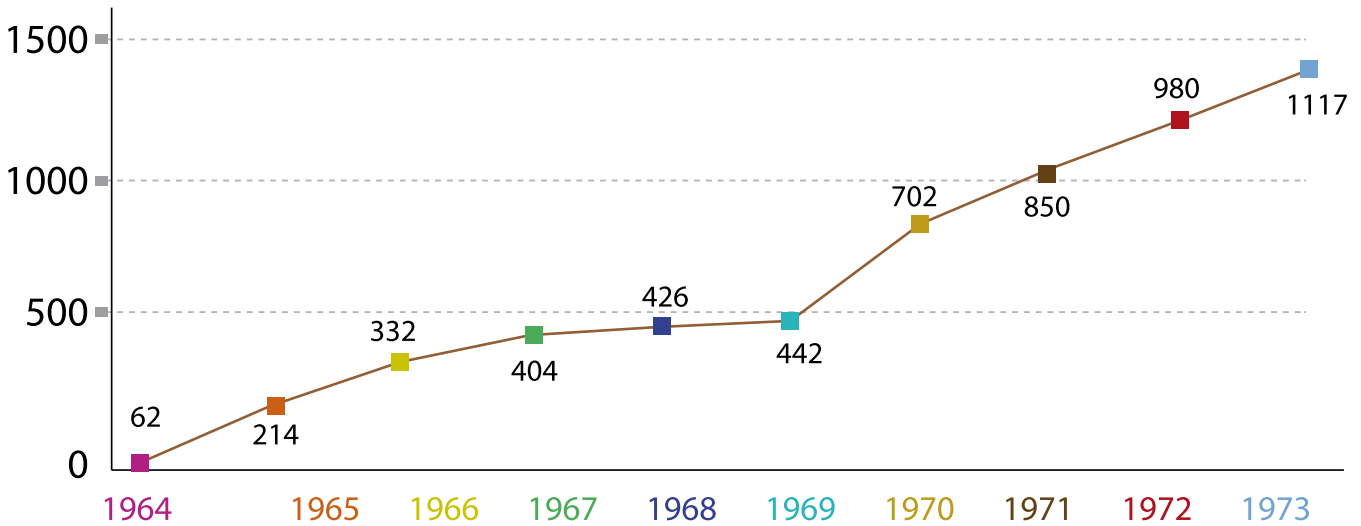
La formation et le recyclage constituaient

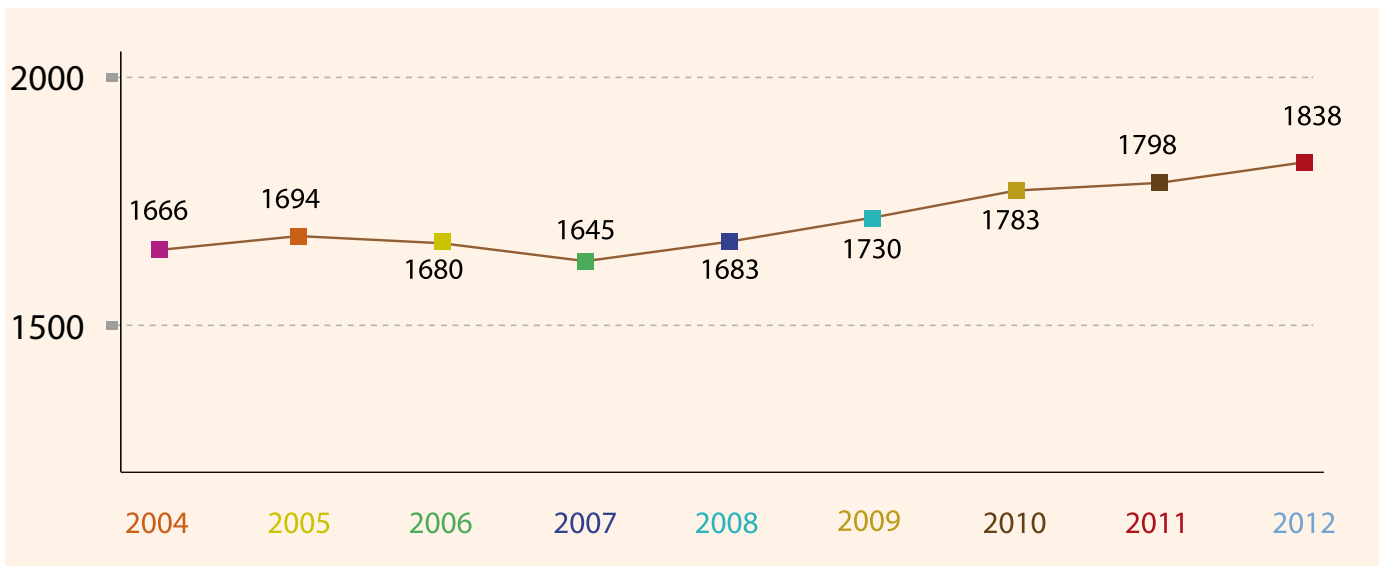
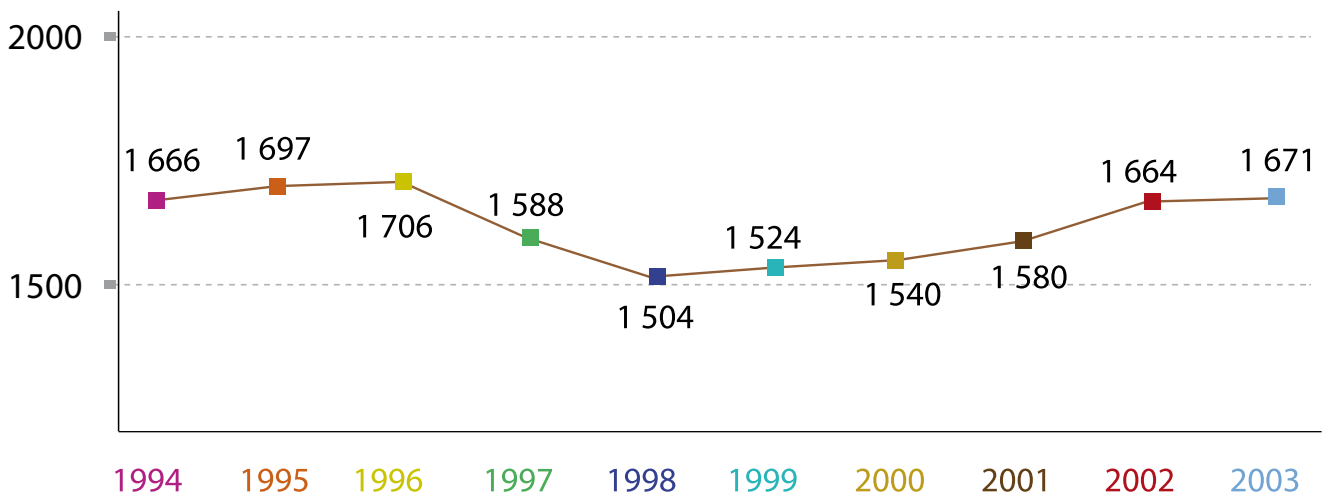
donc l'une des principales préoccupations de la CAAR depuis sa création, dans la mesure où le marché souffrait à l'époque du personnel qualifié en la matière notamment avec le départ des compagnies étrangères.

La CAAR ouvre donc ses portes en septembre 1963 avec une dizaine d'employés qui arrivent à réaliser des performances notables et atteindre un chiffre d'affaires dépassant les 25.000 KDA en 1964.

Cet effectif enregistre des évolutions considérables pour prouver que la CAAR existait pour participer à la reconstruction de notre cher pays et créer de l'emploi, dans une économie qu'il fallait bâtir et développer car mis à l'écart de l'industrialisation pendant toute la période coloniale.

EVOLUTION DES EFFECTIFS 1964-2012





La courbe représentant l'évolution de l'effectif de la CAAR met en évidence une évolution qui peut être expliquée par les besoins évolutif de l'entreprise dus à la multiplication du volume des affaires et les résultats très performants réalisés par la compagnie.

Les faits qui ont marqué l'évolution de l'effectif de la CAAR peuvent être résumés comme suit :

Le nombre d'employés passe de 980 en 1972, à 1117 en 1973 et qui s'explique par la fin des fonctions des intermédiaires instaurée par

la CAAR et le recrutement d'agents pour l'ouverture et la gestion des bureaux de souscription directs.

Une diminution considérable enregistrée durant l'exercice 1976 pour voir le nombre d'effectif passer de 1472 en 1975 à 556 en 1976, qui s'explique par la mise en place du système de spécialisation des compagnies d'assurance, la CAAR a donc transféré son effectif et son réseau de distribution vers l'assureur désigné, à savoir la SAA, pour la gestion et le suivi des risques dits de masse.

Une baisse considérable des employés est constatée, à partir de 1985, qui est essentiellement due au transfert d'une grande partie des effectifs vers la CAAT suite à la création de cette dernière.

Il faut préciser que la formation et l'encadrement de la ressource humaine étaient considérés comme l'un des principaux outils stratégiques adopté par la CAAR pour le renforcement de ses capacités et pour lui permettre ainsi d'affronter la complexité de son domaine d'activité.

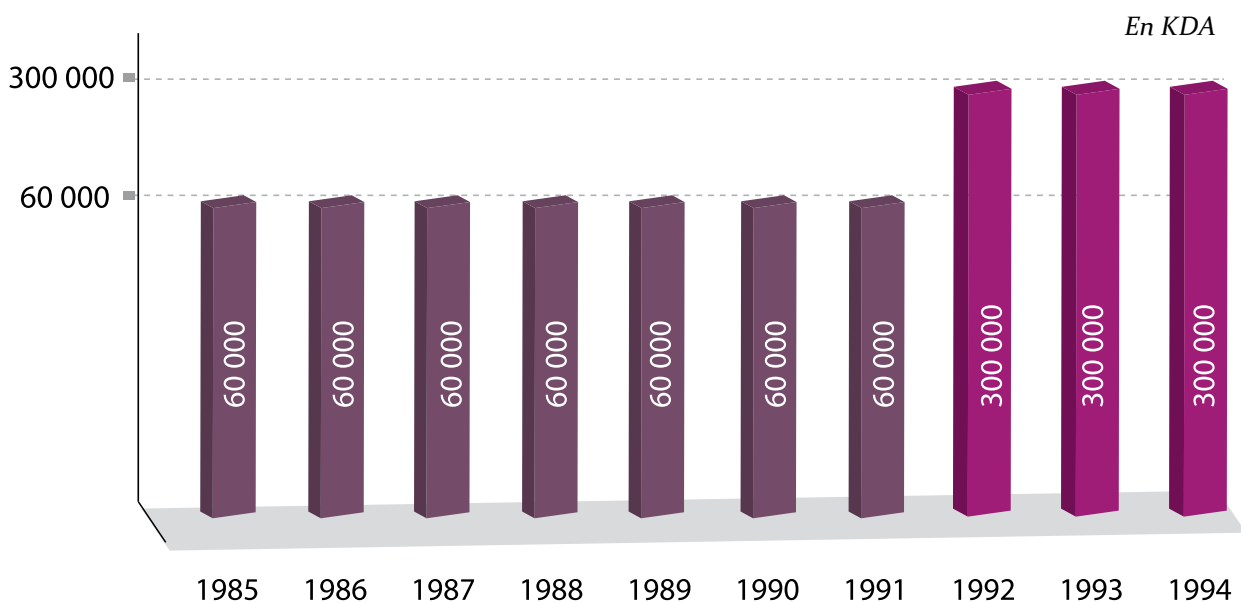
Cette stratégie, d'ailleurs maintenue et consolidée à ce jour, a permis à la CAAR de disposer d'un personnel hautement qualifié.

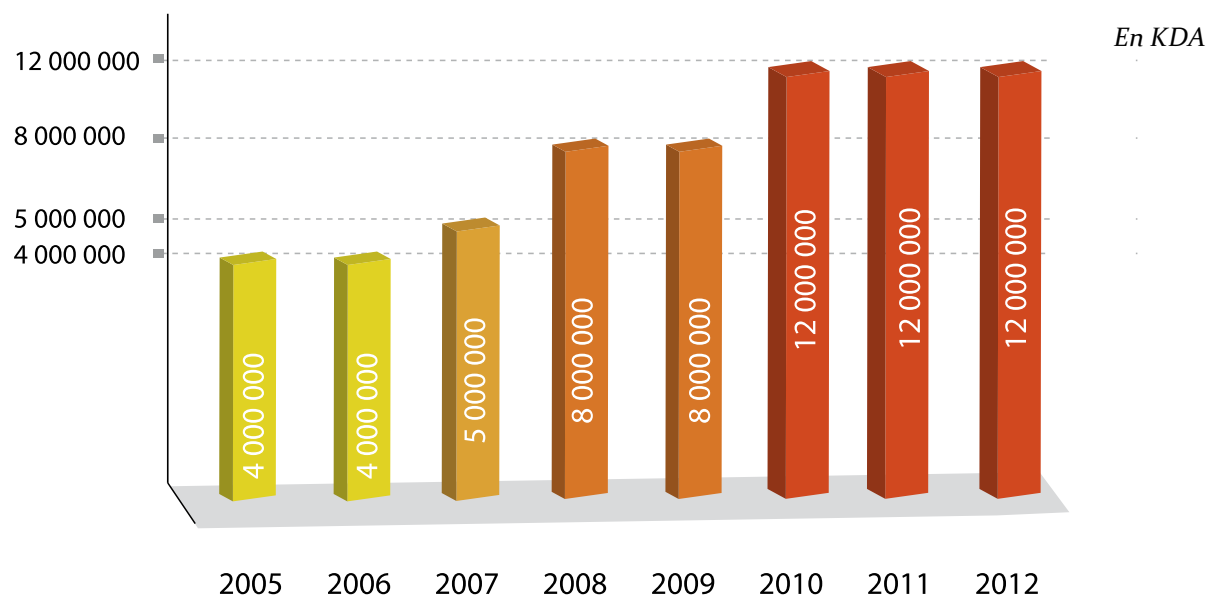
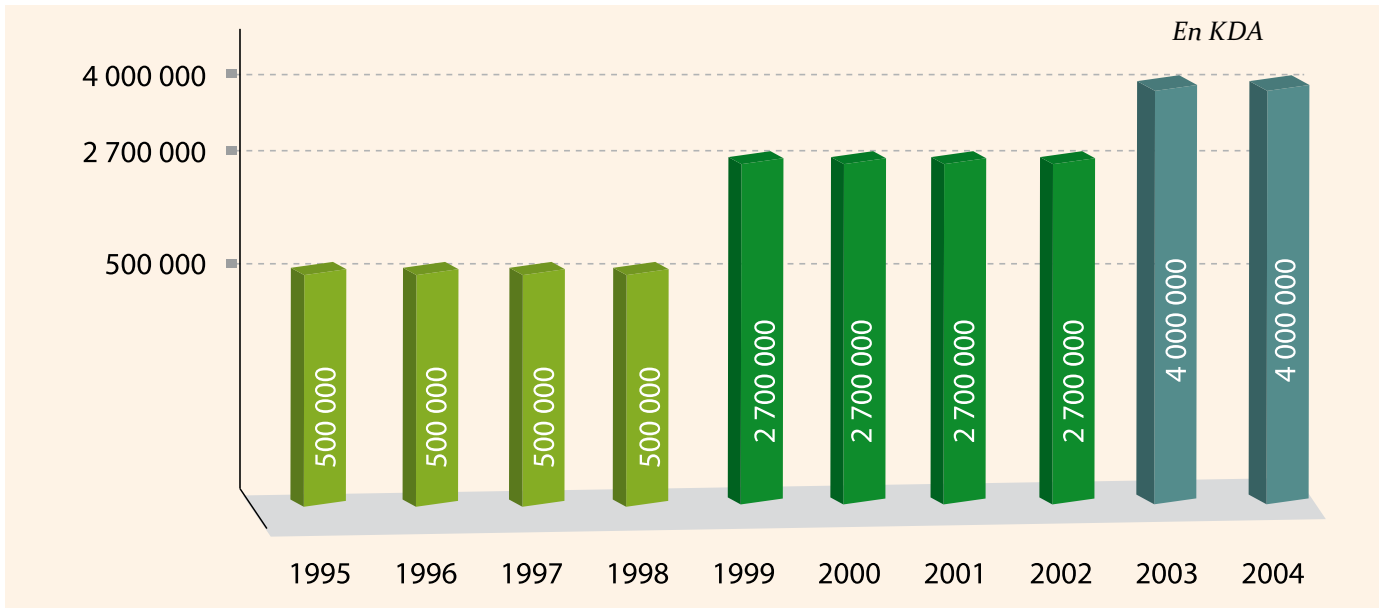
Enfin, il faut noter que ses années de spécialisation dans les risques de pointe lui ont permis de rehausser le niveau de qualification de son effectif et se préparer pour s'adapter aux changements de l'environnement, notamment la levée du monopole de l'État et la déspecialisation.

LE CAPITAL SOCIAL

Comme conséquence principale des différents résultats très satisfaisants enregistrés à tous les niveaux de l'entreprise, le capital social de la compagnie n'a cessé d'augmenter pour atteindre aujourd'hui les Douze Milliards de

Dinars entièrement libéré. À cela, s'ajoute la filiale des assurances de personnes «CAARAMA » avec un capital social de 1.000.000.000 DA entièrement libéré.





Et c'est ce parcours de 50 ans de service, très riche d'expérience, de savoir faire, de réalisations et de performance qui fait de la CAAR d'aujourd'hui, une entreprise de renom et de grande notoriété.





الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

LA DOYENNE DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

1963

Création de la Caisse
Algérienne d'Assurance
et de Réassurance.

1985

Application
de la nouvelle
dénomination,
la caisse devient
Compagnie
Algérienne
d'Assurance et de
Réassurance CAAR.

1988

Transformation de
la CAAR en une
Société par actions
dont le Ministère des
Finances est l'unique
actionnaire.

2005

Mise en place du
nouveau plan de
développement
stratégique de la
Compagnie.

2011

Filialisation des
Assurances de
personnes et création
de CAARAMA
Assurances.

Société par actions au capital de 12 000 000 000 DA
Siège Social : 48, rue DIDOUÛCHE Mourad - 16 000 Alger
www.caar.com.dz / E-mail : caar-alg@caar.com.dz

1963 1985 1990 2012

Dates Phares

1963

Création de la Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)

1964

Arrêté ministériel habilitant la CAAR à pratiquer toutes les catégories d'assurances.

1966

Institution du monopole de l'État sur les opérations d'assurance.

1969

Mise en place de l'Assurance Frontière

1972

Fin des fonctions des intermédiaires.

1973

Constitution des bureaux de souscriptions directes à travers le territoire national.

1974

Cession du portefeuille réassuré de la CAAR auprès de la CCR, société nouvellement créée pour pratiquer les opérations de réassurance.

1976

Introduction d'un système de spécialisation des entreprises et le transfert du portefeuille des risques de masse et une partie du réseau et des effectifs de la CAAR vers la SAA.

1980

Promulgation de la loi 80-07 relative aux assurances.

1985

Création de la CAAT par le transfert du portefeuille des assurances transport et d'une partie du réseau et des effectifs de la CAAR.

1989

Transformation de la CAAR en société par actions SPA.

1995

- Promulgation de l'ordonnance 95-07
- Levée du monopole de l'État sur le marché des assurances et l'ouverture de ce dernier à l'investissement privé et étranger.

2005

Mise en place du premier plan stratégique de développement. (2005-2008).

2006

- Promulgation de la loi 06-04 modifiant et complétant l'ordonnance 95-07 relative aux assurances.
- Mise en place d'un Comité d'Audit issu du Conseil d'Administration.
- Mise en place d'un Comité de Coordination de l'entreprise
- Mise en place d'un Comité de placement

2007 / 2008

- Lancement de la revue InfosCAAR.
- Lancement du programme de relooking des agences suivant la nouvelle charte graphique de la CAAR.

2009

- Lancement effectif de la bancassurance à travers l'ouverture de trois points de vente au niveau du CPA.
- Lancement d'un nouveau produit portant sur l'assistance automobile
- Lancement du 2ème plan stratégique de développement (2009-2011).

2010 / 2011

Mise en place du nouveau système comptable et financier (SCF) en remplacement du PCN.

- Ouverture d'un centre de formation à Beni Messous.

- Création de la filiale CAARAMA assurance de personnes.

- Ouverture de 18 points de vente au niveau du CPA au titre de la bancassurance.

2012

Ouverture de 36 points de vente au niveau du CPA au titre de la bancassurance.



Entretien avec M. Brahim Djamel KASSALI, Président Directeur Général de la CAAR

“Les Hommes passent, les structures restent,,



Qu'éprouvez-vous à être le Président Directeur Général à célébrer le 50ème anniversaire de la CAAR ?

Brahim Djamel KASSALI : Une grande émotion, sûrement. Mais aussi cet insigne honneur d'être à la tête d'une compagnie de grande envergure. On ne peut, aujourd'hui, diriger cette entreprise sans éprouver ce

sentiment de fierté, mais aussi d'humilité eu égard aux efforts considérables qu'ont consentis mes prédécesseurs pour hisser la CAAR aux standards enviables dans lesquels elle évolue présentement. Je tiens d'ailleurs à leur rendre un hommage tout à fait particulier à la faveur de ce cinquantième anniversaire.

Cet hommage peut être aussi étendu à tous

les personnels qui ont eu successivement à bâtir cette grande compagnie ?

B.D. KASSALI : Naturellement. Sans ces ressources humaines qui ont construit patiemment mais avec détermination la compagnie, la CAAR n'aurait pas eu fière allure, aujourd'hui. C'est, en effet, grâce à l'ensemble de ceux qui ont œuvré à l'épanouissement de la CAAR que cette date symbole du 50^{ème} anniversaire ait pu avoir lieu et du sens. Au-delà d'un simple hommage, je veux, ici, exprimer toute ma reconnaissance à ceux qui nous ont quittés, à nos retraités et à tous nos agents qui redoublent d'efforts, chaque jour que Dieu fait, pour améliorer nos indicateurs financiers.

Date symbole dites-vous. Est-ce pour cela que vous accordez un intérêt particulier à ce cinquantième anniversaire ?

B.D. KASSALI : 50 ans dans la vie d'une compagnie d'assurance, ce n'est pas peu. A ce titre, ce cinquantième anniversaire a une forte charge symbolique d'autant que la naissance de la CAAR coïncide à peu de mois près avec celui de l'accès à l'Indépendance Nationale. Mais pas seulement ! Nous voulons aussi, à cette occasion, évoquer les efforts des uns et des autres pour bâtir une structure viable, les différentes étapes traversées, les opportunités qui ont permis un développement harmonieux et l'écot de la CAAR au bien être national en étant auprès des citoyens et des entreprises.

Des efforts naturellement à soutenir encore davantage. Peut-on dire que ce cinquantième

anniversaire est une préparation du centenaire ?

B.D. KASSALI : C'est encore loin. Mais en vérité, pourquoi pas ? Les hommes passent, les structures restent. Il faut juste passer le flambeau dans de bonnes conditions au successeur pour qu'ainsi, d'une étape à une autre, la CAAR survive au temps et aux hommes.

C'est un long chemin et un noble objectif. Mais pour rendre crédible cet objectif que faut-il d'efforts, de courage et de sérieux ?

B.D. KASSALI : Aujourd'hui, la CAAR a 50 ans d'âge. C'est la doyenne des compagnies d'assurance. Si en 1963, il fallait créer une structure nationale d'assurance pour pallier le départ de la cohorte d'assureurs issus de l'ordre colonial, en 2013, il faut assurément d'autres motivations et d'autres leviers pour résister à la concurrence et conquérir de nouvelles parts de marché. Des outils modernes ont mué quelque peu le métier de l'assurance. Il faudrait les maîtriser et les apprivoiser. Mais il n'y a pas que cela qui a changé. Depuis cinquante ans, les lignes ont fortement bougé. L'environnement économique, le marché assurantiel, les techniques, le management et tous les autres indicateurs. C'est pourquoi, nous devons constamment développer des facultés d'adaptation comme l'ont fait nos prédécesseurs, pour espérer fêter un jour, le centenaire que vous évoquez.

LA CAAR,

RESPECT

Incendie,
Explosion
et Risques
Annexes



Assurance
Groupe



Auto

Catastrophes
Naturelles



Multirisque
Habitation
M.R.H



Responsabilité
Civile Décennale



EFFICACE

Fidèle à sa stratégie de développement, la compagnie a su maintenir la cadence de progression en alliant prudence et audaces commerciales.

La compagnie a su observer les changements qui s'opéraient sur le marché assurantiel pour

s'y adapter et croître.

Elle a su ainsi satisfaire la demande existante et s'imposer dans un rude environnement concurrentiel, tout en préservant sa vocation de spécialiste en risques industriels.

Aujourd'hui



MÉTIER

ASSURANCE

Risques de
Construction

Vol de
Marchandises
et vol en coffre



CITÉ



Au cours de ces dernières années la CAAR a développé et diversifié sa gamme de produits; la structure du portefeuille s'est nettement améliorée avec une meilleure diversification des branches le composant et un repositionnement marqué de la compagnie

sur sa ligne de métier principale à savoir les grands risques.

A travers ses trois principales activités (assurance, réassurance et placements financiers), la CAAR se situe en position confortable sur le marché des assurances.



LA CAAR AUJOURD'HUI

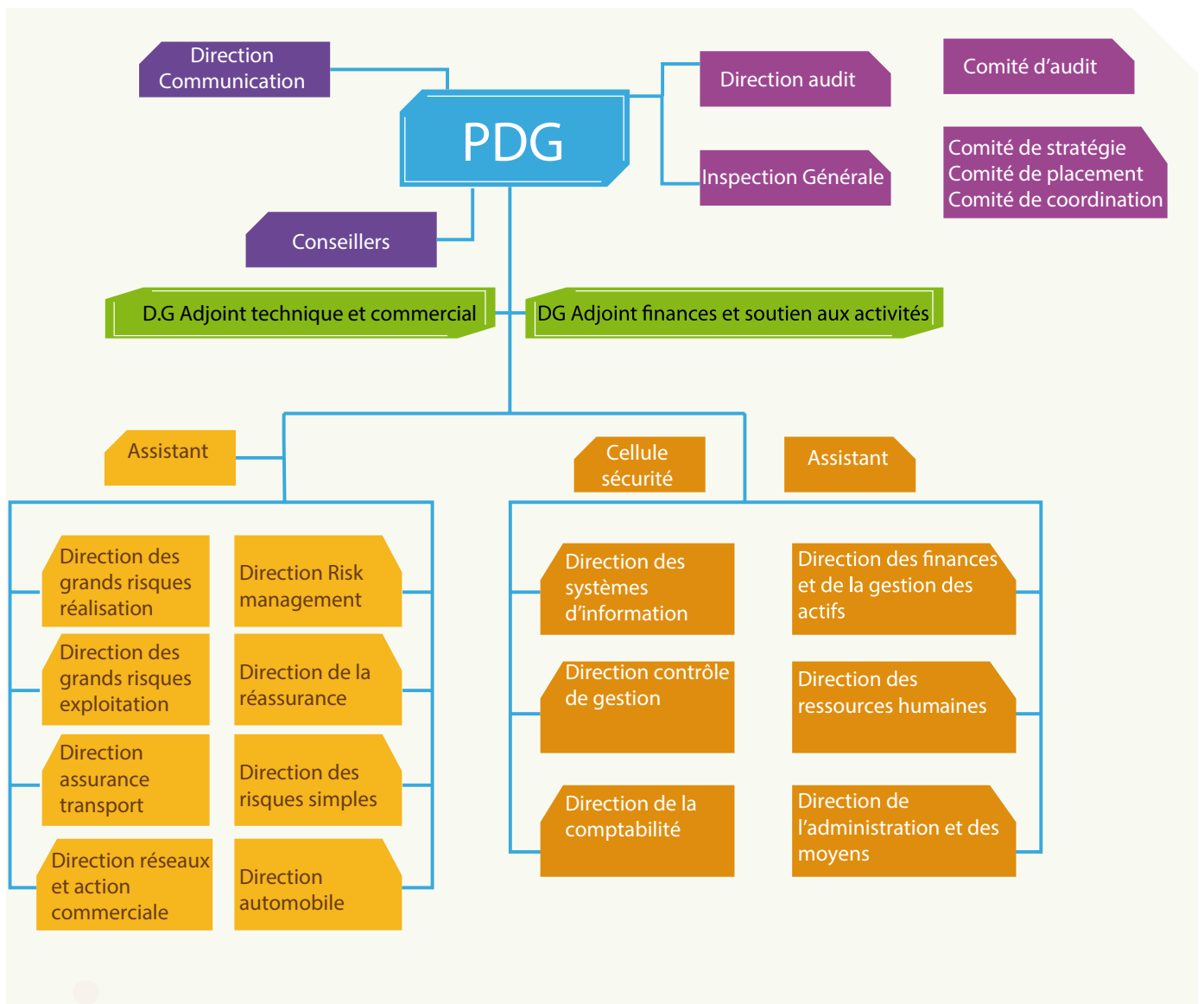
A la veille de son cinquantième anniversaire, tous les voyants sont au vert pour la doyenne des compagnies d'assurance.

ORGANISATION ACTUELLE DE LA CAAR

Afin de permettre à la CAAR de suivre les mutations de son environnement, notamment suite à promulgation de la loi 06-04 du 20 février 2006 ; un nouvel organigramme a été mis en place pour mieux anticiper le potentiel

offert par le marché des assurances.

Son organisation a été conçue pour mieux servir le client et répondre aux besoins évolutifs exprimés par le marché.

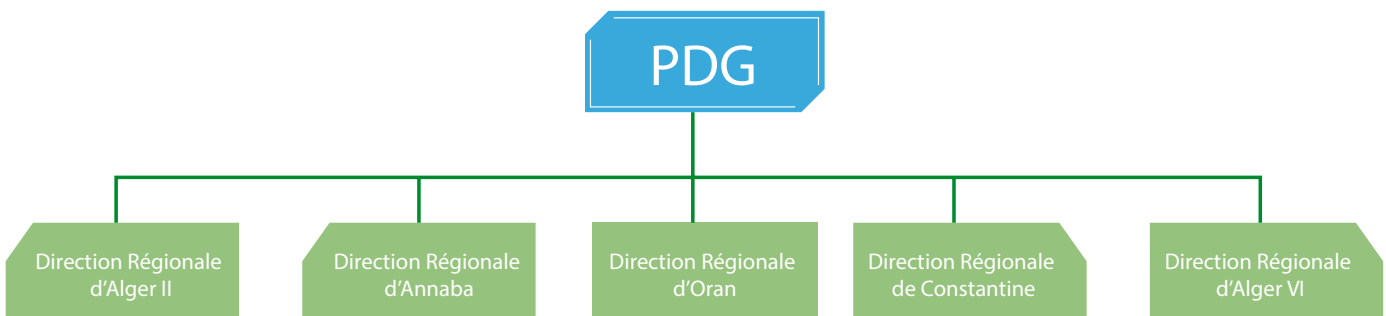


RÉSEAU COMMERCIAL

La modernisation de la compagnie constitue l'un de ses principaux axes stratégiques, le développement du réseau de distribution entrepris ces dernières années dénote l'intérêt particulier qu'accorde la CAAR à sa clientèle en ne ménageant aucun effort qui va dans

le sens d'offrir et de proposer la meilleure prestation et qualité de service.

Le réseau de la CAAR compte actuellement cinq directions régionales rattachées directement à la direction générale.



Les directions régionales chapeautent un réseau commercial constitué d'agences directes, indirectes et des guichets d'assurance dans le cadre de la bancassurance.

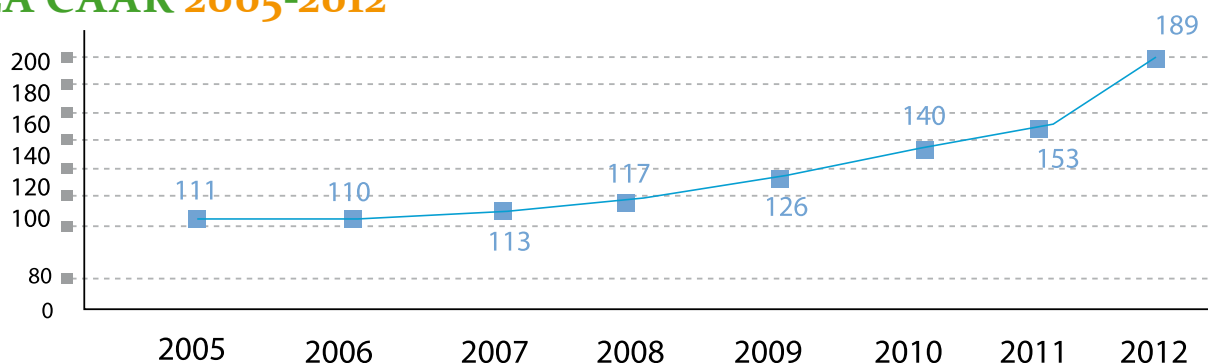
- ☑ Le réseau direct : Constitué de 87 agences implantées à travers le territoire national, cette densité est le fruit d'une politique d'investissement qui met au centre de ses préoccupations le développement constant du réseau de distribution.
- ☑ Les agents généraux : En sus des conditions posées par la législation en vigueur pour l'octroi d'agrément des agents généraux, et dans le souci permanent d'améliorer l'image de marque de la compagnie, la CAAR impose d'autres conditions particulières pour la sélection des candidats et l'octroi d'agrément d'agent général, et ce, dans le but d'améliorer

de manière significative la prestation de service et donner une référence qualitative au réseau de distribution.

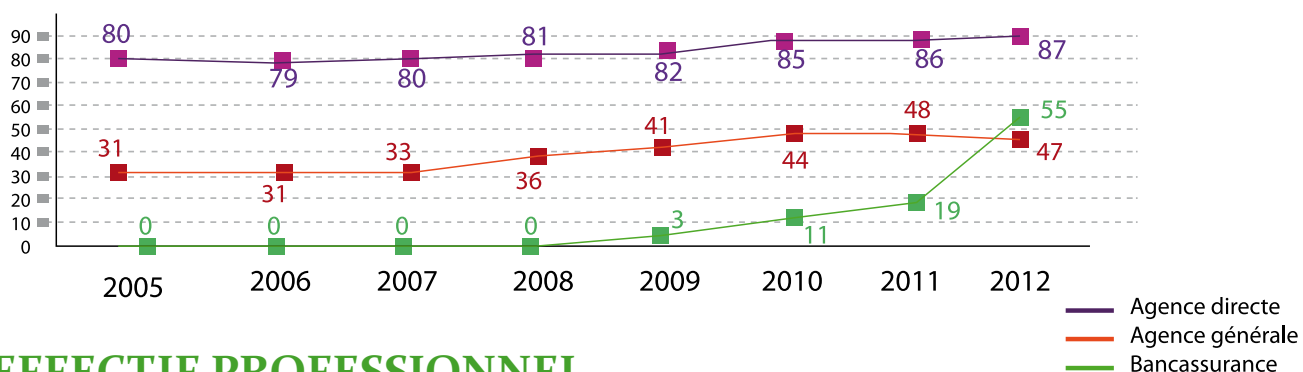
- ☑ Le réseau de la bancassurance : La loi 06.04 vient modifier les dispositions de l'ordonnance 95-07 en donnant la possibilité aux assureurs d'utiliser le réseau bancaire pour la commercialisation des produits d'assurance.

La CAAR profite donc de cette disposition nouvelle en accordant une attention particulière à ce mode supplémentaire de distribution, c'est ainsi que son réseau bancaire compte aujourd'hui 55 points de vente répartis à travers le territoire national et ce, suite à la signature de conventions de partenariat avec les banques publiques (CPA, BNA et BEA).

EVOLUTION DU RESEAU COMMERCIAL DE LA CAAR 2005-2012



EVOLUTION DU RÉSEAU PAR MODE DE DISTRIBUION 2005-2012

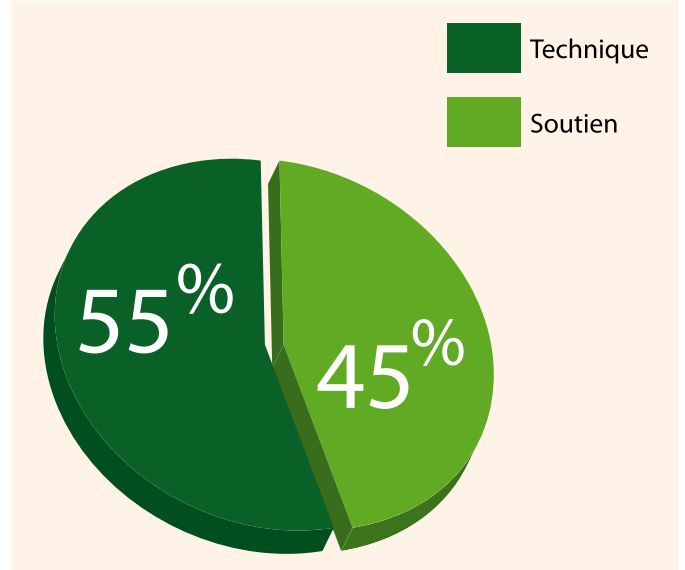
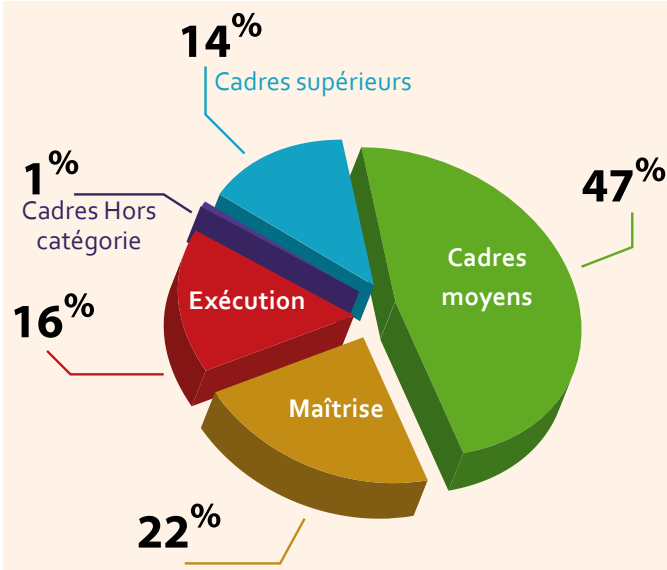


EFFECTIF PROFESSIONNEL

L'importance de la ressource humaine dans la réussite et le développement de notre compagnie se matérialise par la valorisation et la spécialisation de cette richesse avec un total de l'effectif technique de 1012 employés sur un effectif total de 1838 arrêté au 31.12.2012.

Groupes	Technique		Total	Soutien		Total	Total Général
	Homme	Femme		Homme	Femme		
Cadres Hors catégorie	7	2	9	8	1	9	18
Cadres supérieurs	121	37	158	60	30	90	248
Cadres moyens	237	301	538	199	135	334	872
Maîtrise	74	167	241	103	64	167	408
Exécution	38	28	66	77	149	226	292
Total	477	535	1012	447	379	826	1838

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE



Les ambitions de la CAAR impliquent une politique de ressources humaines axées sur la valorisation permanente de ses agents et leur mise à niveau afin de doter la compagnie d'une forte culture managériale, d'instruments de gestion adaptés à la diversité géographique et d'un processus de travail simple, flexible qui génère de la valeur ajoutée.

C'est pourquoi, la CAAR accorde à cette richesse une attention particulière. Chaque

année, elle finance un plan de formation ambitieux destiné à répondre aux besoins d'accompagnement des salariés pour leur développement professionnel, et leur adaptation aux évolutions de l'entreprise, et ce, afin d'améliorer leur expertise.

Cette politique a abouti à l'ouverture d'un premier centre de formation à Béni-Messous (Alger) qui va permettre d'intensifier et d'étoffer le programme de formation.





PHOTO CADRES ACT



Assis (de gauche à droite) :Mme.CHERKIT (Directrice Systèmes d'Information), Mlle. BAKIR (Directrice des Réseaux et de l'Action Commerciale), Mme. SAIM (Directrice de la Succursale de Bouzaréah), M. OUBERANE (Directeur Général Adjoint Finances et Soutien aux Activités), M. KASSALI (Président Directeur Général), M.LAICHE (Directeur Général Adjoint Technique et Commercial), Mme KOUIDRI (Directrice Contrôle de Gestion), Mme TABBI ANNENI (Conseillère Chargée des Affaires Juridiques et Contentieuses), Mlle AMRANI (Directrice de la Cellule Audit), Mme LAICHE (Directrice des Grands Risques en Réalisation).

Milieu (de gauche à droite) :M. DJOUFELKIT (Directeur de la Communication), M. ZAATER (Directeur de la Succursale de Constantine), M. TERBECHE (Directeur de la Succursale d'Oran), M. BENAÏSSA (Directeur Finance et Comptabilité),

TUELS DE LA CAAR



M. MOKHTARI (Conseiller Direction Générale), M. LAOUACHRA (Directeur de l'Administration et des Moyens), M. TALEB (Directeur de la Succursale d'Annaba), M. LATRECHE (Directeur des Ressources Humaines), M. MAHIAOUI (Directeur Assurance Automobile).

Debout (de gauche à droite) : M. MESLOUH (Directeur des Grands Risques en Exploitation), M. RAHAL (Directeur Risk Management), M. BAYOU (Directeur de l'Inspection Générale), M. MEZIANI (Directeur de la Réassurance), M. AZEM (Directeur de la Succursale de Chéraga), M. LADJADJ (Conseiller Direction Générale), M. BENALLEGUE (Directeur Risques Simples).



SOLIDITÉ FINANCIÈRE

☑ Solvabilité

Les seuils réglementaires imposés par les textes de loi en vigueur en matière de constitution et de suivi des engagements réglementés, sont largement respectés par

notre compagnie, la marge de solvabilité de la CAAR connaît d'année en année des évolutions remarquables pour atteindre en 2012 un total de 17 930 606 KDA, représentant ainsi 112 % des dettes techniques.

☑ Evolution de la marge de solvabilité

en KDA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Marge de Solvabilité	10 098 544	10 578 665	15 479 251	16 622 895	17 364 060	17 930 606
Dettes Techniques	13 180 135	15 196 101	16 036 964	16 612 611	15 207 162	15 987 000

Cette évolution notable enregistrée durant les cinq dernières années dénote la position financière très confortable de la compagnie qui

reste en mesure d'honorer ses engagements dans le cadre de son activité.

☑ Gestion des actifs

La CAAR à l'instar des compagnies d'assurance du monde développe une activité dynamique de placements financiers qui répond aux divers impératifs économiques lui permettant, à tout moment, de respecter ses obligations envers les assurés en termes de célérité en matière d'indemnisation et de satisfaction de représentation de ses engagements.

d'une structure des placements financiers qui répond, d'une part, aux obligations réglementaires prévues par la législation algérienne et d'autre part, aux opportunités offertes par le marché financier.

La stratégie mise en œuvre a permis, au cours des années récentes, de réaliser des taux de rendement exceptionnels.

Les placements :

La démarche adoptée en matière de placement, repose sur trois principes fondamentaux :

- Sécurité.
- Liquidité.
- Rentabilité.

Ces placements se répartissent sur les valeurs d'état, le marché monétaire, les valeurs mobilières et les dépôts à terme.

Les participations :

Le montant global des participations à fin 2012 s'élève à 3 985 994 KDA et est réparti sur les sociétés suivantes :

Il faut préciser à ce niveau que la CAAR dispose

en KDA

Sociétés	Type d'activité	Montant de la Participation	Taux de participation
CASH	Assurances	933 240	11,96%
SIH	Investissement hôtelier	1 016 000	6,33%
SRH (refinancement hypothécaire)	Institution financière	200 000	4,80%
ABC	Banque	109 121	2,09%
AFRICA-RE	Réassurance Africaine	225 822	1,24%
CAGEX	Assurance de Crédit à l'exportation	162 000	10%
ALPAP	Algérienne du papier	28 000	14%
AMNAL	Gardiennage et transport de fonds	1 000	12,50%
SGCI	Garantie du Crédit immobilier	101 400	5,07%
EXAL	Expertise en assurance	8 750	37%
ALFA	Lutte contre la fraude en assurance	16 500	33%
IAHEF	Institut de formation en Finances	3 344	7,20%
ASSURE IMMO	Promotion immobilière	108 592	33,33%
CAARAMA	Assurance de personnes	1 000 000	100,00%
EHEA	École de formation en assurance	2 000	7,14%
SPDM	Gestion de portefeuilles	10 400	50%
AURASSI	Hôtellerie	7 000	0,29%
SAIDAL	Industrie pharmaceutique	52 823	0,66%
TOTAL		3 985 994	-



☑ Réassurance

L'accroissement de la compétitivité mondiale dans le secteur a poussé notre compagnie à devenir un interlocuteur solide et qui jouit d'une grande réputation auprès des acteurs mondiaux de la réassurance et du courtage, du fait d'une position très offensive que la CAAR a su consolider sur la scène internationale. A telle enseigne que le plus grand réassureur mondial, en l'occurrence, MUNICH-RÉ est revenu en 2007 sur la place algérienne en participant dans les traités de la CAAR, ce qui constitue une référence pour la compagnie.

Il convient également de souligner que la CAAR dispose de la plus grande capacité de souscription au niveau national ce qui lui permet de répondre avec aisance aux exigences des clients en matière de garanties et de couverture.

Le leader du traité de réassurance est noté "A" selon l'échelle de Standard & Poors. Ce leader est suivi par plusieurs majors dont le premier réassureur au niveau mondial.

Ainsi, les principaux réassureurs, partenaires de la CAAR sont :

- ✓ CCR - Algérie
- ✓ Scor (France)
- ✓ Munich-Ré (Allemagne)
- ✓ Swiss-Ré (Suisse)
- ✓ Zurich-Ré ; (Suisse)
- ✓ AFRICA –RE
- ✓ En outre, la CAAR entretient des relations

professionnelles privilégiées avec les courtiers suivants :

- UIB - Londres ;
- GUY CARPENTER (Marsh) ;
- AON ;

☑ Spécialisation dans la gestion des assurances de personnes

La CAAR dispose actuellement d'une filiale à 100%, CAARAMA Assurance. Cette dernière a été créée conformément à la loi 06.04 de février 2006 qui impose aux compagnies d'assurance d'externaliser la branche des assurances de personnes et la séparer des assurances dommages. Elle a obtenu son agrément auprès du ministère des finances, en vertu de l'arrêté du 09 mars 2011. Dotée d'un capital social d'un milliard de dinars, CAARAMA Assurance exerce dans les branches suivantes :

- Accidents, maladie, prévoyance individuelle et collective (groupe), assistance en général et assistance voyage en particulier ;
- Épargne et capitalisation (retraite...);

☑ Produits commercialisés

De par sa grande maîtrise et son expérience acquise dans la gestion des risques industriels, la CAAR commercialise une panoplie de produits spécialement adaptés aux besoins des professionnels.

Malgré l'ancienne spécialisation de la CAAR dans les risques industriels, les produits destinés aux particuliers ne sont pas négligés pour autant, avec une panoplie complète de couverture adaptée aux besoins évolutifs du marché dans lequel elle exerce.

Risques de Masse

 Assurance automobile	 Assurance groupe	 Multirisque commerçants et artisans "M.R.C.A"	 Retraite complémentaire
 Individuelle voyage	 Contrat d'assurance contre les accidents corporels au cours de voyages et assistance à l'étranger	 Petits Systèmes Informatiques	 Multirisque habitation "M.R.H"
 Individuelle accidents	 Assistance Automobile		

Grands Risques

 Responsabilité civile professionnelle des réalisateurs d'ouvrages	 Responsabilité civile décennale	 Responsabilité civile produits livrés	 Responsabilité civile chef d'entreprise
 Multirisque immeubles	 Effets des catastrophes naturelles	 Bris de glaces	 Perte de produits en entrepôts frigorifiques
 Pertes d'exploitation après incendie	 Risques informatiques	 Construction ou montage	 Engins de chantier
 Perte de bénéfices et frais généraux permanents après bris de machines	 Incendie & explosions	 Bris de machines	 Transport de valeurs
 Vol de marchandises et vol en coffre	 Vol sur la personne		

Risques de Transports

 Navigation de plaisance	 Transports privés de marchandises	 Marchandises transportées par voie de terre (transports publics)
 Maritime sur facultés	 R.C. voiturier	 Marchandises transportées par voie aérienne

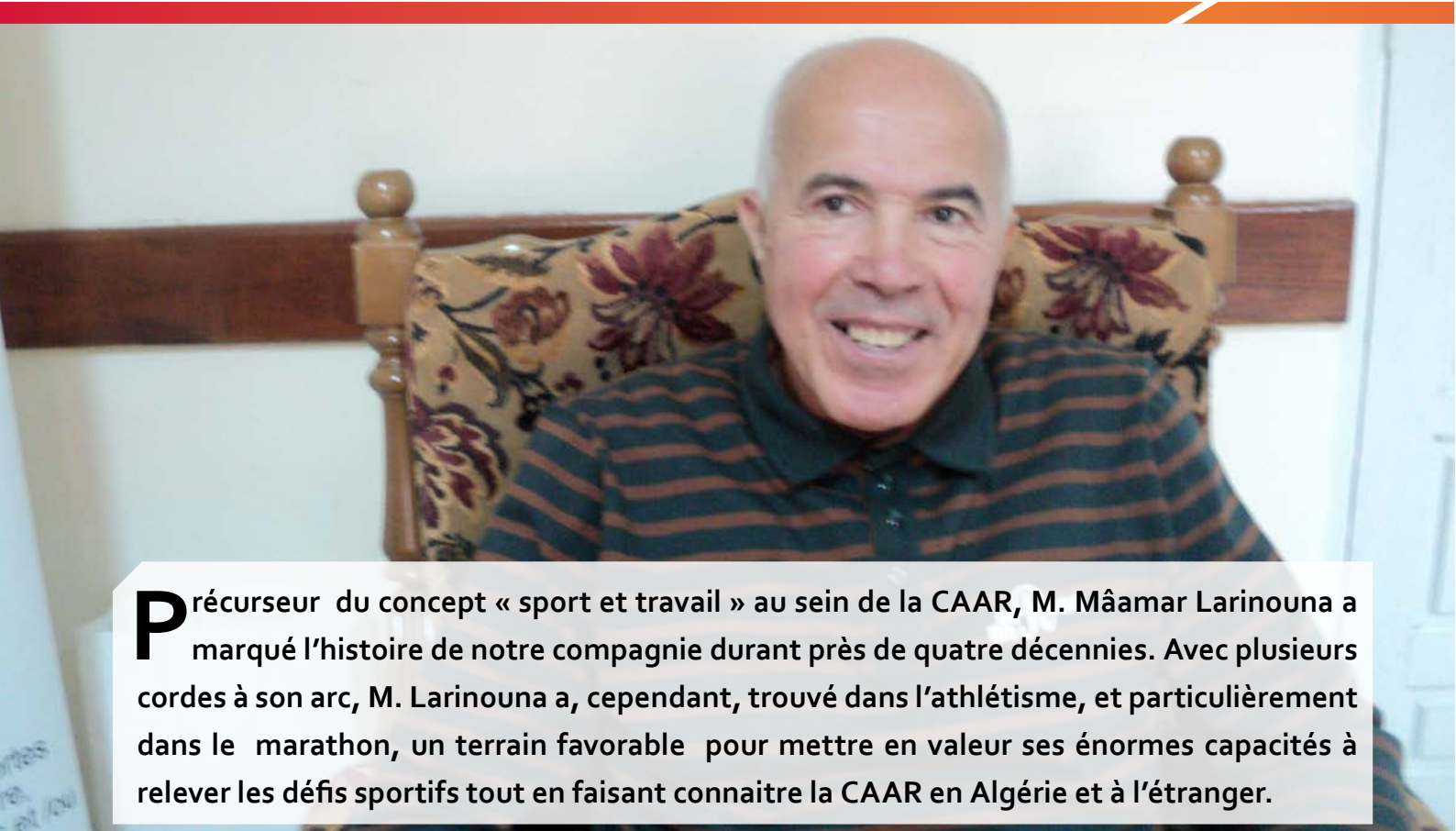
SVT

 Spécialité en Valeurs du Trésor



Maâmar LARINOUNA, le sportif dans l'âme.

Le marathonnier CAAR



Précurseur du concept « sport et travail » au sein de la CAAR, M. Maâmar Larinouna a marqué l'histoire de notre compagnie durant près de quatre décennies. Avec plusieurs cordes à son arc, M. Larinouna a, cependant, trouvé dans l'athlétisme, et particulièrement dans le marathon, un terrain favorable pour mettre en valeur ses énormes capacités à relever les défis sportifs tout en faisant connaître la CAAR en Algérie et à l'étranger.

Recruté par la CAAR au lendemain de la fête des travailleurs de l'année 1965, le jeune Maâmar, avait 21 ans à l'époque. Il occupera pendant une décennie, un poste au sein du service contentieux automobile, relevant de l'inspection de la société.

Titulaire d'un diplôme de technicien supérieur obtenu auprès du Centre régional d'éducation

physique et sportive d'Alger (CREPS, ancêtre de l'actuel ISTS), M. Larinouna a entretenu une vocation sportive tout en honorant ses engagements professionnels. Ainsi, il pouvait participer aux différentes manifestations sportives dans diverses disciplines en plus de sa mission d'encadrer des activités au sein de la CAAR.

Un fervent partisan du sport dans le milieu professionnel

A partir de 1976, année de la mise en œuvre de la réforme sportive qui prévoyait, entre autres, la promotion du sport et travail, M. Larinouna s'est vu confier la tâche de diriger le service sport et loisirs au sein de la direction des œuvres sociales de l'entreprise.

Plusieurs disciplines sportives individuelles et collectives ont pu être créées grâce au dynamisme de M. Larinouna. Il a été l'acteur

essentiel de la promotion du sport dans le milieu professionnel.

“Les travailleurs, hommes et femmes, ainsi que leurs enfants ont ainsi trouvé leur épanouissement au sein de cette section sportive”, se rappelle avec fierté M. Larinouna. Son épouse, Yasmina, veillait au grain puisqu'elle était chargée de l'encadrement des employés de la compagnie.



Super marathon Annaba -Alger - Oran 1990

Au milieu M *Larinouna*, 1^{er} à droite M *Didi* 2^{ème} feu M *Benahmed* (Directeur succursale d'Oran)

Une longue histoire d'amour

Parallèlement aux activités d'encadrement sportif et de monitoring des colonies de vacances au profit des enfants des travailleurs, M. Larinouna est resté fidèle à sa discipline de prédilection, le marathon. Ainsi, il a participé

à plusieurs compétitions organisées par la Fédération nationale du sport et du travail.

La longue histoire d'amour entre M. Larinouna et la « mère des sports » a connu son apogée

en 1987 avec l'organisation pour la première fois en Algérie d'un super marathon qui consistait en une course d'aventure dont le parcours dépasse, de loin, celui du marathon olympique (42,175 km).

La première épreuve de cette nouvelle discipline introduite en Algérie par un expert suisse fut organisée en Avril 1987 dans la wilaya de Tamanrasset sur un parcours de 160 km, soit quatre fois plus qu'un marathon ordinaire.

"C'était, bien évidemment, ma première participation à cette épreuve de force et d'endurance, mais j'ai pu tout de même décrocher une place au podium", a-t-il dit, les yeux pétillants de nostalgie pour cet exploit réalisé avec un timing de 12 heures et 28 minutes, synonyme d'une troisième place parmi plusieurs dizaines d'étrangers rodés à

ce genre de compétitions.

Moins d'une année plus tard, M. Larinouna, 44 ans à l'époque, a eu droit à une revanche spectaculaire sur la même piste à l'occasion de la deuxième édition du super marathon du Hoggar (dénomination officielle de la compétition). Il a fait mieux en se hissant avec mérite à la première place avec un temps record de 11 heures 58 minutes.

Cette réalisation exceptionnelle a eu un effet d'entraînement pour M. Larinouna qui s'est approprié cette nouvelle discipline en multipliant les exploits à l'intérieur du pays comme à l'étranger.

Ainsi, il a pris part à une vingtaine de courses au cours desquelles, ce chevronné, vétéran habitué aux longues distances, a exprimé tout son talent et son endurance.



Marathon Tamanrasset - Alger 1997

De gauche à droite 2^{ème} M **Lhadad**, 3^{ème} le wali de Tamanerasset et M **Larinouna**.

Départ de Tamanrasset

Ces performances vont dès lors se multiplier, le super marathon des 100 km avec la traversée non stop de l'axe Cherchell-Alger réalisé en avril 1988 (8H34, première place). Exploit réédité deux ans plus tard. Une prestation honorable réalisée lors du championnat de France organisé le 10 septembre 1988 avec un timing de 11H45 pour un linéaire de 100 km ou encore une première place méritée pour la catégorie vétérans lors du marathon de Tunis en 1991.

Néanmoins, la traversée Annaba-Alger-Oran (plus de 1.200 km) en 1990 et le 24 heures non stop en solidarité avec l'Irak en 1991 peuvent être considérés comme les exploits hors du commun réalisés par cet athlète d'exception.

La première de ces deux épreuves a été bouclée après plus de 134 heures de course

où M. Larinouna était seul à pouvoir terminer la course. Il en fut de même pour le 24 heures non stop qui est une initiative personnelle soutenue par la CAAR en signe de solidarité avec l'Irak lors du bombardement de janvier 1991.

Cette dernière course organisée à l'intérieur de l'Algérois a permis à M. Larinouna de réaliser un nouvel exploit avec 236 km de traversée en solitaire, exceptée la présence symbolique quelques jeunes athlètes ou cyclistes qui voulaient apporter de l'enthousiasme et un peu d'ambiance à ce nouvel exploit.

Le geste de solidarité de M. Larinouna, initié dans le cadre du téléthon organisé pour cette occasion a surtout permis aux dons des citoyens d'affluer. Ainsi la collecte a atteint la coquette somme de 130 millions de dinars.



Marathon Tamanrasset - Alger 1997

Arrivée de M Larinouna à Alger accompagné par des employés CAAR.

Arrivée à Alger



Apothéose

M. Larinouna tenait à chaque compétition que le nom de la CAAR y soit associé. Ainsi, il aimait arborer le sigle de la compagnie sur son maillot et le brandissait à chaque arrivée, n'en déplaise aux organisateurs.

"Il ne s'agit pas seulement de faire de la publicité, mais la CAAR est ma deuxième famille. J'y ai passé 40 ans", fait-il remarquer.

Les courses éprouvantes de M. Larinouna ont atteint leur apogée avec le super marathon Tamanrasset-Alger sur un parcours de 2.030 km organisé en 1997. C'était une façon idéale pour tirer sa révérence après des années de bons et loyaux services avec à la main, un time record de jours inscrit dans le livre Guinness des records.

"C'était très difficile de convaincre le PDG de la CAAR en raison de mon âge (53 ans) mais aussi la situation sécuritaire instable ne s'y

prêtait pas pour ce genre de défis", rappelle-t-il, ajoutant qu'il voulait faire coïncider son jubilé avec l'ouverture en mai 1997 de la première législature de l'Assemblée Populaire Nationale (APN).

Tous les moyens ont été mis en place pour réussir ce challenge unique en son genre. Le défi a été relevé en 25 jours de course quasiment sans arrêt, M. Larinouna ne s'était réellement arrêté qu'au niveau de la wilaya de Ghardaïa pour une nuit de repos.

"C'était mon dernier marathon", affirme M. Larinouna qui s'est reconverti dans l'animation des colonies de vacances pour les enfants des travailleurs avant de prendre sa retraite professionnelle en 2004 à l'issue de 40 ans de travail pour se convertir en entraîneur de boxe et faiseur de champions nationaux et même africains dans cette discipline. Chapeau, l'artiste !



Marathon TAM-ALGER en 1997
Accueil de **M.Larinouna** par feu **M.Hammouche Ferhat** (Direction Générale)

Mohamed BOURAHLA

L'homme qui a donné une identité à la compagnie en créant le logo de la CAAR.





Au soir de ses 79 ans, son attachement pour la CAAR n'est pas encore entamé. Mohamed BOURAHLA, pour ceux qui ne le connaissent pas, est le concepteur du logo de la compagnie d'assurance. A Annaba, sa ville natale, ou à la succursale régionale de la CAAR, il est fort respecté pour son professionnalisme et sa droiture. Il faut dire qu'il se dégage de sa personnalité une certaine sympathie qui le rend attachant. C'est un personnage semblable d'ailleurs au logo de la CAAR ; il est tout en rondeur avec cette couleur orange pétillante. Lorsqu'il convoque ses souvenirs des années CAAR, Mohamed Bourahla cultive encore cet enthousiasme des années de jeunesse. Il fait partie de cette poignée de cadres qui se sont investis en septembre 1963 pour créer la CAAR. « C'est à ce moment là que j'ai eu l'idée de concevoir un sigle pour l'entreprise ». D'un bout à l'autre de son discours relatant la moitié de sa vie passée au service de la CAAR, il évoque avec passion cette CAAR de sa prime jeunesse. La satisfaction suprême fut lorsqu'en 1964 le sigle qu'il avait conçu pour la CAAR s'est installé en en-tête dans tous les documents officiels de la compagnie. « C'est comme lorsqu'un papa voit naître son fils pour la première fois », dit avec émotion Mohamed BOURAHLA, rencontré dans sa ville natale Annaba.

Sa voix, bien qu'elle n'ait plus la portée d'antan, raisonne encore dans les couloirs et les bureaux de la succursale régionale de la CAAR à Annaba. Les rares personnes qui

l'ont côtoyé et toujours en poste témoignent de la passion de l'homme pour ce métier d'assureur. Jadis, sa voix résonnait avec force dans tout l'immeuble : « sortez pour prospecter et démarcher, l'assurance n'est pas un métier de bureau », disait-il à ses collègues, témoigne l'un d'entre eux. Aujourd'hui, lorsqu'il franchit la porte de la CAAR, on l'accueille plutôt en parent affectueux. Ancien Moudjahid, père de six enfants, il impose le respect et impressionne toujours les jeunes cadres rencontrés dans les locaux de la succursale de la compagnie à Annaba. Il n'est jamais pris de court par l'évolution de la pratique assurancière. Ses idées et ses appréciations sur le métier dégagent une pertinence qui étonne. « L'assurance est un travail de prospection et de sensibilisation. Il y a un énorme potentiel à faire valoir. Le reste n'est que formalité », pense-t-il. Cette phrase, telle une sentence agit comme une recommandation dans la tête du Directeur Régional qui aime à l'écouter pour s'inspirer de sa longue expérience. Cet hommage ne perturbe cependant en rien la modestie légendaire de Mohamed BOURAHLA. Son sourire désarmant suffit pour se passer de bien d'éloges.

“ La création du logo de la CAAR, une grande satisfaction personnelle ”



“Toute la fierté pour moi d’avoir contribué à donner une âme à la compagnie”

Vous êtes connu pour être le concepteur du logo officiel de la CAAR. Comment vous est venue cette idée ?

Mohamed BOURAHLA : Cela remonte à septembre 1963 lorsque nous étions à la CAAR à l’avenue Colonel Bougarra (Alger). Nous étions une dizaine d’employés et nous nous occupions à ce moment là de réussir l’œuvre de cession légale, dont les délais qui

nous ont été fixés qui étaient de trois mois. C’est à ce moment que j’ai eu cette idée de concevoir un sigle pour la compagnie. Le contexte de cette époque là était caractérisé surtout par l’œuvre de nationalisation des compagnies d’assurances enclenchée par le gouvernement. La CAAR commençait alors à signer ses premiers contrats. J’ai pensé qu’il manquait une chose à cette compagnie ; une espèce d’identité susceptible de la différencier

des autres. D'autant plus qu'elle avait déjà, à cette époque là, un poids important parmi les autres compagnies existantes.

Vous assuriez quel service au niveau de la CAAR lorsque vous avez pensé à concevoir ce logo ? Racontez-nous vos premières années à la CAAR...

M.BOURAHLA : Nous avons été, tout d'abord, envoyés, quelques collègues et moi pour un séminaire de formation qui a eu lieu en 1964 à Paris. Il a porté sur le contrôle des opérations d'assurance. Durant la même année, j'occupais le poste d'expert en automobile auprès de la direction générale, lequel poste dépendait du «service sinistres». En plus de cette tâche, j'ai été chargé aussi du contrôle des différentes agences CAAR réparties sur le territoire national. Arrivera ensuite la mutation, à ma demande, vers la délégation régionale d'Annaba en 1969, où j'ai été nommé chef de « service sinistres ».

Quelle a été l'ambiance de travail à la direction d'Alger et à la délégation régionale d'Annaba pendant ces premières années de travail ?

M.BOURAHLA : Nous n'étions pas nombreux. Nous formions une vraie famille. Et c'est là où j'ai continué l'exercice de mon métier jusqu'à la retraite en 1985.

Vous vous êtes néanmoins distingué parmi les autres par cette idée géniale de concevoir un logo pour la compagnie, comment avez-vous vécu ces moments de voir votre idée prendre corps ?

M.BOURAHLA : Je voyais que la CAAR qui était une grande compagnie d'assurance

manquait d'une identité visuelle et qu'il fallait penser à la distinguer par un sigle. Je me suis investi, dans mon bureau, à esquisser ce sigle qui allait prendre une ampleur à laquelle je ne m'attendais pas sincèrement. J'ai proposé ce sigle à M. Nechachbi qui était mon sous-directeur et, illico presto, il a pris le sigle et l'a présenté à l'imprimeur. Et c'est depuis ce moment là que tous les documents officiels de la CAAR portaient cette marque distinctive. Ce sigle je l'ai conçu en noir et blanc et on a dû lui donner ensuite cette couleur orange qui lui va justement à merveille. C'est là toute une fierté pour moi d'avoir contribué à donner une âme à cette compagnie. C'est comme enfanter son propre bébé.

Et comment votre entourage a-t-il pris la chose?

M.BOURAHLA : Sincèrement, ils me voyaient crayonner de temps en temps mais personne ne comprenait exactement ce que je faisais. Mais lorsqu'ils ont vu le résultat et que le logo allait enfin être imprimé en en-tête de lettre, alors tout le monde fut émerveillé. Moi-même je ne croyais pas que la chose allait prendre cette allure et cette forme.

Retraité depuis 1985, gardez-vous un lien avec la CAAR depuis cette date là ?

M.BOURAHLA : Je viens de temps en temps voir d'anciens collègues ici, bien que nombre d'entre eux sont aussi à la retraite. J'accompagne aussi, par moments, des clients auxquels je recommande de s'assurer auprès de la CAAR. J'ai la CAAR dans le cœur, que voulez-vous ! Autrement, je pratique la pêche comme loisir. Comme un retraité !

LOGO-TYPE



Une identité, des valeurs.

Le logo-type de la CAAR a connu, au fil des années, quelques modifications pour devenir aujourd'hui le signe d'identification de la compagnie. Facilement reconnaissable et mémorisable, le logo a été dessiné dans la sobriété visant ainsi l'intemporalité. Par sa couleur orange et sa forme en cercle entourant l'acronyme de la compagnie, cette entité graphique est chargée de signification.

Symbole d'infinie, le cercle représente l'unité, la perfection et le multiple. Le centre (ou point) est symbole de stabilité et d'éternité, alors que la circonférence du cercle

représente le mouvement, le changement et les transformations. Ainsi les deux sont liés, le centre représente le départ des choses et la circonférence leurs évolutions, leurs changements.

Quant à la couleur orange, elle représente la solidarité, mais aussi et surtout la confiance tout à fait à l'image des valeurs de la CAAR.

Ainsi, à travers son logo, la CAAR a voulu transmettre son existence et sa personnalité tout en s'inspirant de son histoire, son métier et sa philosophie.

LOGO



Années 1980



Années 1990



De nos jours

Bio express Des PDG de la CAAR

M. Belhadj Said 1963 - 1970

- ☑ Avocat dans les années 50 à Constantine.
- ☑ Conseiller au Ministère des Finances.
- ☑ Administrateur général à la CAAR.



M. Benbouzid Farid 1970- 1971

- ☑ Directeur Transport et Réassurance.
- ☑ Directeur Général de la CAAR.
- ☑ Directeur Général de la SAA.
- ☑ Vice Gouverneur de la Banque Centrale d'Algérie.
- ☑ Conseiller à la Best RE Tunis (Tunisie).

M. Belbay Abdelkader 1971- 1982

- ☑ Administrateur au Ministère des Finances.
- ☑ Conseiller technique au cabinet du Ministre des Finances.
- ☑ Administrateur Général de la CAAR.
- ☑ Directeur Général des relations financières internationales au Ministère des Finances.
- ☑ Président de la compagnie mixte de réassurance Algéro-Libyenne (MEDRE).





M. Belhadj Abdelkader 1982 - 1985

- ☑ Cadre au niveau du Ministère des Finances.
- ☑ Chef de service central des douanes.
- ☑ Directeur national des douanes et de l'organisation financière.
- ☑ Secrétaire général du secrétariat d'Etat au commerce extérieur.
- ☑ Président Directeur Général de la CAAR.
- ☑ Conseiller technique du Ministre de l'Intérieur.
- ☑ Membre de l'organisation de libération nationale et détenus de guerre.

M. Batata Mahfoud 1985 - 1991

- ☑ Cadre au Ministère des Finances.
- ☑ Directeur du Budget au Ministère des Finances.
- ☑ PDG de la SAA.
- ☑ PDG de la CAAR.



M. Djendi Ali 1991 - 2005

- ☑ Cadre à la SAA.
- ☑ Directeur Central SAA.
- ☑ Président Directeur Général de la CAAR.
- ☑ Président de l'Union Algérienne des Assurances et Réassurance.
- ☑ Consultant formateur à l'IAHEF.



M. Kassali Brahim Djamel 2005 à ce jour

- ☑ Sous Directeur du Crédit au Ministère des Finances.
- ☑ Sous Directeur des Opérations Budgétaires au Ministère des Finances.
- ☑ Chef de la Division des Activités Financières au Ministère des Finances.
- ☑ Directeur des Emprunts et Engagements de l'Etat au Ministère des Finances.
- ☑ Directeur Général du Trésor par intérim au Ministère des Finances
- ☑ Président Directeur Général de la CAAR.

