

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

الموضوع

تسيير الإطارات وعلاقته بمستوى الأداء

دراسة ح-الة إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بالأغواط

اطروحة مقدمة لربيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم الديناميكيات
الاجتماعية والمجتمع

* اشراف الأستاذ الدكتور

* العربي حران

* اعداد الطــــالب

* عيسى الوناس

لجنة المناقشة:

رئيسا	ا.د حسين عبد اللاوي
مشرفا ومقررا	أ.د العربي حران
عضوا مناقشا	أ.د مقراني الهاشمي
عضوا مناقشا	ا.د جويذة عميرة
عضوا مناقشا	ا.د جرادي حفصة
عضوا مناقشا	ا.د دلاسي احمد

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا وعلى نعمه وعلى فضله العظيم.

اتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى الاستاذ المشرف الاستاذ الدكتور
العربي حران على كافة مجهوداته المبذولة معي لاتمام هذا البحث العلمي
وعلى حرصه الدائم وتوجيهاته المفيدة.

كما اتوجه بالشكر كذلك الى اساتذتي في مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع
التنظيم الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الى كل من اعانني في مشواري الدراسي
من قريب او بعيد

اهداء

اهدي ثمرة هذا العمل الى من علمتني الحب في العطاء والقوة في الصمت
..اليك في سمو مقامك والجنة تحت اقدامك امي العزيزة والغالية فاطمة

الى رموز الحاضر والمستقبل احبة قلبي اخوتي واخواتي

الى كل الاساتذة في مدرسة الدكتوراه وأخص بالذكر الاستاذ حسين محمد

اللاوي

الى كل الاصدقاء والاقرباء والاحباء

ميسى الوناس

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ.ب.

الفصل الأول: الجانب المنهجي

- 1-أسباب إختيار الموضوع.....4
- 2-الإشكالية.....5
- 3-الفرضيات.....8
- 4-تحديد المفاهيم.....9
- 5-الدراسات السابقة.....14
- 6- المقاربة النظرية لموضوع البحث.....23
- 7-اهداف دراسة الموضوع.....31
- 8-اهمية الموضوع.....32
- 8- صعوبات الدراسة.....32

الفصل النظري الاول: التسيير

ا. مفهوم التسيير

- 1 -تعريف التسيير.....34
- 2- اسس التسيير.....36
- 3- الوظائف الاساسية للتسيير.....38
- 4- الاهداف الاساسية للتسيير.....42
- 5-انواع التسيير.....43
- 6-مبادئ التسيير.....43
- 7-خصائص التسيير.....44
- 8-مستويات التسيير.....45
- 9-اهمية التسيير.....46

ا. تطور الفكر التسييري

- 48.....10- المدرسة الكلاسيكية.....
- 48.....10-1 حركة الادارة العلمية.....
- 51.....10-2 الجهاز الاداري.....
- 53.....11- مدرسة العلاقات الانسانية.....
- 55.....12- المدرسة السلوكية.....
- 56.....12-1 نظرية العوامل الداخلية والخارجية.....
- 58.....12-2 نظرية النضج وعدم النضج.....
- 60.....13- النظريات الحديثة.....
- 60.....13-1 التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه.....
- 62.....13-2 نظرية النظم.....
- 64.....13-3 البنائية الوظيفية.....

الفصل النظري الثاني: الاطارات

ا. مفهوم الاطارات

- 67.....1- مفهوم الاطارات.....
- 68.....2- بروز فئة الاطارات.....
- 69.....3- مهام وادوار الاطارات.....
- 70.....4- وظائف الاطارات.....
- 71.....5- اصناف الاطارات.....
- 72.....6- مهام الاطار.....
- 73.....7- ماهية التكوين.....
- 74.....7-1 اهمية تكوين الاطارات.....
- 76.....7-2 طرق تكوين الاطارات.....
- 77.....8- ابعاد الاطارات.....

ا. الاطارات في الدراسات السوسولوجية

- 81.....9- الاطارات في الدراسات الغربية.
- 81.....10- الدراسات السوسيوتنظيمية.
- 86.....11- الاطارات في الدراسات السوسولوجية.
- 87.....1-12 الاتجاه السيكولوجي.
- 8812-12الاتجاه التنظيمي.
- 90.....13-- الاطارات والصراع الطبقي.

الفصل النظري الثالث: الاداء

ا. مفهوم الاداء

- 96.....1- مفهوم الاداء.
- 98.....2- عناصر الاداء.
- 102.....3- طرق تحسين الاداء.
- 104.....4- قياس الاداء.
- 112.....5- اهداف قياس الاداء.
- 113.....6- اساليب تقييم الاداء.
- 114.....7- معايير الاداء.
- 115.....8- القيم التنظيمية المؤثرة فب الاداء.
- 121.....9- العوامل المؤثرة في الاداء.
- 123.....10- مقاييس الاداء.
- 124.....11- تقييم اداء الاطارات.
- 126.....12- مكونات الاداء.
- 126.....13- المفاهيم الاساسية في ادارة الاداء.
- 129.....14- خطوات عملية تقييم الاداء.

ب. النظريات المفسرة للأداء

- 130.....15- نظرية الادارة العلمية.
- 130.....16- نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

- 17-نظرية بوتر ولولر.....132
- 18-نظرية ماكلفير " هرم الاداء".....133
- 19-نظرية تغير الاداء.....134
- 20- نظرية العاملين.....135
- 21- نظرية الدافع للانجاز 1967 ماكلياند واتكنسون.....135

الفصل النظري الرابع: تسيير الاطارات وعلاقته بمستويات الاداء

- 1- تسيير المسار المهني للاطارات.....139
- 2- الاطارات وانواع القرارات.....141
- 3-انواع القرارات وعلاقتها بالمستويات الادارية للإطارات.....143
- 4-علاقة المستويات الادارية باتخاذ القرارات.....143
- 5-تكوين الموارد البشرية.....144
- 6-تقييم اداء الاطارات.....148
- 7-سياسات الترقية وتأثيرها على الاطارات.....149
- 8-الاطارات والتطوير التنظيمي.....152
- 9- الاطارات والتغير التنظيمي.....155
- 10- الثقافة التنظيمية والاطارات.....164
- 11- الاطارات والمظهر السوسيوثقافي للسلطة داخل التنظيمات الجزائرية.....169

الفصل الميداني

1. المجال المكاني والزماني للدراسة.

- 1- المجال المكاني.....176
- 2- المجال الزماني.....240

- 3- المجال البشري.....185
- 4- المنهج المستخدم في الدراسة.....188
- 5- أدوات جمع البيانات.....188
- 6- كيفية إختيار مفردات دراسة الحالة.....190
- 7- خصائص مفردات حالة الدراسة.....191

ا. عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....205
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....225
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....237
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.....267
- 5- الاستنتاج.....287
- 6- خاتمة.....290
- قائمة المراجع.....292

الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>185</u>	<u>يوضح توزيع الافراد العاملين في المديرية حسب المستويات المهنية</u>	<u>01</u>
<u>191</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس</u>	<u>02</u>
<u>193</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن</u>	<u>03</u>
<u>194</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي</u>	<u>04</u>
<u>195</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية</u>	<u>05</u>
<u>197</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني</u>	<u>06</u>
<u>198</u>	<u>يوضح توزيع الافراد المبحوثين حول نوعية المنصب:</u>	<u>07</u>
<u>199</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة</u>	<u>08</u>
<u>201</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المنصب</u>	<u>09</u>
<u>203</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب الانتماء الى المنطقة والمستوى المهني</u>	<u>10</u>
<u>205</u>	<u>يوضح توزيع المبحوثين حسب نوعية التوظيف</u>	<u>11</u>
<u>207</u>	<u>يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب المعايير المنتهجة في التوظيف مع موضوعية هذه المعايير</u>	<u>12</u>
<u>209</u>	<u>يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب تدخل عامل القربا في التوظيف</u>	<u>13</u>
<u>211</u>	<u>يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب عملية الاندماج في المؤسسة</u>	<u>14</u>
<u>212</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الاطارات المبحوثة حول توافق المؤهلات مع المنصب</u>	<u>15</u>
<u>214</u>	<u>يوضح اجابات المبحوثين حول مصداقية عملية التوظيف في المؤسسة</u>	<u>16</u>
<u>216</u>	<u>يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب المستوى المهني و استعمال طرق مثل الوساطة والقربا في عملية التوظيف</u>	<u>17</u>
<u>218</u>	<u>يوضح توزيع الافراد حسب المواضيع الشفوية التي طرحت عليهم</u>	<u>18</u>
<u>220</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب امكانية تدخلهم في عملية توظيف سواء من قرب او من بعيد</u>	<u>19</u>
<u>221</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حول توفير منصب الشغل للاستقرار والتطلعات المهنية</u>	<u>20</u>
<u>225</u>	<u>يوضح اجابات الافراد حسب نظرتهم لاهمية القربا ومجالات القربا</u>	<u>21</u>
<u>227</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب اساليب القربا المتبعة في المؤسسة</u>	<u>22</u>
<u>229</u>	<u>يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول من يقوم بعملية المراقبة</u>	<u>23</u>
<u>230</u>	<u>يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عدالة النظام الرقابي</u>	<u>24</u>
<u>232</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب العناصر التي يتم التركيز فيها في عملية المراقبة</u>	<u>25</u>
<u>233</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب نمط القربا الموجود مع رؤيتهم لأسلوب القربا الافضل</u>	<u>26</u>
<u>237</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول تلقيهم لعملية التكوين منذ دخولهم</u>	<u>27</u>

	<u>للمؤسسة</u>	
<u>239</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول مدة التكوين ومكان اقامة التكوين</u>	<u>28</u>
<u>241</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب توافق محتوى التكوين مع متطلبات المنصب</u>	<u>29</u>
<u>243</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب تماثلي المحتويات التكوينية مع القدرات المعرفية والعلمية للإطارات</u>	<u>30</u>
<u>244</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول محتوى العمليات التكوينية</u>	<u>31</u>
<u>246</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب الغرض من التكوين الذي تلقاه المتكويين</u>	<u>32</u>
<u>248</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حسب الاستفادة من البرامج التكوينية ومدى رضاهم عنها</u>	<u>33</u>
<u>250</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد اذا ما كان التكوين يحفز على الابتكار والابداع في المؤسسة</u>	<u>34</u>
<u>252</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حول امكانية تلقيهم صعوبة في المحتوى التكويني</u>	<u>35</u>
<u>254</u>	<u>يوضح اجابات الافراد حول اساس تحديد احتياجات التكوين مع الغرض من تلقي التكوين</u>	<u>36</u>
<u>258</u>	<u>يوضح اجابات الافراد حسب دافعية التكوين للابداع والابتكار مع كفاية المدة التكوينية</u>	<u>37</u>
<u>260</u>	<u>يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول الرضا عن التكوين</u>	<u>38</u>
<u>262</u>	<u>يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول الفئة التي يجب ان تقوم بدورات تكوينية اكثر</u>	<u>39</u>
<u>267</u>	<u>يوضح اجابات الافراد حول حصولهم على الترقية منذ دخولهم الى المؤسسة</u>	<u>40</u>
<u>269</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حول رؤيتهم لعدالة نظام الترقية مع تحديد اسلوب الترقية</u>	<u>41</u>
<u>272</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول نوع الترقية التي تلقوها خلال مسيرتهم المهنية</u>	<u>42</u>
<u>274</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد حول رضاهم حول اسلوب الترقية مع ما يرونه في الترقية</u>	<u>43</u>
<u>276</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول انعكاس الترقية على الاطارات</u>	<u>44</u>
<u>278</u>	<u>يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول مساهمة الترقية في رفع اداء الاطارات</u>	<u>45</u>
<u>280</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد الذين يرون ان هناك طرق اخرى غير رسمية معتمدة في الترقية</u>	<u>46</u>
<u>282</u>	<u>يوضح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول رضاهم او عدم رضاهم عن اسلوب الترقية المعتمد مقارنة مع نوع المنصب</u>	<u>47</u>

فهرس الاشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>الرقم</u>
<u>26</u>	<u>المكونات الأساسية للنظام</u>	<u>01</u>
<u>29</u>	<u>الأنظمة المفتوحة بالمؤسسات</u>	<u>02</u>
<u>63</u>	<u>عناصر النظام لنظرية النظم</u>	<u>03</u>
<u>70</u>	<u>وظائف الاطارات داخل المؤسسة</u>	<u>04</u>
<u>120</u>	<u>محددات الثقافة التنظيمية مع الرضا والانتماء والولاء التنظيمي وعلاقتهم بالأداء</u>	<u>05</u>
<u>121</u>	<u>العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الاداء</u>	<u>06</u>
<u>130</u>	<u>خطوات عملية تقييم الأداء</u>	<u>07</u>
<u>131</u>	<u>هرم ماسلوا لتدرج الحاجات الإنسانية</u>	<u>08</u>
<u>133</u>	<u>العلاقة بين الرضا و الأداء</u>	<u>09</u>
<u>134</u>	<u>يوضح هرم الأداء لماكليفير</u>	<u>10</u>
<u>134</u>	<u>تغير أداء العمل</u>	<u>11</u>
<u>143</u>	<u>تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد</u>	<u>12</u>
<u>165</u>	<u>الثقافة التنظيمية</u>	<u>13</u>
<u>238</u>	<u>شكل يوضح عناصر حلقة التكوين وفق استراتيجية الكفاءات القصوى حسب بوفلجة غياث</u>	<u>14</u>

مقدمة:

يعتبر الاستثمار في المورد البشري احد اهم الركائز الاساسية في التنظيمات الحديثة ، باعتباره مقوما اساسيا لبقاء ونجاح اي مؤسسة على الصعيد المحلي او العالمي، وتشير اغلب الدراسات التنظيمية الحديثة الى ضرورة الاخذ بكل القدرات البشرية الموجودة داخل التنظيم من اجل الاستفادة منها بالشكل اللازم ، وهذا ما يسهم من خلاله في تفعيل العمليات التنظيمية وزيادة في مستوى الفاعلية والانتاجية.

ان هذا التوجه الحديث الذي فرض بفعل التطور العلمي والذي اكد على ضرورة الاستثمار في القيمة البشرية باعتبارها موردا متجددا ومنبعا اساسيا للعديد من العمليات الابداعية والابتكارية ، اكد على وجوب الاهتمام به وبالنظم التسييرية الخاصة به داخل المؤسسات والاهتمام كذلك بالجوانب الانسانية والاجتماعية له باعتباره فاعلا اجتماعيا داخل العديد من التنظيمات الاخرى.

تولي العديد من المؤسسات اهتماما بالغاً للنظم التسييرية داخل التنظيم لان لها علاقة مباشرة بطريقة تسيير وتنظيم الافراد والعمليات ، ولذا يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية صعبة ومعقدة تستلزم العديد من العناصر من اجل القيام بها ، وقيادة رشيدة وفاعلة تجمع بين الجوانب العلمية والتنظيمية في التسيير والجوانب الاجتماعية كذلك على اعتبار ان المورد البشري هو كائن اجتماعي بالأساس ولذا فان تحقيق الاشباع الاجتماعية اولوية قصوى لديه ، وعليه تعتبر العملية التسييرية للموارد البشرية عملية متجددة وديناميكية تتكيف مع المتطلبات ومع التغيرات الحاصلة.

من جهة اخرى تعتبر فئة الاطارات احد اهم العناصر البشرية التي لها دور كبير ومهم ومعقد كذلك داخل التنظيم لما تحمله من مكتسبات عملية وتكوين علمي متخصص في النشاط الاصلي للمؤسسة ، ومن الملاحظ ان هذه الفئة تحمل الابعاء التنظيمية وتحمل المسؤولية الاولى في التسيير والتنظيم والانتاج، ولذا فان تسيير هذه الفئة لا بد ان يأخذ جانبا مهما في تسيير الموارد البشرية ، حيث وبالموازاة مع العمليات الاساسية المنوطة بها فإنها كذلك تسعى دائما الى ايجاد الحلول في حالة الازمات والى تفعيل طاقاتها المعرفية والعلمية وخبراتها الميدانية في تحسين مستويات الاداء على الصعيد الكلي او الجزئي، او على الصعيد الجماعي او الفردي .

وعليه جاءت دراساتنا والمتمحورة حول تسيير الاطارات وكيفية تأثيرها على مستويات الاداء ، حيث تطرقنا في الفصل الاول الى الجوانب المنهجية في البحث من اشكالية الدراسة وفرضيات وتحديد اهداف للمفاهيم واطلاعا كذلك على بعض الدراسات السابقة في خصوص متغيرات الدراسة الى الاهداف والاهمية وكذا الصعوبات التي واجهت الباحث خلال القيام بالدراسة، في حين ان الفصل الثاني

شمل جانبا نظريا متمثلا في التركيز على عنصر التسيير ، حيث يحظى هذا المفهوم بأهمية بالغة في الدراسات التنظيمية والادارية والتسييرية والاجتماعية كذلك ، وعليه تناولنا الجوانب النظرية للفكر التسييري اضافة الى الاهمية والخصائص ومكونات العمليات التسييرية داخل التنظيمات بشكل عام .

اما في خصوص الفصل الثالث فقد تطرق الباحث الى الجوانب النظرية المتعلقة بالإطارات ، حيث تطرق الباحث الى العديد من العناصر المشكلة لهذا المفهوم اضافة الى الادوار الرئيسية المنوطة بها وكذا الى خصائص هذه الفئة من جهة اخرى ، والى النظريات المفسرة لنشأة الاطارات داخل التنظيمات العمالية.

في حين حمل الفصل الرابع مفهوم الاداء وذلك من خلال اطلالة عامة حول محتويات الاداء وعناصره وخصائصه ومستوياته وكذا الى آليات تقييم الاداء والى النظريات المفسرة للأداء، اضافة الى عدة مفاهيم متعلقة بالأداء .

اما في الفصل الخامس تطرق الباحث الى آليات تسيير الاطارات وتأثيرها على الاداء في شقها النظري ، حيث تناول هذا الفصل بعض الجوانب العلمية في كيفية تسيير الاطارات عبر تسيير المسار المهني لها بداية بعملية التوظيف الى التكوين والتدريب والترقية مرورا بطرق الرقابة وغيرها من العناصر التنظيمية الاخرى مثل رؤية الاطارات للتغيير التنظيمي ودورهم في عملية التطوير التنظيمي وكذا الى الثقافة التنظيمية ، والى علاقات السلطة داخل التنظيم.

وفي الفصل السادس تناول الباحث الشق الميداني في الدراسة ، حيث وبعد تحديد المؤسسة المدروسة وتحديد المجتمع المبحوث وادوات جمع المعطيات ، شرع الباحث في عملية البحث وجمع البيانات ثم تحليلها ومن ثم قراءة في نتائجها احصائيا وسوسيولوجيا وفي نتائج الفرضيات المطروحة سابقا في الجانب المنهجي ، ليصل الى الاستنتاج العام حول موضوع الدراسة .

الفصل المنهجي

1- اسباب اختيار الموضوع

1-1 الاسباب الموضوعية:

يعد موضوع تسيير الاطارات احد المواضيع الهامة التي تحتاج الى دراسة وتعمق داخل النسق التنظيمي وفي الدراسات التنظيمية الاجتماعية والادارية في المؤسسات الجزائرية ، وذلك لما تكتسيه هذه الفئة من دور واضح وكبير داخل المؤسسات والمنشآت باختلاف مستوياتها واشكالها ، والملاحظ من خلال الدراسات السابقة حول هذا الموضوع انها تعبر عن اشكالية كبيرة داخل المؤسسات الجزائرية والتي ركزت بدورها على نسق العلاقات بين الفئات السوسيو مهنية داخل التنظيم وخاصة فئة الاطارات ، ومن بين اهم الاسباب التي استدعت التركيز على هذا الجانب هي طرق التسيير المتبعة في التنظيم المؤسساتي الجزائري بشكل عام الذي لا يزال يخضع للمرتكزات والاساليب القديمة في عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية مقارنة مع متطلبات الوضع الحالي في المجال الاقتصادي الذي يقتضي بدوره عملية تحديث وابتكار وابداع في عملية التسيير في ظل عالم اقتصادي البقاء فيه للأحسن.

من خلال العديد من الدراسات الجزائرية راعى انتباه الباحث إلى المراحل التاريخية التي عاشتها المؤسسات الجزائرية وبالأخص فئة الاطارات وما حدث لها اثر التقلبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أثرت بشكل بالغ في تكوين هوية مهنية تنظيمية متذبذبة تخضع بالضرورة الى متغيرات خارج المنظمة.

بحكم التخصص العلمي فيجب على الباحث التركيز على ظواهر اجتماعية التي تنشأ في التنظيمات، ومن خلال اطلالة ولو بسيطة على العديد من المؤسسات الجزائرية اتضح للباحث العديد من التصورات حول مواضيع علمية في النسق التنظيمي.

ان التركيز على الفئات السوسيو مهنية داخل التنظيم الجزائري يستدعي الاهتمام بفئة الاطارات لأنها تعتبر المحرك الاساسي في العديد من العمليات والظواهر الاجتماعية ومن بين هذه الظواهر التي لا تحدث الا في المؤسسات الجزائرية.

من خلال بعض الدراسات السابقة والمرتبطة بمفهوم العمل داخل المؤسسة تظهر العديد من المتغيرات الاجتماعية الخارجية التي تؤثر على المناخ التنظيمي والمهني في المؤسسة.

من جانب آخر تشير اغلب الدراسات التنظيمية في الجزائر الى وجود شرخ كبير في الممارسة الفعلية للإطارات وادوارها مهنية ووظيفية وحتى اجتماعيا مع الوضعية العامة لهذه الفئة في الجزائر، ولذلك تطرح العديد من الاسئلة بخصوص مكانة الاطارات الجزائرية في المؤسسات الجزائرية.

الازمات التنظيمية المتعاقبة في المؤسسات الجزائرية نتيجة ضعف التسيير وخاصة تسيير الاطارات باعتبارها كفاءات مهنية يجب الاستثمار فيها بالشكل اللازم.

2-1 الاسباب الذاتية:

من خلال الازمات المتكررة للمؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا الحالي من إفلاس وغلق وإعادة هيكلة وخصخصة وغيرها من الازمات تتضح أهمية تسيير الإطارات كإحدى العوامل المسببة لهذه النكسات المتكررة.

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي طرحت في الجانب النظري ، ولكن ما يستدعي الاهتمام هو هل تم تطبيق تلك المعارف في المؤسسات الجزائرية أي في عملية تسيير الموارد البشرية .

الاهتمام الشخصي بموضوع الإطارات في الجزائر وما تعيشه من صراعات داخل الأنساق التنظيمية .

2- الإشكالية:

إن النداء الحديث للتنظيمات يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات فعالة في ظل المنافسة القوية التي يشهدها السوق والاقتصاد بشكل عام مع إلزامية مواكبة العصرنة العلمية والتكنولوجية وتوافق البنية الاجتماعية للتنظيم مع متطلبات العصر، هذا ما يشكل المحرك الأساسي لأي منظمة ومؤسسة تطمح إلى البقاء والاستمرار، ومن وجهة نظر العديد من الباحثين فإن التحديث والتجديد أمر لا بد منه خاصة في ظل السياقات والتقلبات الاقتصادية الحديثة ليس في الأنظمة والأجهزة والآلات فقط بل في الموارد البشرية بالأخص، ولذا فإن ضرورة توفير يد عاملة قادرة على مسايرة التغيرات الاقتصادية تمتاز بخصائص مهنية مميزة كالمرونة والإبداع والابتكار والكفاءة اللازمة ومميزات أخرى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة أمر لا بد من تحقيقه، كما أن السياق العالمي المؤسساتي فرض عدة أنظمة على المنظمات من بينها اختيار الموارد البشرية ذات التكوين العالي والفعال كأساس وركيزة وهذا ما يشير بالتأكيد إلى الفئات السوسيو مهنية مثل فئة الإطارات، هذه الفئة التي تشكل النواة الحقيقية لأي تنظيم باعتبارها القلب النابض للمؤسسات والمنوطة بعدة وظائف أهمها التسيير والتنظيم والتخطيط والتنسيق ووضع الاستراتيجيات أي بصفة أخرى المسؤولة المباشرة على الأطر التنظيمية العامة للمؤسسة.

ولأن الموارد المادية و التكنولوجية لم تصبح أمرا مستعصيا على المؤسسات ولا تحكمه إلا القدرات المالية، والتي لم تعد بدورها عائقا أمام الحركة المالية بفعل التكتلات الاقتصادية الكبرى، ومنه لاحظ

الباحثون والممارسون في القطاعات المهنية والاقتصادية أن مجابهة المنافسة الكبيرة والحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة اليوم لم يعد يصنعه لا المورد المالي ولا المورد المادي بما فيه من آلات ومعدات وسيارات وبنائات وغيرها ، وأن المورد البشري وحده القادر وبعبء الاستطاعة العقلية والفكرية على تولي ذلك لأنه يعتبر العنصر الفعال والمسؤول عن التحكم بالموارد المادية والمالية وتسييرها فهو سر التميز، وان نجاح المنظمات يعتمد على عدة عناصر أهمها وأكثرها تأثيرا هو العنصر البشري ومدى كفاءته والتزامه أداء وسلوكا واتجاه نحو انجاز المهام الموكلة إليه¹، من هنا تحولت الرهانات نحو العنصر البشري وبروز الاهتمام بالمورد البشري الإطار أو بالأحرى بالأداء المتميز، الذي يمكن ان يعطي دفعا لمستوى الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على اعتبار أن نجاح أي مشروع يحتاج إلى تفاعل العنصر المادي والتنظيمي والبشري، والأکید أن العنصر البشري هو الرصيد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى المادية منها والتنظيمية، والتي جعلت المنظمات الحديثة تتجه في التعامل مع المورد البشري على أساس انه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بالشكل الأمثل وبكفاءة وفاعلية إذا ما أرادت أن تحقق مردودية في الأمد الطويل ممثلا في الزيادة في الإنتاج وتفوقا في الأداء²، ولذا يعتبر تسيير الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية مثله مثل تسيير الموارد المالية والمادية بل يتعداهم إلى أن فكرة الاقتصاد الحديث والتكنولوجيا المتطورة ما هي إلا حاصل للاستغلال الأمثل للكفاءات والمهارات وتنمية القدرات الكامنة للأفراد وتحفيزها بشكل ايجابي.

إن وظيفة الإطارات وظيفية لا تخلو من التعقيد والتشابك والصعوبة نظرا للتغيرات والتحويلات الكبيرة الذي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية والتي بدورها لها انعكاسات على إقتصادات الدول في صورة صعود ونزول المؤشرات الاقتصادية والميزان الاقتصادي التي تخلف تأثيرا اجتماعيا مباشرا على المجتمع بأكمله، إن هذه الوظيفة التي يكلف بها الإطارات ترجع في الأساس إلى التكوين العلمي والعملي التي تلقته طيلة حياتها مما يجعلها في استطاعة وقدرة على القيام بالعمليات المنوطة بها من جهة و حل المشاكل وتذليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة من جهة أخرى.

إن المؤسسة الصناعية في الجزائر تبحث عن نموذج تتبعه في تسييرها، كما تبحث عن نموذج تتبناه في مضمار علاقاتها الإنسانية بين إدارتها والعاملين فيها، فالتسيير والعلاقات مع العاملين فيها شكلا دوما المعضلة الكبرى للمؤسسة الصناعية منذ 1962، فلقد جاء في تقرير ورشة التصحيح الداخلي للمؤسسة الاقتصادية (عنابة 1994) انه على المؤسسة الاقتصادية والصناعية العمومية الجزائرية في

¹ منصور بن عزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية-المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة الرياض، 2001، ص 281

² علي السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 14

إطار النقلة من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حرميني على المنافسة أن تتبنى منهجية تسيير واستغلال أنجع لكل الموارد وفقا لما تمليه شروط المنافسة والمردودية الاقتصادية¹ من خلال هذا التوجه الحديث للمؤسسات استلزم على المؤسسات الجزائرية أن يكون لها دور و حضور في الساحة الاقتصادية من اجل تنمية سريعة ومكثفة في شتى الميادين لتلبية الحاجيات الاقتصادية للدولة ومواكبة العصرية والتطور الدائمين بفعل الحراك العلمي والتقني والبشري، فلذا تسعى العديد من المؤسسات والمنظمات أن يكون لها إسهام في الاقتصاد الوطني والذي لا يتأتى إلا من خلال تفعيل كفاءات وإطارات قادرة على تحمل المسؤولية من جهة وتسييرها شؤونها وفق القواعد العلمية والضوابط القانونية التي تحدد من قبل الدولة والمؤسسات.

إن أساليب التسيير المعتمدة في المؤسسة الجزائرية تعتمد بشكل كبير على المحددات القانونية للدولة الجزائرية خاصة في المؤسسات العمومية أو المؤسسات التابعة للدولة ، ولذا فان نمط التسيير بين هذه المؤسسات متقارب بشكل كبير في المحتوى التنظيمي وجل الوظائف التي تنظم وتدير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.

في مقابل ذلك وبحكم دخول الجزائر في نمط اقتصادي جديد يتماشى مع الأنظمة الاقتصادية العالمية والتي فرضت هيمنتها في المجال المؤسساتي العالمي ظهرت إلزامية تكييف المؤسسات الاقتصادية مع التغيرات العالمية والعولمة والتكنولوجيا والتطور العلمي والعملي ، الأمر الذي فرض تغييرا وتعديلا في العديد من الوظائف والأساليب التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومن بينها كيفية إدارة وتسيير الموارد البشرية العالية التأهيل مثل الإطارات.

إن مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والصناعية تحاول الحفاظ على الاليات النظامية من اجل بقائها واستمرارها ضمن الحقل المؤسساتي في الجزائر من جهة وعلى الصعيد العربي والافريقي والعالمي من جهة أخرى ، ولذا تسعى دائما إلى تحيين مواردها البشرية وتحديث الأطر التنظيمية والهيكلية والتقنية وفق ما يتطلبه الوضع القائم ، وعليه فان مديرية الصيانة تتبع أساليب وخططا تسييرية تحاول من خلالها الحفاظ على المدخلات البشرية العالية التأهيل مثل الإطارات والإطارات السامية لتضمن بقاءها واستقرارها ودورها ومكانتها على صعيد المؤسسات الصناعية الإستخراجية في الجزائر، وعلى هذا الأساس يعتبر الرأسمال البشري للمديرية

¹ بوبكر بوخرسة، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية-عقلانية في التنظيم وإنسانية في العلاقات، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار عنابة، 1999، ص د

الأداة الرئيسية والعنصر الفعال والفاعل الذي تجتمع فيها مقومات النجاح و النجاعة والفاعلية التنظيمية والفنية و الخط الأساسي الذي يحافظ على ديمومة المؤسسة وتحقيق أهدافها. من جانب آخر تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية وخاصة الموارد البشرية العالية التأهيل مثل الإطارات من أصعب الوظائف والمهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية والإدارة الكلية للمديرية، ومن اجل ذلك تتبع المديرية طرقا ونظما تسييرية في التوظيف والتكوين والترقية وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية ما يمكنها من ضمان استمرارية العمل وجودة الأداء وثباته واستقرار مستوى الأداء الفردي والكلي وتأدية المهام خصوصا مع طبيعة ونشاط المؤسسة الذي يعتبر ذا أهمية قصوى للاقتصاد الوطني الجزائري.

ومن خلال هذا الطرح يمكن طرح التساؤل التالي: كيف يؤثر تسيير الإطارات في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط في مستويات الأداء لديهم؟

1-2 الأسئلة الجزئية

- 1- هل لعملية توظيف الإطارات في المؤسسة دور في ثبات الأداء
- 2- هل لأسلوب الرقابة المتبع في المؤسسة علاقة بالفاعلية في الأداء بالنسبة للمورد الإطار
- 3- هل تلعب الدورات التكوينية دورا في عملية تنمية القدرات المعرفية والمهنية للعامل(الإطار)
- 4- هل لأسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة تأثير في الأداء الوظيفي.

3 - الفرضيات

- 1- تعتمد المؤسسة عدة طرق في عملية التوظيف خاصة الفئة المهنية الإطارات ، حيث تسعى المؤسسة إلى توظيف الكفاءات بطريقة تجعلها تختار الأحسن في عملية التوظيف، وإضافة إلى ذلك فان الطرق المعتمدة تخلو من كافة التدخلات والطرق غير المشروعة في عملية التوظيف.
- 2- تعتمد المؤسسة أسلوب الرقابة الأكثر فاعلية وهو أسلوب الرقابة الذاتية من خلال تحمل كل المسؤولية عن الموقع الوظيفي الذي يحتلها الإطار، حيث ان هذا النوع من الرقابة يفرض على الفرد العامل مسؤولية اكبر ويجسد ثقة المؤسسة في عمالها مما يزيد في فاعلية أداء الإطار ويعزز بدوره الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- 3- من خلال المدخلات المعرفية في المحتويات التكوينية ونوعية وحجم الدورات التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة حيث تساهم بشكل كبير في تنمية القدرات والمهارات الفردية والجماعية و تحفز على عملية الإبداع والابتكار واستعمال أساليب علمية وعملية جديدة وحديثة تقلل بدورها من التكاليف والجهد والوقت.

4- تساهم أساليب الترقية المتبعة في نظام المؤسسة في الرفع من أداء الإطارات وجودته داخل التنظيم وذلك شأنه أن ينعكس إيجابا على استقرار الإطارات في المؤسسة قيد الدراسة.

4- تحديد المفاهيم:

1-4 مفهوم التسيير:

في الاصطلاح : عرفه تايلر بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية ، أما المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيف بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.¹

مفهوم آخر للتسيير:

هو جموع الإجراءات والتطبيقات والسياسات المتفق عليها في المؤسسات والتي تهدف الى ضمان سير حسن مرتكزة في ذلك على هذه النقاط الرئيسية وهي البيع والتمويل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والتسويق والمحاسبة ومراقبة النتائج، كما يعرف على أن العملية التسييرية هي التنبؤ والتخطيط و التنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وأيضا استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين.²

التعريف الاجرائي: هو عملية تنظيم وتنسيق وتسيير المورد البشري الممثل في الإطار داخل المؤسسة.

2-4 مفهوم الاطار: أجير يمارس وظيفة مبادرة أو قيادة ويتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة أو الإدارة ويملك تكوينا عاليا، محصلا عليه إما عن طريق دبلوم أو مكتسب شخصيا في الميدان التقني والإداري والقانوني والتجاري والمالي.³

الإطار: مفهوم من اصل فرنسي ، لم يستعمل خارج فرنسا، إلا في بعض المستعمرات الفرنسية القديمة، وبما انه تم تحليل وضعية الإطار في المجتمع الفرنسي ينتهي بإعطاء تعريف له ، على انه أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، وهو الذي حصل على تكوين عالي ممثل بشهادة أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة اما Kaufmann فيعرفه على انه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين كما يعتبر أيضا فرد يعمل في إطار علاقة عمل في إحدى القطاعات الاقتصادية وكان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم بإحدى مهام الدراسة أو

¹ ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص42

² علي صادق، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2001، ص12

³ سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص29

التخطيط أو الرقابة سواء امتلاك السلطة أولا مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن < لك من نتائج على موقعه وأجره وواجباته وحقوقه.¹

3-4 الإطارات:

هذا المفهوم ظهر في 1930 ونعني به الناشطين داخل المؤسسة ولهم شهادة عالية (التعليم العالي) ولهم مدخول عالي (أجرة عالية) فهم موظفين أو إجراء يشتغلون في وظائف ذات مسؤولية وهذه الوظائف أو المناصب تحتاج إلى كفاءات وتقنيات من أجل ضمان التنظيم والمراقبة داخل المؤسسة من أجل التنفيذ الأحسن للمهام.

فئة الإطارات في ارتفاع متزايد بسبب الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة وكذلك بسبب ديموقراطية التعليم وكذلك الحراك المهني.²

"الإطارات هي فئة اجتماعية ، مبدئيا يجب أن تكون هذه الفئة حاملة لتكوين جامعي (تعليم عالي) أو من المدارس العليا أو تكون ذات خبرة مهنية كفاءة".³

"الإطارات هم الذين لديهم تكوين تقني إداري، قانوني ويعملون بتفويض السلطة من طرف رب العمل، أو المؤسسة لقيادة الأجراء داخل المؤسسة، فالإطار يقوم بعملية القيادة والتسيير داخل المؤسسة".⁴ ومن خلال هذا يمكن تحديد مفهوم الاطار على انه الشخص الذي حصل على تكوين شهادة كانت او تكوين حرا وذاتيا محثلا عن طريق الممارسة والترقية وهو الذي يقوم بوظيفة ذات مستوى معين داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة.

التعريف الاجرائي: المقصود بالإطارات هم فئة مهنية تلقت تكوينا علميا عاليا وغالبا ما يكون جامعيًا ويشغلون مناصب قيادية داخل المؤسسة ، إضافة إلى الأفراد الذين تلقوا ترقية بفعل الخبرة المهنية إلى مناصب ذات مسؤوليات كبرى في المؤسسة.

4-4 مفهوم تسيير الاطارات:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات

¹A.Layachi ,Les cadres de l'industrie en Algérie-étude de cas :Le complexe d'ElHdjar-,in o. Lardjane(Coordination et présentation) , Elites et société dans le monde arab : les cas del'Algérieetv l'Egyte,Editions casbah,2007,p216

²Gilles Ferreol,Dictionnaire de sociologie,armnd colin, France3 ed.2004.p8

³Alain.DesRosiére et Laurent Thévenot,Lzscatégonesocioprofessionnelle..ladécouvert.France,2000,p72

⁴Jean Paul Juée ,Les cadre en France, Puf ,France, 1999,p08

الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا، في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير الاطارات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكييف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹

التعريف الاجرائي: ويقصد بتسيير الاطارات مجموعة الانشطة والوظائف المتعلقة بتسيير وتكييف وتطوير هذه الفئة وفق ما تحتاجه المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها، وفي مجمل القول هي وظائف ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الفئة داخل المؤسسة.

5-4 تعريف الأداء:

تطلق كلمة الأداء على عدة معاني فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بالمواعيد في الدوام الرسمي والحضور والانصراف والالتزام بواجباته، ومهام الوظيفة والالتزام بالمبادئ والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة إليه²

والأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³

كما أن الأداء هو ذلك الأثر الناتج عن الجهود المبذولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور العام، ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر له على أنه ناتج لعلاقات متداخلة بين كل جهد ناتج عن الفرد وقدراته الشخصية وإدراكه للدور أو المهام⁴

¹ كمال منصور، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010، ص50

² - محمد بن عبد الله الحربي، مرجع سبق ذكره، ص28

³ - أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط7، 2000، ص242

⁴ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، ط1، 1999، ص216

الفصل المنهجي

وقد عرفه تايلور بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة ، وورد تعريف الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه عبارة عن « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب¹»

وقد عرفه ريتشارد: «بأنه محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية و بيئة التنظيم او العمل» ومعنى ذلك أن الأداء ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه ، كما يعبر عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما أنه بعني مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلا عن الاتصال و التفاعل بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو استجابة لها بكل حرص وفعالية²

ويعرف كذلك على أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين³ إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال⁴ كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن " عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل⁵ وقد تطور هذا المفهوم حتى اصبح يعني المنهجية او الطريقة التي بواسطتها تتمكن أي منظمة من الوصول الى اهدافها فعرف الاداء على انه الطريقة التي تنجزها الاعمال المحددة لتحقيق اهداف المؤسسة⁶

يمثل أداء العاملين في أي منظمة كانت و في أي مجتمع كان مطلباً أساسياً، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، فالأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات و أنشطة و مهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء و المدرب القيام

¹ - محمد بن عبد الله الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 29

² - بسيوني البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2008، ص 63

³ - ميشيل أرمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية. 2004، ص 101

⁴ سعود آل سعود ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية. ، الرياض ، ط 1، 2008 ص 73

⁵ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن 2008، ص 88

⁶ موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2002، ص 213

بها، ويتمثل أيضا في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنه الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

6-4 مفهوم التكوين

يمكن إجمال بعض تعاريف للتكوين هي كالآتي:

- التكوين هو عملية نقل المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أداء جيد.¹
- التكوين هو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات الأفراد من أجل تحسين فاعليتهم وأدائهم.
- التكوين هو إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة.
- التكوين هو جهد مخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم العاملين.
- التكوين هو عملية اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.²

التكوين هو مجموعة أنشطة التعلم المخططة هدفها اكتساب معارف تسهل تكيف الأفراد والجماعات مع بيئة العمل المهنية والاجتماعية، كما يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية -التكوين هو ذلك النشاط المستمر والمتجدد الذي تقوم به الإدارة قصد تنمية المورد البشري وتطويره في عدة جوانب متكاملة تتمثل في المعلومات، المهارات، الاتجاهات، السلوكيات والأداء الوظيفي.³

التعريف الاجرائي: ويقصد به مجموعة الانشطة والمعارف العلمية والعملية التي يتلقاها الافراد العاملين من اجل تحسين وصقل المهارات العملية وتحسين جودة الاداء.

7-4 الرقابة:

هي التحقيق فيما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، والغرض منها الاشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ،

¹ براهيمي عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 25

² موسى رحماني وصباح ترغيني، التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية -مساهمة في تحسين الأداء البشري - دراسة حالة -مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، بسكرة في الفترة 2004-2009، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و 23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 05

³ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 274-273.

وتطبق على كافة الأصعدة مثل الناس الافعال والاشياء وغيرها¹، وتعرف ايضا على انها تعبير شامل عن الاشراف والمتابعة وقياس الاداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات²، وتعرف ايضا على انها وظيفة من وظائف الادارة، وهي عملية متابعة الاداء وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف³.

التعريف الاجرائي: والمقصود بها عملية متابعة الاداء من طرف المسؤولين على الافراد العاملين والغرض منها التاكيد من انجاز المهام وفق الاجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

8-4 تعريف الترقية:

وتعرف بانها كل ما يعتبره الاطار تطورا مناسباً في حياته المهنية، يمكن ان يكون هذا التطور يخص الوظيفة، المستوى الهرمي او على مستوى الاجر، اي هي عبارة عن التغييرات التي تحدث للاطار في حياته المهنية والتي يعتبرها ايجابية كالزيادة في الاجر والحصول على منصب اكثر مسؤولية او الانتقال الى رتبة اعلى، ويتوقف نجاح العملية على الوسائل اي نظام التقييم المعتمد⁴. وتعرف الترقية كذلك على انها انتقال المستخدم الى مركز اعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي مصحوبة بالزيادة في الاجر والراتب⁵.

التعريف الاجرائي: والمقصود بها التدرج الوظيفي في سلم المناصب مع زيادة في الاجر وفي المكانة المهنية، وكذلك الترقية في الاجر فقط.

5 الدراسات السابقة:

1-5 الدراسة الاولى لسليم العايب بعنوان هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة يوسف بن خدة الجزائر سنة 2007، تناول فيها الباحث موضوع الاطارات في المؤسسة الصناعية حيث تطرق الى آليات وطرق واساليب تسييرها من خلال وظائف ادارة الموارد البشرية واذا ما كانت تقوم بتحديث هذه الوظائف وفق التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال تسيير الكفاءات، حيث طرح التساؤل الرئيسي على الشكل الاتي: كيف يتم هندسة تسيير الاطارات في المؤسسة الصناعية؟

انبثق عليه اسئلة فرعية تمثلت في:

¹ عبد الكريم ابو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم والوظائف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 246

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، الجزائر، 1996، ص 147

³ علي الشريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 365

⁴ محمد عبد الله عبد الرحمان، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ط 1، ص 104

⁵ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1988، ص 332

- 1- كيف يتم انتقاء الاطارات في المؤسسة؟
- 2- على أي اساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
- 3- ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟
- 4- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة معايير موضوعية؟
وبناء على هذه التساؤلات طرح الباحث عدة فرضيات هي:
 - 1- توافق استعدادات الاطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
 - 2- كلما كان الاطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة
 - 3- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين الاداء.
 - 4- كلما تمت عملية الترقية على اساس موضوعية كلما ادى الى رضى الاطارات تجاه المؤسسة.وعليه كانت نتائج الدراسة:

فيما يخص الفرضة الاولى اظهرت النتائج ان آليات توظيف الاطارات تخضع لعامل المسابقة ، وان المؤسسة لها استراتيجية خاصة في تعيين الاطارات السامية في مناصبهم وذلك بالاعتماد على الاختبار المهني بدل دراسة الملف، كما اتضح انه يوجد توافق بين الشهادة ومع احتياجات المنصب واستعدادات الفرد، كما استنتج الباحث ان طبيعة الاختبارات المقدمة للإطارات في المؤسسة تستجيب لخصوصية ومتطلبات المنصب ، وتوضح ان الاختيار السليم للإطارات في المؤسسة يتم حسب عامل التجريب ، الا ان عدم وضوح القنوات الرسمية الخاصة بقرار التوظيف جعل الاطارات يسلكون مسالك وطرق مختلفة من اجل القبول النهائي للتوظيف ، وتوصل الباحث كذلك ان المؤسسة لا تقوم بتحضير الافراد للمهام الجديدة، كما استنتج الباحث كذلك ان شبكة الاجور غير واقعية وغير عادلة والذي نتج عنه حالة عدم الرضى عن الاجر، كذلك استنتج الباحث ان حالة عدم الاستقرار الوظيفي والامن مردها الى كون الاطارات مرتبطة بعقد محدود المدة وكذا الى الوضع الاقتصادي الجزائي المتذبذب الذي اثر على امال الاطارات ، وكما استنتج الباحث انه كلما ابتعدت طرق التوظيف وانتقاء الاطارات عن محتواها العقلاني والموضوعي كلما سمح ب بروز العلاقات غير الرسمية خاصة العصبية الجهوية والولاء الحزبي .

فيما يخص الفرضية الثانية توصل الباحث الى ان اغلبية الاطارات ليست واعية بفكرة وجدوى التقييم وذلك لغياب الاتصال والذي ولد تدمر وعدم رضا، وكما اتضح للباحث ان عدم وجود نظام خاص لتقييم الاطارات جعلهم لا يقتنعون بنتائج التقييم، وكما افرزت النتائج ان عملية تقييم اداء الاطارات لا تخضع لتقييم موضوعي ونزيه، وان نتائج تقييم الاداء لا تتصف بالعقلانية وعليه آلت الى

ظهور وبروز علاقات غير رسمية كالجهدية والمحسوبية لنيل امتيازات ومكافآت ، وعليه خلص الباحث الى ان الاطارات غير راضية على نتائج تقييم الاداء والطرق المتبعة في العملية. فيما يخص الفرضية الثالثة تبين للباحث ان الاستفادة من التكوين حسب مكانة وموقع الاطار، وان الهدف منه هو تغيير المنصب ، وان التكوين موجه بشكل كبير نحو الاطارات السامية بغية تسيير المصالح الادارية والتقنية ، ويقر اغلبية الاطارات بنوع من الصعوبة واجهتهم اثناء فترة التكوين ، الا ان الاطارات راضية بمستوى التكوين المقدم لها وان التكوين الذي تلقته انعكس ايجابا على كافية المستويات للإطارات ووجود حالة رضا عن التكوين، وخلص الباحث ان التكوين له انعكاس على الفاعلية والزيادة في الاداء بشكل كبير.

فيما يخص نتائج الفرضية الرابعة حيث تبين للباحث من خلال النتائج ان اغلبية الاطارات تجهل قوانين الترقية، وعدم التزام المؤسسة بالتطبيق الحرفي للقوانين سمح بظهور ممارسات غير رسمية في هذا الاطار، كما توضح النتائج ان الاطارات غير راضية عن سلم الترقية وذلك راجع الى غياب المنطق العقلاني، وتطفو على الوضع المصالح الشخصية في عملية الترقية مما خلق نوع من الصراع بين الافراد والاطارات ، ومن جهة اخرى تختلف المواقف بين الاطارات في اساليب الترقية المعتمدة ، اضافة الى ان مقياس الاقدمية له جانب كبير في عملية الترقية، الا ان الاطارات تحاول فرض نمط جديد في الترقية وذلك عبر الممارسات النقابية من اجل تغيير اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة وخاصة من طرف الاطارات الدنيا والوسطى.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الدراسة هو ان اساليب تسيير الاطارات في المؤسسة الصناعية لا يعتمد على طرق موضوعية وقوانين واضحة بل تشكل الطرق غير الرسمية عاملا مهما في تحديد العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، وعليه يمكن القول ان هندسة تسيير الاطارات غير واضحة المعالم في المؤسسة الصناعية الجزائرية حسب نتائج البحث في الدراسة السابقة.

2-5 الدراسة الثانية:

دراسة مراني حسان بعنوان الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة باجي مختار عنابة سنة 2007، حاول البحث تحديد خصائص الهوية المهنية والاجتماعية لإطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، وتحديد ادوارها ووظائفها وموقعها الاجتماعي حيث جسد ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ماهي خصائص هوية اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر كفئة مهنية

واجتماعية بكل ابعاد هذه الهوية ومكوناتها في هذه المرحلة التاريخية التي تتميز بظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية خاصة وتحولات وتحديات على صعد متعددة؟
انبتق عليه اسئلة جزئية :

1- ماهي الخصائص السوسيو-ديموغرافية التي تميز افراد فئة اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية من حيث : الجنس ، السن ، والحالة العائلية، ومن حيث الاصول الاجتماعية والمستويات التعليمية العامة والمهنية؟

2- ماهي حقيقة الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمهنية لهذه الفئة في هذا الظرف التاريخي ، وماهي انعكاسات ذلك على احوالهم المادية والمعنوية؟

3- ماهي طبيعة ما يحمله الاطارات من تمثلات لأنفسهم، ولأدوارهم ومكانتهم ولمهمتهم مهنيا واجتماعيا؟

4- انطلاقا من الخلفية الفكرية الاجتماعية، ماهي طبيعة الاهداف التي تترجم طموحات وتطلعات هؤلاء الاطارات؟

5- ماهي درجة التجانس او التباين بين مختلف افراد فئة الاطارات؟

وعلى هذا الاساس توصل الباحث الى نتائج اهمها:

1- لقد تبين ان اغلبية الاطارات هم من الرجال، لاسيما من مستويات التأطير العليا، واكثر من ذلك في القطاعات التقنية والانتاجية، وان اغليبتهم تجاوزوا سن الاربعين وهم في اغليبتهم متزوجون بالنسبة للرجال، وينحدرون من اوساط اجتماعية متواضعة ريفية وحضرية وان اغليبتهم حسب التحقيق من الجامعيين وقد تكونوا من الجامعات المحلية، وهم من مزدوجي اللغة العربية والفرنسية ، وان كان العمل يتم باللغة الفرنسية وان السلطة والهيمنة تميل للذين يتقنون اللغة الفرنسية.

2- لقد توضح ايضا ان اوضاع الاطارات الاقتصادية والاجتماعية جد متدهورة مقارنة بأوضاعهم في السبعينات والثمانينات، كما انهم يعيشون تهميشا كبيرا وقلقا كبيرا ناتجا عن تخوفهم من فقدان منصب الشغل، كما حدث للكثير منهم جراء الإصلاحات الهيكلية في ظل الأوضاع المتردية التي تعيشها أغلبية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

3- لقد بين البحث ايضا فيما يتعلق بتمثلات الاطارات الاجتماعية ، ان الابعاد والهواجس المالية والاقتصادية هي التي تسيطر على تصورات الاطارات، فيما يرتبط بتمثلاتهم لبعض القضايا كالمؤسسة والتسيير والنجاعة وقد سجل ضعف الابعاد الانسانية والاجتماعية ، وهو فيما يبدو انعكاس للوضع الاقتصادية المتردية ، كما ان الاطارات مقتنعون بانقسام المجتمع الى فئتين اساسيتين

الاغنياء غناء فاحشا من جهة والفقراء فقرا مدقعا من جهة اخرى دون مجموعات وسطى وقد ذهبت اغليبتهم في تحديد مواقع الاطارات في وسط الهرم وفي اسفله.

4- لقد بين البحث كذلك وعي الاطارات بالدور الاساسي الذي يميزهم، إلا أنهم يأسفون عن عدم قدرتهم على اداء ذلك المحور لما آلت اليه اوضاع المؤسسات ، التي حالت دون مشاركتهم الحقيقية في تحقيق النجاعة والفاعلية وهو مصدر رئيسي في شعورهم بفقدان الدور المنوط بهم ومن ثم الشعور بأزمة هوية.

5- لقد تبين ايضا ان الاطارات يعيشون عزوفا وانعزالا ، وعلى الرغم من اهتمامهم بالحياة العامة ، فان مشاركتهم الفعلية في الانشطة الاجتماعية والنقابية والسياسية لا تكاد تذكر، وان الانقسامات بين فئاتهم عميقة ، خاصة بين الجامعيين وغير الجامعيين ، وبين الاطارات السامية والإطارات الوسطى، وفي المحصلة فان الحديث عن تواجد مجموعة للإطارات بحد ادنى من التجانس والتنظيم والوعي بالمصالح الخ .. حديث غير واقعي تماما بل انهم يتميزون بالتشتت والتشردم وهشاشة الموقع ، وقد يكون ذلك ناتج عن عدة عوامل لعل احدها طبيعة التنظيم الاجتماعي القائم ، واستراتيجيات القوى المهيمنة في المجتمع، التي يبدو انها لم تشجع على بروز هذه الفئة في شكل مجموعة بحد ادنى من الاستقلالية ، والتنظيم والفعالية الاجتماعية، عكس ما كان عليه الامر في المجتمعات الصناعية الغربية.

مل يمكننا استنتاجه من خلال نتائج البحث الخاص بمراني حسان هو ان فئة الاطارات لا تمتاز باستقلالية اجتماعية وبالتالي فان الحديث عن تحديد خصائص هوية الاطارات في المجتمع الجزائري امر غير ممكن وذلك نتيجة لارتباطها بالفئات الاجتماعية الاخرى التي تلغى استقلاليتها ودورها وموقعها داخل التنظيم الاجتماعي ، اضافة الى عوامل سياسية وتاريخية و حضرية التي انبثقت منها هذه الفئة ، وتجدر الاشارة الى ان نتائج البحث اعطت صورة حول الوضعية الاجتماعية للإطارات الجزائرية بشكل عام.

3-5 الدراسة الثالثة:

الدراسة من اعداد بشير بن لحبيب تحت عنوان دور اعادة هندسة التدريب في رفع اداء الاطارات بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2013 ، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التطرق الى دور اعادة هندسة التدريب وتأثيرها على اداء الاطارات في المؤسسة الاقتصادية حيث تمثل محور سؤال الاشكالية فيما يلي:

كيف يمكن ان تساهم اعادة هندسة التدريب في رفع مستوى اداء الاطارات في مؤسسة سوناطراك؟

انبثق عليه اسئلة فرعية تمثلت في:

1- هل التغيير الجذري في برنامج التدريب يساهم في تجديد المعلومات بما يتوافق مع متغيرات البيئة التنافسية؟

2- هل التحكم في الوسائل التقنية والتكنولوجية في العملية التدريبية يساهم في سرعة انجاز المهام؟

3- كيف تساهم اعادة هندسة التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

ومن اجل ذلك جاءت الفرضيات كالآتي:

1- يساهم التغيير الجذري في برنامج التدريب في تجديد معلومات الاطارات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات البيئة.

2- كلما زاد التحكم في الوسائل التقنية والتكنولوجية كلما زادت السرعة في انجاز المهام.

3- تساهم اعادة هندسة التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال ربط وظيفة التدريب مع جميع المصالح الادارية بشبكة واحدة.

جاءت النتائج كالتالي:

فيما يخص الفرضية الاولى المتعلقة بالتغيير الجذري للبرامج التدريبية وفق ما تتطلبه البيئة الاقتصادية ووفق التغيرات العالمية الحاصلة في مجال ادارة الموارد البشرية فقد توصل الباحث الى ان المؤسسة قيد الدراسة تسعى دائما الى مواكبة التغيرات البيئية التي تفرض مدخلات جديدة من شأنها ان تساهم في رفع اداء الاطارات وفي تجديد معلومات الاطارات من خلال تغيير بعض البرامج التدريبية بأكملها وتغيير جزئي لبعض البرامج التكوينية ليستنتج ان التغيير الجذري للبرامج التدريبية يتوافق مع متغيرات البيئة.

فيما يخص الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج الاحصائية تبين ان هناك علاقة ارتباطية بين التحكم في الوسائل التقنية والتكنولوجية والسرعة في الاداء وانجاز المهام، حيث اشارت النتائج الى ان التغييرات في البرامج التكوينية والتدريبية فرضت ضرورة التماشي مع التغيرات التقنية والتكنولوجية العالمية وذلك من خلال اكساب الاطارات مهارات التحكم في الجوانب التقنية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة ، واعتبر الكثير من الاطارات ان التحكم في الوسائل التكنولوجية زاد من سرعة انجاز المهام بشكل كبير جدا وهو مؤشر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

فيما يخص الفرضية الثالثة:

ارتكزت هذه الفرضية على ربط التغيير الجذري في البرامج التدريب مع الاستقرار الوظيفي للإطارات وعليه جاءت النتائج كالآتي:

وجد الباحث انه لا يوجد ربط للتغيير الجذري للبرامج التدريبية والتكوين مع الوظائف الأخرى في المؤسسة قيد الدراسة مثل الترقية التي لديها ارتباط كبير بالتكوين والتدريب ، إضافة الى غياب العدالة التنظيمية مما خلق حالة من اللااستقرار عند الاطارات وتؤكد ذلك من خلال رغبة الكثير منهم في مغادرة المؤسسة، ولكن ذلك لا ينفي ان العديد من الاطارات التي تلقت تكوينا مبنيا على تغيير جذري في البرنامج قد ساهم في استقرارها بشكل كبير جدا ، وعليه يمكن القول وفق نظرة الباحث الى ان الفرضية قد تحققت نسبيا وان التغيير في البرامج التدريبية يساهم في الاستقرار الوظيفي للإطارات في المؤسسة.

ما يمكننا استخلاصه من خلال الدراسة السابقة هو ان التكوين والتدريب يعتبران عاملان مهمان جدا في تسيير المسار المهني للإطارات وان له علاقة كبير بالوظائف الأخرى وله دور كبير في استقرار الاطارات في المؤسسات الاقتصادية التي تشهد منافسة كبيرة، إضافة الى التركيز على أهمية التغييرات البيئية كمدخلات جديدة تؤثر على استراتيجيات المؤسسة وعلى تبني اسلوب التغيير التنظيمي في العديد من العمليات الأساسية في المؤسسة.

ان تبني مقاربات حديثة تتوافق مع متطلبات العصرنة التنظيمية تؤدي بالضرورة الى احداث تغيير جذري في بعض العمليات التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية ومن بينها التكوين وذلك ليتماشى مع عصر الحداثة التقنية والتكنولوجية المتطورة جدا، وان انسياق المؤسسة مع هذا الوضع دليل على مرونتها ووعي السلطة بأهمية التغيير في المؤسسة من اجل ضمان البقاء والاستمرارية.

4-5 الدراسة الرابعة:

دراسة لدرع عبد الله بعنوان دور الاطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع سنة 2008، حاول فيها البحث التطرق الى موضوع الاطارات المسيرة ودورها في تحقيق الفعالية الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركبي المجارف والرافعات والمضاغط والرصاصات ، حيث يركز على فئة مهنية اجتماعية ذات مواصفات محددة وعلاقتها بمدى تحقيق المؤسسة الصناعية لأهدافها وغاياتها الاجتماعية ، وعليه تم طرح الاسئلة التالية على شكل تساؤلات رئيسية

1- ماهي المساهمة الحقيقية والفعالية للإطارات في انجاز اهداف المؤسسة الصناعية بالجزائر، وهل يملكون حق الاشراف والتسيير، مثلما تنص عليه القوانين ومتطلبات وظيفتهم المهنية؟

2- هل الاطارات يتمتعون فعلا بحق المبادرة وحرية التصرف وسلطة اتخاذ القرار، مثلما تنص على ذلك المواثيق القانونية؟ بمعنى هل دور الاطارات الحقيقي يتطابق مع ما تمليه اللوائح الالزامية للمؤسسة؟

3- هل ثمة عوائق وعقبات تواجه الاطارات المسيرة في اماكن عملهم داخل المؤسسة الصناعية ، وفي حياتهم الاجتماعية خارج المؤسسة ، بما يؤثر على فعاليتهم المهنية والوظيفية؟

4- هل فعلا يتمتع الاطارات بسلطة معينة في المؤسسة، وماهي السمات الاساسية لدورهم؟ وعليه جاءت النتائج كالتالي:

فيما يخص السؤال الاول توصل الباحث الى وجود حالة من التهميش واللامبالاة بالإطارات المسيرة، وعدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم ومؤهلاتهم، وانعدام السلطة الكافية في ممارسة مهامهم وصلاحياتهم كاملة ورفض تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد دورهم كاملا في المؤسسة، الى حرمان الاطارات المسيرة من ممارسة مهامهم فعليا وكما يجب داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبا على ادايتهم وعملهم، ومن ثم على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

فيما يخص السؤال الثاني توصل الباحث الى ان عدم تمتع الاطارات المسيرة بسلطة اتخاذ القرارات ضمن ما هو منصوص عليه في صلاحياتهم ، والقوانين واللوائح المحددة لدورهم، قد ادى الى تدني مستوى ادايتهم، واشاع لديهم جو من عدم الرضا المهني، وانخفاض روحهم المعنوية وهو ما ادى الى فشل المؤسسة التي يشتغلون بها في تحقيق اهدافها من نمو واستقرار اقتصادي واجتماعي .

فيما يخص السؤال الثالث توصل الباحث الى ان هناك الكثير من الضغوطات والعقبات والمعوقات التي يعاني منها فعلا الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، وان هذه الضغوطات والمعوقات تكمن أساسا في التهميش واللامبالاة والممارسات المشينة للمديرية العامة تجاههم ، مما اثر على رضاهم المهني، وروحهم المعنوية ، ومستوى ادايتهم الإشرافي والتأطيري فاثركل ذلك سلبا على فعالية المؤسسة ، ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.

فيما يخص السؤال الرابع توصل الباحث أن الإطارات المسيرة لا يرون في طرق لتسيير الحالية، ولا في دورهم الوظيفي الذي يؤديه داخل المؤسسة ، عاملا من عوامل استقرارهم المهني ورضاهم عن العمل وفعاليتهم الوظيفية ، ومن ثم فهم يقترحون صيغا أخرى للعلاقة التي يفترض أن تربطهم بالمؤسسة ، وبالأخص بالمديرية العامة حتى تتحقق الفعالية المرجوة ، وحتى يعم الشعور بالرضا والاستقرار والاستمرارية في ممارسة العمل الذي يشغلونه.

5-5 الدراسة الخامسة:

من إعداد حشماوي مختارية تحت عنوان تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة وهران سنة 2012، حيث انطلقت من تساؤل رئيسي فيما يخص عملية البحث في الموضوع فحواه: هل أخذت الجزائر بعين الاعتبار تكوين الإطارات الجزائرية المسيرة لترافق التحول وتهيئهم لمحيط المنافسة والنجاعة الاقتصادية؟ وعليه انبثق عدة أسئلة فرعية تمثلت في:

1- هل كان هناك فعلا تكوين؟

2- ها كان هناك تحكم في عملية التكوين؟

3- هل حقق الأهداف المرجوة؟

4- ما أهمية هذا التكوين بالنسبة للإطارات المسيرة؟

بناء على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات كالآتي:

الفرضية الأولى: لقد تم تكوين هذه الفئة لكن عملية النجاعة والمردودية المرجوة منه ضئيلة بالإضافة إلى عدم التحكم فيه كيف وكما.

الفرضية الثانية: عملية التكوين حققت الأهداف المرجوة منها كاستقلالية في التسيير.

من خلال نتائج الدراسة تبين حسب الباحثة من خلال إجرائها لمقابلات مع بعض الإطارات المسيرة حيث توصلت إلى أن تكوين الإطارات المسيرة جاء كحتمية تنظيمية لتستجيب للقواعد الجديدة في العمل في المؤسسات العالمية إضافة إلى مواكبة التغيرات والتحولت الاقتصادية والمعطيات الجديدة والحديثة كالتيكنولوجيا وغيرها والضغوطات الاقتصادية

فيما يخص الفرضية الثانية توصلت الباحثة من خلال إطلالة تاريخية على القوانين المحددة لاستقلالية التسيير ومع الواقع التنظيمي إلى أن الدولة الجزائرية فرضت استقلالية التسيير من اجل تبيان الكفاءة وإعطائه فرصة اكبر وجمال من الحرية من اجل وضع الثقة اللازمة في الإطار المسير في الجزائر، ولكن واقع الحال يقول عكس ذلك حيث أشار العديد من المبحوثين إلى أن هناك تدخل في التسيير وفي القرارات وذلك عبر السلطة المركزية وكذا من خلال التدخل الحكومي وسيطرة الذهنيات القديمة على دواليب السلطة في جل المؤسسات الجزائرية والذين يعتمدون بدورهم إلى كبح القدرات الفردية للإطارات الجزائرية المسيرة.

6- المقاربة النظرية لموضوع البحث:

1-6 نظرية النظم -

نظرية النظم هي محاولة لتكوين إطار شمولي لدراسة أي ظاهرة بهدف الكشف عن تكامل العناصر مع بعضها البعض، أي أن هذه النظرية هي عبارة عن منهجية يمكن الكشف من خلالها معرفة طبيعة العلاقات والترابط بين العناصر والأجزاء المكونة للظاهرة المدروسة، أما عن تطبيق نظرية النظم العامة في مجال الإدارة فتعتبر الأساس النظري للكثير من المفاهيم والتطبيقات مثل المعلوماتية، وبالأخص تحليل وتصميم نظم المعلومات وبناء النظم. وبشكل عام يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية في تعريف النظم، وهي تصميم النظام لتحقيق هدف محدد، وجود أجزاء أو عناصر للنظام، تنظم بترتيب معين ووجود علاقات اعتمادية تفاعلية بين أجزاء النظام¹

2-6 مفهوم النظام

يوجد مفاهيم متعددة للنظام وأبرزها ما يلي:

يعود أصل كلمة النظام "Système" إلى اليونان وهو مشتق من كلمتين « systema » التي تعني together بالإنجليزية أي معا، ومن كلمة "histemi" والتي تعني tost أي يجمع ، وقد استعملت هذه الكلمة لأول مرة سنة 1552 للدلالة على توالي العمليات بين مجموعة من الأجزاء، ثم استخدمت في الحقل العلمي وتحديدًا في ميدان البيولوجيا مع بداية العشرينيات من القرن الماضي ، ويعرف النظام بأنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً ، وتلك الأجزاء التي يتكون منها النظام في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من الكل متكامل، كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من المكونات المرتبطة، والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات²

وحسب joel de rosmary الذي يعرف النظم بأنها مجموعة عناصر ذات تفاعل حيوي ومنظم ، من أجل تحقيق هدف معين ، وكذلك النظام هو مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها، تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة لتحديد هدف مشترك في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تستقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة تغذية عكسية .³

¹ عصام الندف وآخرون، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية، عمان، 2008، ص 11

² علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 46

³ طارق طه ، نظم المعلومات الحاجات الآلات من منظور إداري معاصر، منشأ المعارف الإسكندرية ، 2002 ، ص 37

6-مكونات النظام:

من خلال مفهوم النظام يتبين لنا مدى تكامل وارتباط مكونات النظام، فقد يفشل النظام في أداء عمله وتحقيق أهدافه رغم سلامة كل جزء من مكوناته إذا لم تستطع هذه الأخيرة أن تعمل معا كما ينبغي لها، كما أن التغيير في أحد مكونات النظام غالبا ما يؤثر على أداء العناصر أو المكونات الأخرى، وعلى العموم فتمثل مكونات النظام ما يلي:

4-6 المدخلات

تتمثل المدخلات في الموارد الضرورية للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة، وتتحدد مختلف المدخلات بناء على أهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، كما تشمل هذه المدخلات على الموارد الخام، الآلات، المعدات، رؤوس الأموال، المؤصلات العلمية وعملة الأفراد.....الخ¹ ويوجد نوعين من المدخلات وهما:

أ - المدخلات المنتظمة : وهي مدخلات دائمة يتسلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة مثل القوى

المحركة التي يتسلمها قسم الإنتاج كنظام آخر مستقل من قسم القوى المحركة، وهناك أيضا تنبؤات المبيعات التي يتسلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لكي يبني عليها خطة الإنتاج.

ب - المدخلات العشوائية أو المحتملة : هذا النوع من المدخلات غير منتظم، حيث يختار النظام واحد فقط

من بين البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية، وتختلف هذه المدخلات عن تلك المؤسسات في أنها لا تؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام عملياته².

5-6 المعالجات: تعتبر المعالجات مكونا أساسيا في النظام لكونه يحول المادة الخام المدخلات التي تدخل إلى النظام إلى المخرجات تحقق أهداف النظام المحددة فيها، أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا تتم بشكل عشوائي وتلقائي، بل تتم بواسطة تحكم تلك التفاعلات وتحدد مساراتها وترشدها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة³.

6-6 عمليات التحويل

¹ منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص58

² آمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص5

³ علاء السالحي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص4

تتمثل عمليات التحويل في كافة العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي القيام بمعالجتها عن طريق الآلات أو الإنسان أو معاً، تكون تلك العمليات غير واضحة لذلك يطلق عليها تسمية العلية السوداء (La boîte noire).

7-6 المخرجات

تتمثل مخرجات النظام في الناتج النهائي لعمليات التحويل، والتي قد تكون في شكل سلع، خدمات أو معلومات، كما أن تحديد درجة جودة المخرجات بدرجة جودة المدخلات وكذا عمليات التحويل، هي أداة يمكن من خلالها التحقق من أداة النظام أي مدى قدرته على تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى ذلك يمكن لمخرجات النظام أن تستخدم كمداخلات في أنظمة أخرى، أو يستخدمها النظام ذاته، أو يتم التخلص منها نهائياً¹

8-6 التغذية العكسية:

يعمل التطوير المستمر للنظام على تصحيح المسارات الخاصة به، وذلك يتطلب توجيه ومتابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات، فالتغذية العكسية عبارة عن مدخلات تأتي من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة من الأداة السابقة له، حيث تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق الصحيح والمخطط له²

9-6 بيئة النظام:

تعرف بيئة النظام بأنها أي شيء يقع خارج حدود النظام وتؤثر على عملياته، ولا يمكن التحكم فيها بواسطة محلل النظام، وقد تتسع حدود النظام لتشمل بعض عناصر البيئة، وعندئذ تصبح هذه العناصر من عناصر النظام وليست من عناصر البيئة.

10-6 المعلومات المرتدة :

هي المعلومات التي تصل من البيئة الخارجية إلى النظام بشأن جودة عملياته التشغيلية، ويمكن للنظام بناءً على هذه المعلومات أن يغير من مدخلات أو عمليات التشغيلية بما يتفق مع متطلبات البيئة الخارجية³

11-6 الرقابة

¹ منال محمد الكردي ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

² آمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

³ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 29

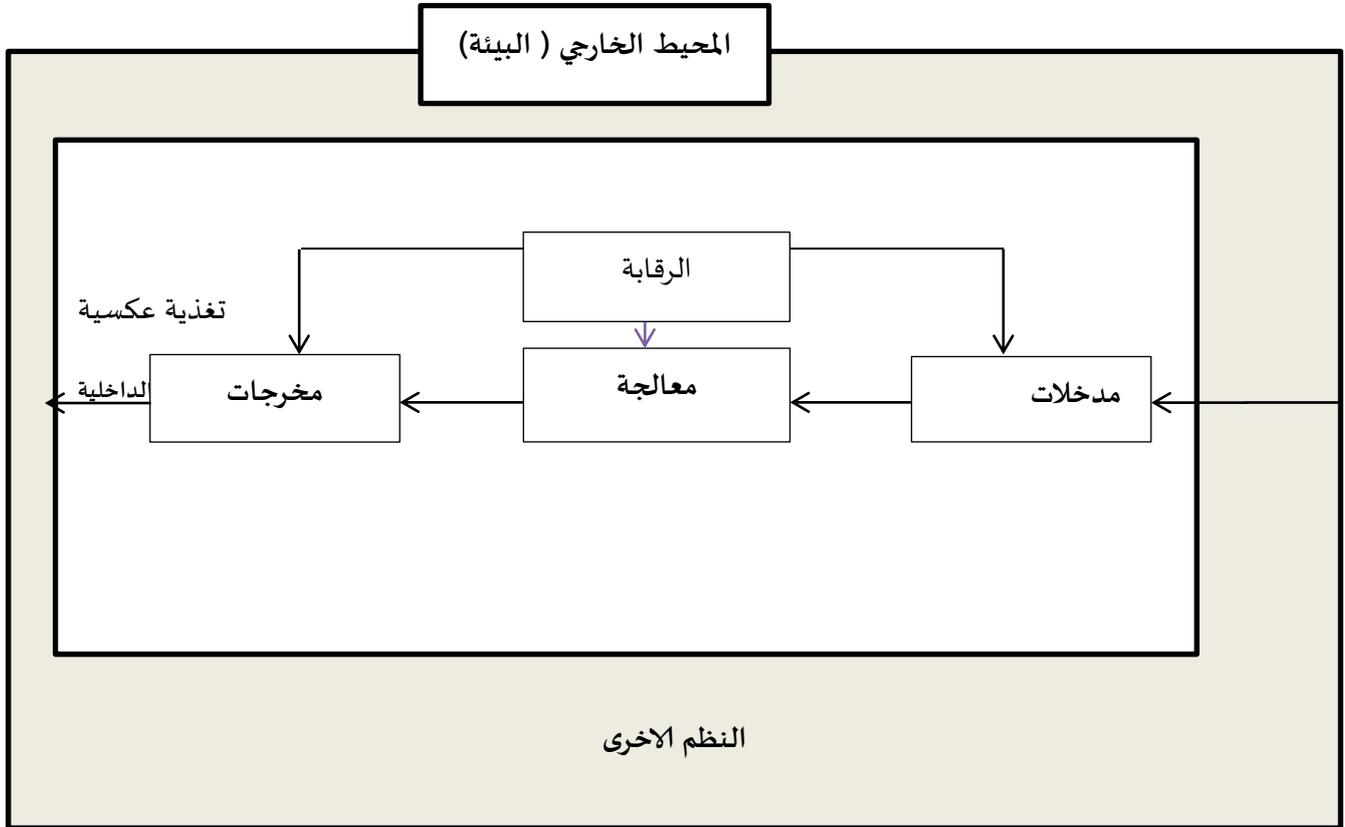
الفصل المنهجي

تنطوي الرقابة على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي انحراف يحدث عن أهداف النظام وكذلك اتخاذ القرار اللازم، لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة.

12-6 العلاقات

تقوم العلاقات بمهمة ربط أجزاء النظام ببعضها البعض، وأيضاً يربط النظام ككل بمكونات البيئة، ورغم أن كل علاقة قد تعتبر فريدة من نوعها مما يتطلب ضرورة دراستها في نطاق مجموعة من المكونات التي تربط بينها، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- أ - العلاقات التكافلية: هي التي تربط النظم التي تستطيع الاستمرار في تأدية وظائفها بمفردها.
 - ب - العلاقات التعاونية التفاعلية: التي تسعى إلى أن يكون العمل التعاوني الناتج عن النظم الفرعية أكبر مما لو كان العمل بصفة مستقلة.
 - ج - العلاقات الازدواجية: هي التي تماثل علاقات أخرى، ويمكن أن تحل محلها وتهدف إلى التقليل من احتمالات فشل أو توقف بعض مكونات النظام عن القيام بوظائفها.
- وفيما يلي يوضح لنا الشكل رقم مكونات النظام:
- الشكل رقم: المكونات الأساسية للنظام



نلاحظ من خلال الشكل مدى تفاعل المكونات الأساسية للنظم، وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفق معايير محددة لمواصفات المخرجات المطلوبة. كما تعمل قناة التغذية العكسية على إرسال الإشارات بالمعلومات عن هذه المخرجات إلى عنصر الرقابة، الذي بدوره يعطي التوجيهات إلى مراكز الإدخال والمعالجة للضبط والسيطرة.

13-6 خصائص النظام

بعد أن تطرقنا لمفهوم النظام ومكوناته لابد من تحديد خصائص النظام، فمن الضروري على محلل النظم التعرف على هذه الخصائص، باعتبارها الأساس الذي يستند إليه عند تعامله مع النظم، ويمكن تلخيص خصائص النظم فيما يلي:

- كل نظام يتكون من عنصرين أو أكثر.

- كل عنصر من عناصر النظام يمتاز بخصائص ذاتية مميزة عن الآخر إلى حد ما.

- وجود علاقات ارتباطية بين هذه العناصر يساعد على إيجاد محاور تلتقي حولها هذه العلاقات.

- وجود لكل نظام مدخلات تكون على شكل مواد خام تعالج بإجراء بعض المعالجات تنتج على شكل

مخرجات يمكن أن يستفاد منها في تصحيح الانحراف عن طريق التغذية العكسية¹

- قد يؤثر المحيط على النظام، ويفرض عليه بعض الصعوبات التي تؤثر على أهدافه والتي بإمكانها أن

تولد تغيرات في حالة النظام وصفاته، ويكون رد فعل النظام بتكليف العمل مع مدخلاته حسب التغيرات

الخارجية.

- يتميز النظام بوجود مجموعة من الأجزاء المادية التي تتضافر معا لتشكيل الإطار العام للنظام.

- أما يتميز بالإجراءات والقواعد التي تربط بين تلك الأجزاء وتحركها وتمنحها الديناميكية اللازمة للتشغيل.

- ويتميز أيضا بالأهداف التي تسعى مكونات النظام وإجراءاته لتحقيقها².

- يعتبر التنظيم أحد الخصائص الهامة للنظام، حيث يمكن النظام من القيام بوظائف ثلاثة وهي

الاختيار، العلاقات، والرقابة.

- النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء، حيث يتم ذلك بشكل تدريجي، لذلك فإن النظم تحتاج إلى

محفزات لمقاومة حالة الفناء.

- إن النظم تبقى في حالة استقرار طالما أن البيئة مستمرة في مداها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها

وحركتها، وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنظمة.

¹ علاء السالحي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص50

² السيد عبد المقصود محمد ديبان وآخرون، المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات - نظم المعلومات المحاسبية وتطبيقاتها على الحاسب-، الإسكندرية، 2003، ص72

النظم تتكيف مع التغيرات في الظروف البيئية ، ففي حالة حدوث تغيرات في بيئة النظام ، فإن النظام يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك التغيرات بهدف تحقيق التوازن بين النظام والبيئة وهو ما يطلق عليه التوازن الحركي للنظام.

-يتجه النظام نحو التمايز الداخلي، وهو ما يعني أن الأجزاء التي يتكون منها النظام تتميز نتيجة لتخصص كل جزء في أداء وظيفة معينة داخل النظام، تؤدي زيادة التمايز داخل النظام إلى تعقيده، وهو ما يتطلب القيام بمجهودات تحقق الربط والتكامل بين أجزاء النظام.

-النظم متداخلة، فعلى الرغم من أن النظام يتكون من عدة نظم فرعية، إلا أن النظم الفرعية ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض¹

14-6 أنواع النظام

يمكن تصنيف النظام إلى عدة أنواع وهي:

النظم المغلقة:

يعتبر النظام مغلقا إذا كان معزولا تماما عن البيئة المحيطة به، ويعني ذلك عدم وجود روابط خارجية بين النظام أو أنظمة البيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم فلا يكون للنظام أي تأثير خارج حدوده، فضلا عن ذلك فإن البيئة الخارجية المحيطة بالنظام تكون عديمة التأثير عن النظام وإجراءات تشغيله، ويعتبر النظام المغلق حالة نظرية أكثر منها واقعا عمليا، ذلك لأن جميع النظم تتفاعل عادة مع البيئة المحيطة بها بصورة ما، فمثلا نظم النقل الجوي أو البري تتأثر عادة بظروف الطقس والمناخ.

النظم المغلقة نسبيا

يكون النظام مغلقا نسبيا إذا كان يتفاعل مع البيئة المحيطة بطريقة محددة ومعروفة وقابلة للتحكم، ومثل ذلك النظام يتضمن روابط مع البيئة المحيطة به ، كما تتوافر له خاصية إمكانية التحكم في تأثير متغيرات البيئة على إجراءات تشغيله، ويعتبر ناتج تفاعلات البيئة مع مثل هذا النظام بمثابة مدخلات للنظام ، كما أن ناتج تأثير مثل هذا النظام على البيئة المحيطة يمكن اعتباره بمثابة مخرجات للنظام.

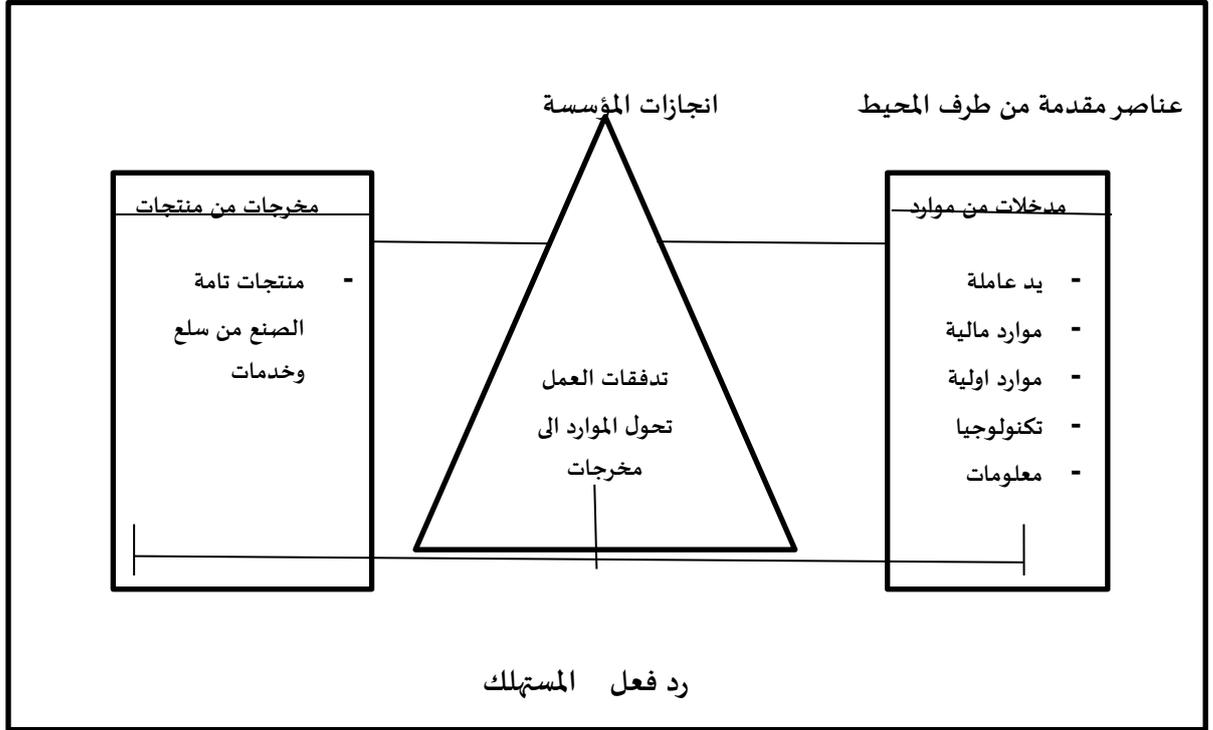
النظم المفتوحة :

يعتبر النظام مفتوحا إذا كان تأثير البيئة المحيطة بالنظام محدودة وغير قابلة للتحكم فيه، ومن ثم فإنه علاوة على وجود مدخلات للنظام من البيئة المحيطة ومخرجات من النظام إلى تلك البيئة، فإن إجراءات تشغيل مثل هذا النظام المفتوح تتعرض للتأثير غير القابل للتحكم فيه، نتيجة لتفاوت وتباين المدخلات غير القابلة للتحكم فيها

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص33

الفصل المنهجي

ويمكن توضيح النظام المفتوح في المؤسسة من خلال الشكل الموالي:¹
الشكل رقم: (03) الأنظمة المفتوحة بالمؤسسات



النظم المجردة:

وهي النظم التي تعبر عن المفاهيم والنظريات، وهي غير ملموسة ماديا وإنما يتم تحديد العلاقة بينها من خلال المعطيات والرموز والعلاقات وهي نوعان:

أ- النظم الإجرائية : مثل نظم تسيير شؤون المؤسسة أو البلاد، كالهيكل التنظيمي أو القوانين والتشريعات.

ب - النظم المفاهيمية: وهي النظم التي تعتبر كأفكار، وتنظم واقع آخر مثل النظريات العلمية.

النظم الواقعية

وهي كافة النظم التي تكون من أكثر من عنصر، ويمكن مشاهدتها ولمسها في الواقع المعاش وهي نوعان:

أ- النظم المادية: وهي النظم التي تتكون من مجموعة من المكونات الطبيعية الملموسة، التي تعمل سوية لإنجاز هدف معين، مثل نظام الحاسوب الآلي.

¹ علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003، ص5

ب- النظم الاجتماعية: قد تكون مجموعة من الأفراد أو الجماعات، التي تعمل للوصول إلى هدف معين مثل المنشآت والجمعيات¹.

النظم المحددة والنظم الاحتمالية

النظام المحدد هو النظام الذي يعمل بشكل يمكن التنبؤ به، أي أن التفاعل بين أجزائه معلوم بصورة مؤكدة، بمعنى وجود درجة عالية من التأكد مثل ذلك الآلات الحاسبة، فالبرنامج الذي تعمل به هذه السياسات يجعلنا نعلم بصورة مؤكدة أن النتيجة صحيحة، وأنها تعمل وفق المجموعة من التعليمات. والنظام الاحتمالي يمكن وصفه بالنظام الذي نتائجه غير مؤكدة تماما، أي دائما وأبدا هذا النظام يوجد في عملية التنبؤ بمخرجاته درجة من الخطأ، وذلك لأسباب متعددة منها قد لا يتبع التعليمات المعطاة له بالضبط².

النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة

وفقا لدرجة انسجامها مع البيئة والمتغيرات ومنها:

أ- النظم المتكيفة: وهي النظم التي لديها القدرة على الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة بصورة تحقق فيها أهدافها.

ب- النظم غير المكيفة: وهي النظم التي تفشل في تحقيق أهدافها بسبب عدم قدرتها على مسايرة المتغيرات الحادثة في بيئته

النظم الطبيعية والنظم الصناعية:

تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز وجل، وبالتالي لم يتدخل الإنسان في نشأتها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها، مثل ذلك الإنسان، النبات والمجموعة الشمسية. أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بوضعها لخدمته، وتعد النظم الاجتماعية السياسية والاقتصادية والصناعية وغيرها مثل تلك النظم الاصطناعية.

النظم الدائمة والنظم المؤقتة:

طالما أن النظم تميل إلى الفناء لذلك فإن مفهوم النظم الدائمة هو مفهوم نسبي، فالنظم التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها يمكن أن نطلق عليها نظم دائمة، على الرغم من المتغيرات التي

¹ محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات - المفاهيم التحليل والتصميم، مطابع الوليد، القاهرة، 1992، ص34

² معالي فهدى حيدر، نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص81

تحدث في تلك النظم، أما النظم المؤقتة فهي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام.¹

- ان اعتماد نظرية النظم كمقاربة نظرية لموضوع البحث هو نتيجة لنمط تفسيرها للعلاقات التنظيمية والى تركيزها على نقاط مهمة في محاولة فهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، فهي تعتبر ان النظام عبارة عن نسق مفتوح من جوانب متعددة، اضافة الى اعتبارها ان العنصر البشري مكون اجتماعي يحمل خلفيات اجتماعية وثقافية معينة نتاج البيئة التي يعيش فيها، وبالتالي فهي تؤكد على السلوك داخل التنظيم لا يتحدد بعامل واحد وانما بعدة عوامل اخرى قد كون خارج النطاق التنظيمي.

- من جهة اخرى تركز نظرية النظم على تأثير التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والعلمية والتكنولوجية على الاساليب التنظيمية و التسييرية في المنشآت والمنظمات ودورها في عملية التغير والتطوير التنظيمي للمؤسسات .

- تركز هذه النظرية على مفهوم التغذية العكسية باعتبارها عملية اساسية في المنظمات الحديثة ، وهي التي يتحدد على اساسها الخطط الاستراتيجية المستقبلية وتقويم الاداء الكلي.

7- أهداف دراسة الموضوع:

يعتبر موضوع الإطارات احد أهم المواضيع المهمة في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية والتي لها تأثير على النسق الاجتماعي الداخلي وعلى الأنساق الاجتماعية الأخرى، وتتلخص أهداف الدراسة في:

- محاولة اخذ صورة عامة حول وضعية الإطارات في المؤسسات الجزائرية
- التطرق إلى موضوع تسيير الإطارات وتسيير الكفاءات في المنظمة الاقتصادية الجزائرية ومحاولة تحديد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في التعامل مع الموارد العالية التأهيل.
- تحديد المتغيرات التنظيمية التي تتحكم بمستويات أداء الإطارات في المؤسسة الصناعية
- مكانة ودور الإطارات الجزائرية في المؤسسة الجزائرية
- التعرف على الأدوار المنوطة بالإطارات الجزائرية في الحقل الاجتماعي العام.
- التطرق لموضوع أداء الإطارات ودوره في مردودية المؤسسات .
- التطرق إلى الآليات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات الجزائرية في تسيير فئة الإطارات وانعكاسها على أدائها.

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص32

8- أهمية الموضوع:

يعتبر المجال التنظيمي مسرحا لإفراز العديد من الظواهر التي لها تأثير مباشر بالبنى والانساق التنظيمية ، وذلك من خلال نمط التفاعل ونمط العلاقات الموجودة داخل أي تنظيم، وعلى اعتبار ان أي منظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ، ولذلك تندرج أهمية الموضوع من خلال تأثير العوامل الداخلية والخارجية على أداء الاطارات وانعكاس ذلك الاداء على المؤسسة.

كما ان مفهوم الإطارات مفهوم حديث في الجزائر حيث اقترن ظهوره بظهور المؤسسات الصناعية ، أي بعد مرحلة الاستقلال مباشرة وارتبط ارتباطا كبيرا بتكوين الهوية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية ، واعتماد الدولة الجزائرية عليه في تسيير مؤسساتها باعتبارها كفاءات مهنية وعلمية في مجال العمل .

وعلى اعتبار أن مفهوم الإطار يتعدى السياق التنظيمي والاقتصادي فان له أبعاد وادوار أخرى اجتماعية وثقافية وفكرية وسياسية ودور قيادي للفئات الاجتماعية الأخرى، هذه الأهمية التنظيمية والاجتماعية والسياسية لها انعكاس على أداء الإطارات داخل المؤسسات .

من جهة اخرى يندرج البحث ضمن البحوث التي تسلط الضوء على الاساليب التسييرية في المؤسسات الجزائرية ، وتسلط الضوء كذلك على تأثير الانماط التسييرية على الافراد وعلى المؤسسات في ظل التغيرات العالمية في مجال تسيير المؤسسات.

9- صعوبات الدراسة:

ان أي مسار للبحث العلمي لابد ان تتخلله العديد من العراقيل البحثية خصوصا منها في الشق الميداني ، ومن اهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال عملية البحث نذكر ما يلي:

- قلة الدراسات السابقة فيما يخص الاطارات خاصة الاطارات الجزائرية او الدراسات المحلية بالموازاة مع طبيعة نظام المؤسسات الجزائرية التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الاطارات في تسيير شؤون مؤسساتها ، ولذا فان غياب دراسات في الجانب الاجتماعي (أي العلوم الاجتماعية) لا يكشف حقائق علمية واكيدة عن الدور الاجتماعي والوظيفي لهذه الفئة السوسيو مهنية على الصعيد الداخلي للمؤسسات وعلى الصعيد المحلي والوطني.
- خلال اجراء عمليات البحث ابدى بعض الاطارات تخوفهم من الاجابة على الاسئلة بالرغم من مستواهم العلمي .
- وجود العديد من الاجابات غير المتناسقة في بعض الاحيان حول محور واحد وذلك راجع اما لملها عبر فترات متقطعة او اجابة اعتباطية فقط.

الفصل النظري الاول

التسيير

فصل التسيير

تمهيد: يعتبر التسيير وظيفه اساسية في اي مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها ، وعليه فان التسيير يشمل كل الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة من موارد بشرية وموارد مالية وموارد خام ومادية ، ومن بيم اهم عناصر التسيير نذكر تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر عملية تنسيقية وتنظيمية بين الوظائف والمهام والادوار والمسؤوليات للموارد البشرية ، وعليه تولي المؤسسات الحديثة جانبا معتبرا في تسيير الموارد البشرية باعتبارها مدخلات اساسية في التنظيم وفي عمليات الانتاج.

1- تعريف التسيير:

في تعريف التسيير يؤخذ الكثير بالترجمة الاجنبية: Managemant وذلك بالتطرق إلى تعريفات مجموعة من الباحثين.

حيث يرى تايلور أن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وارخص التكاليف ولذلك يجب على المسييرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل.

اما بريش فيرى أن التسيير عبارة عن عملية اجتماعية تحتوي على التخطيط الاقتصادي وعمليات التنظيم داخل المنظمات من اجل تحقيق أهداف معينة ، ويتشكل هذا المفهوم من العديد من النقاط والعناصر:

ا- القدرة على التحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الاداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعية .

ب- توجيه وتكامل وتحفيز وإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها.

وكما يعتبر مولنز التسيير كجزء متمم للعلاقة بين الناس والمنظمة، على أساس انه نشاط متكامل يتخلل كل أوجه عمليات المنظمة.¹

يعرف محمد الجوهري التسيير انه توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية لتنسيق وتنظيم اعمال تابعة ، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة بحيث يسهر على إشباعها وتحقيقها.²

يرى مولنز أن التسيير هو نوع من الفن مادام يتطلب حكما شخصيا في التعامل مع الناس ، ولكن لا يزال يحتاج إلى اصول التسيير والكفاءة في تطبيق المهارات الخاصة والتقنيات الحديثة مثل التكنولوجيا والإعلام والتي تتطلب معرفة وتدريباً في ميدان العلوم الاجتماعية والتكنولوجية.¹

¹ عبد العزيز عبادة، القيادة التنظيمية وادارة المؤسسة وتسيير الاعمال بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة مستغانم، العدد الاول، 2002، ص107

² محمد الجوهري، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف ، مصر، 1986، ط1، ص22

فصل التسيير

1-1 مفهوم التسيير :

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، و كلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ، ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عال من النمو و التطور.

إن الوصول إلى تعريف محدد لقي عدة صعوبات ، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه ، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه ، و من بين التعريفات التي تتناول التسيير نذكر ما يلي:

–فريدريك تايلور" يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".

و عرفه تايلور أيضا على أنه:" علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

و يقول هنري فايول " : التسيير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق وتراقب

و يرى روبرت البانيز التسيير على انه كذلك طريقة لإيجاد وكيفية المحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة و فعالية " .²

-هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

-هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ

-التسيير هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المادية و البشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

-هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.¹

¹ عبد العزيز عبادة، نفس المرجع، ص115

² الشرفاوي احمد، ادارة الاعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123

فصل التسيير

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة لها و التي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة.

و كذلك فإن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة

و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

يعتبر محمد رفيق التسيير علما يتطلب الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل او الطرق الممكنة إتباعها و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها ، إن إعطاء التسيير صفة الفن ، يجب ان لا يفسر على انه تفريغ لصفته العلمية ، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته ولأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة المحيطة والبيئة الاجتماعية بالتحديد ، بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق عدة معايير أساسية أهمها:

تراكم الخبرات والمعارف حول عملية التسيير.

نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب .²

تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية ، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية أو تدريب اليد العاملة أو توعية المستهلك الزبون، أو رفع مستوى معيشة المواطن أو غيرها.

يذكر دركر أن التسيير ممارسة أكثر منه مهنة أو علم بالرغم من احتوائه على شروط وخصائص كليهما³.

2- أسس وخصائص التسيير:

إن موضوع التسيير يشكل موضوعا هاما لكل الباحثين والعلماء، فكل منهم أخذ زاوية معينة من التسيير وطرحها على أرض الواقع، معبرا عن أفكاره المرتبطة به ، كما عرف مجال التسيير دفعة قوية إلى الأمام بحيث أصبح يشتمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى على رغبة الفرد والمجتمع، والتي تحتاج في إدارة موارده اليومية سواء في الأسرة و العمل وكذلك حاجات المؤسسة على اختلاف أنواعها إليه.

¹ الطيب محمد رفيق، مدخل التسيير اساسيات ووظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص3

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف تقنيات التسيير وتنظيم المنشأة، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 1995، ط1، ص12

³ عبد العزيز عبادة، مرجع سابق، ص114

فصل التسيير

1-2 أسس التسيير:

لا ينبغي أن يعتبر التسيير عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة وهذا يدمجه مع كل أبعادها وهذا الشيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أن:

الاقتصاديون التقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج وهذا يعكس التيار الكلاسيكي التaylorي المبني على الإنتاجية، أما الباحثون في التنظيم وأشكاله يعتبرون المؤسسة كنظم اجتماعية فهنا نجد المدرسة الإنسانية (برنارد وسيمون) تسعى إلى تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني¹، أما الاجتماعيون والسياسيون فانهم يرون ان المؤسسة كنظام سياسي، وبالتالي أصبح على المسير أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة والتي تضم مجموعة من المبادئ الرئيسية والمعايير التي توجه العمل نحو الاستمرار والتقدم، والتي تلعب دور نقطة الانطلاق في اتخاذ مختلف القرارات التي تتحدد بها الأهداف المستقبلية والرئيسية لهذه الأخيرة.

2-2 خصائص التسيير:

-توفير التطورات الأولى: لا يمكن أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه داخل المؤسسة، لهذا من الضروري أن يرتسم له تصور لكل البديهييات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة و لو باطلاع هامشي.

-توفير استراتيجية: تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنها توفر المرور إلى الهدف البعيد بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة، وكثيرا ما تعتمد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة علميا أو محددة الوقوع باستعمال الاحتمالات العلمية المدروسة.

- توفير الخطط : يعني به رسم الاستراتيجية (العوامل والفروع) التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا بوضع مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير والاشتراكات لضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات)²

-معرفة السياسة العامة:لا يمكن لأي مسير أن يعمل دون معرفة التوجهات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة كنظام تسيير شمولي وخاصة فيما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام، ويعود سراهتمام العام واهتمام المسير بها لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة.

-الروح الاتصالية: لا يزال للمسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي و الأفقي¹.

¹ محمد سعيد فبهي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص133

² حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، ط1، 2005، ص51

فصل التسيير

3- الوظائف الأساسية للتسيير:

يعمل التسيير على ربط عوامل الإنتاج فيما بينها، وبالتالي العمل على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من شأنها الزيادة في الناتج الوطني الإجمالي وهذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للإدارة والتي تبدأ من تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاجراءات والبرامج التي تمثل التخطيط، اما التنظيم فهو يشمل تصميم الهياكل التنظيمية إما التوجيه فهو يمثل كل النشاطات المتعلقة بوضع مقادير الرقابة وقياس مستويات الأداء، وهذه الوظائف تنهي العملية الإدارية للمسيرين وهي تتميز بالتكامل بسبب عدم إمكانية فصلها، والشمول لأن الأهداف تتعدد نتيجة تعدد المشاكل التي تسعى الإدارة لحلها.²

3-1 التخطيط: يعرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وهو يحدد مقدما ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة³، فهو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملية والمحيطة التي توجه عمل ونشاط الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على طرق شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

3-2 التنظيم: هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال⁴، كما أن التنظيم يضمن القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل تقسيمات إدارية لتشمل الكيان المادي والبشري للمؤسسة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال فالمنظم عليه تنظيم الأفراد والمهام تنظيما سليما، يراعي في ذلك وجود وحدة الأمر والتوجيه في مجال إصدار وتوجيه الأوامر للآخرين مراعيًا في ذلك نظام المؤسسة وقوانينها بشكل لا تتعارض فيه المصالح الفردية مع المصالح العامة⁵، و منه نجد أن التنظيم ما هو إلا ترجمة حقيقية للخطط، فهو عملية تقسيم أعمال المؤسسة وأنشطتها إلى وحدات وإدارات وأقسام حتى يكون الكل على علم تام بما هو مطلوب منه من واجبات ومسؤوليات، ويمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم هما:
أ-التنظيم الرسمي: وهو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوات، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد للمسؤوليات المتدرجة.

¹ نفس المرجع السابق، ص52

² عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، عمان، 1991، ص50

³ إبراهيم عبد الهادي ومحمود المليحي، الإدارة ومفاهيمها أنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص274

⁴ عمر وصفي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للطباعة، 1994، ص119

⁵ Weiss(i): pratique de la formation personnel, France ,paris,2ème édition,1989,p88.

فصل التسيير

ب-التنظيم غير الرسمي: إن التنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم وفترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تتطلبها الإدارة، كما أن التنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على إنجاز هدفها.

3-3 التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وتنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المؤسسات على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والطويلة، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة وتعتمد هذه الوظيفة على العناصر التالية:

-القيادة: تركز على طبيعة العلاقة بين القائد والتابع.

-الحوافز: هي التشجيع المادي و المعنوي لبذل أقصى طاقة في العمل.

-الاتصال: على المسير أن يوفر عملية تبادل المعلومات في الأوقات المناسبة بالقدر المناسب.

-التنسيق: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي،

وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري.

فالتنسيق يهدف إلى منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف، وتحتاج المؤسسات إلى بذل جهود الرؤساء والمسؤولين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المؤسسة، و يختلف مقدار الجهد في مقداره واتجاهه من مؤسسة إلى أخرى تبعا لحجمها وشكل بنائها الوظيفي¹.

4-3 الإدارة :

الإدارة هي الوظيفة الثالثة والتي تتضمن أساسا معرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، وإعطاء الأوامر والقرارات و تحفيز الافراد وقيادتهم لتحقيق الأهداف أو السياسات الناتجة عن عمليتي التخطيط والتنظيم، كما أن الإدارة هي وظيفة المسيرين في جميع المستويات وغرضها هو تحقيق التكامل في الجهود حتى يتم الوصول إلى الأهداف المبتغاة. ويمكن تعريف الإدارة كما يلي:

-الإدارة هي عملية يتم من خلالها إبلاغ الافراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصار جهده في إنجاز العمل المكلف به.

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ط1، ص243

فصل التسيير

-كما تعرف بأنها عملية تهتم بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وما له من أهمية في هذه المرحلة، وتوضيح علاقة السلطة بين مختلف الأقسام، ومعرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، وكذلك مسألة الدوافع والتي تتضمن وسائل تشجيع العاملين و اختيار طرق حثهم على العمل المثمر.

-والإدارة تشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، طرق توقيع الجزاءات، تنمية روح التعاون بينهم، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم، وكل هذه الوسائل لابد أن تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم.

وبالتالي فالإدارة عملية يتم من خلالها مسانيرة العمل عن طريق تحفيز وقيادة مجموعات العمل، ومعرفة حركة الاتصالات بينهم حتى يتسنى للجميع تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت¹.

- أهمية الإدارة:

-تحقيق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الافراد والجماعات داخل العمل، مما يخدم الأهداف النهائية للمؤسسة ككل.

-تحقيق التعاون والتنسيق الملائم بين جهود الافراد والادارات.

-المساهمة في تحقيق أهداف الافراد، وتوفير جو عمل مناسب، وتزايد مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المؤسسة.

-توفير بيئة عمل تساعد على بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية للمؤسسة.

-تعمل الإدارة على خلق درجة عالية من التكيف بحيث يتكيف الفرد مع بيئة العمل وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية للأفراد، وارتفاع درجة التطابق في الأهداف والغايات والجهود.

-بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها وبين أهداف الفرد.

3-5 الرقابة :

تأتي الرقابة استكمالاً للوظائف التسييرية الأخرى، أي لابد للمؤسسة من قياس درجة تقدمها، وتقدير مدى كفاءة إنجازها، وتكمن أهمية الرقابة في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم، وتعمل على متابعة وتقييم النتائج من خلال المقارنة بين العمل المطلوب والعمل المنجز.

¹ عبد الغفار حنفي، اساسيات ادارة منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص238

فصل التسيير

تعرف الرقابة من طرف هنري فايول: بأنها عملية التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

-وتعرف كذلك بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفا، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين.

ومنه يتضح لنا أن الرقابة تركز على متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعة نفسها أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، والعمل على إصلاح هذه الانحرافات باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

- أهمية الرقابة:

-ترتبط كل من الرقابة والتخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب أو المستحيل الفصل بينهما، فلا يمكن تصور تخطيط دون رقابة، ولا رقابة إلا في ظل التخطيط، فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الأساسية للرقابة والرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له.

-للرقابة دور هام في مجال التنظيم، بحيث تحدد مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم، والكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي مما يساعد الإدارة على إعادة النظر فيه ومعالجة أوجه القصور كما تبرز أهمية الرقابة خاصة في نطاق تفويض السلطة مما تتيح للرئيس مراقبة المرؤوس ومتابعته.

-للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات التسييرية المتخذة في كافة المستويات التسييرية، بحيث توفر الرقابة كافة المعلومات الدقيقة والصحيحة عن المشكلة موضع الدراسة، وبعد إصدار القرار المناسب لعلاجها تكشف الرقابة عن مدى النجاح أو الفشل الذي تحقق في تنفيذ القرارات المتخذة وأسباب ذلك.

-للرقابة أهمية ملموسة في عملية التنسيق بحيث توضح الرقابة مدى فاعلية وسائل التنسيق المطبقة وفي الوقت نفسه تعتمد فاعلية وكفاءة الرقابة على فاعلية وكفاءة التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة.

-على صعيد الاتصالات تؤدي الرقابة خدمة هامة في إعطاء صورة حقيقية عن شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة، بحيث تبين مدى فاعلية قنوات الاتصال في إيصال مختلف التقارير من حيث السرعة والانتظام أو الاضطراب في وصولها.

فصل التسيير

-تكشف الرقابة عن متطلبات الإدارة من الافراد وتحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية، كذلك تساعد على تحديد كفاءة الموارد البشرية المتاحة للخطط والبرامج الموضوعة، وفي تقييم أداء العاملين وعن أوجه القصور في تدريبهم¹.

4- الأهداف الأساسية للتسيير:

يهدف التسيير إلى تحسين نوعية المنتج بأقل تكلفة ممكنة، وهو يعمل على تمكين التفاعل الإيجابي بين كل من العمال داخل المؤسسة ومختلف المشاريع بغرض تحقيق الأهداف، كما يعمل على استخدام الجهد الإنساني وتجنب ضياعه كما يقوم بالتنسيق بين الموارد خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويسعى التسيير الحديث

على تنمية إمكانية أهداف المسير ومهاراته حتى يتمكن من حل المشاكل التي تعترضه بعد تشخيص دراستها، وتتجلى خصوصية المسير في كيفية جذب إمكانيات الفرد وتجنيدھا خدمة لتسيير المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المسطر بعيدا عن التسلط الذاتي الذي غالبا ما يكون سلبيا وبالتالي يمكن القول أن عملية التسيير تتعامل مع بيانات إنسانية مختلفة منها الرشيدة والعقلانية والفضولية.

كما يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة. يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو اسراف.

-يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة. تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها:

-الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن و المقصود بالفاعلية أنها الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج و السلع و الخدمات المقدمة.²

من جانب آخر يسعى التسيير إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينما الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود أحدهما غير

¹ جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للطباعة، 2004، ط1، ص23

² الطيب محمد رفيق، مدخل التسيير-اساسيات -وظائف- تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ط1، ص117

فصل التسيير

كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.

5- أنواع التسيير

1-5 التسيير العملي:

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير و إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية ، و باختصار نستطيع أن نقول إنّ التسيير العملي يمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى فعالية ممكنة من موارد مادية وبشرية ومالية وآلات .

2-5 التسيير الاستراتيجي: إنّ التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان بحث علمي، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم... الخ¹

و بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج و إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق و هذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية

6- مبادئ التسيير: يعرف المبدأ بأنه تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشد للفكر أو التصرف و مبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة و العلاقة بينها و النتائج المتوقع حدوثها و تتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية وتمثل فيما يلي:

-تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداة العمل بزيادة تقسيمه.

-السلطة: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب منهم.

-الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.

-وحدة الرئاسة: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيسا وأحد لان تلقي الأوامر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.

-وحدة التوجيه: إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة المدير واحد لتفادي ازدواجية السياسة والاجراءات.

-الأولوية لمصلحة المؤسسة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.

¹ محمد حسن المعامرة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الاردن، 1999، ص 190

فصل التسيير

- عدالة العوائد: إن عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
 - المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية، والمشكلة هي تحديد درجة المركزية لكل حالة.
 - تدرج السلطة: إن خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
 - الترتيب: إن وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - المساواة: إن الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و إنّ تسود روح الصداقة بينهم
 - الاستقرار: إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة.
 - المبادرة: يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.
 - التعاون: إن تنمية روح التعاون تحقق وجدة المؤسسة.¹
- يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم إجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات تراكمية ومعارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة وفعالية في إطار الأهداف المتغيرة و الطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار.

7- خصائص التسيير :

- من بين اهم الخصائص لعملية التسيير نذكر مايلي:
- ان للتسيير الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة الهامشية وغير المدروسة والصدفية.
 - يعتبر التسيير عملية مستمرة ومصدر اساسي لاستمرار وبقاء المؤسسات في خدمة الشأن العام حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة و هي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها و اطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
 - التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام، الوظائف و الأدوار في ظل القواعد والاعراف.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص144

فصل التسيير

-يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط و العنصر البشري و تغيير حاجاته و طموحاته ، إضافة إلى التغييرات التكنولوجية الأخرى¹ .

8-مستويات التسيير :

تختلف أنواع و مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، و عادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

● مستوى التسيير الاستراتيجي:

يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من اهتمامات المسؤول الأول و الاطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، و لهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى.

فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها و مدى توفر و سائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

-وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة.

-صياغة الاستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.

-تحقق التوافق بين المؤسسة و المحيط الخارجي².

وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فان التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور و اتخاذ القرارات.

8-1 مستوى التسيير التكتيكي:

يتمثل في الاشراف و تنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من اجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، و تنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، و تتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

-وضع الميزانيات.

¹ حولة ديمش، التسيير بالكفاءات في مصالح الارشيف الجزائرية بين واقع التطبيق و افاق التطوير ، اطروحة دكتوراه في علم المكتبات . جامعة قسنطينة 2، 2017، ص86

² عبد الغفار حنفي، اساسيات ادارة منظمات الاعمال، الوظائف و الممارسات الادارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص230

فصل التسيير

-التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.

-قياس الأداء للمستوى العملي، و الاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الاستراتيجية لهذه المعلومات.

-تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.

-توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

2-8 مستوى التسيير العملي: يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية، كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، و الاهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة فان مصادر المعلومات الداخلية تعتبر هامة في اتخاذ القرارات و تتميز بأنها مخططة و محددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:
ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا¹.

9- أهمية التسيير :

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

-التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الافراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وازالة الغموض في المحيط.

¹ فانت عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، داراسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ط1، ص200

فصل التسيير

-التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق الا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي وحدة المنافسة.

-التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

-التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحادثة في المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.

-مسؤولية التغير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.

-التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

-كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة.

-التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي له أهمية التنظيم، التخطيط، و التنبؤ لمواجهةها والتأقلم معها.

-المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفرة الاقتصادية.

-تطبيق الرقابة التنبؤية عليها لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

وضع برامج التنفيذ واجراءات العمل.

نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا¹.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، الادارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص308

فصل التسيير

تطور الفكر التسييري :

10-المدرسة الكلاسيكية :

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول إلى النظريات والمبادئ الإدارية ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الفرد، وستناول أفكار هذه المدرسة من خلال اتجاهين:

إتجاه حركة الإدارة العلمية ركز هذا الاتجاه على الكفاءة الاقتصادية ، تحديد أفضل الطرق لأداء العمل خاصة المستويات الدنيا للمؤسسة ، و اتجاه الجهاز الاداري حيث ركز هذا الاتجاه على مبادئ الإدارة التي تطبق في كل المستويات، أي الاهتمام بالهيكل التنظيمي بصفة عامة.

تعريف المدرسة الكلاسيكية: تميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباتجاهاتها الموضوعية في التحليل، وبهذا أعطت الاقتصاد و الادارة والتسيير صفتهم العلمية الحديثة التي عرفوا بها منذ ذلك الحين .

نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة:

مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

-ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.

-تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

-إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

مرحلة ظهور حركة الإدارة:

كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدرك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة ، إلى جانب "فرنك جلبرت" و"هنري جانت" و"هنري فايول" و"ماكس فيبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي:

فصل التسيير

كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدأ الإنسان يتخلى عن الأفكار العشوائية في التسيير الإداري ، وكان تأثره لمبادئ تايلور وبدور الأولى في ظهور الكلاسيكية هناك العديد من الأسباب تفسر الاهتمام المتزايد في نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة التي نوضحها فيما يلي:

*التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور أشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل

*زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين 1-10 حركة الإدارة العلمية ومبادئها وأسسها حسب تايلور :

يعتبر فريدريك تايلور أبرز ممثلها وتمثلت أفكاره بعد تجربة طويلة في الميدان العلمي حيث توصل من خلال دراسته إلى أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد والمؤثر القوي على سلوك الفرد إذ تجعله مقبلا على الأعمال الموكلة إليه¹.

كما أن العامل كأداة من أدوات الإنتاج وانه لا تعارض بين مصالح العمال والإدارة، بل بالعكس فان مصالحهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا وبالمقابل تحقيق أرباح عالية لأصحاب راس المال كلما تضاعفت الأجور زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة وبهذا يكون رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرضيتين هما:

-تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

-تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

-ولقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.

مبادئ حركة الإدارة العلمية:

لقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتمثل فيما يلي:

*إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية بمعنى اصح تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية والقواعد التقديرية التي يعتمد على خبرة الفرد ، أو بعبارة أخرى إحلال التقدير العلمي لكل جزء من أعمال الإنسان ، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة وتصنيف

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002، ص34

فصل التسيير

وتحليل الأنشطة داخل التنظيم تم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على العاملين.

*اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة ، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات والإرشادات التفصيلية من اجل تأدية أعلى مستوى من العمل ، بحيث يصبح لكل فرد في المصنع عمل محدد يقوم به ويستغرق كل وقته ، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في الأداء.

*تنمية وتدريب الافراد على أسس علمية، إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي وذلك بتعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة وهذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة.

*تقييم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التصميم ، لتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل وظيفة ، تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن تايلور طالب بالفصل بين التخطيط والمعلومات.¹

أسس حركة الإدارة العلمية:

حدد تايلور في كتابه أسس الإدارة العلمية كالتالي:

-يجب أن يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم أولاً وقبل كل شيء وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض التكاليف.

-يجب أن يعطى للعامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمانية.

-كل عامل مطالب بتقديم اكبر كمية من العمل.

-يجب أن تدفع لكل عامل أجرة تتناسب مع طبيعة العمل.

-يميل العمال بطبيعتهم إلى اخذ الأمور بالتساهل والتكامل.

-يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة وتكاليف عمل منخفضة، وأن أسرع طريقة

لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.

-يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية، لان واجهم هو التأكد من أن ما تم هو مطابق لما هو مطلوب.

الانتقادات الموجهة إلى نظرية تايلور:

بالرغم من ان آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دارالمعرفة الجامعية، بيروت لبنان، 2006، ص84-85

فصل التسيير

واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:

يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل ، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.

-تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم و اعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر

-تركيز تايلور على أنه توجد هناك أفضل طريقة لأداء العمل بينما يشير الواقع إلى أنه ليس طريقة مثلى لأداء العمل

2-10 (الجهاز الإداري) حسب فايول :

رأينا فيما سبق أن تايلور اهتم بعنصر العمل داخل الورشات وانتهت دراسته بإرساء أسس عملية في تحديد مختلف الأنشطة ووضع نظام الأجور ، في الوقت ذاته كان فايول الذي يعد من أوائل الباحثين في أسس نظرية الإدارة والتسيير ومن رواد الإدارة المشهورين والذي دائما يقترن اسمه باسم تايلور في مجال الإدارة العملية بنشر تجاربه لكن بمنهج مختلف عن الذي سلكه تايلور ، والمستقى من تقلده لعدة مناصب في الإدارات العليا فاهتم بالجوانب التنظيمية والوظيفية للمؤسسات ، ولم تكن المبادئ التي اعتنقها فايول لتزاحم مبادئ تايلور بل بالعكس حيث كانت مؤلفات فايول، جهوده وأبحاثه متسمة لما أتى به تايلور، فكلاهما تناول الناحية التحليلية لأعماله ومسؤولياته كمدير مسؤول في المنشآت الصناعية، تنبه كل منهما إلى أن مشكلة العاملين وإدارتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق إلى النجاح في الصناعة إلى أن كل منهما طبق الطريقة العملية ، غير أن أوجه الاختلاف تكمن بالدرجة الأولى إلى اختلاف خبرته وطبيعة أعماله ، دفعت تايلور إلى البحث في مستوى الإدارة المباشرة حيث بدا من أقل المستويات الرئاسية والسلطة في المصنع إلى أعلاها ، أما فايول فتركزت أبحاثه حول الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تدرج من أعلى إلى أسفل¹.

مبادئ حركة الإدارة العملية لفايول:

التخصص وتقسيم العمل: ويهدف فايول بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبذله.

¹ حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55

فصل التسيير

*السلطة والمسؤولية: يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في إن المسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها والسلطة كما يراها فايول هي مزج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير والسلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء والقدرة على القيادة. وحدة الأمر: ويعني هذا أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس واحد فالإخلال بذلك يعرض المؤسسة لعدم الاستقرار، كما أن الازدواج يسبب الخراب والضياع كما يساعد على غرس بذور الأحقاد بين العاملين.

*وحدة التوجيه والإرشاد: هذا المبدأ يقتضي رئيسا واحدا وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة فهي تخضع لخطة واحدة ورئيس واحد وهو أساسي لتنسيق القوى وتركيز الجهود بين المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف إذ ان هذا المبدأ يتعلق مباشرة بالمؤسسة.

*النظام: يرى فايول في هذا المبدأ أن النظام هو احترام النظم، واللوائح والأوامر بشرط أن تكون عادلة فبدون النظام لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر ويتطلب ذلك دوما وجود رؤساء صالحين وقادرين في مختلف المستويات.

*إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: بمعنى أن المصلحة العامة تطغى على المصلحة الشخصية وفي حالة التضارب يجب على الإدارة أن توفق بينهما ويتطلب ذلك العزم والقدوة الطيبة من الرؤساء.

*المكافأة أو تعويض المستخدمين: تعتبر مكافأة الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمة ، لذلك وجب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان ، بحيث تتم التعويضات والمكافآت بشكل يحقق أقصى رضا ممكن للعاملين وأصحاب العمل على حد سواء و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو غياب القوة العاملة والظروف العامة للأعمال أن يراعى في ذلك التعويضات والمكافآت.

*المركزية: لم يستخدم فايول تعبير مركزية السلطة ، ولكن أشار بان توزع السلطة أو تتركز في مؤسسة حسب الظروف الخاصة.

*تدرج السلطة: وهي عبارة عن السلطة التي توضح خط السلطة ، ابتداء من أعلى الرتب إلى أدناها .
*الترتيب: و يقسم هذا المبدأ إلى قسمين:

ترتيب ونظام مادي للأشياء: من أجل تجنب ضياع المواد وتسهيل الحصول عليه.

ترتيب ونظام اجتماعي للأفراد: بمعنى أن يكون لكل شخص وظيفة تلاؤم كفاءاته وقدراته.

*المساواة: فعن طريق المساواة ، العدل والعاطفة يشجع المديرون القوة العاملة في أداء وظائفها بأقصى طاقاتها وقدراتها مما يعزز الولاء للمؤسسة.

فصل التسيير

*استقرار العمال: بمعنى ثبات العمال في وظائفهم فقد اثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يرجع إلى سوء الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

*روح الابتكار: فايول في هذا المبدأ الرؤساء على التضحية بغرورهم الشخصي ، لغرض تنمية وتشجيع روح الابتكار في المؤسسة بما يعود عليها بالخير إلى الغير.

*التعاون: هذا المبدأ هو الحاجة إلى العمل الجماعي، سيادة روح الجماعة و الاتحاد ذلك أن توافر روح الاتحاد والانسجام بين الافراد في المؤسسة تعتبر قوة كبيرة لها لذلك يتطلب الأمر أن يتم العمل على هيئة فريق ، وهذه المبادئ وضعت بناء على تجربة قام بها فايول وتحقق من إمكانية استخدامها في أية مؤسسة¹.
وظائف الإدارة حسب فايول:

حسب رأي فايول هي تلك الأنشطة الرئيسية لكل المؤسسة التي تتمثل في:

-أنشطة فنية : وهي عمليات الإنتاج نشاط في متعلق بالإنتاج ويحتاج إلى مقدرة فنية

-أنشطة تجارية: وهي عمليات الشراء ، البيع والتبادل وتحتاج إلى مقدرة تجارية.

-أنشطة الضمان والوقاية: وهي ما تصل إليه بالمحافظة على الممتلكات والأفراد ، كل مؤسسة هي عرضة للمخاطر فلا بد تؤمن الحياة للعمال والممتلكات.

-أنشطة المحاسبة: والمتمثلة في تسجيل التكاليف ، الأرباح ، الخصوم المختلفة.

-أنشطة إدارية: متمثلة في التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة².

11- مدرسة العلاقات الإنسانية: ملأت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة

بخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم تستطع خلق نظرية جديدة للإدارة ، و لقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي وهو تحقيق الكفاية.

- تركز هذه المدرسة على الأفراد باعتبارهم يقومون بمختلف الأنشطة فهي ترى من الضروري دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة، و كذا دراسة النواحي الاجتماعية للأفراد لأنهم من المتغيرات الأساسية و المؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجيتهم.

فيما يلي سوف نتطرق إلى ثلاثة نقاط رئيسية تمثل هذا الاتجاه هي : عرض تجارب هاوثورن التي تعبر عن المدرسة السلوكية ، و الاستنتاجات التي جاءت بها هذه التجارب ، ثم توضيح الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة.

دراسات و تجارب هاوثورن:

¹ محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الاردني، الاردن، 2000، ص41-43

² محسن مخامرة وآخرون، مرجع سابق، ص44

فصل التسيير

تجارب هوثورن Hawthorne أجريت ما بين عامي 1927-1932 في مصانع شركة وسترن إلكترونيك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات في مدينة شيكاغو بأمريكا ، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية الافراد المشاركين في التجارب التي كانت ترتفع بغض النظر عن المتغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الافراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم، وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة، ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية، وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال و قد تمت هذه التجارب على أربعة مراحل:

• المرحلة الأولى : دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية.

• المرحلة الثانية : دراسة آثار ساعات العمل وظروفه على الإنتاجية.

• المرحلة الثالثة : دراسة شاملة لاتجاهات العمال ومشاعرهم.

• المرحلة الرابعة : محاولة لتحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي.

نتائج الدراسات:

* إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

* لا تتم إثارة دوافع الافراد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الافراد.

* تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

* يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

* ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

* من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.

* يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

فصل التسيير

*يكمّن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية¹.

الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الأساسي الذي يفسر سلوك الأفراد متجاهلة بذلك بقية الدوافع الأخرى والتي لا تقل أهمية عن الدافع الأول ، فالدوافع الاقتصادية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية ولا يمكن إهمالها كليا فقد يستمتع الأفراد بجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضا فان معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعا.

-اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية، و اعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر إطارا أساسيا ومرجعيا في ظل وجود التنظيمات غير الرسمية

-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب أن قوة و فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة الفرد نفسه في الانتماء إليها ام لا.
-افتراضها أن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية هو إشباع الحاجات الاجتماعية و هو افتراض غير سليم حيث ان الإنتاجية متغير تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة ومتعددة².

12- المدرسة السلوكية:

كان ظهور المدرسة السلوكية بأمريكا سنة 1913 علي يد " جون واطسون " الذي انطلق من دراسة السلوك الانساني داخل التنظيم وذلك باستخدام الملاحظة و الطرق العلمية الموضوعية في البحث، حيث يري أصحاب المدرسة السلوكية أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته ولا يري أن هناك ما يسمي عوامل داخلية أو صناعة للسلوك، فإنه ليس هناك أي داعي لدراسة أي عوامل أخرى باعتبارها مؤثرة من وجهة نظره حيث أن كافة النشاطات مهما كانت معقدة يمكن ملاحظتها و إخضاعها للقياس.

العلوم المعتمدة في دراسة سلوك الفرد:

تعتبر الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكن تصنيف هذه المدرسة السابقة يجيد فهم حقيقة ما من أجل التأثير عليها لإرضاء العامل، حيث اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل:

*مدخل علم النفس: يدرس سلوك الفرد بشكل عام وأهم فروعها هي:

¹ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، 1996، ص 244

² زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ط3، ص 39

فصل التسيير

-علم النفس التنظيمي: يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها و ما هو تأثير الفرد في المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه.

-علم النفس الاجتماعي: يعالج سلوك الفرد و ارتباطاته بالمجموع البشرية و كيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.

مدخل علم الاجتماع: يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات و تكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة، و أثرها في الافراد و التنظيمات

*مدخل علم الأجناس: يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء أكان سلوك فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة، و سوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة للدافع و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع: عوامل داخلية و خارجية¹.

1-12 نظريات العوامل الداخلية والخارجية:

نظرية العوامل الداخلية:

أصحاب هذا الاتجاه يرون أن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد ذاته و لا علاقة لأي فرد آخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد و سنشير في هذا إلى:

نظرية تدرج الحاجات ل (ماسلو): وهي قائمة على أساس فرضيتين هما:

-إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها و إن الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر على سلوكه.

-إن الحاجات مرتبة ترتيبا تدرجيا و إن الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة قبلية و قد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات متدرجة:

*الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و استمراره كالأكل ، النوم

، الهواء ، الماء .

*الحاجات الأمنية: الحاجة إلى الأمن و الاستقرار و الحماية من المخاطر الصحية و المادية و التدهور الاقتصادي حتى يستقر الفرد نسبيا و اجتماعيا.

¹ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الادارة، مرجع سابق، ص248

فصل التسيير

*حاجات اجتماعية (الانتماء): الإنسان كائن اجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها و بالتالي تظهر حاجته إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الافراد و كسب رضا الآخرين و هذا لإشباع حاجته للانتماء.

*الحاجة إلى التقدير و الاحترام: حاجة الفرد إلى الاحترام هي حاجة باطنية و يتحصل عليها الفرد باحترامه لنفسه و عمله على إن يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين فينتابه شعور بالثقة و المكانة الاجتماعية و كسب احترام الآخرين.

*الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها فثقتة بنفسه وبمركزه و استغلاله لشخصيته و تسخير قدراته بشكل ايجابي يجعله يسعى إلى تحسين أدائه و من ثمة زيادة الإنتاج¹.

لكن واجهت لهم ماسلو عدة انتقادات من بينها:

-يمكننا أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه ماسلو ، كذلك يتعلق إشباع الحاجات بادراك الفرد و تصوره لها.

-كون الافراد يختلفون فيما بينهم أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة.

-اختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد.

-كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة.

-قوة هذه الحاجات و شدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و مكانته داخل المنظمة و في

حين يكون العمال في أمس الحاجة للانتماء يكون بعض المشرفين في أوج حاجاتهم إلى السلطة و هكذا.

نظرية العوامل الخارجية:

ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية و هنا يمكن تقسيم النظريات إلى:

أ: قدم ماكريجور نظريته X وفق ثلاث فرضيات هي:

*شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عمله و يحاول تفاديه و تجنبه قدر الإمكان.

*لا بد من إجباره على أداء عمله و لا بد من توجيهه و مراقبته باستعمال كافة الطرق و الأساليب من أساليب

الوعد و الوعيد، التهديد و العقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.

*يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات و التوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على

عاتقهم بغرض ضمان بقائهم و استقرارهم في العمل حتى و إن كان على حساب طموحاتهم الفردية.

¹ زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، مرجع سابق، ص42

فصل التسيير

ب: قدم ماكريجور نظريته¹ والتي تركز على الأسس التالية:

* الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.

* الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوب الوعد والوعيد لن يكونا السبيل الناجع والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

* إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذته.

* معظم الافراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من اجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات¹.

2-12 نظرية النضج/عدم النضج:

يرى " أرغريس " أن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو والنضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر

وينضج ، ويميز أرغريس بين سبعة مراحل في انتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج:

-انتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الايجابية من النشاط كإنسان راشد.

-ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.

-تنوع طرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد.

-ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع ذو ميول متنوعة.

-يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد ادراك الحاضر إلى ادراك الماضي والحاضر والمستقبل.

-ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ.

-ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة والسيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات وادراكها².

مميزات المدرسة السلوكية:

في حقيقة الأمر أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ

المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد على

أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين، فالمدرسة

السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها والتي نوجزها فيما يلي:

¹ علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص64

² علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص64

فصل التسيير

*هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ، ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

*هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي إذا لا تكتفي فقط بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

*هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات، وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

*تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

*تتميز بنظرها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل كإدخال نظام القطعة و نظام الجزاء أو فترات الاستجمام فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال و الى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم .

* تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.

*تستخدم مدرسة السلوكية العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري، فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط " الإحساس بالمشاركة " وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات .

*تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الافراد وبين الافراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال، كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث امراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الاطراف المختلفة ويسمى ذلك مبدأ التعارض البناء .

*اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع الدافعية من منظور شامل".

فصل التسيير

*تهتم المدرسة السلوكية بالتغييرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملاءمة التنظيم مع التغييرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة، إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة¹.

13 النظريات الحديثة:

1-13 التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهري للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما بين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدريبي للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية

مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يلي:

أ- اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم فلكل أهدافه واغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم.

ب- الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام

¹ علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 66

فصل التسيير

بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير كتوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج- العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس بشكل مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

د- البناء التنظيمي: عبارة عن بناء أو نسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب احدها يصيب حتماً الآخرين، فهو بناء انساني مهيكّل يضم اعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر علاقتها بضغط المحيط الدائم التغيير.¹

مبادئ التحليل الاستراتيجي:

أ- مبدأ السلطة: تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات والتحفيزات، نظراً لأن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تتضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها والتي تضبطها.

إن الأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل، بمعنى جملة من السمات التي تجعل الفرد الفاعل منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين، ويكتسب معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق الطبيعة أو صفات استثنائية، ويمكن أن نلاحظ هذه السمات في القائد الديني أو القائد السياسي، في حين أن وظيفة المديرين تتمثل في التوسط بين القائد الفاعل والجماهير، وتبدو هذه السلطة قائمة أساساً على المميزات التي يتمتع بها الشخص.

ب- منطقة الشك: لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي، الاستقلالية سواءً أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل دوره من مكانته، فإذا سلمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعامل غير المؤهلين ودون استقلالية، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الافراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً.

¹ عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة باتنة، مطبعة القدس، بسكرة، العدد 16، جوان 2007، ص 141-142

فصل التسيير

ج- نسق الفعل الملموس: هو جملة العلاقات التي تنمي اعضاء تنظيم معين والتي تساعد على حل المشكلات الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات الا من خلال الاهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة ، ويعرف كروزيه نسق الفعل الملموس على انه جماعة أنانية مهيكلية، تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة.¹

2-13 نظرية النظم: شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الاداري والتنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم التي استحدثت من طرف برتلانفي وانطلقت هذه المدرسة من النظرة المستمدة من علم الاحياء، والذي ينظر الى الانسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك ان لم تتفاعل بقية الانظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين، فهذه النظرية تحاول دراسة النظام من خلال المفهوم القائل بانه لا يمكن فهم أي شيء " فرد، تنظيم، مشكلة..." اذا وجهت الدراسة جل اهتمامها الى الشيء نفسه فقط، لان الأشياء تتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط او تتعلق بها هذه الأشياء، أي دراسة النظام بصورة كلية وليس كأجزاء متفرقة، وذلك باستخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات فترى بان النظام هو الكل المنظم او الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين اشياء او اجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحد.²

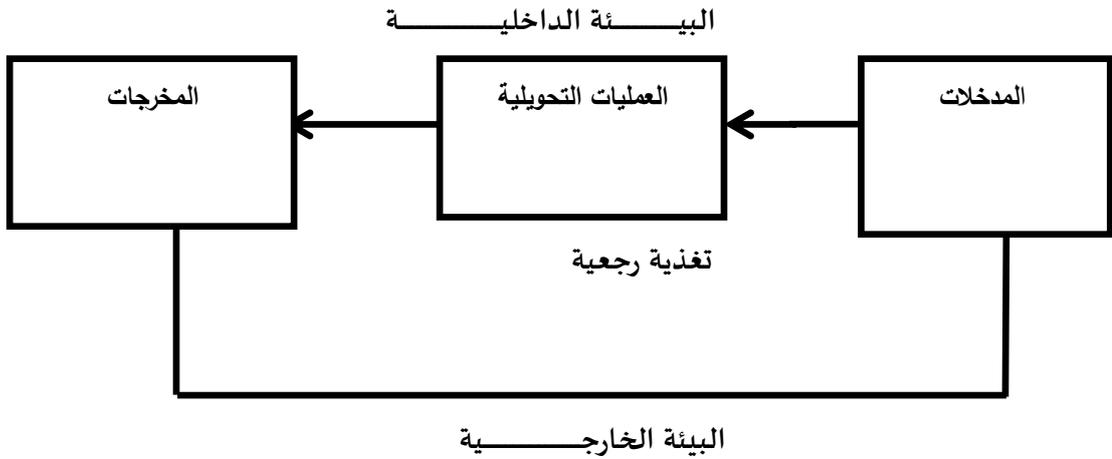
تؤكد نظرية على اعتبار ان المنظمة نظام مفتوح تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض داخليا وتتفاعل مع البيئة الخارجية من اجل موازنة مع المتغيرات المؤثرة في البيئة التنظيمية والانتاجية. ومن خلال الشكل ادناه يتوضح لنا العناصر الاساسية التي تبني عليها نظرية النظم.

الشكل رقم عناصر النظام لنظرية النظم

¹ عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول والثاني، 2011، ص 584-585

² عمر سعيد وآخرون، مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1998، ص 39

فصل التسيير



المدخلات: تمثل كافة حاجات المنظمة لممارسة نشاطاتها وتنقسم الى ثلاث انواع:

- 1- مدخلات مادية: ك رأس المال والآلات والمعدات
- 2- مدخلات بشرية: وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم واتجاهات ورغبات.
- 3- مدخلات معنوية: وتتمثل في الاهداف والسياسات والمعلومات
- 4- مدخلات تكنولوجية: وهي الاساليب المتبعة في الانتاج.

عملية التحويل: هي مجموعة من العمليات التي تسهم في تحويل المدخلات الى منتجات قابلة للاستعمال وذات قيمة اكثر من قيمة المدخلات.

المخرجات: وهي الناتج المحصل عليه من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل منتجات، وهنا يجب التأكيد ان المنظمة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

التغذية العكسية: وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد المنظمة على تحديد وتصحيح طرق انتاجها، من اجل التكيف والاستمرارية.

ولقد ساهمت هذه النظرية بشكل كبير في ايجاد افكار ادارية جديدة من خلال العديد من المرتكزات التي تقوم عليها من بينها: اعتبار المنظمة نظام مفتوح وكذا الوعي بالبيئة المحيطة والبيئة الداخلية، وتوازن أنشطة الصيانة والتكيف وكذا الاستقرار والتوازن الحركي وكذا محاولة تحقيق الاهداف بأكثر من طريقة وديناميكية النظام مع التغيرات والتحويلات في شتى المجالات المرتبطة بها، وكذا تنسيق العمليات التحويلية من اجل عملية تسيير المنتجات وفق معايير الجودة.

فصل التسيير

3-13 البنائية الوظيفية:

ركزت النظرية البنائية الوظيفية على مفاهيم مثل الاستقرار والتكامل والتوازن وتكامل الأنساق الفرعية داخل التنظيم من اجل خدمة النسق الكلي وهو التنظيم في حد ذاته او بشكل عام التنظيم الاجتماعي للمجتمع.

ومن بين ابرز الرواد في الفكر التسييري من أصحاب الاتجاه الوظيفي نذكر على سبيل المثال بارسونز: حيث درس بارسونز التنظيم وقدم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات وفق المعايير الوظيفية ، ورأى بان التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي كغيره من الأنساق الاخرى وانه وحدة اساسية مقصودة الانشاء لها اهداف معينة لخدمتها، وانه لخدمة هذا التنظيم لابد من توفر قيادة يتولون المسؤولية ويقومون بعملية تخطيط لسياسة التنظيم، وكما يربط بارسونز المؤسسة بالمحيط الخارجي باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي وثقافة المجتمع وكافة المحتويات الاخرى وانه لابد من المواءمة لتحقيق اهداف المؤسسة .

امتاي إتزيوني: إن أهم ما لاحظته أمتاي إتزيوني هو أن الاغتراب والصراع أمران لا مفر منهما داخل التنظيم وانه لا يجب الغاء هذا العنصر في دراسة التنظيمات، ويذهب امتاي الى اعتبار أنهما أمران مرغوبان لضرورة التوازن الداخلي للمؤسسة ، ويشير أيضا إلى ضرورة تحقيق رغبات العمال من اجل الفاعلية وتحقيق الأهداف، ويركز إتزيوني على التحليلات التنظيمية ليصل الى نتيجة مفادها نموذج الإدارة بالأهداف وهي إحدى الطرق التسييرية الحديثة المعتمدة في الكثير من المؤسسات من خلال تحديد الأهداف وتوضيحها بالنسبة للعاملين من اجل تحقيقها بطريقة جماعية تتكاتف حولها الجهود التنظيمية والفنية لخدمتها.¹

¹ علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، ص 82-83

فصل التسيير

خلاصة:

يعتبر التسيير عملية مهمة جدا في المؤسسة من خلال الوظائف والادوار التي لها علاقة مباشرة به، كما انه العنصر الاساسي الذي يتم من خلاله الجمع بين العناصر المشكلة للتنظيم من موارد بشرية وموارد مادية ومالية والثقافة التنظيمية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المسؤولين على المنظمة، وعليه فان التسيير يخضع لعوامل بشرية ومعرفية علمية وتطور تكنولوجي ومناخ تنظيمي ملائم وخطط استراتيجية مع رؤية استشرافية للأوضاع والتغيرات الحاصلة في النظام المؤسسي.

الفصل النظري الثاني:

الاطارات

فصل الاطارات

تمهيد: يعتبر موضوع الاطارات احد المواضيع المهمة والحديثة في ميدان الدراسات التنظيمية وادارة المؤسسات والاعمال ، وذلك راجع الى الادوار التي تقوم بها هذه الفئة على الصعيد المؤسساتي والتنظيمي ، اضافة الى الادوار الاجتماعية الاخرى وكذا انماط العلاقات الخاصة بهذه الفئة مهنيًا واجتماعيًا، ومن خلال هذا الفصل يحاول الباحث التطرق الى موضوع الاطارات وكيفية تبلورها كفئة سوسيو مهنية وفئة اجتماعية لها ادوار خارج النطاق التنظيمي.

1- مفهوم الاطارات:

هذا المفهوم ظهر في 1930 ونعني به الناشطين داخل المؤسسة ولهم شهادة عالية (التعليم العالي) ولهم مدخول عالي (اجرة عالية) فهم موظفين او اجراء يشتغلون في وظائف ذات مسؤولية وهذه الوظائف او المناصب تحتاج الى كفاءات وتقنيات من اجل ضمان التنظيم والمراقبة داخل المؤسسة من اجل التنفيذ الاحسن للمهام.¹

فئة الاطارات في ارتفاع متزايد بسبب الحاجة الى اليد العاملة المؤهلة وكذلك بسبب ديموقراطية التعليم وكذلك الحراك المهني.²

" الاطارات هي فئة اجتماعية ، مبدئيًا يجب ان تكون هذه الفئة حاملة لتكوين جامعي (تعليم عالي) او من المدارس العليا او تكون ذات خبرة مهنية كفأه".³

"الاطارات هم الذين لديهم تكوين تقني اداري، قانوني ويعملون بتفويض السلطة من طرف رب العمل، او المؤسسة لقيادة الاجراء اخل المؤسسة، فالاطار يقوم بعملية القيادة والتسيير داخل المؤسسة".⁴

الاطارات :قدم الباحث الجزائري العياشي عنصر مفهوم الاطارات انطلاقا من التعريف الفرنسي على أساس أنهم فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها، أما التعريف الثاني فينطلق من النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر انطلاقا من التصنيف في الدرجة 14 سابقا و 11 حاليا من سلم القانون العام للعامل، ويمكن القول أن أصل كلمة إطار ظهر بداية القرن 19 مع تزايد التنظيمات الصناعية حيث بدأ في المرحلة الأولى ظهور ما يسمى رئيس

¹ A.Layachi ,Les cadres de l'industrie en Algérie-étude de cas :Le complexe d'ElHdjar-,in o Lardjane(Coordination et présentation) , Elites et société dans le monde arab : les cas del'Algérie etv l'Egyte,Editions casbah,2007,p216

² Gilles Ferreol,Dictionnaire de sociologie,armnd colin, France3 ed.2004.p8

³ Alain.Des Rosière et Laurent Thévenot,Lzs catégone socioprofessionnelle..la découvert.France,2000v ,p72

⁴ Jean Paul Juée,Les cadre en France, Puf ,France, 1999,p08

فصل الاطارات

فرقة ورئيس ورشة، ومع تزايد تعقيد الحياة التنظيمية وتقسيم العمل والاختصاصات وتطور الراسمال البشري والفكري، ظهر ما يسمى الاطارات، كفئة مهنية، تمتلك مؤهلات معرفية علمية، وخبرة مهنية¹، وتعتبر الاطارات مفهوم يدل على مكانة سوسيو مهنية من نتاج تطبيقات العقلنة في المنظمات بحيث تعتبر كأداة لتصنيف العنصر البشري للمؤسسة على أسس عقلانية وعادلة تحفظ كرامة ومكانة ومؤهلات كل عنصر وتعترف له بالدور الذي يتطلع به داخل التنظيم، بما تمتلكه هذه الفئة من قدرة تنظيمية تؤهلها لتكون العقل المدبر لتسيير أقسام ومصالح المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فان هذه الفئة تتحمل مسؤولية توجيه مجتمع المؤسسة نحو الأهداف، فضلا عن العمل بشكل عقلائي لتنفيذ الخطط والمشاريع، فالإطارات هي المنتجة لفلسفة التطوير والتغيير وتنمية المؤسسة والمحافظة على التنافسية والإبداع باعتبارها الرأسمال الذكي للمؤسسة، مما يؤهلها ذلك تسلم مقاليد إدارة وتسيير تلك المؤسسات- أو هكذا يفترض -ومن ثم تحتل موقعا رائدا في المجتمع والدولة، فضلا عن كونها مصدرا للقيم والمعايير في المجتمع وبالتالي تشكل عاملا حاسما وأساسيا في تحقيق التماسك والتلاحم داخله²، حيث تعمدنا في دراستنا على اختيار هذه الفئة، انطلاقا من تاريخانية دورها وموقعها من النسق الكلي للمؤسسة، غير أن التجسيد الفعلي لهذا الدور يتوقف على مدى الاستعداد الذي تحمله هذه الفئة المهنية لتحمل المسؤولية التاريخية وتطابق القيم المركزية لتمثلاتهم نحو العمل.

2- بروز فئة الإطارات:

إن فئة الإطارات الصناعية تكتسي أهمية بالغة على أكثر من صعيد وفي المقدمة من ذلك موقع هذه الفئة في البناء الاجتماعي للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع عامة، وهذا ما يدفعنا إلى محاولة التطرق إلى الأسباب التاريخية التي أدت إلى بروز هذه الفئة.

إن بروز فئة الإطارات، وترسيخ وظائفها قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، لأن حاجة المؤسسات المتزايدة والمستجدة قد أدت في آخر المطاف وبالتدرج إلى ترسيخ وظيفة الإطارات كما تم في قطاع السكك الحديدية في الوم.أ بين عامي 1880 و 1890، وقد أدت هذه الظاهرة فيما بعد إلى انتشار سريع لطرق جديدة في التسيير والتنظيم، وهذا ما أدى بدوره إلى بلورة وعي هؤلاء الإطارات بتواجدهم كمجموع سوسيو اقتصادية.

¹ العياشي عنصر، الاطارات الصناعية، مسارات وتمثلات، مجلة مركز الانترولوجيا وهران، ص 75

² عنصر العياشي، نفس المرجع، ص 76

فصل الاطارات

إن ظهور الإطارات يعود إلى إستراتيجيات Perlo: " وفي نفس السياق ترى الطبقات المالكة، التي توصلت من مراحل تطور المجتمع الرأسمالي إلى ضرورة إيجاد من ينوب عنها في تنظيم وإدارة المنشآت بعد أن عرف حجم ثروتها نموا كبيرا ولم يعد من السهل تسييرها بالاعتماد على أنشطة إدارة المؤسسات المالية والمجتمعات التي يشرفون من خلالها على تسيير ثرواتهم العائلية الكبيرة Holidings Familiaux .
ومهما اختلفت الأسباب الحقيقية التي أدت إلى بروز مهنة، ومن ثم فئة الإطارات وترسيخ وظائفهم في التنظيمات والمجتمعات الحديثة فإنه من المؤكد أن مهنة الإطارات في جوانبها التقنية التنظيمية هي أول الشروط الأساسية لظهورها وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتهم¹.

3- مهام وأدوار الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة وتخلص المهام فيما يلي:

3-1 التخطيط: يستعمل الاطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ اي عمل او اجراء، اي وضع خطط وبرامج ميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط لأهداف متوقع تحقيقها.

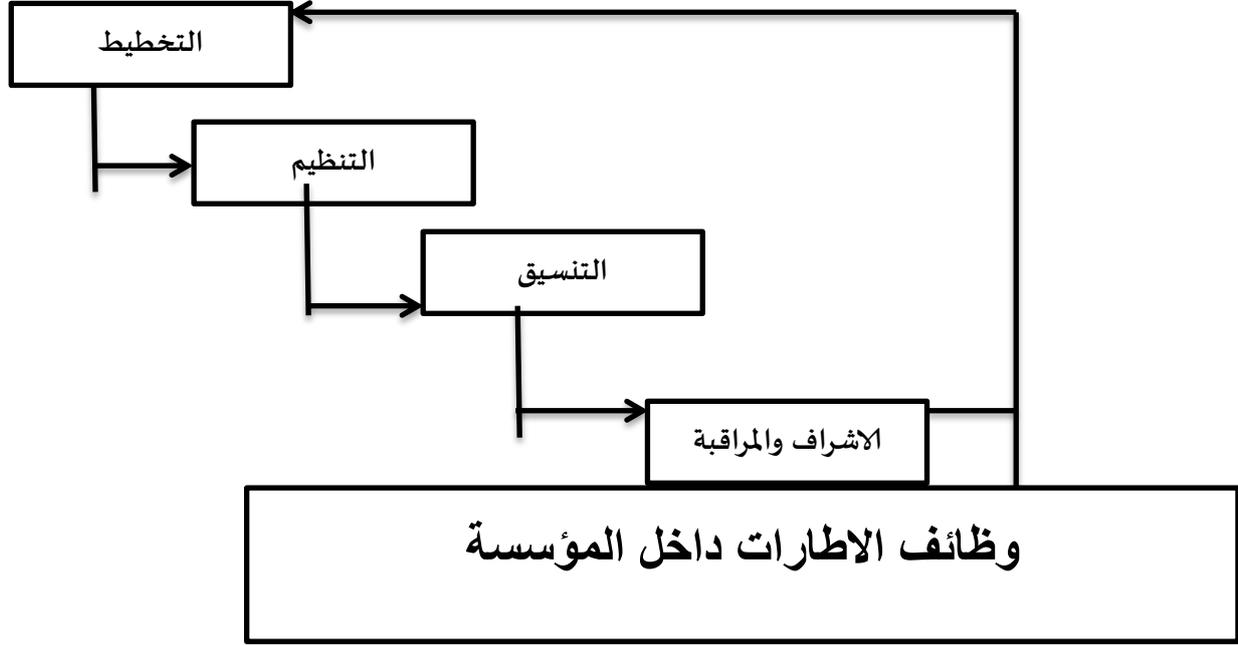
3-2 التنظيم: وتعني وضع كل في مكانه ، الافراد في وظائفهم، والآلات في اماكنها، وتحديد طريقة العمل المتبعة، والاستراتيجية المطبقة لتحقيق الاهداف وتحسين النشاطات وتوجيهها عن طريق، تحويل الصلاحيات وتحديد المسؤولية سواء للاطار او للمرؤوس.

3-3 التنسيق : توحيد الجهود والعمليات اي تخطيطها وتنظيمها لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض.

وهي تعبئة فريق عمل تحت قيادة اطار لتحقيق اهداف المؤسسة ووضع الخطة في التطبيق.

3-4 الاشراف والمراقبة: تعني معرفة الاطار لكل كبيرة وصغيرة في العمل مع إعطاء بعض النصائح للمرؤوسين ومتابعة العمل اذا كان قد اتم حسب المعايير المحددة وملاحظة اي مشاكل التي ممكن اعاقا السير الحسن، حتى يتسنى التدخل في الوقت المناسب، كذلك لمراقبة نوعية الانتاج وكمية الازمة.

¹ مبراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRACK - دفاتر المركز، رقم 2001-02، وهران، 2001، ص 42-43



إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التوجهات المعلنة عنها أو المعطاة واحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة للعمل الخاص بالعمال، فهي إذا مهمة التأطير، تختص في مهام أقل ارتباطا مباشرة بالإنتاج، كما أن ادوار الاطارات تضم ما يلي:

1-4 أخذ القرار: من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعال، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه ومحرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب والمكان المناسب كما عرف Fernandez اتخاذ القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار. كما أن التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية، من حيث الحجم والعدد ومن حيث تنظيم العمل، أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية والعلمية، ولهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كيميائية أو ميكانيكية فقط وإنما تخص جوانب أخرى في العمل مثل قدرة العمل للأليات والحجم الساعي وكثافة العمل وغيرها من الامور التي يقوم بها الاطار بحكم معرفته العلمية والمهنية.

¹Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger –2009, p 95

فصل الاطارات

2-4 المهمة الإدارية: إن الكفاءة التقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات والتقنين وتنسيق جهودهم ومراقبتهم، أي المهام الإدارية أهم من المهام التقنية، بحيث أن التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

الدور الاجتماعي: لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكلبي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، ولذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، واختيار لكل منصب الرجل المناسب له، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف والمناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكوينا مهنيا وثقافيا وإيديولوجيا.¹

5- اصناف الاطارات

انطلاقا من التعاريف التي اعطيناها للاطار كفرد ينتمي الى فئة تدعى الاطارات نحاول بقدر المستطاع تبين الاصناف التي تندرج ضمن هذه الفئة لأنه وكما نعرف ان الاطارات كفئة تختلف فيما بينها من حيث التكوين الذي تلقته ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في اطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة.

1-5 الاطارات العليا: وهي الفئة التي حصلت على تكوين عال متوج بشهادة سواء تم تلقي هذا التكوين في الجامعة، ام في معاهد تقنية عليا، ام تكوين محصل عليه عن طريق التجربة او الترقية كما هو الحال بالنسبة لبعض الاطارات العليا التي تم الاعتراف بها، بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الانتاجية ويندرج ضمن هذه الفئة.

2-5 المهندسون:

كاطارات المؤسسات الانتاجية الصناعية او الزراعية يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية او من المعاهد العليا، الا انهم في اغلب الاحيان يمارسون وظائف إدارية وتجارية ويمكن ادراجهم ضمن الاطارات المسيرة.

3-5 الاطارات التجارية والقانونية

ويحتلون فئة المدراء وفي مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة او منشطي المؤسسات

4-5 الاطارات المتوسطة

هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة والتنظيم، لهم نشاط ذو مستوى عالي من وجهة النظر التقنية. ان وظائف الاطارات المتوسطة تقام على مستوى ادنى من مستوى اتخاذ القرارات التي تقوم بها الاطارات العليا وهميا فان الاطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ ومستوى الاطارات العليا.

¹ بلحاج وسيلة، الاطارات الصناعية واتخاذ القرار، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 14-جامعة تلمسان ، بدون سنة ، ص 06

فصل الاطارات

5-5 التقنيون

وتتميز هذه الفئة بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي او شهادة من معهد جامعي او شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني مثل المعاهد التابعة للوزارات في الجزائر دورهم القيادي محدود لكن يقومون بمسؤولية وظيفية، ويأخذون عادة مكانا وسطيا بين فئتي العمال المؤهلين والمهندسين في المؤسسات الانتاجية.

يوجد حسب مرسوم برودي ثلاث فئات للإطارات ، المهندسين المتكويين يندرجون في توظيفهم في المستوى الاول ويتقدمون باستمرار حسب التجربة المهنية الى المستوى الاعلى، في هذا المستوى الاول ليسوا مجبرين على البقاء بينما عليهم ان يثبتوا كفاءتهم لكي يلتحقوا الى المستويات العليا، كما ان هناك عمال ليس لهم شهادات بينما لديهم تكوين تقني بالإضافة الى التجربة المهنية الطويلة يندرجون حسب المرسوم في فئة اطارات المؤسسة .

يحدد كذلك مرسوم برودي في تقسيم عمل الاطارات حسب التفويض الذي يمتلكونه ، ويصنف الاطارات الى ثلاث فئات الاطارات التقنية والاطارات المسيرة والاطارات المسيرة الاستراتيجية . تحتوي فئة الاطارات التقنية على الاطارات الخبراء يسخرون خبرتهم في المنظمة واطارات الانتاج، بالإضافة الى الخبراء في التجارة ، واطارات الانتاج ينجزون ويبيعون المواد والخدمات تتحدد مهامها حسب معارف كل منهما في اختصاصه.

تتميز الاطارات المسيرة بالقرة على تسيير الموارد والتأطير والقيادة والتسيير.. الاطارات المسيرة الاستراتيجية هم المؤهلين لتحديد استراتيجية العامة للمؤسسة وصياغة متطلبات الزبائن ويقترحون استراتيجيات لصالح المؤسسة.

يحمل مفهوم الاطار تفسيرات عدة تاريخية وفي علم الاجتماع وفي علم النفس الاجتماعي حيث يحدد سينسوليو ثلاث فئات من الاطارات وهي الرؤساء التنفيذيين وهم خريجو المدرسة العليا للتجارة ومتعددة التقنيات والكلية الوطنية للإدارة والاطارات الاوسط وهم خريجو مدارس التجارة او الجامعات ، والاطارات العصاميين الذين لم يستفيدوا من تكوينات عليا ، بالنسبة لسان سوليو الاطار في فرنسا الاطار هو موظف خولت له بعض الصلاحيات في المؤسسة.

6- مهام الاطار:

حينما يكون العامل في فئة الاطارات يصبح لهذا الاخير فرص وظيفية عديدة في مساره المهني :يصبح خبيرا رئيس المشروع تو مديرا، يطرح فالكوز اشكالية استيعاب الاطارات في كتلة من العاملين لمهرة والظهور في الشكل الجديد الا وهي وظيفة التسيير حيث يأخذ شكلا جديدا من التحديات وهي تسيير العاملين

فصل الاطارات

وهذه الوظيفة صعبة مقارنة مع الوظائف الانتاجية الاخرى لان فيها من الصعوبات الامر الكبير لان التعامل يختلف من البشر من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى.

تتعدد مهام الاطارات على حسب التخصص الوظيفي والكفاءات الهنية والقدرات والمؤهلات والاستعدادات لكل اطار في شغل اي مهام من المهام المنوطة بفئة الاطارات، ويؤكد العديد من الاطارات السامية في المؤسسات خاصة المؤسسات الاقتصادية ان التكوين الذي تلقاه الاطار يسمح له بشغل العديد من الوظائف وبمرور الزمن واكتساب الخبرة المهنية يصبح بإمكانه تولي مناصب ووظائف جديدة بل وحتى اصعب وذات مسؤولية اكبر حتى المسؤوليات قيادية، الا ان هذا التدرج الوظيفي يلزم على الاطار ان تتوافق استعداداته مع ثقافة المؤسسة من جهة والى قدرة تحمل المسؤولية من جهة اخرى، وكما يضيف العيد من الباحثين الى تركيز جل همهم من اجل الدافعية للإنجاز عند الاطار الى ضرورة رفع الروح المعنوية لهما من قبل الفئة المسؤولة والى ضرورة تبيان دور هذه الفئة ضمن الحقل المؤسسي.

7- مفهوم او ماهية التكوين:

يقصد بالتكوين او التدريب عموما تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة او مهارات او اراء وافكار لاداء عمل معين وبلوغ هدف محدد.¹

والتكوين المهني هو عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من اتقان مهنته في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن، والتدريب المهني ذو مجال واسع فهو لا يقاصر على العمل والموظفين بالشركات والمصانع ، بل يشمل كل من يعمل يدويا او عقليا او ادرايا ، اما الغرض من التدريب بصفة عامة فهو التنمية في كل شيء كتنمية المهارات وتطوير وتحسين المعدلات والاتصالات والعلاقات الانسانية، والتدريب لا يعني تطوير الاداء اليدوي فقط بل ان التدريب يشمل كل الافراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الادارة حتى اصغر عامل اي من القمة الى القاعدة.²

وضمن المادة 171 من القانون الاساسي للعمل ، عرف العمل التكويني على انه احد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعامل وضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد، ويتضمن التكوين في المؤسسة تعديل السلوكات والمعارف وذلك لتحسين نوعية العمل والكفاءات او العلاقات لتكييف بعض الاجراءات التقنية ثم تبنيها ، والتكوين في اي تنظيم دائم لان المعارف تتطور باستمرار.³

¹ علي عبد الوهاب ، ادارة الافراد، الجزء الاول، ط2 ، بدون سنة نشر، ص244

² قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، بدون سنة نشر، ص181

³ حوالمف حليلة ، اهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الاداء العام للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 1998،

فصل الاطارات

7-1 اهداف التكوين: يهدف التكوين اساسا الى تطوير الموارد البشرية وتدريبها على اساليب المتطورة لأداء الاعمال وتمكين الافراد من مسايرة الاساليب والاستخدامات المستحدثة في مجال اعمالهم .

-توفير كل او جزء من احتياجات المؤسسة الى اليد العاملة المؤهلة .

- تكييف العمال مع مناصبهم عملهم ، باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات وظروف العمل على الاخص قصد ترقية العمال اجتماعيا ومهنيا لتطوير المؤسسة.¹

وللتكوين فوائد كثيرة تعود على المؤسسات والشركات من ناحية العامل نفسه من ناحية اخرى ، فمن المزايا التي تجنّبها المؤسسة زيادة الانتاج وتحسين نوعه ، وانخفاض التكاليف والنفقات لانخفاض زمن الانتاج من ناحية ولقلة الخسائر التي تنجم عن اضطراب الآلات وتلفها والاسراف في استخدام الموارد الخام من ناحية اخرى، هذا الى جانب نقص عدد الحوادث واصابات العمل .

اما الفوائد التي يجنّبها العامل من التكوين فهي ان ارتفاع مستوى الانتاجية يؤدي الى رفع اجره وتحسين حاله، وان التدريب قد يكشف على استعدادات ومهارات كامنة لدى العامل يمكن ان تستغل في نواحي فنية وادارية اخرى، فاذا كانت المؤسسة تهتم بامرهم وتتيح له فرص الترقية ولا تتخذ منهم وسيلة للانتاج فقط غير ان العامل المدرب يكون في العادة اكثر رضا من غير المدرب.

7-2 اشكال التكوين: يعرف التكوين اشكالا عديدة ومتنوعة يمكن ان نذكر منها :

التكوين المستمر، التكوين عن بعد، التكوين المكمل، التكوين بالفوج، تكوين اليد العاملة، التكوين المهني

-التكوين بالأساس وهو عبارة عن شكل من اشكال التكوين يسمح بتحصيل المعلومات وتطوير وتنمية المعارف من اجل تعميقها.

-التكوين بالمؤسسة ويقصد به كل تكوين مهني يعطي داخل المؤسسة اين يكون الشخص الذي يتلقى تكويننا حسب القانون العام للعمال.²

3-7 اهمية تكوين الاطارات

لقد عرف مفهوم الاطارات غموضا كبيرا اختلف حوله المختصين والمحددون في هذا المجال فقد اعتبر البعض امثال جوليان شوفغيني ان تعريف هذا المصطلح يقترن بضرورة واهمية المهنة التي يمارسها الشخص قائلة ان معايير المهنة هي التي تحدد اهمية المنصب ، وكل ما كان المنصب مهما كلما اعتبر الشخص اطارا . كما ان النقابات ركزت على هذا الجانب مهتمة بخصائص المهنة حسب pirement

¹ حوالمف حليمة، نفس المرجع السابق، ص10

² محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، بيروت . ص157

فصل الاطارات

Sartin فيعرف الاطار على انه الشخص المتحصل على كفاءة مهنية جاءت نتيجة شهادة سواءا مكتسبة بطريقة علمية او عن طريق التجربة والتطبيق الحقيقي للمهنة.¹

وكما ذكرنا سابقا تعتبر فئة الاطارات العليا للمؤسسة هي الاكثر فعالية وقدرة في تسيير المؤسسة ولكن نظرنا سيبقى دائما منصبا ومهتما بالمدير العام الذي يعتبر محور ونواة التسيير ولذا اهتمت العديد من النظريات في التقويم والزيادة من الاداء الفعلي لهذا الشخص، فهناك من اهتم بالجانب المادي من زيادة الاجور والحوافز والعلاوات، وآخرون بوضع خصائص معينة لهذه المهنة، بينما اهتم بعضهم بالجانب الشخصي والمهني...، ولكن مجال البحث حول ضرورة توجيه هذه الفئة في مجال التكوين يعتبر ضئيل، حيث اهتم العديد بتكوين كل الفئات المهنية في المؤسسة عدا الاطارات العليا وخاصة شخص المدير، لأنه لا يجرؤ اي شخص كان على ان يطلب من هذه الفئة اتباع اي نوع من انواع التكوين بالرغم من انه يعتبر نافعا ومفيدا بالنسبة للشخص نفسه اي المدير وكذا بالنسبة للمؤسسة. فالتكوين بالنسبة للفئات الأخرى يعتبر في بعض الاحيان عاديا ومطلوبا وفي احيان اخرى الزاميا للتأقلم مع نوع وتكنولوجيا الآلة، لكن الفئات العليا اي الاطارات يعتبر غير عادي ويتطلب نوعا خاصا من التكوين من اجل قيامهم بالتكوين او التدريب.

ويدشير الكثير من الباحثين الى اهمية تكوين الاطارات بل ويعتبرونها ضرورة حتمية والزامية لتطوير المؤسسات، وذلك لعدة اسباب من بينها الاقتصادية والتنافسية والتقنية والتكنولوجية والمهنية والاجتماعية حتى، وهذا لعدة اعتبارات عدة هي:

- ان المناصب التي تشغلها حساسة بدرجة كبيرة وذات مسؤولية كبرى ولذا يجب الامام الكامل بالنواحي التنظيمية والتقنية وكل ما يتعلق بالمنصب خاصة اذا منوط بأخذ قرارات.
- بالرغم من التكوين النظري الذي تلقته الاطارات خاصة الاطارات الجامعية الا انه لا بد من الاحتكاك بالمجالب التقني والعملي بشكل جيد وباقل جهد ووقت ممكن ولذا يتم تكوين وتدريب الطاقات الجامعية خصوصا الموظفة حديثا على اساليب العمل وطرقها وكيفيةها والتعامل مع ادوات العمل مما يسمح لهم اندماجا مباشرا في العمل ومعرفة ما يجب ان يتعلموه لأداء واجبهم المهني.
- ان التكوين الجيد يسمح باكتساب مهارات جديدة وخبرة في عملية التسيير خاصة لفئة الاطارات ولذلك يتيح لهم التكوين في العديد من المراحل فرص الترقية المهنية وذلك ما

¹ محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، مرجع سابق، ص 161

فصل الاطارات

ينعكس ايجابا على الوضعية النفسية والاجتماعية (المكانة الاجتماعية) للاطار وكذا مردودا ايجابيا يساهم في زيادة الفعالية العملية والتنظيمية للمؤسسة.¹

بالرغم من اهمية التكوين لهذه الفئة الا انه لا يؤخذ في كل مرة بمنحى ايجابي في عروض التكوين للإطارات ، وذلك راجع الى الذهنيات وكذا الى الثقافة السائدة في المؤسسة ، فمنهم من يرون ان التكوين خصوصا لفئة الاطارات واذا لم يكن هدفه الترقية بالأساس فيعتبر التكوين ذا منحى سلبي والذي يعكس في صورته عدم انجاز المهام على اكمل وجه وان هناك تشكيك في قدرات الاطار على اداء المهام، وفي هذه الحالة يتم رفض التكوين واتخاذ موقف سلبي اتجاه الولاء التنظيمي للمؤسسة والمسؤولين المباشرين وقد يؤدي في الكثير من الاحيان الى زرع بذور الصراع التنظيمي وتشكيل تنظيمات غير رسمية موازية للتنظيم الرسمي.

ان فئة الاطارات العليا لديها مسؤولية كبيرة داخل التنظيم او المؤسسة وعروض التكوين لهذه الفئة غالبا ما تكون عروض تكوين خارج الوطن من اجل الاحتكاك بتجارب مؤسساتية خراجية قد تستفيد منها مهنيا وخاصة في المجال العلمي، وعلى حد قول الكثير من الاطارات العليا في المؤسسات الجزائرية يعتبر التكوين خارج الوطن احد الميزات التي لديها دفع معنوي كبير للاطار، بل ويعتبرونه من اهم الجزئيات التي تكسب الولاء التنظيمي للاطار خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الفروع الكبيرة .

4-7 طرق تكوين الاطارات:

تختلف طرق التكوين باختلاف الاهداف المسطرة لعملية التكوين في حد ذاتها، وبما اننا بصدد الاشارة الى طرق التكوين التي تتبعها المؤسسات في تكوين اطاراتها فمن بينها نذكر:

التكوين في الداخل: والمقصود به اما التكوين والتدريب داخل المؤسسة او داخل التراب الوطني

التكوين في الخارج: غالبا ما يقصد به التكوين خارج التراب الوطني.

ومن بين أهم الطرق المتبعة في تكوين الاطارات:²

الايام الدراسية: تعتبر الايام الدراسية طريقة من طرق التكوين في المدى القصير وغالبا ما تتناول موضوعا محدد في مجال معين وبالتالي فهي محددة لأفراد معينين داخل المؤسسة وكذا اصحاب المهارات والكفاءات العالية والذين لديهم باع في موضوع الايام الدراسية ، وتبرز الايام الدراسية الاختلاف في الممارسة المهنية في نفس المناصب باختلاف المؤسسات المشاركة او فروع المؤسسة.

¹ عمار بوخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، جامعة الجزائر، ص204

² حوالم حليمة، نفس المرجع السابق، ص29-30

فصل الاطارات

الملتقيات العلمية: تعتبر الملتقيات العلمية من اهم طرق التكوين التي تحذوها العديد من المؤسسات لأنها ذات اهمية كبيرة في مسايرة المجال العملي نظرا لان الملتقيات العلمية تطرح المواضيع الحديثة والتي تم التوصل اليها بطرق علمية بحتة ، وايضا لان الملتقيات العلمية تجمع بين المجال النظري والتطبيقي ومحاولة تجسيد بعض الافكار والآراء المهنية في مجال العمل، اضافة الى ان الملتقيات العلمية سواء الوطنية او الدولية تفتح مجالاً هاماً في احتكاك الخبرات العلمية والعملية في ميدان العمل والانفتاح على آفاق اوسع في العمل.

التربصات بالخارج: تعتبر التربصات بالخارج احدى اهم الطرق في تكوين الاطارات خاصة الاطارات العليا التي تتطلب دائما وباستمرار الاحتكاك مع مختلف المؤسسات الخارجية للاطلاع على الاساليب والطرق الحديثة في ميدان العمل، وتختف فترة التربصات بالنسبة للأشخاص المنوطين بالتكوين على حسب درجة واهمية التكوين، ويكون هذا التكوين موجه لفئة قليلة من الافراد في المؤسسة .

8- ابعاد الاطارات:

1-8 البعد التقني التنظيمي

من الطبيعي والمتوقع ان نشير في البداية الى هذا المستوى وهذا البعد من أنشطة الاطارات، فالقيام بالمهام ذات الصبغة التقنية التنظيمية والادارية داخل المنشآت وكل التنظيمات الاخرى التي يقوم نشاطها على العمل الانساني المنتج هو موضوعيا وتاريخيا السبب الرئيسي والاصلي ، لبروز هذه الفئة المهنية ، خاصة ونحن نعني بالإطارات اولئك الذين يضطلعون بمهام التأطير في ميادين العمل الاقتصادي والاداري.

وسواء صحح الرأي الاول او الثاني حول الاسباب الحقيقية التي ادت الى برز مهنة ومن ثم فئة الاطارات وترسيخ وظائفهم في التنظيمات والمجتمعات الحديثة فان المؤكد هو مهنة الإطارات في جوانبها التقنية التنظيمية هي اول الشروط الاساسية لظهورهم وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتهم فهي مهام تقع على عاتق الاطارات في المجتمع ، ان الاطار هو اذا ذلك الشخص الذي اصبح يتحمل داخل المنشأة او الادارة او التنظيم مسؤولية تسيير قطاع معين او القيام بأنشطة بحث او دراسة او اي من المهام التي تتطلب مهارات وامكانيات تنظيمية او تقنية عالية وسواء كان ذلك من موقع اشراف وقيادة ام لا .
يمكننا في هذا الاطار تحديد مهمة الاطارات على مستوى التنظيمات التي ينتمون اليها في مجموعة من الأنشطة الرئيسية التالية :

فصل الاطارات

- البحث والدراسة بصفة مباشرة اي ان الاطار يكون هنا هو الباحث وتهدف هذه الانشطة على العموم وحسب الحالات الى تحسين منتج او خدمة ، او ابداع طريقة عمل اكثر فاعلية ونجاعة او اقل تكلفة او التوصل الى معلومات يستفيد منها التنظيم في احدى ميادين نشاطاته.
- الاشراف على اداء مهام واعمال انتاجية او عملية تتم في قطاع معين يقع تحت مسؤوليته بما في ذلك ايجاد الحلول لكل المشكلات التي تظهر تقنية كانت ام تنظيمية او انسانية في اطار السياسات العامة والبرامج التي يتبناها التنظيم ككل .
- اذا كان الاطار يتحمل مسؤولية اشراف على عمل افراد آخرين، فانه مطالب بتوفير الشروط التي تساعد مرؤوسيه على اداء مهامهم بنجاح وتحفيزهم ايضا على بذل اكبر جهد ممكن فكريا كان او عضليا للقيام بالمهام الموكلة اليهم وحثهم على التجديد والابتكار.¹
- ان الاطار مطالب كذلك كجزء رئيسي من مهامه على مستوى التنظيم باقتراح اشياء جديدة من شأنها ان تفتح مجالات اخرى في ميدان نشاطه بما يحسن من ظروف العمل او بما يوفر الجهد والمال لتنظيمه والمساهمة في تحسين موقعه تجاه منافسيه او في علاقته مع محيطه.

2-8 البعد الاجتماعي المني:

ان وعي الاطارات بأهمية الوظائف التقنية التنظيمية والاستعداد الحقيقي للقيام بها لا يكفي لان يفتح الهم المجال للبروز كفئة مهنية واجتماعية لها مكانة تساهم بفعالية في التأثير على مجرى الاحداث التنظيمية والاجتماعية لان ذلك يرتبط كذلك بتوفير شروط اخرى تفرضها متطلبات ومستويات الواقع الاجتماعي والظروف الاجتماعية السائدة ، ان الاطارات مطالبون بالعمل على اصعدة اخرى ليساهموا في توفير بعض من هذه الشروط ، ولذا وجب عليهم الوعي والتحرك على المستوى الاجتماعي كفئة سوسيو مهنية لها مهامها وتصوراتها وطموحاتها.

ان القيام بالمهام والوظائف التقنية التنظيمية لا يتم بصورة تلقائية خاصة بالنظر الى الظروف التي تميز الوضعية العامة للمجتمع الجزائري ، بل ان ذلك لا يبدو ممكنا حتى في المجتمعات الصناعية ايضا لان القدرة على اداء تلك الواجبات والحصول على ما يقابلها من حقوق تتعرض الى مقاومة من خلال استراتيجيات مضادة من مختلف القوى الاجتماعية، وقد تتمثل حاليا على الاخص في

¹ ميرياني حسان، الابعاد الثلاثة لدور الاطارات، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، crasc، وهران، دفاتر المركز، رقم 2-001،

فصل الاطارات

المجموعات والاطارات والاطارات المهيمنة على مراكز القرار الاداري والقانوني والسياسي لأنها ببساطة تعتقد ان نجاح الاطارات في احتلال مواقع قيادية تحد من هيمنتها وتهدد مكاسبها¹.

ان تلك المقاومة مردها الاساسي فيما نتصور يعود الى ان الاطارات يتميزون بحمل قيم العقلانية والتحديث والمشاركة وهي قيم لا نجد لها في ظل الشروط الراهنة مؤيدين ضمن تلك الاوساط والمجموعات المهيمنة ، بتعبير آخر ان عمل الاطارات بكل ما يتضمنه مبدئيا من عقلانية وصرامة ومشاركة ... لا يتم خارج نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة ، وانما في اطار تلك العلاقات وما تفرضه من عقبات وتحديات ، بالإضافة الى هذا وكنتيجة له فان تحقيق تلك المهام بفعالية ، بما يحتاجه من مواجهة لتلك الاستراتيجيات والتحديات ، لا يمكن ان ينجح بالاعتماد على استراتيجيات فردية ، وبدون وعي او تنسيق جماعي في ظل ظروف اجتماعية تتسم بهيمنة قوى اكثر تنظيما وتنسيقا واكثر وعيا بالبعد الجماعي للتنافس والصراع الاجتماعي.

من المؤكد ان فعالية فئة الاطارات على المستوى الاجتماعي يفرض تحديات كبرى لهذه الفئة ، واول تحد بالنسبة اليها هو التكتل الاجتماعي كفئة سوسيومهنية لها وظيفة اجتماعية خصوصا مع سياسة التغيب المعتمدة في العديد من النواحي والجوانب الاجتماعية والسياسية وابعادها عن مناصب ومفاصل اتخاذ القرار خاصة على المستوى الوطني الداخلي ، ولذا فان ضرورة ايجاد مكانة حقيقية لها كفئة مؤثرة في العمليات الاجتماعية والسياسية يفرض عليها تعزيز العلاقات والتكاثف والتعاون والتماسك من اجل خلق فئة اجتماعية مؤثرة في القرار لها مكانتها ودورها الاجتماعي.

3-8 البعد الاجتماعي _ القيادي

ان الاطارات لا يعملون بمعزل عن الاوضاع الثقافية وعن مستوى التنمية الذي بلغه المجتمع الذي ينتمون اليه ، بل ان مستوى التنمية الذي بلغه مجتمعهم يؤثر تأثيرا بالغا على امكانية بروز الاطارات كفئة مهنية اجتماعية لها دور حاسم في المجتمع ، كما لا ينبغي ان ننسى امن اي مجتمع يحتاج دائما الى التغيير والتجديد حتى وان كان متقدما لان ذلك حتمية تفرضها سيورة التطور الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

من جهة اخرى تعتبر الاطارات جزء لا يتجزأ من الفئات المثقفة الحاملة لقيم العقلانية ، الفعالية والتحرر من قيود الجهل وذلك بحكم تكوينهم وبحكم المناصب التي يحتلونها يشكلون جزء هاما من تلك الفئات ، بغض النظر عن خلفياتهم العقائدية والايديولوجية ، كما اننا نتصور ان تنمية المجتمع

¹ ميرانى حسان ، الابعاد الثلاثة لدور الاطارات ، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية ، crasc ، وهران ، دفاتر المركز ، رقم 2-001 ، ص

فصل الاطارات

مهما كانت طبيعتها ، اذ كانت تعني من ضمن ما تعنيه سيادة مبادئ العلم والعمل الجادة المثمر، و النجاعة الاقتصادية والادارية هي من صميم ما يهدف اليه الاطارات اكثر من غيرهم ، بل ان ذلك يشكل شرطا اساسيا اخر من الشروط التي تجعل كفاءاتهم موضوع طلب وتبرز الحاجة الى ادوارهم ، كما ان عدم تحقيق مستوى راق من التنمية سوف يبقى الاطار في موقع ضعيف، لأنه يقلص الحاجة الفعلية لمهارته وامكانياته كما هو عليه الحال في ظل ظروف الراهنة.¹

يكن التحدي الكبير للإطارات في البعد الاجتماعي القيادي في تحقيق الفاعلية على المستوى المؤسساتي وتحقيق القيادة الاجتماعية من اجل التنمية ومن اجل التغيير نحو الافضل وذلك بفعل الرصيد العلمي والمعرفي لهذه الفئة في مختلف الجوانب ، والتي تستدعي منها تولي قاطرة التنمية في المجتمع، ان هذه المهمة تقتضي وعيا اجتماعيا كبيرا بالدور الحقيقي للإطارات وتمسكا به مهما كانت الصعوبات التي من الممكن ان تواجهها خاصة في ظل الصراعات الاجتماعية الكبرى بين مختلف الفئات خاصة في المجال الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

ان المهمة الاساسية يمكن ان تتجسد ايضا في مساهمة الاطارات مساهمة قوية، فعلية وريادية في تأطير الانشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة خاصة تلك التي تساهم في ترسيخ قيم الفعالية والنجاعة، وكذلك التنظيم الجيد للعمل والتفكير المنطقي والعقلاني، وثقافة التحدي لمختلف اوضاع التخلف والتواكل، وكذلك المساهمة في توضيح الفائدة من التبني هذه القيم لأنها تمثل ضرورة حيوية لتنمية المجتمع وازدهاره.

يمكن ان تتحقق وتتجسد هذه المهمة المنوطة بالإطارات باستعمال مختلف وسائل التأثير المتاحة في الجانب الاجتماعي والثقافي والتربوي وغيرها او التي يمكن اختراعها، ومن خلال الوسائط الاجتماعية مثل الجمعيات على اختلاف انواعها وتعدد نشاطها ومثل التشجيع بامتلاك المعرفة عبر النشر عن طريق الكتب والمجلات والصحف والجرائد والملتقيات، لجلب اكبر عدد ممكن من فئات المجتمع وحثها على ضرورة الاعتماد على الكفاءة والمهارة التي تشكل حجر الزاوية في البناءات الاجتماعية الحديثة ومن اجل ان يعود ذلك بالفائدة على المجتمع ويحسن اوضاعه.

9 الاطارات في الدراسات السوسولوجية:

نتعرض في هذا المحور إلى عينة من التساؤلات التي أثبتت حول موضوع الاطار في المجتمعات المعاصرة، من قبل بعض الباحثين الاجتماعيين والهدف هو محاولة الوقوف على أهم جوانب وأبعاد تلك

¹ ميراني حسان، الابعاد الثلاثة لدور الاطارات، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، crasc ، دفاتر المركز، رقم 2-001 ، وهران ، بدون سنة، ص 49

فصل الاطارات

الإسهامات التي اقترح أصحابها معالجة مواضيع تثيرها هذه الفئة من زوايا مختلفة، وضمن أطر نظرية وفكرية متعددة ومتباينة، وذلك حتى يتسنى لنا تشكيل تصور أولي عن طبيعة القضايا التي فرضها موضوع الاطارات على علم الاجتماع المعاصر، ومن ثم الوقوف على بعض الأبعاد والرهانات الأساسية المرتبطة بوجود هذه الشريحة، وسندعى أيضا من وراء ذلك إلى توضيح أبعاد وطبيعة التساؤلات التي أثارها نحن في هذا المشروع وكذلك تحديد موقعها من البحوث، والدراسات والإسهامات السابقة. وحتى يتسنى لنا تحقيق هذا الهدف، سنعمل في البداية على إثارة بعض الاهتمامات الأجنبية لدى عينة من الباحثين الغربيين، ثم ننتقل إلى ما تمكنا من الاطلاع عليه من إسهامات حول موضوع الاطارات في مجتمعنا الجزائري. وسنختم الفصل بمحاولة لتحديد ما نطمح إلى بلوغه بالنظر إلى الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الاطارات ونقصد بذلك تحديد موقع هذا البحث من الأعمال السابقة.

1-9 الاطارات في الدراسات الغربية:

يقول "ش.غاديا Ch. Gadéa أن ما يمكن تسميته ب"سوسيولوجيا الاطارات" قد "بدأت في التشكل في ستينيات القرن العشرين، وقد أخذت ثلاثة اتجاهات رئيسية، الأولى التي يعتبرها الأكثر انتشارا، هي تلك التي تحتوي على الإسهامات التي تقوم على فرضية عامة مؤداها أن الاعتراف بشرعية فئة الاطارات لا يأتي إلا من خلال تحديد موقعها الطبقي بينما تدرس الثانية هذه الفئة في إطار علم الاجتماع المهني، أما الاتجاه الثالث فيشكل فرعا من الاتجاه الثاني، وهو الذي ينظر فيه أصحابه إلى الاطارات على أنهم دليلا، أو على الأقل مؤشر للاتجاه التاريخي الذي تأخذه المجتمعات المعاصرة نحو ما يسمى بسلطة الطبقة "التكنوقراطية وبالنسبة إلى هذا العرض، فإننا سنتطرق إلى الإسهامات التي بحوزتنا وفق تصنيف وضعناه حسب الاتجاهات الرئيسية التي نرى بأنها تكون الإطار النظري الذي تستند إليه تلك الإسهامات، ومن ثم التساؤلات التي طرحتها على البحث السوسيولوجي، وقد وجدنا بأن مختلف الدراسات التي جمعناها يمكن أن تقسم إلى أربعة اتجاهات، أولا: الاطارات في الدراسات السوسيوتنظيمية، وثانيا: الاطارات من وجهة نظر الصراع الطبقي. ثالثا: الاطارات وقضية الهوية الاجتماعية. اما رابعا: الاطارات والتغيير الاجتماعي¹.

2-9 الدراسات السوسيوتنظيمية:

نبدأ استعراضنا للإسهامات التي تناولت الاطارات للدراسة السوسيولوجية بما أطلقنا عليه "الدراسات السوسيو-تنظيمية". ونقصد بذلك تلك الإسهامات التي تنتهي إلى ما يعرف عادة في الأوساط العلمية ب: علم الاجتماع التنظيمي .

¹ مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة عنابة، 2007، ص62

فصل الاطارات

ولعل واحدة من أهم هذه الإسهامات تلك التي تظمنها مؤلف "رينو سانسوليو R. Sainsaulieu الذي أكد على أن أهمية التأطير والاطارات قد برزت مع ظهور التنظيمات الاقتصادية والإدارية الحديثة، التي جاءت بدورها نتيجة لتطور تنظيم العمل في المجتمعات الصناعية، وبذكر "سانسوليو" في هذا الصدد، أن الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وحتى السياسية قد أصبحت تتم حتما عن طريق التنظيمات من أجل تحقيق الفعالية، وقد أكد قبل ذلك أيضا على أن "حتمية تأطير الجماعات (...)" قد غزت تدريجيا المؤسسات والإدارة وانتقلت من عالم الإنتاج الصناعي إلى ميادين أخرى مثل التعليم والصحة وحتى عالم الريف والتعاونيات والمزارع الكبرى، انطلاقا من قناعة فكرية مؤداها أن العمل في التنظيمات هو ظاهرة حديثة يمكن أن تمثل قاعدة انطلاق لدراسة القضايا التي يفرزها المجتمع الصناعي المعاصر، لأنها قد انعكست على "البنى الذهنية والعادات الجماعية لسكان العالم الصناعي، يخلص سانسوليو" إلى اعتبار أن أهم ما يميز وضعية الاطارات هو تمتعهم بمكانة بارزة تسمح لهم باختراق مصادر السلطة من خلال عدة منافذ وهو ما يسمح لهم بالحصول على وسائل وإمكانيات تساعدهم على فرض الاعتراف بهم، ليس كجماعة أو مجموعة متماسكة، وإنما كأفراد وذلك عكس الفئات العمالية التي تفتقد إلى هذه الإمكانية، ويؤكد "سانسوليو" أيضا أن الارتفاع المستمر في عدد الاطارات لن يؤدي كما يعتقد البعض إلى بروزهم كقوة اجتماعية متماسكة وذلك لأن أعضاء هذه الفئة يتميزون كثيرا من حيث المواقع التي يحتلونها، بالإضافة إلى اختلاف التأثيرات الخارجية التي يخضعون لها اجتماعيا، وثقافيا، وعائليا¹.

أما "جورج بنقيقي G. Benguigui فقد حاول، في دراسة عنوانها" انتقاء الاطارات la sélection des cadres أن يكشف عن الظروف الحقيقية وليس المعلنة، التي تتحكم في عملية توظيف الاطارات، وحسب "بنقيقي"، فإن خلف الاجراءات الصارمة التي تعتمدها المؤسسات أثناء عملية انتقاء ما تحتاجه من اطارات، تقف في الواقع العديد من الانشغالات التي لا علاقة لها بالجوانب التقنية بقدر ما هي ذات طابع مؤسسي بعبارة أخرى، فإن "بنقيقي" يعتقد بأن المؤسسة، التي هي "تنظيم" و"مؤسسة اجتماعية" في الوقت نفسه، تمنح أهمية بالغة للأبعاد "القيمية"، والمواقف والاتجاهات الثقافية وأنماط التفكير، لدى المرشحين للتوظيف محبذة أن تكون تلك الاتجاهات، والمواقف وأنماط التفكير متماشية وقيم المؤسسة، كمؤسسة اجتماعية أكثر من اهتمامها بالقدرات والمؤهلات التقنية حتى وإن كانت لهذه الكفاءات مكانة في عملية التوظيف.

لقد ركز الباحث اهتمامه انطلاقا من فرضيتين:

¹ 2 - R.Sainsaulieu, L'identité au travail, op. cit. P.199.

فصل الاطارات

الأولى مؤداها أن المؤسسة أثناء عملية التفاوض التي ترافق اجراءات توظيف الاطارات تسعى إلى إخضاع هذه العملية إلى علاقة قوة تكون في صالحها قدر الإمكان، وثانيا، إن البعد المؤسسي (القيم، المعايير) هو الذي يطغى على عملية الانتقاء، وليس الجانب التقني. فـ"بنقيقي" يرى أن المؤسسة لا تبحث في الواقع لدى الإطار على مؤهلات، ومهارات تنظيمية وتقنية ولكن على سمات الشخصية التي تميزه، بمعنى آخر إن المؤسسة تبحث لدى الإطار عكس ما هو شائع على ما يحمله من قيم، ومدى تجانس تلك القيم والمعايير مع قيم ومعايير المؤسسة ذاتها.

وحتى يتسنى له تأكيد ما افترضه، يشير الباحث إلى "التناقضات" التي تميز شروط التوظيف المعلنة من جهة، وشروط التوظيف الحقيقية من جهة ثانية، فأولى هذه التناقضات في اعتقاده تكمن في أن القائمين على عملية الانتقاء سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، لا يعطون في الواقع أهمية بالغة لما يحمله المترشحون من شهادات.

أما التناقض الثاني، فإنه يتمثل، حسب "بنقيقي"، في اتساع المسافة بين الشروط المتعلقة بالمؤهلات التقنية من جهة، وحقيقة ما يحدث أثناء عملية التوظيف من جهة أخرى. والدليل على ذلك، أن الانشغالات التقنية المرتبطة بالمهارات، لا تحتل في اعتقاده المكانة المعلن عنها، ويضيف أن المشرفين على عملية الانتقاء لا يمتلكون في معظم الأحيان مستويات تقنية عالية، بل إن التركيز على هذه الجوانب لا يتم إلا في آخر عملية الاختيار، أي بعد انتقاء أولي تكون فيه الغلبة للجوانب والأبعاد الثقافية وليس التقنية.

ويتمثل التناقض الآخر في صعوبة التوفيق بين محتوى المنصب المقترح والشروط التي يجب توفرها في الإطار، إن ذلك يشكل، حسب "بنقيقي"، مشكلة لا تنال اهتمام المؤسسات بالرغم من أهميتها وهو ما يؤدي إلى أن عملية التوظيف لا تتم وفق المعايير العقلانية المعلنة، أما التناقض الأخير لعملية التوظيف، فإنه يكمن في أن المؤسسة أو من يمثلها أثناء عملية الاختيار تطلب، في أغلب الأحيان، شروطا يتعذر، بل ويستحيل توفرها في نفس الشخص. وكمثال على ذلك، كثيرا ما يطلب من الإطار المتقدم للمنصب أن يكون شابا وذا خبرة طويلة.¹

والأهم من ذلك، لدى "بنقيقي"، هو أن ذلك "التناقض" ظاهري فقط، فالمؤسسة بالموازاة ما تقوم به من أعمال اقتصادية، فهي تقوم أيضا بعملية تأسيس اجتماعي تجسده عملية غرس وترسيخ القيم والمعايير الاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسة في حد ذاتها ويخلص "بنقيقي" إلى أن الكثيرين بما فيهم الاطارات أنفسهم يتوهمون بأن عملية التوظيف لاسيما توظيف الاطارات، تندرج في إطار المنطق التقني فحسب،

¹مراني حسان، مرجع سابق، ص 64

فصل الاطارات

والحقيقة أن الواقع حسب الباحث نفسه ليس كذلك، لأن عملية توظيف الاطارات خاضعة لمنطق التنظيم كمؤسسة اجتماعية، فالأولوية تمنح لاستعدادات الإطار، الذي يرغب في الالتحاق بالمنصب المقترح، إلى تبني المعايير والقيم السائدة في التنظيم لأنها تمثل الركائز العقائدية التي يستند إليها وجودها كمؤسسة اجتماعية تساهم في ترسيخ وإعادة إنتاج النظام والرؤى السائدة أكثر مما هي وحدة اقتصادية¹.

أما "م. بووار" و"إ. كوهن" (M. Bauer et E. Cohen) فقد اهتمتا بدورهما بقضية لا تقل أهمية عن ظروف وخلفيات توظيف الاطارات، إنها معضلة السلطة داخل التنظيمات وحظ فئة الاطارات فيها كعملية معقدة وذات أبعاد مختلفة، ففي دراسة نشرت سنة 1983 تحت عنوان "حدود سلطة الاطارات"، تساءل الباحثان عن كيفية تحديد بنية السلطة داخل مجموعات قيادة المؤسسة الاقتصادية، لقد كان هدفهما هو محاولة الكشف عما إذا كانت السلطة داخل التنظيمات الفرنسية الكبرى تتوقف على مجموعات "أوليغاركية" ضيقة كما يقترح ذلك قانون "روبرت ميتشلز"، أم أن للاطارات الوسطى والمهندسين حظ في ذلك.

إن أهمية هذا التساؤل تزداد في نظر "بووار" و"كوهن"، بحكم أن الشركات الصناعية خاصة الكبرى، قد أصبحت تشكل عامل تأثير وتغيير كبيرين في المجتمع الصناعي الغربي، وهو ما يجعل من البحث في طرق ممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات امرا بالغ الأهمية².

إن تلك الدراسة تأتي حسيهما في وقت زعمت فيه العديد من الإسهامات المعاصرة أن الطروحات الكلاسيكية البيروقراطية الفيبيرية، وكذلك الأوليغاركية لميتشلز لم تعد معبرة عن حقيقة ما يجري داخل المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية المعاصرة.

ف"غالبرث" (Galbraith) ادعى أن قيادة المنشآت واتخاذ القرارات فيها لم تعد حكرا على مجموعة قليلة من القادة الكبار بل لقد أصبحت في تقديره من مهام نسق واسع من التكنوقراط "يتشكل من مجموع اطارات المؤسسة

إن القادة الكبار لم يعودوا قادرين عمليا إلا على المصادقة على القرارات التي تتخذ من خلال عمليات عديدة ومعقدة فرضتها طبيعة العمليات التي تتشكل منها حياة المؤسسة الصناعية المعاصرة وكذلك الاعتماد المتزايد على

¹ Georges Benguigui, « La sélection des cadres », Revue de sociologie du travail, 3/81, 23ème année, Juillet / Septembre 1981. p.294

² Michel Bauer et Elie Cohen, « Les limites du pouvoir des cadres », Revue de sociologie du travail, 3/80, 22ème année Juillet / Août 1980, p.276.

فصل الاطارات

مؤهلات اليد العاملة ذات القدرات والكفاءات التقنية والتعليمية العالية.

ويشير "بووار" و"كوهن"، في هذا السياق أيضا، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا في مناسبات كثيرة، على أنه من الصعب التمييز مبدئيا بين القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات الأخرى، حتى يتم الزعم بأن الأولى تعد من اختصاص فئة قليلة من كبار المسؤولين والرؤساء، وأن الصنف الثاني يمكن أن يشارك فيه بقية الاطارات، فما يسمى بالقرارات الاستراتيجية في نظر هؤلاء المعترضين ما هي في حقيقة الأمر سوى مجموعة كثيرة من القرارات الصغيرة غير المتجانسة التي لا يمكن التعرف على طابعها الاستراتيجي إلا بعد أن يتم اتخاذها، بل وبعد أن تتضح نتائجها، ولن يكون ذلك إلا بعد مدة زمنية معينة من تاريخ اتخاذها. وكمثال على هذه الأطروحة، يشير "بووار" و"كوهن" إلى ما اقترحه كل من "سيارت مارش" (Ceyert et March)

ولندبلوم (Lindblom) فيما تعلق بالنسبة للمؤسسة بالقرارات السياسية، لقد رفض هؤلاء حسب "بووار" و"كوهن"، الاعتراف بوجود فعلي لما يسمى بـ "القرارات الاستراتيجية"، حيث يؤكدون على أنه من المفيد أن نلح على كثافة وتعقد العوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرار من بدايتها إلى نهايتها وهو ما يفرض مشاركة

عدد كبير من افراد التنظيم، خاصة من فئة الاطارات، في صنع تلك القرارات.

إلا أن ملاحظة ما يحدث داخل فرق القيادة في المؤسسات وتحليل تلك العملية تؤكد حسب "بووار" و"كوهن"، أن الأغلبية الساحقة من الاطارات والمهندسين مبعدون عن عملية اتخاذ القرار ومن القيادة الفعلية، وإن كان بعضهم يتمتع بقدر من الاستقلالية وبشيء من السلطة، فإنها تبقى سلطة "تابعة"، ويتوصل "بووار" و"كوهن" إلى نتيجة مؤداها أن هناك في الواقع إمكانية التمييز، في مجال السلطة واتخاذ القرار ضمن المجموعات القيادية الصناعية بين عدة مستويات، مستوى قيادي، ويتضمن عدد محدود من الافراد الذين يحتكرون القرارات المتعلقة بوضع السياسات الكبرى في المؤسسة، كتنمية الأنشطة والاستثمار، وهم يسيطرون على مجريات تحديد التوجهات العامة في كافة مجالات أنشطة المؤسسة، ومستوى أدنى ويشمل الغالبية العظمى من الاطارات والمهندسين الذين يساهمون في صنع العديد من القرارات ذات الأهمية الثانوية مقارنة بقرارات المستوى السابق.

إن ذلك يعني، حسب "بووار" و"كوهن" أن الاطارات باستثناء القياديين منهم، يتواجدون في وضعية تبعية لأعضاء المستوى الأول، وأن نمط ممارسة السلطة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، المتسمة بالليوننة، مقارنة بالنمط البيروقراطي الكلاسيكي، يمنح استقلالية محدودة لأغلبية الفئات التأطيرية، وإن كان يعطي في بعض الأحيان، للإطارات المتوسطة والمهندسين الإحساس بالمشاركة في تحديد السياسات،

فصل الاطارات

وبالتالي فهو يسمح بخلق وضعية تساعد الطبقة القيادية على بسط سيطرتها وهيمنتها على شرائح واسعة من المجموعات الوسطى وهو البعد الاجتماعي لقضية قد تبدو للوهلة الأولى قضية تنظيمية بحتة¹.

إن ما ذهب إليه "بووار" و"كوهن"، في التأكيد على علاقة الهيمنة بين فئات القيادة والتأطير، يقودنا إلى التساؤل عن انعكاس تلك الوضعية على وعي افراد تلك المجموعات بمواقعهم وطموحاتهم، فهل تلك الوضعية تؤدي إلى تنامي الوعي أو إلى الحد منه؟، و هل التبعية والانقسام تؤدي إلى الوعي والانسجام وتقوية الشعور بالهوية المشتركة وخصوصياتها؟ أم أن الأمر على العكس من ذلك؟ وأنها تؤدي إلى إضعاف الوعي والحد من الطموحات ومن بروز معالم هوية متميزة وخصائص اجتماعية ومهنية معينة لدى تلك المجموعات وهي التساؤلات التي سنطرح للإجابة عنها بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر في هذه المرحلة التاريخية من تطور المجتمع الجزائري المعاصر.

3-9 الاطارات في الدراسات السوسولوجية:

نتعرض في هذا العنصر إلى مجموعة من التساؤلات التي أثيرت حول موضوع الاطار في المجتمعات المعاصرة من قبل بعض الباحثين الاجتماعيين والهدف هو محاولة الوقوف على أهم جوانب وأبعاد تلك الإسهامات التي اقترح أصحابها معالجة مواضيع تثيرها هذه الفئة من زوايا مختلفة، وضمن أطر نظرية وفكرية متعددة ومتباينة، وذلك حتى يتسنى لنا تشكيل تصور أولي عن طبيعة القضايا التي فرضها موضوع الاطارات على علم الاجتماع المعاصر ومن ثم الوقوف على بعض الأبعاد والرهانات الأساسية المرتبطة بوجود هذه الشريحة، وسندعى أيضا من وراء ذلك إلى توضيح أبعاد وطبيعة ادوار الاطارات في الدراسات والنظريات الاجتماعية .

ان دراسة فئة الاطارات ، يعني دراسة احد النخب المهنية التي يزداد فيها الاهتمام بها في الوقت الحاضر نظرا للدور الهام الذي تقوم به في المجتمع وفي التنظيم، باعتبار عمليات التغيير الاجتماعي السياسي والاقتصادي تركز الى حد كبير الى مثل هذه النخب وذلك بحكم الموقع الذي تبوؤه فهي تقود وتسير العديد من التنظيمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ان نخبة كنخبة الاطارات وخاصة الصناعية منها والتي ارتبطت مسيرتها بما حدث ويحدث في المجتمع نتيجة تغييرات هيكلية عميقة شهدتها بالخصوص القطاع الصناعي في الجزائر تجسدت في سياسة الاقلاع الاقتصادي ضمن التوجه الاشتراكي الذي تبنته الجزائر بعد الاستقلال ، وفي خضم هذا كانت هذه الفئة معرضة للعديد من التحولات التي ساهمت في صنع اتجاهاتها و تمثلاتها عن المجتمع

¹ مراني حسان، مرجع سابق، ص67

فصل الاطارات

والمؤسسة وكيفية تعاملها مع هذه المتغيرات وباقي الشركاء في المؤسسة وادراكها ووعمها بما يدور حولها، واهم من ذلك لدرجة استقلاليتهما في التنظيم وحريةهما في اتخاذ القرارات والمبادرة والمبادأة في العمل، وفي احاث عمليات التير التي تراها مناسبة، ومن هذا المنطلق تناولنا في هذا الفصل المخصص للإطارات الجزائرية، المقاربات النظرية المختلفة في دراسة النخبة لنتقل بعد ذلك الى دراسة العلاقة بين السلطة والاطارات في الجزائر، بعدها تناولنا لمحة تاريخية عن الإطارات في الجزائر لنتقل للحديث عن البنية الاجتماعية داخل عالم الشغل الصناعي، لنصل في الاخير الى تناول الابعاد العامة لدور الاطارات مبرزين درجة الوعي لديهم بتعدد وتنوع هذه الابعاد في الدور الذي يقومون به.

10- الاتجاهات النظرية في دراسة الاطارات:

تمثل الاطارات احدى الفئات المهنية التي افرزها المسار التاريخي للتطور المجتمعات الغربية الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد كان بروز هذه الفئة نتاجا لظاهرتين اساسيتين هما :

"التصنيع الكبير من جهة وانتشار التنظيمات الصناعية من جهة اخرى وكان ذلك في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم مصطلح النخبة لدلالة على تلك المجموعات المتميزة والتي تتصف بالحكمة ورجاحة العقل في المسائل التي عجز افراد المجتمع عن حلها"¹

لذلك كان علينا ان ننطلق من هذا المفهوم للوصول الى ابعاد مفهوم الاطارات، وسنتطرق في البداية الى الاتجاهات النظرية لدراسة الاطارات :

1-10 الاتجاه السيكولوجي:

ان نظرية النخبة تجد اصولها داخل كتابات السوسولوجيين الإيطاليين، ويرجع الفضل في إدخال هذا المصطلح الى الدراسات السوسولوجية الى عالم الاقتصاد والاجتماع في نفس الوقت الفريدو باريتو الذي يرى بان النخبة او الصفوة تدرس ضمن سياق اقتصادي وبناء اجتماعي، فممارسة القلة للقوة عامل دائم في أي نظام اجتماعي ونحن بمجرد تغيير الصفوة او النخبة يتغير تكوين طابع هذه الاقليات.²

معنى ذلك ان كل نظام سياسي او اقتصادي يتحدد طابعه من خلال اسهام اعضائه فيه بواسطة قوة السلطة التي يمتلكونها، وقد حدد باريتو مفهوم النخبة عن طريق تحديده لمعنيين هما:

¹ فاروق حميدشي، الجماعات الضاغطة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 89

² اسماعيل علي سعيد، المجتمع والسياسة دراسة في النظريات والمذاهب والنظم، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص 265

فصل الاطارات

المعنى الاول : في اطار تحليل شامل أين يفترض باريتو ان لكل فرع من فروع النشاط الانسان دليل او مقياس لقدرات او مواهب افراد، والذي يقابله في نفس الوقت مؤشر للعلاقات، يتناسب طردا مع توزيع الثروة والقوة في المجتمع، كما ان الاشخاص المكونين من نخبة هم الذين بواسطة عملهم استطاعوا ان يحققوا نجاحات والعلامات في فروع نشاطهم او في باقي فروع النشاطات الانسانية.

ويعرف باريتو في هذا الصدد النخبة بكونها: " جميع الاشخاص الذين يظهرون نوعا من الاستعدادات العالية في ميدانهم او في انشطة اخرى، أي ان لهم صفات خاصة ويدخل في نطاق النخبة كل من استطاع بواسطة عمله او موهبة ان يحقق نجاح بارزا بالنسبة لبقية الناس"¹

نرى من هذا التحديد الذي تبناه باريتو انه قد اعتمد على ابعاد سيكولوجية خالصة في محاولته لتفسير النخبة، غير ان التحديد الذي اعطاه لهذا المفهوم بهذا المعنى يجعل من الافضل الحديث عن النخبات بالجمع بدل النخبة بالمفرد نظرا لتعدد فروع النشاط الانساني وبالتالي تتعد النخب ، الى ان ما يؤخذ على باريتو عدم تقديمه لمعيار نستطيع من خلاله تقييم هذه النجاحات تقييما موضوعيا، وذلك لوجود اختلافات وفروقات بين الافراد.

ويرى بوتومور ان باريتو لم يستخدم مفهوم النخبة بهذا المعنى الا بمجرد التجديد على عدم التكافؤ القدرات والمواهب الفردية في كل مجال من مجالات الحياة الاجتماعية، كم يجعله نقطة انطلاق لتحديد النخبة الحاكمة وهي اساس الموضوع الحقيقي لبحثه، وعليه في معنى اكثر تحديدا نجد باريتو يتحدث عن نخبة حاكمة في اطار تمييزه للطبقة السفلى غير النخبوية والطبقة العليا.

ما يلاحظ على باريتو اضافة الى استناده على العوامل السيكولوجية ، هو الحاحه الشديد على الفصل التام بين النخبة الحاكمة والجماهير معارضا كل شكل من اشكال الديمقراطية، فباريتو يشير الى ضرورة وجود الطبقة وبالتالي خلق الهوة بين من يملكون السلطة وباقي افراد المجتمع التابعين الى هذه النخبة واتجاهاتها، مما يتح الباب امام الممارسات غير الشرعية لهذه النخبات طالما انها لا ترجع الى عامة الشعب.

2-10 الاتجاه التنظيمي:

هذا الاتجاه ممصل فيث كل من جيتانو موسكا وروبيرت ميشلز، حيث يرجع العلماء الفضل في تعميق مفهوم النخبة الى العالم الايطالي جيتانو موسكا الذي كان اكثر وعيا وادراكا من باريتو، لفكرة عدم تجانس النخبة الحاكمة وهي الطبقة العليا في الطبقة السياسية نفسها وللمصالح والقوى الاجتماعية الممثلة في تلك النخبة، وبمعنى آخر نرى ان موسكا ينظر الى النخبة الحاكمة على انها

¹ محمد سويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانية وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 71

فصل الاطارات

متدرجة، بحيث نجد في داخل النخبة نفسها والماسكة بمقاليد الحكم في المجتمع، نواة منسية تتمتع بأكبر قدر من السلطة والزعامة وكأنه هناك نخبة من نفس النخبة.¹

لقد تساءل موسكا عن حقيقة كيف تستطيع هذه الاقلية من الاشخاص – أي النخبة- ان تمسك بمقاليد الحكم في المجتمع وتسييره.

ففي حين يرى باريتو ان الخصائص السيكولوجية هي العامل التفسيري لهذه السيطرة، يرى موسكا ان سيطرة النخبة السياسية على المجتمع يرجع الى مالها من قدرات تنظيمية تساعدها في ذلك، وبشكل كبير حجمها الصغير نسبيا:

وعليه فان النخبة في نظره هي: "الاقلية المنظمة الحاكمة لأغلبية الغير، المتمثلة في الجماهير".²

جاء موسكا بمفهومه عن النخبة الحاكمة وقد كان رائدا في اطار تمييزه يسن الاقلية المنظمة الحاكمة والاقلية الغير المنظمة (الجماهير)، ولكنه لم يفصل بينهما فصلا تاما كما فعل باريتو ويقول في هذا الصدد:

"ان النخبة في الازمنة الحديثة لا ترتفع عاليا فوق سائر المجتمع، لكنها تتصل اتصالا بالمجتمع عن طريق نخب فرعية تأتي من الطبقة الوسطى"، كما تظهر الطبقة السياسية وقد كبحت جماحها عن طريق هذه النخبة الفرعية وكذلك التمثيل الانتخابي.

اما في ما يخص ميتشلز فقد حاول في مؤلفه الشهير – الاحزاب السياسية- ان يوضح وكما ذهب اليه موسكا ان النخبة وما تمارسه من سلطة يعتمد الى حد كبير على طابعهما التنظيمي، وقد ركز ميتشلز دراسته على الحزب الالماني الاشتراكي الديمقراطي، ووجد انه تسيطر عليه اقلية صغيرة من حيث الحجم، وتوصل الى نتيجة مفادها ان التنظيمات كبيرة الحجم تعرف نموا كبيرا في جهازها الاداري وتتقلص ممارسة الديمقراطية فيها.

وهناك من يرى ان المفهوم الذي جاء به موسكا عن النخبة الحاكمة، هو مفهوم مطاطي او متأرجح حسب تعبير غرامشي بحيث لم يحدد موسكا من يقصد به، فاهو احيانا يتكلم عن الطبقة الوسطى وبشكل اخر اصحاب الممتلكات، وفي بعض الاحيان عن المسؤولين السياسيين، وحيننا اخر عن المثقفين.

¹ محمد سويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانية وقضاياها، نفس المرجع، ص70

² بوتومور، النخبة والمجتمع، ترجمة جورج ججا، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت لبنان، بدون سنة نشر، ص10

فصل الاطارات

إضافة الى هذا المفهوم كما اعتبره ميلز قد شحن شحننا رديئا ،ويوحى بالتقارب الموجود بين موسكا وكارل ماركس فمفهوم الطبقة هو مفهوم الاقتصادي وعند مرافقته لمفهوم الحكم، هو اصطلاح سياسي فان ذلك يعني أن الطبقة الاقتصادية تحكم سياسيا.¹

يمثل هذا الاتجاه رايت ميلز الذي اقتفى اثار موسكا في امكانية الدراسة الإمبريقية للنخبة أو السلطة على حد تسميته، عكس ما يرى موسكا في ان النخبة تشكل طبقة اجتماعية فان النخبة عند ميلز تتجمع لكي تشكل وحدة لقوة تحكم المجتمع.²

هذا التجمع يكون على اسس مختلفة ،كما للمصالح المادية المشتركة والعلاقات السيكولوجية تشابه في الافكار والاحوال الاجتماعية المشتركة ومصادر التعليم المتشابهة ، قوة هذه النخبة تحدد وفق الطبيعة النظامية للمجتمع، والتي تشكلها المنظمات الكبيرة التي تحل اهمية محورية فيه كالمؤسسات العسكرية، الشركات الكبرى، الهيئات السياسية والتي تحدد الاوضاع القيادية في المجتمع.

لقد خلص ميلز الى هذه الفكرة بعد دراسة التي قام بها في الخمسينيات على المجتمع الامريكي، حيث وجد ان نخبة السلطة فيه تتكون من ثلاث مؤسسات رئيسية مسيطرة هي:

الجيش، السلطة السياسية، ورجال الاعمال، هذه الفئات تشكل مجموعا منسجما ومتحدا ويتكون من اعضاء من نفس الطبقة الاجتماعية، وحتى عملية تبادل المناصب بين افراد هذه النخبة يكون بطريقة تبادلية داخلية.

3-10 الاطارات والصراع الطبقي:

من المتوقع أن يكون موضوع فئة اجتماعية مثل فئة الاطارات قد نال اهتمام الباحثين الماركسيين، وفقا للرؤى والأطروحات العامة التي تميز هذا التيار الفكري، خاصة إبان الفترة التي كان يحتل فيها موقعا هاما بين الاتجاهات الفكرية والعلمية، ويمكن في هذا الصدد أن نشير إلى عينة من تلك الإسهامات مجسدة في محاولتين، الأولى لصاحبها " جون دلمارل Jean Delmarle والثانية لمجموعة من الباحثين بقيادة "أ.كازانوف A.Casanova .

لقد تناول " دلمارل "موضوع الاطارات في المجتمع الصناعي المعاصر في ضوء القضية الماركسية الأساسية" صراع الطبقات الاجتماعية، إذ حاول الباحث أن يحدد موقع هذه الفئة في حركة الصراع الطبقي، معتمدا في ذلك على مؤشرات أربعة اعتبرها أساسية للإجابة على السؤال المطروح وهي: ظروف الحياة، علاقة الاطارات بالسلطة داخل التنظيمات، والعناصر الثقافية التي تميز افراد هذه الفئة عن

¹ بوتومور، النخبة والمجتمع، نفس المرجع، ص33

² بوتومور، النخبة والمجتمع، نفس المرجع، ص34

فصل الاطارات

غيرهم من افراد الفئات الاجتماعية الأخرى من حيث رؤيتهم للعالم، وقضاياه الأساسية واخيرا طبيعة المشروع الاجتماعي الذي يمكن أن يشكل طموحا لهذه الفئة وذلك من خلال الكشف عن طبيعة الأهداف التي يسعى افرادها إلى تحقيقها¹.

في بداية تحليله، يشير "دلمارل" إلى أن الاطارات يعتبرون بحق من محظوظي المجتمع الرأسمالي الصناعي المعاصر والدليل على ذلك أن جميع الإحصاءات المتوفرة تبين أن مستويات دخلهم وحظوظ التحاق أبناءهم بالجامعات والمدارس العليا كبيرة، إنهم في رايه المجموعة المهنية الأكثر استفادة من غيرها مقارنة بالمجموعات المهنية الأخرى. ويؤكد دلمارل أيضا على أن كل المعطيات المتاحة تشير إلى أن الاطارات يتواجدون في طليعة مستهلكي السلع والخدمات، وكل ما ينتجه المجتمع الصناعي الرأسمالي، ومع ذلك فإن الباحث يلفت الانتباه إلى أن هذه الوضعية لا يجب أن تحجب عن أعيننا حقيقة أخرى لا تقل أهمية عن السابقة وهي: التفاوت والتباين الموجود بين مختلف مستويات افراد وفئات التأيير أنفسهم.

ويؤكد "دلمارل" من جهة أخرى أن وضعية الاطارات، بالرغم مما يميزها من إيجابيات ليست خالية من المشكلات والأزمات النفسية والاجتماعية، إن السبب في ذلك يكمن في اتجاه النمو العام لمستوى معيشة كافة افراد الفئات والمجموعات الأخرى نتيجة الرفاهية المستمرة التي عرفتها المجتمعات الصناعية المعاصرة وهو ما أدى في رايه إلى انعكاس ذلك سلبا على الحالة النفسية العامة لجميع افراد الطبقات الوسطى ومن ضمنها اطارات المؤسسات، وذلك بعد أن تقلصت فرص الارتقاء الاجتماعي أمامها، وقد نتج عن ذلك أن تراجع الشعور بالمكانة والهوية المتميزة الذي كان يميز الاطارات مقارنة بالمجموعات المهنية الأخرى.

أما فيما يتعلق بالمؤشر الثاني المرتبط بعلاقة الاطارات بمراكز القرار داخل التنظيم، يرى اصحاب هذا التوجه أن موقعهم في هذا المجال قد عرف تقهقر أيضا مقارنة بما كانت عليه وضعيتهم في الماضي، لقد كانوا يحتلون مكانة بارزة ومواقع محصنة في نسق علاقات السلطة، وكان ذلك ناتج عن قربهم من مالكي وسائل الإنتاج ومشاركتهم المباشرة في صنع القرار داخل المؤسسات، والتراجع المشار إليه يعود، حسب "دلمارل" إلى التطور الصناعي والتنظيمي الذي أدى تدريجيا إلى الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج وعملية التسيير وظهور عدد كبير من مستويات ومناصب التأيير والقيادة، ومن ثم لم يعد الإطار في ظل التنظيمات الصناعية الحديثة إلا مجرد منفذ لقرارات تصنع في معظم الأحيان في أماكن بعيدة عنه ودون أية مشاركة منه².

¹ مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة عنابة، 2007، ص 67

² زينب محمدو محمد قباري، اساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والاعلان، طرابلس ليبيا، 1985، ص 168

فصل الاطارات

إن التخوف الذي يبديه الاطارات من فكرة الصراع الطبقي، يعود، حسب دمارل إلى طبيعة ما يحملونه من قيم ومعايير ذات النزعة البرجوازية التي تهيمن على أذهان وتصورات افراد هذه الفئة، كنتيجة منطقية لعملية التنشئة الاجتماعية والثقافية التي خضعوا لها، وهي عملية معقدة تشارك فيها حسب رأيه العديد من المؤسسات الاجتماعية التي يركز عليها المجتمع الغربي الصناعي المعاصر، إن تلك القيم تتجسد في تفضيل الاطارات للعمل الفردي على الحركة الجماعية، وفي اتخاذهم لمواقف معارضة للحركات النقابية العمالية.

ويختتم " دمارل " دراسته بالتأكيد على أن ذلك لم يمنع من تواجد عدد، وإن كان محدودا من الاطارات الذين تفتنوا " إلى طبيعة الدور الذي تهيؤهم المؤسسات الاجتماعية والثقافية لأدائه في المجتمع الرأسمالي الذي ينتمون إليه. لقد اقتنع هذا الجزء من الاطارات في اعتقاده، بأن مهمتهم لا ينبغي أن تبقى مجرد " تنفيذ علمي للقرارات التي تتخذها المجموعات القيادية المهيمنة التي تمتلك السلطة الفعلية القائمة، في آخر المطاف على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وهو ما دفع تلك الفئة إلى التحرك من أجل إيجاد وسائل وسبل تغيير الأسس والدعائم التي يقوم عليها النظام الرأسمالي برمته، وهو ما يؤدي في تصوره، إلى تقليص المسافة بين هؤلاء الاطارات والحركة العمالية في قناعاتها وطموحاتها¹.

وإنطلاقا من القناعات الفكرية نفسها، ذهبت مجموعة من الباحثين بقيادة " أ. كازانوف " (A. Casanova) إلى محاولة تحديد طبيعة الدور المتوقع أدائه من طرف فئة الاطارات في عملية الصراع الطبقي في المجتمع الفرنسي المعاصر.

تشير دراسة كازانوف الى ان هذه الفئة الجديدة بالرغم من الطروحات الماركسية التي ترى ان هذه الفئة التي انتجها توسع النظام الرأسمالي و مرحلة التصنيع وظهور التنظيمات بشكلها الحديث هي فئة وظيفية من شأنها ان تأجج الصراع الطبقي او ان تنقله الى مستوى اخر، لكن ما يشير اليه كازانوف وزملاؤه في هذه الدراسة الى ان بروز الاطارات كفئة سوسيومينية انعكس على منظومة القيم وطبيعة العلاقات والتفاعل الانساني ، حيث يشير كازانوف الى ان هذه الفئة تتعدد مشاربها الاجتماعية أي انها من مختلف المستويات الاجتماعية المشكلة للمجتمع، وعليه يمكن القول حسب ان هذه الفئة قد تجاوزت الدور المنوط بها في نظر الماركسيين، بل اصبح على المجتمعات الحديثة النشأة الاخذ بعين الاعتبار الدور الذي تلعبه هذه الفئة على كافة الاصعدة باعتبارها تمتاز بالعقلانية والعلمية والفاعلية والتي توكل لها قيادة قاطرة التنمية.

¹ Jean Delmarle, Classes et luttes de classes ,paris éd ouvrières ,1973. p. 86-87.

فصل الاطارات

إن تلك التحولات هي التي أدت إذا إلى ظهور الحاجة الملحة إلى شريحة من الاجراء يتميزون بامتلاك قدرات فكرية وعلمية وتقنية مناسبة، لأداء ذلك الدور الضروري والقيام بتلك المهام والوظائف، بتعبير آخر إن الحاجة إلى التحكم في ما يفرضه إدخال الأساليب العلمية في العمل الإنتاجي وفي الإدارة والتنظيم، هي التي أدت إلى ارتفاع أعداد التقنيين والمهندسين بشكل لم يعرف له مثيل من قبل، وقد كانت تلك الأعداد مرشحة دائما للارتفاع.¹

وترى الدراسة إضافة إلى ذلك، بأنه وبالموازاة مع تنامي الحاجة إلى مهارات الاطارات في العمل الصناعي التنظيمي والإنتاجي، فإن عدد المشكلات المرتبطة بتلك الحاجة وحجمها قد تنامت بدورها في كل القطاعات، وأصبحت بدورها تتطلب إمكانيات وكفاءات من أجل إدارة وتسيير التنظيمات المختلفة، وهي الأنشطة التي تحتاج إلى ما

يملكه الاطارات من مؤهلات تفرضها متطلبات "العقلانية والفعالية والنجاعة والتطور العلمي والتقني، وقد أدت هذه المقتضيات إلى أن اكتسى دور الاطارات أهمية قصوى، سواء كانوا مهندسين أو تقنيين، أو إداريين.²

من هنا أمكن القول، حسب "كازانوف" وزملائه، أن هذه الثورة العلمية والتكنولوجية، هي التي جعلت الاطارات سواء في قطاع الإنتاج أو في مجال الأنشطة الاجتماعية الأخرى يحتلون مكانة بارزة وموقع حساس لا يمكن الاستغناء عنه.³

¹ A. Casanova, et al., Les intellectuels et les luttes de classes, Paris, éd. sociales, 1970, p11

² السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1975، ط1، ص39

³ مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة عنابة، 2007، ص71

فصل الاطارات

خلاصة الفصل: وفق العديد من الدراسات والنظريات التي اهتمت بدراسة الاطارات وادوارها على الصعيد المؤسسي والاجتماعي ، يتضح لنا الاهمية الكبرى التي لعبتها الاطارات خلال مسار التصنيع خصوصا في اوروبا حيث تم الاعتماد عليها كفتة متكونة من الناحية العلمية والعملية الامر الذي مكنتها من تولي زمام الامور خاصة في مجال تسيير المؤسسات والمصانع وغيرها من التنظيمات الادارية سواء في القطاع الخاص او العمومي، و من جهة اخرى يقر العديد من الباحثين باختلاف توجهاتهم وآرائهم الى ان هذه الفتة قد تجاوزت الدور الوظيفي المحدد لها ، واصبحت تأخذ ادوارا واشكالا اخرى اكثر اسهاما في المجالات الاجتماعية والسياسية الاخرى.

الفصل النظري الثالث:

الاداء

تمهيد: ان موضوع الاداء يأخذ حيزا كبيرا في الدراسات العلمية والاجتماعية ومن طرف المؤسسات لما له من اهمية كبيرة على المستوى الفردي والمنظمة كذلك والسلوك التنظيمي ككل، ولقد حاولت الكثير من الاتجاهات تفسير انماط الاداء وفق عوامل اجتماعية او عوامل تنظيمية او عوامل خارجية وغيرها من العوامل المؤثرة في سلوكيات الافراد التي من الممكن ان تنعكس على اداء الافراد في المؤسسة. ويعتبر موضوع الاداء احد اهم المواضيع التي تنال عناية كبيرة في ميدان علم الاجتماع التنظيم لما له من تفسيرات اجتماعية داخل المنظمات والمؤسسات الاجتماعية، وعلى اعتبار ان الفرد كائن يتأثر بالبيئة المحيطة به من جوانب اجتماعية وثقافية وحضرية وطبيعية فإنها بالتالي تظهر في مستويات ادائه وفي انماط سلوكياته داخل التنظيم .

1 - مفهوم الاداء:

يعتبر موضوع الاداء من الموضوعات الاساسية في نظريات السلوك الاداري بشكل عام والتنظيم الاداري بشكل خاص لما يمثله من اهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وتطلق كلمة الاداء على عدة عبارات منها ما يشير الى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال ادائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، وعلى ذلك تعددت التعاريف الباحثين للأداء حيث عرفه الميرالاداء بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

ويعرف بدوي الاداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين.¹

كما عرف عاشور اداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.² ويلقي توماس جيلبرت الضوء على مصطلح الاداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء ، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل اي انه مخرجات او نتاج او نتائج اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.³

¹ بدوي احمد زكي معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984، ص 87

² عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983-ص 5

³ بدوي احمد زكي، المرجع نفسه، ص 88

ويشير بدوي الى الاداء بانہ عبارة عن قيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض ادائه من العامل الكفو المدرب.¹

ويرى هلال ان السلوك الانساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشاته والموقف الذي يوجد فيه وان الاداء لا يظهر الا نتيجة لضغوط او قوى نابغة من داخل الفرد نفسه وان هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي الى ظهور الاداء.²

اما زيدان فيرى ان اداء الافراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وانما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة الا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية وانما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الافراد ، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.³ وقد عرفه ريتشارد: بأنه محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية و بيئة التنظيم او العمل ومعنى ذلك أن الأداء ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه ، كما يعبر عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما أنه يعني مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلا عن الاتصال والتفاعل بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو استجابة لها بكل حرص وفعالية⁴

اما سياتر مستيري ان الاداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من اجل اداء الوظيفة، فقد تنطوي مكونات الفرد على اعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والاداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والاداء الوظيفي.

وقدم الباحثان بورتور ولولر نموذج نظري يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الاداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاث عوامل اساسية هي: الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وادراك الفرد لدوره الوظيفي فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل اما قدرات

¹ بدوي احمد زكي، المرجع نفسه، 89

² هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الافراد، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996، ص 20

³ زيدان محمد مصطفى، الاشراف والانتاجية، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص 139

⁴ علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 41

الفرد خصائصه فهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول اما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن سلوك ونشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب ان يمارس بها دوره في المنظمة.¹

واخيرا يرى الحربي ان تحديد العوامل التي تحكم الاداء ليست بالأمر السهل وان تعميم النتائج امر غير صحيح للأسباب التالية :

- 1 - ان محددات اداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات اداء فئة اخرى.
- 2 - ان محددات اداء الافراد الاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات اداء الافراد العاملين في منظمة اخرى
- 3 - تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الاداء.²

ونستنتج من الدراسات السابقة ان هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء، وعلى الرغم من ذلك انه يبدو من الصعب الوصول الى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الاداء وان تعدد التعاريف المتعلقة به يعود الى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في ان يبدل بدلوه في هذا الموضوع ، ومن جهة نظره واهتماماته الخاصة ومن جهة اخرى ان موضوع الاداء يعد من المواضيع الاكثر تشعبا وغموضا واكثرها تعقيدا بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة الى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل في مستوى الاداء.

2- عناصر الاداء

ان هناك عناصر او مكونات اساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات ما ذكره عاشور في ابراز عناصر الاداء من خلال النقاط التالية:

1 - أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

ان تحديد أنشطة العمل والاهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه و الاثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل ، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في اداء العمل اضافة الى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل،

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 74

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، جامعة الاسكندرية مركز التنمية الادارية، 1977، ص 61

او بتغيير الافراد الذين يؤدون العمل ، او بتغيير الظروف او المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكيفه على النحو التالي.

أ- الانشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الانشطة التي تتصف بانها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الاخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الانشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من مارسه للعمل فبحدوث التغير في طرق اداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول المشورة او المساعدة يتغير اداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارساته للعمل.

ب- الانشطة التي تتغير بتغير او تفاوت الافراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الافراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه الى اعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة، وهذا الاختلاف في الاداء بين الافراد في هذه الاعمال او الانشطة قائم على افتراض ان كثيرا من الاعمال لها اكثر من طريقة او اسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف، كما وان الاعمال نفسها تختلف في درجة اعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الاداء الملائم له.

فهناك اعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الاداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وامكانياته مثل اعمال البحوث والتدريس والادارة والبيع وهناك اعمال اخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل اعمال التفتيش على جودة الانتاج او القيد في السجلات المحاسبية او التجميع الدقيق للإنتاج.

ج- الانشطة التي تتغير بتغير الظروف او المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الاعمال ، ويؤكد عاشور ان هذه البيئة الحركية لها تأثير على الانشطة والاعمال المختلفة ويعطي امثلة لذلك منها توقف المفاجئ لأحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف من اداء أنشطة الانتاج والقيام بعملية الاصلاح والصيانة والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل، وما يواجه المدير من ازمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات الى اعمال مواجهة هذه الازمات وايجاد الحلول لها، كما يتنه يشير الى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف او المواقف والتي يمكن ان تسهم في تغير الاداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الاضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة الخ..

- متغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد وجماعات العمل، وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه .
- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العامل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الاداء.... الخ.
- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل، والازمات التي تكشف الاداء.
- 2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعلم : يؤكد عاشور ان معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة الى مهام والمهام الى اعمال ويقوم هذا على اساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام والتي تنتمي الى عمل معين بل الى العلاقات بين الاعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل احيانا وإعادة تصميم التنظيم ككل.
- 3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يؤكد عاشور ان هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الاداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الاداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب ان تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر اساس لبحوث الاختيار والتي يجب ان تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الاداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.¹
- ويبرز درة عناصر الاداء من خلال النقاط التالية:
- 1- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج اداء فعال يقوم به ذلك الموظف
- 2- متطلبات العمل – الوظيفة -: وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخيارات التي يتطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للتنظيم وهيكله واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة ، اما

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 70-71

العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الاداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.¹

ويحدد هايترز ثلاثة عناصر للاداء وهي:

- 1- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - 2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
 - 3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.²
- ومن خلال الاستعراض السابق لعناصر الاداء لم يلاحظ الباحث بعد اطلاعه على العديد من الادبيات التي تناولت الاداء واختلافه عند الباحثين في تحديد العناصر بشكل يستحق التفريق ، واذ كان الباحثون قد اجمعوا الى حد كبير على عناصر الاداء في دراستهم فان ذلك يقود الباحث لإبداء رايه حيال التقارب الحاصل في مفهوم الاداء بين الباحثين وذلك يرجع الى ان المفاهيم التي تناولها الباحثون تنطوي على عناصر الاداء نفسها وان اختلفت صياغة الاساليب التي تناولها الباحثون لمفهوم الاداء لرغبة كل منهم ان يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة، والى كون موضوع الاداء تتحكم في عوامل عديدة وعدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة بمستوى الاداء ، فقد يتأثر مستوى اداء الموظف من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله وقد يتأثر بالوظيفة من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات حيث من الممكن ان تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الاداء خصوصا اذا كانت غير ملائمة او مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته، وقد يتأثر مستوى الاداء ايضا بالبيئة التنظيمية اذا لم يتوفر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الذي يساعد على ارتقاء بمستوى الاداء كوفرة الموارد المتاحة، والانظمة الادارية ومرونة الهيكل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات ووضوح الادوار والمهام.
- بالاضافة الى ذلك هناك من الباحثين من يرى ان عناصر الاداء تكون ذا اثر على الاداء في مجال معين، بينما يرى البعض الاخر ان بعض تلك العناصر قد لا تعطي التأثير في مجال عمل آخر، وهذا يختص بطبيعة الحال باختلاف مجال العمل والنشاط.

¹ درة عبد الباري ابراهيم، التكنولوجيا والاداء البشري، مهارة اساسية من مهارات القيادة في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الادارية، معهد التدريب باكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1998، ص3

² هايترز ماريون، ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الادارة العامة ، الرياض، 1988 ص273

3 - طرق تحسين الاداء:

يحدد هانتر ثلاث مداخل لتحسين الاداء وهي: تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف.

1- تحسين الموظف: يرى هايترز ان تحسين الموظف اكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاث المذكورة، واذا تم التأكد بعد تحليل الاداء كاملا بان الموظف بحاجة الى تغيير وتحسين في الاداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في اداء الموظف وهي:

الوسيلة الاولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله اولاً واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها والاعتراف بانه ليس هناك فرد كامل وادراك حقيقة بانه لا يكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الاداء من خلال اساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة او ضعيفة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والاداء تؤدي الى زيادة احتمالات الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد باداء الاعمال التي يرغبون او يبحثون عن ادائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة او في الادارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الاداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها خلال اظهار ان التحسين المرغوب في الاداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2- تحسين الوظيفة: يؤكد هايترز ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت مملة او مثبطة للمهم واذا كانت تفوق مهارات الموظف او احتوائها على مهام غير مناسبة او غير ضرورية فإنها تؤدي الى تدني مستوى الاداء ويعتبر هايترز ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار اداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين ادارات او اقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الادارات والاقسام فيما بينها في اداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الاساسية فقط.¹

ويرى هايترز انه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث ان بعض المهام يمكن نقلها الى ادارات واقسام مساندة سواء كانت ادارية او فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف ان تحسين الوظيفة يتم ايضا من

¹ هايترز ماريون، المرجع السابق، ص 277

خلال توسيع نطاق الوظيفة واثراء الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي اما اثراء الوظيفة فتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف ايضا ان من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وازالة السأم والملل الوظيفي ويعطي هذا الاسلوب بالإضافة الى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الاسلوب يجب مراعاة ان تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وان تكون فترة تبادل الوظائف كافية وان تكون معدلات الاداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها هايترز لتحسين الوظيفة اتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فروق الدراسة او مجموعات مهام او لجان وتوفير الطرق المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع.

3- **تحسين الموقف:** يرى هايترز ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل بين الادارات الاخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف ان عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة الى ايجاد اسلوب الاشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الاسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين فاذا انحرف الاسلوب الاشرافي عما هو مألوف او مناسب او كان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي الى تثبيط همة الموظف ومن الامور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الاداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز والى اي مدى يسمح او يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هايترز انه اذا اريد التخطيط لتحسين الاداء بنجاح فيجب ان يعالج بأساليب لا تؤدي الى تحطيم نفسية الموظف.¹

ويرى "الدرة" ان القيادات الادارية تلعب دورا حساسا في تبني وتطوير وحل المشاكل واساليب رفع الانتاجية ، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت عليا ام وسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجهات واهداف المؤسسات كما لها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر ايجابا على الانتاجية وتحقيق الاداء التنظيمي ، وان هناك اساليب ووسائل

¹ هايترز ماريون، المرجع السابق، ص278

عديدة لرفع الانتاجية وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والمعدات او التكنولوجيا المستخدمة، ويقترح "الدرة" وسائل واساليب لتحقيق رفع اداء وانتاجية القوى البشرية وهذه الوسائل والاساليب هي:

- أ- تنمية القوى البشرية (التدريب).
 - ب- الدوافع والحوافز
 - ت- الادارة بالأهداف
 - ث- المشاركة
 - ج- تصميم العمل (الوظيفة)
 - ح- ديناميات الجماعة
 - خ- التطوير التنظيمي (بناء الفريق والبحث الموجه للعمل)
- ويؤكد "الدرة" انه وفقا لهذه الوسائل والاساليب فان التحسين الذي يطرا على القوى البشرية بزيادة انتاجياتها لا بد وان يؤثر على عناصر التنظيم الاخرى .
- ويقترح ايضا اساليب تهدف الى رفع انتاجية الموظف كنظام فرعي من نظام القوى البشرية وهذه الأساليب هي:

- أ- استخدام الآلات بدل الجهد البشري
 - ب- ازالة الممارسات غير المنتجة في العمل
 - ت- حسن ادارة وتنمية القوى البشرية
 - ث- استخدام اساليب عمل محسنة.
- ويرى الدرّة ايضا ان هذه الوسائل والاساليب ماهي الا امثلة لوسائل واساليب كثيرة قد تم تناولها لتدليل على اثرها في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية ولأنها تنصدر وسائل واساليب تلك الزيادة والتحسين في الاداء والانتاجية ذات العلاقة بالعامل البشري¹.

4- قياس الاداء:

قياس الاداء هو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى اي مدى اثرا اتخاذ القرارات على الوصول الى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا، وتختلف معايير قياس الاداء فمتمها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه او اداؤه في مدة زمنية محددة ، وهناك المعايير النوعية والتي تتعلق بوضع مواصفات لدجة نوع الاداء المطلوب ، وهناك معايير زمانية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد

¹ درة عبد البارى ابراهيم، مرجع سابق، ص8

لانهاء من عمل معين ، وهناك المعايير المعنوية التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الاخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الاعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الافضل التي يفضل في تحديد هذه المعايير اذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لأخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني .

والاداء يمكن قياسه من خلال وسائل مخالفة وهي:

1- ادوات القياس الهندسية: طورت العديد من الادوات الميكانيكية والالكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلات، جودة المنتج، والصفات الانتاجية، ومراقبة السلوك الانساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة او اجهزة الانذار الكبيرة للكشف عن السرقات.

2- العينات: وهو اسلوب اخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف اذا وجد ويراعي في هذا الاسلوب من قياس الاداء اختيار الحجم المناسب للعينة.

3- سجلات الاداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها على الاداء والانتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الانتاجية والمخزون ، وارقام المبيعات واوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة .

4- الملاحظات الشخصية: ويقصد بها مراقبة العمل والافراد بواسطة المدير او المشرف للتأكد من ان مستوى الاداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية الى قسمين هما:

أ- الملاحظة الرسمية: وهي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف الى قياس اداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس ويصعب اتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال اتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة والامن

ب- الملاحظة غير الرسمية: تستخدم عادة في شكل يومي يقوم بها مسؤولو الادارة مباشرة لملاحظة العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل ويلجأ رجال الادارة العليا الى اسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم الى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعليا اثناء العمل ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الاداء ان المشرف او المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة اداء محدد الامر الذي لا يحقق الى اكتشاف السلبيات او الاخطاء.

5- مستوى الرضى: يعتبر مستوى الرضى من وسائل قياس الاداء من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين او العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا اذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك ان جزءا من المنتجات اقل من المستوى او المعيار المطلوب، واذا كانت شكاوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين او ان بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي او شكاوى العاملين في ان ظروف العمل غير آمنة مما يعني ان معايير الاداء لم تطبق كما يجب الامر الذي يؤدي الى لجوء الادارة الي بعض الاساليب الرسمية في تجميع الاداء حول مستوى الرضى السائد سواء بين الافراد العاملين في المنظمة او العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة.¹

ويرى " القاضي " ان هناك طرق لقياس كفاءة اداء العاملين :

الطريقة الاولى: مقارنة الانتاج الذي يقوم به العامل لسجلات اداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على اساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة ، اما الاعمال الذهنية والتنظيمية فيصعب تحديد معدلات الاداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الاداء في هذه الحالة الى اهداف وانجازات ينبغي تحقيقها وتتخذ الاهداف اشكالا مختلفة كمعدل نمو معين او ان يصل مستوى الخدمة الى درجة معينة من الجودة.

كما انه هناك بعض الاقتراحات التي اضافها العديد من الباحثين من اجل مساعدة في قياس الاداء مثل:

استعراض المتطلبات القانونية، واجراء تحليل للوظائف، وتطوير الاداء التقويمي، وحسن اختيار الملاحظين للتقييم والتقويم، وتدريب القائمين على التقويم، وكذا تزويد الادارة والموظفين بنتائج التقييم، ومنح الثناء والجزء نتيجة تقييم الاداء.

الطريقة الثانية: اجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة اختبارات لمكونات الوظيفة واختبارات نفسية بهدف التعرف على شخصية العامل وميوله واتجاهاته واستعداداته ، واختبارات الاداء هذه تهدف الى تحقيق قدرات ومهارات العامل مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

الطريقة الثالثة: تقارير الكفاءة وهي تقارير وفق نماذج معينة حسابية او حسب درجة الكفاءة بالأرقام والمراتب، وهنا تكمن وظيفة المشرف في عملية تحديد التقارير بشتى انواعها لتقييم اداء الافراد العاملين، ولان متطلبات العمل تتسم بالفاعلية تتركز هذه التقارير وفق مسار زمني معين يتم حساب

¹ مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد منظور كمي مقارن، مكتبة الاقصى، عمان، 1983، ص23

فيه معدل العمل لكل فرد، وما يعاب على هذه الطريقة انها تأخذ الكثير من الوقت في الملاحظة والمتابعة وحتى في حساب معدلات الاداء.¹

وقد تناول الكثير من الباحثين والعلماء العوامل التي يتوقف عليها فاعلية ودقة اساليب قياس الاداء ، وهذا ما حدد في:

التكاليف: وهي التكلفة المادية والمالية لأداء العمل والفوائد المرجوة منه باقل تكلفة ممكنة.

الدقة: قياس بعض النشاطات واستخدام بعض الآلات والمعدات بدقة من اجل ضمان جودة في المنتج والاداء.

الوقت: كل تأخير ينجم عنه تكلفة مادية وتأخر في الانجاز وانحراف عن المسار وغيرها من الامور السلبية التي تؤثر على الهدف المسطر وبالتالي يحدث العجز في المؤسسة .

التنظيم والتسيير الحسن: تعتبر آلية التنظيم والتسيير الحسن للمورد المادي والبشري من اهم العناصر الاساسية التي تلي حاجيات العمل وفق نظام معين ومسير بطريقة كفؤة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول ان العناصر او العوامل التي تتوقف عليها فاعلية ودقة قياس الاداء تعد معايير موضوعية لقياس الاداء ، حيث تساعد تلك المعايير على مقارنة الاداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط لها وعلى اساس هذه المعايير والتي يجب ان تكون موضوعية بدقة ، يؤدي هذا القياس الى معرفة الاختلاف او الانحراف بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعية كمؤشرات ايجابية وسلبية للأداء والانتاجية ، ويمكن اعتبار معايير القياس هذه وسيلة رقابية للوقوف على الانحراف او القصور في تحقيق الاهداف الموجودة وتؤدي بالتالي الى معرفة اسباب التي تؤدي او ادت الى وجود انحرافات او القصور في الاداء وامكانية تلافي هذه الانحرافات في المستقبل ، وتحسين الانجاز وتطوير الجودة والانظمة التي تعمل بها المنظمة.

ويحدد عاشور موصفات مقياس الاداء الجيدة بالخصائص التالية :

1-الصدق: يجب على القائمين بتصميم القياس اي يتحققوا من ان الجوانب التي يحتويها القياس ذات اهمية وارتباط بالاهمية والكفاءة المطلوبة في اداء عمله . وعدم صدق قياس الاداء يكون من خلال احتواء القياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل.

2-الثبات: المقصود به هنا هو الذي يتعلق بالقياس نفسه وليس بالأداء . ويمكن حساب تقدير درجة الثبات بحساب درجة الارتباط بين درجات اداء نفس الفرد من اشخاص مختلفين قائمين بالقياس ،

¹ القاضي محمد فؤاد، نظام قياس كفاءة الاداء، مجلة التنمية الادارية، العدد 10، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري بغداد، 1987 ص4

او درجة اداء نفس المجموعة من افراد في زمنين مختلفين وان كانا متقاربين (يفصل بينهما اسبوعا مثلا).

3- التمييز: المقصود بالتمييز في القياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء. فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين الافراد . وهذا يتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس.

ومن اجل ايجاد نظام فعال في تقييم الاداء يرى " السواط واخرون " ان هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات تتعلق برفع كفاءة وفعالية تقارير الكفاءة في قياس اداء العاملين بموضوعية وهي:

1- يجب القيام بعملية التقييم اكثر من مرة في السنة الواحدة ، نظرا لأهمية المدى الزمني في فعالية وتقرير الكفاءة.

2- يجب ان تركز تقارير الكفاءة بشكل اساسي على الانتاجية الفعلية للعاملين ، بالإضافة الى معايير اخرى مثل الولاء ، المبدأ ، اصدار قرارات ، الابداع .

3- يجب ان يعتمد في تقييم الاداء على اكثر من معيار واسلوب في التقييم حيث ان كل معيار يركز على جانب معين من اداء العاملين .

4- لا بد من مشاركة العاملين في تصميم تقارير الكفاءة لان الهدف الاساسي تصحيح الاخطاء وليس توقيع العقوبة .

5- يجب القيام بأعداد وتدريب المقيمين بطبيعة واستراتيجية وحيوية تقارير الكفاءة حتى يمكن التقليل من الاخطاء الشائعة¹.

وهناك وسائل اخرى لقياس الاداء حيث توجد فئتان من مقاييس الاداء وهما : مقاييس الاداء الحكمية (التقديرية) ، ومقاييس الاداء غير حكومية (الموضوعية) ، وتمثل تقديرات الاداء نوعا من المقاييس الحكمية حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى اداء شخص اخر ، وتتضمن جمع معلومات ووزن اهميتها واستخدامها في اعداد بيان عن اداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فان تقديرات الاداء تعتبر في بعض جوانبها نوعا من التجريد .

اما مقاييس الاداء غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريدا او تجميعا او استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الاقل وتتألف هذه البيانات من اشياء يمكن عدّها ومشاهدتها او مقارنتها مباشرة من موظف لأخر وتشمل المقاييس غير حكمية عادة على مؤشرات كنسبة

¹ عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص 83

التالف، ومعدل الانتاج وموقف المستغرق في انجاز المهمة ، وهذه واضحة الى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة اداء الفرد بالنسبة للمنظمة وهناك مقاييس اخرى غير حكمية ولا تمثل الاداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في اي تعريف للفاعلية الكلية كمعدل غياب ، وترك العمل ، والحوادث والشكاوي،

وقد اقترح عدد من الباحثين بعض الخطوات التي تساعد في عملية قياس وتقويم الاداء وهي كما يلي:-

- أ- استعراض المتطلبات القانونية .
- ب- اجراء تحاليل الوظائف .
- ج- تطوير الاداء التقويمي .
- د- حسن اختيار الملاحظين للتقويم .
- هـ- تدريب القائمين للتقويم.
- و- قياس الاداء .
- ز- تزويد الموظف بنتائج التقويم.
- ح- منح الثناء والجزاء نتيجة تقييم الاداء .

وإذا ما نظرنا الى نماذج قياس الاداء فإننا نجد الاختلاف في العناصر التي تتضمنها نتائج قياس الاداء وكذلك تعدد الآراء في عدد العناصر التي يفترض استخدامها في هذا القياس فالبعض يوصي بالإكثار من هذه العناصر والبعض الاخر يوصي بالتقليل منها .

ففي الدراسة التي اجراها " هولي وفيلد" على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الامريكية وجد ان العناصر المستخدمة لقياس الاداء سواء في النماذج المعدة للمشرفين او النماذج المعدة لغير المشرفين

كانت على النحو التالي

- أ- نوعية العمل .
- ب- كيفية اداء العمل .
- ج- كمية العمل .
- د المبادأة .
- هـ- العلاقات الانسانية .
- و- التصرف .
- ز- المعرفة بالعمل .

ح- عادات العمل .

ط- درجات الاعتماد على الموظف .

ي- التنظيم والتخطيط .

ك- القدرة الاشرافية .

ل- التعاون .

م- الحضور .

في دراسة اخرى اجرها " ويكستروم وليزرز" على عدد من منظمات الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية وجدا ان هناك (10) عناصر تعد الاكثر استخداما في قياس الاداء وهي :

المعرفة بالعمل القيادة والتأثير المبادأة - نوعية العمل (الدقة) - كمية العمل- التعاون- التصرف -الابداع- الاعتماد على الموظف تقويم وتطوير المرؤوسين .

اما عن قياس اداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فان اللائحة التي اصدرها الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حاليا) بالمملكة العربية السعودية تؤكد على انه يجب عند الحكم على اداء الموظف ان يأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها اللائحة الصادرة في 1404/7/1 هـ وهي:

أ- مستوى الاداء.

ب- الحرص على تحميل مسئوليات اعلى.

ج- الحرص على امور السلامة والوقاية في العمل.

د- المحافظة على اوقات الدوام.

هـ- المهارة في التخطيط.

و- المهارة في الاشراف.

ز- المهارة في اتخاذ القرار.

ح- المهارة في التنفيذ.

ط- المعرفة بالنظم واجراءات العمل.

ي-درجة الاعتماد على الموظف.

ك- القدرة على تطوير اساليب العمل.

ل- اسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف.

م- تقبل التوجيه.

ن- السلوك العام.

وعلى الرغم من اهمية موضوع الاداء بالنسبة لنظريات الادارة الا ان ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الاداء فعملية قياس الاداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الادارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة اداء مرؤوسهم بشكل مستمر، كما انها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين امام رؤسائهم، كما انها معتقدة لان اداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الاعمال الادارية واعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الاساسي في عملية قياس الاداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورايه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الاداء نتيجة اختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نماذج القياس، وقد ارتبطت نماذج قياس الاداء ارتباطا قويا بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار انهما مصدران للأداء او مجال العمل، لهذا يرى الباحث استخدام نماذج القياس للوظائف او الاعمال التي تؤدي من قبل العاملين وذلك لقياس الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري الذي يعتبر اساس المقارنة للأداء الفعلي، وحتى تحقق فعالية نماذج القياس وتكون ذو اثر ايجابي فعال لقياس الاداء ينبغي ان تكون تلك المقاييس مرتبطة بطبيعة الوظيفة، وما تتضمنه من واجبات ومهام تكون الاساس الذي على ضوئه يتم وضع قياس الاداء، ويجب ان تكون عناصر تقييم الاداء مقتصرة على العناصر او الانشطة التي لها علاقة فعلية بمستوى الاداء دون ان يكون هناك اي اضافة لعوامل او عناصر ليست مرتبطة بمستوى الاداء وهذا بطبيعة الحال يختلف باختلاف طبيعة أنشطة العمل، فمن الناحية العملية يصعب ان يقاس مستوى اداء كل شيء في المنظمة الذي سيؤدي الى ارتفاع تكاليف الرقابة التي سوف تكون اكثر من العوائد التي تعود على المنظمة ولهذا يجب على الادارة بالمنظمات عموما ان تقتصر على قياس ما هو مرتبط بمستوى اداء الانشطة الضرورية حسب مجال العمل او النشاط.

5- اهداف قياس الاداء:

اذا نظرنا الى اهداف قياس الاداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الاهداف والتي تتفق في الجوانب التالية :

- 1- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين وهل هو اداء مرض او غير مرض .
 - 2- يساعد على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق اهداف المنظمة ، وعلى انجازهم الشخصي .
 - 3- تشكل اداء التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين ادائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة او خارجها.
 - 4- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث امكانية زيادة رواتبهم او تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين .
 - 5- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية اعلى .
 - 6- يفيد في التخطيط للقوة البشرية في المنظمة فهو يشكل مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح احلال قوى بشرية اخرى محلها،
 - 7- يعتبر تغذية مرتدة فهو يبين المطلوب من جهة اخرى وقد يساعد في تحسين او اساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
 - 8- يزود مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن اداء واطمئنان العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبلهم.
 - 9- يسهم في تزويد مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة¹.
- كما يهدف قياس الاداء الى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والاجراءات ، وكما تهدف الى تزويد المنظمات ومعلومات اكثر وفرة وغنى ومؤشرات اكثر صدقا للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس .
- ويهدف ايضا الى تحديد الابعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الاداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد ، والمشكلات التي يواجهها الفرد في ادائه للعمل .

¹ احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية لإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، دار الكتاب العربي ، القاهرة ، 2004 ، ص 280

6- اساليب تقييم الاداء:

ان هناك مجموعة من الاساليب او الطرق لقياس تقييم الاداء ولا يمكن بدونها التحدث عن وجود اداء ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتقييم المستوى الاداء العاملين في المنظمة ولم يلاحظ الباحث بعد اطلاعه على العديد من الادبيات التي تناولت الاداء اختلافا بين الباحثين في تحديد اساليب قياس وتقييم الاداء ولقد تناول الباحثون في العديد من الدراسات والاساليب والطرق التالية :

1- طريقة ميزان القياس المتدرج : تقوم هذه الطريقة على اساس قيام المشرف بتقييم اداء موظفيه بميزان متدرج من ممتاز الى جيد ثم مرضي ثم لا باس ثم غير مرضي او بالأرقام من واحد الى ثلاثة او خمسة او سبعة وهذا النوع من اقدم انواع تقييم الاداء المستخدم.

2- طريقة تسجيل الحوادث العامة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المدير او المشرف بملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل لكل ما يمكن ان يشير الى نقاط الضعف والقوة لديه في فترة من الفترات ، ولا يقدم هذا الاسلوب صورة واضحة ووثيقة عن اداء الموظفين طوال العام.

3- طريقة الاختيار الجبري: ويحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي يمكن ان يتصف بها الموظف ، ويكون التقييم في كل مجموعة في تحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة ، واخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة ، ثم يتم حصر الدرجات التي نالها الموظف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلا من التقييم بمجرد الأرقام الجافة.

4- طريقة قائمة العبارات الموزونة ، يحتوي هذا النوع من التقييم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة الايجابية والسلبية التي تتجمع من الاداريين والمشرفين والتي يمكن ان يقوم بها اي موظف وبعد ان يقوم الخبراء المتخصصون بمتابعة مهام وسلوك كل وظيفة يتم تصنيف وترتيب هذه العبارات الى مجموعات من درجة ممتاز الى غير مرض .

5- طريقة المقال الوصفي : ووفقا لهذه الطريقة يقوم المشرف بتوصيف دقيق لإداء الموظف بواسطة تقرير وحتي يجمع من خلال معلومات عن الموظف تشمل ملاحظاته المباشرة والسجلات وملاحظات الزملاء والمراجعين وهذا النوع يحتاج الى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً وعلى ذلك لا يرغبه المشرفون والمديرون .

6- طريقة ترتيب الموظفين: وهذه الطريقة تقوم على اساس ترتيب الموظفين ابتداء من احسن موظف الى اضعف موظف وذلك حسب مزياتهم العامة في العمل ويعاب على الطريقة بانها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف.

7- طريقة التوزيع الجبري: وهذه الطريقة يقوم من خلالها المشرف بوضع كل موظفيه في واحدة من المجموعات بناء على تقسيم نسبي تحدده الإدارة العامة للمشرف ويمكن تقسيم الموظفين على ضوء هذه الطريقة الى: وعلى اساس هذه الطريقة يجب المشرف ان يقيم موظفيه بعد الخروج عن هذا التقسيم .

8- طريقة الادارة بالأهداف: ويتم تقييم الاداء من هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين المشرفين والموظف على مجموعة من الاهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة قادمة او يقاس اداء الموظف بناء على نسبة تحقيقية لهذه الاهداف.¹

7- معايير الأداء:

إن إيجاد معايير دقيقة وواضحة حيث يمكن إعتبارها أهداف يجب تحقيقها ليساهم ذلك في رفع الأداء, كما أن المعايير تستخدم لمعرفة مدى النجاح في العمل و عن طريقها يمكن تصحيح الانحرافات إن وجدت, و من بين هذه المعايير نذكر منها :

1 قياس العمل: غالبا ما يطبق في الأعمال الغير إدارية و المعلومات اللازمة له و تستمد من البيانات التاريخية و دراسة الوقت و عينة العمل.

2- البيانات التاريخية: يمكن الحصول عليها من السجلات في المنظمة إلا أن ذلك لا يعكس الأداء الفعلي, لأن ما تم إنجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء , بالإضافة إلى أنه قد تظهر أعمال أخرى جديدة لا تتوفر لها بيانات في المنظمة.

3- دراسة الوقت: يمكن أن يكون فعالا في حال تحديد وقت إجراء كل عمل و مهامه هنا يؤخذ قياس للعامل المتوسط في الأداء, و عليه يجري جمع الوقت المستغرق لكل حركة و يضاف وقت الراحة و تعطيل الآلات ثم يتم معرفة وقت الأداء.

¹ علي السلي, ادارة الافراد والكفاية الانتاجية , مكتبة غريب, القاهرة, 1985, ص 90-91

4- عينة العمل : تؤخذ هنا عينة العمل ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملا و الذي يقسم على جزئيات العمل ثم يستخرج كل فرع كم يستغرق من الوقت¹

و من خلال كل هذا فإن الحكم على الأداء من خلال شيء او فعل ما, أو مجموعة من الأفعال يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة و تتمثل في الملائمة, الفعالية, و الكفافية .

8- القيم التنظيمية المؤثرة في الاداء:

يتترك تفاعل المحددات المختلفة للثقافة التنظيمية اثرا في دوافع العاملين بالمنظمة وفي دوافع الانجاز والانتماء لديهم، وتختلف هذه الجوانب في تأثير كل واحد منها على هذا الدوافع وايضا تختلف طريقة التأثير فقد يكون التأثير في توقعات واتجاهات الافراد اما بالإيجاب او بالرضا، اذ ان تمتع العاملين بمناخ ملائم في منظماتهم من ناحية الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية ، يقرر الثقة المتبادلة والتعاون البناء ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.²

1- الرضا الوظيفي: لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي، وذلك لأهميته في التأثير على سلوك واداء الافراد والمنظمة على حد سواء، وينظر اليه على اساس انه تطابق بين ما يسعى الشخص الى تحقيقه من وظيفته، ودرجة اشباع تلك الحاجات ، فهو رد فعل تقويبي وانفعالي يقيس مدى حب وكرهية الشخص لوظيفته.³

ويعرفه لوك: بانه حالة عاطفية انفعالية ايجابية او سارة ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العلمية ، وينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد الى اي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة، وله ثلاثة ابعاد:⁴

- جانب شعوري عاطفي ، فهو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل ، ولا يمكن رؤيته.
- يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات
- يمثل اتجاهات عديدة مترابطة

¹-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص41

² عمر سرار، الرضا عن العمل واثره على الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 ، ص140

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2006 ، ص131

⁴ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دارزهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1994، ص105

كل هذه الخصائص تجعل من الرضا الوظيفي مفهوم مرتبط بالجانب النفسي للأفراد وبالتالي له علاقة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها والتي تشكل ثقافة المنظمة ويؤثر ذلك على مستويات ادائهم.

الرضا الوظيفي للإطارات وعلاقته بالثقافة التنظيمية والاداء:

توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، انطلاقا من كونها تؤدي دورا محوريا في توجيه سلوك العاملين وتكامل الاعضاء والحفاظ على هوية الماعة ، اذ تعتبر اداة فعالة في مساعدة الافراد على اداء اعمالهم بصورة افضل، كما ان نجاح المنظمة وارتفاع مستويات الاداء سببه الرئيسي معايير الثقافة التنظيمية ، وبالتالي تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في صلابة الجماعة او المجموعة.

ولقد كشفت العديد من الدراسات حسب حسن حريم ان علاقة الرضا الوظيفي بالأداء علاقة معقدة من ناحية التأثير المتبادل ، فالرضا الوظيفي يساهم في الزيادة في الفاعلية والانتاجية وبدورها تحقيق النتائج المرجوة او اكثر تساهم في زيادة الاداء بشكل كبير.¹

ولقد تم ربط عنصر الرضا الوظيفي بالعوامل اهمها دوران العمل والتغيب والتأخر، حيث تشير العديد من الدراسات ان الفرد لا يميل الى تغيير الوظيفة او المنصب داخل المؤسسة اذا كان في حالة رضا وظيفي والعكس صحيح، وان الاطار يميل الى التغيب والتأخير اذا كان في حالة عدم رضا عن الوظيفة او المنصب الذي يشغره، وبالتالي فأداء الفرد هو تعبير عن مستوى الرضا لديه وولا يكون ذلك الا بتفاعله مع البيئة التنظيمية بجميع مكوناتها، فاي اختلال وظيفي هو نتاج العلاقة بين سلوكيات الفرد ومستوى تحقيق الرضا الوظيفي لديه مرتبطة بعناصر الثقافة التنظيمية المشكلة للمناخ التنظيمي في المؤسسة، ومن هنا يظهر جليا ان علاقة الرضا الوظيفي مرتبطة بالأداء والثقافة التنظيمية بشكل كبير.

وبهذا فاذا كانت دراسة البيئة التنظيمية للمنظمة تبين ما اذا تحققت توقعات الافراد ام لا، اورضاهم من عدمه عن المكافآت والترقيات المعمول بها، فان الثقافة التنظيمية هي التي تبين طبيعية هذه التوقعات التي يجب ان تكون موافقة للثقافة السائدة في المنظمة من اجل تحسين الاداء التنظيمي ككل، مما يتطلب مراعاة الروح المعنوية للأفراد وتعزيز ولائهم وانتمائهم التنظيمي.

2- الانتماء التنظيمي: يعبر الانتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من

¹ اندرو دي سيزلافي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991، ص76

جانبا المنظمة، ورغبة الفرد في اعطاء جزء من نفسه من اجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات اضافية.

من هنا نستخلص ان الانتماء التنظيمي يتميز بـ:

- وجود اتجاه قوي نحو المنظمة التي يمارس فيها الفرد عمله ، يربط بين الفرد والتنظيم الى جانب رغبة هذا الاخير في بذل طاقاته واظهار اخلاصه للمنظمة كنظام اجتماعي.

- السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي المتوقع منه.

- اعتماد قوي ومقبول من جانب الفرد باهداف وقيم المنظمة ورغبته في بذل اكبر عطاء لها مما يعز عضويته فيها، وقد حصر انجل وماتاز مجموعة من العوامل التي يتاثر بها الانتماء التنظيمي فيما يلي:¹

1- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عند الفرد بالانتماء التنظيمي عكسيا او ايجابيا، حيث نجد درجات عالية من الانتماء عند الافراد الذين تزيد خبراتهم في مجال العمل وخصوصا اذا كان المنصب او الوظيفة تتوافق مع طموحاتهم وميولهم.

2- الجنس: تبين العديد من الدراسات ان النساء اكرانتماء من الرجال وذلك راجع الى ميول المرأة الى الاستقرار في حين ان الرجال يميلون الى المغامرة وبالتالي فان هذا يؤثر على درجة انتماءهم التنظيمي، ومما يعزز هذا الانتماء لدى المرأة هو حالة السكن خصوصا اذا كانت قريبة من المنظمة او المؤسسة.

3- دوافع وقيم العمل: ان اعتقاد الافراد بان المنظمة التي يعملون بها هي المكان الذي يشبع رغباتهم وحاجاتهم، وان هناك درجة من التطابق بين توقعاتهم يزيد انتماءهم نحوها ، ويتاثر هذا الاخير ايضا بدوافع الانجاز وكذا الدوافع العليا ، كالأفراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع ويدركون ان اعمالهم تساعدهم على اشباع هذا الدافع ، فان درجة الانتماء لديهم تكون مرتفعة، كما ان الارتباط النفسي بالمنظمة يزيد كلما ازداد التفاعل الاجتماعي بينهم، مما يؤدي بالتالي الى خلق الانتماء التنظيمي ، والذي يزيد كلما كان لدى الافراد اعتقادا كبيرا بالنسبة لقيمة العمل، او برون على انه الجانب ذو الاهمية الرئيسية في حياتهم الامر الذي يرفع انتماءهم التنظيمي.

4- خصائص الوظيفة: ان ما يمكن ان ينمي جانبا ايجابيا الانتماء التنظيمي هو تنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي، وهي الصفات التي يجذبها الفرد العامل داخل المنظمة لإزالة درجة التوتر واستبداله بالشعور بالأهمية والمسؤولية ، ومعالجة المشاكل عن طريق التغذية المرتدة للوقوف على

¹ عمر سرار، مرجع سابق، ص 155-156

مسببات التوتر ومحاولة تجنبها ، حتى لا يقع العاملين في صراع الدور او عدم وضوحه، الشيء الذي يؤثر عكسيا على الانتماء .

5- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: وهي تتلخص في بعض العوامل اهمها الاجور ،العلاوات الاشراف، القيادة، جماعة العمل .

ان علاقة الانتماء التنظيمي بالرضا الوظيفي امر في غاية الاهمية بالنسبة للمنظمة والفرد العامل في المؤسسة ، وبالتالي ان العلاقة ترابطية بالرغم من ان الاحساس بالانتماء التنظيمي يؤخذ وقتا كبيرا ونموه بطيء في حين ان حالة الرضا الوظيفي هي حالة متغيرة ومتفاوتة في الدرجات، ولكن الجانب الرئيسي في المعادلة هو ان الثقافة التنظيمية كمعطى قيمي يزيد في درجة الانتماء التنظيمي وذلك من خلال رابطة تنظيمية قوية داخل الجماعة.

وتشير الكثير من الدراسات ان الثقافة التنظيمية تعتبر محكا رئيسيا في محافظة المنظمة على الانتماء التنظيمي لأفرادها مما يخدمها ايجابا ويعزز من آليات تحقيق الاهداف للمؤسسة.

3- الولاء التنظيمي: هو عبارة عن اتجاه يتشكل لدى الفرد العامل في المؤسسة من خلال انتمائه لها بالدرجة الاولى وبقائه فيها واشباع حاجياته الاجتماعية والنفسية من جهة اخرى، ويظهر على شكل انماط سلوكية وفكرية من بينها الانتماء التنظيمي، ويشير اغلب الباحثين والدارسين الى ان الولاء التنظيمي يتأثر بالبيئة الداخلية للتنظيم سواء بشكل ايجابي او سلبي ، فالمشاعر السلبية تؤدي الى التوتر في العلاقات وظهور الصراعات وهذا ما يقلل من حالة الولاء التنظيمي مما ينعكس سلبا على الاداء والانتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة.

ومن بين اهم المقومات والعوامل التي تلعب دورا محوريا في تعزيز الولاء التنظيمي بشكل ايجابي هي¹

سياسات المؤسسة تجاه اعضائها ودرجة تحقيق رغباتهم و اشباعاتهم عن طريق هذه السياسات.

وضوح الاهداف بالنسبة للأفراد لتسهيل عملية ادراكهم للأهداف المسطرة وبالتالي مما يتيح تضافر الجهود لتحقيقها الذي بدوره يعزز الولاء التنظيمي وروح الجماعة.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 119-120

العمل على تنمية مشاركة الافراد في المنظمة: ان المساهمة الفعلية للأفراد هي المشاركة الفعلية لهم في المؤسسة ليس فقط من جانب الاداء بل وحتى المشاركة في اتخاذ القرارات والاخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم ، كل هذا من شأنه ان ينمي الولاء التنظيمي بدرجة عالية جدا للمؤسسة.

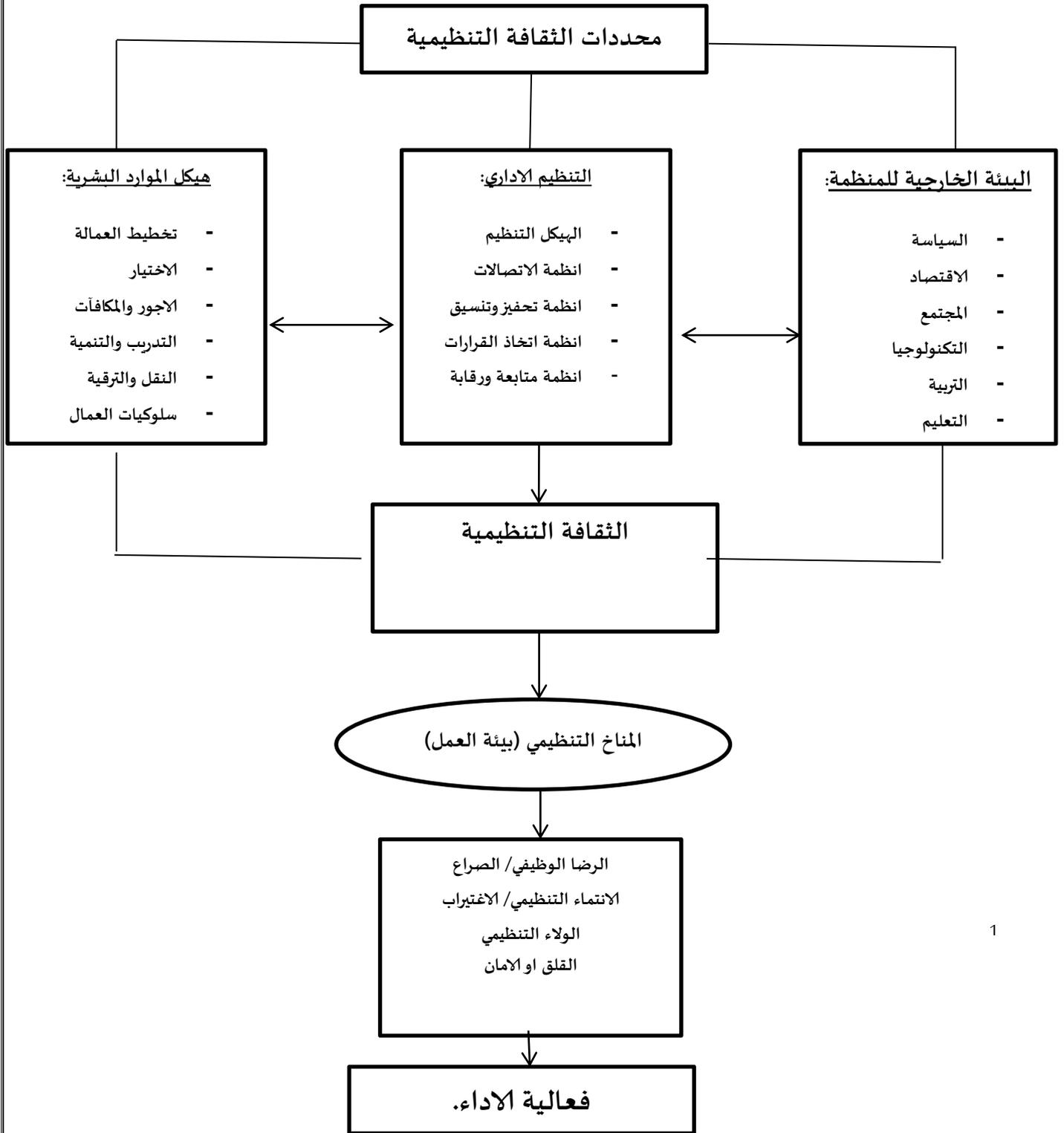
ان توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة في الاداء والتعامل وتبادل الافكار والآراء وغيرها، يشجع على الزيادة في الاداء والعمل وتحسين مستويات الانتاجية للأفراد وللمؤسسة بشكل اعم.

الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية دافعا رئيسيا في الولاء التنظيمي ، على اعتبار انها احساس من طرف المؤسسة بدرجة اهميتهم لها.

4-الثقافة التنظيمية: ان الثقافة التنظيمية هي نتاج سيرورة تاريخية من العلاقات الاجتماعية والادارية الخاصة بكل مؤسسة ولذا فانه من المفيد التركيز على غرس قيم الثقافة التنظيمية للفرد العامل داخل المؤسسة من اجل الاستفادة القصوى منه، اضافة الى كسب ولائه التنظيمي لها.

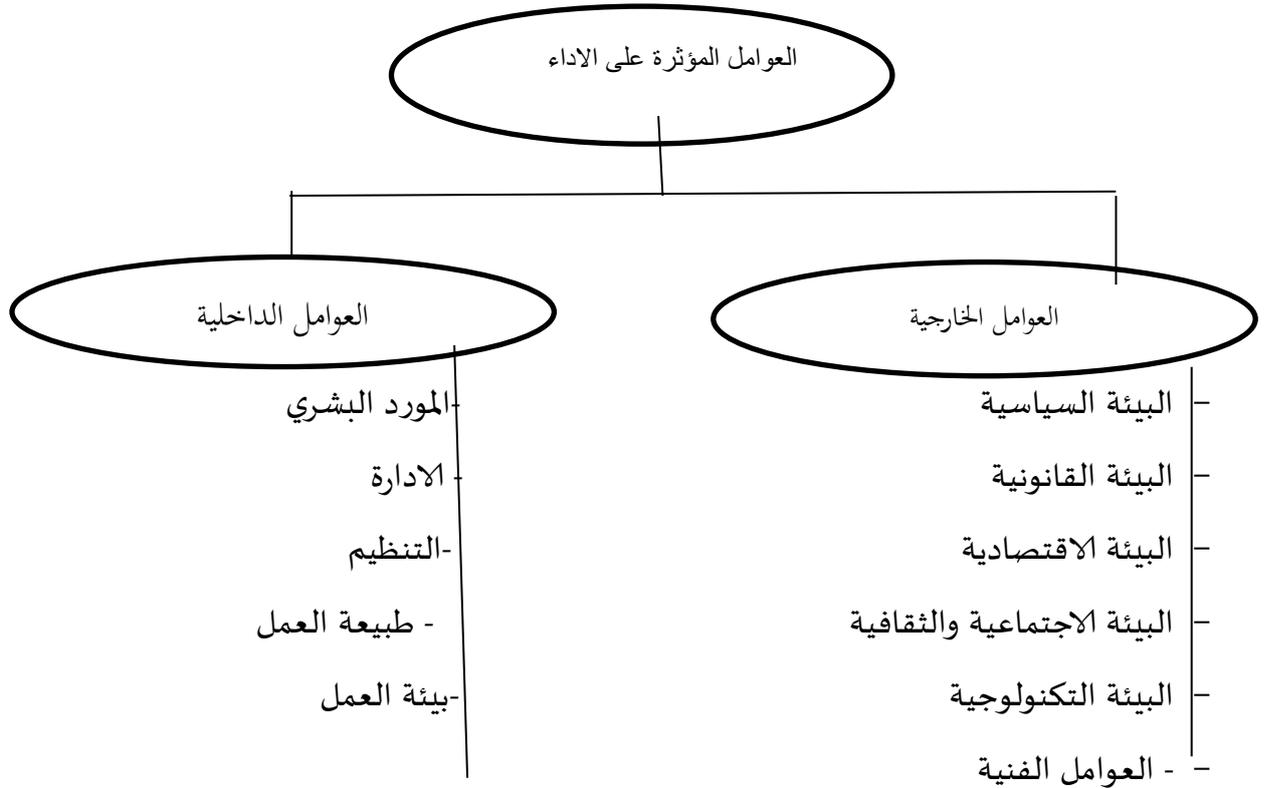
نمط القيادة: يتعزز الولاء التنظيمي للأفراد كلما كانت اساليب القيادة مرنة وديموقراطية مع بقاء مسافة الاحترام وتطبيق الاوامر وغيرها، ولذا يعتبر الكثير من الباحثين ان درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة تتعزز او تقل مع شخصية المسؤول المباشر والمسؤول الاول.

شكل يوضح محددات الثقافة التنظيمية مع الرضا والانتماء والولاء التنظيمي وعلاقتهم بالأداء



1

¹ مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص158



شكل يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الاداء.

1- العوامل الخارجية: وهي تشير الى تلك العوامل التي يقع خارج سيطرة المنظمة ، وعلى الادارة الواعية ان تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت ام سلبية وتتنبا وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها .

- البيئة السياسية: والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي

- البيئة القانونية: وهي التي تتمثل اساسا في مدى مرونة الانظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الادارة خاصة من الناحية التنظيمية للمؤسسات.

- البيئة الاقتصادية وترجع الى:

- طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة

- الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس على مدى قدرة المنظمة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الاسعار والتضخم.

- النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الاسواق

- ندرة الموارد الاولية وقلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في عدة معطيات من بينها العادات والتقاليد ومستوى التعليم ودرجة الامية في المجتمع والنزاعات والصراعات والاعراق والاجناس الموجودة في المجتمع وكذا اللغات واللهجات الموجودة.

5- البيئة التكنولوجية: وتتمثل في درجة المقدرة التكنولوجية ودرجة التحكم فيها والآلات والبرامج التكنولوجية الموجودة.

2- العوامل الداخلية:

1- المورد البشري: ويعتبر الركيزة الاساسية لأي تنظيم على اعتبار انه القادر على تفعيل وتنشيط المنظمات وضمان بقائها ولذا يعتبر المورد البشري الكفؤ احد اهم العناصر الموجودة في المؤسسة لارتباطه بكافة العمليات الموجودة في المؤسسة من جانب تنظيمي وجانب فني وتقني.

2- الادارة: تعتبر الجهاز المسؤول في المؤسسة عن عمليات الانتاج والمراقبة والضبط والتهيئة داخل المنظمة، كما انها تتسم بالعديد من الوظائف وهي التخطيط والتنسيق والتسيير والتنظيم والقيادة والرقابة وغيرها من العمليات المنوطة بها.

3- التنظيم: يشمل توزيع المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفق للتخصصات والتنسيق واحداث التغييرات اللازمة وفق المستجدات الحديثة.

4- بيئة العمل: ويقصد بها العلاقات الاجتماعية والمناخ التنظيمي السائد وطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والثقافة التنظيمية السائدة.

5- طبيعة العمل: والمقصود نوعية العمل سواءا كان تقني او اداري وهنا يتحدد مع درجة توافق العامل مع ظروف العمل من جهة ومع الاستعدادات النفسية والاجتماعية وكذا الاستعدادات العلمية والعملية للعامل.

6- العوامل الفنية: للآلات والمعدات دور مركزي في التأثير على الاداء وصيانتها وقطع الغيار لها ، كلها محددات تأثر على الاداء ومستويات الانتاجية¹.

¹ عبد الوهاب احمد جاد، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

10 مقاييس الأداء

تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي الواقعي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، ويحدد مقاييس الاداء وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء ويمكن أن نحدد نوعين رئيسين لمقاييس الأداء

1-المقاييس الموضوعية: وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، وكذلك جودة ناتج الأداء، وأحياناً كمية الأداء وجودته معا.

المقاييس الذاتية: وهي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم الرئيس أو المشرف على أداء الآخرين وسنذكر المقاييس الذاتية التقليدية في طرائق تقويم الأداء. ويعتمد المشرف على الملاحظة الشخصية لقياس أداء العاملين، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين أو فجائية كالتفتيش، وما يؤخذ على الملاحظة الشخصية حاجتها إلى كثير من الوقت والجهد والمتابعة، وقد لا يسلم المشرف من التحيز أو تأثير النظرة الأولى أو تأثير الهالة، كتوفر صفة مميزة عند عامل معين تطغى على باقي صفاته، والمراقبة الدائمة قد تثير اشمئزاز العاملين وانزعاجهم، وتستخدم التقارير في قياس الأداء، حيث تتم كتابة المعلومات المختلفة التي ترافق سير العمل وتصرفات العاملين وأوضاعهم المختلفة وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين جميعهم، وقد تكون التقارير كتابية أو تقارير شفوية.

ومن أخطاء المقاييس الذاتية عدم اعتمادها على التقويمات السابقة، والتركيز على صفات معينة وإهمال بعضها الآخر، والتحيز أو استخدام الشدة الزائدة أحياناً، وفي أحيان أخرى استخدام اللين أو تساهل شديد في تقويم الأداء، ومن ثم الابتعاد عن الدقة والموضوعية، ويلاحظ في تنظيماتنا الصناعية اعتمادها على المقاييس الذاتية أكثر من المقاييس الموضوعية¹.

11-شروط مقاييس الأداء

هناك العديد من الضوابط والمعايير من أجل التحقق من كفاءة المقاييس وموضوعيتها من أهمها:

1-الثبات: ونتأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً، فقدره المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.

2-الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد - 28 العدد الأول 2012، ص 222

3-الوضوح :أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.

4-سهولة الاستخدام :إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

الصدق :كما يعتقد عاشور أنه يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله وهناك ثلاثة أنواع للصدق :صدق المحتوى، والصدق المعياري، وصدق المنشأ والتكوين.

وتنقسم مقاييس الأداء حسب ما يراه لاندى وفار إلى نوعين أساسيين هما:

1-المقاييس غير الحكمية الموضوعية

2-المقاييس الحكمية التقديرية¹

وتنتشر المقاييس الحكمية التقديرية في مؤسساتنا الاجتماعية بشكل ملحوظ، وربما يعود ذلك إلى عدم التزام الإداريين والمشرفين بالضوابط والمعايير الموضوعية، وإلى سهولة الحكم الذاتي التقديري فالحكم الموضوعي الدقيق يحتاج إلى كثير من الوقت والاهتمام والصدق.

12: تقييم اداء الاطارات

من اجل نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها يجب عليها وضع اجراءات ووسائل تتحصل على معلومات تسمح لها بمعرفة طاقاتها البشرية والمتمثلة في تقييم الاداء الذي يعد عملية صعبة ومعقدة ينبغي ان تراعي فيها سلسلة من القضايا المنهجية والتقنية والوظيفية ، كما ينبغي للشخص الذي يقوم بها ان يكون تكوينه عاليا ، فمن المستحيل تحديد الاجور دون معرفة النتائج المهنية للاطار وسلوكه، ووضع برامج تكوين وسياسة ترقية بدون معرفة نقاط القوى والضعف للاطار وايضا وضع سياسة التوجيه وتطوير الحياة المهنية بدون الكشف عن معارفه وامكانياته المهنية ومؤهلاته وطموحاته.

وقد حدد ماتيس^{Mathis} العناصر التي يجب الاهتمام بها في تقييم الاطارات والتي تتمثل في المعارف والاستعدادات والشخصية والكفاءات.

وقبل التطرق لهذه العناصر علينا بضبط مفهوم الاطار ، فالإطارات حسب جاك لوبلا وقزفي في ينتمون الى فئتين:

الفئة الاولى: وتضم الاطارات السامية وصحاب المهن الحرة التي يمارسون اعمالا تتطلب في المبدأ تكويننا عاليا مثل المهندس والطبيب وقائد الطائرة والمدراء.

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، نفس المرجع ص224

الفئة الثانية: وهي الفئة الوسيطة بين الفئة الاولى وباقي المستخدمين وتسمى الاطارات المتوسطة والى جانب فئة الاطارات السامية والاطارات الوسطى اضافة جون فاسال فئة ثالثة وهي الاطارات المبتدئة في سيرتها المهنية او خريجي الجامعات.

اما موري فيرى ان الاطارات هم الافراد الذين يقومون بوظائف يستعملون فيها معارف ناتجة عن تكوين ثقافي اداري قانوني تجاري او مالي والمعبر عنها بشهادة، او يكون هذا التكوين مكتسبا عن طريق التجربة الشخصية.

وهذا التعريف يطابق التعريف الذي جاء به دورون بارو حيث يرى ان الاطار هو اجير يملك رصيда من المعارف التقنية والتجارية حسب التخصص الوظيفي ويتمتع بمكانة خاصة في المؤسسة ، تتمثل وظيفته الاساسية في تبني اهداف المؤسسة من خلال التسيير واتخاذ المبادرات.

وفي بحثنا هذا الاطارات هم الموظفون الذين تم تصنيفهم في فئة يتميز افرادها بكونهم محصلين على شهادة جامعية ، او هم اشخاص لا يحوزون على شهادة جامعية ولكن تم توصلهم الى المراكز العليا بالاطارات بعد خبرة طويلة بالعمل ، وفق شروط خاصة بكل مؤسسة اي النظام الداخلي لها.

13: عناصر تقييم الاداء التي وضعها ماتيس Mathis :

المعارف: التي يمتلكها الاطار في ميادين مختلفة او عن طريق التجربة والتكوين.
الاستعدادات: التي تعد مجموع الخصائص الجسدية والعملية التي يمتلكها الاطار في الوقت المحدد.
الشخصية: تعتبر مصدر الانتاج وتفسير لبعض السلوكيات للاطار لكن لا يجب اعطاؤها الاهمية الكبرى مقارنة بسابقتها.

الكفاءات: يعبر عنها ب (le savoir faire) المبنية في الوضعيات المعاشة من طرف الاطار فهي تظهر باستعمال المعارف ، الاستعدادات، خصائص الشخصية عبر التجارب والتنفيذ العادي للمهام بطريقة منتظمة.

وتعد هذه العناصر حسب ليبيور اساسية للنجاح المهني لكنها تصبح غير كافية دون تحفيز او دافعية لذا يجب ان يكون العمل الموكل للاطار ذو قيمة ويعطي له الرغبة في النجاح وبالتالي يستعد نفسيا لتقديم الجهود المناسب لذلك ويكون قادرا على تحقيق الهدف المحدد له.¹

¹ Mathis , gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines , édition d 'organisation , Paris,(1982), p

14:مكونات الأداء:

أنشطة العمل :إن أنشطة العمل لها أهمية في تحديد الوقت المستغرق للقيام بها و الأثار المترتبة عليها في تحديد مكونات العمل , وهذا يؤدي إلى الوصف المكمل للعمل, كما يتطلب أيضا ليسس تحديد المكونات المستقرة للأداء فحسب وإنما يتعدى إلى الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤديه بفتة العمل , أو بتغير الأفراد الذين يؤدون هذا العمل أو بتغير الظروف و المواقف المحيطة بالعمل, و هذه الظروف و المواقف تحتم على ضرورة تكيف أداء العامل وفقها بما يسمح بتحقيق فعاليته, و أنشطة العمل تتغير بتغير الأفراد الذين يقومون بها نتيجة إختلاف طبيعة الأفراد فيما بينهم, و ما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات تختلف من شخص لآخر و من هذا الإختلاف بين الأفراد يقوم على إفتراض أن الكثير من الأعمال تؤدي لأكثر من نمط لتحقيق أهداف العمل, و تتفاوت الأعمال بتفاوت الحرية المعطاة للعمال في إختيار نمط الأداء وفق النمط القيادي المتبع في المؤسسة¹

العلاقة بين أنشطة العمل : إن معرفة أنشطة العمل يجب تحويلها و تجميعها في صورة مهام و تحويل المهام إلى أعمال و هذا يتطلب تحديد علاقات التجانس و التكامل بين هذه الأنشطة , و دراسة هذه العلاقات لا تقتصر على الأنشطة و المهام فقط و إنما تتعداها إلى العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة التي يترتب عليها تصميم العمل و أحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

المواصفات المطلوبة في العمل : إن للمواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة أثر فعال في تحديد نمط الأداء من حيث فعاليته و من خلال تحديد مدى قدرات و مهارات الشخص الذي يقوم بها, كما تتحدد مؤهلات و قدرات إنجاز العمل و المواصفات المطلوبة في العامل, و تعتبر همزة وصل في الربط بين مكونات الأداء و إختيار الذين يشغلون و يقومون به و بهذا يكون الإختيار القائم على أساس الجدارة, و مدى الفاعلية المطلوبة في الأداء.

15:المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء :

المنطق الأساسي في إدارة الأداء :

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

¹ - أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي, دار النهضة للطباعة و النشر, بيروت, 1983, ص332

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته و النتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعدات, معلومات, وغير ذلك من مواد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم .
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل, وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة, وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة, وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس مع الأهداف والمعدلات المحددة , وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.
- عناصر إدارة الأداء : بناء على المنطق السابق, تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها, وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء, توجيه الأداء, تشخيص الأداء, تحسين الأداء, وتطوير الأداء .
- وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط, فالفرد الذي يؤدي عملا معيناً يستخدم فيه موارد مادية, مالية, تقنية, و معلوماتية, وغيرها وسوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء , بما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.
- نتائج إدارة الأداء : تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو إستثمار و تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم لأداء أفضل , وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد الجيد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء , وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية, وبذلك يتحقق تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية :

تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات , وتحسين جودة العمليات و المنتجات و حسن إستخدام وسائل الإنتاج أو منع العيوب والأخطاء

- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
 - ✓ تطوير المنتجات و تنويع مجالات إستخدامها و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين, و إبتكار منتجات و أساليب إنتاج متطورة دائما.
- مشكلة التقنية في إدارة الأداء: تمثل التقنية محورا مهما في الأداء لمختلف أنواع العمال, و من ثم يصبح تصميم الأداء متأثرا بالإختيار الصحيح للتقنيات المناسبة و إدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل إستيعابها و تفعيلها على وجهها الصحيح , و يتم التوفيق بين إعتبرات إدارة التقنية و متطلبات إدارة الأداء على النحو التالي :

- ✓ تحديد الإحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء و ليس العكس , إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة و معقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على إستيعابها في ظروف الأداء السائدة.
- ✓ حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة و تقييم درجة إستيعابها من القائمين بالأداء, و مدى إستثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.
- ✓ تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء و خطط تحسينه و تطويره, و كذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها, و دراسة التكلفة و العائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- ✓ تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة و المتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة , و التأكد من تفعيلها و صيانتها و تحديثها وفق تطورات الأداء.

مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها :

- ✓ تبدوا الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء الفعال كونها تتعلق بالعامل البشري و إحتتمالات الخلاف في الإتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين, لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة من العاملين , و تحقق أهداف الإدارة و العاملين في نفس الوقت.

الصعوبة الثانية تكمن في أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية أهداف النظام, معايير النظام, وإجراءات النظام, بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل إهتمام الإدارة مثلا وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام, كما أن التنفيذ

✓ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف و معايير التقييم لنتائج الأداء¹
✓ الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل إذ يكون التركيز عادة على كمية الأداء و سرعته, و مستوى الجودة و حرفية الأداء, بمعنى التقنية المطبقة أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت , و الرغبة في فترات راحة أكثر و ضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا, و التجاوز عن الأخطاء و الهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل , ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.
16:خطوات عملية تقييم الأداء: تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها البعض وهي:

الخطوة الأولى: التفاهم المشترك بين المدير و الموظف فيما يتعلق بأسس المسائلة عن العمل و أهدافه « العمل الواجب إنجازه و كيف سيتم تقسيمه ».

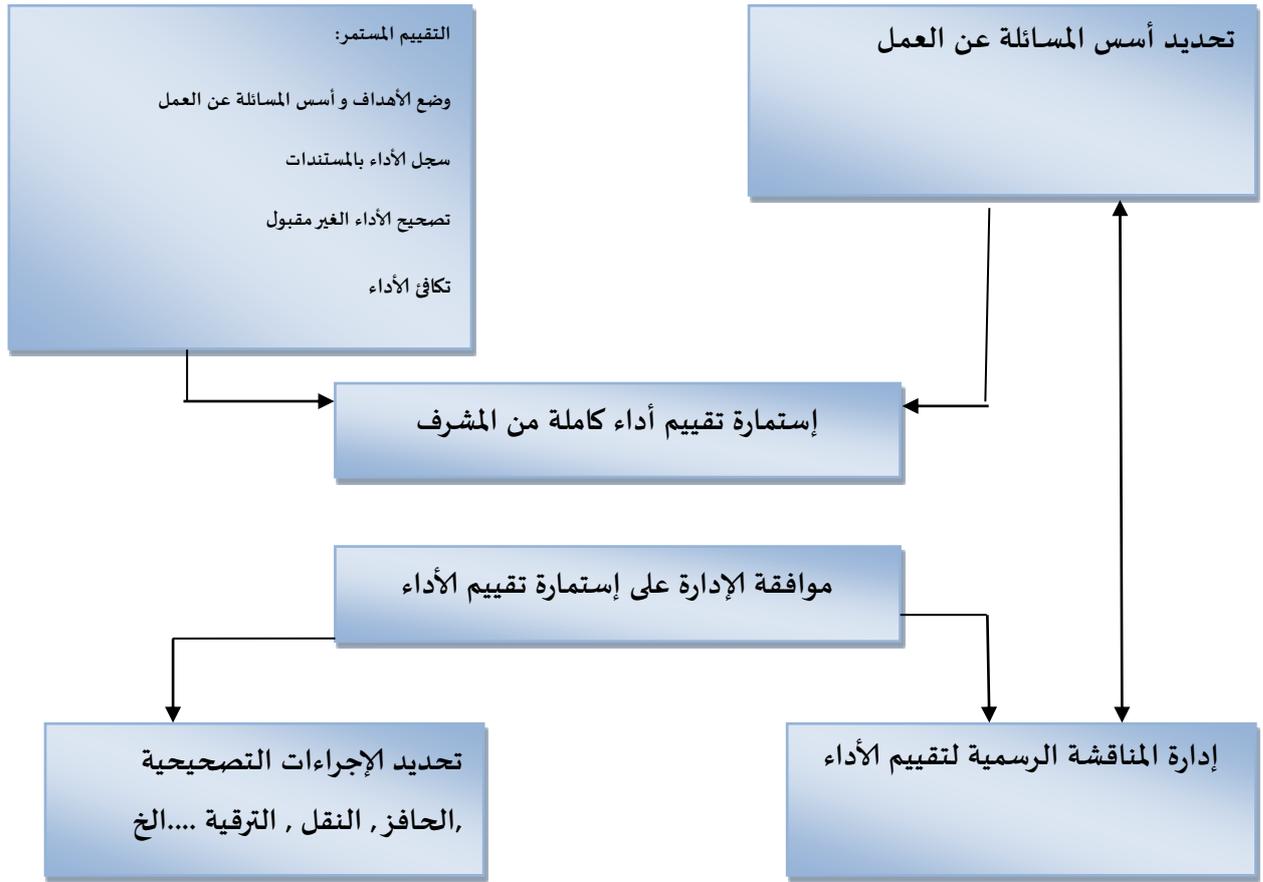
الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في استمارة تقييم أداء تتضمن أسس المسائلة و الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة لذلك.

الخطوة الثالثة : التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف و أسس المسائلة و تصحيح الأداء الغير مقبول فور اكتشافه , و مكافأة الأداء المتميز.

الخطوة الرابعة : المناقشة الموضوعية نتيجة تقييم الأداء بالاستمارة الخاصة بتقييم الأداء.

الخطوة الخامسة : الإجراءات الرسمية المناسبة لما تسفر عنه نتائج التقييم مثل منح الحوافز, زيادة الأجر, النقل, الترقيةالخ.

¹ - راوية حسن, مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002, ص 29



شكل يوضح خطوات عملية تقييم الأداء¹

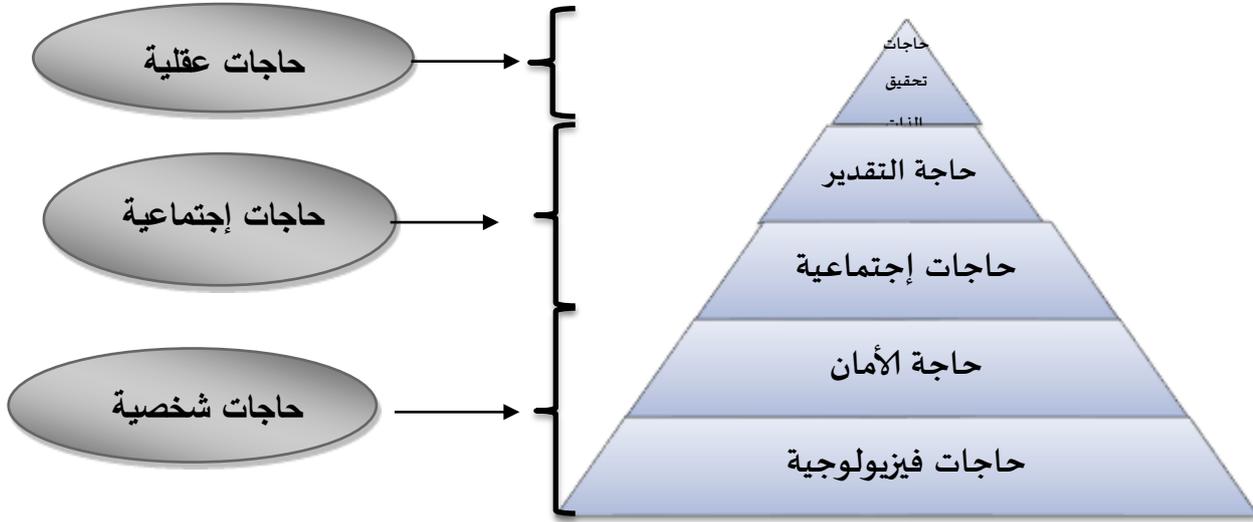
17: النظريات المفسرة للأداء:

نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور: تعتمد على أن الأجور تحدد وفقا لنوع العمل و أدائه, وكلما زاد الأداء ازداد الإنتاج و بالتالي ارتفعت الأجور , أي أن العامل يعمل بهدف الحصول على الحوافز المادية , فالاهتمام موجه للعامل المادي أكثر من العوامل النفسية و الصحية, ويتم تحديد الجانب المادي وفقا لمبدأ الثواب و العقاب , كالترقية و الحوافز , مع إغفال الجوانب الإنسانية.

نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلوا 1943: عالم النفس الأمريكي حيث رتب الحاجات الإنسانية وفق هرم بحسب حاجاتها للإشباع , و إعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم و هي ترتبط بما يحفز الفرد على الإنجاز و الإبداع و الإنتاج , فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات

¹-مصطفى محمود ابوبكر, إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007, ص 16

الأساسية كان العمل مرضيا له , وبناء على هذه النظرية تلعب الحاجات الأساسية دورا وظيفيا في حياة الفرد , فبدون إشباعه لحاجاته أو تحقيقها لا تبرز الحاجات العليا على السطح¹.



هرم ماسلوا لتدرج الحاجات الإنسانية².

الحاجات الفيزيولوجية : وتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها لإشباع رغباته و المحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء و السكن و الهواء و يمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر و الحوافز المادية و تتميز ببعض الخصائص مثل :

إرتباطها بالجسم و تكون مستقلة عن بعضها نسبيا , ويتعامل الكائن الحي بصفة مستمرة حتى تظل مشبعة وعلى فترات متقاربة.

وهي أكثر الحاجات هيمنة و سيطرة على الفرد ولا يمكنه التفكير في سواها إذا كانت غير مشبعة

الحاجة إلى الأمان : تعبر عن حاجات الفرد و يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به, ولا يقتصر هذا الشعور بالأمن على الجانب المادي

للفرد فقط و دائما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا فاستقرار الفرد في عمله و انتظام دخله و تأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسية للفرد.

¹-سليم إبراهيم الحسينية, السلوك الإداري و التنظيمي, الوراق للنشر و التوزيع, عمان, 1999, ص 84

²- محمد إسماعيل بلال, السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, الدار الجامعية الجديدة, الإسكندرية, 2005, ص 88

الحاجة الاجتماعية: تتضمن هذه الأخيرة شعور الفرد بالآخرين حيث يبادلونه الود والمحبة وأن ينتمي إلى جماعة , وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين , أي رغبة الشخص في الانتماء و الارتباط بالبيئة الاجتماعية المحيطة به وشعوره بالقبول من قبل الأقران عن طريق الإتصال و التفاعل معهم, وتكون له علاقة طيبة معهم وتحقيقها من خلال المكانة الاجتماعية في الوظيفة التي يشغلها أو في الجماعة التي ينتمي إليها , ويؤدي عدم إشباع هذه الحاجات إلى حدوث خلل وعدم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة به¹.

الحاجات لإشباع الذات: إن إشباع هذه الحاجة تلعب دور مهم في حياة الإنسان , حيث تدفع الفرد إلى تنمية قدراته العقلية على الإبداع والابتكار في وظيفته مما يمكنه من الوصول إلى مراحل التقدم و الرقي والإنجاز, كما أن إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التي لها الأولوية , إضافة إلى توقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها².

الحاجة للتقدير: تتمثل هذه الحاجة في رغبة الإنسان في إحترام وتقدير الآخرين له, مما يؤدي إلى خلق شعور لديه بقيمته والثقة في نفسه وقدراته ومهاراته وإمكانياته وخبراته ومواهبه, و من أهم مكونات هذه الحاجة إشباعها من خلال الترقية ومنح المكافآت وتقديم الجوائز والثناء والشكر والتقدير والأعمال الهامة التي يتم إنجازها , وفي حالة عدم إشباع هذه الحاجات سوف تؤدي إلى إحساس الإنسان بالإحباط والتوتر³.

نظرية "بورتر" و"لور": تقوم هذه النظرية على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي, فالأداء وفق نموذج بورتر ولورليحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي, أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب. أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد , والعوائد التي يحصل عليها الفرد تحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء⁴.

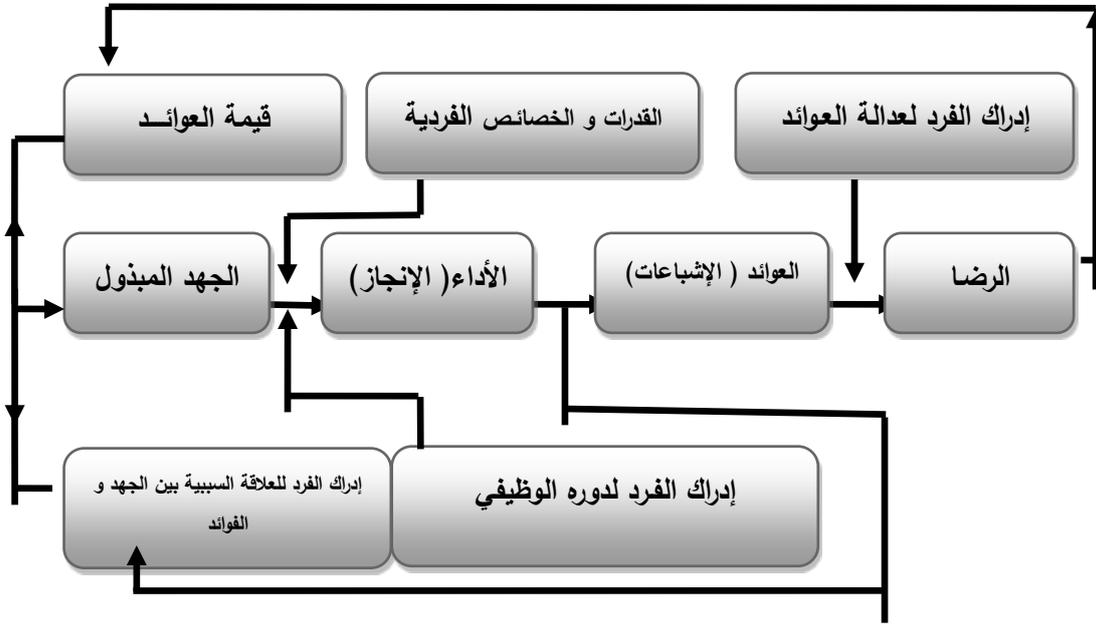
¹-أحمد صقر عاشور, مرجع سبق ذكره, ص 77,78

²- كامل بربرة, مرجع سبق ذكره, ص 136

³-مصطفى كامل أبو العزم, مقدمة في السلوك التنظيمي, المكتبة الجامعية الحديثة, الإسكندرية, 2005, ص 121, 122

⁴-أحمد صقر عاشور, السلوك الإنساني في المنظمات, الدار الجامعية, بيروت, 1989, ص 158

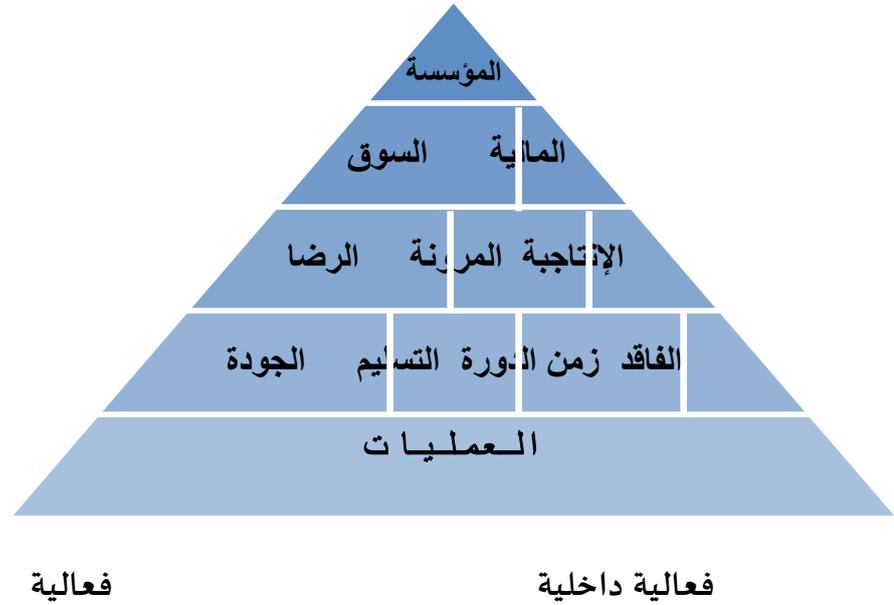
إذن نستخلص أفكار هذه النظرية في العلاقة بين أداء الفرد و الحوافز و العوائد التي تعطى له من قبل المنظمة التي تستخدمها في إشباع حاجاته في العمل, كما يرى أصحاب هذه النظرية أن العلاقة بين الأداء و الرضا و العوامل المحددة لكل منهما



شكل يوضح العلاقة بين الرضا و الأداء¹

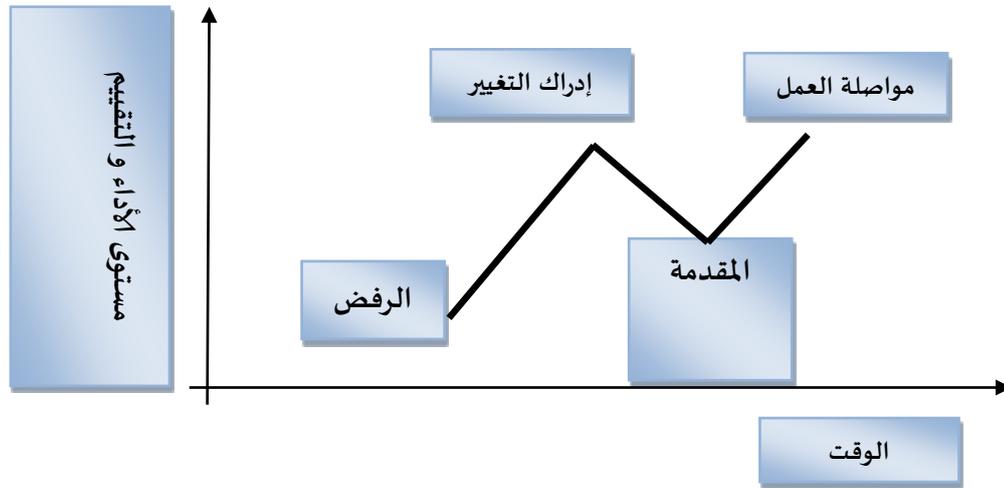
نظرية ماكليفير " هرم الأداء": يقوم هرم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الهندسة الصناعية , حيث توجد أربعة مستويات مختلفة و توفر هيكلًا لنظام الإتصال ذي إتجاهين و تلازم لترسيخ رؤية الشركة الشاملة على مختلف مستويات المنظمة , و هنا نستنتج أن فعالية الأداء التنظيمي يتم تفعيله من خلال تفعيل عمالها و إن من أسباب مشاكل الأداء هي إنخفاض الأداء العائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي , كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب و الدوافع و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة, فالفعالية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون , إضافة إلى المتغيرات الذاتية كالحاجات و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة و نمط الإشراف و التدريب و ظروف العمل , إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الإنخفاض في الأداء و هذا الشكل يوضح هرم الأداء لماكليفير:

¹- أحمد صقر عاشور, المرجع السابق, ص 41



شكل يوضح هرم الأداء لماكليف¹

نظرية تغيير أداء العمل : سيكون من المفيد حقا أن ندرك أن ردود أفعال الأشخاص إزاء التغييرات الحاصلة في أداء العمل وحسب الشكل الموضح أدناه :



شكل يوضح تغيير أداء العمل²

حسب الشكل عندما تأخذ المؤسسة سياسة التطوير المهني لعمالها حيث تطرح هذا التغيير فهناك من يرفض بحكم الإكتفاء , و بعدها يتم إكتشاف إيجابيات هذا التغيير أو التطوير الوظيفي وتكون بادرة المقدمة فيه إكتساب المعلومات , ويتم بعد ذلك مواصلة العمل على أكمل وجه , أما بالنسبة للفترة

¹ - سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2003, ص 185

² - سهيلة محمد عباس, نفس المرجع السابق, ص 41

الزمنية فيمكن أن نجد أنه طويل المدى أو قصير المدى حسب شخصية كل فرد عامل داخل المؤسسة , ومن خلال ما سبق يتبين أن مفهوم الإنتاجية والشخصية المنتجة قد لا تكون متفقا عليه ولكنه يشير لصورة أقرب للإتفاق إلى أهمية إرتفاع معدل زيادة الإنتاج و إلى إنخفاض التكاليف وتقليص الهدر في الموارد والجهد البشري إلى أدنى حد ممكن, ويتعلق الجهد البشري في هذا الإطار بعدة عوامل منها ما له علاقة بدوافع العاملين والمسؤولين , ومنها ما يتعلق بالكفاءة في التصرف والإشراف و يصف إيريك فروم الشخصية المنتجة بأنها الشخصية القادرة على الإنتاج بأوسع معانيه ولا يتعلق الأمر بالإنتاج المادي فحسب بل المقدره على إستخدام قوتها العقلية والجسمية وتحقيق إمكاناتها الكامنة فيها¹

نظرية العاملين: "1959" قام *هيرزبيرغ*: في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة على مهندسين و محاسبين لمعرفة دوافعهم ورضاهم الوظيفي في أعمالهم ووجد أن هناك مجموعتين من العوامل :

❖ أحدهما دوافع تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها إسم عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو العوامل المرافقة وهي « الإحساس بالإنجاز, تحمل المسؤولية, الترقية للوظائف الأعلى»

❖ العوامل التي يعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العامل عن عمله وأطلق عليها إسم العوامل المحيطة بالعمل ومنها « إجراءات العمل وأنظمتها, الإشراف وطرقه, العلاقة بين الزملاء والرؤساء, ظروف العمل المادية » كما أن إهتمام المدراء أو أرباب العمل يجب أن ينصب على إزالة أسباب عدم الرضا عن العمل ولهذا فقد أسهمت هذه النظرية في التأكيد على النمو النفسي الذي يسهم في تحقيق الرضا عن العمل ، ومما يوجه من إنتقادات لهذه النظرية :

الإعتقاد بأن بعض الأفراد يشعرون بالرضا المهني بمجرد توفر العوامل المادية والصحية.

• وجود فروق فردية بين العاملين يجعل الرضا المهني يختلف من شخص لآخر².

نظرية الدافع للإنجاز 1967 ماكليلاند و أتكسون :

إهتمت بالفرد العامل على وجه الخصوص ويرى إتكسون ويعرف الإنجاز بأنه الرغبة في تحقيق الأهداف , وأن قيمته تكمن في الرضا الذي ينتج عنه, وأن لتنفيذ العمل أهميتان الأولى لصالح العمل ذاته والثانية لصالح العامل وإحترامه لنفسه, ويرى أن الحاجة للإنجاز مكتسبة ولها تأثيرات كبيرة فحينما تكون سائدة تزدهر الأعمال وتتطور, كما أن غيابها في المجتمع يعد عنصرا معوقا للعمل و

¹- سهيلة محمد عباس, نفس المرجع السابق , ص 43

²- محمد منير مرسي, الإدارة المدرسية الحديثة, علم الكتاب, مصر, 2001, ص 289

التنمية الإقتصادية ، ويرى ماكلياند أن العمل يتركز على ثلاث حاجات هي : الحاجة إلى القوة, الحاجة إلى الإنجاز, الحاجة إلى الإنتماء .

الحاجة إلى الإنتماء : وهي تمثل الحاجة للصدقة و العلاقات مع الاخرين في مكان العمل

الحاجة إلى القوة : إذ تمثل حاجة الأفراد في التأثير على الاخرين و جعلهم يتصرفون وفقا لرغباتهم و رغبة كل فرد في التميز عن الاخرين و البحث عن المسؤولية الفردية و وضع حلول للمشاكل التي يواجهها أعضاء العمل .

الحاجة إلى الإنجاز : و تمثل أنه لكي ينجز الفرد و يؤدي عمله و الوصول إلى النجاح المطلوب و اعتماده على الظروف و المعايير المحددة له ¹.

¹ - سهيلة محمد عباس, القيادة الابتكارية و الأداء المتميز, داروائل, عمان, ط 2, 2004, ص 105

خلاصة الفصل: من خلال محتويات الفصل نجد اسهام كبير حول موضوع الاداء من قبل الباحثين وهذا نتيجة لاعتبار الاداء عنصر اساسيا في العملية الانتاجية والفاعلية التنظيمية وغيرها ، ولذا فان التركيز على عنصر الاداء في الدراسات التنظيمية والادارية والتسييرية جاءت لضرورة ايجاد انماط توافقية للأداء مع طبيعة العنصر البشري وطبيعة الانظمة الموجودة فيها.

ان اعطاء اهمية كبيرة لعنصر الاداء والعناصر المتعلقة به يسهم بشكل كبير في تفعيل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من جهة وتحقيق الاهداف المسطرة وفق استراتيجيات تنظيمية محكمة من جهة اخرى.

الفصل النظري الرابع:

تسيير الاطارات وعلاقته

بمستويات الاداء

تمهيد: يعتبر تسيير الاطارات من اهم العوامل التي تركز عليها المنظمات الحديثة وفقا للتغيرات التنظيمية والمعرفية والعلمية والتكنولوجية، وتؤكد الكثير من الدراسات الحديثة على اهمية تتبع التطوير والتغيير في النظم التسييرية لتتماشى مع متطلبات العصرنة .

1- تسيير المسار المهني للإطارات:

اختلفت تعاريف تسيير المسار المهني من مفكر لآخر فقد اعطيت له العديد من التعاريف نذكر منها: هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل ، والذي يمتد عبر حياة انسان ما ، وهو تتابع الانشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب وخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على القيام بوظائف اكثر تقدما وتطوراً¹، وتعتبر بعض المنظمات تسيير المسار المهني وظيفة اساسية تهتم بالعنصر البشري من خلال تسيير وصيانة نظام تقييم الاداء الخاص بالعمالة والكفاءات، ووضع خرائط الترقية والتنقلات ، ووضع برامج تدريبية من اجل تحسين الاداء، والتي تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذا تخطيط وتسيير التقديرات الخاصة بعمليات التوظيف.

يعتبر تسيير المسار المهني من اهم العمليات الاساسية على مستوى المؤسسة والتي تخص الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، وتضمن هذه العملية حقوق وواجبات العمال كما تفرق في المسؤوليات بين العمال وتفصل في تحديد السلطات وعدم تداخلها بشكل او بآخر، وتركز العديد من المؤسسات على المسار المهني من اجل ضمان عدم الوقوع في حالة فوضى تسييرية لا تحقيق الاهداف المسطرة ، من جهة اخرى فان تخطيط المسار المهني مع ما يتبعه من عمليات استقطاب واختيار وتوظيف للكفاءات فان هذه الاخيرة ترجع بالفائدة على المؤسسة من خلال اختيار الافضل فالافضل للمؤسسة خاصة بالنسبة للإطارات ، ويشير نجاح اي مؤسسة الى نجاح ادارتها في عملية تسيير المسار المهني بشكل جيد ، فوظيفة تسيير المسار المهني لا تتعلق بالجانب البشري فقط بل لها ارتباطات مع الجانب الفني والاداري بشكل عام.

لقد اعتمدت المؤسسات الجزائرية في نفس السياق على هذه الاطر التنظيمية الموحدة عالميا من اجل تحديد وتلبية احتياجاتها في كافة القطاعات الموجودة، ومنه عمدت الجزائر في هيكلتها مؤسساتها في الجانب البشري تطبيق قوانين تنظيمية موحدة في تسيير المسار المهني للإطارات في المؤسسات الجزائرية

¹ حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، ص22

1-1 مبادئ تسيير المسار المهني:

1- التنظيم: تسيير المسار المهني يساهم في تحسين وتطوير التنظيم داخل المؤسسة كما يجب تأقلمه مع اهدافها.

2- التنسيق: وهذا التنسيق مرتبط بمجالات اخرى للموارد البشرية وهي:

• انتقاء وتوظيف وكذا ملاحظة العمل

• التكوين المتواصل للعمال

• الاجور المسموحة للعمال

3- التطبيق: ان مفهوم ادارة الموارد البشرية هي وظيفة مقسمة بين خبراء الموارد البشرية ومسييري المنظمة وتسيير جزء يهتم بتطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة، فهو يكلف بجمع شروط المساهمة بتحقيق المشاريع المستقبلية للمؤسسة.

4- الشفافية: لا بد ان تكون الشفافية في قواعد التسيير المسار المهني وعدالتها في مضمونه من طرف المنظمة وكل قطاع

5- التقييم: بواسطة هذا العنصر يسمح لنا الاعتراف بكل عامل ومشاركته في نتائج المنظمة.

6- تهيئة المناوبين: يجب على كل اطار سامي من اطارات المؤسسة ان يعمل على تهيئة ثلاثة او اربعة اطارات مناوبة تشغل منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل او يصبح هناك مشكل للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق تكوينهم بشكل جيد وتفويض بعض السلطات ومنح بعض الصلاحيات لهم.

7- الانتقال والحركية: الانتقال والحركية من منصب لآخر هو اساس تسيير المسار المهني فيكون ذلك على اساس التنبؤ ثم تحضير وتنظيم وتجسيد على ارض الواقع.¹

2-1 مراحل تسيير المسار المهني للاطار:

مرحلة بدء الخدمة: في هذه تقوم على المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من اجل شغل الوظائف، بدءا باستقطاب العمالة ثم اختيار طرق التوظيف المناسبة وتعيين الموارد البشرية¹، وبهذا

¹ بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص178-178

يمكن اختيار الإطارات الأفضل من خلال نتائج التوظيف التي تعتمد على معايير الكفاءة والقدرة والاستعداد والمؤهل العلمي.

مرحلة اثناء الخدمة: ويتم فيها الشروع في شغل المنصب من طرف الاطار وتدريبه وتكوينه وفق متطلبات المنصب من اجل اداء افضل وتسهيل عملية الاندماج الوظيفي، وكذا الانتقال والترقية وذلك من اجل سد الحاجات والفراغات التي تطرأ في بعض الاحيان مما يستدعي اجراء عملية نقل وظيفي تكون وفق استعدادات العمالة الموجودة ومؤهلاتها في حين تعرف الترقية انتقال في السلم الوظيفي والأجري وتقلد مهام ومناصب ذات مسؤولية وسلطة اعلى، اضافة الى المكافآت والحوافز.

مرحلة نهاية الخدمة: وهي المرحلة الاخيرة في المسار المهني بالنسبة للعامل حيث يصل فيه العامل الى نهاية العمل بالمنظمة مع ضمان حقه في الحوافز وكذا الاجر والميزات الاخرى باقى حياته²، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة نهاية الخدمة للعامل يحال فيها على التقاعد مع تعويض مالي لقاء نهاية الخدمة عرفانا من المؤسسة نظير المجهودات المبذولة من طرف العامل طيلة فترة انتمائه الى المؤسسة.

يعتبر الاطار احد اهم الموارد الحيوية في المؤسسة والتي لها القدرة على شغل العديد من المناصب والوظائف تبعا للتكوين العلمي العالي والخبرة المهنية داخل المؤسسة، وبالتالي فان العديد من المؤسسات تميل الى استرجاع بعض الاطارات ذات الكفاءة العالية من اجل الاستفادة منها قدر الامكان.

ان تسيير المسار المهني في المؤسسات الجزائرية عموما لا يختلف بشكل كبير في نظام التسيير حيث يميل المسيرون الى اعتماد اساليب موحدة في تسيير الموارد البشرية ومنها الاطارات، ولكن الاختلاف يكمن في طبيعة ونشاط المؤسسة من كونها مؤسسة انتاجية او خدماتية او طابع آخر، والاختلاف يكمن في سلم الاجور وطبيعة الحوافز.

2- الاطارات وأنواع القرارات:

قرارات استراتيجية: تتميز هذه القرارات بتوجهها المستقبلي واحتواءها على حد كبير من الغموض، تهدف إلى تحقيق غايات أو حل مشاكل ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق الهدف وتتطلب القرارات الاستراتيجية أساسا لوضع الأهداف

¹ بن عنتر عبد الرحمان، نفس المرجع، ص186

² بن عنتر عبد الرحمان، نفس المرجع، ص187

المحددة طويلة الأجل والأمثلة على هذه الأهداف مواقع العامل وقرارات متعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات وفي غالب الاحيان تكون هذه القرارات متعلقة بالإطارات السامية المسؤولة عن المؤسسة وكذا مجلس الادارة الذي يجمع بين عنصري الخبرة والمسؤولية.

قرارات تكتيكية: وهي قرارات تطبيقية للقرارات الاستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المحددة من طرف الإدارة العليا على الموارد البشرية في كل وحدة من المستوى الأدنى وهي أقصر مدة زمنية من القرارات الاستراتيجية مثل قرارات متعلقة بالعاملين وجدول الإنتاج، وتكون هذه القرارات متعلقة بأساليب العمل والإطارات المشرفة بالتحديد.

قرارات تشغيلية (تنفيذية): وهي القرارات التي تهتم بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا وغالبا ما تكون قرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض

التنفيذ، مثل قبول أو رفض القروض حسب الملفات، ويتعلق الأمر بجميع مستويات الأطارات الموجودة في المؤسسة من المستويات الدنيا الى اعلاها¹.

والمهم هنا أن هذه القرارات الثلاث متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها كما هناك ترابط كبير بينهم وإنه لمن الضروري على المدير التمييز بين القرارات إذا كانت استراتيجية أو تكتيكية.

وان وضعية الأطارات تقاس بمدى تمتعهم وممارستهم للسلطة داخل المؤسسة باعتبارهم فاعلين مساهمين في عملية الإدارة والتوجيه والكشف عن الأخطاء مما يعكس أهمية ودور الأطارات والسمات الأساسية التي لا بد ان تتسم بها هذه الفئة في المجتمع، إضافة الى اتخاذ القرار بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار أو تحديد معايير محددة له ، ويمكن فعل ذلك عند البحث عن الخيارات ، وإيجاد الخيار الملائم، وعلى الإطار الكفاء التأكد من أن الأمور تجري على احسن ما يمكن فعله وفق الموقف الموجود فيه.

من جهة اخرى يجب على الأطارات تقييم الموقف وتقييم القرار الذي اتخذه بشأن هذا الموقف واعادة ترتيبه او تحسينه او الاستفادة منه كتجربة ناجحة.

¹ بلحاج وسيلة، الإطارات الصناعية واتخاذ القرار، ورقة بحثية في قسم العلوم الاجتماعية- جامعة تلمسان، بدون سنة، ص9-10

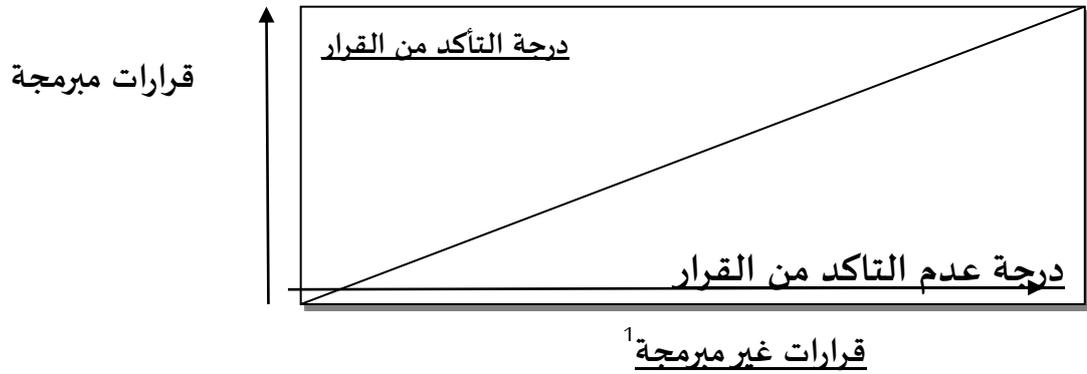
3- انواع القرارات وعلاقتها بالمستويات الادارية للإطارات:

1-3 القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

يمكن التفريق هنا بين نوعين اساسيين من القرارات فنجد في جانب القرارات المبرمجة وفي جانب اخر نجد القرارات غير المبرمجة

1- القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد واجراءات المنظمة ، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، ويمكن القول بان هناك درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار وتأثيرها على علاج المشكلة، ومن امثلة ذلك فيما يظهر في لوائح المشتريات والشؤون المالية وشؤون العاملين.

2- القرارات غير المبرمجة: وهي تتصف بانها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما انها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة ، ولا يمكن اتباع اساليب روتينية ولائحية في علاجها وبالتالي يمكن القول ان هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاج المشكلة ، ويمكن تصوير علاقة نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي



تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد

4 علاقة المستويات الادارية باتخاذ القرارات

يتخذ المدراء في كل المستويات الادارية عديد من القرارات ، وتختلف المستويات الادارية فيما بينها في عدد القرارات التي تتعامل معها خطوة هذه القرارات

¹ احمد ماهر، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2012، ص162

1- المستوى الاشرافي (التشغيلي): يتخذ المدراء والمشرفون في هذا المستوى الاداري عدد كبير من القرارات وتتسم هذه القرارات بانها مبرمجة وان معظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد اجرائية محدد بصورة سابقة ، وبالتالي يمكن القول بان تأثيرها معلوم وفي الغالب ما يكون هذا التأثير محدود من حيث التكلفة

2- الادارة الوسطى: يقوم المدراء في كل من الادارة الوسطى والعليا باتخاذ عدد من القرارات الا ان هذه القرارات تتسم بانها في الغالب غير مبرمجة ولا تحدث بصفة مكررة وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة مما يجعل تكلفة القرار الخاطئ والسيئ تكلفة عالية.

3- الادارة العليا: يتعامل المدراء في الادارة العليا مع قرارات استراتيجية مهمة تمس النشاط ومستقبل المنظمة ككل، وبالرغم من قلة هذه القرارات الا ان خطورتها وتكلفتها عالية جدا.¹

5- تكوين الموارد البشرية:

1-5 مفهوم تكوين الموارد البشرية وأنواعه:

يمكن إجمال أهم تعريف تكوين الموارد البشرية كالاتي :

-التكوين هو عملية نقل المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أداء جيد وهو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات الأفراد من أجل تحسين فاعليتهم وأدائهم² ، ويعرف كذلك على انه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة ، اضافة الى انه عملية اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.³

¹ احمد ماهر ، نفس المرجع، ص164

² براهيمي عبد الله وحמידة المختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 25

³ موسى رحمانى وصباح ترغيني، التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية-مساهمة في تحسين الأداء البشري – دراسة حالة - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ، بسكرة في الفترة 2004-2009 ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و 23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص

ويعرف كذلك حسب حسين عبد الجواد ان التكوين هو ذلك النشاط المستمر والمتجدد الذي تقوم به الإدارة قصد تنمية المورد البشري وتطويره في عدة جوانب متكاملة تتمثل في المعلومات، المهارات، الاتجاهات، السلوكيات والأداء الوظيفي وبأنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة الكفاءات المرتبطة بالمناصب والتطورات المهنية عن طريق الاكتساب وتحسين المؤهلات.¹

أما نظام التكوين فهو ذلك الكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة يقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الإجراءات. ويتكون نظام التكوين من العناصر التالية:

- المدخلات: تتمثل أساساً في العاملين المراد تكوينهم والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق عملية التكوين.

- المعالجة: ويقصد بها مراحل التكوين أو النشاط التكويني الذي يتضمن تحديد الاحتياج كما ونوعاً، تحديد الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين، التنفيذ والتقييم.

- المخرجات: عاملين مكونين ومؤهلين لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.²

ومن هذا الباب تتضح أهمية تكوين الموارد البشرية من أجل أداء أحسن وفاعلية أفضل لصالح المؤسسة وصالح الفرد العامل كذلك حيث يعمل التكوين على تعزيز الثقة بالنفس وتكوين علاقات اجتماعية وتسهيل عملية الاندماج المهني والاجتماعي داخل المؤسسة، وعلى اعتبار أن الإطارات من بين أهم الموارد البشرية في المؤسسة لما تمتاز به من خصائص معرفية وعلمية وعملية فإن الاستثمار فيها من خلال آلية التكوين يرجع بالفائدة الكبيرة على المؤسسة وعلى المردودية الكلية للأداء بحيث تزيد فرص الارتفاع والابداع والابتكار لأن الاستثمار في المورد الإطارات هو استثمار في الكفاءات المعرفية.

2-5 أهمية تكوين الإطارات

في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية تبرز أهمية تكوين الإطارات فيما يلي:

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص

² براهمي عبد الله وحميدة المختار، مرجع سابق، ص10-09

- تحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم من اجل تولى مسؤوليات اكبر.
- تحسين العلاقة بين الإطارات والمرؤوسين من خلال تحسين السلوكات الاجتماعية للإطار.
- تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يساعد الاطار على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفاعلية.
- يساعد الاطار على التكيف مع الضغوطات والنزاعات.
- تحسين الاتصال بين المجموعات العملية.
- تثمين المعارف.
- التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة، والتفاعل مع التطورات الحاصلة.
- التحكم في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.
- زيادة جودة المنتجات.
- التحكم في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة.
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة .
- الاندماج في محيط العمل.
- بث روح التجديد والديناميكية.
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل.¹

تطوير المعرفة والمعلومات من حيث:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- *اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- *اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- *اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ط1، ص241

- * المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- * المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة.
- تنمية المهارات والقدرات للمكونين من حيث:
- * المهارات اللازمة لأداء العمليات المختلفة.
- * المهارات القيادية.
- * القدرة على تحديد المشاكل.
- * القدرة على إتخاذ القرارات.
- * مهارات التغيير والتفاوض وإدارة الاجتماعات.
- * القدرة على تنظيم العمل.
- تنمية الإتجاهات:
- * تنمية الإتجاه نحو التعاون مع الرؤساء والزلاء.
- * تنمية الروح الجماعية.
- * تنمية الشعور بالمسؤولية.¹
- تركز عملية التكوين الناجحة على مقومات كثيرة من أجل تنمية المورد الاطار ، وفي ما يلي أهمها :
- وجود أهداف محددة.
- وضع سياسات وقواعد واضحة.
- تحديد احتياجات التكوين بشكل واضح وقابل للقياس.
- توفير الإمكانيات البشرية، الفنية والمادية اللازمة.
- وضع البرامج التكوينية الملائمة من حيث المواضيع، الأساليب، الوسائل، الزمن المكان الذي يعقد فيه، وإختيار المكونين.
- تحديد طرق التقييم لفعالية التكوين.
- وضع معايير دقيقة لقياس نتائج التكوين والتعرف على أثره على مستوى الفرد والمؤسسة ككل .
- تكوين الموارد البشرية يجب أن يكون بمعنى أشمل وأعمق، أي عدم انحصاره على الأفراد الذين يبدوون قصورًا في الأداء بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي و الوظيفي².

¹ موسى رحمانى وصباح ترغيني، مرجع سابق، ص. 10-09

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق -ص275

- ان العناصر المشار اليها والتي تبرز اهمية تكوين الاطارات في المؤسسة تجعل من المؤسسة مؤسسة ناجحة وقادرة على تحقيق اهدافها اضافة الى تحقيق استقرارها وبقائها في ظل منافسة اقتصادية كبيرة بين المؤسسات وفي ظل التطور التقني والتكنولوجي الحاصل.

6- تقييم اداء الاطارات:

من اجل نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها يجب عليها وضع اجراءات ووسائل تتحصل على معلومات تسمح لها بمعرفة طاقاتها البشرية والمتمثلة في تقييم الاداء الذي يعد عملية صعبة ومعقدة ينبغي ان تراعي فيها سلسلة من القضايا المنهجية والتقنية والوظيفية ، كما ينبغي للشخص الذي يقوم بها ان يكون تكوينه عاليا ، فمن المستحيل تحديد الاجور دون معرفة النتائج المهنية للاطار وسلوكه، ووضع برامج تكوين وسياسة ترقية بدون معرفة نقاط القوى والضعف للاطار وايضا وضع سياسة التوجيه وتطوير الحياة المهنية بدون الكشف عن معارفه وامكانياته المهنية ومؤهلاته وطموحاته.

وقد حدد ماتيس العناصر التي يجب الاهتمام بها في تقييم الاطارات والتي تتمثل في المعارف والاستعدادات والشخصية والكفاءات.

وقبل التطرق لهذه العناصر علينا بضبط مفهوم الاطار ، فالإطارات حسب جاك لوبلا ينتمون الى فئتين:

الفئة الاولى: وتضم الاطارات السامية وصحاب المهن الحرة التي يمارسون اعمالا تتطلب في المبدأ تكوينا عاليا مثل المهندس والطبيب وقائد الطائرة والمدراء.

الفئة الثانية: وهي الفئة الوسيطة بين الفئة الاولى وباقي المستخدمين وتسمى الاطارات المتوسطة والى جانب فئة الاطارات السامية والاطارات الوسطى اضافة جون فاسال فئة ثالثة وهي الاطارات المبتدئة في سيرتها المهنية او خريجي الجامعات.

وفي بحثنا هذا الاطارات هم الموظفون الذين تم تصنيفهم في فئة يتميز افرادها بكونهم محصلين على شهادة جامعية ، او هم اشخاص لا يحوزون على شهادة جامعية ولكن تم توصلهم الى المراكز العليا بالإطارات بعد خبرة طويلة بالعمل ، وفق شروط خاصة بكل مؤسسة اي النظام الداخلي لها.

1-6 عناصر تقييم اداء الاطارات التي وضعها ماتيس :

المعارف: التي يمتلكها الاطار في ميادين مختلفة او عن طريق التجربة والتكوين.

الاستعدادات: التي تعد مجموع الخصائص الجسدية والعملية التي يمتلكها الاطار في الوقت المحدد.

الشخصية: تعتبر مصدر الانتاج وتفسير لبعض السلوكيات للإطارات لكن لا يجب اعطاؤها الأهمية الكبرى مقارنة بسابقتها.

الكفاءات: يعبر عنها ب (le savoir faire) المبنية في الوضعيات المعاشة من طرف الإطارات فهي تظهر باستعمال المعارف ، الاستعدادات، خصائص الشخصية عبر التجارب والتنفيذ العادي للمهام بطريقة منتظمة.

وتعد هذه العناصر حسب ليوبير أساسية للنجاح المهني لكنها تصبح غير كافية دون تحفيز او دافعية لذا يجب ان يكون العمل الموكل للإطارات ذو قيمة ويعطي له الرغبة في النجاح وبالتالي يستعد نفسيا لتقديم المجهود المناسب لذلك ويكون قادرا على تحقيق الهدف المحدد له.¹

وفقا لما ذهب اليه ماتيس في عملية تقييم اداء الإطارات فإنه ركز على عوامل لا بد ان تتوفر في المورد الإطارات من اجل اتمام المهام بالشكل اللازم وذلك نظرا لطبيعة المهام الموكلة اليه عكس الفئات المهنية الأخرى داخل المؤسسة ونظرا لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه من خلال توليه مناصب سيادية وقيادية في المؤسسة ولذا يجب توفر سمات شخصية اضافة الى تكوين علمي ومعرفي كبير جدا لإنجاز الوظائف المنوطة بمنصبه، اضافة الى ذلك فان الإطارات في العديد من الأحيان عليه ان يلعب ادوار قيادية أكثر من الدور الوظيفي لمنصبه وذلك حسب ما تمليه الظروف المتغيرة والى نمط العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، وتشير الدراسات الحديثة الى ان الإطارات الناجح هو الذي لديه تأثير كبير على باقي الافراد الذين يشتغلون معه بطريقة ايجابية.

7- سياسات الترقية وتأثيرها على الإطارات:

تعتبر الترقية احد اهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير كبير على مستويات الاداء خاصة عند فئة الإطارات ، ولذا يستلزم على ادارة الموارد البشرية الاخذ بالطرق والاساليب الموضوعية في عمليات تقييم الاداء وترقية الافراد الاجدر حسب مستويات الكفاءة والمهارة والمردودية في الاداء لديهم وحسب استعداداتهم وقدراتهم الذهنية والجسدية، وتشكل الترقية احد اهم العناصر الأساسية في المسار المهني للعاملين بل وتمثل مرحلة من مراحل الانتقال الوظيفي الى درجات احسن تساهم في الرفع في الطاقات البشرية لمردودية افضل للمؤسسة ولزيادة في المكانة الاجتماعية والمهنية للفرد العامل.

¹ Mathis, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, (1982), p40

سياسة الترقية: تعتبر الترقية غاية كل موظف في المنظمة، في اي موقع كان نظرا للتغيرات التي ترافقها على مستويات عديدة كالأجر والرتبة والمكانة في السلم ومنح مسؤوليات اكثر للموظف.

اهداف المنظمة من تخطيط سياسة الترقية:

تجنب تبذير في المواهب وكذا الاستعمال الجيد لها

تكوين نخبة قيادية من الاطارات بإمكانها المحافظة على المنظمة وتطويرها

خلق مبدا المساواة وهو اساس تطورها.

سياسات الترقية:

الترقية درجة بدرجة: وتكون في حالة شغور منصب او انشاء منصب جديد يتم ترقية احد الاطارات اليه.

الترقية المنظمة: تعتمد على سياسة تسيير توقعية للمنصب ونظام تقدير المستخدمين وترتكز على مخططات التعويض.

انواع الترقية:

الترقية داخل الفئة: تتضمن تغييرا في المنصب والمعامل او الصنف .

الترقية الفئوية: تشمل ترقية في الفئات كترقية الموظف الى هيئة التأطير.

الترقية في الاجر: تندرج في اطار السياسات الهادفة الى الدفع الفردي للمكافآت فهي لا تؤثر على تحديد المنصب ولا على معاملة.

الترقية الجماعية: تمس كل اجراء نفس مجموعة عمل ، وهي نتيجة اتفاقيات جماعية او بين مؤسسات او توسيع مجالات المؤسسة.¹

¹ حدرياش بشير، تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية، رسالة لنيل شهادة الماجستير فب علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2002، ص85

1-7 اسس الترقية:

1- الاقدمية: تبقى الاقدمية في معظم المنظمات احد العوامل الاساسية لتحديد الترقيات باعتبارها تتميز بموضوعية الاسبقية في التواجد داخل المؤسسة .

2- الاستحقاق: يعتبر الاستحقاق والكفاءة عاملين اساسين للترقية الى منصب اعلى ، هذا بالتركيز على النتائج المحصلة عليها وملاحظة السلوكات.

3- الترقية والشهادة: عموما الحصول على عنوان جديد تعقبه ترقية لمنصب اعلى، من المسؤولية، لكن هناك بعض المؤسسات والمنظمات تطبق الترقية بالشهادة دون تغيير في المنصب.

2-7 تطبيق سياسة الترقية: لكي تأخذ العوامل السابقة طابعها التحفيزي، يجب ان تعرف الاطارات بوجود هذه السياسة في المنظمة واهداف هذه السياسة والوسائل المستعملة فيها ، ولإنجاح هذه السياسة يجب :

ضمان الموضوعية : وهذا باحترام النصوص والقواعد المحددة للترقية والتي تنفي المحسوبية واسس التقييم الذاتي وعلاقات الصداقة.

ضمان الاعلام: بمختلف الملفات المحددة للسياسة العامة الخاصة بالمستخدم.

دور المسؤولين الهرميين: يتمثل في المساهمة في البناء الانساني للمنظمة باكتشاف المواهب واعطاء الاولوية للتطور المهني.

اعطاء الاولوية للمستخدمين ذوي النتائج الجيدة و ضمان الاعلام بنتائج الترقية.¹

اضافة الى ما سبق اكد البعض على انه يجب الاعتماد مبدائي الاقدمية والكفاءة ، وانما في بعض الحالات يجب احترام معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناتها وحاجياتها من المواصفات الفردية، هذا ومع العلم ان كل قرار ترقية يجب ان يكون مرتكزا على:

فعل او اداء معبر مسبقا

¹ حدرياش بشير، نفس المرجع، ص86

اعطاء اولوية للقدرات

التأكد من ان نظام الترقية يعطي الاولوية للذين يستحقون ذلك، كما انه يجب الاخذ بعين الاعتبار مصالح وتطلعات الموظف مع احترام مواقف الراضين للترقية حتى لا يصبحوا غير راضيين بمناصبهم الجديدة ، هذا يعني ان موضوع الترقية يتطلب سياسة تسيير فردية حتى لا تضيع المهارات والكفاءات. تعتبر الترقية الحديثة التي تعتمد بالأساس على درجة الاستحقاق وفق ما يبدية الفرد من استعدادات وقدرات ومؤهلات علمية وكفاءة مهنية التي يمكن ان تخوله لتولي منصب جديد ذو مسؤولية اعلى تتبعها زيادة في الاجر المطلوب الاساسي للإطارات في المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات الاقتصادية الصناعية منها والتجارية لأنها تبرز درجة العطاء ومقدار الجهود الفردية المبذولة من قبل كل فرد عامل والتي توضح بشكل اكبر الفروق الفردية ، وهذا من شأنه ان يمكن الفئات السنوية الصغيرة التدرج في السلم الهرمي للمناصب اضافة الى الزيادة في الدافعية للإنجاز والفعالية التنظيمية.

8- الاطارات والتطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي احد اهم العناصر الاساسية في الادارة الحديثة في المنظمات، وقد تم استحداثها لعدة متطلبات تنظيمية داخل المؤسسات اضافة الى مواكبة التغيرات والمؤثرات الخارجية ومواءمة النسق المؤسسي مع النسق الاقتصادي خاصة في ظل حالة المنافسة القوية والسعي الى الاستمرار والبقاء ضمن المجال المؤسسي، ويندرج هذا العنصر ضمن منظومة وآليات التغيير ومواجهة المشاكل والصعوبات التي من الممكن ان تؤثر سلبا على ديمومة او حالة المؤسسة او المنظمة .

وتلعب الاطارات دورا هاما في احداث التطوير التنظيمي داخل المؤسسة باعتبارها المسؤولة عن احداث التغيير وتحسين اداء المنظمة ، اضافة الى ان التطوير التنظيمي يتطلب معرفة وخبرة علمية ومعرفة بأساليب التطوير والتمكن منها والتحكم فيها.

تعريف التطوير التنظيمي:

تعريف bechard هو مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها بهدف زيادة فعالية وحيوية المنظمة ، وذلك من خلال التدخل المخطط في سياسات وخطط واجراءات المنظمة مع الاستفادة من العلوم والمعارف السلوكية.

تعريف Lippit : هو عملية ايجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح اكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة ، وعلى ان تواجه مشكلاتها وتتعلم من الخبرات وان تتحرك في اتجاه تنظيمي اكثر نضجا.

تعريف French: هو مجموعة الاجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والاداري والفني والاجتماعي ، حتى تصبح اكثر قدرة على تحقيق اهدافها سواءا كانت قصيرة الاجل ام طويلة الاجل ، وذلك بتدريب افراد المنظمة على ادارة اعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.¹

1-8 اهداف وخصائص التطوير التنظيمي:

الاهداف:

- ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وتوفير ظروف مواتية للنجاح والارتقاء.
- توافق السلوك التنظيمي مع الاساليب الحالية والتعاون بين الافراد والجماعات لما يتماشى ومتطلبات البيئة خاصة البيئة الاقتصادية.
- التطوير الثقافي والحضاري داخل المنظمة وخارجها وتحسين المناخ التنظيمي ورفع مستويات الاداء.

الخصائص:

- الاعتماد على العلوم في عملية التطوير خاصة العلوم السلوكية والادارية
- الاعتماد على بحوث علمية في جمع المعطيات ومواجهة المشكلات والصعوبات
- سرعة الاستجابة للظروف والمتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية

¹ مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص112

تغير بعض السلوكيات والقيم

مجالات التطوير التنظيمي: الهيكل التنظيمي، العمل او المهام التي يؤديها الفرد، التقنيات والادوات
واساليب وطرق العمل، الافراد في المنظمة.¹

اساليب التطوير التنظيمي :

توجد العديد من الأساليب التي يمكن العمل بها في اطار التطوير التنظيمي وتشمل كل من:

تنفيذ خطة التغيير

الادارة بالأهداف

برامج جودة بيئة العمل

تعظيم الجانب الانساني

بناء فرق العمل المؤثرة

مدخل التغذية العكسية

احداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات

التدريب

الارشاد

الابتكار والاختراع وحرية المبادرة.²

من خلال عناصر التطوير التنظيمي يتضح التركيز على آليات التطوير التنظيمي من خلال احداث
تغييرات وفق متطلبات الحياة الاقتصادية والمؤسسية ، ومما يلعب دورا مهما في احداث التغيير هو
التطور التكنولوجي المستمر في منظومة الاتصال والاعمال وكذا الماكينات وبالتالي لا بد من احداث
عمليات جديدة دائما في المؤسسة من اجل التطور والنمو والحفاظ على المكانة والاستمرار، ومن هنا

¹ نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية، دارالامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2016، ص199

² نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص200

يبرز دور الأطارات في أحداث التطوير التنظيمي في العمليات والاساليب والسلوكيات التنظيمية والانتاجية والاعتماد على وسائل تكنولوجية حديثة تتماشى مع متغيرات العصر التكنولوجي على الصعيد المؤسسي، وكون الأطارات الفئة الأكثر خبرة ودراية والتي تمتلك زمام التخطيط والتنظيم والسلطة في المؤسسة فان ذلك يجعل منها المسؤول المباشر على اعتماد اساليب التطوير التنظيمي في المؤسسة من اجل خدمة الصالح العام للمؤسسة والصالح الخاص للأفراد داخل التنظيم من خلال تطوير قدراتهم ومعارفهم وتغيير اساليبهم التقليدية الى اساليب حديثة تتماشى مع الوضع الحالي للمنافسة الاقتصادية.

ان التطوير التنظيمي له انعكاس داخلي وخارجي على الافراد العاملين من حيث اكتساب قيم حضارية وثقافية جديدة تساعدهم على التأقلم والتكيف الوظيفي داخل اي مؤسسة، ويمكن اعتبار الأطارات الفئة السوسيو مهنية الأكثر تطلبا لعمليات التطوير التنظيمي وذلك من خلال نتائجها على صعيد الافراد والمؤسسات كذلك.

يساعد التطوير التنظيمي على أحداث حالة الاستعداد التام من خلال تعديل السلوك التنظيمي لما يمكن مواجهته من عراقيل وصعوبات ومتغيرات فجائية في ظل التقلبات الاقتصادية العالمية والداخلية.

9- الأطارات والتغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير التنظيمي احد اهم المداخل الحديثة المعتمدة في تسيير المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها ، وذلك سعيا منها لإحداث انجع الطرق ربها واقلها تكلفة بتغيير اساليب وطرق الانتاج والتسيير كذلك ، وتفرض المتغيرات الاقتصادية وحالة المنافسة والتجارة العابرة للقارات تغيير في النظم والمعارف والاساليب مع ما تسعى المؤسسة لتحقيقه سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي على اعتبار ان مفهوم العولمة اخذ المؤسسة للبعد العالمي ، ومن خلال هذا المدخل نحاول ربط العلاقة بين مفهوم الأطارات كمحرك بشري للمؤسسات والتغيير التنظيمي كأحد المتطلبات المعرفية في الجوانب التسييرية والانتاجية للمؤسسات.

مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك

التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا¹

ويعرف التغيير التنظيمي على انه التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان ويعرف كذلك على انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى إضافة الى انه استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط.²

¹ دافيدس ويلسون، استراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995، ص21

² عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة مصر، ط1، 2000، ص9

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي

تتمثل فيما يلي:

أولاً - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانياً- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمواجهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثاً- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعاً- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامساً- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.¹

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

2-9 دواعي وأهداف التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت معولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.

أولا- الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 2000، ص432

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

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

-يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة (The knowledge explosion) وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والتنوعية

-زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)

-متطلبات الجودة الشاملة (TQM).¹

-زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

-التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

-الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

-ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

-متطلبات التجارة الدولية: حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

¹ الطيب ولد لعروسي، العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد355، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص112

التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.¹

3-9 أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

-الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

-إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

-التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

-خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

-تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

-زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

-بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

-تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

-خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

-تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

-يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر-الادوار-المهارات-الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص321

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.¹ ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى " بالمنظمة المتفاعلة"

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:²

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

¹ سعيد عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص37

² اندرو دي سيزولافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة ابو القاسم احمد، الادارة العربية للبحوث، السعودية، 1991، ص544

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

3- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلها العاملين.

4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

تعتبر الاطارات الفئة التي تقود التغيير التنظيمي خصوصا للإطارات الجديدة والموظفة حديثا مقارنة مع الاطارات السابقة التي تميل الى ابقاء الوضع على ما هو وترى ان التغيير يهدد مصالحهم الخاصة اضافة الى المكانة السلطوية لها وقيمتها الاجتماعية، ومن هنا يظهر صراع الاجيال بين الاطارات الشابة والاطارات التقليدية ، هذا الصراع لا يتجسد فقط في المكانة والسلطة بل وحتى طرق التسيير والتنظيم الموجودة في المؤسسة بحيث تميل الفئة الشبانية الى التحديث في العمليات وفق المعايير العالمية الحديثة خصوصا النمط الحديث الذي يعتمد كل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

ان السيرورة التاريخية لأي مؤسسة تشير الى ضرورة احداث التغيير في وقت ما نتيجة للتغيرات الخارجية والداخلية وتغير المحيط المؤسسي بأكمله، ولهذا شهدت المؤسسات الجزائرية العديد من الاخفاقات نتاج عدم توائمتها مع متطلبات التغيير الاقتصادي والتنظيمي والتسييري واعتمادها على اساليب تقليدية ليس لها فاعلية بل فقدت حتى فاعليتها.

ان المطلب الحديث للمؤسسات هو مواكبة العصرنة والحداثة في عمليات مثل التسيير والتنظيم الهيكلية والانتاج داخل اي نسق مؤسسي سواءا خدماتي او اقتصادي، ويشير الكثير من الباحثين الى ضرورة تكييف المنظمات وفق المتغيرات الداخلية والخارجية كالقيم الثقافية للمجتمع وغيرها.

يشير احمد ماهر وآخرون الى ان عملية التنظيم والادارة تحتاج دوما الى عملية التنشيط واعادة بعث الروح في الجهاز مع الحفاظ على نظامه واطره القانونية الرئيسية ، وهذا ما تؤكدته الدراسات الحديثة ضمن الحقل التنظيمي في ميدان العلوم الاجتماعية والعلوم الادارية وغيرها من العلوم المختصة في هذا المجال، ومن خلال مدخل التغيير التنظيمي تميل الاطارات خاصة الفئات الشبانية الى تبيان كفاءتها على شكل ابداع تنظيمي ونتاجي.

من جهة يعتبر التغيير التنظيمي احد العناصر المهمة المساعدة في اعادة هيكلة المؤسسة واعادة بناء الاستراتيجيات التي تتوافق مع الواقع ومع الامكانيات الموجودة والمتوفرة لدى المؤسسة من مواد اولية وهياكل وخطط واستراتيجيات وكفاءات مهنية ومع المحيط الخارجي الثقافي والاجتماعي ومع الوضع العام للدولة ككل.

ويشير مطلب التغيير التنظيمي الى مرونة المؤسسة ودرجة وعي اطاراتها ومسؤوليها حول مدى تحقيق الاهداف والصعوبات التي تواجه المؤسسة والمنظمة التي قد تضر اضراراً كبيراً بعملياتها الانتاجية ومكانتها في السوق الاقتصادية وعلى الصعيد المؤسسي .

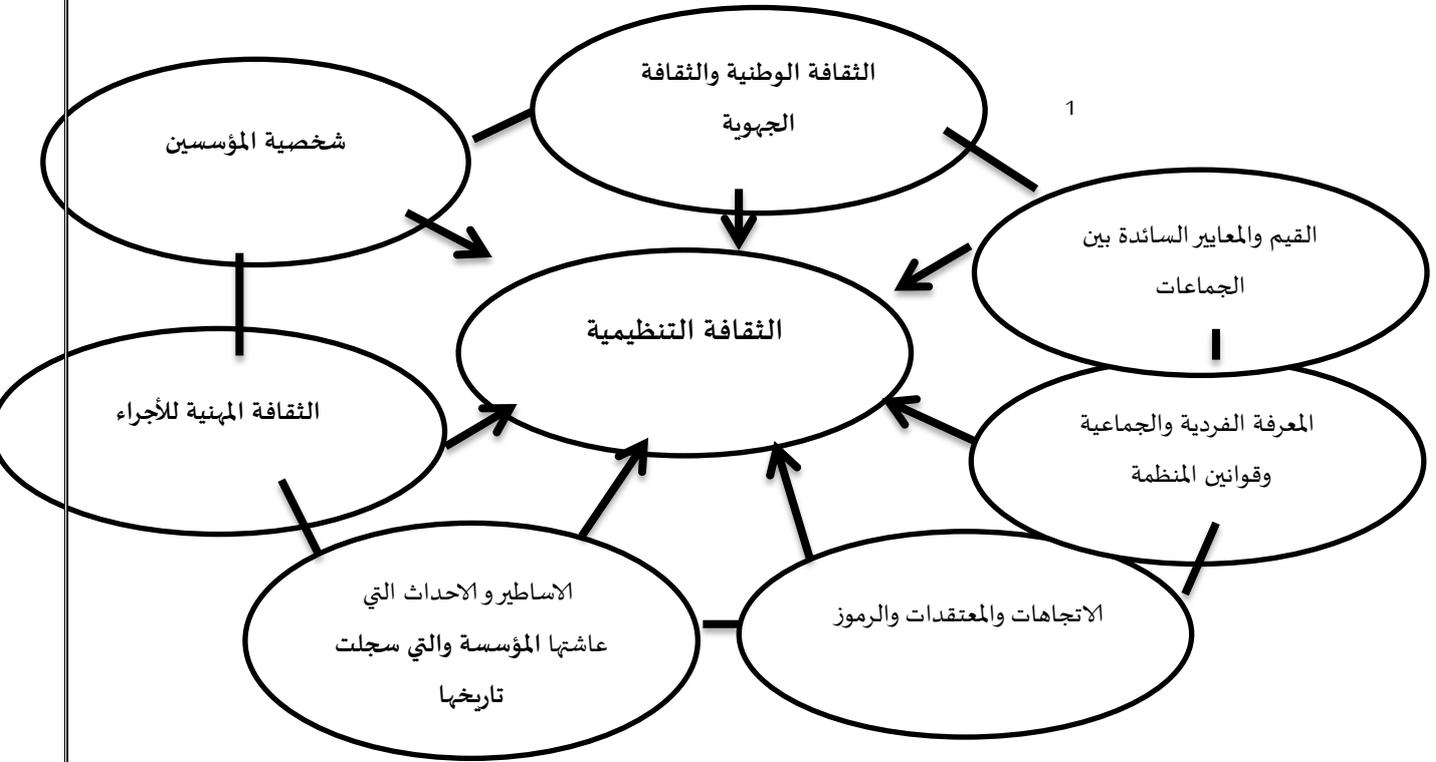
10- الثقافة التنظيمية والاطارات:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرفها ادغار موران على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"¹.

¹ ناضر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم (منظور كلي مقارن)، معهد الادارة العامة، الرياض، 1993، ص444



أما شين " فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".²

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.

- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.

1-10 مركبات الثقافة التنظيمية: تتركب الثقافة التنظيمية من المركبات التالية:

1- الإتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات.

¹ محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم-اتجاه اداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، مجلة الاداري، دورية تصدر عن معهد الادارة العامة ، عمان الاردن، العدد97، جوان 2004، ص19

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص435

3- الطقوس الجماعية

2- الأساطير و تاريخ المنظمات

6- المحرمات.

5- التصرفات.

4- الشفافية

8- الرموز.

7- اللغة.

1- الإتجاهات: و يقصد بالاتجاهات:

- ميل و استعداد ذهني و عصبي نحو الأشياء من حوله.

- ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة

- تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجاباً أو سلباً.

- ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.

- تهيأ فكري و شعوري سبق سلوك الفرد نحو شيء معين.

إذا الإتجاهات تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته و كانت فكرته عنها إيجابية و يكون لديه اتجاه مساند للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها و يتغاضى عن صعوباتها و يدافع عنها إذ انتقدها أحد، و من ثم فهو يقبل على أدائها بشغف و يحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، و ربما أبدع فيها، و العكس صحيح، و من هنا يأتي السؤال كالتالي: كيف تتكون الإتجاهات لدى الفرد و ما هي العوامل المؤثرة فيها ؟

إن الإتجاهات مكتسبة، و تتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته، و يمكن أن تنقسم العوامل التي تؤثر في الإتجاهات إلى عوامل تربوية، تعليمية، اجتماعية، عوامل موقفية، جماعات العمل.

إذا الإتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد و علاقاتهم في العمل و نحو الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و لكن من المهم في كثير من المواقف و بالنسبة لكثير من لقضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً، و ترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها، أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها.

من أهم السبل إلى ذلك:

- 1- إعطاء المعلومات و الحقائق الصحيحة عن المواقف أو الحدث الذي يواجهه الأفراد.
 - 2- الربط بين تغيير الاتجاهات في المسار السلم المرغوب، وبين الحوافز التي يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة ذلك.
 - 3- إن لجماعة العمل أثر كبيراً على اتجاهات أعضائها، فإن الجماعة من خلال المناقشات و اللقاءات تعتبر وسيلة فعّالة لتعديل اتجاهات الأفراد.
 - 4- إعطاء الفرصة لتجربة الشيء (مثلا آلة جديدة).
 - 5- إبراز الحاجة للتغيير و مخاطبة الناس على قدرة عقولهم مع استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها.
- 2- القيم:

- القيم النظرية: يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، ويعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).
- القيم الإقتصادية: وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي و النظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة و تنميتها.
- القيم الجمالية: ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل و البعد و الحجم و الانسجام الشكلي و اللوني.
- القيم الاجتماعية: و تتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، و تقديم العون و المساعدة لهم، و النظر إليهم باعتبارهم غايات و السعي لخدمتهم.
- القيم السياسية: و تتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، و قيادتهم و التحكم فيهم، و ينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- القيم الدينية: و تتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، و السعي لإتباع التعاليم الدينية، و تأمل غايات خلقه.

تعتبر القيم النظرية، القيم الدينية، القيم الجمالية، قيم تقليدية موروثية، بينما القيم السياسية، القيم الاقتصادية، و القيم الإجتماعية قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاريين، كما أنها معاصرة لواقع الفرد وإشغالاته (هذا ما يفسر وجود صراعات بين الأجيال).¹

وهناك ما يسمى بالقيم المحلية و القيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محليا، تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته؛ أما القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية، شرقية، أم غربية بقيمها و إنشغالاتها وأهدافها، ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتمثل هذه القيم في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا.²

3- الأساطير وتاريخ المنظمات:

وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة، مثلا "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات، وهذا سيحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

4- اللغة:

وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعريض على التصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات، استعمال أو كيفية استعمال الأسماء، الممارسات.

5- الرموز:

الصنف، ملحقات الألبسة، الجوائز، المكافآت...

6- الحرم Tabous:

المناطق الحساسة، أسرار الشخص، مثلا هفوات المدير في الماضي، أسرار المهنة.³ من خلال مكونات الثقافة التنظيمية يظهر جليا ان للعنصر البشري دور كبير في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، والتي تعبر عن محتوى اجتماعي يمارسه الافراد داخل الاطار التنظيمي ، ويخضع لها جميع الافراد داخل التنظيم من اعلى السلم الهرمي للسلطة الى ادنى مستوى مهني موجود داخل

¹ مزيان محمد، الثقافة والتسيير، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال، الجزائر، 1992، ص201

² بوفلجة غياث، الثقافة و التسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط2001، ص1، ص2015

³ علي شريف ومنال الكردي، اساسيات تنظيم وادارة الاعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص149

التنظيم، وبهذا تعتبر الإطارات احد اهم المكونات البشرية والتي لديها اسهام كبير في تحديد معالم الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال ممارستها ومن خلال دورها السلطوي والتسييري كذلك . وترجع قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الى مدى التزام الافراد الفاعلين بها وخاصة الاطارات ، حيث يؤكد الالتزام المهني وسير العمل ووضوح قنوات الاتصال وتنقل المعلومات وعدم تداخل الصلاحيات بين الاطارات الى وجود نسق اجتماعي ومناخ تنظيمي حسن يعزز من قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

11- الاطارات والمظهر السوسيوثقافي للسلطة داخل التنظيمات الجزائرية:

في هذا المحور المهم سنتطرق إلى الواقع السوسيوثقافي للسلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وسنتحدث في هذا المبحث عن مظهر مهم، يستدعي مستوى كبير من الوعي والحذر عند التطرق إليه وهو المظهر الثقافي للسلطة.

فلا شك أننا نسمع كثيرا عن الممارسة الديمقراطية للتسيير أو الدكتاتورية أو المركزية فالأمر لا يتعلق بنظام محدد بقوانين وأساليب بل القضية أعمق من ذلك، فنمط ممارسة السلطة راجع إلى الاختلاف الثقافي للمجتمعات من المستوى السياسي لتسيير شؤون الدولة إلى تسيير أبسط التنظيمات الصغيرة و في هذا الباب يقول جورج فريدمان " يمكن في الواقع نسيان أن السلطة لا تطرح مشكلات تعود للسيكولوجيات الاجتماعية أو للنظرية التنظيمية ، بل تعطي دورا للقيم الاجتماعية، و تستند إلى ثقافة المجتمع الذي تطبق فيه¹، و بالتالي طريقة ممارسة السلطة ليست نصوص تشريعية و قانونية ثابتة و بالتالي هناك اختلاف في ممارسة السلطة من دولة لأخرى و من مكان لآخر، و هذا الاختلاف مرده إلى القيم الثقافية و البيئية، ويواصل فريدمان قوله "ومن المثير للانتباه هنا أن واحدا من القوانين السيكولوجية الاجتماعية كان يتطابق بالفرد بقدر أكبر مع قيم الجماعة يشارك أكثر في القرارات الهامة لها، فتأتي القوالب الثقافية التي تحدد دور هذا الجانب وذلك لتعدل من قانون المشاركة²

ويعطينا مثلا حيث يجرى التشديد في ألمانيا على قبول المهام كعنصر في علاقات التبعية، بينما هي وسيلة تكامل في الولايات المتحدة الأمريكية، نفس الشيء بالنسبة للبروقراطية فلا يمكن وجود نوع واحد فهي أسلوب تنظيمي رشيد حسب المفهوم الفييري، وهي في الجزائر تعتبر مرض إداري يعرقل سير عمل

¹ جورج فريدمان، بيير نافيل، ترجمة حسين حيدر، رسالة في سوسولوجيا العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1985، ط1،

ص106

² جورج فريدمان، رسالة في سوسولوجيا العمل، نفس المرجع، 107.

المؤسسات، فهكذا مهما كانت الخصائص الوظيفية أو البنوية، فإن التنظيم يعيش في ثقافة معينة وتبقى عقلته محدودة دائما بمتطلبات ثقافية ذات رموز غير محدودة.

إذا كثيرا ما نسمع في حياة مجتمعنا عن المعرفة أو المحسوبية و الجهوية و الرشوة و غيرها من المصطلحات التي تتناول هنا أو هناك و خاصة عند تعامل المواطن مع إحدى الإدارات أو المؤسسات المختلفة ، وكثيرا ما نلاحظ إجراء مسابقات توظيف و تستعمل فيها معايير غير موضوعية مثل القرابة، و من جهة أخرى نسمع كلاما عن الترقية داخل المؤسسات يستفيد منها أشخاص ليست لهم كفاءة سوى أنهم استعملوا القوة و النفوذ و حتى المحاباة ، وغيرها من المظاهر المتكررة، و هي عبارة عن ظواهر طبيعية في مجتمعنا لكن الغرابة أن نفسها نجدها في مؤسساتنا ذات الطابع القانوني و التنظيمي و المختلفة تماما عن طبيعة المجتمع فهل للثقافة دور في ذلك ؟

في الحقيقة نعم تلعب ثقافتنا دورا سلبيا و متعارضا مع مؤسساتنا غير الملائمة لخصائص الفاعلين داخلها فلو تم مراعاة النموذج التنظيمي وتكييفه مع ثقافة عمالنا ومسيرينا لما آلت المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الفشل الملحوظ في السنوات الأخيرة.

فعندما نتحدث عن السلطة في مؤسساتنا فهي تمارس كعلاقة بين فاعلين إجتماعيين رؤساء ومرؤوسين فهم يشتركون في قيم ثقافية واحدة ويشتركون في العمل في مؤسسة واحدة لكنهم يختلفون في تصوراتهم عن بعضهم البعض فالرؤساء داخل المؤسسة مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي لهم أهداف إدارية وإنتاجية لكن ليس لديهم السلطة الكافية لتحقيق ذلك لأنه بكل بساطة ليسوا المالك الشرعي للمؤسسة، فالرؤساء بدورهم تابعين للقيادة السياسية وبالتالي هم خدام أوفياء للدولة، ومنفذون لما يملأ عليهم من القمة، بحيث فقدوا سلطتهم بالقوانين والمنشورات والأوامر لدرجة أن المدير أو مجلس الإدارة لا يستطيع أن يتخذ قرارا حتى ولو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة، وهو بذلك غير حر حتى في مكافأة أو معاقبة الموظفين فهو لا يكلف إلا بتسيير العمليات الإنتاجية، فهو رئيس عاجز عن ممارسة السلطة بطرقها الشرعية وقد يلجأ إلى طرق غير رسمية وحتى غير مشروعة وربما لتحقيق أهداف أخرى¹

طبعاً وذلك قد يؤثر على علاقات السلطة داخل المؤسسة مما ينعكس سلباً حتى على الأطارات المسيرة، فالعمال قد تصعب قيادتهم ويظهرون نوعاً من المقاومة في العديد من المرات، وذلك ما بينته عدة بحوث

¹ محمد خالدي، تمثيلات السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 116

ودراسات مثل {العامل الشائع لجمال غريد} و دراسة بوفلجة غياث حول تناقض القيم داخل التنظيم، و هذه المقاومة تحمل في طياتها أمرين: الأول هو رفض القيم التنظيمية المستوردة التي تفرض مثلا الولاء للمسئول و الانضباط و احترام للوقت، و هي في الوقت نفسه عدم الاعتراف بشرعية هؤلاء الرؤساء باعتبارهم غير المالكين الحقيقيين للمؤسسات الوطنية. يقول بوفلجة غياث " هناك الكثير من المؤسسات الوطنية تعاني من فشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب لمسايرة الواقع القيمي للمجتمع وهو ما أدى إلى ظهور مشاكل معقدة ومتعددة بهذه المؤسسات.

وهناك مجموعة من العوامل التاريخية والثقافية و الاقتصادية و السياسية و الخبرات الخاصة تساهم في تحديد النسق القيمي للعامل، و بالتالي تؤثر على اتجاهاته و تحدد طرق معاملاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و سلوكاته داخل التنظيمات.¹

إن ظهور عادات سلبية في العمل مثل التسيب، والتغيب، والتخلف عن العمل وعدم إعطائه المكانة التي يستحقها تعود أسبابها إلى طول فترة الاستعمار والتخلف التي عاشها المجتمع الجزائري، و سوء التسيير في المؤسسات واعتماد سياسة أبوية اشتراكية واجتماعية في التوظيف والتشغيل، وغيرها.

إذا من كل ذلك يمكن القول أن كل ما يجري في مؤسساتنا مرتبط بنسبة كبيرة بثقافة الفاعلين الناشطين داخل تلك المؤسسات.

فنحن نسمع كثيرا عن شخص يشغل منصبا أو مركزا مرموقا داخل مؤسسة ما لتحقيق أغراض ذاتية ودرجة أكبر ثقافية، مثل تحقيق مصلحة جماعته أو قبيلته وغيرها وهذا ما اشار اليه ايضا الفضيل رتيبي في بحثه حول العمل والقربة، فكل ذلك له مرجعيات مرتبطة بقيم موروثه تجعل هذا الفرد المحروم سيكولوجيا من عدة أمور تحقيق ذاته انطلاقا من هذه الاعتبارات، فإن تطوير وتحديث التنظيمات في مجتمعنا لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع بكل فئاته وأن فهم الأطر الثقافية والاجتماعية والسياسية والجذور التاريخية لهذا المجتمع والتفاعل فيما بينها، و ما أنتجه هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته و مكوناته و تأثيراته المميزة التي تتجسد في أنماط سلوك و تفكير و تصورات الأفراد.

¹ بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998. ص 15

كل ذلك يساعد على تحديد نموذج التنظيم وأهدافه وذلك ما يسمح بالتفكير في إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة حتى تكون مناسبة لشخصية العامل الجزائري ومسيريه، فالعامل الجزائري و مسيروه لهم ما إتفق على تسميته بالبرمجة الذهنية هذه الأخيرة هي خلاصة كل ما قلنا سابقا لعدة عوامل ثقافية تاريخية و غيرها زيادة على ذلك فروح المجتمع الجزائري تنقسم إلى خاصية يدوية وأخرى ريفية، فالروح اليدوية نتيجة العمل اليدوي كالأشغال لفترة طويلة بالزراعة أما الروح الريفية فمعروف أن المجتمع الجزائري تاريخيا أنه مجتمع ريفي و ليس صناعي، و بالتالي يتميز بنوع من التربية و من خصائصه أنه يتميز بقيمة الحرية مما يطرح صعوبة تأقلم الأفراد مع وسط منظم كالمؤسسة و كذلك صعوبة قيادته و ولائه لمسؤوليه¹

في هذه الإشارة إلى بعض مكونات ثقافة العامل الجزائري التي تعتبر جزءا مهما في برمجة الذهنية و التي تؤثر على سلوكه و نشاطه داخل المؤسسة و على علاقات السلطة ، تبين بقوة أن المظهر الثقافي في ممارسة السلطة مظهر مهم في حياة التنظيمات، و خاصة التنظيمات الجزائرية التي تتواجد في مجتمع يتميز بانتشار الأمية و إحداثه هجرة كبيرة من العمال من الوسط الريفي إلى المدن كل ذلك أدى إلى ظهور بعض القيم و العادات داخل المجتمع و مؤسساته، و من ذلك الولاء للقبيلة ، و الميل إلى الكسل و عدم إعطاء الوقت حقه، و عدم التعود على العمل تحت إشراف مسئول و الانصياع لأوامره، و غيرها من الظواهر.

وهكذا نرى أن الثقافة تلعب دورا مهما في تحديد خصائص التنظيمات كانت محلية أو غربية أو شرقية و يجب أن نفهم أن هذه الثقافة هي التي تحدد نماذج الأفراد الفاعلين داخل تلك التنظيمات، بقول عامر الكبيسي " تقول أدبيات التنظيم المعاصر ، تعذر عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية و الحضارية وفق النظرة العضوية و الإيكولوجية التي تتعامل مع المنظمات باعتبارها كائنات اجتماعية تنفس من نظامها الثقافي ، و تستمد منه الكثير من المداخلات فالبيئة الثقافية تفرض على المنظمات على سبيل المثال منح إجازات خلال أيام الأعياد الدينية و القومية حتى و لو لم تكن القوانين تنص على ذلك.²

يمكن القول في الأخير أن ممارسة السلطة بشكل من الأشكال مركزية، لا مركزية ديموقراطية، دكتاتورية قبلية أو جهوية ليست النصوص القانونية التي تضعها بل الثقافة الموجودة في القواعد والرموز والقيم

¹ محمد خالدي، تمثلات السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 117
² الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 68

الاجتماعية والمتجسدة في سلوكات الأفراد وتصوراتهم، وبواسطتها يسعون إلى بناء الواقع الاجتماعي للتنظيمات وللمجتمع ككل.

يفرض المظهر الثقافي للتنظيمات داخل المؤسسات الجزائرية العديد من السلوكات على فئة الاطارات باعتبارها فئة مسيرة وذات مكانة داخل المؤسسة والمجتمع ككل، ومن بين هذه الاعتبارات حتى وان كان الاطار يحمل في تكوينه العديد من القيم التنظيمية وعدم تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة الا ان عوامل مثل القرابة والعشيرة تتحكم في قراراته وطريقة تسييره وغيرها من الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة.

ويشير فضيل رتيبي في دراسته العمل والقرابة وكذا مراني حسان في مقالته حول تمثلات العمال للاطارات الى ان الاطار لا يمكن ان يطبق القواعد التنظيمية وممارسة سلطته المخولة له قانونا لان طبيعة العلاقات داخل التنظيمات الجزائرية تخلو من القيم التنظيمية بل وتحتكم الى العلاقات الاجتماعية المبنية على اسس قرابية وعشائرية وكذا اعتبار الاطارات ليست فئة مالكة للمؤسسة وبالتالي امر التمرد عليهم وارد في أي لحظة وتجلت هذه اتمردات في العديد من الاضرابات العمالية مثل ما اشار اليه مراني حسان.

مع تنامي الفكر التنظيمي واسهب وزيادة في المقاربات النظرية التنظيمية في كيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة اتضح جليا ان المقاربات التنظيمية المعتمدة في المؤسسات الجزائرية تشكل عائقا كبيرا في عملية تحقيق اهداف المؤسسات .

يتضح من خلال ما سبق ان الاطارات الجزائرية لا تلعب دورها الحقيقي بل تعتبر اطارات مسلوبة الصلاحيات وكل ذلك راجع الى عدة معطيات منها المركزية وكذا تدخل العقل السياسي في تسيير الاقتصادي اضافة الى ما اورثه النظام الاشتراكي والعقلية الاشتراكية والثقافة الريفية للعامل الجزائري.

خلاصة الفصل :

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وبيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الإنجاز والإرادة وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات. يعتبر تسيير الإطارات احد اهم العوامل الرئيسية التي تلعب دورا كبيرا في نجاح او فشل المنظمات، وذلك لما له من قيمة اساسية في العمليات التنظيمية والعمليات الانتاجية داخل المؤسسة، كما ان الإطارات تعتبر الفئة الأكثر تأثيرا في الجوانب التنظيمية لما لها من ادوار ومسؤوليات نتيجة لتكوينها العلمي والعملية، ولذا تسعى المنظمات بالتوجه الحديث الى ايلاء اهمية بالغة لهذه الفئة كونها المحرك الاساسي والفعال والطاقة البشرية التي تمتاز بالمؤهلات والكفاءة العالية.

ان المتتبع للمسار التاريخي للتنظيم المؤسسي يلحظ ذلك الدور الكبير الذي لعبته الإطارات في نجاح المؤسسات وبقائها من جهة ، والى دورها على الصعيد الاجتماعي من جهة اخرى كونها فئة قيادية تمتاز بمميزات علمية ومعرفية وعقلانية في التسيير والتنظيم والتوجيه.

ان اتباع نظم تسييرية تتوافق مع متطلبات العصرنة المؤسسية وكذا متطلبات وحاجات المورد الاطار يجعل المؤسسة تحرز تقدما كبيرا في عملية تحقيق الاهداف اضافة الى البعد عن الازمات والصراعات التنظيمية التي من الممكن ان يخلقها سوء التسيير.

الفصل الميداني للدراسة

الفصل الميداني

إذا كان الجانب النظري يفيد الباحث في دراسته من حيث الكشف ومعرفة الخصائص العامة للموضوع فإن الجانب الميداني يعد من الأهمية بمكان إلا أن هذا الزعم لا يغني عن اعتراض الباحث عقبات في هذا المجال وفي الحقيقة الأمر نجد أن الدخول في هذا الجانب هو أصعب الخطوات التي تواجه الباحث ، حيث ينغلق الناس أو المبحوثين على أنفسهم ويرفضون التدخل في شؤونهم الداخلية بالإضافة إلى تخوفهم من كل غريب وإن استثير الأمر تراهم يجيبون على أسئلة الباحث بنوع من التحفظ هذا وإن لم يقصدوا المغالطة وهنا تبدأ عملية الصراع بين الباحث كقطب إيجابي والمستجوب كقطب سلبي وفي هذا الشأن نتوخى جيداً القصد من القول أنّ : "العلم هو وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، الذي يقوم به الباحث، بغرض اكتشاف معلومات أوع لاقات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة فعلاً، على أن يتبع في هذا الفحص والاستعلام الدقيق، خطوات المنهج العلمي "1، وفي العموم وهنا تظهر براعة الباحث في تخطيه هذه العقبات إلا أن حساسية الموضوع تجعل الأمر يزيد من حدة الصراع ، كما ونقول في هذا السياق كذلك ان "البحث العلمي هو البحث النظامي والمضبوط الخبري التجريبي، في المقولات الافتراضية عن العلاقات المتصورة بين الحوادث الطبيعية "2 ، لتكون المقدمات للعمليات الميدانية حاسمة وهي التي توفر غطاء توجيهياً يضبط عمل الباحث، فهذا الفصل إذا معد لأهم محددات العمل الميداني الذي تم في هذه الدراسة ، أو ما يسمى بمقومات الدراسة الميدانية

المجال المكاني:

1- لمحة عامة عن مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة بالاغواط DML

تعتبر مؤسسة سوناطراك بما تضمنه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني من اهم المؤسسات الاقتصادية اذ تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، لهذا تولى لها الدولة اهمية بالغة بحيث جعلها من اهم المؤسسات الاقتصادية.

أ- التعريف بالمؤسسة الام سوناطراك

هي الشركة الوطنية للتنقيب والانتاج والنقل والتجويل للبترول والغاز

1. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1973 ، ص 18.

2. فاخر عاقل، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط 2، دار العلم للملايين، بيروت ، لبنان، 1982 ، ص 35.

الفصل الميداني

La société nationale pour la recherche, la production, le transport La transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

نشأت مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بالقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الاساسي بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24 ، ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم اعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الاصلية حيث وزعت 4 مؤسسات صناعية ، 3 مؤسسات انجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات ، اما من حيث تو اجد المؤسسة جغرافيا في التراب الوطن فهي موزعة حسب النسب التالية : 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 09% في الشرق.

وعند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام، فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون اكثر فعالية وافادة، وقد سمح تطبيق القانون 1980-1991 بتزويد هذا القطاع بقفترات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقييدات التي عرفها في السابق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على انشاء المجمع البترولي الهوليدينغ الذي يقتضي بالشراكة الاورومتوسطية في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الاجنبية في مجال البحوث والتنقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الاخرى في الاقتصاد.

اما في سنة 1993 اخذت الشركة على عاتقها تدريب الاطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب اضافة الى التدريب في الخارج او الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التنقيب والانتاج والتوزيع والتسويق طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث اصبح ت من اهم اهدافها على المستويين العالمي والمحلي هي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها استغلالها.

الفصل الميداني

- تطوير شبكة نقل المحروقات وتجزئتها وشحنها واستغلال هذه الشبكات.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها
- تسويق المحروقات
- تنمية مخ تلف الاعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية او اجنبية واكتساب وحياسة كل حقيبة الاسهم.
- تموين البلاد على الامدين المتوسط والبعيد
- دراسة كل اشكال والمصادر الاخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن ان ترتب عنه فائدة سوناطراك وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة او غير مباشرة بأهداف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

2-1 تعريف ونشأة مديرية الصيانة بالأغواط DML

التعريف بالمديرية : تعد مديرية الصيانة بالأغواط من اهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث انها تقوم بجميع اعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الانابيب بها 30 انبوا ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة ضخ وضغط على مستوى التراب الوطني ،وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها والمتمثلة اساسا في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

نشأة مديرية الصيانة:

انشأت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتاجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعام ليين الاجانب المختصين في هذا الميدان، وحتى يتسنى لها القيام بدورها على احسن وجه تمت هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام وتتمثل في:

دائرة الادارة والاتصال

دائرة المالية

دائرة التموين

دائرة القانونية

دائرة المنهجية

دائرة الآلية والكهرباء

دائرة العمليات الخاصة

مركز الاعلام الآلي

مصلحة الامن الصناعي.

مهام ووسائل مديرية الصيانة

أ- تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر من بينها مايلي :

صيانة العتاد والاجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 ويقصد به

المراجعة الجزئية

المراجعة العامة

تحديد الاجهزة وتكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية.

الصيانة الوقائية : وهي المراجعة المنتظمة للاجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج

ويتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة والجزئية والقيام بتجديد الاجهزة ، المضخات ، آلات

ضغط ، مولدات الكهرباء.

الصيانة الاستعجالية: اي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في اطار الصيانة غير المبرمجة .

- وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للاجهزة.

- ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الاعلام الآلي.

- المساعدة التقنية في اطار نشاط التطوير والانجاز للمشاريع الجديدة

- تطوير وبث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.

الفصل الميداني

- تنفيذ العمليات حسب الطلب وذلك لحساب المديرية الجهوية.
- تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى الصيانة الاولى التشحيم ومراقبة للزيوت.

ب- الوسائل المتاحة للمديرية: هناك وسائل مادية وبشرية متاحة للمديرية هي:

الوسائل المادية: اجريت مؤخرا عملية اعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد ان كانت تشمل ثلاث قواعد متمثلة في الاغواط، بسكرة، حوض الحمراء اصبحت تسمى DML مديرية الصيانة بالاغواط بعد ما كانت تسمى مديرية الصيانة DMN ولها عدة هياكل وورشات صيانة وعتاد معد لصيانة التجهيزات التقنية.

عدد العاملين بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط DML الوسائل البشرية للمديرية.

تضم مديرية الصيانة بالاغواط DML يدا عاملة مقدرة 300 عاملا عدد عمال المديرية في شهر مارس 2018 وهم مقسمون حسب طبيعة عمل كل واحد منهم الى 130 اطار بنسبة 43.33 بالمائة و139 عون تحكم بنسبة 46.33 بالمائة و17 عون تنفيذ بنسبة 5.66 بالمائة.

شرح الهيكل التنظيمي

أ- تعريف دائرة الإدارة والاتصال:

تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح:

-مصلحة التسيير التقديري.

-مصلحة المستخدمين والأجور.

-مصلحة الشؤون الاجتماعية.

-مصلحة الوسائل العامة.

ب - مهام دائرة الإدارة والاتصال:

تقييم احتياجات المديرية فيما يتعلق بالعمالة وتحضير مخططات التشغيل السنوية

تحضير المخططات التكوينية وفق الميزانية المحددة لذلك.

الفصل الميداني

دراسة واعداد طرق تسيير الموارد البشرية وفق القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

متابعة المسارات المهنية للعمال

التسيير الاداري لعمال المديرية

التكفل بعلاقات العمل

اعداد ومتابعة العقود المتعلقة بالوسائل العامة.

دائرة المالية والمنازعات.

المهمة الاساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والاشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية ، وكذا متابعة مختلف الاجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الاطراف الخارجية وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:1- مصلحة المنازعات 2- مصلحة الميزانية 3- مصلحة المحاسبة العامة.

تعتبر دائرتي الاتصال والمالية من الدوائر الادارية اما فيما يتعلق بللدوائر التقنية فهي كالآتي:

1- دائرة المنهجية والتنسيق : تقوم هذه الدائرة بين فرق العمل التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب المحطات في حالة حدوث امر بإصدار امر القيام بمهمة تدخل الى كل الاقسام المعينة بهذا التدخل آليات ، كهرباء ، ميكانيك كما تضم هذه الدائرة اصحاب الخبرة في مجال العمل.

2- دائرة الميكانيك الصناعية:

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الاصلاح او الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات ، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات ومصلحة الورشات .

3 – دائرة الكهرباء والاليات:

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآلات كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان سلامة عمل الآلات نفسها بالشكل المطلوب.

4- دائرة العمليات الخاصة:

الفصل الميداني

تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط فهي الوحيدة على مستوى الوطني الأفريقي بل حتى العربي ، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة، هدفها الأساسي القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية الترميم المتعاملين مع سوناطراك الكثير بالغاز أو البترول ، فدرجة المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا وأي خطأ سيكلف سوناطراك الكثير.

5- دائرة الترميم والنقل: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل ، وضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لإجراء عمليات الصيانة.

6- مسؤول بإدارة الجودة :

وهو المكلف بمتابعة مختلف عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

7- مصلحة السلامة.

المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه.

8- مركز المعلوماتية : والذي يعمل على صيانة وإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية للمديرية والمساهمة في عملية التكوين.

العلاقة التنظيمية بين الأقسام والمصالح:

تسير العلاقات التنظيمية في مديرية الصيانة بالأغواط DML بين مصالح المؤسسة والدوائر – علما ان هذه المؤسسة لا تحتوي على أقسام – وفق قوانين تنظيمية ملتزم بها في إطار نظام رسمي قائم على التدرج والتقسيم في المهام بين هذه الدوائر والمصالح ، سواء كان اتصال أفقي بين العاملين في نفس المستوى المهني أو اتصال عمودي بين المدير والعمال .

أ- الاتصال الإلكتروني: ويتم ذلك عن طريق برنامج إلكتروني في الحاسوب ، خاص بالمؤسسة يسمى أوت لوك حيث يمكن ان تشبّه بالفيس بوك في التواصل ويستعمل هذا البرنامج لأغراض داخلية

الفصل الميداني

بالأخص ، حيث يخص الاتصالات الداخلية للمؤسسة، كاستدعاء احد العمال وذلك بترك رسالة صغيرة على برنامج أوت لوك مزودة بكل المعلومات الخاصة بالاستدعاء ، او معلومات تخص القيام بعمل مخصص ، يدخل ضمن معايير الايزو ، اما اهميته فتتمثل في تركه لأثر الاتصال الذي تم يمكن ان تستدعى في اي وقت من الاوقات تلك المعلومات.

الاتصال اله اتفي: وهو احد اكثر وسائل الاتصال استخداما داخل المؤسسة من بينها نظام الاتصال الداخلي للهواتف الثابتة اضافة الى هواتف نقالة تستعمل داخل حقل المؤسسة فقط لان طبيعة بعض الاعمال والاشغال تمتاز بالتنقل والتحرك ومجال هذا الاتصال لأعضاء المؤسسة فقط بل وللقلة القليلة التي هي دائما في حركية وذات مناصب حساسة ومهمة جدا داخل المؤسسة ، حيث وعبرها وعن طريقها يمكن استدعاء اي فرد من الافراد الذين بحوزتهم هذا الجهاز في اي وقت استعجالي اذا قضت الضرورة .

الاتصال الكتابي :ويتمثل في الاتصال الكتابي والتعامل الورقي من خلال المراسلات بين الدوائر والوحدات اولا لتوثيق التعاملات وثانيا من اجل الاطلاع الواضح على بالمستجدات داخل اروقة المؤسسة وذلك عبر الاعلانات المعلقة.

الاتصال المباشر :والذي يكون ضمن نطاق العمل بين الرئيس والمرؤوسين وكذا داخل الوحدات العملية وورشات العمل التي لا تحتاج الى نوع آخر من الاتصال لان طبيعة العمل تحتم القيام بالاتصال المباشر خصوصا وطبيعة عمل المؤسسة ككل الامر الذي يتطلب توضيحا هاما في طرق العمل والتدخل ،ولذا يلجا العديد من الرؤساء والمشرفين والعمال الى استخدام الاتصال المباشر والبسيط بينهم من اجل القيام بالعمل على اكمل وجه.

يقتضي النظام الداخلي للمؤسسة التزاما واضحا من طرف العمال تجاه عملهم واي تخلف او عدم التزام اي فرد من افراد المؤسسة من شأنه ان يعيق سير العمل خصوصا اذا كان الفرد من المجال التقني اكثر منه من الاداري ، لان مهمة المؤسسة في الاصل تقنية والموكلة بالتدخل والصيانة للأنايب وآلات الضخ والضغط.

وتضيف المكلفة بالموارد البشرية ان كل وظيفة لها درجة من الاهمية والمسؤولية ولذا فان عملية الانتقاء والاختيار لليد العاملة يشترط فيها ان تتوفر على هذه الميزات مثل التفاني في العمل والمواظبة والحضور الدائم وانجاز المهام بسرعة وغيرها من الميزات.

الفصل الميداني

سادسا: علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية

هناك علاقات لمديرية الصيانة مع البيئة الخارجية مع كل الزبائن والمؤسسات الاخرى والزوار والمتربصين وفئات اخرى غير ذلك فمثلا مع باقي المؤسسات خاصة في الخارج فهي تعتمد الى تكوين يد عاملة بالاعتماد على مراكز تكوين خارجية من اجل تلقي تكوين افضل من الناحية العلمية والعملية والتعرف اكثر على حقل ومجال العمل خصوصا مع الشركات الخارجية التي تملك تكويننا عاليا ومنتظورا مقارنة مع التكوين الداخلي في الجزائر، اضافة الى علاقتهم بمؤسسات اخرى تتفاعل معها في اطار نفس التوجه مثل الجامعة التي تعتبر خزاننا معتبرا من الافة البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل وفي كل سنة، وهنا يكمن دور المؤسسة في التدريب الميداني للطلبة الجامعيين في الاختصاصات التقنية والميكانيكية وغيرها ممن لها علاقة بنشاط المؤسسة.

مصلحة الموارد البشرية:

تسهر هذه المصلحة على تنفيذ سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة ولها ثلاثة فروع

- فرع التخطيط والاحصاء : يقوم باعداد المخططات الفصلية والسنوية للموارد البشرية واحتياجات المؤسسات للافراد والتقديرات الممكنة.
- فرع التوظيف: يقوم بعمليات التوظيف وفق السياسة الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث ان عملية اختيار اليد العاملة المؤهلة تعد احدى الركائز التي تعتمد عليها سياسة الموارد البشرية
- فرع التدريب: يقوم بإعداد معظم البيانات المتعلقة بانجاز مخطط التدريب لعملية التدريب، الاشراف على عملية التدريب وتقييم التدريب.

المجال الزمني:

من خلال مراحل الدراسة الميدانية تم تقسيم الجدول الزمني للدراسة الى ثلاث مراحل

1- المرحلة الاولى : قمنا بالزيارة الاولى للمؤسسة وتم الاتصال فيها بالمؤسسة عن طريق مصلحة ادارة الموارد البشرية التي قامت بتعريفنا على المؤسسة بشكل دقيق والتعرف على وحداتها ودوائرها مع اخذ بعض المعلومات حول طبيعة العمل والقيام ببعض المقابلات الاستكشافية لموضوع

الفصل الميداني

الدراسة ، حيث لمسنا استجابة كبيرة من طرف العمال – الاطارات-وتقديم ما يمكن تقديمه من معلومات، دامت هذه المرحلة في اواخر سنة 2017 الى غاية بداية 2018.

المرحلة الثانية : والتي تم التطرق فيها الى حيثيات الموضوع بعد وضع خطة بحث بالاعتماد على الزيارة الاولى التي استفاد الباحث منها في صياغة الاشكالية وبلورتها وتحديد المتغيرات التي يراها مؤثرة في عملية التسيير والاداء معا لفئة الاطارات، حيث تم التنسيق مع مصلحة ادارة الموارد البشرية من اجل القيام بعملية الاستجواب للمبحوثين.

المرحلة الثالثة : والتي تم فيها القيام با ستجواب المبحوثين عن طريق اداة الاستمارة التي اعتمدت كاداة بحثية وذلك في الاشهر الاولى لسنة 2018

المجال البشري : جرى البحث الميداني في مديرية الصيان بالأغواط ، وحسب مسؤولية الموارد البشرية وبتاريخ 2017/10/20 قدرت اليد العاملة في المؤسسة والتي لها صفة دائم ة في العمل ب:300 فرد عامل ، في حين ان ما يقارب 40 عامل يعملون بصفة غير دائمة من جهة وان الاعمال الموكلة اليهم تخص امور التغذية كالمطاعم وغيرها ولا ينتمون مباشرة الى المؤسسة بل الى الخواص.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع الافراد العاملين حسب المستويات المهنية في المؤسسة

❖ جدول رقم 01: يوضح توزيع الافراد العاملين في المديرية حسب المستويات المهنية

المستوى المهني	التكرار	النسبة
إطارات سامية	14	4.66%
الإطارات	116	38.66%
عون تحكم	139	46.33%
عون تنفيذ	31	10.33%
المجموع	300	100%

الفصل الميداني

من خلال هذه النتائج نلاحظ ان قوام المؤسسة يقوم على اليد العاملة الاكثر تكويننا من الناحية العلمية والعملية والمتمثلة في الاطارات بمستوياتها واعوان التحكم، حيث يشترط في هذه الفئات مستوى علمي معين من الثانوي الى غاية الجامعي مع تدعيم هذه الفئات بدورات تكوينية مكثفة من اجل القيام بالمهام على اكمل وجه وبطريقة فعالة يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتبر فريدا من نوعه على المستوى الوطني وعلى المستوى الافريقي والعربي ككل.

تتمركز اكثر الوظائف في المديرية على الوظائف التقنية اكثر من الوظائف الادارية بل وتشكل فئة المهندسين الميكانيكيين وهندسة الكهرباء اكثر الفئات تواجدا في المؤسسة، وما يميز نشاط هذه المؤسسة هو ان عملها مرتبط بأنايبب الغاز والبتترول الممتد على طول التراب الوطني وبالتالي فان معظم العمل يكمن خارج اسوار المؤسسة والمتمثل في التدخل السريع في محطات الضخ والضغط لإصلاح اي اعطاب او تغيير بعض الادوات المستعملة والمتابعة اليومية لهذه الخطوط النفطية من اجل ضمان التدفق نحو الدول المستوردة على شاكلة إيطاليا وفرنسا و دول اخرى .

الاجراءات المنهجية:

تلعب طبيعة الموضوع المبحوث دورا أساسيا في تحديد نوع المنهج المستعمل باعتباره "مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة والطريقة التي يتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة"¹، ويعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما أو هو كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة معينة فلا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ، إذا ما كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون مناهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"².

ومن الضروري الإعتماد على وسائل وتقنيات لجمع المعطيات والمعلومات ، لكن حتى نقف على التقنيات المناسبة نقول "مادلين قراويتس" "**Madline Grawitz**" على أن "دقة المنهج والتقنية المستعملة يكونا بدرجات متجانسة، وليس بطريقة عشوائية، وهذا لدراسة مواضيع تحمل طابع التعقيد"³.

1- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م ، ص89،

2- بلحسين حواء ، إيديولوجية الجامعة من خلال تقييمات تصورات المدرسين لها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000-2001م،

ص24

³، Grawitz (Madline), Méthodes de sciences sociales- Dalloz, 9eme édition, Paris, 1993, P303.

المنهج المتبع في الدراسة:

يحدد المنهج المتبع وفق موضوع الدراسة اضافة الى المؤسسة المدروسة ، وعليه فان اختيار الباحث لدراسة فئة الإطارات في مديرية الصيانة بولاية الاغواط التابعة لسوناطراك استلزم عليه اختيار منج دراسة حالة.

ويعرف منهج دراسة حالة على انه ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة عينة صغيرة جدا من افراد مجتمع الدراسة التي يصعب على الباحث استعمال مناج علمية اخرى كالمنهج التاريخي او غيره من المناهج مثل دراسة الانحراف الخلقي او الجنسي او الاضطراب النفسي او السلوكي او دراسة مجموعة صغيرة من افراد المؤسسات مثل المؤسسات الاصلاحية مثل الاحداث ودور الرعاية وغيرها¹ ، ويشير عز الدين الدخيل ان هذا المنهج عرف انتشارا واسعا في العوم الاجتماعية وبالأخص في ميداني علم النفس وعلم الاجتماع².

اما في علم الاجتماع فطريقة دراسة حالة هي طريقة كلية تطبق على معالجة مشكلة اجتماعية قد تصيب الفرد او الجماعة ، والمعالجة تكون من خلال الفحص الدقيق للمشكلة المطلوب دراستها وجمع المعطيات خاصة المعلومات المتعلقة بأسبابها ونتائجها وعلاقتها بالمشكلات الاخرى ، وتعد وجهة نظر علماء الاجتماع نقدا لهذه الطريقة حيث انها لا تستطيع الوصول الى استنتاجات وتعميمات وقوانين عامة تفسر اسباب ونتائج المشاكل الاجتماعية من دراستها لمشاكل وقضايا فردية لها ساباها ومؤثراتها الخاصة ، الا ان لهذه الطريقة اهميتها الخاصة اذ تستطيع الحصول على معلومات اولية تعكس حقيقة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على حدوث المشكلة او حادثة معينة³ ويعد منهج دراسة حالة نوعا من البحث المتعمق عن العوامل والمميزات التي تؤثر في ظاهرة فردية او وحدة اجتماعية شخصا كان او اسرة او جماعة او مؤسسة اجتماعية او مجتمعا محليا⁴.
وبما ان البحث الميداني يقوم على دراسة فئة داخل المؤسسة فقد ارتأ الباحث ان يستعمل منهج دراسة حالة وبالتالي اخذ كافة الإطارات داخل المؤسسة أي استخدام أسلوب الحصر الشامل لفئة الإطارات الموجودة داخل المؤسسة وأثناء إجراء البحث.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ط3، ص99

² عز الدين الدخيل، المناهج وتقنيات البحث في علم الاجتماع، مركز النشر الجامعي، تونس، 2009، ص24

³ عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998، ط3، ص96

⁴ علي معمر عبد المؤمن ، البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة السابغ اكتوبر، بنغازي ليبيا، 2008، ص315

أدوات جمع المعطيات:

يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها ، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها ، لذا فإن حرصنا على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق.¹

إن الشائع حول أدوات البحث العلمي، هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، ويجب على الباحث أن يفحص أدوات البحث المتوفرة لديه، وأن يختار أكثرها ملائمة لتحقيق أهداف بحثه²، ومن أجل ذلك اعتمدنا بالأساس على استمارة الاستبيان بالإضافة إلى الملاحظة وذلك من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع البحث.

1- الاستبيان: هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على الأشخاص المبحوثين لتعبئتها³ كما يعرف الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات، انتشرت في الكثير من البحوث الإنسانية والاجتماعية، ويأتي ذلك عن طريق إستمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية من المبحوثين.⁴

محاور الاستبيان:

المحور الأول: والمتمثل في نظم التوظيف المتبعة في المؤسسة وهل تخضع لمتغيرات غير المتغيرات القانونية والعملية .

المحور الثاني: والمتمركز حول اساليب الرقابة المتبعة في المؤسسة ومدى تأثير هذا العنصر التسييري والتنظيمي في الفعالية والاداء وخاصة للإطارات.

المحور الثالث: والمتمثل في تكوين الاطارات وانعكاس الدورات التكوينية على الاداء والاندماج في المؤسسة وثقافة المؤسسة .

المحور الرابع: والمتمحور حول الترقية وتأثير اساليب الترقية المتبعة في المديرية على الاداء وانعكاسها على الطموحات الفردية للمبحوثين.

1- بوحوش عمار، محمود الذنبيات محمد، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995، ص89.

2- عاطف غيث محمد، " تاريخ التفكير والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع "، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1975، 182.

³ ربيعي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص82

⁴ حسين عبد الحميد رشوان، اصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2006، ص169

الفصل الميداني

من خلال اسئلة الاستمارة يحاول الباحث التركيز على نظم التسيير وخاصة تسيير الموارد البشرية ومنها الاطارات التي تمثل العمود الرئيسي للمؤسسة وعلاقتها بالأداء والولاء والالتزام وغيرها من العناصر المهمة المطلوبة في التنظيمات الحديثة.

2- الملاحظة: استعمل الباحث تقنية الملاحظة كأداة اضافية لجمع المعطيات لان ميزة اداة الملاحظة لا تتوفر في ادوات اخرى من جهة ومن جهة اخرى فان المبحوث لا يدري انه قيد الملاحظة العلمية وبالتالي يتصرف على سجيته بدون التصنع او تغيير بعض السلوكات مثل ما يحدث عند المقابلة او سبر الآراء او حتى الاستمارة.

وقد استعمل الباحث الملاحظة من اجل اخذ تصور اولي حول الدراسة الميدانية والمؤسسة ككل وطبيعة العمل والعلاقات الموجودة داخل المؤسسة واخذ انطباع عن طبيعة السلوك التنظيمي الموجود في المؤسسة.

وتعرف الملاحظة على انها توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر¹، والملاحظة متعددة الانواع منها المباشرة وغير المباشرة والملاحظة البسيطة والمنتظمة المقابلة: وهي تعتبر من الوسائل ال هامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الافراد والجماعات الانسانية، تم تعريفها على انها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج²، ولقد تم اجراء بعض المقابلات من اجل فهم اكثر ووضح مع بعض الاطارات الفنية واطارات ادارية من بينها المسؤولة عن ادارة الموارد البشرية وكذا الاطار المسؤول عن الاتصالات داخل المؤسسة ومقابلة جماعية لبعض الاطارات الاخرى.

ملاحظة:

• بفعل استخدام منهج دراسة حالة في البحث الميداني فان مجتمع البحث المنوط بالدراسة هم فئة الاطارات في المؤسسة والذي يقدر عددهم ب130 فرد، قمنا بتوزيع 125 استبيان نظرا لان خمس اطارات الباقية كانت غائبة عن المؤسسة اثناء اجراء البحث الميداني اما في حالة عطلة او دورة تكوينية او غياب لدواعي اخرى.

وعند استردادانا للاستبيانات كان مجموع الاستبيانات الكاملة 121، في حين ان اربع استبيانات لم تكتمل الاجابة عليها ولذا تم الغاؤها.

¹ عمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص 107

² معي محمد مسعد، كيفية كتابة الابحاث واعداد المذكرات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص39

الفصل الميداني

وعليه فان مجتمع الدراسة حدد ب 121 اطار تم استجوابه م بأدوات البحث المعتمدة في الدراسة .

تحليل نتائج الدراسة:

تحليل المتغيرات الاجتماعية للمجتمع المدروس:

جدول رقم 02: بوضوح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	105	86.8 %
انثى	16	13.2 %
المجموع	121	100 %

التحليل الاحصائي: يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اكثر نسبة قدرت ب 86.8 % والتي تمثل عدد الذكور في المؤسسة في حين تمثل نسبة 13.2 % من الاناث من مجموع الاطارات المبحوثة في المؤسسة.

التحليل السوسولوجي: من خلال القراءة العامة للجدول نلاحظ ان نسبة الذكور اعلى بكثير من الاناث وذلك راجع الى عدة معطيات اهمها: ان نشاط المؤسسة يدخل ضمن التدخل المباشر لصيانة الآلات وانايب الضخ والضغط عبر المحطات الموجودة من حوض البرمة الى غاية اريزو وه ذا بالفعل نشاط عملي يحتاج الى جهد كبير وطاقة بشرية تفوق طاقة الاناث التي لا تقدر بطبيعة البنية الجسمانية على تحمل هذه المتابع، ولذا نجد تركيز العنصر النسوي في المهام الادارية في المؤسسة فقط، كما تفسر هذه النتائج ايضا من باب ان المؤسسة نسق شبه مفتوح وبالتالي هي تتأثر بالبيئة المحيطة من النسق الاجتماعي المحلي وحتى الوطني والثقافة السائدة والتي ترى في عمل المرأة للوظائف الشاقة امرا غير منطقي من وجهة نظر اجتماعية لأنها ربطت هذه الوظائف بالرجل والتي تعبر عن قوته وسيطرته وبالتالي اي تعدي للمرأة لمثل هكذا اعمال هو تعدي على الهيمنة الذكورية الموجودة في المجتمعات العربية كما اشار اليها بياربوردو في مفهوم الهيمنة الذكورية والتي تبلور فكرة الاستطاعة والقدرة للرجل وان هذا العالم عالم ذكوري مبني على اساس فكرة الهيمنة على الطرف الآخر.

ان تفسير ضعف تمثيل النساء داخل النسق التنظيمي للمؤسسة وللمجتمع ككل يرجع الى اهمية العوامل الثقافية والاجتماعية التي تميز بنية المجتمع، وتطبع العلاقات الاسرية المتميزة بسيطرة نمط

الفصل الميداني

ابوي متسلط، اضافة الى التأثير الذي تمارسه مكانة المرأة في المخيال الاجتماعي، حيث نجد الصورة الدونية عن المرأة يبرزها استمرار تأثير تقاليد بالية، وتصورات عدوانية تغذيها الخرافة والمعتقدات الخاطئة، والاحكام الفقهية الجائرة التي تجاوزها الزمن.

من وجهة نظر اخرى تؤكد هذه النتائج ان عمل المرأة امر غير محبذ في مجتمعات تقليدية والتي ترى في عمل المرأة فيه جانب سلبي كبير جدا الامر الذي قد ينعكس سلبا عليها داخل المجتمع والاسرة بالتحديد ، فهي بذلك قد تلعب دورا هامشيا في عملية التنشئة الاجتماعية للأطفال عكس الدور الحقيقي المنوط بها والذي يستدعي حضور المرأة بشكل كبير في عملية التنشئة الاجتماعية ، كما ان عمل المرأة في نظر المجتمع هو تقليص لفرص الشباب الذكور في انشاء اسرة مما قد يؤثر سلبا على المجتمع ككل وبروز العديد من الظواهر نتيجة خروج المرأة للعمل من بينها انتشار ظاهرة الطلاق بكثرة وبشكل واسع اضافة الى عزوف الشباب على الزواج وظواهر اجتماعية اخرى، كما ان عمل المرأة قد يعرضها الى العديد من المشاكل من بينها مشاكل العمل والضغط وغير ذلك من الظواهر التي تنشأ في داخل النسق المؤسسي.

ان المؤسسة محل الدراسة ترجع هذه النتائج الى ان طبيعة العمل ونشاط المؤسسة يستدعي توظيفاً للذكور اكثر من الاناث ، وتضيف الى ان معظم المتقدمين للوظائف في هذه المؤسسة هم من الذكور وذلك ان التخصصات المطلوبة في عمليات التوظيف تجد اقبالا عليها من طرف الرجال اكثر منها للإناث في المرحلة الجامعية.

الفصل الميداني

جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
3.30%	04	30-20
31.40%	38	40-31
61.15%	74	50-41
4.95%	06	51-فما فوق
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة قدرت ب : 61.15% والتي تمثل الفئة السنية ما بين 41- الى غاية 50 سنة تليها نسبة 31.40% والتي تمثل الفئة السنية بين 31 الى غاية 40 سنة، في حسن نجد نسبة 4.95% تمثل الفئة السنية من 51 فما فوق ، اما آخر نسبة للفئة السنية متبين 20- الى غاية 30 حيث قدرت ب: 3.30%

التحليل السوسولوجي : من خلال القراءة العامة لنتائج الجدول نجد ان الفئة المهيمنة في الاطار ات داخل المؤسسة هي الفئة التي يتراوح اعمارها بين 41 سنة الى غاية 50 سنة وهذا راجع الى عدة عوامل من بينها ان هذه الفئة تعتبر الاولى في التأسيس وهي اول من التحقت بالمؤسسة منذ انشائها ، كما انها تعبر عن الفئة المهنية التي تتحكم في المؤسسة من حيث انها تمتلك مقاليد السلطة داخل التنظيم فنجدها في المجالات العليا للتسيير داخل المؤسسة ممثلة في رؤساء للدوائر والوحدات وكذا مناصب عليا في المؤسسة ، هذا بإضافة الى ان تعتبر الفئة الاكثر خبرة بمجال العمل خصوصا ما مر عليها من اعمال ومن مشاق ، وبالتالي فهي الاكثر دراية بالعمل ، في حين نجد بالدرجة الثانية الفئة التي تتراوح اعمارهم بين 30 الى غاية 40 سنة و اغلهم فئات شبانية من خريجي الجامعة مقارنة مع الفئة الاولى التي يوجد فيها العديد من الافراد من مستوى تعليمي اقل ، كما لا تمتلك هذه الفئة مناصب سلطوية كبيرة الا في حالات قليلة نظرا لاهمية تخصصها الوظيفي.

وكما يشير احد الاطارات الشبانية ان هناك نوع من العرقلة والكبح من طرف الفئات الاكبر سنا من ناحية الترقية وتقلد مسؤوليات ومناصب اكبر لأنها ترى في ذلك نوع من التهديد لمكانتهم في المؤسسة خصوصا ما تتوفر عليه الطاقات الشبانية من تكوين علمي اضافة الى المامها بالمجال التكنولوجي الحديث عكس الفئات الاكبر سنا والتي تبقى متشبثة بالأساليب القديمة في العمل ، ومن وجهة نظر العديد منهم حيث يرون ان هناك نوع من صراع الاجيال داخل المؤسسة حتى وان كان هذا الصراع

الفصل الميداني

خفي وضمي وغير ظاهر كمعطى اجتماعي داخل النسق التنظيمي للمؤسسة حيث تلمس جزئياته في عناصر معدودة داخل التنظيم مثل الترقية وتولي مهام وسلطات اعلى وحتى في عملية تفويض السلطة في حالة العطل او التريصات وغيرها من الامور التنظيمية التي تستدعي تفويضا للسلطة .

تشير العديد من الدراسات السابقة مثل مي راني حسان ان هناك نوع من صراع الادوار بين الاجيال داخل التنظيمات الجزائية ، وهذا الصراع لا يكمن فقط في المكانة التنظيمية بل يتعداه الى صراع فكري او إيديولوجي خصوصا واننا نعرف ان كل مرحلة زمنية حملت توجهها إيديولوجيا معينة ، وبالتالي لا يمكن حصر الصراع داخل التنظيم فقط بل ان الامر له سياق تاريخي اجتماعي إيديولوجي وحتى اقتصادي ، فالانتقال من الاشتراكية الى الرأسمالية لا يحمل في طياته تغييرا اقتصاديا فقط ولكن يحمل تغييرا سياسيا واجتماعيا وثقافيا وفكريا واختلافات كثيرة.

جدول رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	-	-
ثانوي	14	11.6%
جامعي	107	88.4%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد ان اكثر نسبة قدرت ب 88.4% من الافراد المبحوثين هم من المستوى الجامعي في حين نجد ان نسبة 11.6% من افراد البحث من المستوى التعليمي الثانوي ، في حين اننا لا نجد اطلاقا اي نسبة للمستوى التعليمي في مرحلة المتوسط. وقد تم الغاء المستوى التعليمي الابتدائي نظرا لان قانون المؤسسة لا يسمح لأقل من المستوى التعليمي في المتوسط حتى في حراس المؤسسة.

التحليل السوسولوجي: من خلال نتائج الجدول نجد ان هذه النسب منطقية جدا وفق طبيعة ونشاط المؤسسة ، فنظام المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على توظيف اليد العاملة الكفوة التي تلقت بدورها تكوينها علميا عاليا ، وبالتالي فان المؤسسة تحاول استقطاب مخرجات الجامعة الاكثر كفاءة وقدرة .

الفصل الميداني

وتحتل الجامعات الجزائرية الدرجة الاولى في عملية استقطاب اليد العاملة تليها بعض المؤسسات الاقتصادية والقريبة منها في مجال النشاط مثل مؤسسة سونلغاز ومؤسسات اخرى تقاربها في نشاط المؤسسة وبعض مراكز التكوين العالية التاهيل.

في حين نجد ان المستوى التعليمي الثاني والمتمثل في المستوى التعليمي الثانوي في اطرار المؤسسة وذلك يرجع الى عدة عوامل منها ان هذه الفئة وصلت الى المستوى المهني كإطارات عن طريق الترقية اضافة الى ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عناصر الخبرة في المؤسسة لتولي العديد من المناصب الحساسة ونجد في العديد من الاحيان ان المؤسسة تفضل عنصر الخبرة المهنية لسير العمل وضمان بقاء الاوضاع في حالة استقرار افضل من الاعتماد على اطرار جديدة في ميدان العمل ، وهذا كله يدخل ضمن الاساليب الوظيفية المعتمدة ، الا ان هذه الفئات لا تتعدى مراتب مسؤوليتها الى درجات عليا مثل المدير او نواب المدير ورؤساء الدوائر.

ان الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة تستدعي مزجا بين عنصر الخبرة من جهة وعنصر الكفاءة والتشبيب من جهة اخرى ، ولذا يرى صانعو القرار في المؤسسة ان ضرورة اخذ وقت بالنسبة للإطارات الجدد في تولي مناصب سيادية او قيادية امر لا بد منه خصوصا ما يوافق الانظمة الداخلية للمؤسسة

جدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
9.1%	11	اعزب
90.9%	110	متزوج
-	-	مطلق
-	-	ارمل
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد ان اعلى نسبة قدرت ب : 90.9% من مجموع الافراد المبحوثين متزوجين في حين نجد ان نسبة 9.1 % تمثل عدد العزاب في المؤسسة في حين ان المطلقين والارامل غير موجودة .

الفصل الميداني

التحليل السوسولوجي : من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلب افراد المجتمع المبحوث متزوجون وذلك راجع الى الاستقرار الاجتماعي والا رتياح المادي مما يتيح لهم الاستقرار الاجتماعي والاسري على اعتبار ان الانتماء الى مؤسسة سوناتراك عامة يشار اليه بالرخاء الاجتماعي نظرا لمستوى الاجور العالي مقارنة مع باقي المؤسسات ، اضافة الى ذلك فان معظم الافراد قيد الدراسة يرون ان مؤسسة الزواج مهمة بالنسبة اليهم في الاستقرار الوظيفي والتنظيمي للمؤسسة ذلك ان الوظيفة الاجتماعية للزواج كنوع من انواع المدخلات الاجتماعية والثقافية تنعكس ايجابا على النسق الوظيفي داخل المؤسسة.

ويشير بعض المبحوثين الى ضرورة الانفصال عن الاسرة الممتدة ولو قليلا لانهم يرون في ذلك نوع من الاستقلالية اضافة الى تجنب المشاكل التي تقع بين العائلات في الاسر الممتدة.

من جهة اخرى نجد فئة قليلة من صنف العزاب وذلك راجع بالأكثر الى اسباب شخصية حيث ان الجانب المادي لا يقف عائقا حيال رغبتهم بالزواج بل عوامل اخرى مثل التأثر بالثقافة الغربية خصوصا وان هناك تعامل كبير مع الاجانب في ميدان العمل وان هناك علاقات وطيدة تربطهم بشكل كبير مع بعض الاجانب وكذا البعثات الى الخارج في اطار التكوين، اضافة الى ان هناك من التحق بالمؤسسة مؤخرا اي منذ سنة او سنتين على الاكثر وبالتالي فاغلبهم يميلون الى تكو ين رصيد اجتماعي قبل الزواج في حين تتركز هذه الفئة في الاصغر سنا .

كما ان مؤسسة الزواج تعد نوع من الارتباط الاجتماعي الذي يحول الفرد من حالة اجتماعية غير مستقرة الى نمط اجتماعي مستقر مبني على علاقة تماسك وترابط وتعاون كشركاء اضافة الى وضوح مفهوم الدور والوظيفية لهذه الفئة داخل المجتمع، هذا الارتباط الذي تجسده مؤسسة الزواج ينعكس على الالتزام المهني والوظيفي للاطارات داخل المؤسسة .

الفصل الميداني

جدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني:

النسبة	التكرار	المستوى المهني
93.4%	113	اطار
6.6%	08	اطار سامي
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان اكبر نسبة قدرت ب 93.4% هم اطارات عادية بينما نجد نسبة 6.6% من افراد البحث هم من فئة الاطارات السامية.

التحليل السوسولوجي: يتبين لنا من خلال نتائج الجدول ومن خلال معلومات سابقة حول تكوين عدد العمال داخل المؤسسة ان الفئة الغالبة في المؤسسة هي الاطارات وذلك راجع الى طبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به المؤسسة او مديرية الصيانة ويرجع ذلك ان المؤسسة قيد البحث تحتاج الى يسد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وتكوين عالي واغلبهم من فئة الاطارات الجامعية ، كما القدرة المعرفية والعلمية للاطار تمكنه من انجاز المهام بشكل واضح وتحمل مسؤوليات العمل بشكل كبير، اضافة الى ان النظام الداخلي للمؤسسة يقر بضرورة وجود مؤهل علمي يتناسب مع متطلبات الشغل داخل التنظيم ، لان الوظائف داخل المؤسسة تتسم بالتعقيد الكثيف وخطورة كبيرة في الانجاز، فعملية تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية تنطلق مباشرة من مواصفات الوظيفة داخل مديرية الصيانة.

في حين نجد كل الاطارات السامية من اصحاب السلطة والقرار داخل المؤسسة وهم ذو مسؤوليات اكبر بكثير من الاطارات العادية ، حيث تتلخص وظائفهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق بين وحدات ودوائر المديرية وكذا التدخل واتخاذ القرارات المهمة في المديرية ، واغلب هذه الفئة هم من الفئات التي لها باع كبير في مجال العمل .

الفصل الميداني

جدول رقم 07: توزيع المبحوثين حول نوعية المنصب:

نوعية المنصب	التكرار	النسبة
اداري	24	19.84%
تقني	97	80.16%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي: من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح لنا ان اكب نسبة قدرت ب 80.16% من مجتمع البحث نوعية مناصبهم تقنية في حين نجد نسبة 19.84% من مجتمع البحث نوعية مناصبهم ادارية.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال التوجه العام للجدول ان الوظائف التقنية اكثر بكثير من الوظائف الادارية ، والقصد في ذلك ان الوظائف التقنية تتعلق مباشرة بطبيعة العمل اضافة الى الوحدات الموجودة في المؤسسة التي لها الصفة التقنية بشكل كبير حيث نجد ستة دو اتر تقنية في مقابل دائرتي ادارة فقط ، وكل هذا راجع كما اشرنا سابقا الى نشاط المؤسسة ، بالإضافة الى صيانة الانابيب والمعدات والآلات في نقاط الضخ والضغط خارجا فان طبيعة النشاط داخل المؤسسة يكمن في الاصلاحات الكبرى وقياسات الضخ والضغط والاهتزاز ، كما تجرى نوع من المحاكاة للآلات داخل المؤسسة لمعرفة اماكن الخلل او نقاط الضعف، ويشير احد التقنين في قوله : اننا نعمل الى محاكاة الأدوات والوسائل المتبعة في العمل من اجل تفادي الاعطال والتدخل في الوقت المناسب وفق نماذج تجريبية داخل المؤسسة ولذا نجد ان قيمة المخبر العلمي ذات اهمية بالغة، لأننا في العديد من الاحيان نعمل الى اجراء بعض النماذج العملية مثل التي توجد خارجا بل وحتى اننا ندخل عليها متغيرات اخرى من اجل معرفة النتائج قبل وقوعها في الحالة الواقعية ، ويضيف قائلاً لقد استفدنا من العديد من التجارب كما اننا طورنا العديد من الانظمة الالكترونية من اجل ذلك لان عملنا لا يتيح مجالاً للخطأ واي عطل ينجر عنه العديد من المشاكل والازمات خصوصاً واننا نتعامل مع دول غربية مثل ايطاليا واسبانيا وغيرهم من الدول وبالتالي فانه لا مجال لقطع تدفق الغاز والبتروول وحتى من الممكن ان تنجر عنه ازمة سياسية مع هذه الدول"، والملاحظ من خلال قول المبحوث ان الوظائف التقنية تحتل درجة هامة جدا في المديرية ولذا تعتمد المديرية في الكثير من الاحيان الى توظيف عدة اطارات في نموذج وظيفي واحد من اجل تفادي حالات المرض والعطلة و حوادث العمل المتواجدة بكثرة في ميدان العمل .

الفصل الميداني

بينما نجد الوظائف الادارية متمركزة في دائرتي التكوين والمالية كأجهزة مساعدة وضرورية في اي مؤسسة وظيفتها الاساسية تكمن في تحديد عمليات التكوين والتوظيف وفق الاحتياجات وكذا دفع الاجور والمستحقات المالية للمؤسسة.

جدول رقم 08: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة
سنة	4	3.3 %
3 سنوات	4	3.3 %
8 سنوات	3	2.5 %
9 سنوات	8	6.6 %
10 سنوات	25	20.7 %
12 سنة	20	16.5 %
13 سنة	7	5.8 %
14 سنة	8	6.6 %
18 سنة	11	9.1 %
19 سنة	3	2.5 %
20 سنة	20	16.5 %
25 سنة	4	3.3 %
27 سنة	4	3.3 %
المجموع	121	100 %

التحليل الاحصائي : من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان اكبر نسبة قدرت ب 20.7% من مجموع افراد البحث سنوات خبرتهم قدرت 10 سنوات تليها نسبة 16.5% من افراد الببح سنوات خبرتهم قدرت ب 12 سنة وكذا نفس النسبة لسنوات الخبرة المقدرة ب 20: سنة تليها نسبة 9.1 % للذين تقدر سنوات خبرتهم ب 18: سنة تليها نسبة 6.6 لسنوات الخبرة المقدرب 14: سنة وكذا نفس النسبة لسنوات الخبرة 9 سنوات في حين نجد نسبة 5.8% للذين سنوات خبرتهم قدرت ب:13 سنة تليها نسبة 3.3 لكل من سنوات الخبرة 27 سنة و25 سنة و3 سنوات وسنة واحدة ، وكأخر نسبة قدرت

الفصل الميداني

ب2.5 للذين تقدر سنوات خبرتهم ب 19: سنة ونفس الامر بالنسبة لسنوات الخبرة المقدره ب 8: سنوات.

التحليل السوسيوولوجي: من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد سنوات الخبرة من 10 سنوات الى غاية 27 سنة قدرت نسبتهم ب 84.3% في حين نجد نسبة 15.7% من فئة الاطارات، ويتضح من خلال هذه المعطيات ان عمليات التوظيف قلت في العقد الاخير مقارنة مع العقود السابقة اي سنوات التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين في العشرية الاولى ، ويتبين لنا كذلك ان المؤسسة تشهد نوعا من الاستقرار الوظيفي بفعل الاستراتيجية الحسنة في الحفاظ على الموارد البشرية حيث يؤكد الكثير من المبحوثين ان فرصة العمل في مديرية الصيانة سوناطراك افضل بكثير من فروع اخرى داخل المؤسسة الام ومن مؤسسات وطنية اخرى.

ان سنوات الاقدمية توضح في مضمونها وبالتركيز على جزئياتها على وجود جيلين داخل المؤسسة وبالتالي فكل جيل يحمل في مقوماته فكرا ونمطا ثقافيا معيننا يختلف عن سابقه مما يتيح عملية التمازج الثقافي والفكري في اطار ايجاد جو ومناخ تنظيمي يحمل كافة التيارات الفكرية ، فمثلا وعلى لسان احدهم حيث قال، توجد في المؤسسة العديد من الاديولوجيات المختلفة منها القديمة ومنها الحديثة ومنها الاسلامية والعلمانية وغيرها، الا ان القالب التنظيمي داخل المؤسسة وبفعل اننا نشكل نخبة اجتماعية وفكرية مما تلقيناه من تكوين فكري وثقافي فقد تعلمنا لتعايش مع كافة الاديولوجيات وفق احترام القانون والعمل " ، فمن خلال هذا الافكار يمكن القول ان المدخلات لا تقتصر على الجوانب المادية والبشرية فقط بل تتعداه الى مدخلات ثقافية واجتماعية قد تكون مسرحا توافقي لا يمارس فيه الاقصاء الاجتماعي لأي فئة كانت ، وتعتبر هذه النقطة من اهم المخرجات التي يمكن التأكيد عليها كمخرجات ثقافية وفكرية واجتماعية بالتحديد.

حسب بعض اجابات المبحوثين ومن خلال الملاحظة العامة في اطار البحث الميداني تشير الى هناك العديد من الافراد من غيرو توجهاتهم وآرائهم وفق الاحتكاك المباشر بأشخاص آخرين في اطار اجتماعي وثقافي متبادل.

اما فيما يخص العمل فيظهر ذلك الوجه الخفي في الصراع بين الاساليب القديمة المتوخاة من طرف فئة كبيرة والاساليب الحديثة في العمل لفئة اخرى.

الفصل الميداني

من جانب آخر تعكس سنوات الخبرة حالة اللاتجانس الفكري والثقافي والاجتماعي فكل مرحلة زمنية تحمل في طياتها انماط ثقافية واجتماعية وفكرية معينة تنعكس على بنية الفكر عند هذه الفئة وهذا مايفسر اختلاف مستوى الطموح بين افراد فئة الاطارات مقارنة مع باقي الفئات المهنية داخل المؤسسة.

جدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المنصب

الاقدمية في المنصب	التكرار	النسبة
05-01 سنوات	44	36.36%
10-06 سنوات	62	51.23%
من 11-15	4	3.30%
من 16-20	11	9.09%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة قدرت ب 51.23% ممن لهم سنوات اقدمية في المنصب ما بين 6 سنوات الى 10 سنوات تليها نسبة 36.36% ممن لهم اقدمية في المنصب ما بين سنة الى غاية 5 سنوات تليها نسبة 9.09% ممن لهم اقدمية في المنصب ما بين 16 سنة و20 سنة ، في حين نجد النسبة الموالية 3.30% ممن لهم اقدمية في المنصب ما بين 11 سنة و15 سنة

التحليل السوسولوجي: من خلال القراءة العامة للجدول نلاحظ ان هناك نوع من الترقية في المناصب وبشكل متفاوت اي كل ثلاث سنوات او اربع تتم عمليات الترقية وليست الترقية العمودية فقط بل الترقية الافقية كذلك ، وتشير الاحصائيات ان مستوى الترقية يكمن في المستوى الافقي بشكل كبير ، فالانتقال الوظيفي بين مختلف المناصب يشكل عاملا مهما في تكوين معرفة كبيرة جدا داخل التنظيم مما يتيح مستقبلا ترقية عمودية الى منصب اعلى ، وبهذا تكون معدلات دوران العمل وفقا لنظام المؤسسة امرا ايجابيا في السياق التنظيمي والتقني معا ، فأصحاب السلطة داخل التنظيم يضعون في خبرتهم المهنية حجر الزاوية في صياغة واتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة . ان التنظيمات الحديثة تسعى دائما وفق النماذج الحديثة في التسيير الى تغيير الاساليب القديمة التي اصبحت تشكل في الكثير من الاحيان معوقات تنظيمية لا يمكن تجاوزها نظرا لانها ترسخت في الذهنيات المسيرة والقديمة كما يشير اليها روبرت ميرتون في نظريته حول التنظيمات ، ولذا تلجا

الفصل الميداني

المؤسسة في العديد من الاحيان الى الترقية الافقية والاستفادة من برامج التكوين في صياغة اساليب جديدة تغير في الانماط التسييرية التي بطول المدة تصبح عائقا تنظيميا ويخلق جوا من التوتر داخل نسق الافراد الفاعلين.

من جهة اخرى قد يلعب التغيير في المناصب دورا مهما في ظهور طاقات ابداعية وابتكارية في مجال العمل كانت غير ظاهرة في زاوية عمل اخرى.

مثل هذه الاستراتيجيات التنظيمية التي تتسم بالمرونة في التغيير واعادة التغيير وفق التغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وبالأخص التسييرية والتنظيمية في مجال المؤسساتي ، وبفعل ان الساحة الاقتصادية هي دائما في حالة منافسة وتغيير وهذا ما يفرضه التطور العلمي والتقني ، فمن هذه الوجهة يمكن اعتبار ان عمليات التغيير على الاستراتيجيات التنظيمية لتتواءم مع التغيرات الحاصلة عالميا وداخليا كجانب من المدخلات التنظيمية التي تحتاجها المؤسسة من آن لآخر.

جدول رقم 10: توزيع المبحوثين حسب الانتماء الى المنطقة والمستوى المهني :

المجموع		اطار سامي		اطار		المستوى المهني الانتماء الى المنطقة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%93.38	113	%50	4	%96.46	109	نعم
%6.62	8	%50	4	%3.54	4	لا
%100	121	%100	8	%100	113	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال القراءة الإحصائية نجد ان اكبر نسبة قدرت ب : 93.38 % ممن ينتمون الى الحيز الجغرافي المحاذي للمؤسسة قيد الدراسة منهم نسبة 96.46 % من الاطارات العادية و 50% من الاطارات السامية ، في حين نجد نسبة 6.62% من مجموع المبحوثين لا ينتمون الى الحيز الجغرافي المقارب للمؤسسة قيد الدراسة منهم 50% من الاطارات السامية ونسبة 3.54% من الاطارات العادية.

التحليل السوسولوجي : من خلال القراءة العامة لنتائج الجدول يتضح لنا ان اغلب المنتمين الى مديرية الصيانة ضمن النطاق المحلي للمؤسسة اي الولاية والاقليم المجاور والقريب جدا مما يعني ان المدخلات البشرية تعتمد بشكل كبير على الناتج المحلي للمنطقة مدعمة من اطرا ف من خارج الولاية في اطار تحولات وظيفية داخل المؤسسة الام ككل وكذا الى بعض التخصصات الوظيفية غير الموجودة

الفصل الميداني

لربما في المنطقة ، والملاحظ ان نسبة كبيرة من الاطارات السامية من خارج الحيز الجغرافي ، وهذا له مدلولات اجتماعية وسياسية متعددة من بينها ان المؤسسة ق يد الدراسة هي منطقة اقليمية استراتيجية بشكل حساس على الصعيد الوطني ، وبالتالي تعيين بعض الافراد من خارج الولاية في المديرية ضمن مناصب ذات سلطة له دلالاته الاجتماعية فالتنوع الموجود من جهات الوطن داخل نسق اجتماعي واحد يسمح بالتنوع الثقافي والاجتماعي وتقبل الاخر في ظل وجود صراع بين الشرق والغرب وما بين الشمال والجنوب ، ومن جهة اخرى فان هذا التنوع يدخل تحت مظلة جزارة المؤسسات الجزائرية مما يعني ان المؤسسات الجزائرية ليست حكرا على مجموعة معينة دون الاخرى وهنا تطبيق لمبدأ تكافؤ الفرص اي يعني انه يمكن لأي فرد جزائري الدخول لأي مؤسسة جزائرية وفق شرط الكفاءة.

من جهة اخرى قد يرى الى هذا التنوع انه تطبيق للمركزية اي التبعية التامة للمؤسسة الام من خلال تعيينها لعدة اطارات في العديد من المناطق التابعة لفروع مؤسسة سوناطراك مما يتيح لها التحكم التام بفروعها وهياكلها دون ادنى صعوبة في ظل مناخ اجتماعي متعدد المشارب والاثنيات.

في ظل عصرنة القطاعات تشكل نظام المركزية نوع من العبء الذي تتلقاه الفروع ومنها مديرية الصيانة بولاية الاغواط حيث يرى احد الاطارات السامية ان القرارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ليست لدينا فيها سلطة تامة بل عليهم الرجوع في الكثير من الاحيان الى المؤسسة الام وهي قرارات لربما مهمة واستعجالية تلغى تماما بفعل التأخر في الرد او يكون الرد ليس في مستوى طموحات اصحاب السلطة وكما يقول احدهم معززا وجهة نظره " اهل مكة ادري بشعابها " في اشارة منه الى ان المركزية تعتبر معيقا تنظيميا وتسييريا كبيرا يقف حيال تحقيق العديد من المكاسب للمؤسسة .

في هذا الشأن يرى سكوت ان الدراسات التنظيمية الحديثة وخصوصا في المؤسسات الكبرى اكدت انه لا بد ان تتمتع باستقلالية شبه تامة وتطبيقا للمركزية في التسيير وتحديد في عملية اتخاذ القرار.

من وجهة نظر اخرى يعد الانتماء الى المنطقة او الحيز الجغرافي عاملا مهما في الحفاظ على المؤسسة وعنصرا اساسيا في دعم الولاء والانتماء التنظيمي للمؤسسة في ظل ما توفره المؤسسة من مكانة اجتماعية وكذا الارتياح المالي للعمال وكذا التخفيف من حدة البطالة من جهة اخرى، كل هذه الامور تدخل ضمن نطاق الثقافة التنظيمية والرؤى الاستراتيجية لأصحاب القرار في عمليات التوظيف، وتشير العديد من الاحصائيات التي تقوم بها المؤسسة والتي اشارت اليها المسؤولة عن ادارة الموارد

الفصل الميداني

البشرية انه يوجد التزام اخلاقي وتنظيمي كنوع من انواع المواطنة التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي زيادة مستوى الولاء والانتماء مما ينعكس ايجابا بدوره في تحسين مستويات الاداء في المؤسسة للاطارات وكذا للمنظمة بشكل كلي.

ان سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة تمكنها من تجنب مشاكل ومعوقات وظيفية وتنظيمية كبيرة ذلك ان العديدي من المؤسسات المماثلة تلاقي صعوبة كبيرة في سير العمل بجلها ليد عاملة من خارج الاطار الجغرافي للمؤسسة ، مما يجعلها عرضة للعديد من الاحتجاجات الشبانية حول العمل في ظل زيادة معدلات البطالة في المنطقة وقلّة فرص العمل.

تحليل نتائج الفرضية الاولى:

جدول رقم 11: توزيع المبحوثين حسب نوعية التوظيف:

النسبة	التكرار	التوظيف على أساس
90.9%	110	الاختبار
9.1%	11	الشهادة
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 90.9 % من مجموع الأفراد المبحوثين ممن تم توظيفهم على اساس الاختبار في حين نجد ان نسبة 9.1 % من الانفراد المبحوثين من كان توظيفهم على اساس الشهادة.

التحليل السوسولوجي: من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ ان المؤسسة تعمد الى اختيار الاختبار الكتابي في عملية التوظيف مبررة ذلك بالعديد من المزايا لهذا النوع من الاختبارات اهمها

- ان عملية التوظيف على اساس الاختبار الكتابي تمنح فرصا متساوية لجميع المترشحين للعمل
- انه يتم استقطاب اكثر عدد ممكن من المترشحين وبالتالي احتمال وجود كفاءات بشرية بشكل كبير

- ان الامتحان الكتابي يتم اختصار الوقت والجهد مقارنة مع الانواع الاخرى
- انه يتم توظيف الاحسن فالأحسن دون تمييز

الفصل الميداني

- يتيح هذا النوع كذلك عدم تدخل للعلاقات الشخصية او العلاقات غير الرسمية في التوظيف وبالتالي اختيار الكفاءة البشرية بطريقة حسنة.
- يتم التحقق من المستويات المطلوبة في عملية التوظيف بشكل دقيق
- مثل هذه الاختبارات تحول دون استعمال الراسمال الاجتماعي او الرمزي في عملية التوظيف.

يؤكد العديد من المبحوثين على اهمية هذا النوع من الاختبارات لانه يمنح فرصا اكبر وبكل موضوعية في الاختيار، هذا من جهة ومن جهة اخرى تسعى اي مؤسسة الى الحفاظ على سمعتها ضمن النطاق المحلي والوطني وحتى العالمي ولذا تستعمل الاساليب الموضوعية في عملية التوظيف بشكل دقيق لاختيار الاحسن .

ان عملية التوظيف بالنسبة الى المؤسسة تحدد لها اجراءات قانونية وتنظيمية كبيرة تعنى بأهمية بالغة من قبل المسؤولين وخصوصا في المناصب ذات المنحى التقني نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ، في حين لا نجد اه تماما كبير في الجوانب الادارية، وتتمثل اهمية الاختبارات في كونها الاداة الرئيسية التي تمد بالمعلومات الموضوعية حول اداء الافراد المتقدمين للعمل ، حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين اداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.¹

اما فيما يخص التوظيف على اساس الشهادة فهنا تستعمل هذه الطريقة خاصة في التخصصات غير الموجودة بكثرة وبالتالي فان المؤسسة تميل الى استقطاب بعض التخصصات المهمة والنادرة ومنحها فرصا اسهل مقارنة مع الاختبار الكتابي من اجل الاستفادة منها بالشكل الذي ينبغي ، وهذا يدخل ضمن اطار الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تعتمد الى استقطاب يد عاملة ذات كفاءة عالية تمكها من الحفاظ على النسق التنظيمي السائد .

ان استعمال العديد من آليات التوظيف يمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها الوظيفية ووفق محددات عملية وعلمية ، بداية بتحليل وتوصيف الوظائف وصولا الى اختيار المورد البشري . ترى رافدة الحريري ان اختيار الموارد البشرية بالطرق السليمة لا يتأتى الا من خلال دراسة متمعنة وحقيقية للتنظيم بحد ذاته وان اختيار طريقة من طرق الاختيار ما هو الا ميكانيزم

¹ شنوفي نور الدين، انظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص40

الفصل الميداني

مساعد في عمليات التوظيف تلجا اليه المؤسسة وفق احتياجاتها الفعلية مقارنة مع كمية الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل .

جدول رقم 12: توزيع الأفراد المبحوثين حسب المعايير المنتهجة في التوظيف مع موضوعية هذه

المعايير:

المجموع		معايير اخرى		معايير نفسية واجتماعية		معايير مهنية		نوع المعايير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	موضوعية المعايير
%82.64	100	%72.72	8	%100	2	%83.33	90	نعم
%17.36	21	%27.28	3	%0	0	%16.67	18	لا
%100	121	%100	11	%100	02	%100	108	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : %82.64 من مجموع المبحوثين اقرو ان المواضيع والمعايير المختارة في عملية التوظيف موضوعية منهم نسبة 100% ممن قالوا ان هذه المعايير اجتماعية ونفسية تليها نسبة 83.33% ممن قالوا ان هذه المعايير هي معايير مهنية ثم نسبة 72.72% ممن يرون ان معايير اخرى تحدد عملية الاختيار للتوظيف ، في حين نجد نسبة 17.36% ممن يرون ان هذه المعايير والمواضيع غير موضوعية منهم نسبة 27.28% ممن يرون ان معايير اخرى تحدد عملية التوظيف تليها نسبة 16.67% ممن يرون انها معايير مهنية في عملية التوظيف .

التحليل السوسيوولوجي: من خلال القراءة الاحصائية نجد ان اغلبية الافراد المبحوثين يقرون بوجود تقييم موضوعي للمعايير المتوخاة في عملية التوظيف سواء كانت معايير مهنية بحتة او معايير اجتماعية ونفسية او حتى معايير اخرى غير المذكورة، وهذا ان دل فانه يدل على ان عمليات الاختيار والتوظيف تخضع لمحددات دقيقة تمتاز بالواقعية التنظيمية والا لتزام التام من طرف القائمين على التوظيف وفق ما تمليه القوانين واللوائح الرسمية والالزامية في عملية التوظيف .

الفصل الميداني

تجدد الاشارة الى ان كافة المستويات التنظيمية داخل المديرية تؤكد على الزامية احترام القواعد القانونية والثقافة التنظيمية للمؤسسة خصوصا في عملية ا لتوظيف ما يشكل عنصرا هاما في الحفاظ على الاستقرار والتوازن والبقاء للمؤسسة .

تشير ادبيات البحث العلمي ان عمليات الاختيار سواء بمعايير مهنية او بمعايير اجتماعية او بمعايير اخرى تحدد وفق نشاط المؤسسة ونوعية المنصب ولذا يتم الاختيار وفق شروط معينة ، فبالنسبة للمؤسسات الصناعية والاستخراجية ونقل الطاقة مثل مديرية الصيانة نجد ان المعايير المهنية و الجانب المعرفي والعلمي تحتل المركز الاول في طبيعة الاختيار في حين نجد ان الوظائف المتعلقة بالجانب الخدماتي والمتعلقة مباشرة بالزبون تتخذ من المعايير الاجتماعية والنفسية العامل الاهم في عملية الاختيار .

من الناحية الاجتماعية تظهر المؤسسة قيد الدراسة في صورة اجتماعية حسنة نظرا لدرجة التزامها التنظيمي والقانوني تجاه المجتمع المحلي من خلال تحملها المسؤولية الاجتماعية وكذا التزامها بنوع من الخدمات الاجتماعية المقدمة لل مجتمع في اطار التأثير المتبادل كنوع من المدخلات والمخرجات للمؤسسة.

وتهدف المؤسسة من خلال تفاعلها مع المحيط الى :

- ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وتوفير ظروف مواتية للنجاح والارتقاء .
- توافق السلوك التنظيمي مع الاساليب الحالية والتعاون بين الافراد والجماعات لما يتماشى ومتطلبات البيئة خاصة البيئة الاقتصادية.
- التطوير الثقافي والحضاري داخل المنظمة وخارجها وتحسين المناخ التنظيمي وزيادة الفاعلية التنظيمية ورفع مستويات الاداء .
- تهدف المؤسسة من خلال وضع معايير علمية في عمليات الانتقال والاختيار الى ضمان نظ ام الحكم الرشيد والتسيير الحسن للموارد البشرية والمادية، وفي هذا الاطار تسعى المديرية دائما الى ايجاد صلة وصل بين الشركاء الاجتماعيين مثل الجامعة والمعاهد ومراكز التكوين للاستفادة القصوى من مخرجات هذه الانظمة وفق اقل تكلفة ممكنة ومضمونة .
- ان سيرورة النظام داخل المؤسسة وفق المعطيات الداخلية للتنظيم والتاثيرات الخارجية من كافة النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تجعل من حتمية

الفصل الميداني

ايجاد مناخ تنظيمي مرن امرا لازما لتفادي الوقوع في ازمات وصراعات مع كافة الجهات الاجتماعية المنتمية اليه.

- من خلال المنظور الايكولوجي في التنظيم لكل من فليب سيليزينك وكذا الفن جولدنر واللذان يؤكدان على اهمية التأثير البيئي على التنظيمات من جهة ومن جهة اخرى لابد ان تتكيف المؤسسات وفق الطابع الثقافي والاجتماعي الموجودة فيه.

جدول رقم 13: توزيع الافراد المبحوثين حسب تدخل عامل القربا في التوظيف:

هل ترى ان عامل القربا له دور في عملية التوظيف	التكرار	النسبة
نعم	32	% 26.44
لا	89	% 73.56
المجموع	121	% 100

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 73.56% من مجموع الافراد المبحوثين يرون انه لا يوجد تدخل لعامل القربا في عملية التوظيف في حين نجد نسبة 26.44% من مجموع الافراد المبحوثين يرون ان هناك تدخل لعامل القربا في عملية التوظيف.

التحليل السوسيولوجي: من خلال النتائج العامة للجدول يتضح لنا من خلال الاجابات ان تدخل عامل القربا موجود في عملية التوظيف ولو كان بشكل قليل ، وبالتالي لا يمكن الغاء هذا العنصر في عملية التوظيف ، وعليه يمكن ان نشير الى ان التأثير البيئي موجود بمدخلاته السلبية والايجابية حيث يتم اعتبار عنصر القربا عاملا مهما في عمليات التوظيف في كافة المؤسسات مهما كانت درجة انضباطها التنظيمي ، فاعتبار ان المنظمة حقل من الحقول الاجتماعية يتم استخدام فضاء التمايز عبر فرض العديد من العوامل غير الرسمية من طرف بعض الافراد والفاعلين في المؤسسة نظرا لامتلاكهم السلطة وتوظيفهم للعبة الاستراتيجية الخاصة به في اطار اربسط الهيمنة وتقوية الجهة الاجتماعية الداخلية لبعض الافراد ، وهذا موجود في العديد من المؤسسات.

في اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع للباحث فضيل رتيبي تحت عنوان العمل والقربا يشير الى تأثير العناصر الاجتماعية مثل القربا والعشيرة والقبلية في الاوساط العملي ة ، ويخلص بدوره في بحثه الميداني الى ان عنصر القربا له دور كبير وواسع جدا في عملية التوظيف ومنه يطرح مفهوم توريث

الفصل الميداني

الابناء وظائف الاباء، وقد ظهر هذا النسق الاجتماعي في الجزائر منذ مرحلة التسيير الاشتراكي التي اعطيت فيه السلطة داخل المؤسسات لأشخاص لا تتوفر فيهم الكفاءة المهنية ولا اخلاقيات المهنة ، ويذهب فضيل رتيبي في بحثه الى ان العديد من المؤسسات اصبحت عبارة عن ملكية اسرية من خلال عمليات التوظيف.

ما يمكننا استخلاصه من نتائج بحثه هو ان المؤسسات الجزائرية لازالت تعاني من فقدان المصدقية التنظيمية ، اضافة الى ان مجتمعاتنا الداخلية في الجزائر مجتمعات تقليدية لم تستطع الموافقة بين العصرية والحداثة والأنماط التقليدية القديمة التي كانت موجودة في النظام الفلاحي .

ولكن بالرغم من ذلك تمتاز مؤسسة سون اطراك وخاصة مديرية الصيانة بولاية الاغواط الى انها تنتهج طرقا موضوعية في عملية التوظيف وما استعمل عامل القرابة الا لإيجاد دفعة معنوية فقط اثناء عملية التوظيف مثل ما يوضح ذلك احد المبحوثين في قوله : لقد تدخلت في عملية توظيف داخل المؤسسة حيث كان لي احد الاقارب من بين المترشحين ، ونتيجة لأنني على اطلاع تام بمؤهلاته التي اراها في مستوى لا باس به يمكن له من خلالها الاندماج بسهولة في ميدان العمل ، تدخلت مباشرة في عملية توظيفه " ، ثم اضاف " لا يمكنني اطلاقا التدخل في توظيف اي فرد من الافراد حتى وان كان احد اقاربي اذا لم تتوفر فيه المؤهلات اللازمة".

الملاحظ من خلال اجابة المبحوث ان اس تعمال عامل القرابة لا يكون الا في حالات نادرة كدفعة معنوية اضافة الى شرط توفر المؤهلات المطلوبة في الوظيفة ، لان اي اخلال بنظام التوظيف ينجر عنه مشاكل كبيرة جدا داخل التنظيم يؤثر سلبا على طبيعة العمل.

ان استعمال الرأسمال الاجتماعي والاسري في عملية التوظيف داخل المؤسسة قيد الدراسة يتحدد بشروط الكفاءة والقدرة في انجاز العمل.

وتشير الفئة الاخرى التي لا ترى ان هناك استعمال لعامل القرابة في عمليات التوظيف لان طبيعة ونشاط المؤسسة في المقام الاول لا يتيح الا توظيف الكفاءة فقط وفق المحددات والمعايير الموضوعية والعلمية، وهم بذلك يؤكدون على ان اغلبية المنتميين الى المؤسسة تتوفر فيهم هذه الصفات الوظيفية والمهنية المطلوبة، وبالتالي سير العمل في ظروف حسنة دون حدوث مشكل نتيجة قلة الكفاءة والمهارة.

الفصل الميداني

ان تصنيف المؤسسة كأكثر المؤسسات توظيفاً وفقاً لمعايير علمية ومهنية الا نتيجة لمقومات حقيقية تساهم في بقاء المؤسسة دون تعرضها لصعوبات كبيرة

جدول رقم 14: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب عملية الاندماج في المؤسسة:

المجموع		صعب		سهل		عملية الاندماج هل تلقيت صعوبات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 19	23	% 82.60	19	% 4.08	4	نعم
% 81	98	% 17.39	4	% 95.92	94	لا
% 100	121	% 100	23	% 100	98	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجول نلاحظ ان اكبر نسبة قدرت ب : 81% للذين يرون انهم لم يتلقوا صعوبة في التأقلم مع الوظيفة نجد نسبة 95.92% ممن يرون عملية الاندماج كانت سهلة تليها نسبة 17.39% ممن يرون ان عملية الاندماج الاجتماعي كانت صعبة نوعاً ما، في المقابل نجد نسبة 19% ممن يرون انهم واجهوا صعوبات في التأقلم مع الوظيفة التي يشغلونها منهم نسبة 82.60% ممن يرون ان عملية الاندماج الاجتماعي كانت صعبة في حين نجد نسبة 4.08% تجد ان عملية الاندماج كانت سهلة.

التحليل السوسولوجي : من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين تتوفر فيهم صفات مهنية واجتماعية ونفسية ساعدتهم في عملية الاندماج المهني والاجتماعي ضمن الحقل المؤسساتي ، وتشير النتائج الى ان الافراد المبحوثين مهئين من الناحية الاجتماعية والنفسية للعمل . ان سهولة الاندماج تعكس بالضرورة الى ان التكوين العلمي والاجتماعي متوافق مع متطلبات عالم الشغل خصوصا في الجوانب ال تقنية وهذا ما اعدت اليه الدولة الجزائرية من خلال الاستثمار في ميدان البحث العلمي في الجامعات الجزائرية الى التركيز على التخصصات التقنية والتكنولوجية اكثر من التخصصات الاجتماعية والانسانية نظرا لطبيعة النشاطات الاقتصادية الموجودة في الجزائر القائم على الصناعات الاستخراجية والتحويلية ولذا وجب توفير يد عاملة مؤهلة تلي احتياجات هذه المؤسسات ، اضافة الى ذلك عمدت الجزائر الى ايجاد شراكة اورومتوسطية في البحث العلمي في هذه

الفصل الميداني

المجالات خاصة مع الدول الأوروبية مثل فرنسا واسبانيا وروسيا وغيرها من الدول التي تمتلك المؤهلات اللازمة التقنية والتكنولوجية المتطورة والحديثة جدا.

ان سياسة التعليم التي انتهجتها الجزائر تعبر عن التوجه العام لسياسات الجزائر وهو الاستثمار في القطاعات الصناعية الكبرى مثل الصناعات الاستخراجية والتحويلية ومركبات عملاقة ، ولذا نجد رؤية الدولة كنظام سياسي واقتصادي مقصورة من خلال الغاء الدور الحقيقي للعلوم الاجتماعية والانسانية في الحياة البشرية .

شكل هذا القصور عائقا كبيرا في فهم الانسان الجزائري داخل التنظيم و كيفية اندماجهم ضمن الحقل المؤسسي، وهنا تم التركيز على الدورات التكوينية لإضافة دعم نفسي واجتماعي للعامل الجزائري.

ان الدراسات الحديثة في المنظمات اكدت على ضرورة ايجاد نظام اجتماعي قوي داخل التنظيم وضرورة تكاثف الجهود في كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة لتسهيل عملية الاندماج المهني والاجتماعي للموظفين الجدد.

جدول رقم 15: توزيع اجابات الاطارات المبحوثة حول توافق المؤهلات مع المنصب :

توافق المؤهلات مع المنصب	التكرار	النسبة
نعم	113	93.4 %
لا	8	6.6 %
المجموع	121	100 %

التحليل الاحصائي للجدول : يتضح من خلال نتائج الجدول ان اعلى نسبة قدرت ب 93.4% من مجموع المبحوثين يرون ان مؤهلاتهم تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه في حين نجد نسبة 6.6% من مجموع الافراد المبحوثين يرون ان مؤهلاتهم لا تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه.

التحليل السوسيولوجي: من خلال النتائج العامة للجدول نلاحظ ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على توافق مؤهلاتهم مع طبيعة نشاط ومناصب العمل المنوطة به، وهم يؤكدون بذلك ان عملية الاختيار والتعيين كانت وفق شروط علمية دقيقة تستدعي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ويشير وليام سكوت ان الاستراتيجية الهادفة والبناءة داخل التنظيم تستدعي توظيف الموارد البشرية

الفصل الميداني

ذات الكفاءة العالية والمميزة والقادرة على التسيير والتنظيم وامور عديدة داخل التنظيم، ويشير كذلك سكوت الى ضرورة تحملها لمفهوم دوران العمل و ان هذا ما يميز الكفاءات البشرية في المنظمات الحديثة.

تشير النتائج كذلك الى ان المؤسسة تعتمد عاملا مهما في عملية التسيير والتنظيم وتوظيف الموارد البشرية من خلال اعتمادها في عملية التوظيف والاختيار على المجهود الجماعي حيث يؤكد العديد من الافراد المبحوثين خاصة من لهم فترة زمنية معتبرة في العمل داخل المؤسسة ، ف هي بالتالي تظهر ذلك التضامن التنظيمي داخل المؤسسة بين مصالحيها ،اي بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى المنوطة فعلا بالتوظيف.

ان المؤسسة قيد الدراسة تسعى دائما الى توظيف الكفاءات العالية وذلك لتجنب الاعطال الناتجة عن الافراد من جهة ، ومن جهة اخرى يتيح عنصر الكفاءة امكانية دوران العمل بشكل سلسل وعادي ودون التعرض لمشكلات تنظيمية وتسييرية حيث يشير في ذلك احد الافراد ان المنصب الذي يشغله لا يتوافق مع تخصصه الجامعي ،ولكن بحكم الممارسة والاحتكاك بالمجموعة والعمل تمكنت بسهولة من معرفة العمل والشغل وبالتالي اصبح بإمكانه وبسهولة تامة شغل هذا المنصب وهناك حالات عديدة مثل هذا الحالة.

ان التفاعل التنظيمي ضمن الحقل الاجتماعي التنظيمي يسمح بالكثير من المزايا داخل التنظيم من بينها الاحتكاك والتعلم واكتساب خبرات ومعلومات خارج نطاق المنصب ما يتيح ربطا علميا وعمليا للعديد من العمليات داخل التنظيم ففي العدد من الاحيان تستدعي بعض العمليات جهدا كثيفا وتغييرا في الخطط وكيفية القيام بالعمل، وبالتالي فان الثقافة التنظيمية المبنية على التلاحق العملي والخبراتي بين مختلف الاطراف داخل التنظيم وهذا من شأنه ان يعزز الولاء والانتماء التنظيمي وبدرجة اعلى يسهل في عملية الاندماج الاجتماعي والمهني داخل المؤسسة.

ان الاعتراف بالكفاءة البشرية للعمال يعتبر كمدخل تنظيمي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وكذا يعزز الوحدة التنظيمية وسيرورة العمل في اطار تنظيمي واجتماعي يسوده جو ومناخ تنظيمي تتعا ضد فيه كافة المشارب التنظيمية من اجل تحقيق الاهداف بالشكل الانسب للمؤسسة.

من جهة اخرى يبرر الافراد الذين يرون ان قدراتهم ومؤهلاتهم لا تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه بان عوامل اخرى ساهمت في عدم التوافق وليس عامل الكفاءة والقدرة ، ويرجعون هذه الاسباب الى

الفصل الميداني

ان المنصب الذي يشغلونه لا يتوافق بتاتا مع التخصص العلمي والعمل للعامل، او ان المنصب الذي يشغلونه لا يحقق تطلعاتهم المهنية فهم بالتالي يرون ان قدراتهم ومؤهلاتهم اعلى من مواصفات المنصب الذي يشغلونه ، او انهم لم يندمجوا بالشكل الضروري في العمل او المنصب الجديد خصوصا مع نظام الترقية الافقي ودوران العمل الذي اشرنا اليه سابقا.

جدول رقم 16: اجابات المبحوثين حول مصداقية عملية التوظيف في المؤسسة

عملية التوظيف تتبع الطرق القانونية	التكرار	النسبة
نعم	111	91.7 %
لا	10	8.3 %
المجموع	121	100 %

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح ان اكبر نسبة قدرت ب : 91.7% من مجموع الافراد الذين يرون ان عملية التوظيف تحظى بمصداقية كبيرة داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 8.3 % من مجموع الافراد المبحوثين لا تؤكد المصداقية في عملية التوظيف.

التحليل السوسولوجي : من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ ان هذه النسب تدعم افكار سابقة حول موضوع التوظيف الذي يعتبر موضوعا مهما بل واستراتيجيا تجند له كافة الجهود والقدرات للمؤسسة من اجل القيام بعملية التوظيف على اكمل وجه ، حيث يتم التركيز على الجزئيات البسيطة الى اكثرها تعقيدا ، كما تتم مشاورات عديدة في حجم العمل مع المتطلبات البشرية ، واستشارة الخبراء والمختصين في ميادين العمل في المؤسسة خصوصا في شقها التقني الذي يعتبر العمادة الاساسية للعمل .

ان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والاخذ بالنصائح والتوجيهات يسمح باقتراب السلطة مع الموظفين والعاملين وهذا يسمح بوجود علاقة تساندية وليست علاقة صراعية بين السلطة والعمال مثل ما هو موجود في مؤسسات اخرى يظهر فيها الصراع بشكل كبير بين الادارة والعمال.

ان تطبيق النظريات الحديثة مثل نظرية القبول لتشستر برنارد ونظرية المشاركة في اتخاذ القرار لكريس اجريس كمدخل سلوكي في التنظيم يساهم بشكل كبير في تفادي العديد من العراقيل والصعوبات التي

الفصل الميداني

لربما تنتج من خلال ممارسات سلطوية تعسفية ، وان تطبيق مثل هذه الميكانزمات ضمن المدخلات المعرفية والفكرية في عمليات التنظيم والتسيير ليبرز عن المستوى الكبير في خلق جو ومناخ تنظيمي ممتاز.

ان المؤسسة قيد الدراسة تعتبر مثالا في الهيكلة التنظيمية من خلال تبنيها لأطر معرفية وعلمية حديثة مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسة الهامة في الجزائر ككل ، وهذا يظهر من خلال التخفيف من حدة الصراعات والمشاكل والازمات التي تواجه اي مؤسسة.

يشير العديد من المبحوثين ان هناك علاقات حديثة مع مؤسسات جزائرية اخرى تسعى الى الاستفادة منها بالشكل المطلوب من ناحية التكوين العلمي والمعرفي اضافة الى الشق الاجتماعي الذي يلعب دورا مهما في سيورة العمل ، ويؤكد هذا المبحوث ان فئة الاطارات تعتبر فئة حساسة جدا بل ومهمة في اي حراك تنظيمي او اي عمليات تحدث داخل المؤسسة وهذا راجع الى الاهمية البالغة لها داخل المؤسسة ، ففكرة التخلي عن عامل تنفيذ او عامل تحكم فكرة بسيطة مقارنة مع فكرة التخلي عن اطار داخل التنظيم ، ويرد ف مسؤول آخر قائلا في هذا الصدد ان عملية تكوين اطار تتكلف اكثر بكثير من تكوين مجموعة من عمال التنفيذ او حتى اعوان التحكم، لان منصب الاطار حساس جدا وذو مسؤولية كبرى مقارنة بالمهام الاخرى.

ان ما تراه النظرية الماركسية حول الاطارات التي ترى فيها امتداد للسلطة وللطبقة البرجوازية وانها طبقة كابحة لأي عملية صراع وتغيير داخل التنظيم اصبحت نظرة قاصرة في بعض التحليلات العلمية في ظل تغيرات داخل الانماط التنظيمية عالميا وداخليا ، فمن اعتبارها فاصلا بين اصحاب العمل والعمال الى مساهمتها الاكيدة في العديد من الاحيان في عمليات التغيير التنظيمية داخل المنظمات .

ان الاعتماد على الاطر القانونية المحددة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف يسمح بانتقاء الكفاءات الجيدة والمهارات العالية من جهة ، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة ضمن الحقل المؤسسي في ظل ثقافة اجتماعية سائدة في المجتمع الجزائري الذي يرى ان عملية التوظيف لا تأخذ عامل الكفاءة كمعيار حقيقي في عملية الاختيار ويرجعونها الى عوامل اخرى غير شرعية تحل محل العوامل القانونية، وتتمثل مجمل هذه العوامل في الرأسمال الاجتماعي وعامل القرابة والعشيرة والقبيلة والمحسوبية ومحددات اخرى غير تنظيمية، وهذا ما تراه فئة اخرى داخل ا لتنظيم ولوانها

الفصل الميداني

قليلة حيث تؤكد على ان المؤسسة قيد الدراسة مثلها مثل المؤسسات العمومية الاخرى وان الممارسات الاجتماعية موجودة فيها مثل ما توجد في المؤسسات الاخرى ، وبذلك فان عملية التوظيف تخضع لنفس المتغيرات الاجتماعية غير التنظيمية ، وان مسالة مصداقيتها ما هي الا محاولة لتزييف الوقائع ، حيث يشير احدهم انه تدخل في توظيف العديد من الافراد ادخل المؤسسة بطريقة غير قانونية تخضع لمبدأ الراسمال الاجتماعي وعوامل اخرى.

ان فكرة تواجد ثقافة مؤسسة في محيط تسوده ثقافة مغايرة يعتبر تحديا كبيرا بل وعظيما، وان مسالة الحفاظ على الانساق التنظيمية بالشكل المطلوب يعتبر امرا أوعص خصوصا في ظل التأثيرات الايكولوجية الكبيرة من المحيط الخارجي والى الخلفيات الثقافية والاجتماعية للعمال داخل المؤسسة، وبالتالي فان مسالة الحفاظ على الاستقرار والاستمرار على هذا النحو يعتبر تحديا آخر مضافا الى التحدي العملي والوظيفي للمؤسسة.

جدول رقم 17: توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني و استعمال طرق مثل الوساطة والقرابة في

عملية التوظيف:

المستوى المهني						استعمال الوساطة والقرابة في التوظيف
المجموع		اطار سامي		اطار		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15.70%	19	0%	0	16.81%	19	بشكل كبير
9.09%	11	12.5%	01	8.84%	10	بشكل متوسط
35.53%	43	25%	02	36.28%	41	بشكل قليل
39.66%	48	62.5%	05	38.05%	43	لا يوجد
100%	121	100%	08	100%	113	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب: 39.66% ممن قالوا انه لا يوجد استعمال للوساطة والقرابة في عملية التوظيف منهم نسبة 62.5% من الاطارات السامية و 38.05% من الاطارات العادية ، تليها نسبة 35.53% ممن يرون ان استعمال القرابة والوساطة يتم بشكل قليل منهم نسبة 36.28% من الاطارات العادية و 25% من الاطارات السامية، تليها نسبة قدرت ب: 15.70% ممن قالوا ان استعمال الوساطة والقرابة بشكل كبير منهم نسبة 16.81% من الاطارات

الفصل الميداني

العادية ولا يوجد من الاطارات السامية، في حين نجد آخر نسبة قدرت ب 9.09% ممن قالوا ان استعمال القرابة والوساطة بشكل كبير منهم نسبة 12.5% من الاطارات السامية و 8.84% من الاطارات العادية .

التحليل السوسولوجي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا انه المؤسسة قيد الدراسة تتأثر بالمحيط الخارجي كالمدخلات البشرية والمدخلات الثقافية والاجتماعية ، ولذا فان العنصر البشري الفاعل داخل المؤسسة يحمل في جوانبه خلفيات سوسيوثقافية معينة نتاج الواقع الاجتماعي ونتائج خلفيات ذهنية سادت في المجتمع الجزائري ، وبالتالي فان الحكم بوجود قرابة داخل المؤسسة قيد الدراسة قد تكون منطلقاته احكام قيمية فقط بحكم ان العديد منهم يقربان لم يستعمل ايا من هذه العناصر السابقة الذكر، ولذا فان العديد من المبحوثين انطلقوا من خلفيات سوسيوثقافية في اجابتهم، وهذا ما يشير الى ان مدخلات النظام ليست مدخلات متحكم فيها وانما تكون نتاج الواقع الاجتماعي وان هذا الفرد الفاعل داخل التنظيم هو عبارة عن مكونات ثقافية واجتماعية مستقاة من بيئته التي يعيش فيها.

ان تكريس مثل هذه الافكار داخل اي تنظيم من شأنه ان ينعكس سلبا على المردودية التنظيمية وسريان العمل وانشاء ثقافة تنظيمية قوية، ومن شأنه ان ينعكس سلبا على الادوار الوظيفية داخل المنظمة وكذا انعكاسا سلبيا على طبيعة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل التنظيم ، بل وحتى يساهم في غرس بذور الصراع داخل التنظيم لان اي فعل خارج الاطار القانوني سيحدث له انعكاس على الافراد قد يتبنى من خلاله افراد آخرين سلوكات اخرى.

ولكن من جهة اخرى ترى مجموعة اخرى من المبحوثين انه لا يوجد استعمال للقرابة والوساطة وانه انحصار لفكر معين ضمن اطار اجتماعي وثقافي معين ، ولعل استعمال الوساطة والقرابة في نظرهم هو ادخال لنظم سلبية تمس الهيكل الكلي للمؤسسة بالتلف التنظيمي ، ومن وجهة نظرهم ان استعمال الوساطة والقرابة هو اقصاء للكفاءة وتشكيك في مصداقية المؤسسة ، هذا من وجهة نظر خارجية اما الداخلية منها فإنها تصيب الهيكل التنظيمي باختلالات تنظيمية من خلال استعمال الوساطة والقرابة ليس في التوظيف فقط بل في اطراخرى، تعتبر هذه النظرة تعبيرا صريحا عن قيم المواطنة التنظيمية والولاء والانتماء التنظيمي.

الفصل الميداني

ان مسألة استعمال القرابة والوساطة في المؤسسات الجزائرية لربما يعد انعكاسا لطبيعة العلاقات الاجتماعية في المجتمع الجزائري ، فالمجتمع الجزائري لا يزال قيد المؤسسات الاجتماعية الا ولى مثل الاسرة العشيرة القبيلة والعرق وغيرها من التصنيفات الاجتماعية الموجودة في المجتمع، ولعل المؤسسات الجزائرية اثناء عمليات انشائها بعد الاستقلال لم تؤطر فعلا المورد البشري في الجزائر بطريقة عقلانية او لم تضع ميكانزمات حقيقية على الاقل تمنع استعمال مثل هذه الوسائل ضمن الحقل المؤسستي

جدول رقم 18: يوضح توزيع الافراد حسب المواضيع الشفوية التي طرحت عليهم

المواضيع	التكرار	النسبة
مواضيع تخص الجانب المهني	19	15.7%
مواضيع تخص الجانب النفسي والاجتماعي	14	11.6%
كلا الموضوعين	88	72.7%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكير نسبة قدرت ب 72.7% من مجموع الافراد المبحوثين قد تلقوا اسئلة اثناء عملية التوظيف تمس الجانب المهني والجانب النفسي والاجتماعي معا في حين نجد نسبة 15.7% من مجموع المبحوثين يقرون بانهم تلقوا اسئلة فيما يخص الجانب المهني فقط تليها نسبة 11.6% من مجموع الافراد المبحوثين يقرون بانهم تلقوا اسئلة فيما يخص الجانب النفسي والاجتماعي.

التحليل السوسولوجي : ان طبيعة الاسئلة المطروحة على المبحوثين اثناء عملية التوظيف يعكس اهتمام ادارة المؤسسة بمستوى الاستعداد المهني من جهة والاستعداد النفسي والاجتماعي من جهة اخرى ، ولعل هذا التركيز يعود بالدرجة الاولى الى التأكد من مدى جاهزية الفرد المتقدم للعمل في المؤسسة وتوافق استعداداته مع متطلبات الوظيفة والمنصب في المؤسسة ، ومن جهة اخرى تلعب الاسئلة في المجال النفسي والاجتماعي لتقييم مدى القابلية للاندماج النفسي والاجتماعي ضمن الحقل المؤسستي على اعتبار ان المؤسسة تعتبر حقا اجتماعيا متفاعلا يقوم على اساس التواصل والاتصال ، وبالتالي عملية التقييم النفسي والاجتماعي تتمركز حول مهارات الاتصال وطبيعة الشخصية ومدى

الفصل الميداني

مرونتها وتوافقها مع البيئة الاجتماعية الداخلية وتوافقها مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة من جهة اخرى.

تعتمد المؤسسة على عدة معايير نفسية واجتماعية من اجل عمليات الانتقاء خاصة في المقابلات الشفوية مع المتقدمين للعمل، ويشير احد المسؤولين في المؤسسة ان هناك مع ايير اجتماعية محبذ توفرها في طالب العمل منها الشجاعة والهدوء والسرعة في اتخاذ القرار بكل حكمة وكذا الهدوء خاصة اثناء القيام بعمليات التصليح وعمليات التدخل في محطات الانابيب وغيرها من المواصفات الشخصية، ويضيف الى ان المعايير الاجتماعية تعتبر ذات اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لان النقص في التكوين العلمي قد تعوضه الدورات التكوينية والاحتكاك مع الزملاء اما الجانب النفسي والاجتماعي فله آثار بالغة ولا يمكن تعديله لأنها طبيعة بشرية ومن اكتسب سلوكا لا يمكن تعديله الا بعد وقت كبير.

ومن جهة اخرى يتم الاعتماد على بعض الخبراء والباحثين في الميادين النفسية والاجتماعية من اجل اختيار الافضل من لديهم استعدادات وقدرات نفسية واجتماعية مهيأة للعمل في المؤسسة، كما تجرى دورات تكوينية في الميادين النفسية والاجتماعية يقوم بها باحثون واساتذة جامعيون في هذا الميدان كنوع من المدخ لات المعرفة التي تحتاجه المؤسسة في عملية تقويم السوك التنظيمي والاجتماعي للعمال وتقليل الاخطاء من اجل تحقيق الاهداف المعينة والمسطرة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 19: توزيع اجابات الافراد حسب امكانية تدخلهم في عملية توظيف سواء من قريب او من بعيد:

التدخل في عملية التوظيف من قريب او من بعيد	التكرار	النسبة
نعم	25	20.7%
لا	96	79.3%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح ان اكبر نسبة قدرت ب: 79.3% من الافراد المبحوثين ممن يقرون انهم لم يتدخلوا في عملية التوظيف سواء من قريب او من بعيد في حين نجد نسبة 20.7% من الافراد المبحوثين يقرون انهم تدخلوا في عملية التوظيف من قريب او من بعيد.

الفصل الميداني

التحليل السوسولوجي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الافراد المبحوثين لديهم تقريبا نفس المنحى من عملية التوظيف وهم يرون بذلك انه لابد ان تقام عملية التوظيف بطرق علمية وموضوعية ودون تدخل في اجراءاتها ، وهم يرون بذلك ان التطبيق الصحيح لمعايير التوظيف يمكن من اختيار كفاءات قادرة على تولي المهام المنوطة بها من جهة وتقليل الابعاء والتخفيف منها من جهة اخرى ، كما يرى العديد من امبحوثين ان اختيار طاقات شبان ية ذات كفاءة يساهم في الرفع في اداء الافراد وجماعات العمل وكذا للمؤسسة ككل ، وتبين طبيعة ونشاط العمل في المؤسسة مقدار الاهتمام بعملية التوظيف لان اي انحراف في عملية التوظيف دون مراعاة المعايير الاساسية من شأنه ان يكلف المؤسسة عبئا كبيرا ،ولذا يميل العديد م ن الافراد المبحوثين الى عدم التدخل في عملية التوظيف رغم قدرته على ذلك مبررا ذلك بان التدخل في عملية التوظيف من شأنه ان ينعكس سلبا على مردودية الافراد والجماعات العمالية و المؤسسة ككل .

في حين نجد فئة اخرى تقر بانها تدخلت في عملية توظيف بعض الافراد المقربين اليها مبررين ذلك بالعديد من الاسباب منها:

ان النظام في المؤسسات الجزائرية يتم وفق هذه المعايير غير القانونية وان المؤسسة الام في حد ذاتها تقوم بنفس الامر .

عوامل مثل القرابة والصدقاة وعلاقات اجتماعية اخرى تلعب دورا محوريا في التدخل في عملية التوظيف .

ان يكون طالب العمل الذي سيتدخل لأجله في عملية التوظيف يتوفر على مؤهلات تمكنه من اداء المهام و التأقلم مع العمل ونشاط المؤسسة.

الفصل الميداني

جدول رقم 20: توزيع المبحوثين حول توفير منصب الشغل للاستقرار والتطلعات المهنية:

المجموع		لا		نعم		هل المنصب الذي تشغله يعكس التطلعات المهنية هل ترى ان بان عملك الحالي يحقق الاستقرار والامن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%84.29	102	%65.22	30	%96	72	يحقق
%15.71	19	%34.78	16	%4	3	لا يحقق
%100	121	%100	46	%100	75	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد ان اكبر نسبة قدرت ب : 84.29% من مجموع المبحوثين الذين يقرون ان العمل الحالي يحقق الاستقرار والامن الاجتماعي منهم نسبة 96% يقرون ان المنصب الذي يشغلونه يحقق لهم طموحاتهم المهنية في حين نجد نسبة 65.22% يرون عكس ذلك ، في حين نجد نسبة 15.71% من مجموع الافراد المبحوثين يقرون ان العمل الحالي لا يحقق الاستقرار والامن الاجتماعي منهم نسبة 34.78% يرون ان المنصب لا يحقق لهم طموحاتهم وتطلعاتهم المهنية تليها نسبة 4% ممن يرون ان المنصب الذي يشغلونه يعكس تطلعاتهم المهنية.

التحليل السوسيولوجي: من خلال التوجه العام لنتائج الجدول يتضح لنا ان هناك استقرار تنظيمي وحالة نفسية واجتماعية حسنة بالنسبة للأفراد تنعكس على مستوى الطموح الموجود عندهم ومقدار الرضا الوظيفي الموجود في المؤسسة على اعتبار ان المؤسسة قيد الدراسة تمتاز بمستوى تنظيمي واداري وسلم اجور عالي مقارنة مع المؤسسات المتواجدة الاخرى اضافة الى الاستقرار التنظيمي في المؤسسة وعدم وجود اختلالات وظيفية او نقص في مظاهر الصراع التي سرعان ما يتم القضاء عليها من اجل مصلحة المؤسسة.

وتؤكد نتائج الجدول الى وجود تنظيم رسمي محكم يتعامل وفق نظام الكفاءات والمهارات وهو انعكاس لمستوى التطلعات المهنية للعاملين ، وفي ذلك صورة واضحة لمستوى المدخلات العلمية والتقنية والادارية والتسييرية للمؤسسة التي انعكست ايجابا على الانماط التسييرية والتنظيمية في المؤسسة لتظهر في المؤشرات العامة لاستقرار المؤسسة .

الفصل الميداني

يرى سكوت ان الاستقرار الوظيفي ينعكس على انماط الاداء للأفراد والمؤسسة في المجمل ويتضح ذلك من خلال مؤشرات وظيفية كالفاعلية والمشاركة والمساندة والتعاون التنظيمي داخل جو ومناخ تنظيمي يتسم بالمرونة .

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد ، و بالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية من عملية التوظيف هو معرفة قدراتهم و اتجاهاتهم وطبيعة تفكير الأفراد ، و ايجاد طرق مناسبة لتكوينهم و تدريبهم و تعليمهم ، و أيضا كيفية تحفيزهم و ترقيةهم ، و توفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ، و تفعيل طرق الاتصال و تطويرها أو تقنينها ، و تسيير نزاعات فيما بينهم¹

¹ محمد سعيد سلطان. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، ط1. 1993، ص40

نتائج الفرضية الاولى:

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان هناك اقرار من طرف الاطارات بموضوعية المعايير التي يتم على اساسها اختيار الافراد وتوظيفهم ، وان هذه المعايير هي بالأساس معايير مهنية ومعايير نفسية واجتماعية تقيس مدى الاستعدادات الموجودة لدى الافراد المتقدمين للوظائف ، وعليه ووفقا لموضوعية المعايير والانتقاء فان عملية التوظيف تتم بشكل عقلاني ويتم اختي ار الافراد الاكثر كفاءة ومهارة ، ومن جانب آخر تبرز نتائج الجداول انه لا يوجد تدخل في عمليات التوظيف بشكل ظاهر مثل استعمال القرابة وغيرها من الوسائل الاجتماعية المستعملة في التوظيف بطرق غير قانونية، وكما تظهر نتائج الفرضية كذلك ان اسلوب التوظيف الجيد المتبع في المؤسسة يعتبر عامل مهم في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية حتى من مؤسسات اخرى في نفس المجال اضافة الى الانعكاس الايجابي للصورة الذهنية لمؤسسة الصيانة سوناطراك ، وبالتالي فان عملية التوظيف بالشكل الموضوعي تعكس عقلانية ومسؤولية السلطة التنظيمية من اجل ايجاد الرجل المناسب في المكان المناسب.

وتظهر نتائج الجداول ان المؤسسة قيد الدراسة تتبع معايير حديثة وفقا للتطورات العلمية والتكنولوجية ومعايير نفسية واجتماعية من اجل الثبات في الاداء كهدف اول ومردودية افضل تنعكس على التطور في الاداء والمناخ التنظيمي ، وكما تبرز نتائج الجداول ان معظم الاطارات لديهم توافق مهني ونفسي واجتماعي مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه ، وتشير النتائج كذلك الى وجود انظمة تسييرية تتماشى مع متطلبات التوظيف في المؤسسة خصوصا مع الانشطة الموجودة فيه ولذلك توجد حالة من التوازن بين الوحدات العمالية باختلاف تخصصاتها واحتياج المؤسسة لها.

كذلك تظهر النتائج ان ادارة الموارد البشرية تتبع نظاما اداريا محكما في عمليات التوظيف حيث تسعى الى تحديد الاحتياجات التوظيفية وفق القواعد التنظيمية الاساسية عبر تحليل وتوصيف الوظائف اضافة الى كيفية الاستق طاب والاختيار بالاعتماد على الخبرات المهنية الموجودة لدى رؤساء المصالح التقنية والفنية، ويؤكد معظم الاطارات على وجود حالة من الرضا حول الكفاءات المهنية التي توظف في المؤسسة.

من خلال نتائج الجداول يتضح لنا ان المؤسسة قيد الدراسة تتبع طرقا تنظيمية ومهنية موضوعية في عملية التوظيف ، وعليه يمكن الاستنتاج ان المؤسسة من خلال آلية التوظيف تسعى الى وضع الرجل

الفصل الميداني

المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما يؤثر ايجابا على ثبات المستويات الادائية بالنسبة للإطارات الموجودة في المؤسسة في المستوى الاول وبعث روح و طاقة جديدة في الم مؤسسة تساهم في الزيادة في مستويات الاداء وزيادة الانتاجية والمردودية.

من خلال عملية التوظيف التي تستعملها المؤسسة وتتكيد باستخدامها وفق الشروط الموضوعية يظهر نتائج ايجابية على الافراد والاطارات المنتمين اليها مما ينعكس على الجوانب النفسية والاجتماعية للإطارات .

ان المعايير المتوخاة في عملية التوظيف في المؤسسة تتم عن ثقافة تنظيمية محكمة وسلطة رشيدة وعقلانية تسعى الى تحقيق الاهداف المسطرة وفق الخطط والاستراتيجيات المتبناة في المؤسسة، وهذا ما يظهر التزاما تنظيميا من قبل الاطارات في العمليات الاساسية وفي المسؤو ليات الملقاة على عاتقهم ، وبالتالي الاحساس بالقيم التنظيمية ودخولها ضمن اطار القيم الشخصية وتفاعل الافراد معها بشكل عاملا مهما في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الميداني

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم 21: يوضح احابات المبحوثين حسب نظرتهم لأهمية الرقابة ومجالات الرقابة:

اهمية الرقابة	السن		من 50-41		من 40-31		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح	15	%35.79	18	%24.35	0	%0	33	%27.27
التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	25	%65.11	47	60.25%	03	%75	75	%61.98
المحافظة على حقوق الاطراف داخل المؤسسة	0	%0	12	%15.38	01	%25	13	%10.74
المجموع	40	%100	77	%100	04	%100	121	%100

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكر نسبة قدرت ب :61.98 % ممن يعتبرون في نظرهم ان الرقابة هي عبارة آلية للتأكد من تنفيذ المهام المخطط لها فقط من بينهم نسبة 75 % من الفئة السنية من 51 فما فوق ونسبة 65.11 % من الفئة السنية من 31- الى 40 تليها نسبة 60.25 % من الفئة السنية من 50-41 ، في حين نجد نسبة 27.27 % من مجموع الافراد المبحوثين يرون في نظرهم ان الرقابة عبارة عن آلية لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح من بينهم نسبة 35.79 % من الفئة السنية 40-31 ونسبة 24.35 % من الفئة السنية 50-41 ، وكأخر نسبة قدرت ب : 10.74 % ممن يرون انها آلية للحفاظ على حقوق الافراد داخل المؤسسة من بينهم نسبة 25 % من الفئة السنية 51 فما فوق ونسبة 15.38 % من الفئة السنية 50-41 .

التحليل السوسولوجي : من خلال النتائج العامة للجدول يتضح لنا ادراك الاطارات لأهمية الرقابة كآلية طبيعية وتنظيمية عادية داخل المؤسسة ، وترى فيها جانبا ايجابيا لصالح المؤسسة والافراد ككل من خلال التأكد من تنفيذ المهام على اكمل وجه خصوصا مع طبيعة عمل ونشاط المؤسسة الذي

الفصل الميداني

يتسم بدقة عالية في العمل وفي القيام بالعمليات التنفيذية والاصلاحات في المجال التقني ، وتنعكس درجة الوعي بالنسبة لأهمية الرقابة للإطارات في القيام بالأعمال في وقت قصير وبشكل جيد .

الرقابة ليست البحث عن الأخطاء، بل هي العملية التي يتم بموجبها مقارنة نتائج الأعمال مع الأهداف المرجوة ، لغرض تصحيح المسار إن وجد هناك اختلاف بينهما . وللرقابة أساليب متعددة ، مثل رقابة أداء موظفي إدارة معينة ، كما ان الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن.

فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها. و بمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بأن هناك فئة كبيرة ترى بأن الرقابة بأنواعها داخل المؤسسة تساهم:

-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و تحقيق الاستقرار
-تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية
- تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية
-تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل.

-تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط إذا طبقت الرقابة بنوع من الموضوعية و من طرف أشخاص مؤهلين و مختصين.

وتعتبر الرقابة من اهم العناصر التنظيمية في المؤسسة لما لها من اهمية على المستوى الاداري والتقني، حيث تمكن الرقابة من المتابعة الدقيقة للعمل ولإجراءات العمل واساليبه وادواته، وتتمثل جوانب الرقابة في الآلات وفي ادوات العمل واساليب العمل ومراحل العمل وكذا كل العناصر الضرورية للعمل ، حيث يشير احد المبحوثين من الاطارات السامية الى ضرورة متابعة الافراد والآلات داخل مجال العمل من ادنى عنصر متعلق بالأمن الصناعي الى اكثر الاساليب تعقيدا في العمل.

الفصل الميداني

جدول رقم 22: توزيع اجابات الافراد حسب اساليب الرقابة المتبعة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	اساليب الرقابة
22.3%	27	رقابة المنتج
64.5%	78	رقابة طريقة العمل
13.2%	16	رقابة ذاتية
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول حول اسلوب الرقابة المتبع في المؤسسة يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب: 64.5% من مجموع الافراد المبحوثين الذين يرون ان اسلوب الرقابة المتبع هو اسلوب رقابة طريقة العمل تليها نسبة 22.3% من مجموع الافراد المبحوثين يرون ان اسلوب الرقابة المتبع هو اسلوب رقابة المنتج، وفي الاخير نجد نسبة 13.2% من الافراد المبحوثين يرون ان اسلوب الرقابة المتبع هو رقابة ذاتية .

التحليل السوسيولوجي: من خلال النتائج العامة للجدول وللبيانات الاحصائية يتضح لنا دور واهمية رقابة طرق العمل في المؤسسة ، وهنا يتم التركيز اكثر على اسلوب العمل وكيفية اداء العمل وبالتالي فالاهم هو خطوات اداء العمل والتي تستلزم متابعة دقيقة في الاداء الوظيفي، لان المؤسسة ترى بان هناك اسلوب محدد ومضبوط في الاداء لا يمكن للعامل الخروج عن طريقة ادائه تجنباً لاي خطأ يمكن ان يحدث اثناء عملية الاداء خاصة في المجال التقني.

ان هذا الاسلوب المتبع هو نتاج حرص المؤسسة والمؤسسة الاكاديمية ككل لضمان استمرارية العمل لان المؤسسة قيد الدراسة تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر وفي افريقيا ككل المنوطة بهذا العمل وهو التدخل السريع لصيانة خطوط الغاز والبتروكيمياويات بدون قطع التدفق، وبالتالي تعتبر أنشطة المؤسسة أنشطة خطيرة وحساسة ولها محددات علمية وتقنية لكيفية الاداء ضمن مسار العمل ، ولذا تلزم المؤسسة اتباع نظام رقابي يحرص على تتبع طرق العمل بدون تغييرها او تغيير جزء فيها.

قد يعتبر البعض ان اسلوب الرقابة المتبع من طرف المؤسسة يلغي او ينقص من الابداعات الفردية للأفراد ، ولذا عمدت المؤسسة الى انشاء مخبر علمية وعملية تقام فيها تجارب تسمح بابراز الابداع

الفصل الميداني

والابتكار بالنسبة للأفراد مع مراعاة الامن والسلامة وتكرار التجربة ونجاحها يتم اعتمادها كألية عمل في المؤسسة.

ام فيما يخص اسلوب رقابة المنتج فيوجد عند مصالح ووحدات صيانة الآلات التي تستلزم صيانة بشكل دقيق او صن ع متقن ومضمون حيث نجد هذا الاسلوب اكثر عند وحدات الميكانيك والكهروتقني.

اما اسلوب الرقابة الذاتية فنجده اكثر عند الوظائف الادارية لأنها تستلزم سرعة في الاداء وفي نقل المهلومة وتسهيل عملية الاتصال بين الوحدات الداخلية ، ولذا فان الابعاء الوظيفية بالنسبة ل إداري تعتبر محركا اساسيا في تسليط الرقابة الذاتية للفرد على نفسه، لان اي تقصير في الاداء يعرض من طرف الافراد يظهر مباشرة عند المسؤولين والذي يعرض صاحبه عقوبات تنظيمية من بينها النقل او التغيير او حتى انزال في المنصب الى منصب ادنى.

ان تعدد اساليب الرقابة من نمط الى آخر ومن وحدة الى اخرى داخل المؤسسة يرجع الى الدراسة العلمية لتحديد مفعول الرقابة في كل وحدة على اختلاف نشاطها وطبيعة عملها.

ولذلك تفرض المؤسسة على العمال وخاصة الاطارات منهم الاندماج الكلي مع نظام الرقابة الموجود في المؤسسة والتي تدخل في اطار ال ثقافة التنظيمية للمؤسسة على اعتبار انها نظام داخلي للمؤسسة يجب التقيد به.

يشير بعض المسؤولين وخاصة الاطارات السامية ان هناك نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة الجماعية او رقابة الكلية للعمل والتي تبرز مواطن الضعف او الاخطاء في العمل والتي تحتاج الى مجموعة من الخبراء في العمل وتلك مهمة وحدة المنهجية في المؤسسة والتي تحتوي على هيئة ذات خبرة عالية في العمل تشرف بدورها على سير العمل اضافة الى متابعتها للعمل كأسلوب رقابي في المؤسسة.

الفصل الميداني

جدول رقم 23: توزيع اجابات المبحوثين حول من يقوم بعملية المراقبة:

من يقوم بعملية المراقبة	التكرار	النسبة
المسؤول المباشر	98	80.99%
ذاتية وذلك عبر درجة تحقيق الاهداف	23	19.01%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 80.99% من مجموع الاطارات المستجوبة يقرون ان من يقوم بعملية المراقبة هو المسؤول المباشر، في حين نجد نسبة 19.01% من مجموع الاطارات المستجوبة يقرون ان الرقابة ذاتية وذلك عبر درجة تحقيق الاهداف.

التحليل السوسولوجي: لايزال النظام الرقابي في جل المؤسسات الجزائرية يخضع الى النمط التقليدي وهو رقابة المسؤول المباشر في العمل ، ويرجع العديد من الباحثين ان السبب في بقاء هذا النوع من اساليب الرقابة في العمل الى نجاعته من جهة والى ان العامل الجزائري لم يصل الى مرحلة الوعي التنظيمي ليتمكن من رقابة نفسه بنفسه ، وترجع ذلك الى ترسبات الانظمة التسييرية السابقة التي شهدت فسادا كبيرا ترك اثرا سلبيا على ذهنية العامل الجزائري في العمل مما جعله يتهاون في اداء عمله وبالتالي لا بد له من مراقب في العمل لكي يقوم بالعمل المفترض قيامه به.

ان اتباع النظام الرقابي الكلاسيكي يرجع بالضرورة الى مخلفات النظم التسييرية المتوخاة في المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال الى غاية اليوم ، وهو انعكاس واضح لمستوى الاندماج في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ككل ، وان كانت مؤسسة سونطراك وفرع الصيانة في مدينة الاغواط تعد نموذجا تنظيما عاليا المستوى والذي يستعمل في اطره التنظيمية بعض النماذج الحديثة الموجودة في المؤسسات العالمية وخاصة تلك التي تربطها بها علاقة شراكة او عمل كالشركات المتعددة الجنسيات الموجودة في الجزائر.

ان علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة قيد الدراسة ومؤسسات عالمية اخرى في نفس المجال فرض عليها تغييرا نوعا ما في الاطر التنظيمية خاصة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وتسيير الفئات السوسيو مهنية خاصة الاطارات منها ، حيث اصبحت المؤسسة تولي اهمية كبرى لعنصر البشري باعتباره محركا فعالا في عملية التسيير والتنظيم والانتاج وغيرها من العمليات الاخرى ، من هنا برزت

الفصل الميداني

فكرة الرقابة الذاتية اي رقابة الفرد لنفسه ، وقد استمدت هذه الفكرة او المفهوم من العديد من المقومات التنظيمية مثل الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية والا حساس بالمسؤولية والتقييد بأخلاقيات المهنة.

ويشير احد المبحوثين ممن لهم خبرة كبيرة في مجال التسيير في المؤسسة ان هذه العناصر الجديدة في التنظيم والتي استخدمت كآليات جديدة لمسايرة العصرنة والتطوير التنظيمي اسهمت بشكل كبير في زيادة مستويات الاداء خاصة بالنسبة للإطارات المسؤولة وبعض الاطارات المكلفة والمفوضة، ويشير الى ان مفهوم الرقابة حتى وان كان على مستوى عالي وكفاءات عالية تعي اهمية الرقابة من المسؤول المباشر الا ان اتاحة الحرية للفرد وتقييده بمسؤوليات يمكنه من ابراز قدراته وابداعاته الفردية وفق النظام الداخلي والثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويضيف قائلاً الى اننا نسعى الى تطبيق هذا النموذج وهو الرقابة الذاتية على كافة المستويات ان اثبت نجاحه.

من جهة اخرى تعتبر الرقابة نظام اساسي من انظمة التسيير في المؤسسة ولذا فان اهميتها لا تكمن في ممارسة السلطة م ن طرف المسؤولين كما يرى البعض ولكن تكمن اهميتها في التركيز على نقاط الضعف ومعرفة القدرات الخاصة بالأفراد من اجل تحسينها والزيادة في فاعليتها والاستفادة من ابداعاتها ان وجدت .

جدول رقم 24: يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول عدالة النظام الرقابي:

النظام الرقابي	التكرار	النسبة
عادل	111	91.73%
غير عادل	10	8.27%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 91.73% من مجموع الافراد المبحوثين يرون ان النظام الرقابي عادل في حين نجد نسبة 8.27% من مجموع الافراد المبحوثين يرون ان النظام الرقابي غير عادل.

التحليل السوسولوجي: من خلال النتائج العامة للجدول يتضح لنا ان هناك حالة من الرضا الوظيفي على النظام الرقابي في المؤسسة بشكل عام لما يحتويه من اساليب رقابة ذات معايير علمية وعملية من

الفصل الميداني

جهة ومن جهة اخرى قلة استعمال الجوانب الشخصية في عملية المراقبة مما يؤكد على وجود مناخ تنظيمي يسوده جو من المساواة والعدالة والاحترام المتبادل وقلة الصراعات بين الافراد الفاعلين داخل الوحدة او المؤسسة ككل.

ان عدالة النظام الرقابي في المؤسسة تعكس مدى اهمية المورد البشري ومدى تطبيق الم عايير التنظيمية والعلمية في ميدان العمل ، وهي تضيف داعما نفسيا للأفراد لان نتائج الرقابة تنعكس على المسار المهني للفرد العامل وتطلعاته المهنية، وبالتالي فان نتائج النظام الرقابي تظهر في معطيات اخرى كالمحفزات والمكافآت المادية والمعنوية التي يحتاجها الافراد العاملين لزيادة الفاعلية واستمرار الانتاجية وسير العمل في مستوى طبيعي او افضل، او تعديله وتحسينه حسب ما تقتضي نتائج الرقابة ، وبالتالي فان المحافظة على العدالة الرقابية هو الحفاظ على التماسك التنظيمي وتقدير الكفاءات وتعديل السلوك وتقويمه في اطار عقلاني .

من جهة اخرى فان الذين يرون ان النظام الرقابي غير عادل يرجعون ذلك للعديد من الاسباب وخاصة الاسباب الشخصية ، فغالبا ما يرى هؤلاء ان هناك حالة من التوتر بينهم وبين المسؤول المباشر وان هناك علاقة نوعا ما سلبية تجاههم ، في حين يشير آخرون الى وجود حالة من الصراع الضمني داخل بعض الوحدات العمالية قد تكون اسبابها اثنية او قبلية او اجتماعية او حتى ثقافية ، فهي بالتالي تؤثر على المحتوى الرقابي وتلعب دورا مهما في توجيه الرقابة بشكل سلبي نحوهم مقارنة مع زملائهم.

هذه النتائج تؤكد ان المؤسسة قيد الدراسة هي كأي مؤسسة اجتماعية اخرى بالرغم من المستوى التنظيمي العالي الموجود فيها الا ان الجوانب الشخصية والاجتماعية لديها تأثير هي كذلك في نمط العلاقات وتوجيه السلوك داخل التنظيم.

ان اساليب ادارة الموارد البشرية الحديثة تستدعي تحديثا في نظم تسييرها كذلك، ولذا تأخذ المؤسسة قيد الدراسة بعين الاعتبار عملية التطوير التنظيمي من خلال ادخال نظم حديثة وتقنيات جديدة بالاعتماد واستعمال النظم التكنولوجية للتقليل من تأثير الجوانب الشخصية في عمليات الرقابة والتقييم ، لتترك لنظم معلوماتية حديثة مثل النظام المعمول به في المؤسسة GMOE وغيرها من النظم الرقمية ، وبالتالي فقد احدثت التكنولوجيا تطورا هاما ليس في مجال الاتصال والتواصل فقط وتبادل المعلومات بل تعدى الامر للقيام بعمليات تقييم وتقويم الاداء .

الفصل الميداني

جدول رقم 25: توزيع اجابات المبحوثين حسب العناصر التي يتم التركيز فيها في عملية المراقبة

النسبة	التكرار	العناصر التي يتم التركيز عليها في عملية المراقبة
31.40%	38	الاداء
66.13%	80	الجودة في العمل
2.47%	03	الجهد والتكلفة
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب 66.13% من مجموع اجابات المبحوثين يرون ان العناصر التي يتم التركيز عليها في عملية المراقبة هي الجودة في العمل تليها نسبة 31.40% من مجموع اجابات الافراد المبحوثين ترى ان العناصر التي يتم التركيز عليها في عملية المراقبة هي عنصر الاداء في حين نجد ان آخر نسبة قدرت ب 2.47% من مجموع اجابات الافراد المبحوثين يرون ان العناصر التي يتم التركيز عليها في عملية المراقبة هي عنصر الجهد والتكلفة.

التحليل السوسيولوجي: وفقا لنشاط المؤسسة فان عملية المراقبة تستدعي متابعة في جودة العمل اكثر من العناصر الاخرى في عملية المراقبة خصوصا ونشاطها ال رئيسي المتمثل في صيانة الانابيب وصيانة آلات ومعدات الضخ والضغط وبالتالي فان التأكد من انجاز العمل وفق المعايير العلمية والعملية ، ويؤكد المشرفين في العمل الى ان العمال والاطارات التقنية بالتحديد تتطلب منهم اتقاننا وجودة في العمل عاليين بمقدار يمكنهم من انجاز العمل لان اي خطأ او تلف في المعدات يضر بالمؤسسة وبالدولة الجزائرية ككل، وذلك من اجل استمرار تدفق الغاز والبتترول عبر الخطوط من الجنوب نحو الشمال وصولا الى اوروبا وغيرها من نقاط البيع بشكل طبيعي.

ان اهمية مراقبة العمل في المؤسسة وفق عناصر الجودة وطريقة الاداء تؤكد على ان المؤسسة تتقيد بالأساليب التنظيمية الصحيحة مقارنة مع نشاطها العملي، ولذا يشير العديد من المبحوثين في اجاباتهم الى ان مؤسستهم هي مؤسسة بالدرجة الاولى مؤسسة خدماتية وبالتالي لا بد من التركيز على الجودة في العمل والاداء من اجل تقديم خدمة افضل للزبون وهو ضمان تدفق الغاز والبتترول نحو وجهتهم الرئيسية.

الفصل الميداني

تشير المسؤولة عن ادارة الموارد البشرية الى ان معظم الوحدات في المؤسسة تركز في عملية المراقبة على معايير مثل الاداء والجودة والاتقان في العمل والانضباط في الوقت والعمل والتقييد بقوانين العمل والحماية والتركيز التام على العمل الموكل لهم، هذا بالإضافة الى التركيز على جوانب اخرى وهي الجوانب الاجتماعية في العمل واقصد بذلك التعاون والتماسك داخل التنظيم من اجل اتمام العمل خاصة في نظام الورشات، اما في الجوانب الادارية فيتم التركيز على الاداء واطمات المعاملات والجوانب الادارية وفق جدول زمني محدد والقانون الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم 26: توزيع اجابات الافراد حسب نمط الرقابة الموجود مع رؤيتهم لأسلوب الرقابة

الافضل:

النسبة	التواتر	الاسلوب الامثل للرقابة في نظر المبحوثين
27.27%	33	رقابة المسؤول المباشر
3.30%	4	رقابة المسؤول الاعلى
69.43%	84	الرقابة الذاتية
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب :69.43% يرون ان الاسلوب الامثل للرقابة هو الرقابة الذاتية تليها نسبة 27.27% ترى ان الاسلوب الامثل هو رقابة المسؤول المباشر في حين نجد نسبة 3.30% ترى بان الاسلوب الامثل هو رقابة المسؤول الاعلى.

التحليل السوسولوجي : يتضح من خلال النتائج الاحصائية ان فئة الاطارات تطرح فكرة المراقبة الذاتية كآلية بديلة من للرقابة بصورتها التقليدية ، وهذا نتاج علاقة التأثير والتأثير خاصة مع الشركات الاجنبية التي تمتاز بمستوى تنظيمي عالي والتي تمتاز بتطبيق لمعايير وتقنيات حديثة في مجال تسيير الموارد البشرية تعتمد بالأساس على الدفع بال جوانب الاخلاقية والثقافية والعلمية للفرد العامل والتقييد بأخلاقيات المهنة مما يمكنه من الاداء والاحساس بالمسؤولية المهنية والوظيفية دون متابعة رقابية كبيرة ، كما ان نظام الرقابة الذاتية تمكن في نظر البعض من طرح افكارهم وابداعاتهم وابتكاراتهم في شتى المجالات سواء في المجال الفني او المجال التسييري ، اضافة الى دعم الجانب

الفصل الميداني

النفسي من خلال اتاحة مجال حرية كبير في العمل والعلاقات داخل التنظيم وهي بالتالي تسمح لهم بأداء مهامهم احسن من الصورة العادية وفق الانظمة التقليدية القديمة .

تعتبر الرقابة الذاتية آلية حديثة في تسيير الموارد البشرية ترتبط ارتباطا مهما بالضمير المهني ، وهي الاعتماد والتركيز على الجوانب الاخلاقية والتربوية في العمل من خلال اشعارهم بمسؤوليتهم تجاه المنظمة وان اي خلل سينعكس سلبا على الاداء الكلي للمؤسسة وعلى بقية الزملاء ، ومنه فان الرقابة الذاتية هي عملية اجتماعية تدخل في اطار التضامن الاجتماعي والتماسك المهني داخل التنظيم، وقد اعتمدت المنظمات اليابانية هذا النموذج من اجل عملية التطوير في التنظيم والتقليل من تكلفة المتابعة والمراقبة، حيث شهدت تطورا هائلا في مجال التسيير والتنظيم والانتاج، وقد اعتمدت العديد من المؤسسات العالمية في هذا المجال.

ان نجاح هذا النمط كما يرى سكوت يعتمد بالاساس على قاعدة مهياة من طرف المنظمة ودرجة الوعي التنظيمي والانتماء والولاء للمؤسسة وعلى ثقافة تنظيمية تسمح باستعمال هذا النموذج .

من جهة اخرى تميل فئة اخرى من الاطارات الى استخدام النموذج التقليدي والعادي والمتمثل في رقابة المسؤول المباشر وترى هذه الفئة ان رقابة المسؤول المباشر تمكن من عملية تصحيح وتقويم الاداء ، كما ان هذا النموذج يتم من خلاله تحديد وظائف ادارة الموارد البشرية تجاه العاملين مثل عملية التكوين او الرسكلة او اعادة هندسة العمليات او الترقية وغيرها من وظائف ادارة الموارد البشرية، وترى هذه الفئة كذلك الى ان المؤسسات الجزائرية ككل ومن بينها المؤسسة قيد الدراسة لا تسمح ألياتها لتطبيق نموذج الرقابة الذاتية لعدة اعتبارات من بينها الفساد الاداري والمالي الكبير في المؤسسات الجزائرية ، عقلية وذهنية العامل الجزائري التي تغيب عنها مفهوم المهنية والالتقان في العمل الولاء للجوانب الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية داخل وخارج المؤسسة مثل القبيلة والعشيرية والإثنيات وغيرها، الصراع الكبير بين الافراد خاصة في مجال التسيير وعدم ت كامل الخطط بين المسؤولين في المنظمة، إضافة الى التهاون وتكاسل العامل الجزائري من وجهة نظرهم مما يجعل حتمية رقابة المسؤول المباشر امرا الزاميا.

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال نتائج الجداول اعلاه يتضح لنا ان الرقابة كعملية ادارية وتنظيمية تخضع لمتغيرات عملية ومهنية في ادائها ، وان الاشخاص المنوطين بعملية الرقابة هم من لديهم آليات التحكم بها من خلال الاحتكاك المباشر مع الاطارات العاملة تحت قيادتهم او تحت مسؤوليتهم ، وبال تالي يظهر تأثير المسؤول المباشر في عملية الرقابة بنسبة 80.99% ، ومن جهة اخرى فان المعايير الاساسية التي يخضع من خلالها الاطار لعملية الرقابة هي الجودة في العمل بنسبة 66.13% و اتمام الاداء بنسبة 31.40% ، وهذا ما يظهر الاهتمام الكبير في التركيز على جودة الاداء و اتمامه لان نشاط المؤسسة الرئيسي يفرض اتقان العمل وفق المعايير القانونية والعلمية لذلك خاصة الوظائف التقنية والتي لها علاقة مباشرة بالإجراءات الميدانية ، في حين ان المعاملات الادارية تقتضي اتمام الاداء في الوقت المناسب فقط. ومنه نستخلص ان اسلوب الرقابة المعتمد في المؤسسة - رقابة المسؤول المباشر- هو اسلوب رقابي له دور كبير في انجاز العمل واتقانه بالشكل اللازم والمطلوب من طرف الاطارات ، وان الهدف الرئيسي من الرقابة هو نوعية العمل اكثر من كميته ، ولذلك تتضح اهمية اتقان العمل كقيمة تنظيمية في المؤسسة وكثقافة تنظيمية تسري على كافة المستويات المهنية داخل المنظمة ويظهر ذلك من خلال استيعاب الاطارات للفكرة الرئيسية لمفهوم الرقابة باعتبارها آلية للتحقق والتأكد من تنفيذ المهام المخطط لها بالشكل الدقيق بنسبة 61.98% ومساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح والامتثال مرار بنسبة 27.27% .

وكذلك تظهر النتائج حول عدالة النظام الرقابي بنسبة 91.73% التسيير الحسن من طرف السلطة التنظيمية وكذا استيعاب الثقافة التنظيمية للمؤسسة من طرف الاطارات واعتبارها آلية تنظيمية بحتة ليس لها تأثيرات في جوانب اخرى خارج النطاق التنظيمي ، وبا لتالي يمكن القول ان الرقابة تلعب دورا مهما في معرفة مواطن ضعف الاداء ومواطن الخلل في الاداء من اجل عملية تصحيح الاخطاء وتدارك الاوضاع قبل تفاقم مشاكل الاداء الى معوقات تنظيمية وفنية تكلف المؤسسة الكثير من الناحية المادية والبشرية ومن حيث تحقيق الاهداف ، وعليه يمكن القول ان الرقابة بشكلها الموضوعي لها اسهام كبير في سيورة العمل وفي ديناميكيته من خلال ارتباطها بعمليات اخرى مثل تقييم الاداء والتكوين والترقية وغيرها من وظائف الادارية لادارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل. تعتبر السلطة التنظيمية ان اسلوب الرقابة المعتمد يجعل من الاطار في حالة تأهب دائمة من اجل اداء افضل.

الفصل الميداني

ويتضح الاتجاه الجديد في الرقابة نحو الرقابة الذاتية كنتيجة لدرجة الوعي التنظيمي و التشبع بقيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة والاحساس بالمسؤولية من جهة وكنوع من الحرية للإطارات في كيفية تنفيذ العمليات بأساليبهم الخاصة وذلك كما توضحه نتائج الجدول في اتجاه المبحوثين لتبني الرقابة الذاتية بنسبة 69.43%

كاستنتاج عام حول الفرضية يمكن ان نقول ان مستوى الوعي التنظيمي لمفهوم الرقابة واضح عند الاطارات ولكن مسالة الوصول الى الرقابة الذاتية تحتاج درجة عالية م ن النضج التنظيمي وتوحيد الاهداف الشخصية ضمن الاهداف العامة للمؤسسة وعليه يمكن ان تتحقق معادلة الرقابة الذاتية، ثم ان العامل الجزائري من العامل البسيط الى اعلى الرتب الوظيفية لا يمكن ان يصل الى هذا المستوى في ظل عوامل عديدة ومظاهر الفساد المنتشرة في المؤسسات الجزائرية اضافة الى الخلفيات السوسيوثقافية للمحيط الاجتماعي للاطار الجزائري، وعليه يمكن القول ان فرضية الرقابة الذاتية غير محققة في المؤسسة قيد الدراسة .

الفصل الميداني

جدول رقم 27: توزيع المبحوثين حول تلقيهم لعملية التكوين منذ دخولهم للمؤسسة:

هل قمت بدورات تكوينية	التكرار	النسبة
نعم	113	93.4%
لا	8	6.6%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : يتضح من خلال نتائج الجدول ان اكثر نسبة قدرت ب 93.4% من مجموع المبحوثين قد قاموا بدورات تكوينية منذ التحاقهم للمؤسسة ، في حين نجد نسبة 6.6% من مجموع المبحوثين لم يقوموا بدورات تكوينية.

التحليل السوسولوجي: تعتمد المؤسسة بشكل عام على اسلوب التكوين كأحد اهم النظم التسييرية لإدارة الموارد البشرية من اجل الاندماج المهني والوظيفي للعمال، وكذا من اجل رفع استعدادات العمال لأداء المهام وزيادة الفاعلية التنظيمية وترسيخ الثقافة التنظيمية للمؤسسة في عمالها.

يعتبر التكوين احد المحاور المهمة التي تلعب دورا رئيسيا في عملية الاندماج المهني للعمال خاصة بالنسبة لفئة الاطارات والموظفة حديثا حيث تقوم المؤسسة بإدراج الموظفين الجدد في فترات تكوينية مباشرة بعد عملية التوظيف وذلك من اجل تسهيل عمليات مثل استيعاب العمل واساليبه وكيفية ادائه والاندماج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

كذلك تسعى المؤسسة من خلال القيام بعمليات ودورات تكوينية الى مواكبة كافة التغيرات الحاصلة في مجال العمل مثل التغيرات العملية والعلمية وكذا التكنولوجية والاقتصادية كذلك، وبالتالي فان التكوين يتيح تسهيل عمليات التطوير التنظيمي والتغير التنظيمي في كل وقت حسب الاوضاع العالمية والداخلية .

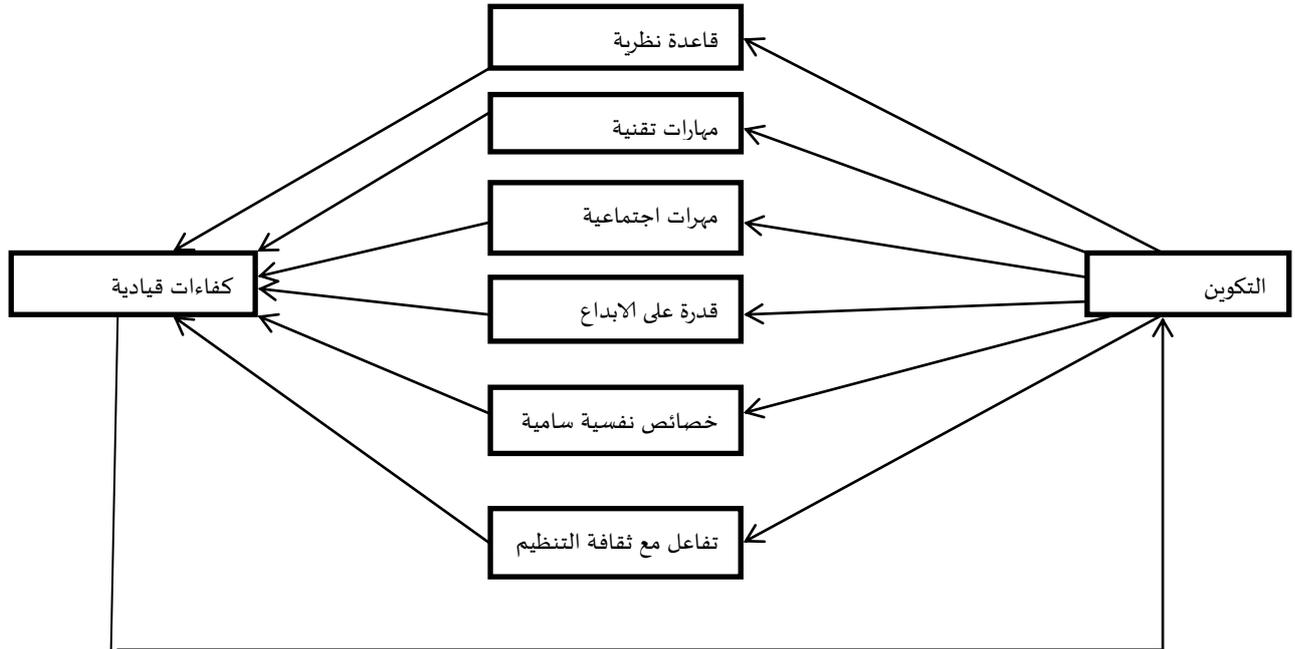
يرى العديد من المبحوثين ان التكوين يلعب دورا مهما ليس على الصعيد المهني والوظيفي فقط وانما له شق ايجابي من الناحية الاجتماعية والنفسية حتى، فهو يعزز الثقة لدى العامل من خلال تحكمه في مجال عمله اضافة الى تحفيزه للقيام بعمليات ابداعية وابتكارية كذلك، اضافة الى تكوين علاقات اجتماعية وعلاقات انسانية في مجال العمل وتكوين جو ومناخ اجتماعي يساعد على اداء المهام

الفصل الميداني

والوظائف بشكل عادي ، اضافة الى ان التكوين يزيح العوائق والصعوبات التي يتلقاها العاملون اثناء العمل.

ان اساس التكوين في المؤسسة يعتمد وفق الاحتياجات التنظيمية والتي يقرها المسؤولون المباشرون للعمال ، وعلى اساسه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة والمحتوى التكويني كذلك اضافة الى الفترة المحددة للتكوين، حيث يتم الاعتماد على البرامج التكوينية الاساسية والمستخدمه في المؤسسة للموظفين الجدد ، في حين تستدعي التكوين بعد مدة معينة من العمل خاصة في مجال تولي بعض الافراد وخاصة الاطارات منهم وظائف ومناصب جديدة، وكذا دخول بعض المتغيرات الجديدة خاصة التكنولوجية والتي تستدعي تكويننا علميا دقيقا في مجال العمل.

حدد بوفلجة غياث اساس استراتيجية التكوين والهدف منها بلوغ مستوى اقصى من الكفاءة المهنية عند الاطارات، ويوضح ذلك في الشكل التالي:¹



شكل يوضح عناصر حلقة التكوين وفق استراتيجية الكفاءات القسوى حسب بوفلجة غياث

ان اهمية التكوين في نظر بوفلجة غياث تكمن في عملية الشحن المعرفي والعلمي والاجتماعي والنفسي الذي يساعد على تحسين الاداء وتوظيف المعارف على نحو جيد وتقليل التكاليف والجهد والوقت ،

¹ بوفلجة غياث ، فعالية التنظيمات -تشخيص وتطوير، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص113

الفصل الميداني

وزيادة المردودية في المستوى الفردي والجماعي ، ومن اهم المقومات كذلك اعداد الا طارات الى مسؤوليات اكبر في اطار ادوار قيادية داخل المؤسسة حيث يعتبر التكوين فرصة لزيادة المؤهلات وفرصة لتحسين وسائل الترابط الاجتماعي والتفاعل بشكل ايجابي مع ثقافة التنظيم ، ويعتبر غياث ان التكوين يلعب دورا مهما في تبني استراتيجيات الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية والتي تعتبر من الاساليب الحديثة في عمليات التسيير والتنظيم في المؤسسات العالمية ، ومن خلال هذا المدخل تسعى المؤسسة قيد الدراسة الى تبني استراتيجيات فعالة في تكوين الاطارات على اساس الاستثمار في مقارنة الكفاءات التي تعتبر أنموذجا ناجحا يساهم بشكل كبير في الفاعلية التنظيمية.

جدول رقم 28: بوضوح توزيع اجابات الافراد المبحوثين حول مدة التكوين ومكان اقامة التكوين

المجموع		طويلة		قصيرة		فترة التكوين مكان اقامة التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16.81%	19	26.66%	4	15.32%	15	داخل المؤسسة
73.46%	83	73.34%	11	73.46%	72	مراكز تكوين تابعة للمؤسسة الام
9.73%	11	0%	0	11.22%	11	بعثات للخارج
100%	113	100%	15	100%	98	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 73.46 % من مجموع المبحوثين يقرون انهم تلقوا تكوينا في مراكز تابعة للمؤسسة سوناتراك ام منهم نسبة 73.46 % ممن يرون ان المدة التكوينية قصيرة في حين نجد نسبة 73.34 % منهم ممن يرون ان المدة التكوينية طويلة، في حين نجد النسبة المئوية حيث قدرت ب : 16.81% من مجموع المبحوثين يقرون انهم قاموا بدورة تكوينية داخل المؤسسة منهم نسبة 26.66 % ممن يرون ان المدة التكوينية طويلة في مقابل نجد نسبة 15.32 % ممن يرون ان المدة التكوينية قصيرة ، في حين نجد آخر نسبة والتي قدرت ب : 9.73% ممن مجموع المبحوثين يقرون انهم قاموا بدورات تكوينية خارج الوطن منهم نسبة 11.22 % ممن يرون ان المدة التكوينية قصيرة في حين لا نجد في المقابل من يراها طويلة.

الفصل الميداني

التحليل السوسيولوجي: من خلال التوجه العام للجدول يتضح لنا ان اغلب الدورات التكوينية تقوم بها في مراكز تابعة للمؤسسة سوناطراك الام وذلك راجع الى سياسة المؤسسة في عمليات التكوين التي تولي لها اهمية كبيرة في مجال العمل ، ولذا خصصت لها مراكز تكوينية خاصة بالمؤسسة معتمدة بذلك على طاقات مكونة من داخل الوطن ومن خارجها في اطار عملية تكوين الافراد والعمال، ومن وجهة نظر الكثير من الاطارات فان المحتوى التكويني مهم جدا في عملية التنسيق بين مجريات و ساليب العمل واستعدادات العمال.

في ظل التطور الكبير في شتى المجالات العملية والعلمية اصبح لزاما على كل مؤسسة ان تخضع عمالها لفترات تكوينية من اجل تجهيزهم بالمعطيات الكاملة لأداء عملهم على اكمل وجه خصوصا في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة التي اصبحت تأخذ مجالا واسعا في العمل وبالتالي فان جل الدورات التكوينية تحدد وفق التطورات العلمية والعملية والتكنولوجية، وتشير اغلب نتائج الجدول ان معظم الاطارات غير راضيين بمدة التكوين والتي تعتبر في نظرهم قصيرة الى حد ما لان المحتوى التكويني يستلزم في نظرهم مدة تكوينية اطول من اجل استيعاب قدر كبير من المعطيات التكوينية ، ولذا يميل الكثير منهم الى طلب مدة تكوينية طويلة الامد من اجل الاستفادة اكثر، في حين نجد ان المتكويين داخل المؤسسة يخضعون لدورة تكوينية ذات محتوى تدريبي في مجال اداء العمل ويكون ذلك غالبا في حالات التوظيف الجديدة يحث يخضع الموظف الجديد الى فترة تربية في اطار عملية التكوين تمتد غالبا نحو سنة او اثنين.

اما البعثات الى الخارج فإنها تكون من نصيب الاطارات السامية او الاطارات التي تمتاز بتخصصات مهنية معقدة تستلزم القيام بدورات تكوينية خارج الوطن لقللة الكفاءات التكوينية في هذا المجال ولتوسيع المعارف العلمية والعملية، ويشير اغلب المتكويين خارج الوطن ان المحتوى العلمي للدورات التكوينية خارج الوطن ذو مستوى عال في التأهيل وان المدة التكوينية قصيرة جدا مقارنة مع المحتوى التكويني.

يعتبر التكوين كما يشير اليه الصيرفي على انه عملية اندماجية وعلمية تهيء الفرد العامل ذهنيا وعلميا وعمليا ونفسيا واجتماعيا، اضافة الى تنمية الذكاء الجماعي وحث العمال على تفعيل سلوكياتهم المهنية للنجاح الجماعي ودمج المصلحة الخاصة ضمن المصلحة العامة¹، ولذلك يجب على الافراد

¹ محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007، ط1، ص168

الفصل الميداني

القيام بعمليات تكوينية ليس لأجل الزيادة في المعارف فقط وانما لتحسين قدرات التواصل والاتصال وتحسين العلاقات الاجتماعية والانسانية وحتى التنظيمية التي تفيد الاطار بالدرجة الاولى في حياته المهنية وحياته العادية وتفيد المؤسسة بالدرجة الثانية من خلال الزيادة في الفاعلية والانتاجية.

ان التكوين احد اهم المحاور الاستراتيجية لتنمية وتطوير المهارات ومعارف العمال في المنظمة ويهدف في الوقت نفسه الى التحسين المستمر والمتكامل للأداء في اطار ما تفرزه التغذية العكسية كمراجعات للأداء ، ثم اعادة تقييم المردود التكويني في كل مرحلة او فترة معينة، وب التالي فان التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة عليه ان يراعي بشكل مقارب التقلبات في الساحة المؤسسية وفي الجوانب الوظيفية والتنظيمية .

وفقا لنتائج الجدول اعلاه الذي يوضح ان معظم الدورات التكوينية تقام على تراب الوطن وفي حالات قليلة يتم الاعتماد على التكوين خارج الوطن نظرا لعدة معطيات غير متوفرة ، ويرجع ذلك الى الالتزام القانوني الذي فرضته الجزائر على مؤسساتها في التوظيف العمومي او المؤسسات الصناعية والانتاجية في عمليات التكوين حيث يشير القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل في الجريدة الرسمية والذي يتضمن المواد 60/59/58/57 المحدد لعمليات التكوين الى ضرورة اقامة الدورات التكوينية داخل تراب الوطن وفي مؤسسات جزائرية تحت مبداء الجزارة.

جدول رقم 29: توزيع المبحوثين حسب توافق محتوى التكوين مع متطلبات المنصب:

هل طبيعة التكوين تتوافق مع متطلبات منصبك	التكرار	النسبة
نعم	110	97.34%
لا	03	2.65%
المجموع	113	100%

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب 97.34% من مجموع الاطارات المبحوثة يرون ان طبيعة التكوين المقدم لهم يتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه، في حين نجد ان نسبة 2.65% من مجموع الاطارات المبحوثة ترى ان طبيعة التكوين لا تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه.

التحليل السوسيولوجي:

من بين اهم الميكانيزمات التي تعتمد عليها المؤسسة قيد الدراسة هو توافق المحتويات النظرية والتطبيقية للدورات التكوينية مع طبيعة المناصب والوظائف الموجودة داخلها ، وهذا راجع الى الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة كمدخلات علمية وفكرية وتطبيقية تدر بالفائدة على المؤسسة يتم تحويلها من جانبها النظري الى سلوكات تنظيمية ونتاجية تزيد في الفاعلية للمؤسسة وعلى اساسها يتم تحقيق اهداف المؤسسة التي تسعى دائما الى ضمان استمرار سلامة انابيب نقل الغاز والبتترول وتدفق النفط نحول نقاط الضخ الى اماكن بيعه.

ان المحتويات التكوينية التي تعتمدها المؤسسة م وافقة تماما لاستعدادات الاطارات الموجودة في المؤسسة وذلك بالاعتماد على التكوين الاولي لهذه الفئة في الجامعات والمعاهد العالية في التكوين ، وبالتالي فان نمط واسلوب التكوين المتبع يتم وفق مخطط لإدارة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التأهيل مقارنة مع الفئات السوسيومهنية الاخرى ، حيث يتم الاعتماد على العديد من اللغات في عملية التكوين كالإنجليزية والفرنسية وحتى لغات علمية اخرى اضافة الى الاعتماد على خبرات علمية في ميدان التكوين من شأنها ان تساهم في عملية التكوين بالشكل الصحيح.

تقتضي مسألة التكييف المهني من ادارة الموارد البشرية وضع الرجل والتخصص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي فان الدراسة العلمية والعملية للوظائف الاولى لإدارة الموارد البشرية في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف وكذا تخطيط الموارد البشرية تقتضي اهمية بالغة في عملية التوظيف وعملية التكوين، وعليه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق وظائف ادارة الموارد البشرية السابقة اضافة الى الثغرات الموجودة نتيجة عوامل بشرية مثل التغيب او الوفاة او حالات المرض وغيرها من الحالات.

من اهم مميزات العنصر البشري في المؤسسة وخاصة فئة الاطارات انها تمتاز بمرونة عالية وذلك نتيجة التكوين العلمي العالي لها حيث يمكن لها شغل عدة مناصب وظيفية داخل المنشأة حسب احتياج المؤسسة كنوع من انواع المدخلات التنظيمية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهي بذلك تسد العديد من الثغرات نتيجة عوامل بشرية وعوامل اخرى قد تشكل عائقا تنظيميا في مسارا لمؤسسة نحو تحقيق اهدافها.

الفصل الميداني

جدول رقم 30: توزيع المبحوثين حسب تماشي المحتويات التكوينية مع القدرات المعرفية والعلمية للإطارات:

هل ترى ان الدورات التكوينية تتماشى مع قدراتك المعرفية والعلمية	التكرار	النسبة
نعم	93	82.30%
لا	20	17.70%
المجموع	113	100%

التحليل الاحصائي : يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة قدرت ب 82.30% من مجموع المبحوثين يرون ان الدورات التكوينية تتماشى مع قدراتهم المعرفية والعلمية في حين نجد نسبة 17.70% من مجموع المبحوثين يرون عكس ذلك.

التحليل السوسولوجي : يتضح من خلال النتائج الاحصائية ان هناك توافق في المحتوى التكويني والقدرات والمؤهلات العلمية والمعرفية للإطارات داخل المؤسسة وهذا ما يعكس نتيجة الجدول السابق الذي يؤكد على توافق الدورات التكوينية مع طبيعة المناصب وذلك راجع الى السياسة التنظيمية الحكيمة من طرف ادارة المؤسسة بشكل عام و ادارة الموارد البشرية بشكل خاص، كذلك راجع الى التحكم في عمليات التوظيف والتأهيل المهني للأفراد الفاعلين في المؤسسة ، ومنه ان انجاز الخطوات الاولى وفق نموذج محكم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب يجعل من وظائف ادارة الموارد البشرية امرا سهلا.

ان عقلنة التنظيم تستدعي توظيف الكفاءات الاكثر تأهيلا والاكثر قابلية ودافعية للعمل، كما تستدعي سلطة رشيدة تسعى الى تحقيق الاهداف المسطرة وفق نظام مفتوح مع النسق الاجتماعي الكلي ، في اطار عمليات التأثير والتأثر كالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية ، ولذا يتحتم على المؤسسة قيود الدراسة تحيين برامجها التكوينية لصالح عمالها مع متطلبات العمل الحديث وفق التكنولوجيا والتطور العلمي والتقني في جل ميادين العمل داخلها.

الفصل الميداني

والملاحظ في هذ النتائج الاحصائية في الجدول اعلاه انها نوعا ما متباينة مع الجدول السابق والسؤال المطروح هو : لماذا يوجد تباين في النتائج بالرغم من تشابه الاسئلة ؟ وهل هناك فرق بين متطلبات المنصب والقدرات المعرفية والعلمية للمبجوثين؟

يعزى هذا التباين في النتائج الى مجموعة من العوامل وخاصة العوامل الشخصية ، حيث يرى العديد من المبجوثين ان مؤهلاتهم تفوق متطلبات المنصب بكثير وكأمثلة عن ذلك وجدنا ان هناك العديد من المبجوثين من يحملون شهادات علمية عليا كالماجستير والدكتوراه في مجال التخصص ، كذلك توجد العديد من الاطارات من لديها مواكبة علمية بمعنى انها في عملية بحث علمي دائما خاصة في ظل توفر معطيات البحث العلمي من وسائل واشخاص كالأنترنت وكذا بعض الخبراء والباحثين في شتى الميادين ، وبالتالي فان العديد من الدورات التكوينية تعتبر قديمة المحتوى مقارنة مع ما وصلت اليه هذه الفئات التي لديها مستوى علمي وفكري عالي، ومنه تصبح الدورات التكوينية بلا فائدة كبيرة بقدر ما تصبح رحلة سياحية .

من جهة اخرى وهذا يحدث في حالات قليلة جدا وهو ان الاطار يشغل منصب مغاير تماما لتخصصه وبالتالي فان عليه ان يقوم بتكوين علمي كبير جدا وعليه فانه سيتلقى صعوبات كبيرة جدا في استيعاب المحتويات التكوينية وذلك نتيجة لغياب القاعدة العلمية

جدول رقم 31: توزيع اجابات الافراد المبجوثين حول محتوى العمليات التكوينية:

الاسلوب المتبع في عملية التكوين	التكرار	النسبة
نظري	37	32.74 %
تطبيقي	0	0 %
الاثنين معا	76	67.26 %
المجموع	113	100 %

التحليل الاحصائي: وفقا لنتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب: 67.26% من مجموع الافراد المبجوثين الذين يقرون ان نمط التكوين يحتوي على الجانبين النظري والتطبيقي ، تليها نسبة 32.74% من مجموع الافراد المبجوثين يرون ان المحتوى التكويني للدورات التكوينية التي قاموا بها هو

الفصل الميداني

محتوى نظري ، في حين لا نجد اي فرد من الافراد المبحوثين من يرون ان المح توى التكويني محتوى تطبيقي فقط .

التحليل السوسولوجي:

تقتضي العمليات التكوينية في المؤسسة المزامنة بين الجانب النظري والتطبيقي في عملية تكوين الموارد البشرية وخاصة بالنسبة للإطارات ، حيث تعتبر المؤسسة ان هذا التزامن في الجانب التطبيقي مع الجانب النظري من شأنه ان يمكن الاطارات من التحكم في العمليات الجديدة خاصة في ظل التغيرات التنظيمية الحاصلة باستمرار في ميدان العمل ، وكذا التغيرات في الاساليب والادوات وحتى النظم القاعدية في المؤسسة.

ان ضرورة التكوين في الجانبين النظري والتطبيقي تستدعي في الحالات التي تستوجب تكويننا شاملا مثل ظهور تكنولوجيات حديثة او اساليب عمل جديدة خصوصا وان الدولة الجزائرية ليست دولة منتجة علميا وبالتالي هي تستورد كل المدخلات العلمية والمعرفية في طرق العمل من الدول المتقدمة مثل الدول الاوروبية وغيرها .

تولي المؤسسة قيد الدراسة اهمية بالغة للتكوين الشامل من حيث تجهيز كافة المعطيات التي تمكن الاطارات من تحصيل اكبر قدر ممكن من المعرفة العلمية والعملية ، وحسب مسؤولية الموارد البشرية حيث تشير الى ان المؤسسة تسعى دائما الى توفير المناخ اللازم من اجل عملية التكوين سواء داخل المؤسسة او من خلال مراكز التكوين التابعة للمؤسسة الام او حتى الدورات خارج الوطن، ومن بين اهم المستلزمات التي تعدها المؤسسة هو الاستقرار النفسي والاجتماعي واللوازم الضرورية للحياة بأريحية تامة مما يجعل الفرد يركز على الجانب التكويني فقط، هذا بالإضافة الى توفير كفاءات عالية مكونة قادرة على منح الافضل للأفراد المتكويين، وتشير المسؤولية عن الموارد البشرية ان هذه العملية تدخل في سياق تحويل المدخلات الى عمليات تحويلية من شكلها الخام الى مخرجات خدمتية للمؤسسة في الاطار الاساسي لنشاطها.

من جهة اخرى نجد في بعض الاحيان عند مجموعة من الاطارات ان المحتوى التكويني هو محتوى نظري وذلك راجع الى العديد من العوامل من بينها:

-ان المحتوى التكويني لا يستدعي تدريباً على اداء العمل وانما يمكن لأي فرد القيام به بطرقه الخاصة

الفصل الميداني

- في معظم الاحيان يكون المحتوى النظري محتوى مكملا فقط لدورات تكوينية سابقة

- تستعمل المحتوى النظري فقط للدورات التكوينية بالأخص لفئة الاطارات السامية والاطارات المسؤولة التي تشغل منصبا سلطويا ، وبالتالي فان العمليات التنظيمية في معظم الاحي ان لا تستلزم الجانب التطبيقي.

- ان الذين يتحصلون على تكوين نظري فقط اغلهم من فئة الاطارات الادارية وليست الاطارات التقنية.

تستدعي عمليات التغيير التنظيمي والتطوير التنظيم واعادة هندسة العمليات تغييرا في المنظومة التسييرية واستعدادا تاما من المؤسسة ومرونة في ع مليه التحول من صيغ تنظيمية وادارية تقليدية او قديمة الى صيغ حديثة ومتطورة¹ ، نفس الامر بالنسبة للعمليات التكوينية حيث تتطلب مواكبة في المحتوى التكويني مع ما هو مستحدث في الانظمة العالمية في ظل التطور العلمي والتقني والتكنولوجي ، وذبك من اجل الاقتصاد في ال تكاليف وتقليل المخاطر ورفع مستوى الجودة في العمل وتحسين العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية والتكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

جدول رقم 32: توزيع المبحوثين حسب الغرض من التكوين الذي تلقاه المتكويين:

الغرض من التكوين الذي تلقاه	التكرار	النسبة
التكيف مع المنصب	20	17.69 %
تغيير المنصب	3	2.65 %
من اجل الترقية	4	3.53 %
من اجل تحسين الاداء	63	55.75 %
يدخل في نظام المؤسسة	23	20.35 %
المجموع	113	100 %

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 55.75% من مجموع الاطارات التي قامت بالتكوين ان الغرض من الدورات التكوينية كان من اجل تحسين الاداء تليها نسبة 20.35% من مجموع الاطارات المتكونة ان التكوين في حد ذاته عبارة عن نظام داخلي لكل الافراد

¹ وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة، قالمة، 2004، ص 101

الفصل الميداني

الفاعلين داخل نسق المؤسسة ، تليها نسبة 17.69% من مجموع الاطارات ا لمكونة ان الغرض من التكوين هو التكيف مع المنصب ، تليها نسبة 3.53% من مجموع الاطارات المتكونة ان الغرض من التكوين هو الترقية ، في يحن نجد آخر نسبة حيث قدرت ب : 2.65 % من مجموع الاطارات المتكونة ان الغرض من التكوين هو تغيير المنصب.

التحليل السوسيوولوجي : من خلال النتائج العامة للجدول يتضح السياق والغرض الاساسي لعملية التكوين وهو في الاساس تحسين مستويات الاداء بالنسبة للإطارات حيث تعتبر هذه الفئة السوسيوومهنية المحرك الاساسي للعمليات التحويلية داخل المؤسسة والتي عن طريق تبقى المؤسسة في حركية دائمة وفعالية في الاداء وثبات الاداء.

ان المعيار الاساسي لعمليات التكوين هو عملية التحفيز التي يتلقاها الاطارات اثناء عملية التكوين من اجل ابراز قدراتهم وابداعاتهم الفنية والادارية والتكيف مع اساليب العمل والتهيئة النفسية والاجتماعية لهم، وفي اطار ذلك تسعى السلطة التنظيمية في المؤسسة من خلال المسؤولين المباشرين لتحديد الاحتياجات التكوينية وفق الوضع الموجود داخل الوحدة العمالية او الدائرة العمالية ولا يتأتى ذلك الا من خلال الملاحظة المباشرة للعمل .

اصبح التكوين في النظام الحديث للمؤسسات ليس عبارة عن آلية تستعمل متى تم الاحتياج اليها وانما اصبح امرا الزاميا يجب الخضوع له كمرحلة عبور بين التبرص والتمكن في العمل ، واضحت المنظمات الحديثة والمتطورة تستعمل التكوين مباشرة بعد عملية التوظيف من اجل دخول المتبرص او الموظف الجديد في ثقافة المؤسسة والتعرف عليها وعلى نشاطاتها من خلال عملية التكوين وتسهيل عملية الاندماج الاجتماعي له.

ان الوظائف الكامنة وراء عملية التكوين لا تكمن الا في تحسين الاداء فقط وانما تأخذ ابعادا اخرى اجتماعية ونفسية وثقافية وجوانب معرفية اخرى وتكوين نسق من العلاقات الاجتماعية والاحتكاك مع الخبرات الاخرى في نفس الميدان في اطار التبادل الفكري والعملية بين المؤسسات وهذا ما يفيد المؤسسة في عملية التغذية العكسية التي ترتبط ارتباطا مباشرا بهذه العمليات التنظيمية خصوصا مع المؤسسات ذات الطابع الخدماتي التي تحاول دائما الى تحسين المخرجات الخدماتية للزبائن .

تكتسي وظيفة التكوين اهمية بالغة لدى ادارة الموارد البشرية لما لها من آثار على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وحتى على المستوى التنظيمي وللمؤسسة ككل، ومن اجل ذلك تقوم ادارة الموارد

الفصل الميداني

البشرية بتحديد الاحتياجات التكوينية وفق نتائج الرقابة المقدمة لها من طرف رؤساء الوحدات والدوائر إضافة الى النظام الاساسي للمؤسسة وكذا قوانين التسيير المتبعة .

جدول رقم 33: يوضح توزيع اجابات الافراد حسب الاستفادة من البرامج التكوينية ومدى رضاهم

عنها:

المجموع		لا		نعم		حالة الرضا عن التكوين الاستفادة من التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%67.25	76	%51.11	23	%77.94	53	نعم
%32.74	37	%48.89	22	%22.06	15	لا
%100	113	% 100	45	%100	68	المجموع

التحليل الاحصائي : يتضح من خلال نتائج الجدول ان اكبر نسبة قدرت ب : %67.25 من مجموع الافراد المبحوثين يقرون انهم استفادوا من الدورات التكوينية منهم نسبة %77.94 ممن يؤكدون انهم راضون على المستوى التكويني المقدم تليها نسبة 51.11 ممن يؤكدون انهم غير راضون على المستوى التكويني المقدم في الدورات التكوينية ، في حين نجد نسبة %32.74 من مجموع المبحوثين يقرون انهم لم يستفيدوا من الدورات التكوينية منهم نسبة %48.89 ممن هم غير راضون على المستوى التكويني المقدم لهم في الدورات التكوينية تليها نسبة %22.06 ممن هم راضون على المستوى التكويني المقدم لهم.

التحليل السوسولوجي : ان الاقرار بالاستفادة من الدورات التكوينية يظهر مواءمة المحتويات التكوينية مع متطلبات العمل التي هي في تطور باستمرار ، وعليه فان المسؤولين عن التكوين سواء داخل المؤسسة او في المراكز التابعة للمؤسسة هم في متابعة دائمة ودؤوبة حول المحتوى الم عر في والتطبيقي لمكونات العمل بالاعتماد على الخبرات العالمية وخاصة الاجنبية وكذا عملية البحث العلمي سواء على مستوى الجامعات او مراكز البحث العلمي التابعة للمؤسسة الام بحد ذاتها ، وتظهر نتائج الجدول مدى الرضى حول هذه البرامج التي يعتبرها الكثيرون انها مواكبة للعصرنة والتطور والتقدم

الفصل الميداني

العلمي في مجال العمل ، وتجدر الاشارة الى ان المؤسسة قيد الدراسة تعتبر مؤسسة فريدة من نوعها في مجال التخصص وكذا الى الانضباط والالتزام التنظيمي العالي مقارنة مع المؤسسات الجزائرية الاخرى.

وتشير كذلك نتائج الجدول اعلاه الى ان الاطارات في المؤسسة قيد الدراسة قد تمكنوا من تطوير قدراتهم المعرفية والعملية في العمل اضافة الى تحسين ادائهم في المقام الاول وذلك واضح من خلال مدى الرضى عن الدورات التكوينية ، وكما يشير حسن حريم الى ان الغرض الاول والاساسي من التكوين داخل التنظيمات الحديثة هي غرس قيم التطوير التنظيمي والادائي بالنسبة للأفراد الفاعلين في المنظمة وان وظيفة ادارة الموارد البشرية هي الاستغلال الامثل للطاقات البشرية الموجودة لديها بفعل آليات تنظيمية محكمة تساهم بدورها في الرفع من المستويات الادائية للأفراد الذي بدوره ينعكس ايجابا على الاداء الكلي للمؤسسة.¹

من جهة اخرى يعتبر بعض الاطارات ان الاستفادة لم تكن بالقدر الكافي من الدورات التكوينية وانهم في حالة عدم رضا عن المستوى التكويني المقدم في هذه الدورات وذلك راجع الى العديد من العوامل في نظرهم من بينها:

- ان المحتوى التكويني قديم مقارنة مع الاساليب العملية الجديدة والحديثة
- ان بعض الدورات التكوينية المهمة قصيرة المدة الزمنية
- قلة الدورات التكوينية المتعمقة خاصة خارج الوطن
- ان بعض الاطارات يستفيدون من الدورات التكوينية دون اطارات اخرى
- ان بعض الدورات التكوينية لا تمنح للإطارات المتخصصة في مجال التخصص
- ان هناك نوع من المحاباة في تحديد الاحتياجات التكوينية خاصة خارج الوطن

الملاحظ في هذا الاتجاه ان هناك عوامل اجتماعية وعوامل اخرى غير تنظيمية تتحكم وتاثر تأثيرا كبيرا في اداء ادارة الموارد البشرية من خلال الآيات التي يتم عن طريقها تحديد الاحتياجات التكوينية ، ويشير العديد منهم الى ان نسق العلاقات غير الرسمية او التنظيم غير الرسمي يلعب دورا مهما في مثل هذه العمليات على شاكلة الصداقة والزمالة وحتى القرابة والعشيرة وغيرها من العوامل الاجتماعية المتحكمة فيها، في حين يشير طرف آخر الى ان النسق المعرفي قد تطور تطورا هائلا ، ولم تبق الدورات التكوينية مفيدة بالقدر الكبير ، ويرى اصحاب هذا الاتجاه الى ان العالم تغير وانتقل الى عالم المعرفة

¹ حسن حريم، ادارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار الحامد، الاردن، 2013، ص200

الفصل الميداني

وعالم المعلوماتية والتطور التكنولوجي وسرعة التواصل ، واصبح بالإمكان جلب المعلومة من مناحي عدة غير المصادر القديمة لان الانترنت اصبحت تتيح عالما واسعا يساهم في زيادة المعرفة الفردية دون الحاجة للدورات التكوينية.

جدول رقم 34 توزيع اجابات المحوثين حول ما اذا كان التكوين يحفز على الابتكار والابداع في

المؤسسة:

المجموع		في مجال الانتاج او الخدمة		في مجال التسيير		مجال الابداع هل التكوين يحفز على الابداع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
84.07%	95	100%	25	100%	70	نعم
15.93%	18					لا
100%	113	100%	25	100%	70	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 84.07% من مجموع الاطارات التي استفادت من الدورات التكوينية يقرون ان التكوين يحفز على عملية الابداع والابتكار منهم نسبة 100% ممن يرون ان الابداع يكون في التسيير ونفس الامر بالنسبة للذين يرون ان الابداع في مجال الانتاج والخدمة المقدمة للزبون ب نسبة 100% ، في حين نجد نسبة 15.93% من مجموع الاطارات المتكونة لا يرون ان التكوين يحفز على الابداع.

التحليل السوسيولوجي : حسب الإطارات المتكونة فان التكوين يحفز على القيام بعمليات جديدة تدخل في اطار النظم المعرفية الحديثة والتي لها دور كبير في تشجيع الافراد على اسهامهم بالقيام بأساليب جديدة في التسيير او الانتاج كمخرجات ابداعية وذلك من شأنه ان يساهم في مجال التطوير التنظيمي للأساليب وا لهياكل والنظم وغيرها من الامور التي يمكن الابداع فيها وتستفيد المؤسسة منها في نفس الوقت ، ويشير العديد من الاطارات الى ان مجال التسيير والتنظيم له الجانب الاكبر في عملية الابداع اكثر من العمليات الانتاجية لان معظم الاطارات لها علاقة بالتسيير داخل المؤسسة والتسيير اثناء العمل خارج المؤسسة في محطات الضخ والضغط (خطوط الغاز والبتترول).

الفصل الميداني

يعتبر الابداع في نظر العديد من الباحثين في مجال المنظمات الحديثة الركيزة الاساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة ، ولذلك لابد ان تسعى كافة المنظمات الاقتصادية الى الاست ثمار في هذا العامل من اجل الاستمرارية والبقاء.

وتؤكد العديد من الاطارات المبحوثة ان التكوين يساهم في تنمية القدرات الفردية والجماعية وتعزيز الثقة بالنفس لدى الافراد من اجل المساهمة الفعالة بالأفكار وبالأساليب وبمعطيات جديدة كعمليات ابداعية وابتكارية ، ومن وجهة نظر الكثير منهم فان التكوين يساهم في الابداع والابتكار الذي بدوره يساهم في زيادة الفعالية وتحقيق الاهداف وكذا المشاركة في اتخاذ القرار وهذا من شأنه ان يعزز الانتماء والولاء التنظيمي للأفراد.

وينوه العديد من الاطارات المبحوثة الى اهمية التكوين خارج البلاد اي في الدول المتطورة جدا لما له من عائد وفوائد كبيرة على المؤسسة بالدرجة الاولى والافراد بالدرجة الثانية ، حيث يشير الكثير منهم الى ان معظم العمليات الابداعية التي حدثت كانت بفعل الاحتكاك بالعمالة الاوروبية والامريكية في مجال العمل ، وان الاستفادة من التكوين خارج الوطن له اهمية بالغة في التحفيز على الابداع من خلال تآثر الافراد بالمكونات التنظيمية وطرق العمل المنظمة جدا والمتطورة ، وبالتالي يتكون لدى الفرد الدافعية للإنجاز وتطبيق بعض الافطار في المؤسسة التي ينتهي اليها.

ان اهمية الاستثمار في التكوين وخاصة التكوين الجيد المبني على اسس علمية وعملية تعبر فعلا عن احتياج المؤسسة لزيادة الفعالية التنظيمية وتجنب العراقيل التي من الممكن ان تواجه المؤسسة ، وهي بالتالي تسعى دائما الى تكوين افرادها العاملين واطاراتها الفعالة بشكل جيد من اجل الاستفادة منه قدر الامكان ولان حزان الموارد البشرية حزان دائم ومتجدد ومبتكر ، فالتكوين يعتبر عملية انمائية للقدرات البشرية ، ومن جهة اخرى كما اشرنا سابقا الى ان التكوين محفز نفسي واجتماعي فمن خلال العديد من الاساليب الابداعية التي ترجع العملية الابداعية الى عوامل نفسية واخرى اجتماعية فان ضرورة تحقيق التوافق النفسي للاطارات داخل المنظومة امر الزامي من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة ، اضافة الى ان العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل الجماعات المتكونة اثناء عملية التكوين تعطي دافعا ايجابيا وتلاقحا في الافكار وهذا من شأنه ان يساهم اكثر في ايجاد مكانة اجتماعية داخل المنظمة وبالتالي الاحساس بالوجود والتأثير له علاقة مباشرة في زيادة الالتزام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وكذا زيادة الولاء والانتماء التنظيمي.

الفصل الميداني

من جهة اخرى يعتبر التكوين عملية تاهيلية لتولي مناصب عليا او مناصب اخرى غير النشاط الاعتيادي وبالتالي يفرض المحتوى التعليمي للدورة التكوينية تغييرا في الذهنية التنظيمية والادائية بالنسبة للاطارات ، هذا بالاضافة الى عملية المشاركة في اتخاذ القرارات على اعتبار ان الاطارات والاطارات السامية هي المسؤول الاول عن سير العمل وتحقيق اهدا ف المؤسسة و، فهي بذلك تحمل على عاتقها مسؤوليات كبرى يجب ان يكون الاطار المخول بهذه المسؤولية على قدر عال من الكفاءة المهنية.

جدول رقم 35: توزيع المبحوثين حول امكانية تلقيهم صعوبة في المحتوى التكويني:

هل تلقيت صعوبات في المحتوى التكويني	التكرار	النسبة
نعم	26	23%
لا	87	77%
المجموع	113	100%

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب :77% من مجموع الاطارات المتكونة لم تتلق صعوبة في المحتوى التكويني ، في حين نجد نسبة 23% قد تلقت صعوبة في المحتوى التكويني.

التحليل السوسيوولوجي: تعزى هذه النتائج في الجدول اعلاه الى ان المحتوى التكويني دائما ما يوافق القدرات العلمية والعملية للإطارات المتكونة والاهداف المسطرة من العملية التكوينية ، وذلك ان دل فانه يدل على المستوى التنظيمي المحكم والجيد والسلطة الرشيدة للمؤسسة و ادارة الموارد ال بشرية الكفؤة ، التي تولي بدورها اهمية بالغة للوظائف المنوطة بها من اجل مردودية افضل للمؤسسة وللعمل ككل ، وترى رافد الحريري ان اداء ادارة الموارد البشرية ينعكس بالإجمال على اداء الموارد البشرية للمؤسسة ككل، فعمليات مثل تخطيط الموارد البشرية والرقابة وتقييم الاداء والتكوين والتدريب وغيرها من وظائف ادارة الموارد البشرية اذا اختلفت يختل التوازن التنظيمي وتنعكس سلبا على الموارد البشرية والعكس كذلك.

من جهة اخرى ترى فئة من الاطارات انهم وجدوا صعوبة في المحتوى التكويني وذلك راجع الى استعدادات الاطارات في حد ذاتها من الجوانب العلمية والنفسية والاجتماعية كذلك، او ان المحتوى

الفصل الميداني

التعليمي للدورات التكوينية لا تتلاءم مع طبيعة المنصب وذلك في حالات قليلة جدا ان لم تكن منعدمة او ان التكوين القاعدي للاطار لا يتوافق مع المحتوى التكويني الموجه للمنصب وهذا لان العديد من الاطارات تشغل مناصب ليست ضمن اختصاصها العلمي وانما مكتسبات خبراتية فقط . من جهة اخرى تلعب الاساليب والطرق التنظيمية للدورات التكوينية وكذا الافراد المكونين عاملا مهما في تسهيل استيعاب المحتويات التكوينية بالنسبة للاطارات ، حيث تعتمد المؤسسة قيد الدراسة الى توفير الجو والمناخ التنظيمي الملائم من اجل استفادة الاطارات من الدورة التكوينية بالقدر اللازم وفق المخططات الاستراتيجية للمؤسسة سواء على المستوى القريب او البعيد ودرجة تحقيق الاهداف ، كما ان التكوين يعتبر عاملا مهما في زيادة الوعي التنظيمي للإطارات المتكونة و الانضباط وزيادة القيم التنظيمية بشكل عام .

يجب التأكيد مرة اخرى على ان الموارد البشرية في اي منظمة هي من اهم موارد المنظمة، وان نجاح اي منظمة واستمراريتها وازدهارها كل ذلك يتوقف على اداء العاملين فيها، وبقدر ما يكون اداء العاملين عاليا ومتميزا بقدر ما ت نجح المنظمة في تنفيذ رسالتها واستراتيجيتها وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ومن هنا يبرز اهمية وحيوية التكوين وادارة هذا التكوين بكفاءة وفعالية ، اذ ان ذلك يحقق العديد من الفوائد والاغراض الهامة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل ومن بين هذه الفوائد:

- تحسين انتاجية الفرد وذلك من خلال اكتشاف مواطن قوته والعمل على تعزيزها ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب .
- تحسين دافعية وحافزية العامل
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي وانخفاض معدل التغيب عن العمل ونسبة الاصابات والحوادث
- التطوير الادائي للفرد
- التطور في الاداء الجماعي خصوصا في ظل العمل بالمجموعات .
- المساعدة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة
- الوعي التنظيمي للفرد العامل وربطه بالاستراتيجية العامة للمؤسسة واهدافها
- توجيه وترشيد سلوك العاملين وخاصة الاطارات لخدمة استراتيجية المؤسسة.

الفصل الميداني

- زيادة القيم وا لوعي التنظيمي للفرد والجماعات وكذا التقليل من الصراعات بين السلطة والعاملين او بين العاملين في حد ذاتهم.
- تعزيز الولاء الجماعي والتقليل من الانانية الفردية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة او الفردية .

جدول رقم 36: اجابات الافراد حول اساس تحديد احتياجات التكوين مع الغرض من تلقي

التكوين:

المجموع		يدخل في نظام المؤسسة		من اجل تحسين الاداء		من اجل الترقية		تغيير المنصب		التكيف مع المنصب		الغرض من التكوين اساس تحديد الاحتياجات التكوينية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%16.81	19	13.04 %	3	%19.04	12	%0	0	%0	0	%20	4	المردودية الفردية
%15.04	17	%0	0	%22.22	14	%0	0	%100	3	%0	0	مردودية الجماعة
%68.14	77	86.96 %	20	%58.74	37	%100	4	%0	0	%80	16	مردودية المؤسسة ككل
%100	113	%100	23	%100	63	%100	4	%100	3	%100	20	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 68.14% من مجموع الاطارات المتكونة ترى ان اساس تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على اساس مردودية المؤسسة ككل منهم نسبة 100% من مجموع الاطارات التي ترى ان الغرض من تكوينها هو الترقية تليها نسبة 86.96% من مجموع الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين يدخل في نظام المؤسسة تليها نسبة 80% من الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين هو التكيف مع المنصب تليها نسبة 58.74% من الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين هو تحسين الاداء، في حين نجد نسبة 16.81% من مجموع الاطارات المتكونة ترى ان اساس تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على اساس المردودية الفردية منها نسبة 20% ممن يرون ان الغرض من التكوين هو التكيف مع المنصب تليها نسبة 19.04% من الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين هو تحسين الاداء، في حين نجد نسبة 15.04% من مجموع الاطارات المتكونة ترى ان اساس تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على اساس المردودية الجماعية منها

الفصل الميداني

نسبة 100% من الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين هو تغيير المنصب ت لهما نسبة 22.22% من الاطارات التي ترى ان الغرض من التكوين هو تحسين الاداء.

التحليل السوسيوولوجي: من خلال نتائج الإحصائية الموضحة في الجدول يتضح لنا ان النظام التكويني آلية اساسية لتأهيل الموارد البشرية كل مرحلة او فترة زمنية من اجل تحديث العمليات وتحديث المعطيات وتحسين اداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل ، وهذا يدخل في سياق الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية ، حيث يتضمن ذلك القيام بدورات تكوينية لصالح العمال وخاصة الاطارات في كل فترة زمنية محددة في اطار النظام الداخلي للمؤسسة وال استراتيجيات المعتمدة في المؤسسة الطويلة المدى او المتوسطة او القصيرة.

ان اعتماد المؤسسة على اسلوب التكوين كنظام اساسي في المؤسسة يرجع الى الاهمية العملية للمؤسسة والتي تحتاجه من حين لآخر في العمليات الانتاجية او الخدماتية بالأحرى مواكبة منها للمتغيرات الحاصلة في ميدان العمل من جهة وتنشيط اليد العاملة من جهة اخرى وبعث روح جديدة في بدن المؤسسة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر المحرك الاساسي لأي تنظيم ، وفي اطار العلاقة بين المؤسسة قيد الدراسة والمؤسسات الاخرى في اطار التبادل المعرفي والعلمي خاصة مع مراكز البحث والجامعات تسعى المؤسسة الى ايجاد صلة دائمة مع الشركاء في اطار الاستفادة من الخبرات والمؤهلات الموجودة لدى العديد من المؤسسات الاخرى كنوع من المدخلات المعرفية والبشرية وهذا ما يؤكد العديد من الاطارات الذين كانت لهم تجارب سابقة في مؤسسات اخرى من نفس العمل مثل سونلغاز وغيرها من المؤسسات .

ان اقامة شراكات حقيقية مع مؤسسات وطنية واخرى اجنبية يعكس مدى الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالجانب المعرفي والعلمي في ميدان العمل وعليه تفرض المؤسسة قيد الدراسة على اطاراتها اقامة دورات تكوينية من اجل الاس تفادة القصوى لصالح المؤسسة وتحديث وتجديد نشاطاتها مع المتغيرات التكنولوجية والعلمية والثقافية والاجتماعية وغيرها كتغذية عكسية تستفيد منها المؤسسة في التقليل من الاخطاء وتقليل التكاليف، وتشير العديد من الاطارات الى ان هناك علاقات كبيرة مع مؤسسات اخرى خاصة الا جنبية منها مثل مؤسسات افريقية وعربية ومؤسسات اوربية وأمريكية حيث ان المؤسسات العربية والافريقية تحاول الاستفادة من خبرة المؤسسة في ميدان العمل على اعتبار انها مؤسسة رائدة في عملها وانها المؤسسة العربية الوحيدة على المستوى الافريقي والعربي في مجال التدخل السريع في نقاط الضخ والضغط بيد عاملة وكفاءات جزائرية خالصة ، اما العلاقة مع

الفصل الميداني

الشركات الاجنبية الاوروبية والامريكية والاسيوية فهي شركات في مجال العمل وفي مجال التطور التكنولوجي والتطور في اساليب العمل من اجل الاستفادة من خبراتها الكبيرة وذلك انها مؤسسات رائدة في مجال الطاقة.

في العديد من الاحيان يلعب الاداء دورا مهما في القيام بدورات تكوينية حيث تعتبر مستويات الاداء محددات رئيسية في اللجوء الى دورات تكوينية وذلك عن طريق المردودية الفردية او المردودية الجماعية لوحدة العمل ، وفي هذه الحالة تتخذ ادارة الموارد البشرية كافة التدابير اللازمة من اجل تحسين الاداءات على مستوى الوحدات.

في الكثير من الاحيان تعتمد المؤسسة قيد الدراسة على التأهيل التكويني للدورات التكوينية من اجل عمليات تنظيمية اخرى مثل الترقية او تغيير المنصب او التكيف مع المنصب الجديد خاصة للموظفين الجدد وهذا يدخل ضمن اطار دوران العمل ، وعليه تلزم المؤسسة اطارها الاستعداد التام من خلال القيام بدورات تكوينية من اجل العوامل المذكورة سابقا ، وهذا في اطار ديناميكية ثابتة للعمليات والوظائف مثل التقاعد وحوادث العمل والموت وغيرها من الاسباب الاخرى التي توجد فراغا وظيفيا في العمل .

وعلى العموم يعتبر الاداء ومستويات الاداء العامل المهم والاساسي للقيام بالدورات التكوينية بالرغم من ان نظام المؤسسة يفرض القيام بدورات تكوينية محددة ومنظمة ، وذلك انه في العديد من الاحيان تتدخل ادارة الموارد البشرية او السلطة التنظيمية في حد ذاتها في القيام بدورة تكوينية مستعجلة او الغاء دورة عادية حسب مردودية المؤسسة ككل وكذا استراتيجيتها او حسب متغيرات جديدة اما تكنولوجية وعلمية او عملية او ازمات او وقوع كوارث .

ان الالتزام التنظيمي الحديث يستدعي على المؤسسات قراءة استراتيجية للمعطيات المتوفرة لديها ، وفي هذا تسعى المؤسسة قيد الدراسة الى الاستثمار في الموارد البشرية والكفاءات وتكريس مبادئ العمل والمبادرة وتشجيع الابتكار والابداع في ظل منافسة عالمية وكذا غرس قيم الثقافة التنظيمية الصحيحة التي تعزز بها الولاء والانتماء وترفع من مستويات الاداء لديها.

من جانب آخر يعتبر التكوين داعما اساسيا في الحياة الاجتماعية خارج اسوار المؤسسة من خلال الرفع من المهارات التواصلية والاستعدادات النفسية والاجتماعية ، وبحكم ان الدورات التكوينية تجمع فئات اجتماعية متنوعة ومتعددة فهي تتيح التمازج المعرفي والثقافي وانشاء علاقات جديدة

الفصل الميداني

والانفتاح على الآخر وتقبل الآراء والافكار والآخرى ، ولذا نلاحظ ان المستوى الاجتماعي للعديد من اطارات المؤسسة في حالة من الاستقرار بحكم المكانة الاجتماعية التي يمنحها الانتماء الى المؤسسة قيد الدراسة وكذا الى المستوى المعرفي والعلمي لهم وتوسع العلاقات الاجتماعية لديهم.

من خلال الملاحظة المباشرة للمؤسسة اثناء القيام بالبحث اتضح لنا ان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة فرض على الاطارات نوع التنظيم الاجتماعي للحياة الشخصية ، وعليه يمكن القول ان هناك تأثيرا كبيرا للنسق الداخلي لمؤسسة على النسق الاجتماعي الكلي للإطارات خارج المؤسسة، حيث يعتمد الكثير منهم الى تنظيم حياتهم الشخصية وفق اولويات ووفق مخططات علمية وتنشئة اجتماعية سوية للأولاد ويتدعم هذا المعطى كثيرا في حالة اذا كان الزوج والزوجة يعملان في نفس المؤسسة قيد الدراسة او احدهما في مؤسسات مشابهة .

ومن الملاحظ كذلك ان اطارات المؤسسة تستخدم تقريبا بعض الاساليب المعتمدة في المؤسسة مثل ادارة الوقت حسب الاولويات وحسب المعطيات المتوفرة لديها .

وفي كثير من الاحيان ونظرا للارتياح المادي لهذه الفئة السوسيو مهنية فإنها تسعى الى توسيع نشاطاتها العملية خارج ميدان العمل من خلال الاستثمار في مجالات اقتصادية اخرى مثل التجارة والفلاحة وتربية الحيوانات حسب المجال الاقتصادي المتوفر والممارس اجتماعيا في الحيز الجغرافي للاطار الموجود فيه ، وهذا يدخل ضمن المدخلات الاجتماعية والثقافية للأفراد العاملين في المؤسسة لان الكثير من الاطارات لديهم حوافز شخصية من اجل اثبات الذات وتحسين المكانة الاجتماعية لديهم ضمن الحقول الاجتماعية التي ينتمون اليها ، الا ان ذهنية الاستثمار بالنسبة اليهم تخضع لمعايير علمية وعملية استمدت من خلال عناصر العمل .

الفصل الميداني

جدول رقم 37: توزيع المبحوثين حسب دافعية التكوين للإبداع والابتكار مع كفاية المدة التكوينية.

المجموع		غير كافية		كافية		مدة التكوين هل التكوين يحفز على الابداع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%84.07	95	%76.92	60	%100	35	نعم
%15.93	18	%23.08	18	%0	0	لا
%100	113	%100	78	%100	35	المجموع

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكر نسبة قدرت ب : 84.07% من مجموع الاطارات المتكونة يرون ان التكوين يحفز على عملية الابداع منهم نسبة 100% من الاطارات التي ترى ان مدة التكوين كافية ونسبة 76.92% من الاطارات التي ترى ان المدة التكوينية غير كافية ، في حين نجد نسبة 15.93% من مجموع الاطارات المتكونة لا ترى ان التكوين يحفز على الابداع منها نسبة 23.08% من الاطارات التي ترى ان المدة التكوينية غير كافية في حين لا نجد اي نسبة بالنسبة للاطارات التي ترى ان المدة التكوينية كافية.

التحليل السوسيوولوجي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الاطارات ترى ان التكوين يمنح نتاجا معرفيا وعمليا يمكنها من اضافة عمليات ابتكارية وابداعية على مستوى وحدات المؤسسة وان اكثر الافراد يرون ان المدة التكوينية غير كافية نوعا ما لأنها في معظم الاحيان قصيرة المدى ولا تأخذ متسعا من الوقت من اجل الاستفادة اكثر، وترجع المؤسسة الى ان طول المدة يقترن بالعمل داخل المؤسسة وبالمناصب الذي يشغله المتكون ، فبعض المناصب المهمة جدا من الضروري ان يلتحق الموظف في اقرب وقت ممكن نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة خصوصا في الوحدات الفنية ممثل دائرة الكهرباء ودائرة الصيانة ودائرة الميكانيك ودائرة المنهجية ، اما بالنسبة للدوائر الادارية كدائرة التكوين ودائرة التوثيق والمالية ليس لها نفس القدر من الاهمية مثل باقي الدوائر الرئيسية.

من جهة اخرى يعتبر التكوين محفزا للعمليات الابداعية خاصة على المستوى التنظيمي ولان اغلب الاطارات هي اطارات مسيرة فانها تستغل ذلك التكوين في عمليات تنظيمية وادارية وتنسيقية بين الوحدات وتسهيل سبل التواصل وتبادل المعلومات وغيرها من الاساليب التي تمكن الاطار من اظهار

الفصل الميداني

قدراته ، كما اغراض التكوين المذكورة في الجدول السابق تتيح عمليات ابداعية بشكل واسع من خلال الترقية وتغيير المناصب وادخال عناصر شبابية جديدة .

يعتبر الابداع احد اهم مقومات الاداء في العصر الحديث داخل المؤسسات ، وان اي مؤسس ة تغيب هذا العنصر فان مآلها لا محال هو الافلاس والاندثار ، وعليه تلزم الدراسات الحديثة في مجال الادارة والتنظيم وغيرها في المجال المؤسساتي على عملية التحفيز من اجل استخراج طاقات ابداعية داخل المؤسسة ، ويشير احد الاطارات المبحوثة ان التحفيز المقدم لهم من طرف المؤسسة يمكنهم من القيام بالعمل مهما كانت الظروف وفي اصعب الاوقات وابتكار عمليات جديدة تمكنهم من اداء العمل ، ويضيف ايضا الى ان الابداع لا يكمن في ابتكار جديد فقط للأساليب او للمنتجات او طرق العمل وانما حل المشاكل في وقتها وفي لحظة حدوثها يبرز قدرات الفرد د على اهليته بالمسؤولية الملقاة عليه وعلى تكوينه الجيد في ميدان العمل .

من جانب آخر واذا ما ارادت المنظمة او المؤسسة قيد الدراسة ان تجني ثمار الحالات الابداعية للعاملين بها وبغض النظر عن مستوياتهم وانشطتهم فان عليها توجيه اهتمامها في خلق وتنمية مناخ ايجابي يجد الافراد فيه انفسهم احرار لتقديم اعمالهم الابداعية بمعنى ان الحصول على هامش من الحرية في التصرف واضفاء اللمسة الشخصية على العمل تمكن من ابراز الابداع للأفراد ، ومن هذا تولى العديد من المؤسسات اهمية بالغة لإظهار الابداع في هياكلها من خلال خلق مناخ يس اعد على تنشيط القدرات المعرفية للعمال وذلك من خلال اقامة مراكز بحث لإجراء تجارب وللقيام ببحوث علمية وعملية اضافة الى فتح المجال من خلال تفويض السلطة واطاحة فرص التعبير عن الافكار والتشجيع على المشاركة في حل المشكلات مما يساهم في الرفع من مستويات الاداء خاصة لدى الاطارات .

يعتبر التكوين احد اهم المقومات الاساسية التي تحفز الاطار على الابداع ولكن لا بد ان يتوفر المناخ التنظيمي على مجال متسع لتنفيذ هذه الابداعات والابتكارات سواء في المجال التنظيمي او المجال الفني ، وهذا من شأنه ان ينعكس ايجابا على الفرد في حد ذاته وعلى المؤسسة كذلك، وتؤكد الكثير من اجابات المبحوثين على اهمية اخذ مجال من الحرية في الممارسة العملية ، حيث تميل فئة كبيرة الى ممارسة عملها بطريقتها الخاصة التي تكون نتاج المعرفة والتكوين الذي تلقته في مسارها العملي.

الفصل الميداني

من جانب آخر ترجع فئة اخرى والتي لا ترى بان التكوين يحفز على الابداع الى ان التكوين ليس شرطا اساسيا في العمليات الابداعية وانما اكثر الى القدرات العقلية والجوانب المعرفية للاطار، وان العمليات الابداعية هي على مستوى اشخاص لديهم قدرات عالية مقارنة مع باقي الافراد، وترجع هذه الفئة كذلك الابداع الى نسق السلطة التنظيمية التي تعتبر في الكثير من الاحيان اداة تكبح الابداع والابتكار من خلال تشبثها بالأساليب القديمة ، وان هناك عناصر (افراد) لا تسمح بظهور مؤهلات لدى الافراد للقيام بعمليات ابداعية خوفا منها على مكانتها السلطوية ، وتجدر الاشارة هنا الى ان النسق الداخلي للتنظيم يعاني من نفس الصراعات الموجودة خارجا مثل صراع الاجيال والذي يظهر بشكل اكبر داخل التنظيمات العمالية.

ان المقومات الاساسية للإبداع تجعل من التكوين عنصرا مهما في اكتساب خبرات ومعارف جديدة تساهم في رفع التحدي للقيام واطهار القدرات بالنسبة للإطارات التي تسعى لإثبات مكانتها داخل التنظيم ، الا ان التنظيم في حد ذاته هو الذي يلعب دورا اكبر في فتح مجالات الابداع والابتكار ولا يتأتى ذلك الا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية التي ابانت عن كفاءة عالية ومردودية اكبر في العمل ولديها دافع نفسي واجتماعي يحفزها على الزيادة في الاداء

جدول رقم 38: يوضح توزيع اجابات المبحوثين حول الرضا عن التكوين:

الرضا عن التكوين	التكرار	النسبة
نعم	68	60.17%
لا	45	39.83%
المجموع	113	100%

التحليل الاحصائي للجدول : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 60.17% من مجموع الاطارات المتكونة لديها حالة من الرضا على الدورات التكوينية التي قامت بها ، في حين نجد نسبة 39.83% من مجموع الاطارات المتكونة غير راضية على التكوين الذي قامت به.

التحليل السوسولوجي: تعتبر حالة الرضا عن التكوين نوع من انواع الانسجام والاتساق مع اهداف المؤسسة وكذا انعكاس للسير الحسن للوظائف واهداف ادارة الموارد البشرية ، وهذا بدوره ينعكس ايجابا على المكونات البشرية للمؤسسة لان حالة الرضا تعكس الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها

الفصل الميداني

محركا اساسيا للمؤسسة، وتشير اغلب الدراسات على ان حالة الرضا الوظيفي هي نتاج توفير المناخ والجو الملائم للعمل اضافة الى الحوافز المادية والمعنوية، وان الوصول الى الرضا الوظيفي لدى العمال هو مهمة اساسية لإدارة الموارد البشرية ، وتشير اغلب الدراسات في ميدان التنظيمات الى ان ارتباط الرضا بالمستوى التنظيمي والاداري للمؤسسات وتع تبر العديد من الدراسات ان التنظيمات الحديثة تسعى دائما الى وصول عاملها لحالة من الرضا الوظيفي وذلك مما له عوائد وفوائد لصالح المؤسسة ككل من حيث المردودية والمنافسة والانتاجية ، وعلى المستوى الداخلي للمؤسسة حيث تتيح حالة الرضا سهولة في التواصل وانتقال المع لومة والمساعدة والمعاونة بين الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة ، اضافة الى انعكاسها الايجابي على الروح المعنوية والزيادة في العمل وتعزيز قيم الولاء والانتماء والترابط بين الافراد وبينهم وبين المؤسسة.

ان اهمية التكوين تكمن في مدى ارتباطه بالعمليات الاساسية التي تتعلق بالموارد البشرية داخل التنظيم، والتي تبرز مدى الاهتمام بالنسق التنظيمي الحديث الذي يجعل من المورد البشري اهمية اولى في ظل المنافسة العالمية المحتدة حول استقطاب الكفاءات العالية والمهارات التي بإمكانها الابداع والابتكار ونقل المؤسسة من مستويات دنها الى مستويات عليا .

على المستوى الداخلي يستلزم على الادارة والسلطة الرشيدة التي لديها رؤيا استراتيجية للمؤسسة وان تربط اهدافها الخاصة بأهداف المؤسسة وان توفر جوا ومناخا تنظيميا ممتازا وملائما لكافة العناصر البشرية وتسهيل وتوسيع آليات التواصل بين كافة ال فئات المهنية داخل المؤسسة وتجنب عوامل الصراع والنزاع الهدامة.

في حين ان حالة عدم الرضا عن التكوين فذلك راجع الى عدة معطيات حسب الاطارات غير الراضية منها:

ان انظمة التكوين اصبحت تقليدية مقارنة مع الانماط الحديثة للتكوين في ظل نظام المعلوماتية والتطور التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة والمتطورة جدا التي بإمكانها اختصار العديد من التكاليف في الجهد والوقت والتنقل وغيرها من مصاريف التكوين وكذا نوعية المعلومات والمعطيات الموجودة في هذه الانظمة الجديدة للتكوين كالتكوين عن بعد باستعمال اساليب الاتصال الحديثة، اضافة الى مدة التكوين التي في معظم الاوقات قصيرة مقارنة مع المحتوى التكويني الذي يستلزم فترة زمنية اطول لاستيعاب المعطيات والمعلومات الموجودة في العملية التكوينية.

الفصل الميداني

تقتضي التطورات الحديثة على الصعيد المؤسسي خاصة الاقتصادية منها تغييرا في الاطر التنظيمية واعتماد اساليب جديدة تتوافق مع العصرنة والتقدم العلمي والتكنولوجي ، ومنها التطوير التنظيمي في انظمة ادارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتوظيف والتكوين والترقية وتقييم الاداء وتقييمه وغيرها من الوظائف، ومن جهة اخرى ترى هذه الفئة من الاطارات ان التكوين قد فقد قيمته وميزته المعرفية والعلمية بل اصبح نوع من انواع العطل او السياحة خاصة خارج الوطن او في المراكز الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم 39: توزيع المبحوثين حول الفئة التي يجب ان تقوم بدورات تكوينية اكثر:

النسبة	التكرار	الفئة التي يجب ان تتلقى دورات تكوينية اكثر في نظر الاطارات
33.05%	40	اطارات ادارية
66.95%	81	اطارات تقنية
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكر نسبة قدرت ب : 66.95% من مجموع الاطارات التي ترى ان الفئة المهنية التي لابد ان تتلقى دورات تكوينية اكثر هي فئة الاطارات التقنية ، تليها نسبة 33.05% من مجموع الاطارات ترى ان الفئة التي لابد ان تتلقى دورات تكوينية اكثر هي الاطارات الادارية .

التحليل السوسيولوجي: حسب طبيعة ونشاط المؤسسة قيد الدراسة فان الاطارات المبحوثة ترى ان الفئة التي يجب ان تنال قدرا اكبر من حيث الدورات التكوينية هي فئة الاطارات التقنية ، لان المؤسسة قيد الدراسة تعتمد اعتمادا كبيرا على ها من حيث انجاز المهام واتمامها بشكل كبير خصوصا ما طبيعة ونشاط المؤسسة الذي يعتمد بالاساس على الاطارات التقنية في عمليات التدخل لاصلاح الماكينات والانابيب الخاصة بنقل الغاز والبتروك ، وهذا ما يحملها مسؤولية كبيرة مقارنة مع فئة الاطارات الادارية ، ولذا لابد ان يتسع مجال المعرفة العملية والتحكم بأساليب العمل لهذه الفئة مقارنة مع الفئة الاخرى ، ويؤكد العديد من الاطارات التقنية ان المهام الملقاة على عاتقهم في المؤسسة وحجم العمل الكثيف والضغوط المهنية المتعلقة بميدان العمل تستلزم كفاءات ومهارات وخبرات عالية يجب ان تتوفر في الاطارات التقنية، ونظرا لطبيعة العمل كذلك في ميدان صيانة الانابيب

الفصل الميداني

وصيانة آلات الضخ والضغط في اي وقت لا يمكن الاعتماد على افراد مستوى تكوينهم العلمي متدني مثل اعوان التحكم واعوان التنفيد بدون اشراف الاطارات التقنية على العمل ، حيث يعتبر الاطارات التقنية في المؤسسة قيد الدراسة المورد البشري الاول والاھم في المؤسسة ومن ثم تقترن الفئات الاخرى كالاطارات الادارية واعوان التحكم والتنفيذ بإتمام العمل .

ولذا يرى الكثير من المبحوثين ان الاولوية الاولى في الدورات التكوينية هي لفئة الاطارات بالدرجة الاولى من حيث انها لديها العديد من الوظائف الحساسة في المؤسسة كالصيانة ورقابة الالات ورقابة العمل وطرق العمل ورقابة الافراد والاشراف واتخاذ القرار وغيرها من العمليات الصعبة مقارنة مع الفئات السوسيو مهنية الاخرى ، وتجدر الاشارة الى ان الكثير من الاطارات يرجعون آليات التحكم في العمل من خلال الدورات التكوينية التي قاموا بها التي ساعدتهم كثيرا في انجاز المهام.

من الناحية التنظيمية البحتة فان تكوين الاطارات ينعكس ايجابا في التحكم في آليات وسير العمل اضافة الى الفاعلية والانتاجية والتغلب على الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة في ميدان العمل سواء كانت فنية او تنظيمية او بشرية ، وكذا تجنب المشاكل التي تنتج عن نقص في الخبرة والكفاءة والمهارة وتداخل في صلاحيات اطارات اخرى وكذلك الصراع التنظيمي الذي عادة ما يكون سببه صراع الاطارات .

ان التمكن في العمل من خلال آليات مثل التكوين والتدريب وغيرها من ادوات المعرفة العملية تجعل من الاطارات تسير وفق نظام محدد واطر قانونية توضح المهام وحدود المناصب والمسؤوليات حسب التخصصات المهنية الموجودة وكذا الا نضباط في العمل واحترام العمل الجماعي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة كنوع من المدخلات المعرفية التي يتلقاها الاطارات خلال المسار الوظيفي والذي ينعكس بدوره على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة والسلوك الاجتماعي داخل الانساق الاجتماعية الاخرى التي ينتمى الاطار اليها حيث يتاثر بها ويؤثر فيها كفاعل داخل النظام الاجتماعي .

من الجانب الاجتماعي تتيح الدورات التكوينية تكوين رصيد اجتماعي اضافة الى الجوانب المعرفية التي يحتويها التكوين ، وهي بالتالي تسمح بالرفع من القدرات والمؤهلات للاندماج الاجتماعي ضمن المجموعة ، اضافة الى تكوين نخب اجتماعية ذات مستوى علمي عالي مقارنة مع المؤسسات

الفصل الميداني

الآخري كنوع من انواع المخرجات الاجتماعية وفي اطار علاقة التأثير والتأثر بين المجتمع كنظام اجتماعي كبير والمنظمة كنظام اجتماعي يتميز عن النظام الكلي .

من جانب آخر يرى الكثير من الاطارات ان اعوان التحكم والتنفيذ هي الفئات التي يجب ان تقوم بدورات تكوينية اكثر وذلك راجع الى عدة عوامل حسيهم من بينها:

- ان مساندة العمل تفرض تحديثا دائما للعمال خاصة اعوان التنفيذ والتحكم من اجل القيام بالعمل على اكمل وجه
 - يجب تحديث المعارف والمعلومات بالنسبة لعدد من الاعوان داخل المؤسسة
 - بحكم المستوى العلمي المتدني للكثير منهم او لأغلبهم فان مسألة التكوين تصبح امر الزاميا لهم
 - عدم التحكم في المجال المعلوماتي وصعوبته بالنسبة اليهم يفرض اللجوء دائما الى التكوين في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الكبير جدا.
 - نظرا لصعوبة المهام المنوطة بهذه الفئة والتي تندرج ضمن الاعمال اليدوية او الحركية فان التكوين والتدريب المستمر يمكن العمال من التحكم في طرق العمل .
- في نظر الكثير من الاطارات خاصة الاطارات المشرفة فان التكوين والتدريب للفئات الآخري يعتبر امرا اجباريا من اجل تحقيق الاهداف ومن اجل تسهيل العمليات الفنية في الصيانة واصلاح الآلات الكهربائية والميكانيكية وجوانب فنية اخرى.

نتائج الفرضية الثالثة:

مما يتبين لنا من خلال نتائج الجداول اعلاه فيما يخص الفرض الثالث المتعلق بدور التكوين في تنمية القدرات البشرية و اظهار الابداع والابتكار حيث تظهر نسبة 93.4% من مجموع الاطارات المبحوثة قد تلقت تكويننا علميا وعمليا حول العمل والمنصب الذي يشغله ، اضافة الى اعتماد المؤسسة على مختلف المؤسسات التكوينية حيث تشير نسبة 73.46 % من مجموع الاطارات امت بالتكوين داخل مراكز التكوين التابعة للمؤسسة وكذا اعتمادها ايضا على التكوين داخل المؤسسة وكذا خارج الوطن كذلك ، ويقر الاطارات المتكونة ان نوع التكوين يتماشى ونوعية المناصب التي يشغلها المتكونون بنسبة 97.34% اضافة الى ذلك اظهر الاطارات استعدادات نفسية واجتماعية ومهنية ومعرفية وعلمية في عمليات التكوين بنسبة 82.30% .

ويشير الاطارات المبحوثة الى ان التكوين يعتمد على الجانبين اي الاسلوب النظري والاسلوب التطبيقي بنسبة 67.26% ، وان الغرض من التكوين الذي تلقوه في الاساس هو من اجل تحسين الاداء بالدرجة الاولى 55.75% وبدرجة ثانية ان التكوين يدخل ضمن نظام المؤسسة وبدرجة اقل من اجل الترقية او التكيف مع منصب آخر ، وتؤكد نسبة 67.32% من مجموع الاطارات المبحوثة رضاهم على التكوين الذي تلقوه ، وترى ان التكوين يحفز على الابداع بنسبة 84.07% خاصة في مجال التسيير بنسبة 73.68% .

ويرى الاطارات ان الداعي لاستخدام الدورات التكوينية هو مردودية المؤسسة ككل بنسبة 68.14%

بمعنى ان عملية تقييم النتائج ومدى تحقيق الاهداف للمؤسسة يعتبر العامل الاساسي في الاعتماد على التكوين من اجل زيادة في المردودية الكلية.

من جهة اخرى ترى الاطارات كذلك ان مدة التكوين غير كافية مقارنة مع الحجم المعلوماتي والكم المعرفي في الدورات التي يمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة وذلك ما توضحه نسبة 69.02% ، وان الفئة السوسيو مهنية الاجدر بتلقي دورات تكوينية اكثر هي فئة الاطارات وذلك بنسبة 53.98% .

وفي الاخير تؤكد نسبة 60.17% مدى رضا الافراد على التكوين الذي تلقوه.

من خلال النتائج العامة والاتجاه العام للنتائج تؤكد الفرضية الثالثة حول اهمية التكوين في تحفيز العمال على التكيف مع العمل وتسهيل عمليات الاندماج الوظيفي والاجتماعي ضمن الحقل الاجتماعي

الفصل الميداني

الداخلي ، ومن جهة اخرى ال تحفيز على عمليات الابداع والابتكار في مجالات العمل مما يزيد في
الفعالية التنظيمية والفنية كذلك.

الفصل الميداني

جدول رقم 40: توزيع المبحوثين حول حصولهم على الترقية منذ دخولهم الى المؤسسة:

هل تحصلت على الترقية في مسارك المهني	التكرار	النسبة
نعم	117	96.70%
لا	04	3.30%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 96.70% من مجموع الاطارات المبحوثة قد تحصلت على الترقية في حين نجد نسبة 3.30% من مجموع الاطارات المبحوثة لم تتحصل على الترقية في عملها.

التحليل السوسولوجي:

من الطبيعي ان لا يستمر اي انسان في العمل الذي تم تعيينه فيه اول مرة طيلة مدة حياته المهنية ، بل سينتقل من عمل لآخر لأسباب عديدة ومتنوعة وشخصية وتنظيمية ومن بينها على سبيل المثال وليس الحصر: ما تتطلبه ظروف ومصالحة العمل والمنظمة لتحسين الاداء والانتاجية لمواجهة ظروف طارئة مثل التوسع والانكماش، او تأتي في اطار تخطيط الموارد البشرية لمواجهة اي عجز او فائض في القوى العاملة، او اعادة هيكلة المنظمة والدمج وغيرها، وكذلك من بين الاسباب نقل العامل من العمل لآخر لترقيته او تطويره وتنمية قدراته في اطار خطة وبرنامج المسار المهني للعامل وتهيئته لعمل يتضمن مسؤوليات وواجبات اعلى واكبر، وقد يكون السبب هو قرار جزائي بحق عامل نتيجة قيامه بسلوكيات غير مرغوبة مخالفة للتعليمات والقواعد النافذة في المنظمة ، واكثر هذه الحركات شيوعا هي الترقية ، والنقل الوظيفي .

تعتبر الترقية آلية طبيعية ضمن المنظومة الاساسية للمؤسسة في تسيير الموارد البشرية ومن حق جميع افراد المؤسسة خاصة الاطارات الحصول على الترقية في العمل نظير ما يقدمونه للمؤسسة من خدمات كنوع من التحفيز والاحساس بالمجهودات المبذولة من طرفهم ، وتكمن هذه الترقية في الزيادة في الجانب المادي فقط او زيادة في الجانب المادي وفي المسؤوليات من خلال تقلد مناصب جديدة في العمل ومسؤوليات اكبر ومهام جديدة من اجل الحركية داخل المؤسسة وزيادة الفاعلية للمؤسسة في اطار نشاطها الطبيعي لسيرورة العمل وحركة دوران العمل ، وتنعكس الترقية في الجانب المادي

الفصل الميداني

والمعنوي بشكل كبير حيث يعتبر الكثير من الاطارات ان الترقية هي اسلوب وعامل مهم في المؤسسة من اجل ديناميكية وحركية ايجابية للمؤسسة والعمال على حد سواء.

وتجدر الاشارة الى ان الترقية الحقيقية تتضمن قفزة نوعية في المسؤوليات والواجبات وغيرها تعد من العوامل الرئيسية التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وما ينتج عن ذلك من تحسي اداء وزيادة الانتاجية وزيادة فرص الابداع والابتكار وغيرها ، ومن هنا تأتي اهمية وضرورة توفير فرصة كافية للعاملين للتقدم الوظيفي والترقية و تطبيق سياسات وممارسات عادلة واضحة ونزيهة في قرارات الاجراءات الترقية، ومن شان ذلك ان يشجع على استقطاب القوى العاملة الكفؤة وتشجيع وتحفيز العاملين على الاستمرار في العمل والسعي للتعلم وتحسين المهارات والقدرات لاستمرار، اضافة الى ان الترقية تعتبر من بين اهم المحددات الوظيفية للاستقرار المهني للإطارات الذي يساعد المنظمة على ضمان استمرارية توافر القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة والتي تعمل بكل جد ونشاط ومثابرة.

تكتسي الترقية اهمية كبيرة عند الافراد العاملين خلال مسيرته م الوظيفية داخل المؤسسة لما لها من عوائد مادية ومعنوية تساهم في زيادة المستوى المعيشي من جهة ورفع المكانة الاجتماعية لهم الى مستويات عليا داخل النسق الاجتماعي الموجودين فيه ، فهي تؤثر في النسق الاجتماعي بشكل مباشر او غير مباشر للأفراد العاملين من حيث عدة عناصر اجتماعية داخل النسق الاجتماعي الداخلي للمؤسسة من حيث المسؤوليات والمهام والدرجة الوظيفية والمكانة والسلطة وعمليات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة وغيرها من السلوكات التي تتلازم مع طبيعة الترقية في المؤسسة اي تغيير في نمط السلوك التنظيمي الممارس داخل المؤسسة ، اما على الصعيد الخارجي وضمن النسق الاجتماعي الكلي فان الترقية تنعكس في الجانب المادي من جهة ومن الجانب المكانة الاجتماعية من جهة اخرى حيث يترقى الفرد طبيعيا لتوفر الميكانيزمات المساعدة على ذلك من طبقة الى اخرى ومن حقل اجتماعي الى اخر ومن فئة اجتماعية الى اخرى تقترن مع مستوى المهنة والوظيفة التي يشغلها، اي ان الترقية والوظيفية بالنسبة للإطارات في المؤسسة قيد الدراسة تمنحه امتيازات اجتماعية عالية مقارنة مع باقي الفئات الاجتماعية الاخرى الموجودة في النسق الاجتماعي الكلي.

في المقابل نجد فئة قليلة من الاطارات التي لم تتحصل على ترقيات وذلك راجع الى عدة عوامل من بينها : انها اطارات حديثة التوظيف وبالتالي لاتزال قيد فترة التريص و التكوين وذلك لتسهيل عملية

الفصل الميداني

الاندماج المهني لديهم حتى تنتهي فترة التربص ليصبح عامل مثل اي عامل اخر في المنظمة له نفس الحقوق والواجبات

ونظرا لاهمية الترقية وتأثيرها على استقرار العامل لابد من رسم

جدول رقم 41: توزيع المبحوثين حول رؤيتهم لعدالة نظام الترقية مع تحديد اسلوب الترقية:

المجموع		على اساس الاقدمية		على اساس الشهادة		على اساس الكفاءة		نظام الترقية عدالة نظام الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%29.91	35	%25.77	25	%25	2	%66.66	8	عادل
%70.09	82	%74.23	72	%75	6	%33.34	4	غير عادل
%100	117	%100	97	%100	8	%100	12	المجموع

التحليل الاحصائي : يتضح من خلال الجدول ان اكر نسبة قدرت ب: 70.01% من مجموع الاطارات التي ترى ان النظام الترقية في المؤسسة غير عادل منهم نسبة 75% من الاطارات التي تقران نظام الترقية يكون على اساس الشهادة تليها نسبة 74.23% من الاطارات التي ترى ان اساس الترقية هو الاقدمية في المهنة تليها نسبة 33.34% من الاطارات التي ترى ان نظام الترقية يكون على اساس الكفاءة، في حين نجد نسبة 29.91% من مجموع الاطارات التي ترى ان نظام الترقية في المؤسسة عادل من بينهم نسبة 66.66% من الاطارات التي تقران نظام الترقية يعتمد على اساس الكفاءة تليها نسبة 25.77% من الاطارات التي تقران نظام الترقية يتم على اساس الاقدمية تليها نسبة 25% من الاطارات التي تقران نظام الترقية يتم على اساس الشهادة.

التحليل السوسولوجي:

تعتبر المؤسسة قيد الدراسة حقل من الحقول الاجتماعية وفضاء من فضاءات التمايز الاجتماعي وما يحتكم اليه الانسان في حياته العادية يحدث في هذا الفضاء كذلك، اي ان الممارسات الاجتماعية التي تحدث للإنسان وهي امر طبيعي في الحياة الاجتماعية يحدث كذلك ضمن المنظومة الاجتماعية في المنظمة ، وان طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم تتدخل فيها عوامل اجتماعية خارجية

الفصل الميداني

وداخلية للأفراد مثل الإثنيات والفئات الاجتماعية والعشيرة والقبيلة وعوامل اجتماعية أخرى لها نفس التأثير مع سابقاتها ، ولذلك تعتبر الترقية آلية تظهر فيها نوع من الممارسات الاجتماعية ذات الطبيعة الفردانية الاجتماعية ، أي أن الحقل الاجتماعي الداخلي يشهد تنافسا وصراعا ضمنيا حول الترقية ، لأن الترقية تعبر عن العديد من الأطر مثل علاقات السلطة والمكانة الاجتماعية داخل المؤسسة.

وتشير نتائج الجدول أن هناك حالة من عدم الرضا عن عدالة النظام الرقابي في المؤسسة وذلك راجع إلى أسباب عدة أشرنا إليها سابقا وعوامل أخرى مثل:

- أن هناك نوع من التمييز في الحصول على الترقية وأن بعض الأفراد يحصلون على الترقية أكثر من الأفراد الآخرين
- أن هناك ازدواجية المعايير في الحصول على الترقية حيث يشير الكثير من الأطارات أنهم ينالون الترقية في المدى المتوسط والبعيد في حين أن أفراد آخرين وهم من المقربين إلى الإدارة ينالون الترقية في الدرجة الدنيا.
- أن هناك نوع من الممارسات الاجتماعية والتحيز في الحصول على الترقية وخاصة الترقية في المنصب .
- يشير الكثير من الأطارات أن هناك نوع من الهوة بين الإدارة وأطارات المؤسسة وأن الترقية في المنصب لا تتم في المؤسسة وإنما تملأ من طرف المؤسسة الأم ولذلك المؤسسة قيد الدراسة هي في حالة تبعية ولا تملك سلطة اتخاذ القرار بشكل رسمي .
- يعتبر العديد من الأطارات أن هناك بعض الأفراد يمارسون نوع الوساطة والتقرب لأصحاب السلطة من أجل الحصول على الترقية وهذا من شأنه أن يكبح عملية الترقية لصالح أصحابها الفعليين.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في عدم وجود عدالة في نظام الترقية حسب الأطارات ويرجع الكثير منهم إلى عوامل شخصية واجتماعية بشكل كبير ، حيث يعتبر الكثير منهم أن العلاقات الاجتماعية وعلاقات القرابة وعشيرة والقبيلة والمجال الجغرافي والحضري وغيرها من العلاقات الاجتماعية تتدخل في هذه الأطر إضافة إلى الجوانب الشخصية للأفراد كعلاقات الصداقة والزمالة تتحكم في آلية الترقية بشكل كبير مقارنة مع آلية التنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة .

الفصل الميداني

من الملاحظ من خلال نتائج الجدول ان جل الافراد غير الراضيين عن عدالة النظام الرقابي هم ممن يرون ان اساس نظام الترقية يكون من خلال الاقدمية وعلى اساس الشهادة كذلك ، وهذا يدل على ان هؤلاء الاطارات لهم مدة زمنية كبيرة داخل المؤسسة وان هذا الحكم على نظام الترقية هو نتاج مراحل ادارية مرت عليهم مورست خلالها العديد من السلوكات غير التنظيمية في اسلوب الترقية وبالتالي تكون لديها خلفية حول نظام الترقية مهما تغيرت الانماط والاساليب الادارية في المنظمة لان الممارسات غير التنظيمية تبرز للظاهر كلما كانت هناك عملية ترقية في المؤسسة ، في حين نجد ان الفئات الاخرى من الاطارات التي ترى ان نظام الترقية عادل هم ممن يرون ان اساس الترقية هو اساس الكفاءة ، وهذا يدل على ان هذه الفئة من الاطارات قد نالت ترقية نوعية خلال فترة زمنية قصيرة ، وبالتالي هي تستحوذ نوعا ما على مقاليد السلطة داخل المؤسسة وعلى الاكثرهم من بين الاطارات السامية.

من الملاحظ ان هناك نوع من التباين في اراء المبحوثين حول الممارسات الادارية بمعنى ان هناك نوع من التمييز الحكم على الوظائف الادارية للموارد البشرية وانه في العديد من الاحيان تكون احكام موضوعية عندما يتعلق الامر بالمؤسسة او المجموعة او النظام ككل اما فيما يخص وظائف اخرى تخضع للمعايير الشخصية مثل الترقية فالحكم هنا دائما يميل الى الذاتية ولربنا هذا عائد الى الطبيعة البشرية في حد ذاتها.

من خلال موضوع الترقية في المؤسسة لاحظنا الاختلاف والتباين والصراع الخفي داخل المؤسسة وكذا تبرز جوانب غير رسمية مثل المجموعات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية والعلاقات غير الرسمية وتدخل العوامل الاجتماعية في الجوانب التنظيمية في المؤسسة.

لا يمكن الحكم اطلاقا على المنظومة الادارية وآليات التسيير في المؤسسة الا من خلال منظور كلي للوظائف الادارية والممارسات التنظيمية في المؤسسة ودرجة تحقيق اهدافها في ظل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية والعلمية وغيرها من التغيرات وكذا المرونة في التعامل مع الازمات ومع الظروف البيئية والتنظيمية والعالمية كذلك

الفصل الميداني

جدول رقم 42 : توزيع المبحوثين حول نوع الترقية التي تلقوها خلال مسيرتهم المهنية :

نوع الترقية	التكرار	النسبة
ترقية في الرتبة	48	41.02%
الترقية في الدرجة	69	58.98%
المجموع	117	100%

التحليل الاحصائي : من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 58.98 % من مجموع الاطارات تحصلت على ترقية في الدرجة في حين نجد نسبة 41.02% من مجموع الاطارات التي نالت ترقية قد تحصلت على الترقية في الرتبة

التحليل السوسولوجي:

يعتبر نظام الترقية عبر الدرجات نظام آلي من حيث سيورة المسار المهني للعاملين في المؤسسة ، وينال كل فرد من الاطارات الترقية الالية خلال فترة زمنية معينة اما في الترقية القصيرة المدى او المتوسطة او البعيدة حسب آليات الرقابة والمردودية والانتاجية في المؤسسة وحسب نتائج تقييم الاداء المستعملة في المؤسسة وحسب خارطة تنظيمية في سلم الترقيات المستخدمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، وتتم الترقية في الدرجة عن طريق عمل جماعي بين ادارات الوحدات بالتنسيق مع ادارة الموارد البشرية والسلطة التنظيمية ، وتتحدد الدرجة في المستويات الدنيا او المتوسطة او البعيدة حسب الحوصلة الكلية للوحدة ونظام الترقيات في المؤسسة ونتائج تقييم الاداء لكل ادارة وحدة.

في حين تعتبر الترقية في الرتبة والمنصب من الترقيات التي تأخذ دراسة وقتا معيننا من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يستطيع تحمل كافة المسؤوليات ويبيدي استعدادا وقدرة وتأهيل علمي وعملي مع ما يتطلبه المنصب ، وتميل المؤسسة الى استعمال اساليب لإعداد الافراد المستخلفين لمناصب عديدة ذات مسؤولية عن طريق تفويض السلطة في العديد من الاحيان وعن طريق الوكالة لان المؤسسة تعمل في العديد من الاحيان على حركة الانتقال الوظيفي بين المسؤوليات والمناصب في قطاع واحد او دائرة واحدة هذا في المستويات الدنيا للإطارات اما عن المستويات العليا في المؤسسة والاطارات السامية فكثيرا ما تتدخل المؤسسة الام في وضع الافراد في مناصب سيادية في المؤسسة وفق مخططات المؤسسة الام .

الفصل الميداني

والملاحظ من خلال المقابلة مع مسؤولة التكوين وادارة الموارد البشرية ان الترقية في الدرجة هي من حق جميع الاطارات الموجودة في المؤسسة والمنتمية اليها ولكن الاطارات الفنية هي اكثر الاطارات التي تتحصل على هذه الدرجات لان الترقية في الرتبة تأخذ وقتا كبيرا بحكم طبيعة العمل داخل الوحدات ومن اجل الاستقرار التنظيمي داخلها على عكس الوحدات الادارية التي يوجد فيها نوعا ما حركية في ترقية الرتب والمناصب .

يرى العديد من الاطارات ان الترقية في الدرجة هي زيادة في الاجر فقط مع البقاء في نفس المنصب وهذا لا يحفز على الزيادة في الاداء والفاعلية وانما له انعكاس سلبي في العديد من الاحيان لان الاعمال الروتينية خلال فترة زمنية كبيرة من شأنها ان تجمد النشاط الانساني في العمل وحب العمل والابداع والابتكار والحيوية، ولذا تميل المؤسسة في الكثير من الاحيان الى استعمال الحراك الوظيفي او بالأحرى ترقية افقية التي تساهم في بعث النشاط الانساني وتجديد الدماء داخل المؤسسة وتبادل الخبرات والمعارف وسد ثغرات تنظيمية ونقائص في الاداء الوظيفي للإطارات.

بفعل الارتياح المادي او الاجر العالي للإطارات في المؤسسة فان الزيادة في الاجر لا تمثل حافزا كبيرا في الزيادة في الاداء والمردودية للمؤسسة ، ويقر الكثير منهم الى ان التحفيز المعنوي له اثر ايجابي اكثر من التحفيز المادي في بعض الاحيان لان الاعتراف بالمجهودات العملية للأفراد ينعكس على الروح الفردية والجماعية في العمل.

الفصل الميداني

جدول رقم 43: توزيع المبحوثين حول رضاهم حول اسلوب الترقية مع ما يرونه في الترقية:

المجموع		عائد مادي فقط		مسؤولية جديدة		دور جديد		ماذا تمثل لك الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38.01	46	8.57	3	39.47	15	58.33	28	هل انت راض على اسلوب الترقية
%		%		%		%		نعم
61.99	75	91.43	32	60.52	23	41.67	20	لا
%		%		%		%		
%100	121	%100	35	%100	38	%100	48	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكبر نسبة قدرت ب : 61.99% من مجموع الاطارات المبحوثة غير راضية على اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة منهم نسبة 91.43% ممن يعتبرون ان الترقية هي مجرد عائد مادي فقط تليها نسبة 60.52% ممن يرون ان الترقية هي عبارة عن مسؤولية جديدة تليها نسبة 41.67% ممن يرون ان الترقية هي عبارة عن دور جديد، في حين نجد نسبة 38.01% من مجموع الاطارات راضية على اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة منهم نسبة 58.33% ممن يرون ان الترقية هي عبارة عن دور جديد في المؤسسة تليها نسبة 39.47% ممن يرون ان الترقية عبارة عن مسؤولية جديد ة تليها نسبة 8.57% ممن يرون ان الترقية عبارة عن عائد مادي فقط.

التحليل السوسيولوجي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول وما سبقه من جداول حول رؤية الاطارات للترقية في المؤسسة والملاحظ من خلال النتائج هو انه توجد حالة من الامتعاض لدى الاطارات حول اساليب الترقية المعتمدة في المؤسسة اضافة الى ما يشوبها من ممارسات غير تنظيمية وغير قانونية والتي تخضع في الكثير من الاحيان الى محددات اجتماعية ، وهذا من شأنه ان ينعكس سلبا على على الاداء الفردي والاداء الكلي للمؤسسة كذلك، وتشكل الترقية بالنسبة للافراد عاملا مهما في عملية التحفيز للاداء وزيادة الانتاجية والمردودية .

الفصل الميداني

ان التطور الحديث في المجال المؤسساتي يولي اهمية بالغة الى عملية الترقية باعتبارها نقلة فردية بالنسبة للعامل وما يصحبها من امتيازات مادية ومعنوية واجتماعية كذلك ، ولذا تعتبرها المؤسسات عنصرا مهما تستفيد منه المؤسسة في عدة اوجه مثل سد الثغرات التنظيمية والنقائص في القوى العاملة والاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة دون اللجوء الى موارد بشرية خارجية وكذا عملية التحفيز والابداع والابتكار وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي للأفراد العاملين .

ان الآليات التنظيمية الحديثة وفق المنظور الحديث للتنظيمات ووفق الدراسات العلمية في مجال ادارة المؤسسات تولي اهمية للعنصر البشري اكثر من اي مورد آخر ، وتعتبر الاهتمام به ورعايته رعاية تامة فرصة للاستفادة من الموارد البشرية استفادة قصوى باعتبارها موردا لا ينفد ودائم الاستمرار والابتكار ، وعلى اعتبار ان المورد البشري من اهم المدخلات الاساسية للمؤسسات فان الوظائف المنوطة به تكتسي اهمية بالغة التعقيد في ظل اختلاف الذهنيات والعقليات والاضاع الاجتماعية وذلك من اجل توحيد الاهداف لخدمة صالح المؤسسة ككل وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بهم .

ان الاقرار بأهمية الترقية من طرف السلطة التنظيمية بالنسبة للأفراد تجعل من الضروري اعادة تصحيح العمليات في اطار التغذية العكسية للمؤسسة والتي يتم على اساسها اعادة هيكلة العمليات الفنية والتنظيمية وادراج تغييرات تنظيمية تساعد على تصحيح الاخطا ء وزيادة الفاعلية وتجنب المشاكل التنظيمية التي قد تأخذ ابعاد اخرى ومجالا اوسع في حالة اهمالها، ولذا يشير العديد من الاطارات ان اسلوب الترقية المعتمد منذ فترة زمنية كبيرة هو اسلوب قد فقد مقوماته ولا يصلح للتنظيمات الحديثة وان معيار الاقدمية في الترقية لا يخلق ذلك المجال الحيوي للطموحات الفردية للإطارات داخل المؤسسة ، ويؤكد الكثير منهم اعتبار مقومات الكفاءة والمهارة في الاداء والتسيير هي المقومات الرئيسية في نموذج الترقية الصحيح من وجهة نظرهم، ويضيف العديد من الاطارات خاصة الشبانية منهم الى ان لديهم افق كبير من اجل ابراز قدراتهم وابداعاتهم خصوصا وتحكمهم بالمعطيات الحديثة في العمل مثل الانظمة المعلوماتية والتكنولوجية والآلات الحديثة .

الفصل الميداني

جدول رقم 44: يوضح توزيع اجابات المجتمع المبحوث حول انعكاس الترقية على سلوك الاطارات والعاملين:

هل ترى بان الترقية تساعد في تحسين سلوك الاطارات والعاملين ككل.	التكرار	النسبة
نعم	103	85.12%
لا	18	14.87%
المجموع	121	100%

التحليل الإحصائي: يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اكر نسبة قدرت ب 85.12% من مجموع الاطارات المبحوثة ترى ان الترقية لها انعكاس على سلوك الاطارات ، في حين نجد نسبة 14.87% من مجموع الاطارات ترى ان الترقية ليست لها انعكاس على الترقية.

التحليل السوسولوجي: من الواضح ان للترقية انعكاس على الافراد من عدة نواحي سواء النفسية او الاجتماعية والمهنية كذلك وعلى المسار المهني وكذا على الاداء والسلوك التنظيمي للفرد العامل ، وتبين نتائج الجدول ان الترقية لها تأثير كبير على الجانب النفسي والاجتماعي للفرد، فهي بالإضافة الى انها عاى مادي الا انها تحمل مقومات اخرى غير تنظيمية وانما نفسية وجوانب اجتماعية في العائلة والقبيلة وفي الحيز الحضري للاطار.

ان الحصول على الترقية يعتبر عاملا مهما في الجوانب النفسية والاجتماعية حيث يلعب دورا مهما في الاستقرار النفسي للإطارات وروحا معنوية كبير في الدافعية للإنجاز ، ويرى العديد من الاطارات التي حصلت على الترقية ان عملية الترقية في حد ذاتها تشير الى اهتمام المؤسسة بعمالها وتحفيز الكفاءات الموجودة فيها من اجل اداء افضل ومردودية اكبر ، اما على الصعيد الاجتماعي فتلعب الترقية دورا مهما في النواحي الاجتماعية للاطاري داخل التنظيم الاجتماعي في المؤسسة وكذا المحيط الاجتماعي العائلي والمحيط الاجتماعي في المجتمع ككل ، حيث تعتبر الترقية مؤشرا دالا لحالة من الاستقرار الاجتماعي في العائلة والنسق الاجتماعي الكلي وكذا مكانة اجتماعية او درجة اجتماعية جديدة في المجتمع ، ولذا ما تحمله الترقية لا يمكن ان يختصر في العوائد المادية فقط وانما له امتداد في الجوانب الاخرى المتعلقة بالإطارات واي ممارسة اجتماعية له تنعكس على مكانته الاجتماعية، كما تنعكس الترقية على الافراد العاملين من خلال حالة الرضا والارتياح والطمأنينة في العمل وذلك وفق

الفصل الميداني

ما اشار اليه فروم في محددات بقاء واستقرار المدخلات البشرية من خلال : المرتب المرتفع، والفرص الحيوية للترقية، والتفاعل بحرية مع الزملاء، والملاءمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.¹

ان اساليب الترقية الجديدة المتوخاة في المنظمات الحديثة والتي تعتمد على الكفاءة والمهارة بشكل اولي اضافة الى المبادرة والمشاركة في تحمل الاعباء والمسؤوليات وتبيان الاستعدادات النفسية والاجتماعية والبدنية والذهنية للعمل واعطاء قدر كبير واولوية اولي للمؤسسة وهذا ما يتيح تكوين صورة ذهنية للسلطة التنظيمية عن الاعضاء داخل التنظيم مما يعزز فرص الترقية لمنصب اعلى لهم.

ومن وجهة نظر السلطة التنظيمية وعلى لسان المسؤولة عن الموارد البشرية في حديثها عن الترقية اشارت الى ان الادارة ليست لها انحياز او اي ممارسة خارج الاطار التنظيمي والقواعد واللوائح الالزامية وان مقاييس الترقية تخضع الى مقاييس تقييم الاداء وتخضع الى المتطلبات الوظيفية في المؤسسة فشغور منصب نتيجة للمرض الطويل او الوفاة او استقالة تفرض علينا نحن كادارة اختيار الافراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمؤهلات العلمية والعملية لشغل ذلك المنصب اضافة الى الاستعدادات النفسية والاجتماعية له ، لانه من غير الممكن ان يتم العمل لفرد ليس له استعداد نفسي للمنصب الذي تمت الترقية اليه، ومن جانب آخر فان المؤسسة تمنح فرص الترقية بشكل متساوي اي انه يوجد لكافة العاملين فرصة للحصول على الترقية في المنصب ، اما الترقية في الدرجة فهي ترقية آلية بعدد سنوات الخبرة للعامل داخل المؤسسة .

وتضيف قائلة اما فيما يخص المسؤوليات الكبرى مثل المدير ونوابه فانها تخضع لتعيينات من طرف المؤسسة الام وليس لنا دخل فيها وهذا ضمن القانون الاساسي للمؤسسة الام ككل ، ولذا فان عمليات الترقية في السلطة التنظيمية لا تخضع لعوامل داخلية في المؤسسة فقط بل الى عوامل خارجية في المؤسسة الاصلية .

من جهة اخرى تنعكس الترقية على سلوك العاملين في نمط العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم لان الترقية تعتبر نوع من التمايز الاجتماعي اضافة الى انها نقلة في الطبقة الاجتماعية داخل التنظيم في حد ذاته ، وعليه تتغير العلاقات الاجتماعية وفق التغيرات التنظيمية ووفق المكانة والمنصب الجديد .

وتشير اغلب الدراسات العلمية ان طبقة الاطارات هي الطبقة الاكثر تمايزا والطبقة التي تظهر فيها الفروقات بشكل كبير اضافة الى انها اكثر عرضة للصراع مثل ما يراه رالف داهندروف في نظرية

¹ معبد المنعم عبد العي، علم الاجتماع الصناعي- المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة، ص 210

الفصل الميداني

الصراع الطبقي حيث يشير الى ان الصراع ليس بين الطبقات فقط وانما في الطبقة في حد ذاتها ويكمن الصراع في هذه الاخيرة اي طبقة الاطارات حول مصادر السلطة داخل التنظيمات، وعليه فان الترقية تعتبر عنصرا مهما في احداث نوع من الصراعات ونوع من النزاع داخل الجماعات التنظيمية في المؤسسة .

كما يشير بعض الاطارات المبحوثين الى ان الترقية تفرض على الاطارات تغييرا في نمط العلاقات مع الزملاء السابقين من حيث علاقات الرئيس مع المرؤوسين ومع الزملاء الجدد في نفس المستوى .

من جهة اخرى قد تشكل الترقية ضغطا نفسيا كبيرا بسبب الاعباء الكبيرة خاصة في المناصب الجديدة ذات المسؤولية والتي لها تأثير على الجوانب النفسية للاطارات والجوانب الاجتماعية داخل التنظيم و زملاء العمل والادارة وغيرها من التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على الفرد نفسيا واجتماعيا وحتى مهنيا ووظيفيا.

جدول رقم 45: توزيع المبحوثين حول مساهمة الترقية في رفع اداء الاطارات:

هل الترقية تساهم في رفع مستويات اداء الاطارات	التكرار	النسبة
نعم	92	76.03%
لا	29	23.97%
المجموع	121	100%

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكر نسبة قدرت ب : 76.03 % من مجموع الاطارات ترى ان الترقية تساهم في رفع الاداء بالنسبة للاطارات، في حين نجد نسبة 23.97 % من مجموع الاطارات المبحوثة ترى عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي: تعتبر الترقية اسلوب من اساليب التطوير التنظيمي من خلال احداث آليات جديدة في الجوانب التنظيمية وفي الاساليب المعتمدة في الترقية اضافة الى ضخ دماء جديدة تتوق الى ابراز قدراتها المعرفية ولمستها الخاصة في العمل ، كما تعتبر الترقية كذلك نوع من التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على التحديث في الذهنيات و اضافة اخرى جديدة تساهم في رفع اداء المؤسسة والعاملين ككل.

الفصل الميداني

من الملاحظ ان الترقية داخل المؤسسة قيد الدراسة تساهم في رفع اداء الاطارات داخل المنظومة العمالية ، وهذا حسب ما يقتضيه الواقع في نظر الاطارات المبحوثة ، وان الترقية تحتم على الاطارات زيادة في الاداء وزيادة في التركيز في العمل مع المسؤوليات الجديدة وزيادة الاندماج المهني والاجتماعي للمؤسسة ، لان كل ترقية يتحصل عليها الاطارات تزيد من نسبة ولائه وانتمائه واندماجه في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وتشير اغلب الدراسات في المجال التنظيمي على اهمية ال ترقية كتحفيز مادي من وجهة نظر فريدريك تايلور في نظريته الادارة العلمية والتي اعتبر ان المحفزات المادية مثل الترقية مصاحبتها للزيادة في الاجر تمكن الفرد العامل من زيادة ادائه لصالح التنظيم ، اضافة الى هنري فايول الذي يعتبر الترقية محفزا ماديا لزيادة الاطارات في الفاعلية التنظيمية ، ومن وجهة نظر العلاقات الانسانية حسب التون مايو فانه يعتبر الترقية نوع من المحفزات المعنوية وان الترقية تشير في حد ذاتها الى اهتمام المنظمة بعمالها وافرادها المنتمين اليها اضافة الى ان الترقية تمنح روحا معنوية تساهم في رفع اداء العاملين وتشجيع العمال على الزيادة في العمل وتعزيز الولاء والانتماء ، في حين ترى نظرية اتخاذ القرارات لسان وسيمون ان الترقية تساهم بشكل اكبر في عملية المشاركة في اتخاذ القرار وهذا من شأنه ان يسهل عملية الاندماج المهني للاطارات وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة.

تشير المسؤولية عن الموارد البشرية ان المؤسسة تسعى دائما الى تحديث المدخلات التنظيمية من آليات التسيير والتنظيم واساليب ادارة الموارد البشرية من بينها التوظيف والتكوين والترقية ، حيث تعتبر المؤسسة هذه الوظائف لإدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف التي يتم الاعتماد عليها في تسيير الوحدات والورشات العمالية ، وعليه يمكن القول اننا كمنظمة تسعى الى تحقيق اهدافها لابد ان نوائم الموارد المتاحة لنا مع خطط واستراتيجيات حديثة ومتطورة تعتمد بالأساس على التنسيق بين الموارد وكذا الاستثمار في الطاقات البشرية الموجودة لدينا ، وتضيف المسؤولية قائلة : اننا نسعى دائما الى استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية من خلال الامتيازات الموجودة لدى المؤسسة على الصعيد الوطني باعتبارها من اهم المؤسسات والفروع في مؤسسة سوناطراك التي تحقق نجاحات في ميدان عملها وتخصصها .

من غير الممكن انكار وجود نسق علاقات اجتماعية وتنظيمات غير رسمية داخل النسق التنظيمي للمؤسسة وان هذا العنصر يتحكم في بعض العمليات التنظيمية الا انها ليست بتلك الحدة التي اشار اليها العديد من المبحوثين وان الصورة التي تكونت لديهم حول الترقية هي نتاج خلفيات سوسيوثقافية

الفصل الميداني

والخيال الاجتماعي يحملها العامل الجزائري مما هو متداول في الاوساط التنظيمية والمؤسسية في الجزائر التي ترى ان الجوانب الاجتماعية تتحكم في مسيرة المنظمات العمالية داخل المؤسسات وان القواعد التنظيمية غير معمول بها في تلك المؤسسات، ولكن الملاحظ خلال فترة البحث ان المؤسسة قيد الدراسة لا تعاني من صراعات تنظيمية او نزاعات او مشاكل تنظيمية مقارنة مع باقي المؤسسات الجزائرية وان المؤسسة قيد الدراسة لم تشهد الى غاية اجراء البحث اي من الصراعات الظاهرة التي سببت توقفا في العمل او اضرابا عماليا على غرار المؤسسات الاخرى ح تى في نفس القطاع وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية للمؤسسة لديها ضوابط قانونية واجتماعية تحول دون حصول مشاكل تنظيمية.

جدول رقم 46: توزيع المبحوثين حول استعمال الاطارات لطرق اخرى غير رسمية في الحصول على

الترقية

النسبة	التكرار	الطرق غير الرسمية
5.78%	7	قربانية
43%	52	صداقة
16.52%	20	علاقات غير رسمية
34.71%	42	لا توجد طرق اخرى غير رسمية
100%	121	المجموع

التحليل الاحصائي: يتضح لنا من خلال الجدول ان هناك اطارات تؤكد على وجود طرق غير رسمية في الحصول على الترقية من بينها الصداقة بنسبة 43% وعلاقات غير رسمية بنسبة 16.52% وقربانية بنسبة 5.78% ، في حين نجد نسبة 34.71% من مجموع المبحوثين يرون ان الاطارات لا تستعمل طرق اخرى غير رسمية في الحصول على الترقية.

التحليل السوسولوجي: يظهر الجدول اعلاه ان هناك اطارات تؤكد على وجود طرق غير رسمية يستفيد من خلالها الكثير في الحصول على الترقية من بينها علاقات الصداقة وعلاقات اخرى غير رسمية وعلاقات قربانية ، وتجدر الاشارة الى ان اي مؤسسة يوجد فيها علاقات اجتماعية غير رسمية طبيعية نتيجة للتفاعل بين العمال ونتيجة لظروف اجتماعية اخرى مثل القرابة والعشيرة او القبيلة وعلاقات الجيرة والعلاقات الاثنية الموجودة في اي مجتمع خاصة المجتمعات التقليدية التي تسيطر عليها هذه

الفصل الميداني

الانماط من العلاقات الاجتماعية والتي لم تصل الى مفهوم التحضر التنظيمي القائم على الفصل بين الحياة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية خارج التنظيم والسلوك التنظيمي والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات وهذا ما اشار اليه ميراني حسان في مقاله حول تمثيلات عمال التنفيذ والتحكم للإطارات داخل التنظيم، ولكن هل من الممكن ان تكون عاملا مهما في التحكم في العمليات التنظيمية داخل المؤسسة مثل الترقية؟ وهل لوجود هذه النمط ن العلاقات غير الرسمية ان تلغي الجوانب الرسمية في المؤسسة؟.

بالرغم من موجود علاقات اجتماعية كبيرة داخل المؤسسة الا ان هذا المعطى او هذه الاجابات تكون نتيجة التأثير الاجتماعي للنسق الاجتماعي الجزائري الكلي الذي يرى ان كل المؤسسات الجزائرية تخضع لنفس القيم الاجتماعية التي تتحكم في العمليات التنظيمية والتي ترى انها نوع من الفساد الاداري والتنظيمي، وبالتالي تكون لدى الانسان او العامل الجزائري بالأحرى صورة ذهنية عن الممارسات داخل التنظيمات والمؤسسات وانها لا تخضع للضوابط التنظيمية بقدر ما تخضع للمؤثرات الاجتماعية، وعليه يتكون لديه احكام قيمية حتى قبل الدخول الى المؤسسة.

في سؤال طرح على الاطارات داخل المؤسسة حول اذا ما تدخلت في عملية التوظيف من قريب او من بعيد فان معظم الاطارات نفت ذلك، وعليه فان معظم الاحكام التي يطلقها الاطارات حول الترقية هي نتيجة لصورة ذهنية مكونة سابقا حول المؤسسة الجزائرية مثلها مثل عملية التوظيف التي اقر الاطارات انها تخضع لضوابط تنظيمية فقط دون تدخل لجوانب اجتماعية اخرى وبالتالي فان الصورة الذهنية الموجودة لدى الافراد العاملين تجعل منه م يطلقون احكاما قيمية دون توخي الحقيقية الفعلية .

ان ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تسعى دائما الى تطبيق نظام داخلي فيما يخص الترقية معتمدا على برامج تكنولوجية تمكنها من تحديد الترقيات وفق نتائج تقييم الاداء وهذا ما يحول دون وقوع الممارسات الاجتماعية غير الرسمية للحصول على الترقية، وتتيح هذه البرامج تحديد مقدار العمل الذي انجزه الموظف اضافة الى العمليات التي تدخل فيها والترقيات التي نالها من قبل، وبالتالي يحدد البرامج التكنولوجي العناصر التي تستحق الترقية خاصة الترقية في الدرجات، اما الترقية في المنصب فيتم الاعتماد على معطيات البرنامج التكنولوجي اضافة الى مجلس الادارة الذي يتخذ القرار في عمليات الترقية العمودية .

الفصل الميداني

ان الاعتماد على جوانب تكنولوجية حديثة في ادارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من تقليل التكلفة واختصار الجهد والوقت لتحديد الاحتياجات في التوظف والتكوين والرسكلة والترقية وغيرها من وظائف ادارة الموارد البشرية ، وهي بذلك تقلل من التدخل الانساني في العمليات التنظيمية وتحول دون استعمال الرأسمال الاجتماعي للفرد سواء كان صداقة او قرابة او علاقات اجتماعية اخرى في الحصول على الترقية او امتيازات اخرى ، وتمكن الادارة التكنولوجية التطبيق الفعلي لأدوات التقييم ولنتائج التقييم الذي تعتمد المؤسسة في قرارات مصيرية بالنسبة للموارد البشرية.

ان سعي المؤسسة لتحديث انظمتها التسييرية وفق الانماط الحديثة والتي تستخدم موارد تكنولوجية ومراكز البحث من اجل الحصول على اداء افضل ومردودية اعلى للمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف وفق المخططات الاستراتيجية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعلى سبيل الذكر نشير الى استعمال انظمة تكنولوجية مثل OUTLOOK و GMOI في عمليات الاتصال التنظيمي والنقل المعلوماتي في اطار جمع الموارد لاتخاذ القرار وفق ما تتطلبه الحالة ، ويؤكد احد المبحوثين المسؤول عن الوسائل الاتصالية ان استخدام الموارد التكنولوجية والانظمة المعلوماتية اصبح يأخذ جانبا اكبر في عمليات الاتصال داخل المؤسسة ، اكثر من استعمال الوسائل القديمة مثل الهاتف والمراسلات الورقية وغيرها ، ويؤكد كذلك ان المؤسسة بصدد تطوير للأنظمة المعلوماتية من خلال استحداث برامج معلوماتية تتوافق مع طبيعة العمل ويمكنها من تفعيل الاداء داخل التنظيم .

ان اعتماد المؤسسة قيد الدراسة للانفاق التنظيمية الحديثة ومواكبتها للعصرنة التقنية والعلمية والتكنولوجية الحديثة يجعل من مستواها الاداري مستوى عال ذو تنظيم محكم ومن الاهداف المسطرة واقعا فعليا .

الفصل الميداني

جدول رقم 47: توزيع المبحوثين حول رضاهم او عدم رضاهم عن اسلوب الترقية المعتمد مقارنة مع نوع المنصب:

المجموع		تقني		اداري		نوع المنصب هل انت راض عن اسلوب الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%35.53	43	%24.17	22	%87.5	21	نعم
%64.46	78	%77.31	75	%12.5	3	لا
%100	121	%100	97	%100	24	المجموع

التحليل الاحصائي: من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اكر نسبة قدرت ب : 64.46 % من مجموع الاطارات غير راضية على اسلوب الترقية منهم نسبة 77.31 % اطارات تقنية و 12.5 % اطارات ادارية ، في حين نجد نسبة 35.53 % من مجموع الاطارات راضية على اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة منهم نسبة 87.5 % اطارات ادارية و 24.17 % اطارات تقنية.

التحليل السوسولوجي : بالرغم من الاعتماد على الوسائل الحديثة والتقنيات والبرامج المعلوماتية المتطورة التي لها نتائج حقيقية وفعالية الا ان النظام الكلي في المؤسسة الام يعتمد على اسلوب الترقية حسب الاقدمية ، ويتم برمجة هذه البرامج المعلوماتية وفق هذا الاسلوب المعتمد من طرف الدولة في كل المؤسسات التابعة لها ، وهذا المعطى له امتداد تاريخي واقتصادي في الجزائر وذلك باعتبار ان هذا النظام في تسيير الموارد البشرية هو من مخلفات النظام الاشتراكي الذي يلغي الفروق الفردية والكفاءات والمهارات مهما كانت فعالة في المؤسسة، اضافة الى ذلك فان تدخل القرارات السياسية في ادارة المؤسسات الاقتصادية العمومية تنعكس سلبا على اداء المؤسسات نتيجة لغياب سياسة رشيدة وخبرة اقتصادية في اتخاذ القرارات بالنسبة لهذه المؤسسات، وبالتالي يمكن القول ان المؤسسة قيد الدراسة لا تزال حبيسة النظام الكلي للمؤسسة وللقرارات السياسية بالرغم من الاتجاه نحو اقتصاد السوق والانفتاح على المؤسسات العالمية في علاقة تأثير وتأثر بالنسق و بالمحيط الخارجي والدولي.

ان هذا الإشكال يطرح العديد من الصعوبات في الانظمة التسييرية في المؤسسة فلا هي اعتمدت بشكل كلي على الانظمة الحديثة في التسيير ولا هي ظلت تحتفظ بالأساليب القديمة في التسيير، وهذا من

الفصل الميداني

شأنه ان يؤثر سلبياً عن مدى الرضا بأساليب ادارة الموارد البشرية وخاصة اسلوب الترقية حيث يعتبر الكثير من الاطارات ان استخدام اسلوب الاقدمية هو اجحاف في حق الكفاءات والمهارات الموجودة والتي لها امكانيات اكبر من اطارات اخرى لها اقدمية في المؤسسة، وذلك ما لاحظناه على لسان احدهم اثناء عملية البحث حيث قال : ان اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة يلغي الكفاءات والمهارات التي لديها دافع من اجل العمل ، هذا الجواب هو دليل على وجود صراع ضمني مرده ان الفئة الدنيا من الاطارات تشكل حالة خطر على الاطارات في اعلى السلم الهرمي خصوصا اذا كانت الاطارات العادية لديها قدرات وكفاءات اعلى بل وحتى شهادات علمية اعلى.

ومن الملاحظ كذلك ان جل الاطارات التقنية غير راضية على هذا الاسلوب في الترقية نظرا لاحتكاكها المباشر بالعمل وبظروف العمل الصعبة التي تظهر الفروق الفردية بشكل كبير في طريقة التعامل مع المواقف العملية وفي مدى التحكم والمهارة في الاداء وتسيير العم ل، وعليه نجد تدمير كبير لدى هذه الفئة العمالية اما بالنسبة للإطارات الادارية التي تعتبر ان هذا الاسلوب في الترقية هو اسلوب جيد في ادارة الموارد البشرية وان حصول الفرد على الترقية يتم من خلال فترات زمنية محددة يتمكن الاطار فيها بمعرفة كل جوانب العمل واتقانه على اكمل وجه وهذا ما يتيح اكتساب خبرة معرفية تساعده في اداء مهامه في حالة الترقية.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان اسلوب الترقية عبر اساس الاقدمية صالح اكثر للمؤسسات الادارية اما المؤسسات التقنية والانتاجية فهو على العكس من ذلك.

ان حالة عدم الرضا عن اسلوب الترقية في المؤسسة يعكس مدى اهتمام ومتابعة الاطارات لوظائف ادارة الموارد البشرية وبالتالي تعتبر في حد ذاتها رقابة على الادارة وفي اداء عملها ، ومن جانب آخر تشير هذه الحالة الى ضرورة تغيير او تطوير تنظيمي على مستوى بعض العمليات التنظيمية التي لها اهمية كبيرة في المسار المهني للموظفين وللإطارات بالأخص، وذلك من خلال تحديث آليات التسيير والتنظيم والترقية بالاعتماد على اساليب حديثة تساهم اكثر في تحفيز الموارد البشرية واكثر عدالة بالنسبة لهم مما يحول دون وقوع مشاكل تنظيمية وصراعات لا تصب في صالح المؤسسة ، و عليه يمكن القول ان المؤسسة قيد الدراسة وبالرغم من تنظيمها المحكم في العمليات الاساسية الا انها لا تزال خاضعة لبعض المتغيرات الاجتماعية والسياسية التي تؤثر سلبياً على اداءها وعلى مردوديتها وعلى مكانتها ايضا.

الفصل الميداني

يقدم سان سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الافراد كاعضاء في التنظيم، ويرى ان تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة الرضا الفرد عما يقوم به من ادوار رسمية داخل التنظيم، كما ان استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه ادواره الرسمية،¹ ومن هذا الباب تع تبر الترقية احد اهم المكاسب الشخصية للفرد داخل التنظيم والذي يحس من خلاله بالرضا والمشاركة في المؤسسة.

يقترح الاطارات ايجاد ناظم ترقية جديد يجمع بين عنصري الاقدمية والكفاءة من خلال احداث توازن بين كلا العاملين وذلك يكون عبر وضع مقاييس محكمة يتم اللجوء اليها في حالات الترقية، وهذا ما يؤكد القريوتي عبر تحديث اساليب الترقية في المؤسسات العمومية من اجل اداء افضل واقتراح نموذج يجمع بين الاقدمية والكفاءة من خلال تفعيل انظمة تقييم الاداء بطرق موضوعية² حيث يشير الى ضرورة استخدام الترقية عن طريق الكفاءة للمناصب والوظائف الحساسة وفي الحالات المستعجلة نتيجة الحوادث الطارئة كالوفاة او اصابات او غيرها، واستعمال الترقية بالأقدمية في الحالات الروتينية العادية

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994، ص106

² محمد قاسم القريوتي، النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، 1985، ص71

نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج الجداول يتضح لنا ان الترقية تعتبر عاملا مهما وعنصرا اساسيا في تسيير المسار المهني للاطارات من خلال قيمة الترقية في الحياة العملية للاطارات بالرغم من ان جلهم قد تلقوا ترقية خلال مسارهم المهني ، الا ان نظام الترقية يعتبر غير عادل في نظرهم وذلك ما تؤكد نسبة 70.09% حيث يرى الكثير من الاطارات ان اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة غير فعال نتيجة لتبنيه معيار الاقدمية كأساس في عملية الترقية .

من جهة اخرى يرى الاطارات ان جل الترقيات التي نالوها هي ترقيات في غالب الاحيان ترقية في الدرجة بنسبة 58.98% في حين ان الترقية في الرتبة غالبا ما تأخذ وقتا كبيرا من اجل الحصول عليها، وهذا ما يؤكد حالة عدم الرضا على اسلوب الترقية بنسبة 61.99% .

في مقابل ذلك يرى الاطارات ان الترقية تلعب دورا مهما في الزيادة في الاداء من خلال اقرارهم بأهمية انعكاس الترقية على الاطارات وذلك بنسبة 85.12% وان نسبة 39.66% منهم يرون ان الترقية عبارة عن دور جديد ومسؤولية جديدة بنسبة 71.10% .

ويؤكد الاطارات في نفس السياق ان الترقية تساهم في الرفع في اداء العاملين ككل والاطارات بالأخص بنسبة 76.03% اذا استخدمت بالأساليب والطرق الصحيحة التي تبرز الكفاءات والمؤهلات العالية.

من جهة اخرى تقر نسبة 46.28% من الاطارات ان العديد من الافراد الفاعلين يستخدمون طرقا غير رسمية من اجل زيادة فرصهم بالحصول على ترقيات مثل علاقات الصداقة بنسبة 60.71% وعلاقات قرابية واخرى غير رسمية.

ان انعكاس حالة عدم الرضا عن الترقية التي تظهر في نسبة 64.46% سواء في المناصب الادارية او التقنية يبرز الدور الكبير الذي تلعبه الترقية في الحياة المهنية وانعكاسها على الحياة الاجتماعية ككل وعلى العلاقات الاجتماعية والدور والمكانة الاجتماعية للاطارات ، وعليه يحبذ معظم الاطارات تغيير نمط الترقية المعتمد في المؤسسة بإدراج اساليب اخرى مثل الترقية على قدر الكفاءة والمهارة والمسؤولية وغيرها من الاساليب الحديثة في الترقية التي تنعكس ايجابا على الافراد الفاعلين وخاصة الفئات الشبانية منها.

الفصل الميداني

ما يمكن استنتاجه ان اسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة ينعكس سلبا على اداء العاملين والاطارات ويظهر ذلك من حالة التذمر الكبيرة التي لمسناها عند الاطارات ، وضرورة تغيير هذا الاسلوب في كل النواحي الادارية والفنية .

من خلال نتائج البحث في مجال الترقية اتضح ان اسلوب الترقية المعتمد هو اسلوب قديم نوعا ما مع متطلبات العصرنة والمنافسة الاقتصادية والمؤسسية و التطور التقني والعلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات ، حيث ان هذه الاخيرة فرضت تغييرات في المجال التنظيمي وتغييرا في الانظمة التسييرية داخل المؤسسات لتتماشى مع التطور السريع والكبير جدا، وعليه فان الزام ية التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي امر لا بد منه في تحديث العمليات وفق المدخلات العلمية والتكنولوجية والاساليب التسييرية الحديثة في المؤسسات العالمية.

ان ماتبره النتائج العاملة لفرضية الترقية وتأثيرها على الاداء هو استيعاب الاطارات للمفاهيم الحديثة في مجال التسيير والتنظيم وتحفيز العاملين ، وعليه يميل معظم الاطارات الى تغيير الانماط القديمة التي تقف عائقا في وجه الابداع والابتكار والزيادة في الاداء، ويرجع الاطارات ذلك الى مفهوم المركزية في التسيير الذي تتبناه المؤسسة الام والدولة الجزائرية ككل من خلال جل مؤسساتها .

الاستنتاج العام :

من خلال نتائج الفرضيات حول آلية التوظيف والرقابة والتكوين والترقية في المؤسسة يظهر ان المؤسسة تطبق الى حد كبير معايير عقلانية في تنظيم وتسيير الاطارات داخل المجال التنظيمي ، ويظهر ذلك من خلال الاعتماد اساليب عقلانية ومحكمة دون تدخل الجوانب غير القانونية في ذلك، وتشير نتائج الدراسة ان المؤسسة قيد الدراسة تعتمد دائما الى ايجاد نظم جديدة بتشجيع البحث العلمي واعتماد التغيير والتطوير التنظيمي كميكانيزم اساسي ضمن الثقافة التنظيمية من اجل تسهيل التسيير وخلق مجال مرن يتماشى مع التغيرات الحاصلة والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي لها تأثير كبير على الذهنيات وتفاعل الافراد.

وكما يعتبر الكثير ان المنظمة عبارة عن مجال من التفاعل الاجتماعي فان اي مؤسسة لا تخلو من الروابط الاجتماعية ومن السلوكات الاجتماعية خارج الاطر التنظيمية، ولذلك لا يمكن ان نلغي تدخل العوامل الاجتماعية في العديد من العناصر التنظيمية في المؤسسة ، وذلك نتيجة للعلاقات الانسانية والروابط الاجتماعية والحضرية وغيرها من انماط العلاقات الموجودة.

من جانب آخر يتضح لنا من خلال نتائج الدراسة اهمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة و يتبين ذلك بوضوح بتكريس موارد مالية ومادية لصالح عمال المؤسسة عبر تحفيزات مادية ومعنوية ومالية متمثلة في الزيادة في الاجر والترقية والتحفيز ونظام العطل و صندوق التضامن الاجتماعي لصالح العمال في حالات احتياجاتهم وحتى الرعاية الاجتماعية لعائلاتهم واسرهم.

من خلال النتائج العامة يتبين ان المستوى التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة عال مقارنة مع مؤسسات وطنية اخرى ، ويظهر ذلك في حالة الاستقرار والتوازن ودرجة تحقيق الاهداف ومرونتها في التعامل مع التغيرات الاقتصادية والمؤسسية العالمية والداخلية ، وكذا خلوها من شتى مظاهر الصراع الذي يؤثر سلبا على سيرورة العمل ، والروح الجماعية والتعاون والتعاقد في العمل ومستوى كفاءة عمالها وخاصة الاطارات منها ، اضافة الى حصول الاطارات على هامش من الحرية في بعض القرارات وبعض المواقف وغيرها ، وبالتالي تشجيع روح المبادرة والابتكار .

من خلال نتائج الدراسة تبين ان المؤسسة قيد الدراسة تحاول دائما استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية حتى من مؤسسات اخرى عبر مستوى الاجور العالي والعلاوات والمكافآت والانضباط والاستقرار وحتى المكانة الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة من خلال العمل فيها.

الفصل الميداني

على اعتبار ان المؤسسة في د الدراسة تعتبر فريدة من نوعها في مستوى نشاطها الرئيسي على الصعيد العربي والافريقي ونظرا لارتباطها المهم بعمليات تصدير النفط بدون توقف، فان الدولة الجزائرية تولي اهتماما بالغاً لها ، وتحرص حرصا كبيرا على قيام المؤسسة بواجباتها على اكمل وجه اضافة الى تدعيمها بشتى الوسائل والامكانيات والموارد البشرية التي قد تحتاج اليها ، الا ان هذا التدخل ينعكس سلبا على السلطة التنظيمية للمؤسسة من حيث اتخاذ القرارات وعمليات تنظيمية اخرى مما يكرس القيد المركزي التي لطالما انعكس سلبا على اداء العاملين وخاصة الاطارات ومردودية المؤسسة ككل.

بالمجمل العام تكتسي العمليات الخاصة بالموارد البشرية امرا بالغ الاهمية ضمن الحقل التنظيمي وانماط التسيير ، حيث تولي المؤسسة جانبا مهما من مدخلاتها المادية لخدمة اطاراتها وعمالها بشكل كبير لمساعدتهم على القيام بالأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية وثبات السلوك وتوحيد الاهداف الخاصة مع اهداف المؤسسة وتوفير المناخ التنظيمي اللازم من اجل اداء افضل.

كاستنتاج عام يتضح ان ادارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل تولي اهمية كبيرة في تسيير الاطارات داخل المنظمة باعتبارها الفئة الاكثر تمثيلا في المؤسسة والتي تعتمد كل نشاطات المؤسسة عليها نظرا لتكوينها العلمي والعملي العالي جدا ، ولذلك تسعى دائما الى تطبيق المعايير التنظيمية في التوظيف والرقابة والتكوين والترقية باعتبارها اهم العمليات الاساسية المرتبطة بفئة الاطارات مقارنة مع باقي الفئات المهنية الاخرى، وتشير نتائج الدراسة ان المؤسسة تسعى تحرص دائما على ثبات مستوياتها الادائية وتحقيق الاهداف الرئيسية لها وذلك لا يتأتى الا من خلال كفاءات بشرية عالية التأهيل.

اضافة الى كل هذا فان تسيير الموارد البشرية يفيد في احداث التكامل بين المؤسسة والافراد وتوفير جو نفسي مريح للعمل، ولا يكون ذلك الا بدراسة اتجاهات وميولات العمال ، وتقييم انظمة الاتصالات والعلاقات غير الرسمية، وتوفير انظمة التحفيز الملائمة للرفع من مستويات اداء الافراد وبالتالي تحقيق الاداء الناجع للمنظمة.¹

1- ثقافة المؤسسة وعلاقتها بمستويات الاداء:

ترتبط القيم السائدة في المنظمة والمشاركة بين افرادها ارتباطا وثيقا بمستويات الاداء التي تستهدفها المنظمة، وهذه العلاقة سواء ظهرت بشكل واضح او خفي ، فهي موجودة في المؤسسة وعلى الادارة

¹ صلاح عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004، ص208

الفصل الميداني

محاولة التعرف على طبيعة هذه العلاقة لاستغلالها في تحقيق اهدافها وتحويلها الى عامل نجاح، ورغم انه من الصعب التحديد الدقيق لهذه العلاقة في الدراسة الا اننا حاولنا تحديد ملامحها وهذا كما يلي:

1-1 مراعاة نظام المؤسسة للظروف الاجتماعية للأفراد: ان نظام المؤسسة يراعي حسب العديد من المبحوثين الظروف الاجتماعية للعامل ، ويعتبر المشاكل والظروف الاجتماعية والعائلية عنصرا مهما ومؤثرا على تركيز الاطار في اداء وظائفه، ولذلك يسعى التنظيم غير الرسمي في الكثير من الاحيان الى احتواء الفرد ضمن اطار الجماعة ومساعدته بطرق رسمية وغير رسمية من اجل اجتياز تلك المشاكل والظروف الاجتماعية التي قد تؤثر سلبا على الانتاجية وعلى المؤسسة ككل.

2-1 توافق نمط التسيير المتبع مع ثقافة الافراد والمؤسسة: يدرك معظم الاطارات المبحوثة من خلال نتائج الدراسة ان نظام التسيير المتبع والقواعد المتبعة من قبل الادارة تتناسب مع الطبيعة الثقافية والتكوين العلمي لدى الاطارات ، مما يزيد من احتمال نجاحها في توحيد الافراد وتوجيه مساعيهم نحو تحقيق الهدف العام ، وهو ربما الشيء الذي يفسر نجاح المؤسسة في ظل ازمات تسيير في مؤسسات جزائرية اخرى .

3-1 العلاقة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات الاداء: لاشك من وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات ادائها، فالمؤسسة هي المسؤولة عن زرع القيم الايجابية التي تدعو الى التجديد والابتكار، ومشاركة الافراد في تحقيق اهدافها ، وتوفير جو عمل ممتاز يزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

من هذا فان علاقة تسيير الاطارات بمستويات ادائهم تتحدد وفق اهتمام الادارة والسلطة التنظيمية بهم ، والتي ينبغي عليها ان تعزز تواجدها في المؤسسة وان تعترف بها كمحرك بشري فعال ومحاولة بث افكار وقيم ايجابية تخدم اهدافها وتدعم تنفيذ استراتيجيتها المرسومة .

خاتمة:

من الواضح ان تأثير نمط التسيير على مستوى الاداء بالنسبة للإطارات يتحدد وفقا للأساليب المتبعة في عملية التسيير ذاتها والى مستوى تحديث العمليات والنظم والاليات المتبعة ودرجة مواكبتها العصرنة التنظيمية وكذا توافقها مع درجة إشباعات الاطارات من جهة اخرى، ومن هذا الباب يمكن ان نوضح صورة الاطارات في المؤسسة قيد الدراسة بالرغم من اعتبار هذه الاخيرة من المؤسسات الرائدة في نواحي كثيرة خاصة المتعلقة بالمجال والمورد البشري خصوصا في مستويات الاجور العالية والحوافز المادية والمعنوية الا انها تعاني نقائص كثيرة خاصة في ادارة الموارد البشرية العالية التأهيل كالإطارات، حيث يؤكد العديد منهم مما لمسناه من اجابتهم واستقراء واقعهم على ان المؤسسة قيد الدراسة والمؤسسة الام بالتحديد- مجمع سوناطراك- تمارس عليهم بعض الضغوطات وتقييد للحريات في المجال المهني وكذا ترسيخ المركزية في عملية اتخاذ القرارات وهذا من شأنه ان يكبح العديد من العمليات الابداعية بالنسبة للإطارات الذين تتوفر فيهم الرغبة من اجل تقديم الافضل وخاصة الفئات الشبانية منها ، ويعتبر العديد منهم ان الوضع الحالي اضافة الى المنظومة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية والتي تعتمد على اساليب قديمة غير متوافقة مع متطلبات الحداثة التنظيمية يؤدي الى تدهور العلاقة بين الاطار وبين المؤسسة.

من جهة اخرى يبين مستوى الصرامة والانضباط التنظيمي للإطارات الكفاءة العالية لديهم وتقيدهم بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وهذا ما ينم عن درجة الوعي التنظيمي وتقيدهم بالأهداف المسطرة .

مما يتبين لدينا كباحثين على ان نظام المركزية المتبع في عمليات التسيير قد تجاوزه الزمن وهذا بفعل العديد من التغيرات التنظيمية والاجتماعية وحتى الثقافية والعولمة والتطور التكنولوجي والعلمي واتساع وسهولة العمليات الاتصالية التي اصبحت متاحة على الصعيد المؤسساتي بشكل كبير، كما ان نظام العولمة قد اتاح العديد من الامتيازات على الصعيد التنظيمي داخل المؤسسات وهو بالتالي يلغي احتكار المعلومة من طرف القيادة المركزية عكس السنوات الاولى لتشكيل مؤسسة سوناطراك منذ تأميم المحروقات، وكذا نمط التسيير الاشتراكي الذي اثر سلبا على تسيير المؤسسات وعلى الذهنيات التسييرية التي الحققت ضررا كبيرا بها.

ان فترة التحولات الاقتصادية في الجزائر انعكست على مستوى الاداء والفاعلية للمؤسسات وعلى مستوى الولاء والانتماء للأفراد خاصة الاطارات التي شهدت تهميشا كبيرا من طرف فئة اوليغاركية في السلطة الاقتصادية والسياسية اثرت عليها نفسيا في المجال التنظيمي والاجتماعي وحدثت لها نوع من الاغتراب الوظيفي وحتى اغتراب اجتماعي بفعل سياسات التهميش للاطارات والكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

يتبين من خلال نتائج الدراسة ومن خلال نتائج بعض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ان تاثير البعد السياسي كان له الاثر الكبير في تسيير المؤسسات الجزائرية ككل وتسيير الاطارات كفئة سوسيو مهنية بالأخص ، وعليه تعزى الكثير من المشاكل الحالية الى مستوى المركزية الكبير جدا في الممارسات التنظيمية وخاصة في القطاع العمومي مثل مؤسسة سوناطراك ومن بينها المؤسسة قيد الدراسة.

قائمة المراجع

1- المراجع بالعربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989
- 2- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994
- 3- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ب ط ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1973
- 4- الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998
- 5- اندرو دي سيزولافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة ابو القاسم احمد، الادارة العربية للبحوث، السعودية، 1991
- 6- احمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 2007-
- 7- احمد ماهر، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2012
- 8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1983،
- 9- اندرو دي سيزولافي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991
- 10- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، جامعة الاسكندرية مركز التنمية الادارية، 1977
- 11- اسماعيل علي سعيد، المجتمع والسياسة دراسة في النظريات والمذاهب والنظم، دار المعرفة الجامعية، 1995
- 12- الطيب محمد رفيق، مدخل التسيير اساسيات وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995
- 13- الشرقاوي احمد، ادارة الاعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
- 14- إبراهيم عبد الهادي ومحمود المليحي: الإدارة ومفاهيمها أنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005
- 15- السيد عبد المقصود محمد دبيان وآخرون ، المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات - نظم المعلومات المحاسبية وتطبيقاتها على الحاسب-، الإسكندرية، 2003

- 16- آمال الدين مصطفى الدهراوي ، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 17- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1988
- 18- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط7، 2000
- 19- ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 20- بسيوني البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2008،
- 21- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن 2008
- 22- بوتومور، النخبة والمجتمع، ترجمة جورج جحا، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت لبنان، بدون سنة نشر
- 23- بدوي احمد زكي معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984
- 24- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010،
- 25- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995-137- بلحسين حواء ، إيديولوجية الجامعة من خلال تقييمات تصورات المدرسين لها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000-2001
- 26- بوفلجة غياث ، فعالية التنظيمات -تشخيص وتطوير، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- 27- بوفلجة غياث، الثقافة و التسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2001،
- 28- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998
- 29- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية ، 2009، ط1
- 30- جودت عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها ،دار الثقافة للطباعة ، 2004، ط1
- 31- جورج فريدمان، بيير نافيل، ترجمة حسين حيدر، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1985، ط1
- 32- حمام محمد زهير:محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، ط1، 2005
- 33- حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003

- 34- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، 1996
- 35- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997،
- 36- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997،
- 37- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دارزهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1994
- 38- حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2
- 39- حسين عبد الحميد رشوان ، اصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2006
- 40- حسن حريم، ادارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار الحامد، الاردن، 2013
- 41- دافيدس ويلسون، استراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1995
- 42- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
- 43- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 44- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، ط1، 1999
- 45- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ط3
- 46- زيدان محمد مصطفى، الاشراف والانتاجية ، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984
- 47- سعود آل سعود ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية. ، الرياض ط. 1، 2008
- 48- سليم إبراهيم الحسينية، السلوك الإداري و التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 49- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003
- 50- سهيلة محمد عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، ط 2، 2004

- 51- سعيد عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 1992
- 52- شنوفي نور الدين، انظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011
- 53- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- 54- طارق طه، نظم المعلومات الحاجات الآلات من منظور إداري معاصر، منشأ المعارف الإسكندرية، 2002
- 55- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001
- 56- عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة والتنظيم (المفاهيم والوظائف)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
- 57- علي الشريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
- 58- عصام الندف وآخرون، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية، عمان، 2008
- 59- علاء السالمي وآخرون، اساسيات نظم المعلومات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 60- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003
- 61- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، عمان، 1991
- 62- عمر وصفي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للطباعة، 1994
- 63- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002
- 64- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت لبنان، 2006
- 65- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999-53- عبد القادر خريديش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة باتنة، مطبعة القدس، بسكرة، العدد 16، جوان 2007
- 66- عبد الغفار حنفي، اساسيات ادارة منظمات الاعمال، الوظائف والممارسات الادارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006

- 67- علي عبد الوهاب ، ادارة الافراد، الجزء الاول، ط2 ، بدون سنة نشر
- 68- عماربوخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، جامعة الجزائر
- 69- عاشور احمد صقر، ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة، بيروت، 1983-
- 70- علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003
- 71- عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986
- 72- علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاية الانتاجية ، مكتبة غريب، القاهرة، 1985،
- 73- علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003،
- 74- عبد الوهاب احمد جاد، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000،
- 75- عثمان فاروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة مصر، ط1، 2000
- 76- علي شريف ومنال الكردي، اساسيات تنظيم وادارة الاعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- 77- عاطف غيث محمد، " تاريخ التفكير والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع "، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1975،
- 78- عماربوخوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ط3
- 79- عز الدين الدخيل، المناهج وتقنيات البحث في علم الاجتماع، مركز النشر الجامعي، تونس، 2009،
- 80- عبد الهادي الجوهرى، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998، ط3
- 81- علي معمر عبد المؤمن ، البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة السابع اكتوبر، بنغازي ليبيا، 2008
- 82- فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ط1
- 83- فاروق حميدشي، الجماعات الضاغطة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998

- 84- فاخر عاقل، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط 2، دار العلم للملايين، بيروت ، لبنان،
1982
- 85- قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، بدون سنة نشر
- 86- كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات ،الجزائر، 1996
- 87- منصور بن عزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية-المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الادارة العامة الرياض، 2001
- 88- محمد بن عبد الله الحربي، مرجع سبق ذكره
- 89- ميشيل أرمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
2004
- 90- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2002
- 91- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد :الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010
- 92- محمد عبد الله عبد الرحمان، اساسيات الادارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ط 1
- 93- منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001
- 94- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007
- 95- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة ، دار المناهل، عمان، 1998
- 96- محمد سعيد خشبة ، نظم المعلومات - المفاهيم التحليل والتصميم ، مطابع الوليد، القاهرة ، 1992
- 97- معالي فهيم حيدر، نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2002
- 98- محمد الجوهرى، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف ، مصر، 1986، ط 1
- 99- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير اساسيات ووظائف تقنيات التسيير وتنظيم المنشأة، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 1995، ط 1
- 100- محمد سعيد فهيم :تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000
- 101- محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتاب الاردني، الاردن، 2000
- 102- محمد حسن المعامرة، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة، الاردن، 1999

- 103- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الاردن، 1999
- 104- محمد سعيد عبد الفتاح، الادارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003،
- 105- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ط1
- 106- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، بيروت
- 107- محمد سويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانية وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر
- 108- مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد منظور كمي مقارن، مكتبة الاقصى، عمان، 1983
- 109- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2006
- 110- مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
- 111- مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،
- 112- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005
- 113- مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2005،
- 114- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، علم الكتاب، مصر، 2001
- 115- مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
- 116- مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر-الادوار-المهارات-الصفات، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2001
- 117- محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004،
- 118- مزيان محمد، الثقافة والتسيير، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال، الجزائر، 1992
- 119- محي محمد مسعد، كيفية كتابة الابحاث واعداد المذكرات، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2000 ،

- 120- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1993.
- 121- محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية ،2007، ط1
- 122- معبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي- المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة
- 123- محمد قاسم القريوتي، النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، 1985
- 124- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010
- 125- نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2016
- 126- ناضر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم (منظور كلي مقارن)، معهد الادارة العامة، الرياض، 1993
- 127- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الافراد، مركز تطوير الاداء، القاهرة، 1996
- 128- هايانز ماريون، ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد الادارة العامة ، الرياض، 1988
- 129- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة ،قائمة، 2004
- 2- المقالات والمجلات العلمية والمدخلات :**
- 1- الطيب ولد لعروسي، العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفيصل ،العدد355، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2005
- 2- العياشي عنصر، الاطارات الصناعية ، مسارات وتمثلات، مجلة مركز الانتربولوجيا وهران
- 3- القاضي محمد فؤاد، نظام قياس كفاءة الاداء، مجلة التنمية الادارية ،العدد 10، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري بغداد، 1987
- 4- براهيم عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005

5- بلحاج وسيلة، الإطارات الصناعية واتخاذ القرار، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 14-جامعة تلمسان ، بدون سنة

6- براهيمي عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005

7- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد - 28 العدد الأول 2012

8- درة عبد الباري ابراهيم، التكنولوجيا والاداء البشري، مهارة اساسية من مهارات القيادة في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الادارية، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1998

9- عبد العزيز عبادة، القيادة التنظيمية وادارة المؤسسة وتسيير الاعمال بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة مستغانم، العدد الاول، 2002

10- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانيةن جامعة باتنة ، مطبعة القدس، بسكرة، العدد 16، جوان 2007

11- كمال منصور، تسيير الكفاءات:الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة بسكرة، مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010

12- موسى رحماني وصباح ترغيني، التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية -مساهمة في تحسين الأداء البشري – دراسة حالة - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ، بسكرة في الفترة 2004-2009 ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و 23 فيفري 2012 ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

13- ميراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRACK - ، دفاتر المركز، رقم 02-2001، وهران، 2001

14- محمد صدام، الادارة المعتمدة على القيم-اتجاه اداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، مجلة الاداري، دورية تصدر عن معهد الادارة العامة ، عمان الاردن، العدد97، جوان 2004

3- مذكرات (رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه):

- 1- بوبكر بوخريسة، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية-عقلانية في التنظيم وانسانية في العلاقات، اطروحة دكتوراه في علم الاجماع العمل، جامعة باجي مختار عنابة، 1999
- 2- بلحسين حواء ، إيديولوجية الجامعة من خلال تقييمات تصورات المدرسين لها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000-2001
- 3- حوالف حليلة ، لهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الاداء العام للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان، 1998
- 4- حدرباش بشير ،تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية، رسالة لنيل شهادة الماجستير فب علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2002
- 5- سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007
- 6- علي صادقي، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001
- 7- عمر سرار، الرضا عن العمل واثره على الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003

4- المراجع باللغة الاجنبية:

- 1-A.Layachi ,Les cadres de l'industrie en Algérie-étude de cas :Le complexe d'ElHdjar-,in o. Lardjane(Coordination et présentation) , Elites et société dans la monde arab : les cas del'Algérieetv l'Egyte,Editions casbah,2007,
- 2- Gilles Ferreol,Dictionnaire de sociologie,armnd colin, France3 ed.2004.
- 3-Alain.DesRosière et Laurent Thévenot,Lzscatègonesocioprofessionnelle..ladécouvert.France,2000,
- 4-Jean Paul Juée ,Les cadre en France, Puf ,France, 1999,
- 5- Weiss(i) :pratique de la formation personnel, France ,paris,2ème édition,1989,
- 6-Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger –2009
- 7- R.Sainsaulieu, L'identité au travail, op. cit.

8- Georges Benguigui, « La sélection des cadres », Revue de sociologie du travail, 3/81, 23^{ème} année, Juillet / Septembre 1981.

9- Michel Bauer et Elie Cohen, « Les limites du pouvoir des cadres », Revue de sociologie du travail, 3/80, 22^{ème} année Juillet / Août 1980,

10-A. Casanova, et al., Les intellectuels et les luttes de classes, Paris, éd. sociales, 1970

11- Jean Delmarle, Classes et luttes de classes ,paris éd ouvrières ,1973

12- Mathis , gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines , édition d 'organisation , Paris,(1982),

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

نحن بصدد إنجاز اطروحة دكتوراه تحت عنوان " تسيير الاطارات وعلاقته بمستويات الاداء " ،
لذا نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية وصدق، ونؤكد لكم أن إجاباتكم
تستعمل لأغراض علمية وتكون في سرية تامة ومحفوظة.

يرجى منكم ملأ الاستمارة كاملة ووضع علامة x في الاجابة الصحيحة بالنسبة اليكم

1- الجنس: ذكر انثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

4- الحالة العائلية: اعزب متزوج مطلق ارمل

5- المستوى المهني: اطار إطار سامي

06- الاقدمية في المؤسسة:.....

07- الاقدمية في المنصب:.....

المحور الاول:

8- هل تنتمي الى الحيز الجغرافي الذي توجد فيه مؤسساتكم؟ نعم لا

9- على اي اساس تم توظيفكم في المؤسسة؟ الاختبار الشهادة

10- ماهي المعايير التي يتم التركيز عليها اثناء عملية التوظيف؟

معايير مهنية معايير اجتماعية معايير اخرى: اذكرها

.....
.....
.....

11- هل ترى بان مؤسساتكم تتبع طرقا موضوعية في عملية التوظيف؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة ب لا لماذا:.....

.....
.....
12- بالنسبة اليك هل ترى بان عامل القرابة له دور في عملية التوظيف في مؤسستكم؟

نعم لا

13- هل عملية التوظيف تتم على مستوى مؤسستكم ام على مستوى المؤسسة الام؟

على مستوى مؤسستنا على مستوى المؤسسة الام

14- هل تتبع مؤسستكم الطرق القانونية في عملية التوظيف من اعلان واشهار

واختبارات واختيار الافضل؟

نعم لا

15- هل تتوافق مؤهلاتك مع المنصب الذي تشغله؟

تتوافق لا تتوافق

في حالة الاجابة ب: لا تتوافق لماذا:.....

16- هل لاقيت صعوبات في التأقلم مع المنصب او الوظيفة التي تشغلها؟

نعم لا

17- هل كانت عملية اندماجك داخل المؤسسة بشكل؟ سهل صعب

18- هل هناك تدخل مباشر للمسؤولين في عملية التوظيف؟ نعم لا

19- هل ترى بان هناك بعض الموظفين من استعمل طرق مثل الوساطة والقرابة في

عملية التوظيف؟

بشكل كثير بشكل متوسط بشكل قليل لا يوجد

20- كيف تمت عملية التوظيف:

1- عن طريق الاختبار الكتابي 2- عن طريق الاختبار الشفهي

21- اذا كان اختبار شفهي ما هو المواضيع التي تم سؤالك فيها؟

مواضيع في التخصص العلمي والمهني مواضيع تمس الجانب النفسي والاجتماعي
مواضيع اخرى:.....

22- هل تلقيت صعوبات عند التحاقك بالمنصب الجديد؟

نعم لا

23- في رايك هل تعاني مؤسستك من نقص في الكفاءات ام العكس؟

.....
.....

24- هل عملية التوظيف تتم وفق اللوائح المنصوص عليها في المؤسسة ام انها تخضع

لمتغيرات اجتماعية اخرى؟

تخضع للوائح الالزامية

تخضع لمتغيرات اجتماعية وشخصية

25- هل هناك تحديث في عملية التوظيف خصوصا مع المتغيرات التكنولوجية ؟

نعم لا

26- هل سبق وان تدخلت في عملية توظيف داخل مؤسستكم سواءا من قريب ام

بعيد؟ نعم لا

27- هل ترى بأن عملك الحالي حقق لك الأمن والاستقرار الوظيفي؟

يحقق لا يحقق

لا

نعم

28- هل المنصب الذي تشغله يعكس تطلعاتك المهنية؟

- الرقابة:

29 ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة:

هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة

هي التفيتيش ومتابعة الاداء داخل المؤسسة

هي السيادة والاكراه والقوة والقهر

30- فيما تتمثل مجالات الرقابة في مؤسساتكم:

الرقابة على الآلات

الرقابة على الانتاج

31- في رأيكم فيما تكمن اهمية الرقابة:

معاونة المؤسسة في تحقيق النجاح

التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها

المحافظة على حقوق الاطراف داخل المؤسسة.

32- ماهي اساليب الرقابة المتبعة في مؤسساتكم؟

1- رقابة المنتج

2- رقابة طريقة العمل

3- رقابة ذاتية

33- من يقوم بعملية المراقبة:

المسؤول المباشر

ذاتية وذلك عبر درجة تحقيق الاهداف المسطرة للعمل.

34- هل ترى ان النظام الرقابي في مؤسستكم ؟

عادل غير عادل

35- ماهي العناصر التي يتم التركيز فيها في عملية الرقابة؟

الاداء الجودة في العمل الجهد والتكلفة

36- في راىك ما هو اسلوب الرقابة الافضل ؟

رقابة المسؤول المباشر

رقابة المسؤول الاعلى

رقابة مسؤول الموارد البشرية

رقابة ذاتية

37- ماهي مقاييس الترقية في راىك ؟

.....
.....

38- عند الاداء الجيد ما هو نوع التحفيز او المكافأة التي تتلقونها؟

.....
.....

39- هل ترى بان مساركم المهني يسير وفق تطلعاتكم؟ نعم لا

إذا كان الاجابة ب: لا

لماذا:.....

.....

40- هل الوظيفة الحالية تحقق لك طموحاتك؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة ب: لا لماذا:

.....

.....

.....

التكوين:

41- هل خضعت لدورات تكوينية في المؤسسة؟ نعم لا

42- اين تمت عملية التكوين:

داخل المؤسسة

مراكز تكوين تابعة للمؤسسة

مراكز تكوين عامة

بعثات الى الخارج

43- هل كانت فترة التكوين ؟ طويلة قصيرة

44- هل طبيعة التكوين تتوافق مع متطلبات منصبك؟ نعم لا

45- هل ترى بان محتوى الدورة التكوينية يتماشى مع قدراتك المعرفية والعلمية؟

لا نعم

46- ما هو الاسلوب المتبع في عملية التكوين؟

نظري تطبيقي الاثنين معا

47- ما الغرض من التكوين الذي تلقيته؟

التكيف مع المنصب
 تغيير المنصب
 من اجل الترقية
 من اجل تحسين الاداء
 يدخل في نظام المؤسسة

48- هل استفدت من البرامج التكوينية بالقدر الذي ساعدك في اداء مهامك؟

نعم لا

49- في رايك على اي اساس يتم تصنيف احتياجات التكوين؟

من خلال المردودية الفردية
 من خلال مردودية الجماعة
 من اجل مردودية المؤسسة ككل.

50- هل تلقيت صعوبات في فترة التكوين؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة ب:لا لماذا؟

.....
.....
.....

51- هل ترى ان التكوين ينمي من القدرات والمؤهلات الفردية؟

كثيرا قليلا لا ينمي اطلاقا

52- هل ترى ان مدة التكوين؟

كافية غير كافية

53- هل ترى ان التكوين يحفز على عمليات الابداع والابتكار في المؤسسة؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بنعم فما هو المجال الاكثر؟ في التسيير في الانتاج

54- هل انت راض عن مستوى التكوين الذي تلقيته؟

نعم لا

55- في رأيك ماهي الفئة التي لا بد ان تقوم بعملية التكوين؟

اعوان التنفيذ

اعوان التحكم

الاطارات

الترقية:

56- هل استفدت من عملية الترقية في مسارك المهني: نعم لا

57- ما نوع هذه الترقية؟

منصب جديد اعلى مع زيادة في الاجر

زيادة في الاجر فقط

58- كيف تتم عملية الترقية في مؤسساتكم؟

على اساس الكفاءة

على اساس الاقدمية

اعتبارات اخرى ؟ قرابية صداقة علاقات غير رسمية

59- هل ترى ان نظام الترقية في مؤسستكم ؟ عادل غير عادل

60- هل ترى بان اسلوب الترقية المتبع في مؤسستكم له انعكاس على الافراد العاملين؟

نعم لا

61- ماذا تمثل لك الترقية؟

دور جديد

مسؤولية جديدة

مكانة اجتماعية

عائد مادي فقط

62- هل ترى ان الترقية تساهم في رفع مستويات اداء الاطارات؟

نعم لا

63- هل انت راض عن اسلوب وطريقة الترقية في مؤسستكم؟

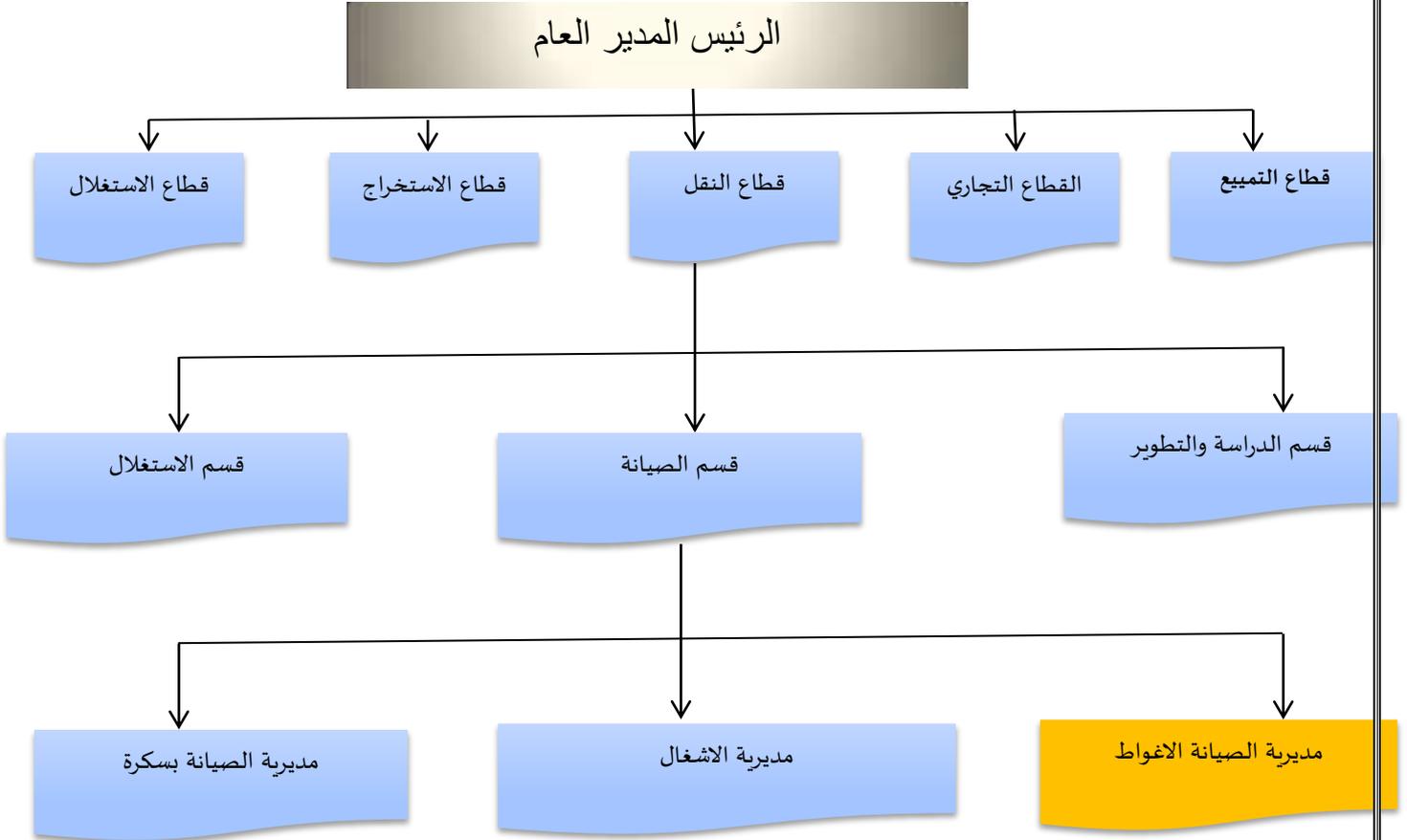
نعم لا

اذا كانت الاجابة ب: لا فما هو الحل الامثل في نظركم؟

.....
.....
.....

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام سوناطراك

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك في الشكل الآتي:



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام سوناطراك

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك DML بالاغواط

مديرية الصيانة

مصلحة الوقاية والامن

مركز الاعلام الاتي

دائرة المنهجية

دائرة المالية والقانون

دائرة التسويق والنقل

دائرة الادارة والاتصال

دائرة الميكانيك الصناعية

دائرة التوثيق والارشيف

دائرة الالية والكهرباء

دائرة العمليات الخاصة

