

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2-
أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

أثر تطور قوانين الوظيفة العمومية على الموظف في المؤسسة الوطنية الإدارية

دراسة حالة الثقافة التنظيمية لموظفي كلية "علوم المهندس"
بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"

إشراف :

الأستاذة مسaid حسناء أمينة

تقديم :

أمال سرباح

السنة الجامعية 2016 - 2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2-
أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

أثر تطور قوانين الوظيفة العمومية على الموظف في المؤسسة الوطنية الإدارية

دراسة حالة الثقافة التنظيمية لموظفي كلية "علوم المهندس"
بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"

إشراف :

الأستاذة مساييد حسناء أمينة

تقديم :

أمال سرباح

السنة الجامعية 2016-2017



الشكر

أشكر و أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل
و أثار لي الطريق للعلم و المعرفة

أشكر بكل اعتزاز أستاذتي التي تكرمته بالإشراف على
هذا العمل و لم تبخل بتوجيهاتها القيمة ودعمها الدائم ،
ومسانتها الكبيرة لي، الأستاذة الدكتورة
" أمينة حسناء مسaid "

كما أتقدم بالشكر إلى رئيسة مصلحة الموظفين
والتقنيين بكلية علوم المهندسين بجامعة
امحمد بوقرة ببومرداس السيدة
" عيساء حياة "

والى السيد " واحدو ابراهيم " الذي قدم لي
قسط كبير من المعرفة حول
موضوع الدراسة.

والى جميع الموظفين بكلية علوم المهندسين
بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس،
الذين أفادونا بالمعلومات ،
وتفهمهم لانهغالأتنا.

الإهداء

إلى التي حملتني وهنًا على وهن
وسقتني من نبع حنانها ومطعمها الفياض،
إلى من كان دعاؤها ورعاها عني سر
نجاحي ،

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى التي
تعبت من أجل تربيتي،
إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي،
إلى أمي

إلى الإخوة والأخوات وأخص بالذكر
"أبي" ضوء حياتي،
والى الكتاكيت دينا وياسين
والى كل من قام بمساعدتي من قريب أو
بعيد

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على الوظيفة العمومية و أهم التطورات التي عرفت هذه السنوات الأخيرة لمواكبة بيئة حركية سريعة التغيير و تتلاءم مع التحولات التكنولوجية والمستجدات الإقتصادية ، بغرض مواجهة التحديات المنتظرة.

فاهتمت هذه الدراسة إلى الوقوف على مختلف التغييرات الإستراتيجية التي حققتها الوظيفة العمومية بناءا على تطور القوانين لسنة 2006 أو بما يعرف بالإدماج الوظيفي و التي مست المنظمة و الفرد بصورة خاصة عند تركيز المؤسسات نحو التوظيف على أساس الكفاءات للإمكانية تحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاح: الوظيفة العمومية، التطوير التنظيمي، إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية.

Le Résumé :

Cette recherche a pour but de présenter la fonction publique ; de faire la lumière sur les principaux changements qu'elle a réalisés lors du développement de ces lois et décrets en 2006, pour pouvoir s'adapter aux exigences internes et externes de l'environnement a fin de pouvoir suivre la croissance économique et sociale et tous autres évolutions technologiques et techniques, et ainsi répondre aux défis à venir.

Des changements stratégiques qui touchent en premiers lieu les compétences des fonctionnaires, leurs performances et d'autres transformations dans leurs situations de travail.

Les mots clés :

La fonction publique, le développement organisationnel, la gestion du changement, la culture organisationnelle.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	1
الفصل التمهيدي: الإطار المفاهيمي للدراسة	
1- الإشكالية الدراسة	5
2- فرضيات الدراسة	09
3- تحديد المفاهيم	10
4- أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره	12
5- الهدف من الدراسة	13
6- الدراسات السابقة	14
الباب الأول : الجانب النظري	
الفصل الأول: تطور النظام الوظيفي	
المبحث الأول: نشأة التنظيم الإداري	
المطلب الأول : الفكر الإداري في الحضارات القديمة	22
1/ الإدارة العامة عند قدماء المصريين	22
2/ الإدارة العامة في بلاد ما بين النهرين	24
3/ الإدارة العامة عند الإمبراطورية الرومانية	25
4/ الإدارة العامة في الصين القديمة	26
المطلب الثاني: الفكر الإداري في الديانة الإسلامية	27
1/ واقع الإدارة العربية قبل الإسلام	27
2/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في عهد الرسول و الخلفاء الراشدين	28
3/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في العهد الأموي	31
4/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في العهد العباسي	32
المبحث الثاني: تطور الفكر التنظيمي	
المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية القديمة للتنظيم	33
1/ نظرية الإدارة العلمية	33
2/ نظرية التقسيم الإداري	37
3/ نظرية البيروقراطية	40

44	المطلب الثاني: النظريات الكلاسيكية للتنظيم
44	1/ الإتجاه البنائي للتنظيم
51	2/ مدرسة العلاقات الإنسانية
55	3/ المدرسة السلوكية
60	<u>المبحث الثالث: الإقترايات الحديثة للتنظيم</u>
60	المطلب الأول: مدرسة النظم
64	المطلب الثاني: مدخل التطور والتغير التنظيمي

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول النظام الوظيفي

70	<u>المبحث الأول: مفهوم الموظف العام و علاقته بالإدارة</u>
70	المطلب الأول: تحديد مفهوم الموظف العام
71	1/ مفهوم الموظف العام في الفقه
72	2/ مفهوم الموظف العام في القضاء
72	3/ مفهوم الموظف العام في التشريع
77	المطلب الثاني: طبيعة علاقة الموظف بالإدارة العامة
77	1/ تكييف العلاقة بأنها علاقة تعاقدية
77	2/ تكييف العلاقة بأنها علاقة تنظيمية، لائحية
78	3/ تكييف العلاقة في الجزائر
78	المطلب الثالث: الآثار القانونية المترتبة عن علاقة الموظف بالإدارة
79	<u>المبحث الثاني: تعريف الوظيفة العمومية</u>
79	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية
81	المطلب الثاني: الأسس الفنية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية
82	المطلب الثالث: أنظمة الوظيفة العمومية
82	1/ نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة
84	2/ نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة
85	3/ تطور نظام الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري
92	<u>المبحث الثالث: الإطار النظري للتوظيف</u>
92	المطلب الأول: مفهوم التوظيف
92	1/ تعريف التوظيف
93	2/ أهمية التوظيف
94	3/ أهداف التوظيف

94	المطلب الثاني : أشكال التوظيف و أجهزة تنظيمها
95	1/ تنظيم أسلاك الموظفين
101	2/ طرق التوظيف في الوظيفة العمومية
113	المطلب الثالث: المبادئ العامة للإلتحاق بالوظائف العمومية
113	1/ مبدأ المساواة بين المواطنين أمام تولي الوظائف العامة
114	2/ مبدأ الإستحقاق و الجدارة في التوظيف

الفصل الثالث: التطوير والتغيير التنظيمي

117	<u>المبحث الأول: التغيير التنظيمي</u>
117	المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي
117	1/ تعريف التغيير التنظيمي
120	2/ أنواع التغيير التنظيمي
122	المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
125	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي
125	1/ الأسباب الخارجية
127	2/ الأسباب الداخلية
128	<u>المبحث الثاني: التطوير التنظيمي</u>
128	المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي
128	1/ تعريف التطوير التنظيمي
133	2/ علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي
136	المطلب الثاني: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي
136	1/ فاعلية التطوير التنظيمي
137	2/ الافتراضات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي
139	. المطلب الثالث: دواعي إحداث التطوير التنظيمي
139	1/ الأهداف العلمية لمجهودات التطوير التنظيمي
141	2/ ايجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي
143	<u>المبحث الثالث: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي</u>
144	المطلب الأول: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
144	1/ أدوات التغيير التنظيمي
146	2/ مجالات التغيير التنظيمي
151	المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي
151	1/ إستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

152	2/ مؤشرات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي
153	المطلب الثالث : نماذج التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية للمنظمة

162	<u>المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيم</u>
162	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
162	1/ تعريف الثقافة التنظيمية
164	2/ مكونات الثقافة التنظيمية
168	المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة وأشكالها
168	1/ أنواع ثقافة المنظمة
169	2/ أشكال الثقافة التنظيمية
171	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
171	1/ خصائص الثقافة التنظيمية
173	2/ عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
174	<u>المبحث الثاني: سلوك الفرد في المنظمة</u>
174	المطلب الأول : سلوك الأداء الوظيفي
175	1/ مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي
175	2/ الأداء الوظيفي
179	المطلب الثاني: سلوك الرضا التنظيمي
179	1/ الرضا الوظيفي
182	2/ مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية
191	المطلب الثالث: سلوك الجماعة
191	1/ مفهوم الجماعة
193	2/ تماسك الجماعة
196	<u>المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي</u>
196	المطلب الأول: تغيير ثقافة التنظيم
196	1/ دوافع التغيير الثقافي
197	2/ الظروف المساعدة في عملية التغيير الثقافي
198	3/ الفاعلين في عملية التغيير الثقافي
199	المطلب الثاني : إدارة التغيير الثقافي
199	1/ إجراءات التغيير التنظيمي
201	2/ آليات التغيير الثقافي في المنظمة

202	3/ مداخل التغيير التنظيمي
203	المطلب الثالث: تأثير ثقافة التنظيمية على المنظمة
203	1/ دور و وظيفة الثقافة التنظيمية
206	2/ أثر الثقافة التنظيمية
209	3/ مقاومة التغيير التنظيمي

الباب الثاني : الجانب الميداني

الفصل الأول: تعريف بالمؤسسة المستخدمة

218	<u>المبحث الأول: جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس</u>
218	المطلب الأول: إنشاء جامعة أحمد بوقرة، بومرداس
219	المطلب الثاني: تعريف لجامعة امحمد بوقرة
223	<u>المبحث الثاني: عرض كلية علوم المهندس</u>
223	المطلب الأول: تقديم كلية علوم المهندس
225	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية علوم المهندس

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

229	<u>المبحث الأول: .. : المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في الدراسة</u>
229	المطلب الأول: منهج البحث:
231	المطلب الثاني: أدوات و تقنيات جمع البيانات
234	<u>المبحث الثاني: حدود الدراسة</u>
234	المطلب الأول: مجالات البحث
236	المطلب الثاني: خصائص مجتمع البحث

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

250	المبحث الأول: تحليل الفرضية الأولى
283	المبحث الثاني: تحليل الفرضية الثانية
313	المبحث الثالث: تحليل الفرضية الثالثة

346	الإستنتاج العام
348	الخاتمة
350	المراجع
360	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
236	يمثل فئات العمر للمبحوثين	01
237	يمثل جنس الموظفين في المؤسسة المستخدمة	02
238	يمثل الحالة المدنية للمبحوثين	03
238	يمثل المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة المستخدمة	04
239	يمثل أقدمية العمال الموظفين في المؤسسة المستخدمة	05
241	يمثل ترتيب أصناف الموظفين في الفئات السوسيو مهنية المطابقة لها	06
243	يمثل رتب موظفو شعبة الإدارة العامة	(7.أ)
245	يمثل رتب موظفو شعبة الإعلام الآلي	(7.ب)
246	يمثل رتب موظفو شعبة المخبر و الصيانة	(7.ت)
247	يمثل رتب موظفو شعبة الوثائق و المحفوظات.	(7.ث)
251	يمثل مناسبة واجبات الوظيفة ومهامها للموظف	08
253	علاقة رتب الموظفين مع رضاهم أو عدم رضاهم عن توزيع المهام في المؤسسة المستخدمة	09
257	يمثل هل الواجبات المسندة للموظف واضحة؟	10
258	يمثل تغير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008	11
259	يمثل نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي لسنة 2008	12
261	يمثل علاقة الصنف الوظيفي مع رضا أو عدم رضا الموظف عن التغير التنظيمي	13
265	أسباب عدم رضا الموظفين عن التغير التنظيمي الجديد	14
268	علاقة الأقدمية مع أساس توظيف الموظف في المؤسسة المستخدمة	15
270	الإستفادة من الترقية في المؤسسة المستخدمة	16
271	علاقة أقدمية الموظف مع طبيعة الإستفادة من الترقية في المؤسسة	17
273	يمثل معطيات الترقية المقدمة من طرف المؤسسة المستخدمة	18
275	يمثل الإستفادة من تكوين جديد بالمؤسسة المستخدمة	19
277	علاقة الصنف الوظيفي مع الهدف من التكوين	20
280	يمثل مكان تلقي الموظفين للتكوينات الجديدة	21

284	يمثل سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة	22
285	علاقة الصنف الوظيفي الجديد مع سياسة الأجور ضمن الإدماج الوظيفي	23
293	يمثل تناسب الأجر الحالي مع مؤهلات و خبرة الموظف	24
295	علاقة المستوى التعليمي للموظف مع أساس توظيفه في المؤسسة المستخدمة	25
298	علاقة رتبة الموظف مع تناسب الأجر الجديد للجهد المبذول في المؤسسة	26
300	يمثل لماذا الأجر بعد الإدماج الوظيفي غير مناسباً؟	27
301	يمثل رضا الموظف على نظام الحوافز	28
302	يمثل في كون الترقية تتم بشكل عادل بين الموظفين في المؤسسة المستخدمة	29
304	علاقة الأقدمية مع عدد مرات إستفادة الموظف من الترقية	30
307	علاقة الأقدمية مع رضا أو عدم رضا الموظفين عن المعايير الجديدة للترقية	31
310	يمثل تصادم المعايير الجديدة للترقية مع مهام الموظف ومسؤولياته في المؤسسة	32
314	علاقة المستوى التعليمي مع طريقة التكيف مع العمل	33
316	يمثل مساعدة الزملاء في العمل	34
319	علاقة الأقدمية مع علاقة الموظف بالزملاء	35
322	علاقة المستوى التعليمي مع أوامر المشرف	36
325	علاقة الإستفادة من تكوين مع التغيير في التكنولوجيا في المؤسسة المستخدمة	37
328	يمثل أثر التكوين على المستقبل المهني للموظف	38
330	علاقة الأقدمية مع موضع الموظف في المؤسسة المستخدمة	39
333	يمثل علاقة رضا الموظف عن التغيير التنظيمي مع شعوره بالإرتياح في الوظيفة	40
336	الفئة السوسيو مهنية و علاقتها بالقيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي	41
338	يمثل انجاز الموظف لوظائفه في الأوقات المحددة	42
341	علاقة الأقدمية مع مواجهة الموظف لبعض التغيرات في المؤسسة بالرفض	43

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	عناصر التنظيم المفتوح	62
02	شبكة مستويات التأهيل للموظفين	99
03	الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين	100
04	الترقية في الدرجة	111
05	الترقية في الرتب نفس السلك (مثال شعبة الإدارة العامة)	112
06	القوى الدافعة للتغيير و التطوير التنظيمي	128
07	إدارة الجودة كمدخل في التغيير التنظيمي	132
08	مقارنة بين التطوير التنظيمي و المداخل المبرمجة للتغيير التنظيمي	135
09	التطوير التنظيمي	137
10	المجالات الرئيسية للتطوير والتغيير التنظيمي	146
11	نموذج سلوك و هليجل للتغيير	159
12	مظاهر الثقافة القوية	170
13	الإطار الفكري لدراسة السلوك التنظيمي	176
14	نظرية العاملين لهرزبرغ	187
15	عملية تحديد العامل للأهداف	191
16	وظائف الثقافة التنظيمية	205
17	تأثير ثقافة الجماعة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة	209
18	مصادر مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي	210
19	أساليب معالجة مقاومة التغيير	215
20	الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة	222
21	الهيكل التنظيمي لكلية علوم المهندس	227
22	الأرقام الإستدلالية لأجور الموظفين في النظام الوظيفي السابق	289
23	الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين في النظام الوظيفي الجديد	290
24	قيمة النقط الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم	291

المقدمة:

تعيش المؤسسات العمومية الجزائرية عموما و المؤسسات الوطنية الإدارية خصوصا في عصر يتسم بالتغيير العميق و السريع في مختلف الجوانب، وضع المنظمات في أوضاع إجتماعية و إقتصادية معقدة.

زمن ديناميكي ملئ بالتحويلات التكنولوجية و التقنيات المعلوماتية و التطورات العلمية و المعرفية والإتصالات الحديثة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، خاصة منها التطور في مجالات الفكر الإداري الذي رافقه تغيير نوعي في مجمل مجالات الموارد البشرية.

تغيرات جلبت إنتباه الباحثين و الإداريين الى مشكلة الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على فاعلية المؤسسات و على مردوديتها الإنتاجية. فإزداد الوعي بأهمية الموارد البشرية في المؤسسات بالنسبة للإدارة من جهة و بالنسبة للتنمية الوطنية من جهة أخرى.

فكان إلزاما على الدولة الجزائرية وضع إستراتيجيات جديدة ، تساعد المؤسسات العمومية على عمليات التطوير الإداري من خلال إنتقاء و إختيار أفضل الأفراد و الجامعيين لشغل المناصب الإدارية. وفي ظل هذه التوجهات الإقتصادية و الإجتماعية العديدة و المتشابكة، قامت الهيئات العليا في الدولة الجزائرية بإصدار قرارات إدارية جديدة و متزامنة، فأولى المنظرون السياسيون عناية معتبرة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل تعديل و تطوير القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التنظير بسياسة حقيقية في مجالات تسيير توقعي للموارد البشرية.

فكرست الدولة في دساتيرها على الإهتمام بالتخطيط لبعض الإصلاحات المتعددة الأبعاد و التي تقتضي إعادة النظر في تنظيم المؤسسات و سيرها ، قصد الرفع من نجاعتها (من خلال عمليات التطوير والتدريب و التأهيل و الإنتقاء و التوظيف) و المحافظة على توازنها في محاولة للتعاشي مع بيئتها بقدر المستطاع.

ومن هذا المنظور أصبح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، القاعدة الأساسية في مسار عصرنه الوظيف العمومي، بغية ترقية إدارة متجددة في نظرتها المستقبلية، وفعالة في تدخلها، قادرة على الإستجابة لمتطلبات الأفراد و حاجياتهم.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع تطوير قانون الوظيفة العمومية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية و تبين أهم الآثار الناتجة عن الإدماج الوظيفي لسنة 2008 بالنسبة للموظفين الإداريين .

و بهذا قمنا بتقسيم الدراسة الى:

▪ **الفصل التمهيدي** ، تمحور حول الإطار المنهجي للدراسة من تحديد و صياغة الإشكالية وفروض الدراسة ، و أهمية موضوع الدراسة و أسباب إختياره و أهداف الدراسة، ثم تعرضنا الى تحديد مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

▪ **الباب الأول**، تمحور حول الجانب النظري لدراسة، و الذي انقسم بدوره الى أربعة فصول، تضمن الفصل الأول التطور التاريخي للنظام الوظيفي ، من حيث نشأت التنظيم الإداري و تطور الفكر التنظيمي و أهم الإقتربات الحديثة للتنظيم.

واهتم الفصل الثاني بتقديم المفاهيم الأساسية حول النظام الوظيفي عند تعريف الموظف وإبراز علاقته بالإدارة، بالإضافة الى تعريف الوظيفة العمومية و تحديد الإطار النظري للتوظيف.

أما الفصل الثالث فخصصناه لتحليل التطوير و التغيير التنظيمي، من حيث دراسة التغيير التنظيمي و اختلافه عن التطوير التنظيمي ، ثم إبراز أساسيات إدارة التطوير التنظيمي.

واختص الفصل الرابع بالإطار النظري لثقافة التنظيمية، فتحدد سلوك الفرد في المنظمة و تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي.

■ **الباب الثاني،** إهتم بالجزء الميداني لموضوع البحث ، و الذي انقسم بدوره الى ثلاثة فصول،
قام الفصل الأول بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من منهج الدراسة و الأدوات
المستخدمة في جمع البيانات و أسلوب اختيار عينة البحث و خصائصها،

وتطرق الفصل الثاني الى ميدان الدراسة من خلال تعريف المؤسسة المستخدمة و تقديم مجالاتها
المكانية و الزمنية و البشرية و التنظيمية، و كان الفصل الثالث هو الفصل الميداني ، سعيًا من
خلاله الى دراسة و مناقشة فرضيات الدراسة.

وفي الأخير و في سياق الطرح النظري و المعالجة الميدانية توصلنا الى نتائج الدراسة.



الفصل التمهيدي

الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- تحديد المفاهيم
- 4- أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
- 5- الهدف من الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة :

إن ظاهرة التطوير والتغيير التنظيمي، ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية ومن بينها الجزائر ، وذلك في محاولة وضع إدارة فعالة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التفاعل مع الفرص و التهديدات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيها، والتي تتميز بالتشابك والتعقيد من جهة و عدم الإستقرار من جهة أخرى .

فالتغير سمة من سمات العصر و التعامل معه أصبح أمرا مفروضا، فحياة المنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على أداء رسالتها، وذلك بالتعامل مع مختلف التنظيمات التي تحيط بها و التي تعتمد أساسا على الموارد الحديثة و الإمكانيات المتطورة وبالتالي إمكانية التلاؤم مع بيئتها التنظيمية وتحقيق التكيف على مستوى المناخ المحيط بها.

و في هذا المجال يرى بارسونز(1965) أن التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها، ويعتبر الأول تغيرا خارجيا، ويحدث لأن البيئة تتغير و أن المنظمة ينبغي أن تتكيف مع هذا التغير ، أما التغير الآخر فهو تغيير داخلي، ينشأ عن التوترات التي تحدث داخل المنظمة (الجوهري، 2001، ص131).

ولهذا قامت الدولة الجزائرية عدت إصلاحات خلال السنوات الأخيرة في مختلف الأنشطة الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية، بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية والذي أعقب استرجاع السيادة الوطنية وما تخلله من قوانين ونصوص تشريعية. ثم مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات، حيث حملت هذه المرحلة العديد من التغيرات مما أنبأ بتحول في السياسة الداخلية للدولة، والتي بمقتضاها أصبح الموظف منتجا ومسيرا وفقا للقانون الأساسي العام للعامل، والذي قام بوضع الأسس و القواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل، وذلك في محاولة لتوحيد أهم معالم وأبعاد النظام القانوني الذي يحكم جميع العمال بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه.

فحين كان التغير التنظيمي عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة وذلك في ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة مع أوجه نشاطات جديدة، تحقق للتنظيم سبقا على غيره،

تبنّت المؤسسات الوطنية الجزائرية مع بداية التسعينيات، نظاما بشريا وهيكلًا تنظيميا حديث يساير التطور الإقتصادي ويوفر لها ميزة تمكنها من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر.

فعملت على إعادة تنظيم و تكييف علاقات العمل بها، بما يتجاوب و الخصائص والمبادئ العامة للدولة وهو ما تجلّى في إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات في علاقات العمل، التي تهدف إلى الفصل بين قطاع التوظيف العمومي و باقي قطاعات النشاطات الأخرى، و تحليل المنظمة الإدارية وردها إلى تقسيماتها الأصلية و الفرعية، وبهذا تم المصادقة على نصوص و أوامر جوهرية و إعطاء صبغة حديثة لأول جوانب التنظيم الإداري، وهو الجانب الذي يتصل بالوحدة الأساسية التي يتكون فيها كل تنظيم، ألا وهي الوظيفة العمومية والموظف الذي يشغلها.

ثم إخضاع الموظفين في الهيئات و الإدارات العمومية في الدولة ومستخدمي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري للأحكام التشريعية، الشيء الذي دفع بالسلطة التنفيذية إلى إصدار مشروع قانوني أساسي جديد للتوظيف العمومي وذلك في إطار إصلاح شامل و جذري للوظيفة العمومية.

من خلال تغيير شكل السلطة الإدارية و الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يشمل بطبيعة الحال تغيرات في طبيعة الوظائف سواء من خلال زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الموظفين أو إثراءها و ذلك من خلال التقليل من درجة التخصص الدقيق، أو من حيث إعادة توجيه الموظفين و تطوير اتجاهاتهم ومهاراتهم من إعادة في تصنيف الرتب في مختلف المجموعات و الأصناف و الأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة و طرق التوظيف المقررة للإلتحاق بالوظيفة العامة وتغيير رواتبهم بالزيادة في النقط الإستدلالية .

تسعى الإدارة الجزائرية عند تغيير قوانين الوظيفة العمومية وتطويرها لها الى حماية المصالح العامة للدولة و الحرص على السير الحسن للإدارات والمؤسسات الوطنية العمومية فيؤكد ميتشال (1965) أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وهائلة، تعد عاملا هاما في تحديد القوة التي تغتتمها الطبقات المسيطرة سياسيا لتحمي بها سيطرتها وتمكن نفسها من القبض على دفة الأمور (جلبي، 2007، ص126)

وفي هذا السياق قامت الدولة الجزائرية بتنظيم الجهاز الوظيفي على نحو يوفر للعنصر البشري فيه، القواعد و الأحكام التي تكفل استقرارهم وتحسن أدائهم و تحفزهم على العمل من خلال تحسين ظروف العمل المادية من زيادة في رواتب العمل و الأجور والعلاوات الرتبّية، بالإضافة إلى أنماط التكوين و إجراءات الترقية الإدارية التي تحقق شعورهم بالرضا الوظيفي في المنظمة.

كما ركزت جهودها على اقتناء الموارد التكنولوجية و أساليب العمل الحديثة و تعزيز المؤسسات الإدارية باليد العاملة المؤهلة بالكفاءات الفنية العالية والقدرات الإدارية المتميزة ، التي تعاني المؤسسات العمومية من قلتها وحتى من ندرتها أحيانا (بوطويل، 2015، ص152)، فاهتمت المنظمة بالموظف شاغل الوظيفة باعتباره جزء أساسي لبناء مؤسسة عالية الأداء أكثر من التركيز التقليدي على المنصب الوظيفي ، فالعنصر البشري يلعب دورا أساسيا في تحقيق التميز و الريادة و التطور للمنظمات وفاعليتها الإنتاجية.

غير أنه وكما نعلم توجد علاقة وثيقة تربط التنظيم الإداري بالمجتمع الذي يوجد فيه ، ولما كان هدف المؤسسات العمومية هو تحقيق النجاح و ضمان سيرورتها ، فان كل تغيير وتطور في ظروف و أوضاع التنظيم يمكن أن يكون لها انعكاس على أوضاع و ظروف الموظفين.

فأخذ كريس أرجيريس(1957) من موضوع الصراع بين نسق حاجات الأفراد و نسق حاجات التنظيم ، وما يترتب عليه من إحباط في إشباع حاجات الفرد و التقليل من قيمة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، محورا أساسيا في إسهاماته (ARGYRIS.C, 1957: 229-232). حيث أن التغيير يتطلب دوما نوع من السلاسة، لتجنب أكبر قدر ممكن من الصعوبات خلال الفترة الإنتقالية من أساليب العمل القديمة إلى أساليب العمل الجديدة، حيث أنه يوجد موظفين يتأقلمون سريعا مع التغيير التنظيمي، فيعملون على تطوير أدائهم ومهاراتهم الابتكارية و الإبداعية والإنتاجية، فيتحكمون في الموقف.

كما يوجد موظفون آخرون مرتاحون للوضع الراهن، يجعلهم التغيير التنظيمي في المؤسسة يشعرون بالقلق و التوتر لعدم الأمان، حيال كفاءاتهم المهنية المحدودة أو حين يكلفون بمهام جديدة يخفقون فيها، فيدخلون في مرحلة الرفض للوضع الجديد و مقاومته.

فيؤكد ميرتون (1957) أن التغيرات التي تحدث في شخصيات الأفراد الأعضاء في المنظمة تنشأ عن عوامل البناء التنظيمي و يقصد بالشخصية أية رابطة ثابتة بين فعل و استجابة، ومعنى ذلك أن لكل شخصية نمطا محددًا من الإستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة (عبد الهادي الجوهري، 2001، ص125). في حين يرتبط الدور الناجح حسب بارسونز (1965)، بالإشباع النفسي من الموافقة و التقدير والأمن، وبالإشباع الوسيطي التي توفرها البواعث التي تتمثل في المكافآت المادية و الغير مادية التي تدفع الأفراد إلى أداء أدوارهم التنظيمية (PARSONS.T, 1965 :55-56).

و في ظل هذه التحولات ، والمرتبطة أساسا بالتطورات في التنظيم الإداري للوظيفة العمومية ، سنحاول الإهتمام بتأثير هذه التغيرات على رضا الموظف داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية باعتبارها العنصر الفعال و المحرك في المنظمة، فعملية التغير الحاصلة تمسه بصورة مباشرة.

فحين تقوم المؤسسة الإدارية بتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فهي تقوم بإعادة توجيه الموظفين من خلال إعادة تصنيف رتبهم و أصنافهم في مجموعات وظيفية مختلفة بناءا على مستواهم التعليمي وشهاداتهم الجامعية ، الشيء الذي يشكل إرتباكا و قلقا لهم ، نظرا لكفاءاتهم المهنية المحدودة مقارنة بأعضاء المنظمة الآخرين ، فينتج عنه سوء في التكيف و تأثير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

و بناءا على ما سبق ذكره، ارتأينا معرفة مدى التأثير الذي يخلقه التغير التنظيمي على الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

1. هل يدرك الموظفون أساس التطوير و التغيير الوظيفي في قوانين الوظيفة العمومية؟
2. هل يمكن إحداث رضا الموظفين عن التغيير التنظيمي من خلال رفع الحوافز والأجور؟
3. هل يؤثر التطوير و التغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة :

تواجه المؤسسات الإدارية الحديثة تحديات مع بيئتها الداخلية و الخارجية تجعلها ملزمة بتطور نظامها الوظيفي ، تغيرات و تحولات تمس مختلف مجالات العمل مما يؤثر على سلوك الموظف وعلى ثقافته التنظيمية.

الفرضية الأولى :

لا يدرك موظفو كلية علوم المهندس أساس تطور قوانين الوظيفة العمومية وما ينجر عنها من تغييرات في مناصب عملهم.

الفرضية الثانية :

يعتبر ارتفاع أجر عمل الموظف وزيادة مكافئاته المادية والحوافز ، عاملا يساعد على تقبل تقسيمات العمل الجديدة و تشعره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإدارية؟

الفرضية الثالثة

يمثل التغيير في أنظمة العمل أثرا على الموظف كون المؤسسة الجزائرية تعتمد في ثقافتها التنظيمية على هرمية الهيكل الوظيفي و طبقاته و التمسك بالأقدمية و الإعتماد على أساليب العمل التقليدية.

3- تحديد المفاهيم :

أ- المؤسسة العمومية الإدارية

المؤسسة هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة و تنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.

فالمؤسسة العمومية هي " شكل اجتماعي واقتصادي و قانوني و تقني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي، بغية إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو استهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة... إلخ" (عبود، بدون سنة، ص58) .

كما حاول المشرع تعريف المؤسسة العمومية على أنها " المؤسسة العمومية الاقتصادية، تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري ، إلا إذا نص صراحة على أحكام قانونية خاصة ، باعتبارها الأساس القانوني لاستقلالية المؤسسات وذلك خلافا للتجمعات الاقتصادية التي تقتصر إلى ذلك" (بعلي، 1992، ص8).

ب- تسيير الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تهتم بكافة المستخدمين وذلك باختلاف مستوياتهم و خبرتهم و أدائهم داخل المؤسسة وتحاول دائما اكتساب مستخدمين أكفاء وتنمية قدراتهم و تطوير كفاءاتهم.

"فتسيير الموارد البشرية هو نظام متكامل، مرتبط، يتضمن مجموعة من العمليات أو الأنشطة المتصلة والمتداخلة" (ماهر، 1999، ص31).

كما تعرف تسيير الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة ، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة" (بلوط، 2002، ص18).

ت- مفهوم التنظيم:

التنظيم هو مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف، وضع شيء إلى آخر، أما اصطلاحاً فهو عملية تقسيم العمل إلى عدد من المهام و الأنشطة ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات و أقسام إدارية و وتنسيق وترتيب الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة بالإضافة إلى تحديد علاقات السلطة والمسؤوليات بين مختلف الإدارات بهدف إنجاز مهام تحقق هدفاً أو أهدافاً عامة تسعى لتحقيق فعالية المنظمة. فيرى ألفن براون (BROWN A.) (زعت، بدون سنة، ص 173) أن التنظيم يحدد الجزء من العمل الذي يتوقع من كل فرد في المنظمة أن يؤديه، والعلاقات بين هؤلاء الأفراد وذلك لكي يصبح الأداء أكثر فاعلية لتحقيق هدف المنظمة.

و عرفه الباحث هنري فايول (FAYOL H.) (بربر، 2000، ص 25) ، بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية ، الآلات و الأفراد ، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض ، وبين الأشياء بعضها ببعض .

في حين عرفه المفكر ليندال إرويك (URWICK L.) (منصور، 1999، ص 145)، بأنه " تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف ، و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص". و عرفه الباحثان رايلي وموني (MOONEY & REILY) (بربر، 1996، ص 83) بأنه: " عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك " .

ث- مفهوم التغيير:

التغيير اسم مشتق من الفعل غير، وغيره، مغير، بمعنى إستبدله و حوله .

يعد التغيير حسب المعجم الوسيط : " غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، و غير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله و أصلح من شأنه" (ابراهيم، 1989، ص 668) .

و تغيير في الشيء معناه أضاف له شيء جعله على غير ما كان عليه، أما تغيير الشيء فهو تغيير في ماهيته و كينونته إلى شيء آخر تماماً.

و التغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر، أو الفعل الذي من خلاله نعيد تنظيم مكونات المنظمة بهدف تحسين أدائها.

أما التطوير فهو التغيير و الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، فيقصد به التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى لما هو أحسن من الوضعية السابقة في المستقبل، فهو قطيعة بين الموجود الذي يعبر قديما، لا ينفع ومستقبلا يحمل في طياته التقدم و التميز.

و التطوير هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني Volupe والذي يعني " إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الايجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل"(منصور، 2010، ص21).

التطوير في التنظيم هو خطوة من خطوات التغيير التنظيمي المخطط ، يهدف إلى انجاز العمليات والمهام في المؤسسات ، عن طريق إتباع إستراتيجيات محددة تعمل على الإنتقال من الوحدة الجزئية إلى المنظمة الكلية ، بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد وتحقيق الفاعلية الإنتاجية و حسن الأداء داخل المنظمة.

4 أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره :

تحاول المنظمات التعايش في بيئة إقتصادية متطورة ، تتسارع في إحداث التقنيات العديدة و التكنولوجيا المختلفة التي تؤثر على صيرورة العمل، الشيء الذي يجبر المنظمة على تغيير أدواتها و آلياتها الإنتاجية بما يتناسب مع متطلبات العصر ، فأصبح التغيير والتطوير مطلبان ضروريان من أجل ممارسة العمل و التمكن من تحقيق أفضل مردودية وضمان الإستقرار و الإستمرار للمنظمة.

و لهذا قامت المؤسسة الوطنية الإدارية بإعادة تغيير أنظمتها الداخلية ، و إحداث الهياكل التنظيمية للموارد البشرية ، لتحقيق التوازن و التوافق بين عوامل الإنتاج المختلفة، خاصة منها سياسة القوى العاملة باعتبار العامل البشري ، أحد أهم عوامل الإرتقاء و التنمية ، فالمنظمة لم تعد تكتفي بتدريب الموظفين وتكوينهم ، بل أصبحت تركز على دعائم التنظيم المتطور والمحكم، لا سيما لإرتباط التنظيم المطبق في المؤسسة، بفاعلية أداء القوى العاملة، فيتوقف تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، على مدى نجاحها في

انتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة. ولهذا تسعى المؤسسة الوطنية العمومية الإدارية الى تبني سياسة توظيف رشيدة تعمل على التنسيق بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية ،و ذلك من خلال تعديل و تطوير قوانين العمل ، ساعية منها الى رفع من مستوى الأداء عند إختيار و تعيين أفضل الأشخاص ذوي الشهادات الجامعية و المهارات المهنية. في شغل المناصب الشاغرة.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية موضوع الدراسة، الذي يمثل محاولة سوسيولوجية لدراسة علاقة التطوير التنظيمي بالموظف في الوظيفة العمومية الإدارية، من خلال التركيز على تطور قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية و ما جاءت به من تحولات في علاقات العمل و المتمثلة في عمليات التوظيف و شبكات الأجور و فرص الترقية و التطورات التكنولوجية من جهة و الإهتمام بالجانب المعنوي للموظف و الثقافة التنظيمية في المؤسسة و مدى تحبيذها أو رفضها لجل هذه التغييرات من جهة أخرى.

5- الهدف من الدراسة:

نظرا للظروف الراهنة التي تمر بها المنظمات لا سيما التسارع الكبير لوتيرة التغيير والتطوير في مختلف الميادين و المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية قامت الإدارة العامة للتوظيف العمومي، بإعادة النظر في مختلف القوانين واللوائح التي تدير المؤسسات الإدارية و تنظم و ترتب الموارد البشرية بها.

فتهدف هذه الدراسة إلى:

- ▲ إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بالوظيفة العمومية و بالموظف ،
- ▲ التعرف على الإدماج الوظيفي و أهم التطورات في قوانين الوظيفة العمومية المتعلقة بالموظف و مساره المهني،
- ▲ الرغبة في معالجة موضوع التغيير والتطوير التنظيمي ، و خلفيات تطبيقه في كلية علوم المهندس،
- ▲ السعي للتعرف على أثر التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الإدارية،

6- الدراسات السابقة

حاولنا أن نجد دراسات تقارب إشكالية بحثنا و وقع الإختيار على بعض الدراسات سابقة التي لها صلة بموضوع البحث، و التي تعتبر مفيدة بالإضافة إلى دراسات في تخصصات أخرى ، تم الإطلاع عليها بهدف إثراء الجانب النظري لدراستنا ، و قد جاءت هذه الدراسات على النحو التالي:

6-1. في تخصص الدراسة:

❖ دراسة كمال بوقرة، بعنوان " المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز بوحدة باتنة"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية علم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، لسنة 2008.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد و الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، ومحاولة معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أم من ناحية الاستقرار المهني. بالإضافة إلى العمل على الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

و قد توصل الباحث إلى أن القيم الثقافية لدى العامل تعد السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

❖ دراسة رضا نعيجة بعنوان "التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بأدرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيف هو واقع التعلم التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية. وقد توصل الباحث الى أن المؤسسة الجزائرية يغلب عليها في نمط التعلم التنظيمي الأحادي الحلقة و يغيب التعلم الثنائي، و قد تم تفصيل يواجه انتشار التعلم التنظيمي في المؤسسة

الجزائرية عراقيل متعلقة بثقافة العامل، والمنظمة، كما أن مسار تحول المؤسسة الجزائرية نحو المنظمة المتعلمة بطيء يحتاج إلى تفعيل رغم أهميته الإستراتيجية.

❖ **دراسة سهام بن رحمون بعنوان "بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة"، أطروحة مكملّة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.**

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة.

و قد توصل هذه الأخيرة إلى أن تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات كالمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأن البيئة الداخلية أثّرت في كفاءة و دافعية ورغبة الإداريين في العمل عند أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب كالمحقق لأهداف الجامعة.

❖ **دراسة فائزة رويم بعنوان "فاعلية الإتصال الإداري في المؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص علم النفس الإجتماعي، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، 2013.**

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة للكشف عن فعالية الاتصال الإداري بالمؤسسة و مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العمال ومعرفة علاقة الاتصال الإداري بكل منهما ثم الكشف عن مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال على المتغيرات الرئيسية في الموضوع.

وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة، كما أن مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى العمال بالمؤسسات المهنية . و تختلف فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر العمال باختلاف الجنس و السن و المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي، فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.

❖ دراسة مزيان التاج بعنوان "الرضا الوظيفي و أبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ، قياس وتقييم الخدمات في المركز الإستشفائي الجامعي ومستشفى الأم و الطفل بتلمسان"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2014.

و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحقق الرضا وتحسين أداء الأعوان المنتسبون للوظيفة العمومية بما يتناسب وشروط جودة الخدمات على ضوء إستراتيجيات التغيير الحاصلة في قطاع الخدمة العمومية.

و قد توصل الباحث الى نتائج مفادها أن تحفيزات الأفراد المادية لا تكفي وحدها ، إذ بالرغم من الزيادات في الأجور و المنح والتعويضات في القطاع الصحي ، وبالرغم من ضخ أموال طائلة في ميزانيات التسيير الأولية و الإضافية، إلا أن مستوى جودة الخدمات بمختلف أبعادها الرئيسية ممثلة في الأشياء الملموسة، الإعتمادية ، الإستجابة ، الثقة والتعاطف، ما زالت بعيدة المنال مع ما تنسم به من مستوى أقل ما يقال عنه أنه متواضع في كلتا المؤسستين موضوع الدراسة، و لا يرقى إلى مستوى المطلوب.

❖ دراسة تيشات سلوى بعنوان " آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2015.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تمكن الوظيفة العمومية الجزائرية من التوفيق بين حتميات الأداء الناجع وحتميات المساواة وفقا للمناجمنت العمومي الجديد؟

و قد توصلت الباحثة إلى أن التحديات التي أصبحت تواجهها الإدارة العمومية جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى إلى المستوى المطلوب ، ولهذا أصبح التغيير أمرا حتميا لا مفر منه فكان المناجمنت العمومي الجديد كبديل للنظام البيروقراطي

فيقوم المناجمنت العمومي الجديد على عدة ركائز ، أهمها السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال تحسين أداء أعضائها، ويتم الحكم على أداء الموظفين العموميين

عن طريق خلال استخدام أحدث أساليب التقييم للكشف على الأداء الحقيقي لهم أثناء عمليات التقييم بصفة دورية في العمل.

كما أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لا يزال مجمدا منذ نشأته سنة 2006 ، دون تنصيب، بالرغم من أهميته الإستراتيجية، لعدم إصدار المراسيم التطبيقية، ما جعل الوظيفة العمومية بمختلف قطاعاتها تعرف تشنجات وإضرابات مختلفة رغم زيادة الأجور.

❖ **مداخلة بوطويل رقية** حول موضوع "التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية، دراسة ممارسات دولية"، طالبة دكتوراه العلوم بجامعة الجزائر 3 ، مجلة المؤسسة ، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2014، ص 149.

و هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أساليب الكشف عن أكفاء المترشحين للوظيفة العمومية في كل من استراليا، سلطنة عمان، والجزائر.

وقد توصلت الباحثة إلى إبراز توجه المجلس الأعلى للوظيفة العمومية نحو التوظيف على أساس الكفاءات الذي يركز على شاغل الوظيفة أكثر من تركيزه على الوظيفة نفسها كبديل للتوظيف التقليدي وما يشوبه من قصور، يتم من خلاله استخدام مجموعة من الأساليب لاختيار الموارد البشرية القادرة على تشغيل كفاءاتها بالطريقة المناسبة، التنسيق ومعرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة من أجل تحقيق الأداء المتميز .

6. 2. في التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

❖ **دراسة بن فرحات مولاي لحسن** بعنوان " إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية العمومية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص القانون الإداري، جامعة الحاج لخضر، باتنة، لسنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية .

و قد توصل الباحث إلى أن إدارة الكفاءات لها أهمية كبيرة في قطاع الوظيفة العمومية، لذا يتوقف نجاح عصرنة الوظيفة العمومية على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية من الناحية التنظيمية و التسييرية، ثم محاولة استغلال المكاسب التي كرستها القوانين الأساسية والتي تسمح بتطبيق إدارة الكفاءات في هذا القطاع،

❖ **دراسة بوشمال أحمد** بعنوان "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة ، ويهدف أيضا إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.

وقد توصل الباحث إلى أن غياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعه ، كذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات و التي تؤثر على الوضعية المالية لها و ضعف السيولة و تصير إلى مالا يحمد عقباه إفلاس الشركة ، أدى بانتهاء حياة المؤسسة و حلها نهائيا. أما فيما يخص المقاربة النظرية فإن الباحث لم يجد أنها تتلاءم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يتمتع بها الأفراد، فالتحليل الاستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيقا له ، و كل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه ، أو أنه يركز على نماذج التقليد و المحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال.

❖ **دراسة رافيق بن مرسل** بعنوان " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، نخصص تنظيمات سياسية و علاقات دولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، لسنة 2011.

و تهدف الدراسة إلى إبراز مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة ومحقة للأهداف التي من أجلها وجدت هذه الإدارة.

و قد توصل الباحث إلى أن التنمية الإدارية هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية و تفصيلها. و شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لإحتياجاتها و في حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية و تشمل كل مستوياتها .

6-3. التعقيب على الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات التي اطلعنا عليها أو تطرقنا إليها من أطروحات دكتوراه العلوم أو رسائل الماجستير كانت تهدف إلى دراسة الموارد البشرية من فعالية أدائها أو محددات ثقافتها التنظيمية ، لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة.

نفس الملاحظة نقدمها لمختلف الدراسات الأخرى التي إهتمت بالوظيفة العمومية في جانبها القانوني أو السياسي ، أو الإداري، و التي كان هدفها الأول يتمحور حول عصرنه الوظيفة العمومية و تطوير وحدات المؤسسات الإدارية و نجاعتها.

فقامت هذه الدراسات بالعمل و البحث حول أحسن طريقة لإحداث التقدم و التطور دون تقديم الإهتمام لأعضاء المنظمة، لإحتياجاتهم داخل المؤسسة، لتكوينهم و لخبراتهم وأثر التطوير و التغيير الوظيفي على إستقرارهم الوظيفي و الثقافي.





الفصل الأول

تطور النظام الوظيفي

1. المبحث الأول: نشأة التنظيم الإداري
2. المبحث الثاني: تطور الفكر التنظيمي
3. المبحث الثالث: الإقتربات الحديثة للتنظيم

الفصل الأول: تطور النظام الوظيفي

المبحث الأول: نشأة التنظيم الإداري:

إن الإنسان كائن إجتماعي ، يبحث دوماً عن الإستقرار في مكان معين ، ليبني المنازل و يزرع الحقول و يصنع السلع و الأسلحة ليحقق بها ما يحتاج إليه من مواد وأدوات يسد بها حاجياته الأساسية و يدرأ بها عن نفسه و أهله أي إعتداء.

فيقوم بالتجمعات و ينشأ القرى فالمدن ، و ينصرف إلى التفكير في تحسين و سائل معيشته و إدارته و تبرز حاجته إلى تنظيم أسلوب حياته و تخطيط المهام و توزيعها على أفراد عشيرته ، فالإشراف عليهم و توجيههم. وهذا ما ساعد على نشوء المجتمعات المنظمة و رقى الحضارات و هذا ما أدى إلى نشأت الحاجة إلى الإدارة والرقابة لضمان حسن العمل و التنفيذ.

المطلب الأول : الفكر الإداري في الحضارات القديمة

إن دراسة أنظمة الحضارات القديمة تعتبر من المسائل الضرورية في مجال الفكر الإجتماعي والإداري ذلك لضرورة دراسة الوظيفة العمومية باعتبارها فكرة إدارية و نظام إجتماعي قديم ومعقد. حيث شهدت ضفاف مياه نهر النيل نظاماً إدارياً عريقاً، كما كان للصين قواعد تنظيمية عديدة تستهدف إلى تحقيق نوع من العدالة و المساواة بين أفرادها الموظفين ، كما كان لبعض الدول الأخرى نظاماً للخدمة الإجتماعية جدير بنا أن نبحث فيها و أن نعرض أمثلة عنها.

1/ الإدارة العامة عند قدماء المصريين:

تعتبر الحضارة المصرية الفرعونية ، أولى الحضارات التي عرفت الإنسانية ، حيث مارس قدماء المصريين منذ حوالي 3000 سنة قبل الميلاد ، العديد من الأنشطة الإدارية. فطبقوا بعض الصور الإدارية على المدى الواسع، وعرفوا ظاهرة التخصص و مارسوا التركيز في تقسيم الأعمال ، خاصة عند بناء الأهرام و إنشاء المقابر المختلفة.

كانت الحضارة المصرية القديمة ، دولة موحدة مكونة من حكومة مركزية ، يرأسها الملك الملقب بـ " فرعون " ، و الذي كان يتمتع بالكثير من السلطات سواءا كانت دينية ، تشريعية ، تنفيذية أو قضائية. وحكومات محلية ، يرأسها الوزير الأول ، الذي يحتل قمة التسلسل الإداري ، والذي يتم

إختياره من بين أقرباء أو أصدقاء فرعون لمساعدته في تسيير الشؤون الإدارية المختلفة للبلاد (كان يلقب باسم " كبير القضاة ") ، بالإضافة لإشرافه على نظام القضاء تحت رقابة فرعون ، باعتباره المنظم و المهندس لأول لصرح الدولة. (فركوس، 1993، ص 78).

أما فيما يخص الحكومات المحلية ، والتي تعتبر وحدات إدارية إقليمية ، فهي تتكون من أقاليم ومحافظات. وكان لكل إقليم حاكم يرأس مجلسا يتكون من عشرة أعضاء ، يختارهم الملك فرعون من أعيان كل إقليم و محافظة ، وغالبا ما يكون محافظوها من كبار الإقطاعيين أو ملاك الأراضي ، أما الوظائف الرئيسية بالمحافظة و المهمة للمجتمع يتمتع بها أبناء الملك.

كان حاكم كل إقليم يتبع فرعون مباشرة في السلطة ، و كان يتولى تمثيل السلطة التنفيذية للملك داخل الإقليم باختصاصيه ، الإداري والقضائي.

فالإختصاص الإداري يجعل الحاكم يشرف على الأشغال العامة من حفر الترع و إقامة الجسور ، وتولي شؤون الزراعة ، فكان يرأس المكاتب الفرعية للإدارة المركزية و يشرف على موظفي الإدارات الموجودة داخل الإقليم دون أن يكون له الحق في عزل أحدهم أو في ترقيته. أما الإختصاص القضائي لتلك المجالس فكان يتجلى في كونها محكمة ذو درجة أولى في الإقليم أو المحافظة ، بالإضافة الى تولي حساب الضريبة و جمعها في جداول تسلم للإدارة التي تقوم بجبايتها (المجنوب ، 2000، ص26)

لقد أعطى الملك و الشعب إهتماما ملحوظا لنظام التوظيف و الإدارة ، حيث كان يفضل المصريون القدامى العمل بمجال الإدارة العامة أكثر منه عن باقي المجالات الأخرى ، كفلاحة الأراضي مثلا ، حيث كان العرف السائد آنذاك أن الموظف أعلى رتبة من أي عمل آخر ، حيث كان المصريون ينظرون للمكاتب نظرة تقدير و احترام ، فقد كانت المدرسة التي يتخرج منها الموظفون تسمى يد فتح أي دار الحياة. (إبراهيم ، بدون سنة، ص 236)

كما أن الملك كان يمنح مكافآت تشجيعية من أوسمة و مكافآت ذهبية و هبات أو هدايا، تقدم لكل موظف التزم بطاعة رؤسائه وتفرغ لأداء الأعمال المكلف بها في الوظائف التي يشغلونها. وذلك تشجيعا لهم على ما يؤدونه من أعمال ممتازة (إبراهيم ، بدون سنة، ص 104)، و معاملة حسنة للناس و الخضوع التام للقوانين.

إلا أن الوظائف الهامة والكبرى في المجتمع كانت وراثية، يتمتع بها إلا أولاد الملك وأعضاء أسرته ، غير أن بعض آراء المؤرخين تؤكد على أن هذا النظام الوراثي أبطل في عهد الملك " بسماتك الأول " ، الذي حدد شروطا معينة للإلتحاق بإحدى الوظائف الحكومية ، نلخصها فيما يلي (قاسم، 1974، ص 33):

1. أن يكون محمود السيرة ، متعلما ، للأداب السلوك و المعاملة؛
2. أن يكون مثقفا ، راقيا ، قد تلقى دروسه في المدارس الخاصة؛
3. أن يكون على إلمام بالعلوم الرياضية و الحساب الذي كان له أهمية خاصة عندهم؛
4. أن يكون ماهرا في الكتابة ، خاصة الخط الذي يستعمل في الأعمال المصلحة ؛
5. أن يكون قد إلتحق بالمدرسة الخاصة بالمصلحة التي يرغب العمل بها لتعلم النظم المتبعة فيها؛
6. أن يقبل الإلتحاق بمكتب أحد الموظفين بالمصلحة للتمرين العلمي على الأعمال الكتابية والإدارية و تصريف أمور الوظيفة.

وبالرغم من كل هذه الشروط ، إلا أن جميع الموظفين كانوا خاضعين تماما لسلطة الملك ، وذلك لتمتعه بسلطة دينية واسعة و مطلقة.

2/ الإدارة العامة في بلاد ما بين النهرين:

لا تعطي الوثائق التاريخية الحالية أخبارا دقيقة أو وصفا تحليليا كامل لنظم الحكم في العراق القديمة ، بل تحاول إلقاء الضوء على الحكم الذي كان سائدا في إحدى أكبر الإمبراطوريات السائدة آنذاك في البلاد ما بين النهرين ألا وهي إمبراطورية أو حضارة العهد السومري ، خاصة ابتداء من الألف الثالث قبل الميلاد (3000 ق.م) .

تشير الوثائق التاريخية و الأنتروبولوجية إلى أن الملك الحاكم يتولى أمور الدولة إداريا (المجنوب، 2000، ص 33) ، فكان يشرف على جميع الأعمال العامة للدولة من حفر القنوات و وضع الخزانات و بناء السدود لدرء خطر الفيضانات الكثيرة آنذاك من نهري الدجلة و الفرات ، و بناء المعابد وتولي أمور الآلهة.

كانت الإمبراطورية السومرية أو بلاد ما بين النهرين ، مقسمة إلى هيئات إدارية مختلفة وكان لكل مقاطعة إدارية ممثل لها ، يعينه الملك. كان حكام المقاطعات يحتلون مكانة عالية في إدارة أمور وشؤون البلاد ، حيث كان الحاكم الأول ، ذو الأهمية الكبيرة والمكانة العالية في الدولة يتولى جميع الأمور المالية والإقتصادية ، فيعهد إليه الملك بجباية الضرائب من الشعب و تقديمها إلى الملك.

كما يقوم كبير الوزراء الذي وضعه الملك أيضا ليكون سيدا على أعيان المقاطعات و شيوخ القبائل، بتولي شؤون الدولة الخارجية في علاقاتها مع الدول و الإمبراطوريات المجاورة، فكان ليجمع آراء مجالس الشيوخ و يعرض عليهم من أمور الحرب و السلم و جباية أموال الدول المحتلة.

3/ الإدارة العامة عند الإمبراطورية الرومانية:

عرفت الرومان بالإمبراطورية العظيمة ذات الحضارة العريقة التي شملت شتى الميادين ، الثقافية ، الإقتصادية ، السياسية و القانونية. فبرغم إختلاف النظم الإدارية الرومانية باختلاف المراحل السياسية المتعاقبة آنذاك ، غير أن مقومات أركان الإدارة العامة لم تتبدل كليا، بل حافظت نسبيا على جانب من عناصرها السابقة. فاستطاعت الإمبراطورية من إقامة نظام ثابت للخدمة المدنية ما بين عام 27 قبل الميلاد و 285 قبل الميلاد.

كما أنها عرفت التنظيم الهرمي في الإدارة و أقرت مبدأ تفويض السلطات من القيصر إلى حكام الأقاليم ، فعرفت روما القديمة أوج مجدها مع الإمبراطور " أوكتافيوس " الملقب بأغسطس ، في عام 31 قبل الميلاد ، فكان يعد اكبر أباطرة الإمبراطورية الرومانية والذي استطاع خلال هذه المرحلة من توحيد السلطة الإدارية و وضع نظام وظيفي قائم على أسس قانونية دقيقة تتميز بفاعليتها من حيث كفاءة العمل و عدم التمييز في الوظيفة.

قسم الإمبراطور الوظائف في روما إلى فئات مختلفة ، تجمع بين الوظائف المدنية التي يتولى مناصبها ، طبقة الأرقاء و غيرهم من أفراد الطبقة المتوسطة ، وهو ما يدعى بالوظائف الدنيا. ووظائف أخرى، عليا، متخصصة لأغنياء و النبلاء الأرستقراطيون و السادة الإقطاعيون، تتمثل خاصة في الوظائف العسكرية و القضائية ، ويتم التعيين فيها عن طريق الإستشارة الدينية و الإختيار الإلهي.

فكان يسهر رجال الدين في الإمبراطورية الرومانية ، بالصلاة إلى الآلهة لتبعث لهم هذه الأخيرة إشارة سماوية تساعدهم على إختيار الشخص الأفضل لتولي الوظيفة العليا من بين النبلاء الذين ذكر اسمهم.

وبعد الموافقة الآلهة على المرشح ، يعرض الفرد إلى كافة الشعب، ليصوت عليه و يعين أخيرا في منصب عمله بصفة رسمية.

كان الفكر الإداري في الإمبراطورية الرومانية مزدهرا نوعا ما ، حيث كان أجور الموظفين ومرتباتهم مرتبطة على أساس الفئة التنظيمية التي يشغلها الموظف و تتم ترقية الفرد من فئة لأخرى أعلى على أساس الأقدمية.

إلا أن الموظفين ذوي المراتب العليا و المحاربين العسكريين من أصحاب الثروات و النفوذ، لا يتلقون أجورهم عن وظائفهم بل كانوا "يستأثرون بالعقارات و الأموال و الأرقاء، تبعا لمراتبهم و مدى شجاعتهم وبطولتهم العسكرية و مدى ما يحققون من مكاسب للإمبراطور" (جعفر قاسم، 1984، ص 39).

أدت هذه الوظائف لظهور طبقة بيروقراطية متطرفة في روما ، تعتمد في رزقهم على الرشوة للحصول على الغنائم و الثروات السريعة و امتلاك الأراضي ، مما خلف فكرة الوراثة في الوظائف.

4/ الإدارة العامة في الصين القديمة :

يحضى النظام الإداري في الصين القديمة ، بمكانة هامة عند مختلف الباحثين الإداريين و الاجتماعيين ، نظرا لما حققه من قواعد إدارية كثيرة ، تستهدف تحقيق العالة و المساواة بين الموظفين تعود إلى أكثر من ألفي و مائتي سنة تقريبا قبل الميلاد.

حيث دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة ، احتوت على الكثير من صور الممارسة في مجال الإدارة و خاصة في مجال التوظيف و التعيين ، فتتبع الإدارة الصينية القديمة نظام الإمتحانات والتسابق في الوظيفة. فمن الضروري على كل فرد يطمح في الإلتحاق بالوظيفة العامة ، اجتياز هذه الإختبارات بنجاح هادفة بذلك تحقيق العدالة بين جميع المواطنين في تولي الوظائف العامة (جعفر قاسم، 1984، ص 37).

كانت الإمتحانات عبارة عن اختبارات فنية تتمحور حول المعلومات الخاصة بالعمل الذي سيقوم به الموظف ، و أخرى أدبية و دراسات إنسانية تصب خاصة في مجال الشعر ، امتحانات تساعد على تنمية شخصية الفرد ليتمكن من تقدير الأمور قبل أن يتمرن على العمل و التدريب عليه، خاصة و أن الموظفين في الصين القديمة المتعلمون منهم ، يتحملون أعباء كل الوظائف الإدارية و عمليات الوساطة، بالإضافة إلى وضع الروزنامة وتحديد الخطط ، فينظمون النقل والتبادل و يراقبون بناء الطرق والقنوات

والسدود وخزانات المياه ، ويشرفون أيضا على كل الأشغال العامة ، ناهيك عن بناء المخازن في حالات المجاعة و تشجيع الري بمختلف الوسائل.

فالموظفون في عهد الحضارة الصينية القديمة ، كانوا عبارة عن مهندسين و معماريين وإداريين وقادة للمجتمع، ولهذا وضع الفيلسوف و الحكيم الصيني " كونفوشيوس " في القرن الخامس قبل الميلاد ، قواعد للإدارة العامة ، لا تزال سارية المفعول إلى يومنا هذا ، قواعد تساعد الحكام على الاختيار الدقيق للعاملين و معاونين الذين تتوفر فيهم صفات النزاهة والكفاءة. تعتبر الحضارة الصينية القديمة ، أقدم نظام في التاريخ لتولي الوظائف العامة على أساس امتحان المتقدمين لإختيار أفضلهم (درويش و تكل، 1968، ص 48).

كان الموظفون الصينيون ينقسمون إلى تسع فئات ، كل فئة تختلف عن الأخرى في الواجبات والمسؤوليات. كما يروي بعض المؤرخين أن الإمبراطور "شن الأكبر"، كان يحرص على إجراء اختبارات الكفاءة في العمل كل ثلاثة سنوات للعاملين للوقوف على مدى تقدمهم و التعرف على مدى صلاحيتهم للإستمرار في العمل المخصص لهم.

فإذا حققوا النتائج المخططة ، يقوم الحاكم بترقيتهم إلى الوظائف العليا. أما إذا لم تثبت قدراتهم وكفاءتهم، أعفاهم الحاكم عن منصب عملهم (عبد الهادي، 1966، ص 108).

المطلب الثاني: الفكر الإداري في الديانة الإسلامية

أشار القرآن الكريم إلى ضرورة تنظيم حياة الناس ، ودفعهم نحو الإنتظام ، وهذا كله مدعاة لفعل الخير والإصلاح ، منعا للناس من التنافر و التحارب و أكل ما لهم فيه بينهم بالباطل، وردعا للانتهاك القوي لحرمان الفقير ، وتعمل على تنظيم العلاقات فيما بينهم ومع خالقهم تعالى.

1/ واقع الإدارة العربية قبل الإسلام :

كانت النظم الإدارية في المجتمع العربي قبل الإسلام ، مرهونة بالهيكل السياسي للوحدات المجتمعية المتقاربة و المتباعدة التي كانت قائمة آنذاك ، فالمسيرة الإجتماعية للعرب كانت تتسم بالتحرك و الحركية هادفة بذلك العيش في سلام و التكيف مع المحيط الخارجي وطالبة للأمن و البقاء .

شهدت الجزيرة العربية القديمة ممالك عديدة ، تنقسم إلى قبائل ، تتكون من مجالس مكونة من كبار القوم ، يحكمها شيخ القبيلة بمقتضى العرف دون أن يتمتع بسلطة تشريعية ، وكان حكمه الرئيسي ، الفصل في القضايا العامة و الإهتمام بحماية القرى من غزوات القبائل المجاورة. فكانت مثلاً ، في قريش مجالس تضم زعماء العائلات الكبرى ، تقوم على المساعدة المتبادلة للنظر في القضايا العادية. فكانت في مكة أيضاً ، وظائف رسمية كالحجابه ، و هي حراسة الكعبة و تأمين الخدمة فيها و السقاية و الرفادة.

فالأوضاع عند عرب الجاهلية في تلك الفترة لم تكن تتعدى طور البداوة ، و أن العرب لم يعرفوا نظاماً يمكن أن يطلق عليه اسم حكومة ، "غير أن عدم قيام حكومة ديمقراطية في بلادهم ، لا يعني عدم شعورهم بضرورة التنظيم و عدم تمتعهم بروح ديمقراطية مستعدة لقبول كل جديد ، فيه خير للجميع"(المجنوب،2000، ص73).

إن ما تقدم من الأفكار القديمة و الأنظمة البدائية التي كانت سائدة في الحضارات والإمبراطوريات القديمة و الجاهلية العربية و التي عمرت طويلاً سرعان ما فقدت مصداقيتها ضمن المجتمعات و ذلك عند ظهور و انتشار الإسلام ، حيث أصبح القرآن الكريم المصدر الأساسي لكل تنظيم في الدول الإسلامية ، فأياته دستور للمسلمين ، ينظم حياتهم الدينية والدنيوية ، ويعالج الكثير من المواضيع المعيشية.

2/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في عهد الرسول و الخلفاء الراشدين:

1/2 الوظيفة العامة في عهد الرسول (ص):

لقد اتسمت الإدارة العامة في عهد الرسول (صلى الله عليه و سلم) بالبساطة ، حيث كانت تعتبر الوظيفة العمومية ، خدمة عامة تستهدف إشباع حاجات المواطنين و القيام على تأدية مصالح الأفراد .

عرف العصر الإسلامي الوظيفة العامة و الموظف العام ، رغم التسمية التي تختلف على ما هي عليه في العصر الحالي و الذي كان يلقب بالخليفة أو الإمام ، أو الوالي أو العامل أو المحتسب ، إلى غير ذلك من الأسماء.

كان الموظفون بالإدارة الإسلامية ثلاثة أنواع ، هم الولاة و القضاة و العمال ، وكان يتم اختيارهم بعد التحقق الدقيق من أصلهم العربي و قدراتهم الدينية و كفاءتهم العلمية ونزاهتهم الدنيوية . و كان الرسول

يطبق مبدأ الإختيار على أساس الصلاحية بالنسبة للجميع، بلا تفرقة، فلم يكن هناك وساطة أو محسوبية و ذلك عند تعيين الفرد في الوظيفة لأول مرة أو عند نقله إلى وظيفة أعلى (جعفر قاسم، 1984 ، ص42). فإذا كان الشخص غير قادر على تولى الأعباء الملحقة بالوظيفة لن يتم تعيينه و تثبيته فيها، مهما كان ورعه و تقواه و شدة صلته و صداقته بالرسول ، لقوله صلى الله عليه وسلم: " من ولي من أمر المسلمين شيئاً ، فولى رجلاً و هو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله و رسوله و المؤمنين " (رواه الحاكم في صحيحه) .

أما فيما يتعلق بعملية الترقية من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى منها ، فكانت تتم عل مبدأ الشخص الكفاء ، حيث تأخذ حكم التعيين الجديد بصفة دائمة. فكان الرسول يعتمد على جدارة الشخص و صلاحيته في الوظيفة الشاغرة، حيث كان يرفض عليه الصلاة و السلام، أن يتولى الشخص أي وظيفة إذا طلبها حتى لو كان من كبار الصحابة. فحين دخل أحد أكبر الصحابة على الرسول و معه رجلان من بني عمه، و طلبا منه أن يأمرهما ببعض الوظائف، فرد عليهما: " أنا و الله لا نولي هذا العمل أحد، يسأله أو أحدا يحرض عليه". (عبد الهادي، 1966 ، ص190).

و بعد أن انتقل الرسول عليه الصلاة و السلام إلى جوار الخالق عرفت المجتمعات و الدول الإسلامية عهودا و عصورا مختلفة إبتداءا من الخلفاء الراشدين إلى الإمبراطورية العثمانية.

2/2/ الوظيفة العامة في عهد الخلفاء الراشدين:

1/2/2/ خلافة أبو بكر الصديق(632 – 634 م)

لقد نهج أبو بكر الصديق ، رضي الله عنه ، نفس منهاج الرسول عليه الصلاة و السلام ، في كل الأمور خاصة المتعلقة بالتنظيم العملي و الإداري ، فاقتدى و اتبع قرارات الرسول إلى درجة الإحتفاظ بنفس العمال الذين اختارهم الرسول صلى الله عليه و سلم ، قبل وفاته.

عرف أبو بكر الصديق باختياره لأفضل المتقدمين من الأفراد وفقا لتخصصهم لشغل المناصب الجديدة والشاغرة ، كما كان يخير للمناصب الكبرى ، أكفأ العمال و أصلحهم ديناً و علماً ، فكان يضعهم تحت التجربة لمدة معينة ، فإذا أحسن إتقانه أبقاه الخليفة في منصبه ، أما إذا أساء و ثبت إهماله و عدم أدائه لعمله على الوجه الأكمل ، عزله. فكان القرآن الكريم ، دستوره يستعمله لتنظيم أمور البشرية و الإطمئنان إلى القيادة المسؤولة و تبادل الرأي الحكيم.

2/2/2/ خلافة عمر بن الخطاب (634 - 644 م)

كان عمر بن الخطاب مثله مثل أبو بكر الصديق رضي الله عنهما، يعمل على اختيار الفرد الأفضل لشغل الوظيفة العمومية، فيبحث في أفضل الرجال و أصلحهم. فشغل الوظائف العامة كانت ذو الأهمية العليا لدى الخليفة، حيث يعتبر الوظيفة كخدمة عامة وتمييزا للفرد لواجبه و ليس تمييزا للقبه أو لعائلته، فكان يطبق مبدأ العدالة بصفة مطلقة ويرفضا مطلقا للوساطة و المحسوبية.

فكان عمر بن الخطاب يشاور أصحابه عند اختيار و تعيين الموظفين أو ترفيعهم لمناصب أعلى، حيث كان يجمع أهل الرأي، ليشيروا على أفضل الرجال في الخدمة و أصلحهم في القوم. كان الخليفة عمر يقوم باختبار الموظف الذي تولى المهمة، و يوجهه في عمله حتى يثبت جدارته و كفاءته، و إذا ما وجد شخصا آخر أفضل منه، فيقوم بعزله، لا لأنه لم يقدّر بعمله خير قيام أو لأنه أساء لسلطانه، إنما يعزله لأنه وجد من هو أفضل للتكليف بالمهمة.

تولى عمر بن الخطاب العديد من الإجراءات لتضمن الأمان و السكينة للموظف فقرر رواتب معقولة تكفل لهم حياة لائقة و كريمة، لتمكن هذا الأخير من تكريس وقته لخدمة إخوته في القوم. فقام الخليفة بتطبيق مبدأ الأجر على قدر العمل، فكان يمنح العمال أجورا تتناسب مع ما يؤدونه من الأعمال، وكان يميز بينهم على أساس جهدهم و بلائهم في العمل، و ما يتحملونه من أعباء عائلية (قاسم جعفر، 1984، ص47).

2/2/3/ خلافة عثمان بن عفان (644 - 656 م)

حافظ عثمان بن عفان، على الأنظمة التي وضعها الخليفة عمر بن الخطاب خلال خلافته، فاعتمد في إدارته و أعماله على الولاة الذين كان قد عينهم الخليفة عمر.

حاول الخليفة عثمان إقامة دولة إسلامية مبنية على أساس العدل و المساواة بين أفراد الشعب. غير أن تنصيب الخليفة لأهله و أقربائه في الوظائف العامة، خاصة العليا منها أدى إلى نشأة الفوضى و الوهن في الإدارة مما نتج عنه ضعفا في النظام العام، خاصة في الإدارة المالية، فرغم عدم كفاءة أهله و أفراد عائلته غير أن الخليفة عثمان، كان يفضلهم دوما في تولي الوظائف العامة للدولة، حتى و لو كانوا غير جديرين بها.

فرعف عهد الخليفة عثمان بن عفان ضعف في الحكم و الدولة فاستكثر الأموال واستزادة العبيد و تعالي الأغنياء على عامة الشعب.

4/2/2 / خلافة علي بن أبي طالب (656 - 661 م)

بعد تولي الخليفة علي بن أبي طالب الخليفة رضي الله عنه الخلافة ، قام بعزل معظم الموظفين و الولاة الذين اختارهم الخليفة الراحل عثمان بن عفان والذين قاموا بنهب القوم وظلم العمال و نشر الخراب والفساد في الوظيفة العامة ، مما نتج عنه الثورات في مختلف أقاليم البلاد. سعى الخليفة علي إلى تعيين عمال جدد بدلا من الذين قام بعزلهم ، و راح يعمل على اختيار أفضل أفراد القوم من حيث الكفاءة والصلاحية ، فحُبب أهل التجربة و الحياء من أهل البيوت الصالحة و التحكم في الدين الإسلامي ، وأبعد من عماله أصحاب المطامح وذوي الأهل لمحابتهم.

حاول الخليفة علي بن أبي طالب تقديم الأرزاق للولاة و الموظفين، ليعزز قوة أنفسهم ويغنيهم عن الوظيفة لكي لا يتناولوا ما تحت أيديهم من أملاك للقوم. كما كان ينتقد أعمالهم باستمرار من خلال بعث عليهم العيون و المراقبين من أهل الصدق و الوفاء.

3/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في العهد الأموي:

عرف عهد الأمويين بانتشار الإسلام بصورة كبيرة حيث اتسعت رقعة الدولة الإسلامية اتساعا كبيرا ، جعل في ذلك صعوبة في الإتصال بين مختلف الإدارات الإسلامية. مما أدى إلى تقسيم الدولة الأموية إلى أربع عشر ولاية ، عرفت باسم الأقاليم ، وخصص لكل إقليم حاكم ذو السلطة الواسعة و الكاملة في الإدارة ، مما يجعل له حرية اختيار عمال الإدارة وموظفيها.

كان والي الإقليم من أحسن الرجال في القدرة العملية و الأمانة الإسلامية ، فكان يحرص معاوية بن أبي سفيان على اختيار الأفضل من أفراد أهل بيته لينصب في الوظيفة أو من غيرهم من أفراد القوم ، فتسلم له أمانة الخزينة و خدمة المدينة ليكون لها و ليا صالحا.

و عند تولي عمر بن عبد العزيز الخلافة، أصبح يطبق هو الآخر قواعد العدالة و المساواة في تولي الوظائف العامة وفي توزيع أموال المسلمين و لا يفاضل بينهم إلا على أساس التقوى و الصلاحية (قاسم جعفر، 1984، ص51). فكان عمر يتشدد في اختيار موظفيه ، كما يبعث من يتحرى عن سيرتهم وشؤونهم بين أفراد الشعب من أمانة و يتدقق في أعمالهم. كما أنه لا يرفع أحد العمال إلى منصب والي إلا بعد الإستيثاق منه ، فيفوضهم في السلطة ثم يراقبهم لكي لا يبتعدوا عن أعمال العدل و النزاهة.

4/ الوظيفة العامة و اختيار الموظفين في العهد العباسي :

عرف العهد العباسي فشلا في كل النواحي خاصة في التنظيم الإداري ، أين الحكم الوراثي في تولي المناصب أضعف الإدارة العامة و أدى إلى تدهورها. ضف إلى ذلك الخلافات بين الأقاليم أدى إلى تمزق الدولة الإسلامية إلى إمارات صغيرة ، لا يجمعها تحت الدولة الإسلامية إلا السيادة الإسمية . فكان لكل إمارة ، والي ذو السلطة المطلقة في الحكم و التوظيف و اختيار الموظفين أو ترقيةهم إلى الوظائف العليا.

فإرادة الوالي كانت مطلقة و منفردة من دون وجود معيار محدد للترقية بين الموظفين من أهل العدل والنزاهة و الصلاح و الدين و الأمانة أو السؤال عنهم ، إلا أنه في عهد الدولة العباسية تجمعت عوامل وأسباب عديدة أدت إلى تفكك الدولة الإسلامية و انفصام عراها السياسية و الإدارية منها ضعف العقيدة و اختلال النظام ، و نقص القيادة و انحلال الترف و تفرق الآراء ، " الأمر الذي انعكس في النهاية على النظام الإداري بوجه عام و أدى إلى تفتت الدولة و تقسيمها إلى دويلات مستقلة ، لا يستقر فيها نظام يشملها و لا تستتب فيها سياسة تحميها ، فكان لكل دويلة منها نظامها الإداري و السياسي المستقل " (قاسم جعفر، 1984، ص52).

لقد حارب الإسلام كل الأفكار و المعتقدات التي كانت سائدة فيما مضى و التي لا أساس علمي و لا ديني لها، و أقام كل شيء داخل المجتمع، على أساس المبادئ الإسلامية من أخوة و عدالة و مساواة إلى غير ذلك من المبادئ.

المبحث الثاني: تطور الفكر التنظيمي

بدأ الإنسان العمل لسد حاجياته الطبيعية و محاولة ضمان الأمان المعيشي لأفراد عائلته ورفع مستواه وقدراته منذ فجر التاريخ ، فإتخذ الصيد و الزراعة كالنشاطين الأوليين والأساسيين لبقائه ، وبعدها كون أراضي قبلية وأنشأ قرى ومدن ساعدته على تأسيس نشاط تجاري في صوره المختلفة سعيا وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى من الآخرين.

فقام الإنسان بتغيير أشكال المواد الأولية وتعديلها إما يدويا أو بمساعدة الآلات بهدف زيادة المنفعة من جهة ، و من أجل اتساع نطاق و مجالات إستخدام هذه المواد بطريقة علمية من جهة أخرى ، فنتج عن

ذلك ظهور مجموعة من الأنشطة والخدمات المختلفة لتأسس بذلك النشاط الصناعي ، كمرحلة اقتصادية من تطور الإنسان.

نجم عن هذا التطور في مجالات الأنشطة الاقتصادية ، ثورة صناعية من حيث الاكتشافات الحديثة ومن الإختراعات الجديدة والتقدم الفني و تطور المؤسسات وكبر المصانع ، الذي انعكس على حجم العمل بالمؤسسات ، وظهر أعداد هائلة من الأيدي العاملة ونموها اقتصاديا سواء كان من ناحية المبيعات العديدة أو رؤوس المال الكبيرة أو اختلاف عدد العمال و الفنيين و الإداريين العاملين فيها ، بالإضافة إلى ظهور طبقة جديدة من رجال الأعمال والإداريين و المستثمري.

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية القديمة للتنظيم

يطلق الباحثين تعبير المدارس الكلاسيكية على عدد من نظريات التنظيم التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن التاسع عشر، حيث كانت الأفكار كلاسيكية من حيث أسلوب التفكير الذي تقوم عليه. فقد نشأت تلك النظريات الكلاسيكية للتنظيم وتطورت فلسفيا في جو يتسم بصفات القدم والتخلف التحليلي و الزمني ، عوامل و ظروف خاصة ساهمت في تشكيلها وتطويرها والإعتماد عليها.

استمدت النظريات الكلاسيكية مفاهيمها الرئيسية من مؤسسات ، تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين ، مثل أفراد الجيش أو الكنيسة الكاثوليكية أو تنظيمات العمل في بداية تطورها . وتضم هذه الفئة ، نظريات التنظيم التي تركز على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من تحديد للسلطة و توزيع للمسؤولية ، وتعيين نطاق الإشراف والرقابة .

1/ نظرية الإدارة العلمية:

نشأت أصول حركة الإدارة العلمية بمفهومها الحديث في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، لما شهدته تلك الحقبة من تطور اقتصادي ، وتوسع في التصنيع ، وازدياد في كميات الإنتاج واطراد الإختراعات العلمية الحديثة و تطور التكنولوجيا من ناحية و ظهور فئة

من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم فيما كان يسمى بحركة المهندسين الصناعيين الذين كانوا أول من أسهموا في تطور الإدارة من ناحية أخرى .

وقد برز في مجال الإدارة العلمية بعض المهندسين نذكر منهم فردريك تايلور والملقب بأب الإدارة العلمية ، و هنري جانت ، اللذان اهتمتا بالتحليل العلمي للعمل اليدوي في المؤسسات والمصانع للتوصل إلى دراسة أفضل طرق للأداء و أنجعها لتحقيق أهداف المؤسسة من العمل والإنتاجية ، ورفع بذلك أرباحها و رؤوس أموالها.

✚ فردريك تايلور Frederick TAYLOR:

يعد فردريك تايلور أب الإدارة العلمية ، حيث ركز اهتماماته في علمنة إدارة العمل على المستوى اليدوي في المؤسسات و الورش الصناعية. فالبرغم من وجود عدد من المفكرين الذين سبقوه في بحث قضايا الإدارة، إلا أنه يعتبر مؤسس و أبو الإدارة العلمية الحديثة ، كونه ابتكر الثورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء في العمل.

ففي بداية القرن العشرين ، كان الإقتصاد الأمريكي آخذا في التوسع بدرجة ملحوظة وبدأت تظهر مشاكل النقص في الأيدي العاملة. واتجهت الأنظار ناحية الإهتمام بمشاكل الكفاية الإنتاجية للعمال كوسيلة لتخفيض الكلفة للوحدة الواحدة من المنتجات .

وقد بدأ تايلور دراسته في إحدى شركات الحديد و الصلب الأمريكية ، حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية ، و أنه ليس هناك معيار واحد و طريقة موحدة للعمل ، أو وجود معايير للإنتاجية و الناتج اليومي المتوقع من العمال أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور.

بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل " one best way " للقيام بالعمل، فاهتم بالأنشطة الأساسية التي يبذلها العمال أثناء أداء عملية الإنتاج و أبدع وسيلتين إستعان بهما في دراسة هذه الأنشطة ، هما:

- دراسة الوقت من ناحية،

- دراسة الحركة من ناحية أخرى.

و نتيجة لدراسته للزمن و الحركة التي استهدفت زيادة الإنتاج ، تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاثة مرات ما كانت عليه قبل دراسته و ارتفع أجر العمال إلى حوالي 60 في المئة من الأجر قبل

الدراسة. وبذلك حقق تاييلور أهدافه المتمثلة في رفع الكفاية الإنتاجية وزيادة الأجر العامل ، وبالتالي تخفيض تكاليف المؤسسة الصناعية.

كما قام تاييلور بتجارب كثيرة توصل من خلالها إلى نتائج مختلفة بحلول مرضية تساعد الشركات الصناعية من تحسين المنتج و زيادة الأرباح ، فطبق ولأول مرة منهجا علميا يساعد على حل مشاكل العمل الموجودة بالمؤسسات الأمريكية آنذاك . ووضع كتاب عن مبادئ الإدارة العلمية يوضح فيه العلاقة بين العامل و الآلة، بحيث يقضي على حل الحركات الغير ضرورية وتبسيط الحركات الأساسية مما ينعكس إيجابا على الإنتاج.

فوضع فبنهاية أعماله مجموعة من المبادئ تمثل واجبات الإدارة في المصنع ، وانه متى طبقت هذه المبادئ تطبيقا صحيحا ظهرت النتائج المرجوة.

هنري جانت " Henry GENTT " :

عمل هنري جانت كمهندس صناعي استشاري ، وركز في دراساته على نظم الرقابة و جدولة العمليات الإنتاجية و اشتهر جانت من خلال خرائطه لجدولة العمليات ، والتي هي عبارة عن خرائط رسمها المهندس لتوضيح العلاقة بين مخطط العمل و الجزء المنفذ منه في الجزء الأول ثم تقدير الزمن في الجزء الثاني من الخريطة .

يهدف هنري جانت عند وضعه لخريطة " جدولة العمل " إلى تحديد الزمن في تخطيط المدير للعمل ، و لاسيما العمل الإنتاجي ، وبالتالي ترتيب العمل بناءا على مراحل و خطواته مع التركيز على التقدير الزمني لمرحلة العمل أو المدة الزمنية اللازمة لإنهاء من كل مرحلة من المراحل المسطرة ، ثم إمكانية البداية في مرحلة العمل المتتالية ثم محاولة تقدير المدة الزمنية المطلوبة للإنتهاء من جميع مراحل العمل بأكمله.

كما اقترح هنري جانت (علي، 1981، ص21)، نظما للمكافآت الإضافية و الحوافز المرتبطة بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب و طرق الرقابة الدقيقة. حيث أنه كان يعتقد أن الأجر ذو ارتباط وثيق بعدد الوحدات المنتجة ، ولهذا راح يدعو إلى تقديم مكافآت مرتفعة للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب. أما العمال الآخرين الذين ينتجون معدلاتهم المطلوبة فانه يحصل على راتبه اليومي بدون حوافز ومكافآت.

ساهم بذلك ، ولأول مرة ، بفكرة الضمان المادي للعمال بالرغم من مستواهم الإنتاجي ، الشيء الذي رفضه فريدريك تايلور ، الذي نصح بدفع أجور العمال على أساس عدد القطع المنتجة أثناء العمل ، كما أن جانت على غرار تايلور لام الإدارة وليس العمال على نقص الكفاءة في وسط العمال وارتفاع الجهل وعدم الكفاءة بينهم ، فدعا الإدارة على تحمل مسؤولية تدريبهم ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة و الكفاية في العمل المخطط.

فسمح جانت بإعادة التفكير في نظرية الإدارة العلمية من خلال إضافة الجانب الإنساني و النفسي للفرد كعامل مهم في المؤسسة ، واضعا بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية و دراسة السلوك الإنساني في المصنع.

نقد حركة الإدارة العلمية:

كان للإدارة العلمية أثر فعال في عدد من المؤسسات الصناعية التي اتبعت تعليماتهم و نصائحهم ، إلا أن الثورة العقلية التي تعتبر الإنسان هو شخص اقتصادي رشيد ، كما هو مفترض في النظرية الإقتصادية الكلاسيكية وأنه يعمل على الوصول إلى الوضع الأفضل للرفاهية و التي بشر بها فريدريك تايلور لم تحدث إطلاقا.

فبالرغم من النجاح الكبير الذي حققته الإدارة العلمية آنذاك ، على الصعيد الإدارة الخاصة والإدارة العامة على حد سواء ، فهي فشلت في تفهم مختلف العوامل الاجتماعية والنفسانية للعمال حيث وجهت إليها انتقادات عديدة ، تركزت على تجاهلها للطابع الإنساني للإدارة والعنصر البشري فيها و تركيزها على دراسة عنصر وطرق العمل واختيار الأكثر كفاية منها

فإنصب اهتمام حركة الإدارة العلمية على جوانب التنظيم الرسمي التقليدية والعادية أكثر مما إنصب على جوانب التنظيم غير الرسمي ، وبذلك أهملت الحركة ، العوامل الإنسانية لصالح العوامل التقنية المادية ، فأصبح الإنسان مجرد آلة تابع للإدارة ، دون إهتمام يذكر بنواذعه و حوافزه ودون إشباع فعلي لحاجاته ورغباته المادية والمعنوية بشكل يتناسب مع الجهد المبذول أو يتناسب مع الكفاية المحققة.

تلقت حركة الإدارة العلمية ، إنتقادات عديدة من مختلف الإتحادات العمالية الأمريكية الذين وجدوا تهديدا لصحة العامل في مبادئها كونها لم تهتم بالنواحي الاجتماعية في العمل ، و لم تدرس الحاجات العليا

للعاملين تلك المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات. بالإضافة إلى عدم قدرتها على التعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد:

ففي التخصص (علي، 1981، ص21)، الذي دعا إليه تايلور للتفريق بين التخطيط و التنفيذ ، والتركيز على ضرورة قيام العمال بالتنفيذ فقط طبقا لما تقرره الإدارة وتخططه خسارة للعمال من ناحية السيطرة على جوانب وطريقة العمل و الزمن اللازم للإنتاج و عدد القطع المنتجة.

وفي أنظمة الأجور الموصوفة على أساس " أجر يوم عادل لعمل يوم عادل " ، نلاحظ أن الإدارة هي المقرر الأساسي لهذا الأمر وبذلك يفقد العمال وقادة الإتحادات العمالية قدرتهم وسيطرتهم على الموقف في مجالات التفاوض للأجور.

وبالتالي فإن المبادئ التي قدمت الحركة أدت إلى العديد من المشاكل العمالية ونتجت عنها رفض شديد من طرف النقابات و القيادات العمالية و حاربتها. ومع ذلك و بالرغم من فشل الإدارة العلمية من تحقيق أهدافها عن طريق الثورة آنذاك ، نجد أن دراسة الزمن و تحديد الدراسات المتعلقة بالوظائف و المهام و تحديدها بدقة من تحليل الحركات وعملية برمجة العمال في طريقة الأداء والتأكد من الاختيار الجيد للأفراد و تدريبهم بالإضافة إلى المعايير اللازمة للإنتاج أصبحت أمرا محتما و معترفا به في الدول الصناعية المتطورة .

2/ نظرية التقسيم الإداري :

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية ، ظهر تيار جديد اهتم بالتفكير في موضوع التنظيم وراح يشارك نظرية الإدارة العلمية خصائصها العامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم و الإهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال.

غير أنه و بعد ثبوت فشل نظرية الإدارة العلمية في تقديم تفسير سليم للسلوك التنظيمي ، بدأت نظريات التنظيم الإداري تنمو وتقوى ، فظهر هنري فايول الذي قام بتكميل أعمال فردريك تايلور من حيث الإهتمام بالعمل التنفيذي ، فاعتبر أن العلم الإداري هو علم تسيير و تنظيم ، يطبق على الشؤون العامة

و الشؤون الخاصة، وأرسى ذلك لأول مرة وظائف العملية الإدارية على أسس عقلانية و علمية، معتبرا التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية. كما كان جيمس موني و آلان رايلي من المهتمين بمبادئ التنظيم ، فكانا من الأوائل الذين درسوا الأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف و سرد مبادئ التنظيم.

هنري فايول "Henri FAYOL" :

يعود نجاح هنري فايول، في إدارة المؤسسة الصناعية إلى الوسائل التي استخدمها في الإدارة و ليس إلى موهبته أو يرجع إلى ميزته الشخصية. فإهتم المهندس فايول بمشاكل الإدارة أثناء عمله في مناجم الفحم بفرنسا، كما بحث خلال إدارته للمؤسسة عن مبادئ و أصول علمية بسيطة ، يمكن استخدامها في وظيفة المدير كمحاولة لإنقاذ الشركة التي كانت على شفير الإفلاس (المجنوب، 2000، ص105). فكان فايول أحد العاملين الأساسيين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها. حيث أنه حاول أن يكشف مبادئ عامة وسليمة للإدارة على أن تكون مرنة غير جامدة وتعتبر أساسا للتفكير و التقدير في تطبيقات الحياة العملية منذ بداية عمل المدراء في هذا المجال و ليس كنهاية. وظهرت بذلك أفكار فايول لأول مرة في سنة 1916 في ملاحظاته و محاولاته عن الإدارة في جمعية الصناعة الفرنسية ، ثم جمع أرائه و أفكاره في كتابه المشهور عن الإدارة الصناعية و العامة (Administration industrielle et générale) الذي صدر سنة 1929. ويتضمن كتابه هذا ، تراثه الفكري، كما تنسب إليه مدرسة العملية الإدارية ، ويعتبر بحق أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة و أسس ذلك فكرتين أساسيتين ، وهما :

- وظائف الهيئة أو المشروع،

- مبادئ الإدارة.

رايلي وموني (Alain REILEY , James MOONEY) :

حاولا كل من جيمس موني و آلان رايلي ، تقديم نظرية للتنظيم تتفق مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري في الثلاثينيات ، نظرية تعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي ، فقاما بوضع كتابا حول نظريات التقسيم الإداري في سنة 1939 ، وسمي بكتاب مبادئ التنظيم (The principles of organization).

إهتم المفكران بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء في المؤسسة ، ثم التنسيق بينها ، ويشيرا أنه كلما زاد تقسيم العمل الى أبسط أجزائه ، زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالي مهاراته ، ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

فبالرغم من كون التنظيم أحد الوظائف الإدارية الخمسة في نظرية هنري فايول ، إلا أن مبادئ التنظيم كانت من أولويات جيمس موني ، ففي تحليله ودراسته للإدارة ، بين مدى أهمية التنظيم باعتباره يربط بين الأعمال و الواجبات و الوظائف في مجموعة كاملة ومتناسقة .

درس موني نظريات المذهب الكلاسيكي وحاول إيجاد الأركان التنظيمية الأساسية الخاصة بعملية التنظيم عند دراساته الميدانية في بعض المؤسسات الحكومية والعسكرية و الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمد على المنطق العلمي والإستنتاجات المنطقية المدعمة بخبرته التحليلية .

فلاحظ هذا الأخير أن جميع المؤسسات التنظيمية ، تقوم بالتوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد و توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم ، كما تقوم بتقسيم مبسط للأعمال بها ، وتحدد مشرفين لكل فرق من المرؤوسين لينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد في قمته رئيس للتنظيم ، وبذلك يتحقق الإشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة. وان اختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى إلا أن هذا المبدأ موجود فيها كلها.

نقد نظرية التقسيم الإداري (الإدارة العامة):

تعتبر نظرية التقسيم الإداري ، جزءا آخر من النظريات التفكيرية الكلاسيكية القديمة ، كونها تعطينا أسلوبا تقليديا أو كلاسيكيا في دراسة التنظيم. فاهتمت هذه النظرية بعمليات التنظيم ، واعتبرتها كمعيار أساسي يجعل نفقات العمل و الأداء أقل ما يمكن بالمؤسسة.

انتقلت نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري أو ما يسمى أيضا بالإدارة العامة على ضرورة رفع المردودية الإنتاجية للمؤسسة بأقل الوسائل والتكاليف الممكنة ، غير أن النظرتين اختلفتا في طريقة التعامل مع الإشكالية .

فتشارك نظريات التقسيم الإداري ، نظريات الإدارة العلمية ، خصائصها العامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم و الإهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال ، أي نظرتهم إلى العمل من الناحية الفسيولوجية أساسا و ليس من الناحية الإنسانية غير أنهما اختلفتا في طريقة معالجتهما وتحليلهما للموضوع التنظيم والإدارة . فعندما ركزت نظرية التقسيم الإداري ، دراساتها على محاولة حل المشاكل الإدارية وذلك من خلال الإهتمام بمراحل مبادئ التنظيم ، شغل اهتمام حركة الإدارة العلمية العمل على تحليل العمل اليدوي للمؤسسة الصناعية .

عرفت نظرية الإدارة العامة حقها من الانتقادات ، فوجه العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة عدة ملاحظات للمدرسة نلخصها في كونها:

نظريات التقسيم الإداري تعطي أسلوبا تقليديا أو كلاسيكيا في دراسة التنظيم ، من حيث اعتباره هدفا معينا يسعى الوصول إليه ، فعينت الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك الهدف (السلمي، بدون سنة، ص 76).

- تجميع العمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في الوظائف، فتجميع الأقسام المتشابهة

أو المتكاملة في الإدارات، والوظائف المتماثلة أو المتكاملة في الأقسام.

- تجاهلت المشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية ، وكيفية حل المشاكل الإدارية،

كان جل اهتمام النظرية في دراسة و تحليل كيفية تنظيم المؤسسات ثم دراسة ووصف كل من الوظائف والمراحل الإدارية، (علي، 1986، ص 43)

- تجاهلت نظرية التقسيم الإداري، العامل الإنساني و سلوك الأفراد و الجماعات وتأثيرها في التنظيم والإدارة.

يتضح بذلك أن نظريات التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم الى إدارات ، وبالتالي فهي تهتم بعنصر التخصص و تكوين الهيكل التنظيمي ، ولا تزال الكفاءة هو ما تسعى إلى تحقيقه.

3/ نظرية البيروقراطية

تعود كلمة البيروقراطي ، في أصلها إلى اللغة اللاتينية ، حيث أنها تتألف من جزأين ، bureau و cratie ، وهي السلطة أو الحكم ، وذلك بالرجوع إلى أصلها اليوناني القديم، و هي تعني كلمة مركبة بالبيروقراطية أو حكم الفنيين أو حكم المكاتب ونفوذها، فتتنوع

أعمالها و تتشعب مهامها، فتزداد عدد المناصب و تتعدد المستويات الإدارية في الهرم الإداري و تتعدد العلاقات في الوحدات المختلفة، فالبيروقراطية مفهوم اصطلاحي يعبر عن ضخامة التنظيم الإداري سواء في الإدارة العامة أو المشاريع الخاصة.

✚ ماكس فيبر (Max WEBER) :

ماكس فيبر، عالم اجتماع ألماني ، قدم أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة في بناء التنظيمات في العالم الإقتصادي في أوائل القرن العشرين ، عرفها بالنظرية البيروقراطية، والتي تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه في العالم المعاصر بالتنظيمات الكبيرة.

إهتم فيبر بالخصائص التي تميز التنظيم البيروقراطي، و التي يطلق عليها بالمنظمة الواسعة أو الكبيرة والتي تعتمد إدارتها على السلطة القانونية المبنية على الهيكل الوظيفي¹، ذات الطابع العقلي الرشيد في إصدار الأوامر واعتبرها النموذج المثالي للتنظيم. كما حدد فيبر (السلمي، بدون سنة، ص 32) بعض الخصائص السياسية للتنظيم البيروقراطي في المنظمات الإدارية والعسكرية والصناعية وأوضح أنه لا غنى لأي منظمة.

أما من حيث مركز الموظفين في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى خصائص فيبر السابقة الذكر فإنه:

- تعتبر الوظيفة في التنظيم البيروقراطي كمهنة ذات تخصص،
- يتطلب في التنظيم تمتع الفرد على شهادة علمية بالإضافة إلى التدريب و الخبرة،
- تتخذ الوظيفة شكل الواجب ويتعين على الفرد احترام ذلك في مقابل ضمان منصب عمله واستقراره،
- يقتصر الموظفين على ممارسة مسؤولياتهم الإدارية بتجرد،
- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية نتيجة القواعد والترتيبات التي تحرم المخالفة لأوامر والقواعد،
- خضوع الموظف للرقابة المنظمة و للتدابير التأديبية،
- يتدرج الموظف في السلم الوظيفي ويتطور و يترقى من خلاله كما يحترم السلطات العليا فيه،

¹ يعرف زايد مراد ، الهيكل التنظيمي في كونه "الإطار الذي يوضح البنية التنظيمية و مستويات السلطة و المسؤولية والعلاقات الوظيفية والإستشارية في المنظمة من خلال الوحدات التنظيمية التي تعكس نشاط المنظمة و مهامها". في كتابه : الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات "مدخل تسيير المؤسسات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص13.

- يحتفظ الموظف بوظيفته مدى الحياة كما يتقاضى راتباً شهرياً محدداً، بالإضافة إلى حصوله على معاش ثابت عند التقاعد.

كما اهتم ماكس فيبر بمجال السلطة والقيادة ، حيث يرى أن القوة هي إمكانية أحد الأفراد على فرض إرادته على سلوك الآخرين، كما فرق بين ثلاثة أنواع من السيطرة (السيطرة البطولية، والتقليدية والقانونية). ووفقاً لفلسفة ماكس فيبر فإن النموذج البيروقراطي يسود مجال التنظيم الإدارة إلى كافة مجالات الحياة الإجتماعية و الاقتصادية والسياسية.

🌈 نموذج جولدنر للبيروقراطية

حاول جولدنر (GOULDNER) ، إبراز النتائج الغير متوقعة للتنظيم البيروقراطي خاصة الغير مرغوبة منها بفعل خصائص التنظيم ذاتها.

فعمل في نظريته توضيح أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية و التي تتمثل في خلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، ويصبح هذا الحد الأدنى النمط الشائع لمعظم أفراد التنظيم بحيث يتخذونه كحد أعلى لهم.

وبالتالي ينظر للموظف الذي يميل إلى درجة عالية من الأداء على أنه رجل التنظيم أو الرجل الممثل للإدارة، ولهذا يسعى معظم الأفراد إلى التمسك بالحد الأدنى من الأداء في العمل ، ما ينتج عنه فجوة بين أهداف التنظيم، وبين مستوى الإنجاز الفعلي النهائي.

كما انطلق جولدنر في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة من خلال وضع مختلف القواعد والقوانين العامة غير الشخصية للقواعد الموضوعة التي من شأنها أن تقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية، وتقلل من وضوح الفرق في قدرات المستويات المختلفة نظراً لخضوع الجميع لنفس القوانين.

قواعد ولوائح كثيرة ومعقدة تساعد في إبراز القدرات الحقيقية بين مختلف الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وبين المستويات الرقابية العليا، التي ستؤدي إلى خلق المزيد من التوتر في العمل، وإحداث خلل في التوازن التنظيمي.

تلخص فرضيات جولدنر في الأفكار التالية (السلمي، بدون سنة، ص ص 50-51):

1. زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف والمزيد من القواعد العامة لرفع أداء العمال ،
2. تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم، وقلة وضوح الفرق في مراكز القوة لأن الجميع يخضع لنفس القواعد.
3. الميل لقبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم.
4. قلة حدة التوتر و الصراع في جماعات العمل يؤدي إلى زيادة الميل لتدعيم وتأييد القواعد العامة.
5. تحدد المستويات العليا السلوك غير المرغوب من خلال القواعد العامة كما تحدد الحد الأدنى للأداء.
6. . رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه من خلال تطبيق قواعد وإجراءات عامة.
7. تنتصح قوة الإدارة العليا نتيجة زيادة الإشراف وتدقيق الرقابة على أعضاء الجماعات. فينتج عنه التوتر والصراع الداخلي الذي سيؤدي في النهاية إلى اختلال التوازن التنظيمي.

و يخرج جولدنر بنتيجة أساسية هي أنها في التنظيمات البيروقراطية فان نظاما للرقابة للمحافظة على توازن و استقرار جزء من التنظيم الكبير يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بالنظام نفسه ، حيث أن نموذج يوضح النتائج السلبية للاعتماد المتشدد على اللوائح والقواعد غير أنه يعجز عن تقدير مساهمة المداخلات السيكلوجية وأثرها في النتائج غير الوظيفية للتنظيم البيروقراطي.

نقد التنظيم البيروقراطي:

إن أهم نقاط ضعف للنموذج المثالي للبيروقراطية هو إغفال العامل الإنساني، والتركيز على السلطة المشرفة و اتخاذ القرارات والقوانين الرقابية، والعمل على عملية الضغط على الجماعات غير الرسمية للعاملين، حيث أن نظرية ماكس فيبر لا تعترف بأثر المجتمع على التنظيم وتعتبره نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيه.

لا ينظر ماكس فيبر إلى الوظيفة على أنها عملية تبادل للمنفعة بين التنظيم و الفرد بل أنه يحدد أن ولاء الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها.

فمن العروض السابقة يتضح أن أهم عيوب المدرسة البيروقراطية ما يلي:

- 1) الجمود حيث النظام غير مرن و غير قابل للتكيف مع العوامل و المتغيرات البيئية كالتجديد والإبتكار الذي يصيب التنظيم البيروقراطي بعدم الإستقرار،بالإضافة إلى تضخم الأعباء الروتينية.
- 2) يقاوم الموظف البيروقراطي التغيير وإن كان تغييراً وظيفياً؛ لأنه أصبح متقناً لهذه المهارة في الوظيفة المنسوبة إليه.
- 3) نظراً لتجزئة الأهداف بين المستويات المختلفة و عدم ترابطها، يعمل كل مستوى إلى تحقيق هدفه دون النظر لبقية المستويات الأخرى.
- 4) خلق القلق و التوتر النفسي بين الأفراد ، خاصة ذوي الأعمال المحددة البسيطة فيصيب الأفراد الإحساس بالإحباط و عدم الإستقرار.
- 5) إهمال النموذج البيروقراطي إلى الظروف و البيئة المحيطة بالتنظيم والتركيز فقط على الخصائص الذاتية أو الداخلية له، فغالباً ما يتحول النظام البيروقراطي إلى مجتمع مغلق.
- 6) هناك تناقض بين خصائص التنظيم من حيث اعتبار التدريب و الخبرة كأساس لإختيار الموظفين وفكرة التدرج الهرمي في الإدارة.
- 7) إهمال الفرد ومعاملته على أساس أنه آلة وإغفال وتجاهل الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- 8) إن التركيز في تطبيق مبدأ الشدة في تتبع الأعمال يؤدي إلى الرقابة الشديدة والإشراف ينتج عنهما محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات وبالتالي ترك الأهداف و انخفاض الكفاءة، الأمر الذي سيؤدي إلى المزيد من الرقابة و الإشراف وبالتالي المزيد من النتائج الغير متوقعة.

المطلب الثاني: النظريات الكلاسيكية للتنظيم:

1/ الإتجاه البنائي للتنظيم:

يبدأ هذا الإتجاه من الإفتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، وبتطور المجتمعات في مختلف مجالات الحياة أصبح من الضروري تنظيم التجمعات الإنسانية الحديثة في وحدات و أنساق اجتماعية متباينة وفقاً لنموذج بنائي معين يسمح بتحقيق أهداف محددة ، ينشأ من أجلها التنظيم.

اعتمد علماء الإدارة على نتائج و أبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، عند اعتبار النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود و التكيف مع البيئة وتحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل.

فتعتبر المنظمة بمثابة كائن حي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع المحيط الخارجي فهي تتألف من أعداد كبيرة من العمال في مختلف المصانع و المؤسسات تنقسم إلى أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر بعضها ببعض، كما تؤثر في المنظمة ككل.

إن المنظور الوظيفي يقوم أساسا على تحليل و تفسير السمات البنائية و العمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات ، و يحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم، والفكرة الأساسية لهذه النظرية " تعتمد على مفهوم النظام الإداري الذي هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيبا كليا موحدا . والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فان دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة " (الشيخ سالم، 1995، ص ص55-56).

فالمؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، و تحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر.

منظور بارسونز للتنظيم (الأنساق)

انطلق بارسونز (PARSONS T.)، من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا، يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا ، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل ، وأن الكل يأتي قبل الجزء . غير أنه يفرق بين المنظمات عن المجتمعات لأن لها أهدافا واضحة نسبيا، فالمنظمة تتبع التسلسل التنظيمي لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية أما المجتمع فليس له ذلك.

فحاول هذا الأخير، تعريف نسق القيمة، من خلال تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعي، حتى يتمكن من إعطاء الطابع الشرعي على المعايير المستعملة في التنظيم.

وعمل على توضيح كيفية عمل الأنساق الفرعية المتشابكة، و بذلك يشبع كل منها حاجات الأخرى من خلال نسق القيمة المركزية الذي يدعي بارسونز أنه موجود في قاعدة أي مجتمع (الجوهري، 2001، ص 129). والذي يسمح بتحديد الأدوار بطريقة تناسب للتوقعات التي يأتي بها أعضاء المنظمة وتساعد على استيعاب المعايير.

ويرتبط الأداء الناجح لأفراد في المنظمة عند بارسونز إلى عاملين أساسيين يرتبطان بنسق القيمة للمجتمع و يدفعانهم إلى أداء أدوارهم التنظيمية، ويلخصهما في:

- **الإشباع النفسي:** الذي ينحصر في تقدير الفرد و الموافقة على النظام والأمان في منصب العمل.
- **الإشباع الواسيلي:** الذي يتمثل في توفير وسائل العمل بالإضافة إلى المكافآت المادية و غير المادية .

عاملان يساعدان على تحديد علاقات الأدوار والتنبؤ حول سلوك الأشخاص في التنظيم، فيلتزم العمال أدوارهم في مقابل الحقوق التي تستند إليهم و تتمكن المنظمة من مواجهة أي توقعات مستقبلية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة من أجل ضمان الاستقرار و الإستمرارية فيستمر المجتمع حتى و إن كان أفراده يتغيرون.

وضع بارسونز أربعة متطلبات أساسية تساعد النسق الإجتماعي التنظيمي على القيام بوظيفته على أكمل وجه، اثنان منهما يتهمان بالعناصر الخارجية للنسق، عند وصف هذا الأخير أن التنظيم نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على تدخلاته و يتصرف فيه بمنتجاته:

1. **التكيف:** و يشمل كافة الموارد البشرية والوسائل المادية التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمرار يته.

2. **تحقيق الهدف :** و يشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على انجاز أهدافها المحددة.

كما ركز بارسونز على الجوانب التكاملية للتنظيم من الكمون و التوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وذلك من خلال.

1. **الكمون:** أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات و المحافظة على النمط، وبالتالي العمل على ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الكبير،

2. **التكامل:** و الذي يتمثل في العلاقات بين الوحدات و الإعتماد المتبادل بين الأجزاء الذي يمكن من توافق أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يتكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى.

لقد أفاد بارسونز كثيرا الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقا من القيم و الطابع النظامي ، أين نادي بضرورة أن تتسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع ، لأن هذه الأخيرة يجب إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود (الجوهري، 2001، ص 131).

منظور مرتون للتنظيم (الوظائف):

انطلق مرتون (MERTON) في تحليل الأنساق التنظيمية ، بعد دراسة النموذج المثالي لماكس فيبر ، واكتشافه للجوانب السلبية للقواعد البيروقراطية من ثبات سلوك العمال . الذي سيؤدي حتما إلى التصلب والجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزملاء . وبالتالي انتقد النظرية حول الضبط الصارم في التنظيم وافقاده لبعد المعوقات الوظيفية التي تجعل من كل نسق اجتماعي تأديته لمهامهم وظيفة ايجابية وأخرى سلبية ترتبط بالجوانب الرشيدة و الجوانب الغير الرشيدة في التنظيم.

وبالرغم من أن مرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها ، فاهتم بالملاحم البنائية للبيروقراطية و مدى أهميتها في الإدارة والتنظيم، تصور يعرف بنظرية متوسطة المدى، و التي تقوم على أساسا ثلاث مفاهيم وأضدادها ، ألا و هي :

1. الوظائف الكامنة أو غير المقصودة (المتوقعة) في مقابل الوظائف الظاهرة.

2. المعوقات الوظيفية في مقابل الوظائف.

3. البدائل الوظيفية.

إن هذا المدخل يمكن أن يكشف قضايا هامة تتصل بالتنظيم ، فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة ، فطبيعة الثقافة التي يحملها أفراد المنظمة، وطبيعة التكوين الذي تلقوه، وكذا الظروف الخارجية التي لا ترتبط بالمنظمة قد تكون لها دور أساسي في نشاط المنظمة، وما يعتقد أنه رديء للتنظيم، يتبين بعد الدراسة أنه يؤدي وظائفه حيوية، وما يعتقد أنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو يطرح بدائل وظيفية، و بهذا ، ليس بالضرورة لكل ظاهرة وظيفية أو وظائف واضحة أو مقصودة فالوظيفة قد تكون ظاهرة أو كامنة.

ويذهب مرتون إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيماً رشيداً يتضمن أنماطاً للنشاط محددة بوضوح، تتكون من الناحية المثالية من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطاً وظيفياً، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض (الجوهري، 2001، ص 124).

وبالتالي تتكون المنظمة من مجموعة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية وأين يكون لكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة.

كما ترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية فتفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

يؤمن ميرتون بأن العناصر الاجتماعية يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية على السير الحسن للمنظمة، فلجأ إلى استعمال مفهوم "الاختلال الوظيفي". عندما يطبق أعضاء المنظمة الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج لم تكن الأنظمة تتوقعها ولا تريدها. إذ يرى ميرتون أن البنى والتنظيمات الاجتماعية مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الاجتماعي للمجتمع مثلما يمكن أن تكون لهما انعكاسات سلبية أيضاً، ولهذا ينبغي على التحليل الوظيفي دراسة ظواهر محدودة مثل الأدوار الاجتماعية، الأنماط المؤسسية، العمليات الاجتماعية، الأنماط الثقافية، البنية الاجتماعية وأدوات الضبط الاجتماعي.

كما أن ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به يتطلب توفر إجراءات مقننة، تتخذ باستمرار طابعاً نظامياً ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات ويؤدي هذا إلى عدد من النتائج:

- 1- إن التنظيم البيروقراطي عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف والأدوار، واستجابة الموظف للأفراد الآخرين في المنظمة سيكون على أساس شغلهم لأوضاع اجتماعية،
- 2- لكل مجموعة واجبات وحقوق محددة، ويحدث الصراع داخل المنظمة في إطار محدد بكل دقة، كما أن التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردي.
- 3- يزداد استيعاب المشتركين للقواعد والتعليمات التي توضع في الأصل لتحقيق الأهداف المخططة من طرف النسق، والتي تكون لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف المنظمة ذاتها.
- 4- استخدام التنظيم لمقومات محددة يستند إليها التنظيم في اتخاذ القرارات.

لقد اهتم مرتون بالوظائف و لم يهتم بنتائج واقع السلوك و الأهداف المقررة أو المرتبطة بالأفراد والجماعات ، وهما في الواقع أمران مختلفان حيث أنه لم يفسر التغير الاجتماعي وأسبابه المعقدة من الانحرافات الناجمة عن خلل في التنشئة الاجتماعية أو المنظومة القيمية والمعيارية ، بل أنه أستند أساسا إلى الدور الذي تمارسه حاجات النسق. من خلال فكرة أن لكل فرد دورا في المجتمع ولهذا تبرز فكرة التخصص في الأدوار عوضا عن القيام بشتى الوظائف.

✚ منظور شستر برنارد (Barnard C.) للتنظيم (النظام التعاوني):

تهتم النظرية البنائية النسقية، بدراسة الأنساق داخل التنظيمات ، باعتبارها أجزاء تتفاعل بشكل مستمر ودائم، فالأنساق موجودة داخل المجتمع ويمكن أن تؤثر على المنظمة ككل. ولهذا حاول أنصار هذه النظرية دراسة الشعور العام للأفراد، لبناء نوع من التفاعل الاجتماعي المتناسك . وذلك بتحصيل عدد من القيم الثقافية أو السياسية أو الاقتصادية العامة والمعتقدات الدينية أو مجموعة العادات والتقاليد والأعراف والقوانين التي يجب أن يتفق حولها أعضاء النسق الاجتماعي. ولاسيما أن هذه القيم، تشكل درجة من الوعي الاجتماعي الذي يعزز من عمليات التماسك والتضامن الاجتماعي، فهو إتفاق عام لأعضاء النسق أو التنظيم حول جميع الأهداف والغايات العامة التي تسعى إليها المنظمة .

حرص الكثير من رواد نظرية البنائية الوظيفية على ضرورة وضع شروط ومتطلبات وحوافز لكي تعزز من عمليات وجود الوعي و الإتفاق الجماعي ، وكانت إحدى تلك المحاولات مساهمة شستر برنارد بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد بيولوجيا وشخصيا و سوسيولوجيا، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد، فكل نظام يكون عنصراً تابعاً للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءاً منها. فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخص أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد.

ويؤكد برنارد (السلمي ، بدون سنة ، ص ص 180-181) بأن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا، في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط ، و كذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول و الذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، و أن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.

فالتنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة و الوسيلة التي يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن.

و في هذا الصدد يقسم برنارد النظم الى نوعين رئيسيين هما:

التنظيم، نظام مغلق: الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط له استقلالية تامة وارتباط ضعيف جدا مع البيئة الخارجية.

التنظيم، نظام مفتوح: هو النظام الذي يكون في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي من المحيط السياسي، الاجتماعي، الإقتصادي و التقني و الثقافي . و بالتالي فان أي نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيائية الخارجية مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات.

فالتنظيم إذا هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

- وجود نظام اتصالات ناجح بين أعضاء التنظيم
- وجود هدف مشترك يجمع بين الأفراد و يسعون إلى تحقيقه،
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل و المساهمة.

ويقول برنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه، كما يتعاون مع التنظيم إذا توفرت المغريات و الحوافز بأشكالها المختلفة ، التي يريدها أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد. وإذا حدث عكس ذلك، فان الفرد يرفض التعاون و الإشتراك معبرا عن ذلك بطرق متعددة تتراوح شدتها من التذمر و الإحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل.

نقد التنظيم البنائي:

تعد البنائية الوظيفية إحدى أهم النظريات في التنظيم ، و هي تقوم على عدد من الأفكار وتدور الفكرة الرئيسية للاتجاه الوظيفي حول وجود نسق يتكون من عدة أنظمة أو عناصر ، و هذه العناصر لا بد لها أن تحافظ على توازن النسق من خلال أداءها لوظائفها و أن أي تغيير في أداء هذه الوظائف سوف يؤدي إلى اختلال توازن النسق و نشوء المشاكل فيه.

إن تأكيد أنصار النظرية على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس، إنما هو تحذير للأفراد من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة. غير أن التوازن الطويل الأمد ، سيكون مستحيل سواءً على المستوى البيولوجي للفرد أو على مستوى المجتمع ، لأن التغير لا بد منه. و المجتمع إذا ما استمر في حالة التوازن هذه و رفض كل جديد فسوف يتحول إلى مجتمع أقل ما يوصف به أنه مجتمع بدائي، يعمل على المحافظة على الحياة النمطية المتوارثة من العادات و التقاليد، فيصبح يعيش حالة مرضية تفصله عما حوله، و بالتالي يصبح عنصراً غير وظيفي فينتهي به إلى إحدى المعوقات الوظيفية.

يلاحظ مما سبق أن النظرية البنائية الوظيفية تعرضت لأوجه نقد عديدة وأهمها هو إهمالها لمشاكل التغير الاجتماعي، أو كيف ولماذا يحدث هذا التغير، على أساس أنها تتصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور و الانتقال إلى وضع جديد، كما أن هذه النماذج لا تضع في اعتبارها التغير الاجتماعي عامل يساعد في وضع الحلول و القرارات التي يجب على المنظمة اتخاذها.

كما تقدم هذه النظرية تبريراً أخلاقياً لاستمرارية ذوي السلطة في المجتمع في التحكم فيه، حيث أنها تدعو إلى أن البدائل الوظيفية المقدمة في تحاليلها للتنظيم، مهما ترقى في درجة أداء هذه الوظيفة تظل عاجزة عن أداءها بنفس أهمية وجود العنصر الأساسي المرتبط بهذه الوظيفة، وبالتالي فهي تضيي على حكم المدراء صفة المشروعية.

و أخيراً توصف النظريات الوظيفية بكونها رجعية، تدافع عن النظام الرأسمالي و عن معايير و قيمه كما أنها لم تخلق مدرسة التحليل البنائي الوظيفي أكثر من أطر يمكن فيها وصف النظام الاجتماعي ، و لا أكثر من متغير للتحليل و الدراسة.

2/ مدرسة العلاقات الإنسانية

ركز معظم مفكرين و علماء التنظيمات بداية من حركة الإدارة العلمية على الجاني الفني والتقني للتنظيم محاولة لرفع الإنتاج وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الهيئة الإدارية في المؤسسة، غافلين بذلك كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على العملية الإنتاجية. وبعد الكثير من الدراسات و الأبحاث اكتشف هؤلاء المفكرين بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيراً من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي غيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً فقامت بالبحث عن كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

✚ تجارب مصنع هوثورن لمايو (MAYO)

يُعتبر إلتون مايو مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، وبتجارب هاثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، حيث لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي من خلال توضيح أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال.

كما يرجع الفضل إليه في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة (الجوهري، 2001، ص 98)، فهو يؤكد أنه، عند دراسة المصنع شاهد نوعين من التنظيم ، الأول هو التنظيم التكنولوجي، والآخر هو التنظيم الإنساني أو بمعنى آخر فإن المصنع يتكون من بيئة مادية و أخرى اجتماعية.

فالبينة المادية : تتكون من الأدوات والآلات و المواد الخام بالإضافة إلى الطقس وجو العمل، والمخططات و التكاليف من الأرباح والكفاية الإنتاجية.

البيئة الاجتماعية: التي تتكون من عدد من الأفراد و العمال الذين يعملون لتلبية حاجاتهم المادية والاجتماعية من خلال السعي لنجاح و استمرارية التنظيم الكلي.

ينطلق مايو في دراسته من فكرة أن الأفراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل بل يتوقف ذلك عن حاجات وعواطف الأفراد المتصلين بنفس التنظيم وخارجة، وبهذا فإن الأفراد يتفاعلون معا و تنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات فيكونون جماعات ثقافية مختلفة يعملون معا ويتفاعلون بعضهم مع بعض، ويستجيبون تبعاً لما تمليه و تفرضه عليهم الجماعات، فتحدد هذه الأنماط و تقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلاً عن السلوك الذي يتوقعه من الآخرين .

لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل، أو تخفيف جداول العمل أو رفع الأجور والحوافز، مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية

العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية فقط، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، مثل الصداقة داخل محيط العمل، أو مدى شعور العمال بالأهمية في التنظيم.

وبالتالي أسفرت دراسات موقع هوثورن بمصنع ويسترن إلكترونيك على بعض المبادئ، يمكن تلخيصها فيما يلي (السلمي، بدون سنة، ص ص 102 - 103):

- ✓ إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد المترابطين فيما بينهم.
- ✓ يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل،
- ✓ العامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة،
- ✓ إن للجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، فهي تساعد على الإحساس بالأمان والاستقرار، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك من أنماط السلوك الصادرة عنها،
- ✓ إن سلوك التنظيم يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها،
- ✓ الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية،
- ✓ إن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي،
- ✓ تحمل المنظمة الأفراد مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم من خلال إدماج التنظيم الغير رسمي في عملية الإدارة،
- ✓ وجود شبكات غير رسمية أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العمال
- ✓ تؤثر الجماعات غير الرسمية سلباً أو إيجاباً على الإنتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.

وبصفة عامة اهتم مايو بدراسة وتحليل العديد من المتغيرات المتعلقة بالمشاكل الإنسانية أثناء العمل من خلال التجارب و التطبيقات التي أوضحت أن الروح المعنوية للعامل لها أثر كبير على الإنتاجية.

نقد نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لنبذ أفكار المدارس التقليدية القديمة التي اهتمت بالمستوى الإنتاجي ، وأغفلت الكثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج فتجاهل الإدارة للتنظيمات الغير رسمية وما يسودها من قيم ومعايير، قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته.

حاولت المدرسة لفت الانتباه إلى أهمية الفرد في تسير المؤسسة، حيث نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا ، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت بالروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل كفتح المجال لإبداء الرأي في المواضيع التي تخص المؤسسة. بما يعزز تعاون العمال مع الإدارة العليا بشكل يسهل أداء العمل داخل التنظيم.

بالرغم من أن الأبحاث الجديدة لإلتون مايو و مجموعة من الباحثين اهتمت بالمجموعات الإنسانية في بيئة العمل ، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية واجهت انتقادات شديدة، من حيث أنها بالغت في التركيز على العنصر البشري باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة لنجاح وبقاء المؤسسة (مثل الإنتاج والفعالية).

كما أن الأبحاث المتعلقة بهذه المدرسة الفكرية أجريت بأسلوب تدريجي ومنفصل ولم تنشأ عنها نظرية عامة، وهذا ما أدى إلى ظهور اتجاه جديد في الإدارة والتنظيم، حيث ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها ، فكان الإهتمام بالدوافع الإنسانية للفرد داخل التنظيم. وحاول مفكري الإتجاه الجديد، معرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف تحديد تصرفاته وتنوعها واختلافها، والدوافع التي أدت إلى سلوكه في التنظيم.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن أن نبرز أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

1. إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تستخدم طريقة علمية كما لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة

لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أنها ركزت على الجانب البشري للتنظيم فقط،

2. تصور المدرسة أن جماعات العمل متماثلة و متحدة الهدف و الغاية وترفض فكرة الاختلاف والتناقض فيما بينها،
3. تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية التنظيم الرسمي في العمل و لم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي،
4. لم تركز المدرسة على التناقض الواضح بين مصالح مجموعة العمال و المديرين،
5. بتصورها لجماعات العمل كعائلة سعيدة في مكان العمل، فهي تتغافل واقع التفاعل بين الأفراد والمجموعات من تصارع و تنافس (السلمي: بدون سنة، ص 105)،
6. أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل،
7. تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك (أبولاس ، 2005، ص ص 25-26).

3/ المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات الكثيرة الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية من جهة وإلى مختلف الملاحظات المتعلقة بنظرية العلاقات الإنسانية، والإفتراسات التي تقوم عليها، محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الشخص ، و التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل و معرفة التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

🌈 نظرية الدافعية الإنسانية لماسلو

تعتبر مساهمات أبراهام ماسلو (MASLOW) من المساهمات الرائدة في مجال العلوم الإنسانية كونها تمثل نقطة بداية في دراسة سلوك الفرد و دوافعه أثناء العمل.

حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. فتهتم نظريات الحاجات لدوافع العمل بتحديد حاجات الإنسان المختلفة والأوضاع التي تؤدي إلى الحفز على إشباعها بطريقة تساهم في الأداء لتحقيق أهداف معينه وقد تكون تلك الحاجات فسيولوجية أو نفسية.

ففي هذه النظرية، يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج هرمي (علي، 1981، ص 193) أو نظام متصاعد (Hierarchy) من حيث الأولوية أو شدة التأثير ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم إلحاحاً، فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتبحث عن الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع وهكذا حتى نصل إلى قمته. يلخص ماسلو هذه الدوافع وفقاً لأولوياتها في شكل متدرج ومتصاعد كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية:

وهي الاحتياجات البدنية الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة و إستمراريته، من المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر، ويعتبر الأجر أحد العوامل التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات، التي تمثل القاعدة في هرم ماسلو.

2. حاجات الأمان و السلامة:

وهي الطبقة الثانية من الهرم، وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على حالة الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق والإحساس بعدم الخوف من الفصل عن العمل. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها حسب ماسلو، بتوفير وسائل الأمان لهم في العمل و الصحة من الكوارث الإقتصادية و الظروف الغير متوقعة، والاستقرار والثبات في مناصب العمل بالإضافة إلى بعض التأمينات ضد إصابات العمل وبتوفير بعض برامج العلاج المدعم.

3. حاجات الانتماء الإجتماعية:

وهي الرغبة لتكوين صداقات وبالتالي الانتماء للمجتمع، فيحتاج الإنسان إلى بيئة أو إطار اجتماعي يشعر فيه هذا الأخير بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية. وتشمل البيئة التنظيمية بعض العوامل التي تساعد علي إشباع تلك الحاجات مثل فرص الاحتكاك مع الآخرين والترابط بين الأفراد وبناء علاقات اجتماعية والصدقات أثناء العمل يمكنه الإعتماد عليهم.

4. حاجات التقدير أو احترام الذات

بعد توفير الاحتياجات الأساسية ، فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله.

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

(أ) جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

(ب) جانب متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الآخرين.

وتشمل هذه الحاجات، شعور الفرد بالملائمة والكفاءة والاستقلالية والقوة والثقة في نفسه.

5. حاجات تحقيق الذات:

بعد توفير مختلف الاحتياجات في الهرم، يبحث الفرد عن تحقيق الذات ، وهو أن يقدم الإنسان كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكانياته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

وبالتالي يصبح الإنسان يعرف مهاراته و قدراته، فيضع أسس رغباته وسلوكه على أساس نظريته لنفسه وليس للغير، ويعمل على إرضاء ذاته و رغباته وما يرى في نفسه من قدرات و مهارة (علي، 1981، ص 195).

يرى ماسلو أن سبب تدرج أصناف الحاجات على شكل هرمي يرجع إلى أن الناس جميعهم لا تحركهم كل الحاجات في الوقت نفسه. وكلما أشبع الفرد حاجة من الحاجات الأولى وتطلع لحاجات أعلى كان إنجازها أعلى. ويعتقد ماسلو، أن الحاجات الإنسانية تمتاز بالديناميكية المستمرة. فالإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات سواء كانت فسيولوجية أو سيكولوجية بشكل مستمر.

الفلسفة الإدارية لدوجلاس ماجريجور

لقد قادت أفكار مدرسة السلوك الإنساني إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل لقد كان هذا التوجيه ناجما من أفكار ماجريجور (MCGREGOR D.)، عام 1960م التي نشرها في كتابه الجانب الإنساني للمنظم، أين درس التحديات التي تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين و معتقداتهم فيما يتعلق بمدى الإعتماد على مرؤوسيه كأفراد مسؤولين وقادرين على العمل و مبتكرين.

قام ماجريجور بتقديم نظريتي ($y - x$) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة ، حيث لمس هذا الأخير من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيه كأفراد

غير مسؤولين و كسولين، لا يحبون العمل، و أطلق ذلك على نظريته "X" و وضع جانب معاكس لها نظرية "Y"، والتي تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل و تحمل المسؤولية. تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الفرد للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين. ويمكن إيجاز هذه الافتراضات فيما يلي:

نظرية X (وجهة النظر التقليدية):

تستند هذه النظرية إلى عدد الفروض المهمة حول شخصية العامل داخل المؤسسة (السلمي، بدون سنة ، ص ص 110 - 111) :

- الإنسان كسول بطبعه، فهو سلبي، لا يحب العمل ويتجنبه ما أمكن ذلك،
- على الإدارة إجبار الفرد على العمل، بالإضافة إلى الإشراف الدائم مع تقديم المعلومات باستمرار، كما يتم مراقبته بدقة،
- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة،
- يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفزه ماديا للعمل المنتج ونعاقبه إذا لم ينتج،
- الإنسان قليل الاندفاع وليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى و يتجنب المسؤولية،
- يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الإبداع والإبتكار، كما لا يمكنه تشخيص وحل المشاكل التي تواجه التنظيم،
- يهيمن المدير على سير العمل و يتخذ القرارات دون الرجوع إلى الآخرين كما يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.

نظرية Y (التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم):

- في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس؛
- o إن بذل الجهود المادية والمعنوية شيء طبيعي، وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما،
 - o العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية و الإلتزام، و تتوافر لديه الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة،

○ يمتلك العامل القدرة على التخيل والإبتكار والتصور الإبداعي الخلاق حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين و المسؤولين فقط،

○ إن الحوافز المادية و المعنوية تلعب دورا لا يستهان به، فيعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب،

○ يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع.

من الواجب أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

فيرى ماجريجور أن الإدارة عمدت إلى تغيير سياستها قبل الأفراد و إلى انتهاج برامج و خطط تهدف إلى تحسين أمورهم و الرعاية الأفضل لهم، من خلال تنمية الإدارة وتكوين الجو التنظيمي الصالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم (علي السلمي، بدون سنة، ص113).

كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروؤسيهم.

نقد المدرسة السلوكية

إن من أهم الإنتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية من حيث إعتقاد ماسلو لدوافع الإنسان في العمل أو من حيث نظرية الفلسفة الإدارية لماكجريجور في المؤسسة، هو بعض الملاحظات، يمكن إيجازها فيما يلي:

(أ) تختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد، وليس حسب ترتيب الحاجات وتدرجها ،

(ب) لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة،

(ت) قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.

(ث) يمكن أن يشبع الفرد أكثر من حاجة في نفس الوقت، وليس مجبراً على الانتقال من حاجة إلى أخرى بعد عملية إشباع الحاجة الأدنى ،

(ج) ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على الجوانب المادية أو المحسوسة وأغفلت الجوانب الروحية أو العقدية، أو الدينية.

المبحث الثالث: الإقتربات الحديثة للتنظيم

عالج المفكرون الكلاسيكيون الجانب المادي للعمل وقدم المفكرون السلوكيون، منظورا يعالج الجانب الإنساني في المنظمة. و أغفل كل منهما الجانب الآخر في التحليل ، فجاءت مدارس حديثة تدعو إلى دمج المنظورين من خلال توحيد أهداف الأفراد لتصب في هدف المؤسسة.

المطلب الأول: مدرسة النظم

تأتي مدرسة النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة التي تعتبر التنظيم الوظيفي ، نظاما إجتماعيا مقفلا .

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في دراسة التنظيم، فانطلاقا من نظرتها الشمولية ، اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة و متكاملة تعمل لتحقيق الهدف المسطر.

فدعوا المدرسة إلى ضرورة التنسيق و التفاعل بين الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة عن طريق المساهمة الجماعية للأفراد، نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية و الذي يمثل أساس التغيير التنظيمي، كون النظام في حركة دائمة نحو البحث عن البدائل التي تحقق البقاء والنمو و الإزدهار.

فكرة النظام المفتوح

يعرف النظام على أنه، مجموعة من العناصر المتعددة التي تؤثر و تتأثر و تتفاعل مع بعضها البعض ديناميكيا و باستمرار، و المبنية على هدف محدد، و يكون النظام إما نظاما مفتوحا في اتصال مباشر مع البيئة المحيطة به أو نظاما مغلقا ينعزل على العوامل الخارجية . وعليه "فالنظام هو مجموعة من العناصر، أنظمة فرعية و أخرى متكاملة، المتعددة والمتفاعلة مع بعضها البعض باستمرار، مشكلة بذلك، كلا متكاملًا و كيانا منظما، يكون أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له" (مراد، 2012، ص 50).

فنستخلص من تعريف النظام فكرتان أساسيتان:

- **فكرة النظام المغلق:** الذي يعتبر المؤسسة، هياكل تنظيمية و أنظمة فرعية، لها مهام و عمليات داخلية، ترمي إلى تحقيق توازنها، بصفة منعزلة عن المحيط الخارجي.

- **فكرة النظام المفتوح:** يعتبر النظام مفتوح، عندما تصنع المؤسسة علاقات مع المحيط الخارجي، ويكون توازن هياكلها التنظيمية، مرهونا بتوازن هذه العلاقات.

فيتكون النظام المفتوح من المدخلات من الموارد الأولية بأشكالها المادية أو المعنوية والمخرجات من السلع و الخدمات و مختلف الأنشطة والعلاقات التي تعمل على ربط أجزاء هذا النظام مع بعضها في تركيبة كلية وموحدة من جهة و ربط النظام ككل و البيئة المحيطة به من جهة أخرى.

فتقوم نظرية النظم على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. تتمثل هذه الأجزاء (الحر، 2009) فيما يلي:

العنصر البشري (قائدا أو منفذا): وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين، فإن الفرد بمهاراته و إتجاهاته، مصدرا رئيسيا للأداء العالي في التنظيم.

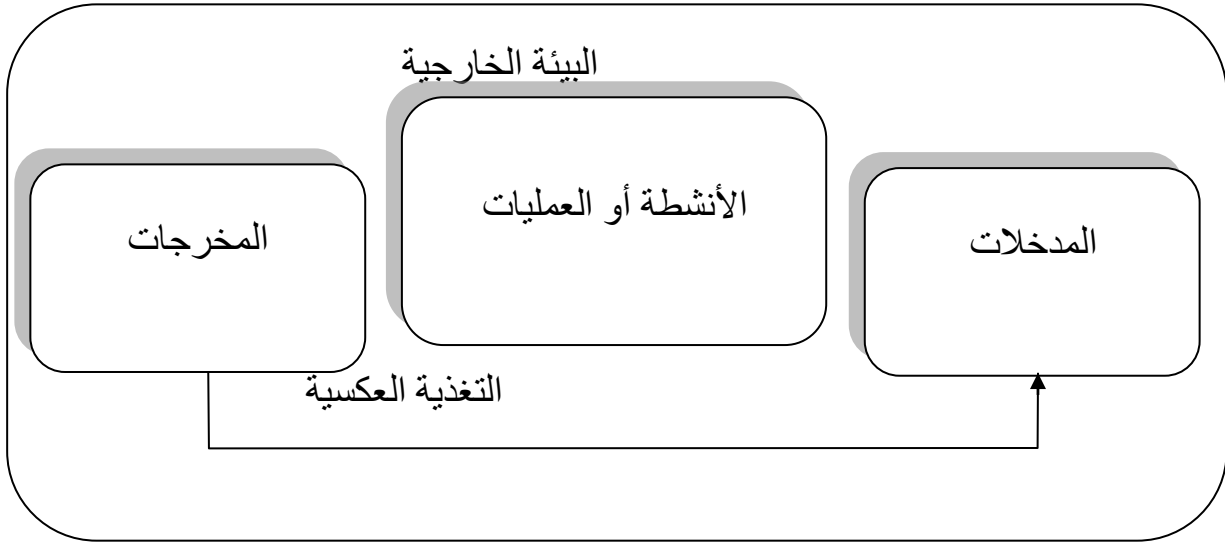
1) التنظيم غير الرسمي أو الثقافة: وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة، يعمل نظام القيم السائد في التنظيم، و كذلك الأعراف و الأنماط السلوكية على التأثير في تصرفات الفرد و المجموعة في مختلف المستويات الإدارية.

2) الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب،، التي تمثل خطوط السلطة و الإتصال و كافة الأقسام والوحدات .

3) تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية: فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.

فالعنصر التكنولوجي يتمثل في النظام المعمول به و أسلوب التشغيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي و سير العمل ، وكذلك التوافق المناسب بين الإنسان والآلة.

إن التغيير في أحد تلك العناصر التنظيمية يكون نتيجة لتأثره بمجال القوى في محيط التنظيم من جهة كما يمكن أن ينبع التغيير من داخل المنظمة نفسها ، عند استخدام تقنيات متقدمة التي تؤثر على عنصر أو أكثر من عناصر التنظيم.



شكل رقم (1): عناصر التنظيم المفتوح (مراد، 2012، ص 52)

إن من أهم سمات النظام المفتوح (حريم ، 2010، ص 30):

1. خاصية الدورة: النظام المفتوح عبارة عن سلسلة من الأحداث و الأنشطة المتعاقبة، حيث أن مخرجات النظام تشكل مصدرا لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة،
2. مقاومة الفناء: يستطيع النظام المفتوح البقاء و المحافظة على ذاته من الفناء، بل و النمو لكونه يملك القدرة على استخدام طاقة و موارد و مدخلات تفوق مخرجاته،
3. الوعي البيئي: لكل نظام مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته، و إن كان من الصعب تحديد هذه الحدود بدقة، وهناك علاقة اعتمادية و تبادلية بين النظام و بيئته، علما إن التغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام و العكس صحيح.
4. الإستقرار و الثبات: إن الموارد التي يحصل عليها النظام لتجنب الفناء، تؤدي إلى حالة ثابتة نسبيا،
5. وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف: بإمكان النظام الوصول إلى الغاية أو النهاية، وإن اختلفت نقاط البداية، و بطرق عديدة.
6. الميل نحو التوسع و النمو: حينما يزداد النظام تعقيدا، ويسعى للتغلب على خاصية الفناء، يتحرك النظام المفتوح نحو النمو و التوسع. ولكي تضمن بقائها تعمل النظم المعقدة الكبيرة نحو تحقيق هامش من الأمان يتجاوز الحد المطلوب للبقاء.

فالنظم الفرعية الكثيرة المعقدة داخل النظام تميل إلى استخدام مزيد من المدخلات تفوق ما تتطلبه المخرجات، وذلك لكي تتغلب على خاصية الفناء .

7. توازن أنشطة الصيانة و أنشطة التكيف: تعمل النظم المفتوحة على تحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن وثبات، وإبقاء النظام ككل في توازن مع بيئته. وهذا يحول دون التغييرات السريعة المفاجئة التي يمكن أن تخل بتوازن النظام.

يعد منظور النظم من أحدث وأدق نظريات التنظيم، كونه إطارا فكريا مفيدا للباحث ليتقنهم ويتصور المنظمات الاجتماعية بشكل أفضل.

إلا أنه و حسب مستوى تطبيقه يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة، فازدياد حاجة المؤسسات لربط إدارتها بالبيئة الخارجية، أدى إلى ازدياد حاجتها لإكتشاف أساليب إدارية تسمح بمواكبة التغيرات . فأصبحت المنظمات تعمل جاهدة وباستمرار من أجل اكتساب معرفة تنظيمية تمكنها من المحافظة على بقائها.

نقد مدرسة النظم:

تضم نظرية النظم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير أجزاء المنظمة و كيفية عملها، و هكذا نقيد نظرية المنظمة في المساعدة على فهم ماهية المنظمات و سلوكها في بيئة معينة. غير أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم، كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم.

من أهم إيجابيات نظرية النظم:

- 1/ توفر إدارة تحليلية دقيقة و فعالة في دراسة المؤسسة بشكل متكامل،
- 2/ تدرس الصورة الكلية للمنظمة بالإضافة إلى التركيز في دراسة أجزائها،
- 3/ تكشف العلاقات المتعددة و توضح الإتصالات المتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة،

4/ تعطي أهمية لعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

إلا أنه ، كان لمدرسة النظم منظور مجرد، خال من النظرة العملية ، فكان مجال تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

فالنظرية لا تسمح باتخاذ القرارات أو صنعها في الحياة العملية، الشيء الذي يصعب من إيجاد حلول لمختلف المشاكل بالمنظمة.

بالإضافة إلى تجاهلها لبعض العناصر مثل (مراد، 2012، ص 55):

- لم تفرق بين المدخلات الفرعية و الرئيسية،
 - لم تفرق بين المخرجات الفرعية و الرئيسية،
 - يميل بنائها إلى التداخل و التعقيد بين العناصر،
 - عدم الوضوح العلاقة بين تكرار ودائرية العمليات و ثبات المنظمات،
 - لم توح النظرية كيفية تحقيق التكيف التنظيمي،
 - إن النظر إلى المنظمة كأنها نظام مفتوح، يعتبر ميزة لم تستطع هذه النظرية توضيحها.
- فتعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على الترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في احد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

المطلب الثاني: مدخل التطوير والتغيير التنظيمي

يعتبر العصر الحالي ، عصر التكنولوجيا و المعلومات، فنتيجة للثورة الصناعية ظهرت تحديات كبيرة للمنظمات التي أصبحت تواجه ظروف مختلفة تتسم بعدم التأكد، نتيجة لأساليب تشغيلية و قيم إنسانية و إدارية جديدة.

نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي عند محاولة حل المشاكل التنظيمي ، و بدأت الفكرة تنتشر مع نهاية 1940 و وجدت اهتماما كبيرا في معهد ماساشوتيس للتكنولوجيا (MIT) وذلك عند بعض المفكرين مثل كيرت لافين (LEWIN K.) و كارل روجرز (ROGERS C.) و ابراهيم ماسلو (MASLOW A.)، كما ساهم كل من بلاك وموتون (BLACKE R.& MOUTON J.) في دراستهم الشهيرة "الشبكة الإدارية" و دراسات هربرت شيبارد (SHEPARD H.) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و آخرون في ظهور هذا الحقل في سنة 1957.

فيقول الباحث عبد الله بن عبد الغني الطجم (الطجم، 2009، ص ص 67-68).

أن التطوير التاريخي للتطوير التنظيمي يعود الى عاملين أساسيين :

التدريب المعملّي للجماعات: و تطبيق أساليب التدريب المخبر من طرف مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية ، مع علماء السلوك في بداية 1956، أين كون دوجلاس مكريجور و ريتشارد بيكهارد في تطبيق أسلوب التدريب المعملّي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية و كونا أول مجموعة استشارية للتطوير التنظيمي في صناعة "ملز" (General Mellz) و "يونيويم كارباید" (Union Carbide). فكانت مجموعات التدريب مكونة في معظم الأحيان من أفراد غرباء لا يعرفون بعضهم البعض مما أثر في نقل المعلومات و المهارات و المعرفة إلى مواقع المنظمات و تحليلها. فأصبح الإهتمام بجماعات العمل في المنظمات، وتحول التركيز مع التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام.

و كان بلاك و شيبارد (Shepard H., Blake R.) قد شرع بسلسلة جهود تطوير منظمات في ثلاث مصافي تابعة على شركة أسو (Esso) للبترول فقاما بتطبيق بعض من مفاهيم السلوك التطبيقي ما يسمى " بتدريب الحساسية" على أعضاء الشركة بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات التطويرية في التنظيم و رفع كفاءة العمال أيضا عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

البحث المسحي والتغذية الراجعة: كانت هناك مجموعة من المفكرين و الباحثين المختصين في علم السلوك التنظيمي و علم النفس الإجتماعي في مركز الأبحاث العلمية في جامعة ميشيغان، قد بدؤوا في نفس الوقت تطبيق نموذج البحث العلمي لكيرت ليفين في محاولة لرفع كفاءة عدد من المنظمات، فقام هذا الأخير مسحا عاما عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات (Feedback) بين المشاركين و بين الإدارة العليا، حيث تم "بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس السلوك الفرد أثناء التدريب" (السكرانة ، 2009، ص 31).

حاول المفكرين و الباحثين الإهتمام بالتغيير و التطوير التنظيمي، منذ نهاية الستينات، من خلال وضع استراتيجيات و مداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، حيث يرى لورنس ولورش

(LORSCH & LAWRENCE) (الطجم، 2009، ص52) ، أن المهمة الأساسية للمنظمات أصبحت إيجاد وسائل و تطوير إستراتيجيات تمكنها من مواجهة عناصر عدم التأكد في المحيط. وبالتالي محاولة إيجاد استراتيجيات تساعد المؤسسات على التأقلم مع المحيط الخارجي نتيجة لتأثرها بظغوط الداخلية والخارجية للمنظمة.

صنف الكاتب ليفيت (Leavitt)، مداخل التغيير التنظيمي إلى ثلاثة مداخل عامة (حريم، 2010، ص 286):

- أ) التغيير التقني، ويركز على بحوث العمليات و نظم معالجة المعلومات،
- ب) تغيير الأفراد، الإهتمام بتعديل و تغيير سلوك الأفراد، تغيير الأعمال، التي يمارسها الأفراد والجماعات،
- ت) تغيير هيكلي، و يركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح و تحديد الأعمال، و إيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الإشراف، و تحديد السلطات و اللامركزية وغيرها.

فكانت نظرة المفكر ليفيت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من تفاعل مختلف التغييرات من الهيكل التنظيمي الرسمي و الغير الرسمي للمؤسسة و جل الأعمال و التقنيات بها .
كما يقترح المفكران شين و بين (BENNE, CHINE)، استراتيجيات أخرى لتحليل التغيير التنظيمي، أهمها إعتبار الفرد إنسان عقلاني وراشد، و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير، أو أن للفرد سلوك وأفعال " تتأثر بالقيم والعادات و التقاليد، و أن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييرهِ نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويتطور إلزاماً بالجدید"(حريم، 2010، ص 286).

فيقول المفكران أن التطور يتم من خلال التعلم و الخبرة و التجربة، و الإنفتاح إلى المحيط الخارجي. وبذلك التحلي عن النظام البيروقراطي كتنظيم مغلق،
وبغض النظر عن الإستراتيجية التي يتم اختيارها ، يرى الكاتب أرجريس (ARGYRIS)، أن "أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية و هي:

1. الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة لعملية التغيير و التعلم،
2. الإختيار الحر المبني على المعلومات،

3. إلزام المنظمة بالتعلم و التغيير كونها جزءا رئيسيا لا يتجزأ من أي نشاط تغيير في المنظمة.

درس الباحثون عملية التطوير التنظيمي، كمجال مهم للتنمية الإدارية ، كونه امتدادا للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة و التي اهتمت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني و اعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، فركز جاردنر (GARDNER) على مفهوم البحث العلمي، كنموذج للتطوير التنظيمي، وشدد شيبيرد (SHEPARD) على الشكل التنظيمي الذي يساعد على التجديد و التطوير و ليس على مقاومة التغيير و الرقابة.

فيؤكد وندال فرنش (Wendell FRENCH) بأن: " التطوير التنظيمي هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (السكرانة، 2009، ص 23).

حولت هذه النظرية وضع خطة إدارية تعمل على تغيير وتطوير العمال قيمهم ومهاراتهم، وتغير العمليات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم، من زيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية.

ويمكن تلخيص مدخل التطوير التنظيمي في العناصر التالية (تاويريت، 2006، ص 55):

- 1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.
- 2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.
- 3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها ما يلي:

- أ -دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.
- ب -دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وفق أحدث التقنيات، والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.
- ج -دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (بشرية) ومادية(معدات وأدوات) ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها، وتحديد مهاراتها.
- د -دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي، وجداول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي.

نقد مدخل التطور التنظيمي:

حاول مدخل تطور النظام الوظيفي إيجاد حلول للمشاكل العديدة التي تواجهها الأنظمة الإصطناعية الحديثة في أرض الواقع، كونها عبارة عن أنظمة تعمل في محيط كثير التغير، يستوجب على هذه المنظمات تصميم أنظمة متطورة تتلائم مع التعديلات المفاجئة الحاصلة في البيئة المستقبلية .

إن بروز تطور النظم في علم الاجتماع و انعكاساتها على الدراسات و العمليات الإدارية أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره مكونا من أنظمة متفاعلة فيما بينها من جهة وتشير إلى وجود تفاعل متبادل بين النظام الإداري و بين بيئته وأن " النظام الإداري ليس بكيان معزول عن بيئته"(السكرانه،2009، ص 25).



الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول النظام الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الموظف العام وعلاقته بالإدارة

المبحث الثاني: تعريف الوظيفة العمومية

المبحث الثالث: الإطار النظري للتوظيف

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول النظام الوظيفي:

أراد المفكرين الإداريين أن يحلوا الجهاز الإداري في الدولة على أسس علمية موضوعية ، كما حاول الفقهاء و المشرعين، تحديد مفهوم موحد للوظيفة بالإضافة إلى مهامها والواجبات التي سيشغلها الموظف في كل وحدة إدارية بمهام و مسؤوليات و شروط هذه الوظيفة والدرجة و الراتب المستحق لها.

أن مفهوم الموظف العام كان أسبق في الظهور من مفهوم الوظيفة العمومية، لأن الوظيفة العامة في حقيقة الأمر تصور في الذهن، معنى الدولة بأسرها، تلك التي يتكفل بنشاطها العام والخاص طائفة الموظفين (حباني، 2015، ص 15)، كما شكل تحديد المفهوم القانوني للموظف العام تباينا كبيرا بين العديد من الآراء و النظريات لرجالات الفقه و القضاء والقانون.

المبحث الأول: مفهوم الموظف العام وعلاقته بالإدارة

سوف ندرس في هذا المبحث، وتحت هذا العنوان ثلاثة مواضيع أساسية، فالموضوع الأول يتمثل في تعريف الموظف العام والموضوع الثاني يحدد طبيعة علاقة الموظف العام بالدولة، أما الموضوع الثالث والأخير سيتمحور حول المركز التنظيمي للموظف العام.

المطلب الأول: تحديد مفهوم الموظف العام

لا يوجد مرجع تاريخي جامع مانع لظهور مصطلح الموظف بالمفهوم الشائع حاليا، فكل دولة تقدم تعريف يختلف عن الأخرى، فالمفهوم مرتبط بتاريخ المجتمعات وأنظمتها الخدمية و الإدارية. و لهذا حاول الفقه والقضاء، بعكس التشريع الذي لم يولي عناية خاصة لتعريف الموظف العام وتحديد ماهيته، تقديم تعريفا دقيقا له ، نظرا لاختلاف الدول في أنظمتها السياسية والاقتصادية و الاجتماعية والإدارية ، خاصة ما يتعلق منها بنظام اللوائح ، التي تنظم شؤون الوظيفة العامة. و يتجلى هذا المجهود في الوصول إلى تحديد العناصر الأساسية التي يجب توفرها في الفرد العامل بالمؤسسة العمومية حتى يمكن اعتباره موظفا عاما، وبالتالي تمييزه عن باقي الأشخاص الذين يعملون بها من خلال إبراز و تحديد الشروط التي يجب توفرها فيه.

يتفق الرأي في الفقه والقضاء أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يمارس عملاً دائماً ضمن منصباً يدخل في تسلسل وظيفي محدد للتنظيم الإداري ، كما ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة ، لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف معين ، يتصل بالمصالح العامة أو له علاقة بخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام .

1/ مفهوم الموظف العام في الفقه:

حاول بعض الأساتذة و المفكرين ، تقديم بعض التعاريف للموظفين الإداريين في إقتراحات تتمحور حول العناصر و الشروط الأساسية اللازمة لإكتساب الشخص صفة الموظف، فنجد مثلاً:

✚ عرف الأستاذ محمد حامد الجمل (الجمال، 1969 ، ص46) ، "الموظفون العموميون، هم عمال المرافق العامة" ، وأضاف على أن " الموظف العام، هو كل فرد يلحق بإدارة قانونية بصفة غير عرضية يعمل دائماً في خدمة مرفق يديره شخص من أشخاص القانون العام بالطريق المباشر". كما يؤكد على أنه (الجمال، 1969 ، ص47) "عندما تخضع الوظيفة لأحكام القانون العام، تكون وظيفة عامة و شاغلها موظف عام".

✚ يقول مصطفى الشريف " أن الموظف العمومي هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم بدفعه إليه مباشرة الخزينة العامة " (الشريف، 1981 ، ص21).

✚ ذكر الدكتور بوضياف أحمد أن الموظف العام هو " كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام مدار بالطريق المباشر، و يعين في وظيفة دائمة، و يشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة" (بوضياف، 1986، ص47).

✚ الموظف العمومي عند جمعة محارب، هو " كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام، مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها " (محارب، 2004 ، ص85).

✚ حاول أنس جعفر تعريفه في " كل شخص يعهد إليه بعمل دائماً في خدمة أحد المرافق العامة يتولى إدارتها، الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية، و ذلك بتولييه منصباً دائماً يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق" (جعفر، 2007، ص14).

✚ ويرى الفقيه محمد فؤاد مهنا، " أن الموظفين العموميين هم الأشخاص الذين يعهد إليهم بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق مباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية والمحلية أو المرفقية " (مهنا، 1973، ص153).

✚ يعرف الأستاذ ميسوم صبيح (MISSOUM S., 1968 :13) الموظف العام بالقول: "يضمن سير الإدارة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منهم للقانون العام للتوظيف العمومي سوى أولئك الذين لهم صفة الموظف. و لا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا ."

2/ مفهوم الموظف العام في القضاء :

أما من حيث القضاء نجد بعض التعاريف التي لعبت دورا في تطوير قواعد القانون الإداري، وكان لها الفضل في تحديد مفهوم الموظف العمومي و الحرص على إيجاد معايير خاصة للتمييز بينه وبين العاملين الآخرين في القطاعات المختلفة للدولة.

-عرفه مجلس الدولة الفرنسية سنة 1959 على أنه الشخص الذي تتطابق به وظيفة دائمة في هيئة من هيئات المرافق العامة.

-أما المحكمة العليا الإدارية في القضاء المصري ، وضعت تعريفا للموظف العام بكونه " هو من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق (مهنا، 1973، ص153).

-أما القضاء الجزائري فلم يهتم بوضع تعاريف للموظف العام، واعتمد في بعض الأحيان إلى التمييز بين الأعوان العموميين على أساس المعايير التي وضعها المشرع فقط.

3/ مفهوم الموظف العام في التشريع :

تختلف الدول في التعبير عن فكرة الموظف العام، أو الوظيفة العمومية، في نصوصها التشريعية، فتارة تحدد حقوقه و تارة أخرى تحدد التزاماته.

فالموظف العام في الولايات المتحدة الأمريكية هو: "كل فرد يعمل في إدارة أو مصلحة عامة بالولايات المتحدة الأمريكية في إحدى الوظائف، بهذه الجهات سواء كل الوقت أو بعض الوقت" (الجمال، 1969، ص 69).

و يعالج الأمريكيون مبادئ علم الإدارة العامة باعتبارها تسري على تسيير عمل الإدارة العامة أو في المشروعات الخاصة في سبيل تحقيق هذا المشروع سواء كان هذا المشروع عاما أو خاص. كما جاء في المادة الأولى من القانون الخاص بموظفي الدولة الفرنسية الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 1946، المعدل و المتمم سنة 1996، المتضمن القانون العام للتوظيف العامة والموظف العام على أنه، يسري هذا القانون على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة، و يشغلون درجة من درجات السلم الرئاسي في إحدى الهيئات بالإدارة المركزية للدولة، أو في إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها، أو في المؤسسات العامة القروية التابعة، أو الملحقة بالدولة القائمة على الأموال العامة.

أما التشريع المصري (الجمال، 1969، ص 141)، فقد عرّفه في القانون رقم 46 الصادر سنة 1964، بأنه "يعتبر عاملا في تطبيق أحكام هذا القانون، كل من يعين في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة بقرار من السلطة المختصة".

كما عرفت المادة الأولى من القانون المصري، رقم 51/210 الصادر سنة 1951، الموظف العام بأنه "يعتبر موظفا عاما في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الداخلة في الهيئة بمقتضى مرسوم أو أمر جمهوري أو قرار من مجلس الوزراء، أو من وزير، أو من هيئة أخرى تملك سلطة التعيين قانونا" (الشراف، 1981، ص 25).

أما المشرع الجزائري فلم يكن أكثر إفصاحا من مشرعي الدولة الأخرى في تعريف الموظف العام. ذلك أن المشرع الدستوري لم يتعرض صراحة إلى مثل هذا التعريف سواء في المادة 54 من دستور 1963، أين رئيس الجمهورية عين مختلف الموظفين الجزائريين في جميع المناصب المدنية والعسكرية، بالإضافة إلى محاولة ميثاق الجزائر الصادر سنة 1964 إعطاء مدلول للموظف العام يغلب عليه الطابع الإيديولوجي للدولة آنذاك.

حيث جاء في ميثاق الجزائر ، الصفحة 117: " إن الموظف أداة الدولة ويجب أن يصير خادم الجماهير الكادحة وإصلاح النصوص ،يجب أن يصحب بإعادة تربية سياسية تجعل من موظف الدولة صلة مع الجماهير وليس سلطة فوقها" (ميثاق الجزائر، 1964، 117).

وبهذا يحدد معنى الموظف العام باللجوء إلى القوانين و اللوائح المنظمة للوظيفة العمومية، وطبقا إلى المرسوم الأساسي للوظيفة العمومية رقم 133/66، الصادر في الجزائر والمؤرخ في 02 جوان 1966، والمراسم المكمل له، نجد أن المادة الأولى تنص على ما يلي:

"يعتبر موظفين عموميين ، الأشخاص المعنويين في الوظيفة الدائمة، اللذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة، و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، و في الجماعات المحلية و كذلك في المؤسسات و الهيئات العامة، حسب كفايات تحدد بمرسوم"، ولا يسرى هذا المرسوم على القضاة و القائمين بشعائر الذين، و أفراد الجيش الوطني الشعبي.

كما تنص الفقرة الأولى من المادة 4 من الأمر رقم 06، للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على انه: "يعتبر موظفا، كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبة في السلم الإداري" و يمكن تحليل العناصر الواردة في هذا التعريف لاعتبار الشخص موظفا عاما من خلال المرسوم 59/85 الصادر في 23 مارس 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي تضمنت مادته الثانية طائفة الموظفين الخاضعين له عند التحديد بأن:

"يشتمل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية على المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة، وتتبع هذا القطاع أيضا الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية" .

أما الأمر 06 . 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فقد جعل الوظيفة الدائمة شرطا، لاعتبار الشخص موظفا عاما، وذلك بالإضافة إلى تحديده المجالات التي يشتغل فيها الموظف العام، و هي المؤسسات والإدارات العمومية كما نص عليها في المادة 04 منه.

و بهذا فان الموظف العام هو كل شخص جزائري الجنسية، عين ثم رسم في وظيفة دائمة وفقا لتنظيم إداري محدد، لخدمة مرفق إداري عام تابع لأحد أطراف الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.

و من خلال المواد المذكورة أعلاه، نستخلص أن لإضفاء صفة الموظف العام عند المشرع الجزائري، لابد من توفر أربعة معايير أساسية ألا وهي:

- **الخدمة في مرفق عام:** شغل وظيفة في إحدى المصالح أو الإدارات المركزية التابعة للدولة، و الوحدات المحلية، التي تسري عليها أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المحددة حصرا في المادة 2 من الفصل الأول في مجالات التطبيق.
 - **ديمومة الوظيفة:** الإشتراط على أن تكون الوظيفة دائمة، كما يجب على الموظف العام أن يستقر في عمله و لا ينقطع عنه.
 - **التعيين:** صدور قرار إداري إنفرادي لتعيين الشخص من السلطة المختصة.
 - **الترسيم:** هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت العون المتربص في إحدى درجات التدرج الوظيفي بعد قضائه فترة الإختبار بنجاح.
- حيث يعتبر موظفا فعليا كل موظف تتصف فيه العناصر المذكورة أعلاه .

كما حدد المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أشخاص آخرين يؤدون مهامهم في نطاق المرافق العامة والوظيفة العمومية ، دون اعتبارهم موظفين فعليين. كما ميز هذا الأخير بين ثلاثة فئات من الأشخاص، يطلق عليهم مصطلح موظفين رغم اختلافهم عن الموظفين العموميين، نذكر منهم (قاسم، 1974، ص ص 20- 21):

▪ **الموظف المتعاقد (Agent contractuel):**

و هو الشخص الذي لا ينخرط في إحدى الوظائف الدائمة ، حيث غداة الإستقلال ونظرا لعدم توافر شروط التعيين في الوظائف الدائمة. نظم المشرع الجزائري نظام التعاقد في الوظيفة العامة طبقا للمرسوم رقم 66_136 في 2 يوليو 1966 تضمن، القواعد التي تحكم هذه الفئة، وذلك بهدف عدم ترك المناصب الإدارية فارغة بعد هجرة الفرنسيين، ريثما يتوافر الأشخاص المؤهلين، غير أن هذا النوع من الوظائف لا يزال مستعملا إلى يومنا هذا.

فتلجأ الإدارة الجزائرية إلى سد العجز الذي تعاني منه من أجل تسيير المرافق العامة إلى تشغيل الموظف المتعاقد الذي يتم تعيينه في وظيفة عمومية وفقا لإحتياجات المؤسسة والإدارات العمومية دون تثبيته في المنصب، فتعيينه يتم وفقا لإتفاق تعاقدى إداري، محددة المدة أو غير محدد المدة، بالتوقيت الكامل أو الجزئي، يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة.

حيث تنص المادة 20 من الأمر رقم 03/06، على إمكانية اللجوء و بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين الدائمين في الحالات التالية:

- ✱ إنشاء سلك جديد للموظفين،
 - ✱ في انتظار مسابقة توظيف،
 - ✱ تعويض المناصب الشاغرة المؤقت لمنصب شغل.
- كما يحق للإدارة إنهاء العقد مع الشخص أو تمديده له.

■ الموظف المؤقت (Agent temporaire):

و يقصد به الشخص الذي يتم تعيينه من قبل المؤسسة أو الإدارة العمومية، بصفة مؤقتة ولمدة محددة في إحدى الوظائف العامة للدولة، قصد تكليفهم ببعض الأعمال الإستثنائية أو المستعجلة التي يتطلبها السير الحسن للمرفق العام.

ويتم تعيين هذه الطائفة كمستشارين فنيين أو مكلفين بمهام للإستعانة بخبراتهم ومهارتهم واختصاصاتهم، و ذلك بموجب قرار مشترك يصدره الوزير المختص والوزير المكلف بالوظيفة العمومية، و ذلك لمدة تتراوح من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر قابلة لتجديد . و يجوز للموظف بصفة مؤقتة إنهاء عمله في أي وقت دون تعويض أو أخطار مسبقة، طبقا لنص المرسوم 66/136.

كما أجاز المشرع في المادة 25 من الأمر رقم 03/06، إمكانية انجاز أعمال ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الإستشارة لحساب المؤسسات و الإدارات العمومية في إطار اتفاقي مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب و يتم تطبيق هذه الأخيرة بناءا على التنظيم .

وقد أوضحت المادة 3 من نفس الأمر، أن شغل هؤلاء الأشخاص للوظائف المؤقتة لا يمنحهم صفة الموظف العام. و رغم ذلك، فإن الموظفين والأعوان المؤقتين العرضيين يخضعون للقانون العام والقضاء الإداري.

▪ **مغتصب الوظيفة (l'usurpateur de fonction):**

هو كل شخص يدعي صفة الموظف العام، و يدخل نفسه على الوظيفة العمومية دون حق مشروع، وخلافا لتصرفات الموظف الفعلي، فإن أي تصرف يقوم به مغتصب الوظيفة يعد منعذما و لا يعوض بأجر، بل يعاقب المشرع الجنائي كل منتحل للوظيفة طبقا لقانون العقوبات الجزائي.

المطلب الثاني: طبيعة علاقة الموظف بالإدارة العامة

إختلف المشرعين والفقهاء عبر متخلف دول العالم حول ما إذا كانت العلاقة بين الموظف العام و الدولة علاقة تعاقدية، أو في كونها علاقة تنظيمية طبقا للقوانين و اللوائح.

1/ تكييف العلاقة بأنها علاقة تعاقدية :

إتجه بعض المفكرين في كون طبيعة العلاقة بين الموظف و الإدارة، علاقة تعاقدية في نطاق القانون الخاص، حيث يعتبروا أن القانون المدني هو الشريعة العامة، التي تطبق على جميع الأفراد في متخلف الإدارات .

ومن ثم يكون مركز الموظف مماثلا لمركز أي فرد ، متعاقد في القانون الخاص، من حيث أن العقد، يكون عقد وكالة إذا كان العمل الموكل للموظف هو عمل ذهني، و يصبح عقد عمل إذا كان العمل الموكل للفرد هو مجرد عمل يدوي(عبد الوهاب، 2009، ص 360).

2/ تكييف العلاقة بأنها علاقة تنظيمية، لائحية:

اتجه الفقه و القضاء الفرنسي في اعتبار العلاقة بين الموظف والإدارة، علاقة تنظيمية تستند إلى نصوص قانونية عامة، موضوعة من قبل الدولة الذي سبق و نظمت القوانين و اللوائح المتصلة بالوظائف العامة ككل.

وهذا ما يعطي للدولة الحق في تعديل المركز القانوني للموظفين بدون إستشارتهم و بدون قبولهم أو رفضهم أو رضاهم، طالما كان التعديل موضوعي و عام.

بالإضافة إلى مختلف القرارات التي يحق للدولة إصدارها في شأن تعيين الموظفين، ترقيةهم أو إنهاء خدماتهم.

فالمركز التنظيمي للموظف العام يمنع الموظف من كل علاقة تعاقدية من الإضراب أو الإمتناع عن العمل أو كل إجراء يخالف القوانين واللوائح التي حددت واجبات الموظف العام.

3/ تكيف العلاقة في الجزائر:

يمكن القول في تكيف العلاقة القائمة بين الموظف و الإدارة ، هو أن الجزائر وضعت الموظف العام في مركز تنظيمي لائحي، حيث يستمد هذا الأخير حقوقه و واجباته مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العامة، وبهذا تستبعد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف و الهيئة المستخدمة.

فكرست الدولة، الفصل بين قانون الوظيفة العمومية والقانون العمل، حيث أن (حباني، 2015، ص19) المشرع تصور ركيزة تسمح بتقديم صفة الإستقلالية على الموظف العام مقارنة بعمال القطاع المنتج، هذا ما سمح للدولة، الفصل بين الجهات القضائية صاحبة الإختصاص في النظر في المنازعات الناشئة في قطاع الوظيفة العمومية ومنازعات العمل، وبالتالي استثناء الموظف من نطاق تطبيق قانون العمل.

و هذا ما أخذ به المشرع الجزائري في المادة (7) من المرسوم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي نصت على أن الموظف "يكون اتجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية".

حيث أن المشرع الجزائري رفض صراحة مبدأ التعاقد في الوظيفة العامة و جدد إختياره للهيكل التنظيمي المغلق للوظيفة العمومية.

المطلب الثالث: الآثار القانونية المترتبة عن علاقة الموظف بالإدارة:

من أهم الآثار المترتبة عن إعتبار طبيعة العلاقة بين الموظف و الإدارة على أنها علاقة قانونية أساسية و لائحية هي:

✳ تحديد الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة العامة عن أعمال موظفيها و السير الحسن للمرافق العامة،

- ✳ تعتبر الإدارة العمومية الطرف الرئيسي و المهيمن في علاقة العمل و المكلف الوحيد بالسهر على إدارة المصالح العامة أن تجري تعديلات على القوانين و التنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية، كلما اقتضى الصالح العام ذلك،
- ✳ ينشأ المركز القانوني للموظف العام ، بمجرد صدور قرار تعيينه في الوظيفة العمومية ، وليس برضا الموظف أو قبوله،
- ✳ لا يمكن أن يستقيل الموظف العام من منصب عمله بمحض إرادته، بل يتطلب صدور قرار إداري بقبول هذه الاستقالة،
- ✳ لا يمكن للموظف أن يرفض أو يحتج على أي قرار إداري متخذ من قبل الإدارة العامة،
- ✳ يلتزم الموظف العام بالعمل على ضمان خدمة المرافق العامة بانتظام واطراد،
- ✳ يختص القضاء الإداري بالنظر والفصل في المنازعات الوظيفة العمومية،
- ✳ تكون مسؤولية الإدارة عند أعمال موظفيها (في حالة تقصير أو حادث مثلا) تعد في ظل النظام التعاقدي ، مسؤولية شخصية ، تقع على الموظف، و مسؤولية مرفقية (إدارية) في ظل النظام غير التعاقدي، كما هو الحال عليه بالنسبة لنظام الوظيفة العمومية بالجزائر(حباني،2015، ص22).

المبحث الثاني : تعريف الوظيفة العمومية:

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية:

ظهر مفهوم الوظيفة العمومية في اللغة الفرنسية في مطلع القرن العشرين، فكان الفقه يربطها بخدمة المرفق العام الذي يعني به القوة العمومية في تحركها و في عمله، إذ لا يمكن تصور وجود وظيفة عمومية في غياب المرفق العام.

شغلت الوظيفة العمومية أفكار وأذهان الكثير من المفكرين في العصر الحديث، فهي تمثل الوسيلة التي تعبر بها الدولة عن دورها وقوتها كسلطة عمومية دائمة، رغم كل الظروف والتغيرات بحيث لم تعد أمرا استثنائيا في حياة الموظفين حيث أصبحت الوظيفة العمومية مؤسسة حية و واقع اجتماعي ملموس من خلال الموظفين و الأعوان الذين يعملون باسمها و لحسابها، فهي تعتبر الشريان الحيوي لتحقيق أهداف المجتمع، والنهوض بمستواه في كافة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية.

وبشكل عام، يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بناءً على فلسفة الدولة و نظرتها إلى العاملين لديها والنظام الذي تعتمد عليه وتختاره لتحقيق هذه الغاية، و لقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

يعرفها الدكتور محمد قاسم بـ: "الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفاً الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقاً لمشيئته (قاسم، 1974، ص 6) .

ويعرفها محمد رفيق عبد الوهاب: "الوظيفة هي الأساس ، وتعني قدراً من المهام و الواجبات والمسؤوليات، ويقابلها حقوق معينة في الدرجة والراتب، وبحيث تدخل كل وظيفة مجموعة من المجموعات النوعية لوظائف كل وحدة إدارية، أي كل وزارة أو مصلحة أو وحدة محلية أو هيئة عامة" (عبد الوهاب، 2009، ص 344).

و يعرفها أبو زيد فهمي بـ: "الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف و هي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها و واجباتها عن يشغلها، فهي تبقى قائمة و لا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، و القاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع (فهمي، 1994، ص 35) .

و يعرفها السيد طيب بـ: "الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، و بهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون" (ESSAID T. , 2003 : 11).

من خلال التعاريف السابقة ، يمكننا القول أن الوظيفة العمومية هي الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، فهي النظام العام الذي يطبق على العمال في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها، من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام، و يخضع الجميع إلى مجموعة من الواجبات المتكاملة و المتجانسة التي تسند إليهم وفقاً لشروط التأهيل المحددة من تعليم، وخبرة، وتدريب، و معارف، ... الخ و في مقابل هذه الواجبات يحصل هؤلاء الأفراد على مجموعة من الحقوق تتناسب و حجم الواجبات التي قاموا بتأديتها.

المطلب الثاني: الأسس الفنية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية

يحمل اصطلاح الوظيفة العمومية معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة، يلخصها علماء الإدارة العامة في معنيين، معنى وصفي ذو اتجاه شكلي، الذي يعرف أيضا بالأساس الشخصي ومعنى ثان، ألا وهو الأساس التحليلي ذو اتجاه موضوعي، بالإضافة إلى الجانب القانوني له ، من حيث الأسس والمبادئ التي يقوم عليها.

فالمعنى الوصفي (الشكلي): يربط الوظيفة بكل الأشخاص القائمين بأداء الوظيفة الإدارية في خدمة المرافق العامة ، و هؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة و باسمها؛ دون الإهتمام بالوظائف المخصصة لهم.

يسود المفهوم الشخصي، دول أوروبا بصفة عامة. وفي ظل هذا النظام تعتبر الوظيفة العامة مهنة يتفرغ لها الموظف و يكرس لها حياته، كما أنه يتمتع بمزايا وحقوق و ضمانات تختلف عما هو مقرر للوظائف الخاصة.

والمعنى التحليلي (الموضوعي): يعرفها بمجموعة من المهام و الإختصاصات القانونية التي يقوم بها شخص مختص ومحدد بطريقة دائمة، إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة " (جلبي ، 2008 ، ص23) بهدف المصلحة العامة.

يطبق المفهوم الموضوعي في الولايات المتحدة الأمريكية، ولهذا يطلق عليه المفهوم الأمريكي، وذلك نظرا لأنه لا يطبق خارج الولايات المتحدة، إلا في عدد قليل من الدول نذكر منها على سبيل المثال سويسرا وكندا و البرازيل.

وفي ظل هذا النظام، لا تعتبر الوظيفة العامة مهنة، بل عملا، له خصائصه محددة ، لا يمارسه إلا شخص فني، له خبرة بالعمل الذي سيتولى أعباؤه و يمارس مسؤولياته.

ويمكننا الجمع بين مختلف المعاني السالفة الذكر، في تعريف موحد للوظيفة العمومية من حيث أنها، مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام، منذ دخوله الخدمة و حتى خروجه منها، بناءا على كيفية قيام الموظف العام بعمله، بالإضافة إلى الإهتمام بمشاكله و حياته المهنية. فهي مجموعة من الأعمال المتشابهة و المتجانسة التي تكون مع بعضها البعض، كيانا وظيفيا يكفي لتشغيل موظف متفرغ لأدائها.

المطلب الثالث: أنظمة الوظيفة العمومية

اكتست الوظيفة العامة حلتها الحالية من خلال مفهومين: مفهوم الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة أو ما يدعى بنظام الإحتراف، و مفهوم الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة أو نظام المناصب.

يختلف مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة و ذات البنية المفتوحة من حيث نظرة المشرع ومعاملته للوظيفة العمومية و من يشغلها في كل دولة.

فحين يعتبرها بعض المشرعين، وظيفة في القطاع الخاص يعامل الموظف على أساس نظام الإستخدام، أو نظام المناصب. فينحصر مفهومها عند البعض الآخر، في نظام السلك الوظيفي نظرا للطبيعة التي تتصف بها و التي تفرقها عن القطاع الخاص.

1/ نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة:

تعتبر الوظيفة العمومية بموجب مفهوم الوظيفة العامة المغلقة (نظام السلك الوظيفي)، كل مهنة، يلتحق بها الموظف العام، منذ بداية حياته المهنية، ليستمر فيها حتى إحالته على التقاعد.

تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والإستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم. وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز وتخضع لقانون متميز، ومستقل كلية عن القانون الخاص (جلبي ، 2008 ، ص58).

فيرتكز مفهوم الوظيفة العمومية وفقا إلى المسار المهني يكون الموظف العام تابع بصورة تامة وكاملة للدولة، ينفذ رغباتها و أوامرها. فالنظام المغلق يكون كيانا قائما بذاته يختلف عن عقود العمل في الوظائف والمهن الأخرى، من ديمومة في الوظيفة أو الهرم الوظيفي الذي يضمن مستقبلا مهنيا داخل المؤسسة الإدارية.

تتميز الوظيفة العمومية في ظل هذا النظام بالخصائص التالية:

- اعتبار الوظيفة العمومية سلكا قائما بذاته، يبدأ الموظف فيه حياته الوظيفية ثم يتدرج من منصب إلى آخر، ويرفع إلى وظائف أعلى وفقا إلى نظام تدريجي محدد وبموجب قواعد الترقية(المجنوب، 2000، ص 286).

وعليه فإن الموظف طبقاً للإطار المهني لا يدخل إلى الإدارة ليشغل منصب عمل معين ولمدة معينة، ولكن ينخرط في هيئة من الهيئات التابعة للسلم الإداري ، وينطلق من هذه الهيئة التي عين فيها، إلى شغل مناصب مختلفة وفقاً لطموحاته الشخصية و احتياجات الإدارة العامة،

• تتصف الوظيفة العمومية بالديمومة و الإستقرار، فمصير الموظف غير مرتبط بمصير الوظيفة التي يشغلها، فإذا ألغيت الوظيفة نقل إلى وظيفة أخرى، و بهذا فالموظف يتمتع بضمانات الإستقرار و الثبات و حماية خاصة من قبل الدولة التي التزموا بخدمتها دون انقطاع، وذلك بهدف تأمين السير الحسن للمرافق العمومية،

• ينعم الموظف في عمله من منافع وخدمات ، يتميز بها وفق نظام متميز، يختلف عن قانون العمل الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص، و الذي يحدد مختلف التزاماتهم و حقوقهم و واجباتهم،

• يحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي يعرف على " انه مجموعة من القواعد النوعية المحددة سلفاً من قبل السلطة التشريعية، أو التنظيمية التي تخضع لها أصناف الأعوان بدءاً بالتحاقهم بالوظيفة العمومية وإلى غاية نهاية الخدمة بالطرق المحددة سلفاً، فهذه القواعد هي التي تحدد كافة النظام القانوني الذي يسري على الموظفين ، ويحدد كفاءات تسيير مسار حياتهم المهنية المكرسة لخدمة الدولة" (المجذوب، 2000، ص 287) ،

• لا يساهم الموظف العام في تحديد محتوى مركزه القانوني ولا يستطيع أن يحتج لامتيازات أو حقوق مكتسبة بمقتضى النصوص التشريعية و التنظيمية، إلا في حالة الإبقاء على هذه النصوص (خرفي، 2010، ص14)،

• لا يستطيع الموظف أن ينهي العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة انفرادية، فيكون بإمكان الإدارة أن ترفض استقالة الموظف و تلزمه بمتابعة عمله (إلا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة بالإستقالة).

2/ نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة

ينطلق مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة (نظام الإستخدام)، من فكرة أن الإدارة العامة لا تتمتع بامتيازات خاصة تختلف عن تلك الذي يتمتع بها القانون الخاصة.

والنعت بالقول أنها مفتوحة، يعني قابليتها للتدفق المستمر و التحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى ، كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين و في تبسيط طبيعة العلاقات، وفي المردودية والانتقاء الأفضل للكفاءات وفي استعمالها (مقدم، 2006 ، ص30) .

فيرتبط مفهوم الوظيفة العمومية وفقا للنظام الإستخدام بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها، كون المناصب مستقلة تماما عن الدولة و لا تعتبر الوظيفة العمومية خدمة عامة، وإنما هي مجرد أنشطة واختصاصات قانونية يحكمها نظام قانوني خاص مبني على علاقات عقدية بين الأفراد والإدارة.

يطبق النظام الوظيفي ذات البنية المفتوحة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تعتبر أن استقلال الموظفين بقانون خاص بهم، و بحقوق متميزة يشكل تعديا على الحقوق الفردية والحرية و المساواة، ولهذا لا تميز الإدارة الأمريكية بين النظام العام والقطاع الخاص.

تتميز الوظيفة العمومية في ظل هذا النظام، بالخصائص التالية:

- اقتصار عمل الإدارة العمومية على تحديد الوظائف اللازمة لها بالإضافة إلى تحديد المواصفات و المؤهلات المطلوبة لكل منصب، والعمل على اختيار أفضل المرشحين لإشغالها،
- يخضع الموظف العام في الوظيفة العامة إلى القانون العام وليس له قانون أساسي خاص يميزه عن باقي العمال في القطاعات الأخرى، و يستفيد الموظف من حقوق وحوافز مادية ومعنوية، مقابل خضوعه لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال وطبيعة الوظيفة المشغولة،
- الوظيفة العمومية في النظام ذو البنية المفتوحة، مؤقتة، و ليست لها صفة الدوام والإستقرار، فالموظف المعين فيها، يرتبط مصيره بمصير الوظيفة بالذات، فإذا الغي منصب العمل ، فقد الموظف العام عمله، ولا تكون الإدارة مجبرة على تأمين وظيفة أخرى له،
- يحق للإدارة في كل وقت في صرف الموظف من الخدمة، وحقه بالمقابل في أن يستقيل من وظيفته ساعة ما يشاء (المجذوب، 2000، ص 286).

وذلك إذا ما وجدت أنه لا يحبذ أداء عمله، أو أن سلوكه سيء أو أن كفاءته متدنية وما إلى ذلك من الأسباب المشروعة قانونيا،

- لا يرقى الموظف في الوظيفة العمومية إلى منصب أعلى ، ولا يخول له الانتقال إلى وظيفة أخرى، حيث إذا توفرت مناصب عمل إدارية أسمى ب وظيفة العمومية، فإن الموظف يعين في المنصب الجديد كما يعين أي فرد تتوفر فيه الشروط المحدد لشغل تلك الوظيفة، و لا يعتبر هذا التعيين بمثابة ترقية.

3/ تطور نظام الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري

نظام الوظيفة العمومية المبني على مفهوم السلك الوظيفي المغلق، نشأ في الجمهورية الفرنسية و ذلك في نهاية القرن التاسع عشر، لينتشر في مختلف الدول الأوروبية.

وبما أن الجزائر كانت عبارة عن مستعمرة فرنسية، فهي الأخرى ورثت عنها هذا النظام المغلق، وواصلت العمل بناءا عنه، وفقا لموجب القوانين المالية للإستقلال الدولة الجزائرية ، وحرصت على تحديثه وتكييفه بما يتماشى مع السياسة الداخلية للدولة و الأهداف المسطرة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية الوطنية، كونها " تعتبر أن الوظيفة العمومية هي مهنة تتميز بالدوام و الإستقرار و تخضع لقانون مستقل بقواعده عن القانون الخاص و هو القانون العام للوظيفة العمومية"(المعدوي،1988، ص31).

مرت تشريعات العمل في الجزائر، بعدة مراحل متميزة تبعا لما أحاط بها من عوامل سياسية واقتصادية في كل مرحلة، نلخصها فيما يلي.

المرحلة الأولى: تطور تشريع العمل منذ الاستقلال إلى غاية 1978 :

وهي تغطي الفترة التي أعقبت استرجاع السيادة الوطنية ، وما تخللها من إصدار نصوص سعت إلى تغيير مساوئ قوانين الاستعمار الفرنسي. فبعد حصول الجزائر على الاستقلال، وجدت الإدارة الجزائرية، نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة، سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية و عدم توازنها، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية و البشرية ، فكان لابد عليها آنذاك على بسط السيادة الوطنية و إعادة بناء الاقتصاد، وهذا بإصدار بعض القوانين والتنظيمات.

أهمها فيما يلي :

- الأمر 06/62 المؤرخ في 6 جويلية 1962، الذي أعاد للموظفين الذين عزلوا عن مناصبهم، نتيجة مشاركتهم في حرب التحرير حقوقهم المدنية.
- الأمر 040/62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بإدماج الموظفين المثبتين والمتربصين ذوي الجنسية الجزائرية و الذين كانوا تابعين للإدارات الفرنسية و المغربية والتونسية في الإطار الجزائري،(الأمر 62-40 ، ج.ر 15، 202).
- مرسوم رقم 528/62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بتطبيق الأمر السابق، شريطة استقاء المترشحين للشروط المنصوصة في المدة الثانية والمادة الثالثة من ذات الأمر،
- المرسوم رقم 502/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالإنعقاد إلى بعض الوظائف، كعملية التعيين في المناصب العليا و كذا تعيين رؤساء المصالح الخارجية، بصفة تقديرية (المرسوم رقم 62-502 ، 12) ،
- المرسوم رقم 503/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العامة.

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين:

1.1/ الفترة الإنتقالية :

وقد سد الفراغ القانوني في جميع المجالات بصفة مؤقتة القانون رقم 157/62 المؤرخ في ديسمبر 1962 و المتمثل فيما يلي:

🇩🇿 قانون 31 ديسمبر 1962 :

تميزت فترة غداة الاستقلال الوطني (مرحلة ما بعد الاستقلال و تمتد من سنة 1962 إلى 1965،) ، بوجود فراغ قانوني وتنظيمي ، الشيء الذي دفع سلطات البلاد إلى إصدارها هذا القانون، والذي نص في مادته الأولى ، على استمرار سريان التشريع الفرنسي ، مستثيا منه ما يتعارض والسيادة الوطنية (هدفه، 2002، ص42).

حاولت الدولة الجزائرية العمل على استقرار الأوضاع في البلاد ، فقامت بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية بالجزائر باستثناء ما يمكنه أن يمس بالحريات العامة للمواطنين و بالتالي يتنافى و السيادة الوطنية، غير أنها واجه عجز كبير في الجانب المادي و الجانب البشري الذي أدى بالدولة إلى القيام ببعض الإصلاحات بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية .

عمل قانون 31 ديسمبر ، على تكريس الفصل التقليدي بين مجال العمل في إطار العلاقات القانونية والتنظيمية ، ومجال العمل في إطار العلاقة التعاقدية ، وبهذا وجود اختلاف محسوس بين الأنظمة المطبقة على عمال مؤسسات القطاع العام.

2.1. فترة الإصلاح و البناء :

فترة امتدت من 1965 إلى 1978 ، و تزامنت مع عهد الرئيس الراحل هواري بومدين وتتميز بإنشاء الكثير من المدارس والمعاهد و الجامعات ، وكذا بناء المصانع رغم الأخطاء التي ارتكبت إلا أنها مرحلة تتميز بارتفاع مستوى الإطارات بالنسبة للمرحلة السابقة و فتح آلاف مناصب الشغل في ظل الثورة الاشتراكية فتقلصت البطالة إلى حد كبيرو لم يعد يوجد مشكلة بطالة بالمعنى الحقيقي.

حاول إطارات الدولة الجزائرية البحث في إيقاف الفوضى التي وصلت إليها الوظيفة العمومية، من خلال حل الإشكال المتعلق بطبيعة العلاقة التي سوف تربط الإدارة العمة بالموظف، من حيث إمكانية الاختيار بين النظام المغلق ومتوقف على المسار المهني المبني على العلاقة القانونية و التنظيمية من جهة ، أو النظام المفتوح، المتوقف على مهنة الموظف أو استخدامه في المنظمة، نظام يقوم على العلاقة التعاقدية من جهة أخرى.

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966:

وبصدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بتاريخ 02 جوان 1966، والذي اعتبر أول محاولة لتنظيم العمل في قطاع الوظيفة العمومية. قام المشرع الجزائري بالإعتماد على المعيار الموضوعي والمعيار الشكلي في تعريف الوظيفة العمومية ومن يشغلها ،وبذلك نصت المادة الأولى من الأمر رقم 66-133 على أنه : " يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة " (الأمر 66-133، ج.ر 16، 547).

ارتكز إصلاح قانون سنة 1966 على خلق نوع من الديمقراطية في الوظيفة العمومية بين الموظفين غير أن المرسوم التنظيمي الموعود به، لم يصدر بعد، وبهذا استمر مجال التفرقة في تطبيق القواعد والأحكام المنظمة لعالم الشغل.

قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات لسنة 1971 :

تجسدت أول محاولة للتنظيم الاجتماعي للعمل ، بصور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، "الذي كرس في المادة التاسعة منه ، مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات بين مختلف فئات العمال ، والاعتراف لهم بالحق النقابي، والترقية الاجتماعية والثقافية، والمساهمة في تسيير المؤسسات"(هدي ،2002، ص43).

وبالرغم من أن القانون المتضمن التسيير الإشتراكي للمؤسسات هو فاتحة قوانين العمل في الجزائر، لا سيما فيما يتعلق بتحديد مفهوم العامل وتكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق و الإلتزامات.

إلا أنه لم تكن الغاية منه إقامة و تكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الإقتصادية حيث ينص على أن "عمال المؤسسات اشتراكية يعتبرون منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسات، وبالتالي لم يحدث أي تنظيم تقني لعلاقات العمل الفردية أو الجماعية ، مما ترك الأمور على نفس الحال الذي كانت عليه من قبل المتميز بالفوارق في الحقوق و الإلتزامات بين مختلف القطاعات (سليمان،1998، ص 47).

وتعتبر سنة 1975 هي سنة انطلاق في سن القوانين و النظم الخاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم. حيث صدر في هذه السنة، القانون المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

وقد أعقب صدور هذا القانون نصوص أخرى ، الهدف منها هو تنظيم العمل بصورة أكثر واقعية، غير أن هذه الأخيرة ، لم تصل إلى درجة التنظيم الموضوعي والاجتماعي لعلاقات العمل بشكل كامل.

المرحلة الثانية: تطور تشريعات العمل منذ سنة 1978، إلى غاية سنة 1989 :

تتميز مرحلة 1978- 1989 بإدخال النموذج الاستهلاكي لن حافظ على قدر معين من المرحلة السابقة الاستمرار في المخططات الخماسية و اعتماد التخطيط المركزي للدولة رغم مروره بعدة أزمات انخفاض أسعار البترول و ندرة السلع.

ولم تطرح في هذه مشكلة بطلالة حقيقية خاصة بالنسبة للإطارات التي بدأت الجزائر تحقق فيها الاكتفاء الذاتي .

تم إصدار تشريعات هامة في مجال العمل أثناء هذه المرحلة ، أهمها القانون الأساسي العام للعامل، الصادر بتاريخ 04 أوت 1978، وذلك انطلاقا من المبادئ والأحكام التي حددها كل من الميثاق الوطني و الدستور الصادرين سنة 1976 بمبادئ وأحكام ذات طابع سياسي و اجتماعي، لاسيما فيما يتعلق بالحقوق والإلتزامات إلى جانب بعض الأحكام الأخرى .

انطلاقا من كونه القانون الأساسي الذي ينظم كافة جوانب علاقات العمل في البلاد، أو بمعنى آخر "الدستور الذي تخضع له كافة قطاعات النشاط، ويحكم الفئات العمالية على اختلاف أصنافها و درجاتها و المهن أو الوظائف التي تمارسها أو القطاعات التي تنتمي إليها، بما فيها قطاع الوظيفة العامة"(سليمان،1998، ص 50).

وهكذا فقد وحد القانون رقم 78-12 النظام القانوني المطبق على كافة علاقات العمل مهما كان القطاع (القانون رقم 78-12، ج ر32، 724). وقد جاء هذا القانون بصيغة توحيدية لنظام الموظفين و نظام العمال و قد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا و هو العامل رغم الاختلافات الموجودة في طبيعة و مجال العمل المنوط لكل منهما.

فيهدف القانون الأساسي العام للعامل على وضع الأسس والقواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل، لا سيما فيما يتعلق بتنظيم العمل وفقا للتطور الاجتماعي والاقتصادي للبلاد آنذاك، وإعادة النظر في حقوق العامل و واجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز.

وبصدور المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية(المرسوم رقم 85-59، ج ر13، 334)، والذي نص في المادة رقم 05 منه، على " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، تسمية الموظف".

عمل المشرع الجزائري من خلال نص هذا القانون التمييز بين العامل الذي يمارس عمله في المؤسسات الصناعية و الإدارات الخاصة و بين الموظف العام الذي يمارس عمله في المؤسسات العامة أو الإدارات العمومية الخاضعة للمرفق العام للدولة.

لم يكن المشرع الجزائري واضحا في سياسته التشريعية من حيث أنه، بإصدار المرسوم رقم 85-59، لم يفصح المشرع هل جاء هذا المرسوم كقانون بديل للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بعد الإستقلال سنة 1966، وبالتالي إلغاء جميع اللوائح الصادرة عنه ، أو جاء كتمم للقانون، الشيء الذي أثقل الترسانة القانونية و التنظيمية، وجعل قطاع العمل معقدا خاصة في مجال الوظيفة العمومية ، وبالتالي تعذر على المسيرين الرجوع إلى قواعد يركزون عليها في التنظيم و التسيير الإداري.

إن أهم ما جاء به المرسوم رقم 85-59 هو تحديدي كفاءات الإلتحاق بالمناصب الإدارية العامة في الجزائر و ذلك من خلال المسابقات للتوظيف الخارجي من المسابقات على أساس الإختبارات أو على أساس الشهادات أو على أساس الفحوص المهنية من جهة، أو عن طريق التوظيف المباشر للفرد من جهة أخرى.

المرحلة الثالثة: تشريعات العمل منذ 1989 حتى اليوم:

صدر قانون علاقات العمل، وفقا للتوجيه الليبرالي الجديد، ليحد من العمل بأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966، كون هذا الأخير شكل عائقا في تطور النظام الوظيفي، فجاء قانون العمل بنصوص أكثر مرونة وقابلية للتغير والتعديل، وبهذا إعادة تنظيم عالم الشغل ومسايرة التطور الاقتصادي للبلاد.

فعرفت الجزائر أثناء هذه المرحلة تغيرات سياسية و تحولات إقتصادية واسعة النطاق. وتميزت هذه المرحلة، بصدور دستور 04 فبراير 1989، الذي أقر مبدأ الديمقراطية والتعددية، والإصلاحات الشاملة في النظام الجزائري خاصة نظام الوظيفة العمومية، التي أصبحت ملزمة بأن تسير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة، من إدارة ذات فعالية قادرة على تجسيد الحقوق المختلفة للموظف، فدستور 1989 أكد على مبدأ "حق العمل وحمايته، والمساواة في الحقوق والواجبات"، بالإضافة إلى ضمان الخدمة الجيدة للمتعاملين معها .

كما صدرت عدة تشريعات لتنظيم مجال علاقات العمل ، والتي حاول المشرع من خلالها الموازنة بين الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي للعمل. فنجد من بين هذه التشريعات، القانون المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل وتسويتها، وممارسة حق الإضراب والقانون المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل ثم قانون علاقات العمل.

وبحلول سنة 1990، تمت المصادقة على قانون علاقات العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، و الذي فصل بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الإقتصادي، هادفا سد الثغرات و تقادي النقائص و نزع الغموض الذي خلقها القانون الأساسي العام للعامل.

وبالرغم من زوال الأسباب التي تبنت من أجلها الجزائر النظام الوظيفي ذات البنية المغلقة، بعد الإستقلال، إلا أن الموظفين العموميين لا يزالون محتفظين بمركزهم القانوني المتميز كممثلين للسلطة العامة . فتسعى الدولة الجزائرية إلى الحفاظ على مكانة و هيبة الوظيفة العمومية باستمرار، حيث عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من اختصاص التشريع، ويعتبر هذا حماية للموظف من أي ضغوطات، و كذا خلق علاقات عمل جديدة ، بعيدة عن التعسف الإداري، بالإضافة إلى الأهداف الجديدة للإدارة في إطار التحولات السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية.

و في نوفمبر سنة 2000، تم إنشاء لجنة من إدارات عليا في المديرية العامة للوظيفة العمومية، لإصلاح الهياكل و مهام الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، (المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، ج 71) . هادفة إلى عصرنه الوظيفة العمومية و معالجة الاختلافات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءا من مجال تطبيقه مروراً بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية و صولا إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

فاقترحت اللجنة في بداية سنة 2006، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و الذي حدد حقوق و واجبات و ضمانات الموظف العام ، بالإضافة الى تحديد المسؤوليات القانونية والمهنية و الإدارية والمدنية لكل من الإدارة العمومية و الموظف العام .ويحدد تطبيق هذا القانون بقوانين خاصة بمختلف أسلاك الموظفين.

و من بين الأهداف الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، التي سطرتها اللجنة بمشروع هذا القانون مايلي (مجلس الأمة، 2006، 224) :

- تكيف مهام الوظيفة العمومية "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" مع الدور الجديد للدولة
- تكيف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات و المتغيرات السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية و العلمية و التكنولوجية الجديدة،
- ضبط وتقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته وانسجامه العام وتحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها ووظائفها الأساسية،
- العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي و فعال و من اجل الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين،
- تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ علمية قانونية والمتمثلة أساسا في المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة والمواطنين، واحترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرريات المواطن،
- دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية،
- ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون وفي الحقوق والواجبات بين جميع الموظفين،
- تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات المختلفة بصورة جامعة مانعة للموظفين العموميين في الإدارة العامة الجزائرية،
- تحديد و تحليل و توصيف الوظائف " مناصب العمل " العامة،
- رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العامة،
- تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين الموظفين العموميين و الإدارة العامة.

المبحث الثالث: الإطار النظري للتوظيف

المطلب الأول: مفهوم التوظيف

1/ تعريف التوظيف

التوظيف، لغتا ، اسم لفعل وظف، توظيف، يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة منه(المنجد في اللغة و الإعلام، 1973، ص 265) ، تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية.

فيعرفه منصور أحمد منصور على أنه " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهدافها وحثهم، و ترغيبهم في العمل و الإستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة (منصور، 1975، ص 95).

فيعرف التوظيف على أنه إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة باعتباره الإجراء الذي تقوم من خلاله الإدارة بتحليل الوظائف والإعداد لها، من خلال تحليل العمل المنسوب لكل وظيفة، وهي خطوة مهمة في التوظيف، للتمكن من معرفة الأفراد المطلوبين لشغل كل وظيفة وذلك عند عملية استقطاب الموارد البشرية ، ثم اختيار الأفضل منهم ثم تعيين الأفراد الذين تتوفر فيها الشروط الملائمة و المطلوبة للإلتحاق بالمنصب الشاغر بالإضافة إلى إخضاعهم لفترة تدريبية تتوج عند نجاحهم بالتثبيت.

2/ أهمية التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم أعمال التسيير التي تقوم عليها فعالية النشاط الإداري ذلك لأنه بالإمكان أن يؤثر إيجاباً أو سلباً على القدرات الداخلية للإدارة .

يشكل التوظيف أهم وظيفة في تسيير الموارد البشرية، فهو يعبر عن عملية استقطاب لأكفأ العناصر وأجدرهم، لإمكانية تقديم أحسن أداء بالمؤسسة، فهذه العملية تتطلب دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها القوى العاملة المطلوبة، " فالاختيار المهني هو انتقاء أصلح الأفراد بمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة" (بدوي ، 1987، ص 371).

يرتبط مستقبل المنظمة أساساً، بالعملية الناجحة لتوظيف الأفراد المخطط و المدروس، ويمكن تلخيص ما سبق ذكره، في النقاط التالية:

- حصول المنظمة على الأيدي العاملة ذو الكفاءة المناسبة لتسييرها بطريقة جيدة ،
- إن توظيف يد مؤهلة ومحترفة ، عامل إقتصادي أساسي ، يساعد في الحصول على أفضل مردودية للمؤسسة و استقرارها،
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد بنجاح،

- الإرتقاء بالمنظمة من الناحية الإجتماعية عند العمل على استقرار الموظف في منصب عمله وتحفيزه الدائم، مما يسمح للفرد بالأداء الجيد لعمله،
- مسايرة التطور التكنولوجي بالمؤسسة و الحرص على استعمال الآلات الحديثة المتطورة في مختلف الميادين.

3/أهداف التوظيف:

للتوظيف أهداف متعددة و جوهرية داخل المنظمة، و يعتبر الإستغلال الأمثل للعناصر البشرية المتوفرة من أهم الأهداف المسطرة من قبل التنظيم، وهذا ما لها من أثر على مقاييس الحياة و إشباع الحاجيات والرغبات الأساسية للموظفين.

فيرتبط التوظيف الجيد بوضع الإنسان المناسب في المنصب المناسب، والعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين العناصر.

وبهذا ، تتمثل أهم أهداف عملية التوظيف فيما يلي:

- ضمان الحصول على أفضل المترشحين و استخدام كل المهارات والقدرات والإستعدادات في القوى العاملة ،
- تنمية المؤسسة العمومية و تطويرها،
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للموظفين و تشجيعهم المستمر في عملية إصدار ووضوح القرارات (منصور، 1975، ص96).

المطلب الثاني : أشكال التوظيف و أجهزة تنظيمها

مع زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية أصبحت مسألة سياسة التوظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أم إدارية، و هذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف و اختيار.

1/ تنظيم أسلاك الموظفين:

أ. العلاقات القانونية الأساسية:

- يضم قطاع الوظيفة العمومية الى غاية سنة 2006، تاريخ صدور الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 43 قانونا أساسيا خاصا، تشمل 480 رتبة منظمة في 282 سلك،
- القانون الأساسي الخاص (le statut particulier)، هو عبارة عن نصوص تنظيمية تصدر في شكل مراسيم تنفيذية، تحدد الأحكام الخاصة التي تطبق على الموظفين كما تنظم من حيث المبدأ ، سلكا من أسلاك الموظفين ، كما يمكن أن ينظم عدة أسلاك إذا كانت مهامها متكاملة وغير منفصلة، وذلك لتجنب تعدد القوانين الأساسية الخاصة (حباني، 2015، ص ص 22-23)،
- السلك (le corps) يضم السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة واحدة أو أكثر مع خضوعهم لأحكام نفس القانون الأساسي الخاص، كمثال سلك المتصرفين الإداريين الذي يضم ثلاثة رتب (متصرف، متصرف رئيسي، متصرف مستشار). و تصاغ في السلك مجموعة الوظائف التي تحدد في طبيعة العمل الواحد حسب أحكام المادة 7 من المرسوم 59-85، و هذا ما أقره الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006. و إذا كان مفهوم السلك له طابع جماعي يخضع جميع الموظفين العموميين لقانون أساسي واحد، فان مفهوم الرتبة، له طابع شخصي فيه تتحقق صفة الموظف و تمارس جميع الحقوق المرتبطة بهذه الصفة،
- الرتبة (le grade)، تختلف الرتبة عن الوظيفة وفقا للمادة 5 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها، كما أن مفهوم الرتبة لا يمكن فصله عن السلك، على اعتبار أن الوظائف التي تتحدد في طبيعة العمل الواحد تصاغ في أسلاك و أن هذه الوظائف فيها ما هو قاعدي و فيها ما هو تأسيسي (الرتبة هي التي تكرر الإنتماء أو الاندماج النهائي في السلك)، بالإضافة إلى أن التدرج الهرمي الذي يميز الوظائف في السلك هو الذي يبرر تعدد الرتب داخل نفس السلك .

- تنقسم المجموعات إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين، كما يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، ويخصص لكل درجة حسب المادة 114، رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف (الأمر رقم 03-06، ج.ر.46، 11).
- تشمل الشبكة الإستدلالية للمرتبات مجموعات و أصناف و أقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا و أرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.
- الوظيفة العليا: (la fonction supérieure) تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور و إعداد و تنفيذ السياسات العمومية للدولة، فتعتمد عليها السلطات العمومية، في إطار تنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، وبالتالي إيصال توجيهاتها و أوامرها لمختلف المستويات الإدارية طبقا للمادة 15 من الأمر 03-06.
- المنصب العالي: (le poste supérieur) هو منصب نوعي للتأطير ذي طابع هيكلي أو وظيفي، و الغرض من إنشائه هو ضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، فتتص المادة 10 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، على أن "زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا، و المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية".

ب/ الشبكة الإستدلالية للمرتبات :

تطبيقا لأحكام المادة 32 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، صنف المشرع الجزائري في المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أسلاك الموظفين، حسب مستوى التأهيل المطلوب إلى سبعة عشر (17) صنفا و سبعة أقسام فرعية (خارج الصنف) داخل المجموعات الأربع الآتية :

أ- المجموعة "أ" ، وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب للممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل، وتوافق الأصناف من الحادية عشر (11) إلى السابع عشر (17)، وكذا الأقسام الفرعية السبعة خارج الصنف، وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة ليسانس على الأقل (ليسانس، ليسانس نظام ل م د، شهادة الدراسات العليا ، شهادة المدرسة الوطنية للإدارة، البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي، ماستر نظام ل م د أو ليسانس+ ما بعد التدرج المتخصص) ،

ب- المجموعة "ب" ، و تضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل و توافق بذلك الصنف التاسع (9) و العاشر (10) في الشبكة الإستدلالية، وهذه المجموعة مخصصة لمستويات شهادة البكالوريا بالإضافة إلى ثلاث سنوات من التكوين (البكالوريا + 24 شهرا من التكوين، شهادة تقني سامي، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا + 36 شهرا من التكوين).

ت- المجموعة "ج" ، و تضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى تأهيل المطلوب للممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل، وتوافق الصنفين السابع (7) و الثامن (8)، وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم الثانوي والتكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي و شهادة البكالوريا (السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين، السنة الثانية من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين ، شهادة البكالوريا).

ث- المجموعة "د" ، و تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل، وتوافق الأصناف من الأول (1) إلى السادس (6)، وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة عن الإقتضاء بتكوين مهني.

و فيما يخص الأقسام السبعة خارج الصنف، فهي توافق مستويات تأهيل الماجستير، و شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) و الدكتوراه ودكتوراه الدولة و دكتوراه دولة في العلوم الطبية (DESM) والتأهيل الجامعي.

و قد حدد المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم. وكذا التعليمات الحكومية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.

شبكة مستويات التاهيل		
المجموعات	الاصناف	مستويات التاهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني التخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
أ	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج التخصص.

شبكة مستويات التأهيل		
المجموعات	الاصناف	مستويات التأهيل
أ	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية التخصصية (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية التخصصية (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

الشكل رقم (2): شبكة مستويات التأهيل للموظفين (المادة 3 ، ج ر 61 ، 10-11).

إن الشبكة الاستدلالية للمرتبات كما هي محددة في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ناتجة عن شبكة مستويات التأهيل كما هي مكرسة في المادة 3 منه. و عليه تشمل الشبكة الاستدلالية من الناحية العمودية على رقم الاستدلالي أدنى و رقم استدلالي أقصى يوافقان، على التوالي، مستوى التأهيل الأدنى و مستوى التأهيل الأعلى للوظيفة العامة.

الدرجة	الترتيب	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات									الرقم الاستدلالي الأعلى	الدرجة
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173
	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191
ج	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208
	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230
ب	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249
	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274
ا	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419
	18	813	40	81	126	170	214	262	310	358	406	454	502
خارج الصنف	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512
	قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545
	قسم فرعي 3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580
	قسم فرعي 4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619
	قسم فرعي 5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660
	قسم فرعي 6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704
	قسم فرعي 7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814

الشكل رقم (3): الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين (المادة 2 ، ج ر 61، 10-11).

و يندرج التطور العمودي للشبكة الاستدلالية إذن ، بين الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف الأول المقدر ب 200 و الرقم الاستدلالي الأدنى للقسم خارج الصنف الأخير المقدر ب 1480. و يتم هذا التطور من صنف إلى صنف و من مجموعة إلى مجموعة، و يهدف هذا التطور المزدوج إلى مكافأة الترقية المهنية و كذا التطور في مستويات التأهيل.

و يوافق التطور الاستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى و يوافق التطور الاستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات في إطار اعتماد الأقدمية المهنية و تحدد قيمة النقطة الاستدلالية بخمسة و أربعين دينارا (45) دج طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

2/ طرق التوظيف في الوظيفة العمومية:

تتنوع طرق التوظيف في المؤسسات الإدارية العمومية باختلاف مصادر الموارد البشرية، فيقتضي استقطاب الأفراد دراسة دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن للمنظمة الحصول عليها، فتعتبر المسابقة بمختلف أشكالها، من أهم أساليب التوظيف الخارجي ، كما تعد ترقية الفرد الموظف في الخدمة من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، أو من درجة إلى درجة أعلى من الأشكال الأساسية في التوظيف الداخلي للمؤسسة العمومية.

1.2. التوظيف الخارجي:

تعتمد مختلف المؤسسات الوطنية إلى التوظيف الخارجي و ذلك من خلال اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات الخاصة، مقارنة بالموارد البشرية الحالية و ذلك رغبة في إثراء الإمكانيات الداخلية للمؤسسة. أو نظرا لكون المناصب شاغرة نتيجة لتوسع المؤسسة ومهامها ما يدعوها إلى البحث عن الإطارات التي بإمكانها تنفيذ المهام الجديدة. ويقصد بالمصادر الخارجية ، تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارج الإدارة أو خارج المؤسسة العمومية، أو ما يسمى أيضا بسوق العمل الخارجي و المتعلق أساسا بالأفراد الذين يتقدمون بطلباتهم رغبة بالحصول على وظيفة .

فالتوظيف الخارجي هو العملية التي يتم من خلالها استقدام الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية¹، لشغل المناصب الشاغرة لدى المؤسسات والإدارات الوطنية.

¹ نصت المادة 75 من الأمر 03/06 ، في الباب الرابع، بعنوان، تنظيم المسار المهني ، على الشروط العامة للتوظيف الخارجي، بما يأتي :
"لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- 1- أن يكون جزائري الجنسية،
- 2- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
- 3- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها،
- 4- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،
- 5- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها."

ويعتبر التوظيف الخارجي وسيلة للتجديد الجزئي للموارد البشرية، فيما يخص المهارات الثقافية والتطورات التكنولوجية ، حيث يمكن للمؤسسة سرعة اقتناء اليد العاملة ذو كفاءات مهنية و مؤهلات المتخصصة ، تتلاءم ومتطلبات الوظيفة، فتستغني عن تكوين المصادر الداخلية التي تتطلب تكاليف مالية و زمنية، بالإضافة إلى تجنب النزاعات بين العمال على المناصب من جهة أخرى.

نص المشرع الجزائري في المادة 26 من الأمر رقم 66-133 و المادة 80 من الأمر رقم 06-03 (الأمر رقم 06-03، ج ر 46، ص 9) وحددت المادة 34 من المرسوم رقم 59/85(المرسوم رقم 59/85، ج.ر. 13، 334)، كفاءات التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في:

- أسلوب التوظيف وفقا لنظام المسابقات على أساس الإختبارات، (le concours sur épreuves)
- أسلوب التوظيف على أساس الشهادات، (le concours sur titres)
- أسلوب التوظيف على أساس الفحص المهني، (le test professionnel)
- أسلوب التوظيف المباشر، و هذا بالنسبة للمترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية. (le recrutement direct)

1. أسلوب التوظيف وفقا لنظام المسابقات على أساس الإختبارات:

تعتبر المسابقة الطريقة الرئيسية لإختيار الموظفين العموميين، حيث تأخذ بها معظم دول العالم. كونها ضمان أساسي لتجسيد مبدأ المساواة و الإستحقاق الفعلي لتقلد الوظائف العامة. فيتم من خلال المسابقة إختيار ثم إنتقاء أفضل المترشحين من خلال إجراء الإختبار المسبق، و الأفراد الناجحين فقط في المسابقة ، يعينون في المناصب الوظيفية.

حيث نصت تعليمة رئيس الحكومة، رقم 01 المؤرخة في 6 جانفي 2007 و المتعلقة بإعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أنه "يجب أن تشكل المسابقة على أساس الإختبار الطريقة المفضلة من أجل إنتقاء المترشحين للإلتحاق بوظيفة عمومية".

فتقوم المنظمة بإعلان احتياجاتها من المناصب الشاغرة كمرحلة أولى و ذلك عن طريق وضع مواصفات المناصب و الشروط¹ المطلوبة في الأفراد، ثم تقوم الإدارة في مرحلة ثانية بإجراء الإمتحانات للمترشحين، و تصنيفهم طبقاً إلى النتائج و العلامات المتحصل عليها.

المرحلة الأولى:

تبدأ هذه المرحلة بعملية فتح المسابقة على أساس الإختبار بقرار أو مقرر حسب الحالة (سلطة تعيين مركزية أو محلية) ، وهذا وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي² رقم 99-90، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، إزاء موظفي و أعوان الإدارات المركزية والبلديات، وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، في أجل عشرة أيام من تاريخ التوقيع عليه. فيتم إعلان المواطنين و الإشهار عن فتح المسابقة على أساس الإختبار وجوباً في الصحافة المكتوبة، وذلك في يومية وطنية باللغة العربية ، وأخرى باللغة الأجنبية، مع عدم تتجاوز المدة الزمنية الفاصلة بين الإشهارين 5 أيام³.

بالإضافة إلى إلصاق إعلان التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبار في مقر المؤسسة المعنية بالتوظيف و كذلك بمقر المركز المخصص للإمتحان.

ويتوجب على الأفراد الراغبين في الترشح لأحد مناصب العمل، إيداع و إرسال ملفات ترشحهم في مدة لا تتجاوز 45 يوماً ابتداءً من تاريخ أول إشهار للإختبار ، ثم تقوم اللجنة التقنية المكلفة باختيار المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة وإعداد قائمة بأسماء الذين استوفوا الشروط القانونية الخاصة بالمسابقة، ثم تدوين ما سبق في محضر مؤرخ و ممضي من قبل كل أعضاء اللجنة التي تقوم نشره في مقر المؤسسات أو الإدارات المعنية، وكعملية أخيرة تبليغ المرفوضين بأسباب الرفض و إعلامهم بحق الطعن قبل إجراء الإختبارات الكتابية.

¹ المرسوم التنفيذي 95-293، المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الإمتحانات والإختبارات المهنية، لدى المؤسسات و الإدارات العمومية، المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004.

² المرسوم التنفيذي رقم 99-90، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، المؤرخ في 27 مارس 1990، ج ر رقم 13.

³ المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293، والمتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية، لدى المؤسسات والإدارات العمومية، المرسوم المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 184-04 والمؤرخ في 19 ماي 2004 .

المرحلة الثانية:

تقوم المنظمة المخول لها قانونيا بتنظيم المسابقات على أساس الإختبار بإجراء التحضير للمسابقة و اختيار مواضيع الإختبار بصورة موضوعية ، وعند الإنتهاء من الإختبارات الكتابية ، تقوم لجنة القبول على مستوى مركز الإمتحان ، بتحرير محضر بأسماء المترشحين المقبولين و الذين سيتم استدعائهم في أجل لا يقل عن 15 يوما لإجراء الإختبار الشفوي الذي يناط بإجرائه أساتذة من المركز ، الذي سيقدم النقاط للأمانة التقنية التي تقوم بحساب المعدل العام بين الإختبار الكتابي و الشفهي لكل مترشح و التي ستقوم بإعلان القائمة النهائية للناجحين بمعدل يساوي أو يفوق 20/10 .

ويشير رشيد حباني في كتابه، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، " إلى أنه وعكس الامتحانات التي يوقف النجاح فيها على معدل معين، كما الشأن بالنسبة لامتحان البكالوريا، فإن النجاح في مسابقة سواء على أساس الاختبارات أو الشهادات يتوقف على ترتيب المترشحين في قائمة الناجحين، التي يتم ضبطها على أساس الاستحقاق، من قبل لجنة خاصة بالمسابقة" (حباني، 2015، ص 52) .

ووفقا للمنشور¹ رقم/ 14 ك خ/م ع و ع/2006، فإنه خلال وجود مترشحين حصلوا على نتائج متساوية، يمكن الفصل بينهم على أساس معدل الاختبارات الكتابية وعلامة الاختبار الذي له أكبر معامل، وان تعذر الفصل بهذين المعيارين، يطبق الترتيب حسب الأولوية بواسطة تقدير الشهادة أو المؤهل أو بواسطة أقدمية الشهادة أو بالنظر للمترشح الأكبر سنا.

تقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بالمسابقة، بنشر النتائج النهائية عن طريق الإلصاق، مع إرسال نسخة من محضر النتائج، مع كشف نقاط الاختبار الشفهي، إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 08 أيام من تاريخ توقيعه، وهي المهلة التي يتعين على المؤسسة أو الإدارة استدعاء المترشحين الناجحين فيها. وفي غضون أجل أقصاه شهر من تاريخ توقيع المحضر المذكور، يتم تنصيب المعنيين في وظائفهم، وفي حالة عدم استجابة المترشح الناجح للإستدعاء شهرا كاملا من يوم تبليغه، يعوز بأول مترشح احتياطي.

¹ للمنشور رقم/ 14 ك، خ، المتعلق بالمترشحين المتساويين في الرتبة في المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية، الصادر عن مديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 29 أبريل 2006، ص 50.

2. أسلوب التوظيف وفقا لنظام المسابقات على أساس الشهادات:

يخصص الأسلوب الثاني من التوظيف للأفراد الذين يريدون الالتحاق ببعض الأسلاك و الرتب التي تنتمي إلى المجموعة الوظيفية (أ)، و بالتالي الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث و الدراسات، المحدد بموجب المادة الثامنة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تعتبر شهادة المترشح عاملا أساسيا في عملية توظيفه، وهذا النوع من التوظيف يستدعي قيام المنظمة، كما هو الشأن بالنسبة للأسلوب الأول أي المسابقات على أساس الاختبار، إعلان المؤسسة حاجتها من المناصب الشاغرة و أهم المواصفات المطلوبة في المترشحين من ملائمة شعبة إختصاص تكوينهم وشهاداتهم لمتطلبات الوظائف المراد الالتحاق بها كمرحلة أولى.

ثم، و بناءا على المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي 95-293، تقوم بتعيين الأفراد طبقا للمعايير التالية:

- ✓ ملائمة المؤهلات التكوينية للمترشح للمنصب مع متطلبات السلك الوظيفي أو الرتبة المطلوبين في المسابقة،

- ✓ التكوين المكمل للشهادة أو كل تكوين بمستوى أعلا من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة،
- ✓ الأعمال و الأشغال و الدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه، عند الإقتضاء،
- ✓ الخبرة المهنية المكتسبة،
- ✓ نتائج المقابلة مع لجنة الإختيار و الإنتقاء.

وفي هذه المرحلة تشكل لجنة من عضو أو أكثر ، يختارون من بين الموظفين الحائزين على رتبة تساوي أو تفوق الرتبة التي يتعلق بها موضوع المسابقة، و يقوم برئاستها ممثل الإدارة أو المؤسسة العمومية، هدفها إجراء عملية المقابلة مع الأفراد المترشحين، بغرض تقييمهم من خلال التقييط من 0 إلى 4 كأعلى درجة، و جمع النقاط التي تحصل عليها كل مترشح في المعايير الخمسة المشار إليها أعلاه، ثم تحرير محضر المسابقة الذي سيدرج في ملف المسابقة للمترشح المعني.

تقوم لجنة المحادثة بعد ذلك، بجمع نتائج امتحان المسابقة مع نتائج التقييم في محضر للأشغال اللجنة، الذي يحتوي على القائمة الإسمية للمترشحين الناجحين و القائمة الإسمية للناجحين الإحتياطيين، مرتبين حسب درجة الإستحقاق، فيتم إرسال المحضر في مدة لا تتجاوز 08 أيام من تاريخ توقيعه إلى مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية.

ويتعين على المؤسسة الإدارية العمومية المعنية بالمناصب الشاغرة، استدعاء الأفراد الناجحين للإلتحاق بمناصب عملهم في غضون شهر على الأكثر أو استبدالهم بالمرشحين الأكثر استحقاقا بقائمة الإحتياط الموضوعة سابقا.

3. أسلوب التوظيف على أساس الفحص المهني:

إن أسلوب التوظيف على أساس الفحوصات المهنية أحد أنماط التوظيف الخارجي ، و لا يختلف هذا النمط من التوظيف كثيرا عن أسلوب المسابقة على أساس الإختبار.

و يهدف أساس إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة (حباني، 2015، ص 54) ببعض الأسلاك و الرتب التي تنتمي إلى المجموعات الوظيفية (ب، ج، د) التي تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق و التحكم و التنفيذ ، المحددة بموجب الأمر رقم 03-06 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يعتبر التوظيف عن طريق الفحوصات المهنية، أحد أنماط التوظيف التي تنص عليها بعض النصوص القانونية الأساسية الخاصة:

- تجري الفحوصات المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين و سائقي السيارات والحجاب على مستوى مراكز التكوين المهنية التي تقوم بالتكوين في الإختصاص المعني،
 - يتم فتح و تنظيم الفحص المهني في حدود ثلاثة أشهر،
 - يتم الإشهار عن الفحوص المهنية عن طريق إصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل و على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية وكذا مركز أو مراكز الإمتحان.
- و يتم الفحص على أساس المواد التالية:

*بالنسبة لرتبة العمال المهنيين:

- اختبار تطبيقي يحتوي على عدة فحوص ترمي إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني بمدته ساعتين ،بمعامل 03، النقطة الإقصائية أقل من 20/06،
- اختبار شفوي لمدة 30 دقيقة، بمعامل (1).

*بالنسبة لرتبة حاجب:

- اختبار كتابي في الثقافة العامة، ويهدف إلى تقييم المعلومات العامة للمترشح لمدة

ساعتين وبمعامل (2).

*بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الأول والثاني:

تتكفل بهذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي ويتضمن:

أ) إختبار شفوي في الثقافة العامة بمعامل (2)،

ب) إختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات للفئة المعنية، بمعامل (2)،

ت) إختبار شفوي في قانون المرور، بمعامل (3)،

ث) إختبار تطبيقي في مادة السياقة، بمعامل (4).

4. أسلوب التوظيف المباشر:

يقصد بالتوظيف المباشر، هو إمكانية توظيف الشخص ذو الشهادة المطلوبة للمنصب شاغر دون اللجوء إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس والمعيار الوحيد في عملية التوظيف، شرط أن يكون المترشح قد تابع بنجاح تكوينا متخصصا ، محددًا بموجب القوانين الأساسية الخاصة للأسلاك و الرتب المعنية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد التحضير للإلتحاق بمنصب العمل.

فتنص المادة 80 من الأمر 06-03 في فقرتها الرابعة الصفحة التاسعة: "يكون التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا، منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة". حيث يقتصر هذا النوع من التوظيف الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدارس المؤهلة قانونا لذلك مثل الأفراد المتحصلون على شهادات عليا من المدرسة الوطنية للإدارة أو المدرسة العليا للأساتذة أو الأفراد الذين تابعوا بنجاح تكوينا متخصصا بالمدرسة العليا لإدارة السجون أو إحدى ملحقاتها.

و يتم تعيين الأفراد المترشحين في المؤسسة متى أصبحت المناصب الإدارية شاغرة وذلك بالإعلان عن افتتاح التوظيف على أساس الشهادات حسب المنشور رقم 15 الصادر بتاريخ 03 ماي 2006، الذي يحدد كفايات التوظيف الخاصة بها و التي تطابق معايير التوظيف عن طريق أسلوب المسابقة على أساس الشهادات.

2. التوظيف الداخلي (الترقية في الدرجة، الرقية في الرتبة، النقل الوظيفي)

تعتمد المؤسسات العمومية الجزائرية على المصادر الخارجية للتوظيف من خلال اللجوء إلى مختلف مسابقات التوظيف من جهة، كما يمكن أن تلجأ إلى الموارد البشرية للمؤسسة، كمصدر داخلي ، لتلبية احتياجات المؤسسة و الإدارة العمومية من جهة أخرى.

ويقصد بالمصدر الداخلي للتوظيف، هو تأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة أو المؤسسة العمومية بالإستناد إلى موظفيها، وذلك عن طريق عملية الترقية أو النقل الوظيفي ، كون الموظفين الحاليين بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في شغل المناصب الشاغرة نظرا لخبرتهم و مهاراتهم و قدراتهم ، ومحاولة لرفع الروح المعنوية للموظفين لتحسين أدائهم، بذلك بناءا على المادة 38 من الأمر 06-03 التي تؤكد على " أن للموظف الحق في تكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

1.2. الترقية:

تستند المؤسسة العمومية إلى موظفيها لتأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة، و يعتمد هذا النوع من التوظيف على طريقة الترقية ،سواءا في بتغيير إما في مجال الدرجات أو في بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك.

ويقصد بالترقية ، نقل الموظف أو العامل من وظيفة إلى منصب عمل أخرى أعلى منه في التسلسل الإداري من حيث المسؤولية و السلطة، و هذا بالنظر إلى المعلومات و المعارف التقنية الجديدة التي اكتسبها الموظف، ويتبع ذلك غالبا زيادة في الأجر.

فتكون الأولوية للموارد البشرية الداخلية بالمنظمة التي تعتمد على الإستغلال المباشر للمعلومات المتوفرة عن العمال خاصة كفاءتهم و مؤهلاتهم وخبرتهم بمتطلبات المنصب لتلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة لمباشرة وظائفها و نشاطها في أحسن الظروف.

يعتمد هذا النوع من التوظيف على الإشهار الداخلي الذي يكون أساسه الإعلام على الوظائف الشاغرة بواسطة الملصقات و التعليمات الداخلية و نشرات المؤسسة.

تعتمد المؤسسة الإدارية العمومية في نظام الترقية على أسس ومعايير متعددة ومتباينة لتقييم أداء الموظفين لديها، أسس تكون سليمة و موضوعية عند تطبيقها بهدف ضمان تحسين العلاقات بين الإدارة والموارد البشرية و بتالي تحسين الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية،

تتخصر أسس ومعايير الترقية فيما يلي:

(أ) مبدأ الترقية على أساس الأقدمية:

يفرض هذا المبدأ أن تقوم المؤسسة الإدارية بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى بالنظر إلى عدد سنوات عمله المكتسبة، مقارنة بالموظفين الآخرين لنفس الوظيفة. وهذه الطريقة هي أسهل طرق التوظيف، حيث أنها لا تتطلب سوى احتساب سنوات الخدمة، منذ التحاق الموظف العام بالوظيفة الحالية بصفة خاصة أو المؤسسة بصفة عامة، و لا يحتاج هذا الأساس مهارات معينة أو مؤهلات للحصول على الأقدمية. فحرص هذا الطريقة على تحقيق روح الطمأنينة و الإستقرار الوظيفي للموظفين الذين يزيدون من ولائهم للمؤسسة.

(ب) مبدأ الترقية على أساس الكفاءة:

تلجأ معظم المنظمات إلى معيار الكفاءة الذي يقوم على أسس أكثر موضوعية، لإختيار الموظفين للمناصب الشاغرة.

فيتضمن هذا المبدأ أن تقوم المؤسسة الإدارية بترقية الموظف من الوظيفة الحالية إلى مستوى وظيفي أعلى، إذا أثبت جدارته ومهاراته و قدراته لرؤسائه مقارنة بزملائه، في تحمل مسؤولية المنصب الذي يرتكز فقط على الكفاءة، بحيث لا يمكن للأقدمية توفير ذلك.

و يهدف هذا النوع من الترقية إلى إتخاذ القرار العادل في الترقية و بتالي تشجيع الموظفين العاملين الذين يبذلون جهودا أكبرا من غيرهم و يمتلكون مهارات و معارف أعلى إلى العمل على ارتفاع الإنتاجية بوتائر أعلى من غيرهم.

ت) مبدأ الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا:

يعتمد هذا المعيار على المزج مابين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما.

فتقوم بتعيين الأفراد الراغبين بهذه المناصب الشاغرة، فتقوم بأخذ بمعيار الأقدمية للذين أتموا المدة الزمنية المحددة من جهة، ثم دراسة الخبرة المكتسبة لكل موظف في هذه الفترة من جهة أخرى. خاصة في حالة ما توفر لدى أكثر من موظف الأقدمية المطلوبة و بالتالي تقوم بعملية المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

كما تتنوع الترقية من حيث نمطها و شكلها إلى مايلي:

1.1.2/ الترقية في الدرجات:

أو ما يسمى بالترقية الأفقية، و هي الترقية التي يرقى فيها الموظف في نفس السلك الوظيفي الذي يتواجد فيه، فينتقل العامل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى من حيث درجة المهام والمسؤولية و صعوبة في الواجبات داخل نفس المؤسسة الإدارية أو تغيير المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى (لكي يحافظ الموظف على وظيفته)، و يصاحب هذه العملية زيادة في الأجر.

و ينص المشرع الجزائري في المادة 106 من الأمر 06-03 لقانون الوظيفة العمومية على أنه " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".

و كقاعدة عامة، فان الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة، الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا و المتوسطة و القصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن العشرة موظفين، و إذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين للترقية في الدرجة، فان النسب تحدد على التوالي، بستة (6) و أربعة (4) ضمن عشرة موظفين (مقدم، 2012، ص 246).

و ذلك وفقا للمادة 12 من أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المتعلق بتحديد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة للتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و6 أشهر)
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

الشكل رقم (4): الترقية في الدرجة (المرسوم الرئاسي، رقم 07-12، 304)

تتم الترقية في الدرجات بناء على تقييم الرئيس السلمي لأداء الموظف في قطاع الوظيفة العمومية من خلال عمليات التنقيط و التقدير.

2.1.2/ الترقية في الرتب:

والذي يسمى أيضا بالترقية العمودية، حيث يتقدم الموظف في مساره الوظيفي من منصب عمل أدنى إلى منصب أعلى في إطار البنية الهيكلية التي يتميز بها السلك و ما يتضمنه من الوظائف المتكاملة، بحيث يكون المنصب الجديد أكثر صعوبة من سابقه من حيث المهام و الواجبات و المسؤوليات و عادة تصاحب الترقية الزيادة في الأجر و في المركز .

بناء على قانون الوظيفة العمومية ، فإن الموظف العام يستفيد من ترقية في الرتبة خلال مساره المهني ويعرف المشرع الجزائري هذه الأخيرة في المادة 107 من الأمر 06-03 السالف الذكر على أنه " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالإنقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة".

1-شعبة " الإدارة العامة "			
التصنيف		الرتب	الاسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	المنصف		
537	12	متصرف	المتصرفون
621	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
418	9	ملحق الإدارة	ملحقو الإدارة
453	10	ملحق رئيسي للإدارة	
288	5	عون مكتب	أعوان الإدارة
348	7	عون إدارة	
379	8	عون إدارة رئيسي	
288	5	عون حفظ البيانات	الكتاب
315	6	كاتب	
379	8	كاتب مديرية	
453	10	كاتب مديرية رئيسي	
288	5	مساعد محاسب إداري	المحاسبون الإداريون
379	8	محاسب إداري	
453	10	محاسب إداري رئيسي	

الشكل رقم (5): الترقية في الرتب نفس السلك (مثال شعبة الإدارة العامة) (المرسوم التنفيذي 08-04، 28)

يترقى الفرد من رتبة إلى رتبة أعلى وفقاً للشروط التالية (حباني، 2015، ص 55):

✓ على أساس الشهادة، من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

✓ بعد تكوين متخصص،

✓ عن طريق الإمتحان المهني أو الفحص المهني، الذي يسمح للموظفين الذين أثبتوا سواء أقدمية في الرتبة أو أقدمية في الرتبة مقترنة بتكوين قانوني متخصص، بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى، بعد إجراء الإمتحان المهني بنجاح،

✓ على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل الذي يسمح للموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة (المكتسبة للخبرة المهنية)، بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى.

2.2. النقل الوظيفي من فوج إلى فوج أعلى:

يعتبر النقل الوظيفي مصدر آخر للتوظيف الداخلي، كونه و كما أشارت إليه المادة 08 من الأمر 06-03 هو " الإنتقال من فوج إلى فوج أعلى مباشرة" كأحد أنواع الترقية كذلك، حيث أن المشرع الجزائري إشتراط توقفها على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه بموجب القانون الخاص أو الحصول على الشهادة المطلوبة. مع تحديد القوانين الأساسية الخاصة، شروط التوظيف الداخلي في مختلف الأسلاك والرتب، و أن توضح مختلف أنماط الترقية والنسب المخصصة لها بالنسبة لكل سلك.

فباختلاف النمطين السابقين من الترقية الداخلية اللذان يندرجان في نفس السلك، فإن النقل الوظيفي يفترض الإنتقال من سلك إلى السلك الأعلى منه مباشرة. مع كونه ليس حقا للموظف بناءا على المسار المهني للوظائف، بل هو إمكانية محفزة لتقدم أحسن موظفوا المؤسسة الإدارية، عاملة من خلال ذلك على رفع قدراتهم و تجنيدهم على أعلى مستوى من مستويات السلم الإداري.

فتتم الترقية بناءا على النقل الوظيفي على :

- مسابقات خاصة بالموظفين، تفتح بالتوازي مع المسابقات الخارجية،
- تعيينات استحقاقية بالتوازي مع التوظيف القانوني .

المطلب الثالث: المبادئ العامة للإلتحاق بالوظائف العمومية

وضع المشرع الجزائري جملة من الشروط و المبادئ المحددة، تتقيد بها المنظمة المعنية بعملية التوظيف لتحقيق المساواة بين الأفراد المترشحين للإلتحاق بمناصب الوظيفة العمومية الشاغرة ، و يمكننا تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:

1/مبدأ المساواة بين المواطنين أمام تولي الوظائف العامة:

يخضع للإلتحاق بالوظيفة العمومية إلى العديد من الشروط المقررة لتولي الوظائف العمومية، ترتبط أساسا بجملة من المواصفات المطلوبة في المترشحين و إخضاعهم بعد ذلك إلى مبدأ دستوري، ألا وهو مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة ، حيث تؤكد عليه المواثيق الدولية لحقوق الإنسان الصادرة سنة

1948، المصدر الأساسي للقوانين الوطنية و التي تنص في المادة 21 " أنه يحق لكل شخص الدخول على قدم المساواة في الوظائف العمومية التابعة لبلده".

و يقتضي مبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية، الإلتزام بتحقيق العدالة بين كافة الراغبين في شغل الوظائف العامة، حيث لا تكون هذه الوظائف مخصصة لطبقة دون غيرها ، شرط تحقيق هؤلاء المترشحين على الشروط القانونية المقررة لمتطلبات تلك الوظائف الشاغرة.

و مفاد هذا المبدأ أنه لا يجوز التمييز بين المواطنين على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو الأفكار السياسية كما ينبغي أن يعامل الجميع على قدم مساواة بعضهم لبعض، حتى لا يولد الشعور بالحرمان والإجحاف في نفوس المترشحين.

حيث نصت المادة 51 من دستور الجزائر(سعيد مقدم،2012، ص 191) المعدل و المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، الصادر مؤخرا بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية 46 ، على أنه " يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط غير الشروط التي يحددها القانون، و أن التشريع في مجال الضمانات الأساسية للموظفين والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفقا لأحكام المادة 26/122 منه ، هو من اختصاص البرلمان".

كما عملت النصوص القانونية للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظيفة العمومية و ذلك من خلال المادة 05 من الأمر 66-133 ، والتأكيد عليه مجددا في المادة 74 من الأمر 06-03 التي تنص على أنه" يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية".

2/ مبدأ الإستحقاق و الجدارة في التوظيف:

حدد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الشروط التنظيمية التي ترتبط بالإلتحاق بالفرد بالوظيفة العمومية بالإضافة إلى تلك العمليات الأخرى التي أفرزتها الممارسة العملية والتقنية. و يعد مبدأ

الإستحقاق أمام تقلد الوظائف العامة أحد أهم المبادئ الأساسية في التوظيف التي أقرتها النظم القانونية لأغلب دول العالم.

و يقصد بهذا المبدأ هو لجوء المنظمة العمومية إلى الإختبارات التنافسية المختلفة لتقادي أي إنتماء سياسي أو كل الضغوطات الإجتماعية من القرابة و الصداقة. ساعية إلى تحقيق أهدافها و رفع الأداء الإداري باختيار أفضل الموارد البشرية المؤهلة ، القدرة على تحمل مسؤولية مناصب العمل والقيام بمختلف أعباء الوظيفة المعنية فيها .

يجد مبدأ الإستحقاق و الجدارة في تولي المنصب الوظيفي مصدره القانوني في جملة تلك القوانين المنظمة للإلتحاق بالوظيفة العمومية ، و هو ما يؤكد نص المادة 55 من القانون رقم 78-12 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أين "يحدد توظيف العامل و اختيار منصب تعيينه، بناء على تقدير إجمالي من خلال شهاداته و إمكانياته ومراجعته المهنية و/أو الاختبارات الداخلية للمؤسسة المستخدمة".

أما المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، نص في المادة 34 منه على أن " نظام المسابقة، هو الأسلوب الأساسي لتولي الوظائف". فتعتمد المنظمة العمومية على أسلوب التوظيف على أساس المسابقات بمختلف أشكالها من التوظيف على أساس الشهادات أو الإختبار أو الفحص المهني ، أو التوظيف المباشر للمترشحين كمصدر خارجي من جهة، أو التوظيف وفقا للترقية بأشكالها كمصدر داخلي من جهة ثانية، لتجسيد مبدأ الإستحقاق الفعلي الذي يقوم على التنافس و التسابق لتقلد الوظائف العامة.



الفصل الثالث

التطوير والتغيير التنظيمي

المبحث الأول: التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

المبحث الثالث: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

الفصل الثالث: التطوير و التغيير التنظيميالمبحث الأول: التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر طبيعي و ضروري، وهو ينتج عن مجموع الإضطرابات و التغييرات في مختلف الميادين الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي تؤثر على المنظمات و على السير الحسن للمؤسسات فالتحديث أمر حتمي للتمكن من التأقلم و التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي ومواكبة التغييرات السريعة التي تحدث فيما بينها ، سواء كان تطوير على مستوى الوحدات و الأنشطة أو تجديد على مستوى الوسائل و التقنيات أو تحديثا في التكنولوجيا و المعلومات فتكون أكثر إستجابة لحاجات وتوقعات العملاء و المستفيدين.

فتقوم المنظمات على مختلف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير، محاولة رفع قدراتها الإنتاجية والتكيف مع الظواهر المتسارعة في شتى المجالات ورفع فعالية الأداء وتحقيق جودة الخدمة، لضمان بقائها واستمرارها في بيئة التطور و التنافس، ولهذا يتوجب على الإدارة العامة و المديرين السعي المستمر لإحداث التغيير في المنظمة من خلال الجهود المتواصلة لتشخيص المتغيرات البيئية و إدارة وتخطيط التغييرات التنظيمية الضرورية لحل هذه المشاكل .

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي1/ تعريف التغيير التنظيمي

يتميز العصر الحالي بالحركة و الديناميكية في مختلف الميادين و المجالات، تغيير يجتاح كافة المنظمات على اختلاف نشاطها أو أهدافها، فالقوى الخارجية و الظروف البيئية تفرض حتمية التطوير . و يؤكد علماء الاجتماع أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لا بد من وقوعه، فعلى عكس نظرات الإتجاه الماركسي التي تحذر من التغيير لأنه ينجم عن التناقضات التي تنتج بدورها الصراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج.

يقول ميشال كروزي (CROZIER M., 1971 :383) أن التغيير هو ظاهرة طبيعية و لا يجب و وضعها كمشكلة، و لا يمكن البحث فيها، فهي أمر مفروغ منه، مع العلم أن النسق التنظيمي يعيد نفسه و لكي

يكون هناك تغيير لابد أن يتحول كل أنساق الفعل التنظيمي. وبالتالي يجب خلق نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير جماعي، فتغيير سلوك الأفراد وأفعالهم والعمل على توجيههم برضاهم وبدون أي مقاومة نحو الممارسة المطلوبة، و هو يما يسميه بارسونز تالكوت (PARSONS T.) بالتكيف الاجتماعي أي أن الأشخاص يتكيف سلوكهم مع المتغيرات الجديدة التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات والتعاون.

فالتغيير التنظيمي ما هو إلا نتيجة لثقافة جماعية من خلالها يتحرك الأفراد كمجموعة بشرية موحدة ويتفاعلون فيما بينهم و يتطورون مما يتيح للنسق بإعادة التوجيه و التغيير الكلي لنظام العمل. فيرى فيليب بيرنو (BERNOUX P., 2005: 220) أن التغيير ناتج عن التفاعلات بين سلوك الأفراد استنادا إلى آليات التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات أو التكنولوجيا، ثم أهمية جميع الفاعلين وأدوارهم داخل التنظيم، فالتغيير يخضع لضوابط البيئية الداخلية أو الخارجية.

يعد التغيير التنظيمي، نظرة جديدة لتطوير المؤسسات وتنظيمها و يعتبر من المصطلحات الجديدة التي وجدت العديد من الاهتمام من طرف المفكرين و الباحثين في العلوم الاجتماعية و العلوم السلوكية ، كما تباينت التعاريف المفسرة لهذه الظاهرة و اختلفت باختلاف محاولات العلماء .

فعندما حاول الباحث بيرنو تفسير تأثير الفاعلين داخل التنظيم، راح كروزيه يفسر التغيير التنظيمي من خلال نظرية الفاعل و النسق و النماذج المتماسكة.

و فيما يلي نقدم أهم التعاريف المفسرة للتغيير التنظيمي:

✚ فيقول عبد الله بن عبد الغني الطجم (الطجم ، 2009، ص 61) أن ريتشارد روبير (ROEBER R.) عرف التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، و اجتماعية واقتصادية و تكنولوجية التي تكون أساسيات المجمع".

✚ و يؤكد علي السلمي (السلمي، 1975، ص 237) ، فإن التغيير التنظيمي هو " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".

✚ و بناءا على تعريف خضير حمود و خليل الشماع (الشماع،حمود ، 2000، ص 369) فإن : "التغيير التنظيمي هو حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، و قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل".

✚ ويقول موسى اللوزي (اللوزي، 2001، ص 50) أن: "التغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات التي تحدث في المناخ المحيط. فالتغيير عادة يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق درجة عالية من التعاون تقليل معدل الدوران الوظيفي، التجديد في مكان العمل، تطوير الموارد البشرية والمادية، إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة، ترشيد النفقات،استخدام الأسلوب العملي حال المشكلات، تحديث وتطوير إتمام السلوك في المؤسسات".

✚ في حين عرف عمر و صفي عقيلي(السكرانة ،2009، ص 50) التغيير التنظيمي بأنه "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات و الأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، و ذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و يتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين معا بما يتماشى و يتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

✚ ويعرفه بلال خلف السكارنة (السكارنة، 2009، ص 52) التغيير على أنه: "نشاط حتمي، مستمر، تقاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة لتواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل"

يمكننا أن نستخلص من التعاريف السابقة أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن حركة الانتقال الجذري ، أو التدريجي من الواقع الراهن إلى حالة أخرى جديدة ، تختلف عن سابقتها ، فهو جواب المؤسسة على تغيرات بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية. استجابة تكون غير مخططة إما نتيجة للضغوطات المهنية والإنسانية التي يحدثها التقدم الفكري و التكنولوجي و الاقتصادي و الإجتماعي، أو استجابة مخططة من خلال وضع الجهود المستمرة والبعيدة المدى بهدف تطوير المنظمة، وإعادة تحديد الأهداف أو رسم والاستراتيجيات و صياغة البرامج أو إعادة التنظيم الهيكلي للوحدات والأقسام أو تطوير التقنيات وتحديث التكنولوجيا المستخدمة أو تنمية الإمكانيات المادية أو الموارد البشرية.

2/ أنواع التغيير التنظيمي

تقوم المنظمات بتطوير نظامها الوظيفي من خلال عدة أنواع للتغيير، تختلف حسب المعايير المستخدمة للتصنيف:

أ) التغيير التنظيمي حسب درجة التخطيط:

التغيير التنظيمي المخطط: يحدث عن قصد و نتيجة جهد و خطة مدروسة من الإدارة وخبراء التطوير ، والهدف منه محاولة المؤسسات الإنتاجية ، الرفع من فاعلية أدائها وتحويل صورتها الحالية إلى صورة متطورة وذلك من خلال الكشف عن الفرص و البدائل أو إدراك فجوات الأداء أو رصد جميع التغيرات الداخلية أو الخارجية ، المحيطة بالمنظمة من أجل تخطيط وبرمجة عمليات التغيير .

التغيير التنظيمي غير المخطط: و هو التغيير غير تلقائي الذي يحدث بصورة مفاجئة نتيجة لعدة عوامل خارجية وبصورة عشوائية لم تعرف اهتمام القادة أو كان عن قصد من المسؤولين، فهو رد فعل لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، هذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في أثره، وبالتالي يمكن أن تكون نتائجه سلبية أو ايجابية.

(ب) التغيير التنظيمي حسب درجة الشمول:

التغيير التنظيمي الشامل: و تقوم المنظمة بتغيير جميع جوانب و أقسام و فروع المؤسسة بجوانبها المادية و البشرية.

التغيير التنظيمي الجزئي: تقتصر المنظمة على إحداث التطوير التنظيمي على قطاع واحد من المؤسسة سواء اهتمت بتغيير أدوات الإنتاج أو إحداث تطور في تكنولوجيا والتقنيات أو تعيين اليد العاملة المؤهلة، و يكون هذا النوع من التغيير عدم توازن في المنظمة مما يشكل اضطرابا في فاعلية المؤسسة .

(ت) التغيير التنظيمي حسب وقت التنفيذ:

التغيير التنظيمي السريع: يحدث التغيير بصورة سريعة و مفاجئة، تظهر عند وجود مشكلة كبيرة يجب على الإدارة إحداث التغيير لإدارة الأزمات أو تجاوزها،

التغيير التنظيمي التدريجي و البطيء: تقوم المنظمات بالتخطيط لعمليات التغيير على فترات زمنية تدريجية و طويلة، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير التنظيمي شاملا لكل جوانب المنظمة، و يساعد هذا النوع من التغيير على تفادي المقاومة أو إيجاد حلول تدريجية لها.

(ث) التغيير التنظيمي حسب موضوع التغيير:

التغيير التنظيمي المادي: و هو التغيير الذي يطرأ على الجوانب المادية و الملموسة في المؤسسة ، كالتغيير الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي، أو التغيير في الوسائل التكنولوجية المستخدمة (العميان ، 2005، 350) ، و هو ينصب عادة على:

- تقنية التنظيمات و تتضمن المجال التكنولوجي،
- تغيير المهام أي المجال الوظيفي،
- تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

التغيير التنظيمي المعنوي: وهو محاولة إحداث التغيير التنظيمي في البعد الإنساني و في الثقافة التنظيمية للمؤسسة تغيير في اتجاهات و قيم و أنماط سلوك الأفراد بالنسبة لوظائفهم عن طريق برامج التنمية البشرية و التدريب.

(ج) التغيير التنظيمي حسب كيفية إحداثه:

التغيير التنظيمي المفروض: تجبر المنظمة التغيير التنظيمي بالقوة على أفراد التنظيم، و عادة ما يقابل بالرفض و الإحباط، كما يمكن أن يكون التغيير خارج عن سلطة المؤسسة ، كصدور القوانين و اللوائح التنظيمية الجديدة لأداء العمل أو لآليات التوظيف، و في هذه الحالة تكون المنظمة مجبرة على الإلتزام بالتغيير التنظيمي الجديد و التخلي عن أساليب العمل القديمة.

التغيير التنظيمي بالمشاركة: تقوم الإدارة العليا بمشاركة أعضاء التنظيم بالتخطيط للتغيير المستهدف ، فتلقى العملية قبولا عند الموظفين و المديرين مما يسهل عملية التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة (معيزي ، بدون سنة، ص 03)، فالتغيير التنظيمي:

أ) أمر حتمي، و ضروري فهو يتناسق مع طبيعة الأمور ، فلا يوجد شيء يبقى على حاله، والتغيير عملية دائمة و مستمرة تتحقق بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، كما قد يكون سريانه منظما، أو موسميا ، كما يمكن أن يكون تغييرا بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا فتتصف البيئة الحالية بالحركية و الديناميكية وعدم الثبات ، لذا على الإدارة العليا والمديرين توقع التغيير الدائم للتنظيم.

(ب) هو عبارة عن تغيير ديناميكي، موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فيرسم التغيير التنظيمي نماذج إدارية وسلوكيات ثقافية جديدة واستخدام تقنيات و طرق و أساليب حديثة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والتكنولوجيا المادية ، بهدف زيادة وتحسين كفاءة الأداء والفعالية الإنتاجية للمنظمة وتحقيق بيئة تساعد المنظمة على حل المشاكل ومواجهة المتغيرات البيئية المستقبلية.

(ت) إن التغيير عملية شاملة تتماشى مع مفهوم النظم الذي : " يقتضي بالنظر الكلية و الشمولية أو نظام محل الإعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله)، أي اعتبارها نظاما كاملا ، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها ، تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها" (السكرانة، 2009، ص 53) ،

(ث) تسعى معظم المؤسسات لعمليات التغيير التنظيمي في حركة تفألية للتطوير وللإرتقاء ، فتحاول كل منظمة الانتقال من الوضع الراهن المتميز بالجمود والإضطرابات إلى مرحلة جديدة ، تأمل المؤسسة من خلالها الوصول إلى الأهداف المنشودة.

(ج) تعتبر المنظمة نظام مفتوح تتفاعل أجزائه بعضها مع البعض من جهة ومع البيئة الكلية من جهة أخرى،

(ح) ينصب التغيير التنظيمي إلى تحويل في جوهر المنظمة وذلك عند تحسين التقنيات و الوسائل و تنمية الموارد البشرية بهدف تحقيق الخطط التنظيمية وزيادة المنتجات و الخدمات والمهارات ،

(خ) تعرف المنظمات العديد من الإضطرابات الداخلية و المشاكل الخارجية ، فيتوجب على هذه المؤسسات إحداث التغيير للتمكن من إيجاد الحلول و تحقيق الكفاءة و فعالية الأداء،

(د) تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الإتجاهات و السلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس و رغبة الأشخاص في التطوير و تقبل التغيير و الإلتزام ببرامج التطوير (الصرفي، 2006، ص 33).

(ذ) يأخذ التغيير مكانه في التنظيم من خلال النظرية و التطبيق و الإستمرارية والمشاركة ، على مفاهيم التجربة و التعلم، و تطبيقها و الحصول على النتائج المخططة،

(ر) يركز التغيير التنظيمي على المنظمات القوية و المنظمات الضعيفة، الصغيرة أو الكبيرة ، الخدماتية ، أو الإنتاجية، فكل مؤسسة تريد الإستمرارية والفعالية لابد عليها من التفكير الدائم في آليات التطوير التنظيمي.

(ز) في التغيير التنظيمي المخطط أو ما يسمى بالتطوير التنظيمي، هو جهد بعيد المدى، يشمل وضع الأهداف و تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج، التي ستظهر نتائجها بعد عدد معتبر من السنوات.

ويؤكد الدكتور محمد الصرفي (الصرفي، 2006، ص 35) على أنه، لكي تكون التنظيمات فعالة لابد من:

- ▲ التزام التنظيم بأكمله بالأهداف و الخطط الموضوعية،
- ▲ تصميم وإنشاء الوظائف بالهيكل على ضوء الإحتياجات الحقيقية للعمل،
- ▲ تنظيم الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تنميتها وتحقيق للأهداف المحددة،
- ▲ تطبيق نظام للثواب والعقاب في ضوء:
 - الربح في الأجل القصير أو الأداء الإنتاجي،
 - النمو و التطوير للمرؤوسين،
 - خلق مجموعة عمل قادرة على التطوير و النمو.
- ▲ يوجد نظام فعال للإتصالات الأفقية و الرأسالية، و يتصف الأفراد بالانفتاح الذهني و القدرة على مواجهة المشكلات و التحديات،
- ▲ هناك جهد دائم في كل المستويات الإدارية لعلاج الصراعات التي تنشأ بين الأفراد ، ويتم التفاعل مع مواقف الصراع كمشكلة يمكن حلها،
- ▲ تعمل المنظمة وكل عضو فيها بطريقة البحث/ التنفيذ، حيث يتم العمل على تدعيم وسائل التغذية المرتدة من أجل تمكين الأفراد و المجموعات من التعلم من خبراتهم،
- ▲ يجب أن يتوافر للمنظمة الإستعداد المسبق للصراحة و النقد الذاتي،

▲ يجب تشجيع البيئة الداخلية ، و تحفيز الأفراد للعمل و عدم استعمال مناخ يسوده الخوف والتهديد.

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

يوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التطوير و التغيير التنظيمي،

1/ الأسباب الخارجية: و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبين البيئة

الخارجية لها ، و من أهم القوى التي تدعو المنظمات إلى تطوير تنظيمها الوظيفي و بالتالي إجراء تغييرات جذرية أو رئيسية في منظماتها ، نجد التنافس الحاد بين مختلف المنظمات الذي يؤثر إلى رفع الجودة الإنتاجية والتنافس السريع في أسعار المواد مما قد يشكل أزمات خارجية طارئة على المؤسسات.

و يصنف افاسفيش (Ivancevich) القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية (حريم ، بدون سنة ، ص 279):

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة)
- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية)
- التغييرات البيئية (الحركات الاجتماعية و الإتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية)

كما يدرجها بلال خلف السكارنة (السكارنة، 2009، ص 66) في النقاط التالية:

التطور التكنولوجي: و هو يعد من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي و ذلك من خلال استعمال وسائل التطوير و التحديث التقني الذي يساعد في ارتفاع كفاءة الأداء وتحسين النوعية و زيادة الإنتاجية.

التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشرا مهم في استمرار المنظمة وبقائها.

إزدياد حدة المنافسة جعل المنظمات تبحث عن بدائل التي تمكنها من تحسين قدراتها الإنتاجية و فعاليتها النوعية.

وبالإضافة إلى هذه النقاط نجد عوامل خارجية أخرى تتمثل في :

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية (خليل، 1994 ، ص ص 295-296).

- التغيير بأسلوب هجومي بهدف السيطرة على المحيط ويكون عن طريق توقع التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة وذلك بهدف تمكين المؤسسة من السيطرة على بعض جوانب البيئة الداخلية و الخارجية، إخضاع هذه الأخيرة للتعامل معها وفق ما ترتضيه ومن ثم تحقيق نتائج أفضل.

- المشاكل الاجتماعية كالبطالة و التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية الكم أو من حيث إرتفاع الشهادات و كفاءات الأفراد وهذا بناء للتطوير نظم التعليم والتنمية والتدريب، فحدوث تغيرات في اتجاهات الأشخاص ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير ظروف البيئة الحركية،

و"يكتسي هذا النمط طابع الصعوبة نظرا لكونه يهدف إلى السيطرة على سلوك بعض الأفراد وجماعات المجتمع الذين لا تملك المؤسسة السيطرة الكاملة عليهم. فضلا عن كون تحقيق تلك السيطرة من جانب المؤسسة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المؤسسات الأخرى التي تدعي لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع" (السلي، 1989، ص 334)

- إن التغيير في القوانين والتشريعات الحالية أو إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة، القوانين المرتبطة بالبيئة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي)، ستؤثر حتما على سياسة المنظمة وطريقة عملها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية (تيشات ، 2015، ص 63).

2/ الأسباب الداخلية:

- ظهور أهداف جديدة :يمكن أن تنشأ التغييرات التنظيمية من داخل المؤسسة ، وذلك عند قيام هذه الأخيرة بتغيير في رسالة المنظمة وأهدافها و بتالي إحداث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و إدخال أجهزة و معدات جديدة و إمكانيات واستعمال تقنيات حديثة في الوحدات الإدارية وقدرات المنظمة و أهدافها، مما يدعوا بالمنظمة إلى البحث عن اليد العاملة ذو الكفاءات و المهارات المناسبة للتحكم في هذه الأجهزة،

- عدم رضا العمال في المنظمة: كما يمكن للمنظمة تغيير نظامها الوظيفي عند انخفاض و تدني مستوى أداء أعضاء المنظمة أو تدني معنويات الموظفين أو حدوث أزمات ومشاكل ذاتية داخلية تؤدي إلى تباطؤ العمل ونقص في الفاعلية الإنتاجية . فيظهر عدم رضا الموظفين من خلال زيادة حدة الصراع التنظيمي وكثرة النزاعات الفردية و الجماعية داخل المؤسسة فزيادة معدلات الشكاوى و كثرة الغيابات و الإضراب و إرتفاع التمارض الوظيفي.

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح و الأنظمة المتبعة في المنظمة، لكي تصبح المؤسسة أكثر مرونة و قدرة على الإستجابة الشاملة لضروريات التغيير و التحسين المستمر في الأداء (تيشات ، 2015، ص 64).

يحدد بلال خلف السكارنة (السكارنة، 2009، ص 65) الأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي فيما يلي:

- وعي إدراك المديرين للتغيير: تتمتع الإدارية بسلطة اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية بهدف تحسين الجودة أو إدخال التكنولوجيا الحديثة أو التخطيط لإنتاج منتج جديد.
- زيادة طموحات وحاجات العمال و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل،
- نمو المنظمة و تطورها ، فتلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها و استراتيجياتها وأساليب عملها بغرض التأقلم مع محيط المؤسسة فنموها وتطورها.



الشكل رقم (6): القوى الدافعة للتغيير و التطوير التنظيمي

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

المطلب الأول : ماهية التطوير التنظيمي

1/ تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير سمة من سمات العصر الحديث، حيث يعرف العالم سرعة كبيرة في التطور التكنولوجي و أساليب العمل و التقنيات المتطورة مما أجبر معظم المؤسسات والمنظمات الإدارية إلى مواجهة التحديات و قوى و عوامل التغيير و بالتالي البحث الدائم و خلق الوسائل المساعدة والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها و الإستفادة من قدراتها و تحقيق الابتكار الدائم حتى تكون قادرة على التجديد و تتمكن من التأقلم لمواكبة المستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية التي أصبحت تتسم بالحركة والديناميكية .

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود مشكلة بالتحديد أو الشعور بها، فيمكن أن تكون المشاكل موجودة ولكن المنظمة لا ترك معناها ، كما يمكن عدم تواجدها ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً ولهذا أصبحت المنظمة تقوم بالتخطيط المستمر لإمكانية مواجهة التكيف مع هذه التغيرات و تحسين قدرات المؤسسات على حل المشاكل المحتملة لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة الإنتاجية ، فيقول كريس أرجيريس (Chris Argyris) " أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل بنجاح" (حريم، بدون سنة، ص 277). و بالتالي يقع على الإدارة العامة والمستشارين، العمل على بناء والمحافظة على تنظيم العمليات في شكل سليم و متكامل لتحقيق التطوير التنظيمي.

تهدف المنظمة من خلال عميلة التطوير التنظيمي إلى إدخال تغيرات إستراتيجية على وحدات المؤسسة الإدارية و إلغاء ضوابط سلوكية معينة بين أعضاء المؤسسة.

ويقول عبد الله بن عبد الغني الطجم عن مفهوم التطوير التنظيمي (Organization Development) كونه "مجموعة وسائل التدخل للتغيير و المهارات و النشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري و المنظمة لتكون أكثر كفاءة ... فالتطوير التنظيمي هو العملية التي تقوم بالتخطيط و الإدارة العلمية التي تعمل على تغيير ثقافة المؤسسة و زيادة الوعي عند سلوك أعضائها و مختلف أنظمتها، وزيادة قدرة العمال على التفاعل و الإتصال فيما بينهم من أجل تحسين فعالية المنظمة في إيجاد حلول لمشاكلها و بالتالي تحقيق أهدافها"(الطجم ، 2009، ص 61).

و يؤكد فرينش و بيل (W. FRENCH, W. BELL) التطوير التنظيمي على أنه " جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و مساعدتها على عمليات التكيف و التجديد و ذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة، خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية، و ذلك بمساعدة خبير التطوير، و باستخدام نظريات و تكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما ذلك البحث العملي" (الطجم ، 2009، ص 61) .

و يعرف وارن بينز (Warren BENNIS) التطوير التنظيمي على أنه: " الإستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و الإتجاهات و القيم و الهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لإستيعاب التحديات التقنية و تعديلات التغييرات المتسارعة" (الصيرفي، 2006، ص8).

كما يعرفه أحمد ماهر على أنه: " خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها و تجديد ممارستها، عبر تعاون الأطراف الفاعلة مع الأخذ بالحسبان بيئة المنظمة، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية" (ماهر، بدون سنة، ص 18).

وقع إهتمام مختلف الدراسات و الأبحاث التي تسعى إلى تطوير الأبعاد التنظيمية المتعددة، على نقاط أساسية تتمثل فيما يلي :

النقطة الأولى: تتعلق بالمدة الطويلة التي تستغرقها عمليات التطوير، فالتطوير التنظيمي هو عبارة عن التدخل المخطط و الجهد مدروس على مستوى العمليات التنظيمية ككل وتشرف عليه و تديره الإدارة العليا للمنظمة هادفة إلى زيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية، فيرى موسى اللوزي على أن التطوير التنظيمي هو "عملية تدريب القوى العاملة و تطوير أساليب و إجراءات العمل و تبسيطها لغايات زيادة كفاءات أداء الأجهزة و الأفراد، و بالتالي فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات الإدارة وخططها وأهدافها، تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة و المؤسسات الإدارية" (اللوزي، 2000، ص 41).

النقطة الثانية: يركز بشكل خاص على الجانب السلوكي في المنظمة من حيث التأكيد على العلاقات الرسمية و غير الرسمية، وبالتالي فإن المجال البشري هو محور إهتمام عملية التطوير التنظيمي، عند تركيز العلوم السلوك التنظيمي لتطوير سلوك الفرد و ثقافة الجماعة في المنظمة. فيؤكد فرننش وندال (French WINDALL) إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية، و تعاونية مع إهتمام خاص بثقافة جماعات العمل و باستخدام نظريات و تقنيات علم السلوك التنظيمي" (عبي، 2006، ص 183).

النقطة الثالثة: الإستجابة للتغيرات من خلال اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف المشاكل والتحديات التي ستواجه المنظمة خلال عملية التطوير التنظيمي و التي ستؤثر على فعالية المؤسسة ، أثناء انجازات الأفراد و دوافعهم . فالتطوير التنظيمي "ليس قاصرا على مستوى الإدارة العليا ، بل يمتد إلى كافة المستويات الإدارية الأخرى، فهو يختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل" (عبد الباقي، 2000، ص 237).

التطور التنظيمي هو إستراتيجية تقوم بدمج عمليات التنظيم و الأفكار الجديدة لإحداث تغييرات أساسية في عقائد و اتجاهات و قيم أعضاء المنظمة و تغيير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الإحتياجات الجديدة المناسبة للتطوير المستمر و إمكانية التعايش مع التحديات الكثيرة و السريعة التي تفرضها البيئة الإجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و الإقتصادية .

المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي

(أ) **التطوير الإداري:** يعرف التطوير الإداري على أنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، و علاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية" (الصيرفي،2006، ص 14) ، و بتالي يتوجب على المؤسسة الإدارية إختيار وانتقاء أحسن العمال و الموظفين و تخطيط المهام واستحداث المستجدات في الأنشطة التنظيمية التي كانت مخفية و لم تكن محل اهتمام المنظمة بالدرجة الأولى و ذلك بهدف مواكبة التغيير الكلي في النظام الإداري. فالتطوير الإداري يقتصر على جانب واحد من التغيير التنظيمي.

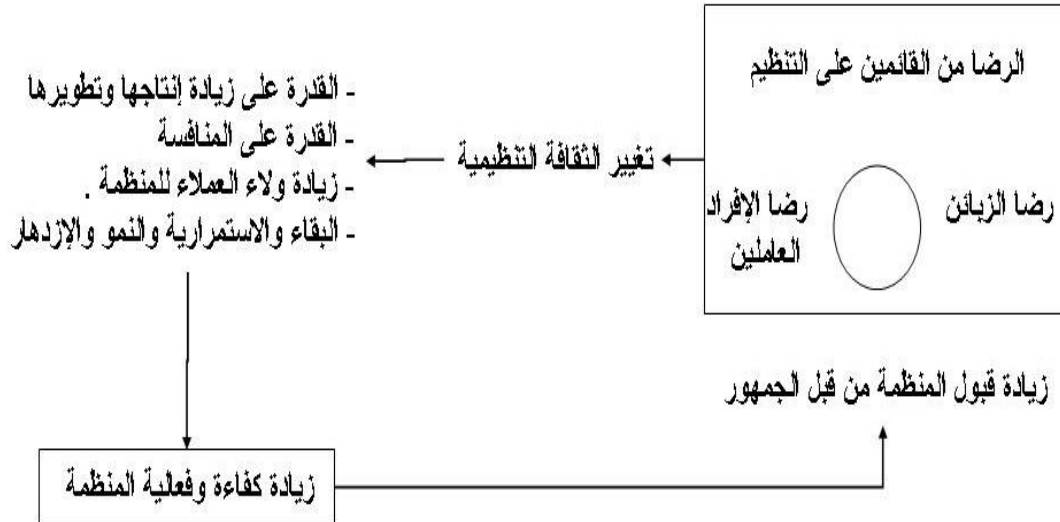
(ب) **الإصلاح الإداري:** تسعى المنظمة إلى تنظيم الجهاز الإداري من خلال عملية الإصلاح الإداري و ذلك لرفع كفاءة و فعالية الأعضاء و ضمان الجودة العالية، فيعرف الإصلاح الإداري على أنه " كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، و الوسائل، إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب، و لكن أمرا إقتصاديا كذلك" (الصيرفي،2006، ص 14).

إستراتيجية الإصلاح الإداري تقوم بتغيير شامل و كلي إلى مختلف جوانب الإدارة من معتقدات وقيم و سلوك أعضاء المنظمة فأعادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وصياغة مختلف القوانين اللائحية و التشريعية الضرورية لنجاح تلك التغييرات.

ت) **إعادة الهيكلة:** تهدف أساس إلى بناء هيكل تنظيمي جديد، و بالتالي إعادة توزيع المهام والأدوار بين أعضاء المنظمة في الوحدات المختلفة و تغيير نمط العلاقات و الإتصالات بين الأقسام و المكاتب وذلك بهدف تحسين أداء الجهاز الإداري و تقادي الازدواجية في نفس منصب العمل و بهذا تحقيق أكبر درجة من التعاون و التجانس فيما بين الوحدات.

ث) **إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر من المفاهيم الحديثة التي بدأ المنظمات تستعملها وتطبقها بهدف تحسين وتطوير نوعية الخدمات والإنتاجية وبالتالي العمل على مواجهة التحديات الشديدة و والمساعدة في كسب رضا العملاء ، فإدارة الجودة الشاملة هي شكل جماعي لأداء الأعمال تركز على التحسينات فقط ، سواء كان ذلك في الهياكل التنظيمية أو في أساليب العمل أو في الإجراءات المستخدمة، فالجودة هي القيام بالعمل على أحسن وجه فيكون شكله صحيحا من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على التقييم الدائم للعمل للتأكد من مدى تحسن الأداء.

يوضح هذا الشكل العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من خلال بعدي الرضا والانتماء:



الشكل رقم (7): إدارة الجودة كمدخل في التغيير التنظيمي (العمري، بدون سنة، ص 98)

(ج) الهندرة الإدارية : هي عملية البدء من جديد أي من نقطة الصفر وإحداث طفرة في الأداء خلال فترة قصيرة ولا يمكن إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو محاولة إجراء تغييرات تكميلية بل لابد من التفكير بصورة جديدة والتخلي الكامل و التام عن جل إجراءات وأنشطة العمل القديمة الراسخة في المنظمة. وهي أيضاً "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والخدمة والسرعة" (الصيرفي، 2006، ص 17).

2/ علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي أو ما يعرف بالتغيير التنظيمي المخطط، هو آلية من آليات التغيير وأحد أساليبه على المستوى الجزئي مثل التطوير الإداري الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، أو تطوير في الهياكل التنظيمية فقط أو تطوير في الأساليب التشغيلية أو في الجوانب السلوكية في المنظمة فقط، فيقول أحمد جاد عبد الوهاب أن التطوير التنظيمي، هو " مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تغيير المنظمة إلى الأفضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة في العمليات أو في العلاقات أو كليهما" (عبد الوهاب، 2001، ص 267) فيعتبر التطوير التنظيمي مزيج من العمليات الجزئية المكملة بعضها لبعض و التي تنحصر في العمليات الإدارية والاقتصادية و الثقافية و الإجتماعية والتكنولوجية.

كما أنه تغيير مقصود، يدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية و حيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية.

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال أو أنماط التغيير التنظيمي، و يعتمد في إحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات علم السلوك، فيؤكد علي السلمي على أنه " نحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي" (السلمي، بدون سنة، ص 237) . فتأخذ التقنيات المستقاة من العلوم السلوكية الخاصة بتشكيل السلوك والعمل على تطوير الإتجاهات النفسية للعاملين والحرص على تنمية مهاراتهم في التعامل بعضهم مع بعض والثقة بالنفس و المبادرة في العمل والإبتكار و غيرها من الاعتبارات السلوكية من أهم تقنيات التطوير التنظيمي.

و بالمقابل نجد أن التغيير التنظيمي هو التغيير غير المخطط أو المخطط الذي يعتمد على تقييم علمي ومنظم و تشخيص دقيق للمشاكل التنظيمية و التأقلم مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، وهو الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها بهدف رفع كفاءة التنظيم، فهو يعتبر أشمل و أعم من التطوير التنظيمي .

يلجأ التغيير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتطوير، و لا يقتصر على وسيلة واحدة بحد ذاتها. بل " قد يشمل العديد من النواحي ، كإستراتيجية المنظمة ، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام و الأنشطة، الإتجاهات و مهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل، كما قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية، كما أنه قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة" (مراد، 2012، ص 210). أما تقنيات و أدوات التغيير التنظيمي فهي متعددة ومختلفة، فنجد منها الأساليب المالية والمحاسبية، الأساليب التقنية و الإحصائية، مثل تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة.

علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي، هي علاقة الكل بالجزء أو النظام الكبير بالنظام الفرعي، فالتطوير التنظيمي هو "نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، و في حين أن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على أربعة مجالات:

- تقنية التنظيمات (المجال التكنولوجي)،
- تغيير اتجاهات و قيم الأفراد العاملين (البعد الإنساني)،
- تغيير المهام (المجال الوظيفي)،
- تغيير الهيكل التنظيمي (المجال الهيكلي)" (السكارنة، 2009، ص 56).

• أوجه المقارنة	• التطوير التنظيمي	• مداخل التغيير التنظيمي
• المنهجية	• بحث فعلي و تنفيذي	• التوجيه/ التركيز بالمهمة
• المدخل	• التشخيص المشترك الذي يتضمن كافة أطراف	• خبير
• الإهتمامات	• ذات المصلحة	• يعني بجانب واحد
• التطوير	• يعني بجوانب متعددة	• التدريب
• الثقافة	• التعلم التنظيمي	• متغير يمكن إدارته
• القيم	• والشخصي	• يروج للقيم الوسيلة
• نموذج التدخل	• أداة تحليلية	• التركيز على المهمة
	• يروج للقيم الإنساني	
	• التركيز على العملية	

شكل رقم (8): مقارنة بين التطوير التنظيمي و المداخل المبرمجة للتغيير التنظيمي (ياسين، بدون سنة، ص3)

إن التغيير عملية شاملة يقتضي بالنظر الكلية و الشمولية ، فيتعامل التغيير مع المنظمة بكامله عناصرها و وحداتها و مواردها المادية و البشرية، فالتغيير يعتبر المؤسسة نظاما كاملا ، ، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي الذي يحدث تغييرات جزئية مدروسة في أحد جوانب أو أحد مجالات المؤسسة فقط.

✓ يعتبر التطوير التنظيمي تصرف مخطط ومسطر وهادف ،يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ، وتحقيق إستراتيجية تضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل و الإضطرابات في المؤسسة،

✓ على عكس التغيير التنظيمي الذي يعتبر تغيير مخططا أو تلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق ،ناجم عن التغيرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء الفعال في المنظمة.

المطلب الثاني القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي

1/ فاعلية التطوير التنظيمي:

تظهر أهمية التطوير التنظيمي عند تسيير المؤسسات وفقا لخطوات واضحة، فتحدد المنظمة الأهداف المرجوة وتضع خطة العمل أو خطة العمل الميداني الذي يلخصها فرنش (FRENCH W.) في (السكرانة، 2009 ، ص 56):

- الإستعانة بخبراء من المجموعة المراد دراستها،
- إعطاء تغذية عكسية للمعلومات لهذه المجموعة،
- فحص المعلومات بواسطة المجموعة،
- تشخيص المشكلات، وتجميع الحقائق،
- وضع خطة التطوير بإشراف الإدارة،
- و أخيرا تنفيذ الخطة.

يتوجب استخدام أسلوب تنمية الفريق لتحقيق خطة عمل ناجحة، تعتمد على توصيات المستشارين والخبراء ، لكي تتمكن المنظمة من تحديد مشاكلها بنفسها، فيتعاون أعضاء المنظمة لإيجاد أفضل طريقة للتطوير التنظيمي.

فيقول جريدز (GRIDEZ) أنه على المؤسسات أن تقوم بدراسات استطلاعية و تشخيص واقعي للمواقف والمشاكل الداخلية وبالتالي تحديد المؤثرات و المحركات التي تدفع الإدارة نحو التطوير ، " فتبدأ العملية بضغط الإدارة للتغيير سواء من داخل المنظمة أو خارجها فتبدي الإدارة اهتمامها وتتدخل لتصميم برنامج للتطوير فتتوجه الجهود نحو المشكلات التي تعاني منها المنظمة. ثم تعيين الإدارة الأجزاء أو أقسام التي توجد فيها المشكلات فيتم التعرف على مشكلات محددة تنظيمية وفنية، وبعد ذلك يتم التوصل إلى حلول جديدة بناءة تلتزم المؤسسة بتطبيقها. ثم تجرب الإدارة هذه الحلول و تفحص النتائج المترتبة عليها وتقيس فعاليتها و أخيرا تعطي الإدارة حوافز لتشجيع النتائج الجيدة حتى يتم قبول الممارسات الجديدة والإستمرار فيها" (السكرانة ، 2009، ص 36).

2/ الإفتراضات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي:

يقوم التطوير التنظيمي على عدد من الإفتراضات التي تحدد الأسلوب والوسائل المستخدمة في عملية التطوير، حول قدرات و إمكانيات و اهتمامات الفرد في التنظيم، وحول المجموعة و فرق العمل، كما يتوجب على الإدارة العليا و المفكرين من القادة و الرؤساء سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، تحديد هذه الإفتراضات و تحليلها حتى يتمكن المعنيين بآليات التغيير برمجة التطوير التنظيمي.

فيؤكد الطجم في مقاله على أنه " ... لا تحدد فقط الشكل والبناء التنظيمي، بل تؤثر أيضا في اختيار إستراتيجيات التخطيط و التنفيذ و المتابعة، لذلك فالمعلومات الواضحة و المحددة حول الطبيعة البشرية هي شيء أساسي لمعرفة أهداف و فلسفة الكاتب و كذلك إقتراحاته وتوصياته، لأنه إذا لم يكن كذلك، فإن الإرتباك هو النتيجة المتوقعة" (الطجم ، 2009، ص 62).

يوضح الشكل التالي بعض الإفتراضات المقدمة حول التطوير التنظيمي :

الأفراد

- ❖ يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته و سيكون راضيا وظيفيا في مناخ يتوفر فيه الدعم،
- ❖ معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية و لديهم القدرة على المساهمة بفاعلية في رفع الأداء،
- ❖ معظم العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصة إظهار قدرتهم وطاقاتهم الكامنة.

المجموعات

- ❖ تعتبر المجموعات وفق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة،
- ❖ تساعد المجموعة على إشباع الإحتياجات الإنسانية و تؤثر في السلوك الفردي،
- ❖ نتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات، هناك حاجة ماسة لمعرفة و تطوير المهارات للتعامل معها.

المنظمات

- ❖ إن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى،
- ❖ الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور و اتجاهات الأفراد و المجموعات،
- ❖ يمكن بناء هيكل تنظيمي و وظيفي يشبع الإحتياجات الفردية و الجماعية و يحقق أهداف التنظيم.

الشكل رقم (9): التطوير التنظيمي (الطجم ، 2009، ص 73)

ويمكن تحديد أهم الوقائع في مجالات التطوير الإداري بناء على الجدول السابق في:

1. فيما يتعلق بالأفراد:

تقوم الفكرة على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة لن يتحقق إلا إذا أحدث تغيير في سلوك الأفراد، وفي اتجاهاتهم باستعمال أدوات التدريب و الإرشاد و الإقناع و الإثابة أو العقوبة لتنمية سلوك الأعضاء و قدراتهم و مهاراتهم الشخصية.

وتهدف هذه الافتراضية على التأثير على الأفراد في قيمهم و أفكارهم من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مناخ العمل في المنظمة، و قد يستدعي ذلك محاولة إقناع الأفراد بقدرتهم على استيعاب التغييرات و والمساهمة في نجاح التطوير التنظيمي الذي سيحقق إشباع حاجاتهم للنمو والتطور في المؤسسة.

ويقول حسين حريم (حريم، 1997، ص 101) أن اتجاهات الأفراد قد يكون اتجاه العمل أو المؤسسة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقية مستهدفة من التغيير التنظيمي، ذلك أن هذه الاتجاهات قد تعيق الأداء، وهي عملية صعبة ومعقدة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات تعدد الاعتقادات والاتجاهات للفرد اتجاه العديد من المواضيع والأحداث وإمكانية اختلاف مع منحى اتجاه المؤسسة وعملية تغيير اتجاهات الأفراد تكون من خلال:

*تغيير الاتجاه حيال موضوع معين: من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق.

*التغيير في درجة وشدة الاتجاه: أي التأكيد على إيجابية أو سلبية اتجاه حيال موضوع معين.

2. فيما يتعلق بالمجموعات:

إن المجموعات تساعد أعضاءها على إشباع الحاجات الفردية الهامة وجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية. فيكون الدور الأساسي للتطوير التنظيمي هو جماعات العمل، ولهذا يجب دراسة أداء الجماعة من خلال الربط بين نقاط ضعف أداء الفرد و بين الأداء داخل الجماعة ككل، فيجب تمثيل الأدوار مع التركيز على أداء الأعضاء في وظائفهم وليس كأشخاص منفردين عن مجموعة العمل. فالأفراد الذين يعملون معاً يشكلون مجموعات أكثر فعالية من غيرهم.

و هنا يتم "التركيز على كيفية التأثير على عادات وادوار جماعة العمل وقيمها من أجل أحداث تغيير معين ، فالعادات تعبر عن معايير وقواعد تحدد ما يجب أن يقوم به الأفراد ويفكرون فيه ويشعرون به إزاء م واقف معينة" (شوشة ، 1999، ص 305).

3. فيما يتعلق بالمنظمات و المؤسسات:

يصب التطوير التنظيمي على مبادئ الإدارة ، خاصة فيما يتعلق منها بالتنظيم العلمي للعمل عند عمليات التخطيط والتنشيط وإعادة تنظيم أو تشكيل وحدات المؤسسة من الإدارات و الأقسام و الوظيفة وأساليبها و ذلك من خلال عمليات التخصص الإداري لجميع الوظائف و تقسيم العمل، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات واتخاذ القرارات ، فمسألة تفويض السلطة والرقابة ، وتطوير السياسات الإدارية وتدعيم العلاقات بين الأنشطة والوحدات التي تتم باستعمال درجة المركزية واللامركزية و توطيد أنظمة الاتصالات والمعلومات والتعاون بالإضافة إلى دراسة الحركة و الزمن فتوصيف المهام و تحديد وظائف التنظيم العام وحجم الوحدات.

و لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التطوير التنظيمي المرجو لا بد عليها من مزج و إدماج المجالات الثلاثة بإستراتيجية واحدة كون تغيير عنصر واحد فقط من عناصر المؤسسة سيؤثر على كل العناصر الأخرى . فتحمل برامج التطوير التنظيمي نظرة ايجابية حول قدرات و إمكانيات و اهتمامات الفرد في التنظيم و في الجماعة التي تؤثر في بناء المنظمات التي ستكون جامدة إذا لم يطبق عليها مستشاري التنظيم التغيير و الإبداع لتحقيق التطوير التنظيمي.

المطلب الثالث: دواعي أحداث التطوير التنظيمي

1/ الأهداف العلمية لمجهودات التطوير التنظيمي

تستهدف عمليات التطوير التنظيمي إحداث تحسينات على مستوى المنظمة بشكل تدريجي ، فإنها ترمي إلى تحسين مختلف الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية و الفنية و الإدارية، من خلال :

▲ إنشاء وتنمية تنظيم حيوي قابل للتجديد يمكنه التكيف مع المحيط الديناميكي ، بحسب الوظائف المنوطة به، فالتطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى ، يهدف لرفع قدرة المؤسسات على معالجة

المشاكل الداخلية و البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمات، فيجب إختيار الشكل التنظيمي المناسب، الغير مجمد في إطار تنظيمي ثابت نسبيا لتحسين قدرتها و فعاليتها الإنتاجية.

▲ التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة ، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى ، ومن هنا فان ذلك الجهد يرمي الى تنشيط و تجديد الموارد المادية والفنية و البشرية ، فتركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم و معاييرهم (السكرانة، 2009، ص27).

▲ يدعم التطوير التنظيمي كفاءة التنظيمات الرسمية و غير رسمية في المؤسسة، وفعاليتها والإرتقاء بكفاءة الأجزاء المختلفة للمنظمة، من خلال تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها وإنشاء نظم لتحليل الأعمال و الإجراءات و إقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات، وذلك بالإعتماد على تحليل نظام الأدوار وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية و المادية وأسلوب الإستفادة منها و بناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة.

▲ يرمي التطوير التنظيمي إلى تطوير نظم و إجراءات اتخاذ القرارات و حل المشاكل، وتغيير أنماط السلوك السائدة في المؤسسة، لخلق قيم من التعاون و الإتحاد بين الموظفين و الرؤساء ، بدلا من التنافس و ذلك بالإعتماد على مبادئ و أسس العلوم السلوكية، و الإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

▲ فيهدف التطوير التنظيمي إلى إرساء أساليب و قواعد الثقة بين الأعضاء المكونين للجماعات وبين الجماعات المنتشرة في مختلف أرجاء المنظمة و على جميع مستوياتها، "فتحقيق درجة عالية من التعاون و التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات و الوحدات التنظيمية، إن توجيه الجهد البشري و الإمكانات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن كثيرا من مستوى الإنتاج و الخدمات التطوير" (الطجم ، 2009، ص75).

▲ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها، فيستطيع فيه الأفراد النمو وتحقيق ذواتهم و التأثير على أنشطتهم. مناخ مفتوح حل

فيه المشاكل القائمة في المنظمة أو محاولة تجنب المشاكل عند توضيح الاختلاف في الرأي بصراحة و توضيح محل الخلاف وعدم التستر عليه أو إخفائه أو تحميله للأشخاص الآخرين ،

▲ من أهم الأهداف الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة و ليس سلطة الوظيفة بمعنى المزج بين سلطة المعرفة و الوظيفة. فان دعم القيادات الإدارية للتطوير التنظيمي أمر مهم لنجاح تلك الجهود، و حرص المستشارين الإداريين المختصين في العلوم السلوكية على انتزاع حماس هؤلاء الأعضاء لجهود التغيير في مختلف وحدات المؤسسة.

لذلك فالتطوير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها(بوقرة ، قبالي ، بدون سنة، ص 6):

- ✓ الارتقاء بمستوى الأداء،
- ✓ تحقيق درجة عالية من التعاون،
- ✓ تقليل معدلات الدوران الوظيفي،
- ✓ التجديد في مكان العمل،
- ✓ تطوير الموارد البشرية والمادية،
- ✓ إيجاد توازن مع البيئة المحيطة،
- ✓ ترشيد النفقات،
- ✓ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات،
- ✓ تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.

2/ ايجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي

اهتم المفكرين و الباحثين بالتطوير التنظيمي و الإنتشار الذي حققه فاعتبروه إبتكار جديدا فأبدعوا فيه، فنتج عن أعمالهم إيجابيات و سلبيات كثيرة ومتعددة للتطوير التنظيمي، نلخصها في مايلي:

أ) إيجابيات التطوير التنظيمي :

- ساعدت دراسات التطوير التنظيمي في تحسين تطوير أداء الأفراد و الجماعات والتنظيمات عند دراسة الأساليب و النظريات السلوكية. و بتالي فان التطوير التنظيمي "يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استقادت منها و احتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل و تمارين الحساسية و الإدارة بالأهداف" (السكارنة، 2009، ص 39).
- قام علماء التطوير التنظيمي بالتركيز على ثقافة المنظمة و أعرافها و تقاليدها، فأثبتت الدراسات أن معتقدات الأفراد و معتقداتهم و قيمهم و أفكارهم و سلوكهم يمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة التنظيم يتأثر بها و يؤثر فيها وتستوعبها و تعمل على تغييرها ،
- من أهم آليات إحداث التغيير التنظيمي هو التدخل عن طريق المجموعات الكلية وليس التعامل مع كل عنصر على حدة، و بالتالي دور الثقافة في تحديد السلوك التنظيمي،
- استعمل المنهج العلمي لتحليل المشاكل الإنساني و الإجتماعية و التنظيمية، حيث يعتبر التوجه العملي و الميداني من أسباب نجاح و عناصر قوة حركة التطوير التنظيمي، فيقول فرنش و بيل (FRENCH& BELL) أن التطوير التنظيمي استقل من النظرة التقليدية التي كانت تعتبر التغيير أو تجديد، تهديدا لوجودها، و انتقل إلى "نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة، إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع في تكامل يتعرف بالصالح العام، أو تناغم ينظم الوصول إلى تحقيقه، بحشد و توظيف و تنسيق الموارد و الإمكانيات، و تحقيق الإستقرار، وإدارة وتوجيه التغيير" (السكارنة، 2009، ص 40).

ب) سلبيات التطوير التنظيمي:

- اهتم الباحثون بالعنصر البشري و المجموعات الثقافية و أهملوا جوانب العمل والعناصر الفنية والتقنية و الهيكلية و التفاعلات بين هذه العناصر مما يؤثر على مسار الموظفة و على أداء أعضائها،

- إن اعتماد المفكرين على الأساليب الإدارية التقليدية القديمة سيؤثر سلبا على حركات التطوير التنظيمي من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية و أسلوب إدخال التغيير، و لهذا يتوجب على الباحثين تبني نظام تحليلي جديد للقيم يتماشى و الأساليب الجديدة للتطوير التنظيمي،
- إن عمليات التطوير التنظيمي ، طويلة المدى، مما يؤخر ظهور النتائج واستثمار المجهودات التي بذلها القائمون بالتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التكاليف الكثيرة والعديدة التي تجبر الإداريين البحث عن طرق بسيطة و سهلة و سريعة و بأقل تكلفة لتحقيق التطوير التنظيمي،
- إن من أهم مخاطر التطوير التنظيمي هو الأضرار التي يمكن أن تحدث على الثقافة التنظيمية ، " فالتغيرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي، من تناقض بين ثقافة و أعراف المنظمة المكتسبة حديثا، وبين القيم و الأعراف السائدة في البيئة المحيطة و الخارجية، إن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج و يحتوى، فإنه قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ويقلل فرصها في انجاز أهدافها الأساسية، و يقلل بالتالي أو يلغي نهائيا أي جدوى أو معنى للتطوير التنظيمي " (السكرانة، 2009، ص 42).

المبحث الثالث: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي

تقرض التحديات الكثيرة والمتداخلة على مختلف المنظمات عامة كانت أو خاصة و في جميع قطاعات العمل، دراسة الأساليب التي ستساعدنا في مواجهة البيئة الإقتصادية والإدارية و التكنولوجية والإجتماعية و الثقافية السريعة التغيير و التطور، لضمان استمرارية البقاء و النجاح .

تعتبر إدارة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة و المؤسسة الإدارية الحالية، ويتوجب على كل قائد و مسؤول يسعى إلى عملية تطوير أنظمتها ، العمل على الأخذ بجميع الإجراءات التنظيمية و الثقافية التي تدفع بجميع الأعضاء للقيام بتغيير سلوكهم داخل العمل و على تقبله . فالقيادة وحدها هي "التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه و ترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة" (تيشات، 2015، ص 78).

و يعرف إسماعيل محمد السيد (السيد ، 1990، ص 364)، إدارة التغيير بأنها : " الإدارة التي تهتم بالتغيير المخطط الذي تم تقديمه وتنفيذه، و تدعيمه بطريقة منطقية، و ذلك بغرض زيادة درجة فعالية المنظمة".

ويعرفها زايد مراد (مراد، 2012، ص 201)، بكونها: "الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية و الإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية ، مادية و زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وكلفة".

كما تنقسم إدارة التغيير إلى:

- **إدارة التغيير الإستراتيجي:** هي مرحلة تكوينية و تخطيطية تتعلق بتحديد رسالة المنظمة و أهدافها و أسواقها و مبيعاتها، و تطوير المنتجات و تنمية شؤون الأفراد و يتم هذا النوع من التغيير في مدة طويلة الأجل، كونه خطوة لبناء مستقبل المنظمة. ويحدث في نطاق عدة عوامل (البيئة الخارجية للمنظمة، الموارد الداخلية للمؤسسة، الإمكانيات المادية و المعنوية، الهياكل و الأنظمة)،
- **إدارة التغيير الوظيفي:** التي تتعلق بالتغيير في المناصب و الدرجات و الإدارة بين الموظفين. وبالتالي إحداث أنظمة عمل جديدة و إجراءات قانونية ولوائح تنفيذية تعيد هيكلة النظام الوظيفي في المؤسسة و تجديد التقنيات داخل الوحدات و الأقسام، تعتبر إدارة التغيير الوظيفي عملية صعبة ومعقدة كونها تأثر بالدرجة الأولى عل أفراد المنظمة و ثقافتهم التنظيمية.

المطلب الأول: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

1/ أدوات التغيير التنظيمي:

إن فهم و إتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر الحالي المتميز بالتطور السريع و المنافسة القوية، و لإحداث التغيير المخطط داخل المنظمة، لابد من استعمال بعض أدوات من أهمها(السكرانة، 2009، ص 54):

➤ التغيير باستعمال الأسئلة الستة:

- (1) What ؟ ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟
- (2) Why ؟ لماذا سيتغير؟ أو ما هي مبررات و أسباب التغيير؟
- (3) Who ؟ من الذي سيقوم بالتغيير؟ أهو فرد أم جماعة؟

4) Whom ? من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟

5) Where ? أين ستبدأ العملية التغييرية؟

6) When ? متى ستبدأ العملية التغييرية؟

➤ ثقافة المنظمة: تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير و كوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، كونها تقوم باحدث تطوير في سلوك أعضاء المنظمة و معايير المجموعات من تغيير في التعليم و التدريب و مراجعة المعارف و المعلومات و إتقان الوسائل الإنتاجية و التكنولوجيا الحديثة، مما يوفر اتجاهات ايجابية لدى العمال والموظفين و المدراء بيئة ممتاز بالكفاءة الإنتاجية ، و يقول كروزي أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تغيير الأفراد لإستراتيجياتهم ، اذ يعتبر أن الأفراد هم أساس التغيير في التنظيم.

➤ التغيير بأسلوب ماكنزي « 7S » (السكارنة، 2009، ص 55) ، يعتمد المفكر ماكنزي على سبعة محاور أساسية للتغيير:

(1) Strategy الإستراتيجية،

(2) Stucture الهيكل،

(3) Systems النظم،

(4) Style of leadership نمط وأسلوب القيادة،

(5) Skills المهارات،

(6) Staff العاملين،

(7) Shared values القيم المشتركة.

أما هارولد ليفيت (Leavitt H.) (حريم ، 1997، ص 502) ،فهو يصنف ثلاثة مداخل للتغيير التنظيمي المخطط (التطوير التنظيمي) و المتمثلة فيما يلي:

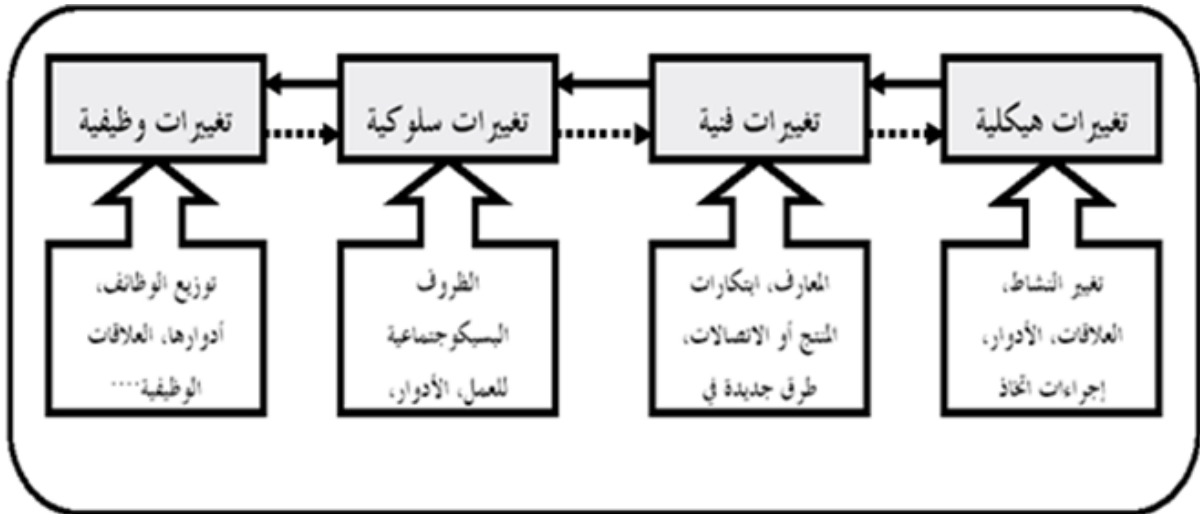
- مداخل التغيير التقني: انصب التغيير على بحوث العمليات و نظم معالجة المعلومات،
- مداخل تغيير الأفراد: التي تهتم بتعديل و تغيير سلوك الأفراد.

- **مداخل تغيير البناء التنظيمي:** كان من اهتمام المدارس التقليدية للإدارة، أين كان اهتمامهم يتمركز حول تحسين أداء العمل من خلال تعريف مختلف الأعمال بالمنظمات، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات و اللامركزية،

2/ مجالات التغيير التنظيمي

مع تزايد الإهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول العديد من الباحثين و المفكرين في مجال التغيير و التطوير التنظيمي، بناء إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات و ذلك من خلال اللجوء إلى بعض المداخل و المجالات و من ثم إحداث التغيير لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بالمؤسسة و تقييم نتائجه.

ينبغي عند تفعيل عمليات التغيير، تصنيف طبيعة التغييرات التي ستطبقها الإدارة العليا وطبيعة العلاقات التي ستجربها العملية من تغيير في المعارف أو القيم أو الثقافات أو الأدوار أو التصرفات أو مختلف الإجراءات و الطرق و الأساليب التي ستعمل على تحويلها المؤسسة التنظيمية.



الشكل رقم (10): المجالات الرئيسية للتطوير والتغيير التنظيمي (شريف و سلطان، 1998، ص 330)

أولاً - المدخل الوظيفي :

أ. **نظم العمل في التغيير التنظيمي:**

يتطلب التغيير و التطوير التنظيمي في ظروف و بيئة عمل المؤسسة ، العمل على إحداث تغييرات في نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال القيام بتبسيط و تطوير مختلف الإجراءات العملية والمسؤوليات

المهنية والصلاحيات و السلطات الإدارية، و أنظمة المتابعة فتقييم الأداء و أنظمة تحفيز الموظفين وغيرها من التغييرات في الأنظمة الداخلية للمؤسسة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة، وبغرض زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

ب) التغيير على مستوى الأهداف و الإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء بعض التعديلات في الأهداف المسطرة أوفي الإستراتيجيات المطبقة استجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها.

- وقد يحدث هذا التغير في أهدافها من تطوير في الكفاءة و التمايز أو التركيز المهني ، أو القيادة في التكاليف،

- أو أن يكون تغييرا في إستراتيجيات المنظمات من توسع إلى انكماش، أو من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، أو الدخول مع مؤسسات أخرى في أحد الاستثمارات المشتركة أو الإتجاه إلى الأسواق الدولية.

فيؤكد المفكران علي شريف و محمد سلطان (شريف و سلطان، 1998، ص 330) ،أن " التغيير الاستراتيجي، يتم لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج ، التمويل، البحوث والتطوير أو الموارد البشرية " .

ت) السياسات و القواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التطوير التنظيمي، تغييرا في ظروف عمل المؤسسة خاصة في سياسات و قواعد العمل بها سواء عند استحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات الداخلية و الخارجية أو تغييرا في القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث

أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر (حريم و عبد الفتاح، 2010، ص 10).

ثانياً-المدخل الإنساني:

(أ) المجال الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في ناحيتين أساسيتين هما:

-التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعض الموظفين وإحلال غيرهم محلهم أو إحلال غيرهم محلهم.

-التغيير النوعي للأفراد: يكون ذلك بالتركيز العمل على تغيير و رفع مهارات الموظفين وتطوير اتجاهات وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوك الأفراد الموجودين بالتنظيم من خلال نظم التدريب و التنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاءات التنظيمية وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

يوجد باحثين آخرون اهتموا بالتركيز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما(شريف، 2000، ص130):

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

كما أن التغيير على مستوى أنماط القيادة له تأثير أساسي في عملية التغيير التنظيمي المخطط وذلك بالتركيز على دور المديرين و القادة و أثر القدرة و السلطة التي تتركها القيادة لدى الموظفين. فيقول بلال خلف السكارنة (السكارنة، 2009، ص 69) أن: " التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة ، أما الأنماط التي تميل الى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي".

ب) التغيير في ثقافة التنظيم: إن التغيير في البعد الثقافي أضحي ضرورة ملحة باعتباره نقطة أساسية لنجاح مختلف التغييرات التنظيمية، فالأفراد لا يقبلون بسهولة تغيير في قيمهم و معتقداتهم وطريقة عملهم، و لهذا يدعو بعض المفكرين في إذابة الجليد عن ثقافة المؤسسة الأصلية مما يسمح لأعضاء المنظمة إدراك ضرورة التغيير لما تواجهه المؤسسة من مشاكل و أزمات تحتم عليها التخطيط للتطوير التنظيمي.

ثالثا - المدخل الهيكلي في التغيير التنظيمي:

توزع الأعمال و المهام و المسؤوليات والسلطات بين أعضاء المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها" (حريم و عبد الفتاح، 2010، ص 27).

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات عرضة للتغيير التنظيمي، الناتجة عن تغيير في إستراتيجية المنظمة، أو تطور في التكنولوجيا أو تنمية في سياسة تسيير الموارد البشرية والمعنوية. فكلما تلجأ منظمات الأعمال إلى إحداث تطوير داخل المؤسسة ، صاحب ذلك تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، من إعادة توزيع التخصصات أو تجميع بعض الوظائف أو إستحداث وحدات تنظيمية ، أو حذفها أو استبعاد أخرى.

بالإضافة إلى تغيير العلاقات التنظيمية عند إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية أو إعادة تصميم طرق الاتصال.

فتقول تيشات سلوى أن "إحداث التغيير الهيكلي، معناه القيام بتدخل في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، في علاقات السلطة، في طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية، تدخل في نطاق الإدارة ، في العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..." (تيشات، 2015، ص 68)

رابعا المدخل التكنولوجي في التغيير التنظيمي:

يتم إحداث التغيير في التنظيم بناء على التطورات التكنولوجية التي تهتم بتغيير الأدوات والأساليب والوسائل المستخدمة في أداء العمل المستخدمة في المنظمة، إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في وحدات العمل، وغيرها من التغييرات الهادفة إلى تخفيض الوقت في الأداء وخفض التكلفة المادية وزيادة الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية،

كما يمكن أن تكون هذه التغييرات التكنولوجية، بسيطة الحجم لا تتعدى استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية والإستعانة بها في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية حسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، فالقيام باستخدام تقنيات حديثة تشتمل جميع أقسام و وحدات المؤسسة ككل.

ويؤكد حسين حريم (حريم و عبد الفتاح ، 2010، ص 12)، أن للتكنولوجيا دور رئيسي ومؤثر في فعالية المنظمات، وذلك بناء على الدراسات والكتابات التي استخلصها من الاتجاهين المهتمين بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

١ **الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

٢ **الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

خامسا - مدخل تغيير الترتيبات المادية

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من

السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور (حريم و عبد الفتاح ، 2010، ص 13).

المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

1/ إستراتيجيات التغيير و التطوير التنظيمي

يقوم التغيير التنظيمي المخطط أو التطوير التنظيمي على ثلاثة إستراتيجيات رئيسية:

أ) الإستراتيجية العقلانية و التجريبية

تستند هذه الإستراتيجية إلى الافتراض بأن الأفراد عقلانيين و أشخاص راشدين، يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية و لهذا السبب فان الأفراد سيقبلون التغيير التنظيمي و سيتبنون آليات و مناهج التطوير التنظيمي لما ستعود عليهم بالمزايا و الفوائد.

ومن بين هذه المناهج (السكرانة، 2009 ، ص 70): البحث الأساسي، نشر المعرفة، اختيار العاملين، تحليل النظم والبحث التطبيقي.

ب) الإستراتيجية إعادة التعلم و التثقيف الموجهة

تدعوا هذه الإستراتيجية إلى إعادة تعلم الأشخاص من خلال الخبرة و التجربة و الثقة بين أعضاء التنظيم الذي يخلق تطوير الأفراد و قدرتهم على حل التناقضات والمشاكل في العمل.

تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراضات النهج التجريبي التي تؤكد أن الإنسان يتأثر سلوكه و أفعاله وتصرفاته بالقيم و العادات و المعايير، و أن التغيير في أسلوب وممارسات و الطرائق القديمة، و يتطور التزاما بالجديد" (حريم، 1997، ص 503). فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط، لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته و قيمه .

هناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الإستراتيجية (الطجم، 2009، ص 10):

- تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية و التقنية، و التي تحول دون تحقيق الأهداف،
- زيادة قدرات الأفراد، و الذين هم أساس التنظيم، حيث أن نمو العنصر الإنساني سيفجر الطاقات الإبداعية ومن ثم رفع كفاءة التنظيم.

ت) الإستراتيجية القوة القسرية أو الإكراه

تدعي هذه الإستراتيجية على افتراض أن الأفراد الأكثر سلطة يمكن لهم دعن الأفراد الأقل قوة. و تستعمل المنظمة القوة المعنوية للتأثير على أعضاء المؤسسة و ذلك باستخدام القوى الشرعية و غير الشرعية لتحقيق أهدافها من خلال إحداث التغيير إما بالأعمال السلمية غير العنيفة، أو استعمال قوة مشاعر الذنب و الخجل أو التحكم في المجموعات المؤثرة بناءا على الترتيبات السياسية و الإقتصادية في المؤسسة.

ويرى الباحث كريس أرجريس (C. ARGYRIS)، أن : " أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية، و هي:

أ) الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المهمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة،

ب) الإختيار الحر المبني على المعلومات،

ت) إلتزام المنظمة بالتعلم والتغيير، وإلتزامها بالخيارات التي تتخذها،

هذه المتطلبات و الشروط الثلاثة ، المعلومات الصحيحة والإختيار الحر، و الإلتزام الداخلي، تعتبر جزءا رئيسا لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة" (حريم، بدون سنة، ص 290).

2/ مؤشرات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

من أهم المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير و التطوير التنظيمي نجد مايلي :

✓ مدى إستجابة الأفراد لبرامج التغيير و التطوير التنظيمي و إستعدادهم للمشاركة في أعمال التطوير،

✓ مدى الإلتزام بنتائج التطوير و التغيير التنظيمي،

✓ دراسة إتجاهات مستوى الرضا الوظيفي نحو العمل و مستوى الولاء للمنظمة،

✓ الإهتمام بمستويات الصراع والجماعات الثقافية و التعاون بين الأفراد،

✓ تحليل السلوك الوظيفي من حساب معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، معدلات الحوادث، دراسة مدى الانتظام في أسلوب الأداء و مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات (أوسرير و فؤاد، 2005، ص 275).

و يقول الدكتور جبار ياسين (ياسين، بدون سنة، ص 7) أنه يمكن الإستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عمليات التغيير و التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية، أو على مستوى الفرد أو الجماعة عمل ، وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الإعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي.

المطلب الثالث : نماذج التغيير التنظيمي

يعرف العصر الحالي بعصر التطور السريع و التحول المستمر، في جميع الميادين والتخصصات ، فتشهد المؤسسات مثلها، مثل باقي التنظيمات تغيرات حساسة يمكن أن تؤثر على استمرارها أو خلق نوع من التوتر أو القلق لأعضاء المؤسسة. و لهذا حاول بعض المتخصصون في وضع بعض نماذج للتغيير و التطوير ، مستمدة من أفكار وتجارب القادة و المنظمات لسد النقص لدى رواد التغيير التنظيمي الذي قد يؤثر سلبا على عمليات التغيير ، و أن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق تلك المحاولات وفشلها على مستوى المنظمة.

وبما أن معظم نماذج التغيير متشابهة و تصب في نفس السياق، من محاولة لمعرفة مصادر التغيير ومختلف العوامل التي تقف وراءه للتمكن من إجراء و تنفيذ عملية التغيير بصورة هادفة وناجحة ، لخصنا أهم تلك النماذج في ما يلي:

➤ نموذج كوتر للتغيير:

يوضح كوتر في نموذج التغيير التنظيمي، أن الإنسان يفكر في عملية التغيير إذا لاحظ أنه مقصر في فعل ما، خاصة عندما يتعامل مع تقنيات أو استراتيجيات جديدة داخل المنظمة ، أو عند تعرض الفرد لتحولات ثقافية و حضارية كتلك المصاحبة للعولمة.

درس كوتر أثار عملية التغيير على حوالي 400 موظف و قيادي، ينتمون إلى 130 منظمة أمريكية، واهتم بالجانب النفسي للموظفين من خلال معرفة لماذا يتصرف الأفراد بطريقتهم هذه، عندما يوضعون في حالات جديدة و غريبة عن الثقافات السائدة داخل المؤسسة.

و يعتقد كوتر أن أصعب شيء في عملية التغيير هو محاولة التعامل مع عواطف الأفراد، وكيف يمكن تغيير سلوكهم و مشاعرهم اتجاه تغيير الوضع الراهن ، خاصة و أن غالبية الناس يلجئون إلى تحليل الظاهرة ثم التفكير في تغييرها.

واستخلص هذا الأخير الفرضية التي تدعي بأن (الكبيسي، بدون سنة، ص 17) : " التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لإستمرار و بقاء المنظمات اليوم، فما بالك إذا كانت هذه المؤسسات تريد النجاح والتفوق!"

فيدعوا الباحث إلى المزيد من الوعي بالمستجدات و التكنولوجيا و الإدراك لتخوف الفرد وقلقه من التغيرات المفاجئة أو التدريجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها بهدف نجاح المؤسسة واستمرارها.

ويقترح الكاتب كوتر أن التغيير التنظيمي الناجح يجب أن يتبع ثمانية خطوات مهمة، متسلسلة بطريقة لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها، وأن نجاح كل خطوة يتوقف على نجاح الخطوة التي تسبقها (حريم، بدون سنة، ص ص 84-85):

1. **إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:** و تتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات و الفرص المحتملة. حيث يوضح كوتر أنه على قائد التغيير يبحث عن الأجواء التي ستؤدي إلى الشعور بأن التغيير ضروري في المؤسسة لإنجاز أي مشاريع جديدة و نجاحها.

2. **إيجاد تحالف موجه للتغيير:** إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل. فيرى كوتر أن التحولات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار القادة من جهة وإلى ثقافة المؤسسة من جهة أخرى لذا فهو يدعو إلى خلق الثقة المتبادلة بين المسؤولين و الموظفين، فإشراك جميع الأفراد في عملية التغيير.

3. **تطوير رؤية و إستراتيجية:** إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والإستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. وبهذا فان وضع إستراتيجية للتغيير أمر في غاية

الأهمية، لأن الرؤيا تسمح بتوضيح الإتجاه لجميع الأفراد، وتبين الطريق الذي يقودهم إليه التغيير.

4. إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة و استراتيجيات تحقيقها. يرى كوتر أن عمليات الإتصال لها القدرة على توحيد تصورات الأفراد للتغيير داخل المنظمة.

5. تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات و الهياكل التي تعيق التغيير، و تشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير. فيجب وضع بعض الصلاحيات التي تساعد الموظفين من التحرك و العمل، بوسائل تظهر إبداعاتهم.

6. تحقيق مكاسب/إنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية/ ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافئة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال. إن انجاز عمليات التغيير تتطلب وقتا طويلا، لذلك كان لا بد من المحافظة على حماس الأفراد، بوضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب.

7. تكريس المكاسب و تحقيق مزيد من التغيير: و مع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية و مزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد و تفعيل التغيير بصورة أكبر. فيجب عدم الإفراط في الثقة عند تحقيقهم بعض الإنجازات مما يؤدي بالتوهم أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت فيقل عطاء الأفراد و طموحاتهم.

8. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الإرتباط بين السلوكيات الجديدة و نجاح المنظمة، وتسعى لإتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى و إن كان القائد. يرى كوتر أنه لكي تحافظ المؤسسة على المكاسب لأبد من تثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة.

تعتبر إدارة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة و المؤسسة الإدارية الحالية، و يتوجب على كل قائد و مسؤول يسعى إلى عملية تطوير أنظمتهم، العمل على الأخذ بجميع الإجراءات التنظيمية و الثقافية التي تدفع بجميع الأعضاء للقيام بتغيير سلوكهم داخل العمل و على تقبله .

فالقيادة وحدها هي "التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه و ترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة" (تيشات ،2015، ص 78).

نموذج كيرت ليوين:

طور المفكر ليوين هو الآخر، نموذجا لإحداث التغيير في المنظمات بطريقة سهلة وسريعة، نموذجا إن طبق بصورة صحيحة يساعد على ضمان قيام عملية التغيير بنجاح.

يقترح الكاتب أن أي تغيير مخطط و واع هو عملية تتضمن 3 مراحل و هي:

إذابة الجليد: تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الإتجاهات و القيم والمعتقدات القديمة والعادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد، الشيء الذي ينشأ نوع من الفراغ لديه فيصبح الشعور بالحاجة للبحث على أفكار جديدة لمأله .

و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد و اختفاء السلوك الحالي داخل الهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، هو:

- ✓ تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح،
- ✓ الاعتراف بوجود مشكلة ما بالمنظمة ،
- ✓ الإدراك بان شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة،
- ✓ تحسيس الموظفين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا.

تساعد هذه المرحلة الى إيجاد الإستعداد و الدافعية لدى الأفراد للتغيير عند التأكد على عدم جدوى وملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل و إيجاد الشعور لدى العمال بعدم الرضا عنها ، وبالتالي حث الأفراد على تعلم معارف و مهارات جديدة.

التغيير: يتعلم الأفراد أساليب وبرامج عمل بديلة محل تلك التي تمت إذابتها و إلغائها والأفكار التي تم استبعادها، فيسلك الشخص سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.

يحذر لوين (حريم، بدون سنة، ص 280) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة ، بسبب ما يرافقها في تداخل الأساليب القديمة مع الجديدة، فيجب تغيير أمور المنظمة بسرعة معقولة ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير نظرا لحدوث نوع من القلق و الارتباك وعدم فهم الوضع الحالي للتغيير .

مرحلة اعادة التجميد: تعود المنظمة لحالة الإستقرار والتزام الأفراد بما تعلموه من أفكار والمهارات واتجاهات جديدة ، فيتم التثبيت الفعلي لمرحلة التغيير والعمل على استقراره وترسيخه عند دمج الإتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية .

وفي هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها ، "فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه و يساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت" (حريم، بدون سنة، ص 281).

🌈 نموذج إيفانسفيس:

إن إدارة التغيير بناءا على أبحاث المفكر إيفانسفيس و زملائه تتكون من عدد من المراحل المترابطة بتسلسل منطقي يتمثل في مايلي:

1. قوى التغيير و هي جميع الأساليب الداخلية أو الخارجية للمنظمة،
2. الإعراف بالحاجة للتغيير من خلال التقارير و الإحصاءات و المعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة للمؤسسة.
3. تشخيص و معرفة المشكلة و تحديدها قبل إتخاذ أي إجراءات عملية، فرؤيا التغيير ومشكلته قد تكون غامضة بالنسبة لبعض أعضاء التغيير أو جميعهم ولهذا، يجب اللجوء إلى خبرة القادة و حسن التقدير المسؤولين، للمساعدة على التوجيه مسار التغيير و تقييم نتائجه (يمكن للمؤسسة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها للمساعدة في تشخيص المشكل)،

4. تطوير بدائل و استراتيجيات و أساليب التغيير: تقوم الإدارة بتحديد أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.

ويحددها إيفانسفيل في ثلاثة استراتيجيات عامة للتغيير:

- تغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم هيكل الوظائف و تطوير العلاقات الداخلية،
- تغيير سلوك الأفراد، و ذلك من خلال تغيير دافعية الموظفين وأفكارهم ومهارتهم ومعارفهم و عاداتهم و اتجاهاتهم وذلك اعتماداً على التدريب المستمر،
- تغيير التقنيات، واستخدام أساليب تكنولوجية و معدات حديثة و أجهزة جديدة.

5. تقرير المحددات و الظروف المقيدة ، تظهر بعض المتغيرات و الظروف الآنية السائدة في المنظمة كالقيادة والتنظيم الرسمي و ثقافة المنظمة،

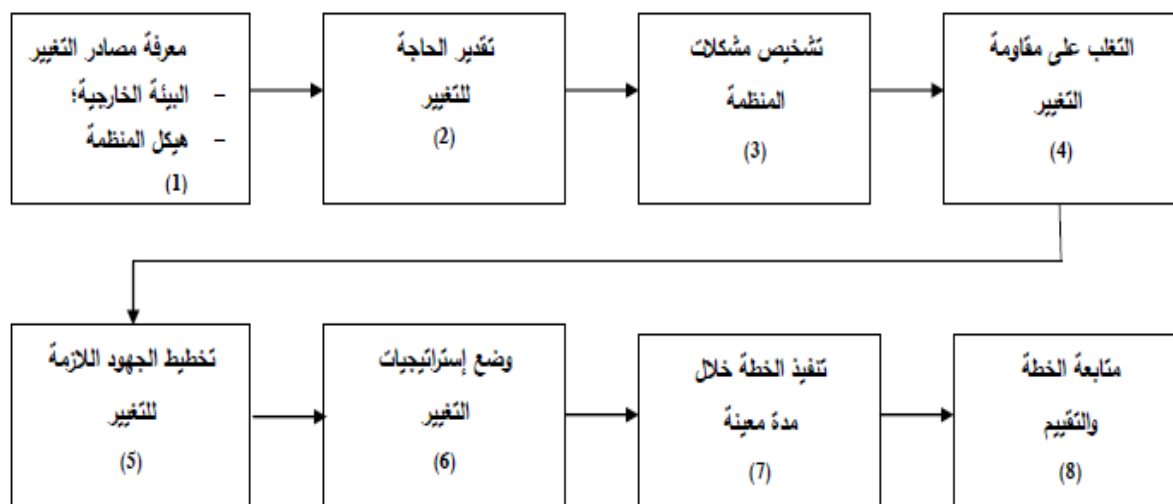
6. مقاومة التغيير، يعتبر مقاومة التغيير أمر طبيعي ، ويتوجب على المنظمة معرفة مسببات المقاومة و معالجتها،

7. تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة بعدين وهما (حريم، بدون سنة، ص 283):

- التوقيت، ويعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى و مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، فتعتبر مسألة الزمن، أمر استراتيجي، من حيث معرفة دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، وتحبذ تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل،
- النطاق، يعتمد نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، و قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذ على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى، أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

نموذج سلوكوم و هاريجل:

يلخص الباحثان سلوكوم و هاريجل عملية التغيير التنظيمي في النموذج التالي:



الشكل رقم (11): نموذج سلوكوم و هاريجل للتغيير (سلوى، 2015، ص 76)

فيتضح من خلال الشكل السابق مراحل أساسية ، نلخصها في :

الخطوة الأولى: معرفة مصادر التغيير التي تتمحور في البيئة الخارجية للتنظيم، كالتغيرات التكنولوجية، أو الإقتصادية، أو القانونية أو السياسية بصورة عامة ، كما يمكن أن يكون مصدره من البيئة الداخلية كوجود خلل في هيكل المؤسسة و علاقات السلطة و الإتصال بها بصورة خاصة،

الخطوة الثانية: تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم به، ويتم ذلك عن طريق توضيح لأعضاء المنظمة الحاجة الأساسية للتغيير التنظيمي، كون الوضع الحالي للمؤسسة لا يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة،

الخطوة الثالثة: التشخيص السليم للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة سواء كانت تواجه مشاكل داخلية للتنظيم من الروح المعنوية للموظفين أو كثرة الغيابات، أو كانت تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة من مختلف تقنيات العمل الحديثة أو التكنولوجيا ، ثم السعي إلى التغلب على هذه المشاكل،

الخطوة الرابعة: كل تغيير يعرف مقاومين، فهي حالة طبيعية في هذه المرحلة، ولهذا يجب على المؤسسة اتخاذ جميع الإجراءات والطرق الكفيلة للتغلب على مصادره. سواء كانت المقاومة نظرا لتخوف البعض من الخسائر المادية أو نتيجة قلق الآخرين من آثار التغيير وإحساسهم أنهم أجبروا على التغيير،

الخطوة الخامسة: تخطيط الجهود بعد توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن دراسته، وتوفير كافة الوسائل الضرورية لتحقيق التغيير المخطط كما يجب إحداث مجموعات عمل تقوم بإجراء التجارب والمتابعة،

الخطوة السادسة: وضع الإستراتيجيات الكفيلة لإحداث التغيير، حيث لكل عنصر من عناصر المنظمة إستراتيجية خاصة به،

الخطوة السابعة: تنفيذ خطة التغيير ودراسة النتائج،

الخطوة الثامنة: متابعة خطة التغيير وتقييمها زمنيا وذلك من خلال تحديد نواحي القوة والضعف.



الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية للمنظمة

المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيم

المبحث الثاني: سلوك الفرد في المنظمة

المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تعتبر مسألة الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري و التنظيمي، حيث ظهر خلال الثمانينات مصطلح جديد للمنظمة ألا وهو الثقافة التنظيمية، وقد تعددت التعاريف حول هذا الموضوع. نظرا لتشكيله إطارا هاما لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فثقافة المنظمة تلعب دورا بارزا و مهما لدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك ولهذا يجب التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة التنظيم

سعى بعض المفكرين إلى توضيح أن هناك عوامل خفية تحدد سلوك الموظفين في أداء أعمالهم، عوامل تساعد على التأقلم مع محيطهم الوظيفي ، فيرى بارسونز (بوقرة، 2008، ص 146) أن " التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر، والأنساق الفرعية الأخرى". فنجد بارسونز يهتم بالبعد القافي في التنظيم حيث أنه يؤكد على أن التنظيم يقوم على عنصرين أساسيين يتم الواحد الآخر، أهمية الجماعة في الدور التنظيمي وضرورة

وجود القيم في الأنساق الثقافية للمنظمة ، وبالتالي لن يتمكن التنظيم من القيام بمختلف العمليات الوظيفية إلا في ظل العوامل الثقافية.

تعتبر ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح عملية تطوير التنظيم أو فشله، فتعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يتقبلها بها الموظفين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم الشخصية، فهي جل القيم و المفاهيم التي تدفع أعضاء المنظمة إلى العمل الجاد و الابتكار فتحسين الفاعلية و الكفاءة .

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

1/ تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي المخزن الممتلئ بالقيم و المعتقدات و المليء بالمعارف والفنون وجل أساليب حفظ البقاء التي ابتكرها الفرد أو وجدها أو إستدانها الإنسان.

فيؤكد السلمي، بأن الثقافة " مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة و الفن و الأخلاقيات والقانون و العادات و القيم و التقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة"(حريم ، 1997، ص 443).

و بهذا فان الثقافة هي مجموعة أنماط سلوك الإنسان التي يتحتم عليه الإلتزام بها داخل المجتمع الواحد ،
فالثقافة عبارة عن نظام متكامل من مختلف التصورات و التوقعات لما يجب أن يفعله الأشخاص في
مختلف مظاهر الحياة اليومية.

تعتبر المؤسسة الإدارية مجتمع ذو ثقافة خاصة به ، مجتمع يتكون من قيم و معتقدات وقواعد و معايير
من صنع أفراد المنظمة و شخصياتهم، فتمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات الخاصة، و الإدراك
المشترك و المعتمد من قبل أعضاء المؤسسة والتي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتأثر
على سلوك الأفراد و الروابط في المنظمة.

قدم الباحثون تعاريف عديدة لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة من وجهة نظر مفكري العلوم الإنسانية،
فنجد مثلا:

التعريف الأول: "الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات و التوقعات والقيم التي يشترك
بها أعضاء المنظمة، فهي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلها جماعة
معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع المحيط الخارجي و الانسجام
أو التكامل الداخلي" (السكرانة، 2009، ص 358).

التعريف الثاني: "حينما نتحدث عن ثقافة المنظمة فإننا نعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، تتكون ثقافة
المنظمة من قيم و معتقدات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان وأنماط
سلوكية مشتركة،...فثقافة المنظمة هي شخصيتها، ومناخها أو الإحساس،... و ثقافة المنظمة تحدد
السلوك و الروابط المناسبة، وتحفز الأفراد و تنظم طريقة معالجة المعلومات" (حريم، 1997، ص 445).

التعريف الثالث: تمثل ثقافة المؤسسة و تماسكها إحدى المكونات والدعائم الأساسية للمنظمات الناجحة،
فالأداء المرتفع يقود إلى ثقافة منظمة واسعة ومشتركة و إطار متماسك يبحث من خلال الأشخاص
المسؤولين عن التكيف الملائم و يساعد ذلك في الحصول على أقصى مساهمة من قبل عدد كبير من
الأفراد على النحو الذي يدفع الآخرين إلى الإقتناء بهم نتيجة ما يتولد من إحساس بتقدير الإبداع
والمساهمة من قبل الجميع" (السكرانة، 2009، ص 360).

لكل مؤسسة إستراتيجية معينة، لبناء ثقافة محددة لدى أفراد المنظمة، ما يجعل تكوين تعريف موحد للثقافة التنظيمية صعبا ، فحين يربط بعض الباحثين الثقافة التنظيمية بالقيم والمعتقدات و المعارف ، التي تنعكس في سلوك الأفراد، هناك فئة أخرى من المفكرين تربطها في أساليب إنتاج العمال للسلع والخدمات فالترتيب الداخلي لأماكن العمل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يقول الباحث هوفستيد (HOFSTEDE) ، أن ثقافة الأفراد لا تتبع من ثقافة الفرد فقط بل تتفاعل مع الثقافات الأخرى لتكون ثقافة تنظيمية التي هي " التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر". و يؤكد شاربلين (SHARPLIN)، بأن "الثقافة المنظمة، هي نظام من القيم المشتركة و المعتقدات و العادات التي تسود داخل المنظمة و التي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية، و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات" (السكرانة، 2009، ص359).

2/ مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المؤسسة، نظام يتكون من مجموعة من المكونات والعناصر تؤثر على أفكار وسلوك الموظفين داخل المنظمة، فيعرفها كيرت ليوين ، بأنها "مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان ، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه"(ياسين، 2007، ص238).

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

1. الإشارات الثقافية:

▪ اللغة و الرموز الثقافية: لأفراد المنظمة لغة محددة من المعاني المشتركة ، تستخدم لنقل الأفكار و المعاني الثقافية، صف إلى ذلك الرموز و الأفعال النوعية التي ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها، كالمصافحة بالأيادي، و نمط اللباس إلى غير ذلك، كون الرموز هي "أي هدف أو فعل يستخدم موجهة لعملية تناقل المعاني فيما بينهم" (السكرانة، 2009 ، ص362) ، وهي مصدر لإثارة عواطف الأفراد،

■ **القيم التنظيمية المشتركة:** وهي كل ما يتلق بالأفكار و المعتقدات و الفلسفة التي يتقسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام . تتبنى المؤسسة الإدارية بعض قيم الأساسية للمنظمة، وتتوقع من كل شخص أن يلتزم بها، وهي قواعد تساعد الموظفين من التمييز بين ما يرغبه أعضاء المؤسسة و ما هو غير مرغوب به، و التمييز بين ما يجب أن يكون عليه الوضع في المنظمة و بين ما هو كائن فعلياً.

تتقسم القيم بدورها الى مستويين(مراد، 2006، ص 230):

أ. **القيم الجوهرية:** المبادئ الأساسية و الثابتة لمنظمة، فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، فهي التي تثبت و توحد القيم والمعتقدات الأفراد حول أهداف المنظمة،
 ب. **القيم التشغيلية:** هي القيم المرتبطة بأداء المنظمة الحالي التي يتم تطويرها لتفعيل القيم الجوهرية و جعلها واقعا ملموسا و كذا مواجهة التحديات البيئية الخارجية كما تقلل حدة الضغوط الداخلية.

■ **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة كل الأفكار المشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل (السكرانة، 2009، ص 373)، و حول الكيفية والطريقة التي تتم من خلالها تنجز الأعمال والمهام التنظيمية،

■ **الأعراف و العادات والتوقعات:** الأعراف هي كل المعايير المدركة وغير الملموسة المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات، من منطلق أنها معايير مفيدة لهم وبالتالي تعتبر قيم للمنظمة نفسها، و تكون الأعراف و العادات غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإتباع. كما أن التوقعات هي كل ما يتوقع حدوثه الفرد أو عناصر المنظمة كل واحد من الآخر،

■ **القواعد والطبوهات:** فالقواعد هي التعليمات الصارمة المتعلقة بكيفية تعايش الشخص مع المنظمة، وعلى كل موظف جديد تعلمها أما الممنوعات فهي مواضيع لا يجب الخوض فيها ولا يجوز الحديث عنها و أعمال لا يجب القيام بها. لأنها تخالف القواعد الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام كالإخفاقات الموظفين والمشاكل بين الأفراد التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة،

■ **القصص و الأساطير:** الأسطورة هي تصوير دراماتيكي لأحداث خيالية، تستخدم لشرح التغيير، و هي معتقدات غير مطروحة للإستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة عكس القصة التي هي تصوير لحدث واقعي من الحقائق" (السكرانة، 2009، ص 363).

وهي كل ما يحكى من روايات لأحداث ماضية يعرفها الموظفون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، يمكن أن تكون حقيقة أو من صنع الخيال دون خضوعها إلى الاستفسار ، وتطور هذه الأخيرة حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، وهي تساعد على فهم الأوضاع الحالية للمنظمة والتمسك بها والمحافظة عليها، و الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة،

■ **الطقوس الجماعية و الإحتفالات:** أو ما يعرف بالألفة الرسمية، و هي طقوس احتفالية متكررة، تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا تناول الشاي والحلويات عند استقبال مولود جديد مثلا. هدفها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة متينة بين أعضاء المنظمة لتقوية الشعور بالانتماء للمنظمة،

■ **الشعائر:** و التي يطلق عليها بالطقوس الرسمية و التي تتمثل في مجموعة أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي، فالشعائر هي "المبادئ الأساسية الراسخة التي يمضي عليها فترة من الزمن" (السكرانة، 2009، ص 362)، وتهدف الى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة، مثل إجتماع غداء لتقاعد أحد الزملاء. والإشادة يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

2. الموروث الثقافي للمنظمة:

هي الأشياء المحيطة بالفرد من "الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه" (السكرانة، 2009، ص 374)، وتلخص أهم عناصرها فيما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين والمساهمين الأصليين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة،
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن. العمال سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا،
- **تاريخ المنظمة:** أو تطورها التاريخي وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة من قصص النجاح أو الفشل التي مرت بها وكان له تأثير على الأشخاص، و الهياكل الداخلية و محيط العمل، و كيفية تغلبها على الأزمات و حالات الفشل،
- **الأبطال:** هم أشخاص يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها و ساعدوا على تطور المؤسسة وعلى استمرارها بأفعالهم ومواقفهم و انجازاتهم. فتركوا بصمة واضحة في تاريخ المنظمة، فأصبحت لهم صورة مثالية داخل المنظمة، فتروى عنهم القصص و يتداولها العمال،
- **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة الأسواق، المقدرة التنظيمية، التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط،
- **الترتيبات المادية والهيكل التنظيمي:** إن الموقع المادي و التصميم البنائي وتوزيع المكاتب داخل مقر المؤسسة الإدارية و مختلف فروعها لدلالة على ثقافة المنظمة، حيث يشير تسلسل المستويات الإدارية للنظام من موقع الفرد في المنظمة والترتيب المكاني له

وكل ما يحيط بالبيئة المادية للمباني والمكاتب، فيعد توزيع التجهيزات و الآلات و ترتيب الأقسام والمكاتب في المؤسسة من المؤشرات الواضحة لإنعكاس ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد و على اتجاهاتهم.

و يمكننا القول أن مختلف مكونات الثقافة التنظيمية تنشأ وتتشكل من خلال تفاعل أربعة عناصر مهمة:

✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من قيم و اهتمامات و دوافع بناء على

المحيط الثقافي الخارجي للفرد،

✓ طبيعة العمل والخصائص الوظيفية والبيئة المادية و ظروف العمل الذي

تنشأ عنه ثقافة احترافية ومهنية،

✓ شخصية المؤسسون الأوائل و الرواد الأصليين في التنظيم الإداري وخطوط

السلطة و نمط اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة وأشكالها

1/ أنواع ثقافة المنظمة:

تنقسم الثقافة التنظيمية بحسب درجة التكافل و تماسك العلاقات الإجتماعية إلى أربعة أنواع (السكرانة، 2009، ص ص 360-361)، أساسية ، نلخصها في ما يأتي :

🚩 **الثقافة الشبكية:** وتتماز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم

بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية، وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام

المعلومات و إجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية،

🚩 **الثقافة المستأجرة:** وتتماز بانخفاض العلاقات الإجتماعية و تفضيل العمل على الحياة الخاصة

و هذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الإستجابة السريعة لإغتنام الفرص ضد التهديدات و توجيه

الإتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية

عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس و التغيرات السريعة والمتعددة و لديها إمكانيات

لإستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية،

🚩 **الثقافة الجزئية:** وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعفا في الإتفاق حول الأهداف و عوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية، فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى و شعور القادة بالإنعزالية و ضعف التقارير .

🚩 **الثقافة العامة:** وتمتاز بارتفاع درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي الى تكوين صداقات محددة و العمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة، كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها تخصص بإنتاج منتج واحد، وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات و الأهداف المشتركة.

و تنقسم الثقافة المنظمة العامة إلى نوعين أساسيين :

- **الثقافة غير الرسمية:** وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة و المعايير و القيم الشائعة فيما بينهم ، وتتعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية و يشعر كل فرد بالتزام أخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الإلتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الإلتزام اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء و تعزيز الضمان لدى الفرد و بناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

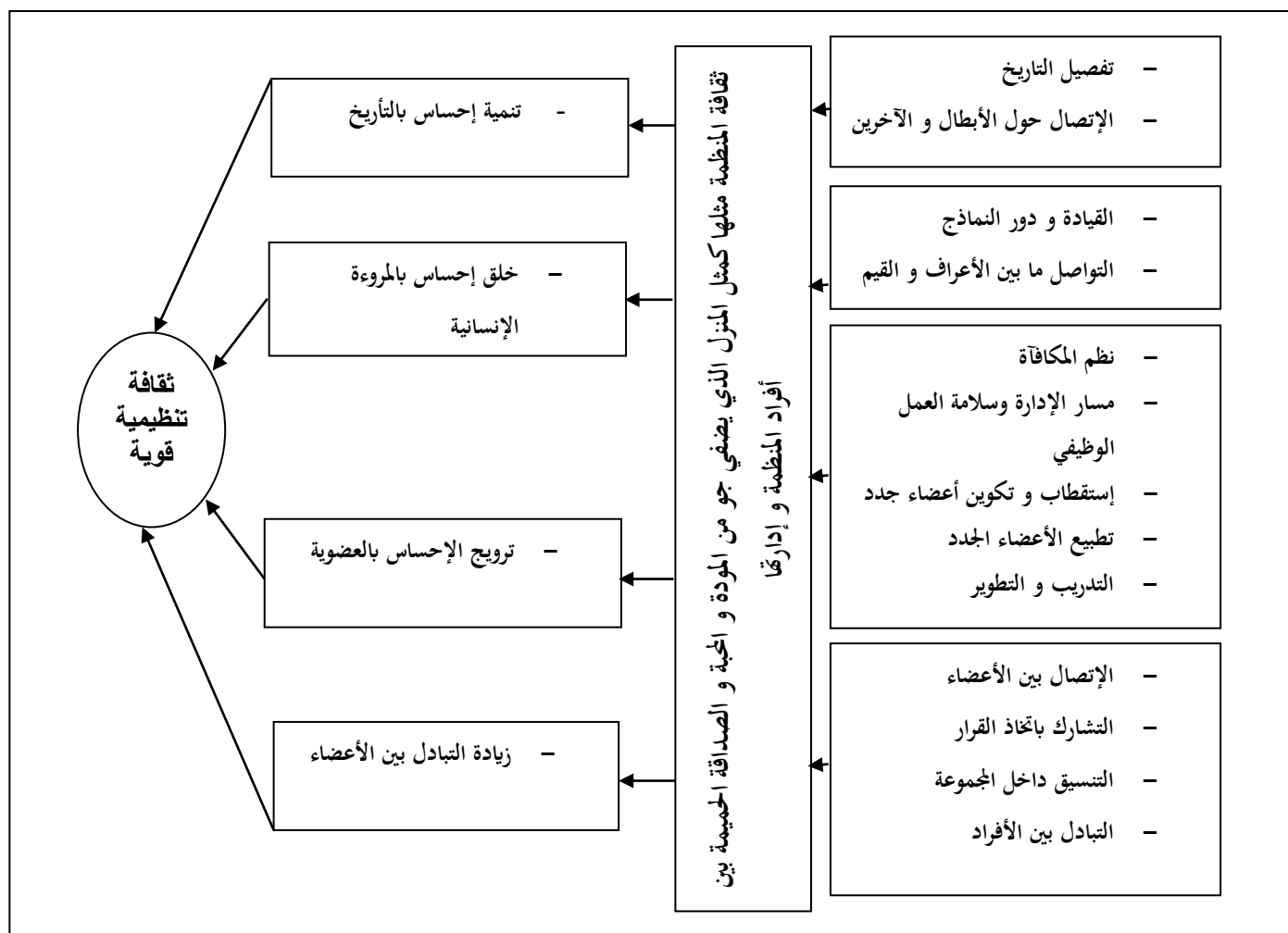
- **الثقافة رسمية:** ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وإن الإلتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالإتفاق المسبق و يتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.

2/ أشكال الثقافة التنظيمية:

تختص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة تبعا لبعض العوامل، على أنها ثقافة قوية، أو ضعيفة.

- **فالثقافة القوية:** تكون عند إجماع أفراد المنظمة على نفس المعتقدات و القيم الهامة و الحيوية للسير الجيد للمنظمة من جهة، ومدى شدة تمسك الأعضاء في المنظمة بهذه القيم و المعتقدات بقوة من قبل الجميع من جهة ثانية (حريم، 1997، ص 450).

فتكون بذلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة قوية إذا كانت مقبولة عند جميع أعضاء المؤسسة أو عند العدد الأكبر من أفرادها الذين يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات و المعارف التي تحكم سلوك الأشخاص داخلها و شدة تمسكهم بها.



الشكل رقم (12): مظاهر الثقافة القوية (الخفاجي، 2009، ص 110).

• **الثقافة الضعيفة:** عندما لا يفتقد معظم أفراد المنظمة على نفس القيم و المعتقدات و المعارف المكتسبة فيحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة لكي لا يشعر أفرادها بالعزلة و الإحباط ، فتبدو القيم و المعايير الإجتماعية و الثقافية السائدة في المؤسسة عديمة المعنى بالنسبة لهم، ما يتسبب في انتشار الفوضى و تكوين جماعات غير متجانسة و متصارعة ، مما يؤدي إلى عرقلة السير الجيد للعمل والذي يعمل حتما إلى التأثير السلبي على المستوى الإنتاج و على مستوى علاقات العمل في المؤسسات. وهذا النوع من الثقافة التنظيمية قد يشكل عائقا لاستقرار المنظمة و تطورها.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

1/ خصائص الثقافة التنظيمية:

تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها، من خلال تاريخها، و فلسفتها، و أنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات فيها و قصصها و حكاياتها، وغيرها من الطقوس و القيم والمعتقدات . إن للثقافة التنظيمية خصائص مهمة ترتبط بعضها ببعض، وتعتمد الواحدة لأخرى، يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع، حيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع من القيم والمعتقدات والاتجاهات والأعراف و التقاليد ، مما يجعل بعض المؤسسات تتشابه في ثقافتها التنظيمية في نفس المحيط الاجتماعي، إلا أنه و بعد فترة زمنية تكون كل منظمة ثقافة منفردة بها بعد اكتسابها خصائص القوى البشرية الجديدة و من خصائص المؤسسات و المنظمات الإدارية الأخرى،

- الثقافة التنظيمية نظام مركب، حيث لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة متماثلة، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية (السكارنة، 2009، ص 371) ، متشابهة و مختلفة في نفس الوقت، كل منها متميزة ومنفردة عن الأخرى، فتختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و عادة لا يوجد تعارض بين الثقافات

الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة نظرا لوجود ثقافة مهيمنة و متحركة تتكون من القيم الرئيسية التي يشترك فيها معظم أفراد المؤسسة،

وغالبا ما تظهر هذه الثقافة الفرعية في الأقسام المختلفة و الوحدات التي تبعد عن مركز المنظمة ولكن دون أن تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمنظمة إذ يجب أن تتضمن القيم الجوهرية لها،

- إن الثقافة التنظيمية نظام متكامل، و ذلك من خلال الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، يستخدمون عبارات و مصطلحات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالإحترام و التصرف. بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى، حيث تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد و الإلتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا من السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات،

- الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية، ولكنها ثقافة يكتسبها الإنسان من المحيط الداخلي و الخارجي الذي يعيش فيه، و الأوساط الإجتماعية التي ينتقل إليها. وهذا ما يجعل ثقافة المنظمة هي الأخرى قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات الداخلية والبيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

- تعتبر الثقافة التنظيمية نظام مرن، تتسم الثقافة بخاصية الإستمرار فهي تحتفظ بكيانها لعدة سنوات و أجيال رغم ما يمكن أن تعرفه المجتمعات من تغيرات مفاجئة ، فتتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات الجديدة التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و تصبح جزءا من ميراث الجماعة،

- إن الثقافة التنظيمية، إنتقائية، حيث أدى تراكم الخبرات الإنسانية، الى كثرة السمات الثقافية و تنوع عناصرها مما أصبح من الصعب على الأفراد الإحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، " هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الإجتماعية والطبيعية المحيطة بها" (مراد، 2006، ص 234)،

- تنتشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة عن طريق الإحتكاك اليومي لأفكار الأفراد والأنماط السلوكية للجماعات و الثقافات الفرعية بطريقة واعية وسريعة إذا ما تلقى الأفراد قبولاً واسعاً لها كونها قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع الوظيفي، فإشباع حاجات الموظفين و حل مشاكلهم .

2/ عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

تمتلك الإدارة العليا تأثيراً مهماً في عملية المحافظة على ثقافة المؤسسة وتطويرها و ذلك من خلال العبارات التي يمكنهم استعمالها أو من خلال أفعالهم داخل المنظمة أم في كيفية تعاملهم مع الموظفين ، فالإدارة العليا" تؤسس و تحافظ على معايير و قواعد و سلوكيات وأقوال مأثورة تنتشر بين العمال والموظفين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدي به" (مراد، 2006، ص 237).
فان اختيار الموظفين لمختلف عمليات الرقبة أو التقاعد مهم جداً داخل المنظمة، فبالإضافة إلى المهارات و القدرات للقيام بالعمل داخل المؤسسة ، تقوم الإدارة العليا باختيار الفرد المناسب الذي تتماشى قيمه و تتناسب مع ثقافة المؤسسة و يتصرف دائماً طبقاً لها.

ولهذا تعمل المنظمة على تعليم الأفراد الجدد ، مختلف القيم و المعتقدات و المعارف الأساسية لكي يتمكن الموظفون من الإحتكاك مع العمال الآخرين و التأقلم مع معايير الثقافة الداخلية للمنظمة، فيشعرون بالأمان والراحة ، ويتمكنون من القيام بأدوارهم وأعمالهم في المؤسسة.

من أهم العوامل التي يتفق عليها الباحثين والتي تساعد على ترسيخ ثقافة المنظمة والمحافظة عليها هي:

1/ الإدارة العليا: تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملاً أساسياً و مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال مختلف القرارات التي تتخذها،

2/ التزام بالسلوك المنتظم ومراقبته: حين يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض، يستخدمون لغة وعبارات ذات صلة بالإحترام و التصرف،

3/ المعايير: يوجد معايير متفق عليها بين أفراد المنظمة، من بينها، لا تعمل كثيراً جداً أو تعمل قليلاً جداً،

- 4/ القيم المتحكمة: والتي تتبناها المؤسسة الإدارية و تتوقع من كل فرد أن يلتزم بها، أهمها جودة العمل و نسبة الإنتاجية، تقادي الغيابات و الكفاءة العالية في العمل،
- 5/ الفلسفة التنظيمية: هناك سياسات داخلية ،توضح معتقدات المنظمة حول كيفية المعاملة بين الموظفين و/أو بين أطراف الإدارة العليا،
- 6/ القواعد والتعليمات: هنالك قواعد صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعاملوا بها لكي يصبحوا أعضاء كاملين في المنظمة،
- 7/ تطبيع و تعليم القواعد الداخلية للموظفين الجدد و توصيل عناصر الثقافة إلى الأفراد بصورة مستمرة و دائمة، من خلال تحديد مواقع أعمالهم و التدريب،
- 8/ المناخ التنظيمي: وهو شعور أو إحساس عام، يساعد على تكوينه التخطيط والترتيب المكاني للأفراد و الأجهزة الأخرى و غيرها، وطرق تفاعل الأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء (حريم ،1997، ص 447)،
- 9/ تعزيز وتناقل القصص والروايات و إقامة الإحتفالات و المراسيم للمحافظة على الشعارات والرموز الداخلية للتنظيم.

المبحث الثاني: سلوك الفرد في المنظمة

يعود الإهتمام بأداء المنظمات و فعاليتها الإنتاجية عند تزايد الإهتمام بالتطورات التكنولوجية والمزاحمة في مختلف المجالات والبياديين، حيث بات من الضروري على المؤسسات مواكبة التطورات السريعة للتمكن من البقاء و المحافظة على مستقبلها.

فاهتم المفكرين و الباحثين بالعنصر البشري و سلوكه داخل المنظمة ودوره في الإنتاجية و بات من الضروري على المؤسسات تبني منظور جديد للإدارة يتضمن الجانب الإنساني لدراسة و إيجاد حلول للمشاكل الصعبة و المعقدة التي تواجهها الإدارة في العصر الحالي.

المطلب الأول : سلوك الأداء الوظيفي

يحاول العلماء و المفكرين الكشف عن الأسباب التي تدفع الأشخاص للإقدام على سلوك معين أثناء أداءهم الوظيفي و بالتالي تفسير كيف ولماذا يتصرف الفرد و يفعل في وظيفته الإدارية.

1/ مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي:

1./1. تعريف السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي أو ما يعرف أيضا بالسلوك الإداري هو إمكانية فهم اتجاهات الأشخاص و تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات لمعرفة مختلف الأسباب التي تدفع بالأشخاص للقيام بتصرف معين، فمحاولة التنبؤ بسلوكهم في المستقبل للتمكن من التحكم بها و توجيهها ، بهدف تحقيق أكبر عدد من الكفاية الإنتاجية و فعالية القصوى للمؤسسة.

فيعرف كيث و نيوستروم (John NEWSTROM, Davis KEITH)، السلوك الإنساني بأنه "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة...إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، و ينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات و العمال و المنظمات الحكومية و المدارس و منظمات الخدمات...الخ" (حريم، 1997، ص 9).

1./2. البعد الثقافي و السلوك التنظيمي:

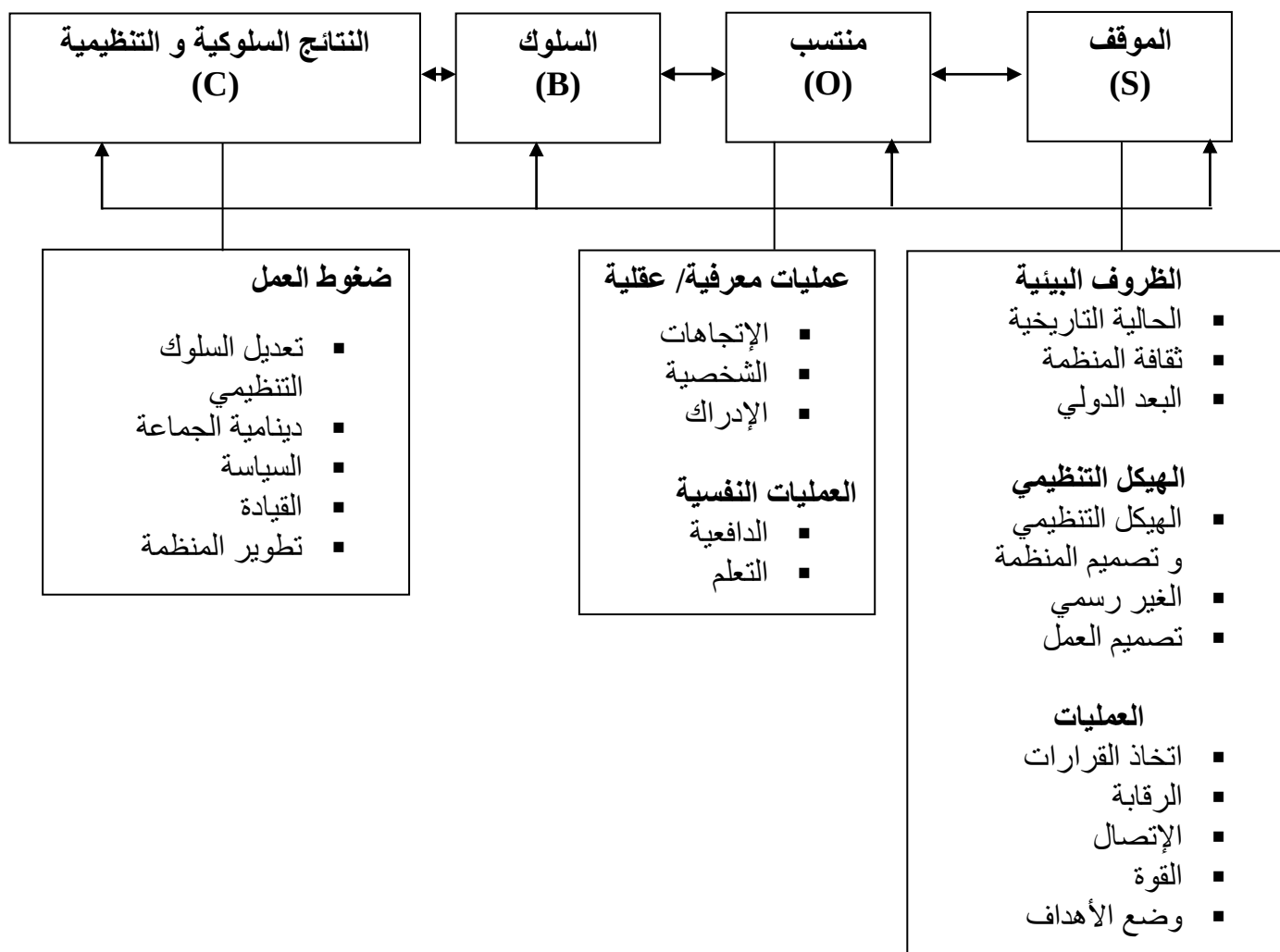
من أهم مبادئ و المفاهيم في السلوك التنظيمي نجد طبيعة الإنسان الأصلية خارج المؤسسة و شخصيته المتأقلمة و المتطورة ضمن ثقافة التنظيم.

✓ **طبيعة الإنسان:** يتشابه الأشخاص و يختلفون في نفس الوقت، فكل إنسان له طبيعته الذاتية وأفكاره الخاصة رغم تجمعهم في ثقافات و جماعات تنظيمية.

فسلوك الفرد ينتج عن البيئة التي يعيش فيها فهذه العوامل التي تحدد سلوكه الشخصي، كون أي تصرف إنساني لا ينشأ من العدم بل هو نتيجة للمؤثرات و الأسباب الداخلية و الخارجية المحيطة بالفرد.

فيؤكد المدخل السلوكي في نموذج لوثانز (LUTHANS) (حريم، 1997، ص 39) ، بأن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على المؤثرات البيئية الخارجية المحيطة بالفرد و أن الفرد لا يملك أي سلطة، و يمكن التنبؤ بهذا السلوك و التصرف في ضوء السلوك المتوقع.

أما مدخل التعليم الإجتماعي فهو يرى أن الإنسان كل متكامل ، يتكون من قيم واتجاهات وقدرات و مهارات، كلها أجزاء مترابطة ومتفاعلة تؤثر الواحدة في الأخرى و يتأثرون بها، فتصرف الإنسان هو نتيجة لدمج الأفكار و المفاهيم في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل العقلية و الخبرات الفكرية و محددات البيئة الخارجية المحيطة به.



الشكل رقم (13): الإطار الفكري لدراسة السلوك التنظيمي (حريم، 1997 ، ص 42).

كما أن الإنسان يسعى دوماً إلى الوصول إلى غاية محددة عند إقدامه على تصرف معين فتجارب الشخص و خبراته السابقة تؤثر على مواقفه و تساعد في توجيه سلوكه وتحديد انجازاته. فيعترف المدخل

العقلي، بإدارة الفرد و حريته ، و بأن سلوكه هادف و هو يعي ويدرك الهدف الذي يسهى إليه، أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على قوى داخلية في الإنسان ذاته.

✓ **طبيعة المنظمة:** تعتبر المنظمة نظام اجتماعي متماسك يخضع للقوانين الإجتماعية و النفسية، ويتأثر بالبيئة الداخلية من ثقافة التنظيم و البيئة الخارجية المتغيرة والمتطورة في مختلف المجالات السياسية و الإقتصادية و التكنولوجية.

فتنشأ المنظمة لتحقيق المصالح المتبادلة بينها وبين الأعضاء المكونة لها، فالمنظمة تحتاج للأشخاص للقيام بمختلف العمال و الخدمات ، لتحقيق أهدافها الإنتاجية ويحتاج الأفراد للمنظمة لإشباع رغباتهم و حاجاتهم من استقرار مادي و معنوي.

و لقد زاد الإهتمام بعلاقة ثقافة الأفراد في المؤسسات بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم و المعتقدات الثقافية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات في إدارة المنظمة، كون الفرد يتصرف وفقا لثقافته عندما يواجه موقفا صعبا أو مشكلة معقدة، فقامت الإدارة اليابانية بتكوين السلوك المطلوب من الأفراد داخل المنظمة، فعملت على تنمية مهارات عمالها و تطوير قدراتهم الإبتكارية والمشاركة في أخذ القرارات بناء على مبدأ الثقة القائمة بين قدرات الأفراد و أعمالهم.

2/ الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء أو ما يعرف بأداء الفرد للعمل ، هو قيام الأشخاص بالنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها مناصب عملهم.

ويميز أحمد صقر عاشور (عاشور، 1983، ص50) بين ثلاثة أبعاد جزئية تساعد الإدارة على قياس أداء عمالها، وتتحدد أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل المطبق في المنظمة، مع إمكانية المزج فيما بينها إذا تطلبت الأعمال ذلك، و تتمثل هذه الأبعاد في مايلي:

✓ **كمية الجهد المبذول:** هي مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الإنسان أثناء انجازه لعمله، في خلال فترة زمنية محددة،

✓ **نوعية الجهد:** و هي مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات العمل المطلوب، فنوعية الجهد هي قياس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء، فعندما تكون سرعة انجاز الأعمال مهمة في بعض المؤسسات التنظيمية ، تكون جودة ودقة المنتج و نوعية الجهد المبذول أهم بصورة أكبر في بعض أنواع الأعمال الأخرى، أين تطبق المعيار النوعي للجهد لقياس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات العالمية ،

✓ **نمط الأداء:** هو الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل، أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. فيقيس المدراء و المسؤولين الترتيب الذي يمارسه مثلا العامل في أداء حركات معينة أو أنشطة محددة خاصة إذا كانت الأعمال الموكلة له جسمانية بالدرجة الأولى.

أما إذا كانت وظيفة الفرد عقلانية ، فيمكن دراسة و قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة العمل، أو دراسة الأسلوب الذي يتبع في إجراء تفحصات ميدانية أو أسلوب كتابة التقارير الإدارية.

أيا كان البعد الذي يمثل الأداء الوظيفي داخل التنظيم ، يوجد صفتان لسلوك الفرد داخل المؤسسة ، فيمكن أن يكون سلوكا ظاهرا لجميع أعضاء المنظمة، فيتمكن المسؤولون من ملاحظة تصرفات الموظفين مثل الحركات البدنية و الجهد الجسماني المبذول، أو سوكا تنظيميا متخفيا أو مستترا ، مثل جل الأعمال العقلية و الوظائف الذهنية التي يقوم بها الأفراد من أنشطة تحليل المعلومات و البحوث الفكرية و مختلف الخدمات الإدارية وعمليات إتخاذ القرار و الحكم التي تتخذ طابع عقلي محض.

إن عمليات قياس الأداء الوظيفي عملية صعبة خاصة عند السلوك التنظيمي المستتر فعلى عكس السلوك الظاهر أين تتمكن الإدارة من دراسة الحركة الجسمانية للعمال التي تظهر بصورة واضحة ودقيقة، تتعدّد البحوث و الدراسات فيما يخص طريقة تفكير العامل و تحليله للوظائف التي يقوم بها.

المطلب الثاني: سلوك الرضا التنظيمي

1/ الرضا الوظيفي

1.1. طبيعة الرضا عن العمل

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الإتجاهات المتعلقة بمجال العمل، من حيث أنه يساعد الإدارة العامة على قياس اتجاهات العمال و تحسينها.

و يعرف لوك (LOCKE)، الرضا الوظيفي بأنه " حالة عاطفية ، انفعالية، ايجابية ، أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، و ينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، و له بعدين:

- جانب شعوري و عاطفي: الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل و بهذا لا يمكن رؤيته،

- الرضا الوظيفي : يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات، الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

و من بين الخصائص العمل التي تولد الأفراد استجابات شعورية نحوها العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف و الزملاء في العمل " (حريم، 2009، ص 105).

2/1 سلوك الرضا عن العمل:

يعبر عن سلوك رضا الفرد عن العمل و عن الوظيفة فهو يتمثل في مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل و "هذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله" (عاشور، 1983، ص 52) .

إن رضا الفرد عن العمل يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي اتجاه وظيفته بصفة عامة، أو يمكن التعبير عنه في بمختلف مشاعره في الجوانب جزئية للعمل، فنجد مثلا درجة رضا الفرد عن أجره، أو درجة رضاه عن نوع ومحتوى العمل.

أما الرضا من جانب معين من العمل فهو مجموع الحاجات التي يمكن للفرد أن يشبعها باستعمال الحوافز والمكافآت، فمشاعر الإنسان مرتبطة بالجانب المادي و المالي لعمله نظرا لأهمية الدخل النقدي و ما يمثله للفرد، إن الرضا عن العمل كان كليا أو جزئيا يظهر في سلوك الفرد و في انفعالاته النفسية.

فيمكن أن يكون الموظف سعيدا، يتعامل مع رئيسه وزملائه بودية و باحترام، فيكون منتظما في عمله ويتمسك بوظيفته.

كما يمكن أن يكون مستاء شديد الغضب، فيبدي سلوكا عدوانيا إتجاه قادته و زملائه في العمل ، فيعمل بصورة غير انتظامية و يكثر من التغيب أو يتهرب من منصب عمله للبحث عن منصب عمل في مؤسسة أخرى.

حاولت دراسات المفكرين وضع بعض المؤشرات لمساعدة المنظمات على تحديد مدى مشاعر رضا الأفراد و قوتها، فكلما انخفضت مؤشرات التأخر عن العمل، و الغياب و ترك الخدمة، كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا و كلما زاد معدل هذه المؤشرات ، كلما كان ذلك دليلا على استياء الموظفين و نقص ارتباطهم بعملهم و أقل حرصا على التواجد فيه.

كما أن قيمة هذه المؤشرات تبقى محدودة عند محاولة معرفة رضا الموظف عن أحد الجوانب الجزئية لمشاعره، مثل رضاه عن أجره أو عن مسئوله، كما أنها محدودة لكونها لن تتمكن من توضيح أسباب إرتفاع رضا الشخص أو انخفاضه.

3/1 عوامل الرضا الوظيفي:

أ. الأجر والحوافز المادية:

يعتبر الأجر مدخلا هاما لمعيشة الأشخاص ، فهو مصدرا لتحقيق احتياجاتهم و متطلباتهم من سكن و طعام و لباس، فهو من أهم أولويات الأفراد لما يحققه من رفاهية و تأمين للخدمات والإحتياجات المالية التي يسعى الإنسان لتوفيرها لنفسه و لأفراد عائلته.

فتأثر الأجور المالية على وضع الإنسان في المجتمع، فيقول المفكر هارولد ليفايت (Leavitt H.) أن المكانة و التقدير مهمان بالنسبة للعامل، لكن النقود مهمة من الناحية النفسية لنفس الأسباب التي هي بها مهمة من الناحية الإقتصادية، فهي مادة رمزية ، و أساس عام لتبادل السلع والخدمات" (رضوان، 2005، ص34)

يتجه بعض الكتاب الآخرين مثل الباحث هيربرغ (HERZBERG) الى القول أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع الا للحاجات الدنيا، و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد (عاشور، 1983 ، ص143).

ب. نمط الإشراف

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤسياه الى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل ، فيعتبر سلسلة من حلقات الإتصال في مختلف المستويات ، فهو عبارة عن عملية تنظيمية تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة و الرفع من الإنتاجية عند تحسين خبرات و مهارات الأفراد أثناء العمل، فيعرفه محمد شمس الدين على أنه "طريقة يتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفون الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة وخططها على النمو، و أداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن" (حسن صالح، 1998، ص193)

فان المشرف الذي يجعل الموظفين محو اهتمامه ويرشدهم ، يحقق رضا عال عن العمل بين الأفراد و المشرفين، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه و لا يقدم اهاماما لموظفيه، فهو مشرف يفقد ولاء مرؤوسيه و يخلق مشاعر الإستياء لديهم و تنتشر في جميع

أعضاء المنظمة، و هذا ما يؤكد المفكر ليكارت (LIKERT)، الذي درس العلاقة بين نوعية الإشراف من ناحية الإنتاجية و الشعور بالرضا من ناحية أخرى (عاشر، 1983، ص148).

ت. فرص الترقية

يعتبر التقدير لخبرات الفرد و نجاحه من أهم الحوافز المعنوية ، فالترقية و التقدم تدفعان الفرد لزيادة إنتاجيته ، كما أنها تعتبر من أهم الحوافز المادية من زيادة في الأجور و العلاوات المادية، بناء على انتقال الفرد من رتبة الى رتبة أعلى في السلم الوظيفي، فهي اعتراف من قبل الإدارة بكفاءة الأفراد و قدراتهم المهنية

فيرى المفكر فروم (VROOM) ، أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل و بالتالي فان أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها (عاشر، 1983، ص147).

2. مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية

2/1. ماهية الدافعية الإنسانية

يهتم مفكري الإدارة و الباحثين السلوكيين بموضوع الدافعية الإنسانية ، الذين يعتبرونها عملية نفسية رئيسية ، فهي تمثل عاملا مهما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على أداء الأفراد في العمل، فهي تمثل القوة التي تتحكم في سلوك الإنسان والتي تنعكس في كثافة الجهد والعمل الذي يبذله الموظف في المؤسسة.

و لهذا حاولوا التعرف على مختلف الأسباب التي تدفع الشخص إلى التصرف و السلوك على نحو معين للتمكن من التحكم في أداء الأفراد لتحقيق إنتاجية أعلى للمؤسسة من خلال تقليص نسبة الحوادث والأخطاء و معدلات التغيب و غيرها من التصرفات التي تكبس أعمال المؤسسة و فعاليتها.

إن دراسة الدافعية هو محاولة فهم لماذا يتصرف الأشخاص على نحو معين؟ فمنهم من هم راضين عن وظائفهم ، يحبون عملهم فيكرسون وقتهم و جهدهم للعمل، بينما أشخاصا آخرون مستاءون ، يبذلون أدنى جهد ممكن في العمل و آخرون يكرهون عملهم و يتهربون من مسؤولياتهم الوظيفية.

يختلف المفكرين في تعريف مصطلح الدافعية، فمنهم من يصفها بالسلوك الموجه لتحقيق هدف محدد ومنهم من ينظر إلى الدوافع على أنها محاولة الأفراد إيجاد أحسن ظروف العمل التي تسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز و تحقيق الذات، و آخرون يعبرون عنها كونها الحاجات أو قوى الداخلية في الفرد، التي تشكل أساس السلوك .

و يقول كامبل (J. CAMPBELL) ، أن " الدافعية تتعلق باتجاه السلوك و قوة الإستجابة إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين و ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف على نحو معين" (حريم، 1997، ص116).

أما السلمي فهو يؤكد أن "الدوافع هي حاجات الفرد و إدراكه للأمور و الأشخاص من ناحية ، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات و الرغبات، والدوافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد و توجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين و بقوة محددة"(السلمي، 1997، ص 32).

2/2 مدخل للنظريات في الدافعية:

أ) نظرية الحاجات

إن الدافعية الإنسانية هي قوة داخلية تحرك الفرد و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإجباع حاجة محددة فسيولوجية كانت أو نفسية، فالدوافع موجهة لعمل غرض معين ، فهو سلوك هادف لتقليص التوتر الناشئ عن الإحتياج عند الأفراد، و هذا الخلل قد يسبب حالة من التوتر و القلق و عدم الإرتياح لدى الأشخاص مما يؤدي إلى الشعور السلبي من الإحباط و خيبة الأمل في العمل.

و هنا تأتي الحوافز كباعث يساعد في عملية التوازن النفسي و يقلل من مفعول الدافع فيرى فريدريك تايلور أن المال هو دافع وحافز أساسي في العمل و أن الإنسان يختار بكل وعي و عقلانية الإجراء والسلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي. و رغم تعرض أفكار تايلور للمعارضة و النقد إلا أن

الحوافز المالية تبقى عاملا مهما في الرضا الوظيفي للموظفين بالإضافة إلى عوامل و اعتبارات أخرى هامة حددها إبراهيم ماسلو (MASLOU A.) في سلم الحاجات الفسيولوجية للإنسان من:

أ/ الحاجات الفسيولوجية : و تمثل الحاجات الأساسية للإنسان،

ب/ حاجات الأمان و السلامة و الإستقرار: وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والحماية من الأخطار الإقتصادية و المالية،

ت/ الحاجات الإجتماعية: يعيش الإنسان بطبعه في مجموعات و يتفاعل معها ، فهي تلبي حاجته إلى الإنتماء و الارتباط والتعاطف و الحب و التقارب و المشاركة الوجدانية ،

ث/ حاجات الإحترام و التقدير: وتتمثل بالشعور بالأهمية في وسط جماعة الأفراد ، فيسعى الإنسان إلى البحث عن التقدير و الإحترام من قبل الآخرين و تأكيد احترام الذات،

ج/ حاجات تحقيق الذات: و هي أعلى مرحلة في سلم ماسلو و هي تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة في التعبير عن ذاته و الوصول إلى تحقيق أقصى أهدافه.

فينظر لوتانز (LUTHANS) ، إلى الدافعية على أنها "عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية، تنشط وتستحدث، و تعد الدافع أو الباعث في سبيل تحقيق هدف أو حافز و هكذا فان مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات، الحاجات، البواعث، القوى والحوافز. أما الحاجة فهي عبارة عن نقص وتنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي " (حريم، 1997، ص117) .

فلكل إنسان حاجات متنوعة في المؤسسة ، وحتى يتم تشجيع و تحفيز العمال على العمل وبالتالي تحسين دافعتهم، ينبغي على الإدارة العليا و قادة المنظمات ، تحليل هذه الحاجات و تحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأشخاص، و من هذه النقطة العمل على تطوير وإعادة أنظمة المكافآت والحوافز بما يتوافق معها ، فعند تحقيق المواءمة بين نظام العوائد و و التوافق بين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية.

كما صنف دوجلاس ماكجروجر (MCGREGOR M.)، دافعية الأفراد في نظريتين أساسيتين وهما نظرية (X)، التي تركز على التفكير التقليدي أن الإنسان مادي بطبع و ذلك من خلال (حريم، 1997، ص ص 120-121):

- كراهية الإنسان العادي للعمل كراهية موروثه ، فهو يسعى الى تجنبه كلما استطاع ذلك،
- إذا لم يكن العمل شيئاً بغضاً على النفس بكل ما في هذه الكلمة من معنى، فإنه على الأقل مهمة شاقة مرهقة يفرض على الفرد أدائها حتى يبقى على قيد الحياة،
- بسبب الصفة البشرية في كراهية العمل، ينبغي قسر معظم الأفراد وإجبارهم، و السيطرة عليهم ، وأخذهم بالأوامر الصارمة، أو التهديد بالعقاب لدفعهم كي يبذلوا الجهد الكافي نحو انجاز الأهداف التنظيمية،
- يفضل الفرد العادي أن يخضع للرقابة، و يميل الى تجنب المسؤولية، فطموحاته محدودة، وكل ما يريده هو أن يحصل على الأمان في عمله الذي هو فوق كل شيء.

و هذه النظرية تشبه في المضمون نظرية التقليدية لفريدريك تايلور التي تستند فكرتها في كون الإنسان اذا ما قدم له عدد معتبر من الأموال ، فإنه سيقوم بجميع الأعمال الملققة إليه دون شكوى أو تردد فيقول حسين حريم ، أن: " الإنسان كائن اقتصادي ، و أن المال هو أفضل دافع وحافز للعمل، و أن الإنسان يختار بكل وعي و عقلانية الإجراء و السلوك الذي يحقق له أكبر عائد مالي " (حريم، 1997، ص 123).

غير أن المال و كما بينت الكثير من الدراسات لا يعتبر الحافز الوحيد و الأساسي في حياة الفرد ولنذكر مثلاً فكرة ماجريجور، و التي تناقضها في المضمون و المحتوى، النظرية (Y) ، التي تعتبر أن:

- إن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة، والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه، إنما يتوقف الأمر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل، فإذا كان العمل مصدر رضا، نجد أن الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه، أما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه كلما أمكنه ذلك،
- ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هي الوسيلة الوحيدة لتكريس الجهود الإنسانية نحو الأهداف التنظيمية، إذ يقبل الأفراد على العمل و يراقبون أنفسهم في خدمة الأهداف التي شاركوا في وضعها و التزموا بها،

- يكون التزام الأفراد بالأهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بانجازاتهم، و أكثر هذه الحوافز أهمية لديهم هي إشباع احتياجات تأكيد الذات و الإعتراف بتحقيق الإنجاز (معنوية)،
- الإنسان العادي و في ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها، أما تجنب المسؤولية وعدم الطموح و التركيز على الأمان، فإنما هي آثار عامة لما قد يكون قد تعرض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة، وهذه ليست صفات إنسانية موروثة،
- يتمتع الكثير من الأفراد بالقدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التصور و الابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية،
- اذا لم يستخدم الإنسان العادي إمكانياته و طاقته الذهنية في العمل فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات و تزرع لديه حب المبادرة و الابتكار، فالفرد لا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا و سعادة له.

(ب) نظرية ذات عاملين

اهتم الباحث هيرزبرغ فريدريك (HERZBERG F.)، بدراسة إشباع الحاجات لدى الأشخاص، وما هو المؤثر الدافعي لذلك الإشباع من خلال تساؤلين رئيسيين:

- س1: متى يشعر الأفراد بأعلى مستوى من الرضا و القناعة في العمل؟
- س2: متى يشعر الأفراد بأعلى مستوى من الإستياء و عدم الرضا في العمل؟

و بتحليل أهم ما قدمه العمال من أجوبة، قسم الباحث فكرتين،

- ▲ يؤدي عدم تواجد عوامل الصيانة و الوقاية في بيئة العمل الى حالة من الإستياء و عدم الرضا لدى الموظفين، و رغم ذلك فان توافرها لا يؤدي الى دافعية قوية للعمل، كما حدد الباحث عشرة عوامل وقائية (حريم، 1997، 128):
- سياسات الشركة و إدارتها، العلاقات التبادلية مع المشرف، العلاقات مع المرؤوسين، الإستقرار في العمل، ظروف العمل، الإشراف الفني، العلاقات مع الزملاء، الراتب، الحياة الشخصية، المركز و المكانة.

▲ هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل و أطلق عليها الدافعية، و ذلك في كون إذا تواجدت أثناء العمل ، ستؤدي الى دافعية قوية و درجة عالية من الرضا، و أن عدم تواجدها لا يؤدي الى حالة عالية من الإستياء، و أهم هذه العوامل حسب هرزبرغ (حريم، 1997، ص129): الانجاز في العمل ، الاعتراف بالانجاز، التقدم و الترقى في العمل، طبيعة العمل نفسه و محتواه ، إمكانية النمو و التطور الشخصي.

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
توافرها يؤدي إلى الرضا	عدم توافرها يؤدي إلى الرضا	عدم توافرها يؤدي إلى حياء	توافرها يؤدي إلى حياء
الإنجاز التحصيل	المسؤولية	ظروف العمل	الأشرف
التقدير	التقدم و النحو	سياسات المنظمة	الأجر
أهمية العمل		العلاقات الشخصية	

الشكل رقم(14): نظرية العاملين هرزبرغ (سلطان، 2002 ، ص 200)

جاء المفكر ألدرفير (ALDERFER)، لينقض نظرية هرزبرغ و عمل على تطويرها في نظرية تحدد ثلاثة مجموعات من الحاجات الإنسانية، حاجات الوجود، و المتعلقة بمعيشة الأفراد من غذاء و ماء، ثم حاجات الإرتباط التي يتم إشباعها عن طريق العلاقات الإجتماعية و التبادلية، ثم حاجات النمو، التي تبين أن الفرد منتج بطبعه و إبداعي.

فيرى الباحث أن "الحاجات تشكل خطأ مستقيماً و ليس سلماً، و لا يعتقد بأنه يجب اشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا" (حريم، 1997، ص132)

غير أن المفكر لايكيرت (LIKERT R.) ، صنف الدوافع الإنسانية في العمل الى فئات:

- ✓ دوافع اقتصادية،
- ✓ دوافع الأمان و الطمأنانية،
- ✓ دوافع ذاتية، مثل التقدير و الإحترام و الشعور بالأهمية داخل الجماعة و المنظمة،
- ✓ دوافع الفضول و حب الإستطلاع،
- ✓ دافع الرغبة في الإبداع.

و يقول الباحث أيضا أن الموظفين يحبون بعضهم البعض خاصة منهم ذوي الإنتاج العالي ، فهم يتعاملون بصورة جيدة مع رؤسائهم و المنظمة، كما أن المدراء و المشرفين لهم دور مهم في تشجيع الموظفين و جعلهم جزء لا يتجزأ من جهود المنظمة .

(ت) نظرية العدالة أو المساواة

قام المفكر ستيبي آدمز (ADAMS S.)، بتطوير فكرة جديدة أثناء عمله كباحث في علم النفس في مؤسسة أمريكية، و تركز فكرته على افتراض أن الأشخاص لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم و إسهامهم و بين العوائد التي سيحققونها والتي يدركون وجودها.

ترتكز هذه النظرية على أن الأفراد يقومون دائما بمقارنة بين جهودهم في العمل و العوائد التي يحصلون عليها، و بين جهود و عوائد الأشخاص الآخرين في ظروف و أماكن عمل مشابهة لحالتهم المهنية. تتكون العوائد من الراتب و المزايا و المنافع ضف الى ذلك المركز و الترقية و الاعتراف بقدرات الفرد في المؤسسة، اما مجهوده فيتمركز في القدرات و المهارات الخاصة التي يبذلها الشخص و يكرسها للعمل.

تستند نظرية العدالة الى إقناع الفرد بأن ما يأخذه يتناسب مع ما يعطيه و يأخذه الآخرون لكي يشعر بالإنصاف و بالتالي فسلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية و بالتالي لابد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد، لأن شعور الفرد بعدم عدالة أو عدم اتزان فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعد العدالة هو المؤدي إلى القدرة

الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين. وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالالتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

ث) نظرية التوقع

اهتم فيكتور فروم (VROOM V.)، العلاقات التي تربط بين جهد الأفراد و المكافآت التي يحصلون عليها، و توصل الى أن سلوك الأداء للأفراد تسبقها عملية مفاضلة بين بدائل مختلفة تحدد قيام السلوك أو عدم القيام به. فهو يؤكد أن الدافعية عملية اختيارية من بين عدة أفضليات متاحة لفرد ، فالإنسان الذي لديه هدف و يسعى الى تحقيقه ، يجب أن يختار سلوك محدد لتحقيق ذلك الهدف، من خلال:

- ▲ أفضلية الفرد اتجاه نتيجة معينة، أو عائد مرغوب من قبل الأفراد،
- ▲ الوسيلة ينظر الفرد الى الأداء و الإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد والمنفعة،
- ▲ توقع الأفراد بأن ما يقوم به من انجاز و أداء سيؤدي الى تحقيق نتيجة مربحة .

و يقدم فروم المعادلة التالية (حريم، 1997، ص 35): $\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{الجاذبية}$

← علما أن الدافعية تكون عالية لدى العامل شعور قوي و اعتقاد بإمكان تحقيق انجاز عال،

← تكون الوسيلة عالية عند اعتقاد الفرد بوجود علاقة و ارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية،

← الجاذبية عالية، تحتل النتيجة ، أو العائد مكانة الصدارة بين أولويات الفرد.

ج) نظرية دافع الإنجاز

اهتم الباحث ماكلياند (McClelland D.) في دراساته المختلفة على أهم الظروف التي يمكن أن تزيد من دافع الإنجاز لدى الأشخاص، و الذي تعمل على التأثير على سلوكهم أثناء العمل . و توصل الباحث و فريقه في البحث الى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى الأشخاص الناجحين (حريم، 1997، ص ص 127-128):

٨ الحاجة للإنجاز: يميل الأفراد الذين لديهم حاجو قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، و يحبون التحدي، و يضعون لأنفسهم أهدافا طموحة و كبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم و انجازهم

٨ الحاجة للإنتماء: يهتم الأفراد الى الإنتماء الى مجموعة و العمل و التواجد مع الغير، في محاولة لمساعدتهم على النمو و التقدم و يولد لدى المدير شعور بالسعادة و البهجة عندما يكون مقبولا من طرف الآخرين،

٨ الحاجة للقوة : يحتاج الأفراد ذوي الحاجة القوية للقوة ليتمكنوا من التأثير على الآخرين و ممارسة النفوذ و الرقابة عليهم و التأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، ويقول ماكلياند، أنه يوجد وجهان للقوة، أحدهما ايجابي، يسعى المدير من خلاله الى مساعدة العمال و الإهتمام بالإشراف عليهم لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، و وجه ثان سلبي يهدف الى تحقيق مصلحة المدير الشخصية فقط.

ح) نظرية وضع الأهداف

يرى أدوين لوك (LOCKE E.)، أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل " (عبد الباقي، 2000، ص135).

فلقد حدد الباحث نظريته على فرضية أن للإنسان غايات ونوايا توجه سلوكه و تحدده حتى تحقيق الهدف الرئيس او الغاية المنشودة من قبل العامل. و كلما حدد الفرد أهدافه، كلما كانت دافعيته عالية اتجاه مهامه في المؤسسة .

غير أنه ليتمكن الفرد من تحقيق الفعالية المنشودة لابد عليه من من وضع أهداف عملية و عقلية و وجدانية تتمركز في (حريم، 1997، ص142):

- ✓ تحديد أهدافه بوضوح،
- ✓ ما مدى صعوبة الأهداف، درجة و مستوى الأداء المطلوب،
- ✓ الإلتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.

النواتج	مقصد تحديد الأهداف	خصائص تحديد الأهداف	عملية المشاركة تحديد الأهداف	الحوافز البيئية
أداء المهام. الرضا.	-القبول . - الالتزام.	- الوضوح. - الصعوبة. - التحدي. تنافس الزملاء. التغذية المرتدة	- بالمشاركة. - الأهداف المخصصة. - أفعل ما في وسعك .	- النتائج الكلية المتوقعة. - الحوافز المتوافرة لتحقيق الأهداف -

شكل رقم (15): عملية تحديد العامل للأهداف (عبد الباقي، 2000 ، ص135)

المطلب الثالث: سلوك الجماعة

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، ولهذا يبحث معظم الأفراد على الانضمام في المنظمات والمؤسسات في جماعات مهنية والتجمع في الاتحادات العمالية و غيرها لإنجاز الأعمال المختلفة و إشباع الحاجات . تعتمد المنظمات المعاصرة على جماعات العمل لإنجاز الأعمال في مختلف المجالات والبيئات وتحقيق أهدافها، كون الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية و لجان و فرق عمل، وكلما تماسكت الجماعات زادت كفاءتها و فاعليتها مما يزيد من إنتاجية المنظمات.

1/ مفهوم الجماعة

اهتم العلماء و المفكرين بمصطلح الجماعة و برزت عدت تعاريف له.

فيعرف ستروم دفيس (STROM D.) (حريم ، 1997، ص182)، الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"، و عرفها مفكر آخر في كونها: " تجمع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"، فالجماعة هي عبارة عن مجموعة من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

1. خصائص الجماعة

- من أهم خصائص الجماعة هو كونها:
- ✓ تتكون من شخصين على الأقل،
 - ✓ يشعر الفرد بانتمائه للجماعة وهو جزء منها،
 - ✓ يوجد تفاعل متبادل بين الأفراد،
 - ✓ لهؤلاء الأشخاص هدف مشترك ،
 - ✓ تتنوع أدوار الأفراد في المنظمة لتحقيق الغاية المشتركة،
 - ✓ يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأعمالهم المشتركة،
 - ✓ تطور الجماعة قواعد و معايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع و المرغوب فيه و المقبول و السلوك غير المرغوب و غير المقبول (حريم ، 1997، ص183).

2. أنواع الجماعات:

- تتنوع الجماعات و تتداخل فيما بينها، و لكل جماعة معايير و أسس تقوم عليها و خصائص يؤثر بها على الأفراد ، فيمكن أن نجد الجماعات الرسمية و الجماعات غير الرسمية، الجماعات الأولية والجماعات الثانوية، الجماعات الكبيرة و الجماعات الصغيرة.
- من أهم جماعات العمل الرسمية نجد:
- **الجماعات الوظيفية:** و هي جماعة الأفراد الذين يترأسهم نفس المشرف، ونذكر كمثال عمال الأقسام والوحدات،
 - **فريق العمل المؤقت:** وهي عبارة عن أفراد من مجموعات عمل محددة تشكل مجموعة عمل لإنجاز عمل مؤقت وتحل بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله،
 - **اللجان:** وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لدراسة مشكلة مستمرة وتمس مختلف أقسام الجماعات،
 - **التحالفات:** وهي مجموعة من الأشخاص يتفاعلون بعضهم مع البعض لغرض محدد وتعمل كجماعة ،

- جماعات الصداقات و الزمالة: يجتمع الأفراد من نفس العمر و المستوى التعليمي والمعتقدات السياسية وعدد سنوات الخبرة و الميول و الإتجاهات لتكوين جماعات الزمالة أو الصداقة،
- جماعات الضغط و المصلحة المشتركة: وهم أفراد يبحثون عن تحسين رواتبهم و مزايا وظروف عمل أفضل.

أما الجماعات غير الرسمية، فهي الجماعات التي تنشأ تلقائياً بين الأشخاص في نفس المنظمة، فهي جماعات تتفاعل فيما بينها لتحقيق حاجات مشتركة و يتقاسمون نفس الإهتمامات و المصالح ، فيجتمعون في تنظيم غير رسمي أي ليس بقرار من أي سلطة، لتلبية مختلف حاجاتهم.

تؤثر الجماعات غير الرسمية على سلوك الفرد و أدائه أثناء العمل ، ولهذا اهتم بها معظم مفكري العلوم الإجتماعية خاصة بعد دراسات التون مايو ونتائج تجربة هوثورن.

فيقول أرجليس (ARGYRIS C.) بأن " هنالك أسباب و دوافع عديدة لتواجد التنظيمات والجماعات غير رسمية، ومنها الإرتباط و الإنضباط و الصداقة و الأمان " (حريم ، 1997، ص192) فيضن أرجليس أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تقليص الأسباب الرئيسية للفشل في العمل و الإحباط و النزاعات بين أعضاء المنظمة.

كما أن برنارد (BERNARD C.) يوضح أن الجماعات غير رسمية توفر للأفراد الراحة بعد المعاناة من الملل و الرقابة في التنظيم الرسمي فهي تشبع حاجاتهم الإجتماعية من التقدير و الإعتراف و تقلل من ضغط العمل وتشعرهم بالأمان ضمن أعضاء المجموعة.

2/ تماسك الجماعة:

1. مفهوم تماسك الجماعة

اهتم المفكرون و الباحثون بأهمية تماسك الجماعة وترابطها في نجاح الجماعة و فاعليتها، فيؤكد مايو (MAYO E.) على أن للجماعة أثر إيجابي أو سلبي على الفرد والمنظمة، تبعا لمعايير الجماعة بأهداف المنظمة.

و يشير تماسك الجماعة إلى درجة الترابط و التقارب في الأهداف و السلوك و الإتجاهات بين الأفراد ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في تماسك الجماعة نجد:

- مكانة الجماعة في المنظمة فكلما كان مركزها عال، كلما زاد تماسكها،
- النجاح المستمر في القيام بالمهام و الأعمال ،
- كلما كان حجم الجماعة كثيفا كلما ارتاح الأفراد فيها،
- إن تماثل الأفراد في الخصائص و الاشتراك في نفس الإتجاهات يساعد على تماسك الجماعة ويزيد من قوتها،
- انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد من درجة تماسكها،
- وجود نفس المخاطر والتهديدات يشعر الأفراد بالأمان في الجماعة،
- عندما تلبي الجماعة حاجات أعضائها يزيدون من التمسك بها،
- تتناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة،
- كثافة التفاعلات بين الأفراد تزيد من درجة تماسك الجماعة،
- جاذبية الأفراد لبعضهم البعض و جاذبية الجماعة للفرد تزيد من درجة تماسك الجماعة،
- التنافس بين الجماعة و الجماعات الأخرى يساعد على زيادة تماسك الجماعة،
- استقرار الجماعة و عدم تعرضها لتغيرات متكررة يساعد على تماسك الجماعة،
- كلما اعتمد الأفراد على الجماعة كلما زاد تماسكها.

2. أدوات تأثير الجماعة على الفرد

- تنشأ المعايير الجماعية للأفراد من خلال محاولات الجماعة للتوحيد بين أعضائها، فتستعمل المنظمات الإدارية و الصناعية أدوات و أساليب تساعد في التأثير على مدركات الفرد وسلوكه داخل المنظمة، فتشكله و تطوعه بدرجات متفاوتة في الإتجاه الذي تريده.

و من أهم هذه الأساليب نجد:

أ. المدعمات الإجتماعية :

تستطيع الجماعات تشكيل مفاهيم و سلوك الأفراد عند استعمال مدخلات قبول سلوك أعضائها أو رفضها، فتقوم الجماعة بتشجيع السلوك المطلوب في الأفراد من خلال استعمال المدح و عبارات التشجيع و الثناء و تعزيز بذلك هذا السلوك لديهم وجعله مشروع من وجه نظر الجماعة، فتقوم الجماعة بمساندة هؤلاء الأشخاص و تسهل عليهم المهام و الأعمال في المؤسسة.

أما إذا كان أعضاء الجماعة يرفضون سلوك معين، فهم يبدون استيائهم منه ، ويعملون على خلق ضغوط على الأفراد ليقبلون عن هذه التصرفات الغير مشروعة والتي تمثل خطر على الفرد وعلى الجماعة، فتستعمل عبارات السخرية و التوبيخ التي يصدرها الأفراد اتجاه بعضهم البعض. وتصبح مهام الأفراد المعنيين بالسلوك غير السليم، وتسحب مساندتها و دعمها لهم.

ب. التحكم في المعلومات المتاحة للفرد:

تحتوي جماعات العمل التنظيمية، عدد هائل من المعلومات عن المنظمة و البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، فتتجمع الخبرات و المكاسب العلمية لدى أعضاء الجماعة نتيجة لأقدميتهم في العمل، مما يسمح لها بتوفير مخزون هائل من المعارف المشبعة بالتفسيرات و المفاهيم والمدرجات لأعضائها،

تتحكم الجماعة في الأفراد عند التقديم لهم بعض النصائح و انتقاء المعلومات وإتاحتها لهم، إذا كانت تدعم سلوك الأشخاص، أما إذا كانت مستاءة من بعض أعضاء الجماعة ، فتعمل على حبس المعارف عنهم و تجاهلهم.

ت. توفير نماذج للإقتداء :

تختار الجماعة أعضاء بارزين الذين يحضون بمكانة خاصة في الجماعة أو الذين لهم نفوذ كبير على الأعضاء بالتصرف بطريقة معينة، بهدف أن يقتدي بهم بقية أعضاء المجموعة (عاشور، 1983، ص 206)، فتعتبر محاكاة الأفراد لبعضهم البعض من أهم عوامل الثقافة التنظيمية،

ولهذا تعمل الجماعات على اختيار أفضل الموظفين في أداء الأعمال و حسن التصرف اتجاه المسؤولين و الإدارة كقدوة للأعضاء الجدد لتعليمهم و تدعيمهم المباشر.

المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تغيير ثقافة التنظيم

يوجد علاقة وطيدة بين الثقافة و التغيير في المنظمة، حيث أن الواحدة تؤثر على الأخرى مما ينشأ ما يعرف بالتغيير الثقافي داخل المنظمة، فتتصف ثقافة المؤسسة بالحركة والديناميكية ، فتتطور الثقافة وتستجيب للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية من تغيرات في التنظيم أو البيئة الخارجية من سرعة وتطور في التكنولوجيا و الوسائل .

" فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات و تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة" (السكرانة، 2009 ، ص375).

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف الى عملية التكيف مع التطور التنظيمي للمنظمات، فعمليات التغيير يكون لها نسبة كبيرة من النجاح عند استجابة المناخ الثقافي الداخلي للتنظيم.

1/ دوافع التغيير الثقافي:

لقد تعددت و تنوعت أسباب بحث التنظيم على تغيير ثقافة أعضائه، و من أهم المبررات نجد:

- يمكن أن تعرف المنظمة مشاكل في بيئتها الداخلية أو الخارجية ، فيصبح من الضروري إجراء بعض التغيرات في تنظيمات العمل بما فيها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، باعتبارها أحد الوسائل للخروج من الأزمة، أو تجنب تعرضها لبعض الأزمات حين تقوم بتوقع ، فتتجنب بذلك وقوعها.

- تعرف معظم المؤسسات التنظيمية مرحلة للتغيير و التطور ، وذلك لضمان إستقرارها و ضمان مستقبلها، فتبحث المنظمة على الخروج من مرحلة الضعف والإنتاجية القليلة إلى مرحلة تتميز بالتطور و الإزدهار ، فتقوم بإجراء التغييرات اللازمة التي تساعد على الانتقال إلى الوضع الجديد لحسين مردودها و إنتاجيتها ،
- تختلف ثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى فمنها من تكون قوية وفعالة و أخرى ثقافة ضعيفة مشتتة بين مختلف الثقافات الفرعية في المؤسسة ، فيستوجب من الإدارة العليا تغيير قيم ومعارف الأفراد لجعلها تتأقلم مع أهداف التنظيم،
- إن ضعف التنظيم و ضعف ثقافته يمكن أن يعود إلى ضعف في القادة و المسؤولين، و لهذا يتحتم على الإدارة العليا القيام بالتغييرات المطلوبة لكي تتمكن من بث قيم ثقافية جديدة عند تبني الرؤية البديلة للقادة الجدد لما يجب أن تكون عليه المنظمة، معارف حديثة و متطورة تكون أكثر استجابة عند أعضاء المنظمة،
- العولمة الإقتصادية و التطور التكنولوجي السريع، و الإتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية ، يجبر معظم المؤسسات و المصانع على البحث على أجود الوسائل وأحدث الآلات لضمان استمرارها في ظل التسارع الإقتصادي وتطور تكنولوجيا الإعلام والإتصال و البحث المتواصل على الكفاءات و الأيدي العاملة المؤهلة .

2/ الظروف المساعدة في عملية التغيير الثقافي:

إن المحرك الأساسي للمنظمات هي ثقافة المنظمة، التي تقوم بمختلف أعمال المؤسسة من الخدمات والمنتجات، و التي لها تأثير واضح في النتائج التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات التنظيمية. "إن التغيير الثقافي هو القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم" (السكرانة، 2009 ، ص368).

تعتبر فكرة تغيير الثقافة التنظيمية، من النظريات الشائعة في برامج التغيير التنظيمي، كون عملية التغيير أضحي ضرورة ملحة في المنظمات و المؤسسات الإدارية ولا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل أن نقطة بداية

التطوير التنظيمي هو القيم وسلوك أفراد المنظمة، ولكي تتمكن من تغييرها لابد عليها من مراعاة بعض الظروف نلخصها فيما يلي:

- عندما تريد المؤسسة الإدارية تطوير تنظيمها ، تسعى إلى تغيير ثقافتها التنظيمية لكي يتمكن الأفراد من تقبل مختلف التغيرات التي ستلحق بمناصب عملهم ووظائفهم،
- تكون عملية التغيير سهلة في المنظمات و المؤسسات الإدارية الصغيرة الحجم،
- عندما تكون المنظمات و المؤسسات الإدارية حديثة النشأة، يكون من السهل التعامل مع ثقافة الأفراد وتغيير سلوكهم التنظيمي،
- التغيير في قادة المنظمة البارزين، حيث يكون للإدارة العليا و المسؤولين مجموعة من القيم الأساسية و الأفكار الجديدة والتي تكون أكثر فاعلية و قابلية لدى الموظفين ،
- إن ظهور المشاكل و توقع الأزمات، يساعد المنظمة على تغيير ثقافة التنظيمية، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة و تجنب وقوعها،
- غياب الثقافة الفرعية، إن وجود ثقافات فرعية في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة السياسية خاصة إذا ما كان حجم المؤسسة كبير جدا، فهي ستقاوم التغيير نظرا لتنشعب مختلف الثقافات (حريم، 1997، ص ص 270-271).

3/ الفاعلين في عملية التغيير الثقافي:

تتكون عملية التغيير الثقافي من ستة عناصر يلخص محتواها زايد مراد (مراد، 2006، ص 194) في الأفكار التالي:

- أ. **موضوع التغيير:** وهو ما تسعى إليه المنظمة من تطوير تنظيمي،
- ب. **المغير :** وهو الشخص الذي يطالب بعملية التطوير التنظيمي، فيبدأ في ممارستها ويقود عملياتها،
- ت. **المؤيد للتغيير:** و هو الشخص أو الأشخاص التي تريد عملية التغيير فتؤيدها و تقدم جميع الدعم و المساعدة للمغير،

- ث. المحايد: و هو الإنسان الذي لا يشكل وجه نظر ايجابية أو سلبية نحو عمليات التغيير التنظيمي، فلم يشكل رأيا و لم يتبنى موقفا،
- ج. المقاوم: هناك أشخاص يرفضون عمليات التغيير التنظيمي، و هناك من يريد أكثر من ذلك من خلال السعي إلى إفشال عملية التطوير و إرباك أعضاء المنظمة والعبث بأفكارهم و تقليقهم اتجاه كل ما هو جديد في المنظمة،
- ح. مقاومة المقاومة: يسعى قادة التطوير التنظيمي و مؤيدو عمليات التغيير الى ترويض المقاومة الشديدة و لما لا القضاء عليها من خلال بعض الممارسات المطمئنة من نشر المعارف الجديدة و تفسير آليات التغيير و أثره على المنظمة وإنتاجيتها.

المطلب الثاني : إدارة التغيير الثقافي:

1/ إجراءات التغيير التنظيمي

تعتبر فكرة تغيير الثقافة التنظيمية، من النظريات الشائعة في برامج التغيير التنظيمي، فعندما تغير الثقافة أولا في محاولة لإقناع الأفراد بتغيير قيمهم و سلوكهم في المؤسسة، لتصبحن عملية التغيير والتطوير التنظيمي أكثر سهولة، ولكن يبقى أنه عملية ترك الثقافة القديمة عمل صعب جدا لأن "القيم المشتركة تتأثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة، ويكون الإصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح" (السكارنة ، 2009، ص 368).

يؤكد الباحثون أنه يمكن تغيير ثقافة المؤسسة في ضوء بعض الشروط، ومجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة:

- أ. اختيار عاملين قادرين على التكيف مع القيم و معايير الثقافة التنظيمية الجديدة، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك،
- ب. تحديد الأهداف الإستراتيجية للوحدة، ومن ثم تحديد الأهداف قصيرة الأمد و الأنشطة الحيوية لتحقيقها،
- ت. ترقية الموظفين القادرين على الإلتزام بمعايير و قيم المنظمة الجديدة و الذين بإمكانهم نشرها في صفوف المؤسسة،

- ث. تدريب الأفراد على الثقافة التنظيمية الجديدة من خلال تقديم حكايات و قصص معبرة عن ثقافة المنظمة المرغوب فيها و عن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها،
- ج. مكافأة العمال الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية،
- ح. استخدام المؤسسون القدامى و دعوتهم إلى رواية قصصا عن الثقافة التنظيمية الجديدة كنموذج للإتباع،
- خ. معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن ثقافة المنظمة، (مراد، 2006، ص 237)
- د. تقديم إرشادات لكيفية الإلتزام بقيم المنظمة الجديدة و الإلتزام بسياسات التطورية للمنظمة،
- ذ. تحديد الأهداف الإستراتيجية للوحدة و تصميم البرامج للبدء في تشكيل و تطوير المعايير المرغوبة،
- ر. الإهتمام بالجوانب غير المرئية في المنظمة، فالقيم العميقة التي يتمسك به الأفراد يمكن أن تبقى فترة أطول من التغييرات الصعبة في النظم و الهيكل التنظيمي الثقافة تساعد على فهم الأشياء الغير مرئية،
- ز. تجنب الإقتراحات التي تدعو إلى التغيير السريع و الفوري للثقافة،
- س. تقهم أهمية الرموز التنظيمية الرئيسة و المعاني التي تحملها،
- ش. الإضغاء للحكايات و الروايات التي يتم تناقلها في المنظمة وماذا تعكس عن ثقافة المنظمة،
- ص. تغيير هيكل المكافأة: تعتبر المكافئة أحد الأساليب المهمة في تغيير سلوك وقيم الفرد،
- ض. توضيح السلوك المرغوب فيه، من طرف المشرفين و المدراء،
- ط. الدور الأعلى للموظف التنفيذي، وهذا يأتي من دوره الرمزي و إدراكاته بالنجاح،
- ظ. خلق الإدارة العليا بعض الضغوطات للتكوين التغيير و وضع الحلول و السبل أمام التوجهات الجديدة للمؤسسة،
- ع. الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات و الأساليب الأزمة لذلك، خاصة عند توظيف موظفين جدد،

غ. المخالطة، و هي تداخل و تفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة للنقاش و الحوار والتدريب.

2/ آليات التغيير الثقافي في المنظمة

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي:

1. التعليم و التكوين: تسعى معظم منظمات العمال اليوم الى الرفع من أدائها و فعاليتها من خلال زيادة كفاءة و مهارة عمالها ، مما يسمح لهم بانجاز أعمالهم بنجاح ، ويتم ذلك من خلال تخطيط بعض البرامج التدريبية للموظفين و التكوين المستمر لهم للإمكانية إحداث التغيير على مستوى سلوك و معارف الأفراد مما يتلاءم و التطورات التي تحدث على مختلف مستويات المؤسسة و بالتالي تمكن الموظفين من التحكم في الآلات المتطورة و استخدام الوسائل الجديدة بأسلوب فعال.

2. اللغة والاتصال: يعتبر الإتصال كأحد آليات الفعالة لإحداث التغيير التنظيمي ، عند تهيئة الجو العام داخل المؤسسة ، لتقبل هذا التغيير و تسهيل عمليات تنقل المعلومات و بالتالي اكتشاف الأزمات التي تعترض المنظمة أثناء حدوثها ، ويتم هذا الإتصال بين الأفراد من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر و غيرها.

تساعد اللغة هي الأخرى ، على استحداث بعض المفردات من خلال إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة و هذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

3. الموضة و النماذج: تعتبر الموضة ظاهرة حديثة لتطبيق بعض التغيرات والتعديلات في المؤسسة من خلال حث الأفراد على الاقتداء بأفكار الأفراد المبدعين وبالتالي تقليد أساليب العمل والمنتجات التي يمكن أن تظهر عند المؤسسات المتطورة. ضف إلى ذلك محاولة الإدارة العليا استهواء الموظفين من خلال توفيق بعض الموظفين فتجعلهم يسعون إلى تقليدهم في القيم والسلوك للتمكن من الوصول إلى المناصب العليا في الهرم الوظيفي للمؤسسة .

4. **الرؤية و التوقع المعياري:** يتصف عادة قادة الإدارة العليا والمدراء و المسؤولين برؤية مستقبلية تساعد على وضع توقعات لمسار الأعمال و الخدمات فيضع فيها طموحات المؤسسة وأمالها ، فتجعل الموظفين يتصرفون على أساسها . هذه المعايير "تعبّر عن القيم و المعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاما للأرقام و الرقابة فهو نظام للقيم و تقييم الأفراد". (السكرانة ، 2009، ص 378)

3/ مداخل التغيير التنظيمي

أولا : ثقافة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة كمدخل للتغيير الثقافي، و تعرف على أنها "نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة و ذلك من أجل تحسين وتطوير كل من مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات" (السكرانة ، 2009، ص 378).

و لكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك لابد لها من تغيير ثقافة المنظمة لكي يتوفر المناخ الملائم للتطبيق التعديلات على مستوى جميع الأنشطة و الوظائف و الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنماطها على المدى الطويل،

إن توفير البيئة الداخلية المناسبة من تعاون بين الموظفين و خلق روح الفريق الواحد تسمح للعمال بأداء أدوارهم على أحسن وجه فيشاركون في وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات لمختلف مشاريع المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة.

فيلعب العنصر البشري دورا كبيرا في نجاح التغيير أو فشل إدارة الجودة الشاملة، ولهذا تسعى مختلف المؤسسات إلى وضع برامج تدريبية لتحسين القيم الثقافية وتنمية المعارف لدى الموظفين و العمال للتوافق مع التطورات التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهو ما يؤكد عليه المفكرين و الباحثين في مصطلح ثقافة الجودة الشاملة بدلا من إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في التركيز الثقافة التنظيمية بغرس القيم و سلوكيات محددة لدى الموظفين ،عند القيام بتحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة.

ثانياً: إعادة الهندسة التطبيقية:

تعرف إعادة الهندسة التنظيمية على أنها: "عملية التفكير بشكل جذري و إعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين و هذا بغرض إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أكبر" (السكرانة، 2009، ص 380)،

وتكون إعادة الهندسة الجذرية في ثقافة المنظمة عند القيام بتغيير الجذري في طريقة تفكير الأفراد و سلوك القادة و المدراء و الموظفين و إعطاء نوع من الحرية للعمال كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم مثلاً، فتخلي المنظمة عن الأساليب القديمة للعمل و التطلع على ما يجب أن يكون من خلال وضع تكنولوجيا حديثة للعمل و تطور أساليب و طرق تجهيزات العمل و إعدادها و توظيف الأفراد الكفاء سيسهل من عمليات الإتصال و اتخاذ القرارات.

فتعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم برامج التطوير التنظيمي تعقيداً، وذلك لما تحمله من تغيرات جذرية في كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد، مما يشكل نجاح التغيير أو فشله ولهذا يجب التركيز على روح الفريق من خلال استفادته من التدريب والتعليم لجميع أعضاء المؤسسة.

يمكن لثقافة جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة من جهة أو أن تكون أحد معوقات لبعض التغييرات التي تنتجها المؤسسة. فإعادة الهندسة التنظيمية هي إعادة بناء قيم و سلوكيات جديدة تماماً.

المطلب الثالث: تأثير ثقافة التنظيمية على المنظمة

1/ دور و وظيفة الثقافة التنظيمية

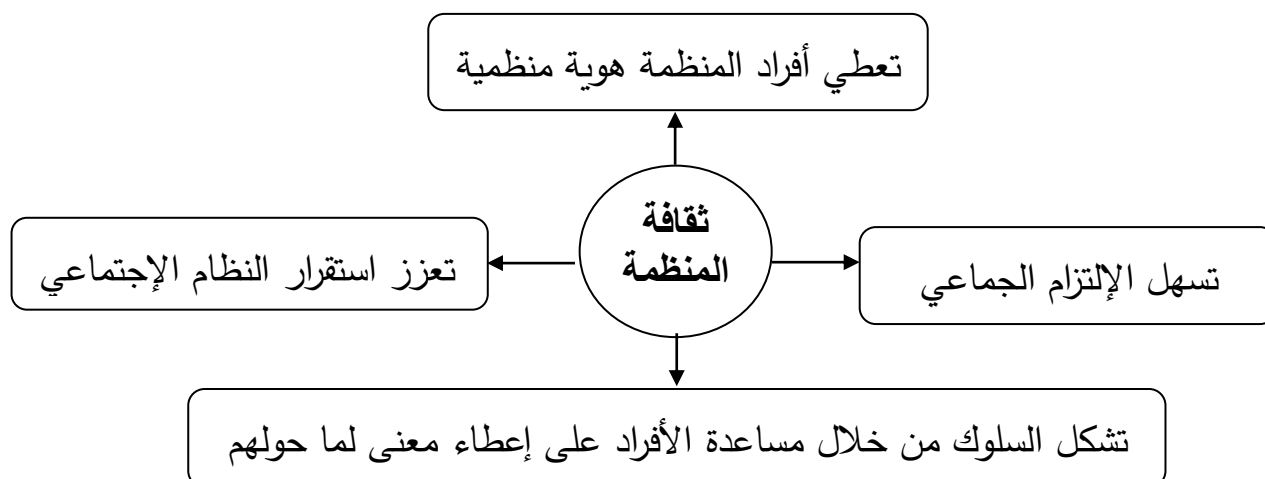
للثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً و مهماً في فعالية المؤسسة التنظيمية على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، كونها تؤدي إلى نجاح المنظمة أو تؤدي إلى فشلها إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام و فعالته، و هذا ما تؤكد دراسة المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في

الانتبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمات والإعتماد على علاقات الثقة و تفاهم جماعات العمل و استعمال قدراتهم الإبتكارية لرفع الإنتاج و تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة.

و من أهم الوظائف العديدة و المتكاملة للثقافة التنظيمية، نجد ما يلي:

- ✓ تساهم في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء، من خلال التعريف بآليات الإتصال فيما بينهم بهدف تحقيق التكامل الداخلي،
- ✓ توضح الثقافة التنظيمية الحدود التنظيمية داخل هيئات المؤسسة، بالإضافة إلى القواعد الرسمية و ما تتضمنه من قواعد نسبية بين الموظفين،
- ✓ تتمح الثقافة التنظيمية للأفراد شعور بالأمان والهوية داخل المنظمة،
- ✓ تقاسم الأفراد القيم و الأعراف يساعدهم على حب المصلحة العامة أكثر من الإهتمام بالمصلحة الشخصية، فتشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون بين أعضاء المنظمة، موظفين و قادة،
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية دليلا و إطارا فكريا يوضح للموظفين أدوارهم و ينظم أعمالهم وعلاقاتهم بالإدارة العليا،
- ✓ تساعد الطقوس على الربط و التكامل بين المنظمة و الأفراد العاملين بها من جهة عن طريق توفير المعايير المناسبة بما يجب على العاملين قوله و فعله، والتكيف مع البيئة التي توحد بها المنظمة من جهة أخرى،
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا في عملية التطوير التنظيمي، فجماعات العمل المتماسكة والمترابطة و المرنة، لها القدرة على التماثل الجماعي للواقع وبالتالي مسايرة جل التغيرات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة و الإستفادة منه ، أو على عكس ذلك يمكن للثقافة التنظيمية كبح عملية التغيير التنظيمي، إذا كانت تحبذ الثبات و الإستقرار ،
- ✓ تساعد ثقافة التنظيم في تشكيل و بناء سلوك الأفراد ، فهي المرجع الذي يتخذونه لسير العمليات في مختلف أقسام المؤسسة و بالتالي فهم لماذا تدور الأشياء على نحو معين، فتمثل عاملا من عوامل الانضباط الداخلي.

كما يشير كريبتنر (حريم، 1997، ص 449) أن ثقافة المنظمة تخدم أربعة وظائف كما في الشكل التالي :



الشكل رقم (16): وظائف الثقافة التنظيمية

و يؤكد روبنس (مراد، 2006، ص 236) أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف مهمة تتمثل في مايلي:

- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة، عند مشاركة نفس القيم و المعتقدات والمعايير التي تمنحهم الشعور بالإنتماء و تؤثر في سلوك كل فرد فيها،
- تسهم في خلق الالتزام الجماعي و الإنتماء لما هو أكبر و أهم من المصالح الذاتية للأفراد، وبهذا البحث على الهدف المشترك ألا و هو المنظمة،
- تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا و سلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.

كما أن الثقافة التنظيمية تساعد المؤسسة على الإستقرار ضمن مختلف التطورات التي تعرفها البيئة الخارجية من تغيرات و تحولات، ويقول كوتر (KOTTER) أن " نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة و بيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة و رصانة ثقافة المنظمة أداة معززة لإستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها، و الثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى و إن كانت قوية" (الخفاجي ، 2009، ص 25).

فتعتبر ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً ، تساعد الأفراد بفهم الأحداث المحيطة بها و تفسير صيرورة آليات النظام، فالثقافة هي توقعات مشتركة بين الأعضاء ، ما يتوقعه الفرد من الآخرين وما يتوقعه الآخرون منه، من اتجاهات و سلوكيات مناسبة، وهذه التوقعات تشكل معايير و إطاراً يوجه بقوة تصرفات الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

2/ أثر الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم و اعتقادات الأفراد وسلوكهم من الإبداع و الالتزام أو التغيب والتأخر و غيرها، باستراتيجيات التغيير المعتمدة من قبل المنظمة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية هي الأخرى، على عمليات التطوير التنظيمي وما يشمله من تغيير داخل المنظمة ، بما أن العلاقة بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

نشير مختلف الدراسات الاجتماعية و التفسيرية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الإنتاج، كون ثقافة المنظمة في أغلب الأحيان إما أن تكون ذو قيم مشتركة و قوية ومتجانسة و تنشر الرضا بين الأفراد فتسمح بتحفيز الموظفين مما يؤدي إلى جعلهم يشغلون طاقاتهم و يعملون على تحسين أخطائهم فتؤثر إيجاباً على أداء المنظمة والإستمرارها، أو تكون متشتتة وأفراد المنظمة على غير اتفاق بعضهم مع البعض في صراع دائم، أو أن هذه الثقافة التنظيمية تكون غير متزامنة مع متطلبات التطور التنظيمي فتؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي .

فأشارت دراسات بيترز و واترمان (حريم، 1997، ص 454) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء، و في هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملون و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات و المراسيم و الإحتفالات والطقوس، أما في القافات الضعيفة فالأفراد يبحثون في اتجاهات متشتتة التوجيه، ويتلقون نصائح غير متوافقة ، فيخفقون في اتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين.

أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإدارية و على مختلف الممارسات التنظيمية في البيئات الاجتماعية المختلفة بها، " ولقد أشارت النظرية الشرطية ، الموقفية إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و عمليات المنظمة و بين الثقافة، وأن الإنسجام و التوافق بينها يستطيع أن يحقق المزيد من الفاعلية"(حريم، 1997، ص 445).

ولهذا تسعى مختلف القيادات و الإدارة العليا على العمل على توافق ثقافة المنظمة مع الثقافات الاجتماعية للأفراد في هياكلها التنظيمية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية للمنظمة، كما "أن الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية" (السكارنة ، 2009، ص 375)، و الذي يقصد به أن الإدارة و المسؤولين يقل اهتمامهم بوضع التعليمات لتوجيه سلوك الموظفين.

أثر الثقافة التنظيمية على الإنتماء و الإلتزام التنظيمي:

يشكل الإجماع الكبير للأفراد و المجموعات على القيم والأعراف و مختلف الرموز في المؤسسة، انتماءا ثقافيا قويا، يتميز أعضائها بدرجة عالية من الإلتزام للمنظمة والتنسيق بين أجزائها و مختلف وحداتها من حيث أن الأفراد يزيد إخلاصهم و ولائهم للمنظمة و يزيد من قدراتهم على العمل و الإنتاجية. فالثقافة التنظيمية تجمع الأعضاء في كيان واحد منسجم و مترابط يجعلها متماسكة و محددة الاتجاه مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

أثر الثقافة التنظيمية على عملية التطوير التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل التطوير التنظيمي، فعندما تقابل الثقافة عمليات التغيير التنظيمي بصورة ايجابية و مرنة، فتقبله و تدعوا أفراد المنظمة له لما قد يجلبه من نتائج و تطورات للمنظمة، تسير عمليات التغيير بصورة سهلة و سريعة ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية غير قابلة لعملية التطور و ترفض أي تغيير في وحدات النظام كون التغيير مصدرا من مصادر التهديد بفقدان منصب العمل أو تهديدا للمصالح الشخصية للموظفين، فان عملية التطور التنظيمي ستتراجع و تتباطأ و تتوقف إذا ما كانت الثقافة التنظيمية قوية و متماسكة.

و لتجنب المنظمة أي مقاومة للتغيير من قبل ثقافة المنظمة، لابد عليها من دراسة معتقدات و معارف أعضاء المؤسسة و تحليل القيم المؤثرة على أداء الأفراد و ابتكاراتهم في محاولة لتحقيق الموائمة بين القيم التنظيمية التي تدعوا إلى عمليات التطوير التنظيمي و بين قيم الموظفين و معتقداتهم.

✚ أثر الثقافة التنظيمية على التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب من أهم أشكال الثقافة التنظيمية، حيث أن تغيب شخص في المنظمة عن عمله يؤثر في الأفراد الآخرين، وقد يحفز الموظفين الآخرين على نفس الفعل و لهذا تعتبر ثقافة التغيب عن العمل هامة وحيوية ، تضع حدودا لمستويات التغيب المقبولة في المؤسسة، ويمكن أن تكون لثقافة التغيب نتائج ايجابية أو سلبية(حريم، 1997، ص 456):

- فتكون ايجابية إذا ساعدت على تحسين الأداء و الإلتزام،
- و تكون سلبية، إذا أعاققت السلوك الأدائي المناسب، فتربك فاعلية جماعات العمل المختلفة و تعيق عمليات المنظمة.

✚ أثر الثقافة التنظيمية على الموظفين:

- من أهم إنعكاسات التغيير التنظيمي على ثقافة المنظمة،
- الصدمة: تكون في بداية عمليات التغيير التنظيمي، و ينجر عنه في معظم الأحوال تدهور و انخفاض في كفاءة الأفراد ،
- الرفض أو الإنكار: "إن كفاءة و قدرة أداء العمل و التعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف و ذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد" (توفيق، 2004، ص177)،
- الإنفعال القوي: يصبح الموظفين تحت ضغوطات التغيير، و يبدؤون في فهم آليات التغيير و لكن في ظروف عدم التأكد ،
- مرحلة القبول: يتقبل أخيرا أعضاء المنظمة لاحتمية التطور التنظيمي،
- مرحلة التجريب: و هي المرحلة التي يحاول الأفراد تعلم الطرق الجديدة للعمل و كيفية تنفيذ الأعمال و استخدام التكنولوجيا الحديثة ،

- مرحلة الفهم الكامل و التكامل: و هي المرحلة الأخيرة للتغيير أين يتبنى أعضاء المنظمة السلوك الجديد و التقدم إلى الأمام فتحديد الإمكانيات والأهداف.

يجمل لوثانز (Luthans) تأثير ثقافة الجماعة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة كما في الشكل التالي (حريم ، 1997، ص 211) :

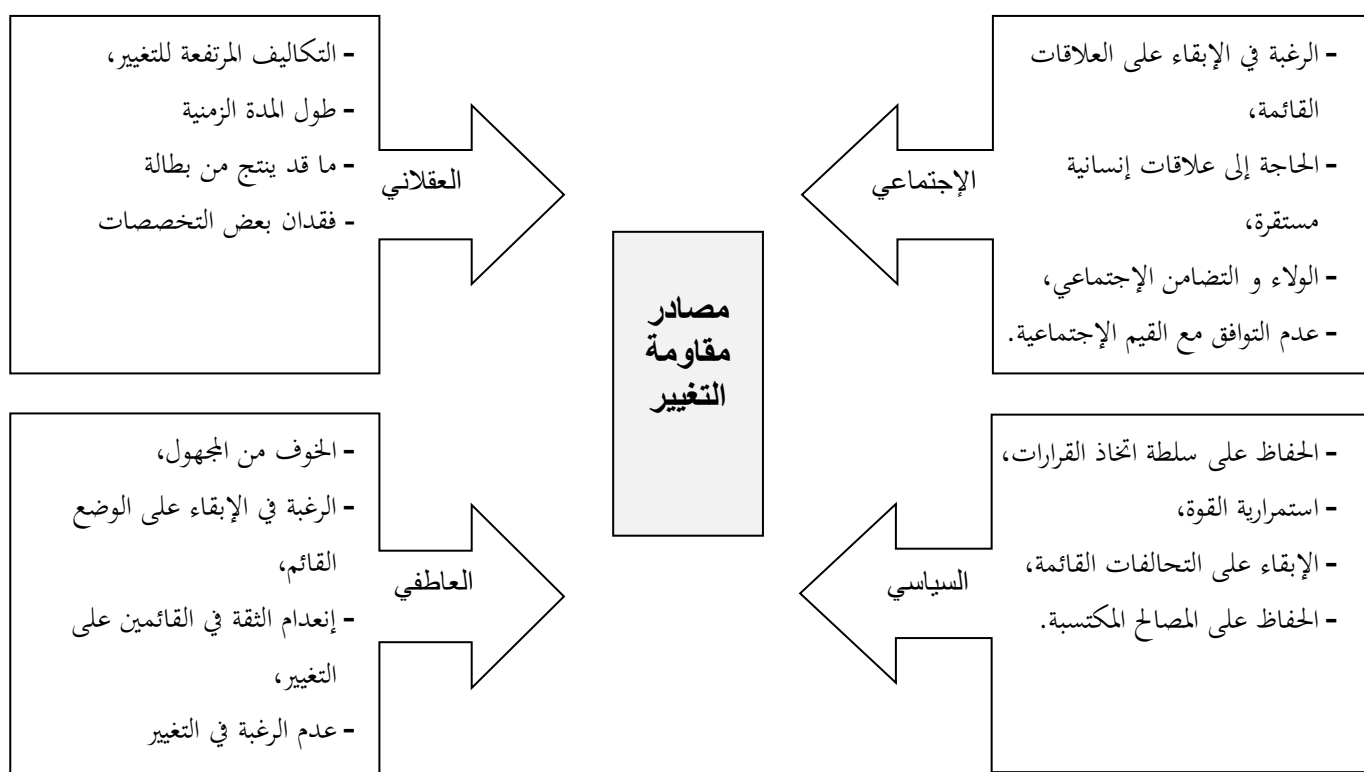


الشكل رقم (17): تأثير ثقافة الجماعة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة

3/ مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه أغلب المؤسسات في عمليات التطوير التنظيمي، مقاومة من طرف بعض الأفراد والمجموعات على مستوى قسم من المنظمة أو في جميع مستوياتها فيرفض العمال التغيير ويدعون إلى عدم الإمتثال

له ومحاولة المحافظة على الوضع القائم مقاومة التغيير الثقافي هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي في المؤسسة، و يعرفها حسين حريم في كونها " استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الإستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و قلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المرتبة" (السكرانة ، 2009، ص 319) .



الشكل رقم (18) : مصادر مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي(الطجم، 2009، ص 14)

تكون المقاومة سلبية في معظم الأحوال فالأفراد ل يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، غير أنها يمكن أن تكون ايجابية من حيث، اعتبارها كدافعا للقادة والمسؤولين للتفكير في جميع عناصر التغيير دون إغفال عامل من عوامل تأسيس المنظمة، فالإشارة إلى مختلف قصور عملية التغيير و ما سينتج عنه من خسارة في المال و الجهد للمنظمة .

تأخذ مقاومة التغيير، عموماً، أشكالاً مختلفة :

المقاومة الظاهرة العلنية:

تتمثل في تكوين الموظفين تجمعات تنادي برفض التغيير التنظيمي، و تدعو إلى ترك مناصب العمل، كون عمليات التغيير التنظيمي تضر مصالح المؤسسة أو العمال. فتقوم بالتشكيك في الجهات المنادية بالتغيير و التشكيك في نواياها و مقاصدها و البحث عن إبراز سلبيات التغيير و أضراره و عدم واقعيته وتحت عن عدم حضور الملتقيات والاجتماعات و اللقاءات التي تعقدها الإدارة للتعريف بالتطور التنظيمي محاولة بذلك إضعاف إرادت الإدارة و تعجيزها .

المقاومة الضمنية:

و هي المقاومة الخفية التي لا تظهر مباشرة للقادة ، بل تتمثل في جميع الغيابات عن العمل و التباطؤ فاستغراق فترات طويلة في تنفيذ نفس الأعمال السابقة ، و زيادة الإجازات الإعتيادية و تمارض الأفراد وعدد الأخطاء المرتكبة في العمل و الطلب نقل أو الإستقالة .

معظم المنظمات تعرف تغير في أساليب عملها محاولة بذلك إلى تطور الإجراءات و أنظمة المعلومات في التنظيم، و يتطلب عليها لنجاح عملية التغيير إتباع منهجية عقلانية في إدخال هذه التغيرات حتى لا تقابلها مقاومة من طرف أعضاء المنظمة من جماعة الموظفين و الإطارات.

و يعلل المفكرين مقاومة أعضاء المنظمة للتغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة أو في مختلف مناصب عملهم الى عدم أو قلة فهم هؤلاء الأفراد للأهداف عملية التطوير فان الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف و معتاد، ينجم عنه اختلال في التوازن الأصلي للفرد و بالتالي ينشأ تخوف كبير لدى الموظفين من جل التغيرات التي يمكن أن تصيب مناصب عملهم، فتقل ثقتهم في المنظمة، خاصة إذا لم تحدث زيادة في العلاوات والحوافز.

ومن أهم الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغيير (السكرانة ، 2009، ص 321):

1- **الخوف من المجهول:** إن معظم الأفراد يعتقدون أن التغيير في وحدات المؤسسة سينجم عنه

تخلي هذه الأخيرة عن عدد من العمال ، بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة أو نظام عمل جديد، قد لا

تتناسب قدراتهم المعرفية مع متطلبات العمل الجديدة، فيزداد تخوفهم من تعرضهم للانتقال إلى مكان عمل آخر ،

2- **المستوى التأهيلي:** يواجه بعض الموظفين ضعفا في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير نظرا لمستواهم التعليمي الضعيف الذي ليس بمستوى التحديات التطورية الحديثة،

3- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:** يقاوم الأفراد التغيير لأنه قد يشكل تهديدا على مصالحهم الشخصية، و بالتالي فقدان مكتسباتهم الذاتية التي استطاعوا تحقيقها خلال السنوات الأخيرة،

4- **عدم الإقناع بجذوى التغيير:** يتعارض التغيير التنظيمي مع أهداف و مصالح المنظمة نتيجة للتجارب و المحاولات السابقة التي باتت بالفشل، نظرا لعدم ملائمة طريقة إحداث التغيير مع أساليب عمل المؤسسة،

5- **تفاوت فهم و إدراك الأفراد للتغيير:** لا تتفق الجماعة الإدارية المسؤولة عن قرار التغيير مع الجماعة المكلفة بتنفيذه إذا لم تفهم هذه الأخيرة لمضمون التغيير أو لكرزنها لم تقتنع بأهدافه و لم ترضى عن اتجاهاته.

6- **أسباب اجتماعية:** و التي تتمثل خاصة في تفكك الجماعات الحالية و تهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة أو تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين، كما يوجد مجموعات تعتبر أن التغيير سيكون مفيدا لبعض الأفراد و ليس مفيدا لهم.

7- **الوقت غير مناسب للتغيير:** وهو إذا لم تقم المنظمة بالإعدادات الكافية للأفراد لفهم عمليات التغيير و قبولها.

ولكي تتمكن المؤسسة التنظيمية من احتواء مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي، لابد عليها من اتخاذ بعض الإجراءات و الإستعانة ببعض التقنيات التي يمكن أن تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة:

- الإعلام: يجب على المؤسسة مناقشة مواضيع التطور التنظيمي بصورة دقيقة وواضحة مع أعضاء المنظمة من خلال اللقاءات الإعلامية و المذكرات التنظيمية لتفسير التغييرات المراد إحداثها و مبرراتها وأهم أهدافها و المكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسة و الجماعات التنظيمية،
- المشاركة: يوجد بعض المؤسسات التنظيمية التي تسمح لبعض أعضاء المنظمة بالمساعدة في تخطيط و تصميم التطور التنظيمي و التدخل في تنفيذه، من خلال الأخذ بمقترحاتهم و بأفكارهم المختلفة،
- التفاوض والقبول: تقوم الإدارة العليا ببعض المفاوضات مع جماعات المقاومة من خلال إجراء بعض المساومات المطلوبة وتقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة،
- الدعم و المؤازرة: تقوم المؤسسة بالإصغاء لما يقدمه الأفراد من مشاكل و شكاوى نتيجة لعمليات التغيير التنظيمي، فتحاول المساعدة بتوفير ظروف العمل المناسبة للتغيير من خلال إيجاد بعض الحلول بتوفير فرص التدريب على الآلات الحديثة والتعود على أساليب العمل الجديدة،
- التحكم والإستمالة: تشمل استخدام المحاولات و الجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، و إسناد أدوار رئيسية في تخطيط و تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة (السكرانة ، 2009، ص 322).
- الإكراه الصريح و الضمني: الإكراه هو إجبار الأفراد على قبول التغيير بواسطة القوة والتهديد والعقوبة، بطريقة ضمنية من أشكال التلميح و الصيغ الغير المكتوبة أو بطريقة مباشرة ، كتغيير في منصب العمل أو كفقدان الوظيفة.

أما المفكران كوتر (kotter) و شلزنجر (schlesinger) فيحددان خطة للتعامل مع تلك المقاومة في ستة عناصر (الطجم، 2009، ص 15):

1. التثقيف و الإتصالات: عن طريق وضع حلقات للمناقشة و المحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتوعية الأفراد بأهمية التطوير و الحاجة إلى التغيير التنظيمي،
2. المشاركة و التضامن: يجب اللجوء إلى العمال الآخرين في تصميم و تنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة للأفراد بالمساهمة بأفكارهم و كسب تضامنهم،
3. الدعم و التسهيلات: يتم تقديم الدعم الإجتماعي و العاطفي لمواجهة مصاعب التغيير عن طريق الإهتمام بمشاكل العمال و الإستماع للإنقادات المقدمة وتوفير التعلم والتدريب،
4. التفاوض و الإتفاق: عن طريق تقديم الحوافز للأشخاص المؤثرين في الثقافة التنظيمية للتمكن من إقناعهم بعدم وضع عقبات لعمليات التطوير التنظيمي،
5. المناورة و الإختيار : تقديم معلومات مختارة للتأثير على الأفراد، و خلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مقبولاً و مرغوباً فيه فيحضى بالتالي بالدعم المطلوب،
6. الإكراه العلني و الضمني : هو استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضيه التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

ويمكن تلخيص الأفكار السابقة في الجدول كالتالي:

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

الشكل رقم (19): يمثل أساليب معالجة مقاومة التغيير (بوقرة و قبالي، بدون سنة، ص 10).

يوجد علاقة طردية بين نجاح التغيير ومشاركة الموظفين الذين سيتأثرون بنتائج التطوير، فتختلف ردود أفعال الأفراد الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من اللامبالاة إلى القبول أو المقاومة والرفض، لذا يجب على الإدارة العامة و القادة التعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادرها هذه وكيفية التعامل معها و معالجتها.



الباب الثاني الجانب الميداني

الفصل الأول: تعريف بالمؤسسة المستخدمة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة



الفصل الأول

تعريف المؤسسة المستخدمة

المبحث الأول: جامعة أمحمد بوقره
المبحث الثاني: عرض كلية علوم المهندس

الفصل الأول: تعريف بالمؤسسة المستخدمة

المبحث الأول: جامعة امحمد بوقرة، بومرداس

المطلب الأول: إنشاء جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس

أنشئت جامعة امحمد بوقرة - بومرداس - سنة 1998 (بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 98-189 الصادر في 02 جوان 1998، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم: 02 - 109 الصادر في 03 أفريل 2002 والمرسوم التنفيذي رقم: 04-253 المؤرخ في 29 أوت 2004 والمرسوم التنفيذي رقم: 06-270 المؤرخ في 16 أوت 2006).

وذلك بدمج ستة معاهد وطنية يعود إنشاءها لسنوات السبعينات (المعهد الوطني للمحروقات والكيمياء (م و م ك)، المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك (م و ك إ)، المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية (م و ه م)، المعهد الوطني لمواد البناء (م و م ب)، المعهد الوطني للصناعات المعملية (م و ص م)، المعهد الوطني للصناعات الغذائية (م و ص غ)). وبالموازاة مع الشعب الموروثة عن هذه المعاهد عملت الجامعة تدريجيا منذ نشأتها على فتح شعب أخرى في العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة، العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم التجارية، الحقوق، اللغات والآداب الأجنبية.

كما شرعت الجامعة في التكوين بنظام التعليم الجديد ل م د (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، ففي سبتمبر 2004 تم فتح ثلاث شعب وهي: (علوم المادة (ع م)، الرياضيات و الإعلام الآلي (ر إ)، العلوم والتكنولوجيا (ع ت))، أضيف إليها شعبتان جديدتان في سبتمبر 2005 وهما: (علوم الطبيعة والحياة (ع ط ح)، اللغات والآداب الأجنبية (ل آ أ))، ومن المتوقع فتح ثلاثة ميادين جديدة في سنة 2008/2009 وهي: (العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية (ع ا ت)، اللغة و الأدب العربي (ل أ ع)، الحقوق و العلوم السياسية (ح ع س)).

أكثر من 110 تخصص في الطورين الطويل والقصير تدرس بجامعة بومرداس.

المطلب الثاني: تعريف لجامعة امحمد بوقرة :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي و تتكون من كليات.

و تعتبر هذه الأخيرة منظمة إستراتيجية تؤثر و تتأثر بالمجتمع المحلي و العالمي بما فيه من قوى وفرص و الجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة و المستقلة.

من أهم خصائص الجامعة كونها:

- مرفق عام لتحقيق المصلحة العامة: فهي تهدف الى تحقيق المصلحة العامة، عن طريق إشباع الحاجات العامة المادية و المعنوية لأفراد المجتمع في نطاق السياسة العامة و المحددة والنظام القانوني الساري المفعول ، فالجامعة مرفق عام يسعى لتحقيق الخدمات التعليمية على أفضل وجه.
- ذات خدمة عمومية مستمرة ، تسعى لتعميم و نشر المعارف و إعدادها فتطويرها.
- تساهم في تطوير البحث و تنمية الروح العلمية .

تنظيم الجامعة:

تضم جامعة امحمد بوقرة ببومرداس خمس كليات و معهد، تضم هذه الكليات حوالي 26 قسما:

- كلية العلوم (المركب الجنوبي) - ستة أقسام

- | | |
|---------------|--------------------|
| 1- الرياضيات | 2- الفيزياء |
| 3- الكيمياء | 4- الإعلام الآلي |
| 5- البيولوجيا | 6- اللغات الأجنبية |

- كلية علوم المهندس (الهندسة)، (المركب المركزي والغربي) - تسعة أقسام

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1- هندسة الطرائق الصناعية | 2- التكنولوجيا الغذائية |
| 3- الهندسة الكهربائية والإلكترونيك | 4- هندسة البيئة |
| 5- الهندسة الميكانيكية | 6- الطاقة |
| 7- الصيانة الصناعية | 8- هندسة المواد |
| 9- الهندسة المدنية | |

- كلية المحروقات والكيمياء (المركب الشمالي) ستة أقسام

- 1- الجيوفيزياء، هندسة الزلازل و الظواهر العشوائية
- 2- حقول المعادن و المحروقات
- 3- نقل و عتاد المحروقات
- 4- هندسة الطرائق الكيميائية و الصيدلانية
- 5- الكهرباء و تألية الطرائق
- 6- اقتصاد و تسويق المحروقات

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية (المركب الشمالي) - ثلاثة أقسام

- 1 - علوم التسيير
- 2- العلوم التجارية
- 3- العلوم الاقتصادية

-كلية الحقوق (المركب الجديد ببودواو) - قسمان

- 1- قانون عام
- 2- قانون خاص

-معهد الهندسة الكهربائية والإلكترونيك (المركب المركزي الجنوبي)

- 1-هندسة الطاقة (الهندسة الكهربائية)،
- 2-هندسة الحاسوب (هندسة الحاسوب)،
- 3-هندسة التحكم (الأتمتة)،
- 4-هندسة الاتصالات (السلكية و اللاسلكية).

- بعض التواريخ المهمة عند انشاء الجامعة:

1964: إنشاء المركز الإفريقي للمحروقات والنسيج . م إ م ن . تحت وصاية وزارة الصناعة و الطاقة.

1973: هيكله المعهد الإفريقي للمحروقات والنسيج إلى معهدين:

تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة

- 1 - م و م ك: المعهد الوطني للمحروقات والكيمياء
- 2 - م و ص خ: المعهد الوطني للصناعات الخفيفة

1980: إنشاء معهدي (م و ك إ، م و ه م)

تحت وصاية وزارة الصناعة الثقيلة

- م و ك إ: المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك
- م و ه م: المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية

1983: شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ممارسة الوصاية على المتابعة البيداغوجية للمعاهد الوطنية: بمقتضى قرار رقم: 83-363 ، المؤرخ في 28 ماي 1983.

1987: هيكله المعهد الوطني للصناعات الخفيفة إلى ثلاثة معاهد:

- م و م ب: المعهد الوطني لمواد البناء
- م و ص م: المعهد الوطني للصناعات المعملية
- م و ص غ: المعهد الوطني للصناعات الغذائية

1998: إنشاء الجامعة، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-189: المؤرخ في 02 جوان 1998

وذلك بدمج المعاهد الوطنية الستة التالية: (م و م ك)، (م و ص م)، (م و م ب)، (م و ص غ)، (م و ك إ)، (م و ه م).

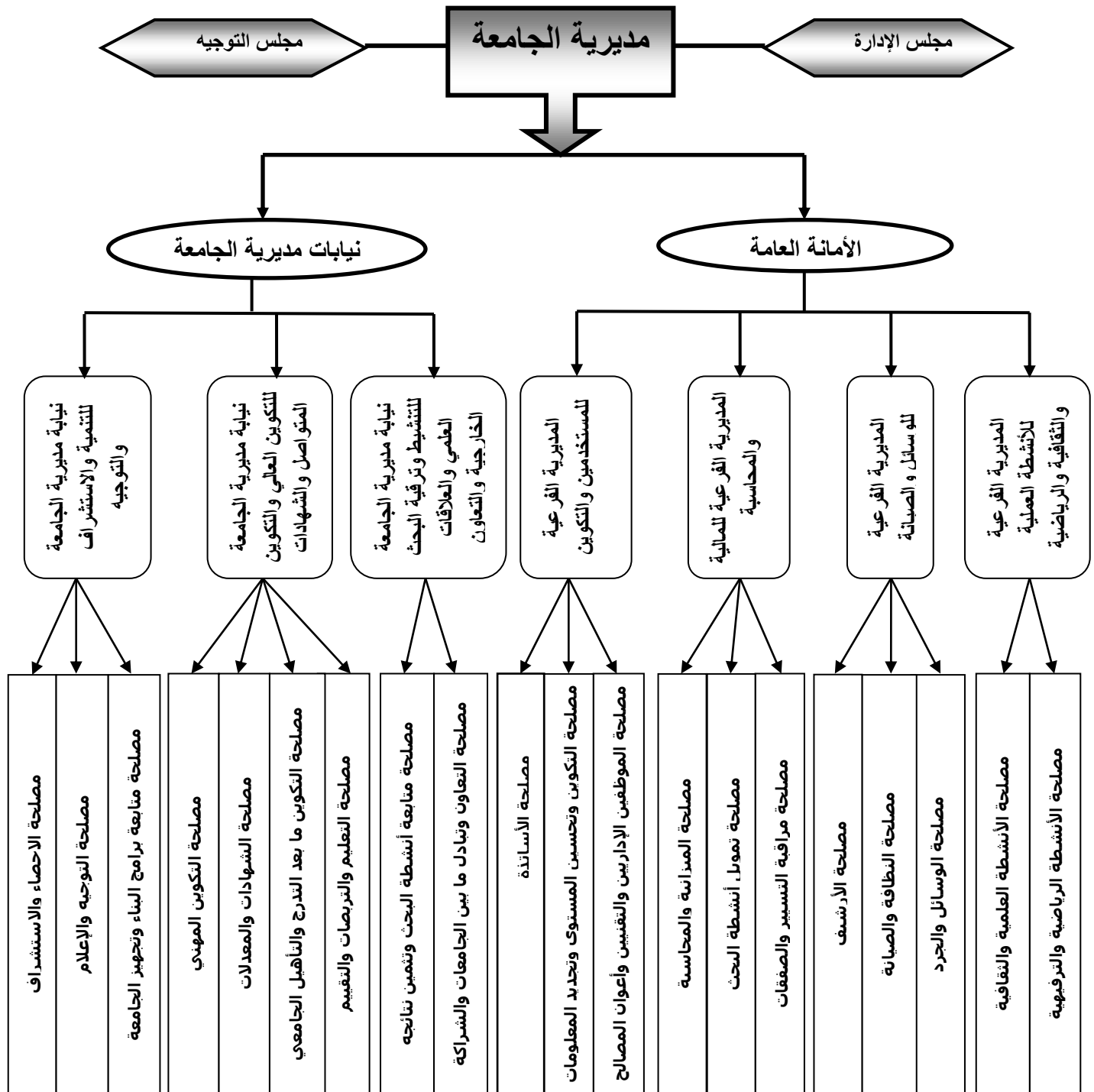
إنشاء معهد الهندسة الكهربائية والإلكترونيك وثلاث كليات (كلية المحروقات والكيمياء، كلية العلوم، كلية علوم المهندس بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 98-395 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998).

2002: إنشاء كلية الحقوق والعلوم التجارية، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-109 المؤرخ في 3 أبريل 2002.

2004: قرار وزاري مشترك، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 محدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة، الكلية، المعهد، ملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

2004: تعديل مرسوم إنشاء الجامعة، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 04-253 المؤرخ في 29 أوت 2004، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-189 المؤرخ في 02 جوان 1998 القاضي بإنشاء الجامعة: الكليات المكونة لجامعة بومرداس هي (كلية العلوم، كلية علوم المهندس أو كلية الهندسة، كلية المحروقات والكيمياء، كلية الحقوق والعلوم التجارية).

2006: إنشاء كلية الحقوق، وكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 06-270 المؤرخ في 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-189 المؤرخ في 02 جوان 1998 القاضي بإنشاء الجامعة، تم إنشاء كليتين جديدتين، كلية الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية.



الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة (المصدر: رئاسة الجامعة)

المبحث الثاني: عرض كلية البحث،

المطلب الأول: تقديم كلية علوم المهندس

بعد إنشاء جامعة أمحمد بوقره بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-189 المؤرخ في 02 جوان 1998، وإدماج المعاهد الوطنية (م و م ك)، (م و ص م)، (م و م ب)، (م و ص غ)، (م و ك إ)، (م و ه م). بمدينة بومرداس، تم تأسيس كلية علوم المهندس (المركب المركزي والغربي)، بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98-395 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998.

تضم كلية علوم المهندس (الهندسة)، بجامعة أمحمد بوقرة ببومرداس تسعة أقسام، تتمثل فيما يلي والتي تضم 26 قسما.

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1- هندسة الطرائق الصناعية | 2- التكنولوجيا الغذائية |
| 3- الهندسة الكهربائية والإلكترونيك | 4- هندسة البيئة |
| 5- الهندسة الميكانيكية | 6- الطاقة |
| 7- الصيانة الصناعية | 8- هندسة المواد |
| 9- الهندسة المدنية | |

وتتنظم الأقسام في تخصصات تتمثل فيما يلي :

1-هندسة الطرائق الصناعية

- هندسة العمليات
- المواد البوليمرات
- النمو الكيميائي
- المواد في الهندسة المدنية
- النظافة والسلامة

2- التكنولوجيا الغذائية

- علوم الحليب والتحول الإحيائي
- هندسة IA
- مراقبة الجودة وسلامة الأغذية

- جودة الأغذية والمحافظة عليها

3- الهندسة الكهربائية والإلكترونيك

- أوتوماتيك
- لكهربائية التقنية
- إلكترونيات

4- هندسة البيئة

- الصحة والسلامة الصناعية

5- الهندسة الميكانيكية

- الهندسة الميكانيكية
- علم الطاقة
- هندسة المواد
- التصنيع الميكانيكي والتصنيع
- الهياكل المعدنية
- الهياكل والأنابيب

6- الطاقة

- المنشآت الصناعية
- هندسة الطاقة
- الطاقات المتجددة في الميكانيكا

7- الصيانة الصناعية

- صيانة صناعية
- ميكاترونكس
- الكهروميكانيكية
- الهندسة الصناعية

8- هندسة المواد

- هياكل المواد والسلوكيات
- علوم المواد والبناء المستدام
- مواد مراقبة الجودة
- العلوم و إنغ من المجلدات والخرسانة

- السيراميك والزجاج
- الفيزياء والمواد
- 9- الهندسة المدنية
- جيوتكنيك
- هيكل
- الهيكل والبناء

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية علوم المهندس

عميد الكلية

مجلس الكلية

المجلس العلمي للكلية

الأمانة العامة: هي هيئة تابعة مباشرة للعميد، وتوضع تحت سلطة الأمين العام، المكلف بالشؤون المالية والإدارية والوسائل، وكذا التنسيق بين المصالح فيما بينها فيما يتعلق بعلاقات العمل الداخلية. و تتفرع منها المصالح الآتية:

أ/ مصلحة المستخدمين و التكوين: تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين، الأول يتعلق بشؤون و سيرة الموظفين التابعين لسلوك الأساتذة في حين يتكفل القسم الثاني و المسمى بمصلحة الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، بمتابعة السيرة المهنية لكل موظفي الكلية من غير الأساتذة.

ب/مصلحة الميزانية و المحاسبة: و التي تتفرع الى مصلحة الميزانية التي يتمثل دورها في تسيير الميزانية، التي تتكون من الإيرادات و النفقات، فالإيرادات عبارة عن إعانات الدولة لجامعة أحمد بوقره ، وتخصص للنفقات ، وذلك وفقا لاحتياجات الكليات ، ومن أجل تسيير مصالحها. أما مصلحة المحاسبة، هي هيئة تابعة للأمر بالصرف، تهتم بمختلف عمليات المحاسبة باستخدام المحاسبة العامة و التحليلية، كما تقوم بتحليل مختلف النفقات و دراستها. بالإضافة الى أعمال الرقابة القانونية على اعتمادات الكلية، إذ تعتبر المصلحة امتدادا لمصالح وزارة المالية.

ج/مصلحة النشاطات العلمية،الثقافية و الرياضية: تهتم بمختلف الأنشطة الرياضية و الثقافية و العلمية بالجامعة، بحيث تنظم هذه الأخيرة دورات رياضية للطلبة الراغبين في انضمام الى

فرق رياضية، وتنظم تظاهرات ثقافية و علمية لفائدة الطلبة من أجل إبراز قدراتهم كما تنظم الرحلات، والتبادل العلمي والثقافي مع الجامعات الأخرى.

د/ مصلحة الصيانة و الوسائل: يتكفل مسؤول هذه المصلحة بكل ممتلكات الكلية، فهو المسؤول عن إمداد الهيئات المختلفة باحتياجاتها، وهو المسؤول كذلك عن صيانة العتاد، جرده والحفاظ عليه.

نائب العميد: وهو هيئة تابعة مباشرة للعميد، ، و تتفرع منها المصالح الآتية:

أ/ نائب العميد المكلف بشؤون الطلبة: الذي يتكفل بكل من مصلحة المعدلات و الشهادات الخاصة بالطلبة، و مصلحة التعليم و التقييم، بالإضافة الى مصلحة الإحصاء و التوجيه والإعلام.

ب/ نائب العميد المكلف بالتكوين ما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية، و يهتم هذا الأخير بمصالح متابعة التكوين في ما بعد التدرج، و متابعة نشاطات البحث، و يقوم أيضا بالتعاون و إقامة علاقات خارجية مع الجامعات الأخرى.

رؤساء الأقسام: هي هيئة تابعة مباشرة للعميد، ، و تتفرع منها المصالح الآتية:

أ/ اللجنة العلمية،

ب/ نائب رئيس مديرية التدريس و التعليم العالي: الذي يهتم بمصلحة التدريس الطلبة بالإضافة الى متابعة التعليم و التقييم.

ت/ نائب رئيس القسم المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي: و هو يتكفل بمصلحة التعليم العالي ما بعد التخرج و التعليم المتخصص، و مصلحة متابعة نشاطات البحث.

***مكتبة الكلية** هي هيئة أخرى تابعة مباشرة لعميد الكلية ، و تتفرع منها مصلحة تسيير و خدمة الوثائق العلمية، و مصلحة الإرشاد و البحوث الببليوغرافية، و تعد من المكتبات الحديثة في جامعة أحمد بوقره بومرداس، ، و تحتوي المكتبة على الإدارة و فروع البحث الببليوغرافي وفرع الإعلام الآلي و الإنترنت.



الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لكلية علوم المهندس (كلية علوم المهندس)



الفصل الثاني
الإجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية

المبحث الأول: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة
المبحث الثاني: حدود البحث

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

المطلب الأول: منهج البحث:

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث في دراسة الأسئلة و الاستفسارات، التي يثيرها موضوع البحث، بغية التمكن من الوصول الى الحقائق . إذا فهو ضروري لضبط البحث، إذ أن أي دراسة لا ترقى الى مستوى الدقة ما لم تستند الى المنهج العلمي الذي يعبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية و الذي بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية.

ويراد بالمنهج " الطريق الذي ينبغي أن يسير عليه الباحث في دراسته لظواهر علمه لكي يصل إلى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة هذه الظواهر، وما يكشفها من أسباب و مسببات و ما تخضع له من قوانين" (مذكور، بدون سنة، ص 568).

كما يعرف أيضا بأنه سلسلة من الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين " (الحسن ، 1976، ص 65).

إن اختيار أي منهج للبحث مرتبط بموضوع البحث فهو الذي يفرض في أغلب الأحيان المنهج المستخدم و حتى أدوات الدراسة، وتختلف مناهج و طرق البحث باختلاف مواضيع الدراسة، و الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه.

و انطلاقا من موضوع دراستنا و في إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بتأثير التطورات التنظيمية على الثقافة التنظيمية للموظف ، دعت الضرورة الى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية، و عرض قوانين الوظيفة العمومية و كيف تطورها يؤثر على الموظف العمومي ومحاولة الربط التغير التنظيمي بثقافة السائدة في المؤسسة المستخدمة و كيف تتعكس على السلوك التنظيمي عموما .

من خلال البحث في الكتب و المذكرات، التي تناولت مواضيع التطوير و التغيير التنظيمي و حللت مختلف مداخله ، والمراجع التي عالجت تطور قوانين الوظيفة العمومية وأبرزت جملة الأسس و اللوائح و الإدماج الوظيفي ، بالإضافة إلى مختلف المقالات في المجلات و الدوريات و التقارير العلمية.

- فارتأينا استخدام المنهج الوصفي لقدرته على وصف العرض النظري لمتغيرات الدراسة والإحاطة بمفاهيم الواقع التنظيمي، من خلال البحث في الكتب ومراجعة المذكرات، التي تناولت مواضيع التطوير والتغيير التنظيمي و حللت مختلف مداخله ، والمراجع التي عالجت تطور قوانين الوظيفة العمومية وأبرزت الأسس و اللوائح و الإدماج الوظيفي ، بالإضافة إلى مختلف المقالات في المجلات و الدوريات و التقارير و الأبحاث العلمية، التي لها صلة بموضوع البحث لتمكن من الإطلاع على أبعاد هذه الدراسات و تقديم تغطية كافية لها،

- و المنهج التحليلي، لتحليل المعطيات بطريقة تحدد واقع تطور التنظيم الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية ، ثم القيام بتحليل الأرقام الإحصائية و البيانات و الوثائق التي تم جمعها من ميدان الدراسة، وتبويبها في النتائج والفحص النقدي للبيانات العددية واستخدام المتوسطات الإحصائية و الأرقام القياسية التي تساعد في تفسير و فهم الواقع الإجتماعية المدروس.

- و في إطار عقد مقارنات بين القوانين و اللوائح التنظيمية قبل و بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008، توجهت الدراسة الى استخدام المنهج المقارن، بهدف إبراز أوجه الشبه و الاختلاف في قوانين وأنظمة العمل في خصم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة .

فالمقارنة، هي عملية عقلية تقوم بتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين ظاهرتين اجتماعيتين أو أكثر، محددة بزمان ومكان حدوثها، تساعد المقارنة على الحصول على معلومات أدق وأوقت نميز بها موضوع الدراسة. يمكن أن تكون المعطيات كيفية قابلة للتحليل أو معرفة كمية يتم تحويلها إلى بيانات و أرقام قابلة للحساب.

المطلب الثاني: أدوات و تقنيات جمع البيانات

يتوقف العمل الجيد في البحث العلمي على دقة اختيار الأدوات المناسبة و التقنيات الأنجع لجمع المعطيات و الحقائق حول الظاهرة المراد دراستها . و بناءا على طبيعة موضوع بحثنا تطلب الأمر استخدام الأدوات التالية:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، فهي وسيلة هامة، لكشف تفاصيل الظاهرة المراد دراستها و بالتالي فحص الظاهرة عن قرب ومضاعفة المعلومات، و جمعها لمعرفة المؤشرات المساعدة في بناء موضوع البحث.

فيجمع الباحثون و المهتمون على أن : "أداة الملاحظة هي من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد أساسا على الحواس عند الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته و تلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات" (دليلو وغربي ، 1999 ، ص186) .

اعتمدنا في دراستنا هذه، على الملاحظة بدون مشاركة كأداة أثناء قيامنا بالدراسة الإستطلاعية حيث ساعدتنا على التعرف على مختلف المصالح و الإدارات بالمؤسسة المستخدمة و الإطلاع على الهياكل التنظيمية و الوظائف .

وبفضل استخدام الملاحظة، تمكنا من الإحاطة بالمناخ الوظيفي السائد في كلية علوم المهندس ، من خلال مشاهدة الموظفين أثناء قيامهم بالعمل ، وإيضاح وضعيتهم عند تواجد المسؤولين و المشرفين حولهم، كما حاولنا تحديد سلوك الموظفين فيما بينهم و مراقبة مختلف السلوكيات التفاعلية و الإجتماعية للأفراد داخل المؤسسة المستخدمة.

كما ساعدتنا الملاحظة أثناء زيارتنا إلى ميدان الدراسة من إلقاء نظرة على الظروف المادية للمؤسسة من وسائل تقنية و استعمالات لآلات الحديثة و لتكنولوجية.

ب- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استخداما نظرا لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بأفكار الأفراد و مشاعرهم و اتجاهاتهم. فالمقابلة عبارة عن دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض إليها عند التقاء مباشر بين الباحث و المبحوث ، بهدف الحصول على معلومات خاصة بموضوع البحث.

ويعرفها محمد علي محمد على أنها: "قائمة من الأسئلة التي يقوم بها الباحث باستفتاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث، فهي تتضمن موقف المواجهة المباشرة" (محمد، بدون سنة، ص192). كما يعرف محمد إسماعيل قباري ، دليل المقابلة على انه : "أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته الدينية، ومن ثم تكون المقابلة في ذاتها ، هي تبادل لفظي بين السائل والمجيب" (قباري ، بدون سنة، ص152).

و بالنظر الى موضوع بحثنا ، فلقد قمنا بإجراء مقابلة حرة و مفتوحة ، أثناء الدراسة الإستطلاعية، في محاولة للإطلاع على مختلف جوانب و خبايا موضوع الدراسة في المؤسسة المستخدمة، من حيث الإلتقاء ببعض الرؤساء و المسؤولين و المشرفين ، قصد الحصول على شيء من الشرح والتفاصيل حول التنظيمات الإدارية، كما استعملنا هذه الأداة مع مجموعة من الموظفين للتمكن من التعرف على جو العمل السائد في كلية علوم المهندس و مراقبة مختلف السلوكيات التفاعلية و الإجتماعية للأفراد داخل المؤسسة المستخدمة.

كما قمنا في مرحلة ثانية بإجراء مقابلة نصف الموجهة ، تشمل على 10 أسئلة مفتوحة حول موضوع الدراسة مع رئيسة مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح بكلية العلوم المهندس لتشرح لنا مختلف الإجراءات القانونية التي تعمل بها المؤسسة و التي تم تغييرها بناءا على تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006 ، و كذا إيداع رأيها في مقارنة بين سياسة التوظيف المطبقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية قبل و بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

ثم قمنا في مرحلة أخرى باستعمال المقابلة نصف الموجهة مع بعض الموظفين الذين ليس لهم مستوى تعليمي، فقمنا بقراءة أسئلة الإستمارة و تدوين الأجوبة المقدمة. فعملية طرح الباحث للأسئلة بصورة لفظية و تبسيطها يساعد الموظف من فهم الأسئلة الواردة في الإستمارة، وبالتالي يتمكن هذا الأخير من التعبير عن آرائه و اتجاهاته اتجاه موضوع البحث.

ت- الإستمارة:

هي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين التي توزع أو توجه الى الأفراد المبحوثين بهدف الحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة ، و تسلم إما عن طريق الإتصال المباشر عند توزيع دليل الإستمارة على المبحوثين أو يرسل الباحث الدليل عبر قنوات البريد.

تصمم الإستمارة من خلال تحديد مشكلة البحث وأسئلتها بالإضافة الى الطرح النظري للدراسة و الواقع الميداني للمؤسسة المستخدمة، فيتم بنائها عبر عدت مراحل استنادا إلى قواعد وأسس، فهي " صيغة محددة من الفقرات والأسئلة المرتبة حول موضوع البحث ، تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية"(دياب ، 2003، ص 52).

ولقد قدمت الإستمارة الى كل المبحوثين من الموظفين الإداريين المرسمين في مناصب عملهم في كلية علوم المهندس، و تضم مجموعة من الأسئلة قسمت على عدة محاورو الغرض منها اختبار فرضيات الدراسة،

- حيث يضم المحور الأول، عدة أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين،
- و يضم المحور الثاني، أسئلة تتعلق ببيانات خاصة بوظيفة الفرد في المؤسسة مجال الدراسة،
- أما المحور الثالث، فيضم أسئلة تتعلق ببيانات خاصة بعناصر الأداء و التطور الوظيفي،
- و يضم المحور الرابع، أسئلة تتعلق ببيانات خاصة بعناصر الرضا الوظيفي.

وقمنا باستعمال البرنامج الإحصائي الوصفي للعلوم الإجتماعية (SPSS Statistical Package for the Social Sciences) على التكرارات والنسب المئوية للأسئلة الواردة في الاستمارة لمعالجة المعطيات المتحصل عليها.

ث- السجلات و الوثائق:

تعتبر الوثائق الإدارية و السجلات التنظيمية، مصدرا أساسيا عند عملية جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة المستخدمة، حيث تمكن الباحث من التعرف بالمجال الميداني للدراسة.

ساعدتنا الوثائق و السجلات المقدمة من طرف الإدارة في معرفة العدد الإجمالي للموظفين الإداريين و قراءة الأرقام الإحصائية للموظفين المرسمين، و الأشخاص الجدد و المتحصلون على تكوين داخلي أو خارجي و كل ما له علاقة بمناصب عمل الموظفين و تدرجهم الوظيفي، وتوزعهم حسب المصالح.

كما قمنا بالإطلاع على بعض السجلات الموجودة بمصلحة المستخدمين و التقنيين وأعوان المصالح والتي لها علاقة بعينة الدراسة، و حصلنا أيضا على الوثائق القانونية المطبقة من طرف كلية علوم المهندس والمتعلقة بالقانون الداخلي للمؤسسة و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

المبحث الثاني: حدود الدراسة

المطلب الأول: مجالات البحث

1. المجال المكاني:

تم إسقاط الدراسة النظرية على كلية علوم المهندس بجامعة أحمد بوقره ببومرداس، الواقعة بمدينة بومرداس.

ووقع اختيارنا على الكلية كدراسة ميدانية لبحثنا و ذلك لأسباب أهمها:

- ارتباط المؤسسة المستخدمة بأهداف الدراسة، من حيث اختيار قطاع محدد تتوفر فيه إمكانية حصر أفراد الدراسة و سهولة الاتصال بهم،
- كون أن موضوع بحثنا يتطلب انجاز دراسة ميدانية في منظمة تخضع لعملية توظيف الموارد البشرية فيها الى قانون الوظيفة العمومية و هو ما تحققه جامعة أحمد بوقره ببومرداس،
- كون كلية علوم المهندس مؤسسة تعليمية تتوفر على مستويات تعليمية مختلفة الى مستوى الدراسات العليا، تتعدد أنماط التوظيف التي تتم على مستواها.

2. المجال الزمني:

يعتبر المجال الزمني المدة الزمنية التي تمت خلالها فترة التربص، و دامت حوالي ستة أشهر. حددت هذه الدراسة الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2016 الى غاية نهاية شهر جوان 2016.

و قد تمت الدراسة الميدانية عبر مراحل قسمناها كآلاتي :

تم النزول الى ميدان الدراسة إبتداءا من جانفي 2016 كمرحلة أولى استطلاعية ، و التي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية بهدف تكوين صورة شاملة و معبرة عما يدور في تنظيم مجال الدراسة، و إجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين و المشرفين و كذا بعض العمال . وخلال هذه الفترة تم التعرف على أهم المحاور و المشاكل من الواقع الإجتماعي المراد دراسته.

ثم في مرحلة ثانية قمنا بالإطلاع على الوثائق و السجلات التي تم من خلالها جمع المعطيات العامة عن المؤسسة و المتعلقة خاصة بتطور قوانين الوظيفة العمومية من أوامر و قوانين. كما تم فيها اختبار الاستمارة الأولية على 5 موظفين، الشيء الذي ساعدنا في إعادة بناء وتصحيح استمارة البحث من خلال إضافة أو حذف بعض أسئلة البحث بما يتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة.

و في مرحلة أخرى ، قمنا بتوزيع الإستمارة النهائية بعد إعادة تصميمها و ضبط أسئلتها ، كما قمنا بإجراء مقابلات موجهة مع بعض الموظفين وملء الإستمارات، لعدم إمكانيتهم من قراءتها، بالإضافة الى المقابلات الموجهة مع مدير المؤسسة، و مسؤول المستخدمين، و بعض المشرفين المباشرين.

3. المجال البشري:

تحتوي كلية علوم المهندس على 188 عاملا بمختلف أقسامها، منهم 129 موظفا إداريا و 59 عاملا مؤقتا، بالإضافة إلى حوالي 27 عامل متعاقد في عقود ما قبل التشغيل. وبما أن مجتمع بحثنا من الموظفين المرسمين في مناصب عملهم الإدارية، قررنا القيام بمسح شامل يضم كل الموظفين المعنيين، والذين يصل عددهم إلى 112 عامل بكلية العلوم، و استثنينا كل من الموظفين الإداريين المؤقتين، الذين لا يطبق عليهم نظام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

مع العلم أن 17 موظفا لم يرجعوا استمارات البحث أو رفضوا الإجابة عنها.

يعتبر المسح الاجتماعي عن طريقة لجمع البيانات حول ظاهرة موجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين و في الوقت الحاضر. ويمكن للباحث الإتصال بأفراد الجماعة سواء عن طريق الإتصال المباشر بالمبحوثين وجها لوجه أو عبر الهاتف أو عبر البريد من خلال استمارات تحتوي على أسئلة مقننة.

يعرف يولين يونج المسح الاجتماعي على أنه " عبارة دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محدودة وهذه الأوضاع لها دلالة اجتماعية ويمكن قياسها ومقارنتها بأوضاع أخرى يمكن قبولها كنموذج وذلك قصد تقديم برامج إنشائية للإصلاح الاجتماعي" (شومان، بدون سنة، ص03).

المطلب الثاني: خصائص مجتمع البحث:

يعتبر مجتمع البحث بكلية علوم المهندس من جميع العمال الموظفين المرسمين في مناصب عملهم في المؤسسة الوطنية الإدارية، والذين يصل عددهم إلى 112 موظف.

1- فئات العمر للمبحوثين :

جدول (01) : يمثل فئات العمر للمبحوثين

النسبة%	التكرار العددي	سن الموظف
8.04%	09	18-25 سنة
35.71%	40	26-35 سنة
45.53%	51	36 إلى 45 سنة
10.71%	12	أكثر من 45 إلى 60 سنة
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن تسعة موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 8.04% تكون أعمارهم ما بين ثمانية عشرة و خمسة وعشرون سنة. و أن 40 موظفا ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 35.71% تكون أعمارهم ما بين ستة وعشرون وخمسة و ثلاثون سنة.

ونلاحظ كذلك أن 51 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 45.53% تكون أعمارهم ما بين ستة وثلاثون وخمسة وأربعين سنة. وأن 12 موظف، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 10.71% تكون أعمارهم أكثر من خمسة وأربعين إلى ستين سنة.

فلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن معظم الموظفين من فئة الشباب، و يعود ذلك الى الخصائص الديموغرافية للمجتمع الجزائري ، الذي يغلب عليه عنصر الشباب من جهة. و الى كون كلية علوم المهندس ، حديثة النشأة من جهة أخرى ، حيث تأسست الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-395، المؤرخ في 2 ديسمبر 1998. ولهذا قامت المؤسسة المستخدمة بتعيين أفراد جدد ليشغلون الأقسام الجديدة و المكاتب الحديثة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضاً، أن بعض الموظفين تتجاوز أعمارهم الأربعين سنة ، و يعود ذلك الى كون هؤلاء الموظفين كانوا يعملون في مختلف المعاهد العلمية، التي تم ضمها الى جامعة أمحمد بوقره، بناء على نفس المرسوم السابق.

2- الجنس :

جدول (02) : يمثل جنس الموظفين في المؤسسة المستخدمة

النسبة%	التكرار العددي	الجنس
43.75%	49	ذكور
56.25%	63	إناث
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول السابق أن 49 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 43.75% ذكورا، مقارنة بـ 63 موظفة وهن تمثلن نسبة تقدر بـ 56.25% إناث. و يعود التقارب بين الجنسين الى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة و هو النشاط الإداري الذي لا يتطلب قوة مدنية كبيرة أو خاصة، تمنع النساء من الالتحاق بالمؤسسة التعليمية ، بالإضافة الى كون كلية علوم المهندس تقع في وسط مدينة بومرداس، تبعد بعض الأمتار فقط عن محطة الحافلات و محطة القطار، وهو عامل يساعد الإناث من الالتحاق بسهولة بمكان العمل.

3- الحالة المدنية للموظفين :

جدول (03) : يمثل الحالة المدنية للمبحوثين

النسبة %	التكرار العددي	الحالة المدنية
72.32%	81	متزوج
27.67%	31	أعزب
100%	112	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن 81 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر ب 72.32% أفراداً متزوجون. وهو ما يوحي بوجود معطيات سوسيو اقتصادية من أهمها تمكن الأفراد من التحاق بمناصب عمل تحفزهم على بناء عائلة و تكوين مستقبل. مقارنة ب 31 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر ب 27.67% أفراداً أعزبون لا يفكرون في الزواج المبكر نظراً لقلت أعمارهم عن الثلاثين سنة، و هو ما يوضحه جدول السن السابق، و لهذا يتطلب على هؤلاء الشباب المعزفين عن الزواج، إيجاد مناصب عمل و الإستقرار فيها، ف ضمان دخل يوفر لهم متطلبات المعيشة، قبل الخضوع في تكوين عائلات و تحمل مسؤولية معيشتها.

4- المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث:

جدول (04) : يمثل المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة المستخدمة

النسبة %	التكرار العددي	المستوى التعليمي
1.78%	2	يقرأ و يكتب
3.57%	4	ابتدائي
18.75%	21	متوسط
41.96%	47	ثانوي
33.92%	38	جامعي
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه، أن 4 موظفين، وهم يمثلون نسبة تقدر ب 3.57% ، قد واصلو دروسهم التعليمية إلى غاية الطور الابتدائي، كما نلاحظ أن حوالي 21 موظفاً، والذين يمثلون نسبة تقدر

ب18.75%، قد استمرت دروسهم التعليمية إلى غاية الطور المتوسط، وإن موظفان وهما يمثلان نسبة تقدر ب1.78% ، ليس لهم مستوى تعليمي، فهم لا يتمكنان سوى من القراءة البسيطة والكتابة. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 47 موظفا قد قاموا بمواصلة دروسهم التعليمية حتى الطور الثانوي، وذلك بنسبة تقدر ب41.96% ، و38 آخرون قد تمكنوا من الالتحاق بالجامعة وذلك بنسبة تقدر ب33.92% .

انطلاقا من النسب السابقة ، يمكننا أن نلاحظ أن معظم المبحوثين ، هم أشخاص من ذوي التعليم الثانوي، ويعود التعليل في ذلك، الى كون أن الأشخاص كانوا يلتحقون بالمؤسسات العمومية بناء على المستوى الثانوي، وذلك نظرا لقلة الجامعيين و المؤهلين بعد إستقلال الدولة الجزائرية من المستعمر الفرنسي. و هو مبدأ استمرت المؤسسات العمومية الإدارية بالأخذ به رغم ارتفاع المستوى التعليمي للشباب الجزائري، و هو ما نلاحظه عند 38 موظف إداري المتحصلون على شهادات جامعية. كما نقرأ من خلال الجدول السابق أيضا، أن 21 موظفا من ذوي المستوى التعليمي المتوسط، و 4 موظفون آخرون، لديهم المستوى التعليمي الابتدائي، و يعود ذلك الى كون معظم الكاتبات الإدارية كانت تعين بالمستوى التعليمي الابتدائي كأدنى حد للدراسة.

أما الموظفان اللذان ليس لهم مستوى تعليمي، فيلاحظ أنهم من فئة الكهول، و بالتالي يعود التحاقهم بالجامعة قديما عندما كانت الجامعة عبارة عن معاهد تعليمية ، أما التحاقهم بالإدارة فكان نتيجة لترقية في المناصب التنظيمية.

5- الأقدمية :

جدول (05) : يمثل أقدمية العمال الموظفين في المؤسسة المستخدمة

عدد سنوات الأقدمية	التكرار العددي	النسبة %
حوالي عشرة سنوات	49	%43.75
من 11 إلى 20 سنة	23	%20.53
من 21 إلى 30 سنة	35	%31.25
أكثر من 30 سنة	05	%4.46
المجموع	112	%100

نقرأ من خلال الجدول السابق أن 49 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 43.75%، تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة حوالي عشرة سنوات.

وإن 23 موظفاً وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 20.53%، تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة من 11 إلى 20 سنة.

كما نلاحظ أن 35 عاملاً، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 31.25%، تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة من 21 إلى 30 سنة. و خمسة موظفين، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 4.46%، تتجاوز سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة الثلاثين سنة.

فنلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن معظم الموظفين، تقل أقدمية عملهم بالمؤسسة المستخدمة عن العشرة سنوات، و هذا طبيعي عند العلم أن كلية العلوم قامت بإنشاء أقسام تعليمية جديدة تحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة، كما نلاحظ أن 23 موظفاً تتراوح سنوات عملهم من 11 إلى 20 سنة، و هي حالة عادية عندما نعلم أن جامعة أمحمد بوقره، و بالتالي كلية علوم المهندس، حديثة النشأة و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-395، المؤرخ في 2 ديسمبر 1998.

و نلاحظ أيضاً أن حوالي 35 موظفاً تزيد سنوات التحاقهم بالمؤسسة المستخدمة عن 20 سنة، و 5 آخرون تفوق 30 سنة، وهو ما يعود إلى زمن عمل هؤلاء الأفراد بالمعاهد التعليمية الوطنية التي تم إدماجها في جامعة أمحمد بوقره.

6- توزيع مجتمع البحث حسب المستوى السوسيو مهني و التصنيف التنظيمي للموظفين

جدول (06) : يمثل ترتيب أصناف الموظفين في الفئات السوسيو مهنية المطابقة لها

الفئات السوسيو مهنية	الأصناف	التكرار العددي	التكرار %
إطار	16	01	3.44%
	15	-	
	14	03	10.34%
	13	12	41.37%
	12	11	37.93%
	11	02	6.89%
تطبيق	10	33	94.28%
	09	02	5.71%
التحكم	08	19	59.37%
	07	13	40.62%
تنفيذ	06	09	56.25%
	05	07	43.75%
المجموع		112	100%

نقرأ من الجدول السابق، و الذي يمثل ترتيب و تدرج الوظائف إلى فئات سوسيو مهنية انطلاقاً من تصنيف الرتب في مستويات مختلفة بناءً على المستويات التعليمية و التأهيلية المطلوبة في كل وظيفة والتي تشكل مختلف الرتب في المؤسسة المستخدمة، أن 16 موظفاً ومهم يمثلون نسبة تقدر بـ 14.28% ينتمون إلى مجموعة التنفيذ و التي تقل أصنافها عن الصنف 6، و هم الموظفون الذين عندهم مهارات محدودة ، بحيث لا يتطلب انجازهم لمهامهم قدرات كبيرة من المهارات الفنية.

ونقرأ من الجدول أيضا، أن 32 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 28.57% ينتمون إلى مجموعة التحكم و المتمثلة في الصنفان 7 و 8، و هم الموظفون الذين لا يتطلب تنفيذهم لأعمالهم قدرا كبيرا من المسؤولية و بإمكانهم الإلمام بمهام الوظيفة و تحقيق الواجبات بصورة سهلة و سريعة عند تمكنهم من القيام بتدريب في المؤسسة.

ونجد أن 35 موظفا و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 31.25% ينتمون إلى مجموعة التطبيق و المتمثلة في الصنفان التاسع و العاشر، و هم موظفون ذوي مهارات معينة، وليست في مستوى عال جدا، و يتسع نطاق مهامهم و يرتفع المستوى الفني في وظائفهم و يتطلب تخصصا يساعد هؤلاء الأفراد على تكوين الموظفين و مراقبة أعمالهم، ونقرأ أن 29 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 25.89% ينتمون إلى مجموعة الإطارات و المتمثلة في الأصناف 11 إلى الصنف 17، و هم موظفون يتمتعون بالمهارات العالية والتفاوت في القدرات الأدائية و درجات تحمل المسؤولية و المؤهلات العلمية والجامعية، التي تساعدهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات في وظائفهم و توجيه الموظفين و تقييمهم.

7- رتب العمال الموظفين في المؤسسة المستخدمة

تعتمد المؤسسات العمومية الجزائرية على المصادر الداخلية ، لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. ويقصد بالمصدر الداخلي للتوظيف، هو تأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة أو المؤسسة العمومية بالإستناد إلى موظفيها، وذلك عن طريق عملية الترقية ، نظرا لخبرتهم و مهاراتهم و قدراتهم ، ومحاولة الرفع من الروح المعنوية للموظفين بهدف تحسين أدائهم، وذلك بناءا على المادة 38 من الأمر 03-06 التي تؤكد على " أن للموظف الحق في تكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

و لهذا سطرت الإدارة العامة الأسلاك الوظيفية الى رتب مختلفة بناءا على الأصناف التنظيمية التي تحدد منصب كل موظف، و التقدم في مساره الوظيفي من منصب عمل أدنى إلى منصب أعلى، في إطار البنية الهيكلية التي يتميز بها السلك، و ما يتضمنه من الوظائف المتكاملة بناءا على الترقية في الرتب. و يعرف المشرع الجزائري الترقية في الرتبة في المادة 107 من الأمر 03-06 السالف الذكر

على أنه " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالإننتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة."

تختلف الأسلاك الوظيفية في كلية علوم المهندس، حسب الوظائف المخططة للعمل، و ينقسم كل سلك وظيفي الى مجموعة من الرتب الوظيفية متسلسلة بناءا على المؤهلات العلمية المطلوبة للتعين في منصب العمل، و التي تسمح للموظفين من إمكانية الترقية الوظيفية خلال مسارهم الوظيفي ، و نجد في المؤسسة المستخدمة مجموعة من الأسلاك و الرتب، نلخصها في الجداول التالي:

جدول رقم (1.7): يمثل رتب موظفو شعبة الإدارة العامة

الأسلاك	الرتب	الأصناف	التكرار العددي	التكرار العددي
المتصرفون	متصرف	12	06	%75
	متصرف رئيسي	14	02	%25
	متصرف مستشار	16	–	
ملحقو الإدارة	ملحق الإدارة	9	02	%25
	ملحق رئيسي للإدارة	10	06	%75
أعوان الإدارة	عون مكتب	5	04	%40
	عون إدارة	7	04	%40
	عون إدارة رئيسي	8	02	%20
الكتاب	عون حفظ البيانات	5	02	%9.52
	كاتب	6	09	%42.85
	كاتب مديرية	8	07	%33.33
	كاتب مديرية رئيسي	10	03	%14.28
المحاسبون الإداريون	مساعد محاسب إداري	5	–	
	محاسب إداري	8	03	%75
	محاسب إداري رئيسي	10	01	%25
المجموع				51
				%100

نقرأ من خلال الجدول رقم (7-أ)، أن شعبة الإدارة العامة تنقسم الى مجموعة من الأسلاك الوظيفية، فنجد أن سلك المتصرفين يتضمن ثمانية موظفين ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 15.68% منهم، ستة موظفين وهم ويمثلون نسبة تقدر بـ 75% لهم رتبة متصرف إداري، وأن موظفان ومهما يمثلان نسبة تقدر بـ 25% لهم رتبة متصرف رئيسي.

كما أن سلك ملحق الإدارة يتضمن ثمانية موظفين، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 15.68%، ينقسمون الى موظفان ومهما يمثلان نسبة تقدر بـ 25% لهم رتبة ملحق للإدارة، و أن ستة موظفين و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 75% لهم رتبة ملحق رئيسي للإدارة.

و أن سلك أعوان الإدارة يتضمن 10 موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 19.60%، ينقسمون إلى 4موظفين و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 40% لهم رتبة عون مكتب، و 4 موظفون آخرون وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 40% لهم رتبة عون إدارة، و موظفان ومهما يمثلان نسبة تقدر بـ 20% لهم رتبة عون إداري رئيسي.

و أن سلك الكتاب يتضمن 21 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 41.17%، ينقسمون إلى موظفان و هما يمثلان نسبة تقدر بـ 9.52% ، و 9موظفون و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 42.85% لهم رتبة كاتب، و 7موظفين و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 33.33% لهم رتبة كاتب مديرية، و أن 3موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 14.28%، لهم رتبة كاتب مديرية رئيسي .

كما أن سلك المحاسبون الإداريون يتضمن 4موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 7.87%، ينقسمون الى ثلاثة موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 75% لهم رتبة محاسب إداري، وموظف وهو يمثل نسبة تقدر بـ 25%، له رتبة محاسب إداري رئيسي.

نقرأ من خلال الجدول السابق أن معظم موظفو شعبة الإدارة العامة بكلية علوم المهندس من الكتاب ، وهي نسبة عادية عندما نعلم أن معظم أعمال المؤسسة المستخدمة عبارة عن إدارات للرؤساء و الأقسام والمسؤولين، و باقي الأعمال هي عبارة عن خدمات تعليمية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن الإدارة المستخدمة تركز في أعمالها على أعوان الإدارة بنسبة معتبرة ، مقارنة بملحقو الإدارة و المتصرفون ، بالإضافة الى بعض المحاسبين الإداريين.

فيوضح الجدول رقم (7-أ) أن معظم الأصناف الوظيفية في شعبة الإدارة من الأصناف رقم 5 و رقم 6 و رقم 8، و هو ما يفسره المستوى التعليمي الضعيف و المتوسط عند موظفي التنفيذ و التحكم ، و نجد أيضا بعض الموظفون المنتمون الى الصنف الوظيفي رقم 10، و الذي يمثل مستويات التطبيق، بالإضافة الى المدراء و المسؤولين المنتمون الى الأصناف الوظيفية رقم 12 و 14 الممثلين لمستويات الإطارات في المؤسسة المستخدمة.

جدول رقم (7.ب) : يمثل رتب موظفو شعبة الإعلام الآلي

الأسلاك	الرتب	الأصناف	التكرار العددي	التكرار العددي
المهندسون	المهندسون التطبيقيون	11	02	%100
	مهندسو الدولة	13	–	
	المهندسون الرئيسيون	14	–	
	رئيس المهندسين	16	–	
التقنيون	تقني	8	02	%9.52
	تقني سام	10	19	%90.47
المعاونون التقنيون	معاون تقني	7	02	%100
الأعوان التقنيين	عون تقني	5	01	100%
المجموع			26	%100

نقرأ من خلال الجدول رقم(7-ب)، أن شعبة الإعلام الآلي تنقسم إلى مجموعة من الأسلاك الوظيفية، فنجد مثلا أن سلك المهندسين يتضمن موظفان فقط ، وهما يمثلان نسبة تقدر ب 69.7% يعملون وفق رتبة المهندسون التطبيقيون.

وأن سلك التقنيون يتضمن 21 موظفا، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 80.76%، ينقسمون الى موظفان، وهما يمثلان نسبة تقدر بـ 9.52%، لهم رتبة تقني و 19 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 90.47% لهم رتبة تقني سامي. و أن سلك المعاونون التقنيون، يتضمن موظفان فقط وهما يمثلان نسبة تقدر بـ 100%، لهم رتبة معاون تقني، و أن سلك الأعوان التقنيين يتضمن موظف أيضا وهو يمثل نسبة تقدر بـ 100%، لهما رتبة معاون تقني.

يوضح الجدول السابق أن معظم موظفو شعبة الإعلام الآلي من التقنيون السامون ذوي الأصناف رقم 10، و هي أصناف التطبيق ، بالإضافة الى بعض المهندسين التطبيقيين ذوي التصنيف رقم 11.

جدول رقم (7.ت): يمثل رتب موظفو شعبة المخبر و الصيانة (في طريق الزوال)¹.

الأصناف	الرتب	التكرار العددي	التكرار العددي	المجموع
11	مهندس تطبيقي	–	12	المهندسون
13	مهندس الدولة	100%	12	
14	المهندس الرئيسي	–	–	
16	رئيس المهندسين	–	–	
8	تقني	71.42%	05	التقنيون
10	تقني سام	28.57%	02	
7	معاون تقني	100%	01	المعاونون التقنيون
5	عون تقني	–	–	الأعوان التقنيين
4	عون مخبر	–	–	أعوان المخبر
20		100%		المجموع

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-08، المؤرخ في 19 يناير لسنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأصناف المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، ص 29.

نقرأ من خلال الجدول رقم (7-ت)، أن شعبة المخبر و الصيانة تنقسم إلى مجموعة من الأسلاك الوظيفية، فنجد مثلاً أن سلك المهندسين يتضمن 12 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 60%، لهم رتبة مهندس دولة في المخابر.

و أن سلك التقنيين يتضمن 07 موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 35%، ينقسمون إلى 05 موظفين و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 71.42%، لهم رتبة تقني، وموظفان وهما يمثلان نسبة تقدر بـ 28.57% لهم رتبة تقني سامي، و أن سلك المعاونون التقنيون يتضمن موظفا واحدا فقط وهو يمثلون نسبة تقدر بـ 5%، يشغل رتبة معاون تقني .

فيوضح الجدول السابق أن معظم الموظفون في شعبة المخبر و الصيانة، مهندسو دولة ، ويعود التعليل في ذلك الى كون كلية علوم المهندس عبارة عن مؤسسة تعليمية تحتوي على العديد من المخابر التعليمية المجهزة بالآلات الإلكترونية و المكونات الكيميائية ، و لهذا تحتاج هذه المخابر الى موظفين متخصصين في هذا المجال بالإضافة الى بعض التقنيين، لتجهيز و صيانة هذه الأدوات.

جدول رقم (7.ث): يمثل رتب موظفو شعبة الوثائق و المحفوظات.

الأسلاك	الرتب	الأصناف	التكرار العددي	التكرار العددي
الوثائقيين أمناء المحفوظات	وثائقي أمين محفوظات	12	05	71.42%
	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	14	01	14.28%
	رئيس الوثائقيين أمناء محفوظات	16	01	14.28%
مساعدو الوثائقيين أمناء المحفوظات	مساعد وثائقي أمين محفوظات	10	02	100%
الأعوان التقنيون في الوثائق و المحفوظات	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	7	06	100%
المجموع			15	100%

نقرأ من خلال الجدول رقم (7-ث)، أن شعبة الوثائق و المحفوظات ، تنقسم إلى مجموعة من الأسلاك الوظيفية، فنجد مثلاً، أن سلك الوثائقيين أمناء المحفوظات يتضمن 7 موظفين ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 46.66%، ينقسمون إلى 5 موظفين و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 71.42% ، لهم رتبة وثائقي أمين المحفوظات ، و موظف واحد فقط وهو يمثل نسبة تقدر بـ 14.28% له رتبة وثائقي أمين محفوظات رئيسي ، و موظف آخر وهو يمثل نسبة تقدر بـ 14.28% له رتبة رئيس الوثائقيين أمناء محفوظات.

ونقرأ كذلك، أن سلك المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات يتضمن موظفان وهما يمثلان نسبة تقدر بـ 13.33%، لهما رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات، و أن الأعوان التقنيون في الوثائق و المحفوظات يتضمن 6 موظفين وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 40%، لهم رتبة عون تقني في الوثائق و المحفوظات.

فيوضح الجدول السابق أن 15 موظفا يعملون في مكتبة كلية علوم المهندس ، سبعة إدارات من الأصناف 12 و 14 و 16، الذين يعملون على تنظيم المكتبة و تسيير العدد الهائل من الكتب والرسائل الجامعية و الوثائق المستعملة بالمكتبة يوميا، بالإضافة الى المساعدين الوثائقيين و الأعوان التقنيين في المكتبة التي يسهرون على خدمة الطلبة و الأساتذة المسجلون في كلية علوم المهندس.



الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة



الفرضية الأولى:

لا يدرك موظفو كلية علوم المهندس أساس تطور قوانين الوظيفة العمومية
وما ينجر عنها من تغيرات في مناصب عملهم.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى و المتعلقة بتطور قوانين الوظيفة العمومية في الجزائر أو ما يعرف بالإدماج الوظيفي لسنة 2008، مع التركيز على الموظفين الإداريين للتعرف على مدى معرفتهم بالتغييرات التي طرأت على وظائفهم و رتبهم من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل والمتمم لسنة 2006.

جدول رقم (08): يمثل مناسبة واجبات الوظيفة ومهامها للموظف

مناسبة واجبات الوظيفة ومهامها للموظف	التكرار	النسبة %
نعم	83	74.10%
لا	29	25.89%
المجموع	112	100%

يوضح الجدول السابق، رأي الموظفين إتجاه وظائفهم الحالية، حيث أن 74.10% ، وهم يمثلون 83 موظفا . يجدون أن الوظائف مناسبة لهم، مقارنة بـ 25.89%، وهم يمثلون 29 موظفا آخر، لا يحبذون العمل وفقها.

و يمكن تفسير هذه الأرقام في كون الموظفون في كلية علوم المهندس قد إعتادوا على مختلف المهام في وظائفهم الحالية ، خاصة عند النظر الى الأقدمية المعتبرة لبعض الموظفين، و الذي ساعد على تكيف الأفراد مع مناصب عملهم و الوظائف الملحق بها.

فيعتبر التكيف الوظيفي أمر مهم في إنتاجية وعطاء العامل، فكلما كان الشخص راضي عن عمله ومندمج فيه، وله علاقات إجتماعية طيبة يسودها الألفة والصداقة ، كلما كان أفضل في العطاء والأداء، وهذا ما تؤكد نظرية التكيف الإجتماعي التي ترى أن إنسجام الفرد مع بيئة عمله وتوافقه الوظيفي يولد القناعة و الرضا و الإستقرار في الوظيفة، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

كما يشير تالكوت بارسونز (PARSONS T.) ، الى ضرورة الإهتمام بدراسة وظيفة التكيف في المنظمة، كعامل أساسي، يعمل تحقيق التوازن بين الفعل الاجتماعي و تثبيت النسق الكلي.

كما نلاحظ من خلال المعطيات، أن المستوى التعليمي المتوسط أو الضعيف عند بعض الأفراد، أجبر بعض الموظفين على تقبل وظائفهم لما تحققه لهم من توافق بين قدراتهم و بين إمكانياتهم المهنية. فتقول الباحثة ريمة خلوط، أن " محتوى العمل، من العوامل الجد هامة في تحديد الرضا عن العمل، بل أكثر من ذلك، حيث يذهب البعض إلى اعتباره العامل الوحيد المؤدي إلى تحقيق الرضا دون بقية العناصر الأخرى، كما يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الارتياح والسعادة ومن ثمة الرضا عن العمل " (خلوط، 2015، ص 93).

ورغم ذلك، لاحظنا أن بعض الموظفين يعبرون عن استيائهم من قيامهم ببعض المهام التي لا توافق المناصب التي عينوا من أجلها، خاصة و أن قيام هؤلاء الأفراد بانجاز تلك المهام أو تحقيق أخرى جديدة لن يساعدهم على الحصول على تكوينات لتطوير خبراتهم الوظيفية، بهدف الحصول على ترقية على أساس الشهادة ، نظرا للمستويات المتوسطة أو الضعيفة عند معظم الأفراد في المؤسسة المستخدمة.

فبيّن الجدول الموالي ما مدى رضا أو عدم رضا المبحوثين عن توزيع المهام و الأعمال على مختلف الرتب الوظيفية في المؤسسة المستخدمة.

جدول (09): علاقة رتب الموظفين مع رضاهم أو عدم رضاهم عن توزيع المهام في المؤسسة المستخدمة

المجموع	نوعا ما	غير راض	راض	رأي الموظف عن توزيع المهام
				رتب الموظفين
%5.35 06	–	%33.33 02	%66.66 04	متصرف
%1.78 02	–	–	%100 02	متصرف رئيسي
%1.78 02	–	–	%100 02	ملحق الإدارة
%5.35 06	–	–	%100 06	ملحق رئيسي للإدارة
%3.57 04	%25 01	%75 03	–	عون مكتب
%3.57 04	%25 01	%25 01	%50 02	عون إدارة
%1.78 02	–	–	%100 02	عون إدارة رئيسي
%1.78 02	–	%50 01	%50 01	عون حفظ البيانات
%8.03 09	%22.22 02	%66.66 06	%11.11 01	كاتب
%6.25 07	%14.28 01	–	%85.71 06	كاتب مديرية
%2.67 03	–	%33.33 01	%66.66 02	كاتب مديرية رئيسي
%2.67 03	%100 03	–	–	محاسب إداري
%0.89 01	–	–	%100 01	محاسب إداري رئيسي
%1.78 02	–	–	%100 02	المهندسون التطبيقيون
%1.78 02	–	%50 01	%50 01	تقني
%16.96 19	%26.31 05	%73.68 14	–	تقني سام
%1.78 02	–	%100 02	–	معاون تقني
%0.89 01	–	–	%100 01	عون تقني
%10.71 12	%33.33 04	%25 03	%41.66 05	مهندس الدولة
%4.46 05	%60 03	–	%40 02	تقني
%1.78 02	%50 01	%50 01	–	تقني سامي
%0.89 01	%100 01	–	–	معاون تقني
%4.46 05	%4 01	%2.63 01	%6.12 03	وثائقي أمين محفوظات
%0.89 01	–	–	%100 01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
%0.89 01	–	–	%100 01	رئيس الوثائقيين أمناء محفوظات
%1.78 02	%100 02	–	–	مساعد وثائقي أمين محفوظات
%5.35 06	–	%33.33 02	%66.66 04	عون تقني في الوثائق والمحفوظات
%100 112	%22.3 25	%33.92 38	%43.75 49	المجموع

نقرأ من خلال الجدول السابق أن نسبة 43.75% من الموظفين، وهم يمثلون 49 موظفاً، راضين عن مجموعة المهام والواجبات المطلوبة أثناء أداء وظائفهم، فنلاحظ من خلال المعطيات أن معظم الرتب راضية عن تقسيمات العمل والواجبات الملحق بها، فلنذكر على سبيل المثال رتبة ملحق رئيسي للإدارة، أو عون إداري رئيسي أو عون تقني، أين 100% من الموظفين راضين عن توزيع المهام في الوظائف، نفس الملاحظة نلقينا على ستة كتاب مديرية، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 85.71%، أو أربعة عون تقني في الوثائق و المحفوظات، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 66.66%.

كما تبين معطيات الجدول السابق، أن بعض الموظفين يجدون أن المهام التي يقومون بها تتناسب قدراتهم الوظيفية وتكوينهم العلمي في المؤسسة المستخدمة، و لهذا فان عملية تحقيق الأعمال ليست صعبة أو معقدة، خاصة إذا أضفنا سنوات الأقدمية المحققة في كل منصب عمل. فيعتبر التوافق المهني، قدرة الفرد على الكيف السليم مع عمله، و التوافق مع بيئته المادية و الإجتماعية و المهنية، فالتوافق مع نفسه ومع الآخرين في العمل. نظرة ايجابية للفرد نحو عمله تعمل على تنمية القدرات و المهارات والتعزيز النفسي له، لعدم وجود متطلبات متناقضة في العمل، فتوافق قدرات الموظف ومهاراته مع مطالب الرتبة الوظيفية و مقتضياتها يحقق له الرضا الوظيفي.

فيقول المفكر لوك (Locke)، بأن الرضا الوظيفي هو "حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن وظيفة الفرد أو خبرته العملية، وينتج هذا الرضا من إدراك الموظف إلى أي مدى توفر الوظيفة تلك الأشياء التي يعتبرها هامة" (SIEGEL & LANE, 1982: 271).

كما يعتبر الباحث ستون أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (سلطان، 2004، ص196).

وبناء على ذلك، فإن الرضا الوظيفي يدل على سعادة بعض موظفي كلية علوم المهندس، عن مناصب عملهم و تحبيذهم لإستقرار في الوظائف لما تحققة هذه الأخيرة من إشباع لحاجاتهم المادية و المعنوية. وهو ما يؤكد هيرزبرغ (HEZBERG F.) حين يوضح أن أحد أهم العوامل التي تساعد في الرضا الوظيفي هي طبيعة العمل نفسه و محتواه.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا، أن نسبة 33.92% من الموظفين، وهم يمثلون 38 موظفا، غير راضين تماما عن توزيع المهام على مناصب العمل في المؤسسة المستخدمة، فنجد مثلا أن نسبة 100% من الموظفين ذوي رتبة معاون تقني غير راضين على مهامهم أثناء العمل، أو أن نسبة 75% من الموظفين ذوي رتبة عون مكتب، أو نسبة 73.68% من الموظفين برتبة تقني سامي يبدون عدم رضاهم أيضا، ضف الى ذلك ستة موظفين برتبة كاتب، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 66.66% غير راضين أيضا عن تقسيمات المهام على وظائفهم الحالية.

فتبين المعطيات السابقة، أن بعض الموظفين لا يحبذون مختلف المهام المطلوبة منهم، و لهذا فإنهم يعبرون عن عدم رضاهم عن مختلف الواجبات المنسوبة لرتبهم الوظيفية، خاصة عند فئة الأعوان والتقنيين والكتاب الذين أعيد ترتيبهم في أصناف وظيفية أدنى من الزملاء الذين كانوا و مازالوا يعملون معهم في نفس المكاتب. علما أن التعديلات الجديدة التي عرفت قوانين الوظيفة العمومية سنة 2006، قامت بتعديل قانون الأساسي للأسلاك المشتركة 04-08 المؤرخ سنة 2008، أعادت النظر في ترتيب و تصنيف الوظائف في المؤسسات الوطنية الإدارية، فقامت مختلف الإدارات العمومية بإعادة إدماج الموظفين في أصناف و رتب وظيفية جديدة مختلفة عن التي كانوا ينتمون إليها قبل سنة 2006.

و الجدير بالذكر أن مختلف التغييرات التي حدثت في القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية لم يطبق بطريقة كلية في المنظمات الإدارية، فكل الموظفين عرفوا تحديدا في تصنيفاتهم و بالتالي في وظائفهم وفي أجورهم، غير أن مهامهم وأماكن عملهم لم تتغير في المؤسسة المستخدمة، و هذا ما تؤكد رتبة الكتاب الذين يواصلون العمل ككاتب مديرية رغم أن صنفهم أصبح الصنف رقم 5، أو التقنيون السامون الذين عرفوا انزلاقا في تصنيف رتبهم في المجموعة ب و بالتالي الصنف 10، ويواصلون العمل وفق مهام الرتب السابقة.

وبالتالي فإن الموظفين يشعرون بعدم رضا خاصة عندما نعلم أن هؤلاء الموظفين لا يزالون يقومون بنفس المهام التي كانت منسوبة إليهم قبل الإدماج¹ الوظيفي، فكما وضح هزبرغ، أن طبيعة ومحتوى الأعمال

¹ يقصد بالإدماج ضم مادتين أو أكثر في قانون موجود، فيحل القانون الأخير محل القوانين المنصوصة من قبل، وفقاً لشروط والإجراءات المقررة لتعديل قوانين الوظيف العمومي، وعلى المؤسسات العمومية اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتطبيق هذا الإدماج وفقا على أنظمتها الأساسية

التي يقوم بها الأفراد لها تأثير كبير على رضاهم الوظيفي، و ما يعمل على استيائهم هو فقدانهم للمركز و المكانة.

كما نقرأ كذلك من الجدول السابق، أن نسبة 22.32% من الموظفين، وهم يمثلون 25 موظفاً آخر، لا يجدون أن الوظائف مناسبة أو غير مناسبة لهم في المؤسسة المستخدمة، فهم غير متأكدون من الموضوع، و يمكن ملاحظة الإجابة المبهمة عند مختلف الرتب التقنية في مختلف الأسلاك الوظيفية. فنذكر بهذا 100% من المحاسبين الإداريين، أو 100% من المساعدين الوثائقين لأمناء المحفوظات، بالإضافة إلى 100% من معاوني التقنيين، الذين يجدون أن مهامهم ليست مناسبة لوظائفهم بصورة تامة.

و يمكن تفسير هذه الظاهرة، في كون بعض الموظفين يحققون بعض الإشباعات الرئيسية من خلال مناصب عملهم، ولندكر على سبيل المثال، معادلة الشهادة التعليمية لمناصب عملهم، أو التمكن من القيام بمختلف الأعمال التي تطلب منهم نظراً للخبرة المعتبرة عند البعض و الأقدمية عند البعض الآخر، و لكن ومع ذلك، تبقى بعض الرغبات الإنفعالية لا تحقق كلياً، مثل المكانة الوظيفية لبعض الموظفين خاصة مع إعادة ترتيبهم الوظيفي في رتب أدنى عما كانوا عليه، أو في كون الأرقام الإستدلالية لأصنافهم الوظيفية، لا تسمح لهم بالحصول على أجور و حوافز مرتقعة.

فيقول الباحث هيربرت (HERBERT) أن " مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين، زاوية ما يوفر العمل للعاملين في الواقع، وزاوية ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم " (محمد الباقي، 2002، ص212).

وبالتالي فإن الموظفون في كلية علوم المهندسين، و نظراً لتحبيذهم لبعض الامتيازات من جهة و عدم قناعتهم بأن الوظائف التي يقومون بها مسندة إلى رتبهم الوظيفية من جهة أخرى، يجعلهم لا يتمكنون من اتخاذ اتجاه نقدي لشعورهم الوظيفي، (علماً أن الإتجاه الإيجابي للفرد من العمل الذي يمارسه حسب فروم هو الذي يمثل الرضا الوظيفي). و لهذا نجد أن النسب المؤوية في الجدول رقم (09)، و الذي يمثل علاقة رتب الموظفون مع رضاهم أو عدم رضاهم عن توزيع المهام في المؤسسة المستخدمة متقاربة

العدد عند مختلف الإجابات، خاصة عند 43.75% من الموظفين الراضين عن توزيع المهام، و 33.92% من الموظفين غير الراضين عن ذلك.

و يوضح الجدول الموالي تمكن مختلف الرتب في المؤسسة المستخدمة من تحديد بصورة واضحة و أكيدة مهامها داخل مناصب العمل.

جدول (10): يمثل هل الواجبات المسندة للموظف واضحة؟

الواجبات المسندة إليك واضحة	التكرار	النسبة %
نعم	26	23.21%
لا	86	76.78%
المجموع	112	100%

نقرأ من خلال الجدول السابق، أن نسبة 76.78% من الموظفين، وهم يمثلون 86 موظف ، يؤكدون أن الواجبات المسندة إليهم غير واضحة، مقارنة بنسبة 23.21% من الموظفين ، وهم يمثلون 26 موظفا فقط، الذين يجدون أن واجبات الرتبة الوظيفية واضحة لديهم.

و عند إمعان النظر في معطيات الجدولين السابقين، نلاحظ أن بعض الأفراد وبالرغم من رضاهم النسبي عن توزيع المهام من قبل الإدارة ، إلا أنهم ليسوا متأكدين من طرق العمل أو من مهام المنسوبة إلى مناصبهم الوظيفية، و هو ما يؤكد الإرتفاع الهائل للتكرار للإجابات بعدم الوضوح من نسبة 22.32% من الموظفين و هم يمثلون 25 موظف فقط من الجدول رقم (09) إلى أن نسبة 76.78% من الموظفين، وهم يمثلون 86 إجابة في الجدول رقم (10).

فتوضح تعليقات الموظفين على أن معظم الأفراد في كلية علوم المهندس يقومون بأعمال تقريبية، غير واضحة في مناصب عملهم، حيث لا يمكن لهم تحديد طريقة العمل فيها أو ما هو الهدف من تحقيقها ، الشيء الذي يؤدي بهم في أغلب الأحيان الى الارتباك ، فيرى المفكر ليكارت (LIKERT) أنه توجد علاقة وطيدة بين رضا الموظف و نوعية الإشراف.

فيعتبر الإشراف العنصر المحرك الأساسي للعمل داخل المؤسسة والجزء الحيوي فيها من خلال عمليات الإرشاد والتوجيه الإداري ، فيسمح من استغلال معارف الأفراد و تركيز جهودهم اليومية و تطوير خبراتهم ومهارتهم. فيقول الدكتور محمد شمس الدين على أن "الإشراف هو طريقة يتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفون الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات، أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة و خططها على النمو، و أداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن" (صالح، 1998، ص 193).

يتضح من خلال الجدولين السابقين أيضا أن موظفو كلية علوم المهندس ليسو على إطلاع على الأعمال البسيطة اليومية الواجب القيام بها في مناصب عملهم، ولهذا فنحن نتساءل عن مدى معرفتهم بمختلف المستجدات التي جاء بها تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، والتي قامت بإدراج تغييرات قاعدية في مناصب عملهم و الوظائف المسندة إليها.

جدول (11): يمثل تغيير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008

النسبة %	التكرار	تغيير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي
3.57%	04	نعم
96.42%	108	لا
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين في كلية علوم المهندس أي نسبة 96.42% من الموظفين ، وهو ما يمثل 108 موظفا، يؤكدون على عدم تغيير نظام العمل بعد تطور نظام القوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، و أربعة موظفين فقط و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 3.57% يرون أن نظام العمل الوظيفي قد تم تغييره في المؤسسة المستخدمة بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

و عند محاولة معرفة أين تم التطوير الوظيفي، و في أي مجالات تم إحداث هذه التغييرات التنظيمية، نجد أن الموظفين الذين سبق لهم الإجابة بعدم تغيير نظام العمل، يغيرون إجاباتهم، و يصفون أساليب العمل بالصعبة و المعقدة، و هذا ما يمثل تشتت الأفراد في أفكارهم و آرائهم حول أنظمة العمل.

جدول (12): يمثل نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي لسنة 2008

النسبة %	التكرار	نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي
39.28%	44	أصعب
33.92%	38	أعقد
25%	28	عادي
1.78%	02	أسهل
100%	112	المجموع

يمثل الجدول أعلاه، وصف الموظفين الإداريين في كلية علوم المهندس لأنظمة عملهم بعد عملية الإدماج الوظيفي، و الذي هو عبارة عن المزج بين مواد القوانين وأوامر المسيرة للتوظيف العمومي قبل سنة 2006، و مختلف المواد المنصوص عليها سنة 2006 ، و الذي ينتج عنه تطور في طبيعة العلاقة القانونية بين الموظفين العموميون والإدارة العامة.

وعند قراءة الجدول السابق، نلاحظ أن ليس الأربعة موظفين فقط الذين وجدوا أن نظام العمل قد تغير أجابوا عن السؤال المطروح، بل معظم الموظفين اتخذوا رأي اتجاه نظام العمل بعد التطوير التنظيمي. فنقرأ مثلاً، أن نسبة 39.28% من الموظفين، يجدون صعوبات أثناء أداء العمل، و نسبة 33.92% من الموظفين ، يجدون نظام العمل أصبح معقداً . مقارنة بنسبة 25% من الموظفين ، الذين يؤكدون أن نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي عادي و لم يتغير، و نسبة 1.78%، وهي ما يمثل موظفان فقط ، يرون أن نظام العمل أصبح أسهل على ما كان عليه من قبل .

فنلاحظ من خلال الجدول أن بعض الموظفين يصفون وظائفهم اليومية بالعادية، و هي حالة طبيعية عندما نعلم أن معظم الموظفين لا يزالون يعملون في مناصب عملهم، و هو ما تصرح به مصلحة الموظفين، التي تؤكد أن الموظفين لم يغيروا مناصب عملهم أو أماكن عملهم بعد الإدماج الوظيفي، الشيء الوحيد الذي تغير هو بيانات وظائفهم الإدارية من أصناف و رواتب، ولهذا فان استمرار الموظفين بالقيام بنفس الأعمال جعل الأفراد يتكيفون معها، و يعتبرونها سهلة خاصة عند أقدمية بعض الموظفين في المؤسسة المستخدمة.

أما عند محاولة دراسة نظرة الموظفون الذين يقومون بوصف نفس المهام ،خاصة عند الأفراد ذوي الأقدمية في العمل بالصعبة و هذا عند 44 شخص، بالإضافة الى 38 موظفا آخرون ، الذين يصرحون بأن نظام العمل أصبح أكثر تعقيدا عند التكرار المستمر لنفس الأعمال في مناصب العمل بالمؤسسة المستخدمة. فإننا نجد أن إجابات المبحوثين الغامضة، تعود الى نظرتهم لتصنيفات العمل الجديدة، من حيث أن الموظفين قد عرفوا تغييرات جذرية في تصنيفاتهم الوظيفية وفقا للإدماج الوظيفي لسنة 2008، انطلاقا من مستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم المهنية.

و بما أن بعض الموظفين الذين كانوا يصنفون في الأصناف الوظيفية ، قد عدلت مراتب البعض و جددت أصنافهم الى أصناف وظيفية أعلى من البعض الآخر الذي رأى عدد الرقم الاستدلالي لصنفه ينخفض، و لنذكر كسبيل المثال سلك الكتاب الإداريين الذي كان أفراداه في الصنف رقم 8 ثم و بعد تطور قوانين الوظيفة العمومية، و انطلاقا من الشهادة التعليمية، أصبح بعض الكتاب في الصنف رقم 10 و آخرون في الصنف رقم 8 و آخرون في الصنف رقم 5. و بالتالي فان تغيير الأصناف حسب الموظفين سيلحق بها تغيير في المهام أيضا، التي ستصبح أكثر تعقيدا في نظر الأفراد، خاصة الذين يقومون باتخاذ صعوبة المهام كتعليل عن سبب ارتفاع الصنف الوظيفي و الاختلاف في المزايا مقارنة بزملائهم.

فيرى إدوين لوك أن لجميع تصرفات الأفراد هدف محدد، وفي هذا السياق فان النسق القيمي التي يتبناه الفرد لتفسير موقفه ، في كون قيمته العلمية أحسن من قيمة الآخرين، فهي معتقدات تتعلق بشكل من أشكال السلوك أو غاية من الغايات، إذ تعتبر "القيم بمثابة المعيار المثالي لسلوك الفرد، وذلك المعيار الذي يوجه تصرفات الفرد وأحكامه وميوله ورغباته واتجاهاته واهتماماته المختلفة، والذي على ضوءه ترجح أحد بدائل السلوك " (دويدار، بدون سنة، ص2).

كما أن "القيم ترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهمين بعض القيم على بعض أو تخضع لها، مما يعني أن القيم على مراتب ودرجات وأنها ليست على مستوى واحد" (المحيا، 1994، ص5)، وهذا يعني أنه، إذا كانت القيم هي عملية مفاضلة بين الأشياء فهي في ذاتها تتفاضل، أي ترتب من أهم صنف وظيفي وشروط الإلتحاق به إلى أقل أهمية من حيث الرقم الاستدلالي للصنف و جل المهام المرتبطة به.

فكل ذلك يمثل اختلافات قد تشكل نزاعات بين الموظفين و التي ستؤثر على العمل داخل المؤسسة المستخدمة ، ولهذا ارتأينا دراسة رضا الباحثين وعدم رضاهم عن التغييرات التنظيمية في بياناتهم وأرقامهم الإستدلالية.

جدول رقم(13):يمثل علاقة الصنف الوظيفي مع رضا أو عدم رضا الموظف عن التغيير التنظيمي

رأي الموظف الصنف الوظيفي	راض	غير راض	إلى حد ما	مج
16	01 100%	-	-	01 0.89%
15	-	-	-	-
14	03 100%	-	-	03 2.67%
13	04 33.33%	05 41.66%	03 25%	12 10.71%
12	-	09 81.81%	02 18.18%	11 9.82%
11	-	02 100%	-	02 1.78%
10	18 54.54%	07 21.21%	08 24.24%	33 29.46%
09	02 100%	-	-	02 1.78%
08	01 5.26%	16 84.21%	02 10.52%	19 16.96%
07	-	13 100%	-	13 11.60%
06	-	09 100%	-	09 8.04%
05	-	07 100%	-	07 6.25%
المجموع	29 25.89%	68 60.71%	15 13.39%	112 100%

نقرأ من خلال الجدول، أن نسبة 60.71% من الموظفين وهي ما يمثل 68 موظفا، غير راضين تماما عن التغييرات الأخيرة في قوانين الوظيفة العمومية، و ذلك خاصة في الترتيبات السفلية لسلم الأرقام الإستدلالية لأصناف الوظيفية، فنجد بهذا أن نسبة 100% من الموظفين، ذوي الأصناف الغير راضية ينتمون الى الأصناف رقم 5 و رقم 6 ورقم 7، بالإضافة الى نسبة 84.21% ينتمون الى الصنف رقم 8. ثم نلاحظ كذلك أن بعض الأصناف المتوسطة العدد غير راضين أيضا عن مختلف التغييرات التي شملت وظائفهم، فنقرأ بهذا أن نسبة 100% من الموظفين ينتمون الى الصنف رقم 11 و نسبة 81.81% ينتمون الى الصنف رقم 12 .

فيوضح الجدول السابق أن عدد معتبر من الأفراد، غير راضين عن مختلف التطورات في نظام العمل لسنة 2006، خاصة فيما يتعلق بترتيب الأرقام الإستدلالية لأصناف رواتبهم الوظيفية، فنجد مثلا الأصناف السفلية، والمتمركزة في السلم ما بين الأرقام 5 و 8، وهي التصنيفات المخصصة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة عن الإقتضاء بتكوين مهني أو مستويات التعليم الثانوي والتكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي و شهادة البكالوريا، و ما يمكن ملاحظته أن هذه الأرقام الإستدلالية ضعيفة مقارنة بالزملاء، و بالتالي سينتج عنها ميزات مادية ومعنوية ضعيفة جدا مقارنة بالموظفين الآخرين.

ضف الى ذلك بعض الأصناف السابقة التي تجد أن شهاداتها الدراسية لا توافق الأصناف الوظيفية التي وضعت فيه بعد الإدماج الوظيفي، و لنذكر على سبيل المثال الصنف رقم 11 أين معظم طلبة الليسانس نظام قديم، المتكون من البكالوريا زائد أربعة سنوات من الدراسة، لا تستحسن العمل وفق نفس معايير المتخرجين من النظام الجديد المتكون من البكالوريا زائد ثلاثة سنوات من الدراسة، و يحبذون لو وضعوا في الصنف رقم 12 والذي يكون أقرب في السلم الوظيفي الى المهندسين المحصلين على شهادة البكالوريا زائد 5 سنوات من الدراسة.

كما توضح تحاليل الجدول أيضا، أن التغيير التنظيمي في أصناف بعض الأسلاك الوظيفية لم يخطط لعملية تطور في بعض المسارات الوظيفية، مما شكل انزعاجا لدى بعض الموظفين و لنحدد بذلك رتب الموظفين الوثائقيين ذوي الصنف رقم 12 والذين تكون ترقيتهم إلى رتبة واحدة فقط مقارنة بالأصناف الأخرى، أو التقنيين في الإعلام الآلي ذوي الأرقام التصنيفية رقم 10، و الذين لن يتمكنون من الترقية الى رتب أعلى طيلة مسارهم الوظيفي. وهو ما سيؤثر كثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد عندما نعلم أن طموحاتهم ستتوقف و دوافعهم في العمل ستتلاشى، نظرا لعدم تمكنهم من الترقية الوظيفية و التقدم في العمل و التقدير، وضعية تعمل على قتل روح النمو و الحماس والتطور الذاتي لدى الأفراد، فعدم رغبتهم في الإنجاز.

فيشير روبر وتيري (Terry & Reber) أن "مستوى طموحات الفرد وتطلعاته يلعب دورا هاما في التأثير على الحاجات لديه ومحاولة إشباعها" (حريم، 1997، ص126). ويميل الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز، حسب دفيد ماكيلاند (McClelland D.) الى المنافسة، فيتميزون بالطموح و لديهم رغبة شديدة

لتحقيق النجاح والإرادة الجامحة في القيام بالعمل الجيد، والنجاح في ذلك العمل ، و يسعون لتحقيق الأهداف التي تعود عليهم بالتغذية حول مستوى أدائهم و انجازاتهم، ويؤكد الدكتور حسين حريم (حريم، 1997) ، على أن الدافعية هي الإستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة.

فمحاولة تحقيق الذات من خلال الإنجاز ، أمر طبيعي عند الإنسان، و هي تمثل أعلى مراحل الإشباع الوظيفي عند الباحث ماسلو (MASLOW)، و بهذا فان كل شخص يسعى الى تحقيق أقصى ما يمكن له تحقيقه، للحصول على ترقية في العمل و تحقيق الصورة التي يتخيلها عن نفسه.

كما تمكنا من ملاحظة أيضا من خلال الجدول السابق، عدم تمكن موظفو بعض الأسلاك الوظيفية عند التصنيف رقم 10 الترقية إلى رتبة أعلى طوال مسارهم الوظيفي، ويرى فريدريك هرزبرغ (HEZBERG F.) أنه من أهم العوامل التي تساعد في الرضا الوظيفي لدى العامل هي إمكانية التقدم والترقي في العمل، وبالتالي إمكانية النمو والتطور الشخصي، ثم الاعتراف بالإنجاز و التقدير من قبل الإدارة وجماعات العمل.

فيعتبر المسار الوظيفي على أنه عملية نظامية مكونة من مختلف الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى . كما يعرف على أنه "عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل، وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد" (الحكيم، 2003 ، ص 23).

فتساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة المستخدمة على مساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم وتوجيه ميولهم المهنية ، والعمل على زيادة احتمالات تحقيق الموظفين لطموحاتهم في النمو الوظيفي؛ وإشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتطور، و بهذا رفع مستوى رضا الموظفين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف وحرص الأفراد على تحقيق التميز المرغوب، الذي سيمكنهم من تحقيق أهدافهم وخططهم.

كما بين الجدول رقم(13)، أن نسبة معتبر من الموظفين المنتمين الى الصنف رقم 8، و نحدد بذلك 84.21%، من الموظفين، يوضحون تشاؤمهم من التغيير التنظيمي من حيث أن بعض الزملاء من الكتاب و التقنيين الذين كانوا يمارسون نفس الأعمال عرفوا تقدما في الأرقام الاستدلالية من الصنف رقم 8 الى الصنف رقم 10، والبعض الآخر لم تحقق الشروط الوظيفية له ذلك. و يرجع الموظفين أهم عوامل استيائهم الى كون جميع الأفراد من الصنفين السابقين لا يزالون يحققون نفس المهام، و في نفس المكاتب الإدارية.

كما يمكننا أن نقرأ من خلال الجدول السابق، أن نسبة 25.89%، وهي ما تمثل 29 موظفاً ، راضين عن إجراءات التغيير التنظيمي، خاصة عند الأصناف الوظيفية العليا من 100% من الموظفين ذوي الصنف رقم 16 ، أو الصنف رقم 14. ضف الى ذلك بعض المستويات الضعيفة التي هي أيضا راضية عن جل تلك التغييرات، و هذا عند نسبة 100% من الموظفين ذوي الصنف رقم 9، ونسبة 54.54% من الأفراد ذوي الصنف الوظيفي رقم 10.

وعند تحليل هذه المعطيات يمكننا ملاحظة أن الموظفين الذين يشعرون بالإشباع الوظيفي اتجاه أصنافهم الوظيفية الجديدة، هم أفراد ينتمون إلى الفئة السوسيو مهنية من الأطر، موظفون متحصلون على الشهادات الجامعية وتكوينات عالية في كلية علوم المهندس، وذلك عند الأصناف الوظيفية رقم 16 و رقم 14 و رقم 13، تجديرات من شأنها أن تساعد في الرضا الوظيفي.

أما معظم الأفراد الذين يحبذون العمل وفق التغيير التنظيمي الجديد ينتمون إلى الصنف رقم 9 و 10 وهما الصنفان الوظيفيان اللذان عرفا قدر كبير من الترقيات في المؤسسة المستخدمة وفقا للإدماج الوظيفي لسنة 2008، حيث أن العديد من الموظفين في الأصناف الوظيفية رقم 08، تحصلوا على ترقيات بناء على أقدميتهم في المؤسسة المستخدمة، للتمكن للإلتحاق بالصنف الوظيفي رقم 9، بعد الإدماج الوظيفي. ضف الى ذلك الموظفين الذين تم تجديد أصنافهم الوظيفية بناء على مستوياتهم التعليمية، مثل الكتاب الذين تطور صنفهم الوظيفي بناء على مستواهم التعليمي الى الصنف رقم 10 أيضا.

جدول رقم (14): أسباب عدم رضا الموظفين عن التغيير التنظيمي الجديد.

أسباب عدم الرضا	التكرار	النسبة %
تم إنزال الصنف الوظيفي لدرجة أدنى من زملائي في نفس العمل	23	33.82%
شهادتي الدراسية لم تعد لها نفس القيمة مثل الشهادات الدراسية الأخرى	08	11.76%
الأجر المقدم ضعيف جدا مقارنة بالموظفين الآخرين	26	38.23%
الموظفين الجدد يعينون برتب أعلى ممن وظفوا من قبل	11	16.17%
المجموع	68	100%

تبين معطيات الجدول ، أن نسبة 38.23% ، وهي ما يمثل 26 موظفا، يجدون أن رواتبهم الجديدة ضعيفة مقارنة برواتب زملائهم في العمل ، و هذا ما يفسره الأرقام الإستدلالية الجديدة التي تحدد صنف كل وظيفة و بالتالي راتب كل صنف، و بما أن الرتب الوظيفية قد عرفت تجديدا بناء على تطوير قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، فهذا يؤثر بالطبع على أجور الموظفين في مختلف الأسلاك الوظيفية.

و بما أن الإنسان كائن اقتصادي، كما يوضح فريدريك تايلور (TYLOR F.) ، فإن المال هو أفضل دافع وحافز للعمل، و ولهذا فالإنسان يختار دائما السلوك الذي سيحقق له أكبر عائد مادي، و لهذا فان الموظفين ، ومهما زادت أجورهم المالية و محفزاتهم المادية، إلا أنهم يجدون أنها ضعيفة مقارنة مع الآخرين، و هو ما يتضح أكثر عند الموظفين الذين تتناسب مؤهلاتهم العلمية مع أصنافهم و رواتبهم الوظيفية إلا أنهم يحتجون من قلتها.

فيبقى الراتب الشهري الحافز الأساسي للموظفين، والمحرك الذي يدفع بالفرد لإشباع حاجاته و تحقيق رغباته، كما يوضح المفكر دوجلاس ماكجروجر (MCGREGOR D.) أن الأجر والمزايا المادية هي من أهم الحوافز لدى العامل نحو العمل.

غير أن بعض الموظفين و كما بينت تحاليل الجداول السابقة يبدون رفضهم للتجديدات الأخيرة، نظرا لكونهم يواصلون القيام بنفس المهام في المؤسسة المستخدمة، رغم تغيير أصنافهم الوظيفية، مقارنة مع زملائهم في نفس المكاتب. و لهذا يمكننا القول أن الأجر ليس المؤثر الوحيد لاتجاهات الأفراد في كلية علوم المهندس ، حيث أكدت تجارب التون مايو (MAYO E.)، أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج و خاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها تكمن في الحوافز الاجتماعية، فرضا العامل لا يرتبط بالأجر و الحوافز المادية فقط و إنما هناك، أيضا، الحاجات السيكو إجتماعية التي تحفز العامل على العمل كحاجة إثبات الذات، و المشاركة في إتخاذ القرارات، و إقامة العلاقات مع الآخرين . فالموظف يشعر بشخصيته و يشبع حاجاته الإجتماعية من خلال شعوره بالإنتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها (بغول ، 2007).

ولهذا توضح معطيات الجدول السابق و الذي يبين أسباب عدم رضا الموظف عن التغيير و التطوير التنظيمي لسنة 2006، أن نسبة 33.82%، وهي ما يمثل 23 موظفا ، لا يحبذون المرسوم التنفيذي رقم 04-08، المؤرخ في 19 يناير لسنة 2008، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، لقيام القانون بإدراج الأصناف الوظيفية للأفراد الذين كانوا ينجزون نفس المهام إلى درجات وظيفية مختلفة ، فأصبح بعض الموظفين خاصة منهم مجموعة الكتاب في الصنف رقم 5 و آخرون حولوا إلى الصنف رقم 8، و ذلك إنطلاقا من مستواهم التعليمي الذي حدد مكانهم الجديد في التصنيف الوظيفي.

نفس الملاحظة نجدها عند نسبة 16.17%، و هي ما يمثل 11 موظفا ، الذين يعتبرون أن الأفراد الموظفين حديثا يعينون برتب أعلى من الأفراد الذين عينوا قبل 2008، و هو ما يتجلى مثلا في:

- ✓ إعادة إدماج تصنيف رتبة مساعد إداري في الصنف رقم 9 ، بينما يوظف الأفراد الجدد و بنفس شروط تطوير قوانين الوظيفة العمومية إلى الصنف رقم 10 ،
- ✓ إعادة إدماج الأعوان المتعاقدين ذوي الصنف رقم 1/10 صنفوا إلى الصنف رقم 5 ،
- أما الموظفين الجدد وبنفس الشروط يصنفون في الصنف رقم 7.

ولهذا تؤكد نسبة 11.76% وهي ما يمثل 8 موظفون ، أن الشهادات الدراسية للموظفين لم تعد لها نفس القيمة مثل الشهادات الدراسية الأخرى ، و هو ما يتضح في الصنف رقم 10 والذي يضم مجموعة الموظفين التقنيين الساميين الذين لم تؤخذ الوظيفة العمومية شهاداتهم التقنية أو التطبيقية كعامل يساعد على وضعهم ضمن المجموعة (أ) المخصصة لمستويات التعليم العالي أو التكوينات المعادلة لشهادة ليسانس على الأقل، حيث عمل الموظف العمومي على أن تكون الشهادات الجامعية التطبيقية و شهادة تقني سامي لا تعادل شهادة الليسانس نظام ل.م.د رغم أنها عبارة عن مستويات شهادة البكالوريا بالإضافة إلى ثلاث سنوات من التكوين، فأعيد إدماج الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي مثلاً، إلى الصنف رقم 5 بعد ما كانوا في الصنف 10. و هو ما سيؤثر على رواتبهم و حوافزهم الوظيفية و بالتالي سيؤثر على رضاهم الوظيفي.

جماعات عمل قد عرف تغييرات في أصنافهم ورواتبهم من جهة و تطورات في أسلاكهم و رتبهم الوظيفية من جهة أخرى ، ضف الى ذلك تعيين موظفين جدد برتب أعلى من بعض الموظفين القدامى الذين يشغلون نفس مناصب العمل، بناء على المستوى التعليمي الذي أصبح عاملاً أساسياً في التوظيف ولهذا فان بعض الموظفين يشعرون بعدم الرضا نظراً لنقص في عدالة عمليات التصنيف .

فيقول ستيسي آدمس (ADAMS J.S) أن الأفراد يتصارعون من أجل إيجاد و المحافظة على وضعية عادلة مع الآخرين، فالشخص يقوم دائماً بمقارنة نسبة عوائده الوظيفية التي يتحصل عليها من المنظمة مقابل ما يقدمه من مدخلات ، فعندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق لديه توتراً وعدم إرتياح مما يدفع به إلى العمل لأجل تخفيضها. و "كلما زاد مستوى إدراك اللامساواة زاد الدافع للعمل لأجل تخفيض حالة التوتر هذه" (كشرود، 1995 ، ص96).

فعندما يدرك الفرد أن ما يقدمه من مدخلات للمؤسسة من جهد وعمل و وقت ، تشبه مجهود فرد آخر يعمل في ظروف عمل مشابهة، ولكن في أصناف وظيفية أعلى، سيقنع الموظف، أن ما يجتنيه من عوائد مالية من أجر و علاوات، أو معنوية من ترقية و اعتراف غير عادلة، مما سيؤثر على دوافعه وأدائه الوظيفي ، ولهذا يدعو ابراهام ماسلو ممثلي المؤسسات على تلبية حاجات العمال و الموظفين من

خلال الرواتب العادلة و احترام حاجاتهم للتقدير عند الإعتراف بقدراتهم الوظيفية و أدائهم الجيد في العمل.

وبما أن بعض الموظفون يصرحون أن شهاداتهم الدراسية لم تصبح لها نفس القيمة مثل الشهادات الجامعية الحالية، حاولنا من خلال الجدول التالي إبراز علاقة أقدمية الموظفين في المؤسسة المستخدمة وتطابق الشهادات الدراسية المتحصل عليها من قبل الشخص مع المواصفات التي كانت مطلوبة لإلتحاق بالمنصب العمل المشغول من قبله.

جدول رقم(15):علاقة الأقدمية مع أساس توظيف الموظف في المؤسسة المستخدمة

أساس التوظيف الأقدمية	يقرأ ويكتب	إبتدائي	متوسط	ثانوي	تقني سامي	الدراسات الجامعية التطبيقية	ليسانس	ماستر	مهندس دولة	مج
حوالي عشرة سنوات	-	-	-	25 %51.02	02 %4.08	08 %16.32	08 %16.32	02 %4.08	04 %8.16	49 %43.75
من 11 إلى 20 سنة	-	-	-	04 %17.39	03 %13.04	07 %30.43	04 %17.39	-	05 %21.73	23 %20.53
من 21 إلى 30 سنة	02 %5.71	01 %2.85	10 %28.57	02 %5.71	03 %8.57	11 %31.42	03 %8.57	-	03 %8.57	35 %31.25
أكثر من 30 سنة	-	03 %60	-	01 %20	01 %20	-	-	-	-	05 %4.46
المجموع	02 %1.78	04 %3.57	10 %8.92	32 %28.57	09 %8.03	26 %23.21	15 %13.39	02 %1.78	12 %10.71	112 %100

نقرأ من خلال الجدول السابق، أن نسبة 28.57% من الموظفين، و هي ما يمثل 32 موظفا، أشخاص عينوا بالمؤسسة المستخدمة على أساس المستوى الثانوي خاصة في العشرة سنوات الأخيرة، أين نسبة 51.02% من الموظفين، وهي ما يمثل 25موظفا، رسموا في مناصب عملهم بناءا على ذلك. و أن نسبة 23.21% من الموظفين، و هي ما يمثل 26 موظفا، أفرادا محصلون على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ، فنلاحظ أن نسبة 31.42% من الموظفين عينوا ما بين العشرين و الثلاثين سنة الأخيرة، وأن نسبة 30.43% عينوا ما بين العشرة والعشرين سنة.

كما نقرأ من الجدول أن نسبة 13.39% و هي ما يمثل 15 موظفاً، لهم شهادة ليسانس كأساس للتوظيف وذلك عند نسبة 17.39% من الموظفين الذين عينوا من 11 إلى 20 سنة، و نسبة 16.32% من الموظفين الذين عينوا خلال العشرة السنوات الأخيرة، مثلهم مثل المهندسين الجامعيين أين نسبة 10.71% من الموظفين عينوا بناءاً على شهادات التعليم العالي خاصة ما بين 11 و 20 سنة أين 21.73%.

فيوضح الجدول السابق أن المؤسسة المستخدمة اهتمت بتعيين أفراد ذوي المستوى الثانوي أدنى حد من التعليم خلال العشرين سنة السابقة، أما المستويات التعليمية الأخرى من المستوى المتوسط أو المستوى الابتدائي أو دون المستوى فهي مستويات لم تعد تعتبر كأساس للتوظيف في كلية علوم المهندس من أكثر من 20 سنة.

و عند تحليل معطيات الجدول، نلاحظ أن كلية علوم المهندس إهتمت بتوظيف الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأساسية مثل اعتمادها على المستوى التعليمي الثانوي لإنجاز مختلف مهام التحكم ، والإعتماد على موظفو المستويات التقنية السامية و الدراسات الجامعية التطبيقية لإنجاز مهام التطبيق، و الخريجين الجامعيين من مهندس دولة و ليسانس و ماستر لإنجاز مهام الإطارات.

أما المستويات التعليمية الضعيفة، فلم تعد المؤسسة المستخدمة تولي الإهتمام، بها كما كان عليه الحال في سنوات السبعينيات ، أي مباشرة بعد إستقلال الجمهورية الجزائرية، فترة متميزة بقلّة الخريجين الجامعيين و ندرة المتخصصين التقنيين . أما في الوقت الحالي فلقد تخلت الوظيفة العمومية على المستويات التعليمية البسيطة ، وذلك لعدم كفاءتها مقارنة باليد العاملة الحديثة المتكونة في مختلف الإختصاصات التعليمية و المتوفرة في معظم المجالات المهنية، خاصة منها التعليمية في المخابر، نظراً لاختصاص المؤسسة المستخدمة بمجال التعليم والتكوين.

يعتبر كل من برغر ويرنرفيلت (Birger Wernerfelt)، و ريتشارد روميلت (Richard Rumelt) وجاي بارني (Jay B. Barney)، مفكرين استمدوا تحليلهم من عمل إديث بينروس (Edith Penrose) ونظرية المنظمة الصناعية لمدرسة شيكاغو. أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق، لا يكفي لوحده لتحقيق الأداء المتميز للمنظمة، هذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا

تكون ملائمة إلا في المدى القصير. وعليه هناك إجماع من طرف هؤلاء الباحثين على أن الموارد البشرية مصدر للنجاح في المستقبل، وأن معارف ومهارات واستعدادات من خلال مزجها والتنسيق بينها تتكون كفاءات الموارد البشرية، التي تعتبر واحدة من أهم العناصر المكونة لكفاءة المنظمة.

وعليه تستخدم مفاهيم المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات لإثبات أن الموارد البشرية هي مصدر للنجاح والتميز كونها خزان لرأس المال البشري، والتأكيد على ضرورة اكتشاف كفاءات الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظيفة الشاغرة وقدراتها الكامنة لاختيار أكفأها (بوطويل ، 2014).

وبما أن لمعظم الأفراد في كلية علوم المهندس، مستويات تعليمية متوسطة (كما وضح الجدول رقم 4)، فإن إن تركيز جهود الموظفين كان على خبرتهم و أدائهم لبناء أقدمية تساعدهم من رفع رواتبهم الوظيفية. فيمثل الجدول التالي استفادة الموظفين الإداريين من ترقية في المؤسسة المستخدمة خلال مساهمهم الوظيفي.

جدول رقم (16): الإستفادة من الترقية في المؤسسة المستخدمة

النسبة %	التكرار	الإستفادة من ترقية
55.36%	62	نعم
44.64%	50	لا
100%	112	المجموع

تعتبر الترقية من أهم الحوافز التشجيعية لأداء الموظف لمهامه و العمل على إتقانها ، و لهذا ارتأينا الى التطلع على استفادة الموظفين في كلية علوم المهندس من ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، و اتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن نسبة 55.36% من الموظفين، وهي ما يمثل 62 موظفا، قد حظوا من ترقية في العمل، مقارنة بنسبة 44.64% من الموظفين، وهي ما يمثل 50، موظفا لم تسمح لهم الظروف من ذلك.

فتوضح معطيات الجدول السابق أن نسبة معتبرة من الموظفين تمكنوا من الحصول على ترقية في كلية علوم المهندس وهو ما يدفعنا الى محاولة دراسة وتدقيق العدد الهائل من عمليات الترقية التي يصرح الموظفون بأنهم إستفادوا منها في المؤسسة المستخدمة خلال السنوات الأخيرة ومعرفة طبيعتها، علما أن

"الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين" (الأمر رقم 06-03، ج.ر 46، 11)، فتحصلنا على الجدول الموالي.

جدول رقم(17):علاقة أقدمية الموظف مع طبيعة الإستفادة من الترقية في المؤسسة

مج	ترقية في الدرجة	تطور في الصنف	ترقية في الرتبة	تغيير في المنصب	طبيعة الترقية تاريخ التوظيف (الأقدمية)
20 %44.44	03 %15	-	17 %85	-	من 11 إلى 20 سنة
24 %53.33	-	10 %41.66	13 %54.16	01 %4.16	من 21 إلى 30 سنة
01 %2.22	-	-	01 %100	-	أكثر من 30 سنة
45 %71.42	03 %6.66	10 %22.22	31 %68.88	01 %2.22	المجموع الجزئي
17 %27.41	-	-	15 %88.23	02 %11.76	حوالي عشرة سنة
62 %100	03 %04.83	10 %16.12	46 %74.19	03 %04.83	بعد سنة 2008
					المجموع

نقرأ من خلال الجدول السابق ،أنه من بين 62 موظفا الذين إستقادوا من ترقية في الجدول رقم (16) ، 46موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر ب 74.19%، إستقادوا من ترقية في الرتبة الوظيفية بنسبة 88.23%، خلال العشرة سنوات الأخيرة، مقارنة بنسبة 68.88% من الموظفين الذين استقادوا من ترقية قبل الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

كما نلاحظ كذلك أنه ومن بين 68.88% من الموظفين المستفيدون من ترقية، نجد أن نسبة 100% من الموظفين تفوق سنوات عملهم في المؤسسة المستخدمة الـ 30 سنة، و نسبة 85% من الموظفين الآخرين إستقادوا من ترقية خلال 11 إلى 20 سنة الماضية. ضف إلى ذلك نسبة 11.76% من الموظفين، قد حضوا بتغيير في مناصب عملهم خلال العشرة سنوات الأخيرة، مقارنة بنسبة 2.22% من الأفراد الذين تحصلوا على تغيير في مناصبهم قبل الإدماج الوظيفي و نحدد بذلك ما بين 21 إلى 30 سنة من العمل.

كما نقرأ من خلال الجدول أيضا، أن نسبة 22.22% من الموظفين قد استفادوا من تطور في الصنف الوظيفي وذلك قبل سنة 2008، و ذلك عند نسبة 41.66% من الأفراد الذين تتمحور أقدمية وظائفهم من 21 إلى 30 سنة في المؤسسة المستخدمة. بالإضافة الى أن نسبة 6.66% من الموظفين ، من يعتبر الترقية في الدرجة مفهوما للإستفادة من الترقية مقارنة بالموظفين الآخرين.

فتوضح معطيات الجدول السابق، أن نسبة معتبرة من الموظفين تحصلوا على ترقية وظيفية خلال العشرة سنوات الأخيرة مقارنة بالموظفين ذوي الأقدمية المعتبرة و هو ما يشكل تناقضا، و لهذا و عند تحليل المعطيات السابقة وجدنا أن بعض الموظفين، قد حضوا بتغيير في مراتب عملهم، و ذلك بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008، حين تغيرت رتب الموظفين بموجب تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006. كما قام موظفان بمواصلة دراستهما للتمكن من تغيير مناصب عملهما الى مناصب عمل أعلى من المناصب الذين كانا يعملان فيهما بمستواهما الدراسي المتوسط، خاصة مع ظهور التصنيفات الجديدة للعمل، التي قامت بإعادة توزيع مراتب الموظفين انطلاقا من مستوياتهم التعليمية ، أو قيامهما بمتابعة تخصص جديد ليتمكنهما من الحصول على منصب عمل مختلف تماما عما كانا يقومان به.

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم العوامل الأساسية التي عرفت تغييرات في قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، إما من حيث الترقية في الرتب¹ و الدرجات بزيادة أعدادها في السلم التنظيمي، أو من حيث الانتقال من نظام الأقدمية الكلاسيكي إلى نظام الشهادات كمبدأ رئيسي للترقية ، بناءا نص الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مادته 107، على أن الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، يتم ترقيتهم على أساس الشهادة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

¹ "تمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة"

(الأمر رقم 03-06، ج.ر 46، 10).

كما توضح معطيات الجدول أيضا، أن معدل الترقية في الرتب متقاربة بين كل العشرة سنوات خاصة الأخيرة منها، أما التطور في الدرجات فهي نسبة ضئيلة جدا ، و تشكل حالة غريبة و مستحيلة إذا ما علمنا أن الدرجة القصوى للترقية في الدرجة هي 3 سنوات.

و لهذا فنحن نتساءل إذا ما يقوم الموظفون في المؤسسة المستخدمة بمزج ما بين الترقيات في الصنف والترقيات في الدرجات ، خاصة و أن عشرة موظفون و هم يمثلون نسبة تقدر ب 41.66% يؤكدون أنهم حصلوا على تطور في الصنف قبل سنة 2008، و هي حالة نادرة تشمل بعض الرؤساء و المشرفين الذين يحضون بتطور في الصنف للتمكن من تغيير مناصب عملهم.

فيمثل الجدول الموالي المعطيات المقدمة من طرف كلية علوم المهندس حول جل الترقيات التي تحصل عليها الموظفين خلال السنوات الأخيرة ، و التي توضح جليا عدم تمييز الموظفين لمختلف أشكال الترقيات في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و بالتالي عدم فهم أو تحكم الأفراد في المعلومات حول وضعيتهم التنظيمية و عن مسارهم الوظيفي.

جدول رقم(18):يمثل معطيات الترقية المقدمة من طرف المؤسسة المستخدمة

النسبة %	التكرار العددي	نوع الترقية
6.29%	09	ترقية في الرتبة
39.16%	56	ترقية في الدرجة
53.14%	76	تطور في الصنف (إدماج وظيفي لسنة 2008)
1.39%	02	تغيير في المنصب (شهادة تعليمية جديدة)
100%	143	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 53.14% من الموظفين، وهي ما يمثل 76 موظفا، قد إستفادوا من ترقية في الأرقام الإستدلالية لأصناف الرتب الوظيفية بناءا على الإدماج الوظيفي لسنة 2008،

أين قامت مصلحة الموظفين من إعادة ترتيب الموارد البشرية في كلية علوم المهندس بناءا على التعليمية رقم 7 المؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007، و المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم.

كما نلاحظ أن نسبة 39.16% من الموظفين، و هي ما يمثل 56 موظفا، قد استفادوا من ترقية في الدرجات الوظيفية على أساس أقدميتهم في العمل أو ما يسمى بالترقية الأفقية¹. ونسبة 6.29% من الموظفين، و هي ما يمثل 9 موظفون، قد استفادوا من ترقية في الرتبة الوظيفية، ضف الى ذلك نسبة 1.39% من الموظفين، وهي ما يمثل موظفان عرفا تغييرا في مناصب عملهما.

فبيبن تحليل معطيات الجدول السابق، أن عدد معتبر من الموظفين، أي نسبة 53.14% من موظفو كلية علوم المهندس، قد تحصلوا على ترقية في الصنف الوظيفي بناءا على الإدماج الوظيفي لسنة 2008، أين تم تعديل الأصناف الوظيفية انطلاقا من المستويات التعليمية للموظفين، ضف الى ذلك قيام مصلحة الموظفين بترقية بعض الموظفين المتحصلون على أقدمية معقولة في الرتب الوظيفية لكي لا يفقدوا امتيازات أقدميتهم نظرا لمستوياتهم التعليمية المتوسطة، التي ستقوم بإنزال أرقام أصنافهم الوظيفية في الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، و لنذكر كمثال بعض التقنيين السامين اللذين أعيد ترتيبهم من الصنف 11 الى الصنف رقم 10.

وهو ما يفسر تعليقات الموظفين في الجدول رقم 17، أين ترتفع نسبة الترقية قبل الإدماج الوظيفي لسنة 2008، عند الموظفين ذوي أقدمية تصل أوتفوق العشرين سنة، سواءا كانت ترقية في الرتب أو تطورا في الصنف الوظيفي.

كما يوضح تحليل معطيات الجدول أيضا، أن بعض الموظفين في المؤسسة المستخدمة، لا يدركون أن بعض الترقيات التي عرفوها مؤخرا هي عبارة عن إدماج وظيفي و ليس ترقية في الرتب أو في الأصناف الوظيفية، كما هو مسطر في قوانين الوظيفة العمومية، بالإضافة الى أن الكثير من الموظفين يعتبرون الترقية في الدرجات، هي بمثابة ترقية في الصنف، على عكس ما أكده مصلحة الموظفين في بياناتها الإحصائية.

¹ الترقية الأفقية: معناها الترقية في الدرجات وهي حق لكل موظف،

الترقية العمودية: معناها الانتقال من رتبة الى رتبة أخرى وبشروط محددة في القانون.

كما لاحظنا كذلك، أن بعض الموظفون يصرحون بأنهم قد تحصلوا على ترقية من خلال تغيير في المنصب وهذا بالإعتماد على التكوين . فيسعى الموظفون الى الإستفادة من تكوين مهني أو تحقيق دراسات جامعية تساعدهم على تطوير مساهمهم الوظيفي بكلية علوم المهندس بهدف الحصول على زيادة مادية، أو تغيير في السلك الوظيفي للتمتع بامتيازات جديدة.

جدول (19): يمثل الإستفادة من تكوين جديد بالمؤسسة المستخدمة

النسبة %	التكرار العددي	الإستفادة من تكوين جديد	
%74.19	23	تكوين داخلي	نعم
%25.80	08	تكوين خارجي (شخصي)	
%27.67	31	المجموع الجزئي	
%72.32	81	لا	
%100	112	المجموع	

نقرأ من خلال الجدول رقم (19)، أن نسبة 72.32% من الموظفين، وهي ما يمثل 81 موظفا، لم يستفيدوا من تكوين أثناء عملهم بالمؤسسة المستخدمة، مقارنة بنسبة 27.67% من الموظفين، وهي ما يمثل 31 موظفا، قد تمكنوا من تحقيق تكوين أثناء مساهمهم الوظيفي.

وهو عدد ضئيل مقارنة بجل الترقيات التي عرفتتها الكلية المستخدمة، خاصة عندما نعود الى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي لسنة 2006، و الذي أصبح يشترط على كل فرد يتم تعيينه أو يحصل على ترقية في إحدى المؤسسات العمومية من تحقيق تكوين ، وهو ما توضحه معطيات الجدول في كون أن نسبة 74.19% من الموظفين الذين استفادوا من ترقية تلقوا تكوين داخلي بكلية العلوم المهندس طبقا لقوانين الوظيفة العمومية، ونسبة 25.80% من الموظفين، عملوا على مواصلة دراستهم في المؤسسات التكوينية والجامعية .

فيهدف الموظفون من خلال هذه التكوينات الى محاولة رفع ترتيبهم في سلم التصنيفات الوظيفية، أو في محاولة أخيرة للإحتفاظ بنفس المزايا التي كانوا يتمتعون بها ، خاصة عند تصنيف الزملاء في الوظيفة

إلى صنف أعلى ، وهذا ما لاحظناه في رتبة كاتب و كاتبة مديرية أين سجلت 3 موظفات حسب مصلحة الموظفين للمؤسسة لمواصلة التكوين الداخلي للتمكن من الحصول على الصنف رقم 08.

و الذي لا يجب الخلط مع التكوينات الداخلية الأخرى، المقدمة من طرف إدارة كلية العلوم المهندس، عند تطبيق القانون الجديد للوظيفة العمومية لعمليات تكوين إجبارية لكل موظف استفاد من ترقية أو وظيف في رتبة جديدة.

يسعى الأشخاص في كلية علوم المهندس، جاهدون للحصول على تكوينات داخلية أو خارجية بهدف الرفع من أرقامهم الإستدلالية و بالتالي محاولة الرفع من أرقام أصنافهم الوظيفية للتمكن من رفع أجورهم المالية و مكانتهم في جماعات العمل.

أو العمل على مواصلة الدراسة الجامعية، للتمكن من تغيير السلك الوظيفي، و بالتالي الحصول على رتب وظيفية جديدة بإمتيازات أحسن من الرتب التي كانوا ضمنها من قبل، خاصة مع تدهور الأرقام الإستدلالية عند بعض الرتب بدون مؤهلات علمية.

فيرى فريدريك تايلور (TAYLOR F.) ، أن الأفراد في المنظمات يسعون الى التدريب و التعلم لكي يتمكنوا من الحصول على عائد مالي وليس للحاجات الإنسانية ، أما الباحث عبود نجم ، فيوضح أن العامل يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة، ومنتجة للمعرفة أي مادة التعلم غرضها الحصول على العائد المادي (نجم، 2005، ص 265) .

جدول رقم(20): علاقة الصنف الوظيفي مع الهدف من التكوين

الهدف من التكوين	الصنف الوظيفي	تحسين المستوى	الترقية في العمل	الزيادة في الأجر	تغيير منصب العمل	الحصول على رتبة أعلى	التمسك بالمنصب	مج
16	01	100%	-	-	-	-	-	01 %0.60
14	03	50%	-	-	-	03 %50	-	06 %3.61
13	08	40%	-	05 %25	-	07 %35	-	20 %12.04
12	03	17.64%	-	06 %35.29	-	08 %47.05	-	17 %10.24
11	-	-	-	-	-	02 %100	-	02 %1.20
10	-	-	-	23 %38.98	15 %25.42	03 %5.08	18 %30.50	59 %35.54
09	-	-	-	02 %50	02 %50	-	-	04 %2.40
08	-	-	-	06 %28.57	-	04 %19.04	11 %52.38	21 %12.65
07	02	13.33%	-	09 %60	04 %26.66	-	-	15 %9.03
06	-	-	-	01 %10	-	09 %90	-	10 %6.02
05	-	-	-	05 %45.45	-	06 %54.54	-	11 %6.62
المجموع	17	10.24%	-	57 %34.33	21 %12.65	42 %25.30	29 %17.46	166 %100

عند محاولة دراسة أهم أهداف الموظفين من التكوين الحالي أو المستقبلي في المؤسسة المستخدمة، نلاحظ أن نسبة 34.33% من الموظفين، وهي ما يمثل 57 موظفاً، يتمثل هدفهم من التكوين هو

إمكانية تحقيق زيادة في رواتبهم و في أجورهم المالية و حوافزهم المعنوية ، موظفون يتوزعون على مختلف الأصناف الوظيفية، من الأصناف البسيطة و لنذكر مثلاً نسبة 60% من الموظفين ينتمون الى الصنف رقم 7، أو نسبة 50% من الموظفين ينتمون الى الصنف رقم 9، أو نسبة 35% من الموظفين ينتمون الى الصنف رقم 12.

كما نقرأ أيضاً أن عدد معتبر من الموظفين الذين يريدون تغيير مناصب عملهم أو تغيير رتبته الحالية الى رتبة أحسن مما هم عليه حالياً، فنقرأ بهذا أن نسبة 25.30% من الموظفين، وهي ما يمثل 42 موظفاً يجدون في التكوين وسيلة تساعد في الحصول على رتبة أعلى، خاصة عند الصنف رقم 11، أين 100% من الموظفين يسعون الى تحقيق ذلك أو نسبة 90% من الموظفين أو نسبة 54.54% من الموظفين الذين ينتمون الى الأصناف الضعيفة من الأصناف رقم 5 أو 6 يشاطرونهم الرأي.

أما المجموعة التي تحاول جادة تغيير مناصب عملها و التي تمثل نسبة 12.65% من الموظفين فنجدها تتمركز بنسبة 50% عند الموظفين ذوي الصنف رقم 9 ، أو نسبة 26.66% من الموظفين ذوي الصنف رقم 07، مقارنة بنسبة 17.46% من الموظفين الذين يريدون التمسك بمناصبهم الحالية، خاصة عند الصنفين رقم 8 بنسبة 52.38% و الصنف رقم 10 بنسبة 30.50% من الموظفين الذين يحاولون جاهدين الإستفادة من تكوين للتمكن من التمسك بمناصب عملهم الحالية، و عدم النزول الى صنف أدنى.

فعند تحليل مختلف المعطيات، نجد أن بعض الموظفين ، يعملون على الإستفادة من تكوين للتمسك بمناصب العمل، رغم أن الإدماج الوظيفي قد أعاد النظر في تصنيف الرتب فلا مجال للخوف والقلق فإن الرتب لن تدمج مرة أخرى. و يمكن تفسير هذا الارتباك عند الموظفين في كونهم يحققون مهام برتب سابقة لم تعد في تخصصهم، و هم لا يدركون أن البقاء في تلك المكاتب و تحقيق نفس المهام لن يسمح لهم بالتمسك بالرتب المرجوة، إلا بشروط محددة في قوانين الوظيفة العمومية للتكوينات و الترقية.

فتضارب المصالح و تباين متطلبات كل من الموظف و أهداف المنظمة، تولد حسب الباحث فرينش (FRENCH) القلق و التوتر، فيؤكد" أن الضغط يتولد بسبب عدم توفر التوافق والانسجام بين كل من قدرات واستعدادات العامل، ومتطلبات المهنة التي يشغلها، كما ينتج ذلك بسبب طموحات العامل وما يقدمه له محيطه المهني من علاوات وخدمات وتقدير. فحوادث العمل وإصابات العامل تتأثر بشكل كبير بسلوك العامل وتصرفه، بل كذلك بحالته النفسية والبدنية، فالعامل هو المحدد الأكثر تأثيراً في وقوع الحادث أو عدمه" (القحطاني، 2007، ص 20).

إن عدم التوافق بين مهام الموظف و كفاءاته تمنعه من التركيز، وبالتالي الوقوع في ارتكاب الأخطاء مهما كان نوعها معنوية كانت أم جسدية. فتولد شعور الخوف الدائم من فقدان الحوافز المادية أو المعنوية. و لهذا السبب لا يحبذ بعض الموظفين البقاء في رتبهم المهنية، إما لكون المهام غير مناسبة لهم أو لكونهم يريدون الإلتحاق بمناصب وظيفية جديدة تسمح لهم من الرفع من مستواهم الوظيفي ، فيحاولون تحقيق تكوينات تسمح لهم بتحقيق ذلك. فيوضح العالم لوتانز (LUTHANS)، أن الدافعية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية ، تنشط و تستحث و تعد الدافع أو الباعث في سبيل تحقيق هدف أو حافز، أما الحاجة فهي عبارة عن نقص ، و تنشأ الحاجة عندما يكون هناك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي (حريم، 1997).

كما لاحظنا من خلال معطيات الجدول السابق، أن بعض الموظفين فقط ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 10.24%، يحاولون الإستفادة من تكوين لتحسين أو الرفع من مستواهم التكوينية و التقنية، خاصة عند الأصناف العليا من سلم التصنيفات الوظيفية و المخصصة للتطور الوظيفي . فنجدهم يتمحورون عند نسبة 100% من الموظفين ذوي الصنف رقم 16، أو نسبة 50% من الموظفين ذوي الصنف رقم 14، أو نسبة 40% من الموظفين ذوي الصنف رقم 13 .

فيسعى بعض الأشخاص الى التعلم و التكوين و التدريب للتمكن من أخذ المعلومات للتمكن من تحسين معرفتهم و تطوير وضعهم المهني أو الوظيفي ، وهو ما تؤكدته نظرية "Y" لدوغلاس ماجريجور (MCGREGOR D.)، التي تفترض أن الإنسان نشيط وطموح، و يتمتع بذكاء، و يريد أن يعمل و يحب

العمل إذا توفرت الظروف الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة و الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، و أن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الحاجات الفسيولوجية و الأمنية فقط، و لكنها تمتد لتشمل الحاجات الإجتماعية و السيكولوجية كالنقد و الإحترام و إثبات الذات، و عليه "فإنه ليس في حاجة لأن يرغب على العمل إرغاماً أو يراقب بإحكام، كونه يملك رقابة ذاتية بإمكانه إستعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته" (عبد الوهاب ، 1975 ، ص131). فيعتبر التكوين المحفز لسلوك الفرد لإشباع رغباته ، وهو دافع داخلي قوي، ينبع من نفس الإنسان و توجه سلوكه في اتجاه معين و بقوة محددة، فيؤكد المفكر بيتش (BEACH) على الدافعية هي الإستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة.

و على هذا الأساس يرى ماجريجور (MCGREGOR D.)، أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل و أنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاءاً يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية من تكوين وتعليم و تطور وظيفي.

فتقوم كلية علوم المهندس بالتخطيط و برمجة التكوينات الوظيفية أو المهنية في أماكن متخصصة لذلك، و رغم تعدد هذه الأماكن للتكوين، إلا أن عددها يبقى محدوداً، خاصة مع تطوير قوانين الوظيفة العمومية الذي يجبر كل موظف يلتحق بالإدارة العامة على تحقيق تدريب حول مهام منصب عمله.

جدول رقم(21): يمثل مكان تلقي الموظفين للتكوينات الجديدة

النسبة %	التكرار العددي	مكان التكوين
35.48%	11	مركز التكوين المهني
25.80%	08	مدرسة خاصة للتكوين
12.90%	04	المعهد
6.45%	02	الجامعة
19.35%	06	آخر
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق، مختلف الأماكن التي ساعدت الموظفين في تلقي تكوينات جديدة، فنجد بذلك أن نسبة 35.48% من الموظفين ، وهي ما يمثل 11 موظفا ، تلقوا تكوينات في المراكز المهنية، و نسبة 25.80% من الموظفين ، وهي ما يمثل 8 موظفون تلقوا تكوينات في بعض المدارس الخاصة لذلك، ونسبة 12.90% من الموظفين، وهي ما يمثل 4 موظفون تلقوا تكوينات في المعاهد ، وموظفان وهما يمثلان نسبة تقدر بـ 6.45% تلقوا تكويناتهم بالجامعة. و 6 موظفون ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 19.35%، تلقوا تكويناتهم في أماكن مختلفة أخرى ، مثل معهد التكوين المتواصل أو مؤسسات خاصة للتعليم .

فيين الجدول السابق أن العدد القليل فقط من الموظفين الذين تمكنوا من الإستفادة من تكوين سواء كان داخلي أو خارجي، كما أن بعض الموظفين فقط تمكنوا من الإلتحاق بالمعهد الذي يوفر لكلية علوم المهندس دروس تكوينية للإلتحاق الموظفين الجدد بمناصب عملهم، و البعض الآخر، اتجهوا الى المراكز الوطنية للتكوين للتمكن من الحصول على ساعات تكوينية نظرا لقلة الأماكن المخططة لذلك. كما يمكننا ملاحظة أن نسبة ضئيلة من الموظفين الذين التحقوا بالمدارس الخاصة للتكوين نظرا لمستواهم التعليمي بسيط، أو الإلتحاق بالجامعة إذا كانوا قد حصلوا على شهادة البكالوريا للرفع من مستواهم الدراسي.

و بهذا يمكننا ملاحظة أن أماكن التكوين قليلة خاصة بعد تحقيق الإجراءات المطلوبة من طرف قوانين الوظيفة العمومية، التي تشترط على الفرد القيام بتكوين قبل الإلتحاق بمنصب عمله، أو تغيير صنفه الوظيفي، بناء على المادة 109 التي تنص على أنه تنتوق كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة (الأمر رقم 06-03، ج.ر 46، 11)، و بالتالي فأصبح صعبا على مصلحة الموظفين في كلية علوم المهندس من توفير أماكن تعليمية كافية تساعد في تكوين الموظفين، وفي ترسيمهم أو ترقيةهم.

و رغم تعدد الأماكن المخصصة للتكوين إلا أن عددها يبقى محدودا مقارنة بعدد الموظفين الذين يستفيدون بتكوينات لمختلف الأسباب المذكورة سابقا، و هذا ما يجعل صعوبة في إيجاد أماكن شاغرة، وهو ما تؤكد رئيسة مصلحة الموظفين عند إعلانها أن عدد معتبر من الموظفين يبقون بدون ترقية نهائية، نظرا لعدم تمكنهم من تحقيق الإجراء الأخير للترقية ألا وهو التكوين، فهي تؤكد أن موظفان ينتظران ترقيةهم إلى مراتب جديدة منذ أكثر من سنتين.

فالتكوينات الداخلية أصبحت تشكل مشكلا، و عائقا في ترقية الموظفين وفقا لقوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، خاصة وأن التكوين قبل الإلتحاق بمنصب العمل، أصبح أمرا ضروريا بناءا المادة 83 التي تنص على أنه " يعين كل مترشح، تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص ". و المادة 84 التي تنص على أنه " يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته ، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته " (الأمر رقم 03-06، ج.ر. 46، 09).

الإستنتاج الجزئي:

تمكننا من خلال دراسة الفرضية الأولى، من توضيح مدى الإرتباك الذي يعرفه الموظف في المؤسسة المستخدمة، فلا يستطيع الأفراد من تحديد آليات الإدماج الوظيفي لسنة 2008، إلا من خلال زيادة في الأجور و إختلافات في التصنيفات الوظيفية. أما التطويرات القانونية التي تمس مراتبهم ومختلف الواجبات و المهام المنسوبة إليها فلا يمكن للموظفين تحديدها بوضوح، بالإضافة الى عدم إستعابهم لشروط الترقية الجديدة أو أهمية التكوين بالنسبة لمسارهم الوظيفي.

وبما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد، يعتمد على أساسا على المهارات العلمية والدرجات و الشهادات الجامعية، فأصبح الموظفون يشعرون بالتوتر و الإنزعاج ، خاصة وأن معظم الموظفين في كلية علوم المهندس، أشخاص ذوي مستويات دراسية بسيطة و متوسطة ، تم تعيينهم في المؤسسة المستخدمة في أواخر سنوات الثمانينات و بداية التسعينيات، و هو زمن يفتقد فيه للخريجين الجامعيين.



الفرضية الثانية :

يعتبر ارتفاع أجر عمل الموظف وزيادة مكافئاته المادية والحوافز،
عاملا يساعد على تقبل تقسيمات العمل الجديدة و تشعره بالرضا
الوظيفي داخل المؤسسة الإدارية.

تمهيد :

يعتبر الأجر آلية أساسية في تطوير قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، حيث قام المرسوم التنفيذي رقم 08-04¹، بتحديد أرقام إستدلالية جديدة تساعد في ضبط حساب أجور الموظفين و رواتبهم. فعمل الموظف العمومي على جعل زيادات في أجور الموظفين و رفع منحهم وعلاواتهم بهدف تقبلهم لمختلف الإجراءات الجديدة و التغييرات المطبقة، بإعتبار أن الراتب الشهري عاملا أساسيا في رضا الموظفين والعمال بصفة عامة.

جدول رقم (22): يمثل سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة

النسبة %	التكرار	سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة
19.64%	22	عادلة
70.54%	79	غير عادلة
9.82%	11	نوعا ما
100%	112	المجموع

عند محاولة دراسة الأجر الجديد ضمن الإدماج الوظيفي ، العامل الأساسي الذي يتفق معظم الموظفين أنه تم تغييره و أجرت تعديلات عليه ، نجد أن نسبة 70.54% من الموظفين، وهي ما يمثل 79 موظفا، يجدون أن سياسة الأجور وفق تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006 غير عادلة، مقارنة بنسبة 19.64% من الموظفين، وهي ما يمثل 22 موظفا ، ممن يجدون أن التغييرات عادلة. أما 11 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 9.82% ، الذين لا يبدون رأيا محددا اتجاه هذه التغييرات في سياسة الأجور و الرواتب ، فيعود السبب وراء ذلك لعملية تعيينهم بعد سنة 2008، و لهذا فليس لهم معرفة محددة للأجور الوظيفية قبل و بعد الإدماج الوظيفي.

تلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، فاعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، و باعتبارها مقابل لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله و بالتالي على آثار هذا الرضا . فيرى المفكر هربرت (HERBERT) أن الرضا الوظيفي ، مصطلح يطلق على مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم، من خلال ما يوفره العمل للعمال في الواقع، و ما ينبغي أو يوفر العمل في وجهة نظرهم.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة .

وبهذا و رغم الدراسات المعقمة من طرف الوظيف العمومي حول إعادة تخطيط أجور الموظفين ورتبتهم، إلا أن معظم الموظفين يجدون أنها غير عادلة و لا تمثل المجهود المحقق في المؤسسة المستخدمة، فنجد عدد قليل من الأفراد الذين تشعرهم سياسة الأجور بالرضا الوظيفي، فيقول المفكران أحمد عرفة وسمية شلبي أن "الحوافز هي أساليب أو وسائل خارجية تؤثر على سلوك الفرد وتصرفه من خلال دفعه للقيام بأعمال معينة توصله إلى إشباع حاجاته" (عرفة و شلبي، بدون سنة ، ص407).

و لهذا و نظرا لأهمية الحاجات المادية و التي تعتبر من أهم الدوافع التي تحت المرء على القيام بالعمل، كما يؤكد فريدريك تايلور (TAYLOR F.) بالنسبة للأفراد ، و علما أن الأجور تم تجديدها بناء على الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين المنقسمة الى أصناف التنظيمية في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007. إرتأينا دراسة علاقة الصنف الوظيفي وفق الإدماج الوظيفي مع نظرة الموظف لتغيير سياسة الأجور في قطاع الوظيف العمومي.

جدول (23): علاقة الصنف الوظيفي الجديد مع سياسة الأجور ضمن الإدماج الوظيفي

سياسة الأجور	عادلة	غير عادلة	نوعا ما	مج
الصنف الوظيفي				
16	01 100%	-	-	01 0.89%
14	03 100%	-	-	03 2.67%
13	08 66.66%	-	04 33.33%	12 10.71%
12	02 18.18%	03 27.27%	06 54.54%	11 9.82%
11	-	02 100%	-	02 1.78%
10	06 18.18%	27 81.81%	-	33 29.46%
09	-	02 100%	-	02 1.78%
08	-	18 94.73%	01 5.26%	19 16.96%
07	-	13 100%	-	13 11.60%
06	02 22.22%	07 77.77%	-	9 8.04%
05	-	07 100%	-	07 6.25%
المجموع	22 19.64%	79 70.54%	11 9.82%	112 100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23)، أن نسبة 70.54% من الموظفين، و هي ما يمثل 79 موظفاً ، يجدون أن سياسة الأجور المبنية على تطور قانون الوظيفة العمومية وذلك في الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية غير عادلة، مقارنة بنسبة 19.64% من الموظفين ، و هي ما يمثل 22 موظفاً يجدون أنها سياسة عادلة ، و 11 موظفاً فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 9.82% يرون أن الرواتب عادلة في بعض النقاط و غير عادلة في نقاط أخرى.

فيوضح الجدول السابق أن عدد معتبر من الموظفين يجدون أن سياسة الأجور غير عادلة، و هي حالة تشمل معظم الأصناف الوظيفية، خاصة المتوسطة منها و لنذكر كمثال الصنفان رقم 11 و رقم 9 بنسبة 100% من الموظفين، والصنف رقم 10 بنسبة 81.81%، أو الضعيفة مثل الأصناف رقم 5 أو 7 أو 9 بنسبة 100% من الموظفين، أو الصنف رقم 8 بنسبة 94.73%.

أما الأصناف المرتفعة العدد في سلم تصنيف الرتب الوظيفية فهي تجد أن سياسة الأجور وفق الإدماج الوظيفي لسنة 2008 عادلة و ذلك عند نسبة 100% من الموظفين الذين ينتمون إلى الصنف رقم 16 أو الصنف رقم 14، أو حتى عند الصنف رقم 13 بنسبة 66.66%. و عدد ضئيل فقط من الموظفين الذين يجدون أن سياسة الأجور ليست عادلة تماماً بل نوعاً ما، و ذلك عند 6 موظفون وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 54.54% ، عند الصنف رقم 12.

و عند تحليل المعطيات السابقة ، يمكننا القول أن الأصناف العليا من الرقم 13 إلى ما فوق، هي أصناف تشملها المجموعة "أ"¹، أين يشترط على الموظف للإلتحاق بمجموعة الرواتب العليا الحصول على شهادة جامعية لا تقل عن 5 سنوات من الدراسة أو خبرة مهنية معقولة، و لهذا السبب ستكون الأرقام الإستدلالية للموظفين في الشبكة الاستدلالية للمرتبات الوظيفية مرتفعة عن الأصناف الأخرى ، وبهذا تمتعهم بأجور عالية مقارنة بزملائهم ذوي الأصناف المتوسطة أو المنخفضة في المؤسسة المستخدمة.

¹ راجع الشكل رقم (3). الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ، الجانب النظري ، ص 100.

كما بينت المعطيات أن عدد معتبر من الموظفين ، يعبرون عن تشاؤمهم من الشبكة الإستدلالية الجديدة للأجور التي يجدونها غير عادلة و ذلك عند مختلف المجموعات الوظيفية، من المجموعة "أ" وذلك عند الصنف رقم 11 و الذي يمثل المتخرجين الجامعيين المتحصلون على شهادة الليسانس و الذين هم غير راضين عن الصنف الوظيفي الممثل لسنوات الدراسة في الجامعية و بالتالي عن الرقم الإستدلالي الممثل لأجورهم الوظيفية.

ضف الى ذلك المجموعة "ب" أين يتمحور الموظفون ذوي الشهادات التقنية و الدراسات الجامعية التطبيقية ، الذين وضحو إستيائهم من التغيير التنظيمي و بالتالي من الحوافز المادية التالي يجدونها غير عادلة. خاصة مع عملية إنزال التقنيون السامون من الصنف رقم 14 إلى الصنف رقم 10، و وضع الجامعيين ذوي الدراسات الجامعية التطبيقية في الصنف رقم 10، و ليس في الصنف رقم 11، مثل الأفراد الجامعيين المتحصلون على شهادة البكالوريا زائد ثلاثة سنوات من الدراسة أو ما يعرف بشهادة ليسانس ل.م.د .

بالإضافة إلى المجموعة "ج" ، و التي تضم مجموعة الموظفين ذوي المستوى التعليم الثانوي أو الأفراد المتحصلون على شهادة البكالوريا، أصناف تجد هي الأخرى أن الأرقام الإستدلالية الممثلة لرواتب الموظفين ضعيفة جدا رغم مستواهم التعليمي البسيط. كما نجد نفس الملاحظ عند المجموعة "د" ، أين أشار معظم الموظفون ، أنهم يقومون بأعمال كثيرة لا تنحصر في تكوينهم الدراسي أو خبرتهم المهنية وبالتالي في صنفهم الوظيفي.

فيرى الباحث آدمز (ADAMS, 1965) ، أن اختلال العدالة من وجهة نظر العاملين يولد الإحباط لديهم ، فتتولد لديهم مشاعر القلق اتجاه المديرين و المشرفين، " فيتنامي الشعور لديهم بالخطر و تهديد مصالحهم و أهمها حقوق الوظيفة التي تضم مجموعة من الضمانات و الحوافز المادية و غير المادية " (البدراي، 2010 ، ص 6).

وعند دراسة سياسة الأجور في الوظيفة العمومية ، تبين لنا ، أن أجر الموظف يصنف إنطلاقاً من شهادته في الشبكة الوطنية للأجور و في القانون الأساسي الخاص بقطاع الوظيفة العمومية.

وللأرقام الإستدلالية أهمية كبيرة في تشكيل رواتب الموظفين، علماً أن الأجر القاعدي يشكل المكون الرئيسي لأجر العامل، والمرجع الذي يعتمد عليه حساب أغلب العلاوات والتعويضات، فالأجر القاعدي له علاقة مباشرة بتحديد وتصنيف منصب عمل الفرد، و ترتيبه في شبكة الأجور.

ويحسب الأجر القاعدي على أساس تصنيف منصب العمل¹، حيث يعطى لكل منصب عدداً معيناً من النقاط الإستدلالية التي تضرب في القيمة المالية للنقطة الإستدلالية (مثال الصنف رقم 12، يقابله في جدول الشبكة الإستدلالية الرقم 537، فيحسب الأجر القاعدي بضرب الرقم الإستدلالي الأدنى قيمة النقطة الإستدلالية و هي 45 دج أي: $(537 \times 45 \text{ DA} = 24165 \text{ DA})$).

و يمثل الشكلان المواليان مقارنة بين الأرقام الإستدلالية لأجور الموظفون قبل و بعد الإدماج الوظيفي.

¹ المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007: ينتج الراتب عن حاصل ضرب الرقم الإستدلالي الأدنى (l'indice minimal) لصنف الرتبة (la catégorie de classement du grade)، الذي يضاف إليه الرقم الإستدلالي المطابق للدرجة المشغولة (l'échelon occupé) في قيمة النقطة الإستدلالية، و ينتج الراتب الأساسي (traitement de base) عن حاصل ضرب الرقم الإستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الإستدلالية.

المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007: تحدد قيمة النقطة الإستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه بخمسة وأربعين دينار (45دج)، وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم.

(مثال شبكة الأصناف، من الصنف رقم 1 إلى الصنف رقم 7، المبينة على ثلاثة أقسام)

الأحد 2 رجب عام 1405 هـ												
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية												
343												
جدول												
الدرجات الاستدلالية										الأرقام الاستدلالية الوسطية	الأقسام	الأصناف
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
52	47	42	37	32	27	22	17	12	6	103	1	1
53	48	43	38	33	28	23	18	12	6	104	2	
55	50	45	40	35	30	24	18	12	6	109	3	
57	52	47	42	36	30	24	18	12	6	113	1	2
59	54	48	42	36	30	24	18	12	6	117	2	
61	55	49	43	37	31	25	19	13	7	121	3	
63	57	51	45	39	33	27	21	14	7	125	1	3
65	59	53	47	41	35	28	21	14	7	129	2	
67	61	55	49	42	35	28	21	14	7	134	3	
70	63	56	49	42	35	28	21	14	7	139	1	4
72	65	58	51	44	37	30	23	16	8	144	2	
75	68	61	54	47	40	32	24	16	8	149	3	
77	70	63	56	48	40	32	24	16	8	154	1	5
80	72	64	56	48	40	32	24	16	8	160	2	
83	75	67	59	51	43	35	27	18	9	166	3	
86	78	70	62	54	45	36	27	18	9	172	1	6
90	81	72	63	54	45	36	27	18	9	179	2	
93	84	75	66	57	48	39	30	20	10	185	3	
96	87	78	69	60	50	40	30	20	10	192	1	7
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	199	2	
103	93	83	73	63	53	43	33	22	11	205	3	

الشكل رقم (22): الأرقام الإستدلالية لأجور الموظفين في النظام الوظيفي السابق¹

¹ المادة 68، المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، ج. ر. رقم 13، ص 343.

(مثال شبكة الأصناف المبنية على المجموعات، أ، ب، ج، د)

الترتيب	الرقم الاستدلالي	الرقم الاستدلالي للدرجات											المرتبة	
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة		
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
ج	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
ب	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
أ	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
	خارج الصف	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512
قسم فرعي 2		990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
قسم فرعي 3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

فلاحظ عند وضع مقارنة بين الشبكتين الاستدلالتين السابقتين ، أن الأصناف الوظيفية في القانون السابق كانت منحصرة في عدد معين من الأصناف لا تختلف كثيرا في السلك الوظيفي، و بالتالي لا تختلف كثيرا في الأجور. أما التصنيفات الجديدة فهي متباينة الأرقام بين كل رقم إستدلالي ، كمثال الجدول التالي ، والذي يمثل مقارنة بين الأجور القاعدية لمختلف الأصناف الوظيفية قبل وبعد الإدماج الوظيفي.

قيمة النقطة الإستدلالية	قبل الإدماج الوظيفي لسنة 2008	بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008
المقارنة	الصنف رقم 1 لقسم 143.84 دج الصنف رقم 2 القسم 140.20 دج الصنف رقم 3 القسم 137.25 دج الصنف رقم 4 القسم 134.57 دج الصنف رقم 5 القسم 132.53 دج الصنف رقم 6 القسم 131.07 دج الصنف رقم 7 القسم 129.76 دج الصنف رقم 8 القسم 128.66 دج الصنف رقم 9 القسم 127.67 دج الصنف رقم 10 القسم 126.83 دج الصنف رقم 11 القسم 125.64 دج الصنف رقم 12 القسم 124.53 دج الصنف رقم 13 القسم 123.33 دج الصنف رقم 14 القسم 122.86 دج الصنف رقم 15 القسم 122.45 دج الصنف رقم 16 القسم 122.06 دج الصنف رقم 17 القسم 121.72 دج الصنف رقم 18 القسم 121.40 دج الصنف رقم 19 القسم 121.12 دج الصنف رقم 20 القسم 120.87 دج	قيمة النقطة الإستدلالية لمختلف المجموعات والأصناف هي 45 دج فنجذ مثلا: الصنف رقم 5: 12960 = 45X 288 دج الصنف رقم 6: 14175 = 45X 315 دج الصنف رقم 7 : 15660 = 45X 348 دج الصنف رقم 8 : 17055 = 45X 379 دج الصنف رقم 9 : 18810 = 45X 418 دج الصنف رقم 10: 20385 = 45X 453 دج الصنف رقم 11 : 22410 = 45X 498 دج الصنف رقم 12 : 24165 = 45X 537 دج الصنف رقم 13 : 26010 = 45X 578 دج الصنف رقم 14 (ترقية): 27945 = 45X 621 دج الصنف رقم 15 (ترقية): 29970 = 45X 666 دج الصنف رقم 16 (ترقية) : 32085 = 45X 713 دج الصنف رقم 17 (ترقية) : 34290 = 45X 762 دج
المصدر	سلم للأجور حسب مصلحة الموظفين الإداريين	مثال تطبيقي إنطلاقا من الشبكة الإستدلالية

الشكل رقم (24): يمثل قيمة النقط الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

فلاحظ من خلال الشكل السابق، أنه في النظام الوظيفي القديم، كان الفرق ضئيل جدا في الأرقام الإستدلالية مما يؤدي إلى تناسق بين أجور الموظفين، على العكس في النظام الوظيفي لسنة 2006 أين الأرقام الإستدلالية كبيرة بين كل صنف وظيفي مما يجعل الأجور معتبرة بين كل راتب و وظيفة .

فلنأخذ مثلا الصنف رقم 10 أين 27 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر ب 34.17%، يجدون أن سياسة الأجور ضمن الإدماج الوظيفي غير عادلة:

التقني السامي: الصنف رقم 14 : 122.86 دج	}	قبل الإدماج الوظيفي
مهندس الدولة : الصنف رقم 16 : 122.06 دج		
التقني السامي : الصنف رقم 10 : 20385 = 453 X 45 دج	}	بعد الإدماج الوظيفي
مهندس الدولة : الصنف رقم 13 : 26010 = 578 X 45 دج		

فلاحظ من خلال العمليات السابقة، أن الفرق طفيف جدا بين أجور رتبة التقني السامي و أجور مهندس الدولة و المتمثل في 0.80 دج في النظام الوظيفي المبني على المرسوم رقم 85.59 المؤرخ في 23 مارس 1985، وحوالي 5625 دج في النظام الوظيفي المبني على المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

ضف الى ذلك تضاعف هذه الأعداد وفقا للترقية حسب الدرجات لكل رقم إستدلالي، فيصبح الاختلاف معتبرا بين الأجور مما يؤدي حتما إلى إستياء بعض الموظفين، و بما أن الشبكة الاستدلالية للمرتبات كما هي محددة في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ناتجة عن شبكة مستويات التأهيل الجامعي و التكويني كما هي مكرسة في المادة 3 منه.

ضف إلى ذلك نص المادة ¹ 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: "على أنه يتم تصنيف الرتب حسب مستوى التأهيل المطلوب كما هو مثبت بالمؤهلات و الشهادات التي تتوج مختلف دورات التعليم والتكوين".

¹ .المادة 8 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

فيتقبل الموظفون حالتهم الوظيفية و يبذلون قصار جهدهم في ميدان العمل، إذا اقتنعوا أن ما يحصلون عليه من حوافز مادية توافق جهدهم داخل المؤسسة و تخصصاتهم المهنية. فيرى أدوين لوك (LOOK A)، أنه من المسببات الأساسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وشعور العامل بأن ما يأخذه من عوائد تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي و أسلوبه في الحياة. و بهذا فانه كلما استطاع الشخص توفير العوائد ذات القيمة العالية من العمل كلما كان راضيا عن العمل.

كما يتحدد الرضا الوظيفي للعامل عند حسين حريم(حريم، 2002)، بمدى تقارب العوائد الوظيفية المحققة فعليا مع العوائد الوظيفية التي يعتقد هو أنه يستحقها . فإذا ما كانت العوائد الوظيفية المحققة فعليا مقابل الأداء الوظيفي للعامل تساوي أو أكثر من العوائد الوظيفية التي يعتقد هو بأنها عادلة فسيشعر بالرضا مما سيدفعه إلى تكرار ذلك النشاط و الجهد اللازم لإنجازه .

أما إذا حدث العكس، و كانت العوائد الوظيفية المحققة فعليا للعامل مقابل أدائه الوظيفي أقل من تلك التي يعتقد هو بأنه يستحقها فسيشعر بعدم الرضا مما سيقبل أو يخفض من مستوى دافعيته لذلك العمل .

جدول(24):يمثل تناسب الأجر الحالي مع مؤهلات و خبرة الموظف

النسبة %	التكرار	تناسب الأجر الحالي مع مؤهلات و خبرة الموظف
3.57%	04	نعم
71.42%	80	لا
25%	28	الى حد ما
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول السابق أن نسبة 71.42% من الموظفين ، وهي ما يمثل 80 موظفا، يؤكدون أن الأجر بعد الإدماج الوظيفي لا يناسب مؤهلاتهم التكوينية و خبرتهم في العمل، مقارنة بنسبة 3.57% فقط من الموظفين ، وهي ما يمثل أربعة موظفون، الذين يجدون أن الحوافز المادية تناسب مؤهلاتهم

وخبرتهم في العمل، بالإضافة إلى 28 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 25% يوضحون أن الأجور قد تناسب مؤهلاتهم إلى حد معين.

وعند دراسة المعطيات السابقة، نلاحظ أن أغلبية الموظفين لا يحبذون العمل وفق التطوير التنظيمي الجديد الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الشهادات الجامعية للتوظيف و لشغل المراتب الإدارية. و بما أن معظم الموظفين في كلية علوم المهندسين من الأفراد ذوي المستويات التعليمية البسيطة أو المتوسطة، فإن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، سيقدم الإمتيازات إلى المتخرجين الجامعيين أكثر من الموظفين ذوي الخبرة المهنية و الأقدمية في المؤسسة العمومية.

كما توضح معطيات الجدول أيضا أن عدد معتبر من الموظفين من يجد أن أسس تطوير قوانين الوظيفة العمومية مناسب إلى حد ما مع متطلبات المناصب الوظيفية، و لكن لا تناسب مؤهلاتهم وخبرتهم الحالية في المؤسسة، مما يؤدي بهم إلى الشعور بأن الأجور الحالية لا توافق مختلف المهام والأعمال التي يقومون بها والتي في أغلب الأحيان تختلف عن ما هو مطلوب في رواتبهم الوظيفية، وهذا ما يولد الشعور بعدم الرضا الوظيفي لديهم. فيشير المفكر ستيصي آدمز (ADAMS J.Stacey) أن "العدالة تشير هنا إلى ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد فعليا من عمل. فالشخص يقوم دائما بمقارنة بين ما يحصل عليه من حوافز مادية و ما يقدمه من أعمال، كما يقارن أيضا بين ما يحصل عليه مع ما يحصل عليه زملاؤه الآخرون وما يقدموه من مجهودات" (ماهر، 2014، ص 156).

ويوضح الجدول التالي، مقارنة بين الوضعية الوظيفية للموظفين الإداريين في كلية علوم المهندسين مع المستويات العلمية التي عينوا على أساسها في مناصب عملهم.

جدول (25): علاقة المستوى التعليمي للموظف مع أساس توظيفه في المؤسسة المستخدمة

أساس التوظيف المستوى التعليمي	يقرأ ويكتب	إبتدائي	متوسط	ثانوي	تقني	الدراسات الجامعية التطبيقية	ليسانس	ماستر	مهندس دولة	مج
يقرأ ويكتب	01 %50	01 %50	-	-	-	-	-	-	-	02 %1.78
إبتدائي	01 %25	02 %50	01 %25	-	-	-	-	-	-	04 %3.57
متوسط	-	01 %4.76	09 %42.85	02 %9.52	09 %42.85	-	-	-	-	21 %18.75
ثانوي	-	-	-	23 %48.93	-	24 %51.06	-	-	-	47 %41.96
جامعي	-	-	-	07 %18.42	-	02 %5.26	15 %39.47	02 %5.26	12 %31.57	38 %33.92
المجموع	02 %1.78	04 %3.57	10 %8.92	32 %28.57	09 %8.03	26 %23.21	15 %13.39	02 %1.78	12 %10.71	112 %100

نقرأ من خلال الجدول السابق أنه ، من بين أهم المستويات التعليمية المطلوبة في كلية علوم المهندس هو المستوى التعليمي الثانوي، حيث قامت المؤسسة بتعيين حوالي 28.57% من الموظفين بناء على المستوى التعليمي الثانوي، رغم أن 18.42% من الموظفين يكتسبون شهادات جامعية تفوق المستوى المطلوب ، و قاموا بالترشح الى مناصب عمل أقل من مستواهم التعليمي ، و نسبة 9.52% من الموظفين تقل مستوياتهم التعليمية عن المستوى الثانوي .

كما نقرأ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة المستخدمة تعتمد على بعض الجامعيين المتحصلون على شهادة الدراسات التطبيقية بنسبة 23.21% من الموظفين ، أين نسبة 51.06% من الموظفين يصرحون أن مستوياتهم التعليمية هي المستوى الثانوي. فهم يضمنون أن شهاداتهم المتحصل عليها من جامعة التكوين المتواصل، لا تعادل الشهادات الجامعية الكلاسيكية نظرا لوضع الوظيف العمومي هؤلاء الخريجين الجامعيين في أصناف وظيفية أدنى من الزملاء المتحصلين على شهادة البكالوريا بالإضافة الى ثلاثة سنوات من الدراسة.

كما نلاحظ أيضا أن عدد معتبر من الموظفين عينوا على أساس مستواهم التعليمي ، خاصة المستويات الجامعية التي لا تجد تناقض بين مستواها الدراسي و أساس ترسيمها في المؤسسة المستخدمة، سواءا عند نسبة 39.47% من الأفراد ذوي شهادات الليسانس، أو نسبة 31.57% من المهندسين أو نسبة 5.26% من الأفراد ذوي شهادة ماستر. فأصبحت الشهادات الجامعية العليا ضرورية في السنوات الأخيرة مقارنة بالمستويات الضعيفة أو المتوسطة التي كانت تعتمد بجامعة امحمد بوقرة قديما . حين كانت المؤسسة تقوم بتعيين أفراد بمستويات تعليمية تقل عن المستوى التعليمي المطلوب و لنذكر كمثال موظف بدون مستوى يشغل منصب بمستوى الابتدائي و ذلك بنسبة 50%، أو أفراد ذوي المستوى الابتدائي 25% بنسبة الذين يشغلون مناصب تشترط المستوى التعليمي المتوسط . أو على عكس ذلك تعمل المؤسسة المستخدمة بتعيين أفراد بمستوى أعلى مما يتميز به المنصب، عند نسبة 4.75% من الموظفين ذوي المستوى المتوسط و يشغلون مناصب تشترط المستوى التعليمي الابتدائي.

عند تحليل المعطيات السابقة نجد أن عدد معتبر من الموظفين يشغلون مناصب عمل لا توافق مستوياتهم التعليمية، وتكون هذه المستويات في أغلب الأحيان أكبر من مؤهلاتهم التعليمية. ونفسر ذلك في كون هذه المراتب عبارة عن ترقيات عمودية تحصل عليها الموظفون نتيجة سنوات أقدميتهم في العمل ، أو إما و هي الحالة الأكثر رواجاً، يعود ذلك الى التحاق الأفراد بالمؤسسات العمومية، بعد إعادة تأميم الدولة الجزائرية للمؤسسات الوطنية ، ونظرا لقلة الطلبة أو المؤهلين الجامعيين في فترة ما بعد الإستقلال الوطني فلجأ الوظيف العمومي إلى الفئة الشابة واستعان بها لضمان استمرارية المؤسسات الإنتاجية.

ولهذا السبب، لا تتناسب أجور و رتب هؤلاء الموظفين مستوياتهم التعليمية الحقيقية، فتحدد نظرية العدالة لستيسي آدمز (ADAMS S)، حالتين تفسران العدالة الوظيفية في العمل ، فإما أن تكون العوائد المتمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابت أعلى مما يستحقه الفرد. وإما أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين وهنا يمكن أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل. وهذا ما نجده عند بعض الموظفين الجامعيين الذين عينوا في مناصب وظيفية يتم الإلتحاق بها انطلاقا من المستويات الثانوية، أو ذو المستوى المتوسط الذي التحق بمنصب عمل يشترط المستوى الابتدائي، و نفس الملاحظة بالنسبة للشخص ذو المستوى الابتدائي الذي تنازل عن مستواه التعليمي ليلتحق بمنصب عمل دون المستوى.

و يمكن تفسير المعطيات التالية و تخلي بعض الأفراد عن المميزات التي كانت ستلحق بمستوياتهم التعليمية، الى كونهم يحتاجون للعمل و بالتالي الى اكتساب دخل شهري يعمل على إشباع حاجياتهم الفسيولوجية.

ولهذا فان هؤلاء الأفراد قد قدموا على التعيين في كلية علوم المهندس بناءا على مستويات تعليمية أدنى من التي تحصوا عليها خلال مشوارهم الدراسي، وهذا ما يجعل التصنيفات الجديدة و الأرقام الإستدلالية لأجورهم تشعرهم بعدم الرضا الوظيفي، خاصة عندما يقومون بمقارنة وضعيتهم الوظيفية مع زملائهم المتحصلون على نفس التكوينات الدراسية أو الشهادات الجامعية . فيرى الباحث التون مايو في نظريته للعلاقات الإنسانية أن للعامل طموحاته و أحاسيسه و رغباته و عواطفه نحو الآخرين تعمل على تحقيق الرضا لديه، كما يرى بورتر ولولر (PORTER&LAWLER,1967)، أن الرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد، ثم يؤكد مارش وسيمون (MARCH&SIMON, 1958) أن الإنسان لا تتحرك دافعيته وحماسه لإنتاج و الأداء إذا شعر بنقص في الإشباع أو الإستياء نحو قيمة العوائد الفعلية التي حصل عليها الفرد، وكذلك على مستوى طموح وتوقعات الفرد السابقة لحصوله على العوائد (عاشور، 1983).

و بما أن قوانين الوظيفية العمومية¹ تمنع هؤلاء الموظفون من تقديم شهادة تكوينية أو جامعية تحصلوا عليها قبل إلتحاقهم بمناصب عملهم لتطوير مسارهم الوظيفي، و بالتالي إمكانية العمل وفق مستواهم التعليمي، فإن هؤلاء الموظفون لن يتمكنوا من تقبل وضعيتهم في المؤسسة مقارنة بتكوينهم، خاصة إذا كانوا يقومون بنفس الوظائف كزملائهم في المؤسسة المستخدمة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد المعلومات كما تم الإشارة إلى عملية التكوين

والرسكلة في الأمر الرئاسي رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

1- الشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بنشاطات التكوين المتخصص المحضر للالتحاق ببعض الوظائف العمومية

2- الشروط المتعلقة بالرسكلة والتأهيل للموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.

3-إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين والتأهيل

جدول رقم (26): علاقة رتبة الموظف مع تناسب الأجر الجديد للجهد المبذول في المؤسسة

الأجر الحالي يتناسب مع الجهد المبذول	مناسب	غير مناسب	المجموع	رتب الموظفين
متصرف	–	06	06	%5.35
متصرف رئيسي	01	01	02	%1.78
ملحق الإدارة	–	02	02	%1.78
ملحق رئيسي للإدارة	02	04	06	%5.35
عون مكتب	–	04	04	%3.57
عون إدارة	–	04	04	%3.57
عون إدارة رئيسي	01	01	02	%1.78
عون حفظ البيانات	02	–	02	%1.78
كاتب	–	09	09	%8.03
كاتب مديرية	–	07	07	%6.25
كاتب مديرية رئيسي	–	03	03	%2.67
محاسب إداري	–	03	03	%2.67
محاسب إداري رئيسي	01	–	01	%0.89
المهندسون التطبيقيون	01	01	02	%1.78
تقني	–	02	02	%1.78
تقني سام	–	19	19	%16.96
معاون تقني	–	02	02	%1.78
عون تقني	01	–	01	%0.89
مهندس الدولة	08	04	12	%10.71
تقني	01	04	05	%4.46
تقني سامي	–	02	02	%1.78
معاون تقني	–	01	01	%0.89
وثائقي أمين محفوظات	–	05	05	%4.46
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	–	01	01	%0.89
رئيس الوثائقيين أمناء محفوظات	01	–	01	%0.89
مساعد وثائقي أمين محفوظات	–	02	02	%1.78
عون تقني في الوثائق والمحفوظات	–	06	06	%5.35
المجموع	19	93	112	%100

فتبين معطيات الجدول السابق، أن نسبة ضئيلة من الموظفين فقط ونحدد بذلك نسبة 16.96% ، و هي ما يمثل 19 موظفا إداريا، ممن يجدون أن الجهد المبذول في كلية علوم المهندس يوافق الأجر المتحصل عليه، مقارنة بـ 93 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 83.03% الذين يؤكدون أن أجورهم لا تمثل الجهد الحقيقي المبذول من طرفهم أثناء العمل. و نحدد كمثال نسب 100% عند معظم هؤلاء الموظفين الذين ينتمون الى سلك الكتاب و الذين رغم تغيير أصنافهم الوظيفية الى أرقام إستدلالية أدنى من زملائهم في نفس المكتب، إلا أنهم يواصلون القيام بنفس المهام التي كانوا يقومون بها قبل الإدماج الوظيفي، حالة تؤدي بهم الى الشعور بعدم المساواة في العمل، و التي " تشير الى أن الفرد يدرك لنفسه على أنه يتحصل من الوظيفة على عوائد أقل من الفرد الآخر، عندما يساهم كل منهما في الوظيفة بنفس المجهود(كشود، 1995، ص 97).

ضف الى ذلك نسب 100%، عند معظم الموظفين التقنيين السامين أو أعوان الإدارة التي يجدون أن أجورهم ضعيفة مقارنة بالجهد المبذول خاصة و أنهم يحققون في أغلب الأحيان نفس المهام و زملائهم في الأسلاك الوظيفية رغم التفاوت في الأصناف التنظيمية. فيوضح الباحث راوي محمد حسن، أن الشخص يشعر بالعدالة عندما يكون هنالك إنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (راوي، بدون سنة، ص 123).

بالإضافة الى تواجد بعض الأفراد في رتب وظيفية مختلفة، ولكن بمؤهلات تعليمية أو جامعية متساوية مع بعض الموظفين الذين عينوا بناء على مستوياتهم التعليمية الأساسية، فيشعر الموظفون بالتضايق خاصة عند القيام مقارنة في أجور العمل، فيدرك الأفراد حالة " عدم المساواة (مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم) أكثر من إدراكهم للحالات العادلة (مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم)" (كشود، 1995، ص 96).

فيتحدد رضا العامل حسب بوتر و لووير (Lyman Poter&Ward Lawler) بمدى تقارب العوائد/النتائج المحققة فعليا للعامل مع العوائد/النتائج التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء و الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع

الفرد الى تكرار الجهد و النشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد منصفة) فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للإستمرار في الجهد (حريم، 1997) .

و ما يمكن ملاحظته أيضا أن الأفراد يميلون في العادة الى المبالغة في تقدير الجهود التي يبذلونها، وبالتالي يبالغون في تقدير العوائد التي ينبغي أن يتحصلوا عليها، و لهذا ارتأينا من خلال الجدول التالي محاولة معرفة أهم الأسباب عدم تناسب الأجر الحالي مع جهد الموظفين.

جدول رقم (27): يمثل لماذا الأجر بعد الإدماج الوظيفي غير مناسباً؟

النسبة %	التكرار	لماذا الأجر غير مناسباً؟
43.01%	40	الأجر لا يلبي المتطلبات الضرورية للموظف
56.98%	53	غلاء المعيشة
100%	93	المجموع

يمثل الجدول أعلاه، إجابة الموظفين حول أهم الأسباب التي تؤدي بهم الى الشعور بأن الأجر ضمن الإدماج الوظيفي لسنة 2008 غير مناسب، و ما يمكن ملاحظته، أن جميع الموظفون لا يربطون بين النظام الوظيفي من تقسيمات في العمل، أو في ترتيب تصنيفاتهم الوظيفية و عدم إيجاد أجور العمل والرواتب مناسبة لهم، بل جميعهم يحصرها في المستوى المعيشي أو الإقتصادي للفرد ، و نذكر بذلك نسبة 56.98%، وهي ما يمثل 53 موظفاً ، يربطون عدم مناسبة الأجر بغلاء المعيشة، و نسبة 43.01% ، و هي ما يمثل 40 موظفاً آخر، يجدون أن الأجور الحالية لا تلبي المتطلبات الضرورية للموظفين.

فتشير المعطيات في الجدول السابق، أن عدد معتبرا من الموظفين الإداريين غير راضين عن أجورهم الحالية، فهي أجور لا تلبي المتطلبات الضرورية للموظف ، خاصة مع غلاء تكاليف المعيشة، فمعظم الأفراد مسؤولين عن عائلاتهم و نفقاتها اليومية، فيقول المفكر أدوين لوك (A. LOOK)، أن " المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة لكل فرد" (عبدالباقي، 2000 ، ص135) .

يمثل الأجر عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر الدخل بالنسبة للموظف فهو ينظم حياته ويلبي كل حاجاته تبعا لهذا الأجر الذي يتقاضاه، فإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن يكون اتجاه الفرد تجاه وظيفته إيجابيا . فيرى هارولد ليفيت (LEAVITT H.)، أن النقود مهمة من الناحية النفسية للفرد لنفس الأسباب التي هي بها مهمة من الناحية الإقتصادية ، فهي مادة رمزية، وأساس عام لتبادل السلع و الخدمات (رضوان، 2005) .

جدول (28): يمثل رضا الموظف على نظام الحوافز

النسبة %	التكرار	رضا الموظف على نظام الحوافز
4.46%	05	راض
70.53%	79	غير راض
25%	28	إلى حد ما
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول رقم(28)، والذي يمثل نظرة الموظفين لحوافزهم و علاواتهم الوظيفية أن نسبة 70.53% من الموظفين ، وهي ما يمثل 79 موظفا، غير راضين عن نظام الحوافز المقدم من قبل المؤسسة المستخدمة، مقارنة بنسبة 4.46% من الموظفين ، وهي ما يمثل 5 موظفون فقط ، راضون عن أنظمة حوافزها وفقا للنظام الوظيفي الجديد، بالإضافة الى نسبة 25% من الموظفين، وهي ما يمثل 28 موظفا ممن يجدون أنها مناسبة الى حد ما .

تبين معطيات الجدول السابق أن معظم الموظفين ليسوا راضين عن نظام الحوافز وفق التطوير قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006. فالموظفون يجدون أن حوافزهم قليلة و ضعيفة و بالتالي يظهرون إستيائهم منها مباشرة أو بطريقة غير مباشرة عند إدلاء بعض الأشخاص أنهم ليسوا راضين كذلك ، تماما عنها . فالحوافز معنوية كانت أو مادية تكون ذات قيمة مباشرة للأشخاص، و يتم من خلالها إشباع ضروريات الحياة، بالإضافة الى توفير الكماليات الأخرى من الترفيه و الثقافة و غيرها.

ويقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد . وتعرف الحوافز على أنها المحرك الذي يدفع بالفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته (EDIGLOFFER RJ., 1997).

تتقسم الحوافز الى حوافز مادية ذو طبع مالي أو نقدي، أو اقتصادي ، و هي تمثل ما يتحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق و علاوات و تعويضات و مكافآت، وأخرى حوافز معنوية لا تعتمد على الطابع المالي في تحفيز الموظفون على العمل، بل تكون وسائل معنوية أساسها الإعراف و التقدير، و التكوين والترقية في العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبما أن سياسة الترقية من أهم الحوافز المعنوية التي عرفت تغييرا وفق تطوير القانون الأساسي العام للموظفين، ارتأينا دراستها من خلال الجدول الموالي.

جدول (29): يمثل في كون الترقية تتم بشكل عادل بين الموظفين في المؤسسة المستخدمة

عدالة الترقية	التكرار	النسبة %
دائما	12	10.71%
أحيانا	62	55.35%
أبدا	38	33.92%
المجموع	112	100%

يمثل الجدول أعلاه، بحث في التساؤل حول ما إذا كانت الترقية تتم بشكل عادل أو بطريقة غير عادلة بين الموظفون في كلية علوم المهندس، فنقرأ بها أن نسبة 55.35% من الموظفين، وهي ما يمثل 62 موظفا، يجدون أن عمليات الترقية تتم بشكل عادل أحيانا فقط في المؤسسة المستخدمة، و أن نسبة 33.92%، من الموظفين، وهي ما يمثل 38 موظفا، لا يصفونها بالعدالة تماما مقارنة بنسبة 10.71% من الموظفين، وهي ما يمثل 12 موظفا، الذين يصفون عملية الترقية بالعدالة .

فتبين معطيات الجدول السابق أن بعض الموظفين يصرحون أن عمليات الترقية تتم بصور عادلة في كلية علوم المهندس، و هذا ما يدل أن هؤلاء الأفراد قد تمكنوا من الحصول على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، كما نلاحظ أن عدد آخر من الموظفين يجدون أنها تتم بصورة عادلة أحيانا و غير عادلة في أوقات أخرى. و بهذا فان الأفراد عندما يحضون لترقية في العمل، فإنهم يحبذون السياسة المتخذة من قبل مصلحة الموظفين الإداريين و الأعوان التقنيين أو الإدارة. أما إذا لم تتح لهم الظروف للحصول على ترقية في العمل ، فإن الموظفين يتشاءمون من ذلك و يشعرون بأن الإدارة تتبع سياسات متحيزة في أساليب الترقية ، مما يخلق عند هؤلاء الموظفين شعور بعدم الرضا .

غالبا ما يستند نظام الترقية في المؤسسة العمومية إلى معايير وأسس مختلفة و متعددة لتقييم الأداء الأفراد أثناء العمل ، ويجب أن تكون هذه المبادئ سليمة وموضوعية عندما تطبق، لتفادي المشاكل والتعقيدات بين العلاقة الإدارة والموظفين، مما قد يؤثر على الأداء الجيد في المؤسسة أو اضطراب في الكفاءة الإنتاجية. و لهذا يدعوا الأستاذ عبد الباقي الى أن "تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وتصمم على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تتحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها" (عبد الباقي، 2002، ص153).

كما تبين معطيات الجدول أيضا أن عدد معتبرا من الموظفين، يوضحون بعدم تمكنهم من الحصول على ترقية طوال مساهمهم الوظيفي، و يمكن تعليل ذلك إما في كون الموظفين ينتمون الى فئة جديدة من التوظيف، ولهذا فإنهم لا يتمتعون بخصائص الترقية، عمودية كانت أو أفقية، أو إما أنهم تحصلوا على ترقية أفقية في مناصب عملهم، و لكن يحبذون لو كانت هذه الترقية عمودية لما ستحققه لهم من زيادة في الأجور و العلاوات و المميزات الوظيفية.

ضف الى ذلك تمتع بعض الأفراد بترقية باستعمال الشهادات أو على أساس التكوين، ترقية تسمح لهم بالترقية بالأفضلية أمام زملائهم في الأقدمية، مما سيشكل إحساس بعدم الراحة و التوتر بين الموظفين والمسؤولين خاصة إذا ما يجهل هؤلاء الأشخاص معايير الترقية الوظيفية .

فيقول أحمد زكي بدوي، "أن التكوين يساعد الشخص للإستخدام أو الترقى لأي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإستفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه و للمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا" (بدوي، 1986، ص429).

فتعتبر الترقية حافزا لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن نجاح أي تطور تنظيمي أو تغيير يعتمد على الإمكانيات والمهارات البشرية. فالترقية تعتبر كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ولها دور هام يشترك فيه كل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والاطمئنان داخل المؤسسة، أما المؤسسة فتحقق التوافق بين الفرد والوظيفة (إسماعيل حميد ، 1993) ، و لهذا سنحاول من خلال الجداول المتتالية دراسة تحليلية لعملية الترقية في المؤسسة المستخدمة.

جدول(30): علاقة الأقدمية مع عدد مرات إستفادة الموظف من الترقية

عدد الترقيات الأقدمية	و لا مرة	مرة	مرتان	ثلاثة مرات	مج
حوالي عشرة سنوات	32 %65.30	17 %34.69	-	-	49 %43.75
من 11 الى 20 سنة	11 %47.82	07 %30.43	04 %17.39	01 %4.34	23 %20.53
من 21 الى 30 سنة	19 %54.28	03 %8.57	08 %22.85	05 %14.28	35 %31.25
أكثر من 30 سنة	01 %20	-	04 %80	-	05 %4.46
المجموع	63 %56.25	27 %24.10	16 %14.28	06 %5.35	112 %100

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من الموظفين ، وهي ما يمثل 63 موظفا ، لم تتح لهم الفرصة للحصول على ترقية في منصب عملهم في المؤسسة المستخدمة، كما نجد أن نسبة 24.10% من الموظفين، و هي ما يمثل 27 موظفا تحصلوا على ترقية واحدة ، ونسبة 14.28% من الموظفين ، وهي ما يمثل 16 تحصلوا على ترقيتين أثناء مسارهم الوظيفي، و 6 موظفون وهم يمثلون نسبة تقدر بـ5.35% سمحت لهم الشروط الوظيفية من تحقيق عدة ترقيات في مناصب عملهم.

كما نلاحظ بذلك أن عدد معتبر من الموظفين ، لم يتمكنوا من الحصول على ترقية أثناء مساهمهم الوظيفي في كلية علوم المهندس، و هذا عند مختلف سنوات الأقدمية، و لنذكر مثلا نسبة 65.30% عند الموظفين الذين تقل سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة عن العشرة سنوات، أو نسبة 54.28% عند الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 21 الى 30 سنة، أو 47.82% من الموظفين الذين تتمحور أقدميتهم من 11 الى 20 سنة، و نسبة ضئيلة جدا من الموظفين الذين تزيد سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة عن 30 سنة من الأفراد الذين لم يحضوا بترقية في العمل.

فعند دراسة معطيات الجدول السابق، نجد أن بعض الموظفين لم يتحصلوا على ترقية في سلوكهم الوظيفي، ويعود السبب في كون هؤلاء الأفراد تم ترسيمهم حديثا. و رغم ذلك حضي بعض الموظفون منهم، ونذكر 17 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ34.69%، بترقية وظيفية لكونهم عينوا في سنة الإدماج الوظيفي لسنة 2008 و بهذا فإن القانون قد تطرق إليهم أيضا، صف الى ذلك مختلف الترقيات الأفقية التي يتحصل عليها الموظفين كل 3 سنوات كحد أقصى من العمل.

كما قامت كلية علوم المهندس ، بتسهيل لبعض الأفراد الذين يتمتعون ببعض الشروط والمواصفات كالخبرة في منصب الوظيفة أو الأقدمية في جامعة أمحمد بوقره من الحصول على ترقية وفقا للنظام القديم، لكي لا تتأثر تصنيفات رواتبهم و أجورهم بالتنظيم الوظيفي الجديد أثناء الإدماج الوظيفي لسنة 2008. ولنذكر كمثال (وبناء على الإستبيان الدراسي) ، اتضح لنا أن 3 موظفون ينتمون الى التصنيف رقم 8 رغم أن مستواهم التعليمي يضعهم في التصنيف رقم 6 و 5، غير أنهم و انطلاقا من أقدميتهم في العمل تحصلوا على ترقية في المنصب قبل الإدماج الوظيفي.

فتحاول المؤسسة من خلال هذه العملية تنمية العمل الجماعي عند التخطيط الجيد للمسار الوظيفي و"التركيز حول إمكانية تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى" (ماهر، 2003، ص 374).

كما نقرأ من خلال الجدول أن عدد معتبر من الموظفون، تصل أو تفوق سنوات عملهم بكلية علوم المهندس 20 سنة، و رغم ذلك لم يتمكنوا من الحصول على ترقية في المؤسسة المستخدمة، ويمكن تعليل ذلك في كون مناصب عملهم لا تتطلب مهارة أو تخصصا يساعدهم في التميز عن باقي زملائهم، وبالتالي برمجة ترقية في مناصب عملهم.

أو في أن الشروط الجديدة لعملية الترقية لم تبرمج مناصب للترقية في بعض الأسلاك الوظيفية، فنجد مثلاً أن التقنيون السامون في الإعلام الآلي و المصنفون في الصنف رقم 10 لا يرقون الى رتبة أعلى طيلة مساهمهم الوظيفي، نظراً لوجود فراغ قانوني. ضف الى ذلك وجود بعض المناصب الوظيفية التي تشترط الحصول على شهادة جامعية جديدة للترقية، كمثال حصول التقني السامي على شهادة الليسانس للتمكن من الحصول على الترقية، مع العلم أن قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006 انتقل من العمل بنظام الأقدمية الى نظام الشهادات التكوينية والجامعية.

بالإضافة الى أنه ونظراً لإجراءات الترقية الجديدة¹ من فتح المناصب العليا كل 5 سنوات و بإجراء امتحان مهني للترقية في الرتبة زائد إجراءات الأقدمية في الوظيفة، يسعى معظم الموظفون الذين تصل أو تفوق سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة 30 سنة، الى الإعتماد على الأقدمية التقليدية أكثر من الإعتماد على مستواهم التعليمية الحالية ، و هذا ما نجده عند عدد معتبر من الموظفين ، الذين تمكنوا سابقاً من الحصول و لو لمرة على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي.

¹ المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

تمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

-على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

-بعد تكوين متخصص،

-عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،

-على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

و هذه الحالة تشكل الترقية على أساس الأقدمية و التي "تعتبر أيسر الطرق وأعرقها، حيث لا تتطلب غير احتساب سنين الخدمة" (زويلف، 1993 ، ص313)، و هي الطريقة الأكثر انتشار في المؤسسات الإدارية خاصة عند الموظفين ذوي المستويات التعليمية البسيطة و المتوسطة.

و بالتالي فان المعايير الجديدة للترقية التي تركز على المسابقة المهنية أكثر منه من الإعتماد على الأقدمية المعتبرة للموظفين، ستشكل معضلا عند محاولة هؤلاء الأفراد من الحصول على المنصب المرجو كون بعض الموظفون الذين عينوا مؤخرا تمكنوا من اجتياز الإمتحانات المهنية و الحصول على الرتبة الجديدة. و هذا ما سيثبط من إرادة الأفراد في إنتظار تخطيط المؤسسة لمنصب جديد بعد عدة سنوات و التي حتما ستعرف نفس إجراءات الترقية مما سيعيق مشوارهم المهني.

جدول (31): علاقة الأقدمية مع رضا أو عدم رضا الموظفين عن المعايير الجديدة للترقية

الرضا عن المعايير الجديدة للترقية الأقدمية	نعم	لا	المجموع
حوالي عشرة سنوات	38 77.55%	11 22.44%	49 43.75%
من 11 الى 20 سنة	11 47.82%	12 52.17%	23 20.53%
من 21 الى 30 سنة	08 22.85%	27 77.14%	35 31.25%
أكثر من 30 سنة	01 20%	04 80%	05 4.46%
المجموع	58 51.78%	54 48.21%	112 100%

يوضح الجدول رقم (31)، أن بعض الموظفون ونحدد بذلك 58 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 51.78% راضون عن المعايير الجديدة للترقية و البعض الآخر أي 54 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 48.21% لا يحبذون التغيير التنظيمي و إجراءات الترقية الجديدة. وهي نسب لا تشكل اختلاف كبيرا نظرا لتقارب النسب المؤوية في الجدول الإحصائي . و يمكن تفسير ذلك في كون أن عدد معتبر من الموظفين ممن يجدون أن المعايير الجديدة للترقية مناسبة، يتمركزون في السنوات الأخيرة من العمل أي ما يقل عن العشرة سنوات من العمل بنسبة 77.55% من الموظفين. و نسبة 47.82% من الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة المستخدمة من 11 الى 20 سنة.

أما الموظفون الذين لا يحبذون العمل وفق المعايير الجديدة للترقية، فهم أفراد تفوق أقدميتهم بالمؤسسة المستخدمة 20 سنة، فنجد بها أن نسبة 77.14% من الموظفين ، تتراوح سنوات عملهم من 21 الى 30 سنة من العمل، ونسبة 80% من الموظفين ، تفوق أقدميتهم 30 سنة من الخدمة في كلية علوم المهندس.

وعند تحليل معطيات الجدول السابق ، نلاحظ أن نسبة 77.55% من الموظفين راضين عن مختلف معايير الترقية الجديدة ، نظرا لكونهم عينوا في مناصب عملهم وفقا للأنظمة الوظيفية الجديدة للعمل أي عينوا خلال السنوات العشرة الأخيرة ، و بالتالي فإنهم عينوا بناءا على شهاداتهم التكوينية و الجامعية، شهادات تسمح لهم من الحصول على ترقية بعد 5 سنوات من العمل.

ونلاحظ أيضا، أن نسبة 47.82% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 11 الى 20 سنة، و نسبة 22.85% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 21 الى 30 سنة، ، يفضلون إجراء الإمتحانات ومحاولة الحصول على الترقية خلال 5 سنوات بدلا من الإنتظار مدة زمنية تصل الى 10 سنوات أخرى.

مع العلم أن مناصب العمل العليا محدودة، فان المعايير الجديدة للترقية ستؤدي حتما الى المنافسة بين الموظفين المتحصلون على الشهادات الجامعية ، الذين يمكنهم الحصول على هذه الرتب مقارنة بالموظفين القدامى الذين يعتمدون على الترقية على سبيل الاختيار، إختيار سيصبح صعبا للمشرفين عند تمايز بعض الأفراد عن غيرهم مما سيؤثر بالطبع على معنويات الموظفين و على طموحاتهم في المؤسسة المستخدمة.

ولهذا نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أيضا ، أين عدد معتبر من الموظفون ليسوا راضين عن معايير الترقية الجديدة خاصة عند نسبة 77.14% من الموظفين، الذين تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة من 21 الى 30 سنة، و نسبة 80% تفوق سنوات عملهم بالمؤسسة 30 سنة، و الذين عينوا انطلاقا من مستوياتهم التعليمية البسيطة أو المعدومة و التي لن تساعدهم في التمتع بمختلف الإمتيازات التي توجد في تطور القانون الأساسي العام للموظفين.

نعتبر الترقية من الإجراءات الأساسية التي يهتم بها الموظفون خلال مسارهم الوظيفي، و من أهم الحوافز التي تدفعهم الى الرفع من طموحاتهم ، و بهذا العمل على تحسين أداءهم لما ستوفره الترقية للأفراد من امتيازات مادية و معنوية ، فيرى المفكر ماسلو (MASLOW)، أن حاجة الفرد تكون مشبعة عندما توفر له المؤسسة المستخدمة الاحترام و التقدير عن طريق الترقية و الكفاءات الإستثنائية ، الشيء الذي يساعده على تحقيق ذاته الوظيفية.

ويسعى الفرد الى تحسين أدائه بالتطلع الى نيل ترقية تناسب كفاءاته و خبره المهنية و إخلاصه الدائم في العمل ، و لهذا يحبذ الموظفون خاصة منهم ذوي الأقدمية المعتبرة، أخذ المؤسسة المستخدمة معيار الأقدمية كعامل أو معيار للحصول على ترقية، خاصة مع مستوياتهم التعليمية البسيطة.

و بما أن حضور هؤلاء الموظفين تتضاءل عندما يتنافسون على المناصب العليا مع زملائهم ذوي الشهادات الجامعية، الذين يسمح لهم قانون الوظيفة العمومية المتطور لسنة 2006، من اجتياز الفحص المهني بعد 5 سنوات فقط مقارنة بهم ، و بالتالي فان المعايير الجديدة ستؤثر حتما على دافعية الموظفين ذوي الأقدمية المعتبرة. فيوضح فريدريك هرزبرغ (F. HERZBERG) في كون الترقية و إمكانية النمو ، من أهم عوامل الرضا و المؤثر على دافعية الفرد، فان عدم تمكن الفرد من الحصول على ترقية طوال مساره الوظيفي سيؤثر حتما على أدائه الوظيفي، بإعتبار أن للترقية دورا كبيرا في تكوين الإتجاه الإيجابي نحو العمل، فكلما ترقى العامل كلما زاد رضاه.

جدول (32): يمثل تصادم المعايير الجديدة للترقية مع مهام الموظف ومسؤولياته في المؤسسة

النسبة %	التكرار العددي	تصادم ذلك مع مهامك و مسؤولياتك	
47.22%	17	الموظفين الجدد يرقون قبلي	نعم
19.44%	07	التكوين ، تكون له الأولوية على الخبرة	
27.77%	10	لا يوجد مناصب عمل شاغرة	
5.55%	02	طيلة الزمن للحصول للترقية بعد الحصول على الفحص المهني	
32.14%	36	المجموع الجزئي	
67.85%	76	لا	لا
100%	112	المجموع	

نقرأ من خلال الجدول أعلاه، أن 76 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 67.85% لا تتصادم مهامهم ومسؤوليات مناصب عملهم مع المعايير الجديدة للترقية، مقارنة بـ 36 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 32.14% من الموظفين، الذين لا يحبذون المعايير الجديدة للترقية كونها تتصادم مع مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة المستخدمة.

كما نقرأ من خلال الجدول ، أنه ومن بين 36 موظفا الذين لديهم مانع إتجاه تطور القانون الوظيفي في مجالات الترقية و يبدون قلقهم إتجاه مستقبلهم و مسؤولياتهم في المؤسسة المستخدمة ، نسبة 47.22% من الموظفين يضمنون أن الموظفين المعينون حديثا سوف يرقون في المناصب العليا قبلهم، كما أن نسبة 27.77% من الموظفين يؤكدون على أن المناصب العليا في كلية علوم المهندس لم تعد شاغرة، وهذا ما تؤكد نسبة 5.55% من الموظفين الذين يرجعون عدم الحصول على ترقية في مسارهم الوظيفي الى طيلة الزمن للحصول على الترقية بعد الفحوص المهنية.

كما ترى نسبة 19.44% من الموظفين الى التكوين و الدراسة على أنهما الأساس و الأولوية في الترقية مقارنة بأقدميتهم و سنوات خبرتهم في مناصب عملهم في المؤسسة المستخدمة.

فنلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن الموظفين الإداريون في كلية علوم المهندس، إستوعبوا الفكرة الأساسية لتطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، و هي تقديم الأولوية للشهادات المدرسية للتوظيف أو التكوين في مجالات العمل، خاصة منها في عمليات الترقية.

و لهذا تؤكد نسبة 19.44% من الموظفون في كون المؤسسة تعطي الأولوية للأفراد الجامعيين مقارنة بهم وبخبرتهم الوظيفية، ولذلك سيتم حتما ترقية الموظفون الجدد نظرا لشهاداتهم الجامعية قبل الأشخاص القدامى في مناصب العمل، و بالتالي لن يحضى هؤلاء الأفراد بمناصب شاغرة كونها أخذت من قبل الأفراد المتميزين والمحققين لشروط الترقية في الإمتحانات المهنية، التي تكون في 5 سنوات فقط مقارنة بالترقية الإختيارية التي تطلب 10 سنوات من العمل.

كما تبين معطيات الجدول أيضا أن نسبة 5.55% من الموظفين ، يجدون أن المدة الزمنية بين النجاح في الإمتحان الوظيفي و الحصول الفعلي على الترقية مرهون بإمكانية تحقيق التكوين الداخلي الذي أصبح إجباريا وفقا للقوانين الجديدة للتوظيف العمومي، فيخضع المرشحون المقبولون للترقية، قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته و محتواه و كفاءات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹

و بما أن أماكن الترقية محدودة، كما أشارت إليه رئيسة مصلحة الموظفون في كلية علوم المهندس فإن مدة التكوينات ستكون طويلة نوعا ما (الى حوالي سنتين أثنتين ،كما أوضحتها هذه الأخيرة)، و بالتالي يبقى الأفراد في المؤسسة المستخدمة بدون ترقية ، و هو ما تصف نظرية "Z" لوليام أوتشي (OUCHI W.)، بظاهرة بطء التقييم والترقية.

¹ المادة 18، المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ص 6.

الإستنتاج الجزئي:

أبرزت الدراسات في الفرضية الثانية ، أن أجور الموظفون متعلقة بأصنافهم الوظيفية المرتبطة بشهاداتهم الدراسية و بمستواهم التعليمي، فكلما كان الصنف الوظيفي للفرد مرتفعاً في التسلسل الرقمي في جدول شبكة الأرقام الإستدلالية كلما كان أجر الموظف مرتفعاً، و لهذا السبب أوضح بعض الأفراد الجامعيون رضاهم للمعايير الجديدة عند حساب الأجور و الحوافز المادية والمعنوية بعد تطوير قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، و رفض البعض الآخر لهذه المعايير، كون المستوى التعليمي البسيط للموظفين لا يسمح لهم بالطموح في أجور عالية مقارنة برواتب زملائهم التي كانت متقاربة في العدد وفقاً للقانون الوظيفي السابق.

ضف الى ذلك غلاء المعيشة التي تبقى الشغل شاغل لجميع الأفراد ، ولهذا يسعى الموظفون في المؤسسة المستخدمة الى تلبية احتياجاتهم من خلال تحقيق أكبر قدر من المكاسب خاصة في مجال الترقية التي تسمح لهم بزيادة في الأجور والرواتب ،عند عملية الرفع من المراتب في الأسلاك الوظيفية.

ولكن ونظرا لجل الإجراءات الجديدة ضمن مختلف التطورات القانونية في الوظيف العمومي و المتعلقة خاصة بالتكوين و الترقية، يجد بعض الموظفون صعوبات في التمتع بالتقدم الوظيفي، خاصة منهم الأفراد ذوي المستويات التعليمية المنخفضة مما يؤدي الى قتل روح الابتكار و الإبداع عند هؤلاء الأشخاص و خلق نوع من لا مساواة بين الأفراد و الموظفون في المؤسسة المستخدمة.



الفرضية الثالثة:

يمثل التغيير في أنظمة العمل أثرا على الموظف كون المؤسسة الجزائرية تعتمد في ثقافتها التنظيمية على هرمية الهيكل الوظيفي و طبقاته و التمسك بالأقدمية والإعتماد على أساليب العمل التقليدية.

تمهيد:

عرفت المؤسسات الوطنية الإدارية تطويرات تنظيمية بناء على قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006، تطويرات في أنظمة العمل و على تصنيفات الموظفين و على رتبهم، مما نتج عنه تغييرات في هرمية الهيكل الوظيفي و في طبقاته مما أدى الى تغيير في الثقافات التنظيمية الموجودة، و بناء ثقافات جديدة أخرى، تطويرات تؤثر على الفرد الذي يحاول قدر المستطاع التمسك بالأقدمية المكتسبة، والإعتماد على أساليب العمل التقليدية، بعيدا عن التقنيات المتطورة و التكنولوجيا الحديثة.

وسنحاول التطرق من خلال هذا الجزء الى أثر بعض الأبعاد الثقافية على موقف الفرد اتجاه التغيير التنظيمي.

سنحاول التطرق من خلال هذا الجزء الى أثر بعض الأبعاد الثقافية على موقف الفرد اتجاه التغيير التنظيمي.

جدول(33): علاقة المستوى التعليمي مع طريقة التكيف مع العمل

طريقة التكيف مع العمل	المستوى التعليمي	سهلة	صعبة	نوعا ما	المجموع
يقرأ و يكتب	02	100 %			02 1.78 %
ابتدائي	01	25 %		03 75 %	04 3.57 %
متوسط	11	52.38 %	02 9.52 %	08 38.09 %	21 18.75 %
ثانوي	32	68.08 %	14 29.78 %	01 2.12 %	47 41.96 %
جامعي	23	60.52 %	07 18.42 %	08 21.05 %	38 33.92 %
المجموع	69	61.60 %	23 20.53 %	20 17.85 %	112 100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.60 % من الموظفين، وهي ما يمثل 69 موظفا ، يجدون أن التكيف مع العمل تم بطريقة سهلة في كلية علوم المهندس، مقارنة بنسبة 20.53 % من الموظفين، وهي ما يمثل 23 موظفا، من الأفراد الذين تم تكيفهم مع المهام و الأعمال في المؤسسة بطريقة صعبة، ضف الى ذلك نسبة 17.85 % من الموظفين، وهي ما يمثل 20 موظفا ، الذين لم يتمكنون من التكيف السريع أو السهل في مناصب عملهم.

عند تحليل معطيات الجدول السابق، نلاحظ أن معظم الأفراد في كلية العلوم المهندس، تم تكيفهم مع العمل بطريقة سهلة ، وذلك عند مختلف المستويات التعليمية، سواء بنسبة 100% من الموظفين عند المستويات الضعيفة للتعليم ، أو بنسبة 68.08% من الخريجين الجامعيين أو نسبة 60.52% من الموظفين ذوي المستويات التعليمية الثانوية أو نسبة 52.38% من الموظفين عند المستويات التعليمية المتوسطة. ويمكن إرجاع التكيف السهل للأفراد الى التوافق بين المستويات التعليمية للموظفين الإداريين ومناصب عملهم في المؤسسة المستخدمة، و هو ما يساعد من عملية فهم المهام المسطرة وتحقيقها.

كما نقرأ من خلال المعطيات السابقة أن بعض الموظفين ونحدد بذلك 23 موظفا، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 20.53%، يصرحون في كون تكيفهم مع العمل تم بطريقة صعبة في المؤسسة المستخدمة. و يمكن إرجاع ذلك الى حالتين، أولهما في كون أوامر المشرف و الرؤساء غير واضحة أو دقيقة مما يشكل صعوبة في فهم الأوامر و تطبيقها و هي الفكرة التي سنتطرق إليها في الجداول الموالية. أو في حالة أخرى تكون فيها القدرات التعليمية لبعض الموظفين لا تتناسب مختلف المهام المحددة في المراتب التي التحقوا بها وهو ما سبق التطرق اليه في الجدول رقم (25) ، وهذا ما سيجعل الموظفين لا يستطيعون القيام بواجباتهم وإبراز قدراتهم إذا لم يتحقق توافق بين معارفه مالمهنية ومحتوى العمل في مناصبهم الوظيفية، و هذا ما سيؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، الحالة التي تؤدي إلى عدم تجسيد أهداف المنظمة .

فيعتبر تحقيق التوافق الوظيفي بين مؤهلات الشخص القائم بالعمل ومتطلبات هذا العمل إنجاز معقد، لا يمكن الوصول إليه، إلا إذا تحقق تلاؤم وتطابق بين مؤهلات الفرد من شهادات تعليمية وتخصصات تكوينية و منصب العمل الذي عين فيه من جهة، وتكيفه بالظروف الوظيفية المحيطة بالفرد من جهة أخرى.

ولهذا نجد أن بعض الموظفون ذوي المستويات التعليمية الموافقة لمناصب عملهم ، يجدون سهولة في أداء مهامهم مقارنة ببعض الموظفين الآخرين الذين لا تسمح شهاداتهم التعليمية من فهم و تحقيق مختلف المهام و الأعمال المطلوبة في المؤسسة المستخدمة ، كونها أوامر تفوق قدراتهم التفكيرية وتخصصاتهم المهنية.

كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أيضا، أن بعض الموظفين سواء كان لهم مستوى تعليمي عال أو محدود، لم يتم تكيفهم بطريقة سهلة و ليس بالضرورة صعبة مع طرق العمل، فتكيفهم مع مناصب عملهم تم تدريجيا، وذلك عند حوالي 20 موظفا و وهم يمثلون نسبة تقدر بـ17.85%. و يمكن أن نفسر ذلك في كون بعض المهام والواجبات في مناصب العمل ، معقدة التحقيق و تطلب مساعدة من طرف المشرفين و الزملاء للتمكن من القيام بالمهام على الوجه الصحيح. وهو ما يؤكد الباحث القاسم ، عند تحديد التوافق الوظيفي، على أنه قدرة الفرد على التكيف السليم، والتوائم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية، والتوافق مع نفسه والآخرين (القاسم، 2001).

فيمكن للأفراد من التعلم الاجتماعي من خلال ملاحظة تجارب الآخرين و تقييم سلوكهم ،لمعرفة أحسن طريقة للتصرف في مواقف معينة من العمل. فيرى المفكر ألبرت بندورا (BANDURA A.) ، "أن الإنسان يغير سلوكه و يكتسب سلوكا جديدا عن طريق ملاحظة و مشاهدة الآخرين و تقليدهم ، إذن فسلوك الفرد هو محطة التفاعل المستمر بين العوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية"(حريم، 1997، ص 165).

جدول (34): يمثل مساعدة الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	مساعدة الزملاء في العمل
16.96%	19	دائما
55.35%	62	أحيانا
27.67%	31	نادرا
100%	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34)، والذي يمثل إمكانية طلب الموظفين في كلية علوم المهندس، المساعدة من طرف الزملاء و الأصدقاء في العمل، أن نسبة 55.35% من الموظفين، وهي ما يمثل 62 موظفا، يلجئون الى خبرة زملائهم، ويستعينون بقدراتهم التعليمية والتكوينية من حين لآخر أثناء العمل. وأن نسبة 27.67% من الموظفين، وهي ما يمثل 31 موظفا، من الأفراد الذين يفضلون إنجاز وظائفهم شخصا و بدون أية مساعدة، صف الى ذلك نسبة 16.96% من الموظفين ، وهي ما يمثل 19 موظفا فقط ممن يقومون بطلب المساعدة بطريقة منتظمة من زملائهم في العمل .

تبين معطيات الجدول السابق أن بعض الموظفين يتميزون بمستويات تعليمية تساعدهم في تنفيذ مختلف المهام المطلوبة منهم في المؤسسة المستخدمة، خاصة في حالة ما إذا كانت هذه الوظائف بسيطة ولأفراد خبرة معقولة في تحقيقها. كما لاحظنا أن البعض الآخر من الموظفين يفضلون طلب مساعدة زملائهم في العمل من حين لآخر، الموظفون ذوي الأقدمية في مجال العمل على وجه التحديد والمتحكمون في مختلف الوسائل التقنية المتعلقة بمتطلبات الوظائف المعقدة و التي تحتاج الى أكثر من موظف واحد لتحقيق تلك المهام.

بالإضافة الى وجود بعض الموظفين، مثل ما بينت دراسة الجداول السابقة يعملون بناء على مستويات تعليمية مختلفة تماما على مناصب عملهم الحالية، و هذا ما يؤدي بهم الى طلب المساعدة بطريقة مستمرة للتمكن من التحكم في أساسيات العمل ، وتجنب الوقوع في الأخطاء. أو نظرا للعلاقات الجيدة التي تربط الموظفون فيما بينهم ، خاصة ذوي الأقدمية المعتبرة و التي تتميز بالتفاهم و تسهل التعاون بين الأفراد مما يؤدي الى المساعدة المتبادلة فيما بينهم.

يبين تحليل الجدول السابق علاقة الموظفون مع زملائهم في العمل ومدى الترابط الموجود بين جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة المستخدمة، فكلما كان علاقة الأفراد قوية كلما لجأ الموظفون الى زملائهم في الأسلاك الوظيفية للإستشارة و أخذ التجربة، وعلى العكس كلما كانت العلاقات بين الزملاء ضعيفة كلما تردد الشخص عن طلب المساعدة لما سيمثل الفكرة له من إحراج له في العمل، خاصة مع تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، أين الكثير من الموظفين الذين كانوا يحققون نفس المهام في نفس الرتب المهنية غيرت أصنافهم الى مستويات مختلفة، تتمايز الواحدة عن الأخرى ، الشيء الذي حقق نوع من التنافس بين الأفراد في نفس مجموعة العمل.

انطلاقا من هذا يبين ميرتون (MERTON) أهمية جماعات العمل غير الرسمية في التنظيم، و يوضح مدى مساهمتها في تنظيم العلاقات الإجتماعية و الإهتمام بأمور الأشخاص في المؤسسة لمساعدته في التكيف بسهولة مع مهام الوظيفة، بالإضافة الى تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها.

وتعرف جماعة العمل على أنها عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون و يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة. أما جماعات العمل غير الرسمية ، فهي "جماعات تنشأ طواعية و تلقائيا بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، و ليس بقرار من أي سلطة كانت و تجمع هؤلاء الأفراد مصالح و اهتمامات و حاجات مشتركة فيشكلون التنظيم غير رسمي لتلبية هذه الحاجات" (حريم، 1997، ص 185)، ولهذا يدعو المفكر بيتر بلاو (BLOW) الى ضرورة اعتبار التعاون مظهرا تنظيميا باعتباره مصدرا هاما للتماسك بين جماعات العمل و وجود التضامن الاجتماعي بين الأفراد.

كما يشير كل من الباحثان ماسلو و فايول الى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد، تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. فتماسك الموظفين و انتمائهم الى جماعات وظيفية تساعدهم على اكتساب المعارف عن طريق ملاحظة ومشاهدة الموظفين الآخرين و تقليدهم في إطار تبادل اجتماعي و تعاون أثناء العمل، بهدف الرفع من الخبرة وتحسين الإنتاجية. وبناء على نظريات التعلم الاجتماعي، فإن "سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية و بيئية" (حريم، 1997، ص 165).

ويرى برنارد (BERNARD) أن التنظيم يتأثر بعدد من القضايا، بما في ذلك المسائل البيئية والمناخ المادي والاجتماعي، ويعتبر هذا الأخير أكثر أهمية لما يكونه من انعكاسات على المنظمة، فالتحاق الأفراد في مجموعة عمل، تشكل علاقات متميزة من التعاون بين جماعات الأفراد و التنظيم و الذي له علاقة مع أهداف النسق الكلي .

و يمثل الجدول التالي علاقة أقدمية الموظفين في المؤسسة المستخدمة، مع تطور علاقة الأشخاص مع زملائهم في العمل خاصة مع التغييرات الأخيرة في النظام الوظيفي. علاقات تساعد على إنجاز المهام الصعبة ، إن كانت حسنة، أو تعمل على تأخير الأعمال و تعقدها إن كان الجو الوظيفي سيء أو سلبي سواء بين الزملاء في العمل أو مع المشرفين و الرؤساء.

جدول (35): علاقة الأقدمية مع علاقة الموظف بالزملاء

نوع العلاقة مع الزملاء	جيدة	حسنة	سيئة	المجموع
الأقدمية				
حوالي عشرة سنوات	12 24.48%	34 69.38%	03 6.12%	49 43.75%
من 11 إلى 20 سنة	04 17.39%	18 78.26%	01 4.34%	23 20.53%
من 21 إلى 30 سنة	10 28.57%	22 62.85%	03 8.57%	35 31.25%
أكثر من 30 سنة	03 60%	2 40%	- -	05 4.46%
المجموع	29 25.89%	76 67.85%	7 6.25%	112 100%

نقرأ من خلال الجدول السابق أن نسبة 67.85% من الموظفين، وهي ما يمثل 76 موظفاً، يصفون علاقاتهم الوظيفية بالحسنة في العمل و أن نسبة 25.89% من الموظفين، وهي ما يمثل 29 موظفاً، لهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، مقارنة بـ 7 موظفون فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 6.25%، ممن يصفون علاقاتهم في العمل بالسيئة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن علاقات العمل بين الموظفين تختلف وفقاً لسنوات العمل، فنجد مثلاً أن معظم الموظفين الذين يجدون علاقاتهم مع الزملاء حسنة، وهي ما يمثل نسبة 78.26%، تعود أقدميتهم من بين 11 و 20 سنة، و موظفون آخرون و هم ما يمثل نسبة تقدر بـ 69.38% لا تزيد أقدميتهم في العمل عن العشرة سنوات، أما الموظفون الذين تزيد أقدميتهم عن العشرين سنة، فإن علاقاتهم مع الزملاء تقل و تتغير مع مرور الزمن، و هذا من نسبة 62.85% عند الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم من 21 إلى 30 سنة إلى نسبة 40% من الموظفين الذين تزيد أقدميتهم عن 30 سنة بالمؤسسة المستخدمة.

وعند تحليل المعطيات السابقة، نلاحظ أن مختلف الموظفين يفضلون وصف علاقاتهم بالزملاء بالحسنة، رغم الأقدمية المعتبرة عند بعض الموظفين، و يمكن تفسير ذلك في كون التقسيمات الجديدة للرتب والإختلافات في الأصناف الوظيفية و بالتالي في الأجور و الرواتب، قد أثرت على مشاعر الأفراد حول مناصب عملهم في المؤسسة المستخدمة، فرغم الصداقة المعقولة عند بعض الأفراد إلا انتقلهم إلى أصناف وظيفية جديدة بعد الإدماج الوظيفي، و تواجدهم في أصناف تختلف في التدرج عن أصناف

زملائهم في نفس الأسلاك الوظيفية، شكل نوعاً من التناظر بين الأصدقاء و الزملاء في العمل، خاصة الأفراد الذين تصل سنوات عملهم في المؤسسة المستخدمة الى حوالي الثلاثون سنة و شاهدوا الموظفين حديثو التعيين و الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين العشرة و العشرين سنة، يحضون بأصناف وظيفية أعلى منهم بكلية علوم المهندس.

فيتبين بهذا، أن مجموعات العمل في كلية علوم المهندس، عرفت تغيرات في القيم بناءاً على المستويات التعليمية، وتشنت في مجموعات العمل غير الرسمية و تغيير في ثقافات المؤسسة المستخدمة. وتعرف القيم الإجتماعية على أنها التفاعل الإجتماعي و المقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد و مشاركة الآخرين في مسؤولياتهم ومناسبتهم. ويرى بارسونز على "إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض " (أبو الهيجان، 2008، ص39) .

كما توضح معطيات الجدول أيضاً، أن بعض الأفراد ذوي الأقدمية المعتبرة ونحدد بذلك نسبة 60% من الموظفين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثون سنة، يصفون علاقات عملهم مع الزملاء في المؤسسة المستخدمة بالعلاقات الجيدة. حيث عملت الأقدمية دوراً فعالاً في بناء العلاقات الإجتماعية داخل وحدات العمل، فالمدة الطويلة التي قضاها الأشخاص فيما بينهم نمت علاقات طيبة ، تتسم بالتعاون و التبادل مما يؤدي بالإطمئنان و الارتياح و الرضا عن العمل. فيقول حسين حريم على أن الجماعة هي عبارة عن: "تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة، وجها لوجه، و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة" (حريم، 1997، ص182).

وبهذا وكما تميز أفراد مجموعات العمل بالوفاق الفكري و الثقافي، و ازداد التشابه بين خصائصهم ، كلما ازدادت قوة علاقة أفراد الجماعة، وهو ما نجده مثلاً عند نسبة 24.48% من الموظفين ، الذين تقل سنوات عملهم في كلية علوم المهندس عن العشرة سنوات و الذين يتصف أكثرهم بالشباب ، فيتسمون بالانفتاح على الأشخاص الآخرين، و بالقابلية للإنتماء الى جماعات العمل و الاندماج في ثقافتها التنظيمية، مما يسمح بانسجام الأشخاص والانخراط مع مكان عملهم والانتماء للمنظمة.

فيرى بارسونز بأن الاندماج هو أحد أهم وظائف النسق الاجتماعي ، فهو يضمن التنسيق بين مختلف أجزائه من أجل أن يشتغل النسق بشكل جيد، و بالتالي فإن مفهوم الاندماج يتضمن معاني عديدة تدلّ على التوحد والانصهار وهي معاني تناقض العزلة والصراع والانقسام والتناقض، أما الاندماج الاجتماعي، وهو الذي يتكامل فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤدونها لبعضهم البعض، مثلهم في ذلك، مثل تكامل أعضاء الجسد السليم في أداء وظائفها، وبعبارة أخرى فإنّ الاندماج الاجتماعي يمكن أن نعرّفه بأنّه "الإدغام، أو هو تماثل واتساق في الفكر والعمل بين الأشخاص" (بن بلقاسم، بدون سنة، ص 7).

فيوصف الاندماج الوظيفي على مدى التزام الموظف العاطفي والفكري اتجاه عمله وزملاءه والمنظمة التي يعمل بها بشكل عام، ومجمل الجهود التي يبذلها لتحقيق إنتاجية عالية وكفاءة متميزة والذي يعود بالفائدة على الموظف و على أهداف المنظمة، ونجاحها وتقدمها واستمرارها. وانطلاقاً من فكرة روح الفريق الواحد أو الوحدة الجماعية في التنظيم قدم المفكر وليام أوشي (OUCHI W.) نموذجاً حول الإدارة اليابانية التي تهتم بالعنصر البشري و بإدارة العمال لتجعلهم يشعرون بروح الجماعة من خلال نظرية (Z) التي تركز على توفير الثقة المتبادلة بين العمال، و بالتركيز على المهارة بين الرؤساء و المرؤوسين، ونشر الألفة والمودة و الإبتعاد عن الأنانية بين العمال و خلق المحبة المتبادلة و الصداقات ،هادفاً من خلال ذلك الى كسر الحواجز في العلاقات بين الأفراد في المؤسسة و جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد.

كما لاحظنا من خلال الجدول السابق ، أنه و رغم الاندماج الوظيفي لعدد معتبر من الموظفين في المؤسسة المستخدمة ، إلا أنه يبقى بعض الموظفون، جددا كانوا أو ذوي أقدمية معقولة ، لا يحبذون العمل مع الزملاء ويصفون علاقاتهم بهم بالسيئة. ويمكن إرجاع ذلك الى كون هؤلاء الأفراد لا يتسمون بالعلاقات الاجتماعية، ولا يستحسنون التبادلات الجماعية من القيم و الأفكار و مراعاة احتياجات الآخرين، أو في كون زملائهم في العمل لم يساعدونهم في التأقلم مع مهامهم وأعمالهم بصورة سهلة، ولم يسعوا لإرشادهم و توجيههم في بداية مسارهم الوظيفي.

ولهذا فنحن نتساءل من خلال الجدول الموالي ، عن دور الرؤساء و المشرفين في تأطير الأشخاص في المؤسسة المستخدمة و تنمية قدراتهم المهنية أثناء العمل.

جدول (36): علاقة المستوى التعليمي مع أوامر المشرف

أوامر المشرف	سهولة	مفهومة	غير مفهومة	معقدة	صعبة التحقيق	مج
المستوى التعليمي						
يقرأ و يكتب	02 %100	-	-	-	-	02 %1.78
ابتدائي	-	01 %25	03 %75	-	-	4 %3.57
متوسط	03 %14.28	18 %85.71	-	-	-	21 %18.75
ثانوي	10 %21.27	30 %63.82	01 %2.12	06 %12.76	-	47 %41.96
جامعي	26 %68.42	08 %21.05	03 %7.89	01 %2.63	-	38 %33.92
المجموع	41 %36.60	57 %50.89	07 %6.25	07 %6.25	-	112 %100

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن عدد معتبر من الموظفين يجدون أن أوامر المشرف مفهومة و ذلك عند نسبة 50.89% ، أو سهولة التحقيق و ذلك عند نسبة 36.60% ، مقارنة ببعض الأفراد فقط ممن يجدونها غير مفهومة أو معقدة و ذلك عند نسب 6.25%.

كما يوضح الجدول أيضا أن مختلف المستويات التعليمية تجد أن أوامر الرؤساء و المشرفين مفهومة، خاصة عند الأفراد ذوي المستويات التعليمية المتوسطة وذلك بنسبة تقدر ب 85.71% من الموظفين، أو بنسبة 63.82% من الموظفين ذوي المستويات التعليمية الثانوية و التي تسمح لهم بتطبيق بعض المهام البسيطة. ضف الى ذلك المستويات التعليمية الأخرى و التي تجد أن أوامر المشرف المباشر الموجه لهم، سهولة التحقيق و ذلك عند نسبة 100% من الأفراد ذوي المستويات التعليمية البسيطة، الذين

ونظرا لإتمام نفس المهام و التي لا تطلب دقة أو تخصص في العمل فإنهم و رغم مستواهم التعليمي الضعيف جدا إلا أنهم لا يجدون صعوبة في تحقيق المهام المنسوبة إليهم. أو نجد نسبة 68.42% من الخريجين الجامعيين الذين تسمح لهم شهاداتهم الجامعية من فهم الأوامر و الإرشادات المعقدة. رغم ذلك نجد أن بعض الأفراد أيضا لا يستطيعون انجاز ما يطلب منهم كمهام، لكون أوامر المشرفين غير مفهومة فهي أوامر كثيرة توجه في نفس الوقت مما يشكل ارتباكاً لدى الموظفين، أو في كون أن الأوامر معقدة، وهذا لا يعني أنها غير مفهومة ، ولكن يحتاج الأفراد من يبسطها لهم.

تبين معطيات الجدول السابق ، أن معظم المستويات التعليمية لا تجد صعوبة في فهم أو إتباع أوامر الرؤساء و المشرفين، فهي تعليمات تبقى عملية ، خاصة إذا ما كانت العلاقات حسنة بين المشرفين والموظفين ، وهو ما سيساعد من اتخاذ الأفراد اتجاهات ايجابية نحو أوامر المشرفين، مما سيساعد في فهم و ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة.

أما إذا كان الإنطباع الأول الذي يتخذه الأفراد اتجاه رؤسائهم بالسلب، فإن ذلك الرأي سوف يبقى راسخاً لدى الموظفين، و سيعمل على خلق حالة من الحساسية بين الموظف و الأوامر التي يتلقاها من رئيسه، و بالتالي و رغم سلاسة التعليمات إلا أن الموظفين لا يستوعبون ما يقال لهم، كونهم لا يحبذون العمل وفق توجيهات مشرفيهم ، مما سيؤدي الى صعوبة في فهم و تحقيق مختلف الأعمال المنسوبة لمناصب عملهم . خاصة أنه و بناءاً على تحاليل الجداول السابقة اتضح لنا أن عدد معتبر من الموظفين في كلية علوم المهندس يظنون أنهم يقومون بمهام خارجة عن مجال تخصصهم أو ليست متعلقة بوظيفتهم ووظائفهم التنظيمية، و لهذا فهم يصرحون بكونهم لا يفهمون ما يطلب منهم من مهام، و هذا ما يشكل صعوبة للموظفين في فهم توجيهات المشرفين و الرؤساء، و يجدون أن الأوامر صعبة التحقيق بناءاً على قدراتهم و مستوياتهم التعليمية.

تلعب عملية الإشراف دوراً أساسياً في خلق الانسجام بين الموظف وعمله من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، والعمل على تحسين ظروف العمل من تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن الأعمال و عن مراتبهم الوظيفية و على المؤسسة التي يعملون بها. فيهتم المشرفون بتوزيع الواجبات والمهام على الموظفين، و توجيههم الى طرق العمل الملائمة داخل الأقسام، بالإضافة الى التدخل في الأوقات

المناسبة لتعديل سلوكهم وتصحيح أساليب أدائهم في العمل، فهم يساعدون في خلق جو عمل يسوده التفاهم والديناميكية في التعامل.

فيؤكد المفكر ليكارت (LIKERT) على وجود علاقة واضحة بين الإشراف من ناحية الإنتاجية و الشعور بالرضا من ناحية أخرى، فهو يجد أنه كلما ارتكز نمط الإشراف على المرؤوسين من إثراء لدافعيتهم وإعطائهم مسؤولية في العمل، حققت المؤسسة نتائج أفضل من تركيز القيادة على الإنتاج فقط. وبالتالي فإن " الإهتمام المفرط بأهداف العمل من خلال نمط الإشراف المرتكز على الإنتاج فقط و إهمال كيان ومشاعر المرؤوسين يؤدي الى فقدان حماس المرؤوسين و بالتالي تدهور الإنتاجية" (عاشور، 1983، ص165).

فيعتبر الإشراف عملية تنظيمية تهتم بالجهود التي يبذلها الرئيس نحو مرؤوسيه بغية تحقيق أهداف المنظمة و الإشراف بمثابة العنصر المحرك للعمل داخل التنظيم، فهو عملية يتم من خلالها نمو قدرات الموظفين وتزداد و تتحسن خبراتهم، وتنمو معارفهم العملية، و تصبح أعمالهم و حركاتهم أثناء العمل أكثر دقة، فانه " طريقة يتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفون الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات، أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة وخططها على النمو، و الأداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن" (حسن صالح، 1998، ص 193).

و لهذا فانه كلما كانت العلاقات جيدة مع المشرفون وارتاح الموظفون اتجاههم، كونهم يقومون بتنمية الروح المعنوية فيهم من خلال الحوافز المعنوية، من تشجيع لفظي أو المادية من المكافآت و العلاوات، كلما زاد الأفراد من المجهود و التعاون لتحقيق الهدف الذين يرغبون في تحقيقه أثناء العمل .

أما إذا كانت العلاقات مع الرؤساء و المشرفين سيئة من حيث عدم توزيع المهام بموضوعية، أو تقسيم الأعمال والمهام بطرق غير واضحة، الحالة التي أشار إليها بعض الموظفين في كلية علوم المهندس فيخلق المشرف في هذه الحالة، جو من المنافسة و الإرتباك و القلق بين الأفراد في المؤسسة، ولن يلجأ هؤلاء الموظفين الى طلب المساعدة و التوجيه من الرؤساء و المشرفين، بل يحاولون إيجاد المساعدة عند الزملاء و جماعات العمل غير الرسمية.

فالقائد الجيد يعلم كيف يرفع الروح المعنوية للأفراد و العمل على تناسب الموظف مع متطلبات العمل واحتياجاته، التي ستؤدي الى التوافق النفسي للفرد، و تمنحه الثقة بالنفس والشعور بالأمان بما يوفر له الإستقرار النفسي الذي يضمن له القدرة على العمل. كما يمكن للفرد من خلال التفاعل الإجتماعي، القيام بأداء أدواره المهنية بطريقة جيدة، فإشباع حاجاته، وتحقيق أهم رغباته . وبهذا يتمكن من التعبير عن ذاته في محاولة الى تخفيف توتراته اتجاه مختلف التغييرات التي عرفتتها الوظيفة العمومية، بناء على آليات تطوير القانون الوظيفي لسنة 2006 و التي تعتمد على التجديد المستمر لوحدها وتكوين أنظمتها بالاعتماد على المستوى التعليمي المرتفع، و مختلف التطورات التكنولوجية التي تلمس أعمال الفرد ومهامه خاصة وأن كلية علوم المهندس قامت بتحديث مجالها التكنولوجي و حاولت إيجاد التقنيات المناسبة للتلاؤم مع التطورات السريعة و المعقدة التي تعرفها المجتمعات المعاصرة، و لهذا فان بعض الموظفين ، وخاصة ذوي المستويات التعليمية المحدودة قد تجد صعوبة في التحكم في هذه الأدوات والوسائل.

جدول (37): علاقة الإستفادة من تكوين مع التغيير في التكنولوجيا في المؤسسة المستخدمة

التغيير التكنولوجي		نعم	لا	النسبة %
الإستفادة من تكوين				
نعم	تكوين داخلي	04 %17.93	19 %82.60	23 %74.19
	تكوين خارجي (شخصي)	01 %12.5	07 %87.5	08 %25.80
	المجموع الجزئي	05 %16.12	26 %83.87	31 %27.67
لا		02 %2.46	79 %97.53	81 %72.32
المجموع		07 %6.25	105 %93.75	112 %100

نقرأ من خلال الجدول أعلاه، أن 105 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 93.75%، لم يلاحظوا تغييرا في التكنولوجيا في كلية علوم المهندس، مقارنة بـ سبعة موظفين فقط، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 6.25% من الأفراد الذين يجدون أن المؤسسة المستخدمة قامت بتغيير التكنولوجيا و تجديدها.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا، أن معظم الموظفين ونحدد بذلك 97.53% من الأفراد الذين لم يتحصلوا على تكوين خلال مساهم الوظيفي، لم يلاحظوا تغييرا في التكنولوجيا أو تحديثا في مجال الآلات و التقنيات المستعملة ، و هو ما تؤكد أيضا نسبة 83.87% من الموظفين، الذين رغم تمتعهم بتكوينات داخلية أو خارجية في كلية علوم المهندس إلا أنهم يؤكدون أن مناصب عملهم لم تعرف تحديث في التكنولوجيا، و يعللون أسباب استفادتهم من تكوين داخلي نتيجة لترقية في الرتب التنظيمية. مقارنة بعدد قليل من الموظفين الذين يربطون بين تكويناتهم الداخلية و اقتناء المؤسسة المستخدمة لآلات حديثة و تكنولوجيا صعبة الإستعمال ، مما يدفعهم الى تجديد المعارف و المعلومات.

فتبين معطيات الجدول السابق، أن معظم الموظفين في كلية علوم المهندس لم يتمكنوا من الإستفادة من تكوين، مقارنة بعدد ضئيل فقط من الأفراد الذين تمكنوا من الإستفادة من تكوينات داخلية. بعض الأفراد منهم يربط بين التكوينات المتعلقة بمسارهم الوظيفي، و البعض الآخر، يعلل ذلك بضرورة التحكم بمختلف التطورات في الوسائل والتقنيات المكتبية من طرف المؤسسة المستخدمة . الظاهرة التي تدعى بالتكوين بغرض تجديد المعلومات، و التي تحدث " حينما يكون هناك أساليب و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، فيلزم الأمر بتقديم التكوين المناسب لذلك بغرض تجديد المعارف و المهارات حتى تتلاءم مع تقنيات العمل الجديدة" (عبد الباقي، 2002، ص 218). فأصبحت الوظيفة العمومية مثلها، مثل الأنظمة الأخرى تعتبر نسق مفتوح يؤثر حسب بارسونز و يتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على متدخلاته و يتصرف فيه بمنتجاته.

فيرتكز تطوير قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006، على مبدأ التعليم الوظيفي، لتنمية المستوى التعليمي في المؤسسات الإدارية، مبدأ عرف اهتماما كبيرا من قبل الكثير من المفكرين، خاصة منهم كريس أرجريس (ARGYRIS)، الذي اهتم بتعليم المنظمة ومحاولة كشف أخطائها و تصحيحها. فاهتم الوظيف العمومي بتنمية القدرات البشرية من خلال وضع برامج تكوينية والتركيز على المتخرجين الجامعيين في التوظيف، و الإعتماد على المتحصلون على الشهادات العليا و المتخصصة في أنظمة العمل في محاولة لمواكبة مختلف التطورات في التكنولوجيا والدقة في العمل مع ما يتماشى و المجتمعات المعاصرة. فيقول سيمون (SIMON)، أن التعلم التنظيمي، "هو ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات

التنظيمية، والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها من إعادة في البناء و الهيكله" (نعيجة، 2012، ص 83) .

و لأن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن التعامل معها بمعزل عن عناصر البناء التنظيمي، فقد اتجهت المنظمات إلى إعداد سياسات للتطوير الشامل والمتكامل بعيدا عن المعالجة الجزئية أو المبتورة. فتقوم المنظمات على مختلف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير، محاولة رفع قدراتها الإنتاجية والتكيف مع الظواهر المتسارعة في شتى المجالات ورفع فعالية الأداء وتحقيق جودة الخدمة، لضمان بقائها واستمرارها في بيئة التطور و التنافس، ولهذا يتوجب على الإدارة العامة و المديرين السعي المستمر لإحداث التغيير في المنظمة من خلال الجهود المتواصلة لتشخيص المتغيرات البيئية و إدارة وتخطيط التغييرات التنظيمية الضرورية لحل هذه المشاكل.

فيوضح ميشال كروزي (CROZIER M.,1971:383) أن التغيير هو ظاهرة طبيعية و لا يجب و وضعها كمشكلة، و لا يمكن البحث فيها، فهي أمر مفروغ منه، مع العلم أن النسق التنظيمي يعيد نفسه و لكي يكون هناك تغيير لابد أن يتحول كل أنساق الفعل التنظيمي. وبالتالي يجب خلق نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير جماعي، فتغيير سلوك الأفراد وأفعالهم والعمل على توجيههم برضاهم وبدون أي مقاومة نحو الممارسة المطلوبة، و هو يما يسميه تالكوت بارسونز (PARSONS T.) بالتكيف الاجتماعي أي أن الأشخاص يتكيف سلوكهم مع المتغيرات الجديدة التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات والتعاون.

ولهذا يصرح بعض الموظفين في كلية علوم المهندس، أن التكوينات المتحصل عليها تعود الى طبيعة العمل في المؤسسة المستخدمة و يربطونها بمتطلبات رتبهم الوظيفية ، و لا توجد علاقة بين تكويناتهم الداخلية و مختلف التغييرات التكنولوجية التي شهدتها مؤخرا بعض الوحدات في كلية علوم المهندس والتي تمركزت خاصة انطلاقا من معطيات الاستبيان الوظيفي في وحدات المكتبة فقط أين قامت المؤسسة بتجديدات في التقنيات و وسائل الإعلام الآلي ، أما الأقسام الأخرى فهي لم تعرف تحديث.

نفس الملاحظة نجدها عند الموظفين الذين حاولوا من خلال تكويناتهم الشخصية و العمل على مواصلة التعليم خارج عن المؤسسة المستخدمة من تطوير مسارهم الوظيفي في المؤسسة المستخدمة، أو التغيير في أسلاكهم الوظيفية، ، فيقول أحمد ماهر، أن "التكوين بغرض الترقية أو النقل، هو الذي يلزم لإعداد الفرد لتولى وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة" (ماهر، 1995، ص 323).

فيسعى الأفراد في المؤسسة الى القيام بتكوينات فردية في محاولة لرفع مستوياتهم التعليمية، و التمكن من الحصول على أصناف وظيفية أعلى من الأصناف التي نسبت لهم بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2007، فيعرف كلا من نوه و دافت (Daft & Noé)، التعلم الفردي على أنه، ذلك التعلم الذي يحدث تعديلا في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال التدريب والخبرة والممارسة (نعيجة، 2012 ، ص 103).

جدول (38): يمثل أثر التكوين على المستقبل المهني للموظف

النسبة %	التكرار	أثر التكوين على المستقبل المهني
34.82%	39	نعم
65.17%	73	لا
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه، أن 73 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 65.17% ، لا يجدون علاقة بين الإستفادة من تكوين و مستقبلهم الوظيفي في كلية علوم المهندس، مقارنة بـ 39موظفا ، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 34.82%، من الأفراد الذين يصرحون أن التكوين سواء كان داخليا أو خارجيا سيؤثر حتما على مستقبلهم المهني في المؤسسة المستخدمة.

تبين معطيات الجدول، أن بعض الموظفين يوضحون أن مناصبهم الوظيفية لا تستدعي تطوير في المعارف، خاصة منها المراتب الوظيفية البسيطة المتميزة بالمستويات التعليمية المنخفضة، و التي لا تتطلب تخصصا للقيام بهذه الأعمال و لهذا فان التكوين لن يغير من المسار الوظيفي لهؤلاء الموظفين. و بالتالي فان أي تكوين داخلي لن يعتبر عاملا مؤثرا على المستقبل المهني للموظفين، إلا إذا أرادوا تغييرا شاملا لمناصب عملهم، و بهذا تغيير رتبهم الوظيفية الى رتب جديدة في المؤسسة. وهو ما يشاطره

بعض الأفراد، الذين يجدون أن تكوينهم الداخلي لن يؤثر على مستقبلهم الوظيفي إلا بالحصول على شهادات تكوينية أو جامعية جديدة، التي و نظرا لتطوير قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، أصبحت صعبت المنال . حيث أنه و بعدما كان القانون الأساسي للوظيفة العمومية يحدد إجراءات ترقية الموظفين على أساس الشهادة في الرتب الأعلى، شرط تحصلهم على شهادات أو مؤهلات علمية عليا و هم قيد الخدمة ، بالإضافة الى شرط الحصول على ترخيص مسبق من الهيئة المستخدمة . أما بعد التطوير التنظيمي، أصبح و وفقا للتعليمية 1710¹ المتعلقة بتعيين الموظفين في رتبة أعلى، يتطلب على الموظف الحصول على الترخيص المسبق من المديرية العامة للتوظيف العمومي و ليس من مصالح الوظيفة على المستوى المحلي فقط ، مع ضرورة توفر مناصب مالية موافقة لرتب الترقية طبعا.

فالمسار الوظيفي عبارة عن العملية النظامية التي تربط بين قدرات الإنسان و طموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى، كما يعرف المسار الوظيفي على أنه " عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد". (الحكيم، 2003، ص23).

ويحاول الفرد في المؤسسة المستخدمة هو الآخر، من تحديد لأهدافه الشخصية في مجال تخصصه المهني وتحديد الطريقة الملائمة لتحقيقها والنشاطات التي يحتاجها في مساره الوظيفي، فنجد موظفين متحفزين لمختلف التكوينات التي يمكنهم الحصول عليها للتمكن من الإستفادة من ترقية في العمل ، وموظفون آخرون يعملون على تخفيض أو الحد من قدراتهم نظرا لتمتعهم بفاعلية ذاتية منخفضة، تعمل على عدم إدراكهم لقدراتهم و تشعرهم بعدم الإلتزام لمهنتهم وتقل من حماسهم في العمل. فتدل البحوث التي قام بها فروم (VROOM V.)، أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته و خبراته و قدراته في العمل يرتبط ارتباطا طرديا برضاه عن العمل (عاشور، 1983).

¹ إن تعيين الموظفين المتواجدين في حالة نشاط و الذين تحصلوا على شهادة تسمح لهم لالتحاق برتبة أعلى، يسري مفعوله ابتداء من تاريخ تصيب المعين الذي لا يكون سابقا عن تاريخ التوقيع على قرار التعيين وذلك طبقا للمنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996 ، المعدل بمنشور الجزائر في 06 مارس 2004. المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى، والمعدل والمتمم بنص رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

جدول (39): علاقة الأقدمية مع موضع الموظف في المؤسسة المستخدمة

الموضع في المؤسسة مقارنة بخبرتك الأقدمية	مناسب	غير مناسب	المجموع
حوالي عشرة سنوات	27 %55.10	22 %44.89	49 %43.75
من 11 إلى 20 سنة	09 %39.13	14 %60.86	23 %20.53
من 21 إلى 30 سنة	19 %54.28	16 %45.71	35 %31.25
أكثر من 30 سنة	02 %40	03 %60	05 %4.46
المجموع	57 %50.89	55 %49.10	112 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن 57 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 50.89% يجدون أن موضعهم في كلية علوم المهندسين مناسب، وذلك عند مختلف الأقدميات سواء كانت أقدمية تقل عن العشرة سنوات عند نسبة 55.10% من الموظفين ، أو نسبة 54.28% من الموظفين ، الذين تتراوح سنوات عملهم من 21 إلى 30 سنة.

كما نلاحظ أيضا، أن 55 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 49.10%، يجدون أن موضعهم في المؤسسة المستخدمة غير مناسب، خاصة عند نسبة 60.86% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بكلية علوم المهندسين ما بين 11 و 20 سنة ، أو نسبة 60% عند هؤلاء الموظفين الذين تفوق أقدميتهم الثلاثون سنة من العمل.

فبتبين المعطيات من خلال الجدول السابق، انه يوجد نوع من التقارب العددي بين الموظفين الذين يجدون أن موضعهم الوظيفي مناسباً في المؤسسة المستخدمة، و بين هؤلاء الأفراد الذين يجدون أن موضعهم في المؤسسة غير مناسب. و يمكن تفسير ذلك في كون بعض الموظفين يجدون أن موضعهم في كلية علوم المهندسين مناسبة نظرا لمستواهم التعليمي الذي يلاءم مناصب عملهم ، فيوافق بهذا أجورهم وحوافزهم، فيرتاحون في رتبهم و في أماكن عملهم، خاصة مع تطور قوانين الوظيفة العمومية و التي أصبحت تعتمد على الشهادات التعليمية كمبدأ للتعيين و الترقية. أما البعض الآخر من الموظفون فهم لا يحبذون موضعهم الحالي ، خاصة مع التغيير التنظيمي الذي هدد موقعهم الاجتماعي في المؤسسة، وغير

مكانتهم في الهيكل التنظيمي ، مما جعل الموظفين المعينون حديثا ، يشغلون مناصب عليا نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع مقارنة بالموظفين الآخرين، الذين لم تعد أقدميتهم في العمل و سنوات خبرتهم، مهمة في شروط و إجراءات الترقية الجديدة.

كما نجد أيضا أن بعض الموظفين الذين نقل سنوات تعيينهم بالمؤسسة المستخدمة عن العشرة سنوات متحفزين للأنظمة الجديدة وما سترتب عنها من تطورات في العمل ، خاصة منهم ذوي الشهادات الجامعية، فهم موظفون يتمتعون بمستوى عال من الفاعلية الذاتية، و لديهم القدرة على مواجهة ضغوط العمل، فينظرون الى رتبهم بنظرة ايجابية ويعملون على رفع كفاءاتهم المهنية في العديد من المهارات التي يتطلبها منصبهم، بالإضافة الى خلق علاقة طيبة مع زملائه و رؤسائه في العمل. أما الموظفون الآخرون الذين تكون مستوياتهم التعليمية متوسطة أو معدومة، فإنهم يتمتعون بفاعلية ذاتية منخفضة ويتعاملون بإحباط مع واجباتهم في المؤسسة مما ينعكس على وظيفتهم و مهنتهم .

فتقول الدكتورة أميرة طه بخش أن "الذات هو وعي الفرد وإدراكه لما لديه من خواص وصفات (أي إدراكه لهويته)، و تقييمه الذاتي لهذه الخواص والصفات بالنسبة للآخرين ، وهو ما يرادف احترام الذات، ويتضمن هذا التقييم الذاتي صفات وخصائص تعتبر مرغوبة من وجهة نظر المجتمع بمعناه الواسع، الى جانب صفات وخصائص تتصل بالذات المثالية من وجهة نظر الفرد" (طه بخش، بدون سنة، ص 4).

نفس الملاحظة نلقها على الموظفين ذوي الأقدمية المعتبرة، فمنهم من تقبل أن منصب عمله يوافق مستواه التعليمي، و منهم من يشعر بعدم الرضا عند اعتبار الترقية عنصر اختياري وغير أولوي مقارنة بالشهادات التعليمية، حالة تزداد خاصة عند الموظفين الذين تقانوا في العمل و كانوا يعتمدون على الترقية في تحسين أوضاعهم الوظيفية، و الترقية الى مناصب عمل أعلى برواتب أحسن . فيرى فروم (VROOM V.)، أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح أو التوقعات للترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل (عاشر، 1983).

فأصبح الموظف يشعر بالإغتراب في المؤسسة المستخدمة ، نظرا الى كون الوظيفة العمومي أصبح يعتمد على التكوين كمبدأ أساسي للترقية الأفقية، ولهذا مجمل سنوات عمل الأفراد و خبرتهم التي تصل

الى عشرة سنوات، لن تمكنهم من الاستفادة من ترقية، إذا ما أرادها موظف آخر يتميز بمستوى تعليمي مرتفع و قدرات أعلى من قدراتهم.

و يعتبر الإغتراب حسب كارل ماركس (MARX K.)، الأوضاع التي يمر بها الإنسان، ويصبح فيها غريباً أمام نفسه ونشاطه وأعماله، فهو نوع من فقدان الذات نتيجة لأزمات الاجتماعية التي يمر بها. أما الإغتراب الوظيفي، فهو الابتعاد و الانفصال عن المهنة أو العمل، فيشعر الفرد أن العمل غريب عنه وأنه لا يجد نفسه في العمل المنتج، فيرى إريك فروم (VROOM V.)، " أن الإغتراب هو الفشل في التفاعل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية، فالمغترب ينظر إلى العالم وإلى نفسه على أنه سلعة يمكن بيعها وشراؤها وليس لها إلا قيمة مالية" (دمنهوري، 1996، ص8) . ثم يؤكد فروم أن الاغتراب عندما يصبح أسلوب الخبرة الذي تكون فيه ميزات الشخص نفسه موضوعاً غريباً عنه، فهو قد يصير غريباً عن نفسه، ولا يشعر أنه مركز العالم، أو أنه خالقاً لعلمه ويتحكم فيه، فالمغترب يتحكم فيه أعماله ولا يمتلكها (شتا، 1993).

فالاغتراب مسألة سوسيولوجية بحثة، ترتبط بين حالة الموظف الذي تصبح أفعاله الخاصة قوة غريبة بالنسبة إليه، لا يتحكم فيها، وتعمل ضده، فيفتقر الفرد حسب اترزيوني (ETZIONI A.)، الى فرص الابتكار و التعبير عن الذات، لأن عمله أصبح لا معنى له، و أصبح يتحكم فيه بدلاً من أن يكون محكوماً بواسطته. و بين شروط وظروف العمل، من تطوير في قوانين الوظيفة العمومية وما تجسد منها من قوانين و أوامر، جعلت الأفراد، خاصة ذوي الأقدمية المعتبرة، يشعرون أنهم فقدوا السيطرة على مستقبلهم المهني، ولا يوجد جدوى من التخطيط لمسار وظيفي أفضل.

فسينسحب بعض الأفراد عند تقديم طلبات للتقاعد المسبق، و موظفون آخرون سيرضخون للتغييرات في أنظمة العمل و سيطلبون المساعدة من الزملاء خاصة في مجال تغييرات الوسائل و التكنولوجيا، لإحساسهم بالعجز وأن مصيرهم ليس بين يديه بل تحددها قوى خارجية عن إرادتهم الذاتية من تفاوت بين المهارات المتاحة و المهارات اللازمة لشغل الدور، للتمكن من تحقيق الأداء المطلوب و يشعرون بحالة من الإستسلام و الخضوع .

جدول (40): يمثل علاقة رضا الموظف عن التغيير التنظيمي مع شعوره بالإرتياح في الوظيفة

شعور بالارتياح في الوظيفة	قوي	ضعيف	مقبول	المجموع
راض عن التغيير				
راض	06 20.68%	- -	23 79.31%	29 25.89%
غير راض	- -	21 30.88%	47 69.11%	68 60.71%
الى حد ما	02 13.33%	02 13.33%	11 73.33%	15 13.39%
المجموع	08 7.14%	23 20.53%	81 72.32%	112 100%

نقرأ من خلال الجدول السابق أن نسبة 72.32% من الموظفين وهي ما يمثل 81 موظفاً، يشعرون بارتياح مقبول في المؤسسة المستخدمة، و أن نسبة 20.53% من الموظفين وهي ما يمثل 23 موظفاً، يجدونه ضعيفاً، مقارنة بـ 8 موظفون فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 7.14% من الأفراد الذين يشعرون بارتياح قوي في مناصب عملهم.

كما نقرأ من خلال الجدول أيضاً، أنه من بين الموظفين الذين يشعرون بارتياح مقبول في مناصب عملهم بكلية علوم المهندس، نسبة 79.31% من الموظفين راضين عن التطوير التنظيمي لسنة 2006، مقارنة بنسبة 69.11% من الموظفين الذين لا يحبذون مختلف التغييرات الناجمة عن الاندماج الوظيفي، و هو ما تؤكد نسبة 30.88% من الموظفين الذين هم غير راضين عن مختلف التغييرات التي شملها الوظيفة العمومية ولهذا فشعورهم أصبح ضعيفاً في المؤسسة المستخدمة.

و توضح المعطيات الإحصائية للجدول السابق في كون أن الموظفون الذين لديهم مستويات تعليمية مقبولة أو عالية، يشعرون بالرضا لمختلف التطورات لنصوص قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، والمركزة على الشهادات الدراسية، فهذه القوانين تسمح لهم بمستقبل مهني جيد وفقاً لمسارات وظيفية معقولة، و هو ما يؤكد عليه فردريك هرزبرغ (F. HERZBERG)، حين يقول أن من أهم عوامل الرضا الوظيفي هي إمكانية التقدم في العمل.

يعتبر الرضا، تعبير الفرد عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله (عاشور، 1983) .

كما نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أيضاً، أن هؤلاء الموظفين الذين رغم عدم تحصلهم على مستويات تعليمية عالية ، إلا أن مستوياتهم الدراسية توافقت مناصب عملهم، و لهذا فإنهم مرتاحون فيها . وهو ما يؤكد هيرزبرغ (HERZBERG F.) عند إعلان أن المحدد الأساسي للسعادة في العمل، هو محتوى العمل نفسه، و لهذا لا يطمح الموظفون للترقية في المستقبل خاصة عند تمتعهم بعلاقات طيبة من التفاهم و التعاون بين الزملاء و المشرفين . على عكس بعض الموظفين الآخرين الذين أصبحوا يشعرون بعدم الانسجام مع مبادئ المؤسسة المستخدمة، حيث بعد أن عمل الموظفون جادين على تطوير خبراتهم المهنية، سعياً منهم للتمكن من الحصول على ترقية تساعد في الرفع من أجورهم الوظيفية، تغيرت قوانين الوظيفة العمومية ، و أصبح التعليم مبدءاً أساسياً في الترقية المهنية، مما نشر نوعاً من الفشل والإحباط بين هؤلاء الموظفون و عدم الثقة بين أفراد المجموعة.

فيقول حسين حريم، "أن" الموظف الذي يجد نفسه في خصم حالة الإحباط في الغالب إلى محاولة حماية الذات من الألم النفسي نتيجة الإخفاق أو الهزيمة، و قد تكون معوقات تحقيق الحاجات و الأهداف شخصية أو بيئية ، فأما العوائق الشخصية، فتتعلق بالفرد ذاته مثل عدم تقدير قدراته و طاقاته و إمكاناته على النحو صحيح، أما العوائق البيئية فتتعلق بعوامل ذات صلة بالموقف الذي يجد الإنسان نفسه فيه ، و قد تتعلق بالمشرف أو العمل نفسه، أو المنظمة نفسها" (حريم، 1997، ص148).

فعدم التوافق المهني الذي يشعر به بعض الموظفين نتيجة لفكرتهم السلبية على ذاتهم ومدى قدراتهم ومدى تقييم الرؤساء لها ، ستؤثر على خبرتهم و سلوكهم أثناء العمل من خلال ما يتكون لديهم من أفكار إدراكية وانفعالية تتركز حول ذاتهم. فيرى الدكتور عبد الفتاح غريب " ، أن للفرد إدراكات يتم تشكيلها من

خلال خبرته في البيئة، و تتأثر على وجه الخصوص بتدعيمات البيئة و الآخرين المهمين في حياته" (غريب، 1992، ص 91). فعندما يتقبل الفرد لذاته و إشباع حاجاته الأساسية و شعوره بالأمان والإستقرار النفسي، سيتمكن من الشعور بالإرتياح في وظيفته فالاستفادة من قدراته و خبراته و تنميتها .

بيئة عمل سلبية تتسم بعدم الانسجام و القلق خاصة عند بعض الموظفون ذوي المستويات التعليمية البسيطة أو المنعدمة، و الذين عملت التقسيمات الجديدة لأصناف العمل المبنية على مبدأ التعليم، على تغيير في مسارهم الوظيفي ، عند إعادة ترتيب أرقامهم الإستدلالية من المؤهل الى الأكثر كفاءة في العمل، وهو ما ستؤثر حتما على تماسك الجماعات في العمل كونها ستعيد تغيير ثقافة المنظمة وتفقده توازن جماعات العمل، و بالتالي غيرت مجموعات العمل في المؤسسة المستخدمة.

ضف الى ذلك إرتفاع أجور بعض الموظفون مقارنة بزملائهم الآخرين، الذين رغم التطوير التنظيمي، إلا أنهم لا يزالون يشغلون نفس المهام ونحدد مثلا رتبة الكاتب و رتبة الكاتب المديرية، مما يخلق نوعا من التوتر بين الزملاء في العمل.

و بما أن تغيير الأصناف و تطوير الأجور أصبح الموضوع الرئيسي لمجمل الموظفون، فان معظم الأفراد أصبحوا يعرفون المستويات التعليمية لبعضهم البعض و يقارنون بين مؤهلاتهم و معارفهم وشهاداتهم الدراسية، مما شكل نوعا من التكبر عند البعض و الحيطة و الإرتباك عند البعض الآخر، وضعية مليئة بعدم التقاهم بين الأفراد و فقدان الثقة بين العلاقات التي تربطهم وإنشاء جو عمل سلبي ملئ بقيم اجتماعية جديدة.

جدول(41):الفئة السوسيو مهنية و علاقتها بالقيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي

القيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	مج
الفئات السوسيو مهنية					
تنفيذ	-	-	-	16 %100	16 %14.28
التحكم	-	-	04 %12.5	28 %87.5	32 %28.57
التطبيق	-	07 %20	13 %37.14	15 %42.85	35 %31.25
إطار	03 %10.34	07 %24.13	19 %65.51	-	29 %25.89
المجموع	30 2.67%	14 12.5%	36 32.14%	59 52.68%	112 100

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.68% من الموظفين، وهي ما يمثل 59 موظفا، يجدون أن القيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي ضعيفة، و نسبة 32.14% من الموظفين، وهي ما يمثل 36 موظفا، الذين يجدونه متوسطا، صف الى ذلك نسبة 12.5% من الموظفين، وهي ما يمثل 14 موظف ، الذين يجدون القيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي جيدة، و نسبة 2.67%من الموظفين فقط ، وهي ما يمثل 3 موظفون الذين يجدونه جيد جدا .

تبين معطيات الجدول السابق، أن معظم الموظفين المنتمون الى فئات التنفيذ و ذلك بنسبة 100% من الموظفين، أو فئات التحكم و ذلك بنسبة 87.5% من الموظفين ، يجدون أن تصنيفاتها الجديدة ضعيفة جدا ، مقارنة بتصنيفاتهم السابقة مما يؤدي بهم الى الشعور بأن القيمة الاجتماعية لوظائفهم ضعيفة أيضا، خاصة و أن تلك الفئات تنتمي الى المجموعات المتكونة من المستويات التعليمية البسيطة أو المتوسطة مما سيضعها في أسفل جدول الأسلاك الوظيفية و الذي سيؤثر على أجور الموظفين المرتبطة بالتصنيفات الوظيفية ، و بالتالي فإن تغير رواتب الأفراد سيؤثر بالطبع على نظرهم للقيمة الاجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا، أن معظم الموظفون الذين يصرحون بأن للصنف الوظيفي الجديد قيمة إجتماعية جيدة جدا أو حتى جيد ينتمون الى فئة الإطارات الوظيفية، مجموعة تتميز بالأرقام الإستدلالية المرتفعة والمستويات التعليمية العالية، ضف الى ذلك المجموعة "ب" و المتمثلة في فئة موظفي التطبيق الذين يعرفون أجور معقولة نظرا لتصنيفاتهم ضمن المتحصلون على شهادة البكالوريا زائد سنتان أو ثلاثة سنوات من التعليم العالي.

و رغم ذلك نلاحظ أن بعض المجموعات الوظيفية المتكونة من فئات الإطارات يجدون أن القيمة الإجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع الى التسلسل الهرمي للأصناف الوظيفية داخل كل مجموعة، فسنجد مثلا أن بعض الفئات لا تحبذ تصنيفها الجديد، و لنذكر كمثال الموظفون المتحصلون على شهادة الليسانس نظام قديم الذين وضعوا في التصنيف رقم 11 مع الموظفون ذوي شهادة ليسانس ل.م.د، رغم أنهم حققوا أربعة سنوات في الجامعة، و هو ما يضعهم بعيدون في السلم عن المهندسون في الصنف رقم 13 ، أي شهادة البكالوريا زائد 5 سنوات. نفس الملاحظة نوجهها الى المجموعة "ب" أين الموظفون ذوي الشهادات الجامعية التطبيقية و التي تحدد بالبكالوريا زائد ثلاثة سنوات من الدراسة أنزلوا في السلم الوظيفي مع التقنيين السامون المتحصلون على شهادة البكالوريا زائد سنتين من الدراسة.

وتعبر القيم الى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد الى ما يجب أن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد. فيعرفها جابر على أنها: "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص و الأشياء و المعاني و أوجه الأشياء التي نوجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها و القيمة مفهوم مجرد ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الإمتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط" (جابر، 1991، ص37). أما بارسونز، فيرى أن القيم هي تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض (أبو الهيجان، 2008). كما أن قيم الإجتماعية، تعتبر "مجموعة من المعتقدات التي تتسم بقدر من الإستمرار النسبي، و التي تمثل موجهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها و يفضلها هؤلاء الأشخاص بديلا لغيرها" (أحمد، 1983، ص 20).

تشكل الخبرات السابقة للأفراد و التجارب التي مروا بها في المؤسسة المستخدمة، دورا مهما في تشكيل مجموعة من القيم حول العمل و أبعاده ، فيعبر كل إنسان عن خبرته الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها و كذلك الموازين التي يعطيها للظواهر التي واجهته خلال مساره. كما تلعب جماعات العمل دورا رئيسيا في بناء تقاليد و عادات و قيم خاصة بها و تفرضها على أعضائها، و تمثل احترام أقدمية الموظفين و خبرتهم في منصب العمل من أهم هذه القيم الاجتماعية و التي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه في كلية علوم المهندس.

إلا أنه و مع صدور الإدماج الوظيفي لسنة 2007 و إعادة تشكيل مختلف الأصناف الوظيفية والإعتماد على التعليم كمبدأ أساسي للعمل في كلية علوم المهندس مما أعاد تشكيل مجمل الهياكل التنظيمية ، فأصبح الموظفون يتباهون بأصنافهم الجديدة و بأولوية بعضهم عن الآخر في مختلف الأسلاك الوظيفية فارتفع أصناف البعض وزيادة رواتبهم مقارنة بزملائهم، فأصبحت القيم المادية جزء مهم من المكونات الاجتماعية للموظفين و ثقافتهم، وقاموا بتشكيل مجتمع جديد تختلف قيمه عن المجتمع الآخر. فيقول محمد أحمد بيومي، أن القيم أيضا هي : " المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون ماديا أو معنويا" (بيومي، 2006، ص 78)، فتعتبر الحوافز مادية كانت، أو معنوية دافعا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد بشكل يؤدي الى تبني منهج سلوكي جديد في أداء العمل.

جدول (42): يمثل انجاز الموظف لوظائفه في الأوقات المحددة

النسبة %	التكرار	انجاز الموظف لوظائفه في الأوقات المحددة
24.10%	27	دائما
75.89%	85	أحيانا
—	—	أبدا
100%	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 27 موظفا فقط و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 24.10%، ينجزون مهامهم وأعمالهم في الأوقات المخططة من قبل الإدارة، مقارنة بـ 85 موظفا و هم يمثلون نسبة تقدر بـ 75.89% لا ينجزون وظائفهم في الأوقات المحددة بل يتم ذلك بعد مدة من الزمن.

توضح معطيات الجدول السابق ، أن إنجاز العمل في الوقت المحدد عند بعض الموظفين، يدل على الانضباط الذاتي للموظفين، فالأخلاق المهنية والضمير الحي هو الدافع لديهم لإتقان العمل ، فيرى ماكليلاند (MCCLELLAND) في كتابه حول مجتمع الإنجاز (1961)، أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لانجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها ، و هذا يشعرهم بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه، و هم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم و احتكاكهم ببعضهم البعض.

أما ديفيس (DAVIS)، فينظر الى الإلتزام على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و الى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته" (حريم، 1997، ص107). وبهذا فان الإنسان مدفوع برغبته الهائلة في التفوق و تحقيق نتائج ملموسة في عمله ، فهو يحاول أن يثبت أنه جدير بالاحترام و التقدير ، فالحاجة إلى الانجاز هو من أهم الدوافع إلى تحقيق تقديم نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد و الرغبة التميز عن ما يقدمه الآخرون.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا، الى أن معظم الموظفين في المؤسسة المستخدمة، يستغرق زمن تحقيق الأعمال المنسوبة إليهم أكثر من الزمن المحدد من طرف الرؤساء و المشرفين، و هذا التأخر الملحوظ في انجاز الموظفين لوظائفهم ومهامهم يعود الى عدة أسباب، فبينت دراسة الجداول السابقة، إن بعض الموظفين ينجزون مهام و واجبات ليست مخططة في رتبهم الوظيفية، وهذا ما يجعل تحقيق تلك الأعمال صعبا عليهم، و بما أن فرص التكوين و التدريب مرتبطة بالرتب الوظيفية، فان هؤلاء الأفراد لا يمكن لهم اكتساب خبرات حول المهام التي يحققونها يوميا.

ضف الى ذلك عدم إشباع الأفراد لحاجاتهم من تحسن في الأجور و العلاوات ، سواء لدى الموظفين ذوي المستويات التعليمية البسيطة أو المتوسطة و ما انجر عنها من أصناف وظيفية ضعيفة و بالتالي أجور منخفضة مقارنة بزملائهم الجامعيين، أو حتى هؤلاء الموظفين ذوي المستويات التعليمية المرتفعة، والذين هم أيضا يبدون استيائهم من مختلف الأجور التي لا تساعدهم في اقتناء متطلبات الحياة نظرا لغلاء المعيشة. فيمثل الأجر عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر الدخل بالنسبة للموظف، فهو ينظم حياته

ويلبي معظم حاجاته، فإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن تكون نظرة الفرد اتجاه وظيفته إيجابية.

يضع ماسلو (MASLOW A.) أهمية لترتيب احتياجات الإنسان و التي تنظم انطلاقاً من الأولويات التي يشخصها الفرد، حيث افترض أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية و عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل . وتعتبر الحاجات الفسيولوجية من أهم تلك الحاجات، بالإضافة الى الحاجة الى النمو من تطوير للقدرات و المؤهلات جزء مهم من الحاجة الى التقدير و الاحترام و حاجة تحقيق الذات.

كما يرى فيكتور فروم (VROOM V.) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها و شعوره أو اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، فسلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل الجهد المبذول و قيمة المنافع المتوقعة من العمل المنجز.

كما نجد أيضا مجموعة الموظفين ذوي الأقدمية المعتبرة، و التي في معظمهم يتميزون بمستويات تعليمية بسيطة، و التي كما وضح في الجداول السابقة لا تساعدهم في وضع توقعات و أهداف لمستقبلهم الوظيفي، فيذهب الموظفون الى العمل بدون طموح، نظرا لعدم شعورهم بالإرتياح في العمل كما كان عليه الحال قبل تطورات قوانين الوظيفة العمومية، فتغيرت اتجاهاتهم و لم يصبحوا يشعرون بالانتماء و الولاء لمناصب عملهم في كلية علوم المهندس، و هذا ما يؤدي الى انخفاض في درجة الإخلاص في العمل وبالتالي عدم التفاني في أداء واجباتهم على أحسن وجه.

فيرى ماكليلاند (MCCLELLAND) أن الأفراد يتسمون بحاجات الانتماء، و يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة، و أنه كلما كانت العلاقات قوية في الجماعات، كلما أقبل الأفراد على المهام والأعمال الموكلة إليهم، ما يزيد من انجازهم لواجباتهم و فعاليتهم في المؤسسة المستخدمة. أما إذا لم يحقق الفرد الإشباع التي يوفرها العمل أو الوظيفة من انتماء أو إنجاز لمعظم الحاجات الوظيفية، فإنه سيشعر بعدم الرضا الوظيفي، مما يؤثر على حيوية و فاعلية المنظمة.

جدول(43): علاقة الأقدمية مع مواجهة الموظف لبعض التغيرات في المؤسسة بالرفض

مواجهة بعض التغيرات في المؤسسة بالرفض الأقدمية	نعم	لا	المجموع
حوالي عشرة سنوات	03 6.12%	46 93.87%	49 43.75%
من 11 إلى 20 سنة	17 73.91%	06 26.08%	23 20.53%
من 21 إلى 30 سنة	09 25.71%	26 74.28%	35 31.25%
أكثر من 30 سنة	04 80%	01 20%	05 4.46%
المجموع	33 29.46%	79 70.53%	112 100%

نقرأ من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل علاقة الأقدمية مع مواجهة الموظف لبعض التغيرات في المؤسسة بالرفض، أن نسبة 70.53% من الموظفين، وهي ما يمثل 79 موظفا، لم يقوموا بمواجهة رؤسائهم أو رفض مختلف الأعمال المقدمة لهم، خاصة الموظفون الجدد ونحدد بذلك نسبة 93.87% من الموظفين وهي ما يمثل 46 موظفا الذين تقل سنوات عملهم في المؤسسة المستخدمة عن العشرة سنوات، أو نسبة 74.28% من الموظفين و هي ما يمثل 26 موظفا الذين تصل أقدميتهم الى 30 سنة.

فتبين معطيات الجدول السابق أن معظم الموظفين لا يرفضون مختلف الأوامر المقدمة لهم، خاصة عند الأفراد الذين وظفوا حديثا، فهؤلاء الأفراد عينوا في مناصب عملهم بناءا على مبادئ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006، و بالتالي فان معظم التغيرات التي عرفها النظام الوظيفي من الإعتماد على الشهادات الجامعية و إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالتركيز على الأرقام استدلالية لا تؤثر على مسارهم الوظيفي. ضف الى ذلك هؤلاء الموظفين الذين يتقبلون مجمل أوامر المدراء و الرؤساء و لا يجدون جدوى من معارضتها، نظرا لأقدميتهم بالمؤسسة المستخدمة و التي تصل الى حوالي 30 سنة، وبهذا فإن معظم الموظفين يتحكمون في تقنيات العمل و يجيدون التواصل مع المشرفين ، مما يسمح لهم بمعالجة مختلف المشاكل دون مقاومة الإدارة.

فيرى ليكارت (LIKERT)، أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة، يستجيبون بطريقة ايجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير و التأييد و التي يحصلون منها على شعور بأهميتهم و قيمهم

الشخصية، كذلك أن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهدد أو تقل من شعورهم بقيمتهم الشخصية (السلي، بدون سنة ، ص ص 141-140) .

كما تبين معطيات الجدول السابق أيضا، أن عدد معتبرا من الموظفين في كلية علوم المهندس يبدون انزعاجهم من مختلف الأوامر المقدمة لهم، خاصة عند الأفراد ذوي الأقدمية المعقولة و التي تصل أو تفوق 20 سنة. فنلاحظ أن نسبة 73.91% من الموظفين لا يحبذون مختلف التغييرات في إستراتيجية المؤسسة. فاعتماد الوظيف العمومي على التعلم كمبدأ للحصول على ترقية في العمل، يجعل الأولوية للجامعيين لإجتياز الإمتحانات المهنية بعد خمسة سنوات من العمل ، مقارنة بالموظفين الآخرين الذين هم مجبرون على تحقيق عشرة سنوات من الخبرة.

فارق في السنوات يساعد الموظفين الجدد من اكتساب ترقية في العمل والحصول على رتب أعلى، منصب يمكن أن يكون قائد أو مشرف عمل على الموظفين القدامى، و هذا ما سيشعر الموظفين بعدم الرضا الوظيفي و عدم العدالة اتجاه تقانيم طيلة تلك السنوات في العمل. ولهذا فان نسبة 80% من الموظفين الذين تزيد سنوات عملهم عن 30 سنة في كلية علوم المهندس، لا يحبذون مختلف التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي من إعادة في توزيع الأعمال والمسؤوليات وإعادة توزيع بعض الإختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع التطوير التنظيمي لقوانين الوظيفة العمومية.

و من خلال الأعداد الإحصائية للجدول رقم (43)، يمكن تقسيم آراء الموظفين في كلية علوم المهندس الى اتجاهين، فريق من الموظفين يتقبلون معظم التغييرات التي حدثت خلال السنوات الأخيرة، فهي لا تؤثر على مختلف مهامهم وتوقعاتهم في العمل من تطور و ترقية في المسار الوظيفي. و فريق آخر لا يحبذ كل هذه التطورات، فيقاوم الموظفون تغيير الطرائق و الأساليب التي اعتادوا عليها في العمل لأن التغيير يهدد استقرارهم. علما أن الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه، فهو مجموعة الإشباع التي يحصل عليها من مصادر مختلفة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.

فيرى فروم (VROOM) أن الإستقرار الوظيفي هو اتجاه إيجابي من الفرد إلى العمل الذي يقوم به، فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته، فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عنها ويزداد ارتباطه بها.

إن تطوير قوانين الوظيفة العمومية و إعادة ترتيب أصناف الموظفين في الهياكل الوظيفية، عمل على إعادة تشكيل مجموعات عمل جديدة تتشابه في القدرات المهنية و الإمكانيات العلمية، مجموعات تتباهى بأصنافهم المرتفعة، و أجورهم العالية، مقارنة بموظفين آخرين أصبحوا يشعرون بعدم الانتماء الوظيفي ، خاصة و بعدما كان أساس الإحترام و التقدير بين الموظفين هو خبرة الأفراد و سنهم المتقدم في العمل، فتغير الى عامل جديد، ألا وهو المجد عند ارتفاع المستويات الدراسية واقتناء الشهادات الجامعية. فيوضح حسين حريم أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير إلا في بعض الحالات نذكر منها، مرحلة تطور حياة المنظمة، و التي هي مرحلة انتقال المنظمة الى النمو و التوسع، وكذلك دخول المنظمة الى مرحلة الإنحدار، وهما مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة (حريم ، 2010).

و بالتالي أصبح الموظفون ذوي الأقدمية المعتبرة يشعرون بعدم الإرتباح في المؤسسة المستخدمة، نظرا لكون التغيير التنظيمي لا يتماشى و رغباتهم و قدراتهم و تفهمهم. بالإضافة الى رغبة الأفراد في البقاء مع الزملاء الذين يعملون معهم و تقادي التكيف الثقافي و المحافظة على الثقافة الأصلية ، بدافع حب البقاء و حب السيطرة ، مما يشكل مقاومة الموظفين ضد هذا التغيير الجديد و تدافع عن موقعها داخل الكيان العام للثقافة.

فيقول عبد الله بن عبد الغني الطجم أن "ريتشارد روبر (ROEBER R.) عرف التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، و اجتماعية واقتصادية و تكنولوجية التي تكون أساسيات المجمع" (الطجم ، 2009، ص 61) .

كما يرى الباحث منفرد (MENFRED)، أن الفرد يقاوم التطور، لأن ذلك يؤدي الى زيادة القلق لديه ويؤدي الى اختلال في توازنه الأصلي، و في هذا السياق تعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر

حتمي، مثلهما أن التغيير أمر حتمي لا مناص له، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول الى الإستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المرتبة" (السكرنة، 2009، ص 319).

كما أن للقائد دورا مهم في التأثير على الأشخاص أو الجماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم إزاء التطوير التنظيمي و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرة لثقافة المنظمة، فيؤكد إدجتر شين (SCHEIN Edger) على الدور الحيوي الذي تقوم به القيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة و لديها القدرات و المهارات لتحقيق هذه الرؤية.

غير أن المشرف الجديد في كلية علوم المهندس، يمكن أن يكون موظفا عين بعد الموظفين ذوي الأقدمية المعتبرة في العمل، و لا تزيد سنوات عمله عن 5 سنوات، و هو ما يعمل على اضطراب الموظفين أكثر، و يؤدي بهم الى رفض أوامره و مناقشتها في محاولة الى إبراز خبرتهم المهنية في المؤسسة، أو الذهاب الى تقديم طلب للنقاعد المسبق أن تمكنوا من تحقيق شروط التقاعد، فيرى كريس أرجليس (ARGYRIS C.)، أن الأفراد الذين لا يتكيفون مع التغييرات في التنظيم يسعون دائما الى ترك المنظمة .

الإستنتاج الجزئي:

يحاول معظم الأفراد في المؤسسات الصناعية أو الإدارية التقرب من زملائهم في العمل للتمكن من التكيف مع العمل بطريقة سهلة، هادفين من وراء ذلك التحكم في الوسائل الإدارية و التقنيات التكنولوجية السريعة والمعقدة، ظاهرة تنتشر بصورة كبيرة عند الأفراد ذوي القدرات المهنية المحدودة و المستويات الدراسية المتوسطة.

و لكن ومع التقسيمات الوظيفية الجديدة ، الناتجة عن تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2008، فإن مجمل الموظفون قد عرفوا تعديلات في الأرقام الاستدلالية لأصنافهم الوظيفية، برتب و أجور مختلفة كما غيرت رتب الموظفون و جددت أسلاكهم الوظيفية و حولت الهيكل التنظيمي رأساً على عقب، فرفعت بعضهم في السلم الوظيفي، وقامت بإنزال بعضهم الآخر.

تغييرات عملت على التفرقة بين الأفراد الذين كانوا يعملون في نفس المناصب، مما أدى الى تلاشي لجماعات العمل و تفرق عناصرها، مما عمل على تشكيل مجموعات و ثقافات جديدة في العمل، مجموعات متنافسة، في التصنيفات بناء على المستويات التعليمية و التكوينية، متباينة في الأرقام الإستدلالية للأجور و الحوافز ، مما خلق نوعاً من الإحباط الجماعي لدى معظم الموظفين في كلية علوم المهندس ، و أثر على معنوياتهم و بالتالي على تحقيق أدائهم لمهامهم و واجباتهم

الإستنتاج العام:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية في كلية علوم المهندس، ومن خلال التحليل الذي قمنا به ، تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التوجه الإقتصادي الحديث مبني على الكفاءات العلمية، و لهذا أصبح للموارد البشرية المتعلمة ضمن المؤسسة المستخدمة، دور استراتيجي في التمييز و التطور،
- إن عصرنة الوظيفة العمومية من خلال عملية تطوير قوانين الوظيفة العمومية و إحداث تغييرات محددة، أدى إلى إعادة في الهيكل التنظيمي لمناصب الموظفين، انطلاقا من مستواهم التعليمي وكفاءتهم المهنية، مما شكل ارتباكا على بعض الأفراد و عدم رضاهم الوظيفي،
- يركز تصنيف الأشخاص في الرتب الوظيفية في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل و المتمم لسنة 2006، على المستوى التعليمي للفرد. فكلما كان مستوى هذا الأخير مرتفعا ، كلما ارتفع الصنف في التسلسل الرقمي في جدول شبكة الأرقام ، الذي ينجر عنه ارتفاع في أجر الموظف،
- أصبحت أجور الموظفون متعلقة بأصنافهم الوظيفية المرتبطة بشهاداتهم الدراسية و بمستواهم التعليمي، فكلما كان الصنف الوظيفي للفرد مرتفعا في التسلسل الرقمي في جدول شبكة الأرقام الإستدلالية كلما كان أجر الموظف مرتفعا. و لهذا وضح بعض الأفراد الجامعيون رضاهم للمعايير الجديدة عند حساب الأجور و الحوافز و بالتالي عن تغيير قانون الوظيفة العمومية سنة 2006، و رفض بعضهم الآخر هذه المعايير كون مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بالطموح في أجر عال مقارنة بزملائهم الذين كانوا في أغلبيتهم يتقاضون رواتب و أجور متقاربة ضمن القانون الوظيفي السابق.
- إنخفاض الأرقام الإستدلالية للأجور الجديدة للموظفين، الغير متحصلون على الشهادات الجامعية ، جعل الزيادات الأخيرة في الأجور المهنية و الحوافز المعنوية غير فعالة، مقارنة بأجور الموظفين الجامعيين الذين عرفت رواتبهم مضاعفات بشكل ملحوظ،

- إعتقاد المؤسسات العمومية الإدارية على مبدأ الأولوية للشهادات الدراسية في عمليات الترقية في العمل، أدى الى استياء الموظفين الدائمين الذين لديهم خبرة معقولة في العمل، ولكن يفتقرون إلى تكوين جامعي يساعدهم من تحقيق شروط الترقية في الإمتحانات المهنية التي تكون في 5 سنوات فقط مقارنة بالترقية الإختيارية التي تطلب 10 سنوات من العمل ، مما خلق نوع من التوترات في سلوك الموظفين و في علاقاتهم التنظيمية.
- يتقرب معظم الأفراد في المؤسسة العمومية الإدارية من الزملاء في العمل للتمكن من التكيف مع العمل بطريقة سهلة، و بالتالي التحكم في الوسائل الإدارية و التقنيات التكنولوجية السريعة والمعقدة، خاصة و أن معظم الموظفين لن تسمح لهم الفرصة بالحصول على تكوين يساعد في إكتساب المعارف الجديدة و التحكم فيها.
- إن التقسيمات الوظيفية الجديدة ، الناتجة عن تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006، جعلت مجمل الموظفين يعرفون تصنيفات جديدة ، برتب و أجور مختلفة ، عملت على التفرقة بين الأفراد الذين كانوا يعملون في نفس المناصب، فرفعت بعضهم في السلم الوظيفي، و قامت بإنزال بعضهم الآخر، مما شكل مجموعات و ثقافات جديدة في العمل،
- أصبحت المجموعات الثقافية في المؤسسة المستخدمة، تتنافس في التصنيفات بناءا على المستويات التعليمية و التكوينية، متباينة في الأرقام الإستدلالية للأجور والحوافز ، مما خلق نوعا من الإحباط الجماعي لدى الموظفين ، و أثر على معنوياتهم و بالتالي على تحقيق أدائهم لمهامهم وواجباتهم.

الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده معرفة مدى التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي و التطوير في قوانين الوظيفة العمومية على الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية، وكان الإهتمام الأكبر موجها نحو اتجاهات الموظفين نحو مختلف القوانين الأخيرة التي أثرت على مسارهم الوظيفي من جهة وعملت على إعادة تشكيل مجموعات ثقافية في المؤسسة المستخدمة من جهة أخرى.

فاهتمت الدراسة بمعرفة مختلف الأوضاع المهنية للموظفين ومدى استيعاب الأفراد لمختلف التغييرات التي عرفت مرارتهم في المؤسسة المستخدمة، و الوقوف على أهم العوامل التي أثرت على سلوك الموظفين و شكلت الدوافع لديهم في العمل ، من حب للرفع من الأرقام الإستدلالية و الأصناف الوظيفية وما ينجر عنها من ارتفاع في الحوافز المادية والمعنوية، ثم تحليل للنسق الثقافي للموظف الإداري ومعرفة مدى ارتباط الأفراد في واقعهم الإجتماعي و التركيز على دور القيم الثقافية على فعالية الموظفين سواء من ناحية الإستقرار الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية للأفراد، أو من ناحية انجاز الموظفين لأعمالهم و أداءهم لمختلف الواجبات المهنية في المؤسسة المستخدمة.

ولهذا الغرض تم وضع ثلاثة فرضيات ترتبط كل فرضية بمشكلة من المشكلات المقترحة للدراسة، فكانت الفرضية الأولى حول إدراك الموظفون لمختلف الأسس التي تقوم عليها تطورات قوانين الوظيفة العمومية و ما ينجر عنها من تغييرات في مناصب عملهم، و اهتمت الفرضية الثانية بمختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على تقبل الفرد لتقسيمات العمل الجديدة و تشعره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإدارية، ثم درست الفرضية الثالثة التغييرات في أنظمة العمل وأثرها على القيم الثقافية للموظف وجماعات العمل.

أما فيما يخص نتائج البحث، فلقد توصلت الدراسة الى أن الأفراد ينظرون الى تطوير قوانين الوظيفة العمومية على أنها تغيير في الحوافز المادية فقط، و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى ، فاستيعابهم لمختلف التغييرات يبقى مبهما ، خاصة وأن معظم الموظفين لا يستطيعون تحديد الأسس التي تقوم عليها قوانين الوظيفة العمومية ، و أهم التطورات التي جاء بها الإدماج الوظيفي لسنة 2008، إلا من خلال

الأرقام الإستدلالية لأصنافهم و الأجور الوظيفية و التي تعتبر مورد مادي يحقق لهم الرضا الوظيفي من خلال بعض الإشباعات الطبيعية، وأخرى معنوية من أهمية الحصول على تكوينات تساعد في تطوير مستقبلهم الوظيفي للتمكن من إشباع طموحاتهم الوظيفية، و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية نسبيا.

أما من ناحية النمط الثقافي السائد في المؤسسة، نجد أن قيم المفاضلة غالبية في ثقافة الأفراد في كلية علوم المهندس، وهذا من خلال تباهي وافتخار بعض الموظفين للاختلافات في المستوى التعليمي للأفراد وبالتالي التفاوت في الأصناف و الرتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي ، مما أدى الى تشكيل صراعات وتوترات بين الموظفين الجامعيين و الموظفين القدامى حول المكانة والسلطة و النفوذ، و هذا ما أدى الى تغيير في الثقافة التقليدية التي يسودها التضامن الآلي والتعاون بين الأفراد الجماعة في المؤسسة المستخدمة الى ثقافة فرعية يسودها السمات التعليمية أو نوعية التعليم والتخصص الجامعي للأشخاص. و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تتحدد في النقاط التالية:

- تطوير كلية علوم المهندس لوحدات الإتصال في المؤسسة، بهدف توعية الموظفين و إرشادهم نحو واجباتهم و تحليل محتوى العمل وتوضيح مختلف المهام المنسوبة الى رتبهم الوظيفية، بالإضافة الى إبراز أهم التغييرات التي لجأ إليها الإدماج الوظيفي لسنة 2008.
- يجب الإهتمام بفرص الترقية في المؤسسة المستخدمة و العمل على وضع معايير و أسس علمية قائمة على توفير الفرص للموظفين ذوي الأقدمية و الخبرة المعتبرة لإستغلال قدراتهم و خبراتهم فالحصول على تطوير وظيفي، و هذا من خلال تنظيم دورات تكوينية و ترقيات وظيفية.
- الإهتمام بالمسألة الثقافية في المؤسسة المستخدمة و دورها الأساسي في بناء قيم الثقافية للموظفين مما يؤدي الى رفع دافعية و معنويات الموظفين، فظهور شعور الرضا الوظيفي الذي يحقق الإنسجام داخل المؤسسة المستخدمة و يعمل على بث روح الإنجاز و تطوير لقدرات الموظفين.



مراجع الدراسة:

أولا . المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

- إبراهيم الخضر علي ، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الإتحاد، دمشق، 1988 .
- إبراهيم نجيب ميخائيل ، مصر والشرق الأدنى القديم، دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة.
- إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة ، إستانبول، 1989.
- أبولاس حميد، تدبير الموارد البشرية " نموذج الإدارة الجماعية" ، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، 2005.
- أبو الهيجان عبد الرحمان عوض، القيم الجمالية و التربية، دار يافا العلمية، الأردن، 2008.
- أحمية سليمان ، مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- أنس قاسم محمد ، مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974.
- الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- جمال محمد حامد ، الموظف العام فقها و قضاء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1969 .
- الجوهري عبد الهادي ،إدارة لمؤسسات الإجتماعية "مدخل سوسيولوجي" ،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- الحسن إحسان محمد ، الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الإجتماعية، الدار العلمية للطباعة والنشر، بيروت، 1976.
- الخفاجي نعمه عباس ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- الدمنهوري رشاد، الإغتراب و بعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة، سوريا، 1996.
- الزغبى فايز و محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع،الأردن، 1997.
- السكارنة بلال خلف ، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، مصر ، بدون سنة .
- السلمي علي ، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، مصر، 1989.
- السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 1997.
- السلمي علي، سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، بدون سنة.
- الشريف مصطفى ، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981.
- الشماغ خليل محمد حسن و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

- الشيخ سالم فؤاد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995 .
- الصرفي محمد ،التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006.
- الطجم عبد الله بن عبد الغني ، التطوير التنظيمي " مفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ، 2009.
- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- القاسم بديع محمود، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، عمان، مؤسسة الوراقة للطباعة والنشر، 2001.
- الكبيسي عامر خضير ، إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للطباعة والنشر، الرياض ، بدون سنة.
- اللوزي موسى ، التنمية الإدارية " مفاهيم، أسس و تطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2001.
- المجذوب طارق ، الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- المحيا مساعد بن عبد الله، القيم في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، 1994.
- المعداوي محمد يوسف ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- بربر كمال، الإدارة " عملية و نظام "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996.
- بربر كمال ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- بعلي محمد الصغير ، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
- بلوط حسين إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- بوضياف أحمد ، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
- بيومي محمد أحمد، القيم و موجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- جابر عبد الحميد جابر، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، مصر، 1991.
- جعفر قاسم محمد أنس ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- جعفر أنس ، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، مصر، 2007.

- جليبي أحمد عبد العال صبري، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- جليبي علي عبد الرازق ، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- حبانى رشيد، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2015.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
- حريم حسين ، إدارة المنظمات، دار الحامد للطباعة والنشر، مصر، 2010.
- حريم حسين، إدارة المنظمات " منظور كلي"، دار الحمد للنشر و التوزيع، الأردن، بدون سنة.
- حسن صالح، عبد المحي محمود ، التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- حمد أحمد ، مقومات الجريمة ودوافعها، دار القلم، الكويت، 1983.
- حميد محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993 .
- خرفي هاشمي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010.
- خليل نبيل مرسي ، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 .
- دليلو فضيل و علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999 .
- دويدار عبد الفتاح محمد ، علم النفس الاجتماعي، أصوله و مبادئه، بيروت، دار النهضة العربية، بدون سنة.
- رزق دياب سهيل ، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي، فلسطين، 2003.
- راوي محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- رضوان شفيق، السلوكية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2005.
- زايد مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات "مدخل تسيير المؤسسات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- زعتر جازية صلاح الدين وآخرون ، التنظيم و إدارة الأعمال، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل، وطباعة الورق، مصر، بدون سنة.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , 2007.
- سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002 .

- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- شتا السيد علي، اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1993 .
- شريف علي و محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- شريف علي و الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- شومان ايمان جابر، أهمية المسح الإجتماعي في البحوث الإجتماعية، جامعة الدمام، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.
- صالح عبد المحي محمود حسن، التقويم و الإشراف في طريق العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
- عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2002 .
- عبد الهادي حمدي أمين، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1966.
- عبد الوهاب محمد رفعت ، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.
- عبد الوهاب أحمد جاد ، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2001.
- عبد الوهاب علي محمد ، إدارة الأفراد، دار الجامعة للنشر، مصر، 1975.
- عبود صمويل ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
- عبوي زيد منير ، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- عرفة أحمد و سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، سلسلة الإدارة للنشر، بدون سنة.
- علي حمدي فؤاد ، التنظيم والإدارة الحديثة " الأصول العلمية والعملية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

- فركوس دليلة ، تاريخ النظم " النظم القديمة (من القرن 32 ق م الى القرن 6 م) " ، مطبعة النخلة ، الجزائر ، 1993.
- فهمي أبو زيد ، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- قباري محمد إسماعيل ، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة.
- كشروود عمار الطيب ، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث (مفاهيم، و نماذج، و نظريات)، المجلد الأول، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط1، الإسكندرية، 1995 .
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، ط2، الإسكندرية، 1999.
- ماهر أحمد، تطوير المنظمات" الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية بدون سنة.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط3، الإسكندرية ، 2003.
- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- محارب جمعة ، التأديب الإداري في الوظيفة العامة ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- محمد علي محمد ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، بدون سنة.
- محمد السيد إسماعيل ، الدار الإستراتيجية" مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1990.
- مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- منصور علي محمد ، مبادئ الإدارة " أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- منصور طاهر محسن ، التطوير التنظيمي " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- مهنا محمد فؤاد ، مبادئ القانون الإداري، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1973.
- ناصر إبراهيم، فلسفة التربية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- نجم عبود، إدارة المعرفة "المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.
- هدي بشير، الوجيز في شرح قانون العمل، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

ب) القواميس و المعاجم

- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، انجليزي - عربي -فرنسي، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، 1986 .
- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مكتبة لبنان، بيروت، 1987.
- درويش عبد الكريم و ليلي تكللا، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1968.
- مذكور إبراهيم، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، بدون سنة.
- المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق ، الطبعة 24، لبنان، 1973.

ت) المجالات و الدوريات :

- الحكيم حلمي حسين ، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات و التدريب الشارقة دولة الإمارات، 2003 .
- القحطاني راشد محمد ، العامل الضغط، مجلة التدريب و التقنية، العدد 105، السعودية ، 2007.
- العمري هاني عبد الرحمن ، التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم، مداخلة في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و الإدارة، 2007.
- أوسري منور و سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقة، 2005.
- بن بلقاسم نور الدين، الإدماج والاندماج" المفهوم والدلالات والشروط الموضوعية"، أعمال الندوة العلمية الدولية (الادماج والاندماج...الرهانات والاستراتيجيات والمرجعيات) ، جامعة سوسة، بدون سنة.
- بوطويل رقية، التوجه نحو الإختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، العدد 4، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- بوقرة رابح و قبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة بجامعة المسيلة، بدون سنة.
- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ط3،، القاهرة، 2004 .

- جبار ياسين، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية " المتطلبات والمعوقات"، مداخلة بالمدرسة التحضيرية في العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر، بدون سنة.
- حريم حسين و علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال " دوافعه، أهدافه، ومداخله" ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المركز الجامعي برج بوعرييج ، الجزائر، 2010.
- خلوط ريمة، الإتصال داخل جماعة العمل و أثره على رضا العامل داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
- طه بخش أميرة، فاعلية أسلوب الدمج على مفهوم الذات و السلوك التكيفي لدى الأطفال المتخلفين عقليا القابلين للتعلم، مداخلة بكلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، بدون سنة.
- معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي "إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، مداخلة بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، بدون سنة.

(ث) الأطروحات الجامعية:

- البدراني حمد بن سليمان ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- بغول زهير ، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة، 2006.
- بوقرة كمال، المسألة الثقافية و التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- تاويرت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.
- تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية و آفاقها في الجزائر في ظل العولمة ، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، 2006 .

- نعيبة رضا، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- غريب عبد الفتاح، مفهوم الذات في مرحلة المراهقة و علاقته بالإكتئاب (دراسة مقارنة بين مصر و الإمارات العربية المتحدة)، بحوث المؤتمر الثامن لعلم النفس، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992.

(ج) القوانين و الأوامر الرسمية :

- ميثاق الجزائر الصادر سنة 1964.
- المرسوم الأساسي للوظيفة العمومية رقم 133/66، الصادر في الجزائر والمؤرخ في 02 جوان 1966.
- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13.
- دستور الجزائر المعدل و المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996.
- المرسوم التنفيذي 95-293، المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات والإختبارات المهنية، لدى المؤسسات و الإدارات العمومية، المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46.
- المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم طبقا لأحكام المواد 8 الى 114 الى 126 من الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية. العدد 03.
- المرسوم الرئاسي رقم 133 المؤرخ في 5 مايو سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

ثانيا . المراجع باللغة الأجنبية

- a) ARGYRIS, Chris: Personality and organization. the conflict between System and individual. Harper & Brother. New York. 1957.
- a) BEACH Dale S. : personnel, the management of people at work. London. Macmillan . 1980.
- b) BERNOUX Philippe : Sociologie d'entreprise. Edition SEUIL. Paris. 2005.
- c) CROZIER Michel : l'acteur et le system. Edition SEUIL. Paris. 1971.
- d) EDIGLOFFER jean .rene: precis de gestion d'entreprise. Nathan. France. 1997.
- e) ESSAID Taib: Droit de la fonction publique. Édition distribution Houma.Alger. 2003.
- f) LAURENCE Siegel and IRVING M. Lane: Personnel and Organizational Psychology. richard D.IRWIN, INC. USA. 1982.
- g) LIKERT R.: A Motivation Approach to a Modified theory of Organization and Management. In Haire, M.Modern Organization theory.N.Y Wiley.1959.
- h) MISSOUM Sebih: La Fonction publique. Librairie Hachette. Paris. 1968.
- i) PARSONS, T: Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. Admi,Sci,Q. Vol1. 1965.

ثالثا . المواقع الإلكترونية:

م خالد محمد الحر: نظرية النظم، مكتبة المدني الإلكترونية ، <http://www.roua-group.com/uploadss/2009/11/roua-28735.pdf>



الإستبيان

هذا البحث ضمن إنجاز أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، تحت عنوان:
" أثر تطور قوانين الوظيفة العمومية على الموظف في المؤسسة الوطنية الإدارية"،
دراسة ميدانية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس.



و لهذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة،
ونحيطكم علما، أن الإجابات المقدمة تستعمل لغرض علمي، كما أنها تحظى بكامل السرية.
و أخيرا تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير على تعاونكم من أجل إثراء البحث العلمي.

ملاحظة: يجب المبحوث دون ذكر اسمه

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐
- 2- السن:
- 3- الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- المستوى التعليمي: يقرأ و يكتب ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 5- الشهادة المتحصل عليها:
- 6- الفئة السوسيو مهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ عامل بسيط ☐

المحور الثاني: بيانات خاصة بالوظيفة

1. تاريخ التوظيف في المؤسسة:
2. المنصب الحالي (poste):
3. الرتبة الحالية (grade):
4. الصنف الحالي (catégorie):
5. الرتبة السابقة (grade):
6. الصنف السابق (catégorie):
7. عدد سنوات الأقدمية في المنصب:
8. عدد سنوات الأقدمية في الرتبة (catégorie):

المحور الثالث: بيانات خاصة بعناصر الأداء و التطور الوظيفي

7- على أي أساس تم توظيفك؟ : المستوى الثانوي ☐ بكالوريا ☐ 1+BAC ☐ 2+BAC ☐

☐ 3+BAC ☐ 4+BAC ☐ 5+BAC ☐ الشهادة ☐

1. هل واجبات الوظيفة ومهامها، مناسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

2. كيف ترى موضعك في المؤسسة مقارنة بتكوينك؟ مناسب ☐ غير مناسب ☐

3. كيف ترى موضعك في المؤسسة مقارنة بخبرتك؟ مناسب ☐ غير مناسب ☐

4. هل أنت راض عن توزيع المهام بين الموظفين؟ راض ☐ غير راض ☐ نوع ما ☐

• لماذا.....

5. هل تغير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008؟ نعم ☐ لا ☐

6. هل نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي، أصبح؟ أصعب ☐ أعقد ☐ عادي ☐ أسهل ☐

7. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل أسلوب رئيسك المباشر قبل الإدماج الوظيفي؟ عال ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

8. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل أسلوب رئيسك المباشر بعد الإدماج الوظيفي؟ عال ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

9. هل تم إدخال بعض التعديلات على بعض المهام الموكلة لمنصب عملك بعد الإدماج الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة 'بنعم'، كيف ذلك؟

.....

.....

10. هل أنت راض عن هذا التغيير؟ راض ☐ غير راض ☐ إلى حد ما ☐

11. هل تصادم ذلك مع مهامك و مسؤولياتك؟ نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

.....

.....

12. هل واجهت بعض التغيرات في مؤسستك بالرفض؟ نعم ☐ لا ☐

13. ما مدى شعورك بالإرتياح في وظيفتك؟ قوي ☐ ضعيف ☐ مقبول ☐

المحور الرابع: بيانات خاصة بعناصر الرضا الوظيفي

1 عنصر الأجر

1. هل يتناسب أجرك الحالي مع مؤهلاتك و خبرتك؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. هل سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة؟ عادل ☐ غير عادل ☐ نوعا ما ☐

• إذا كانت الإجابة 'غير عادل'، لماذا؟

.....

3. هل الأجر الجديد، الذي تتقاضاه مناسب للجهد الذي تبذله بالمؤسسة؟ مناسب ☐ غير مناسب ☐

• إذا كان الأجر الجديد 'غير مناسب'، لماذا؟.....

.....

4. هل أنت راض عن نظام الحوافز المعنوية لديكم؟ راض ☐ غير راض ☐ إلى حد ما ☐

2 عنصر التكوين

1. هل الواجبات المسندة إليك واضحة؟ نعم ☐ لا ☐

2. هل التكيف مع العمل تم بطريقة؟ سهلة ☐ صعبة ☐ نوعا ما ☐

3. ما مدى انجازك لوظائفك في الأوقات المحددة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

4. هل أوامر المشرف كانت؟ سهلة ☐ مفهومة ☐ غير مفهومة ☐ معقدة ☐ صعبة التحقيق ☐

5. هل استفدت من تكوين؟ نعم ☐ لا ☐، كم من مرة.....

6. ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟ تكوين داخلي ☐ تكوين خارجي (شخصي) ☐ آخر

7. أين تلقيت تلك التكوينات؟ مركز التكوين المهني تابع للمؤسسة ☐ مدرسة خاصة للتكوين ☐

الجامعة ☐ المعهد ☐ أخرى، حددها

8. ما هو الهدف من وراء عملية التكوين؟ تحسين المستوى ☐ الترقية في العمل ☐

الزيادة في الأجر ☐ تغيير منصب العمل ☐

الحصول على رتبة أعلى ☐ التمسك بالمنصب ☐

9. هل تضمن أن تكوينك في المستقبل يساعدك في مسارك المهني؟ نعم ☐ لا ☐

• لماذا؟.....

10. هل حدث تغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

3 عنصر الترقية

1. هل استفدت من ترقية في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ كم من مرة؟.....

2. ما سبب حصولك على هذه الترقية؟ الأقدمية ☐ الإمتحان المهني ☐ الكفاءة ☐ التكوين ☐

3. ما طبيعة هذه الترقية؟ تغيير في المنصب ☐ ترقية في الرتبة ☐ تطور في الصنف (إدماج وظيفي) ☐

4. هل أنت راض عن المعايير الجديدة للترقية؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا.....

5. هل الترقية بين الموظفين تتم بشكل عادل بين الموظفين؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

6. متى حصلت على ترقية، آخر مرة؟ من سنة إلى 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى 5 سنوات ☐

من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ منذ أكثر من 10 سنوات ☐

7. ما مدى رضاك عن القيمة الاجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي؟ جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

مراسيم تنظيمية

برسم حائقي :

المادة الأولى : تنطبقا لأحكام المواد 114 و 114/8 التي
126 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية
عام 1427 المؤرخ في 15 يوليوز سنة 2006 والمتضمن
القانون الأساسي العلم للوظيفة العمومية، يهدف هذا
المرسوم إلى تحديد الشبكة المستندانية لدرجات
الوظائف ونظام بلغ رواتبهم.

الفصل الأول الشبكة المستندانية للدرجات

المادة 2 : تشمل الشبكة المستندانية لدرجات
الوظائف مجموعات وأصنافا وأقساما لوظيفة خارج
المصنف مصنوعة بآراءهم استندانية دنيا وأقسام
استندانية للدرجات توالق ترقية الوظائف في رتبته .
تحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج
المصنف والأقسام الاستندانية الدنيا والدرجات والأقسام
الاستندانية الواحدة طبقا الجدول الآتي :

موسم رئيسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان
عام 1428 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد
الشبكة المستندانية لدرجات الوظائف ونظام بلغ
رواتبهم

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على المستور، لا سيما المادتان 67-125
(الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى
الثانية عام 1427 المؤرخ في 15 يوليوز سنة 2006 والمتضمن
القانون الأساسي العلم للوظيفة العمومية، لا سيما
المواد 8 و 114 إلى 126 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-88 المؤرخ في أول
رجب عام 1405 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتعلق
بتفويض القوة، العمل والمقيم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-89 المؤرخ في أول
رجب عام 1405 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن
القانون الأساسي النموذجي لسمات المؤسسات
وأدرات العمومية،

أوامر

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9
في القعدة عام 1410 المؤرخ في 2 يوليوز سنة 1990
والمتعلق بكتيبات ممارسة الحق الانتخابي، المعدل
والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2
رمضان عام 1417 المؤرخ في 11 يناير سنة 1997 الذي
يحدد الدة الانتخابية للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي
الحجة عام 1419 المؤرخ في 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق
بالتجديد والشهيد،

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

يصدر الأمر الآتي نمتة :

البطل الأول أحكام عامة

المادة الأولى : ينطبق هذا الأمر، القانون، القانون
الأساسي العلم للوظيفة العمومية.

يحدد هذا الأمر الجوانب القانونية الأساسية
المنظمة على المواطنين والعاملات الاستندانية المنفوعة
لهم في إطار تانية مهتهم في خدمة الدولة.

الفصل الأول مجال التطبيق

المادة 2 : ينطبق هذا القانون القانون الأساسي على
المواطنين الذين يتأرون تشغيلهم في المؤسسات
وأدرات العمومية.

يعتمد بالمؤسسات وأدرات العمومية،
للمؤسسات العمومية، وأدرات المركزية في الدولة
والصالح غير المركزية التابعة لها والهيئات الإقليمية
والمؤسسات العمومية ذات الصلة الإدارية،
والمؤسسات العمومية ذات الصلة المحلي والمقائي
والهنيء والمؤسسات العمومية ذات الصلة العلمي
والتكنلوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخصص
مستخدوها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون
المعسكريون والمدنيون للتطاع الوطني ومستخدمو
البرلمان.

أمر رقم 06 - 05 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427
المؤرخ في 15 يوليوز سنة 2006 **يتضمن القانون**
الأساسي العلم للوظيفة العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على المستور، لا سيما المواد 51 و 122 - 26
و 124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول
في القعدة عام 1394 المؤرخ في 15 نوفمبر سنة 1974
والمتمم قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي
الحجة عام 1396 المؤرخ في 9 ديسمبر سنة 1976
والمتمم مهام الاحتياط وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول
رمضان عام 1398 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 والمتعلق
بالقانون الأساسي العلم للعمل، لا سيما المواد من 180
إلى 186 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21
رمضان عام 1403 المؤرخ في 2 يوليوز سنة 1983
والمتمم بالتأميمات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21
رمضان عام 1403 المؤرخ في 2 يوليوز سنة 1983 والمتعلق
بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21
رمضان عام 1403 المؤرخ في 2 يوليوز سنة 1983 والمتعلق
بجوانب العمل والأوضاع المهنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21
رمضان عام 1403 المؤرخ في 2 يوليوز سنة 1983 والمتعلق
بالتأميمات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي،
المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7
جمادى الثانية عام 1408 المؤرخ في 26 يناير سنة 1988
والمتمم بالقوانين المحلية، والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10
رجب عام 1410 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق
بالأوقاف من التأميمات الجماعية في العمل وتنظيمها
ومارسه حق الإضراب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26
رمضان عام 1410 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق
بملاقات العمل، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه،



الجمهورية الأردنية الديبلوماسية الشقيقة

الجريدة الرسمية

اتفاقيات دولية ، قوانين ، مراسيم

قرارات وآراء ، مقتررات ، منشورات ، إعلانات وبلاتغات

الأمانة العامة للصحف الأمانة العامة للصحف www.joradp.dz الطابع والاشتراك الطبعة الرئيسية		الجزائر تونس لبنان موريتانيا		الاقتراكم سبقي	
في البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - منطقة البيات ، 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الطبع 021.54.35.12 ص.ب 3200-50 الجزائر Téléc : 6.5 180 IMPROR DZ بذلك المجلة والشعبة الوطنية 000300007 68 ISO حطب المجلة الأجنبية للصحف كجزء من الوطن بذلك المجلة والشعبة الوطنية 000300000 12		سنة		سنة	
3675.00 د.ج		1070.00 د.ج			
5380.00 د.ج		2140.00 د.ج			
توزيعها					
تتعلق أرسل					

شأن النسخة الأصلية 13.50 د.ج
شأن النسخة الأصلية وتوزيعها 27.00 د.ج
شأن العدد المسكر في السكنين السابقة : حسب التسليم.
وتسليم الطابعات مسكناً للمشتريين.
المطلوب إرسال النسخة الأصلية للهيئة العامة لتجديد الأختراكت أو الاحتياج أو لتجديد النسخة.
شأن النسخة على أسس 60.00 د.ج للمطبع.

فهرس

أوامر

أمر رقم 03-06-06 : موزع في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006 ، يتضمن التعليمات الأساسية للمهام
للمواطنة العمومية.....

مراسيم تنظيمية

- مرسوم تنظيمي رقم 286-06-06 موزع في 13 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 9 يوليوس سنة 2006 ، يحدد صلاحيات اللجنة الوطنية للحدود والمناطق وتنظيماتها وعملها.
- مرسوم تنظيمي رقم 287-06-06 موزع في 13 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 9 يوليوس سنة 2006 ، يحدد الصلاحيات التنظيمية للمهنيين الرسميين لأنواع وأنشطة الحدود والمناطق وتنظيماتها وعملها وتنظيماتها.....
- مرسوم تنظيمي رقم 288-06-06 موزع في 13 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 9 يوليوس سنة 2006 ، يحدد كليات تنظيم موزعات العميد الإدارية.
- مرسوم تنظيمي رقم 289-06-06 موزع في 13 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 9 يوليوس سنة 2006 ، يحدد شروط تنظيم العلاقات الرقابية للمراسلة على المناطق ومكاتبها.
- مرسوم تنظيمي رقم 290-06-06 موزع في 13 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 9 يوليوس سنة 2006 ، يحدد المرسوم التنظيمي رقم 187-04-04 الموزع في 19 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 7 يوليوس سنة 2004 الذي يحدد قائمة آلات العميد البحري الملقح واستيرادها وتنظيمها وإجراءاتها وإيجارها.....

مراسيم فردية

- مرسوم رئاسي موزع في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006 ، يتضمن إبقاء مهتم رئيس أركان الحرس الجمهوري.....
- مرسوم رئاسي موزع في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006 ، يتضمن تعيين رئيس أركان الحرس الجمهوري.....
- مرسوم رئاسي موزع في 5 جمادى الأولى عام 1427 الموافق أول يونيو سنة 2006 ، يتضمن إبقاء مهتم مدير المنطقة الجمهورية للديوان الوطني للإحصائيات بوزارة.....
- مرسوم رئاسي موزع في 5 جمادى الأولى عام 1427 الموافق أول يونيو سنة 2006 ، يتضمن التعيين بخزان الديوان الوطني للإحصائيات.....

قرارات، مقتررات، آراء

وزارة الطاقة والمناجم

قرار موزع في 29 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 27 مايو سنة 2006 ، يتضمن الموافقة على مشاريع بناء محطات كهربائية.....

وزارة الثقافة

قرار موزع في 10 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 6 يونيو سنة 2006 ، يتضمن تعيين مورجان شوقي دلي
لويستفي لثاني.....



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجزيرة الشهرية
اتفاقات دوائية ، قوانين ، وراشيم
فترات وآراء ، مقتررات ، منشير ، إعلانات وبلاغات

الإدارة والتحرير الإدارة العامة للمعوية www.jor.adp.dz الطبع والانتشراك للطبعة الرسمية		بلدان خارج دول المغرب العربي	الجزائر تونس الغرب ليبيا موريتانيا	الاقتراك سجوي
في البسطين، بئر مراد راس، صوب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفكس : 021.54.35.12 البراني 32000-50 Tel: 65 180 18000 000300007 68 830 مكتب الصمة الأجنبية للمعوية كين خارج الوطن 00030000012 00030000012 بلطة الصمة والشمية الوطنية		سنة	سنة	النسمة الأولى 2675.00 1070.00 5380.00 2140.00 النسمة الأولى بروجيها
شمن النسمة الأولى 13.50 شمن النسمة الأولى بروجيها 27.00 شمن الصمة الشمية الشمية حسب الصمية. و شمن الصمة الشمية الشمية الشمية كين.		شمن النسمة الأولى بروجيها 27.00 شمن الصمة الشمية الشمية الشمية كين.		

المطلب : إرفاق لطيفة إرسال البريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراك أو للاحتياج أو لتغيير الصمة.
شمن الشمن على أسس 60000 دج للشمن.

تفهرس

الراشيم تنظيمية

- مرسوم رئس حدرغ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 4 مايو سنة 2010، يتضمن تحويل اعتماد إلى
ميرانية شبيرو وزارة الشؤون الخارجية
مرسوم تنظيمي رقم 10 - 133 حدرغ في 20 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 5 مايو سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي
القوانين بالبرلمان المنتخبين للاقتلاع بالخدمة بالخدمة العامة

الراشيم فوجية

- مرسوم رئس حدرغ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء مكلف بالخدمة
والبحث بالخدمة الوطني للخدمة الاستشارية الوطنية
مرسوم رئس حدرغ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس قسم بالخدمة
الوطني للخدمة الاستشارية الوطنية
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس
دائرة
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس
رئيس دائرة شبيرو وزارة الشؤون
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس
بوزارة العمل
مراسيم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، تتضمن إبقاء
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء مدير الشؤون
الدولية بالبرلمان الوطني للخدمة الاستشارية الوطنية
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس
الخدمة العامة للخدمة الاستشارية الوطنية
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء رئيس
و تنظيم الشؤون والتفتيش بوزارة الشؤون
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء
في ولايتين
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء مدير
للخدمات الصحية والتوسعة والصناعة التطبيقية في الولايات
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء مديرين
في الولايات
مرسوم رئس حدرغ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إبقاء مديرين
الشباب في ولاية عين الصمة



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجزالة الشهية
اتفاقاً ، دولية ، قوانين ، ومراسيم
قرارات وآراء ، مقررات ، منشورات ، إعلانات وبلاغات

[illegible]

تضمن المُنشئة الأصلية وترجمتها 27,000 د.ج
تضمن العدد الصادر في المُنشئة السابقة : حسب المُنشئة.

المطلوب إرفاق الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
تُمن النشرة على أسس 60,00 د.ج. للمطهر.

सुख

من المستقيم

مرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 نوفمبر سنة 2016، يعال ويهتم المرسوم التنفيذي رقم 08-104 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، والمقدم القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتسبين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية.

مسألة

٢١	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير المدير الهوي للبحر ك باجو رائد - حبيبة.
٢٢	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير المدير الهوي لمراسات والتلخيص بوراوة الطوارق السنية والأوقاف.
٢٣	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم نائب مدير إدارة الطوارق الدينية والأوقاف.
٢٤	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير التجارة في ولاية برج بوعريو بجيج.
٢٥	موسمان رئيسيان حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مديرين للتخلل في ولايتهم.
٢٦	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير التحوطيم والاستشارة البوراوة الغربية الوطنية.
٢٧	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير تسجيل المزارع العامة والتجارة بوراوة الغربية الوطنية.
٢٨	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم ممثلين بالمفوضية العامة للبيئة والجماعة بوراوة الغربية الوطنية.
٢٩	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير الغربية باجو رائد - غوب (ولاية الجوات).
٣٠	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير الغربية في ولاية تيزي وزو.
٣١	موسمان رئيسيان حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم عمدة كتليات بالحصن.
٣٢	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير الشكافة في ولاية غرارية.
٣٣	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم نائب مدير إدارة الربيد وكندولوجيات الإعلام والاتصال.
٣٤	موسمان رئيسيان حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مديروين للربيد وكندولوجيات الإعلام والاتصال في الولايات.
٣٥	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم تعيين المجلس الجهوي للجمالك - غرب.
٣٦	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم رئيسة ديوان زواير الطوارق الدينية والأوقاف.
٣٧	موسم ريشي حورث في 15 محرم عام 1438 الموافق 17 أكتوبر سنة 2016، يتضمن إيهاء مهم مدير المهنة الوطني لتكوين الشخص اللاسلاك الخاصة بإدارة الطوارق السنية والأوقاف بسبيعي عبد الرحمن الطيلي في ولاية تيزي وزو.

مراسيم تنظيمية

مرسوم تنظيمي رقم 10 - 133 موزع في 20 جويلي الأول عام 1431 الموافق 5 سابر سنة 2010،
يتضمن القانون الأساسي الخاص بتلخيص
المتنبي للاسلاك العامة بالتعليم العالي.

إن الوزير الأول،

بناءً على تقرير وزير التعليم العالي والبحث
العلمي،

وبناءً على المستور، استيعابا للمراتب 85 - 3
و125 (المقر 2) منه،

وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 الموزع في 19
جويلي الخفية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006
والتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
لا سيما المادتان 11 و3 منه،

وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 363 الموزع في 15
شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1988، والمتعلق
بممارسة الوصاية الجزوية على مؤسسات التكوين
العلمي،

وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 243 الموزع في 16
محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985
والتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد
الوطنية للتكوين العالي، العدل،

وبمقتضى المرسوم الوزني رقم 03 - 309
الموزع في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة
2003 والتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في
التأرج وتسييرهما،

وبمقتضى المرسوم الوزني رقم 07 - 304
الموزع في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر
سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدالية لمرشحات
الوظائف ونظام بلغ وراشيم.

يرسم ما يأتي :

الباب الأول
أحكام عامة
المعمل الأول
مجال التطبيق

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام الماتين 11 و3 من
الأمر رقم 06 - 03 الموزع في 19 جويلي الثانية عام 1427
الموافق 15 يوليو سنة 2006 والتضمن القانون الأساسي
العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى
توضيح الأحكام الخاصة بالوظيفة على الموظفين الذين
يتضمنون إلى الأسلاك الخاصة بالتعليم العالي وتحديد
قائمة الشطب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق
بالترب ومنشبي الشغل الخفية.

المادة 2 : تتجوز أسلاك خاصة بالتعليم العالي
الأسلاك التي تنتمي إلى الشطب الآتية :

- الطفر الجامعية،
- الكليات الجامعية،
- التتخيط الجامعي،
- المساح الانشيطية الجامعية،
- الدراسة الجامعية.

المادة 3 : يمكن الموظفين المذكورون في المادة
الأولى أعلاه في نشاط لدى المؤسسات العمومية ذات
الطابع العلمي والثقافي والعلمي والمؤسسات العمومية
للخدمات الجامعية.

يمكن أن يكونوا، بصفة استثنائية، في نشاط لدى
الإدارة المركزية لوزارة الكلفة بالتعليم العالي.

يمكن أن يوضعوا في حالة العياد بالخدمة لدى
المؤسسات العمومية للتكوين العالي التابعة لوزارة
وإدارة أخرى.

يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم
والعالي والوزير العلمي والسلطة الكلفة بالوظيفة
العمومية وقائمة الأسلاك والترب المعنية وكذا
التعدادات لكل مؤسسة.

المعمل الثاني
الحقوق والواجبات

المادة 4 : يخضع الموظفون الذين تسوي عليهم
أحكام هذا القانون الأساسي الخاص للمقوق والواجبات

- وبمقتضى المرسوم الوزني رقم 07 - 307
الموزع في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر
سنة 2007 الذي يحدد كليات منع الزيفة الاستدالية
لشطب الشطب المعنية في المؤسسات والإدارات
العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الوزني رقم 09 - 128
الموزع في 2 جويلي الأول عام 1430 الموافق 27 أبريل
سنة 2009 والتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الوزني رقم 09 - 129
الموزع في 2 جويلي الأول عام 1430 الموافق 27 أبريل
سنة 2009 والتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 89 - 122
الموزع في 15 لوي الحية عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة
1989 والتضمن القانون الأساسي الخاص للمعمال
المتضمن للأسلاك الخاصة للتعليم والتكوين العاليين،
العدل والتعليم،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 95 - 84 الموزع
في 21 شوال عام 1415 الموافق 22 مارس سنة 1995
والتضمن إنشاء دية وأن طلي للخدمات الجامعية
وتتخيطه وملاء المعال والتضم،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 03 - 279
الموزع في 24 جويلي الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت
سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والفرع الخاصة
بشطبها وتسييرها، العدل والتعليم،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 05 - 299
الموزع في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة
2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والفرع الخاصة
بشطبها وتسييرها،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 05 - 500
الموزع في 27 لوي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر
سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة
والفرع الخاصة بتتخيطها وتسييرها،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 08 - 04 الموزع
في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008
والتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين التتخين
للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 08 - 315
الموزع في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة
2008 والتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين
المتضمن للأسلاك الخاصة بالزيفة الوطنية،

- وبمقتضى المرسوم التشريفي رقم 08 - 315
الموزع في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة
2008 والتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين
المتضمن للأسلاك الخاصة بالزيفة الوطنية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،