

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الحراك المهني في الجزائر خصائصه وانعكاساته

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة الوطنية لولاية باتنة

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث

شعبة علم الاجتماع، تخصص: تنمية وحراك اجتماعي

إشراف: د. بهتون نصر الدين

- المشرف المساعد: د. لبرارة هالة

اعداد الطالب

- شرارة بوباكر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة باتنة	أستاذ تعليم عالي	أ.د. عوفي مصطفى
مشرفا/مقررا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر - أ.	د. بهتون نصر الدين
عضوا	جامعة خنشلة	استاذ محاضر - أ.	د. مامن فيصل
عضوا	جامعة تبسة	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بورزق نوار
عضوا	جامعة خنشلة	استاذ محاضر - أ.	د. مرغاد زينب
مشرف مساعد	جامعة خنشلة	استاذ محاضر - أ.	د. لبرارة هالة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَازِ
إِنَّ رَبَّنَا لَأَكْبَرُ
وَلَهُ الْمُلْكُ يَوْمَ يُنْفَخُ
الْعَرْشُ الْعَظِيمُ

شكر ومحرفان

قال الله تعالى: " رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية 19

وقال رسولنا الكريم ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

في البداية أشكر الله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب او بعيد على انجاز هذا البحث

كما يسعدني بأن أتقدم بأسمى التقدير والتبجيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور نصرالدين بهتون الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة سواء كأستاذ في مرحلة التكوين أو كمشرف على هذا البحث،

كما لا أنسى الأستاذة المشرفة المساعدة الدكتورة هالة لبرارة على ما قدمته من توجيه ونصح

كما لا يفوتني شكر أساتذة فريق التكوين كل باسمه على النصح و الدعم، ولا أنسى الفريق

الاداري لنيابة العمادة للدراسات العليا بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية

شرارة بوباكر

فهرس المحتويات

شكر	
ا	فهرس المحتويات
ا	فهرس الجداول
ا	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
5	1-إشكالية الدراسة
7	2-أهمية الدراسة
8	3-أهداف موضوع الدراسة
8	4-أسباب اختيار موضوع الدراسة
9	5-مفاهيم الدراسة
14	6-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مدخل إلى الحراك المهني	
24	تمهيد
25	1-أهداف الحراك المهني
26	2-محددات وأبعاد الحراك المهني
26	1-2-محددات الحراك المهني
28	2-2-أبعاد الحراك المهني
30	3-بعض المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني
33	4-أنواع وأشكال الحراك المهني
33	4-1-أنواع الحراك المهني
35	4-2-أشكال الحراك المهني
41	5-العوامل المؤثرة في الحراك المهني
46	6-أسباب الحراك المهني
49	7-المدائل النظرية للحراك المهني
الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية كمال للحراك المهني	
55	تمهيد

56	1-وظائف المؤسسة
56	1-1-الوظيفة التسويقية
57	2-1- الوظيفة الانتاجية
60	2-المراحل الكبرى في تطور المؤسسة الجزائرية
60	1-2-مرحلة ما قبل الاستقلال
61	2-2-مرحلة ما بعد الاستقلال
62	1-2-2-مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965
63	2-2-2-مرحلة الشركة الوطنية 1966-1970
64	3-2-2-مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980
66	4-2-2-مرحلة اعادة الهيكلة ما بعد 1980
68	5-2-2-مرحلة استقلالية المؤسسة 1988-1990
70	6-2-2-مرحلة الخصخصة ما بعد 1996
76	3-علاقة المؤسسة بالحراك المهني في المجتمع الجزائري
80	4-الحراك المهني في قانون العمل الجزائري
الفصل الرابع: الموارد البشرية وتسيير المسار المهني	
92	تمهيد
93	1-تعريف ادارة الموارد البشرية
94	2-أهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية
94	1-2--أهداف ادارة الموارد البشرية
95	2-2--أهمية ادارة الموارد البشرية
96	3-وظائف ادارة الموارد البشرية
110	4-تسيير المسار المهني
110	1.4 - مفهوم المسار المهني
110	2.4-خصائص المسار المهني
111	3.4 - أهمية المسار المهني
113	4.4 - أنواع المسار المهني
114	5-مراحل تسيير المسار المهني
116	6- عملية تخطيط المسار المهني
121	7-أهم نواتج الاهتمام بالمسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
124	تمهيد
125	1-محالات الدراسة
129	2-المنهج المتبع في الدراسة
130	3-أدوات جمع البيانات
133	4-مجتمع الدراسة
134	5-أساليب المعالجة الاحصائية
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
137	تمهيد
138	1-عرض و تحليل البيانات العامة
138	1-1-تحليل نتائج البيانات الشخصية
150	1-2-1-تحليل نتائج التساؤل الأول
150	1-2-1-1-تحليل نتائج مؤشر التغيير التنظيمي
158	1-2-2-1-تحليل نتائج مؤشر التدريب
165	1-2-3-1-تحليل نتائج مؤشر التكوين
173	1-3-1-تحليل نتائج التساؤل الثاني
173	1-3-1-1-تحليل نتائج مؤشر المكانة الاجتماعية
182	1-3-2-1-تحليل نتائج مؤشر الحوافز المعنوية
185	1-4-1-تحليل التساؤل الثالث
185	1-4-1-1-تحليل نتائج مؤشر الترقية
193	1-4-2-1-تحليل نتائج مؤشر الدخل
202	2-مناقشة نتائج الدراسة
210	3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
212	4-النتائج والتوصيات
214	5-خاتمة
216	6-قائمة المراجع
225	7-الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	محددات الحراك المهني	28
2.	أصناف البعد السوسولوجي للحراك المهني	29
3.	أشكال وأنواع التغيير والحراك المهني عند موشويليمارويس	35
4.	يوضح تطور المديونية الخارجية من 1993 الى 1998	71
5.	:تطور معدل البطالة(1993-1998)	72
6.	تطور تسريح الموظفين وغلق المؤسسات(1994-1997)	72
7.	الفرق بين مفهوم ادراة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	94
8.	أهم معايير تقييم الأداء	108
9.	المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منها	116
10.	تطور عدد الموظفين بالمديرية الولائية للتجارة باتنة	129
11.	الشكل النهائي لاستمارة الدراسة	133
12.	توزيع أفراد المجتمع البحثي على الفئات المهنية	134
13.	الفئة العمرية بين الذكور والاناث عند مجتمع البحث	138
14.	المستوى الدراسي للموظفين بالنسبة لجنس الموظفين	139
15.	نسبة الحالة المدنية بالنسبة لجنس الموظفين	141
16.	عدد الأطفال بالنسبة لجنس الموظفين	142
17.	نوع الوظيفة بالنسبة لجنس الموظفين	144
18.	طبيعة عقد الوظيفة للموظفين	145
19.	نسبة الأجر بالنسبة للموظفين	147
20.	الخبرة المهنية بالنسبة للموظفين	148
21.	نوع الاستفادة من التغيير التنظيمي أثناء تفعيله	150
22.	انتظام التغيير التنظيمي بالنسبة لفئة المهنية	151
23.	مساهمة التغيير التنظيمي بالنسبة للموظفين	152
24.	سبب التغيير التنظيمي بالنسبة للخبرة المهنية	153
25.	شكل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة	154
26.	آليات قرار التغيير التنظيمي	155
27.	سبب رفض التغيير التنظيمي وفق اتجاه الموظفين	156
28.	أثر التغيير التنظيمي على المسار المهني بالنسبة للوظيفة	157
29.	الاستفادة من التدريب بالنسبة للوظيفة المهنية	158

159	برمجة عملية التدريب بالنسبة للحالة المهنية	.30
160	معايير الاستفادة من التدريب بالنسبة للوظيفة	.31
161	أهداف التدريب بالنسبة لمشاركة الموظفين فيه	.32
162	توافق برامج التدريب بالنسبة للفئة المهنية	.33
163	نوع الترقية بالنسبة لأوجه الاستفادة من التدريب	.34
165	علاقة الاستفادة من التكوين بالنسبة للخبرة المهنية	.35
166	العلاقة بين أسس اختيار المتكويين بالنسبة للحالة المهنية	.36
167	برمجة التكوين بالنسبة للخبرة المهنية	.37
168	علاقة وسيلة الاعلام بعملية التكوين و الوظيفة المهنية	.38
169	العلاقة بين مراجعة برامج التكوين و مشاركة الموظفين فيها	.39
170	نوع الترقية التي يساعد فيها التكوين	.40
171	العلاقة بين الشعور بالرضا والاستقرار المهني و الحالة المدنية	.41
172	العلاقة بين التكوين كشرط للترقية و الوظيفة المهنية	.42
173	العلاقة بين المعرفة العلمية و المكانة الاجتماعية	.43
174	العلاقة بين أثر الترقية على المكانة الاجتماعية بالنسبة للوظيفة	.44
176	العلاقة بين أثر الحراك النازل والصاعد على المكانة الاجتماعية	.45
177	العلاقة بين اثر المدخول المادي على المكانة الاجتماعية مع الأجر	.46
179	أثر زيادة المسؤولية و المهام الادارية على المكانة الاجتماعية	.47
180	العلاقة بين كفاءات تعزيز المكانة الاجتماعية و الوظيفة	.48
181	امتيازات المكانة الاجتماعية في العمل	.49
182	يمثل العلاقة بين تحسين المسار المهني و الوظيفة	.50
183	العلاقة نوع الحوافز المعنوية المرغوبة و الوظيفة	.51
184	العلاقة بين أثر الحوافز المعنوية على الأداء و الخبرة المهنية	.52
185	العلاقة بين السعي للحصول على الترقية بالنسبة للجنس	.53
186	العلاقة بين التفكير بتغيير وترك العمل و الوظيفة	.54
187	العلاقة بين التكوين كشرط للترقية بالنسبة للوظيفة المهنية	.55
188	العلاقة ما بين أسس و معدل الترقية	.56
189	العلاقة ما بين العمل السابق و أسباب تركه بالنسبة للموظفين	.57
190	العلاقة بين الرضا عن نظام الترقية و الفئة العمرية	.58
191	العلاقة بين الترقية المرغوبة و سبب التفضيل	.59
192	العلاقة بين تطوير المؤسسة لمعايير الترقية و مشاركة الموظفين فيها	.60
193	العلاقة بين المسؤول على المصاريف و جنس الموظفين	.61

194	العلاقة بين المصدر الأساسي للدخل والوظيفة بالنسبة للموظفين	.62
195	العلاقة بين نوع المسكن وملكيته بالنسبة للموظفين	.63
196	العلاقة بين ملكية السيارة والفئة العمرية للموظفين	.64
197	العلاقة بين ممارسة اعمال اضافية وتغطية الأجر للاحتياجات	.65
198	العلاقة بين وجود ديون والجهة المديون لها	.66
199	العلاقة بين معادلة الأجور والوظيفة	.67
200	العلاقة بين زيادة الدخل بالترقية ونوعها	.68
201	العلاقة بين الوظيفة المهنية وأثر الأجر عليها	.69

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الأنشطة الأساسية للمؤسسة	56
2	الوظيفة الانتاجية	58
3	أنشطة الإدارة المالية	59
4	أنشطة إدارة الأفراد	60
5	تحليل الوظائف	99
6	مدخلات ومخرجات التدريب	103
7	أهم وظائف ادارة الوارد البشرية	109
8	المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لتخطيط المسار المهني	121
9	مدرج تكراري يبين توزيع الفئة العمرية بين الذكور والاناث	139
10	مدرج تكراري يبين المستوى التعليمي بين الذكور والاناث	140
11	مدرج تكراري يبين الحالة المدنية بالنسبة لجنس المبحوثين	142
12	جدول تكراري يثل عدد الأطفال بالنسبة لجنس المبحوثين	143
13	مدرج تكراري يبين الفئة المهنية بالنسبة لجنس المبحوثين	145
14	دائرة نسبية تثل طبيعة عقد الوظيفة	146
15	دائرة نسبية تمثل الأجر لأفراد المجتمع البحثي	148
16	دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية للمبحوثين	149

يعتبر موضوع العمل والعامل في الجزائر موضوع في غاية الأهمية، وذلك للانعكاسات التي يولدها على مستوى الفرد والمجتمع. والمتتبع للمسار التاريخي التطوري لحركة اليد العاملة الجزائرية أو ما يسمى بالحراك المهني، يلاحظ منحنى متباين ما بين الصعود والنزول من فترة زمنية إلى أخرى، ورغم أن حركية العمل والعامل سنة كونية لكوننا نعيش في وسط متحرك وغير ثابت يخضع لجملة من العوامل المحركة والمفعلة لهذه الحركية، التي هي مسابرة للظروف الدولية والعالمية تتأثر بطرق مباشرة وغير مباشرة بشتى التغيرات والتحويلات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية العالمية.

وعلى اعتبار أن أي مجتمع ليس بمادة جامدة بل يتطور ويتحرك ويتجدد من زمان إلى آخر فلكل مجتمع تاريخ يسجل هذا التغير والتحول في الشكل والوظيفة. والمجتمع الجزائري هو نسق اجتماعي مفتوح بالرغم من الطابع المحافظ الذي يتسم به منذ بدايات نشوئه، فكان كل مرحلة تطورية يمر بها إلا ولها الأثر العميق في تغيير العمليات الاجتماعية داخله. ظاهرة العمل هي كظاهرة اجتماعية بالدرجة الأولى ولها النصيب الكبير من هذا التغير، فنجد العمل في الجزائر كان في بداياته الأولى في شكله البسيط عمل زراعي وفلاحي بامتياز على خلفية غناها بالأراضي الزراعية الشاسعة، إضافة إلى العمل الصناعي الذي يدور حول الحدادة بصفة عامة.

ولم يتغير الحال كثيرا مع دخول الاستعمار الفرنسي فأصبحت أغلبية الطبقة الشغيلة الممثلة للعمال الجزائريين يعملون كخماسين لدى المعمرين الفرنسيين الذين سلبوا الجزائريين الأراضي الزراعية الخصبة، أو كعمال في المصانع الفرنسية الخاصة بالصناعات الغذائية التحويلية، والذي انعكس بدوره على شكل وحجم الحراك المهني للعمال الجزائريين الذي عرف ركودا نسبيا غداة الاستقلال في ظل غياب أي تغيرات أو تحديثات في البنى التحتية حيث عرف الاقتصاد الجزائري فترة فراغ تشريعي وقانوني واداري نتيجة كما هو معروف في تاريخ المؤسسة الجزائرية بالانسحاب الكلي للمعمرين الفرنسيين وتخريمهم للممتلكات والآلات بالإدارات والمصانع. لتتوالى الإصلاحات والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي رفعتها الدولة الجزائرية كتحدي على الوضع السائد.

وكان هذا التغيير والتحول في النظم التسييرية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، الصدى في المسار التطوري لعملية الحراك المهني، والذي تثبت وتبين أن هذه الأخيرة هي نتيجة تفاعل جملة من العوامل المختلفة سواء كانت خارجية أو تنظيمية أو داخلية خاصة بالعوامل البشرية واليد العاملة. فكان لزاما على المنظمات الجزائرية تباعا للتطورات خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية الذي أصبح من المجالات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات بدراسة احتياجاتها من اليد العاملة كما ونوعا، والعمل على تسيير وانجاح المسار الوظيفي للعامل.

فأخذت المؤسسة الجزائرية على عاتقها تبني الأساليب الحديثة في التسيير الإداري الحديث لمختلف مصادرها البشرية والمادية، لأنه لا يمكن التمييز بين الاثنين، فالمورد البشري أصبح رأسمال حقيقي ولازم لنجاح واستمرارية أي منظمة مهما تنوع نشاطها ونوعها خاصة في ظل المنافسة المحلية والدولية. فالاهتمام بتنمية المورد البشري وتحقيق واشباع حاجاته النفسية والمادية يعود بلا شك وبشكل مباشر على نجاح المنظمة. كل هذا ترك بصمته على المنحى التطوري للحراك المهني للعمال الجزائريين داخل المؤسسة الجزائرية والذي يمثل موضوع دراستنا هذه التي نسعى من خلالها لرصد أهم المميزات والخصائص التي يتسم بها إضافة إلى الانعكاسات الكبرى له على الصعيد الفردي والمجتمعي في الجزائر.

وهي دراسة استطلاعية استكشافية تنطلق من جملة تساؤلات رئيسية كمنطلقات للدراسة والبحث، فقسما هذه الدراسة إلى جانبين اثنين، الجانب الأول خصص للموضوع المنهجي والنظري للدراسة في حين الجانب الثاني خصص للدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة عمومية ذات نشاط إداري كعينة ميدانية لرصد وحصر ظاهرة الحراك المهني ومحاولة تشريحه ودراسته سوسيولوجيا.

ومن هذا المنطلق قسمنا الجانب الأول إلى عدد من الفصول النظرية، فكان الفصل الأول يحمل عنوان الاطار العام للدراسة مستهلين فيه بالتعرض إلى الاشكالية بالعرض والتحليل موضحين لها في تساؤل رئيسي تندرج تحته مجموعة تساؤلات حول مؤشرات الدراسة تغطي ثلاث محاور رئيسية لتوضيح ظاهرة الحراك المهني في الجزائر، مع ابراز لأهم الأسباب الدافعة لاختيار موضوع الدراسة وأسباب دراسته وأهميته العلمية والعملية، لنحدد فيما بعد المفاهيم البارزة في الدراسة مع عرض لعدد معتبر من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحراك المهني بشكل أو بآخر.

ليليه فصل خاص بالحراك المهني مستعرضا فيه لأبرز المفاهيم الخاصة به، مع توضيح لأهدافه ومختلف محدداته وأنواعه وأشكاله، إضافة إلى العوامل والأسباب المؤثرة فيه، وأهم الأبعاد الخاصة به. لنختمه بالتطرق إلى المداخل النظرية الكبرى التي تناولت موضوع الحراك المهني كموضوع في دراساتهما. ليتبع ذلك فصل خاص بالمؤسسة العمومية الجزائرية كمجال للحراك المهني من نشأة وتطور شكلا وتنظيما مع استعراض لمختلف التشريعات القانونية الخاصة بعلاقات العمل في التشريع الجزائري الموضحة للحراك المهني. لنهني هذا الجانب النظري بفصل خاص كمدخل إلى كل من: إدارة الموارد البشرية، المسار المهني. موضحين لعنصر ادارة الموارد البشرية من خلال المفهوم والأهداف والأهمية، مع عرض لمختلف الوظائف خاصة وظيفة التدريب والتكوين اللتان تعتبران كمؤشرات هامة لمتغير الدراسة. أما فيما يخص المطلب الثاني المتمثل في المسار المهني فقد تناولناه من خلال عرض للمفهوم، الخصائص، الأهمية، الأنواع، أهم المراحل، عملية تخطيط المسار المهني، ثم أهم نواتج الاهتمام بالمسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة.

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة الذي قسم إلى فصلين أساسيين هما الفصل الخامس الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الذي استعرضنا فيه المجالات المختلفة للدراسة، المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث، وفي الأخير أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة. ليليه الفصل السادس المتضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج، فبعد عرض وتحليل البيانات الميدانية العامة للدراسة، نجد مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة الموظفة في الدراسة. وفي الأخير النتائج العامة للدراسة مع أهم الاقتراحات والتوصيات حول موضوع دراستنا.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة.

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف موضوع الدراسة.

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة.

5- مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

1- إشكالية موضوع الدراسة:

إن الحراك هو سمة كونية تحمل دلالات تاريخية وخصائص اجتماعية، ولعل حركية اليد العاملة أو ما يعرف بالحراك المهني من أبرز الظواهر التنظيمية في المؤسسات، فالحراك المهني هو ظاهرة ايجابية في حقل التنظيم فهو يسمح للمنظمة بتجديد مواردها البشرية والممارسات المعمول بها، لكن هذا لا يلغي ولا ينفي الجانب السلبي له من استياء الموظف من وضعية ما داخل المؤسسة والتنظيم فالموظف المحيط يشكل خطرا على المؤسسة والتنظيم من حيث الإنتاجية أو الولاء (تسريب المعلومات، الكشف عن أسرار العمل و الإنتاج، الالتحاق بالمؤسسات المنافسة...).

فعلى طول المسار التاريخي والتطوري للمؤسسة الجزائرية نجد هنالك مسار ثاني موازي لتطور الحراك المهني، فقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال وإلى غاية السبعينات من القرن الماضي ديناميكية جديدة في التنمية عن طريق تشجيع الاستثمار في شتى المجالات دون تمييز على ضوء التوجهات الإيديولوجية والتاريخية، فكانت الاشتراكية كشكل من أشكال التنمية في الميدان الاقتصادي حيث انطلقت فيه عبر مخططات اقتصادية .. (مخطط رباعي أول ثم ثاني) وعزز الميثاق الوطني هذا المسار التنموي المستقل المعتمد على الصناعة التقليدية وبالتالي برزت ملامح تشكل وضعية مهنية جديدة للعمال الجزائريين، فعرفت وضعية العمال تغيرا جذريا عما كانت عليه وفتحت أمامهم آفاق التحسين المتواصل لمستواهم الاجتماعي والتقني والثقافي، والذي ترجم في تأسيس الدولة للمحاور الأساسية للعمال الجزائري في شتى المجالات من قوانين وتشريعات في العمل.

ومع بداية الثمانينات تدهور الأوضاع الاقتصادية العامة للبلاد وفشل السياسات العامة للتشغيل السابقة عرفت المؤسسة الجزائرية أوضاع جديدة عليها، أجبرتها على التنازل عن الكثير من المكاسب الاجتماعية والاقتصادية التي حققها العمال على طول الفترة الماضية، وكانت بداية هذه التحولات والتغيرات بمرحلة أولى تمثلت في سياسة إعادة الهيكلة وتقسيم المؤسسات الوطنية الكبرى وتجزئتها، والتي كان لها الأثر الكبير والفاصل في الوضعية العامة للعمال الجزائريين بمختلف مهنتهم ووظائفهم، والذي انعكس بالسلب على العمال وتدهور وضعياتهم على جميع الأصعدة وعرض الكثير من العمال للتسريح الإجباري والإحالة على التقاعد النسبي وغيرها من أشكال التسويات الإدارية. لتتأزم الأمور مع بداية التسعينات وانهيار أسعار البترول والأوضاع الأمنية (العشرية السوداء)، وتبدل المشروع الاجتماعي مما حتم على الجزائر انتهاج سياسات هيكلية جديدة في ظل تبنيها سياسة اقتصاد السوق الحرة تحت الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية الداخلية والخارجية وارتفاع المديونية الخارجية وفرض البنك النقد الدولي لشروطه على السياسات الداخلية للدولة تحت ظل الإصلاح المالي والهيكلية وتراجع أسعار المحروقات التي تعتبر المورد الرئيسي للخزينة العامة الذي أثر بشكل مباشر على سعر الصرف للعملة الوطنية التي عرفت مستويات متدنية، الذي اجبر الدولة الجزائرية على تغيير جذري للمسار التنموي العام مع تبني توجه

سياسي وايدولوجي جديد في محاولة منها لامتصاص والتقليل لأقصى حد من آثار هذه الأزمة العالمية، فعمدت إصلاحات في شتى المجالات، السياسية التي تميزت بالانفتاح السياسي على التعددية الحزبية والعمل السياسي والنقابي، والاجتماعية بإطلاق مشاريع اجتماعية داعمة للفئات الهشة أهمها الصناديق الخاصة بالتشغيل و عقود التشغيل الشباب والشبكة الاجتماعية ضمن برامج التضامن الاجتماعي، واقتصاديا بانتهاج مبدأ الخصوصية وتعزيز العمل الحر والخاص والعمل على حل وإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى مع التسريح الجماعي للعمال والاحالة الاجبارية على التقاعد النسبي.

كل هذه المحطات والتغيرات الجوهرية أثرت على الحراك المهني، باعتباره ظاهرة تنظيمية تؤثر وتتأثر بالتحولات والتغيرات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية وأهدافها الاستراتيجية الخاصة والعامة بشكل عام، فعرف المنحى التطوري لعملية الحراك المهني نزولا وتراجعا كبيرا كما ونوعا، مع ارتفاع وتيرة الحراك النازل والخارجي بشكل واضح نتيجة السياسات المنتهجة من قبل الحكومة.

الذي كان له انعكاس كبير على الأصدقاء الاجتماعية والاقتصادية والثقافية سواء بالنسبة للفرد أو للمجتمع، أما على مستوى الفرد فتحول الموظف الجزائري من سعيه إلى تحسين مستواه الوظيفي إلى مهمة الحفاظ على منصبه ، والعمل في الأهداف العامة للمؤسسة فقط لا غير، أو العمل على إيجاد فرصة عمل خارج المؤسسة، أو العمل على تحقيق الأهداف الخاصة فقط والبحث على إنشاء عمل خاص، وذلك على خلفية تدني مستوى المعيشة بارتفاع الأسعار وتراجع قيمة العملة الوطنية وندرة المواد الغذائية الأساسية وارتفاع معدلات البطالة وأزمة السكن. أما على مستوى المجتمع فعرف المجتمع الجزائري تفكك في بنيته العامة نتيجة ضعف العلاقات الاجتماعية الأسرية، وتراجع دور الأسرة الممتدة، واضمحلال لحجم الطبقة المتوسطة في تركيبته.

ومع بداية الألفية المتتبع لعملية الحراك المهني يلاحظ تذبذب في المنحى العام ما بين صاعد ونازل، نتيجة تراجع في بعض المهن على حساب ظهور وبروز مهن أخرى جديدة مع تغير في قيمة العمل والوظيفة العمومية بشكل خاص لدى الفرد الجزائري الذي أصبح يفضل الربح السريع على الدخل والأجر الدائم، حيث طغى العنصر المادي على جل جوانب الحياة اليومية وغير المفاهيم العامة خاصة عند فئة الشباب، الذي ابتعد عن المهن الحرفية واليدوية خصوصا مع ارتفاع معدل التسرب المدرسي خاصة عند الذكور الذي أحدث طغيان للعنصر النسوي في مجال التعليم خاصة في مرحلة التعليم الجامعي، مما انعكس على تركيبة الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية اضافة لتغير المكانة الاجتماعية للمرأة العاملة داخل الأسرة والمجتمع ككل.

فهذه المحطات والتغيرات في المنحى الزمني التطوري العام لظاهرة العمل في الجزائر كان لها بالتأكيد انعكاس على الحراك المهني للموظف الجزائري بشتى أشكاله داخلي أو خارجي ،صاعد أو نازل بالتأثير والتأثر وترجم تلك الانعكاسات في جملة من النتائج على الحياة العملية للموظف الجزائري، الذي يوصلنا إلى طرح السؤال الرئيسي لدراستنا حول الحراك المهني في الجزائر انعكاساته وخصائصه : ماهي أهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة الجزائرية؟

لنتفرع عن السؤال الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في :

التساؤل الأول: ما هو دور العوامل التنظيمية في عملية الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة الجزائرية؟

التساؤل الثاني: ما هو دور العوامل الاجتماعية في عملية الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة الجزائرية؟

التساؤل الثالث: ما هو دور العوامل الاقتصادية في عملية الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة الجزائرية؟

2-أهمية موضوع الدراسة:

إن موضوع الدراسة المتمثل في الحراك المهني خصائصه وانعكاساته في الجزائر لهو موضوع ذو أهمية اجتماعية ،سياسية ،اقتصادية وثقافية بالنسبة للفرد والجماعة ككل وذلك لما له من صدى على جميع الأصعدة ،فهو ظاهرة معقدة متشعبة ومتصلة بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية والمهنية للفرد في المجتمع، فطموح أي عامل كان في قطاع خاص أو عام بتنوع مجالاتهما هو الارتقاء والتدرج في السلم الهرمي للترقية على طول مساره المهني لإشباع حاجاته النفسية ،الاجتماعية والاقتصادية، وهو ما ينعكس على المردود والأداء العام للعامل أو الموظف سواء بالإيجاب في حالة الإشباع أو بالسلب في حالة تشكل العراقيل والمعوقات بمختلف أنواعها. لذلك لبحثنا هذا أهمية:

*أهمية علمية: تمثل في زيادة المعلومات والمعارف العلمية حول هذا الموضوع الهام والمهم في مجال العلوم الاجتماعية خاصة التنظيمية منها، إضافة إلى لفت نظر الباحثين في المجال التسييري والإداري خاصة والمسؤولين بمختلف مراكزهم ومجال عملهم إلى موضوع الحراك المهني لما يكتسبه من أهمية للفرد أولا والمجتمع ثانيا. فبالاطلاع على حيثيات الموضوع ومعرفة ميكانيزمات واليات الحراك المهني يمكن التحكم إلى حد بعيد في توجيه نتائجه في الاتجاه الإيجابي لكل الأطراف.

*أهمية عملية: التقدم بعدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها الحد من الآثار السلبية للحراك المهني للعامل والتركيز على الجوانب الايجابية والعمل على تعزيزها في الوسط المهني بغية تحقيق الاستقرار والتوازن داخل محيط العمل وبالتالي الوصول إلي تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة علي حد سواء بالاعتماد على أحدث وأنجع الأساليب الإدارية والتسييرية.

3-أهداف موضوع الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1/ الكشف عن الأسباب والعوامل المؤثرة والمسببة في الحراك المهني بمختلف أشكاله وأنواعه.

2/الكشف عن الآثار الناتجة عن الحراك المهني على المستوى الفردي والجماعي، الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي والثقافي.

3/إعطاء جملة من المقترحات والحلول على ضوء تساؤلات الدراسة، للحد من سلبيات الحراك المهني وتوسيع الاستفادة من ايجابياته.

4-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن أي موضوع في البحث العلمي لابد أن تكون وراء اختياره جملة من الأسباب والعوامل تدفع الباحث لدراسته، فموضوع الحراك المهني هو موضوع مهم وبالغ الأهمية في حياة الفرد ومستوى تحقيقه لأهدافه وأهداف التنظيم، ويعتبر مؤشر لمدى نجاعة وفعالية تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم، لذلك جملة الأسباب التالية شكلت الدوافع لدراسة موضوع الدراسة:

1- يندرج الموضوع ضمن دائرة تخصصنا تنمية و حراك اجتماعي.

2- قابلية الدراسة للدراسة العلمية والعملية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل في الميدان، حيث يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية وعن طريق جمع البيانات والمعلومات الميدانية.

3-يعتبر التطور في المسار المهني من أولوية أي عامل وموظف مهما كان نوع قطاع عمله، لذلك فدراسة التدرج في السلم الوظيفي ومعرفة أسبابه ومعوقاته أصبح يشكل أولوية بالغة وذلك لحدة مختلف الآثار الناجمة عنه.

4- انطلاقاً من المبدأ القائل لكل فعل ردة فعل، فإن عملية الحراك المهني في الجزائر على طول خط تطورها أفرزت وأنتجت جملة من الانعكاسات والآثار على مستوى الفرد والمجتمع، كان لزاماً الوقوف عليها والتعمق في خصائصها ونتائجها ضمن دراسة علمية أكاديمية متخصصة.

5- مفاهيم الدراسة:

قبل دراسة أي موضوع وجب ضبط مختلف المفاهيم والمصطلحات المرتبطة به سواء من قريب أو بعيد، بتتبعها من خلال سياقاتها ومساراتها التاريخية باعتبار أن دلالتها ومضمونها يتغير من فترة إلى أخرى، وهذا انطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها المفهوم وعلاقته بفهم وتحليل وتفسير المواضيع المدروسة من خلال الوحدات الأساسية للتحليل: الفرد الجماعة والمجتمع.

فالمفاهيم بصفة عامة تساعد على إعطاء الصورة الموضوعية للبحث، وتمكن الباحث من حصر الإطار العام للدراسة، فهي تشكل منطلقات حقيقية في البحوث والدراسات الاجتماعية.

فكل خطوة من خطوات من الدراسة تحوي على جملة من المفاهيم تحتاج إلى تحديد وضبط للمعنى الخاص بالمفهوم قيد الدراسة وتمييزه عن المفاهيم الأخرى التي قد نجدتها في باقي الدراسات المشابهة، لهذا تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم المسار الحقيقي الذي يهتدي به الباحث ولإزالة أي لبس بين مفاهيم دراستنا والمفاهيم الأخرى ارتأينا تحديد المفاهيم التالية:

1.5- مفهوم الحراك المهني :

-لغة:

حرك، حركة، حركية، حراك وحركا، تحرك الرجل خرج من سكونه.

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

"-حرك : جعله يتحرك، يقال "لا يحرك ساكنا" أي لا يقوم بأية حركة تزعج الآخرين."²

1- بن هادية على، البليش بلحسن، القاموس الجديد للطالب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص73.

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

اصطلاحا :

يعرف بتريم سوركين الحراك : "انتقال الفرد أو الجماعة من طبقة أو مستوى اجتماعي اقتصادي معين إل طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي اقتصادي آخر ، بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى وظيفة ودخل الفرد ، وقد يكون هذا الانتقال إلى الأعلى أو إلى الأسفل".¹

-يعرفه أيضا السيد الحسيني " بأنه عبارة عن انتقال عامل أو مجموعة من العمال من مستوى إلى مستوى آخر سواء إلى أعلى السلم الهرمي أو أدناه".²

- " الحراك المهني هو حركة انتقال الأفراد من فئة أو طبقة إل أخرى داخل نفس المجتمع ، وقد يكون على مراتب سلم التدرج الاجتماعي نحو الأعلى أو نحو الأسفل .تختلف درجة الحراك حسب نمط المجتمع أو البناء السائد وثقافة المجتمع ، فوفقا للدراسات فإن أعلى معدل للحراك يوجد في البلدان الرأسمالية الصناعية وأن نسبة الحراك نحو الأعلى أكثر من الحراك نحو الأسفل".³

-يعرفه أيضا الجوهرى " على أنه حركة الجماعة المهنية نفسها أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن ، على أساس قياس ذو بعد واحد أو تدريجي تراتبي للمهن على أساس هيبة كل مهنة أو مكانتها ، حيث يستخدم هذا التدرج أو التراتب بعد ذلك أساسا للحكم على الحراك الذي يحدث ، وهكذا يشير الحراك إل أسفل إلى فقدان الهيبة المهنية ، بينما يعني الحراك إلى أعلى زيادة تلك الهيبة".⁴

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الحراك المهني يعرف اجرائيا على أنه هو عملية تنقل للأفراد العاملين من منصب ومركز عمل إلي منصب ومركز عمل آخر ، سواء كان هذا داخل نفس المؤسسة وهو ما يسمى بالحراك الداخلي أو كان خارج المؤسسة وهنا يسمى بالحراك الخارجي ، ويكون هذا الانتقال تحت عدة أسباب من :استقالة ، تكليف بمهام أخرى ،ترقية ، وللحراك المهني نوعين هما : الحراك المهني العمودي والحراك المهني الأفقي .

2-المفهوم الاجرائي للحراك المهني العمودي:

ونميز نوعين من الحراك المهني العمودي :

1-مليكة لويس كامل، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، مصر، 1978، ص484.

2-عبد الباقي زيداني، علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص59.

3-لبصير عبد المجيد، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 203-204.

4-محمد الجوهرى، علم الاجتماع الصناعي، دار غرب، ط1، القاهرة، 1998، ص303.

1-2-الحراك المهني الصاعد:

يكون فيه انتقال العامل والفرد من مركز ومنصب أقل وأدنى إلى مركز ومنصب أعلى مع الزيادة في المهام والمسؤوليات وفي كثير من الأحيان زيادة في الأجر والعلاوات أي ترقية مهنية واجتماعية للفرد.

2-2-الحراك المهني النازل:

ويكون تحرك الفرد أو العامل من مرتبة عليا إلى مركز ومرتبة دنيا و أقل من سابقتها ،أي تنزيل في الدرجة والأجر وتقليل في المهام والمسؤوليات وفي أغلب الأحيان يكون نتيجة تسليط عقوبة على العامل.

3-المفهوم الاجرائي للحراك المهني الأفقي :

ويتميز الحراك المهني الأفقي بانتقال الفرد والعامل في نفس المستوى و التسلسل المهنيين، دون تغيير في أي من الدرجة أو الأجر سواء داخل المؤسسة أو بتغيير المؤسسة مع الحفاظ على نفس الدرجة المهنية ، فهو زيادة في المهام والمسؤوليات دون ان يتبعها زيادة في الأجر والعلاوات.

2.5-مفهوم العامل :

أ-لغة:

"عمل، يعمل:فعل بقصد وفكر، عمل:أعطاه أجرته ، جمع: عمال، وعملة، وعاملون : كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله"¹

ب-اصطلاحا:

يعرفه أحمد زكي بدوي العامل عل أنه : "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر، مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وبإشرافه"²

ومن الناحية القانونية يعرف على أنه " كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح ، سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني أو العقلي فقط ،أو باستخدام ذلك مع رأس المال"³

ونميز ثلاث أنواع من العمال :

1 بن هادية على، البلبش بلحسن، نفس المرجع السابق، ص54.

2 احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981، ص293.

3 اسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2003،

ص61.

- ✓ عمال بسطاء: بحيث لا يتطلب أدائهم أدنى مهارة أو معرفة فنية أو مهنية .
 - ✓ عمال مختصون : وهم الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف واكتساب الخبرة الواجبة لنوع محدد من العمل.
 - ✓ عمال مهرة : الذين يحوزون على المعرفة العلمية والعملية و الخبرة مع القدرة على التحكم واستعمال التقنيات والآلات .
- ومنه نعرف إجرائيا العامل على أنه كل شخص يمارس فعلا أو نشاطا سواء كان عضليا أو فكريا أو معا، عن إرادة ووعي وقناعة ومقابل هذا العمل يتلقى أجر محدد ومعلوم، ويكون تحت إشراف صاحب العمل وسلطته وإدارته. وهو ما ينطبق على موظفي المؤسسة محل الدراسة

3.5- مفهوم المؤسسة العمومية :

تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسة العمومية من باحث إلى آخر كل حسب ايدولوجيته والمدخل الذي ينطلق منه ،من جانب اقتصادي اجتماعي سياسي قانوني ، وبما أن دراستنا في مجال العلوم الاجتماعية فسنتصر على سرد المنظور الاجتماعي للمؤسسة.

عرفها كارل ماركس "أنها تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".¹

وأیضا عرفت على أنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين داخل مقر محدد الذي تنشأ فيه علاقات جماعية وفردية".²

حيث نلاحظ أن جل التعاريف قد بينت على أن المؤسسة هي كل شكل من أشكال التنظيم تنشأ داخله جملة من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والادارية داخل حيز جغرافي محدود ومعلوم.

4.5- مفهوم الترقية :

أ-لغة : " تعني الصعود والارتقاء".³

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، 1998 الجزائر، ص9

2- نفس المرجع، ص13.

3احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص333.

ب-اصطلاحا :

يعرفها مؤيد سعيد السالم : " نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات ، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية وفي مجال السلطة والنفوذ وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفية الجديدة " ¹.

وعرفها محمد أنس جعفر قاسم بأنها " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن من نمو الاختصاصات وتغيير الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر " ².

التعريف الاجرائي : هي إجراء إداري معترف به في كل القطاعات ، وتعتبر إحدى أهم حقوق الموظف في الوظيفة وتكون باختيار الأكفاء والأقدر لتولي المناصب العليا ذات المسؤوليات والسلطة الأعلى مقابل زيادة في الأجر وعلاوات مادية.

5.5- مفهوم التنقلات المهنية:

تختلف تعريفات التنقلات المهنية باختلاف طبيعة وهدف البحث فنجد بارنس Barnes " يعرف التنقلات المهنية بأنها كل التنقلات المقصودة من العامل والتي تظهر في تغيير العمل أو المهنة أو الدرجة المهنية " ³.

" ويذهب بعض الباحثين إلى أن التنقلات المهنية تشمل المشتغلين و المتعطلين وتتم في اتجاهين:

-اتجاه أفقي: في النطاق المحلي و الإقليمي و القومي و هو ما نعبر عنه بالهجرة الداخلية و الخارجية.

-اتجاه رأسي: من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في الكفاية و المسؤولية و نعبر عنه بالحراك المهني " ⁴

6.5- مفهوم دوران العمل :

يعرفه الشنواني بأنه : "حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين " ⁵

1أحمد زكي بدوي، نفس المرجع السابق، ص333.

2مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل صالح، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص224.

3محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973، ص23.

4نفس المرجع، ص24.

5عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص14.

ويعرف أيضا " هو الإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى"¹

وفي تعريف آخر نجد دوران العمل يعني: " حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهريّة مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل الحركة على الموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثا في المؤسسة أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين للمؤسسة."²

أما إجرائيا فدوران العمل يمثل نوعا من التنقلات المهنية فهو يمثل تحركات العمال خلال فترة زمنية محددة تحت عدة أسباب، فيعبر عن نسبة تجدد العمال في المنظمة. كما أنه أحد نتائج التغيير التنظيمي خاصة الاستراتيجية الجديدة في التوظيف.

6-الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية بالغة في دعم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر كما معتبرا من المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية التي تساعد الباحث في البدء في دراسة بحثه، فهي ليست عرض نظري حول الموضوع فقط.

" وتمثل الدراسات السابقة سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد الظاهرة وتحليلها وتحديد موقعها من التراث، ولإلقاء الضوء على الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة، والنتائج المستخلصة، والبدء من حيث انتهى الآخرون لأن العلم تراكمي، وهو سلسلة متتابعة من المعارف والدراسات."³

ولقد عرفها رشيد زرواتي " هي تلك الدراسات التي تتبع وتحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، سواء كانت مجلات، بحوث، كتب، مخطوطات، أو المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، شريطة ان تكون أهداف الدراسة واضحة وقد توصلت إلي نتائج محددة، والدراسة السابقة قد تكون مطابقة أو تكون مشابهة."⁴

ويعرفها ابراهيم التهامي " ان الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تدخل ضمن التراث النظري او أدبيات الموضوع من أوجه كثيرة، والمقصود باستعراض هذه الدراسات في البحث العلمي هو تقديم ملخصات لمناهجها

1-خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص34

2-روشان مفيد بوظو، أساسيات الفندقية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص93.

3-نبيل احمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الانسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 250.

4-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص137.

ونتائجها أو نتائجها فقط، دون أية محاولة تقويمية لبعض مناهجها الظاهرة، ودون مناقشة لتلك النتائج أو الربط بينها.¹

"حيث بمراجعة الباحث للدراسات السابقة يكون أشبه بالمنظار الذي من خلاله يستطلع على سير التي لها علاقة بالدراسة اما أن يكون ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وهذا يعطي للباحث مؤشرا هاما في تحديد الدراسات السابقة التي من خلالها نستخلص الأسباب الحقيقية التي أدت إلي ظهور نتائج تلك الدراسات."²

ولقد وظفنا مجموعة محدودة من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الحراك المهني سواء كمتغير مستقل أو متغير تابع، وهي محدودة لقلة عددها خاصة منها الجزئية-حسب علم الباحث واطلاعاته- خصوصا رسائل الدكتوراه في ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية، محاولين الاستفادة من جميع الجوانب التي اهتمت بدراستها اضافة إلى النتائج المتحصل عليها بما في ذلك الجوانب المنهجية، وهي مرتبة ترتيبا زمنيا كالتالي:

1-6-الدراسة الأولى:

دراسة للباحثة (فتيحة محمد محفوظ) التي تحمل عنوان " التغير القيمي وعلاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية"³

وهدفنا هذه الدراسة إلى دراسة الحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية وأثر التغيرات على هذا الحراك وأسباب خروجها للعمل والمشكلات والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعترض عمل المرأة اليمنية وأيضا التي تواجهها على طول مسارها المهني وفي مختلف تحركاتها المهنية، فمثلت التغيرات القيمية المتغير المستقل وعملية الحراك المهني، فربطت بينهما بالتساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين التغير والحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية؟ ولتوضيح هذه العلاقة والاجابة عن هذا التساؤل عمدت الباحثة إلى طرح ثلاثة أسئلة فرعية هي على التوالي: ماهي أسباب ودوافع خروج المرأة اليمنية للعمل؟ ثم هل هناك حراك مهني للمرأة اليمنية وما هي اسبابه ومعوقاته؟ وفي الأخير هل هناك تغير في القيم التي أثرت على عمل المرأة اليمنية وحراكها المهني؟ لتختبر هذه الفروض اعتمدت الباحثة في الجانب الميداني للدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي ومنهج المسح بالعينة، تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة وفيما يخص أدوات جمع البيانات فاستخدمت كل من الاستمارة، المقابلة الشخصية، الملاحظة البسيطة، الوثائق والسجلات. لتطبق كل ذلك على عينة عشوائية شملت 547 امرأة، ومع استخدام

4-ابراهيم الناهي، الدراسات السابقة في البحث العلمي، مقال منشور في كتاب اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، إشراف فضيل دليو، علي غربي، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، 2012 ص106.

2نبيل أحمد عبد الهادي، نفس المرجع، ص255.

3فتيحة محمد محفوظ، التغير القيمي وعلاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن، 1998.

التحليل الكمي والوصفي في تحليل وتفسير النتائج الميدانية، التي أكدت بدورها على صحة الفروض من خلال النتائج التالية:

- 1- عمل المرأة أصبح أمرا واقعيًا، حيث تعمل في كافة التخصصات، بعد أن كانت تعمل في الصحة والتدريس.
- 2- من أسباب ودوافع عمل المرأة الأسباب الاقتصادية، تشغيل وقت الفراغ، تحقيق الذات.
- 3- معارضة بعض الأسر لعمل المرأة نتيجة لذهنيات وبعض القيم والعادات والتقاليد.
- 4- هناك تمييز في الترقيات حيث يحصل الرجل على الحصة الأكبر من الترقية من المرأة.
- 5- أصبحت المرأة كشريك في القرارات الأسرية وتساهم في النفقات الأسرية.

ونجد هذه الدراسة تتقاطع مع موضوع دراستنا في كثير من النقاط المشتركة رغم تركيزها على الحراك المهني للمرأة وفي القطاع الخدماتي، لكن مع تغلغل المرأة العاملة في شتى ميادين العمل استوجب علينا الاطلاع على مثل هذه الدراسات التي تهتم بعمل المرأة والتعريف بمختلف المعوقات والمشاكل التي تصادفها خصوصا الجوانب الاجتماعية والعوامل العائلية وتقبل المجتمع لها في هذه الأدوار والمكانات، هذه الأخيرة التي عرفت تحولات جذرية والذي تبينه الباحثة في دراستها من ارتفاع مكانة المرأة اليمينية العاملة داخل أسرتها ومحيطها الاجتماعي. مع تبيان التمايز الجنسي وأثرها في عملية الحراك المهني .

وكما سبق وذكرنا بتركيز الباحثة على الحراك المهني للمرأة فقد استفدنا بالاطلاع على الأبعاد المختلفة له خصوصا مع احتلال المرأة الجزائرية مناصب حساسة وذات مسؤوليات في شتى القطاعات خارج القطاعين الكلاسيكيين لعمل المرأة وهما الصحة والتعليم. إضافة الى انعكاسات هذا الحراك على المنزلة الاجتماعية، واختلاف الأدوار والوظائف الاجتماعية الذي ساعدنا في ضبط ودقة فرضيات دراستنا مع التوسع في استخدامنا لمؤشرات جديدة وأكثر للحراك المهني في المجتمع الجزائري.

2-2-الدراسة الثانية:

دراسة " زرزوني جهيدة" جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، بعنوان: واقع الحراك العمالي في فترة الاصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية"¹-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الصناعية فرتيال بعنابة الجزائر.

1-زرزوني جهيدة، واقع الحراك العمالي في فترة الاصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.

وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من البحث في علاقة الاصلاحات في فريتال بداية من سنة 1997 بواقع الحراك العمالي، فنتيجة الاصلاحات التي مست المؤسسات العمومية الاقتصادية في أواخر الثمانينات تأثرت البنية السوسيو مهنية للطبقة العمالية مما أفرز حركية جديدة للعمال من حراك داخلي من اعادة توزيع العمال على مختلف الوحدات الانتاجية، وحراك خارجي بالفصل والتسريح والاحالة على التقاعد النسبي. ومنه كان التساؤل الرئيسي للدراسة ما هي علاقة الاصلاحات في فريتال بواقع الحراك العمالي؟ لتنبثق منه أربع أسئلة فرعية هي:

1-هل ساهمت الاصلاحات في إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي والبشري داخل المؤسسة؟

2-ماهي الميكانيزمات والمؤشرات المتحركة في الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية؟

3-ماهي ثقافة تنمية المسار المهني للفئات السوسيو مهنية؟

4-هل أحدثت الاصلاحات تغيرات في الحياة الاجتماعية للفئات السوسيو مهنية؟

ووظفت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي باعتبار الدراسة وصفية، التي استغرق الجانب الميداني منها مدة 64 يوم متقطعة على عدة أشهر، ومع استخدامها كأدوات لجمع البيانات لكل من: الملاحظة (البسيطة ثم المنظمة)، المقابلة، الاستمارة بالمقابلة، السجلات والوثائق، على عينة عشوائية طبقية على حسب معيار تباين الفئات السوسيو مهنية بمجموع 310 مفردة، كل ذلك لاختبار أربع فروض رئيسية حيث أكدت النتائج الموصل إليها على صدقها، أولا من خلال تأثير التعديلات التنظيمية خاصة سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية على كل من الحراك العمودي والأفقي لعمال المؤسسة. ثانيا يتحكم في الاستراتيجية العامة لعملية دوران العمل داخل المؤسسة للفئات السوسيو مهنية المختلفة جملة من المحددات و الميكانيزمات على رأسها نظام المناصب، ثالثا نتيجة الرواسب الثقافية القديمة والمتوارثة عن الأنظمة السابقة لم يحدث أي تغيير في عمليات المسار المهني خاصة الترقية منها، رابعا أثرت سياسات الاصلاحات على بنية ونوعية الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بالمؤسسة فانعدمت بعضها مثل فئة المنفذين، وتقلص دور بعضها-رؤساء الورشات- وزاد دور أخرى-مدراء-

وتتقاطع هذه الدراسة مع موضوع دراستنا الحالية في جملة من النقاط أهمها:

*تعتبر كلتا الدراستين دراسة استطلاعية استكشافية

*تناولهما للحراك المهني كمتغير أساسي ومستقل.

*استخدامهما للمنهج الوصفي والتحليلي .

*المجال المكاني للدراسة الميدانية هو المؤسسة العمومية الصناعية.

* مجتمع الدراسة هو فئة العمال الجزائريين

*أدوات جمع البيانات من ملاحظة مباشرة والاستمارة والسجلات والوثائق.

*اعتماد الترقية، دوران العمل، المسار المهني التدريب، التكوين كمؤشرات لدراسة الحراك المهني.

أما فيما يخص جوانب الاستفادة من توظيف هذه الدراسة ضمن الدراسات السابقة فقد أفادتنا كثيرا خصوصا في بداية بحثنا سواء توسيع نظرتنا لمختلف العوامل المشكلة لظاهرة الحراك المهني خصوصا أن الدراسة تشمل عمال محليين في مؤسسة عمومية صناعية، مع معرفة الانعكاسات الاجتماعية والاقتصادية لهذا الحراك على الفرد والمجتمع وأيضا على المؤسسة نفسها. الذي أفادنا جدا في صياغة اشكالية دراستنا ووضع الفروض بتنوع مؤشرات الدراسة

3-6-الدراسة الثالثة:

دراسة (بن حليلة عمر بن عبد العزيز) جامعة البليدة-2- الجزائر، بعنوان "النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني - دراسة مقارنة لنقابتي المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني والمجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي".¹

وتعتبر هذه الدراسة دراسة مقارنة بين نوعين من النقابة الجزائرية، لذلك فقد اعتمد الباحث على المنهج المقارن لتبيان النقابة الأكثر فاعلية في تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني في الجزائر. فكانت الفرضية العامة للدراسة تتمثل في: يؤثر العمل النقابي المستقل على دور النقابات في درجة تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني، وتندرج تحتها أربع فرضيات فرعية، اشتملت على الترتيب على المؤشرات التالية: جدية العمل النقابي، واقع المكانة السوسيو مهنية، معايير المطالبة النقابية، جدوى تحقيق المطالب من ناحية الثقة، كلها كآليات لتفعيل الحراك السوسيو مهني. وقد استند الباحث في الجانب الميداني للدراسة إلى الملاحظة البسيطة، المقابلة، استمارتين واحدة خاصة بأساتذة الثانوي والثانية خاصة بأساتذة الطور الجامعي، مع الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات أما فيما يخص العينة فقد اختار نوعين أيضا على مرحلتين، المرحلة الأولى اختار عينة عنقودية تم سحب 18 قسما و9 ثانويات، وفي المرحلة الثانية عينة عرضية وكان حجم العينة يقدر ب115 استاذ من الجامعة ونفسه من اساتذة الثانوي. ليتوصل الباحث في الأخير بعد استخدامه للتحليل الكمي والكيفي إلى تأكيد فرضيات الدراسة الأربعة وذلك

¹بن حليلة عمر بن عبد العزيز، النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني، اطروحة دكتوراه ل م د علم الاجتماع تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة-2-الجزائر، 2016.

من خلال مجموعة من المؤشرات، فبالنسبة للفرضية الأولى تمثلت في مؤشر الوعي النقابي، مؤشر صراع الدور النقابي، مؤشر غموض الدور، أما الثانية فمؤشراتهما على التوالي: المكانة الاجتماعية، المكانة المهنية، الاستقرار الوظيفي، الظروف البيداغوجية، وبالنسبة للفرضية الثالثة فالمؤشر الأول هو الأجور ثم المنح والعلاوات والمؤشر الأخير الخدمات الاجتماعية أما الفرضية الرابعة فمن خلال مؤشرين هما مؤشر توافق المطالب مع اهتمامات الأستاذ واحتياجاته والثاني مؤشر معقولية تحقيق المطالب. حيث أكدت النتائج الميدانية صحة هذه الفرضيات ككل.

ورغم الاختلاف الظاهري للدراسة هذه مع موضوعنا على خلفية أنها تدرس الحراك الاجتماعي والمهني معا وكمتغير تابع وتأثير العمل النقابي عليهما كمتغير مستقل عكس دراستنا التي تتناول موضوع الحراك المهني وحده وكمتغير مستقل وحيد، إلا أنه نجد اهتمامها بالحراك المهني سواء كان لأساتذة الثانوي أو أساتذة التعليم العالي فبالرغم من تباين مجتمع الدراسة فإنه يسمح لنا بالاطلاع على خصائص الحراك المهني لهاتان الفئتان وانعكاساته على الفرد والمجتمع، زيادة على معرفة الطرق والكيفيات التي يتأثر بها من خلال العمل النقابي .

الذي أثرى استفادتنا من مختلف جوانب هذه الدراسة خصوصا بالنسبة لمؤشرات الفرضيات التي تعكس مختلف العوامل المؤثرة في عملية الحراك السوسيو مهني والتي يمكن الاستعانة بها في صياغة الفروض، حيث تؤكد نتائج الدراسة ذلك من خلال التأكيد على اختلاف الحراك السوسيو مهني من فئة إلى أخرى مع ارتباطه بدرجة الدور الذي يلعبه الفرد في المجتمع ومع طراز المعيشة في المجتمع إضافة إلى الشعور النفسي-الاجتماعي بضرورة تحسين الوضعية المادية والاجتماعية للفرد داخل المجتمع.

4-6- الدراسة الرابعة:

"دراسة لحبيبة علي تحت عنوان: تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة باتيسيك عين الدفلى".¹

ركزت الباحثة في دراستها على عملية تسيير المسار المهني وعلاقته على بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإطارات لمؤسسة باتيسيك، وذلك بدراسة العوامل المتعلقة بعمليات المسار المهني من التوظيف، التكوين، و الترقية فانطلقت من الفرضية العامة للدراسة: تسيير عملية المسار المهني للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية يعتمد على أسس غير موضوعية في التسيير وهذا ما يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي لهذه الفئة. لتندرج تحتها ثلاث فرضيات

1-حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة البلديدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2016

جزئية هي على الترتيب: التوافق بين متطلبات المنصب ومكتسبات الاطار في عملية التوظيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي له، عملية التكوين في المؤسسة تتحكم فيها اعتبارات غير موضوعية حيث لا تتم بناء على دراسة فعلية للاحتياجات التكوينية، وفي الاخير الطرق والمعايير الغير موضوعية التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية تعمل على عدم تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات. لتختبر الباحثة صحة فرضيات الدراسة من خلال الجانب الميداني الذي اعتمدت فيه على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج الكمي، ومجموعة من أدوات جمع البيانات من ملاحظة مباشرة، المقابلة، السجلات والوثائق، والاستبيان مع الاعتماد في تحليل نتائجه على الاساليب الاحصائية: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والرسومات البيانية. كل هذا لتطبق على عينة مسح شامل لـ93 إطار بالمؤسسة لتتوصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- يتم التوظيف وفق علاقات شخصية محضة لا على أسس علمية ومتطلبات الوظيفة.

-عدم تطور شروط التوظيف مع احتياجات المؤسسة مع الاخلال بمعايير التوظيف الى عدم قدرة الاطار لأداء المهام الموكلة بشكل أفضل.

-تتم عملية التكوين حسب الاحتياجات الظرفية للإطارات التقنية فقط على حساب الإطارات الادارية.

-تتم الترقية بمعايير الأقدمية لا الكفاءة وفق معايير قديمة.

-المسار المهني يتميز بالغموض لعدم بيان عملياته بشكل واضح للعلن.

ومما سبق نلاحظ ان هذه الدراسة تتقاطع مع دراستنا في كثير من النقاط، فاهتمام الباحثة بالمسار المهني وتحليل عملياته من تدريب وتكوين وترقية التي تمثل مجموعة مؤشرات لدراستنا، اضافة الى تتبع مسار تطور الاطارات بالمؤسسة الجزائرية وفق تأثيرات العمليات السابقة. زيادة على ميدان الدراسة المشابه لميدان دراستنا فهو مؤسسة عمومية صناعية تساعد على ابراز بشكل كبير تطور المسار المهني.

الذي أثرى بكثير من جوانب الاستفادة العلمية والعملية للدراسة، على اختلاف عينة البحث الذي خصت فيه الباحثة الاطارات فقط لكن هذا لا يلغي استفادتنا من خلال تحليلها وتفسيرها لمنحى تطور المسار المهني لهذه الفئة خاصة بتفكيكها لعمليات المسار المهني بالأخص الترقية التي تعكس متغير دراستنا الحراك المهني وتعتبر آلية من آلياته. فبالاطلاع على النتائج الميدانية التي افادتنا في صياغة اسئلة الاستبيان كما ونوعا، ولا ننسى أساليب الاحصاء في تحليل النتائج وتفسيرها.

5-6- الدراسة الخامسة:

"دراسة للباحثة (غنية بالعربي) تحت عنوان: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، وهي دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات-مؤسسات وطنية وأجنبية"¹.

وكما هو مبين من عنوان الدراسة فهو يتكون من متغيرين الأول مستقل التغيرات التنظيمية والمتغير الثاني متمثل في الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، وربطت الباحثة العلاقة ما بين هذين المتغيرين من خلال سؤال الاشكالية: ما مدى مساهمة التعبير التنظيمي في إحداث الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب بالمؤسسة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟ لتصوغ الفرضية العامة على النحو التالي: يعتبر التغير التنظيمي من العوامل المساهمة في انخفاض عدد العمال الأجانب بالمؤسسة، لتنبثق ثلاث فرضيات فرعية الأولى: تؤثر طبيعة العقد ومدته على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي، أما الثانية يساهم ادخال التكنولوجيا الجديدة وظهور تنظيم توزيع الأفراد على مراكز العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل، وفي الأخير للتعديلات الهيكلية علاقة بفتح مجالات الترقية المهنية والاجتماعية للعمال الأجانب. أما فيما يخص المنهج المعتمد في الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، مع اللجوء إلى العينة القصدية متمثلة في 296 مفردة، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على: المقابلة الموجهة، الاستمارة، الاحصاءات والتقارير الرسمية، وقد أكدت نتائج الدراسة الموصل إليها على هذه الفرضيات ككل.

والملاحظ أن هذه الدراسة اهتمت بدراسة الحراك المهني و الحراك الاجتماعي عكس دراستنا التي تهتم بمتغيرات الحراك المهني، لكن باعتبار الحراك المهني جزء ونوع من الحراك الاجتماعي فه الجزء من الكل، الذي أعطى لنا بعد نظري وميداني لإشكالية دراستنا، وبالرغم تشابه ميدان الدراستين المتمثل في المؤسسة الصناعية واختلافهما في مفردات البحث من عمال أجانب، فتباين أهدافهم وطموحاتهم عن العمال المحليين وضح لنا الكثير من المفارقات الفردية والجماعية للأفراد فيما يخص تحركاتهم المهنية.

ولقد استفدنا من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة كثيرا خاصة من جانبها الميداني بدراسة متغيرات السن، الجنس، الأقدمية، كعوامل شخصية في عملية الترقية المهنية، اضافة إلى عامل التكنولوجيا وادخال الأدوات الحديثة بصفة دورية وكيفية تفاعل العمال مع هذا التغير المهني في وسائل الانتاج، مع أثر العوامل المادية من الزيادة في الأجر والمكافآت في تحديد الحراك المهني للعامل. وكذلك أهمية العوامل الاجتماعية من استقرار أسري،

¹غنية بالعربي، التغيرات وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر2، 2017/2018

الاندماج الاجتماعي في تفعيل الاستقرار المهني خصوصا مع الاغراءات الخارجية من ارتفاع الأجر وتوفير السكن وغيرها من الحوافز التي تقدمها الشركات المنافسة.

الفصل الثاني

مدخل إلى الحراك المهني

1- أهداف الحراك المهني.

2- محددات وأبعاد الحراك المهني.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني.

4- أنواع وأشكال الحراك المهني.

5- العوامل المؤثرة في الحراك المهني.

6- أسباب الحراك المهني.

7- مداخل نظرية للحراك المهني.

تمهيد:

يعتبر الحراك المهني من المواضيع التنظيمية التي شغلت الكثير من الاهتمام بالدراسة والتحليل، خاصة من طرف علماء الاجتماع، وذلك للأهمية التي يمثلها بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء. فهو يمثل أسلوب ديناميكي يتيح تطوير الكفاءات والمكتسبات العلمية والعملية داخل المؤسسة أو خارجها. فالحراك المهني هو انتقال من وضعية مهنية أو مهنة أو مكان العمل بحثا عن ظروف أفضل.

وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى ماهية الحراك المهني وأهدافه، إضافة إلى محدداته، أشكاله، أسبابه، أبعاده، العوال المؤثرة فيه، والمداخل النظرية له.

1-أهداف الحراك المهني:

تختلف أهداف الحراك المهني باختلاف الجهة الموجهة إليها هذه الأهداف فنجد صلاح الدين عبدالباقي يصنفها كالتالي :

1-1-"بالنسبة للمؤسسة:

- ❖ تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة.
- ❖ المحافظة على استقلالية المؤسسة ومحيطها .
- ❖ ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح والتعاون بين مختلف الخدمات من أجل تحسين النظرة إلى المشاكل مثل: التي تنشأ في مختلف القطاعات.
- ❖ ملء المناصب والوظائف بأشخاص ذوا خبرة ومهارة مطلوبة.
- ❖ تحسين عمل المؤسسة.
- ❖ تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتتيح نشر أساليب الادارة والرقابة.

1-2-بالنسبة للفرد:

أهداف الحراك بالنسبة للأشخاص ليست بهينة إذا ما قبلوا بمبدأ التنقل مع جميع جوانبه وهي فرصة تسمح لهم بـ:

- ❖ باكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغها في مكان آخر.
- ❖ الوصول إلى مواقع المسؤولية بتنوع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات الميدانية.
- ❖ تلبية ضرورة التغيير والتجديد بطرح الاختلاف في العمل أو مواجهتها مع أنظمة ومشاكل جديدة التي تقتضي تطبيق طرق للتكيف مع المحيط.
- ❖ تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة التي تنبهه بالطلب من مجهود جديد للتكيف والاستثمار المهني أكثر أهمية بحيث أنه من النادر جدا أن لا يتغير شخص إلا إذا كانت الظروف تفرض ذلك.
- ❖ تغيير المنصب المرغوب فيه وتعمل المؤسسة على مرونته من أجل كسر الروتين والعمل على التطوير وكسب علاقات اجتماعية من أصول مختلفة.
- ❖ التنقل هو وسيلة مرونة داخلية تسمح بسد الاحتياجات وتلبية الموارد.
- ❖ قرار التنقل يتم تنفيذه إذا كانت الميزات المقترحة تفوق الأضرار المستبقة"¹.

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص408

2- محددات وأبعاد الحراك المهني:

2-1- محددات الحراك المهني:

هذه المحددات تجمعها في ثلاث أصناف حسب انتمائها إلى المميزات: القطاعية التنظيمية والفردية، في الواقع هذه الأصناف تستطيع أن تكون مرتبطة بحركات إعادة الهيكلة القطاعية، واكتساب الاندماج أو مرتبطة بإعادة تنظيم وتغيير الإدارة داخل المنظمة أو بالظروف الشخصية والعائلية للفرد. وفيما يلي نذكر أهمها:¹

2-1-2- المحددات القطاعية:

تبين هذه المحددات أن الفرد لا يتخذ قرار الحراك إلا بعد التعرف على فرصة جيدة تتناسب معه من حيث الأجر وآفاق التطور الوظيفي، وغالبا ما يتوافق مع إنشاء منظمات جديدة من قبل ظهور فرص جديدة للعمل لتوليد الاهتمام للباحثين عن العمل والعاملين الحاليين. ونجد هذا المحدد في نظرية كل من :

"March" و"SIMON" : فالفرد لا يحصل على قرار الحراك ويسمح بتبيين فرصة جديدة

تستدعي مفهوم المكافأة في منظور المسار، ففي حالة إنشاء منظمات جديدة يصاحبه بصفة مستمرة ظهور مناصب جديدة للعمل تكون لصالح طالبي العمل والذين عملوا من قبل. ويتميز هذا المحدد بخصائص صناعية: حجم القطاع، التخصص، نوع التكنولوجيا المستعملة.

يبين " ستيمشومب " أن اختلاف القطاعات أنتج تنوعا في أنواع الحراك هذه الأعمال مستوحاة من نظرية سوق العمل المزدوج (التنقل) التي تبين الفروقات داخل القطاعات من خلال التمييز وعدم الأهلية لبعض العمال تخلق تحركات تنقل عمودية في قطاع ثانوي إلى قطاع أولي بالإضافة إلى نظرية التلاؤم "جوفانيك" ترى أن وضع الفرد في سوق العمل ثانوي أي يعمل في مكان لا يتلائم مع قدراته الفائقة هذا ما يدفع به إلى الحراك.

2-1-2- المحددات التنظيمية:

تمثل العوامل التنظيمية محددات هامة وحاسمة في عملية الحراك المهني، الذي يعمل كمؤشر لمدى تعقد وتنوع التنظيم، فعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فهي تسمح للعامل بتعدد فرص الترقيات والتحفيزات للحفاظ على العمل من خلال تعزيز المشاركة والالتزام، والعكس صحيح في المؤسسة الصغيرة لا تسمح له بالتطور والترقية وامتلاك القدرة الكافية على ممارسة مسؤولياته أو مضاعفة أجره .

1 صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص144.

2-1-3-المحددات الفردية:

يتبين هذا العامل في نظرية رأس المال الفكري لـ "بيكر" فلقد بين أن رأس المال البشري الذي يتمثل بالمهارات والقدرات الشخصية تؤثر في اتخاذ قرار التحرك والانتقال من وظيفة إلى وهنا ينشد الفرد على مميزات محددة مقدمة له في سوق العمل .

وفي دراسة أخرى لـ "دونكان" و "بلو" تؤكد على وجود علاقة قوية ما بين المستوى التعليمي والحراك الصاعد، وما بين المكانة الاجتماعية للأباء والمستوى التعليمي، وللمستوى الاجتماعي للفرد الأثر المباشر وغير المباشر فهي بالتالي من الأسباب التي تشرح وتفسر الحراك المهني.

في "الواقع فإن رأس المال للفرد يزيد من عدد المنظمات التي يمكن الوصول إليها باستخدام النفوذ بعبارة أخرى تعدد أنواع الاتصالات المتاحة له يستطيع زيادة عدد الوظائف التي هي من المحتمل أن يشغلها وبذلك يكون له حظ أكبر في العمل".¹

1 Alysse louaer: la mobilité professionnelle des salariés ,Doctorant crêpa , DRM-UMR CNRS 7088,université•paris dauphine •France,pp75,79

جدول رقم (1): يبين محددات الحراك المهني

المحددات الفردية	المحددات التنظيمية	المحددات القطاعية
<p>-عدم الرضا بالنسبة للعامل.</p> <p>-تدني الأجور.</p> <p>-غياب مشاريع وظيفية.</p> <p>-عدم التوافق بين الحياة الشخصية للفرد والمنصب المشغول.</p> <p>-الميزات الشخصية (الجنس،العمر، الحالة الاجتماعية)</p> <p>-عدم تجانس رأس المال الاجتماعي للفرد</p> <p>-نوعية وكمية الموارد الاقتصادية للتنظيم الفرد</p> <p>-المستوى التعليمي المتحصل عليه (الطبيعة أصل الشهادة والتخصص</p> <p>-نوعية وكمية المعلومات لتنظيم حراك العمال.</p> <p>- الخبرة المهنية المجمعة.</p>	<p>-حجم المنظمة</p> <p>-تنظيم تسلسلي (هرمية البنية)</p> <p>-نظام الترقية الداخلية .</p> <p>- المناخ الاجتماعي في العمل</p> <p>- طبيعة التكوين المقدم للمستخدمين (تكوين خاص ،تكوين عام).</p>	<p>-عدد المنظمات البارزة في الصناعة -مميزات منطقة قطاع العمل حواجز أمام مدخل ومخرج،شدة المنافس</p> <p>- مستوى النشاط الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.</p> <p>- تجزئة سوق العمل وإزالة الأشغال الموجودة في السوق الثانوية.</p> <p>- وضع وجودة نقل المعلومات داخل القطاعات</p>

المصدر: www.slidefinder.netmobilité-professionnelle déterminant:

2-2-أبعاد الحراك المهني:

تبقى المنظمة طوال حياتها معرضة لتحركات قوية من دخول وخروج الموظفين فهذا الموضوع أدى إلى الكثير من التعريفات والتي صيغت في ثلاثة أبعاد:

1-"البعد التنظيمي :

ويميز هذا البعد الحراك كانتقال متسلسل في الوظائف أو تغيير في الهيكل التنظيمي فقط.

2- البعد السوسولوجي:

ينظر هذا البعد إلى الحراك المهني على أنه انتقال للعامل في نفس مجموعته الاجتماعية، حيث يوضح أنه يركز على:

- تعزيز القدرة على معالجة المشاكل كما ونوعا وسرعة وفعالية.
- البقاء لمدة طويلة في نفس المنصب له نفس الأثر للتحرك الدائم ، وهنا نميز الفئات التالية:
*فئة متقلبة وقوية: تتميز بعدم الاستقرار وبالضغوطات المختلفة.
*فئة مستقرة وقوية: تتميز بالنضوج والتطور.
*فئة غير مستقرة وضعيفة الأداء التي تستوجب المراقبة المستمرة.
*فئة مستقرة ومنخفضة الأداء حيث تحتاج إلى التكوين والتدريب المستمرين.¹

جدول رقم (02): يوضح أصناف البعد السوسولوجي للحراك المهني

فريق جيد الأداء ومستقر	كف حسن الأداء
-دوران قليل -خطر التعود والملل -الغاية: التحضير للمستقبل	-التركيز على الأهداف قصيرة المدى -تحفيز عال -ضغط كبير يولد الدوران -الغاية: الاستقرار مع الحفاظ على الأداء
فريق ذو فريق أداء مرتبط بالاستقرار	فريق شاب
-استقرار كبير -كفاءة قديمة -نقص في الكفاءة -الغاية: تطوير الفريق	تطور وتدريب مستقر -تحديد رئيس المجموعة -بناء الفريق -الغاية: الاستقرار والأداء

المصدر: عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية والإسهامات العربية، مرجع سابق، ص50.

3- البعد الاقتصادي :

¹ - عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية والإسهامات العربية، مرجع سابق، ص40.

"يوعز هذا البعد الحراك المهني إلى الأسباب والعوامل الاقتصادية، فنجد حراك ضعيف خلال مرحلة الركود الاقتصادي وحراك قوي خلال مرحلة التنمية والتطور."¹

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني :

على خلفية اختلاف وتنوع الإيديولوجيات والأطر النظرية لكل باحث اختلفت المفاهيم المعبرة عن الحراك أو التي تتقاطع معه في نقاط متشابهة وأخرى مختلفة، لذلك ارتأينا لعرض أهم هذه المفاهيم محاولة لتغطية جميع الجوانب المفهومية للحراك المهني.

3-1-التدرج المهني:

عرف شابرد التدرج " بأنه التباين في توزيع الثروة، الهيبة، القوة، والامتياز وهو مبني على تسلسل المكانات"² ويعرفه الجوهري بأنه "طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ وغير ذلك من خصائص المكانة"³.

ولقد حددت في ثلاث أبعاد هي :

أ-البعد الإقتصادي:

ومن بين العلماء المهتمين به كارل ماركس " اعتبرالعامل الاقتصادي بمثابة المتغير المستقل المفسر لوجود الطبقة الاجتماعية، فقسم ماركس المجتمع الصناعي في القرن التاسع عشر إلى عدة طبقات :

العمال الخدم، عمال المصانع، أصحاب الحرف، صغار الملاك والتجار، ورأس المال والثروة.

ليختصرها فيما بعد إلى طبقتين فقط في المجتمع الرأسمالي، طبقة برجوازية تملك وسائل الانتاج تحكم في الطبقة الثانية طبقة العمال تملك سوى عملها. ليعمم هذا التحليل ويؤكد أن كل مظاهر المجتمع الرأسمالي ناتجة عن الظروف الاقتصادية مثل: الدين، الحكومة، القانون، الفضيلة، والنتيجة هي أنا الرأسماليين يتحكمون في كل أنظمة المجتمع ووظفوها لمصالحهم، وبالتالي استطاعوا تشكيل النظام القانوني والتربوي والحكومي لمصلحة ملكيتهم أي أن البناء الفوقي للمجتمع الرأسمالي يستند إلى الأسس الاقتصادية.

1-عاطف عدلي العيد، نفس المرجع السابق، ص60.

2-محمود الجوهري، المدخل لعلم الاجتماع، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص393

3-محمود الجوهري، نفس المرجع السابق، ص391

أما فيبر فذهب إلى التنبؤ بوجود عدة طبقات اجتماعية، وفسر التدرج بعلاقات وسائل الانتاج المسبب الأول له. وبحث فيبر في " نتائج علاقة الناس بالمؤسسة الاقتصادية هذه النتائج أطلق عليها فرص الحياة وقصد بها الحصول على أشياء حسنة في الحياة مثل: السكن، التعليم، الصحة والطعام، كما أن حيازة هذه الأشياء المرغوب فيها من المحتمل اتصالها المباشر بالموارد الاقتصادية مثل العقار الثابت، الأجور، الميراث، الأرباح الناتجة عن توظيف المال بصورة مختلفة".¹

ب- بعد الهيبة:

البعد الثاني للتدرج هو التقدير والاحترام والإعجاب من قبل الآخرين، فالأشخاص أو الأسر الذين لديهم مرتبة متشابهة في التسلسل الهرمي للهيبة ويكونون على هيئة طبقات اجتماعية يشتركون في تطابق أساليب الحياة. "بخصوص توزيع الهيبة يمكن القول أن الهيبة متنوعة المدى من حيث الثروة والقوة إلى الأفعال البطولية والبرهنة على السمة الشخصية، ومع ذلك فإن مصدر الهيبة في المجتمعات الحديثة مازال مرتبط بالمهنة".¹

ج- بعد القوة:

يرى فيبر "بأن القوة تعني القدرة على التحكم في سلوك الآخرين، ويرى ماركس أن "القوة الفردية تعد انعكاساً لعلاقة الفرد بوسائل الإنتاج، وأن الذين يملكون رأس المال ويتحكمون فيه يملكون كذلك القوة".² ويتفق علماء الاجتماع على أن زيادة النجاح الاقتصادي تعد فرصة لكسب القوة، على سبيل المثال الغني يملك القوة للتأثير في القوانين الضريبية وتوظيفها لخدمته، من ناحية ثانية فإن الكثير من علماء الاجتماع ناقشوا مع فيبر مسألة النجاح الاقتصادي والقوة دائماً متطابقان تماماً. ومن هنا فإن القوة تعد بعداً منفصلاً أو مستقلاً للتدرج لأنها من العوامل غير الاقتصادية ذات التحكم في الآخرين فالقوة منتشرة ومظهر مهم للتدرج، ولا يزال الاختلاف قائماً حول كيفية توزيع القوة داخل البناء التدرجي".³

2-3-النفقات المهني:

يشير شابرد في كتابه علم الاجتماع إلى أنه " كلما وجد اثنان أو أكثر من الناس في شكل مجموعة فإنهم أخيراً يبدؤون في ترتيب آخر، فالنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلاً يصبح بعض الأفراد في قمة الهرم والآخرين في أسفله".⁴

1رقية عبد الله محمد حردان، التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه، جامعة اسيوط، 1994، ص 137-138.

2نفس المرجع، ص 140

3نفس المرجع، ص 143.

ويشبه ذلك لما يحدث عند بعض الحيوانات كما وضحه الدكتور "سيوس" في كتاباته حول الطيور بخاصة طيور سنيتش، فالبطينة (كبيرة البطن) منها ذات النجم الكبير تكون عالية المكانة أما الطيور الغير بطينة فهي ذات مكانة واطية وخلال طيرانها في موسم الهجرة تكل شكل مثلث ناقص ضلع.

ويرى فتحي أبو العينين أن الدراسة الاجتماعية للتفاوت الاجتماعي انصرفت إلى الاهتمام بالمجالات التالية:

أ- "الأوضاع الاقتصادية للأفراد والجماعات:

تؤدي الاختلافات فيها إلى بروز التباين في مختلف جوانب وأساليب الحياة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتقوم على شكل توزيع الثروة في المجتمع بتنوع أشكالها.

ب- الأوضاع السياسية والقانونية :

بمعنى المساواة أمام القانون في الحقوق والواجبات السياسية والقانونية، وطبيعة المبادئ السياسية والقانونية القائمة في المجتمع التي يتم التعامل بين الناس على أساسها وكيفية توزيع السلطة السياسية.

ج- أوضاع السيطرة في المجتمع:

أو القوة بمعنى مدى تأثير بعض الأشخا

ص والجماعات على الآخرين، وجعل إرادتهم فعالة مع امكانية صنع القرار أو المشاركة في صنعه.

د- المكانة الاجتماعية والدور:

المكانة الاجتماعية هي المرتبة أو المنزلة التي يحتلها ويشغلها الفرد في البناء الاجتماعي، وتكون إما مكتسبة أو منجزة.

فالمكتسبة تكون نتيجة خاصية متوارثة مثل عرق، جنس، لون بشرة...

والمنجزة تكون نتيجة تحصيل وتنافس ما بين الأفراد ضمن مجال معين ومحدد وأهداف متباينة.

والمكانة إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات و تلك الامتيازات والخلاصة أن العلاقة بين الحراك والمكانة مترابطة.¹

1فتحي أبو العينين، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي، أفكار ونظريات كلاسيكية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص19

4- أنواع وأشكال الحراك المهني:

4-1- أنواع الحراك المهني:

يتنوع الحراك المهني إلى جملة من الأنواع هي :

4-1-1- الحراك الداخلي :

" هو الذي يحدث جزء من التطور في المسار المهني للعامل، فهو مرادف للترقية أما بالنسبة للمؤسسات فهو يعمل على التأليف بين العمال ويسمح لهم بتغيير المهنة أو الوظيفة أو المنطقة أو الإقليم."¹

" ويأخذ الحراك الداخلي الأشكال التالية:

- ✓ تغيير المصلحة داخل المؤسسة الواحدة.
- ✓ تغيير الوظيفة قد يكون في بداية المسار المهني للعامل أو في وسطه أو في نهايته وهو مرادف لغاية الحراك المهني.
- ✓ تغيير المؤسسة ففي بعض الحالات "يحدث تغيير في الوظيفة في المؤسسة مما يجلب للموظفين تغيير المصلحة في الإقليم أو حتى في البلد".

4-1-2- الحراك الخارجي:

باعتبار المؤسسة نسق مفتوح على العوامل التكنولوجية والاقتصادية المتغيرة والمتحولة ، فيتولد حراك مهني خارجي بتغيير المؤسسة أو الموظف بغية تحقيق غايات وأهداف أحسن وأثمن، ويمكن ذكر بعض من الأسباب المؤدية لهذا النوع من الحراك المهني:

- غياب الارتباط التنظيمي.
- شروط العمل غير ملائمة إضافة إلى سوء العلاقات.
- قلة المكافآت وغياب التحفيز والترقية.
- أسباب عائلية.
- عدم تقييم الكفاءات من طرف إدارة تسيير الموارد البشرية."²

4-1-3- الحراك الجغرافي :

1-Anne Catherine Deliviniere ,La mobilité professionnelle du point de vue des salarie, France ,octobre 2007,p6.

2-Ilyas Elaouer ,op cit,pp6-8.

ويكون ذلك بتغيير مكان العمل من منطقة إلى منطقة أخرى، أو من بلد إلى آخر.

4-1-4- الحراك الأفقي والعمودي:

أ-الحراك المهني الأفقي :

نجد عدة أشكال للحراك المهني الأفقي :

❖ حالة انفتاح الكفاءات: يكون بشغل العامل لعمل مفعم بالتطور والعمل على توسيع ميدان الكفاءات لإعطاء عمل أكثر انفتاحا بالنسبة للإمكانيات المتوفرة في العمل.

❖ حالة إضافة مهنة إلى مهنته وذلك لان المنصب المشغول متدهور يستلزم عمل مكمل لشغل عمل آخر مكمل .

-أخذ وضع له صلة بمهنته، ويسمح له بالتقدم في مجاله

❖ في حالة تغيير الوظيفة حيث يمكن ايجاد مصدر لتطور المسار الوظيفي وترك الوظيفة السابقة.

ب- الحراك المهني العمودي: ويتفرع إلى نوعين :

*الحراك المهني النازل:

هنا ينتقل الأفراد من مراكز مهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من الأولى أي ينتقل الأفراد إلى مراكز مهنية سفلى ويكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية ، أو نتيجة وضع اقتصادي معين .

*الحراك المهني الصاعد:

يتم فيه تنقل الأفراد من مراكز مهنية سفلى إلى مراكز مهنية عليا وذلك سواء من حيث المسؤولية أو السلطة وفي معظم الأحيان يكون هذا الحراك مصحوبا بزيادة في الأجر وهو ما يسمى بالترقية المهنية .

وقد أوضح "موشويلي مارويس" أشكال وأنواع التغيير والحراك المهني في الجدول التالي :

جدول رقم(3): أشكال وأنواع التغيير والحراك المهني عند موشويليمارويس

أبعاد التغيير	شدة التغيير	أشكال التغيير
الوضع في السلم الهرمي	تغيير الرتبة المهنية الغير المرتبط بالترقية	حراك أفقي
طبيعة العمل المنجز	تغيير الرتبة المهنية المرتبط بالترقية	حراك عمودي
الانتماء التنظيمي	تغيير النشاط في نفس المجال المهني	-حراك موضعي -حراك وظيفي
	تغيير المنصب أو النشاط في نفس المؤسسة	حراك داخلي
	تغيير مكان العمل بدون تغيير مكان الإقامة	حراك مكاني بسيط
	تغيير منصب العمل مع تغيير مكان الإقامة والمؤسسة	حراك خارجي
	تغيير مكان العمل مع تغيير مكان الإقامة	حراك جغرافي

المصدر: الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2004، ص295.

2-4- أشكال الحراك المهني:

1-2-4- الترقية :

تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعامل، وأيضا هدف وغاية أي عامل على طول مساره المهني. وعملية الترقية عملية منظمة حيث تتم ضمن السلم المهني التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفق درجات بقرار من السلطة التنظيمية المخولة لذلك أو من صاحب العمل.

" الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقي، ومن جهة أخرى فإن زيادة المهام قد يجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين، هذا ما يعكس لنا مصاحبة الحافز المادي لتلك السياسة، إلا أن هذا لا يعني ضرورة إلحاق الترقية بزيادة في الأجر، فالفهم العلمي الدقيق يشير إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الأجر وتكون مزدوجة التأثير إما ماديا أو معنويا أو كلاهما معا"¹.

فالترقية وسيلة هامة للعامل لتحصيل النمو والتطور والارتقاء في السلم الوظيفي، فالترقية جملة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ولعل من أهمها²:

1- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2004، ص297.

2- نفس المرجع، ص299.

- خلق بداخل العامل روح المنافسة والتفاني في العمل والابداع .
 - تعزيز الثقة في النفس لدى العامل والشعور بالرضا والتقدير على المجهودات المبذولة.
 - الترقية وسيلة لتثمين وتقدير المهارات والخبرات والانجازات وزيادة الكفاءة الانتاجية للعامل.
 - تخفيض من عملية دوران العمل .
 - تعزيز وتنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
 - العمل على خلق توازن ما بين الأهداف الخاصة بالعمالين والأهداف العامة للمؤسسة.
- ونجد أن للترقية بدورها عدة أنواع حسب عدد من المحددات نذكر منها¹:

أ- حسب المكان:

-الترقية الرأسية:

وتكون بترقية العامل من رتبة تنظيمية أدنى إلى رتبة تنظيمية أعلى في نفس المستوى الإداري، بغية إعطاء العامل الوقت الكافي واللازمين لجمع الخبرات والمهارات من كل مستوى تنظيبي يشغله.

-الترقية الأفقية:

إذ يرقى العامل من مستوى تنظيبي إلى مستوى تنظيبي أعلى في إدارة أخرى غير السابقة، ونلاحظ هذا النوع من الترقية في المؤسسات الكبيرة والمتفرعة.

ب- حسب الأجر:

-الترقية في الدرجة:

وتمثل المعنى الحقيقي للترقية فهي زيادة في المسؤوليات والمهام الموكلة للعامل مع زيادة في الأجر، ويكون ذلك وفق عامل الكفاءة المهنية للعامل.

-الترقية في الرتبة :

تكون بزيادة في الأجر دون الزيادة في المهام والمسؤوليات والواجبات، ويكون عامل الخبرة والأقدمية في المنصب هي العامل الأول والفاصل في هذا النوع من الترقية.

-الترقية في الفئة:

تجمع ما بين الترقية في الدرجة والرتبة معا ، حيث يتم الاختيار وفق عامل الكفاءة دون الزيادة في المسؤوليات والمهام."

4-2-2-النقل الوظيفي :

"فإن النقل الوظيفي هو حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني بحيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الأجر أو المزايا ، ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري"¹.

ويعرف أيضا " نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى أي إلى عمل جديد يتساوى إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر، وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية ، لكن ليس بقاعدة عامة"².

فالنقل الوظيفي هو عملية انتقال الموظف من مركز عمل إلى مركز عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي، لجملة من الأسباب وغايات متعددة ، منها كسر الروتين والملل لدى العامل ، وخلق لديه الطموح وروح الابداع والتجديد. ولا يصاحب هذا الانتقال أي زيادة في الأجر أو تكليف بمهام ومسؤوليات جديدة وأعلى.

إن النقل الوظيفي عبارة عن حركة مهمة في إطار تحسين المسيرة المهنية و الملف الخاص بالعمال، وكذلك مهم أيضا للمؤسسة تتجلى هذه الأهميته في :

- ✓ إضافة عامل المرونة والليونة إلى خصائص الوظيفة استجابة لحاجات المنظمة والعامل معا.
- ✓ التشجيع على التطور النوعي للوظيفة وشاغلها على حد سواء.
- ✓ يعتبر وسيلة للعامل لزيادة مهاراته ورفع خبراته
- ✓ تحقيق التوازن والتوافق ما بين الكفاءات المهنية للعامل والمتطلبات الفنية للوظيفة.
- ✓ هو أسلوب إداري منظم معترف به ينطوي تحت السياسة العامة للمؤسسة.

ويتم النقل الوظيفي تحت عدة عوامل وأسباب تعلق بالمنظمة أو الفرد العامل أو المحيط الخارجي، ونذكر أهم هذه الأسباب:

1-نصر الله حنا، نفس المرجع السابق، ص125.

2-زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، الكويت، ص87

■ "أسباب تنظيمية:

ويكون بإعادة ترتيب وتوزيع العمال على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة أو خارجها لعدة اعتبارات تنظيمية من تقلص أو زيادة حجم العمل، إيجاد توازن ما بين الأقسام والفروع في عدد العمال كما ونوعا وتوزيع الضغط والأعباء في العمل .

■ أسباب علاجية:

قد يكون العامل منذ الوهلة من تعيينه في منصبه غير منسجم، وذلك لعدم تناسب قدراته ومؤهلاته العلمية والعملية مع متطلبات المنصب، وبالتالي يكون النقل الوظيفي هنا تحت أسباب علاجية لهذا الخلل بغية القضاء على قلة المردود والتفاني في العمل والغياب المستمر وحتى الانقطاع عن العمل التام، فالإدارة الناجحة هي التي تعتبر عملية النقل الوظيفي عملية مستمرة تهدف إلى تكييف العامل في منصبه بفاعلية.

■ أسباب تدريبية:

من الأسباب للنقل الوظيفي هو العمل على إكساب العامل الخبرة المهنية والاطلاع على مختلف المهام والمسؤوليات لمختلف المراكز والوظائف في السلم المهني للمؤسسة تحضيراً له للترقية في المنصب والوصول على مراكز عليا في التسيير تتطلب الإلمام بمختلف الحثيات الدقيقة للعمل.

■ أسباب أخرى:

قد يكون النقل الوظيفي بطلب من العامل نفسه سواء لوضعية صحية طارئة، تقرب من مكان الإقامة، سد فراغ وظيفي، تغيير في طبيعة العمل بغية القضاء على الملل والروتين.¹

3- دوران العمل :

يعتبر دوران العمل من الظواهر الاجتماعية التي لقيت الاهتمام الكبير والواسع من قبل علماء الاجتماع خاصة المهتمين بعلم الاجتماع الصناعي، فدوران العمل يعني تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر، أو هو الحركة آخرين في العمل، ويعرف دوران العمل أيضا بأنه ظاهرة التغير في عدد العاملين وهو الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل .

فنجد سمير ناجي يعرفه على أنه :

¹ يوسف الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوارف للنشر، الأردن، 2006، ص153.

"يعرف الحركية المهنية العمل بأنها تعني مغادرة وترك مكان العمل، وذلك إما لأسباب اضطرارية تفرض على العامل، مثل الفصل عن العمل أو لأسباب أخرى كالعقوبة، أو تكون هذه المغادرة بإرادة العامل كالاستقالة أو تغيير مكان العمل أو ترك العمل الصناعي إلى أي نشاط مهني آخر".¹

إذن دوران العمل هو عبارة انتقال العامل من عمله إلى آخر داخل المؤسسة أو خارجها، كما أن تركه للعمل تحت أي سبب كان من استقالة أو تسريح، ليصبح خارج قوة العمل يعد شكلا من أشكال دوران العمل أيضا .

وهناك عدة مؤشرات تحسب دوران العمل وتعبّر عنه عدديا، وبالتالي تساعد في فهم وتفسير عملية دوران العمل، من مؤشر دوران العمل، متوسط حجم العمالة، مؤشر دوران العمل بالاستقالة، بالفصل، بالتقاعد والتي تحسب بالمعادلات التالية:²

$$\text{"مؤشر دوران العمل"} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}}$$

أما متوسط حجم العمالة فيحسب كالتالي:

$$\text{متوسط حجم العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد العاملين أول فترة} + \text{عدد العاملين آخر مرة}}{2}$$

بالإضافة إلى المؤشر الرئيسي هناك مؤشرات فرعية ناتجة عن أسباب خروج العاملين من المنظمة من : استقالة، فصل، تقاعد.

$$\text{مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = 100 \times \frac{\text{عدد المستقلين}}{\text{متوسط حجم العمالة}}$$

$$\text{مؤشر دوران العمل بالتقاعد} = 100 \times \frac{\text{عدد المتقاعدين}}{\text{متوسط حجم العمالة}}$$

$$\text{المؤشر ثبات العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{\text{العدد الاجمالي للعمالة}}$$

$$\text{المؤشر فاقد العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين خلال الفترة}}$$

¹ هاشم زكي محمود : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران النشر والتوزيع، الكويت ، ص108

² هاشم زكي محمود، نفس المرجع السابق، ص ص، 110-111.

خصائص دوران العمل:

- "يقل معدل الضياع في العمالة بطول مدة الخدمة.
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة المهارة والخبرة.
- يتوقف معدل الضياع في العمالة على حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة التي تفتقر إلى العلاقات الشخصية تواجهها مشكلة الاحتفاظ بالعاملين، وذلك بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة التي تتوافر فيها علاقات شخصية بدرجة أكبر.
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة مستوى الأعمار.¹

العوامل المؤثرة في عملية دوران العمل²:

- 1) مستوى الأجر فالأجر المرتفع يعتبر عامل مثبت لعملية دوران العمل فالعامل الذي يتلقى أجر يلي حاجاته ويشبعها هو أقل رغبة في ترك عمله، والعكس صحيح فالعامل الذي لا يستطيع إشباع مختلف حاجاته فهو في بحث وسعي دائم عن عمل أفضل وأحسن.
- 2) الظروف الفيزيائية للعمل: والتي تتمثل في كل ما هو عامل مادي في محيط العمل من الاضاءة والحرارة والتهوية وتوفر من عدمه لوسائل المساعدة لأداء العمل، إضافة إلى وسائل الأمن والحماية من مختلف الحوادث المهنية.
- 3) العلاقات الاجتماعية والانسانية في العمل حيث كلما كان هنالك جو يتميز بالتعاون والتكافل والتفاهم ما بين العمال قل هنالك دوران العمل والعكس صحيح.
- 4) مدى توفر نظام جيد من الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت الذي يجعل من العامل مستقر في عمله وأكثر اشباعا لحاجاته.
- 5) العدالة في الترقية، على اعتبار الترقية أهم شكل من التدرج المهني وأهم هدف للعامل في مساره المهني فالعدالة في تطبيقها وتنفيذها تعزز من رضا العامل في العمل ويصبح أكثر استقرارا.
- 6) التدريب والتكوين المستمرين حيث يمثلان أهم العوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي فتحسين المهارات العلمية والعملية للعامل تجعل منه أكثر إنتاجا وعملا.

" إن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم

1قجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص207

2 نفس المرجع، ص210.

وجود فرص عادلة للترقية ،التفاوت في الأجور والحوافز ،وسوء معاملة المشرفين ،كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث¹.

استخدامات دوران العمل :

- ✓ "يساعد على معرفة معدل استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة خلال مدة زمنية محددة بغية معرفة الأسباب ومعالجتها.
- ✓ يساعد على توصيف الوظائف ومعرفة الوظائف الأكثر استقطابا وجذبا للعمال،والعمل على تعزيز العدالة في الترقية وتوزيع المناصب .
- ✓ يساعد في قياس معدل الرضا الوظيفي من خلال مؤشر ترك العمل وتحديد الأسباب لذلك.
- ✓ يمثل بالنسبة لقسم الموارد البشرية أحد محددات رسم خطة الترقيات والتقاعد والتعيينات وفتح المناصب الجديدة واعادة توزيع العمال على مختلف الأقسام.
- ✓ تحديد اسباب دوران العمل خاصة الخارجي منه سواء ضعف الاشراف ،سوء التسيير، قلة الحوافز والترقيات ، سياسة المؤسسة في حد ذاتها².

5-العوامل المؤثرة في الحراك المهني:

لكل ظاهرة اجتماعية مجموعة من العوامل المؤثرة من قريب أو بعيد في سيرورتها المكانية والزمانية ،في خصائصها التكوينية والوظيفية ،لذلك فقد حددنا جملة من العوامل المؤثرة في ظاهرة الحراك المهني إلى ما يلي :

1-العوامل الشخصية والمهنية :

باعتبار الحراك المهني ظاهرة اجتماعية تمس الفرد وتنعكس في المجتمع ،فوجب التعرف على مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأيضا الجانب الشخصي والمهني له ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

أ-العامل السيكولوجي :

يقسر كثير من الباحثين التحركات المهنية للعامل على أنها انعكاس لحالة عدم الرضا وعدم التوافق المهني له في منصب عمله، حيث يؤكدون على الحالة النفسية والمعنوية الغير مستقرة للعامل في عمله وعدم توافقه مع المنصب يؤدي الى عدة ظواهر سلبية من التغيب ،التأخر، عدم انجاز ما هو واجب عليه ، عدم الاتقان والتفاني، غياب الطموح وروح الابداع كل هذا يؤثر على المردودية العامة للعمل

1 نفس المرجع ، ص105.

2-قجة رضا، نفس المرجع السابق، ص108.

كما ونوعا. العامل المتحرك من منصب إلى منصب آخر هو في حاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات الجديدة علاوة على ما يصادف من بطالة بين الانقطاع عن العمل والالتحاق بعمل آخر. حب العامل للعمل يعطيه الشعور بالانتماء إلى التنظيم والإحساس بالأهمية والقيمة والذي ينعكس في الانضباط في المواعيد والتفاني والالتقان للعمل. وركزت كثير من الدراسات على العلاقة المباشرة والوطيدة ما بين التوجيه المهني والانقطاع عن العمل، على رأسها دراسة "مايرز" حيث يبين "أن نسبة ترك العمل بين عاملات السنترال في إحدى شركات الهاتف كانت تبلغ 70.3٪ من عدد العاملات، وحين نظمت عملية تعيين العاملات وروعي وضع كل عاملة في عملها الذي يلائمها، انخفضت نسبة ترك العمل من 70.3٪ إلى 50.3٪ وقد أدى ذلك إلى توفير مبلغ مقداره 50000 دولار على أساس أن العاملة الواحدة تكلف الشركة 75 دولار لاستخدامها وتكوينها".¹

وبالتالي المعرفة الدقيقة لحاجيات المنصب والوظيفة وخصائصها ومتطلباتها المختلفة، إضافة إلى الإلمام بحاجات الأفراد وقدراتهم ورغباتهم يؤدي إلى القضاء على هذه المشاكل أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- السن:

يعتبر عامل السن عامل محوري وحاسم في عملية الحراك المهني، فقد وجدت عدة دراسات أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر مطلبا للحراك المهني من باقي الفئات الأخرى، ومن بين هذه الدراسات نذكر أهمها:

"دراسة لبن عمروش التي أجريت بمصنع الحجار سنة 1973 على 300 مفردة تركت العمل حيث بينت أن 61٪ تتراوح أعمارهم ما بين 22 و 26 سنة"²

"في دراسة اجتماعية ما بين سنتي 1969-1970 في الاتحاد السوفياتي أجريت في مصنع آزالك لتصنيع السيارات على 1100 عامل، وتوصلت إلى أن الشباب هم الأقل رضا من المتقدمين في السن" ومن هنا نلاحظ أن فئة الشباب هم الأكثر تحركا، ويرجع ذلك لجملة من الأسباب التالية:

- ✓ "التغير المفاجئ من مرحلة التمنيات والأحلام إلى الاصطدام بالواقع.
- ✓ معظم الشباب ليست لديهم مسؤوليات عائلية، فلا يهتمهم الوقوع في البطالة.

1محمد عثمان نجاشي، علم النفس الصناعي، جزء 1، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 1964، ص38

2Benamrouch (A):quelques problèmes a l instabilité de la main d'eves dans linclustri- le cas de la S-N-L- madaronamo- ministère du travail , Alger,1982,P7

✓ ليست لديهم أقدميه كبيرة ، فلا يهمهم التضحية بها.

✓ معظمهم لم يتكونوا على مهنة معينة.

✓ الشباب تنقصهم الخبرة في العلاقات الإنسانية.¹

3-الجنس :

يعتبر عامل الجنس عامل فرق في عملية الحراك المهني وترك العمل ، فقد بينت الدراسات في هذا المجال أن الاناث هن الأكثر عرضة لعملية الحراك المهني وترك العمل وتحتل الاسباب الشخصية والعائلية المرتبة الأولى من حيث الاسباب المسببة لذلك من بد مكان العمل وقلة المواصلات ، عدم التوفيق ما بين العمل والبيت ، الزواج ، رعاية الطفل... ، عكس الذكور هم أقل تحركا وترك للعمل إضافة لأسباب مختلفة عن ما هي عند الإناث فهي مهنية أكثر منها شخصية من عدم الرضا والتوافق في العمل ، قلة الدخل المادي ، النزاعات والخلافات المهنية.

4-الحالة الاجتماعية:

تلعب الحالة الاجتماعية والعائلية للفرد الدور الكبير في الحراك المهني واتخاذ القرار بترك العمل وتغييره، فالعمال العزاب هم الأكثر جرأة للحراك المهني أو تغيير نوع العمل لغياب المسؤولية العائلية ومسؤولية الاطفال ، من العمال المتزوجين والذين يحملون مسؤولية تربية أطفال وعبء عائلاتهم الذين يفضلون الاستقرار الوظيفي على التغيير خوفا من مخاطرة فقدان مصدر الدخل .

" لمقارنة أسباب ترك العمل على أساس الحالة الاجتماعية، تبين أن المتزوجين ذكروا بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة لعامل ضعف الأجر، بينما المتزوجات فقد ذكرن كذلك بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة إلى مشاكل المواصلات وعدم رضاهن عن أعمالهن".²

5-نوع المهنة :

" تعتبر المهن الشاقة والصعبة والتي تتطلب مجهود عضلي كبير من المهن الأكثر عرضة للحراك والتغيير المهني لقلة المدخول مقارنة بالمجهود المبذول مثل أعمال البناء والنقل. ومعظم النتائج التي تم التوصل إليها في بحث الرضا عن العمل، أنه كلما زادت درجة تنوع مهام العمل وقلت التكرارات كلما زاد الرضا عن العمل".³

1-Grillet (Yves) :les jeunes au seul du temps professionnel، Revue Aout،1975،pp794-800

2-حسن عادل، الأفراد في الصناعة ط1، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1972، ص467

3-حسن عادل ، نفس المرجع، ص 470

6-الدرجة المهنية:

بينت أغلب الدراسات أن المهن الدنيا في الترتيب الوظيفي هي الأكثر ممارسة لدوران العمل والتغيير المهني من الوظائف في المستويات العليا التي تعرف استقرار نسبي كبير.

" في بريطانيا أجري مسح سنة 1963 على 20000 امرأة ورجل ، وتناول دراسة تنقلاتهم المهنية خلال عشر السنوات التي سبقت المسح ، حيث تبين أن الأشخاص الذين يشتغلون مكانة إدارية وتنفيذية كانوا أقل تنقلا ، بينما تزداد نسبة الحراك في الدرجة المهنية العليا".¹

7-الأقدمية:

نلاحظ انه هناك علاقة عكسية تربط بين عامل الأقدمية وعملية التغيير الوظيفي أو الحراك المهني، حيث كلما زادت أقدمية وخبرة العامل في منصبه قلت الرغبة في التغيير و في دوران العمل ،والعملية عكسية أي كلما قلت الخبرة المهنية للفرد في مكان عمله جعل ذلك أكثر ميولا للتغيير وتحركا .

وأوضحت دراسة قام بها كرتون " د رس فيه حالات الحراك المهني الخارجي بالنسبة للعمال الذين كانوا يشتغلون بأحد مناجم الفحم ببلجيكا أثناء فترة الكساد الاقتصادي الحاد لسنة 1965 ،تناولت الدراسة عينتين متساويتين شملت 215 عامل احتفظوا بأعمالهم و 215 تنقلوا ، فبينت النتائج أن 86٪ من الذين انتقلوا تقل خبرة عملهم عن سنتين بينما الفئة التي استقرت 45 فرد فقط تقل خبرته عن سنتين ".²

2-العوامل المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة:

يعتبر التنظيم الداخلي لأي مؤسسة مهما حجمها ونوع نشاطها ، الداعم الأول لإستقرار العمال بمناصبهم وتعزيز الرضا الوظيفي والتوافق المهني ، ولعل من أهم هذه العوامل نجد :

- ❖ الاستقرار النفسي والاجتماعي وعدم الخوف من التسريح
- ❖ العدالة في الأجور وتوزيعها.
- ❖ حجم ساعات العمل عادل وفق قوانين العمل المتعارف عليها.
- ❖ الظروف المساعدة على أداء العمل مع توفير الوسائل والمستلزمات الضرورية.
- ❖ الشفافية والعدل في الترقية، التكوين والتدريب.

1-باركرو وآخرون ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، ترجمة محمد علي محمد ،مصر،1972،ص 14.

2- Faverges : Les accident du travail intrait de psychologie aplaignée ,paris ,1981,pp223,224

- ❖ وضوح شبكة الاتصالات وقنواتها وتوفير المعلومة.
- ❖ قرب مكان العمل من مقر الإقامة وتوفير النقل.

3- العوامل المتعلقة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي :

وتتمثل هذه العوامل في ما يلي :

1-3- سياسة التصنيع :

يتميز النظام الاقتصادي الجزائري منذ الاستقلال بخاصية التصنيع ، التي أفرزت عدة مظاهر من عدم توزيع المناطق والأنشطة الصناعية بالتساوي والعدل على ربوع الوطن ، التركيز على مناطق الشمالية على حساب المناطق الداخلية والجنوبية ، الذي أنتج جملة من الظواهر السلبية المصاحبة لهذا النهج من الهجرة الريفية ، التنقلات المهنية . فلاعدل وعدم التناسق في توزيع الأنشطة الصناعية مع التوزيع السكاني

2-3- سياسة التشغيل :

تعتبر نسبة البطالة من أعلى النسب العالية في العالم ، خصوصا اذا ما قورنت مع معدل النمو السكاني المتسارع. " يعتبر النمو الديموغرافي في الجزائر من أعلى المعدلات في العالم، وقد بذلت الجزائر مجهودات معتبرة في مجال تشغيل الأفراد القادرين على العمل، إلا أن نسبة البطالة، تتركز عند الفئات الشابة، فنصف البطالين يتراوح سنهم بين سنة 18-25 سنة، لذلك تعمل الجزائر بكل مجهودها على التخلص من مرض البطال"¹.

فغياب سياسة تشغيل واضحة المعالم محددة الأهداف والاستراتيجية لاستغلال اليد العاملة المناسبة في مكان العمل المناسب والتقليل من دوران العمل والحراك المهني وزيادة الكفاءة والانتاجية للفرد .

3-3-الهجرة الداخلية:

حيث عرفت المدن الكبرى توافد كبير لسكان الأرياف منذ سنوات الاستقلال لغياب المرافق الأساسية للحياة بالقرى و المداشر ، وعدم توفر فرص للعمل وغياب مشاريع تنموية كما في المدن توفر فرص للعمل للأفراد وتطوير الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، والذي أنتج بدوره ضغط كبير على المدن سواء من السكن والتعليم وانتشار الاحياء القصديرية والتشرد والتسول والسرقة . فلاعدل في توزيع النشاطات الصناعية أفقم هذه الظاهرة وزاد من حدتها.

1 بن أشهو عبد اللطيف : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962 إلى 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص378

3-4-سياسة إعادة الهيكلة:

مع فشل السياسات التنموية التي انتهجتها الجزائر بعد الاستقلال واعتماد سياسة السوق الحر، شرعت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي في سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية الكبرى، وذلك تحت جملة من الظروف المحلية والدولية، حيث نجد عبد اللطيف بن أشهيو قد لخصها في النقاط التالية:

1. "زيادة فعالية إدارة الإنتاج، النقل، التسويق.
2. تدعيم إدارة الاقتصاد المخططة
3. زيادة رقابة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجمل
4. توسيع تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتعميم
5. تدعيم الطاقات الوطنية في التجهيز والهندسة
6. الرقابة على القطاع الخاص
7. تسيير نموذج الاستهلاك الأسري.¹

6- أسباب الحراك المهني:

- لكل ظاهرة أسباب ودوافع تقف وراء وجودها وتبرر أهميتها في أرض الواقع، لذلك نجد أن ظاهرة الحراك المهني كباقي الظواهر لها جملة من الأسباب والدوافع التي تفسر ضرورتها ووجودها، ولقد حصرنا أهمها في النقاط التالية:
- ✓ عامل التحفيز النفسي والمادي سواء في الحراك المهني العمودي أو الأفقي الذي يخلق في العامل الرغبة في تطوير وتحسين ذاته ووضعيته الاقتصادية والاجتماعية.
 - ✓ الترقية التي تعتبر من الأسباب الرئيسية للحراك المهني لما لها من الأثر العميق والبارز في حياة العامل.
 - ✓ التوازن ما بين الأقسام في توزيع الموظفين من حيث العدد، الخبرة، الكفاءة والفعالية.
 - ✓ العقوبات والاستقالات.
 - ✓ تجديد وتحديث المؤسسات الذي يخلق بدوره حراك مهني داخلي وخارجي.
 - ✓ يعتبر البعض الحراك المهني يرتبط بالفرد العامل نفسه ومدى استعدادده للتحرك من عدمه.
 - ✓ لاكتساب الخبرة والمعرفة العلمية والعملية عن طريق الانتقال الى مركز عمل جديد مختلف عن الأول.

1عبد اللطيف بن أشهيو: نفس المرجع السابق، ص 207

✓ تصحيح لوضع غير عادل ونقل العامل الى وضع مناسب له وفق مؤهلاته العلمية وخبرته.¹
إضافة الى ما سبق من الأسباب والعوامل ، ذكر بعض علماء الاجتماع جملة أخرى من الأسباب التي لها الأثر في حيثيات الحراك المهني وهي :

*التغير الاجتماعي :

"التغير الاجتماعي هو تغير العلاقات الاجتماعية والبناء الاجتماعي، ما هو إلا شبكة من العلاقات الحاضرة ومن ثم فان أي تغير في العلاقات ينعكس على البناء الاجتماعي ككل".²

وأيضاً "التغير الاجتماعي يدل على التطورات التي تطرأ على البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية دون فرض مراحل أو قانون معين".³

ومنه فالتغير الاجتماعي يعني كل تحول وتبدل يحدث ويمس البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية معا خلال فترة زمنية ، والتي نلاحظها في اجتماعيا وثقافيا وجغرافيا فتؤثر على بنية ووظيفة البناء الاجتماعي دون الخضوع لقانون أو قاعدة محددة.

وباعتبار الحراك يميز المجتمعات المركبة والطبقية ، فان التغير يعتبر الوسيلة التي تساعد على هذا الحراك من دخول أو خروج وانتقال الفرد من طبقة اجتماعية الى أخرى. فهو يضمن للفرد التغير في الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، فالتغير الاجتماعي خاصية اجتماعية تمثل آلية للتحديث والتغيير وترقية الفرد والجماعة والمجتمع ككل.

" كما أن التغير يسهل في انتقال الأفراد من المراتب الدنيا إلى المراتب العليا بمعدلات عالية في البلدان الرأسمالية بحيث يمنح الفرصة للنخب والأفراد الموهوبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية ،ولهذا يعتبره بعض الباحثين كصمام أمان يحول دون قيام الثورات هذه الأخيرة التي تؤدي على حراك اجتماعي واسع النطاق كما أنها تعتبر حراك اجتماعي متطرف".⁴

1-الدقس محمد عبد المولى:التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ،ط1،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص45

2-الدقس محمد عبد المولى:التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص48.

3-المرجع نفسه، ص50.

4-لبصير عبد المجيد ،موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2010،ص89

*تقسيم العمل :

" يشير إلى تقسيم العمل بين الذين يعملون في أعمال منتجة والذين يعملون في أعمال غير منتجة ، فالعمال الذين يعملون في أعمال منتجة يساهمون في زيادة الإنتاج وإنتاج فائض يساهم في زيادة الاستثمار، وقد اعتبر الزراعة والصناعة أعمالاً منتجة"¹.

يعتبر اميل دور كايم من الأوائل الدارسين لمبدأ تقسيم العمل ، حيث يرى " أن تقسيم العمل في حد ذاته ما هو الا نتيجة الصراع من أجل البقاء والوجود وباعتباره الوسيلة الفعالة من أجل زيادة التفاعل والعلاقات الاجتماعية والتضامن الاجتماعي "².

فمبدأ تقسيم العمل إذن يسمح للفرد من زيادة فرص الحراك المهني ،فالتخصص المهني يتيح للعامل التعرف على مدى التوافق ما بين قدراته العلمية والعملية واستعداداته النفسية مع احتياجات المنصب ،اضافة الى ممارسته لمجموعة محددة من الأعمال بصفة دورية ومتكررة تعطي له الفرصة بإتقان هذه المهام . زيادة على التكرار الذي يخلق الروتين والملل مما يحفز العامل على التطلع الى مناصب أخرى أعلى مرتبة ودخلاً.

*وسائل الاتصال :

"الاتصال عند عالم الإجماع تشارلز كولمو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز في المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه، والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق، والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"³.

يعتبر الاتصال من أهم وسائل تبادل وانتقال المعلومة ، الذي يجعل الفرد مرتبط وعلى اطلاع بما هو كل جديد اقتصاديا اجتماعيا تكنولوجيا مما يعزز معارفه ويزيد في معلوماته العلمية والعملية الذي يفتح له الطريق الى التحرك في كل الاتجاهات ، عن طريق جملة من الآليات أهمها :

*"فتح الأسواق أمام تدفق سلع وخدمات الدول المتقدمة والنامية.

*حولت العالم إلى قرية صغيرة بعد أن قربت المسافات وضغطت على عنصر الزمن بواسطة سهولة الاتصال.

1 خصاونة أحمد سليمان محمود، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي والاسلامي، المجلة العلوم الانسانية، العدد44، ص28

2 خصاونة أحمد سليمان محمود ، نفس المرجع السابق، ص29

3عاطف عدلي العيد ،الاتصال والرأي العام ،الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي ،الفاخرة،1993،ص24

*ساهمت في زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية، ومن ثم أدت إلى زيادة القدرات التصديرية.

*ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الإنتاج الصناعي والزراعي وزيادة القدرة والجودة في قطاع الخدمات.

*خلقت صناعات واستثمارات كثير أدت إلى تقليل حجم البطالة بعد استيعابها.

*ساعدت على الرفع من سرعة الأداء والكفاءة خاصة في الصناعة المعتمدة على الآلات.¹

***العامل الديمغرافي "الهجرة":**

تعتبر الهجرة من الظواهر القديمة في المجتمعات الانسانية ، فقد مارسها الانسان منذ القدم سواء للعمل أو للتعليم أو لأجل فرص حياة أفضل ،ويصحب هذه الهجرة جملة من التغيرات الاجتماعية في البناء الاجتماعي ككل من خلق طبقات جديدة وتعزيز لطبقات قديمة على حساب أخرى ،ورفع أو خفض لمراتب الأفراد .غالبا ما تكون الهجرة من المناطق الريفية الى المدن والمناطق الصناعية ،وتخضع الهجرة إلى جملة من العوامل المؤثرة :

-عوامل الجذب: من :- الاستقرار المهني والأجر المرتفع للعمل الصناعي.

- وفرة الخدمات الصحية والتعليمية.

-وفرة فرص اختيار العمل.

-عوامل الطرد: -العوامل المناخية الصعبة من جفاف وقحط.

- البطالة المتفشية بصورة كبيرة.

-تدني مستوى الخدمات الصحية والتعليمية ان وجدت.

7-المدخل النظرية الكلاسيكية للحراك المهني

تعتبر الخلفية النظرية لأي موضوع بحث بمثابة القاعدة والركيزة التي يستند اليها في أرض الواقع ،والتي تضفي اليه المنهجية العلمية اللازمة للتحليل والتفسير والتعليل.

ولعل أهم هذه النظريات بداية من تنظير ابن خلدون لظاهرة الحراك وعالم الاجتماع كارل ماركس في تفسيره للصراع التنظيمي ، وأيضاً نظرية التدرج والتفاوت المهني ما بين أصحاب الياقات البيضاء والزرقاء.

1عاطف عدلي العيد ، نفس المرجع ، ص52.

1-7- ابن خلدون والحراك :

يعتبر العالم ابن خلدون من أهم المفكرين والمنظرين و واضعي أسس علم الاجتماع أو علم العمران البشري كما سماه كعلم مستقل وقائم بذاته ، يهتم بدراسة الانسان والظروف المحيطة به ومختلف تفاعلاته وتعاملاته. وأهم ما يميز النظريات المختلفة للعلامة ابن خلدون هو قابليتها للتطبيق وصلوحها لكل زمان ومكان، ولقد اهتم كثيرا بدراسة الانسان وأحواله الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية وباعتباره وحدة تحليلية، ويمكن ذكر أهم النقاط الفكرية التي تعتبر منطلقات في دراساته ونظرياته:

1- "قدم دراسة تاريخية للمجتمع حيث أشار إلى أن المجتمع يمر بثالث مراحل تاريخية متباينة وكل مرحلة حضارية متصلة بالمرحلة الحضارية التي سبقتها.

2- قسم المجتمعات إلى أنواع مختلفة وفقا لدرجة تقدمها الحضاري والاقتصادي والفني فابرز نوعين من المجتمعات البشرية، الأول هو المجتمع الريفي و سماه مجتمع البدو والذي يتميز بظاهرة العصبية أما الثاني فهو المجتمع الحضري الذي يتميز بمستوى اقتصادي عال و بدرجة كبيرة من التقدم الثقافي والصحي والعمراني.

3- لحركة الاجتماعية في دورة مستمرة و تؤدي وظيفتها بشكل ألي و دائم.

4- الاجتماع الإنساني ضروري لأن الإنسان مدني بطبعه و يسير في شرح هذه القضايا على وتيرة أرسطو و الفارابي و يؤكد على إن عدم كفاية الفرد لنفسه يدفعه إلى التعاون و الاشتراك في حياة الجماعة.

5- لقد كان ابن خلدون يدرس الظواهر الاجتماعية في حالتها الساكنة و المتحركة فكان يدرس الظاهرة و أجزاءها و وظائفها و ما إلى ذلك من مسائل الدراسة الستاتيكية- الساكنة- و يدرس في نفس الوقت تطورها و القوانين التي تخضع لها في هذا التطور.

و قد اهتم ابن خلدون اهتماما ملموسا بنظم اجتماعية عديدة كالنظام السياسي و النظام الاقتصادي و العالقات المتبادلة بينهما، كما اهتم بالمقارنة بين المجتمعات البدائية و الحديثة.¹

اعتمد "ابن خلدون" في تعميم استقراراته من الحوادث الاجتماعية على مبدأين أساسيين استنتجتهما من تأمل الوقائع الاجتماعية والأحوال هما السببية والحتمية، فمبدأ السببية يقرر أن لكل معلول علة، وأن العلل المتشابهة تحدث المعلومات المتشابهة، ويدل ذلك على أن الحوادث الاجتماعية جميعا خاضعة للقوانين، أما مبدأ الحتمية فيقرر أن العالم متسق تجري حوادثه على نظام دائم لا يشذ عنه في الزمان شيء².

1 سمير خليل عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 55-56.

2 حسن السعاتي، ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع، دار السلام، لبنان، بيروت، 2004، ص

وينطلق ابن خلدون في تحليلاته من مسلمة أن الانسان اجتماعي بطبعه، حيث تمثل التجمعات الانسانية والبشرية في نظر ابن خلدون ضرورة حتمية لبداية أي تكوين بشري. وهذه التجمعات الانسانية تتميز بجملتها من الخصائص والمميزات من التغيير وعدم الثبات والجمود فهي تختلف من أمة وشعب إلى آخر تبعاً لخصائصه وسماته ، ومن فترة زمنية إلى أخرى داخل المجتمع الواحد . " ويقرب ابن خلدون أن أحوال العالم والأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر إنما هي اختلاف على مر الأيام والأزمنة وانتقال من حال إلى حال " ¹.

ومن بين المفاهيم الأساسية التي اهتم بها ابن خلدون في دراساته، مفهوم الدولة التي حدد عمرها بـ120 سنة مقسمة على ثلاث مراحل، كل فترة بـ40 سنة. وأكد على ضرورة انشاء المجتمعات لحياة الانسان سواء كانت هذه المجتمعات بدوية أو حضرية، التي انطلق منها لبناء جدليته حول البدو والحضر التي يحلل من خلالها كميّات اكتساب الأفراد للمال والجاه والثروة والمكانة الاجتماعية وذلك بالانتقال من البدو إلى الحضر والسير على مسار الحراك.

فيعتمد على العوامل الجغرافية في تفسيره لهذه الجدلية فالعوامل الجغرافية الصعبة للبدو تفرض عليهم مبدأ العيش بالكفاف وما هو ضروري عكس سكان المدن الذين يبحثون عن الكمال، الذي يمثل دافع للحراك لمن يعيشون على الكفاف والهجرة نحو المدن. فالمدن حسب ابن خلدون ضرورة لحراك سكان البدو، " للتغير لدى ابن خلدون أسباب خارجية وأخرى داخلية، تشمل الأسباب الخارجية علاقة الإنسان بالبيئة الطبيعية، مواردها، جغرافيتها و المناخ ، و علاقة الجماعة بغيرها من الجماعات سواء كان هذا بالاتصال، أو التحالف أو الاتحاد، أو التبدل في الروابط الاجتماعية و ضعف العصبية التي يمكن أن تعتبر نتيجة و سبب." ²

والجدير بالذكر انه ميز بين الفئات المهنية التي تخضع لقانون الحراك والتي لا تخضع له كفئة القائمين على شؤون الدين من ائمة وفقهاء ومؤذنين حيث يستقل مدخولهم المالي عن ما سبق وذكره، فهنا يصفها ابن خلدون بالثبات الاجتماعي.

"ويظهر سعة أفق تفكير ابن خلدون في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة، بل يسبب حراكا تنازليا لها، فيؤثر في التجار بتراجع رؤوس أموالهم، هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية." ³

1محمد أحمد بيومي: أسس علم الاجتماع ، ط1، دار المعرفة الجامعية ، مصر، ص86

2إبراهيم عيسى عثمان، الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص27.

3عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص ص 23-24.

ومما سبق نجد أن ابن خلدون ركز في تحليله وتفسيره لعملية الحراك على عامل الهجرة السكانية من البدو نحو المدن، وعامل الاقتصاد أو كسب الثروة، إضافة لعامل اجتماعي يتمثل في المكانة والمنزلة الاجتماعية.

2-7--نظرية التدرج الاجتماعي:

ويشير التدرج الاجتماعي إلى الفروق في الملكية والدخل والفروق في الهيبة والاحترام والفروق في القوة والنفوذ، والواقع أن التمييز بين هذه الفروق يتم على المستوى النظري فقط إذ أنها تتداخل وتطابق في الحياة العملية ومن فإننا نستطيع من الناحية النظرية أيضا أن نرتب الناس على كل بعد من هذه الأبعاد فإذا استطعنا أن نحصر ثروة كل شخص أو كل عائلة في حي من الأحياء فإننا نستطيع أن نرتبهم على أساس طبقي فنقول إن الأكثر ثروة يمثلون الطبقة العليا والمتوسطين يحتلون الوضع المتوسط على المقياس بينما نضع الآخرين في الوضع الأدنى على أساس كمية الثروة التي تمتلكها كل مجموعة من تلك المجموعات، ويمكن أيضا ترتيب الناس على أساس الهيبة والاحترام التي يحظون بها في المجتمع، وعلى أساس نفوذهم وقوتهم بالرغم من صعوبة قياسها إذا ما قورنت بالطبقة أو الثروة ذات الوجود الموضوعي المادي فالهيبة والاحترام لا يمكن عددها واحصاؤها كالنقود لكنها غالبا تكون أشكال من التقدير الاجتماعي التي يخضعها المجتمع على الأفراد.¹

ولعل أهم الدراسات التي اهتمت بالتدرج والحراك، نجد دراسة بيتر بلو الذي اهتم بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية داخل البناء المهني مع دراسة الخبرات المهنية، ولقد ميز بلو ثلاث طبقات من القوى العاملة: طبقة ذوي الياقات البيضاء، طبقة ذوي الياقات الزرقاء، طبقة الزراع. ولقد ركز في تحليلاته على دراسة الحراك ما بين الأجيال لكل طبقة م الطبقات السابقة، لينتهي في الأخير إلى استنتاج عام يتمثل في " التغيرات المهنية الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فعالية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي."²

ولقد قسم بيتر بلو ثلاث مستويات من التنظيم هي كالتالي:

*يشمل الحجم الكبير من التنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني

1-عبد الله محمد الرحمان، النظرية السوسولوجية الكلاسيكية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص206.

2- غنية بالعربي، التغيرات وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر2، 2017/2018

3-كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني-الأسس النظرية والمنهجية-، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص243

*يشمل الحجم المتوسط من التنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في كل الاتجاهات.

*يشمل الحجم الصغير من التنظيم الصناعي ويقبل فيه الحراك المهني، الذي يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي.¹

وكان سوروكين من الأوائل الذين اهتموا بدراسة وتحليل وتفسير تنقل وتدرج الأفراد في مختلف المراتب والمراكز داخل المنظمات وذلك وفق معيارين: الوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة، و المكانة الاجتماعية التي يحتلها في الوسط الاجتماعي مع معيار حجم المؤسسة فالحراك يكون أكثر وضوحا وحركية في المؤسسات الأكثر حجما. بحيث ميزين المهن ومتطلباتها سواء الفكرية أو الذهنية أو المهارات اليدوية، فالتنوع المهني داخل التنظيم الواحد يسمح له بالاستمرار وتحقيق أهدافه الخاصة والعامه.

ولقد ميز كارل ماركس في نظريته للتدرج الاجتماعي بتقسيمه وتمييزه لأفراد المجتمع على ضوء علاقات الانتاج في طبقتين اساسيتين تميزان المجتمعات الرأسمالية هما: الطبقة البرجوازية وهي قوية بامتلاك قوى الانتاج وطبقة البروليتاريا وهي ضعيفة لا تملك سوى جهدها البدني ، وربط بينهما بعلاقة الصراع على خلفية مبدأ التفاوت في الملكية لوسائل الانتاج والسلطة. وان نتيجة هذا الصراع يتولد لدينا ثورات على الواقع المعاش فتظهر مرحلة جديدة ليتغير ترتيب الأفراد، وتسيطر طبقة جديدة على أخرى، وذلك في ضوء نظريته الجدلية المادية، فالثورات هي الشكل الأعنف اللامساواة بين الطبقتين بتكسير آلات الانتاج لتصبح فيما بعد أكثر سلما بظهور الجمعيات والتعاونيات لتعبر طبقة العمال عن رفضهم لظروف العمل حتى وصل شكل رفضهم بإسقاط النظام الرأسمالي وقيام النظام الاشتراكي، والجدير بالذكر ان الحراك المهني في منظور الجدلية المادية لكارل ماركس قد ميزت بين العمل التجاري والعمل الصناعي والعمل الزراعي، وبالتالي بين المدينة والريف، الذي ينطلق منه ماركس في تفسيراته لصراع المهن وظاهرة اغتراب العامل.

الفصل الثالث

المؤسسة العمومية الجزائرية كمجال للحراك المهني

1-وظائف المؤسسة.

2-المراحل الكبرى في تطور المؤسسة الجزائرية.

3-علاقة المؤسسة بظاهرة التغير في المجتمع الجزائري.

4-الحراك المهني في قانون العمل الجزائري

تمهيد:

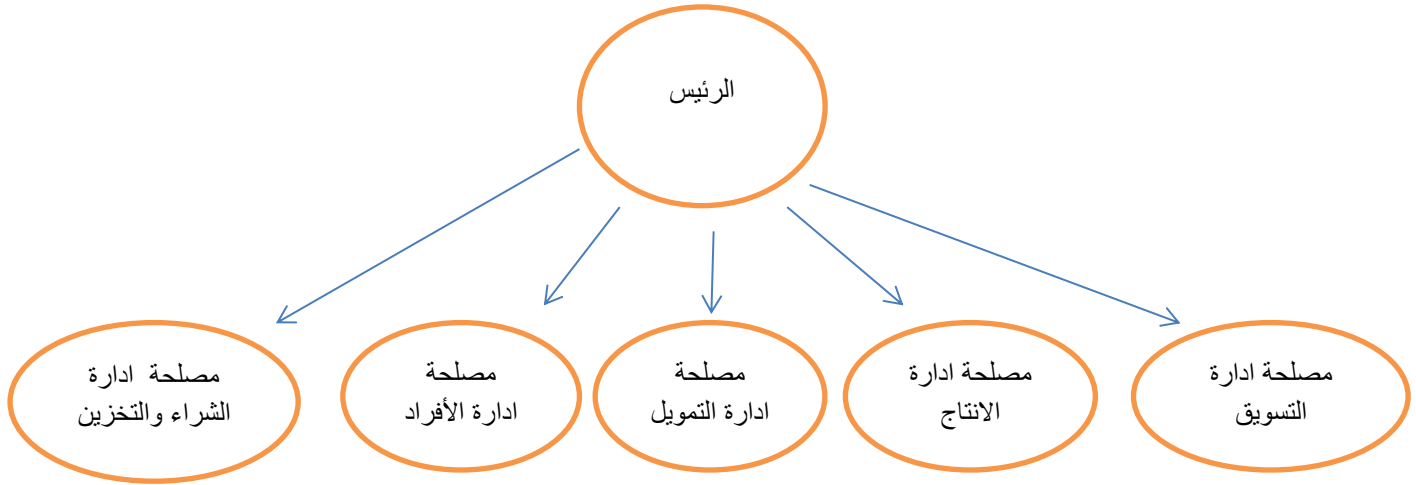
لقد تم تخصيص هذا الفصل من الأطروحة للتطرق الى المؤسسة الجزائرية بالشرح والتفصيل ، على اعتبار ان المؤسسة هي المكان الأنسب لدراسة موضوع الحراك المهني سواء كان ذلك نظريا أو تطبيقيا . فهي الحاضن الأول للعامل حيث يمكن تتبع تطور المسار الوظيفي والمهني له سواء كان تصاعديا أو تنازليا، داخليا أو خارجيا .

ولقد عرفت المؤسسة الجزائرية منذ بدايات نشأتها عدة تغيرات وتحولات وظيفية و شكلية، حيث كان التطور مصاحب للتغيرات الاجتماعية والسياسية للبلاد والذي انعكس بشكل مباشر على عملية الحراك المهني للعامل الجزائري في جل القطاعات وعلى جميع الأصعدة. فكان لزاما التعرض لهذا المسار التطوري ومعرفة النقاط المفصلية على طول منحنى التغير الزمني لربطها فيما بعد والاستفادة منها في تحليل وتفسير النتائج.

1-وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسة بمجموعة نشاطات متنوعة ومختلفة تمثل جملة الوظائف والمهام المسنودة لها والمعبرة عن وجودها، حيث نجد كل وظيفة يقوم بتنفيذها قسم خاص من أقسام المؤسسة من خلال وظائف العملية الادارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. والتي يمكن توضيحها بالمخطط التالي:

الشكل رقم (1): الأنشطة الأساسية للمؤسسة



المصدر: المهدي الطاهر غنية، مبادئ ادارة الأعمال(المفاهيم، الأسس والوظائف)، طرابلس، الجامعة المقترحة، 2003، ص273.

1-1-الوظيفة التسويقية:

تعتبر الوظيفة التسويقية من بين الوظائف المهمة والأساسية للمؤسسة، وذلك للأثر المباشر الذي تحدثه على المردودية العامة لها فتعرف على انها " بأنه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع أفكار وسلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات"¹ ويمكن ذكر أهم النشاطات التسويقية في النقاط التالية:

1-محفوظ جوده، حسن الزعي وأخرون، منظمات الأعمال(المفاهيم والوظائف)، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص29.

1-1- البحوث التسويقية:

تعرف البحوث التسويقية بانها " جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتجين الى المستهلكين النهائيين او المشتريين الصاعدين"¹، أي بمعنى أن البحوث التسويقية تبحث وتوفر مختلف المعلومات النظرية والميدانية للجهات المسؤولة العليا لاتخاذ القرارات السليمة أمام المشكلات التسويقية التي تواجهها.

2-2- الترويج:

ويعرف على انه "عملية الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال"². اذن الترويج عملية مهمة لتسويق مخرجات المؤسسة بكل أنواعها على مختلف الشرائح المستهدفة وتعتمد عملية الترويج على جملة من العناصر منها :

أ- الإعلان:

يعرف الاعلان بأنه " اتصال غير شخصي ، مدفوع الثمن ، عبر الوسائل العالمية المختلفة من قبل المؤسسات التجارية والمنظمات الغير الربحية والأفراد الذين يتم التعرف على هويتهم في الرسالة الاعلانية."³ .

فالإعلان وسيلة حديثة للتعريف بمنتجات المؤسسة للمستهلك باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية والاعلامية.

ب- العلاقات العامة:

تعد مصلحة العلاقات العامة من المصالح الهامة في المؤسسة، وتلعب دورا هاما وبارزا في الترويج للمؤسسة ومنتوجها في المجتمع المحلي والدولي على حد سواء. "فهي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا الجمهور و تفاهمه"⁴

1-قحطان العبدلي وبشير العلق، التسويق-أساسيات ومبادئ- دارزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص295.

2-مرتض البشري الأمين، وسائل الاتصال والترويج السياحي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص74.

3- مؤيد عبد الحسين الفضل، ومحمود علي علي. دور المزيج الترويجي في ترشيد سلوك المستهلك -دراسة ميدانية في مصارف عراقية. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، الصفحة164.

4-خزيم سالم الخالدي، العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة-منظور حديث-، مجلة الصورة والاتصال، العدد1، المجلد1.01/09/2012، ص83.

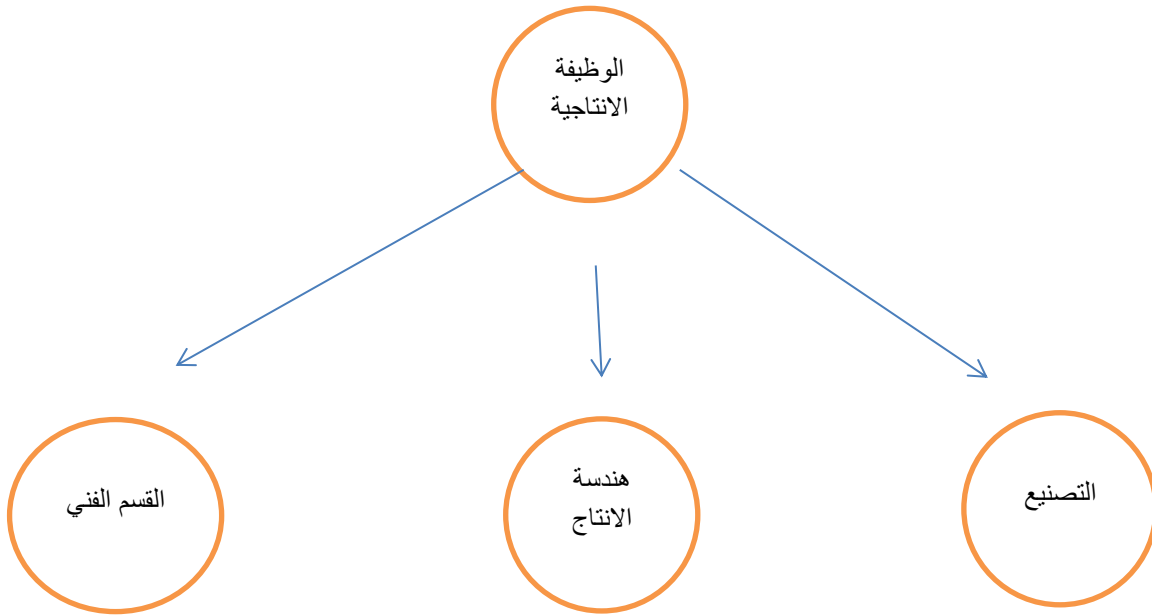
ج-البيع الشخصي:

والذي يمارس من قبل أعوان خاصين مكلفين بمهمة التعريف بشتى أنواع المنتجات والسلع للزيائن ومحاولة إقناعهم به، اضافة الى ايجاد الحلول وازالة العوائق والعراقيل أمامهم لإتمام العملية الشرائية .

2-1-الوظيفة الانتاجية:

تعددت التعاريف الخاصة بالانتاجية تبعا للمنظور الذي ينظر به اليها، وتعرف بأنها " الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية ، معدات، مواد خام، رأس المال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات"¹. ويمكن تحليل هذا التعريف في الشكل التالي:

شكل رقم(2): يوضح الوظيفة الانتاجية



المصدر: الطاهر مغنية، مرجع سابق، ص284

أ-التصنيع:

وهو النشاط الذي يتضمن تحويل المواد إلى سلع (تحويل المخرجات الى مدخلات) ويعتبر هذا النشاط هو جوهر اهتمام ادارة الانتاج حيث يتم التركيز على انتاج سلع ذات جودة عالية "¹.

1-بن عنتر عبد الرحمن ، "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي" ، الطبعة 2 ، داراليازوري ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 198 .

ب-هندسة الانتاج:

"يتضمن نشاط هندسة الإنتاج عمليات تخطيط ومراقبة الإنتاج حيث يعتمد التخطيط في الإنتاج على المعلومات التسويقية و بناءا على ذلك يتم تصميم الإنتاج في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة".²
ج-النشاط الفني:

ويترجم النشاط الفني في أربع أشكال أساسية هي :

*التصميم لمختلف مخرجات المؤسسة وفق ما ينتظره ويتوقعه المستهلك.

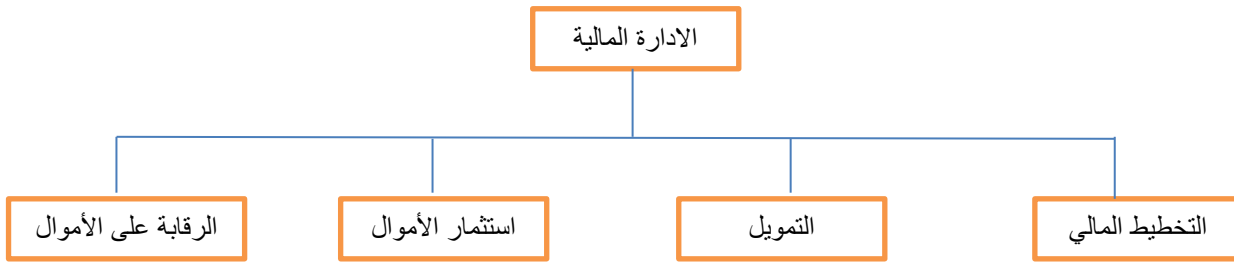
*مراقبة الجودة لضمان خروج منتج راقى وموافق للمعايير المعمول بها وعدم هدر الجهد والمال.

*الفحص سواء للمواد الأولية أو المنتجات النهائية.

3-1-الوظيفة المالية:

" وهي إجمالي الفعاليات الادارية التي من شأنها اتخاذ القرارات المناسبة في مجالي الاستثمار والتمويل"³ ، وتشمل الوظيفة المالية اربع نشاطات أساسية كما هو موضح في الجدول أدناه التي توضح الأهمية هذه الوظيفة وكيفية سيرها

شكل رقم (3): يوضح أنشطة الإدارة المالية



المصدر: المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 281.

1-المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 279.

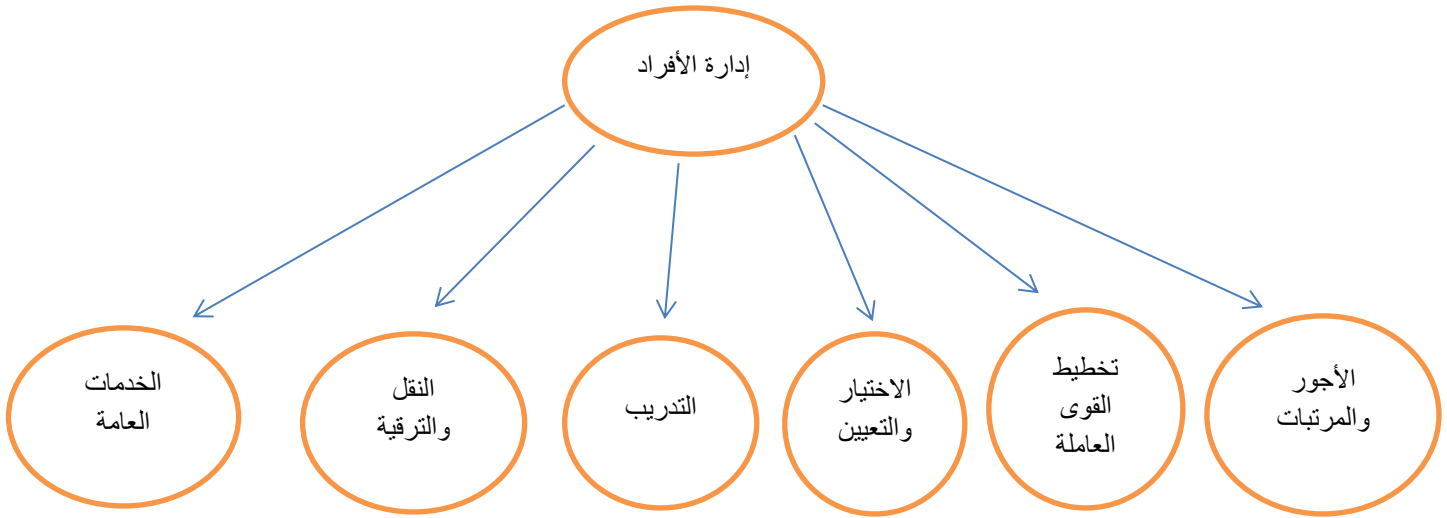
2-صديقي فاطنة، تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة ابو القاسم سعد الله-الجزائر2-2015، ص128.

3-محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الاسكندرية، فلمنج للطباعة، ب.ت.، ص58.

4-1-وظيفة الموارد البشرية:

"مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم"¹، فتهدف هذه الوظيفة الى استمرارية المؤسسة بمجموع عمال أكفاء ومهروذوي خبرة لتحقيق انتاجية عالية. ويمكن حصر مختلف نشاطات وظيف الموارد البشرية كما و مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): أنشطة ادارة الأفراد



المصدر: الطاهر مغنية، مرجع سابق، ص284

2-المراحل الكبرى لتطور المؤسسة الجزائرية:

لقد عرفت المؤسسة الجزائرية جملة من التغيرات والتحويلات مثلها مثل سائر التنظيمات، فقد شكلت العوامل السياسية والاجتماعية بالدرجة الأولى فواصل محورية في المسار التطوري للمؤسسة الجزائرية. وفيما يلي سنستعرض هذا المسار على فترتين هما فترة ما قبل الاستعمار الفرنسي وفترة ما بعده.

1-2--مرحلة ما قبل الاستقلال:

تزخر الجزائر بحصيلة من الخيرات والأراضي الشاسعة والمتنوعة الانتاج شمالا وجنوبا، اضافة الى ساحل بحري ممتد من الشرق الى الغرب كل هذا جعل منها مطمع الكثير من المستعمرين على رأسهم المستعمر الفرنسي .

1-نفس المرجع، ص70.

ومنذ بدايات الاحتلال الفرنسي للجزائر عام 1830م، عمل الى استنزاف هذه الخيرات بكل الوسائل والطرق فأنشأ قاعدة من المؤسسات تخدم هذا الاتجاه العام سواء كانت هذه المؤسسات ذات طابع اداري أو اقتصادي، فالكل يخدم هدف واحد هو تعزيز الوجود الاستيطاني وخدمة المعمرين. " وعموما كان الاقتصاد الوطني خاضع للسيطرة الفرنسية وفقا لحاجياتها بعيدا عن إنشاء صناعة معينة بحيث توجه الاستثمار العالمي نحو فروع ذات معدلات ربح أكثر ارتفاعا ولم تكن هذه الفروع في المستعمرات إلا الزراعة والصناعات الاستخراجية"¹. ولترسيخ هذا الاتجاه قام المستعمر الفرنسي بتفكيك البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري واخضاعه واستغلاله في العمل داخل هذه المؤسسات، "ان السياسة التسلطية التي اتبعتها فرنسا في الاقتصاد الوطني أدت إلى تفكيك القائمين بالنشاط الاقتصادي لأنه في مرحلة معينة تم تفكيك التشكيلة الاجتماعية في الجزائر وفقا للإرادة السياسية للمستعمر من خلال نزع الملكيات العقارية، المصادرات وتفتيت القبائل"².

"فكان التصنيع في الجزائر يرتكز أساسا منذ 1958 على الصناعات الاستخراجية فقد كان المعوزين والمغلوبين من الشغيلة الجزائريين هم وقود مزارع المستعمرين ومصانعهم وكان يتم ذلك تحت وطأة قواعد عمل جائرة وتعسفية كان العامل الجزائري يؤدي عمل طويل في ظروف صعبة بالإضافة الى الأجر المنخفض وعدم الائتمان لمستقبل العمل"³.

هذا بالإجمال الوجه العام للوضع التي كانت تميز المؤسسة الجزائرية مع العامل الجزائري ابان هذه الفترة من تاريخ الجزائر التي تميزت بالتمهيش والاضطهاد ضد الفرد والمجتمع.

2-2-مرحلة ما بعد الاستقلال:

وأهم ما يميز هذه المرحلة هو الارث الثقيل والحالة المتداعية للمؤسسات التي خلفها المعمرين غداة انسحابهم الجماعي من الجزائر، فتركوا مصانع مخربة بالكامل وآلات مدمرة وحرق الادارات مع كامل المخططات والمستندات اللازمة للتسيير، بصفة عامة وضعية اجتماعية واقتصادية كارثية، " كما لعبت عدة عوامل دورا حاسما في تدهور الوضع الاجتماعي نذكر منها"⁴:

*الهجرة الجماعية للأوربيين والتي لم تتبع عليها اتفاقيات أيضاً فقد تركوا حوالي 400 مؤسسة صناعية وحرفية شاغرة.

1-عدي الهواري، الاستعمار الفرنسي في الجزائر-سياسة التفكيك الإقتصادي، الاجتماعي(1830-1960)، ترجمة جوزيف عبد الله، دار الحداثة، ط1، 1983، ص133.

2-نفس المرجع، ص134.

3-بشايينة سعد، علم اجتماع العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص158.

4-نفس المرجع، ص160.

*تأسيس اغلب المزارع على الأراضي الخصبة لسهول متيجة.

*ان أكثر المؤسسات الصناعية كانت متوقفة عن الانتاج والعمل أو أن البعض منها كان يشغل نسبة 3/1 من قدرتها الفعلية مثال على ذلك الصناعات التجهيزية والمعدنية والتحويلية.

لتبنى الدولة الجزائرية المستقلة على التوالي جملة من السياسات المتنوعة المتعاقبة، والتي بدورها سطرت سلسلة من مراحل تطور المؤسسة الجزائرية والتي يمكن سردها على ضوء التطور الزمني كالتالي:

2-2-1--مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1965

"حيث تركزت الجهود على اعادة تنظيم مختلف القطاعات الاقتصادية تحت اشراف الدولة، وعلى سد حاجات أفراد المجتمع الأساسية وتضميدا للجروح التي خلفتها حرب التحرير الوطني، وتمت خلال هذه المرحلة تأميم الأراضي الزراعية والممتلكات ولاسيما الأراضي الزراعية الخصبة."¹ فبعد الانسحاب الجماعي والفوري للأصحاب الرأسمال الأجنبي-المعمرين- الذي أدى الى شل كافة القطاعات الحيوية في البلاد، وكما هو معروف فقد انتهجت الحكومة الجزائرية غداة الاستقلال التوجه الاشتراكي كمنهج وأسلوب للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، فعمدت الى وضع لجان تسيير كمرحلة أولى لإبقاء عجلة الاقتصاد في عمل وكان قرار 23 نوفمبر 1962 الخاص بتأسيس لجان تسيير داخل المؤسسات الصناعية و المنجمية، اضافة الى قرارات 22 مارس 1963 مرسخة وداعمة لهذا التوجه، فنصت على انشاء لجان للتسيير الذاتي تحت الإشراف العام للدولة . " وقد مس التسيير الذاتي هياكل عديدة خاصة الصناعات سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم وقدر عدد الموارد البشرية التي تشتغل بهذه المؤسسات 3000 عاملا."² حيث التفت الطبقة العمالية المتواجدة آنذاك حول هذا المنهج التسييري مشكلة قوة قيادية في أرض الواقع حيث العامل هو المسير والمسؤول والمنتج في آن واحد. "وقد كان التسيير بين العمال والمديرين دون امتيازات للعمال الموسمين وكانت العمليات الواسعة والاجتماعات المتكررة هي وسيلة الاتصال، بحيث يتم وضع خطة تنمية للمشروع في اطار الخطة الوطنية وكذلك الاستثمار والانتاج وبرامج المبيعات السنوية وتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات."³

ويمكننا تلخيص أهم ما ميز هذه المرحلة في النقاط التالية:

✓ قصر هذه المرحلة فلم تدم طويلا خصوصا مع رحيل الرئيس احمد بن بلة الداعم لهذا التوجه.

1-اسماعيل قيرة وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002، صص 234-235.

2-بوطة عبد الحميد، واقع التسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة العصير والمصبرات الغذائية وحدة نقاوس رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، اشراف بوذراع أحمد، جامعة باتنة، 2000-2001، صص 67.

3-بوطة عبد الحميد، نفس المرجع، صص 104.

- ✓ مس التسيير الذاتي قطاع الصناعة والزراعة.
- ✓ انتظام العمال في تعاونيات مسيرة ذاتيا لكل وحدة انتاجية.
- ✓ مواجهة العمال صعوبات في التموين والتمويل والتسويق.
- ✓ غياب الأدوات القانونية المنظمة والمحددة لكيفيات التسيير.
- ✓ بقاء الوحدات الانتاجية كجمع من الوحدات الصغيرة بسيطة الانتاج والتسويق.
- ✓ كل ذلك جعل الدولة تضع جل الوحدات الاقتصادية بصفة تدريجية تحت اشراف شركات وطنية مستحدثة مع بداية عملية التأميمات.

2-2-2--مرحلة الشركة الوطنية:1964-1970

مع بداية عام 1964 ظهرت سلسلة من قرارات التأميم والتي استهدفت قطاع الصناعة والزراعة على حد سواء، بهدف وضع ارضية انطلاق لسياسة تنمية شاملة تضمن للدولة التدخل وتأمين الأنشطة الصناعية والزراعية لترسيخ مبدأ التسيير المركزي، ضمن الأهداف العامة للاستراتيجية التنموية العامة وذلك من خلال:

- "العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

-القضاء على التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي-الصناعات المصنعة-"¹

فعمدت الدولة الجزائرية الى انشاء ما يسمى بالشركات الوطنية كمسير بديل للشركات الأجنبية عقب تأميم كافة القطاعات الحيوية على رأسها قطاع المناجم خاصة مناجم الحديد والقصدير والنحاس والرصاص، على رأسها الشركة الوطنية للتنقيب عن الثروات المنجمية في الجزائر واستثماره، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، والشركة الوطنية للنفط والغاز، فأصبحت الشركات الوطنية الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية في إطار الطابع الاشتراكي في التسيير المتبنى.

"وحدد الميثاق الوطني شكل الشركة الوطنية التي أعطى لها الدور الأساسي في القيام بالنشاط الاقتصادي، واعتبر الشركة الوطنية الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية، وتحظى هذه الشركات برعاية المخطط الذي تنوى الدولة تحقيقه."² فسطرت الدولة أول مخطط ثلاثي للتنمية الاقتصادية خلال الفترة: 1967- 1969 كلبنة أولى في البناء الاقتصادي الوطني، " وتم خلاله التركيز على التصنيع الثقيل بما فيه

1-احلام قواجية، وضعية المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية بين التجديد التقني والاجتماعي في عصر المعلوماتية ومرحلة اقتصاد السوق والعمولة، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت برايس حميدو الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل-اشراف عبد الرحمان بوزيدة، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 58.

2- عبد اللطيف بن اشهبو: نفس المرجع السابق، ص 463

الصناعات المصنعة باعتبار هذه الصناعات تشكل أساس الثورة الصناعية والتحرر الاقتصادي وكذلك كف تدريجيا عن التصدير الخامات المعدنية وغير المعدنية وذلك بمضاعفة تحويلها الى منتجات وسيطة ومنتهية الصنع يعاد دمجها في الاقتصاد الوطني فضلا عن توسيع السوق الداخلية وزيادة الطلب على المنتجات الصناعية ومن ثمة امتصاص البطالة وزيادة حجم العمالة.¹

ولعل أهم النقاط الميزة والبارزة في هذه المرحلة مايلي:

*التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية خاصة في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة انذاك.

*بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.

*اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

*التركيز على اظهار المؤسسة الوطنية العمومية الى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاتها.

*الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الاطارات الكفؤة والمؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة.²

2-2-3--مرحلة التسيير الاشتراكي(1971-1980):

تعتبر المرحلتين السابقتين تسبيق وتمهيد لمرحلة نظام التسيير الاشتراكي، فمع صدور ميثاق التسيير الاشتراكي عام 1971 تعززت مشاركة العمال في العملية التسييرية للمؤسسات، اذن " التسيير الاشتراكي للمؤسسة ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، انه تجربة تحاول ابراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج بحيث اعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة"³

1-اسماعيل قيرة وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002، ص234.

2-عبد اللطيف بن اشهبو: نفس المرجع السابق، ص466.

3- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص166.

عمدت الدولة الى تطبيق المخططات الرباعية الأولى (1970-1973) والثاني (1974-1977) بغية انجاح هذا التوجه الاشتراكي وبناء دولة اجتماعية قوية واقتصاد تنموي شامل. حيث قامت بإنفاق 26.4 مليار دينار جزائري موزعة كما يلي: * 49 ٪ للإستثمارات الانتاجية في قطاعي الزراعة والصناعة.

* 22 ٪ للتجهيزات التربوية والاقتصادية.

* 11.5 ٪ للتجهيزات الاجتماعية.

* 6.4 ٪ للتنقيب عن الثروات الطبيعية والمائية .

"والباقي للإدارة والقطاعات الأخرى، وقد رافق تحقيق المخطط الرباعي الأول استكمال سيطرة الدولة سيطرة تامة على صناعات البترول والغاز الطبيعي التي تعد من أهم القطاعات الاقتصادية في البلاد".¹

أما فيما يخص المخطط الرباعي الثاني فقد سطرت الدولة 100 مليار دينار، النصف منها خصص لقطاع المحروقات بعد تأميمها في محاولة لوضع قاعدة اساسية لهذا القطاع الحساس الذي يمثل الراعي الأول للاقتصاد الوطني ككل. كما تم الاهتمام بقطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية وبالتخطيط التوجيهي للاستثمارات.

وتتميز هذه المرحلة بجملة من التغيرات والتحولت في أهداف وطرق التسيير نذكر أهمها في النقاط التالية:

1- تعدد مراكز اتخاذ القرار: ان الأسباب التي أدت الى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة هي:

أ- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.

ب- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

ج- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق

وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم

المؤسسة العمومية، وتسييرها.

2- تعدد المهام والوظائف: ان تعهد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية صوب اهتمامات

أخرى ذات طابع اجتماعي، اذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل و الرياضة والترفيه، ودور الأطفال

باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو آخر على سير العمل الانتاجي للمؤسسة ومواردها المالية،

وانعكست اثار ذلك على الانتاج والانتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

1- طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية واثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999) دراسة ميدانية تحليلية لمجموعة من الشباب الجامعي، دار بن مرابط للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، ط1، 2008، ص194.

3- ضخامة حجم المؤسسة: ان اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين وتوزيع وانتاج، أفرز تضخما في جهازي الاداري وفي هياكلها ووسائلها مما سبب في تبيدرا في الجهود وتكرار في العمل وتشابك المسؤوليات وتشعبا مفرطا لوحداتها ووظائفها وأدى الى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، الشيء الذي أدى الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الانتاجية لمعظم المؤسسات.

4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الانتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من ابراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية): ان تكدرس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة انتاجية لاسيما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30 من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات راجع لانعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ضلت المؤسسة الوطنية حقا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة.¹

2-2-4--مرحلة اعادة الهيكلة واستقلالية: مابعد سنة1980

على اعتبار ان السياسة هي المحرك والمسبب لأي حدث يحدث داخل المجتمع، فكان التوجه السياسي الجديد للجزائر مع تقلد الرئيس الشاذلي بن جديد لمقاليد الحكم عقب وفاة الرئيس هواري بومدين، فالتغير السياسي الحاصل انعكس بدوره على التوجه العام في ايدولوجية التسيير العام للبلاد خاصة في المجال الاقتصادي.

" استهدفت الاصلاحات الاقتصادية في البداية المؤسسات العمومية بغية تغيير قانونها الأساسي، وتنظيمها، وكيفية عملها، وعلاقتها مع الدولة ومحيطها، أي كانت غايتها ازالة القيود لإرجاع مهمتها الأساسية."²

لأجل ذلك سنت مجموعة من القوانين الموضحة والمنظمة لهذه العملية الانتقالية أهمها:

1-القانون 81-84 المتعلق بعملية التنازل عن الممتلكات العمومية.

2- القانون 19-87 المتعلق بإصلاح القطاع الفلاحي والهدف منه هو اعادة تنظيم املاك الدولة الزراعية.

3-المرسوم 30-242 الصادر في 04/10/1980 المتعلق بالهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية .

1-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 52-53.

2-كربالي بغداد، نظرة عامة حول التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2005، ص 56.

فكانت عملية اعادة الهيكلة المرحلة الأولى في عملية الاصلاحات الاقتصادية الكبرى التي بعثتها الدولة الجزائرية مع بداية الثمانينات، فجاءت بهدف اعادة بناء المؤسسات الوطنية الكبرى وتقسيمها الى مؤسسات صغيرة ذات أهداف واضحة ومحددة يسهل التحكم فيها وتحقيقها، مع التغيير الجذري في طبيعة ونوع علاقات العمل داخل المؤسسة من حرية التعبير والاضراب، الحق في ممارسة العمل النقابي.

وشمل تنفيذ وتجسيد عملية اعادة الهيكلة على أرض الواقع مخططين أساسيين: المخطط الخماسي الأول (1980-1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1989) حيث تم التركيز كمرحلة أولى على اعادة الهيكلة العضوية بتحويل المؤسسات العمومية الى مؤسسات صغيرة وأكثر تخصصا وكفاءة، " ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى الى 145 مؤسسة والثانية الى 120 مؤسسة"¹، لتلها عملية اعادة الهيكلة المالية " وتعتبر بمثابة اعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها اعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات"². حيث شهد الهيكل التنظيمي العام تجزئة وتقسيم بهدف التخلص من المركزية البيروقراطية في التسيير والتنفيذ التي ميزت المؤسسات الوطنية خلال فترة السبعينات. "وفي مرحلة أولى تم تهميش النشاطات التي لا تدخل في المهمة الأساسية للمؤسسة وجعلها أكثر استقلالية، حيث شكلت النواة الصلبة للتطبيق وفي الأخير الانتقال الى مرحلة التطبيق لمبدأ التخصص وفصل الوظائف وتوجيه النشاطات وفق تخطيط محدد مسبقا من طرف الهيئات المعنية وقد أدت إعادة التحديد هذه للمهام والهيكل وتعيين مقرات المؤسسات وهي العملية التي استكملت بوضع هياكل تنظيمية جديدة ونظام يضمن السهر على:

*لامركزية المهام العملية على مستوى الوحدات.

*التخفيف من الضغوط على المقرات المركزية والهيكل الادارية وتكييفها لصالح المناصب المحددة.

*ازالة الصعوبات خاصة المادية.

*اقامة مقرات جديدة تكون قريبة من الهياكل الانتاجية مباشرة."³

وكان لسياسة اعادة الهيكلة سواء المادية أو العضوية عدة نتائج سلبية في أرض الواقع، فيعتبر قصر المدة الزمنية في تنفيذها حيث نجد عدد المؤسسات عام 1982 يقدر ب 450 مؤسسة مصغرة منبثقة عن 150 مؤسسة

1- احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاج في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص163.

2- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، جوان 2002، ص115.

3- عبد المجيد بوزيدي، ملاحظات حول اعادة الهيكلة مؤسسات القطاع العام، الجزائر، مجلة منبر التنمية، عدد01 1984، ص84.

كبرى كانت موجودة عام 1980، أهم الأسباب في عدم تحقيقها للأهداف المرجوة على اعتبار ان حجم المؤسسة هو العائق الأول في فعاليتها ونجاحتها، وفي النقاط التالية نستعرض أهم هذه النتائج:

* بقاء نفس اسلوب التسيير وعدم الاستغلال الأمثل للخامات المادية والبشرية.

*النقص في الاطارات التقنية والفنية جعل الوحدات الفرعية مرتبطة بالمؤسسة الأم من التخطيط والتنفيذ والانتاج.

*النزاعات حول تقسيم الموارد المادية والبشرية ما بين المؤسسة الأم والفروع.

*ضعف الرقابة المالية والفنية على مستوى الوحدات الجديدة مما شجع على البيروقراطية والمحابة في التسيير والتوظيف ، وايضا على الرشاوي والاختلاسات المالية.

*التوزيع العشوائي للوحدات وبعدها عن مصادر التموين اثقل في سيرورة عملية الانتاج.

*تزايد مديونية المؤسسات الجديدة مع انخفاض سعر البترول، على اعتبار عائدات النفط هي الدخل الرئيسي للبلاد.

*"تدهور الوضعية الاجتماعية تمثل اساسا في تفشي البطالة وخفض القدرة الشرائية للمواطن، حيث قدرت نسبة البطالة بحوالي 25٪ من اليد العاملة القادرة على العمل وخاصة الشباب."¹

كل هذه الظروف والعوامل دفعت بالسلطات الجزائرية الى البحث عن بدائل اقتصادية جديدة تقوم بإيجاد حلول لهذه المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الوطنية من جهة والاقتصاد الوطني بأكمله، وحتى الاتجاه الدولي العام بعد سقوط المعسكر الشيوعي وسيطرة النظام الرأسمالي والاتجاه الليبرالي ، مع انفتاح اقتصاديات الدول على اقتصاد السوق الحر والذي مهد لعملية الخصخصة" وهي التخلي عن الملكية العامة لأدوات الانتاج ، وبالتالي المشاريع الانتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق."²

2-2-5-مرحلة استقلالية المؤسسة:1988-1990

"ان الاصلاحات التي مسّت المؤسسات كانت مرحلة دخول الى الاستقلالية ويعود مبدأ استقلالية المؤسسات الى المواثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني سنة 1986، في تحديده لمبادئ التنظيم الاقتصادي

1-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، مرجع سابق، ص 193.

2-محمد سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

والوطني وعلى ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية الشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الانتاج وأيضا عن طريق التحكم الأفضل في قواعد التسيير"¹. فالوضع العام للبلاد وعدم نجاعة سياسات الإصلاح السابقة، فجاءت هذه المرحلة كمتنفس ومحاولة لتجاوز هذه الأزمة التي مست الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، "ولم يعد بمقدور الدولة تحمل الأعباء الاجتماعية كتجميعها لأسعار المواد الاستهلاكية فما بالك تحمل عجز المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي اجبرها الى الاستدانة من صندوق النقد الدولي الذي فرض على الجزائر الدخول الى الاقتصاد الحر واستقلالية المؤسسات"²

وسنت الدولة جملة من القرارات والقوانين مرافقة ولتسهيل تنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع، أهمها الأمر 75-72 المتعلق بالعدالة في العمل، مفتشيات العمل، النزاعات الجماعية والحق النقابي. اضافة الى قانون 11-90 خاص بتحديد أجهزة المشاركة وصلاحياتها وكيفية تشكيلها وكيفية مشاركة العمال فيها." فيما يخص علاقات العمال فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الانتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في اطار اسلوب تنظيمي يقوم على اساس اللامركزية الادارية وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الادارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترقيات، والتأديب. غير أن ذلك لا يعني من وجهة نظر المشرعين منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد اخضاعهم لسيطرتها، بل ان هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسة التوظيف ثم ربطها بالأهداف الانتاجية المحققة على مستوى الوحدة أو المؤسسة"³. ولعل أهم ما يميز هذه السياسة هو لجان المشاركة المتواجدة على مستوى كل مؤسسة-تحتوي على 20 عامل فما فوق- وتسمح للعمال من المشاركة في عملية التسيير من مراقبة ظروف العمل وعدد العمال مقارنة بمناصب العمل، اضافة لمراقبة الانتاجية وتطورها مع الحق في مراقبة الأرباح والخسائر.

ووضعت الحكومة الجزائرية حزمة من الشروط المنظمة والمحددة للمؤسسات المعنية بالاستقلالية بغية العمل على الحد من التسيير واللامبالاة وهي كالتالي:

1-الشروط التسيير الفعال والتنظيم المحكم من خلال انتاج تسيير ديناميكي ينطوي على السعي المستمر للبحث عن تحسين الأداء والتحكم في التكاليف باستخدام أساليب ناجعة في ميدان التسيير والانتاج والدخول في أسواق جديدة...وأيضا من خلال وضع وتنظيم مرن يرتبط بالهيكلية التشكيلية ومستويات الاختيار.

1-محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام(استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص57.

2-محمد راوارة، بدر الدين الميلي، الاقتصاد في ظل الإصلاحات: الدليل الاقتصادي والاجتماعي، المؤسسة الوطنية للنشر، الجزائر، 1989، ص53.

3-يوسف سبعون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ت، ص20.

2- تبني استراتيجية معينة لإيجاد الحلول والمنافذ الحسنة عند التغيرات الخارجية.

3- شرط تواجد القدرات التكنولوجية وتطويرها من خلال قدرة المؤسسة على تنفيذ نشاطات الانتاج، الأعمال الهندسية والابداع التكنولوجي.

4- شرط الاهتمام بالموارد البشرية، هذا العنصر الذي غاب الاهتمام به في المراحل السابقة ولكن برز بشكل ملحوظ في مرحلة استقلالية المؤسسة¹

من بين أهم نتائج سياسة استقلالية المؤسسة نذكر النقاط التالية:

✓ "تقليص الفائض من العمال مما أدى الى تفاقم البطالة وتدهور المستوى المعيشي للأسرة الجزائري وظهور الكثير من الصراعات و الاضطرابات الاجتماعية.

✓ عدم ثبوت نسبي لمناصب العمل في المؤسسة فأصبحت تشتغل بعدد كبير جدا من المتعاقدين حيث يفوق عدد العمال الدائمين، مما أدى بالعمال الاحساس والشك والأمن في المستقبل لعدم ثبات مناصب العمل طيلة الحياة.

✓ غياب النشاطات الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية الا بشكل استثنائي أو ارادي.

✓ انعدام توزيع الدخل دون اي دخل مقابل بحيث تهدف الاصلاحات الى التخفيض من الكتلة الأجرية بتخفيض المكافآت والمنح"²

2-2-6--مرحلة الخصخصة: ما بعد 1996

"ظهر أول برنامج للخصخصة في أفريل 1996م مدعوما من طرف البنك الدولي، حيث كان من المقرر أن يمس حوالي 200 مؤسسة محلية صغيرة خاصة في قطاع الخدمات وتم حل وخصخصة أكثر 800 مؤسسة محلية أما بالنسبة للمؤسسات العمومية الكبرى فإنه مع نهاية سنة 1998 تم اعتماد برنامج 250 مؤسسة خلال سنتي 1998-1999، إلا أن هذه العملية لم تستكمل لعدة أسباب منها موضوعية وذاتية، كعدم استقرار الطاقم الحكومي، وبالخصوص الهيئات القائمة على عملية الخصخصة ورفض النقابات والعمال والوضع الأمني وغيرها"³

1- ضياء مجيد الموسوي، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص18.

2- نفس المرجع، ص20.

3- بوشعور راضية وديدوح شكري، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر: عرض وتقييم، الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الاصلاحات الاقتصادية 04 و5 ديسمبر 2006، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، ص5.

ومصطلح الخصخصة يعني نقل الملكية العامة لمؤسسة عمومية ملك للدولة الى شخص أو مجموعة اشخاص طبيعيين وفق نظم وضوابط محددة بغية تجاوز العقبات والمشاكل الموجودة بغية الدخول الى اقتصاد السوق الحر. وتتم عملية الخصخصة بطريقتين يمكن تحديدهما كالتالي:

"*الطريقة الأولى: تتم بإدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة كما يلي: تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص، عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل جزء من ممتلكاتها، المساعدة في التسيير، استقلالية المؤسسة.

*الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال المساهمة العالمية، رفع رأس مال المؤسسة، طرح الأسهم للبيع، تنازل مباشر للأسهم".¹

وقد جاء التوجه نحو الخصخصة كاختيار للظروف الوطنية والدولية آنذاك، من ارتفاع مديونية المؤسسات العمومية و البطالة المتفشية، التسريح الجماعي للعمال مع انخفاض قيمة العملة الوطنية، وتراجع سعر النفط عالميا، اضافة الى عجز وفشل السياسات السابقة في ايجاد حلول لهذه المشاكل المتراكمة، اضافة الى الاتفاقيات مع الهيئات المالية العالمية التي تفرض على الدولة تبني نظام الخصخصة خاصة مع الركود الذي مس الاقتصاد الوطني وفما يلي جداول احصائية تبين الوضع العام المعاش بالأرقام .

جدول رقم (4): يوضح تطور المديونية الخارجية من 1993 الى 1998

السنة	1993	1994	1995	1996	1997	1998
الدين الخارجي (مليار دولار)	25.02	28.85	31.32	33.23	31.06	30.26

المصدر: ساحل فاتح وشعباني لطفي، اثار وانعكاسات برنامج التعديل الهيكلي على الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي الأول أبعاد الجيل الثاني من الاصلاحات الاقتصادية 04 و 05 ديسمبر 2006 جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،

ص12.

¹-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، مرجع سابق، ص103.

جدول رقم(5):تطور معدل البطالة(1993-1998)

السنة	1993	1994	1995	1996	1997	1998
معدل البطالة٪	29.25	24.36	26.99	27.99	29.2	28.0

المصدر: ساحل فاتح وشعباني لطفي، مرجع سابق، ص12.

جدول رقم(6): تطور تسريح العمال وغلق المؤسسات(1994-1997)

السنوات	1994	1995	1996	1997	المجموع
عدد المؤسسات التي تم حلها	20	300	162	503	985
عدد العمال المسرحين	20 908	236 300	100 498	162 175	519881

المصدر: ساحل فاتح وشعباني لطفي، نفس المرجع، ص14.

2-2-6-1-أهم مبادئ الخصوصية في الجزائر:

لكل عملية مهما كان نوعها سياسية ، اجتماعية، اقتصادية، او ثقافية فهي تتركز على مجموعة من القواعد والمبادئ تحدد الاطار العام لها وكيفية التسيير والتطبيق، فاستندت الخصوصية في الجزائر لجملة من المبادئ والأساسيات أهمها:

1-"العمل على نشر ثقافة القطاع الخاص بدلا من قافة القطاع العام السائدة.

2-تحديد دور المشاركة الأجنبية بحيث لا تسمح لها بتملك المرافق العامة ومؤسسات القطاع العام الكبرى.

3-التسويق الفعال للشركة، هذه الفعالية التسويقية تعمل على رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع وهذا يزيد من الايرادات المتحصل عليها الى أقصى مبلغ ممكن الحصول عليه وهذه الحصيلة يمكن استخدامها في التخفيف من الأثار السلبية لعملية الخصخصة.

4-تشجيع اساليب البيع التي تحقق توسيع ملكية الشركات.

5-ضرورة مراعاة عنصر التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصوصية.

6-اتخاذ تدابير تعويض الاجتماعي للعمال المسرحين من خلال تحسين المهارات والتشجيع على الانتقال الى اعمال اخرى.¹

2-2-6-2-أهداف عملية الخصخصة في الجزائر:

1-تعتبر الخصخصة طريق ممدد للدخول الى السوق العلمية واقتصاد السوق.

2-خلق جو من المنافسة لرفع من الانتاجية وتحسين المنتج.

3-خلق إيرادات مالية جديدة للدولة.

4-القضاء على العجز المالي وخفض المديونية الخارجية.

5-ايجاد فرص عمل جديدة للعمال المسرحين.

6-"فتح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكم الحكومة في النشاط الاقتصادي العام ، اي الانسحاب التدريجي من ميادين الانتاج باستثناء البعض منها ذات الأهمية الحيوية والاستراتيجية والتركيز على وظيفتي مراقبة السوق وتنظيمه.

6-تخفيض تكاليف الانتاج من خلال ازالة الحواجز البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات.²

وقد حددت المادة 2 من الأمر 22/95 قائمة القطاعات التي تمسها عملية الخصخصة وهي:

1-"النشاط الخدماتي: ويشمل: الفنادق والسياحة، النقل البري للمسافرين والبضائع الخدمات المينائية والمطارية، التأمينات.

2-النشاط الصناعي: ويشمل صناعات النسيج ، الصناعة الزراعية الغذائية، الصناعات التحويلية، الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

3-النشاط التجاري: ويشمل التجارة والتوزيع.

4-نشاط انجاز الدراسات: ويشمل البناء، الأشغال العمومية، الري.³

1-محمد صبيح، الخصخصة، ماذا متى لماذا كيف، ط2، لبنان، جامعة عين شمس، 1999، ص25.

1-بوكميش لعل، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، مداخلة للملتقى الدولي تحت عنوان الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية من 11 الى 12 جوان 2005.

2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد48، سبتمبر1995، ص4-5.

2-2-6-3-نتائج عملية الخوصصة في الجزائر:

ترتب عن عملية خوصصة المؤسسات الوطنية جملة من النتائج الايجابية والسلبية أهمها:

أ-النتائج الايجابية:

- 1-تحسين الانتاجية كما ونوعا نتيجة منافسة السوق.
- 2-تحلي العمال بالجدية والصرامة في العمل مع تزايد التخوف من فقدان منصب العمل.
- 3-توفير التكنولوجيا الحديثة عن طريق الشركات الاجنبية.
- 4-توفير رؤوس اموال جديدة نتيجة الاستثمار الاجنبي المباشر في المؤسسة.
- 5-خلق جو المنافسة ومبدأ البقاء للأحسن والأجود.

ب-النتائج السلبية:

- 1-" تسريح العمال لأسباب اقتصادية.
- 2-انخفاض المستوى المعيشي للسكان.
- 3-ظهور الطبقة في المجتمع.
- 4-زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخوصصة كتعويض العمال المسرحين.
- 5-التطهير المالي.
- 6-صعوبة ايجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.¹

1-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص105.

2-2-6-4- العوائق التي واجهت عملية الخصخصة في الجزائر:

1- "النقابات العمالية:

هذا الخير ناتج عن العمالة الفائضة التي كانت توفرها المشروعات العامة وهي أحد أهم العوائق التي تواجه الخصخصة كون الرأسمالي يريد الحصول على تقنيات متطورة بأقل عمالة، فيلجأ الي التقليل من العمال عن طريق التسريح الذي ترفضه النقابات.

2- مشاكل قانونية:

عمليات التنازل عن البيع تستدعي سندا قانونيا من الهيئات التشريعية مما يستلزم اصدار قوانين جديدة تسمح بنقل الملكية العامة الى ملكية خاصة، وحماية القطاع الخاص من التأميم مع ضمان تحويل رأسمال الى عملات أجنبية.

3- عدم توفر سوق مالية متطورة:

مما يجعل تعبئة الموارد المالية امر غير ممكن وبالتالي صعوبة بيع أسهم الشركات للخواص، وزاد الطين بلة كل المؤسسات العمومية مثقلة بالديون اتجاه البنوك.

4- مصالح المجموعات الضاغطة:

هذه المجموعات تعترض على عملية الخصخصة ومن بين هذه المجموعات بعض الدوائر الحكومية وهذا نابع من نزعات ايدولوجية والخوف من فقدان السلطة.

5- استيراتيجية الاختيار:

كون اختيار المؤسسات المراد خوصصتها يتطلب دراسة عميقة لهذه الأخيرة من شتى الجوانب المالية والاجتماعية والجغرافية، هذه الدراسة لن تكون بالشيء السهل على دولة تفتقر الى خبرة في هذا المجال(صعوبة اختيار المؤسسات التي يجب خوصصتها وافتقارهم للخبرة الكافية في هذا المجال".¹

على طول المسار التطوري للمؤسسة الوطنية وتعاقب سياسات الاصلاح الاقتصادي، نلاحظ انها تفشل كل مرة نتيجة جملة متعددة من الأسباب أهمها عدم وجود ارضية خصبة ملائمة لنوع الاصلاح المطبق، فتبقى الحكومات المتعاقبة تعمل على استيراد نماذج تنموية ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع دون تعديل وتكييف مع معطيات

1- ضياء مجيد الموسوي، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية (اراء واتجاهات)، مرجع سابق، ص 16.

الاقتصاد الوطني وخصوصيات المجتمع الجزائري، وسطحية القرارات والتباطؤ في التنفيذ، لتكون النتيجة الفشل الذريع لها، ليبقى بذلك الاقتصاد الوطني يتخبط في عجزه وتبعيته للخارج خاصة مع التدخل المستمر للدولة ومسح ديون المؤسسات الكبرى مما يزيد من العبء الذي تحمله الخزينة الوطنية. والملاحظ ايضا انعدام دراسات علمية اقتصادية واجتماعية لمدى تطبيق هذه السياسات والنماذج على ارض الواقع للاستفادة من ايجابياتها ومعرفة مواقع الخلل والنقائص وتجنبها ومعالجتها، والملاحظ لبرامج دعم النمو المختلفة التي اطلقتها الدولة من بداية الألفية حيث خصصت الدولة اكثر من 55مليار دولار كتمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف الصيغ المقدمة خاصة لفئة الشباب بغية خلق مؤسسات ناشئة تعمل على خلق مناصب عمل جديدة وامتصاص للبطالة وتفعيل من وتيرة الانتاج المحلي من اجل انعاش الاقتصاد الوطني .

3-علاقة المؤسسة بالحراك المهني في المجتمع الجزائري:

باعتبار المؤسسة وحدة اجتماعية لا تتجزأ عن البناء الاجتماعي، فشيء طبيعي ان كل تغير سواء على مستوى البناء المؤسساتي أو على مستوى البناء الاجتماعي للمجتمع يؤثر بطريقة وبشكل على الطرف الثاني تأثير كلي أو جزئي، " ويفسر التغير الاجتماعي في المؤسسة من خلال التغير في القواعد التي تسيروها وفي انساق العلاقات الاجتماعية القائمة بين الفاعلين فيها بعيدا عما يسجل من تأثيرات تطور المحيط التقني والثقافي والاقتصادي "1، " ولقد اثارت مسألة التغيير داخل المؤسسة مسألة عوامله والأدوات الموجهة له بين المختصين في علوم التسيير والادارة والمختصين في علم الاجتماع التنظيم والمؤسسة، فالفريق الأول يتبنى فكرة توجيه التغيير والتخطيط له من خلال تشخيص اوضاع عمل المؤسسات واقتراح الحلول لها ومتابعة تطبيقها أي التحكم في التغيير وادارته وتسيير أنشطة المؤسسة من خلال الاحتكام لنموذج عقلاني باستخدام ادوات ووسائل يدل اعتمادها على التسليم بنوع من الحتمية والسببية تميز المؤسسة."2

لعل اهم العناصر المشتركة والتي تتأثر بظاهرة التغير نذكر الثقافة التنظيمية، قيم العمل، المكانة والدور الاجتماعي، وعلاقات العمل، فعلى طول المسار التطوري للمؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال عرفت هذه العناصر تحولات وتغيرات بالزيادة أو النقصان ضمن تركيبة المجتمع الجزائري ولدى العامل الجزائري ايضا، فنجد هذا التغير ناتج عن عدة عوامل من بينها: الايديولوجية أو المنهج المتبع في عملية التسيير بداية من التسيير الذاتي الى الخوصصة والانفتاح على اقتصاد السوق الحر.

1-صديقي فاطنة، تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة ابو القاسم سعد الله-الجزائر2-،2001، ص156.

2-عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، مصر،2011، صص75-76.

3-1-3- علاقة المؤسسة بالتغير في الثقافة التنظيمية:

"تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتطلعات التي تمثل اطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات، فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين ومنعكسا في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتراز بالثقافة المنظمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا تدرس في الشركة".¹

والمؤسسة الجزائرية هي جزء لا يتجزأ من البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري، وكل تحول وتغير وتجديد في اي طرف يحدث اثر في الطرف الثاني فهي علاقة متكاملة ومتبادلة. فالمنهج التسييري المتبع في المؤسسة من المفروض ان يكون منبثق وموافق للثقافة المحلية والا ستجد المؤسسة نفسها امام معيقات اجتماعية وقيمية لدى العمال وبالتالي عدم المقدرة على تحقيق الاهداف الخاصة والعامة. ان مسير المؤسسة مهما كانت مؤهلاته العلمية وخبراته المهنية فتبقى ثقافته التنظيمية مستمدة من تنشئته الاجتماعية داخل المجتمع المحلي فيجد نفسه في وسط متناقضات مابين مبادئ الادارة الحديثة التي تشجع على النزعة الفردية والانانية وروح المغامرة والمخاطرة عكس القيم العائلية التي تشجع على الترابط والتكافل والتعاون، كل هذا يولد مشاكل في التسيير داخل المؤسسة الجزائرية وتفشل في مسعاها التنموي خصوصا أن جل المناهج التسييرية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية مستوردة بدون تكييفها مع الثقافة المحلية. وهنا لابد ان نشير الى دور الهوية التنظيمية للمؤسسة التي تعتبر الثقافة التنظيمية المكون الأول والرئيسي لها والتي من المفروض ان يتبناها كل موظف في المؤسسة، وبالتالي فهي تشكل اطارا مرجعيا يستند اليه الأفراد في تعاملاتهم اليومية، وارساء الحدود التنظيمية، وعقلنة الممارسات السلوكية، ففي داخل المؤسسة المستخدمة تكثر حالات روح المبادرة الجماعية، والاستقلالية، والالتزام الفردي، والفعالية الجماعية، وكل هذه الظواهر تحدث بفعل الثقافة القوية التي ترسخت على مر السنين في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتعمل الثقافة على تشكيل لحمة تنظيمية موحدة، ففي حالة شيوعها وانتشار قبولها من جميع اعضاء المؤسسة، فإنها ترسم معالم النجاح الانتاجي والمنفعة التنظيمية.² وكلما انتشرت ثقافة المؤسسة بشكل واسع على العمال كلما كانت المؤسسة ناجحة في تسييرها وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، لذلك وجب على المؤسسة ادماج الثقافة المؤسساتية مع الثقافة المحلية والخاصة بالعمال وهذا بتقبل كل عنصر تغيير يفيد الاتجاه العام للمؤسسة واستبعاد ما يضره، " ان من الضروري التعرف على العناصر الثقافية الغير مرغوبة وتحديدتها ثم وضع

3-جابري دلال، فعالية المؤسسة الجزائرية بين الثقافة المحلية والأجنبية، دراسة ميدانية لواقع الشركة الأجنبية بمؤسسة فرتيال بعنابة، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، اشراف شريف زهرة، جامعة ابو القاسم سعد الله-الجزائر 2015-2016، ص146.

1-هيشور محمد مين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد مين دباغين، سطيف، الجزائر، 2017، ص96-97.

الإجراءات المناسبة للتخلص منها لتتم بعد ذلك صياغة القيم المطلوبة تبنيها ونشرها وتشجيع الملتزمين بها وتحفيزهم، على ان تراعى الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم.¹

ومن بين العوامل المساعدة على قدرة المؤسسة بتغيير ثقافتها في الاتجاه الذي يخدم صالحها وصالح المنتمين اليها نجد أهمها مايلي:

- 1- تغيير قادة المؤسسة البارزين ويشترط في القادة الجدد رؤية بديلة وواضحة لما يجب ان تصبح عليه.
- 2- مرحلة دورة حياة المؤسسة وهي مرحلة انتقال المنظمة الى التوسع والنمو، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار حيث تعتبر المرحلتان مشجعتان على تغيير الثقافة.
- 3- عمر المؤسسة فمن الأسهل التغيير في المنظمات حديثة السن.
- 4- قوة الثقافة المحلية كلما زاد اجماع وتمسك العاملين بالثقافة زادت صعوبة التغيير.
- 5- غياب ثقافات فرعية فوجودها يزيد من صعوبة التغيير الثقافية الأساسية.²

2-3- علاقة المؤسسة بالتغيير في قيم العمل:

التغيير والتحول في قيم العمل ظاهرة لقيت الكثير من الاهتمام من قبل علماء الاجتماع وذلك للأثر الذي تتركه في الفرد والمجتمع، "ويحدث التغيير القيمي عادة عندما يتعرض المجتمع الى تغيرات اجتماعية واقتصادية أو تكنولوجية أو أحداث معينة، تفرض على افراد المجتمع اكتساب قيم جديدة ونبد القيم القديمة أو عندما يعاد توزيع القيم حيث كانت القيمة في المنزل الأولى ولكنها تتحول الى منزلة أقل من مما كانت عليه وذلك خضوعا للظرف والموقف".³

والملاحظ لتطور المجتمع الجزائري يميز تغيير قيم العمل منذ بدايات الاستقلال، فالعمل في الماضي كان بالدرجة الأولى عمل زراعي وكان هدف العامل الجزائري في المقام الأول تأمين احتياجاته الأساسية من المأكل والمشرب والملبس، ومع التطور والتغيير في وسائل العمل تغيرت معها علاقات العمل وقيمة العمل داخل المجتمع الجزائري مع

2-ابن ساسم عبد الرحمان الحلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة استطلاعية مقدمة الى المؤتمر الدولي بعنوان: التنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض 13-16 ذو القعدة 1430 هـ، ص20.

2- خيدر جميلة، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2019، ص193.

2-بلقاسم محمد الغالي، دور المؤسسة التربوية والتعليمية في عملية غرس القيم، مجلة الشؤون الاجتماعية، جمعية الاجتماعيين، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، العدد95، 2007، ص139.

التوجه العام نحو الصناعة، فالعمل في المصانع والورشات وحتى في القطاع الخاص أصبح يحمل قيمة اجتماعية في المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري.

إضافة إلى دخول نوع ثالث من العمل وهو العمل في القطاع الخدماتي الذي عرف تزايد سريع خصوصا مع بداية الألفية حيث وقع شبه نزوح لفئة الشباب نحو العمل المكتبي والخدماتي ولسهولة العمل والأجر المضمون، "التمثل الاجتماعي للتقدم يكمن في العيش في الحضر وفي الوظيفة العمومية أو العمل المأجور وعلى المستوى الثقافي أغلبية الشباب يحملون نظرة مهتزة عن الحياة بفعل التحولات الاجتماعية الجارية والتي جعلتهم يتمنون حياة مهنية كياقات بيضاء وضمان أجر أكثر من دون بذل جهد"¹ والذي عززه العدد الهائل للمتخرجين من الجامعات ومعاهد التكوين المهني وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، فالثورة التكنولوجية والمعلوماتية تركت أثرها على نوعية العمل المطلوب وأيضا على نوعية مؤهلات شاغله.

خصوصا مع انتشار الانترنت والهواتف الذكية حيث احتلت هذه الخدمات حيزا كبيرا من النشاط الاقتصادي وتراجع المؤسسة الجزائرية المنتجة خاصة في قطاع الصناعات الثقيلة وبالتالي تدني قيمة العمل المنتج على حساب قيمة العمل الخدماتي، "ان عدد لأبأس به من المقاولين الخواص تخلوا سيما خلال العشر سنوات الأخيرة على النشاطات المنتجة التي تتم كفاعلين في حاجة اليهم البلاد، واتجهوا نحو ممارسة نشاطات تجارية لمنتوجات مستوردة وهذا ما يؤدي الى الحط من قيمتهم في نظر المجتمع"² فتراجع دور المؤسسات الاستراتيجية المنتجة على حساب المؤسسات الخدماتية او ذات الانتاج الاستهلاكي أو الاستيرادي أفقد العمل القيمة التي كان يحتله لدى الفرد الجزائري، "ان الحل الوحيد لمشاكلنا هو كيف نجعل المواطن الجزائري ينتج أكثر في المصنع وفي الحقول وفي الادارات وفي كل المؤسسات"³.

ومع التنامي السريع للعمل الخدماتي والمكتبي، شهد قطاع التوظيف في الجزائر اكتساح كبير للمرأة، فعلى خلفية احتلال العنصر النسوي النسبة العالية في التحصيل العلمي والشهادات العلمية خصوصا في الطب والتعليم والاعلام الآلي جعل منها المسيطر في عملية التوظيف، فنجد اليوم المرأة في مناصب تنفيذية عالية المستوى وزيرة، والية، سفيرة، مديرة، مسيرة شركة، مقابلة... "حيث بلغت نسبة المعلمات والأستاذات 20.47٪ من مجموع هيئة التدريس سنة 2000، وارتفعت هذه النسبة لتصل إلى 93.50٪ سنة 2005. أما في قطاع الصحة فقد بلغت نسبة النساء 54٪ من مجموع الموظفين في مجال الطب التخصصي و73٪ في الصيدلة. وفي قطاع القضاء بلغ عدد

3--Boutefnouchet, Mostafa.. la société Algérienne entransition, OPU, Alger 2004 p63.

1 - Grim Nordine, Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie, Alger, Casbah Editions, 2012, p.94.

3 - Le développement économique de l'Algérie. Expériences et perspectives, ouvrage collectif sous la direction de Hafsi Taieb, Alger, Casbah Editions, 2011, p.31-32.

النساء القاضيات 957 قاضية سنة 2004 من مجموع 2897 قاضيا، أما حاليا فقد بلغ عددهن 1056 من بين 3041 قاضيا أي نسبة 72.34٪¹. وتعزز هذه النسب مكانة المرأة العاملة في المجتمع الجزائري وتقبله لها في هذا الدور، حتى قيمة العمل عند المرأة نفسها تغيرت وتعززت أكثر فأكثر وأصبح الحصول على منصب عمل من الأولويات الأولى للمرأة وعائلتها. وبالتالي مما سبق نجد ان عنصر التغيير قد مس المؤسسة ككيان وهيكل تنظيمي ونوع الأهداف والنشاط الممارس و الدور الاجتماعي والاقتصادي الذي تلعبه داخل المجتمع مع درجة المكانة به، إضافة للعامل بها من علاقاته ونوعيته واهدافه ومكانته وحجم مسؤولياته

4-الحراك المهني في قانون العمل الجزائري:

عرفت الجزائر عقب الاستقلال ما يعرف بالفراغ القانون أو التشريعي، خاصة فيما يخص قانون المنظم للعمل وعلاقات العمل، وكإجراء ظرفي ووقتي سمحت الدولة الجزائرية بالعمل وفق التشريع الفرنسي مالم تتعارض هذه التشريعات مع السيادة الوطنية للدولة وبالفعل تم ذلك وفق قانون 57-62 المؤرخ بتاريخ 31 ديسمبر 1962، وفي سنة 1966 تم اصدار الأمر رقم 66-133 المؤرخ بتاريخ جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية،" ليليه اصدار الأمر رقم 71-74 المؤرخ بتاريخ 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات فاتحة قوانين العمل في الجزائر، الملاحظ على هذا القانون أنه حدد مفهوم العامل لتمييزه عن غيره من الموظفين وأصحاب المهن الحرة، كما كرس هذا القانون مبدأ حق مشاركة العمال في التسيير انطلاقا من مبدأ الملكية العامة لوسائل الانتاج وبذلك أصبح العامل منتجا ومسيرا في آن واحد."²

وتعتبر سنة 1975 بداية لجملة من تشريعات في مجال قانون العمل أهمها:

*الأمر رقم 75-31 المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

*الأمر رقم 75-32 المتعلق بالعدالة في العمل .

*الأمر رقم 75-33 المتعلق باختصاصات مفتشية العمل.

ليصدر عام 1978 القانون الأساسي العام للعامل الجزائري 78-12 الذي يضم اللوائح المنظمة لعلاقات العمل خاصة فيما يخص الحقوق والواجبات، ظروف العمل والأجور والتنظيم العام للعمل وممارسة الحق النقابي في القطاع الخاص.

3-تريكي حسان. ملامح التحول في قيم العمل في المجتمع الجزائري: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2017، ص 217.

2انظر المادتين 17 و28 من الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971.

وبتاريخ 1981/02/21 صدر الأمر رقم 03-81 المحدد للمدة القانونية للعمل، والأمر رقم 07-81 المحدد للقواعد المتعلقة بالتمهين، ثم قانون 1982/02/13 رقم 06/82 الذي يحكم علاقات العمل بشتى أنواعها وفي كل القطاعات لتتبعه عدة مراسيم تنظيمية من أبرزها 302/82 المحدد في كيفية تطبيق مختلف الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل. ليأتي قانون رقم 11/90 المتضمن لعلاقات العمل والتنظيمات الموضحة لكيفية تطبيقها"¹.

2- مبادئ التوظيف في الجزائر:

لقد كرست جل القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل ومتطلباته والمنظمة لعلاقات العمل، الحق في العمل لأجل ذلك فرضت ثلاث مبادئ أساسية للعمل وهي:

1-2- مبدأ المساواة في التوظيف:

"عرف العالم القديم مبدأ اللامساواة في جميع الميادين ولم يضمحل هذا المبدأ إلا بفضل النضال الطويل الذي خاضته الشعوب، واستطاعت بعده أن ترسي مبدأ المساواة محل الظلم والتفرقة الجنسية أو العائلية، وقد ظهر هذا المبدأ كما سلف الذكر غداة الثورة الفرنسية. وقد جاء في وقت كان التوظيف يتم بالوراثة وبشراء الوظائف أو بالمحابة السياسية والعائلية."² ولقد أكدت المادة رقم 41 من دستور 1976 بأن "على الدولة أن تزيل كل العراقيل التي تحيل دون مساواة المواطنين أمام حق التوظيف، سواء كان ذلك من حيث الجنس، العقيدة، أو العرق والميول السياسية."³

2-2- مبدأ الجدارة:

ويتضح مفهوم هذا المبدأ من خلال الخصائص التالية:

*"اقتصار التعيين في الوظائف العامة على الأشخاص ذوي المقدرة.

*يجب تقدير هذه الجدارة لدى المرشحين بواسطة لجنة خاصة محايدة وخاصة.

*من الضروري أن يتم الاختيار عن طريق المسابقة المفتوحة.

*عدم التمييز بين المواطنين على أي أساس كان تحقيقا للعدل والمساواة.

1 راجع مراد بزة، نفس المرجع السابق، ص 133.

2 مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والاشهار، الجزائر، 1981، ص 86.

3 الأمر رقم 111-76 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976

*الأخذ بدائمية الوظيفة والمنصب.

*اعطاء مجال واسع للتنافس على الوظائف العامة.

*حياد الموظفين العموميين سياسيا.

*اجراء الترقيات داخل الأداة على أساس مبدأ الجدارة.¹

2-3-مبدأ دائمية الوظيفة:

يرتكز هذا المبدأ على أن يكون سن المتقدمين للوظيفة من عنصر الشباب حيث تضمن لهم الوظيفة الاستقرار المهني والوظيفي، "حيث يدخل المترشح الناجح في المسابقة إلى هيئة من الهيئات الوظيفية التي تجمع بين أعوان من نفس المستوى الوظيفي يتمتعون بنفس المزايا والحظوظ ويصعدون درجات الهيئة التي ينتمون إليها حتي آخرها، ثم يرتقون إلى غيرها سواء عن طريق المسابقات المهنية أو بواسطة الأقدمية."²

3-الشروط العامة للتوظيف:

لقد نص القانون الجزائري بكل صراحة ووضوح على الشروط اللازمة توفرها في المتقدم إلى الوظيفة، حيث حصرها في النقاط الأساسية كما تنصها عليها "المادة 31 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية"³:

1-"أن يكون جزائري الجنسية-كما تنص بعض القوانين الخاصة بضرورة الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعيين في بعض الأسلاك -

2-أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وذا أخلاق حسنة.

3-أن يثبت التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل.

4-أن تتوفر فيه شروط السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة.

5-أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية."⁴

1-حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، بدون مكان النشر، 1966، ص296.

2-سليمان الطماوي، نفس المرجع السابق، ص 365.

3-المرسوم الرئاسي 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985

4-نفس المرجع.

4- طرق التوظيف في الجزائر:

توضح المادة 34 من القانون 59/85¹ جملة الكيفيات التي تتم وفقها عمليات التوظيف كما يلي:

1-المسابقة على أساس الاختبارات

2-المسابقة على أساس الشهادة.

3-الامتحان والاختبارات المهنية.

4-الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

5-عن طريق التوظيف المباشر.

اضافة إلى ما سبق يمكننا التمييز بين نوعين أساسيين للتوظيف هما:

1-توظيف داخلي:

حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف حين تتوفر المؤهلات المطلوبة في اليد العاملة الداخلية من مؤهلات علمية أو عملية وفنية، وتكون إما في شكل ترقية داخلية، إما بالتعيين المباشر في حدود المناصب المتاحة، إما بالتكليف المباشر.

" والغرض من هذه الطريقة في التوظيف مزدوج فهي من ناحية تخدم الأعوان حيث تسمح لهم بالترقية الاجتماعية، ومن جهة أخرى تراها تحقق مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة والضمير المهني.² وتتنوع أشكال وأساليب التوظيف الداخلي من مؤسسة إلى أخرى أهمها:

*الامتحان المهني: ويكون بإجراء امتحان لكل مترشح استفتى مدة زمنية محددة.

*عن طريق الاختيار: وتتم عملية الاختيار من قبل اللجنة التنظيمية لقائمة المترشحين الذين استوفوا المدة الزمنية المطلوبة للمنصب الشاغر.

*على أساس الشهادة بالنسبة للعمال الحاصلين على نفس الشهادات المطلوبة للمناصب الشاغرة.

4- القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية من المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985.

²مصطفى الشريف، نفس المرجع السابق، ص131.

2-توظيف خارجي:

وتلجأ إليه المؤسسة عند استنفاد المصادر الداخلية، أو انعدام المؤهلات أو الشروط المطلوبة في الوظيفة في عمالها، أو بغية استقطاب يد عاملة جديدة مؤهلة أكثر وتتمتع بروح معنوية جديدة عالية.

4-الوضعيات القانونية للعامل في قانون العمل الجزائري:

قد يجد العامل نفسه مضطرا غير راغبا في وضعيات تلزمه وضع نفسه خارج الخدمة الفعلية داخل مؤسسة عمله، لذلك فقد كرس قانون العمل الجزائري جملة من التشريعات القانونية والتنظيمية لهذه الوضعيات وهي:

4-1-الخدمة الفعلية:

والتي تشرحها المادة 87 من المرسوم 59/85¹ "يكون العامل في حالة الخدمة الفعلية إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه." ويكون كل موظف في الحالات التالية في وضعية الخدمة الفعلية:

* في حالة تدريب إلزامي أو اختياري.

* في حالة العطلة السنوية أو المرضية.

* في حالة الانتداب.

4-2- الانتداب:

حيث ينتقل العامل من مؤسسته الأصلية إلى مؤسسة ثانية أو منظمة أو هيئة أخرى بصفة دائمة ولفترة زمنية محددة ويتم ذلك لمدة زمنية أداها 06 أشهر إلى غاية 05 سنوات، وذلك للحالات التالية:

* ممارسة مهمة انتخابية أو برلمانية.

* ممارسة مهمة في إطار العمل النقابي.

* لأداء واجب الخدمة الوطنية.

* في حالة تكوين أو تربص.²

¹المرسوم الرئاسي رقم 85 / 59 المؤرخ في 23 مارس 1985
2-نفس المرجع.

3-4- الاحالة على الاستيداع:

ويكون العامل في هذه الحالة بملء ارادته وبطلب منه غير قادر على الالتزام بالقيام بمهام وظيفته لعدة أسباب بحيث لا يستفيد من حقوقه في الترقية والأجر والعلاوات كما توضحه المادة 52 من القانون رقم 06/82¹. أما الحالات التي تسمح للعامل بالاستيداع هي:

*لأغراض شخصية.

*لأجل الدراسة أو القيام بأبحاث.

*للعناية بالزوج أو أحد الأصول أو الفروع يعاني من مرض خطير.

*للاتحاق بالزوج يقيم بعيدا.

*للسماح للعامل أو المرأة العاملة بتربية ولد أقل من خمس سنوات أو مصاب بعاهة تتطلب علاجاً متواصلًا.

4-4- الخدمة الوطنية:

والذي توضحه المادة 117 من القانون رقم 59/85²، حيث يكون العامل الملتحق بالخدمة الوطنية في حالة انتداب وفور انتهاء المدة يدمج العامل بقوة القانون في منصبه الأصلي ولو كان فائض ويستفيد على طول مدة غيابه لحقوقه من الترقية واحتساب الخبرة في المدة المتوسطة.

5-4- حركات التنقل:

وتكون إما اختيارية بطلب العامل لأغراض عائلية أو بعد مكان الإقامة، أو اجبارية تفرضها الالتزامات المهنية والمنفعة العامة التي تفرضها المؤسسة على العامل.

6-4- حقوق وواجبات العامل في التشريع الجزائري:

لقد كفل القانون الجزائري للعامل جميع الحقوق المتفق عليها دولياً مع الزامه في المقابل بالواجبات اتجاه المهنة التي يشغلها، وقد حددت المادة 16 من المرسوم 59/85 من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية: " يتمتع العمال في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحق فيما يأتي خاصة:

1- القانون رقم 06/82 المؤرخ في 27 / 02 / 1982 المتعلق بعلاقات العمل الفردية

2- المرسوم الرئاسي رقم 55/89 المؤرخ في 05 / 12 / 1982

*الراتب بعد أداء الخدمة.

*الحماية الاجتماعية.

*الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

*الراحة والعطل القانونية.

*التكوين وتحسين المستوى.

*الترقية الصنافية.¹

4-6-1-الحق في الأجر:

ولقد نصت المادة 32 من الأمر 03/06 على أن " الموظف بعد أداء خدمة له الحق في الراتب"، حيث يعتبر الأجر الدافع الرئيسي للعامل للالتحاق بالوظيفة، والذي تؤكد المادة 80 من القانون العام للعامل " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل." وينقسم الأجر إلى جزئيين أساسيين الأول يتمثل في الحد الأدنى المضمون من الأجر وهو ثابت يتغير بالمراسيم والقوانين ، والثاني متغير يشمل المكافآت والعلاوات والتعويضان والمنح المختلفة وتختلف من وظيفة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

4-6-2-الحق في الراحة والعطل القانونية:

ولقد بينت المادة رقم 52 من دستور 1989² بأن " الحق في الراحة مضمون ويحدد القانون كليات ممارسته" ويحدد المرسوم رقم 184/82 المؤرخ في 15 مايو الكليات والآليات مع الحالات التي يستفيد منها العامل لهذا الحق الدستوري.

4-6-3- الحق في التأمين والحماية والضمان الاجتماعي:

الذي توضحه المادة رقم 55 من دستور الجزائر لسنة 1966 في الفقرة الثانية: "يضمن القانون في أثناء العمل الحق في الحماية والأمن والنظافة"³، ويتميز هذا الحق بطابعه الاجتماعي لكونه يعمل على حماية العامل بالدرجة الأولى وضمان حقوقه ضد حوادث العمل ومخاطره وضد الأمراض المهنية والعجز، التأمين على البطالة-مرسوم 11/94- إضافة للحماية الصحية في المرض والولادة والوفاة.

1أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص143.

2المرسوم الرئاسي رقم 55/89 المؤرخ في 1982/12/05.

3 بيان الأسباب للقانون الأساسي العام الصادر بالجريدة الرسمية عدد46سنة:1966م

4-6-4-الحق في التكوين والترقية المهنية:

أكد المشرع الجزائري على أن التكوين والترقية المهنية من أهم الحقوق الأساسية للعامل على طول مساره الوظيفي، خصوصا مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع الذي يستوجب التكوين المستمر إضافة إلى اعتباره آلية مهمة للترقية المهنية.

4-6-4-5-الحق في ممارسة النشاط النقابي:

ولقد ضمن الدستور الجزائري على حق العامل في العمل النقابي من خلال التعددية النقابية، انشاء والانتماء إلى نقابة عمالية، ممارسة هذا العمل بكل أريحية وحرية واستقلالية للدفاع على جميع حقوقهم المشروعة. حيث توضح المادة 35 من الأمر 03/06 هذا الحق المكتسب وتوضح أيضا المادة 62 من ذات الأمر على أن " تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في حياتهم المهنية: اللجان الادارية المتساوية الأعضاء ولجان تقنية ولجان الطعن".¹

4-6-4-6-الحق في الاضراب:

وأقره هذا الحق الدستوري المادة 36 من الامر 03/36 الذي تمنحه إلى كافة العمال سواء في القطاع الخاص أو العام باستثناء بعض القطاعات الحساسة في الدولة، ويلجأ العمال لهذا الحق عند غياب وسائل التسوية الودية أو استنفادها وانغلاق باب الحوار والتشاور المكفولين قانونا، " كما أن القوانين وفرت الحماية للعمال المضربين حيث منعت تسليط أي عقوبة على العمال المشاركين في الاضراب وردع كل محاولة أو اجراء من شأنه أن يمس بممارسة حق الاضراب القانوني المعترف للعمال".²

4-6-4-7-الحق في التقاعد:

لقد كرست القوانين التنظيمية الخاصة بقوانين العامل والعمل ابتداء من قانون 1983، هذا الحق لإنهاء العامل لحياته المهنية فور تحقيقه لجملة الشروط اللازمة لذلك من السن القانونية وسنوات العمل الفعلي، فضمنت الدولة معاش التقاعد للعامل المحال على التقاعد ونميز هنا نوعين من معاش التقاعد :

*معاش مباشر يمنح للعامل نفسه مع الزوج المكفول.

*معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة، أو الأصول أو الأطفال القصر للعامل المتوفي.

1 القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006.

2-المواد 27، 28، 32، 33، 57، من القانون 14/90.

4-7- واجبات العامل:

وكما للعامل جملة مكن الحقوق المضمونة والمكفولة دستوريا، وبالمقابل فقد فرضت نفس القوانين حزمة من الواجبات نذكر كالتالي:

1- "الالتزام بتنفيذ العمل الموكل إليه.

2- الالتزام بالامتثال لأوامر مسؤوليه.

3- الالتزام بالسهر المهني وذلك بعدم الافشاء لأي محتوى وثيقة أو حدث أو خبر يحوزونه أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم.

4- تجنب جميع الأفعال التي تتنافى مع الحرمة المرتبطة بمهامهم ولو كان خارج الخدمة.

5- الالتزام بخدمة الدولة.

6- الالتزام بعدم القيام بأي عمل أو نشاط زراعي أو صناعي أو تجاري أو امتلاك أموالا في أي شركة تنشط في القطاعات المذكورة والتي تدر أرباحا عليه سواء داخل الوطن أو خارجه.

7- وجوب التصريح بالزوج إذا كان يمارس ما ذكر في النقطة السابقة حتى يمكن السلطة المخولة من اتخاذ التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصالح الخدمة عند الاقتضاء.¹

8- "الالتزام بعدم ممارسة أية منافسة أو نشاط يتعارض مع طبيعة العمل.

9- الالتزام بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

10- احترام جميع القوانين واللوائح التنظيمية التي تدير المؤسسة او الادارة العامة.

11- الالتزام بالالتحاق بالعمل في إطار حركة تنقل الموظفين.

12- الالتزام بالولاء والوفاء للأمة والدولة.

13- الالتزام بالحياد السياسي.

1- المادة 23 إلى 26 من المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985.

2- يزه رابع مراد، مرجع سابق، ص 178.

14- المحافظة على الكرامة الوظيفية بحسن السيرة والسلوك.

15- البعد عن مواطن الشبهات.

16- عدم احترام القيم الدينية السائدة في المجتمع.

17- عدم الجمع بين الوظيفة ووظيفة أخرى إلا الأعمال العلمية والأدبية أو الفنية أو القيام أو تولي مهام التدريس والتكوين.²

4-8- حالات انتهاء عقد العمل في التشريع الجزائري:

أوردت المادة 68 من القانون رقم 06/52 المتضمن علاقات العمل الفردية المتعلقة بحالات انتهاء علاقات العمل في النقاط التالية¹:

*الفسخ القانوني لعقد العمل.

*انتهاء علاقة العمل عند انقضاء مدة عقد العمل المحددة.

*الاستقالة.

*الفصل ذو الطابع التأديبي.

*العجز الكامل عن العمل.

*الفصل للتقليل من عدد المستخدمين.

*التقاعد.

*الوفاة.

4-8-1- الاستقالة:

ولقد أوضحت المادة 133 من المرسوم رقم 59/85 بالتدقيق حول حق العامل في الاستقالة "تعد الاستقالة حقا معترفا به لكل موظف يرغب في إنهاء علاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة أو الإدارة العمومية."² إضافة إلى الطرق

1- القانون رقم 06/82 المؤرخ في 27/02/1982 المتعلق بعلاقات العمل الفردية.

2 المرسوم الرئاسي 159/85 المؤرخ في: 23 مارس 1985م

والمراحل التي تحدد سريان مفعول الاستقالة من المؤسسة، حيث حددت فترة ثلاثة من تاريخ التصريح بالرغبة بالاستقالة إلى تاريخ بداية سريانها والذي تنص عليه المادة 134 وقد تصل هذه المدة إلى ستة أشهر كأقصى حد .

2-8-4-التقاعد:

وهو حق للعامل وقد تم التعرض إليه بالتفصيل في عنصر حقوق وواجبات العامل، فهو نهاية طبيعية عقد العمل ما بين العامل والهيئة المستخدمة بغض النظر عن المبادر الأول في طلب إنهاؤها.

3-8-4-الوفاة:

" وهي من بين الأسباب القانونية لإنهاء عقد العمل، وقد تكون وفاة طبيعية يلتزم الضمان الاجتماعي وحده بالإجراءات اتجاه أصحاب الحقوق من أهل العامل المتوفي، أما إذا كانت نتيجة حادث مهني فالمؤسسة تتحمل المسؤولية القانونية بحسب القوانين التنظيمية الخاصة بالحماية بحوادث العمل والأمراض المهنية.

4-8-4-العجز الكلي:

حيث يكون العامل عاجز عن انجاز المهام الموكلة له نتيجة مرض عضال أو حادث في العمل أو مرض مهني، وتتكفل وفق القوانين المنصوص عليها في المجال مصالح الضمان الاجتماعي بالتعويض المادي للعامل في هذه الحالة.

5-8-4- في حالة التسريح التآديبي:

حيث اقر القانون الجزائري بأحقية صاحب العمل في فصل العامل الذي تثبت في حقه عقوبة من الدرجة الثالثة نتيجة خطأ جسيم، كما توضحه التنظيمات الخاصة بعلاقات العمل"¹.

6-8-4-الفصل نتيجة عقوبة تسلب الحرية للعامل:

"وهي حالة فقد العامل أو الموظف لحرية بسبب حكم قضائي أو تدبير احتياطي كالإيقاف الاحتياطي أو الحكم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين حيث يوضع الموظف في وضع يستحيل عليه فيه أداء مهامه وأعماله المعتادة وفي هذه الحالة تنهى علاقة العمل دون مهلة اخطار أو تعويض"².

1 بزة رايح مراد، نفس المرجع السابق، ص 180-181.

2أحمية سليمان، نفس المرجع السابق، ص 362.

الفصل الرابع

ادارة الموارد البشرية والمسار المهني

1-تعريف ادارة الموارد البشرية.

2-أهداف وأهمية الموارد البشرية .

1-2-أهداف الموارد البشرية.

2-2-أهمية الموارد البشرية

3- وظائف الموارد البشرية.

4-تسيير المسار المهني

1-4-مفهوم المسار المهني.

2-4--خصائص المسار المهني.

3-4- أهمية المسار المهني.

4-4- أنواع المسار المهني.

5- مراحل تسيير المسار المهني.

6-عملية تخطيط المسار المهني

7-أهم نواتج الاهتمام المسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة.

تمهيد:

عرفت المنظمات الحديثة تحديثات وتحولات جذرية سواء في تركيبها أو شكلها أو حتى وظيفتها، ولعل أكثر ما يميز هذه المنظمات الحديثة هو اهتمامها بالعامل فيها كأنسان له مشاعر وأحاسيس وأفعال وردود أفعال ومجموعة أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها من خلال انضمامه إليها، وتوحيد أهدافها. ونتيجة هذا التوجه الحديث برزت ادارة الموارد البشرية كوظيفة حديثة للإدارة هدفها الأساسي هو الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة من قبل التوظيف إلى غاية انتهاء العلاقة بينه وبين المنظمة. اضافة إلى ذلك رسم وتوضيح المسار المهني الذي يسير عليه العامل وتذليل كل الصعوبات التي قد يواجهها، لتحقيق الارتياح والتشبع المهني أو ما يسمى بالرضا الوظيفي.

ان الاهتمام بالعناصر الثلاثة السابقة من ادارة الموارد البشرية، المسار المهني و الرضا الوظيفي، التي تمثل عوامل محركة ومساعدة للعامل في الحراك المهني الذي هو موضوع دراستنا، فكان لزاما علينا تخصيص هذا الفصل للبحث والتحليل لهذه العناصر من مفاهيمها، وخصائصها ونتائجها والعوامل المؤثرة فيها. كل هذا بغية توسيع نظرتنا لموضوع الأطروحة والامام بكل العناصر التي لها علاقة مباشرة بها من بعيد أو قريب.

1-تعريف ادارة الموارد البشرية:

انطلاقا من الأهمية والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في أي تنظيم كان، فلقد لقيت الاهتمام من طرف الباحثين والدارسين خاصة علماء الاجتماع فتمايزت التعاريف من باحث الى آخر، وفيما يلي بعض أهم هذه التعاريف بما يخدم الاتجاه العام للدراسة:

"- هي احدى أهم الوظائف والادارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الأفراد البشرية التي تعمل فيها"¹.

"- مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات والأنشطة تم تصميمها لتدعيم الأهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين احتياجات الافراد الذين يعملون بها."²

"- هي حجم القوى العاملة اي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية"³.

"- هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض المورد البشري بالمنظمة."⁴

من مجموع هذه التعاريف نجد ان ادارة الموارد البشرية هي مجموع من العمليات الادارية يختص بها قسم خاص من الادارة تعمل على تسيير شؤون العاملين بالمنظمة من بداية توظيفهم الى غاية نهاية عقدهم، ويعتبر المورد البشري محور عملها من التخطيط لاحتياجات المنظمة الحاضرة والمستقبلية، وتسيير شؤونه. لذلك فهي من أهم الأقسام الضرورية والمهمة في أي منظمة بتنوع نشاطها وهيكلها التنظيمي وبالتالي فهو مفهوم بنائي-وظيفي. ولقد عرق مفهوم ادارة الموارد البشرية تطور مع المدخلات الحديثة في التسيير وأشكال الإدارة وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة مع ظاهرة العولمة وتأثيراتها على الفرد والتنظيمات على حد سواء، وفيما يلي جدول يوضح الفروقات ما بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث حيث نميز في الاتجاه التقليدي خصوصا في بدايات الادارة الصناعية اعتبار الانسان كجزء مادي من بين الأجزاء المختلفة للعملية الانتاجية ولا تهتم بالجانب المعنوي والاحتياجات النفسية للعامل، عكس الاتجاه الحديث الذي يولي الاهتمام للجانب الانساني للعامل ومحاولة ادماج اهدافه مع الأهداف العامة للمنظمة، مع تسيير شؤونه وتثمينها من ترقية وحوافز معنوية وتقاعد.

1-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص14.

2-باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، ترجمة دارفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص225.

3-حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25.

4-صلاح عبد الباقي، علي عبد الهادي، راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص89.

جدول رقم(7):يبين الفرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية الحديثة
1-اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرار.	1-تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
2-ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية وتحسين البيئة المالية للعمل.	2-تهتم بمحتوى العمل والبحث عم ما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولدا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
3-اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	3-التنمية البشرية اساسا هي تنمية ابداعية واطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: عنتر بن عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص78.

2-أهداف وأهمية ادارة المورد البشرية:

2-1-أهداف ادارة الموارد البشرية:

لكل عملية ادارية مجموعة اهداف وغايات تقف وراءها وتبرر وجودها، وادارة الموارد البشرية كأى ادارة أخرى في التنظيم يتحدد وجودها بجملة من الأهداف التي تسعى لبلوغها مع العلم ان هذه هي ضمن مجموع الأهداف العامة للتنظيم كبر أو صغر، ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- ❖ "وضع استراتيجية للموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ و انجاز استراتيجية المنظمة الحالية و المستقبلية لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.
- ❖ تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تشملها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة.

- ❖ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الانتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح في المنظمة وتحقيق مخرجات بكفاية من خلال استخدام كفو للموارد لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.¹
- ❖ "تحقيق اهداف العاملين: اشباع الرغبات المختلفة للعمال سواء ما يتعلق بالجانب المادي أو المعنوي لتحقيق تطلعاتهم وأمالهم في منظماتهم.
- ❖ اتباع المقاييس و الأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية: يمنح المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى مما يرفع من ولاء العاملين بها.
- ❖ ادارة وضبط التغيير بما يعود بالفائدة على الفرد والإدارة.
- ❖ خفض التكاليف يتم خفض التكلفة بخفض دوران العمل بغية ضمان استمرار المؤسسة وبقائها.²
- ❖ "انتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.
- ❖ "ايصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموارد البشرية: المرونة في التعامل بين الادارة وعمالها وسهولة الاتصال فيما بينهم."³
- ❖ "استقطاب وتطوير القيادات الادارية ذات التفكير العالي.
- ❖ المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير وادارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات المستخدمة في ادارة الموارد البشرية وتطويرها."⁴

2-2--أهمية ادارة الموارد البشرية:

تحتل ادارة الموارد البشرية مركزا مهما في البناء التنظيمي لأي تنظيم، ويعكس هذا المركز الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها ادارة الموارد البشرية ونذكر أهم النقاط التي تعكس هذه الأهمية كالتالي:

- "ان ثروة أي دولة تكمن في قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار اذا ما احسن تدريبه وتنميته يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف العامة بالسرعة والفعالية المطلوبة.

1-عمر وصف عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص29-30.

2-حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص21.

3-فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

4-سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص50.

- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.¹

3-وظائف ادارة الموارد البشرية:

"ان وظائف ادارة الموارد البشرية تشير الى تلك المهام والواجبات التي تؤدي الى تنسيق الموارد البشرية،"² ولقد تطورت هذه الوظائف بتطور ادارة الموارد البشرية نفسها فبعدها كانت هذه تقتصر على استقطاب اليد العاملة والاهتمام بتصريف شؤونها الادارية والمالية، لتتوسع الى عملية تطوير هذا المورد البشري وفسح المجال له للإبداع والابتكار بهدف الوصول الى أحسن اداء، وفيما يلي أهم هذه الوظائف:

3-1-وظيفة التخطيط:

" هي تلك السياسات والاجراءات المتكاملة تهدف الى توفير الأعداد والنوعية المطلوبة من العمالة آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية والعوامل المؤثرة فيها."³ وتكمن أهمية هذه الوظيفة في جملة الأسباب التالية:

- ارتباطه بأهداف واستراتيجية المنظمة في ادارتها لمواردها البشرية.
- يسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الآجال المستقبلية من ناحية العدد والنوعية المناسبة.
- مراعاته لقيود الواقع ومحيط المنظمة وما يوفره من عرض لليد العاملة.⁴

وعليه يمكن القول " ان جوهر عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة هو قاعدة البيانات المركزية التي تقوم بجمع المعلومات من جميع مكونات التطبيقات الفردية التي تسمى الوحدات مثل المحاسبة، والتصنيع، التسويق، والموارد البشرية، فعندما يدخل المستخدم أو يقوم بتحديث المعلومات في وحدة واحدة، فعلى الفور النظام بأكمله يقوم بعملية التحديث التلقائي."⁵

وتتميز عملية التخطيط بجملة من المراحل أهمها:

1- عنتر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 89.

2-علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 50.

3-عبد الفتاح منجي ومحمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيكموللاستثمارات الهندسية، ص 49.

4-رياض عبد القادر، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه علوم تخصص ادارة أعمال، اشراف قدي عبد المجيد، جامعة الجزائر3، 2015، ص 85.

5-احمد قايد نورالدين، هلايلي اسلام، مساهمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الأعمال، جامعة بسكرة، المجلد 8، العدد02، 2019، ص 160.

أ-مرحلة تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بالنظر الى أهداف المنظمة والمشاريع المزمعة انجازها في فترات زمنية محددة حيث يتم:

*تحديد العاملين المطلوبين للتوظيف في المنظمة كما ونوعا.

*المواصفات المطلوبة بأكبر دقة ووضوح ممكن.

*الوقت المناسب لطلبهم ولتوظيفهم.

ب-مرحلة تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

*تحديد الموارد المتاحة داخليا من حيث القدرة واعدد والمؤهلات.

*توفر نظام معلومات للموارد البشرية يشمل مختلف المعطيات عن المهارات والكفاءات.

*التركيز على دراسة يوق العمل والتأكد من ما تتيحه من كفاءات بشرية ومدى استجابتها لاحتياجات المنظمة مع الاطلاع على مختلف التغيرات في سوق العمل.

*الموازنة بين الاختبارات (الداخلية/الخارجية) واخضاعها لمبدأ الكفاءة والفعالية، وتكييفها مع منطق التكلفة.

ج-مرحلة وضع خطة العمل ومتابعتها:

بعد معرفة الطلب والعرض يتم رسم خطة العمل التي تضم اجراءات عملية في شتى ميادين ادارة الموارد البشرية كالانتقاء والتوظيف، ويتم متابعة مدى تطبيق الخطة وصلاحيتها وامكانياتها اجراءات تعديلات عليها من قبل ادارة الموارد البشرية لتكييفها مع المستجدات.¹

3-2- وظيفة تحليل الوظيفة:

" هي عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد، بغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته وشروطه وكذلك تقويم العمل"².

1- رياض عبد القادر، مرجع سابق، ص 87-88.

2-سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دارالمجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص109.

"وتساعد على تقسيم وتخصص العمل كما ان أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل"¹ وتهتم وظيفة تحليل الوظيفة بجزئين اساسيين في الوظيفة هما وصف الوظيفة في حد ذاتها ووصف شاغلها.

*وصف الوظيفة:

"هو اجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها."²

" كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة."³

وبالتالي نجد ان مرحلة توصيف الوظيفة تهتم بوصف وتحليل العناصر التالية:

- ❖ اسم الوظيفة
- ❖ المستوى الوظيفي
- ❖ الموقع التنظيمي .
- ❖ مسؤوليات الوظيفة.
- ❖ الصلاحيات والواجبات.
- ❖ الكفاءات المطلوبة.

*مواصفات شاغل الوظيفة:

" وذلك بتحديد الصفات الاجتماعية والنفسية لشاغل الوظيفة، مؤهلاته للقيام بالوظيفة من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، المهارات الجسدية، مهارات الاتصال"⁴.

ويمكن توضيح أهم هذه المواصفات كما هو مبين في الشكل التالي:

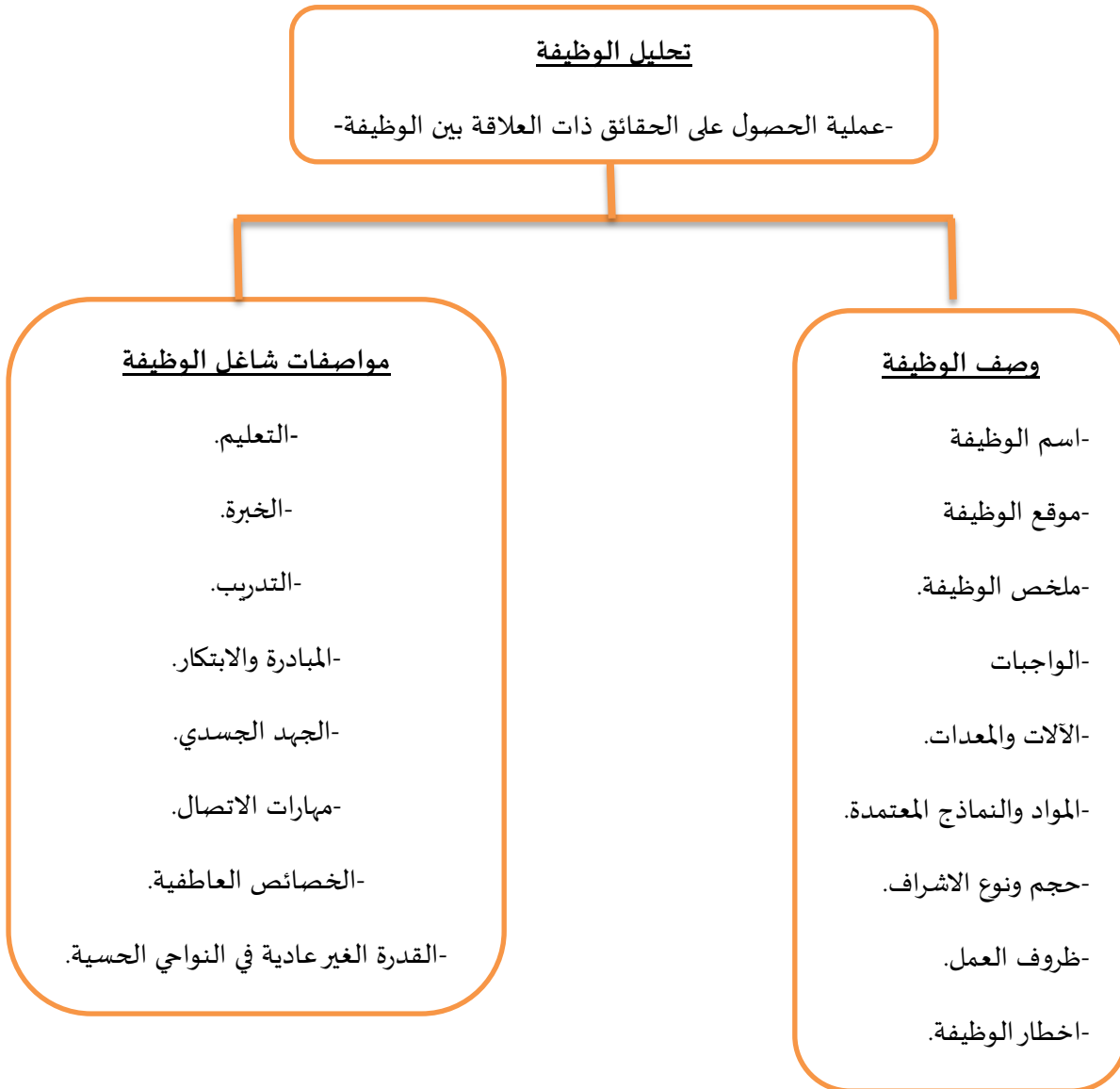
1- يحيواوي سليمان، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015 ص59.

2- بيريتي جان ماري، ثابتي راج، بن عبو الجيلالي، قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2009، ص110.

3- احمد ماهر، مرجع سابق، ص85.

4-مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص74.

شكل رقم(5): يوضح تحليل الوظائف



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، الاردن، 1996، ص74.

والملاحظ مما سبق ذكره الأهمية الكبيرة التي تحتله وظيفة التحليل في ادارة الموارد البشرية والتي يمكن ذكرها في هذه النقاط التالية:

*"تقديم معلومات مرجعية للاستقطاب والتوظيف من خلال المواصفات والمؤهلات المطلوبة التي يشترط توفرها في شاغل المنصب لاحقا.

*زيادة كفاءة برامج التدريب لسد الفروقات بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة المؤدة.

*بناء هيكل الأجور بمراعاة التعويض المناسب حسب المكانة التي يحضر بها كل منصب و مدى مساهمته في القيمة المضافة المحققة.

*تحليل الوظائف من أدوات تقييم أداء الأفراد وهو مصدر المعلومات بالنسبة له، من خلال بناء مرجعيات الكفاءة.

*المساهمة في وضع سياسة الأمن الصناعي و احترام البيئة من خلال معرفة الشروط والظروف التي يتم في اطارها تأدية الأعمال.¹

3-3-وظيفة الاستقطاب :

" هي عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي اوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها وفق المواصفات المحددة سلفا كي تجذب طالبي الوظائف في سوق العمل وتحفزها للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة واقتناع"²

" فالاستقطاب الوظيفي يعتبر النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها والبحث عن الأنسب لشخص لشغل وظيفة ما من بين المترشحين ولا تقتصر على مطابقة الأشخاص للوظائف، ممن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المترشحين، وانما تتسع لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة."³

ولوظيفة الاستقطاب مصادر داخلية وخارجية، تعمل من خلالها على تعبئة المنظمة باحتياجاتها البشرية وهي:

3-3-1-مصادر الداخلية:

*"الترقية: تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد، لأن عامل الخيار فيها قد يربح بعض الأفراد، وقد يربك البعض الآخر منهم، خاصة إذا أهملت المعايير الموضوعية والعادلة لعملية الترقية، إلا أن الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية التي تركز على المعايير العلمية والعملية، وفي نفس الوقت تبتعد عن الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبية الغاشمة والظلمة.

1-رياض عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص89.

2-محمد عبد العليم صابر، ادارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص99.

3-هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر، عمان، 2014، ص36.

*النقل والتحويل: نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن بين الموارد البشرية في المنظمة.

*الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقون، قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها أن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر، كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يروونه مناسبا لشغل الوظائف المطلوبة.¹

3-3-2-3-مصادر خارجية:

*"وسائل الإعلام المختلفة: من راديو، تلفزيون، صحافة، لوحات وإعلان، أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل، ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.

*وكالات الاستخدام: وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل. وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد ذوي الكفاءة للمواقع الشاغرة، وللعلم فإن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.

*الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا: إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين. وهذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها لجميع المؤسسات، ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية.

*المؤسسات المهنية: كالنقابات والاتحادات، حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات، وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دوراتنا وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.²

1-عريقات، أحمد، جرادات، ناصر، والعتيبي محمود.(2010). (دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد: العاشر، العدد: الثاني، ص 84 – 63

2- Farr, D. School principal recruitment and selection in Montana. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree 2004 ,p96.

4-3-وظيفة التدريب:

" هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من انسان الى انسان آخر"¹

وهو ايضا " الجهود المخطط لها التي تهدف الى تزويد العاملين بالكفاءات والمعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر"²

فالفرد عند التحاقه بمنصب عمله ونتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والمعلوماتية الطاغية في عصرنا مما يستوجب خضوعه الى فترة تدريب وفق منهج علمي مدروس بغية اندماج مثالي له في الوسط العملي داخل المنظمة، وتطوير القدرات والكفاءات الكامنة العلمية والعملية لدى الأفراد. ويرتكز التدريب على جملة من المبادئ أهمها:

1-"مبدأ الاستمرارية:

وهو عدم انقطاع الفرد عنها حيث تبدأ قبل الخدمة وتستمر الى نهايتها وخاصة مع التدرج في المستوى الوظيفي.

2-مبدأ توالي الخبرات:

وهذا وفق برامج تدريبية يراعى فيهما التطور الفردي والوظيفي ومدى التوافق الحاصل بينهما من حيث التحكم في أداء العمل والقدرة على الاستيعاب.

3-مبدأ التدرج:

في تقديم المعارف الأساسية الى المهارات، من السهل الى الصعب.

4-مبدأ الشمول:

بمعنى ان يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة في المنظمة من مختلف التخصصات و لجميع المستويات حتى تتوحد لغة العمل مما يدعم تنسيق وتنظيم الجهد وبحث تحقيق هدف المنظمة.

5-مبدأ الهدف:

1-علي لطفي، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، 2-4 يوليو 2007، ص405.
2-سحر محمد فوطة، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15 العدد 01، 2013، ص122.

يجب ان يكون الهدف من التدريب محدد بدقة حتى يمكن الحكم عن كفاية العملية التدريبية ومدى تقدمها.

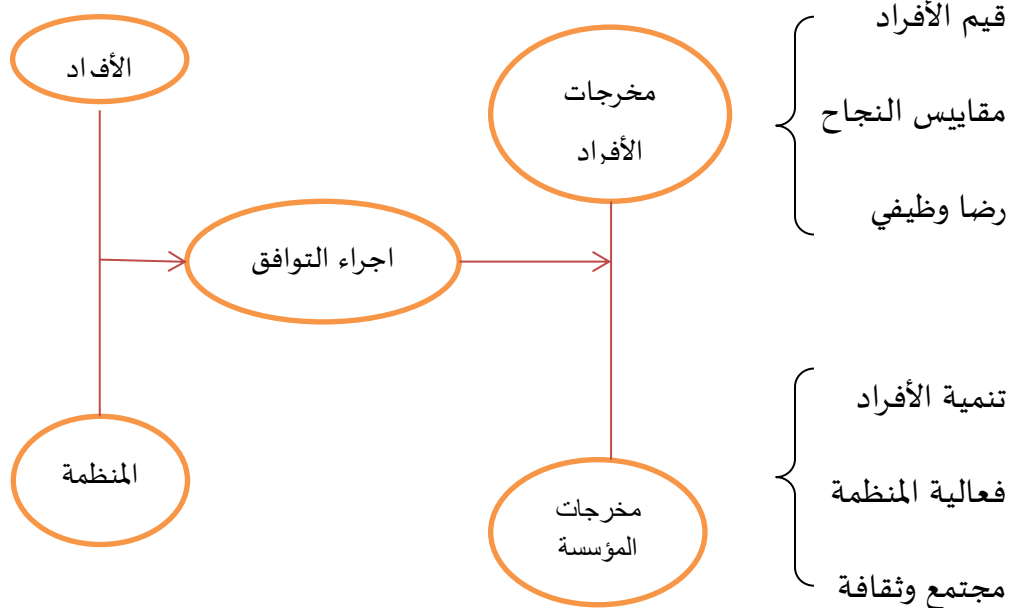
6-الواقعية: حيث يبين الحاجيات الفعلية للأفراد والمنظمة ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

7-مراعاة الوقت والمكان.

8-مبدأ المشاركة: في تحديد الاحتياجات والأهداف المتوخاة من التدريب.

9-العمليات العكسية: لمعرفة أثر التدريب على الأفراد وهذا لضمان مراجعة عمليات التدريب باستمرار من أجل النجاح.¹

الشكل رقم(6): مدخلات ومخرجات التدريب



المصدر: صلاح الدين محمد عبدالباقي، الجوانب العلمية في ادارة الموارد البشرية، الجوانب العلمية

والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001، ص246.

¹-احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص324.

3-5- أهمية وظيفة التدريب:

- ❖ يساهم في تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياستها ومن خلال التدريب يتم توضيح السياسات العامة للمنظمة والمساهمة في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ❖ يساهم في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي بهدف تطوير برامجها و امكانياتها وتعزيز القدرة الانتاجية والتنافسية لها خاصة مع التقدم التكنولوجي المتسارع حيث ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة.
- ❖ الاسهام في تقديم خدمات ذات جودة وتهيئة بيئة استثمارية مع خفض تكلفة الأداء من وقت وأجور ونفقات أخرى.
- ❖ التدريب يكون استجابة لاستيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة استجابة للتعديل في سياسات أو اجراءات العمل وتجهيزاته.
- ❖ استمرار التنظيم أو استقراره أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته كفقده لأكبر المديرين الرئيسيين أو غيره وهذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها، اما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل وهذا يتطلب توافر افراد من ذوي المهارات المتعددة للتمكن من نقلهم من عمل الى آخر حسب الحاجة.
- ❖ النهوض بالإنتاج كما ونوعا عن طريق المهارة الكبيرة المكتسبة من التدريب المخطط الذي يسفر عن تخفيض فترة التعليم وازدياد الانتاجية ومنه كفاءة الأفراد عن طريق التدريب تؤدي الى تخفيض عدد حوادث العمل".¹

3-6- أهداف وظيفة التدريب:

- *"احداث تأثير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله اكثر استجابة للتقويم واكثر استعدادا لتطويع طبائعه وانطباعاته لصالح المنظمة واكثر قبولاً للتضحية والولاء واكثر انعطافاً نحو الخير والتسامح.
- *احداث تغيير في سلوك الفرد تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمنظمة بصفة عامة لان العلاقة بينه وبين غيره (اخذ وعطاء، افعال واقوال، فعل وانفعال، تأثير متبادل)، وهذا يتمثل في سلوك الفرد الذي لديه القدرة على تعديل سلوكه بالشكل الملائم لمصلحة المنظمة.

¹ -عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، دارالكتب العربي، مصر، 1993، ص285.

- *يحقق التدريب هدف أو غاياته في العمل كتحقيق الترقية وزيادة الأجر، فيكون التدريب احد الحوافز التي تحرك دوافع الفرد اتجاه المنظمة والعمل بها.
- *وسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجي أو الآلي(انتاج، توزيع، استهلاك...) أو تحديات في جو المنافسة.
- *وسيلة للمحافظة على الموارد البشرية الراهنة اذ يساعد على التقليل من حوادث العمل أو تجنب التعرض لها وهنا يعتبر التدريب مصدر أمان لأنه يحيط العامل بحماية تعليمية وارشادات عملية ونصائح علمية في محيط العمل.
- *يساهم في معالجة مشاكل العمل كحالات التغيب أو الانقطاع المستمر أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوي أو التظلمات.
- *تهيئة العمال الجدد لشغل مناصب العمل في المنظمة، او تغيير منصب العمل للعامل القديم.
- *تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو مجتمعه أي تحسين علاقات العمل، ومنه ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وهذا بعد توفير الدوافع الذاتية لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين انتاجيته كما ونوعا.
- *تدريب وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم.
- *تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات التكنولوجية أو التعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات مع متابعة أي تطور في الأساليب وتكنولوجيات الأداء.¹

3-5-وظيفة تقييم الأداء:

"تعتبر عملية تقييم الأداء من سياسات الادارية الهامة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط، تجبر الرؤساء على متابعة ومراقبة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليمكنوا من تقييم ادائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهر ادائهم امام رؤسائهم."² وفي تعريف آخر " هي نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم اداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها بحيث كل

1-احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص267.

2- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية دارالمحمدية، الجزائر، 2010، ص336.

مستوى اداري أعلى بتقييم اداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الادارية وصولا لقاعدته.¹

اذن عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمة لارتباطها بمصلحة المنظمة من جهة ومصالحه العمال من جهة أخرى، لذلك فهذه الوظيفة لقيت كل الاهتمام من طرف علماء الادارة والتسيير وعلماء الاجتماع على حد سواء. والملاحظ والمتبع لعملية تقييم الأفراد يجد انها تقوم على نظام محدد وهو كالتالي:

3-5-1- نظام تقييم الأداء:

3-5-1-1- "نظام معدلات الأداء":

هو وصف واضح ومكتوب للرئيس والمرؤوس مدى الجودة التي يجب يؤدي فيها الموظف لوظيفته كما ونوعا وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الادارة في اداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة ان يقوم بعمله، وذلك في ظروف العمل القائمة.

3-5-1-2- نظام الاختبارات:

وتتم عن طريق اجراء اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العمل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبارات ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلا على نجاحه في وظيفته.

3-5-1-3- نظام تقارير الأداء:

بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية يضمنها تقديره ورأيه في مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد الى عناصر تقييم الأداء محددة.²

3-5-2- الأهمية لوظيفة تقييم الأداء:

- "تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد وفعالية المنظمة.

1-عقيلي عمروصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة،-بعد استراتيجي،- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص363.

2-محمد صابر، ادارة موارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010، ص204.

- رفع معنويات العاملين من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والادارة وشعورهم بان تحديد مستوى الأداء ما هو إلا المعالجة مستوى الضعف لديهم.
- تشكل فرصا للعاملين لتدارك اخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية وارتقاء في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.¹

3-5-3-أهداف وظيفة تقييم الأداء:

- ✓ "معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع العاملين بها.
- ✓ استخدام المعلومات التي يوفرها نظام التقييم في معرفة اسباب تدني الأداء.
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ امداد العاملين بتغذية عكسية عن ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.²

3-5-4-معوقات وظيفة تقييم الأداء:

على أهمية عملية تقييم الأداء للعاملين، وحساسية نتائجها سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة تتعرض الى جملة من الحواجز والمعوقات خلال مختلف مراحلها، نذكر أهمها:

- "عدم وضوح الهدف من نظام تقييم اداء العاملين يعطي نوع من العشوائية
- عدم موضوعية المقيم وسريته
- تأثير اهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل
- اهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم
- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في اسلوب التقييم
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم
- عدم قياس درجات القياس في التمييز بين العاملين"³

1- محمد الفحطاني، ادارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015ص22

2-عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004، ص58.

3-خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص102، بتصرف.

3-5-5-5- معايير وظيفة تقييم الأداء:

يمكن ذكر وتلخيص أهم المعايير الأساسية التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء ونذكر أهمها:

*معيار الانتاجية والذي يركز على كمية ونوعية المنتج الفردي مع احتساب عدد حوادث العمل.

*معيار السلوك: وذلك من خلال تقييم مدى التعاون والانسجام مع العمال الآخرين الالتزام بمواعيد العمل واثقانه عدم التغيب.

*معيار السمات الذاتية: من الصدق والامانة والاخلاص، الدافعية للعمل و التفاني فيه.

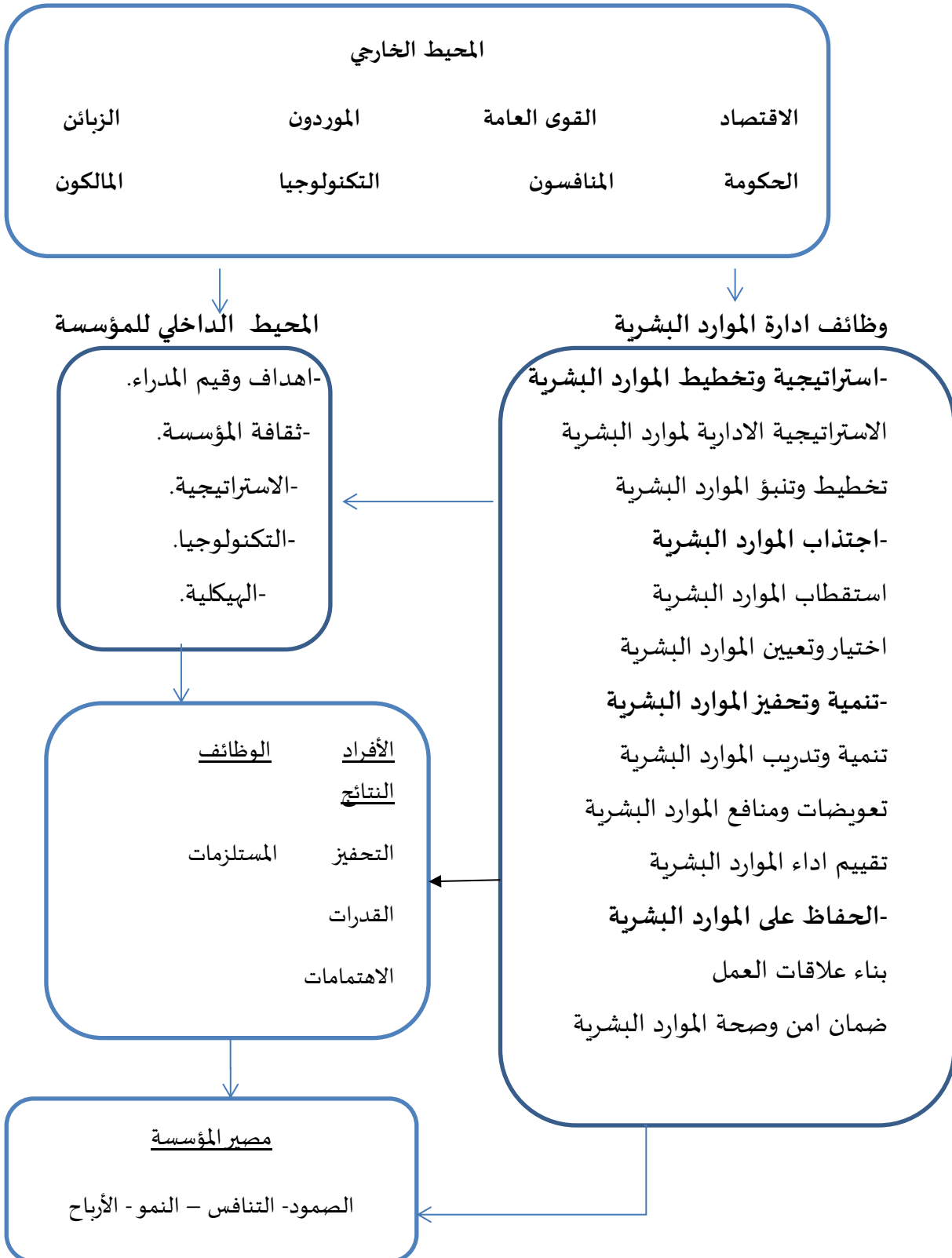
وفي الجدول التالي نوضحها أكثر:

الجدول رقم(8): أهم معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على اساس النتائج	التقييم على اساس السلوك	التقييم على اساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	كمية الإنتاج الفعلي جودة الإنتاج الفعلي مدة الإنتاج الفعلي تكلفة الإنتاج الفعلي..	الانضباط في العمل المواظبة على العمل العلاقات في العمل التعاون في العمل.	الابتكار الإقناع الإدراك المبادرة
معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة -المقادير النوعية المحددة -الفترات الزمنية المعينة -قيمة التكاليف المسموح ² 1	درجة الانضباط درجة المواظبة درجة العلاقات درجة التعاون	القدرة على الابتكار القدرة على الإقناع القدرة على الإدراك القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص 99، بتصرف

الشكل رقم (7): يوضح أهم وظائف ادارة الوارد البشرية



المصدر: حسن ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، 2002، ص26.

4: تسيير المسار المهني

1-4-- مفهوم المسار المهني:

تتعدد تعاريف ومفاهيم المسار المهني من باحث الى آخر كل حسب الايديولوجية الفكرية له، وباختلاف مجال بحثه. فتباينت بذلك التعاريف وفيما يلي نذكر أهمه وما يخدم دراستنا:

- التعريف الأول "التعاقب الخاص بالوظائف المهنية التي يمكن مزاولتها خلال حياة الفرد المهنية"¹

وفي تعريف ثاني " هم مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال على ذلك المراكز التي يرقى اليها الموظف خلال سيرته المهنية"²

وفي تعريف آخر " هو مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتؤثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته واماله ومشاعره."³

بمعنى آخر المسار المهني يمثل كل منصب يحتله العامل على طول حياته العملية من بداية توظيفه الى غاية احواله على التقاعد.

2-4-- خصائص المسار المهني:

1-"يقع على عاتق الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شرط ان يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

2-يقع على عاتق الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

3-ان المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق لقدراته ومهاراته و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

1كمال بربر، نفس المرجع السابق، ص80.

2-صادق علي، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2001، ص12

3-حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص112.

4-لوضع المسار الوظيفي يستلزم ان تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والادارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل وانهاء الخدمة وكذلك قرارات الاشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.

5-وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة حيث لا يمثل احد الطرفين(الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

6-تساهم المسارات المهنية من تقليل احتمالات التوتر أو الضغوط الوظيفية من تقليل احتمالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة.¹

4-3--اهمية المسار المهني:

للمسار المهني أهمية كبيرة وذلك من خلال مجموعة الأدوار التي يلعبها داخل المنظمة ولها الأثر على الفرد والمنظمة على حد سواء نوجزها في النقاط التالية:

1-بالنسبة للفرد:

- "محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغبته واهتماماته يميل الفرد الى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها يمكن ان ينتج عنها الاحباط و الغضب وعدم الرضا اذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- اشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي الأفراد قيمة أكبر للترقية أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل و آخرون يقدرون بدرجة اكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة الى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة وقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فالفرد يحاول ان يسعى لتحقيق تعايش، حيث لا

1-مصطفى محمود ابوبكر، ادارة الموارد البشرية مغل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004-2005، ص 212-213.

يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة الى العمل والحاجة الى وقت فراغ اكثر.¹

2- بالنسبة للمنظمة:

- "المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على ادارة مساره الوظيفي .
- اختيار الموارد البشرية: تبدأ ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين واختيار وتعيين أفضل فرد للعمل، والذي يكون احتمالات اكبر لإسهامه في التنمية ولتحقق المؤسسة هذه المهام لابد ان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها وتتوافق مع اهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها ان تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته وميوله يصيبه الاحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا من خلال ادائه الضعيف لذلك فإنه من مصلحة المؤسسة ان تساعد افرادها على ادارة مساراتها الوظيفية.²

3- بالنسبة للمجتمع:

"عندما يستقر الأفراد في وظائفهم وعندما يتضح لكل منهم مساره المستقبلي بما تحمله من بشائر وظيفية ارقى على المستوى الداخلي أو الخارجي أي تحقيق الاشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وحسب اتفاهه مع رغباته بمعنى أنه يحب هذا العمل أو بتحقيق الاشباع من الأجر والترقي، وكافة المشبعات المادية فيتحقق للفرد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان، ومنه يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر ومن المستقبل، وبالتالي مناخ نفسي افضل للأداء وسوف يظهر روح الابتكار والابداع.

وفي ضوء ذلك يصبح افراد المجتمع كوحدة واحدة آمنة في مستقبلها وبعقول متفتحة ومن ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل الذي يجعل مناخ المجتمع يسوده الأمل والانشراح ويبعد عنه الكآبة.³

1-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002، ص339.

2-نفس المرجع، ص 340.

3-محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص360.

4-4-انواع المسارات المهنية:

تباين انواع المسارات المهنية بتباين انواع المنظمات ونوع انشطتها، ونذكر فيما يلي ابرز هذه الأنواع:

1-المسار التقليدي:

والذي يعكس حركية العامل في السلم الوظيفي عن طريق الترقية، وتكون في نفس المجال التخصصي له بحيث تمثل سلسلة متتابعة للترقية الأفقية في نفس تخصص الوظيفة الأولى، "حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسئوليات عليه بسبب كبر سنه."¹

2-المسار الشبكي:

ويكون انتقال الموظف أو العامل عموديا وافقيا لمدة محددة ومدروسة بهدف جمع خبرات ميدانية تؤهله الى عملية ترقية افقية لمناصب عليا، فهو اكثر مرونة ويتيح للفرد فرص لاكتساب خبرات ومهارات في شتى المجالات لذلك فهو يخدم الفرد اكثر من المسارات الأخرى.

3-المسار الانجاز:

"في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة"²

¹-عمرو صيفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص54.

²-نفس المرجع، ص55.

5-مراحل تصميم المسار المهني:

1-5-المرحلة الأولى: تصميم المسارات المهنية:

"يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

2-5-المرحلة الثانية: توصيف وتحديد اهداف كل مسار

سواء كان ذلك في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى و مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتكوين.

3-5-المرحلة الثالثة:اجراء تقييم لقدرات وامكانيات الفرد:

وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية(مستوى التعليم، التكوين، الخبرة) والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون) بالإضافة الى أهدافه الوظيفية التي يسعى الى تحقيقها.

4-5-المرحلة الرابعة: تحديد الفرص المهنية الفعلية الشاغرة لكل مسار مهني

حيث أنه في ضوء الدراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم بها المؤسسة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد أو مجالات الفرص المستقبلية ويجب الا يكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنظمة دون غيرهم، بل يجب ان تنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمؤسسة حيث يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية.¹

5-5-المرحلة الخامسة: "تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار منها

فبعد تقييم قدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة ، واختيار المسار المهني الملائم الذي يحق له الأهداف.

1-صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص249-250.

6-5-المرحلة السادسة: اعداد الخطط أو برامج العمل:

هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابه لفي الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر

و يجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات و الخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7-5-المرحلة السابعة: تنفيذ الخطط

لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم المهنية "و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط :التنقلات الوظيفية ، برامج التكوين أثناء العمل السماح لهم بإنهاء الدراسات في الجامعة.

8-5-المرحلة الثامنة: ادارة و تقييم برامج المسار المهني

الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار المهني.

9-5-المرحلة التاسعة: اتخاذ القرارات الصحيحة

حل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.¹

وفي تصنيف آخر لجمال الدين محمد مرسى، حيث يصنف هذه المراحل إلى أربع مراحل أساسية كما هو مبين في الجدول أدناه:

¹-مصطفى محمود ابوبكر، نفس المرجع السابق، ص237..

جدول رقم(9): يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منها

المرحلة ابعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	تحديد المهام تحديد المهارات التوافق بين الفرد والوظيفة	فرص التقدم والنمو فرص الأمان تنمية نمط الحياة	الحفاظ على الانجازات تحديث المهارات	خطط التقاعد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والغير وظيفية
النشاط	المساعدة التعليم اتباع الارشادات	الاستقلالية المساهمة	التدريب وضع السياسات الدعم والتشجيع	ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30 سنة	30-45	45-60	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	اقل من عامين	2-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	اكثر من 20 سنة

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 381.

6- عملية تخطيط المسار المهني:

تعتبر عملية تخطيط المسار المهني من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين فهي ذات أثر مباشر على انتاجية الفرد والمنظمة معا فالتخطيط الجيد للمسار المهني يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف العامة لها .

6-1- أهمية تخطيط المسار المهني:

تتمثل أهمية تخطيط المسار المهني في جملة الآثار التي تترتب عن تطبيقه بصورة صحيحة وطريقة جيدة، وفي النقاط التالية نورد هذه الأهمية على النحو التالي:

- "ان اعداد خطة المسار المهني للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامه سوف ينعكس على سمعة المنظمة الخارجية ويزيد جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

- ان اهتمام المنظمة المتنامي لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يؤدي الى تكوين قوة عاملة منتجة تتميز بالولاء والاخلاص مما يحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من دوران العمل.
- زيادة انتاجية العاملين ولا يتم ذلك الا اذا كانت الوظائف التي يشغلونها تتفق مع اهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدراتها على المنافسة.
- تحفيز العمال عن طريق اطلاعهم على الفرص والخيارات المتاحة لهم في المنظمة مستقبلا.¹
- "ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا حيث تمثل جهود تخطيط المسار المهني امتداد طبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تسمح بدراسة استطلاعية لاحتياجات المنظمة من اليد العاملة المختلفة على المدى القصير والمتوسط وحتى الطويل.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي والبدائل الوظيفية.
- تشجيع التنوع الثقافي خاصة في ظل العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات امرا مرغوبا وواقعا ملموسا.
- الحد من احباطات العاملين حيث وجود خطط للمسار المهني يؤدي الى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة وبالتالي التقليل من مشاعر الاحباط التي قد تسود بين العاملين.
- تجنب التقادم في المهارات بحيث تساعد برامج التخطيط للمسار المهني في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية بالإضافة الى تغير اذواق المستهلكين، ومن ثم اكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.²

2-6- أهداف التخطيط للمسار المهني:

من الأهداف الرئيسية التي تدفع الباحثين للاهتمام والتوجه بالدراسة والتحليل لعملية تخطيط المسار المهني مايلي:

- "مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق اتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم.
- مساعدة المنظمة على ملئ الاماكن الشاغرة الناجمة عن دوران العمل والتقاعد والاستقالات.³

1-بن عنترعبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 185-186.

2-جمال محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 378-379.

3-محمد ابراهيم المدهون، ادارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2005، ص 22.

- "زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته.
- المحافظة على الخبرات و الكفاءات و بقاءها في المنظمة و جذب الكفاءات من الخارج.
- اشباع الحاجيات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور.¹

3-6-3- مراحل تخطيط المسار المهني:

"صنفها مصطفى محمد بكر الى ثمانية مراحل أساسية:

3-6-1- مرحلة تصميم المسارات الوظيفية:

حيث يتم تجزئة الوظائف الى مسارات وظيفية مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة الارتباط و التنسيق بينها و التي تكون الهيكل التنظيمي للمنظمة .

3-6-2- مرحلة توصيف و تحديد اهداف كل مسار:

تهتم بتحديد الأهداف الخاصة بكل مسار عن طريق تحديد متطلباته من المؤهلات التي تحتاجها المنظمة و تحديد نوعية و مسؤولية كل وظيفة.

3-6-3- مرحلة تقييم قدرات و امكانيات الأفراد:

يهدف تقييم نقاط الضعف و القوة لدى الأفراد من الناحية المهنية و الشخصية و هي من مسؤولية ادارة الموارد البشرية.

3-6-4- مرحلة تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة:

تقوم المنظمة بتوفير المعلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد أو مجالات الترقى المستقبلية.

3-6-5- مرحلة تقييم بدائل مسارات الأفراد و عملية الاختيار:

بعد عملية التقييم تأتي عملية الاختيار للمسار المناسب للفرد بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.

3-6-6- مرحلة وضع و تنفيذ برنامج العمل:

يوضع البرنامج وفق قدرات الفرد و أهداف التنظيم.

1- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص377.

7-3-6-مرحلة ادارة وتقييم برنامج المسار المهني:

ويكون بالمقارنة بين الأهداف المسطرة والأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بما تم توقعه مستقبلا لمعرفة نقاط الضعف والقوة.

8-3-6-مرحلة اتخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج المسار المهني:

يتم اتخاذ القرار المناسب عن طريق تطوير ما هو ايجابي أو اعداد خطط أخرى لمواجهة ما هو سلبي.¹

4-6-معوقات تخطيط المسار المهني:

تعرض عملية تخطيط المسار المهني جملة من المعوقات سواء قبل أو اثناء أو بعد عملية التخطيط والتي تؤثر بدورها على نجاعة العملية وعلى المسار المهني للأفراد، وأهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

*على خلفية اعتبار البيئة الخارجية للمنظمة غير مستقرة ودائمة التحول والتغير من تطور تكنولوجي ومعلوماتي أو ركود السلع أو الخدمات المقدمة الذي يؤثر على وضعية العمال داخل المنظمات، باحتمالية التسريح أو الاحالة على التقاعد أو التنزيل وتقليص المسؤوليات والمهام كل هذا يؤثر في المسار المهني للفرد.

*اعتماد نظام الترقية في السلم الوظيفي في أغلب الأحيان على وجود مناصب شاغرة سواء عن طريق الترقية أو التقاعد أو الاستقالة الذي يشكل مثبط للأفراد الطموحين للترقية.

*من بين خصائص بناء تخطيط المسار المهني عملية التنبؤ، والتي قد تصدق أو لا خصوصا أن الوحدة الأساسية لعملية تخطيط المسار المهني هو الفرد، هذا الأخير يتميز بجملة من الخصائص التي تجعله دائم التغير والتحول مع تغير الظروف الداخلية والخارجية، لذلك يستوجب المراجعة الدورية لمخطط المسار المهني وللمعطيات الفردية خصوصا مع العولمة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الحديث.

يترتب عن انحراف عملية تخطيط المسار المهني عن المسار الصحيح والأهداف العامة المرجوة والمقصودة مجموعة من النتائج السلبية أهمها:

- ✓ " اهدار للخبرات المكتسبة في وظائف سابقة حين ينتقل الفرد لوظائف أخرى لا تحتاج لمثل هذه الخبرات.
- ✓ عدم القدرة على التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية واهداف الفرص المتاحة لإعداد القيادات وذوي التخصصات النادرة حيث أنه غير معلوم مسبقا نوع الوظائف التي يمكن شغلها ومتي ذلك.

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 249-250.

✓ اهدار الأسس والمعايير الموضوعية في قرارات الترقية وتغليب الاعتبارات الشخصية المتميزة.¹

5-6-مداخل تخطيط المسار المهني:

" هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار المهني، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة.² فنقطة الاشتراك الأساسية ما بين المنظمة والفرد هي واشباع الحاجات وتحقيق الأهداف الخاصة من خلال العلاقة التي تجمعهم والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في رسم تخطيط المسار المهني مع ضرورة التفاعل المشترك بين الأفراد والمنظمة في بناء مخطط المسار المهني.

6-5-1-المدخل الفردي:

" الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره المهني يتبصر بمستقبله وواقعه الحالي ثم على قدراته وامكانياته ومهاراته كافية لتحقيق طموحاته وأماله.³ ففي هذا المخل وجب المعلومات حول التصورات و الآمال المستقبلية للأفراد مع تحديد المتغيرات البيئية الخارجية ومن ثم تنفيذ هذه الأهداف لتقوم في الأخير مدى تحقيقها عن طريق التغذية العكسية.

6-5-2-المدخل التنظيمي:

يرتكز على اتباع اساليب ادارية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقا لأهداف المؤسسة في الانتاجية وأهداف الفرد في الرضا.⁴

وايضا يستوجب على المنظمة فتح المجال الواسع للأفراد للترقية من خلال توفير المناصب الكافية والعاكسة لطموحهم وتشبع رغباتهم لتتجنب بحتم عن اعمال اخرى خارج المنظمة، والشكل أدناه يوضح هذه المداخل بشكل أوفر وأدق:

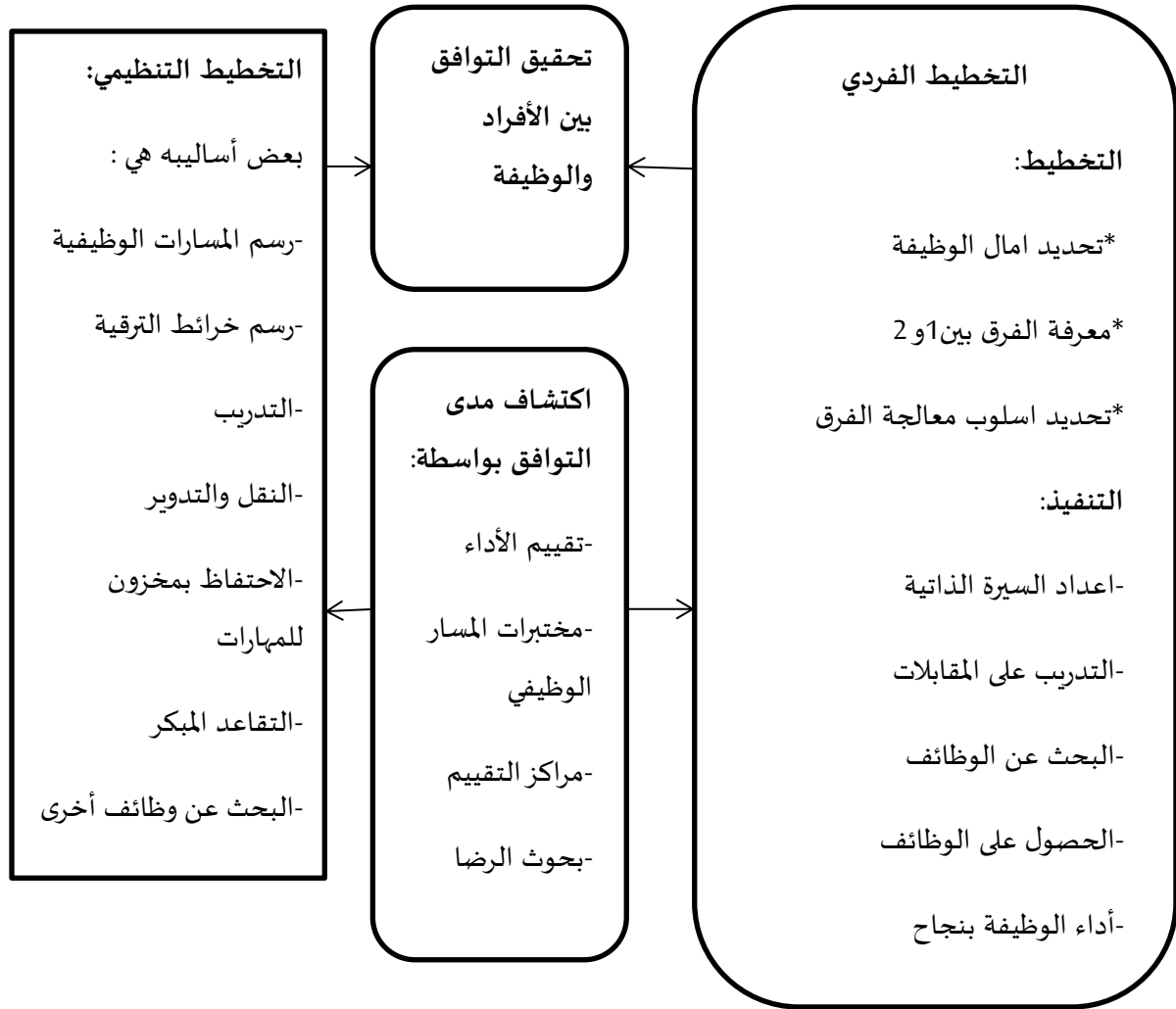
1-محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دارالوفاء للدنيا انشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص153.

2-احمد ماهر، دليلك الي تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1995، ص17.

3-ارزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، اشراف بندي عبد الله عبد السلام ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2012-2013، غير منشورة، ص39.

4-محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص356.

الشكل رقم(8): المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لتخطيط المسار المهني



المصدر: مهدي حسين زويلف، ادارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 98.

7- أهم نواتج الاهتمام المسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة:

✓ "تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

إذا كان الأفراد يهدفون الى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى الى تحقيق الانتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

✓ تخفيف القيود على الحركة العمالية:

ان عدم وجود تخطيط وتنمية للمسار المهني يعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تميز من هو صالح لها وبالتالي فان وجود أنشطة تخطيط وتنمية للمسار المهني يمكنها ان تطلق امكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.

✓ التقليل من تقادم العمالة:

ان عدم تدريب العمال ونقلهم وحتى الاستغناء عنهم يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقلل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني من خلال النقل والتدريب والاستغناء، يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منه من مهارات وقدرات.

✓ تقليل تكلفة العمالة:

المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني ذا عائد يفوق التكلفة ففي المنظمات الناجحة يمكن ان يكون الانفاق على تخطيط وتنمية المسار المهني كبيرا لكن الانتاجية والارباح تفوق بمراحل هذا الانفاق وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة المتمثلة في الأجور والحوافز العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة.¹

1-احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، مصر، 2005، ص377.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراسة.

2-المنهج المتبع في الدراسة.

3-ادوات جمع البيانات.

4-مجتمع الدراسة.

5-أساليب المعالجة الاحصائية.

تمهيد:

بالرغم من الأهمية العلمية للجانب النظري للدراسة، الذي يمثل البناء النظري والعلمي الذي يقوم عليه موضوع الدراسة وذلك من خلال ما تم عرضه من مختلف المعارف العلمية التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بمتغيرات دراستنا، إلا انه بدون الجانب الميداني يبقى هذا الجانب مجرد جمع معلومات نظرية بحث واطلاق عن اشكالية أو تساؤل مطروح يحتاج لإسقاط على الواقع الاجتماعي المعاش، فالجانب الميداني أو التطبيقي هو أحد أهم السبل والطرق التي تعمل على كشف سيرورة ومصداقية الجانب النظري.

اذن فالجانب الميداني هو جزء رئيسي في البناء الهيكلي لأي بحث مهما كان نوعه، ومن خلاله نحاول الاجابة عن مجمل الأسئلة المطروحة في الجزء الأول وذلك وفق منهج متبع، بدءا باستعراض مجالات الدراسة من مجال الزماني، المكاني، و البشري، مع عرض لمختلف أدوات جمع البيانات والمنهج المتبع مع حجم ونوع العينة المختارة، اضافة الى الأساليب الاحصائية المطبقة في تفرغ وتحليل النتائج.

1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال الزمني:

" يقصد بالمجال الزمني الفترة التي يستغرقها الباحث في إعداد دراسته، خاصة بالمرحلة الاستكشافية التي يهدف من خلالها الباحث التعرف على طبيعة المجتمع وتحديده، فالدراسة الاستكشافية تساعد على تحديد معالم البحث أما الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق وبيانات عن الظاهرة ويغلب عليها صفة التحديد.¹ ومنه فقد تمت دراستنا على مرحلتين هما:

أ-المرحلة الاستطلاعية(الاستكشافية):

وبدأت بزيارة إلى المؤسسة المعنية بتاريخ 2021/11/03، وفي انتظار القبول الرسمي من قبل المسؤولين، قمنا بعدد من الزيارات المتتابة وبمساعدة معارف شخصية من داخل المديرية بمعاينة ميدانية لمختلف المصالح التي تمكنا من الوصول إليها وتبادل أطراف الحديث مع الموظفين على اختلاف رتبهم ومراكزهم بغية الحصول على قدر من المعلومات. مع محاولة التعرف على الظروف الفيزيائية للعمل سواء في المصالح المكتبية أو المصالح العملية، وايضا توفر الوسائل المادية للعمل من عدمه والنقل والاطعام الخاص بالموظفين. مع التنقل لبعض المفتشيات الاقليمية لكل من مدينة أريس، نقاوس في محاولة لرصد الظروف العامة للعمل فيها للوقوف على التناقضات والفروقات ما بين مقر المديرية والأقاليم. اضافة إلى تبيان مدى توافق ميدان الدراسة مع موضوع البحث من الناحية التجريبية والتطبيقية، وتحقيقه لأهداف الدراسة.

ب-المرحلة التطبيقية:

والتي بدأت بتاريخ: 2022/09/04 ، حيث وزعنا الاستمارات على جملة المبحوثين سواء بمقر المديرية الولائية أو بالمفتشيات الاقليمية، مع اعطاء مهلة زمنية للإجابة عليها واسترجاع الاستمارات، لتختتم هذه المرحلة بتاريخ: 2023/01/26.

2-1-المجال المكاني:

ويقصد به المجال الجغرافي أيضا، فلكل بحث علمي حيز مكاني حيث يختبر الباحث دراسته. ووقع اختيارنا لميدان البحث مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، وهي المديرية الولائية للتجارة الوطنية لولاية باتنة، التابعة لوزارة التجارة وتقع بالحي الإداري ببرج الغولة-باتنة-

1عدي ابو الطاحون، مناهج واجراءات البحث العلمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص29.

وترتكز المهام الرئيسية للمديرية على ثلاث محاور أساسية هي:

1- الترقية والوقاية: وتتمثل في:

* الجودة.

* المنافسة.

* اعلام المستهلك.

2- المراقبة: وتشمل:

* الممارسات التجارية.

* الجودة.

3- التحقيقات الاقتصادية في مختلف مجالات النشاط التجاري

-تنظيم المصالح على مستوى المديرية:

ينقسم التنظيم العام للمديرية إلى 05 مصالح أساسية تضم 03 مكاتب في كل مصلحة:

1- مصلحة الادارة والوسائل:

* مكتب المستخدمين والتكوين.

* مكتب المحاسبة ،الميزانية والوسائل.

* مكتب الاعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

2- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

* مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

* مكتب المنتوجات الغذائية.

* مكتب ترقية الجودة، والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

3- مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الاقتصادي:

* مكتب ملاحظة السوق والاحصائيات.

*مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

* مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية.

4-مصلحة مراقبة الممارسات التجارية:

*مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

*مكتب مراقبة الممارسة المضادة للمنافسة.

* مكتب التحقيقات المتخصصة.

5-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

*مكتب منازعات الممارسات التجارية.

*مكتب منازعات قمع الغش.

*مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

زيادة على ذلك تضم المديرية الولائية للتجارة خمس مفتشيات اقليمية موزعة عبر تراب الولاية كالتالي:

-المفتشية الاقليمية للتجارة-أريس-

- المفتشية الاقليمية للتجارة-نقاوس-

-المفتشية الاقليمية للتجارة-المعذر-

-المفتشية الاقليمية للتجارة-بريكة-

-المفتشية الاقليمية للتجارة-عين التوتة-

اضافة إلى تدشين مفتشية لمراقبة الجودة و قمع الغش على مستوى الحدود الجوية الكائن بمطار مصطفى بن بولعيد-باتنة-

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2019 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة، صدر المرسوم التنفيذي رقم 09-11

بتاريخ 2011/01/201 المنظم للمصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، وقد تضمن هذا المرسوم ونص على المهام المنوطة بالمديرية الولائية للتجارة والمتمثلة أساسا في:

-السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية، والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.

-اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالمهن المقننة.

-اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف انشاء واقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.

-المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة وجمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها.

-وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الادارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.

-اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.

-تنسيق وتنشيط الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.

-وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.

-ضمان تنفيذ برنامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.

-التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطها.

وفي إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه، يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين المؤسسات والهيئات

التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي.

يبلغ مجموع الموظفين العاملين بمقر المديرية الولائية للتجارة 138 عامل إلى غاية 2022/10/31، موزعين كالتالي:

* عدد الموظفين الدائمين: 131.

* عدد الموظفين في إطار جهاز الادماج الشباب: 07.

جدول رقم (10): تطور عدد الموظفين بالمديرية الولائية للتجارة باتنة:

السنوات	عدد الموظفين
2017	79
2018	85
2019	99
2020	110
2021	125
2022	138

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين.

3-1- المجال البشري:

ويمثل مجتمع البحث، وعلى اعتبار دراستنا استطلاعية واستكشافية لموضوع الحراك المهني، فالمجال البشري هو مجموع الموظفين الدائمين وغير الدائمين بالمديرية الولائية ومفتشياتها الاقليمية الخمسة، بهدف حصر جوانب الظاهرة ومعرفة حيثياتها بكل تفصيل على مستوى المديرية الولائية، فكان مجتمع البحث يقدر ب121 موظف.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي عصب الدراسة، فهو يزود الباحث بجملة الركائز العلمية التي تساعده في عملية بحثه ودراسة متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة ونوع العلاقة التي تربط ما بينها، فكان المنهج الوصفي هو المنهج المعتمد في دراستنا، بحكم طبيعة المتغيرات وخصائصه

ولقد أفادنا هذا المنهج في جمع مختلف البيانات والحقائق الميدانية وتحليلها تحليل علمي دقيق، الذي مكنا من معرفة العلاقة الرابطة ما بين متغيرات الدراسة وتحديد نوعها، مع تفسيرها لتوصلنا في الأخير للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية.

3-أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات وسائل رئيسية لأي دراسة علمية مهما تنوعت واختلفت مجالاتها، ويختلف عدد ونوع الأدوات المستعملة من دراسة إلى أخرى لعدة اعتبارات أهمها طبيعة الدراسة، نوع المبحوثين، أهداف الدراسة. وانطلاقا من ذلك فكانت أدوات جمع البيانات لدراستنا كالتالي:

3-1-الملاحظة المباشرة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات البحثية المهمة خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي تساعد الباحث على فهم أكثر لحيثيات الواقع الذي يعيشه المبحوث في بيئته العملية الحقيقية، "فهي كآلية منهجية فعالة قادرة على الكشف عن خبايا الموضوع وكذا المساهمة في تفسير وتحليل متغيراته ويحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹، فخلال استطلاعنا الميداني اعتمدنا كثيرا على الملاحظة كأداة مساعدة لتقصي الحقائق وجمع المعلومات الميدانية الداعمة للمعلومات النظرية للدراسة، وقد اعتمدنا الملاحظة في الميدان فيما يلي:

*ملاحظة مختلف المراحل لعملية تسيير الموظفين من بداية الدوام إلى نهاية الدوام.

*ملاحظة مختلف السلوكيات والتصرفات للموظفين أثناء تأديتهم لعملهم، سواء كانت الايجابية أو السلبية منها.

*ملاحظة مدى التزام الموظفين بالقوانين التنظيمية للمؤسسة من احترام مواقيت العمل، اتقان العمل، المحافظة على وسائل العمل، احترام المشرفين ورؤساء الأقسام.

*ملاحظة مدى اقبال الموظفين على انجاز العمل واكتساب الخبرات والمهارة بالإضافة إلى الاطلاع على كل جديد كل حسب موقعه الوظيفي.

1-طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص85.

2-3-المقابلة:

وتعتبر من الأدوات الهامة والمساعدة لأي باحث في تقصي الحقائق وجمع المعلومات الميدانية «حيث تعد هذه الأداة من أهم وسائل جمع البيانات نظرا لأهميتها في فهم أنماط من الفعل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها فهما حقيقيا إلا من خلال مشاهدته"¹، وهي عبارة عن حوار ما بين الباحث والمبحوث في مكان معين وحول موضع محدد، ولقد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا هذه مع كل من المدير العام للموارد البشرية ورئيس مصلحة الأرشيف والوثائق والسجلات، ولقد تمت بطريقة سلسلة حيث:

*بتاريخ : 2022/09/13 قابلنا مدير الموارد البشرية للمديرية الولائية للتجارة الوطنية لولاية باتنة لمدة ساعة ونصف زدنا بشتى المعلومات الهامة حول تاريخ المؤسسة ومختلف الأنشطة التي تمارسها مع التعرف على تعداد الموظفين الدائمين والمؤقتين، والتطرق لمختلف آليات الترقية ونظام الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة للموظفين، وايضا الحديث عن برامج التدريب والتكوين على مستوى المؤسسة وماهي أهم العراقيل التي تواجه الادارة في تسيير العمال.

*وبنفس التاريخ قابلنا أيضا رئيس مصلحة الأرشيف والوثائق والسجلات، الذي زدنا ببعض الوثائق والمستندات الخاصة بتاريخ المؤسسة وتطور التوظيف على مستوى المديرية.

3-4-الوثائق والسجلات:

خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة الدراسة الميدانية استطعنا جمع مجموعة من الوثائق المهمة والسجلات القيمة التي زدتنا بنظرة عامة حول التاريخ التطوري لهذه المؤسسة مع مخططات عامة للهيكل التنظيمي العام لها، وجملة من المستندات الموضحة لطرق التوظيف أو الاستقالة أو طلب التحويل أو طلب الحصول على تدريب أو تكوين أو ترقية. اضافة إلى احصائيات حول تعداد العمال والخصائص المهنية لهم مع مختلف المراتب المتاحة داخل المؤسسة. وقد استفدنا أشد الاستفادة من هذه الوثائق والمستندات سواء في التعرف على المديرية وواقعها التنظيمي، أو في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

¹ عدلي أبو طاحون، نفس المرجع السابق، ص 227.

5-3-إستمارة الاستبيان :

وتعتبر الاستمارة من بين الأدوات البحثية الأكثر استعمالاً خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، حيث تسمح وتتيح للباحث الاحاطة والامام بمعظم جوانب الاشكالية، " فهي صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة بغرض الحصول على بيانات معينة".¹

ولغرض فهم كامل لظاهرة الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية والتعرف على مختلف خصائصه ومميزاته ورصد لأهم انعكاساته على الموظف والمؤسسة على حد سواء، استعنا في دراستنا بأداة الاستمارة للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع الدراسة.

ولقد تضمنت استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة 72 سؤال يتباين ما بين مفتوح ومغلق، موزعة على أربع محاور رئيسية تمثل تساؤلات الدراسة وتندرج تحتها محاور فرعية تخص كل مؤشر من مؤشرات الدراسة. ولقد شمل المحور الأول جملة أسئلة حول البيانات الشخصية والخصائص المهنية للمبحوثين، أما المحور الثاني فخصصناه لدور العوامل التنظيمية وهو بدوره قسمناه إلى ثلاث محاور فرعية تمثل مؤشرات هذا التساؤل من التدريب والتكوين والتغيير التنظيمي. أما المحور الثالث فخصصناه للتساؤل الثاني للدراسة حول دور العوامل الاجتماعية الذي تندرج تحته محورين ثانويين يخصان المكانة الاجتماعية و الحوافز المعنوية، ليليه المحور الرابع الممثل للتساؤل الثالث للدراسة العوامل الاقتصادية، الذي قسمناه إلى محورين اثنين تعكس المؤشرين: الترقية، الدخل،

والجدول أدناه يبين الشكل النهائي للاستمارة بعد التعديلات و التنقيحات على ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين :

1-أ.د.عوفي مصطفى، أستاذ تعليم العالي في علم الاجتماع بجامعة باتنة

2- أ.د. دلاسي أحمد، أستاذ تعليم العالي في علم الاجتماع بجامعة الأغواط.

3--أ.د. بورزق نوار، أستاذ تعليم العالي في علم الاجتماع بجامعة تبسة.

¹ عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص229.

جدول رقم(11): يبين الشكل النهائي لاستمارة الدراسة

محاور الاستمارة	الاسئلة التي تمثل كل محور	عدد الفقرات
البيانات الشخصية	من 01 إلي 09	09
التغيير التنظيمي	من 10 إلي 19	09
التدريب	من 20 إلي 28	08
التكوين	من 29 إلي 37	08
المكانة الاجتماعية	من 38 إلي 46	08
الحوافز المعنوية	من 47 إلي 49	03
الترقية	من 50 إلي 61	09
الدخل	من 62 إلي 72	10
المجموع	72	72

المصدر: من اعداد الباحث

4-مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع البحث للدراسة الميدانية أحد أهم الدعائم الهامة للبحث خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، لذلك وجب على الباحث تحديده تحديدا دقيقا ومحكما لأجل الوصول إلي نتائج دقيقة وصحيحة، وانطلاقا من طبيعة الدراسة التي هي دراسة استطلاعية استكشافية مع صغر حجم المجتمع البحثي (أقل من 300 مفردة) فقد اخترنا أسلوب المسح الشامل، بغية تمثيل أمثل والوصول إلى نتائج دقيقة وصادقة تعكس الخصائص المهنية لأفراد المبحوثين.

" المسح الشامل هو عادة ما يستخدم في دراسة الظواهر الجديدة غير المعروفة على نطاق واسع أو التي تتعرض لدراسات سابقة"¹.

ويعرف أيضا بأنه: " المحاولة المنظمة لتقرير الوضع الراهن المرتبط بنظام اجتماعي، أو بيئة أو جماعة محددة، والعمل على تحليل وتفسير هذا الوضع المرتبط بمشكلة أو ظاهرة البحث العلمي."²

¹ حسين ياسين طعمة، ايمان حسين حنوش، الاحصاء الاستدلالي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص181

² -نفس المرجع، ص190.

ويبلغ مجموع أفراد المجتمع البحثي 121 مفردة، وذلك بعد رفض لـ 09 مفردات الاجابة على الاستمارة لأسباب شخصية حسب المعنيين و80 استمارات غير مكتملة الاجابة خاصة في المحور الثالث والرابع من الاستمارة، وبالتالي إقصائها من المجموع الكلي.

جدول رقم(12): يبين توزيع أفراد المجتمع البحثي على الفئات المهنية

الفئة المهنية	المجموع
إطار	24
عون تحكم	37
عون تنفيذ	60
المجموع	121

المصدر: من اعداد الباحث

وتمثل فئة الاطارات كل من المدير العام والنائب الأول والثاني، والمفتشين الرئيسيين، مدراء المفتشيات الاقليمية. أما فئة أعوان التحكم فهي تشمل اعوان التفتيش وقمع الغش، المتصرفين الاداريين، وفي الأخير فئة المنفذين فهم أعوان المكاتب الادارية والسكرتارية واعوان الاحصاء والحجاب والمنظفين والسائقين- العمال المهنيين-.

5-أساليب المعالجة الاحصائية:

انطلاقاً من طبيعة كل من موضوع الدراسة و المنهج الوصفي والتحليلي المعتمد في دراستنا الذي يدعم التحليل الاحصائي، وذلك لجملة السباب التالية:

*يسمح المنهج الوصفي بتطبيق أسلوب المسح بالعينة المعتمد في الدراسة من خلال استعراض الجوانب المختلفة للظاهرة المدروسة ومعالجتها وتفسيرها.

*يتيح المنهج الوصفي استخدام أساليب وأدوات بحثية مساعدة بغية الوصول إلى نتائج شاملة ودقيقة، لأن الهدف من الدراسة الفهم والتفسير والتعليل لا الوصف.

*من أهم خصائص المنهج الوصفي التعرف الخصائص العامة للظاهرة ووصفها، الذي يساعد في الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية.

اضافة إلى اعتمادنا على أسلوب الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss الذي أوجد لنا كل من :

- 1-التوزيع التكراري: ويمثل عدد التكرارات بحيث يكون مجموعها مساوي لمجموع عدد مفردات العينة.
- 2-النسب المئوية حيث تفيد في إظهار نقاط القبول والرفض أو في حالات المقارنة ما بين مفردات العينة.
- 3-المدرجات التكرارية، الأعمدة والدوائر النسبية التي تبرز بشكل واضح الفروقات ما بين المتغيرات، اضافة إلى أوجه التشابه والالتقاء.

الفصل السادس

عرض و تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل البيانات العامة.

1-1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لمجتمع البحث.

1-2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول.

1-3- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني.

1-4- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثالث.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

1-2- مناقشة نتائج التساؤل الأول.

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني.

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

4- الاقتراحات والتوصيات

5- الخاتمة

تمهيد:

يعتبر عرض البيانات وتحليلها من أهم المراحل في الدراسات البحثية، وذلك لما يشكله من دور فاعل وحاسم في تبيان مدى صدق وقوة الفرضيات أو التساؤلات، إضافة إلى الاستمارة شكلا ومضمونا، حيث تظهر قدرة الباحث في تحليل البيانات الاحصائية والتي يتبين من خلالها مدى استيعابه وتمكنه لحيثيات موضوع البحث، إضافة في تفسير النتائج العامة وربطها سواء بالمقاربة النظرية أو الدراسات السابقة المعتمدة.

ليتم في الأخير الوصول إلى جملة النتائج العامة للدراسة التي تأتي تأكيد تحقيق صدق الفرضيات أو التساؤلات من عدمه، ومنه يستنتج الباحث أهم المقترحات والتوصيات كحلول لإشكالية الدراسة.

1- عرض و تحليل البيانات العامة

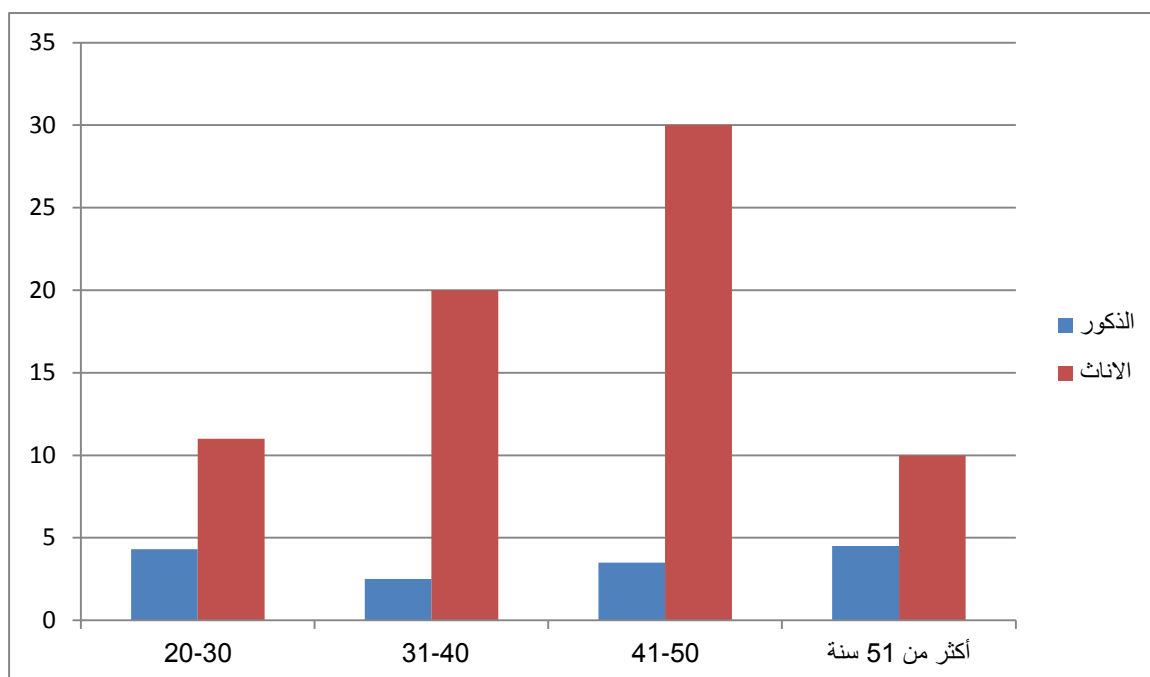
1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

جدول رقم(13): يمثل الفئة العمرية بين الذكور والاناث عند مجتمع البحث

النسبة	المجموع	الاناث		الذكور		الجنس / الفئة العمرية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16.5	20	15.5	11	18	9	20-30 سنة
30.6	37	28.2	20	34	17	31-40 سنة
33.8	41	42.3	30	22	11	41-50 سنة
19.1	23	14	10	26	13	اكثر من 51 سنة
100%	121	58.7	71	41.3	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (1 و 2)

يمثل الجدول أعلاه الفئات العمرية لأفراد المبحوثين المقدرة بـ 121 مفردة بالنسبة للجنس، حيث نلاحظ تمثيل العنصر النسوي لأكبر نسبة مئوية مقدرة بـ 58.7% أي ما يعادل 71 مفردة مقابل 50 مفردة من الذكور ممثلة في نسبة 41.3%. بينما نجد الفئتين العمريتين من 41-50 سنة ومن 31-40 سنة تمثلان أكبر نسبة من باقي الفئات وهي على الترتيب 33.8% و 30.6% ما يعادل 41 مفردة و 37 مفردة تنتمي لهما على الترتيب، والذي يفسر بضعف وتيرة التوظيف مع قلة عدد المناصب خاصة في المؤسسات العمومية، والذي تؤكد النسبة المئوية الضعيفة للفئة العمرية: 20-30 سنة بمقدار 16.5% ما يعادل 20 مفردة خصوصا مع اشتراط عامل الخيرة المهنية في أغلب عمليات التوظيف سواء في القطاع الخاص أو العام على حد سواء. لتليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 19.1% والتي تعادل 23 مفردة من المجموع العام والتي تنقسم إلى نسبة 14% ما يعادل 10 مفردات بالنسبة للعنصر النسوي مقابل 13 مفردة من الذكور أي ما نسبته 26%. ويرجع ذلك إلى السن التقاعد بالنسبة لفئة النساء الذي يسقف بـ 55 سنة على عكس الرجال يحدد بـ 65 سنة في القانون الجديد للتقاعد، اضافة إلى خروجهن ضمن برنامج التقاعد النسبي بنسبة كبيرة جدا قبيل إلغاءه كما أكده مدير الموارد البشرية للمديرية العامة للتجارة، حيث يشترط بلوغ العاملة سن 45 مع خبرة 15 سنة و سن 50 مع خبرة 20 سنة للرجال.



شكل رقم(9):مدرج تكراري يبين توزيع الفئة العمرية بين الذكور والاناث

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(1')

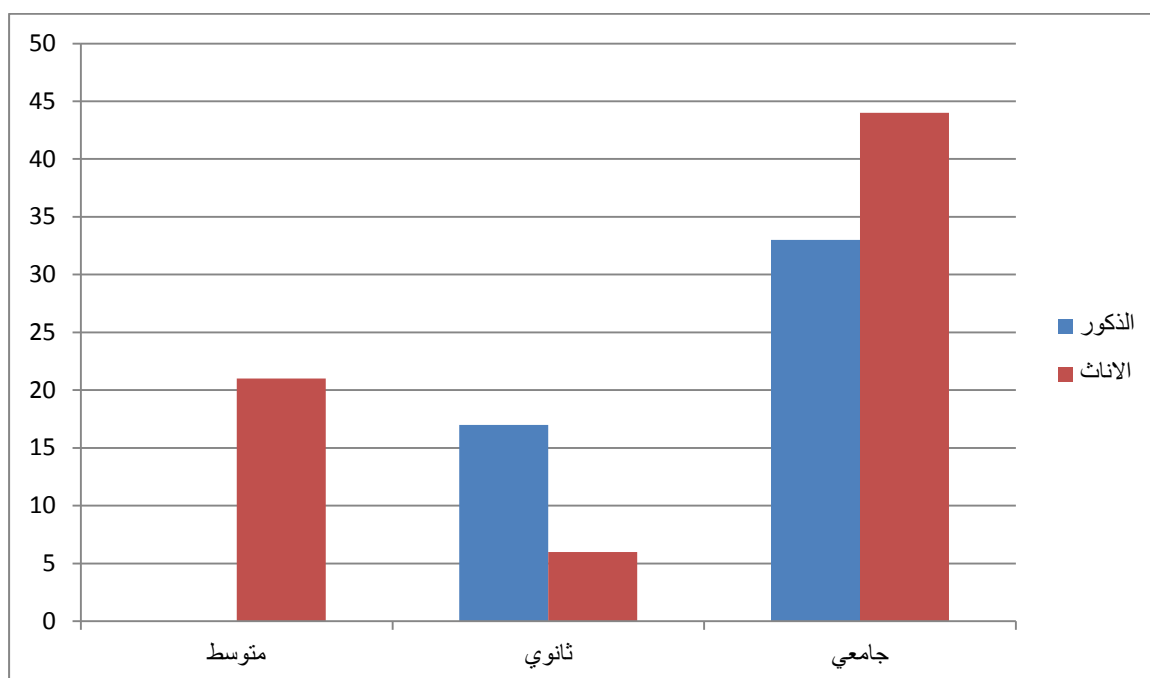
جدول رقم(14): المستوى الدراسي بين الذكور والاناث

النسبة	المجموع	الاناث		الذكور		الجنس المستوى الدراسي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.35	21	100	21	/	/	متوسط
19.01	23	26.1	06	73.9	17	ثانوي
63.64	77	57.1	44	42.9	33	جامعي
100	121	58.7	71	41.3	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (3)

يوضح الجدول أعلاه يمثل متغير المستوى الدراسي لأفراد المبحوثين بين الجنسين، حيث نجد أقل نسبة ترجع لمستوى المتوسط بنسبة 17.35٪ بتكرار يعادل 21 مفردة، وهم من جنس الاناث بنسبة 100٪. وهن يشغلن مناصب عمل بسيطة ومدنية في السلم الوظيفي من مستوى عامل مهني تتمثل في عمال تنظيف مع عزوف جنس الذكور عن هذا النوع من العمل، لتليها مستوى الثانوي بنسبة 19.01٪ أي ما يعادل 23 مفردة ويحتل فئة الذكور النسبة الأكبر منها بـ 17 مفردة بما يوافق نسبة 73.9٪، مقابل 6 مفردات أي 26.1٪ من فئة الاناث. في حين يسجل المستوى

الجامعي أعلى نسبة تقدر بـ 77٪ والتي يقابلها 77 مفردة من العينة الاجمالية، مقسمة بنسبة 57.1٪ بما يعادل 44 مفردة من جنس الاناث و 33 مفردة ما يقابل 42.9٪ من جنس الذكور.



شكل رقم (10): مدرج تكراري يبين المستوى التعليمي بين الذكور والاناث

المصدر: مستخرجات الجدول رقم (2)

ويرجع التمايز في هذه النتائج ما بين الجنسين لإقبال الاناث على التعليم والتحصيل الأكاديمي والشهادات من جهة، والتعداد الكبير للإناث مقارنة بالذكور من جهة اخرى، الذي انعكس على عملية التوظيف التي تعرف اقبال العنصر النسوي بشكل كبير عليها، اضافة لاستعدادهن للعمل بأي راتب وفي أي وظيفة عكس فئة الذكور التي تبحث عن وظيفة جيدة في الأجر والمهام.

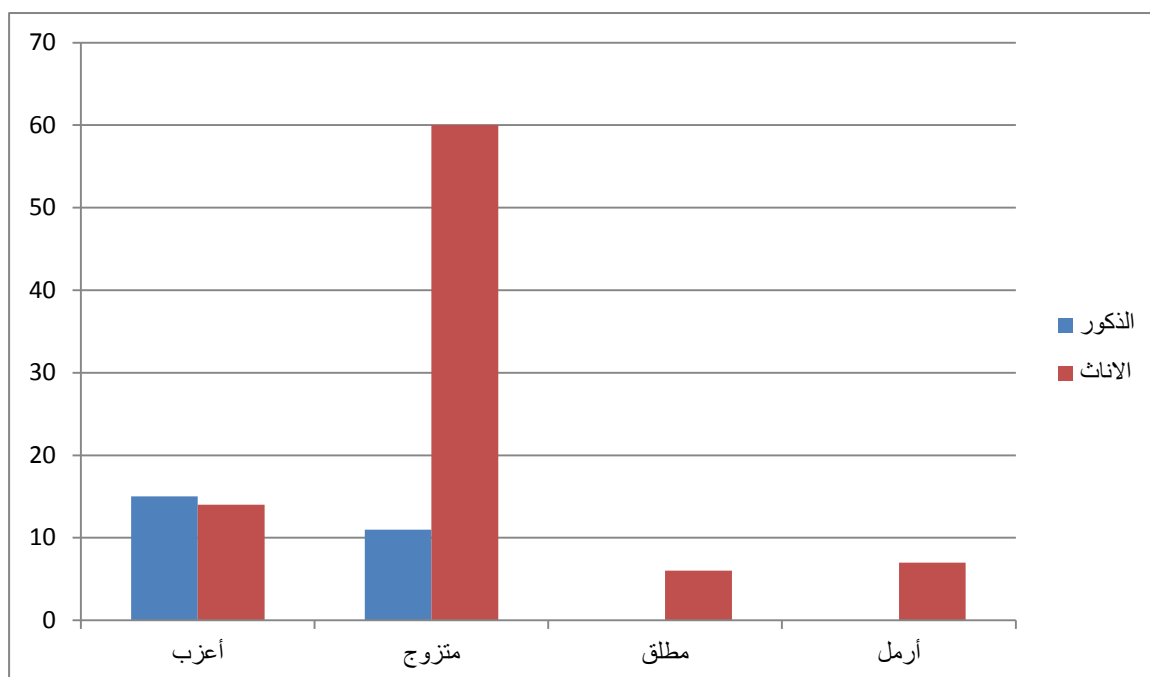
جدول رقم(15): الحالة المدنية بالنسبة للجنس

النسبة	المجموع	اناث		ذكور		الوظيفة الحالة المدنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
23.97	29	48.3	14	51.7	15	اعزب
65.29	79	75.9	68	13.9	11	متزوج
4.96	6	100	6	0	0	مطلق
5.78	7	100	7	0	0	ارمل
100	121	71.9	95	21.49	26	المجموع

المصدر: السؤال رقم (4)

يبين الجدول أعلاه متغير الحالة المدنية بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن فئة المتزوجين تسجل أعلى نسبة تقدر بـ65.29٪ أي ما يعادل 79 مفردة، بنسبة 75.9٪ ما يقابل 60 مفردة بالنسبة لفئة الاناث ونسبة 13.9٪ ما يعادل 11 مفردة بالنسبة للذكور، لتليها فئة العزاب بنسبة 23.97٪ ما يقابل 29 مفردة، ومقسمة بنسبة 51.7٪ ما يعادل 15 مفردة للذكور ونسبة 48.3٪ ما يعادل 14 مفردة للإناث، ثم فئة الأراامل بنسبة 5.78٪ ما يعادل 7 مفردات ممثلة في فئة الاناث بنسبة 100٪، وفي الأخير فئة المطلقين بنسبة 4.96٪ ما يعادل 6 مفردات محصورة في فئة الاناث بنسبة 100٪ ما يقارب 6 مفردات وتنعدم عند الذكور.

وتفسر هذه النتائج أن أغلب الموظفين متزوجين وهذا راجع إلى معدل السن العام الذي يقدر بـ36 سنة، وتمثلها فئة الاناث بأغلبية على فئة الذكور، والذي يعود إلى العدد الكبير لعنصر النساء بالنسبة لعنصر الرجال، الذي يعود إلى التوظيف الكبير للإناث مقارنة بالذكور، بسبب العدد الهائل للإناث الحاملات للمؤهلات العلمية والشهادات الجامعية، إضافة إلى استعداد العنصر النسوي للعمل في أي وظيفة وبأي اجر كان، على عكس الذكور فهم أقل عدد واستعداد للعمل بأجر ضعيف ومدني، ونلاحظ تقارب فيما يخص فئة العزاب ما بين الاناث والذكور، وانعدام نسبة الذكور في فئة الأراامل والمطلقين.



شكل رقم(11):مدرج التكراري يبين الحالة المدنية بالنسبة للجنس

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(3)

جدول رقم(16): عدد الأطفال بالنسبة لجنس الموظفين

النسبة	المجموع	الاناث		الذكور		الجنس عدد الأطفال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60.7	34	29.4	10	70.6	24	3-1
32.1	18	50	9	50	9	7-4
7.2	4	100	4	/	/	اكثر من 8
100	56	41.1	23	58.9	33	المجموع

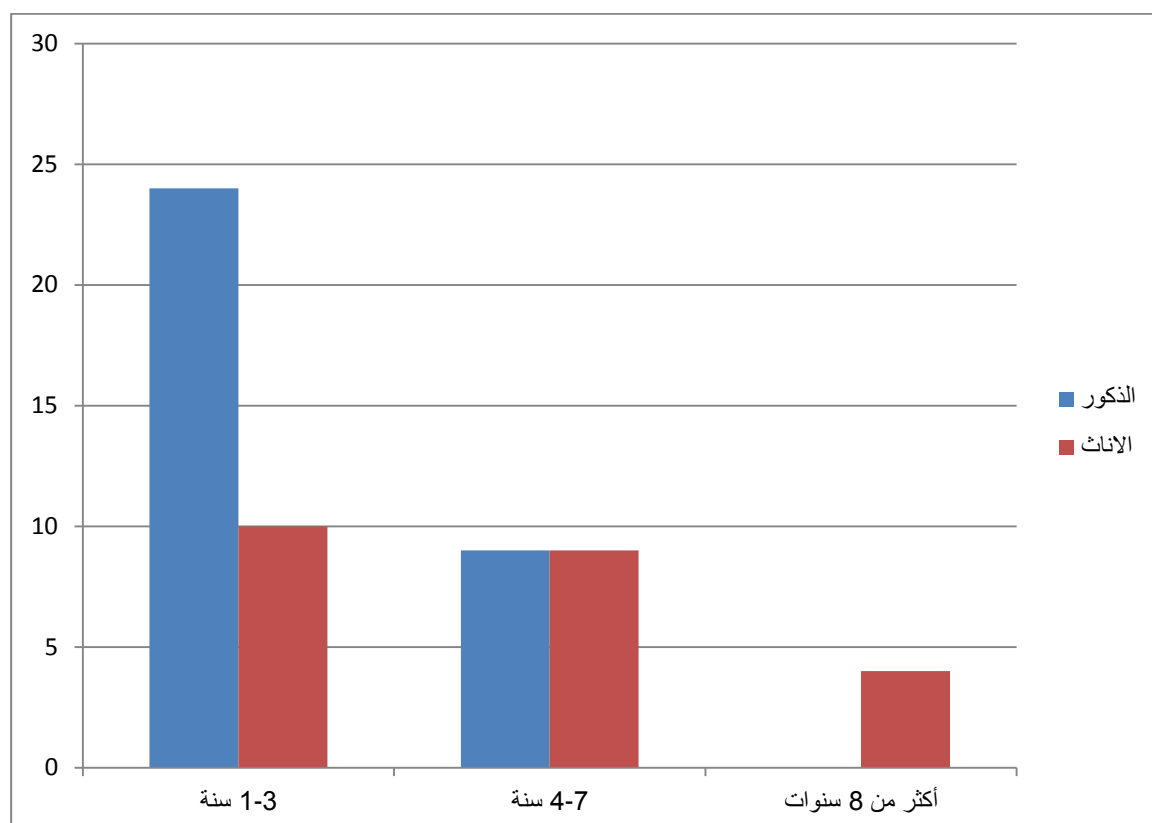
المصدر: السؤال رقم (5)

يمثل الجدول أعلاه عدد الأطفال داخل الأسرة بالنسبة للجنس لأفراد المبحوثين المتزوجين والمطلقين والأرامل على حد سواء، حيث نلاحظ نسبة 60.7% أي ما يعادل 34 مفردة تمثلها الفئة 3-1، يحتل الذكور النسبة الأعلى بـ 70.6% ما يعادل 24 مفردة بمقابل 10 مفردات بما يعادل 29.4% لفئة الإناث، ويرجع ذلك إلى التوجه العام داخل الفئات الحديثة الزواج بتقليل عدد الأطفال خاصة الفئة العاملة، وتلهم فئة ما بين 7-4 بمقدار 18 مفردة بما يقابل 32.1% حيث يتعادل كلا الجنسين بنسبة 50% لكل منهما ما يعادل 9 مفردات، ثم فئة أكثر من 8 بنسبة 7.2% بما يعادل 4 مفردات كلها من جنس الإناث، ويمكن تفسير هذه النسب إلى العوامل الاقتصادية التي تعيشها

الأسر الجزائرية من ضعف المدخول وازمة السكن وانخفاض المستوى المعيشي، خصوصا مع ارتفاع الأسعار للمواد الأساسية عالميا على خلفية الأزمة الصحية الكوفيد، وتراجع أسعار المحروقات التي تعتبر المورد الأساسي للاقتصاد الوطني، الذي أنتج وضع اجتماعي متأزم.

شكل رقم(12): جدول تكراري يثل عدد الأطفال بالنسبة للجنس

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(4)



جدول رقم(17): نوع الوظيفة بالنسبة لجنس الموظفين

النسبة	المجموع	الاناث		الذكور		الجنس نوع الوظيفة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
49.9	60	65	39	35	21	منفذ
30.1	37	48.7	18	51.4	19	عون تحكم
20	24	50	12	50	12	اطار
100	121	57.1	69	42.9	52	المجموع

المصدر: السؤال رقم (6)

يمثل الجدول أعلاه نوع الوظيفة المشغولة من طرف أفراد مجتمع البحث بالنسبة للجنسين، فنجد الاناث يمثلن نسبة 57.1% بما يعادل 69 مفردة، تتقدمهن فئة المنفذين بنسبة 65% ما يعادل 39 مفردة مقابل نسبة 35% ما يعادل 21 مفردة من فئة الذكور، والذي يرجع إلى المستوى العلمي وهو المستوى الجامعي المطلوب لهذه الفئة حيث تحتل مفردات العينة النسبة الأعلى في هذا المستوى. وتليها فئة الاطارات بنسبة تعادل 50% بما يقابل 12 مفردة، متساوية مع فئة الذكور، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة متقاربة ما بين الذكور والاناث، حيث يمثل الذكور نسبة 51.4% منها ما يعادل 19 مفردة مقابل 18 مفردة بنسبة 48.7% للإناث. والتي تفسر بإقبال العنصر النسوي على التوظيف في جميع الفئات المهنية من جانب لتحصيلهن للمؤهل العلمي أكثر من الذكور، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي فرضت على المرأة الخروج للعمل خاصة المطلقات والأرامل والمعيلات لأسرهن، اضافة إلى ميول العنصر النسوي لقبول الوظائف المتدنية الدخل، على غرار الرجال فباعبارهم المسؤول الأول على أسرهم أو فتح بيوت في المستقبل الذي يتطلب نفقات كثيرة تجعلهم في بحث دائم عن وظيفة بدخل أعلى.

شكل رقم (13):مدرج تكراري يبين الفئة المهنية بالنسبة للجنس لدى مجتمع البحث

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(5')



جدول رقم(18): طبيعة عقد الوظيفة بالنسبة للموظفين

النسبة	التكرار	التكرار / صفة العقد
93.4	113	دائم
6.6	8	مؤقت
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (7)

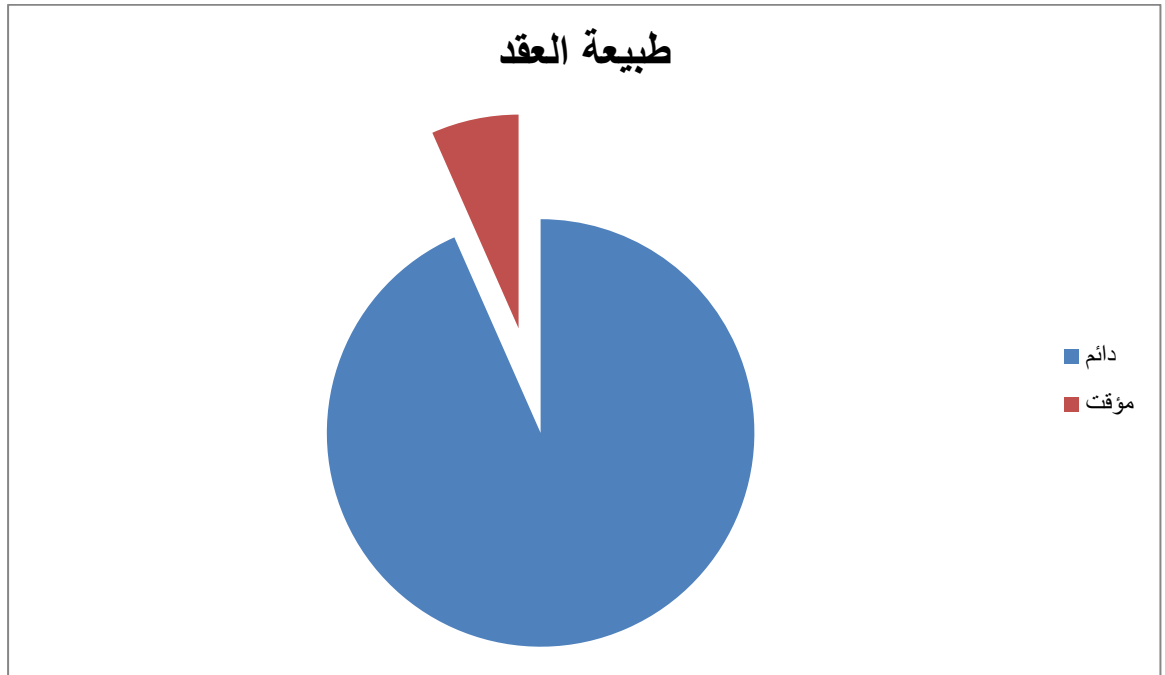
يمثل الجدول أعلاه متغير طبيعة عقد الوظيفة المشغولة من طرف أفراد المبحوثين، حيث نلاحظ

113 مفردة من مجموعها ما يعادل 93.4% تعمل بصفة دائمة، ويقابل 8 مفردات ما يقابل 6.6% يعملون بصفة مؤقتة، وهم يمثلون الموظفين في ايطار عقود جهاز الادمج المهني، وترجع هذه النسب إلى السياسة العامة للتوظيف المتبعة في المديرية الولائية للتجارة التي لا تسمح بالتوظيف المؤقت على شكل عقود مؤقتة مفتوحة أو محددة المدة، وقد عرف عدد العمال بالمديرية زيادة معتبرة خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد فتح المديرية الفرعية بعدد من

دوائر الولاية وبمطارها، إضافة إلى سياسة الدولة في هذا القطاع الحساس لقمع الغش والتجاوزات لكثير من التجار الجملة والتجزئة نتيجة الفوضى العارمة في هذا القطاع في محاولة لإعادة النظام به وحماية المستهلك وذلك بتوفير أكبر قدر من التغطية لأعوان التفيتش.

شكل رقم(14):دائرة نسبية تثل طبيعة عقد الوظيفة

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(6)



جدول رقم(19): يمثل الأجر بالنسبة للموظفين

النسبة	التكرار	التوزيع
		الأجر
64.5	78	ما بين 2-4 ملايين
29.8	36	ما بين 5-7 ملايين
5.8	7	أكثر من 7 ملايين
100	121	المجموع

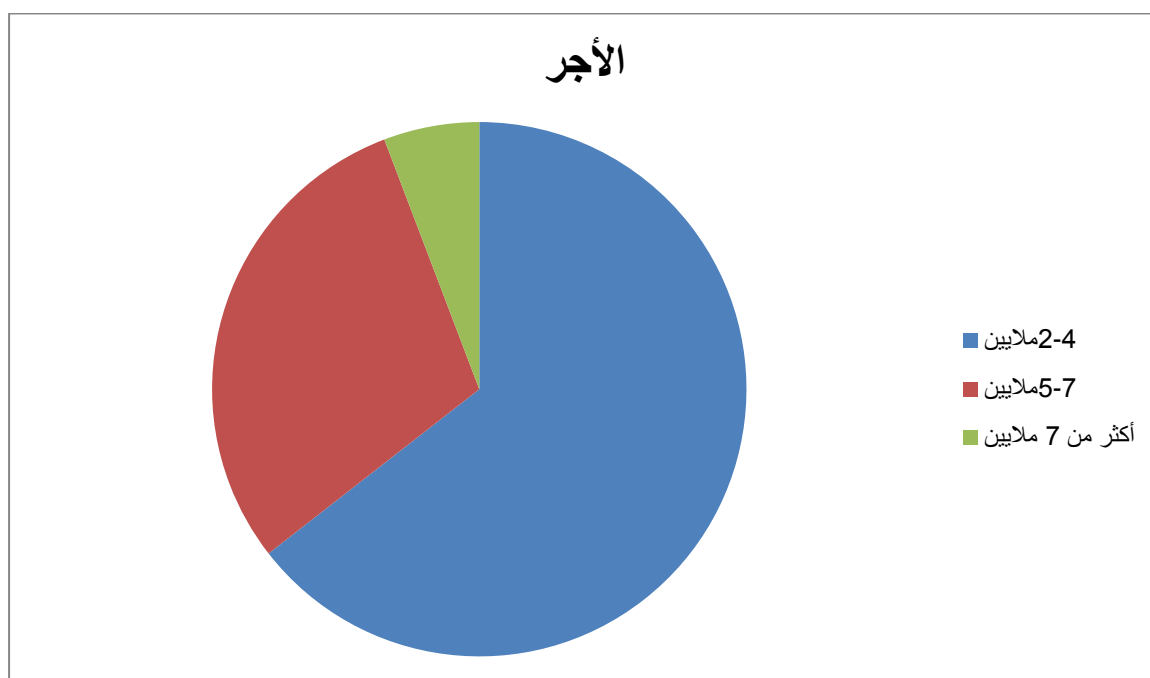
المصدر: السؤال رقم (8)

أبرزت النتائج المدونة في الجدول أعلاه الخاصة بمتغير الأجر أن نسبة كبيرة من أفراد المبحوثين يتقاضون أجر ما بين 2-4 ملايين وذلك بنسبة 64.5٪ بما يعادل 78 مفردة، لتليها الفئة ما بين 4-6 ملايين بنسبة 29.8٪ بما يقابل 36 مفردة وفي الأخير فئة أكثر من 6 ملايين بنسبة 5.8٪ بتكرار 7 مفردة.

والذي نفسره بنظام الأجور العام المطبق في الجزائر، والذي يعتمد على نظام الأجر القاعدي وفق لكل فئة وظيفية وفق مؤشرات معينة من المستوى التعليمي، الشهادات والكفاءات المهنية، الخبرة المهنية...، والملاحظ أيضا تقارب الأجور ما بين رتب أعوان التحكم والاطارات، مع اختلافات ضئيلة على حسب نوعية وطبيعة الوظيفة والمركز المشغول، وإذا ما قورنت الأجور بقطاع الخدمات فهي تعتبر أحسن بكثير، بالرغم عموما من عدم كفايتها بالالتزامات العائلية.

شكل رقم(15):دائرة نسبية تمثل الأجر لأفراد المجتمع البحثي

المصدر: مستخرجات الجدول رقم(7)



جدول رقم(20): يمثل الخبرة المهنية بالنسبة للموظفين

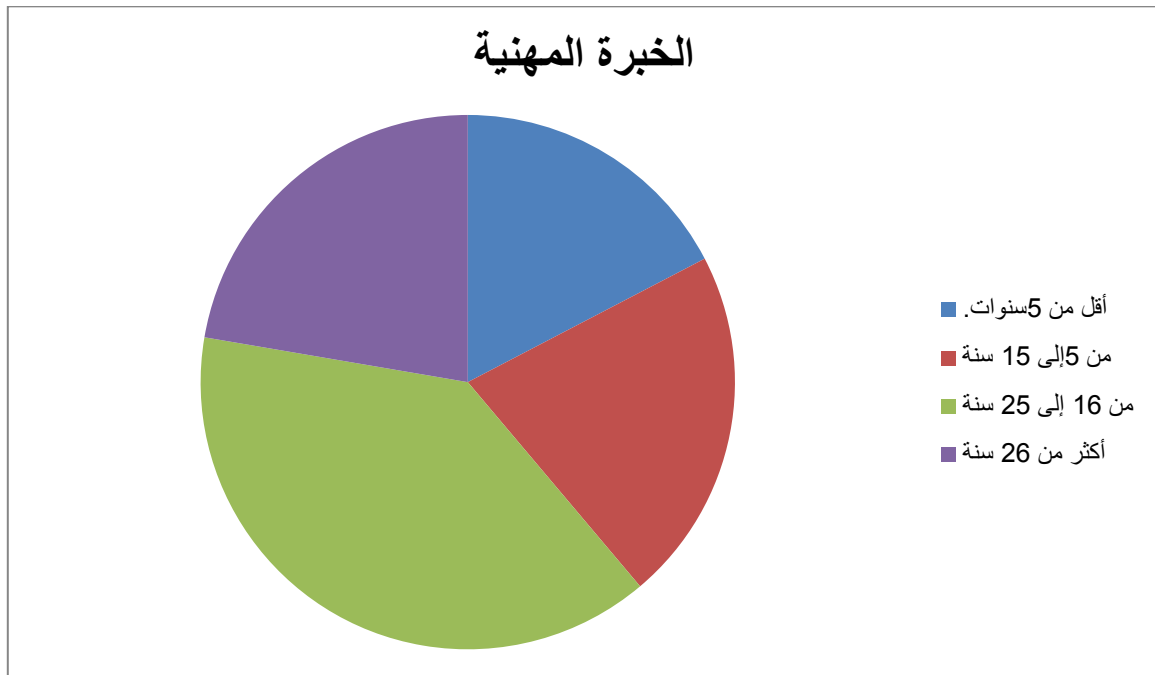
النسبة	التكرار	التوزيع
		الخبرة المهنية
17.4	21	أقل من 5 سنوات
21.5	26	من 5 إلى 15 سنة
38.8	47	من 16 إلى 25 سنة
22.3	27	أكثر من 26 سنة
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (9)

يمثل الجدول أعلاه متغير الخبرة المهنية، حيث نجد الفئة ما بين 16-25 سنة تمثل أكبر نسبة من المجموع العام بنسبة مقدرة بـ 38.8% أي ما يقدر بـ 47 مفردة من المجموع الكلي للمفردات، والذي يعكس قلة وتراجع عملية التوظيف في المديرية، إضافة لشرط الخبرة المهنية كعامل أساسي للقبول في عملية التوظيف، زيادة على أن أغلب والموظفين استفادوا في مرحلة سابقة من عقود الاندماج المهني والعقود المؤقتة لعدة سنوات التي أكسبتهم خبرة مهنية معتبرة، لتلهم كل من الفئتين أكثر من 25 سنة، ومن 16 إلى 25 سنة بنسب متقاربة جدا وهي على الترتيب

كالتالي 22.3٪ بما يعادل 27 مفردة، و21.5٪ أي ما يقارب 26 مفردة، حيث تفسر تراجع فئة أكثر من 25 سنة بالإقبال الكبير من الموظفين على التقاعد خاصة النسبي منه وبالخصوص في فئة النساء، وفي الأخير نجد الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.4٪ بما يعادل 21 مفردة من مجموع مفردات العينة والتي ترجع إلى التشبع الوظيفي في شتى المجالات والتخصصات مع اشتراط الخبرة المهنية دائما في شروط التوظيف كما ذكرنا.

شكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية للمبحوثين



المصدر: مستخرجات الجدول رقم (8)

2-11- عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول: دور العوامل التنظيمية في عملية الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية:

1-2-1- المؤشر الأول: التغيير التنظيمي

جدول رقم(21): يمثل أشكال الاستفادة من التغيير التنظيمي أثناء تفعيله

النسبة	المجموع	لا		نعم		وجود للتغيير التنظيمي
		%	التكرار	%	التكرار	أشكال الاستفادة من التغيير التنظيمي
100	121	32.2	39	25	21	تغيير في الرتبة
				14	17	تغيير في الوظيفة
				26	26	تغيير في المهام
				82	17	تغيير مكان العمل
				100	82	المجموع
100	121	32.2	39	67.8	82	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (10 و13)

يمثل الجدول أعلاه العلاقة ما بين متغير نوع التغيير التنظيمي داخل مؤسسة العمل وذلك بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي، حيث نجد أن النسبة العظمى من الموظفين تؤكد على وجود تغيير في المؤسسة وذلك بنسبة 67.8% والذي يعادل 82 مفردة من بين المجموع الكلي للمفردات، ومن بين هذه النسبة نلاحظ نسبة 82% بما يعادل 17 مفردة ترى أن هذا التغيير كان في مكان العمل في حين تتقارب النسب ما بين 26% بما يقارب 26 مفردة ونسبة 25% أي ما يعادل 21 مفردة بأن نوع التغيير التنظيمي يتم على الترتيب بتغيير في المهام وتغيير في الرتبة. وفي الأخير نجد نسبة 14% أي ما يقارب 17 مفردة تؤكد على التغيير في الوظيفة، وهذه النتائج تتوافق مع السياسة العامة للمديرية، فيما يخص نظام الترقية والذي تؤكد نتائجه الأسئلة الخاصة بمتغير الترقية.

أما نسبة 32.2% أي ما يقارب 39 مفردة تنفي وجود أي تغيير تنظيمي وهي الفئة التي لم تستفد من أي ترقية أو تغيير في وضعيتها المهنية سواء ذلك لضعف المستوى الدراسي أو نقص الخبرة المهنية والذي ينعكس على الدرجة المهنية والوظيفة المشغولة إضافة إلى نوع وطبيعة العقد المهني وهو مؤقت، بحيث تؤكد نتائج السؤال الخاص بطبيعة العقد المهني ما بين الموظف والمؤسسة، والذي يعزز هذه النتائج.

جدول رقم(22): يمثل وتيرة انتظام التغيير التنظيمي بالنسبة للفئة المهنية

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الفئة المهنية انتظام التغيير التنظيمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
67.8	82	18.2	15	33	27	48.8	40	نعم
32.2	39	23.1	9	25.6	10	51.3	20	لا
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (11)

يبين الجدول أعلاه انتظام التغيير التنظيمي بالنسبة للفئة المهنية، حيث نميز من خلال هذه النتائج أنه 82 مفردة بما يعادل نسبة 67.8% يؤيدون فكرة حدوث تغيير تنظيمي داخل المؤسسة بصورة منتظمة ودورية مقابل 39 مفردة ما يمثل نسبة 32.2% ترفض ذلك، خاصة من طرف فئة أعوان التنفيذ وذلك بنسبة 51.3% ما يمثل 20 مفردة مقابل نسبة 48.8% ما يمثل 40 مفردة ويرجع ذلك لحجم هذه الفئة داخل المؤسسة مقارنة بباقي الفئات الأخرى والتي يمسها التغيير بطريقة مباشرة، لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 33% ما يمثل 27 مفردة مقابل 25.6% ما يمثل 10 مفردات ترفض ذلك وهي بحكم عددها داخل المؤسسة فهي أقل تأثراً بعملية التغيير التنظيمي، وفي الأخير فئة الاطارات بنسبة 23.1% ما يمثل 9 مفردات مقابل نسبة 18.2% ما يمثل 15 مفردات تؤكد ذلك، بحكم احتلالها قمة الهرم الوظيفي فعملية التغيير والتوتيرة والانتظام يحدد من طرف مجلس الادارة بصفة عامة والتي هي من أعضائه البارزين والفاعلين.

جدول رقم(23): يمثل اسهامات التغيير التنظيمي بالنسبة للموظفين

النسبة	التكرار	التوزيع اسهامات التغيير التنظيمي
13.2	16	تحقيق رضا وظيفي للموظفين
27.3	33	وضع رجل مناسب في المكان المناسب
33.1	40	-التخصص في العمل
26.4	32	زيادة في أداء وفعالية الموظف
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (14)

من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير اسهامات التغيير التنظيمي بالنسبة لمفردات مجتمع البحث، نستخلص جملة من النتائج أهمها: ان أهم مساهمة تحدثها عملية التغيير التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة هي الزيادة في التخصص في العمل وهذا بنسبة 33.1% ما يمثل 40 مفردة والذي تؤكد اجابات مفردات المبحوثين في متغير التدريب حيث بتغيير مكان العمل تساعد في عملية التخصص، لتلها بنسب متقاربة على الترتيب كل من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة 27.3% ما يمثل 33 مفردة ثم الزيادة في أداء وفعالية الموظف بنسبة 26.4% ما يمثل 32 مفردة، حيث في المقابلات لمدراء الموارد البشرية أكدوا على محاولة العمل بصورة متواصلة ودائمة على توافق المنصب مع شاغله علميا وعمليا، وفي الأخير نجد تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بنسبة 13.2% ما يمثل 16 مفردة والذي يفسره بتعدد مصادر الحصول على الرضا الوظيفي وأهمها الحوافز سواء المادية أو المعنوية كما تؤكد نتائج متغير الحوافز المعنوية.

جدول رقم(24): يمثل سبب التغيير التنظيمي بالنسبة للخبرة المهنية

المجموع	أكثر من 25 سنة		من 16 إلى 25 سنة		من 5 إلى 15 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية سبب التغيير التنظيمي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
66.9	81	17.3	14	39.5	32	17.3	14	25.9	21	كثرة المشاكل
33.1	40	32.5	13	37.5	15	30	12	/	/	تماشياً مع متطلبات البيئة الخارجية
100	121	22.3	27	38.8	47	21.5	26	17.4	21	المجموع

المصدر: السؤال رقم (15)

أهم النتائج المستخلصة من الجدول الخاص بسبب التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تؤيد أن السبب الرئيسي الذي يدفع المديرية للتغيير التنظيمي هو كثرة المشاكل الإدارية والتسييرية وذلك بنسبة 66.9% ما يمثل 81 مفردة، وهذا راجع إلى جو الفساد والتعفن الإداري الذي تشهده الكثير من مؤسساتنا العمومية والخاصة بسبب تغليب المصلحة الخاصة وعدم فتح قنوات الاتصال والحوار ما بين الموظفين والإدارة مما يزيد في تفاقم المشاكل الداخلية وهذا حسب آراء بعض الموظفين بمختلف رتبهم المهنية وهذه إحدى الاجابات: " كل مسؤول يسعى لتعزيز مكانته وتقوية نفوذه بأي وسيلة شرعية وغير شرعية ويعمل على إقصاء كل كفاءة تهدد منصبه".

ونلاحظ الفئة ما بين 16 إلى 25 سنة تؤكد ذلك بنسبة 39.5% ما يمثل 32 مفردة فهي الأكثر معرفة بالواقع الحقيقي مقارنة بباقي الفئات، حيث نجد الفئة الأقل من 5 سنوات تؤكد ذلك بنسبة 25.9% ما يمثل 21 مفردة وهي الفئة الأقل خبرة والتي تعمل على محاولة مجاراة الأمور قدر المستطاع بغية تثبيت وجودها داخل التنظيم الإداري وعدم إغضاب المسؤولين المباشرين، لتلها كل من فئة ما بين 5 إلى 15 سنة وفئة الأكثر من 25 سنة بنسبة 17.3% ما يمثل 14 مفردة، فبالنسبة للفئة الأخيرة فهي تحتسب من الفئة الموجهة والمقبلة على التقاعد وبالتالي لا داعي للدخول في صراعات، أما بالنسبة للفئة الأخرى فهي تكون أكثر حذراً في اقحام نفسها داخل دائرة الصراعات والخلافات، والجدير ذكره هنا أن المؤسسات العمومية تكون فيها عملية التغيير بشكل واضح خصوصاً تحت وطأة تفاقم المشاكل التسييرية مقارنة بالمؤسسات الخاصة حيث تكون مدروسة بشكل مسبق.

جدول رقم(25): يمثل شكل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	التوزيع
		شكل التغيير التنظيمي
17.4	21	الهيكل التنظيمي
31.4	38	ادخال تكنولوجيا حديثة
51.2	62	اعادة توزيع الموظفين
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (16)

يوضح الجدول أعلاه شكل التغيير التنظيمي الحاصل في المديرية ميدان الدراسة، حيث يظهر الاتجاه العام أن نسبة 51.2% ما يقابل 62 مفردة من مجموع أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن شكل التغيير التنظيمي اشتمل على اعادة توزيع الموظفين، بينما نسبة 31.4% ما يمثل 38 مفردة صرحوا بأن التغيير شمل ادخال تكنولوجيا حديثة، وفي الأخير بنسبة 17.4% ما يقارب 21 مفردة اجابوا أن شكل التغيير تمثل في الهيكل التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن اعادة توزيع الموظفين على مختلف المصالح التابعة للمؤسسة هي السياسة الكلاسيكية الأكثر انتشارا داخل المؤسسات خاصة منها العمومية وذلك لسهولة من جهة وفعاليتها من جهة أخرى عكس الشكل الثاني المتمثل في ادخال التكنولوجيا الحديثة والذي يصعب في المؤسسات العمومية الذي يستوجب قرار من السلطات العليا وفق مخططات تنموية شاملة، على غرار المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تسعى بشكل دائم ومتواصل لتحديث منظومتها التكنولوجية تماشياً مع المتغيرات الداخلية والخارجية وللحاق بركب المنافسة التجارية.

جدول رقم(26): آليات قرار التغيير التنظيمي

النسبة	التكرار	التوزيع آلية قرار التغيير التنظيمي
14	17	اشراك الموظفين واطارات المؤسسة
46.3	56	بصورة انفرادية
39.7	48	الالزام والاجبار على قبول التغيير
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (17)

يبين الاتجاه العام لنتائج الجدول أعلاه المقدر بـ 46.3٪ ما يمثل 56 مفردة من مجموع أفراد المبحوثين، حيث يصرحون بأن قرار التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يتم بصورة انفرادية من قبل السلطة الادارية العليا، في حين تجيب نسبة 39.7٪ ما يمثل 48 مفردة بأنه يتم بصورة الالزام والاجبار على قبول هذا التغيير وفي الأخير نسبة 14٪ ما يعادل 17 مفردة ترى أن قرار التغيير التنظيمي يتم باشتراك الموظفين واطارات المؤسسة.

حيث يمكن ارجاع هذه النتائج إلى أن قرار التغيير التنظيمي بشكل عام يدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة مهما كان نوع نشاطها اقتصادي، اجتماعي، خدماتي، أو طبيعتها عامة أو خاصة، لا يمكن أن يؤخذ ويقرر بصورة فجائية دون دراسة مسبقة بل نتيجة دراسة معمقة لسد الثغرات المتواجدة في أرض الواقع وحل للمشكلات المختلفة التي تواجهه وتعيق نجاح التسيير وبلوغ أهدافه، بالرغم من أن هذا لا يلغي ضرورة اعلام واشراك الموظفين في النوع من القرارات على اعتبارهم شركاء من ناحية ومن ناحية أخرى الأدرى بالواقع ومشاكله ومواطن الضعف والقوة. اضافة إلى العامل النفسي الذي يعزز الشعور بالقيمة والانتماء لدى الموظفين مما يحفزهم على العمل أكثر وبعدية واتقان. فصيغة الاجبار والالزام لتنفيذ قرارات التغيير حسب ما صرح به الموظفين لا تخدم أهداف المؤسسة ولا أهدافهم واعتبارهم مجرد أدوات تنفيذية لا غير الذي يقلل من تفانيهم واخلاصهم للعمل وبالتالي عدم نجاح عملية التغيير وبلوغ أهدافها وهو ما يفسر كثرة المشاكل التنظيمية داخل المديرية ميدان الدراسة خاصة الصراعات الدائمة ما بين الادارة والموظفين.

جدول رقم(27): سبب رفض التغيير التنظيمي وفق اتجاه الموظفين

المجموع		الحياد		القبول		الرفض		اتجاه الموظفين نحو التغيير
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	سبب رفض التغيير التنظيمي
100	121	0.8	1	80.2	97	2.5	3	الخوف من امكانية فقدان الوظيفة
						7.4	9	الخوف من امكانية فقدان المكانة المهنية
						3.3	4	زيادة العبء في العمل والواجبات
						5	6	ضرورة الخضوع للتدريب والتكوين كشرط لاستلام مهام جديدة
100	121	0.8	1	80.2	97	19	23	المجموع

المصدر: السؤال رقم (18)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة ما بين سبب رفض التغيير التنظيمي مع اتجاهات الموظفين نحوه، حيث يبين الاتجاه العام المقدر بـ 80.2% بما يعادل 97 مفردة، قبول أفراد العينة لعملية التغيير التنظيمي داخل مؤسسات ميدان الدراسة، في حين نجد نسبة 19% ما يمثل 23 مفردة ترفض هذا التغيير وترجع ذلك لجملة من الأسباب يتقدمها الخوف من امكانية فقدان المكانة المهنية بنسبة 7.4% ما يمثل 9 مفردات، ليليه سبب ضرورة الخضوع للتدريب والتكوين كشرط لاستلام مهام جديدة بنسبة 5% ما يعادل 6 مفردات، ثم سبب زيادة العبء في العمل والواجبات مقدر في نسبة 3.3% ما يمثل 4 مفردات وفي الأخير سبب الخوف من امكانية فقدان الوظيفة بتكرار 3 مفردات ما يقابل 2.5%. في حين عبرت مفردة واحدة بالحياد اتجاه عملية التغيير.

ويمكن تفسير هذه النتائج بارتفاع نسبة قبول عملية التغيير التنظيمي من قبل أغلبية الموظفين لأنها تحمل في طياتها بعض الأمل في تحسين الوضعية المهنية وهي تمثل فئة الاطارات وأعوان التحكم كما تؤكد عليه نتائج الجدول رقم، فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الغالبة الراضية للتغيير وذلك مما يحمله هذا التغيير من تحولات والتزامات اتجاه الوظيفة تثقل كاهلهم خصوصا فئة الموظفين المشرفين على التقاعد الذين يرون عدم جدوى التغيير على المنفعة الشخصية والمهنية على حد سواء.

جدول رقم(28): أثر التغيير التنظيمي على المسار المهني بالنسبة للوظيفة

المجموع		لا		نعم		التغيير التنظيمي يغير في المسار المهني الرتبة الوظيفية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	60	20	12	80	48	عون منفذ
100	37	27	10	73	27	عون تحكم
100	24	20.8	5	79.2	19	اطار
100	121	22.3	27	77.7	94	المجموع

المصدر: السؤال رقم (19)

يبين الاتجاه العام للجدول أعلاه المقدر بـ 77.7٪ ما يمثل 94 مفردة من مجموع الفئات المهنية محل البحث يرون أن التغيير التنظيمي له الأثر في المسار المهني للموظفين، بحيث نسبة 79.2٪ ما يقابل 19 مفردات من فئة الاطارات يؤيدون هذا الاتجاه، مقابل 20.8٪ بما يعادل 5 مفردات أجابت بعكس ذلك، لتلها نسبة 73٪ ما يمثل 27 مفردة من فئة أعوان التحكم تعزز الاتجاه العام عكس 27٪ ما يعادل 10 مفردة يخالفون ذلك، وفي الأخير نسبة 80٪ ما يمثل 48 مفردة من أعوان التنفيذ مقابل 20٪ بما يعادل 12 مفردة اجابت بعكس ذلك.

ويمكن تفسير اجابات مختلف الفئات بمدى استفادة هذه الأخيرة من هذا التغييرات، ففئة الاطارات التي تعتبر من طرف الادارة فهي الأدرى بعملية التغيير وكيفيات الاستفادة منها وخاصة فيما يتعلق بالترقية العمودية الأكثر وضوحا في هذه الفئة بحكم المؤهل العلمي العالي، ونفس الشيء نلاحظه في فئة أعوان التحكم فهي أيضا بحكم المؤهلات العلمية التي تحملها فهي تستفيد من التغيير خاصة في الاتجاه الايجابي من ترقية عمودية وأفقية، على غرار فئة أعوان التنفيذ فبحكم مؤهلاتها البسيطة والمتدنية واحتلالها المراتب الدنيا في السلم المهني، اضافة إلى محدودية سقف الترقية سواء الأفقية أو العمودية.

1-2-2- المؤشر الثاني: التدريب

جدول رقم(29): الاستفادة من التدريب بالنسبة للوظيفة المهنية

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من التدريب الوظيفة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	60	35	21	65	39	عون منفذ
100	37	54	20	46	17	عون تحكم
100	24	29.2	7	70.8	17	اطار
100	121	39.7	48	60.3	73	المجموع

المصدر: السؤال رقم (20)

من خلال البيانات الاحصائية للجدول أعلاه الذي يبين العلاقة ما بين الاستفادة من التدريب والوظيفة المهنية، حيث يوضح الاتجاه العام المقدر بـ 60.3% يمثل إجابة 73 مفردة من مجموع مفردات مجتمع البحث بالإيجاب، تتقدمهم فئة الاطارات بنسبة 70.8% بما يقابل 17 مفردة عكس ما نسبته 29.2% لم تستفد من التدريب ثم تليها 65% ما يمثل 39 مفردة من فئة أعوان التنفيذ مقابل 35% اجابت بلا، وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 46% بما يعادل 17 مفردة والتي تقابلها 20 مفردة بنسبة 54% لم تأخذ حقها منة عملية التدريب.

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا من كون فئة الاطارات باعتبارها تمثل الادارة العليا فهي الأعلم بخبايا التسيير وبرامج عمليات التدريب ومواعيدها وبالتالي الأكثر استفادة منها مقارنة بباقي الفئات، أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ فبحكم المهام والوظائف المسندة إليهم والتي تتطلب مهارات وكفاءات عالية خاصة ومتجددة، الذي يفرض على الادارة اشراكهم في مختلف عمليات التدريب المبرمجة باعتبارهم الفئة الأكثر استهدافا منها من باقي الفئات خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تتميز باعتمادها على عنصر التكنولوجيا الحديثة المتميز بصفة التغير والتطور المستمرين مما يفرض مواكبتها دائما لتحقيق المنافسة، والذي يقل بدرجة ملحوظة عند فئة أعوان التحكم فهم أقل استفادة، وعند استفسارنا عند المسؤولين فسروا ذلك بقلة برامج التدريب الموجهة لهذه الفئة بمعدل دورة كل سنتين أو ثلاث، إلا في حالات خاصة عند ما يستوجب ذلك.

جدول رقم(30): برمجة عملية التدريب بالنسبة للحالة المهنية

المجموع		مؤقت		دائم		الحالة المهنية برمجة التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	8	/	/	100	8	نادرا
100	79	58.6	8	89.9	71	احيانا
100	23	/	/	100	23	دائما
100	11	/	/	100	11	ابدا
100	121	6.6	8	93.4	113	المجموع

المصدر: السؤال رقم (22)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 93.4% تمثل الاتجاه العام للنتائج الاحصائية الخاصة بمتغير برمجة عملية التدريب بالنسبة للحالة المهنية، حيث مثل هذا الاتجاه أصحاب العقود الدائمة مقسمة كالتالي: من مجموع 113 مفردة نجد 71 مفردة اجابت ان برمجة التدريب تتم احيانا، بينما 23 مفردة اجابت بدائما لتليها 11 مفردة بالنفي التام لذلك وفي الأخير 8 مفردات اجابت بندرة برمجة التدريب. على غرار الموظفين المؤقتين الذين اجابوا بالأغلبية بـ 8 مفردات بأن برمجة التدريب لا تتم إلا أحيانا.

ويرجع تفسير هذه الاحصائيات لمدى استفادة الموظفين من عملية التدريب والتي توضحها نتائج السؤال السابق حيث نجد فئة أعوان التحكم هم الأكثر استفادة منها مع فئة الاطارات وبالتالي نسبة اجابة احيانا هي الأعلى، عكس ما توضحه نتائج اجابات نادرا وابدأ والتي تعكسها فئة أعوان التنفيذ التي تصرح بعدم استفادتها بصورة دائمة من برمجة مختلف عمليات التدريب، بينما ترجع النسبة المطلقة في اجابات اصحاب العقود باحيانا و ذلك لتذبذب وتيرة الاستفادة من هذه العملية، فهي أقل استفادة من غيرها مقارنة بالموظفين الدائمين خصوصا مع قصر مدة العقد، فهي تتراوح ما بين 06 أشهر و سنتين على أكثر تقدير حسب تصريحات مدير الموارد البشرية للمديرية.

جدول رقم(31): معايير الاستفادة من التدريب بالنسبة للوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
19	23	60.9	14	39.1	9	/	/	الشخص المثابر والطموح
67.8	82	12.2	10	14.6	12	73.2	60	وفق تقييم أداء الموظفين وقدراتهم
13.2	16	/	/	100	16	/	/	العلاقات الشخصية والمحابة
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (23)

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 49.6٪ من إجمالي أفراد المبحوثين مثلوا الاتجاه العام من فئة أعوان التنفيذ وبنسبة 73.2٪ اجابوا بمعيار وفق تقييم أداء الموظفين وقدراتهم ، في حين نجد أعوان التحكيم أعربوا عن معايير الاستفادة من عملية التدريب تكون العلاقات الشخصية والمحابة بنسبة 100٪ ثم معيار الشخص المثابر والطموح بنسبة 39.1٪ وأخيرا نسبة 14.6٪ اختارت معيار وفق تقييم أداء الموظفين وقدراتهم بينما فئة الاطارات اختارت الشخص المثابر والطموح بنسبة 60.9٪، ومعيار تقييم أداء الموظفين وقدراتهم بنسبة 12.2٪. وتفسير ذلك يعود كون فئة أعوان التحكم تمثل الفئة المستفيدة من عملية التدريب لذا توزعت آراءهم على الاختيارات الثلاث كل حسب وجهة نظره وطريقة استفادته من هذه العملية خصوصا الفئة التي اختارت الخيار الأخير المتمثل في المحابة والعلاقات الشخصية فكانت جريئة بذلك لكونه واقع معاش، عكس فئة أعوان التنفيذ التي اجابت بالإجمال على الخيار الثاني والذي قد يفسر بالخوف من المسؤولين حسب ما أحسسنه أثناء بعض المقابلات المباشرة مع بعض الموظفين. بينما فئة الاطارات كونها تمثل الادارة بتوجهاتها المختلفة فكانت حذرة جدا في اختياراتها التي تباينت ما بين معيار تقييم أداء الموظفين وقدراتهم ومعيار الشخص الطموح.

جدول رقم(32): أهداف التدريب بالنسبة لمشاركة الموظفين في التدريب

المجموع		ابدا		دائما		احيانا		نادرا		مشاركة الموظفين في التدريب أهداف التدريب
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	45	100	13	/	/	33.3	9	41.8	23	تحقيق اهداف المؤسسة فقط
100	19	/	/	/	/	/	/	23.6	13	تحقيق اهداف العمال فقط
100	41	/	/	76.9	20	66.7	18	34	19	زيادة الانتاجية المؤسسة
100	6	/	/	23.1	06	/	/	/	/	تحسين مستوى وقدرات الفرد العامل
100	121	10.7	13	21.5	26	22.3	27	45.5	55	المجموع

المصدر: السؤال رقم (24و25)

من الجدول يتضح أن الاتجاه العام لمفردات المبحوثين يميل بنسبة 45.5% ممن صرحوا أن مشاركة العمال في التدريب نادرا ما تعزز من هدف هذه العملية، حيث تنقسم نسب الأهداف المرجوة منها كالتالي: نسبة 41.8% ترى أن الأهداف المرجوة من التدريب هي تحقيق أهداف المؤسسة فقط ونسبة 23.6% ترى بتحقيق أهداف العمال فقط بينما 34% تتجه نحو هدف زيادة انتاجية المؤسسة، على غرار الذين اجابوا بأحيانا حيث اجابت ما نسبته 66.7% بزيادة انتاجية المؤسسة وما نسبته 33.3% اختارت تحقيق أهداف المؤسسة فقط، ثم 76.9% اختاروا زيادة الانتاجية و23.1% لتحسين مستوى وقدرات الفرد الموظف من جملة الاجابة "دائما"، وفي الأخير نسبة 10.7% تتجه إلى أنه لا تعزز المشاركة في التدريب ابدا سوى تحقيق أهداف المؤسسة فقط لتنعدم في باقي الأهداف.

وتفسر هذه النتائج بكون أهداف عملية التدريب متناسب وتتوافق مع نسب المشاركة فيها، حيث أن العمال نادري المشاركة يحصرون أهداف التدريب بالدرجة الأولى في تحقيق الفائدة للمؤسسة الذي يفسر النسبة الكبيرة لهذه الفئة، فكثير من اجابات الموظفين حول هذه النقطة تعزز تراجع الاقبال والرغبة لدى الأغلبية، حيث يؤكدون على حتى برامج التدريب تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية للموظف لا غير دون الاهتمام بالمعرفة العلمية والتكنولوجية، في حين الموظفين دائمي المشاركة اجاباتهم تعكس نوع الاستفادة من العملية في مقدمتها تحسين

مستوى وقدرات الموظف مع تحقيق الانتاجية للمؤسسة، وأغلب هؤلاء هم من فئة أعوان التنفيذ حيث تعزز عملية التدريب المهارات الفنية والكفاءة المهنية ومنه كنتيجة لذلك تحقق الانتاجية للمؤسسة، عكس الفئة التي تعزف عن المشاركة وتحتصر أهداف التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة لا غير سواء بحكم اطلاعها على برامج التدريب أو خبرتها في هذا المجال حيث تمثل الفئة الأكثر خبرة مهنية في وسط العمال.

جدول رقم(33): توافق برامج التدريب بالنسبة للفئة المهنية

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الفئة المهنية توافق برامج التدريب مع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21.5	26	30.8	8	69.2	18	/	/	المؤهلات العلمية الخاصة بالموظف
46.3	56	12.5	7	16	9	71.4	40	طبيعة المهام والأعمال الممارسة
32.2	39	23.1	9	25.6	10	51.3	20	القدرات العملية للموظف
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (26)

يبين الاتجاه العام للبيانات الاحصائية الخاصة بالجدول أعلاه الخاص ببرامج التجريب بالنسبة للفئة

المهنية، والمقدر بـ 46.3% ما يعادل 56 مفردة من مجموع أفراد المبحوثين والتي تمثلها طبيعة المهام والأعمال الممارسة مقسمة كما يلي: نسبة 71.4% (40 مفردة) لفئة أعوان ثم نسبة 16% (9 مفردات) لفئة أعوان التحكم، و نسبة 12.5% (7 مفردات)، لتلها نسبة 32.2% (39 مفردة) للقدرات العمالية للموظف، موزعة ما بين نسبة 51.3% (20 مفردة) لأعوان التنفيذ ونسبة 25.6% (10 مفردات) لفئة أعوان التحكم ثم نسبة 23.1% (9 مفردات) لفئة الاطارات، وفي الأخير نسبة 21.5% (26 مفردة) للمؤهلات العلمية للموظف تتباين ما بين نسبة 69.2% (18 مفردة) لفئة أعوان التحكم ونسبة 30.8% (8 مفردات) لفئة الاطارات وتنعدم عند فئة المنفذين.

وتفسر هذه النتائج إلى أنه محتوى برامج تتغير من فترة إلى أخرى بحسب مقتضيات البيئة الداخلية والخارجية وتختلف أيضا من فئة مهنية إلى أخرى وفق معايير محددة لكل منها، من المستوى التعليمي والمهارات المهنية وطبيعة الوظيفة في حد ذاتها والذي يفسر الاختيارات المتباينة لكل فئة مهنية، فنلاحظ الاطارات بحكم المستوى التعليمي لها ونوعية المهام الموكلة اليها من دراسة المشاكل واتخاذ القرارات الذي يستوجب نوع ومحتوى خاص في برامج التدريب ويبرر اختيارها القدرات العملية للموظف، بينما فئة أعوان التحكم التي اجابت بنسبة عالية ومتقاربة ما بين القدرات العملية وطبيعة المهام وذلك راجع في المقام الأول إلى المهام التي تمارسها ما بين الحرص على تنفيذ القرارات العليا ومختلف عمليات الاشراف على أعوان التنفيذ الذين تتقارب اجابتهم مع أعوان التحكم باعتبار مهامهم تقتصر على التنفيذ مختلف القرارات فهي إذن بحاجة إلى تكثيف في رفع المؤهل العلمي و رفع الحجم المعرفي لديها لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.

جدول رقم(34): نوع الترقية بالنسبة لأوجه الاستفادة من التدريب

المجموع		اكتساب معارف ومهارات جديدة		تعزيز المهارات الذاتية		معرفة نقاط الضعف والقوة		أوجه الاستفادة من التدريب نوع الترقية المستفادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	45	71.1	32	0	0	28.9	13	ترقية افقية
100	53	0	0	49.1	26	50.9	27	ترقية عمودية
100	23	60.9	14	39.1	9	0	0	ترقية خارجية
100	121	38	46	28.9	35	33.1	40	المجموع

المصدر: السؤال رقم (27و28)

يمثل الجدول أعلاه العلاقة ما بين المتغيرين نوع الترقية التي تساعد الموظف مع النقاط الأساسية التي يساعد التدريب على تعزيزها، حيث نلاحظ الاتجاه العام المقدر بـ 38٪ المعادل لـ 46 مفردة من أفراد المبحوثين التي ترى أن التدريب يساعد في اكتساب معارف و مهارات جديدة مقسمة على نسبتين اثنتين هما على الترتيب 71.1٪ تميز الفئة التي اختارت الترقية الأفقية كنوع من الترقية التي يساعد عليها التدريب، ونسبة 60.9٪ اجابت على الترقية الخارجية لتنعدم عند الترقية العمودية، لتليها الفئة من أفراد المبحوثين التي اختارت خيار معرفة نقاط القوة والضعف فكانت النسبة الأكبر للترقية العمودية بنسبة 50.9٪ ثم نسبة 28.9٪ بالنسبة للترقية الأفقية

وتنعدم في الترقية الخارجية، وفي الأخير نجد لعنصر اكتساب معارف ومهارات جديدة نسبة 71.1٪ اختاروا الترقية الأفقية ونسبة 60.9٪ اختاروا الترقية الخارجية وتنعدم عند الترقية العمودية.

والتي ترجع إلى كون عملية التدريب تكسب الموظف المعرفة والمهارة، والتي تتيح له أنواع من الترقية ما بين الترقية الأفقية والخارجية خصوصا في فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يبحثون عن رفع من المستوى المهني والمعرفي وتعلم مهارات جديدة تسمح لهم بتحسين أوضاعهم الوظيفية وبالتالي المادية سواء كان ذلك داخل المؤسسة نفسها أو خارجها وهو ما تعززه الاجابات التي قدمها لنا مدير الموارد البشرية للمديرية حول أسباب تنقل الأفراد إلى خارج المؤسسة، وهي نفس الأسباب بالنسبة لهدف تعزيز المهارات الذاتية للسعي وراء الترقية العمودية والخارجية، فعند امتلاك المهارة الفكرية و اليدوية يستطيع الموظف الاختيار بأريحية في عروض العمل وفق ما يتلاءم مع طموحاتهم المادية والمعنوية. بينما بالنسبة لعنصر معرفة نقاط الضعف والقوة فهو يتناسب مع الترقية الأفقية والعمودية ونجد الفئات المهنية الثلاث ممثلة فيما فهي تسعى لتحسين مستوياتهم العلمية والعملية مع اختلاف الدوافع لذلك

1-2-3- المؤشر الثالث: التكوين

جدول رقم (35): العلاقة الاستفادة من التكوين بالنسبة للخبرة المهنية

المجموع	أكثر من 25 سنة		من 16 الى 25 سنة		من 5 الى 15 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية الاستفادة من التكوين	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
100	65	10.7	7	18.5	12	30.8	20	40	26	نعم
100	56	17.8	10	21.4	12	32.2	18	28.6	16	لا
100	121	14.1	17	19.8	24	31.4	38	34.7	42	المجموع

المصدر: السؤال رقم (30)

تعتبر عملية التكوين عملية تنظيمية روتينية في أي تنظيم يهدف إلى تحسين ورفع مستوى عماله وموظفيه، والجدول أعلاه يبين العلاقة ما بين الاستفادة من التكوين والخبرة المهنية للعمال، حيث نلاحظ أن 65 مفردة من مجموع أفراد المبحوثين قد استفادت من عملية التكوين، وتمثلها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 40٪ لتليها فئة ما بين 5 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 30.8٪ ثم بنسبة 18.5٪ لفئة ما بين 16-25 سنة وفي الأخير نسبة 10.7٪ لفئة أكثر من 25 سنة. أما فيما يخص الذين أجابوا بلا مقدرة في نسبة 56 مفردة تعود بنسبة مئوية للفئة من 5-

15 سنة بـ32.2٪، ثم بنسبة 28.6٪ لفئة أقل من 5 سنوات لتلها 21.4٪ لفئة 16-25 سنة ثم في الأخير للفئة أكثر من 25 سنة بنسبة 10.7٪.

وتحلل هذه النتائج بوجود سياسة خاصة بتكوين الموظفين في المديرية محل الدراسة، وهي موجهة بالدرجة الأولى للموظفين الجدد وفق متطلبات العمل بغية تعليم وتلقينهم المبادئ الأساسية والضرورية للعمل الموكل إليهم، خصوصا في سياسة تقسيم العمل والتخصص المهني التي تساعد في تخصيص محتوى برامج التكوين لكل فئة مهنية على حدى، لكن يتناقص المستفيدين من هذه العملية مع تزايد عامل الخبرة المهنية والذي يبرر من مسيري المؤسسة بعدم الاهتمام الكبير بعامل التكوين لهذه الفئة على اعتبار الخبرة المهنية هي في الأساس مكون في حد ذاتها لذلك فهي تتغافل عن تخصيص برامج شاملة لهذه الفئة إلا في حالات خاصة كإدخال تكنولوجيا حديثة أو تكليف بمهام جديدة أو ترقية سريعة إلى منصب أعلى يتطلب تكوين خاص.

جدول رقم(36): العلاقة بين أسس اختيار المتكويين بالنسبة الحالة المهنية

المجموع		مؤقت		دائم		الحالة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أسس اختيار المتكويين
100	28	98.2	6	1.8	55	موظفين جدد
100	52	100	0	0	16	ادخال تكنولوجيا جديدة
100	41	.84.6	2	15.4	20	محاباة وعلاقات شخصية
100	1	0	0	100	22	تطبيق للقانون الداخلي للمؤسسة
100	121	93.4	8	6.6	113	المجموع

المصدر: السؤال رقم (31)

يتبين من الاتجاه العام للبيانات الاحصائية للجدول أعلاه الخاص بمتغير أسس اختيار المتكويين بالنسبة للحالة المهنية، بنسبة 93.4٪ تعود للموظفين المؤقتين الذين اجابوا بـ 98.2٪ للموظفين الجدد ثم 84.6٪ لنسبة لمحاباة والعلاقات الشخصية ويلمها نسبة 100٪ لإدخال تكنولوجيا جديدة، وتنعدم عند تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. أما بالنسبة للموظفين الدائمين فكانت نسبة اجاباتهم تقدر بـ 6.6٪، بنسبة أكبر للمحاباة والعلاقات الشخصية تقدر بـ 15.4٪ ثم نسبة 1.8٪ للموظفين الجدد ونسبة 100٪ لتطبيق القانون الداخلي لتنعدم عند اجابة ادخال تكنولوجيا جديدة .

وهذه النتائج تعززها نتائج الجدول السابق الخاص بالفئة المهنية الأكثر استفادة من التكوين، ويرجع تفسيرها إلى كون اعتماد الادارة المركزية للمؤسسات الثلاث على توجيه وتركيز عملية التكوين لفئة الموظفين الجدد

بالدرجة الأولى، وكما لا تخلوا أي إدارة جزائرية من البيروقراطية في التسيير نجد المحاباة والعلاقات الشخصية والتي تختلف حدتها من مؤسسة إلى أخرى.

جدول رقم(37): برمجة التكوين بالنسبة للخبرة المهنية

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الخبرة المهنية برمج التكوين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	35	51.4	18	48.6	17	0	0	نادرا
100	31	100	31	0	0	0	0	احيانا
100	34	79.4	27	0	0	20.6	7	دائما
100	21	4.8	1	28.6	6	66.7	14	ابدا
100	121	63.6	77	19	23	17.4	21	المجموع

المصدر: السؤال رقم (32)

يمثل الجدول أعلاه العلاقة ما بين برمجة التكوين والخبرة المهنية، وتبين النتائج الاحصائية له أن أكبر نسبة من مجموع أفراد مجتمع البحث مقدرة بـ 35 مفردة ترى أن برمجة عملية التكوين لا تتم إلا نادرا، وهي مقسمة ما بين مستوى التعليمي الثانوي والجامعي بنتائج متقاربة بـ 18 مفردة للجامعيين و 17 مفردة للثانويين. وتليها 34 مفردة ترى انه دائما ما تتم البرمجة بـ 27 مفردة للجامعيين و 7 مفردات لمستوى المتوسط وتنعدم عند الثانويين، أما صفة أحيانا فكانت مقدرة بـ 31 مفردة ممثلة في الجامعيين بنسبة مطلقة، وفي الأخير نسبة 21 مفردة اجابت بالإجابة ابدا مقسمة بـ 14 مفردة لمستوى المتوسط ثم 6 مفردات للمستوى الثانوي ومفردة للمستوى الجامعي.

واجابات السؤالين السابقين تعزز هذه النتائج حيث دائما في نفس السياق نجد ادارة المؤسسات الثلاث لها نفس السياسة العامة فيما يخص عملية التكوين فهي موجهة للفئات الجديدة والأقل درجة علمية من فئة أعوان التنفيذ لقلة مؤهلاتهم العملية فهم معنيين بالدرجة الأولى ، لكن ليس بصورة دورية ودائمة مقارنة بباقي الفئات لبساطة المهام الموكلة لفئة أعوان التنفيذ من حراسة وحجابه وتنظيف وأعمال روتينية لا تستوجب تكوين دوري، عكس المستويات العلمية الأخرى والتي تختلف وتيرة استفادتها من هذه العملية من مرحلة إلى أخرى الذي يفسر تباين النتائج ما بين هاته المستويات في الجدول.

جدول رقم(38): العلاقة بين وسيلة الاعلام بعملية التكوين بالنسبة الوظيفة المهنية

المجموع		اطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الوظيفة المهنية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	وسيلة الاعلام بالتكوين
62	75	9.3	7	36	27	54.7	41	الاعلانات
30.6	37	21.6	8	27	10	51.4	19	استدعاءات
7.4	9	100	9	0	0	0	0	رسائل الكترونية
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (33)

يمثل الاتصال في المؤسسة سواء اقتصادية أو خدمتية، عامة أو خاصة العصب الرئيسي الناقل للمعلومة داخل الهيكل التنظيمي ما بين مختلف المصالح صعودا ونزولا، ويتخذ عدة وسائل مختلفة لإيصال المعلومة والذي يوضحه الجدول أعلاه الذي يمثل أشكال وسائل الاعلام التي تعتمد عليها الادارة لإعلام الموظفين بعمليات التكوين بالنسبة لمتغير الفئة المهنية، ونلاحظ من الاتجاه العام المقدر بـ 75 مفردة (62%) من مجموع مفردات المبحوثين اجابت أنه يتم اعلامها بالتكوين عن طريق الاعلانات، مقسمة بـ 41 مفردة (54.7%) لأعوان التنفيذ و 27 مفردة (36%) من فئة أعوان التحكم لتلها فئة الاطارات بمعدل 7 مفردات (9.3%). في حين اجابة الاستدعاءات اختارتها 37 مفردة (30.6%) موزعة بين 199 مفردة (51.4%) من فئة أعوان التنفيذ و 10 مفردات (27%) من فئة أعوان التحكم ثم 8 مفردات (21.6%) من فئة الاطارات. وفي الأخير بالنسبة للرسائل الالكترونية فقد اختارتها فقط فئة الاطارات بمجموع 9 مفردات (100%).

وتفسر النتائج على النحو التالي: وسيلة الاعلام في مديرية التجارة تبقى تقليدية بامتياز متمثلة في الاعلانات، باعتبارها أسهل طريقة وأرخصها مقارنة بباقي الوسائل، حيث كثيرا ما تلجأ إليها الادارات لإعلام موظفيها والذي يفسر إجماع كل الفئات عليها، حيث تعلق الاعلانات في لوحة خاصة بالإعلانات سواء على مستوى كل مصلحة أو في بهو المؤسسة أو على مستوى الادارة وتتسم هذه الاعلانات حسب شهادات بعض الموظفين بالشفافية لكونها أمام مرأى الجميع. ونفس الشيء نلاحظه في وسيلة الاستدعاءات لكنها بنسبة أقل عند فئة أعوان التنفيذ الذي يرجع حسب الاستفسارات حولها هو على اعتبار مكان عملهم يتم في مصالح بعيدة عن الادارة وقد يتعذر تنقلهم في بعض الأحيان وحسب آراء الموظفين من مختلف الفئات فهي الوسيلة المفضلة لما تحمله من طابع شخصي ومباشر ومضمون، على غرار الوسيلة الأخيرة المتمثلة في الرسائل الالكترونية التي اجابت عليها فئة الاطارات بأغلبية مطلقة ويرجع ذلك للمستوى العلمي العالي وتحكمها في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة والانترنت فهي تفضلها على باقي الوسائل نتيجة للسرعة والضمان والسرية.

جدول رقم(39): العلاقة بين مراجعة برامج التكوين ومشاركة الموظفين فيها

المجموع		لا		نعم		مشاركة الموظفين في برامج التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	55	41.8	23	58.2	32	نعم
100	71.2	71.2	47	28.8	19	لا
100	121	57.9	70	42.1	51	المجموع

المصدر: السؤال رقم (36 و37)

بالرغم من الأهمية الكبيرة لعملية التكوين سواء للموظف في حد ذاته أو للمؤسسة من حيث اكتساب يد عاملة مؤهلة، فنلاحظ 70 مفردة من أصل 121 مفردة لم تشارك في برامج التكوين المبرمجة والتي اجابت أيضا ب47 مفردة بعدم مراجعة لتلك البرامج مقابل 23 مفردة اجابت بنعم، على عكس 51 مفردة شاركت في هذه البرامج مقسمة ب32 مفردة تؤكد بمراجعة برامج التكوين في حين 19 مفردة تنفي ذلك.

وهذه النتائج تؤكد على إهمال الادارة العامة للمؤسسات الثلاث محل البحث لسياسة التكوين رغم القوانين والتشريعات التنظيمية التي تؤكد على من حق أي موظف في التكوين على طول مساره المهني، لكن حسب تصريحات المسؤولين في هذه المؤسسة، فحجم الموظفين الكبير وتكلفة عمليات التكوين يزيد من عرقلة برمجتها بصورة منتظمة و دوربة، اضافة إلى ايجاد حلول بديلة بتكليف الموظفين الأكثر خبرة والمشرفين على تعليم وتلقين الموظفين الأقل كفاءة مختلف المهارات و الخبرات والمعارف ربحا للوقت والمال.

جدول رقم(40): نوع الترقية التي يساعد فيها التكوين

النسبة	التكرار	التكرار
		نوع الترقية
48.6	60	ترقية افقية
27.3	33	ترقية عمودية
23.1	28	ترقية في كل الاتجاهات
100	121	المجموع

المصدر: السؤال رقم (38)

يمثل الجدول أعلاه نوع الترقية التي تساعد التكوين فيها، حيث نجد ما نسبته 48.6% من مجموع أفراد الباحثين اختارت الترقية الأفقية وتتقارب اجاباتهم فيما يتعلق بالترقية العمودية بنسبة 27.3% والترقية في كل الاتجاهات بنسبة 23.1%.

ونفسر هذه النسب بضعف عملية التكوين وقلة تأثيرها على المستوى العام للموظف، خصوصاً مع قدم البرامج المقدمة فيها وعدم تحديثها تماشياً مع التطور المعلوماتي السريع، الذي أثر في مردودية التكوين ومخرجاته فأصبح العامل الذي تلقى تكوين لا يحصل إلا على ترقية في المستوى الأفقي خصوصاً لفئة المنفذين على اعتبارها الأكثر حاجة للتكوين لضعف مؤهلاتها العلمية وهذه الترقية حسب تصريحات الموظفين تكون سريعة مقارنة في حالة عدم المشاركة فقط لا غير. حيث أصبحت عملية التكوين مجرد بروتوكول شكلي أكثر منه عملي

جدول رقم(41): العلاقة بين التكوين كشرط للترقية بالنسبة الوظيفة المهنية

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة اجباري التكوين شرط للترقية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
58.7	71	25.4	18	38	27	36.6	26	نعم
41.3	50	12	6	20	10	68	34	لا
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (39)

يوضح الجدول أعلاه ما اذا كان التكوين يعتبر شرط أساسي واجباري للترقية وهذا بالنسبة للوظيفة المهنية، حيث نجد 71 مفردة (58.7%) من مجموع مفردات الباحثين اجابوا بالإيجاب على ذلك تتقدمهم فئة أعوان التحكم بـ 27 مفردة(38%) ثم 18 مفردة (25.4%) بالنسبة لفئة الاطارات، ثم بنسبة 26 مفردة (36.6%) عند فئة أعوان التنفيذ، على غرار الذين اجابوا بـ "لا" مقدره بـ 50 مفردة (41.3%)، مقسمة بـ 34 مفردة(68%) من فئة أعوان التنفيذ ثم 10 مفردات(20%) من فئة أعوان التحكم وفي الأخير فئة الاطارات 6مفردات (12%).

وتؤكد هذه النتائج ما سبق من النتائج حول التكوين من استفادة الموظفين الجدد بالدرجة الأولى، وتتفاوت عند باقي الفئات والذي يفسر النسبة الكبيرة عند أعوان التحكم بحكم الوظائف المسندة إليهم فهم بحاجة إلى دورات تكوينية بغية تحصيل ترقية وبالتالي تحصيل مادي في الأجر والمردودية، وهنا نذكر وجود ترقية سريعة، متوسطة وبطيئة، ويسعى الموظفون إلى الترقية السريعة حيث تعتمد الادارة كمعايير لها المشاركة في دورات التكوين والذي ينطبق أيضا على فئة الاطارات، فبلوغ منصب عالي يستوجب فترة من التكوين المتخصص لذلك.

جدول رقم(42): العلاقة بين الشعور بالرضا والاستقرار المهني بالنسبة الحالة المدنية

المجموع		أعزب		متزوج		مطلق		ارمل		الحالة المدنية الشعور بالرضا و الاستقرار المهني
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	80	/	/	83.8	67	7.5	6	8.8	7	نعم
100	41	/	/	100	41	0	0	0	0	لا
100	121	/	/	89.3	108	5	6	5.8	7	المجموع

المصدر: السؤال رقم (40)

من خلال النتائج الاحصائية أعلاه الخاصة بتعزيز التكوين لشعور الرضا والاستقرار المهني للموظف بالنسبة للحالة المدنية، والتي تبين الاتجاه العام المقدر بـ 108 مفردة من مجموع أفراد المبحوثين ويخص فئة المتزوجين التي اجابت بأغلبية مقدره بـ 67 مفردة تؤيد هذا الاتجاه بالتعزيز، ثم فئة الأرامل التي أيدت بأغلبية مطلقة 7 مفردات لتعزيز التكوين لشعور الرضا والاستقرار المهني وتمائلها فئة الأرامل في الاتجاه بمقدار 6 مفردات لتتقدم في الأخير عند فئة العزاب.

ويرجع تفسير هذه النتائج لكون الاستقرار المهني والشعور بالرضا والطمأنينة داخل مكان العمل يولد استقرار نفسي للموظف خاصة الذي يكون مسؤول على عائلة وأفراد، ففئة المتزوجين هم الأكثر تأييدا لعملية الرضا والاستقرار الذي ينعكس على استقرارهم الأسري والعائلي ونفس الشيء بالنسبة لفئة المطلقين والأرامل، وعكس ما نراه عند العزاب الذي كانوا بالحياد التام الذي يبين عدم حاجتهم لهذا النوع من التعزيز للشعور بالرضا والأمان.

3-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني: دور العوامل الاجتماعية في عملية الحراك المهني في المؤسسة

الجزائرية

1-3-1- المؤشر الأول المكانة الاجتماعية:

جدول رقم(43): العلاقة بين المعرفة العلمية والمكانة الاجتماعية

المجموع		لا		نعم		أثر الخبرة المهنية على المكانة الاجتماعية دور المعرفة العلمية في تحديد المكانة الاجتماعية
التركيز	%	التركيز	%	التركيز	%	
108	100	14	13	94	87	نعم
13	100	1	7.7	12	92.3	لا
121	100	15	12.4	106	87.6	المجموع

المصدر: السؤال رقم (41)

مع التطور المعرفي والتكنولوجي السريع أصبحت المعرفة العلمية بأنواعها مكسب ايجابي للعامل، ونتائج الجدول أعلاه المبين للعلاقة ما بين دور المعرفة العلمية في تحديد المكانة الاجتماعية بالنسبة لأثر الخبرة المهنية عليهما، حيث يوضح الاتجاه العام المقدر بـ 87.6% ما يقابل 106 مفردة اجابت بنعم لأثر الخبرة المهنية على المكانة الاجتماعية، والتي توضح أيضا اجابة الباحثين على دور المعرفة العلمية في تحديد المكانة الاجتماعية بنسبة 87% ما يعادل 94 مفردة للاجابة نعم، و 92.3% ما يعادل 12 مفردة لا توافق عليهما، على غرار 15 مفردة بنسبة 12.4% وهي مقسمة على مفردة واحدة ما يعادل 7.7% لا توافق على وجود دور للخبرة المهنية على المكانة الاجتماعية ولا على دور المعرفة العلمية مقابل 14 مفردة بنسبة 13% توافق على دور المعرفة العلمية في تحديدها.

وترجع النتائج السابقة لكون المكانة الاجتماعية لها عدة عوامل ومصادر وأهمها المعرفة العلمية والخبرة المهنية، ويختلف تأثير كل منهما باختلاف المهنة في حد ذاتها والقطاع والفئة المهنية للعامل نفسه، وتؤكد اجابات أفراد الباحثين على وجود علاقة قوية بين كل منهما على المكانة الاجتماعية للموظف في المؤسسة، حيث نلاحظ على ضوء ذلك أن الخبرة المهنية أكثر تأثيرا من المعرفة العلمية والذي يرجع بالدرجة الأولى لعدد الفئات ذات المؤهل

العلمي المتوسط التي تعتبر الخبرة المهنية عامل مهم يسمح لها بتعزيز مكانتها وتعظيمها، فهي العامل الوحيد الذي تملكه وتحاول تستغله لأقصى حد. على غرار الفئة التي تتمتع بالمؤهلات العلمية العالية مما تسمح لهم باكتساب مكانة داخل أسرهم والمجتمع أولاً ثم داخل مكان العمل، رغم أنهم يستفيدوا من الخبرة المهنية لكن وتيرة الاستفادة من المؤهلات العلمية أسرع بكثير من الخبرة المهنية التي تثمن بسنوات عديدة.

جدول رقم(44): العلاقة بين أثر الترقية على المكانة الاجتماعية بالنسبة للوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		منفذ		الوظيفة	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	اثر الترقية على المكانة الاجتماعية	
100	83	70	14	80.2	27	84	42	ترقية عمودية	نعم
100	16	30	6	19.8	2	16	8	ترقية أفقية	
100	99	20.2	20	29.3	29	50.5	50	المجموع	
100	22	18.2	4	36.4	8	45.5	10	لا	
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع	

المصدر: السؤال رقم (42)

تمثل الترقية هدف وغاية لأي موظف مهما اختلفت درجته المهنية، ويوضح الجدول أعلاه العلاقة ما بين أثر الترقية على المكانة الاجتماعية بالنسبة للوظيفة المهنية، حيث نلاحظ الاتجاه العام بنسبة كبيرة من مفردات الباحثين مقدر بـ 99 مفردة، تجيب بنعم على وجود علاقة وطيدة بين المتغيرين وهي مقسمة ما بين الترقية العمودية والترقية الأفقية بنسبة هي على الترتيب 83 مفردة (8.5%) و 16 مفردة (6.7%)، وبالنسبة للترقية العمودية نجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة 42 مفردة (84%) وفئة أعوان التحكم بنسبة 27 مفردة (80.2%) وأخيراً فئة الاطارات بنسبة 14 مفردة (8.5%)، بينما الترقية الأفقية فنجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة 8 مفردة (50%) وفئة الاطارات بـ 6 مفردات (37.5%) أما فئة أعوان التحكم بمفردتين (12.5%). أما فيما يخص الذين اجابوا بلا بنسبة 22 مفردة مقسمة ما بين فئة أعوان التنفيذ 10 مفردات (45.5%) وأعوان التحكم بـ 8 مفردات (36.4%) ثم الاطارات بنسبة 4 مفردات (18.2%).

والتفسير السوسولوجي لهذه النتائج: على اعتبار ان المكانة الاجتماعية تكتسب من خلال المركز المهني ونوع وحجم الوظيفة المشغولة، فإن الترقية تمثل عامل مهم لتعزز هذه المكانة فهي تمثل حراك مهني سواء كان عمودي أو أفقي للعامل، التي نلاحظها بقوة عند فئة الاطارات على اعتبارهم طبقة مثقفة وراقية، يحتلون مكانة عالية

داخل وسطهم الاجتماعي لذلك فنجدهم كثيرون الحرس على تقلد المناصب التي تعزز تلك المكانة من مساعد مدير، رئيس وحدة، رئيس قسم، أمين عام وغيرها والترقية العمودية هي الأكثر طلبا لما تحققه للموظف من زيادة في الدخل من جهة ورفع في الدرجة والمنصب من جهة أخرى، على غرار الفئات الأخرى خاصة المنفذين تختلف غاياتهم من الترقية بنوعها فهي بالدرجة الأولى زيادة في الدخل المادي وتحسين المستوى المعيشي لأنه على خلفية نوعية المناصب التي يتمتعون فالترقية مهما بلغت ذروتها لا يمكن أن تمكنهم من منصب عالي وراقي يغير مكانتهم الاجتماعي بشكل كبير إلا في حالة الحصول على مؤهلات علمية عالية من خلال الدراسة الجامعية. فالحاجات وترتيب الأولويات يختلف من فئة إلى أخرى على حسب العامل الاقتصادي لكل منها.

جدول رقم (45): العلاقة بين أثر كل من الحراك النازل والصاعد على المكانة الاجتماعية

المجموع		لا		نعم		أثر الحراك الصاعد على المكانة الاجتماعية
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
63	19.4	19	80.6	79	100	أثر الحراك النازل على المكانة الاجتماعية
58	0	0	100	23	100	نعم
121	15.7	19	84.3	102	100	لا
						المجموع

المصدر: السؤال رقم (43 و44)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة التي تربط الحراك بنوعيه الصاعد والنازل بالمكانة الاجتماعية للموظف داخل المؤسسة محل الدراسة، ونلاحظ من خلال النتائج الإحصائية أن ما نسبته 100% (23 مفردة) من مجموع مفردات العينة التي أكدت على علاقة الحراك الصاعد بالمكانة الاجتماعية في حين لا توافق على وجود علاقة لها بالحراك النازل، مقابل نسبة 80.6% (79 مفردة) توافق على وجود علاقة ما بين الحراك الصاعد والنازل و المكانة الاجتماعية، على غرار نجد نسبة 19.4% (19 مفردة) لا توافق على وجود علاقة بالمكانة الاجتماعية والحراك الصاعد بينما توافق على وجودها مع الحراك النازل، وبنسبة منعدمة لغيابها سواء بالنسبة للحراك النازل والصاعد.

وعلى اعتبار كل من رفع المسؤوليات و الزيادة في المهام تدعم المكانة الاجتماعية، فالحراك المهني الصاعد بما يحمله تغيرات وتعديلات في الحياة المهنية للعامل يدعم بقوة هذه المكانة فالزيادة المادية مع التكليف بالمهام أكبر والتمركز في منصب أعلى يزيد في تعزيزها ولو على فترة زمنية متوسطة أو طويلة. على غرار الحراك المهني النازل فهو يعتبر

عقوبة وتنزيل من الرتبة المهنية للعامل وانقاص من المهام والصلاحيات ومنه التأثير المباشر على وضعيته ومكانته الاجتماعية حتى ولو كانت هذه الأخيرة مكتسبة من غير خصائص منصب العمل فهي تبقى متأثرة به.

جدول رقم(46): العلاقة بين اثر المدخول المادي على المكانة الاجتماعية مع الأجر

المجموع		أكثر من 6مليون		4-6مليون		2-4مليون		أقل من 2مليون		الأجر اثر المدخول المادي على المكانة الاجتماعية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
100	41	4.9	2	21.9	9	21.9	9	51.2	21	تغيير الوضع الاقتصادي للعائلة	نعم
100	30	13.3	4	26.7	8	26.7	8	33.3	10	تحسين الوضع العام	
100	10	60	6	20	2	20	2	0	0	مظهر اجتماعي أفضل	
100	81	14.8	12	23.5	19	23.5	19	38.3	31	المجموع	
100	40	25	10	27.5	11	22.5	9	25	10	لا	
100	121	18.2	22	24.8	30	23.1	28	33.8	41	المجموع	

المصدر: السؤال رقم (45)

يعتبر المدخول المادي غاية للموظف خاصة البسيط فهو في سعي دائم لزيادة دخله، والذي توضحه النتائج الاحصائية للجدول أعلاه المبين لأثر المدخول المادي على المكانة الاجتماعية للموظف بالنسبة للأجر، فنجد 81 مفردة من مجموع مفردات المبحوثين تؤكد بالإيجاب هذا الاتجاه وهي مقسمة كالتالي: 31 مفردة (38.3%) لفئة الأجر أقل من 2مليون التي ترى بأن هذا الأثر يتم بتغيير الوضع الاقتصادي للعائلة بـ 21 مفردة (51.2%) مقابل 10 مفردات (33.3%) لتحسين الوضع العام وتنعدم عند الظهور بمظهر اجتماعي أفضل. ثم 19 مفردة (23.5%) لكل من فئة الأجر ما بين 2-4 مليون و 4-6 مليون، واجابتا على كيفية الأثر بـ 9 مفردات (21.9%) لتغيير الوضع الاقتصادي للعائلة و 8 مفردات (26.7%) بالنسبة لتحسين الوضع العام و بمفردتين (20%) للمظهر الاجتماعي، وفي الأخير 12 مفردة (14.8%) لفئة أكثر من 6مليون، التي كانت خياراتها على التوالي بـ 6 مفردات (60%) للظهور بمظهر اجتماعي

أفضل و 4مفردات (13.3%) لتحسين الوضع الاقتصادي ثم مفردتين(4.9%) لخيار تغيير الوضع الاقتصادي. في مقابل ذلك نجد 40 مفردة تخالف هذا الاتجاه ب11مفردة(27.5%) من فئة 4-6مليون ثم 10مفردات(25%) لكل من فئة أقل من 2مليون وأكثر من 6مليون لتليها 9 مفردات (22.5%).

والقراءة السوسولوجيا لهذه النتائج، تبين التسلسل العكسي للأجرام مع عدد المفردات فهي تتدرج من أدنى إلى أعلى أجر تأكيدا على الأهمية لزيادة المدخول المادي للموظف وتأثيره على مكانته الاجتماعية، الذي يختلف من فئة سوسيو مهنية إلى أخرى فالفئات ذات الدخل المتوسط والمحدود فهي ترى هذا التأثير في تغيير الوضع الاقتصادي للأسرة وتحسين الوضع العام، ويمثلان هدف كل موظف من العمل بالدرجة الأولى. بينما الفئة ذات الدخل المرتفع فهي تبحث بالدرجة الأولى عن البروز بمظهر أفضل داخل محيطها، فسلم احتياجاتها يختلف تماما عن سلم احتياجات الفئات الأولى الذي يماثل سلم ماسلو للحاجات. فنجد الحراك الصاعد يمثل آلية لضمان ذلك لكل الفئات أكثر من الحراك الأفقي.

جدول رقم(47): أثر زيادة المسؤولية والمهام الادارية على المكانة الاجتماعية

المتغير	التكرار	أثر زيادة المسؤولية والمهام الادارية على المكانة الاجتماعية	نعم
32.5	26	اكتساب المزيد من احترام زملاء العمل	نعم
25	20	اكتساب المزيد من احترام الاهل والأقارب	
27.5	22	اكتساب احترام وتقدير رؤساء العمل	
15	12	ارتفاع احترام الذات	
66.2	80	المجموع	
33.8	41	لا	
100	121	المجموع	

المصدر: السؤال رقم (46 و47)

على طول المسار المهني للموظف تزيد طردية المهام والمسؤوليات الموكلة له، وبلا شك هذا التكليف له الأثر على تغيير سلوكياته وقراراته داخل العمل، والجدول أعلاه أثر زيادة المسؤولية والمهام الادارية على المكانة الاجتماعية للعامل والأوجه المختلفة لهذا الأثر، ويبين الاتجاه العام بإجابة 80مفردة (66.2%) بالإيجاب على وجود هذه العلاقة، وتندرج تحت هذه الاجابة الطرق التي يتخذها بحيث 26 مفردة(32.5%) للمزيد من احترام زملاء العمل، و22مفردة (27.5%) لاكتساب احترام وتقدير رؤساء العمل، و20مفردة(25%) للمزيد من احترام الاهل

والاقارب، وأخيرا 12 مفردة (15٪) لزيادة احترام الذات. بالمقابل فنجد 41 مفردة (33.8٪) من مجموع مفردات العينة اكدت بالنفي على هذه العلاقة.

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي: بتأكيد النتائج السابقة حول المكانة الاجتماعية نجد أن للعمل قيمة كبيرة في تأسيس للمكانة الاجتماعية للموظف مهما كان مجال عمله، فكما رأينا أن الخبرة المهنية تدعم بقوة المكانة الاجتماعية فالعامل نتيجة الخبرة والترقية واستلامه لمهام جديدة وتكليفه بمسؤوليات أكبر يعزز بطريقة مباشرة تلك المكانة داخل العائلة وفي العمل معا. وبالتالي تحقق الحاجات الاجتماعية والحاجة للتقدير حسب سلم " ماسلو".

جدول رقم (48): العلاقة بين كفايات تعزيز المكانة الاجتماعية والوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة كفايات تعزيز المكانة الاجتماعية
التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	
32	39	0	0	38.5	15	61.5	24	حب العمل والتفاني فيه
27	33	36.4	12	27.3	9	30.3	10	الحصول على اعلى مؤهل علمي
30.5	37	24.3	9	21.6	8	54.1	20	المشاركة بشكل دائم في التكوين والتدريب
10.5	14	21.4	3	35.7	5	42.9	6	تحصيلها بأعمال خارج المؤسسة
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (48)

تتعزز المكانة الاجتماعية للفرد بعدة عوامل داخل محيط العمل وخارجه، ولقد كانت اجابات أفراد الباحثين على الطرق الأكثر تعزيزا لها كلا حسب وجهة نظره، حيث اجابت 39 مفردة (32٪) بحب العمل والتفاني فيه، وتأخذ فئة أعوان التحكم النسبة الأكبر ب15 مفردة (38.5٪) ثم فئة أعوان التنفيذ ب24 مفردة (61.5٪) ، لتتقدم عند فئة الاطارات، أما بالنسبة للمشاركة بشكل دائم في التكوين والتدريب فتقدر ب37 مفردة (30.5٪) ، مقسمة ب8 مفردة (21.6٪) لفئة أعوان التحكم و20 مفردة (54.1٪) و9 مفردات (24.3٪) لفئة الاطارات ، لتلها 33 مفردة (27٪) للحصول على أعلى مؤهل علمي ممثلة في أعوان التحكم ب9 مفردة (27.3٪) و10 مفردات (30.3٪) لفئة أعوان التنفيذ بينما تقدر بنسبة 12 مفردة (36.4٪) عند فئة الاطارات. وفي الأخير ب14 مفردة (10.5٪) لتحصيلها

خارج المؤسسة بنسبة 6 مفردة (42.9%) لفئة أعوان التنفيذ ثم 5 مفردات (35.7%) لفئة أعوان التحكم ثم بنسبة 3 مفردات (21.4%) لفئة أعوان التنفيذ.

يسعى الموظفون بكل جهد للحفاظ على مكانتهم الاجتماعية وتعزيزها، وتختلف طرق ذلك من فئة مهنية إلى أخرى، فنجد التي دعائم مكانتها الاجتماعية هي المستوى العلمي والشهادات العليا والمناصب القيادية المرموقة، فهي تعمل في هذا الاتجاه لتعزيزها عن طريق تحصيل شهادات عليا كالماجستير والدكتوراه وشهادات التخصص في الميدان والذي نشهده كثيرا لدى موظفي القطاع العام والادارات العمومية حيث تضمن هذه الشهادات ترقية عمودية سريعة للمناصب الأعلى ومهام أكثر، بينما الفئة محدودة المستوى العلمي فهي تعمل على تعزيزها عن طريق عمليات التدريب والتكوين وكل الدورات التمهينية المساعدة على حراك مهني صاعد، وكذلك التفاني في انجاز الأعمال الموكلة لها لإرضاء المشرفين المباشرين وتحسين السيرة والسلوك المهنيين داخل المؤسسة بغية ضمان الترقية في المنصب والمهام. فرغم اختلاف الطرق والوسائل بين فئة وأخرى تبقى الغاية واحدة هي الحراك المهني الصاعد.

جدول رقم(49): امتيازات المكانة الاجتماعية في العمل

%	التكرار	التكرار	
		امتيازات المكانة الاجتماعية في العمل	
19.8	18	تكليف بمناصب عليا مهمة	نعم
36.3	33	زيادة في احترام وتقدير الغير	
17.6	16	زيادة في المسؤوليات والمهام والسلطة التنظيمية	
26.4	24	ارتفاع احترام الذات	
75.2	91	المجموع	
24.8	30	لا	لا
100	121	المجموع	

المصدر: السؤال رقم (49)

للمكانة الاجتماعية تأثير على الفرد نفسه وعلى تعامل محيطه اتجاهه، وبين الاتجاه العام للنتائج الاحصائية للجدول الخاص بالعلاقة ما بين نوع الامتيازات المتحصل عليها بالنسبة لمساهمة المكانة للحصول عليها، لنلاحظ الاتجاه العام مقدر بـ 75.2% (91 مفردة) كانت اجاباتهم بالإيجاب ، فأعلى نسبة كانت 36.3% (33 مفردة) للزيادة في الاحترام والتقدير من طرف الغير وتأتي بعدها نسبة 26.4% (24 مفردة) ارتفاع احترام الذات ثم نسبة 19.8% (18 مفردة) ميزة تكليف بمناصب عليا مهمة وفي الأخير نسبة 17.6% (16 مفردة) لامتياز الزيادة في المسؤوليات والمهام والسلطة. بالمقابل نجد الاجابة بالنفي تقدر بنسبة 24.8% (30 مفردة).

لا شك أن للمكانة الاجتماعية الأثر الكبير في تحديد سلوكيات الموظف داخل المؤسسة سواء اتجاه مسؤوليه المباشرين أو اتجاه زملائه، فهي منطلق ومحدد أيضا لمعاملة الغير له، وتتيح له عدة ايجابيات داخل عمله وتختلف بطبيعة الحال من فئة مهنية إلى أخرى وحسب حجم كل مكانة، حيث تعزز موقعه المهني عن طريق رفع من حجم المسؤوليات والمهام الموكلة وتمثيل للمؤسسة في مناسبات عامة وخاصة ويكون ذلك بالأخص للفئات التي تحتل مراكز عالية في السلم المهني داخل المؤسسة من مشرفين عامين ورؤساء المصالح والأقسام والمفتشين العاميين، على غرار الفئة العمالية البسيطة فهي تعمل على كسب احترام وتقدير زملاء العمل والمسؤولين المباشرين. الذي يؤكد على العلاقة الوطيدة والقوية والطرديّة أيضا ما بين المكانة الاجتماعية وما تحقّقه للفرد من مزايا عامة داخل محيطه المهني.

1-3-2- المؤشر الثاني: الحوافز المعنوية

جدول رقم(50): العلاقة بين تحسين المسار المهني والوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة
التركرا	%	التركرا	%	التركرا	%	التركرا	%	
47	38.8	5	10.6	28	59.6	14	29.8	تحسين المسار المهني
74	61.2	19	25.7	9	12.2	46	62.2	نعم
121	100	24	6.6	37	71.9	60	21.5	لا
								المجموع

المصدر: السؤال رقم (50)

تبين بيانات الجدول أعلاه العلاقة بين وجود دور للحوافز المعنوية في تحسين المسار المهني والوظيفة المهنية، حيث وحسب الاتجاه العام فإن نسبة 61.2% (74 مفردة) من مجموع أفراد مجتمع البحث لا يؤيدون تحسين المسار

المهني بأثر من الحوافز المعنوية، في مقدمتهم كل من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 62.2% (46 مفردة)، فئة الاطارات بنسبة 25.7% (19 مفردة) ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 12.2% (9 مفردات). في مقابل 38.8% (47 مفردة) تؤيد هذا الاتجاه بنسبة 59.6% (28 مفردة) لفئة أعوان التحكم ونسبة 29.8% (14 مفردة) لفئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 10.6% (5 مفردات) لفئة الاطارات.

ومرد هذه النتائج أنه المسؤولون والمدراء والمشرفين أهملوا هذا الجانب من الحوافز، فغياب الشكر والثناء على الجهود المبذولة وتكوين علاقة طيبة ما بين الموظفين وما بين المسؤولين يخلق جو من عدم الراحة داخل مكان العمل مما يولد تقاعس وتراجع في الجهود والمردودية العامة للعمل، والملاحظ أن فئة الاطارات التي تحسب من طرف الادارة هي تصرح بغياب هذه النوع من الحوافز والتي تعتبر في قمة السلم المهني فهي نفسها بحاجة لها. لذا وجب توازن ما بين الحوافز المعنوية السلبية من توبيخ وانذارات شفوية وما بين الحوافز الايجابية من تشجيع وتعزيز للشعور بالأمان الوظيفي.

جدول رقم(51): العلاقة نوع الحوافز المعنوية المرغوبة والوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
19.8	24	33.3	8	29.2	7	37.5	9	دروع وميداليات
20.6	25	40	10	36	9	24	6	شهادات تقدير ورسائل شكر
40.5	49	4.1	2	12.2	6	83.7	41	عبارات شكر وتقدير وثناء شفوية فقط
17.3	21	19	4	71.4	15	9.5	2	مشاركة في اتخاذ القرارات والاستشارات
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (51)

من خلال الجدول المبين للعلاقة ما بين نوع الحوافز المعنوية المفضلة عند الموظفين والوظيفة المهنية، وتبين نتائجه ان اجابات أفراد المبحوثين كانت بالترتيب التصاعدي كالتالي: المشاركة في اتخاذ القرارات والاستشارات بنسبة 17.3% (21 مفردة) مقسمة على أعوان التحكم بنسبة 71.4% (15 مفردة) ونسبة 19% (4 مفردات) لفئة الاطارات ثم بنسبة 9.5% (مفردتين) عند فئة المنفذين، ونسبة 19.8% (24 مفردة) للدروع والميداليات وتعود أكبر نسبة للمنفذين 37.5% (9 مفردات) ونسبة 33.3% (8 مفردات) لفئة الاطارات ونسبة 29.2% (7 مفردات) ، أما فيما يخص شهادات الشكر والتقدير فهي بنسبة 20.6% (25 مفردة) تتقدمها فئة الاطارات بنسبة 40% (10 مفردات) ثم

فئة أعوان التحكم بنسبة 36٪ (9 مفردات) ونسبة 24٪ (6 مفردات) لفئة المنفذين، وفي الأخير عبارات الشكر والتقدير والثناء الشفهية فهي تقدر بنسبة 40.5٪ (49 مفردة) وتنقسم الأولى لفئة أعوان التنفيذ 83.7٪ (41 مفردة) و فئة أعوان التحكم بنسبة 12.2٪ (6 مفردات) وفئة الاطارات بنسبة 4.1٪ (مفردتين).

جدول رقم(52): العلاقة بين أثر الحوافز المعنوية على الأداء والخبرة المهنية

المجموع		اكثر من 25		من 16-25 سنة		من 5-15 سنة		الخبرة المهنية أثر الحوافز المعنوية على الأداء
التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	
58	47.9	15	25.9	18	31	25	43.1	رفع مستوى الانجاز المهني
33	27.3	18	54.5	8	24.3	7	21.2	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
30	24.8	8	26.7	12	40	10	33.3	رفع من سرعة الانجاز ومستوى الاتقان وحب العمل
121	100	41	33.8	38	31.4	42	34.7	المجموع

المصدر: السؤال رقم (52)

الجدول أعلاه يبين العلاقة ما بين أثر الحوافز المعنوية على الأداء المهني والخبرة المهنية، حيث نلاحظ 78 الاتجاه العام للنتائج الاحصائية يتمثل في رفع مستوى الانجاز المهني بنسبة 47.9٪ (58 مفردة) من مجموع أفراد الباحثين، تتقدمها فئة 5-15 سنة بنسبة 43.1٪ (25 مفردة) ثم فئة 16-25 سنوات بنسبة 31٪ (18 مفردة) لتليها فئة أكثر من 25 سنة بنسبة 25.9٪ (15 مفردة). أما المرتبة الثانية فتخص المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 27.3٪ (33 مفردة) تتقدمها فئة أكثر من 25 سنة بنسبة 54.5٪ (18 مفردة) ثم فئة 16-25 سنة بنسبة 24.3٪ (8 مفردة) لتليها فئة 5-15 سنة بنسبة 21.2٪ (7 مفردات)، و في الأخير اجابة رفع من سرعة الانجاز ومستوى الاتقان وحب العمل بنسبة 24.8٪ (30 مفردة) تحتل فئة 16-25 سنة المقدمة بنسبة 40٪ (12 مفردة) ثم نسبة 33.3٪ (10 مفردات) لفئة 5-15 سنة وفي الأخير بنسبة 26.7٪ (8 مفردات) لفئة أكثر من 25 سنة.

ونلاحظ في هذه النتائج تباين في الاجابات لكل فئة حسب احتياجاتها الخاصة، فنجد الفئة ذات الخبرة المهنية الطويلة تفضل الاستجابة للحوافز المعنوية عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع لعامل الخبرة الذي يؤهلها لذلك نتيجة إلمامها بحوثيات العمل خصوصا فئة أعوان التحكم التي تسعى للحراك الصاعد إلى فئة الاطارات، اضافة إلى حاجتها للشعور بالأهمية والتقدير، بينما الفئة الثانية الأقل منها خبرة فنجدها تميل إلى الرفع

من سرعة الانجاز ومستوى الاتقان و رفع مستوى الانجاز المهني، حيث تتمتع هذه الفئة بالرغبة الشديدة لإبراز قدراتها خصوصا مع عامل الخبرة المعتبرة والطموح الكبير للحراك الصاعد وتقلد مناصب عليا، عكس الفئة الأخيرة ذات الخبرة القليلة فهي تعمل بجهد لإثبات ذاتها داخل محيطهم المهني والحصول على مكانة مهنية. والذي يمكن استنتاجه من هذه النتائج العلاقة القوية والوطيدة ما بين متغير الخبرة المهنية والتحفيز المعنوي.

4-1-تحليل نتائج التساؤل الثالث: دور العوامل الاقتصادية في عملية الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية

1-4-1-المؤشر الأول الترقية

جدول رقم (53): الاستفادة من الترقية بالنسبة للموظفين

المجموع		التردد	التردد	الاستفادة من الترقية	
%	التردد			%	لا
50.4	61	50.4	61	نعم	
49.6	60	26.7	36	لا	
		22.9	24	تسيير اداري سيء	
100	121	100	121	المجموع	

المصدر: السؤال رقم (53)

من بين الحقوق التي يكفلها القانون للموظف هي الحق في الترقية، و نتائج الجدول أعلاه توضح مدى استفادة أفراد المبحوثين من الترقية منذ التحاقهم بمؤسسة عملهم، حيث تبين النتائج الاحصائية 61 مفردة ما يعادل نسبة 50.4٪ اجابت بنعم قد استفادوا من الترقية منذ التحاقهم بمؤسستهم، في حين 60 مفردة ما يعادل 49.6٪ اجابت بلا لم تستفد منها وهي ترجع ذلك لسببين رئيسيين هما: خلافات شخصية ومحاباة بنسبة 26.7٪ ما يعادل 36 مفردة، و تسيير اداري سيئ بنسبة 22.9٪ ما يمثل 24 مفردة.

وتفسر هذه النتائج بكون الترقية هدف مشترك ما بين كل الفئات المهنية، تسعى له بكل الطرق والوسائل فهي تعتبر من أهم الحوافز المادية، التي لها الأثر على رفع حجم الامتيازات المادية والمسؤوليات الموكلة حجما ونوعا، إلا بعض الوظائف بحكم المستوى الوظيفي الذي لا يسمح لأصحابها بالارتقاء أو بحراك صاعد لم يستفيدوا من الترقية خاصة العمودية تحت جملة من الأسباب والتي تميز الادارات الجزائرية بصفة عامة من محاباة شخصية وعلاقات خاصة، ولقد صرح بعض الموظفين حول ذلك بتعطيل وتأجيل ترقيةهم سواء في الدرجة أو في الفئة من السريعة إلى

البطيئة، أو بحكم قلة المناصب المالية المعروضة ومنه اللجوء لدراسة الملفات وبالتالي هضم حقوقهم في كل الحالات، والاستقرار في نفس منصب العمل يولد الملل والروتين ومنه الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة.

جدول رقم(54): العلاقة بين السعي للحصول على الترقية والجنس

المجموع		انثى		ذكر		الجنس السعي للحصول على الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	88	43.2	38	56.8	50	نعم
100	33	100	33	0	0	لا
100	121	58.7	71	41.3	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (54)

الترقية هدف وغاية كل موظف مهما كانت وظيفته ومنصبه المهني، فهي تتويج لمجهوداته وتفانيه في العمل، ونتائج الجدول أعلاه تبين العلاقة ما بين مساعدة الحوافز على السعي للحصول على الترقية والجنس، حيث نجد الاتجاه العام للنتائج الاحصائية تمثلها النساء بنسبة 58.7% ما يعادل 71 مفردة، وهي مقسمة بنسبة 100% (33 مفردة) للمفردات اللواتي لا يوافقن على هذه العلاقة في حين نسبة 43.2% (38 مفردة) يوافقن عليها. أما فئة الذكور فنجد نسبة 56.8% (50 مفردة) توافق على هذه العلاقة، وتنعدم عند الاجابة بالنفي.

وتفسر هذه النتائج على كون فئة الذكور هي الأكثر سعياً لتحقيق ترقية في سلمه المهني، على اعتبار أنه في كل ترقية يتحصل عليها تكون زيادة في الدخل وهو الذي يوفر له دخل اضافي لتحسين ظروفه الاقتصادية، خصوصاً مع كونهم أرباب ومسؤولين على عائلات، اضافة إلى تعزيز مكانتهم المهنية والاجتماعية، على غرار الاناث فأغلبهم يعملن من أجل ذاتهن ويساعدن بجزء من راتبهن في نفقات أسرهن، ودوافعهن إلى الترقية تختلف عن ما هي عند الذكور فهن يسعين بالدرجة الأولى إلى تعزيز المكانة الاجتماعية والمهنية أكثر من الدخل المادي، ماعدا نسبة منهن من المطلقات والمتزوجات واللواتي يمثلن المعيل الأول لأسرهن فتختلف تلك المعايير والأولويات عندهن.

جدول رقم(55): العلاقة بين التفكير بتغيير وترك العمل والوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة التفكير بتغيير وترك العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	61	83.3	20	73	27	23.3	14	نعم
100	77	16.7	4	27	10	76.7	46	لا
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (55)

الاستقرار المهني للعامل من العوامل المهمة والمؤثرة فيه أدائه، وتوضح النتائج أعلاه المبينة للعلاقة ما بين التفكير بتغيير وترك العمل بالنسبة للوظيفة المهنية، حيث تبين أن 61 مفردة اجابت بنعم على هذه العلاقة، وتمثلها 20 مفردة (83.3%) لفئة الاطارات ثم 27 مفردة (73%) لفئة أعوان التحكم وتلها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23.3%، بينما 77 مفردة اجابت بـ "لا" ممثلة في 46 مفردة (76.7%) لفئة الأعوان، و 10 مفردات (27%) لفئة أعوان التحكم ثم نسبة 4 مفردات (16.7%) لفئة الاطارات.

وتفسر هذه النتائج كون الحراك المهني ظاهرة طبيعية وصحية في أي عمل مهما كان نوعه، فعند غياب أو قلة الظروف التنظيمية ومختلف المحفزات المادية والمعنوية من ترقية في الرتبة وزيادات في الراتب وتعزيزات شفهية وتقديرات للمجهود، فالموظف يسعى بكل جهد إلى حراك خارجي بحثا عن ظروف أحسن، والذي تؤكد النتائج الاحصائية هو ضعف هذه الظروف المعززة للموظف على مستوى المديرية الولائية محل الدراسة والتي أجبرت أغلبية الموظفين للتفكير بترك وتغيير مكان العمل، والفئات الأكثر عرضة لهذا التفكير هي الفئات ذات المؤهلات العلمية والتي تسمح لها بالبحث عن فرص جديدة خارج المؤسسة خصوصا مع اكتساب خبرة مهنية معتبرة، تعزز من هذه الفرص، عكس الفئات الأقل مؤهل علمي أو عديمة له فهي أقل جراءة للحراك الخارجي لغياب المؤهلات التي تساعد على ذلك، وبالتالي نستنتج وجود علاقة وطيدة وقوية وطردية ما بين متغير الفئة المهنية والحراك الخارجي.

جدول رقم(56): أسس الترقية ومعدل الترقية

المجموع		لا		نعم		معدل الترقية اسس الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	43	61.4	43	0	0	التدريب والتكوين
100	46	28.6	20	51	26	الأقدمية
100	32	10	07	49	25	العلاقات الشخصية
100	121	57.9	70	42.1	51	المجموع

المصدر: السؤال رقم (56 و57)

تختلف المعايير والأسس الخاصة بسياسة الترقية من مؤسسة إلى أخرى وتوضح النتائج الاحصائية أعلاه العلاقة ما بين أسس الترقية وانتظام سياسة الترقية وعدالتها، حيث نجد الاتجاه العام يبين بنسبة 57.9% (70 مفردة) اجابت بالنفي على هذه العلاقة وهذه النسبة موزعة على اسس الترقية على الترتيب كالتالي: نسبة 61.4% (43 مفردة) بالنسبة لأساس التدريب والترقية، ونسبة 28.6% (20 مفردة) بالنسبة للأقدمية، ونسبة 10% (7 مفردات) بالنسبة للعلاقات الشخصية. على غرار نسبة 42.1% (51 مفردة) اجابت بنعم على وجود هذه العلاقة متفرقة ما بين 51% (26 مفردة) بالنسبة لأساس الأقدمية و نسبة 49% (25 مفردة) بالنسبة للعلاقات الشخصية.

ونتايج هذا الجدول تؤكد النتائج السابقة من حيث دورية الترقية والاستفادة منها، فالموظفين الذين لم يستفيدوا من اي نوع من الترقية خاصة في وقتها اللازم والمستحق، حيث يمثل معيار الأقدمية نسبة ضئيلة من الأسس المطبقة فيها عكس باقي الأسباب التي تندرج تحت البيروقراطية الادارية في التسيير، والتي لها الأثر المباشر والكبير على مردودية الموظف نتيجة الشعور بالاعدالة و اللامساواة ومنه درجة كبيرة من الاغتراب الوظيفي، والذي له صدى على المدى الطويل من أهمها الحراك الخارجي والبحث عن عمل آخر.

جدول رقم(57): العمل السابق و أسباب تركه بالنسبة للموظفين

المجموع		لا		نعم		العمل السابق اسباب تركه
ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%	
100	121	53.7	65	10	12	تحسين ظروف العمل
				19.8	24	البحث عن أعلى أجر
				7.4	9	البحث عن عمل يتناسب مع مؤهلاتي العلمية
				9.1	11	التسريح من العمل
100	121	53.7	65	46.3	56	المجموع

المصدر: السؤال رقم (58و59)

حركية الموظفين داخل المؤسسة وخارجها سمة بارزة في الحراك المهني لأي موظف، والجدول أعلاه يوضح العلاقة ما بين الانتقال من عمل سابق قبل الحالي وأسباب تركه له، وتبين النتائج الاحصائية للجدول أعلاه هذه العلاقة بحيث نجد الاتجاه العام يميل بنسبة 53.7% (65 مفردة) اجابت بلا على هذه العلاقة، بينما نسبة 46.3% (56 مفردة) كانت اجابتها بنعم وهي موزعة على الأسباب بالنسبة التنازلية التالية: نسبة 19.8% (24 مفردة) للبحث عن أعلى أجر، ونسبة 10% لتحسين ظروف العمل، ثم نسبة 9.1% (11 مفردة) للتسريح من العمل، وأخيرا بنسبة 7.4% (9 مفردات) للبحث عن عمل يتناسب مع المؤهلات العلمية.

و الملاحظ أن عدد كبير من الموظفين مارسوا حراك خارجي، حيث نجد بالدرجة الأولى دافع البحث عن أجر أفضل تلبية لمتطلبات الحياة اليومية المتزايدة، وتحسين الظروف العامة للعمل، من قرب مكان العمل، توفر النقل، قربه من المرافق العامة، توفر الوسائل المادية المساعدة لإنجاز الأعمال، الأمن داخل المؤسسة، العدالة في التسير، مصداقية المؤسسة في بيئتها الخارجية، فهي معايير وعوامل محركة لعملية الحراك الخارجي،

جدول رقم(58): العلاقة بين الرضا عن نظام الترقية والفئة العمرية

المجموع		اكثر من 50		50-41		40- 31		30 -20		الفئة العمرية الرضا عن نظام الترقية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
91.7	111	12.6	14	24.3	27	30.6	34	32.4	36	لا
8.3	10	100	10	0	0	0	0	0	0	نعم
100	121	19.3	24	22.3	27	28.1	34	29.7	36	المجموع

المصدر: السؤال رقم (60)

توضح النتائج الاحصائية للجدول أعلاه العلاقة ما بين الرضا عن نظام الترقية المتبع داخل المؤسسة بالنسبة للفئة العمرية، وتبين هذه النتائج أن أغلبية أفراد المبحوثين أجابت بالنفي على وجود هذه العلاقة، وذلك بنسبة 91.7%(111 مفردة) وهي متمثلة في: 32.4%(36 مفردة) للفئة العمرية 20-30 سنة، ونسبة 30.6%(34 مفردة) للفئة العمرية 31-40 سنة، ونسبة 24.3%(27 مفردة) للفئة العمرية 41-50 سنة ثم نسبة 12.6%(14 مفردة) للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة. بالمقابل نجد نسبة 8.3%(10 مفردات) تؤكد على هذه العلاقة متمثلة في نسبة 100%(10 مفردات) بالنسبة للفئة العمرية أكبر من 50 سنة لتنعقد النسب في باقي الفئات.

وتتطابق هذه النتائج مع نتائج الأسئلة السابقة حول الاستفادة من الترقية، أسسها، نظام اجرائها وتطبيقها، التي أوضحت عدم عدالتها وعدم استفادة كل الفئات المهنية منها، الذي يعزز عدم وضوح وشفافية قوانين تطبيق الترقية في كل المؤسسات الثلاث محل الدراسة، حيث نجد 111 عامل من أصل 121 عامل غير راضين عن نظام الترقية، وهو رد فعل طبيعي جدا من طرفهم حول الوضعية العامة التي لا تشجع ولا تحفز على تحسين الأداء بل بالعكس مثبطة وذات تأثير سيكولوجي واجتماعي سلبي على المردودية العامة لهم، بتولد شعور باللامساواة واللاعادلة بين الموظف المثابر والمنضبط والمبادر والموظف الكسول الغير كفؤ.

جدول رقم(59): العلاقة بين الترقية المرغوبة وسبب التفضيل

المجموع		حق مشروع		اكتساب احترام الزملاء		زيادة في السلطة		زيادة في الراتب		سبب التفضيل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38.8	47	10.6	5	4.3	2	48.9	23	36.2	17	ترقية عمودية
26.5	32	12.5	4	87.5	28	0	0	0	0	ترقية افقية
34.7	42	50	21	0	0	50	21	0	0	ترقية خارجية
100	121	24.8	30	24.8	30	36.4	44	24.8	17	المجموع

المصدر: السؤال رقم (61و62)

تعتبر الترقية من الأهداف الأساسية التي يسعى إليها الموظف باختلاف أنواعها، والجدول أعلاه يوضح العلاقة ما بين أنواع الترقية التي يميل إليها الموظف بالنسبة لسبب التفضيل، فنلاحظ نسبة 38.8٪ تفضل الترقية العمودية ويعود سبب ذلك بالمقام الأول إلى الزيادة في السلطة بنسبة 48.9٪ ثم الزيادة في الراتب بنسبة 36.2٪ لتليها نسبة 10.6٪ كحق مشروع وفي الأخير اكتساب احترام الزملاء بنسبة 4.3٪. وتأتي في المرتبة الثانية الترقية الخارجية بنسبة 34.7٪ ترجع للسببين التاليين: الزيادة في السلطة وكحق مشروع وذلك بنسبة متساوية تقدر بـ 50٪. في حين نجد الترقية الأفقية في المرتبة الأخيرة بنسبة 26.5٪ وتعود أيضا لسببين وحيدين هما : اكتساب احترام الزملاء بنسبة 87.5٪ وكحق مشروع بنسبة 12.5٪ لتنعدم النسبة عند باقي الأسباب.

واجابات أفراد المبحوثين تتناسق مع اجاباتهم مع الطموح إلى الترقية، و أغلبهم يميلون إلى الحراك الصاعد والخارجي والذي يرجع بالدرجة الأولى للسعي إلى الزيادة في الدخل وتعزيز المكانة المهنية والاجتماعية، والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء العام، في حين الحراك الأفقي فئة قليلة تميل له وذلك راجع للإيجابيات المحدودة الذي يوفرها

هذا النوع، ونستنتج منه وجود علاقة وطيدة وقوية ما بين نوع الترقية المفضلة والأسباب الدافعة لذلك.

جدول رقم(60): العلاقة بين تطوير المؤسسة لمعايير الترقية ومشاركة الموظفين فيها

المجموع		لا		نعم		مشاركة الموظفين في هذه المعايير تطوير المؤسسة لمعايير الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	43	100	43	0	0	نعم
100	78	57.7	45	42.3	33	لا
100	121	72.7	88	27.3	33	المجموع

المصدر: السؤال رقم (63 و64)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة ما بين سعي المؤسسة لتطوير معايير الترقية بالنسبة لمشاركة الموظفين في هذه المعايير، حيث يتبين ممن خلال الاتجاه العام أنه نسبة 72.7% (88 مفردة) اجابت بالنفي على هذه العلاقة، بحيث نسبة 100% (43 مفردة) اجابت بنعم لسعي المؤسسة لتطوير معايير الترقية و بلا لمشاركة الموظفين في تطويرها، بينما نسبة 57.7% (45 مفردة) اجابت بلا لتطوير المؤسسة لمعايير الترقية ولمشاركة الموظفين في هذه المعايير، على غرار نجد 27.3% (33 مفردة) كانت اجابتها بنعم، متمثلة في نسبة 42.3% (33 مفردة) اجابت بنعم لمشاركة الموظفين في معايير الترقية ولا لتطوير المؤسسة لتلك المعايير وتنعدم الاجابة بنعم.

تعتبر قوانين المنظمة للترقية غير واضحة ومهمة خصوصا فيما يخص الترقية العمودية التي ترتبط بعدد المناصب الكافي المفتوحة لذلك، والشروط القانونية الواجب توفرها في المترشح لها، ما عدا الترقية بالدرجات فهي منظمة إلى درجة أحسن وبصفة أوضح، وهذه القوانين لم تترك للإدارة المستخدمة أي مجال لتطوير وتحديث معايير نظام الترقية بأنواعها، وازضافة إلى عدم إشراك الموظفين باعتبارهم شريك في العمل في محاولة لإثراء هذه القوانين لمعالجة النقائص وتصويب الخلل، وهو الذي تؤكد اجابات أفراد العينة بقوة، والذي ينتج حالة من الاحتقان والشعور بعدم الرضا في صفوف الموظفين مما يؤثر على أدائهم كما ونوعا، وهذا الجو العام يدفعهم إلى الحراك خاصة الخارجي بحثا عن مناخ أفضل. وبالتالي نستنتج وجود علاقة قوية وطردية ما بين تطوير المؤسسة لسياسة الترقية ومعاييرها مع المشاركة العمالية في هذه العملية.

2-4-1- المؤشر الثاني: الدخل

جدول رقم(61): العلاقة بين المسؤول على المصاريف وجنس الموظفين

المجموع		ذكر		انثى		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المسؤول على المصاريف
26.4	32	37.5	12	62.5	20	انت
14.1	17	0	0	100	17	الزوج/الزوجة
34.7	42	55.8	29	44.2	23	الزوجين معا
16.5	20	45	9	55	11	آخريين
100	121	41.3	50	58.7	71	المجموع

المصدر: السؤال رقم (65)

الجدول أعلاه خاص بالعلاقة ما بين من المسؤول الأول على مصاريف العائلة والجنس، حيث نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية أن أكبر نسبة تمثلها اجابة الزوجين معا وذلك بنسبة 34.7% (42 مفردة) وهي مقسمة بالنسبة بالترتيب التنازلي للذكور بنسبة 55.8% (29 مفردة) ثم للإناث بنسبة 44.2% (23 مفردة)، لتليها اجابة انت بنسبة 26.4% (32 مفردة) ترجع أكبر نسبة منها للإناث بـ 62.5% (20 مفردة) و الذكور بنسبة 37.5% (12 مفردة)، ثم تأتي اجابة آخريين بنسبة 16.5% (20 مفردة) بنسبة 55% (11 مفردة) للإناث ونسبة 45% (9 مفردات) للذكور، وفي الأخير اجابة الزوج/الزوجة بنسبة 14.1% (17 مفردة) بنسبة 0% للإناث ونسبة 100% (17 مفردة) للذكور.

والذي يمكن استنتاجه من هذه النتائج هو النسبة العالية للتعاون ما بين الزوجين في تحمل مصاريف العائلة، والذي يرجع إلى الظروف المعيشية الصعبة وتدني مستوى الدخل العام للفرد الجزائري في ظل الارتفاع الكبير للأسعار خاصة في المواد الاستهلاكية الأساسية، أما بالنسبة للموظفين المسؤولين الوحيدين على المصاريف العائلية فهي نسبة معتبرة تمثل جزء منها النساء الأرامل والمطلقات والباقي من الموظفين الذين يرفضون عمل المرأة، ونلاحظ أيضا الطابع التشاركي في تحمل عبء العائلة والذي يدل على تراجع مبدأ التقسيم الجنسي للعمل داخل الأسرة الجزائرية تحت زيادة متطلبات أفرادها وتعقد نمط الحياة اليومية، فتغيرت أدوار كل فرد عما كان عليه، أصبحت الأم عاملة بالخارج وتربية الأطفال مسندة إلى مؤسسات اجتماعية أخرى من دور حضانة والأقارب .

جدول رقم(62): العلاقة بين المصدر الأساسي للدخل والوظيفة بالنسبة للموظفين

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة المصدر الاساسي للدخل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
49.6	60	33.3	8	73	27	41.7	25	الأجر
50.4	61	66.7	16	27	10	58.3	35	مصادر أخرى
100	121	19.8	24	30.6	37	49.6	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (66)

يبين الجدول أعلاه العلاقة ما بين ما هو المصدر الأساسي للدخل الخاص بكل عامل بالنسبة للوظيفة المهنية، حيث يوضح الاتجاه العام بنسبة 50.4% (61 مفردة) على اجابة " مصادر أخرى " كمصدر أساسي للدخل، وهي مقسمة على الفئات المهنية كالتالي: نسبة 66.7% (69 مفردة) لفئة الاطارات ونسبة 58.3% (835 مفردة) لفئة أعوان التنفيذ، بينما عند فئة أعوان التحكم تقدر بنسبة 27% (10 مفردات). في حين اجابة " الأجر " تمثل نسبة 49.6% (60 مفردة) تحتل فئة التنفيذ النسبة الأكبر بـ 41.7% (25 مفردة)، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 27% (مفردة)، ونسبة 33.3% (8 مفردات) بالنسبة لفئة الاطارات.

و نستنتج من هذا يمثل الأجر المصدر الأساسي للدخل العام للفرد فقط بالنسبة للإطارات، على اعتبارها أجرها أثر من 6 ملايين وهو مقارنة بباقي الفئات يغطي على الأقل الاحتياجات الأساسية، أما باقي الفئات فالأجر غير كافي لسد احتياجاتها وتلجأ إلى مزاوله أعمال إضافية خارج الدوام الرسمي، أو إلى الحراك الصاعد أو الخارجي خصوصا فئة أعوان التنفيذ الأقل أجرا فهي دائما في بحث مستمر لتحسين ظروفها المادية. فمحدودية الأجر سواء في القطاع العام أو الخاص وعدم فتح مجالات وطرق لزيادة الدخل داخل المؤسسة يجبر الموظفين على الحراك الخارجي، ومنه يعتبر الدخل العام للفرد عامل مهم لحراكه المهني.

جدول رقم(63): العلاقة بين نوع المسكن وملكيته بالنسبة للموظفين

المجموع		وظيفي		كراء		خاص		ملكية المسكن نوع المسكن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	96	61.5	8	84.7	72	69.7	16	شقة
100	25	38.5	5	15.3	13	30.4	7	مسكن عادي
100	0	0	0	0	0	0	0	فيلا
100	121	10.7	13	70.3	85	19	23	المجموع

المصدر: السؤال رقم (67 و68)

يمثل السكن أحد أكبر هواجس الفرد الجزائري، فهو دائم السعي للحصول على منزل لائق يعبر عن مستواه الاجتماعي والعلمي، والنتائج الاحصائية أعلاه الخاصة بالعلاقة ما بين نوع السكن الذي يقطنه العامل و طبيعة ملكيته، حيث يبين الاتجاه العام أنه 70.3٪ (85 مفردة) من مجموع أفراد العينة تؤجر مسكنا، متمثلة في نسبة 84.7٪ (72 مفردات) تؤجر شقة، ثم نسبة 15.3٪ (13 مفردة) تؤجر مسكن عادي وتنعدم النسبة عند مسكن من نوع فيلا، في حين نسبة 19٪ (23 مفردة) تملك مسكن خاص مقسمة كالتالي: نسبة 69.7٪ (16 مفردة) تملك شقة، و نسبة 30.4٪ (7 مفردات) تملك مسكن عادي. وفي الأخير نسبة 10.7٪ (13 مفردة) تسكن في مسكن وظيفي بنسبة مقسمة ما بين شقة بنسبة 61.5٪ (8 مفردات) وبين مسكن عادي بنسبة 38.5٪ (5 مفردات) لتنعدم عند مسكن من نوع فيلا.

والذي نلاحظه في هذه النتائج هو نسبة كبيرة من أفراد مجتمع البحث لا يملكون مسكنا خاصا، وان وجد فهو لا يتعدى عن كونه شقة سواء ملك أو كراء، والذي يعود إلى أزمة السكن التي يعاني منها الجميع، ماعدا فئة قليلة مستفيدة من سكن وظيفي، وهذه الوضعية هي التي تدفع الموظفين إلى البحث عن زيادة في الدخل، تغيير مكان العمل، تحصيل ترقية في كل الاتجاهات والذي يوضحه نتائج مؤشر الترقية. والذي نستنتجه أن الحراك المهني للموظفين من عوامله البحث عن سكن لائق واستقرار أسري و حياة أفضل.

جدول رقم(64): العلاقة بين ملكية السيارة والفئة العمرية للموظفين

المجموع		اكبر من 50		50-41		40- 31		30-20		الفئة العمرية ملكية السيارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38	46	78.4	29	31.8	7	18.8	6	10.3	4	نعم
62	75	21.6	8	68.2	10	81.2	22	89.7	35	لا
100	121	30.6	37	14.1	17	23.1	28	32.2	39	المجموع

المصدر: السؤال رقم (70)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة ما بين تملك أفراد العينة للسيارة بالنسبة للفئة العمرية، حيث نجد أن نسبة 62٪ (75 مفردة) لا تملك سيارة وهي مقسمة ما بين الفئات العمرية على الترتيب كالتالي: نسبة 89.7٪ (35 مفردة) للفئة 30-20 سنة، 81.2٪ (22 مفردة) لفئة 40-31 سنة، ونسبة 68.2٪ (10 مفردات) لفئة 50-41 سنة وفي الأخير 21.6٪ (8 مفردات) لفئة أكثر من 50 سنة. بينما نسبة 38٪ (46 مفردة) تملك سيارة وهي موزعة كالتالي: 78.4٪ (29 مفردة) لفئة أكثر من 50 سنة، ونسبة 31.8٪ (7 مفردات) لفئة 50-41 سنة ثم تليها نسبة 18.8٪ (6 مفردات) لفئة 40-31 سنة وأخيرا نسبة 10.3٪ (4 مفردات) بالنسبة للفئة 30-20 سنة.

وأهم ما نستنتجه من هذه النتائج أنه الأغلبية من مفردات مجتمع البحث لا تملك وسيلة نقل خاصة، وهذه النتيجة تمس الفئات العمرية كاملة باستثناء قليل في الفئة العمرية اكبر من 50 سنة، والذي يمكن تفسيره بطول فترة مزاوله العمل والتي قد تسمح للعامل بتملك سيارة خاصة، وتعزز هذه النتائج سابقاتها من حيث المستوى المعيشي العام للموظفين على مستوى المؤسسات الثلاث محل الدراسة، سواء في الأجر، المسكن، مزاوله اعمال اضافية. كل هذه الظروف تولد عدم استقرار اجتماعي ومهني لدى الموظفين.

جدول رقم(65): العلاقة بين ممارسة اعمال اضافية وتغطية الأجر للاحتياجات

المجموع		فقط الأساسية		غير كافي		تغطية الاجر للاحتياجات ممارسة اعمال اضافية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	97	35.1	34	64.9	63	نعم
100	24	91.2	22	8.3	2	لا
100	121	46.3	56	53.7	65	المجموع

المصدر: السؤال رقم (71 و66)

مع تزايد متطلبات الحياة اليومية في ظل تدني المستوى المعيشي يلجأ كثير من الموظفين لممارسة أعمال إضافية خارج دوام العمل وهو الذي أكد عليه 97 مفردة من مجموع أفراد المبحوثين، حيث يجيب ما نسبته 64.9% (63 مفردة) بمزاومتها لأعمال خارجية مع عدم كفاية الأجر لسد الاحتياجات، في حين نسبة 35.1% (34 مفردة) اجابت بتغطيته للأساسيات فقط. في حين 24 مفردة لا تمارس أي أعمال إضافية فنجد نسبة 91.2% (22 مفردة) لا تمارس أعمال وتجب بعدم كفاية الأجر سوى الأساسية، بينما نسبة 8.3% (مفردتين) ترى بأنه غير كافي.

و تؤكد هذه النتائج تراجع القدرة الشرائية لجميع الفئات المهنية، فالأغلبية تزاول مهام ونشاطات ثانوية خارج العمل نتيجة لعدم كفاية الدخل العام مقابل تزايد الاحتياجات، خصوصا مع التغيرات التي تعرفها الأسرة الجزائرية والنمطية المعيشية الحديثة من التزامات مادية متشعبة: انترنت، لباس متنوع، هواتف ذكية كلها أصبحت ضرورية داخل الأسرة، وبالتالي زيادة الحمل على الأهل ومنه تضاعف المصاريف، الذي يفسر اللجوء للبحث عن دخل اضافي سواء عن طريق الاستدانة من مصادر مختلفة كما يوضحه الجدول الخاص بالمديونية، أو ممارسة اعمال ثانوية تساعد في الدخل، ومنه نستنتج وجود علاقة قوية وطردية ما بين ممارسة الأعمال الاضفافية و مستوى تغطية الأجر لمختلف الاحتياجات الخاصة.

جدول رقم(66): العلاقة بين وجود الديون و الجهة المديون لها

المجموع		لا		نعم		وجود ديون
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجهة المديون لها
100	38	58.7	71	47.4	18	ديون اتجاه البنك
100	48			4.2	2	ديون اتجاه اشخاص
100	35			14.3	30	ديون اتجاه المؤسسة
100	121	58.7	71	41.3	50	المجموع

المصدر: السؤال رقم (71 و72)

في ظل تراجع المستوى المعيشة العام يتحتم على الأفراد الاستدانة، والذي تعززه اجابات أفراد المبحوثين وذلك بنسبة 41.3% (50 مفردة) تقر بمديونيتها، حيث نجد نسبة 47.4% (18 مفردة) مديونة اتجاه البنوك، ونسبة 14.3% (30 مفردة) مديونة اتجاه المؤسسة في حين نسبة 4.2% (مفردتين) مديونة اتجاه الأشخاص. على غرار ما نسبته 58.7% (71 مفردة) غير مديونة لأي جهة.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج هو مديونية نسبة كبيرة من العمال للمؤسسة محل الدراسة، وهي بالدرجة الأولى مديونة اتجاه المؤسسة وهذا عن طريق الخدمات الاجتماعية التي تتيح للموظفين اقتراض مبالغ مالية تسدد بالاقطاع الشهري من الراتب، والذي يمكن تفسيره دائما بضعف المدخول المادي للعامل مقارنة بالاحتياجات المتزايدة للحياة اليومية مع تدني القدرة الشرائية، أما فيما يخص الاستدانة من البنوك فهي بغية شراء مسكن أو سيارة، فنظام الأجور في الجزائر بعيد كل البعد عن الواقع المعاش الذي يخلق هوة كبيرة ما بين احتياجات الموظف والأجر الذي يتقاضاه ونتائج مؤشر الترقية والمكانة الاجتماعية تعزز هذا الاتجاه.

جدول رقم(67): العلاقة بين معادلة الأجور والوظيفة

المجموع		اطار		عون تحكم		عون منفذ		الوظيفة معادلة الأجر
ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%	
33	27.3	9	27.3	9	27.3	15	45.5	يعادل
57	47.1	6	10.5	17	29.8	34	59.6	أكثر منه
31	25.6	9	29	11	35.5	11	35.5	أقل منه
121	100	24	6.6	37	71.9	60	21.5	المجموع

المصدر: السؤال رقم (73)

يمثل الجدول اعلاه العلاقة ما بين معادلة الأجر للمستوى التعليمي خارج المؤسسة بالنسبة للوظيفة المهنية، ويبين الاتجاه العام المتمثل في اجابة الأكثر منه بنسبة 47.1% وهي مقسمة كالتالي: نسبة 59.6% بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 29.8% بالنسبة لفئة أعوان التحكم في حين 10.5% بالنسبة لفئة الاطارات. وتليها نسبة 27.3% لمعادلة الأجر لما يؤخذ خارج المؤسسة، تشغل فئة الاطارات نسبة 27.3% وفئة أعوان التحكم وأخيرا نسبة 45.5% لفئة أعوان التنفيذ. وفي الأخير نجد نسبة 25.6% للإجابة أقل من الأجر الخارجي حيث نجد نسبة 35.5% لكل من فئة أعوان التنفيذ و التحكم، ونسبة 29% لفئة الاطارات .

ويرجع تفسير هذه النتائج نظام الأجور في الجزائر مقنن بجملة من اللوائح التنظيمية، خاصة في المؤسسات العمومية فالراتب محدد وفق قوانين تحدد الموظفين في فئات مهنية وكل فئة في صنف خاص ذو رقم استدلالي وفق المؤهلات العلمية والشهادات، والملاحظ أن هذه الأجور تتقارب ما بين القطاع العام والخاص إلا في بعض الاستثناءات حسب القطاع مثل قطاع المحروقات، القطاع المصرفي والبنكي...، أين تختلف أجور عمالهم عن باقي القطاعات والذي يفسر التفاوت والتباين في اجور الموظفين المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(68): العلاقة بين زيادة الدخل بالترقية ونوعها

المجموع		الاثنين		ترقية افقية		ترقية عمودية		نوع الترقية زيادة الدخل بالترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81	98	51	50	18.4	13	30.6	30	نعم
19	23	30.4	7	52.2	12	17.4	4	لا
100	121	47.1	57	24.8	30	28.1	34	المجموع

المصدر: السؤال رقم (74)

تعتبر الزيادة في الاجر نتيجة منطقية للترقية إلا في بعض الحالات، وهذا ما يتبين من خلال النتائج الاحصائية للجدول اعلاه المبين للعلاقة ما بين الزيادة في الدخل بالترقية بالنسبة لنوع الترقية، حيث نلاحظ نسبة 81٪ اجابت بنعم وبنسبة 51٪ للترقية الأفقية والعمودية معا، ثم 30.6٪ للترقية العمودية وتلها نسبة 18.4٪ للترقية الأفقية. أما بالنسبة لإجابة النفي لهذه العلاقة بنسبة 19٪ مقسمة على أنواع الترقية كما يلي: نسبة 52.2٪ للترقية العمودية، ونسبة 30.4٪ للترقيتين معا، ونسبة 17.4٪ للترقية العمودية.

وترجع هذه النتائج إلى مجموعة من العوامل أهمها ضعف الدخل المادي وعدم كفايته لسد مختلف احتياجات العائلة، وتراجع المكانة المهنية والاجتماعية للعامل الذي يفسر اختيار أغلب مفردات العينة للنوعين من الترقية العمودية والأفقية، فهي تعمل على زيادة في الدخل وبالتالي تحسن في المستوى المعيشي ولو بقليل، مع تعزيز في المكانة الاجتماعية داخل وخارج العمل كما توضحه وتؤكدته نتائج مؤشر المكانة الاجتماعية ومؤشر الترقية وهي تمس جميع الفئات المهنية، فتلبية الحاجات المادية لا تقل عن أهمية تلبية واشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ولا يمكن الفصل بينهما، فالعامل يجب ان يلبى عن طريق عمله ويشبع هذه الحاجات معا كلا بدرجة متفاوتة، لذلك فهو في حالة حراك مهني دائم على طول مساره المهني.

جدول رقم(69): العلاقة بين الوظيفة المهنية وأثر الأجر عليها

المجموع		يدفع للبحث عن عمل آخر		مثبط للعمل		محفز للعمل		أثر الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الوظيفة المهنية
100	60	53.3	32	46.7	28	0	0	منفذ
100	37	48.6	18	51.4	19	0	0	متحكم
100	24	25	6	41.7	10	33.3	8	اطار
100	121	46.3	56	47.1	57	6.6	8	المجموع

المصدر: السؤال رقم (75)

يرتبط الأجر بنظام الحوافز المؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف خاصة منه الحوافز المادية، والجدول أعلاه يوضح العلاقة ما بين أثر الأجر والوظيفة المهنية، والملاحظ لنتائجه يجد أن 47.1٪ كانت اجابة أفراد المبحوثين على اعتبار الأجر الذي يتقاضونه مثبط للعمل، بنسبة 41.7٪ لفئة الاطارات ثم 46.7٪ لفئة أعوان التنفيذ و يلها نسبة 51.4٪ لفئة أعوان التحكم، أما فيما يخص أثر " يدفع للبحث عن عمل آخر " يمثل نسبة 46.3٪ متمثلة في نسبة 48.6٪ لفئة أعوان التحكم ثم نسبة 53.3٪ لفئة أعوان التنفيذ ونسبة 25٪ عند فئة الاطارات. وفي الأخير أثر " محفز للعمل " تنفرد به فئة الاطارات بنسبة 33.3٪ وتنعدم عند باقي الفئات.

و الذي يمكن استنتاجه من مجمل هذه النتائج هو ضعف قيمة الأجر لدى الموظف، فالأغلبية من الموظفين بجميع الفئات يدفع بها إلى البحث عن عمل آخر أي حراك مهني خارجي، اضافة إلى تثبيط معنوياتهم وشغفهم لبذل المجهود وزيادة الأداء، وغير محفز بتاتا للعمل، رغم أنه متعارف عليه أن الوظيفة العمومية تخلق الروتين وتقتل روح المبادرة والمشاركة والابداع إلا أن نفس الحالة نلاحظها في القطاع الخاص، وهنا نستنتج علاقة وطيدة وقوية بين الأجر والحراك الخارجي، حيث يمثل الأجر عامل مهم للاستقرار الوظيفي للموظف داخل وظيفته مما يسمح له بتحسين عمله وأدائه كما ونوعا.

2-مناقشة نتائج الدراسة:

على اعتبار دراستنا هذه المعنونة "بالحراك المهني في الجزائر خصائصه وانعكاساته"، هي دراسة استطلاعية و استكشافية كانت مبنية على ثلاث أسئلة، والتي ستكون مناقشة نتائجها على ضوءها و ترتيبها.

2-1-مناقشة نتائج التساؤل الأول:

و الذي يتمحور حول دور العوامل التنظيمية في عملية الحراك المهني، و لقد اعتمدنا على دراسة ثلاث مؤشرات لها هي: التغيير التنظيمي، التدريب، التكوين. المؤشر الأول خصصنا له تسعة أسئلة، و بينت نتائجه أن نظام التغيير التنظيمي يتم بصورة دورية ومنتظمة داخل المؤسسة محل الدراسة و بدون اعلام الموظفين، بسبب كثرة المشاكل و تأزم الأمور التسييرية داخل مكان العمل، كما يوضحه الجدول رقم(22).

ويلقى هذا التغيير الرفض الكبير من اتجاه الموظفين و يرجع ذلك بسبب خوفهم فقدان المكانة المهنية، مع ضرورة الخضوع للتدريب و التكوين كشرط أساسي لإستلام المهام الجديدة خاصة عند الموظفين الأكبر سنا و الذي تبينه نتائج الجدول رقم(28)، فهي تفضل الانتفاع من مزايا الترقية بطريقة مباشرة دون شرط التكوين و التدريب التي تتطلب جهد و وقت هم غير قادرين عليه، رغم الأثر الواضح لعملية التغيير في المسار المهني للموظف و الذي تؤكد نسبة 54.5٪ من الموظفين الذين يعززون عملية التغيير التنظيمي كنمط مهم و فرصة لمحاولة تحسين الوضع المهني لهم، و مساعدته على التخصص في العمل عن طريق اعادة توزيع الموظفين، مما يتيح اكتساب نوعا من المهارة الجديدة و رفع الأداء، و بالتالي يفسح للموظف مجال للحراك خاصة الصاعد منه كما هو مبين في الجدول رقم(25) و منه نستنتج مدى الدور الفعال و الايجابي للتغيير التنظيمي على عملية الحراك المهني.

أما فيما يخص المؤشر الثاني المتمثل في التدريب الذي خصصنا له ثمانية أسئلة، فنجد اغلبية الموظفين قد استفادوا منه لكنه يبقى بمستوى و حجم غير مرضى لهم، فأغلبهم قد استفادوا منه في بداية توظيفهم على أكثر حال، فسياسة المؤسسة لا تشجع على عمليات التدريب كوسيلة لاكتساب مهارات و تقنيات تفيد الموظف و المؤسسة على حد سواء، كما توضحه نتائج الجدول رقم 32 و 33، اضافة إلى نتائج الجدول 34 التي تؤكد هي بدورها على عدم اشراك الموظفين في التخطيط لعملية التدريب سواء في البرامج أو البرنامج، و يؤكد الموظفون على عدم تركيز البرامج على تعزيز القدرات الذاتية للفرد و تطويرها أكثر من نقاط أساسية تصب في خدمة صالح المؤسسة الذي يفسر نتائج الجدول رقم 42 حيث لا يتعدى أثر التدريب في عملية الترقية أو عملية الحراك ما بين الحراك الأفقي أو الحراك الخارجي، حيث وضح لنا مدير شؤون المستخدمين حول هذه النقطة " لا يمكن برمجة عمليات التدريب لكل الفئات دفعة واحدة أو عبر مراحل وهذا يرجع لضعف الميزانية العامة و تكلفة هذه العمليات" و منه اهمال

اداري بطريقة أو بأخرى لهذا النوع من العمليات، رغم كونه مطمح لكثير من الموظفين لفتح باب للحراك على طول المسار المهني.

وفي الأخير مؤشر التكوين الذي يتم وفق مخططات سداسية و سنوية حسب المعلومات المستقاة من الادارة بغية مواكبة المستجدات في مجال التسيير وكل ما يتعلق بنشاط المؤسسة، إلا أن الواقع يختلف عن كل ما سبق حيث تقتصر عملية التكوين على الموظفين الحديثي العهد بالمؤسسة كما تبينه نتائج الجدول رقم 35، بنسبة تقدر بـ 34.7٪ و 31.4٪ على التوالي للفئة المهنية الأقل من 5 سنوات والفئة ما بين 6 و 15 سنة، اضافة لقلة هذه البرامج على طول السنة حيث يصرح الموظفون الأكثر خبرة داخل المؤسسة بندرتها وان وجدت فهي تقوم على أساس المحابة والعلاقات الشخصية التي أكد عليها الموظفين بنسبة 33.9٪، والتي تنعكس حتى على طريقة الاعلام بدورات التكوين فهي تتم بطريقة غير شفافة وكثيرا ما تتم دون اعلام الجميع أو في وقت متأخر، زيادة على ذلك ضعف البرامج والمواد التعليمية التي تقوم عليها فهي لا تواكب المستجدات الحديثة ولا تتماشى مع المؤهلات العملية والعلمية للأفراد، ولم يتم مراجعتها والذي تعززه اجابات الموظفين بنسبة 54.3٪ و أنهم غير معنيين بالمشاركة في تحديثها وبرمجتها واقتراح ما هم محتاجين له وذلك بنسبة 59.6٪.

ومنه نستنتج أن العوامل التنظيمية متمثلة في مؤشراتها الثلاثة : التغيير التنظيمي، التدريب، التكوين، لها الأثر المباشر في عملية الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة، سواء بالسلب أو الايجاب، فوجود هذه العمليات التنظيمية في أي منظمة ادارية امر ضروري، والاخلال في طريقة برمجتها أو تنفيذها وتطبيقها ينعكس مباشرة في نوع الحراك المهني من جهة، وفي مدى تفعيله وفعاليته من جهة أخرى، مما يستوجب على التنظيمات الاعتناء بكيفيات التنفيذ والبرمجة لها، وذلك لخلق جو متوازن ما بين الحقوق والواجبات للموظف وتكافؤ في الفرص وبالتالي خلق ديناميكية عملية متوازنة لعملية الحراك المهني للموظفين بصفة عامة.

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ويتمثل التساؤل الثاني في دور العوامل الاجتماعية في عملية الحراك المهني للموظف الجزائري داخل مؤسسته، والذي حددناه في مؤشرين اثنين هما: المكانة الاجتماعية والحوافز المعنوية، حيث خصصنا 09 أسئلة للمؤشر الأول و 07 أسئلة للمؤشر الثاني، فيما يخص المؤشر الأول فنلاحظ أن للخبرة المهنية للموظف في تعزيز مكانته الاجتماعية وذلك بنسبة 87.6٪، فكلما ازدادت سنوات العمل للموظف داخل مؤسسته ترتب عن ذلك اكتساب بعض الاحترام والتقدير من طرف الزملاء بحكم الخبرة وعامل السن، ونفس الأثر نجده لمتغير المعرفة العلمية.

حيث توضح النتائج أنه كلما زادت درجة المعرفة العلمية للموظف زادت مكانته الاجتماعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك عن طريق الترقية المهنية خاصة العمودية منها التي تكسبه رفع في المستوى المعيشي ومزيد من الاحترام والتقدير داخل العائلة والمحيط الاجتماعي وأيضا داخل وسطه المهنية بزيادة المهام والتكليف بمزيد من المسؤوليات وشغل مناصب سامية، كل ذلك ينصب على تعزيز المكانة الاجتماعية. والذي تؤكد النتائج الخاصة بالحراك المهني الصاعد والنازل، حيث نلاحظ أن الحراك المهني النازل الذي قد يكون نتيجة عقوبة وتنزيل في الدرجة الذي يتبعه تنزيل في الراتب وفقدان للمكانة المهنية للموظف الذي ينعكس بالسلب على حجم المكانة الاجتماعية له داخل المؤسسة أولا ثم داخل محيطه الاجتماعي و أيضا على شكل ونوع العلاقات الاجتماعية الذي تؤكد نسبة 52.1% من الموظفين.

في حين نجد في الاتجاه المغاير نفس الأثر للحراك المهني الصاعد سواء كان في الدرجة أو في الصنف الذي ينتج عنه زيادة بصفة عامة في الدخل العام للموظف و المتناسب مع الدرجة المهنية له، حيث كلما كان الموظف يشغل منصب ودرجة مهنية بصفة عامة في الدخل العام للموظف و المتناسب مع الدرجة المهنية له، حيث كلما كان الموظف يشغل منصب ودرجة مهنية زاد حجم الاستفادة من هذا النوع من الترقية كما ونوعا بزيادة المسؤولية الادارية والمهنية والرفع من مقدار المهام الموكلة إليه مع زيادة في الجانب المادي من علاوات ومنح وامتيازات مادية مختلفة، مما ينعكس بالإيجاب على المكانة الاجتماعية من خلال تعزيزها والرفع منها داخل المحيط الاجتماعي للفرد وأسرته، ومحيطه المهني وعلاقاته مع مشرفيه ومع زملائه (الجدول رقم 48).

ونبقى في نفس الاتجاه العام لهذه النتائج حيث نلاحظ اثر الزيادة المادية على كيفية تعزيز المكانة الاجتماعية للعامل، فأغلبية الموظفين يؤكدون على الوضع الاقتصادي للأسرة كدافع للسعي إلى الحراك المهني أو كنتيجة له بالدرجة الأولى، خصوصا في ظل الظروف المادية التي تعيشها الأسر الجزائرية التي تجعل الموظف في سعي دائم لتحسين دخله في محاولة تلبية احتياجاته العائلية، فكلما كان الموظف قادر على تغطية هذه الاحتياجات الأساسية ثم الكمالية نتيجة زيادة المدخول المادي له أصبح في راحة مادية واجتماعية ونفسية تؤهله لممارسة دوره الاجتماعي بأريحية وفق مكانة اجتماعية معينة.

ونفس التأثير ملاحظه على مستوى الزيادة في المسؤوليات والمهام الادارية للموظف وأثرها الكبير على تعزيز مكانته الاجتماعية داخل محيطه المهني وذلك بنسبة 66.2% من أفراد المجتمع البحثي، ويكون ذلك أكثر عن طريق اكتساب احترام الزملاء في العمل بنسبة 32.5%، لتليها باقي الأسباب من احترام رؤساء العمل اضافة إلى احترام الأهل والأقارب داخل المحيط العائلي، والذي يبين الأهمية التي تحتلها عوامل الترقية المهنية والحراك الصاعد للموظف بتوسيع المهام والمسؤوليات كنوع من التعزيز، واثرها وانعكاسها على المكانة الاجتماعية له سواء في وسطه

المهني أو الاجتماعي. وتختلف هذه الانعكاسات من فئة مهنية إلى أخرى باختلاف المهام والمكانة المحتملة من كل فئة وظيفية.

فئة الاطارات تسعى بطرق مختلفة عن باقي الفئات لتعزيز مكانتها الاجتماعية عن طريق تعزيز مؤهلاتها العلمية أو مهاراتها المهنية والفنية عن طريق التدريب والتكوين. بينما فئة أعوان التحكم فهي تتجه إلى كفاءات أخرى مغايرة من حب العمل والتفاني فيه، إضافة للسعي خارج المحيط المهني بممارسة أعمال أخرى تعزز هذه المكانة. وفي الأخير فئة المنفذين التي تسعى لتعزيز مكانتها الاجتماعية بالتفاني في العمل وأداء مسؤولياتها بكل حب وصدق بغية رفع من قيمتها المهنية داخل المحيط الوظيفي للمؤسسة. وجل هذه العوامل المنعكسة على حجم ودور المكانة الاجتماعية للموظف بمختلف مستوياته المهنية، تزيد من الاختلافات في الامتيازات التي يتحصل عليها الموظف من خلال تعزيزها داخل الوسط المهني، ما بين الزيادة في احترام وتقدير الغير له بنسبة 36.6٪، واحترام الذات أيضا، خصوصا لدى الفئات المهنية التي تفتقر لهذه الميزات خاصة فئة المنفذين، بينما نلاحظ فئة الاطارات تميل إلى زيادة ورفع حجم المهام والمسؤوليات الموكلة لها، مع نوعية المناصب العليا المطلوبة والمتاحة بنسبة 19.8٪، التي تعمل على تعزيز ورفع منة المكانة الاجتماعية فنوع الحراك المهني للفئات المهنية المختلفة يتباين بتباين الأهداف والغايات لكل فئة منها (الجدول رقم 50).

أما فيما يخص المؤشر الثاني المتمثل في الحوافز المعنوية فلقد بينت النتائج دورها في تحسين المسار المهني للموظف فقط بالنسبة لفئة أعوان التحكم، ويعود ذلك لتعطشها لهذا النوع من الحوافز من التقدير والاحترام و العبارات التعزيزية والتشجيعية على ما تقوم به من مجهودات وتضحيات في العمل وذلك بنسبة 47.9٪، عكس فئة الاطارات فهي باعتبارها من الادارة العليا فهي أقل احتياجا لهذا النوع من الحوافز بالرغم من أهميتها، مع فئة المنفذين التي هي أيضا لا تعتبرها من العوامل الدافعة للحراك المهني وبالتالي تحسين وتطوير مسارها الوظيفي، وذلك بنسبة 100٪ لكل منهما.

والذي تؤكد اجابات المبحوثين على أهم أشكال هذه الحوافز المعنوية حيث يفضل أفراد فئة المنفذين بالدرجة الأولى عبارات الشكر والتقدير والثناء الشفهية بنسبة 67.7٪، الذي يبين ويوضح مدى الحرمان الممارس عليها من طرف الادارة وللإمباتها اتجاههم، بعدم مراعاة الجانب المعنوي لها وتقديمها للتعزيز النفسي عند اقتضائه مثلما تحرص على تسليط العقوبات والخصومات عليها.

أما أفراد فئة أعوان التحكم فهي تميل إلى الدروع والميداليات كنوع معزز وداعم لها بنسبة 85.3٪، والتي تعمل على الدفع بها للعمل أكثر، بينما فئة التحكم فهي تفضل شهادات التقدير بنسبة 32٪، وهي السمة الغالبة لدى المسؤولين لتعطشهم لهذا النوع من التحفيز التي تزيد في همهم وتفانيهم في العمل، إضافة إلى نوع نشاطهم

ومهامهم وتموقعهم في هرم المسؤولية مما يجعل منهم محتاجين لها أكثر من عبارات الشكر وغيرها (الجدول رقم 51). ونلاحظ تباين أيضا في انعكاسات هذه الحوافز على الموظفين وتأثيرها عليهم، فالفئة المهنية الأقل خبرة تسعى من خلالها لرفع المستوى العمل والانجاز المهني لها و التفاني فيه لضمان حراك مهني سليم وفي اتجاه صحيح وذلك بنسبة 43.1٪.

على غرار الفئات الأكثر خبرة فهي تسعى إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة بنسبة 54.5٪، نتيجة حاجتها لذلك على اعتباره حق مشروع لسنوات العمل الطويلة، فالترقية المهنية لا تعود بالزيادة في الدخل فقط وإنما بالعائد المعنوي والنفسي على الموظف، فهي مهمة في خلق دافعية لديه للتميز في العمل ورفع الأداء. و يتعدى هذا الأثر إلى التأثير على عملية الحراك المهني للموظف وسعيه لتحسين وضعيته المهنية، حيث نجد أن فئة النساء هن الأكثر ميولا وتأثرا بالحوافز المعنوية بنسبة 58.7٪، ويعود إلى الجانب النفسي والحالة العاطفية للمرأة التي تتأثر كثيرا وبقوة بالكلمات التعزيزية والتشجيعية من طرف المسؤولين، خصوصا في محاولة منها لإثبات وجودها وقدرتها في العمل من جهة ومن جهة أخرى لاعتبارات عائلية اقتصادية، فهي مسؤولة مباشرة أو مساعدة في دخل العائلة ومصاريف أفرادها. على غرار فئة الذكور فهم الأقل تأثرا بعبارات الشكر والثناء بنسبة 31.4٪ مقارنة بالإناث وبالتالي فهي من بين العوامل الأقل تحفيزا للحراك المهني الداخلي والخارجي (الجدول رقم 51).

كل هذه العوامل والتأثيرات السابقة تجعل من الموظف يفكر مليا ويتمعن في الحراك المهني الخارجي بحثا عن ظروف عمل احسن وبيئة تنظيمية ايجابية تحتوي الفرد وتعزز القدرات الذاتية وتعمل على تطويرها، وتمثل فئة المنفذين وأعاون التحكم الأكثر ميولا لهذا النوع من الحراك المهني، بحكم تأثرها بها أكثر من غيرها لفقدانها وغيابها داخل المؤسسة، على غرار فئة الاطارات التي لا تعتبر هذه العوامل ذات أهمية كبيرة وفارقة في حياتها المهنية وبالتالي أقل ميولا للحراك الخارجي تحت تأثيرها .

ونستنتج من خلال النتائج والمعطيات السابقة التي توضح وتبين الأهمية البالغة والكبيرة للعوامل الاجتماعية بمؤشراتهما على المنحى العام لعملية الحراك المهني للموظف داخل المؤسسة، فهي تعمل بطريقة مباشرة وغير مباشرة في نفس الوقت على دافعية الموظف نحو التحرك وتطوير مساره المهني للأحسن، فنجد المؤسسة التي تدرك هذه الأهمية تعمل جاهدة لتوفيرها وادماجها ضمن سياستها العامة في التسيير، وبالتالي توفير مناخ مناسب للاستقرار المهني والنفسي للموظف والذي يعود بشكل مباشر على العائد العام للأداء الوظيفي للموظف والمؤسسة ككل.

فظاهرة الحراك المهني الداخلي والخارجي لها خلفية وعلاقة بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظف، باعتباره في بيئة منفتحة على العالم الخارجي تؤثر وتتأثر، تجعل هذا الموظف معرض لمختلف هذه العوامل التي تؤثر في قراراته وميولاته المهنية على حسب احتياجاته الاجتماعية، ومنه الدوافع الاجتماعية للموظف الجزائري مهمة

وضرورية وجب الأخذ بها رغم أن المطالع للقانون الجزائري للعمل يكفل الحقوق الاجتماعية ولو بنسبة معتبرة، لكن يبقى مشكل التطبيق في الميدان والواقع المعاش هو الذي يخل بهذه التوازنات.

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

ويتمثل هذا التساؤل في دور العوامل الاقتصادية في عملية الحراك المهني في مؤسسة، وقد تم توضيحه من خلال مؤشرين هما: الترقية و الدخل، وخصصنا بالتساوي 11 أسئلة لكلا المؤشرين. فيما يخص مؤشر الترقية فقد بينت النتائج أن نصف الموظفين قد استفادوا من الترقية باختلاف أنواعها، سواء ترقية أفقية أو عمودية، على الرغم من اعتراض البقية على ذلك والذي يرجع لجملة من العوامل التي تميز الإدارة العمومية الجزائرية من المحاباة والعلاقات الشخصية، سوء التسيير و البيروقراطية، (الجدول رقم 56) بالرغم من تفسيرات مدير الموارد البشرية لهذه النقطة بالذات: "يوجد بعض الموظفين قد تعرضوا نتيجة لأخطاء أو تجاوزات ارتكبوها لعقوبات إدارية مما أثر بالسلب على وتيرة ترقيتهم من سريعة إلى بطيئة أو تأجيلها أو حتى الغائها"، أما بالنسبة لتوتيرة الترقية على مستوى المؤسسة فهي لا تتم بصفة دورية وعادلة كما تؤكدنا نسبة 57.9٪ من الموظفين، إضافة إلى مجموعة الأسس والمعايير التي تطبق وفقها الترقية داخل المؤسسة، والتي تتم بالدرجة الأولى على أساس الخبرة المهنية ثم بالاعتماد على عمليتي التدريب والتكوين باعتبارهما وسيلة لكسب مهارات ورفع المستوى العلمي والعملي وفي الأخير نجد أساس العلاقات الشخصية والمحاباة رغم ضعف نسبتها إلا أنها موجودة وتؤثر كثيرا على سير هذه العملية.

ولقد وجدنا أن نسبة 53.7٪ قد مارسوا حراكا خارجيا قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية وذلك بحثا عن تحسين الأجر بالدرجة الأولى نتيجة للظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المواطن الجزائري من تراجع القدرة الشرائية وارتفاع الأسعار، ثم تحسين الظروف العامة للعمل التي لها دورا كبيرا في تفعيل الاستقرار المهني للموظف، أو تحت ضغط التسريح العام والذي مس خاصة شريحة الموظفين الذين عملوا في المؤسسات الوطنية الكبرى فترة التسعينات نتيجة تطبيق سياسة الخصخصة عليها، ثم بسبب البحث عن عمل يناسب المؤهلات العلمية حيث نجد عدم فتح المؤسسة لمناصب مالية جديدة لصالح موظفين الذين أكملوا دراستهم الجامعية وتحصلوا على شهادات عليا.

كل هذه النتائج السابقة انعكست على درجة الرضا لموظفي المؤسسة على نظام الترقية المطبق بنسبة 91.7٪ نتيجة للاعدل في تطبيقها وتوزيعها على الموظفين (الجدول رقم 58). ولقد انعكس أيضا على ميولهم واختيارهم لنوع الترقية التي يسعون للحصول عليها، فكانت الترقية العمودية هي الأكثر تفضيلا بنسبة 38.8٪، وذلك للأثر الرجعي لها سواء ماديا من زيادة ملحوظة في الراتب والعلاوات المادية المترتبة عليها، سواء معنويا من زيادة في المركز الوظيفي والمهام والمسؤوليات التي تعزز المكانة المهنية للموظف داخل المؤسسة.

أما الترقية الخارجية بنسبة فبالرغم من اشتغالها على تغيير المؤسسة تبقى مفضلة بنسبة 34.7٪ بحثا على أجر أحسن وظروف أفضل وسلطة أوسع وأكبر، على عكس الترقية الأفقية فهي الأقل تفضيلا من طرفهم بنسبة 26.5٪، وذلك من خلال العوائد التي تخلفها على الموظف المستفيد من زيادة بسيطة للراتب باعتبارها رفع في الدرجة لا أكثر دون امتيازات كبيرة أخرى من تكليف بمهام أو مسؤوليات (الجدول رقم 59). وتؤكد نتائج الجدول رقم (60) هذه الاتجاه فالمؤسسة لا تسعى إلى تطوير وتحديث معايير وأسس التي تقوم عليها الترقية بأشكالها المختلفة، على اعتبارها مؤسسة عمومية تخضع لقوانين الدولة فمجال التغيير جد محدود في هذه النقطة، ورغم ذلك نلاحظ عدم اشراك الادارة الموظفين باعتبارهم شريك اجتماعي مهم وفعال لتطوير المؤسسة والتقدم بها والذي تؤكد نسبة 72.7٪ من الموظفين.

أما فيما يخص مؤشر الدخل العام للموظفين فنجد أن فئة النساء هن المسؤولات عن دخل عائلاتهن بنسبة 62.5٪، والذي يمثل الدافع والسبب الأول في خروجهن للعمل لإعالة أسرهن خاصة فئة المطلقات والأرامل، أو أيضا في مساعدة أزواجهن في مصاريف الحياة اليومية نظرا للظروف الاقتصادية التي تعيشها العائلة الجزائرية التي تجبر الأزواج للتعاون فيما بينهم على تلبية مختلف حاجيات أفراد الأسرة وذلك بنسبة 44.2٪.

في حين تمثل نسبة 16.5٪ مساعدة أفراد غير المتزوجين في هذه المصاريف وغالبا ما يكونوا من الأبوين (جدول رقم 62). ونجد ما نسبته 63.6٪ من الموظفين يعتمدون على الأجر كمصدر أساسي للدخل خاصة فئة الاطارات والذي يرجع للأجر العالي الذي يتقاضونه مقارنة بباقي الفئات، من بينهم فئة أعوان التنفيذ التي لا تعتمد على الأجر لتغطية حاجياته الضرورية، ويرجع ذلك لضعف المؤهلات العلمية وافتقارها للمرتبة المهنية العالية والتي تؤثر بشكل مباشر وسلبي على مدخولها خصوصا في الوظيف العمومي. أما فيما يخص السكن والذي يعتبر هاجس لكل مواطن جزائري نتيجة الأزمة الوطنية للسكن، فنجد أن نسبة 70.3٪ من الموظفين تستأجر المسكن والذي هو عبارة عن شقة عادية في أغلب الأحيان بنسبة 84.7٪ نظرا لأسعار الكراء المرتفعة مقارنة بالدخل المادي، والذي تمثله فئة أعوان التحكم والتنفيذ على عكس فئة الاطارات التي تستفيد من مسكن وظيفي بحكم الوظيفة والقانون الخاص بالمؤسسة الذي يعطيها الحق في ذلك، واللافت للنظر هو عدم تملك أي موظف لمسكن من نوع فيلا والذي يعود دائما لغلاء الأسعار في السوق العقارية الجزائرية (جدول رقم 63).

وتتماثل هذه النتائج مع تملك سيارة خاصة حيث نجد الفئة الأكثر خبرة وسنا هي التي تملك سيارة بنسبة 78.4٪ لتتدرج هذه النسبة تنازليا وطرديا مع الخبرة والسن بحيث نجد أصغر فئة تمثل نسبة 10.3٪، فضعف المدخول خصوصا في القطاع العمومي وكثرة الاحتياجات اليومية للعائلة في ظل ارتفاع الأسعار وتدني المستوى المعيشي للمواطن الجزائري، الذي يعتبر السيارة من الكماليات لا من الضروريات (جدول رقم 64). ودائما في نفس

السياق نجد أن الموظفين بنسبة 53.7٪ تعتبر أجرها غير كافي على الاطلاق مما يتحتم عليها ممارسة أعمال اضافية خارج الدوام في محاولة لتغطية الاحتياجات الأساسية وان امكن بعض من الاحتياجات الكمالية للأسرة، ولا تتعدى نسبة 46.3٪ من الموظفين التي ترى أن أجرها كافي لتغطية الاحتياجات الأساسية فقط لا غير وغالبا ما تمثلها فئة الاطارات بامتياز وذلك لقيمة الأجر الذي تتقاضاه بحكم المنزلة المهنية المعتبرة التي تحتلها (جدول 65).

زد على ما سبق نجد نسبة 41.3٪ من الموظفين لديها ديون مترتبة عليها على الترتيب اتجاه البنوك والمؤسسة -الخدمات الاجتماعية- ثم اتجاه الأشخاص، الذي يعزز الاتجاه العام للنتائج السابقة من ضعف القدرة الشرائية للعامل و عدم كفاية الراتب والاوزاع الاقتصادية العامة المتدنية ، أما النسبة المتبقية فهي تمثلها كل من فئة الاطارات والموظفين أصحاب الدخل الاضافي نتيجة للمساعدة المقدمة من طرف الأهل والأقارب، وفئة العزاب الغير مسؤولين على أسرهم. وضعف نظام الأجور في المؤسسة باعتبارها مؤسسة عمومية غير تجارية فنسبة 43.8٪ توضح بأنه أقل من نظيره في القطاعات الأخرى، خصوصا الفئات ذات الدخل المتوسط والضعيف، فنظام الأجور بالقطاع العمومي متقاربة ولا تملك المؤسسة الحق في تعديلها وتحديثها، إلا أنه تختلف المؤسسات العمومية فيما بينها حسب القطاع الذي تنتمي إليه من قطاع الخدمات أو قطاع تجاري أو قطاع صناعي أو مالي حيث تختلف المنح و العلاوات والحوافز المادية من قطاع إلى آخر، ونسبة 33.1٪ أكثر منه والتي تمثل فئة الاطارات مع بعض الفئات مقارنة بقطاع الخدمات خاصة قطاع الخدمات (قطاع الادارة المحلية).

اضافة إلى الموظفين الذين مارسوا حراك خارجي نحو المؤسسة بدافع تحسين الأجر (جدول رقم 67). لذلك نجد ما نسبته 81٪ من الموظفين تسعى لزيادة أجرهم عن تحقيق ترقية بكل الأنواع وحراك أفقي وصاعد، وذلك بنسبة 51٪ للحراك العمودي والأفقي وذلك لما يوفره ذلك من زيادة في الدرجة المهنية والرتبة الوظيفية للموظف، على عكس الحراك الأفقي وحده فهو يضمن زيادة في الدرجة فقط وبالتالي زيادة طفيفة لا تلي حاجات الموظفين وطموحاتهم، عكس الحراك الصاعد فهو أكثر من سابقه من حيث الزيادة في الأجر بنسبة 30.6٪، و الذي يدل على مدى حاجة الموظفين للزيادة المادية وسعيها لذلك بكل الطرق المتاحة (جدول رقم 68). الذي انعكس بالسلب على اتجاهات ورضا الموظفين حول الأجر الذي تعتبره نسبة 49.6٪ مثبت لعزيمتهم ومثابرتهم نحو تحسين العمل وزيادة المردودية، في حين نسبة 48.8٪ يحفزها للحراك الخارجي من أجل تحسين الدخل العام ورفع مستوى معيشتهم مع الارتفاع المستمر للأسعار خصوصا مع الأزمة الصحية " كوفيد19" التي ألهمت السوق العالمية مع ندرة السلع ذات الاستهلاك الواسع.

ومما سبق نستنتج أن للعوامل الاقتصادية الأثر الكبير والمباشر في دفع وتحريك عجلة عملية الحراك المهني للموظفين داخل المؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية، فالانعكاسات الايجابية لعملية الحراك المهني خاصة

الصاعد منه والخارجي الذي يرتبط بعلاقة وطيدة وطرديّة بعامل الدخل العام. فالاستقرار النسبي للموظف داخل المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى الحالة الاقتصادية والاجتماعية العامة التي يعيشها المجتمع الجزائري من غياب بدائل مهنية توافق طموحات وتلبي احتياجات الفرد وأسرته، وبالرغم من ذلك فالعوامل الاقتصادية تشكل في نفس الوقت دافع كبير لعملية الحراك المهني سواء كان ذلك داخل مكان العمل، أي حراك داخلي بشتى أنواعه أفقي أو عمودي، أو خارجها- حراك مهني خارجي- إن وجدت فرصة لذلك، ومنه يتبين أن للعوامل الاقتصادية للموظف الجزائري دور مباشر وفارق في تفعيل عملية حراكه المهني لما لهذه الأخيرة من انعكاسات ايجابية على حياته المهنية- من طموح أكبر وأداء أكثر-، وحياته الاجتماعية والاقتصادية- رفع المستوى المعيشي، استقرار عائلي.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

على ضوء النتائج الميدانية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لخصائص وانعكاسات عملية الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية، والتي تتقارب مع النتائج الميدانية للدراسات السابقة المعتمدة على عدة فترات زمنية ومكانية مختلفة ومتعددة. فنجد بخصوص العوامل التنظيمية وعلى رأسها التغيير التنظيمي، حيث أثبتت البيانات الاحصائية الدور الفعال والمباشر لمختلف أشكال التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة على نمط حراك الموظف سواء صعودا او نزولا، والذي يتوافق مع نتائج دراسة الباحثة زرزوني جهيدة حول أثر الاصلاحات على الحركة العمالية والتي أكدت على تأثير التعديلات التنظيمية على عملية الحراك العمالي في شكله العمودي والأفقي، خاصة فيما يخص الهيكل التنظيمي والذي يلعب دورا كبيرا في تحديد المكانة المهنية من خلال توزيع المهام على السلم الوظيفي واعادة توزيع الوظائف على فئات الموظفين. والذي يسمح و يتيح للعامل أو الموظف بالتدرج في المناصب واكتساب خبرة علمية وعملية تزيد من انتاجيته وفعاليتها، ومنه تحقيق الاستقرار المهني له.

ولقد أكدت دراستنا الحالية الدور الفعال لعنصر التدريب والتكوين في تفعيل عملية الحراك المهني للموظف داخل التنظيم أو خارجه، وذلك من التزود بالمعارف العلمية والعملية التي تزيد في درجة الرضا المهني، بالرغم النقص الكبير في برمجته وضعف البرامج التكوينية والتدريبية وعدم مواكبتها لتوتيرة التطور التكنولوجي المتسارعة، والذي يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة لحبيبة علي التي بينت بالتفصيل كيفية تأثير التدريب والتكوين على تطور المسار المهني الذي يتسم بالغموض، وهذا راجع لجملة من العوامل المؤثرة على رأسها، برمجة عملية التكوين بطريقة عشوائية وحسب الاحتياجات الظرفية للمؤسسة دون دراسة مسبقة لها، ومراعاة الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة وتنسيقها بغية تحقيق أفضل أداء كما ونوعا. اضافة إلى سياسة الترقية التي لا تعتمد على المعايير العلمية وترتكز على المحاباة وعدم الكفاءة، الذي انعكس بالسلب على تطلعات الموظفين اتجاه العمل ودرجة رضاهم الوظيفي.

وفيما يخص بعض النتائج الجزئية التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية، حول الحاجات المادية من الأجر والمنح والعلاوات التي تضمن له الاستقرار الوظيفي، التي أكدت عليها نتائج دراسة عمر بن عبد العزيز بن حليلة كآليات لتفعيل الحراك السوسيو مهني. فالعامل المادي يمثل الدافع الأول والرئيسي للموظف على اختلاف مكانته المهنية ودرجته للسعي و الطموح نحو ترقية مهنية تلبى رغباته المعنوية والمادية، التي تنعكس على وتيرة الاستقرار المهني. فكلما كان توافق ما بين اشباع الاحتياجات الخاصة بالموظف و الأجر كان هنالك استقرار مهني داخلي ورضا وظيفي، ينعكس على التطور السلس للمسار المهني بصورة ايجابية.

كما أكدت دراسة دور العوامل التكنولوجية كمتغير ضمن سياسة التعديلات الهيكلية داخل المؤسسة، في نوعية وحجم حركية الموظفين، فالوسائل التكنولوجية كما تشكل وسيلة لتسهيل المهام وتسريع وتيرة العمل ورفع الانتاجية سواء من ناحية الكمية أو النوعية، فهي تشكل عائق امام الكثير من الموظفين للاندماج المهني ومواكبة العصرية و الرقمنة التي تفرضها سياسة التحديث والتطوير، فعدم الرغبة في اكتساب مؤهلات جديدة وتعلم مهارة علمية حديثة بغية أداء العمل، من جهة والاعتقاد بفوات الأوان على ذلك خصوصا مع التقدم في السن من جهة أخرى. وتتقاطع هذه النتائج مع نتائج دراسة غنية بلعربي فيما يخص عامل التطور التكنولوجي، وشعور الموظف بالاعتقاد المهني الذي ينتج في كثير من الأحيان حراك خارجي نتيجة عدم الادماج، بالرغم من تقبل مجموعة كبيرة لذلك فهو وسيلة دافعة للحراك الصاعد بوتيرة متسارعة عن الطريقة التقليدية .

لقد بينت الدراسة الحالية في دراسة أخرى قامت بها فتيحة محمد محفوظ حول العوامل الاجتماعية كأسباب رئيسية للحراك المهني في التنظيمات، والمتمثلة بالأساس في الدخل العام للأسرة و الرغبة في المساعدة في اعالها. اذ أوضحت الباحثة أن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية لأسر الموظفين يدفعهم إلى محاولة تحسين دخلها المادي، من السعي إلى الترقية بأنواعها، العمل لساعات اضافية، وتحسين المستوى الدراسي، الذي يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا فيما يخص نفس العوامل مؤكدة على الأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه العوامل في تفعيل وتغيير الوتيرة العامة للحركية المهنية داخل التنظيم بمختلف أشكالها سواء في الاتجاه الصاعد ، داخليا أو خارجيا. فهي تمثل عن وجود علاقة قوية وطرديية ما بين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعائلة و البحث عن حراك مهني.

في الأخير يمكن القول بأن نتائج دراستنا في مجملها تتقارب و تتوافق بنسب كبيرة و في كثير من الجوانب، لنتائج الدراسات السابقة الموظفة بها، فكل منها على حسب طبيعة العوامل المتناولة والجانب المدروس منها للعلاقة مع عملية الحراك المهني داخل التنظيم وانعكاساتها عليها كل بدرجة تأثيرها، الذي يدل على تأكيد الدراسة الحالية لمختلف نتائج الدراسات السابقة.

4-النتائج وتوصيات:

من خلال المراحل النظرية والتطبيقية لموضوع دراستنا هذه، والتي مرت بها نستنتج جملة النتائج والاقتراحات التالية:

*الاهتمام بالظروف العامة للعمل بصفة عامة والموظف بصفة خاصة من توفير الاطعام ، النقل، وسائل العمل والحماية المهنية.

*العمل على فتح فرص أكثر للترقية المهنية للموظف، وذلك بفتح مناصب مالية توافق المؤهلات العلمية للموظفين.

*تحديث البرامج التكوينية والتدريبية بصفة مستمرة، وجعلها وسيلة لكسب المعرفة العلمية والمهارة الفنية.

*فتح قنوات الاتصال الصاعد والنازل ما بين الادارة والموظفين للقضاء على سوء التفاهم والخصومات و المشاحنات الشخصية ومنه خلق بيئة عمل ايجابية ومحفزة للإبداع والابتكار.

*العمل أكثر على الاستماع لانشغالات الموظفين ومشاكلهم، والأخذ برأيهم واشراكهم في التغييرات التنظيمية التي تمسهم بشكل مباشر.

*محاولة تكييف الأجور وفق المؤهل العلمي لا حسب المنصب المشغول، لضمان استقرار مهني للموظف.

*العمل على توضيح الحقوق والواجبات لكل فئة مهنية، لتفادي الصراعات والاختلافات ما بين المستويات العملية المختلفة.

*تحسين شبكة الأجور لجعلها ملبية لاحتياجات الموظفين وأسرههم، وعامل جذب للكفاءة والتميز لا عامل طرد.

*العمل على توضيح سياسة الترقية المهنية وشروطها للموظفين، وتطبيقها بكل شفافية وأحقية وعدل.

*تثمين الشهادات والمؤهلات العلمية وتوافقها مع المسؤوليات والمراكز الادارية خاصة العليا منها.

*التشجيع على التخصص المهني والفني، لضمان الزيادة في الأداء حجما ونوعا، ورضا الموظف على ذلك.

*العمل على تجديد معايير الانتقاء والاختيار لتتوافق المؤهلات العلمية للمترشح مع متطلبات الوظيفة.

*توفير المناخ التنظيمي الصحي لامتنعاص أي ضغط نفسي-اجتماعي أو ارهاق جسدي لتقوية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

*خلق فضاء و مساحة للتعبير وابداء الرأي، واشعار الموظف بمدى أهميته وقيمته داخل المؤسسة.

*اعطاء الأهمية القصوى لمختلف الحوافز المعنوية حسب متطلبات كل فئة مهنية.

*تجديد وتعديل الأسس والمعايير الخاصة بتقييم الأداء والمردودية لتكون عادلة وفق مبدأ لكل مجتهد نصيب.

*اتاحة فرص تغيير مناصب ومراكز العمل بغية الحصول على خبرة ميدانية والقضاء على الملل والروتين داخل العمل.

*التكفل بمساعدة الموظفين فيما يخص انشغالاتهم الاجتماعية من: سكن، رعاية صحية واجتماعية، عبر تفعيل الخدمات الاجتماعية من قروض استهلاكية ومساهمات مادية خاصة في المناسبات: الدخول الاجتماعي والمدرسي والأعياد الدينية، في محاولة للتخفيف من حدة الأزمة الاقتصادية الحالية.

*العمل على استقطاب اليد العاملة المؤهلة علميا وعمليا، والحرص على استقرارها داخل المؤسسة، مع السعي الحثيث للحفاظ على الرأس المال البشري كما ونوعا.

3- الخاتمة:

تعتبر عملية الحراك المهني داخل أي تنظيم على اختلاف نوع وشكله، ظاهرة تنظيمية طبيعية تعبر عن حركية العمال من بداية انتسابهم للتنظيم حتى نهايته، ويتسم بالاستمرارية، العمومية والشمولية، ولقد تميزت المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها وعلى طول مسارها التاريخي التطوري بجملة من الاصلاحات والتغييرات الهيكلية والتنظيمية، التي كان لها الكثير من الانعكاسات والنتائج على عملية الحراك المهني للموظف الجزائري. وتتباين في حدتها وأثرها عليه من فترة زمنية إلى أخرى حسب الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية التي يمر بها المجتمع الجزائري والتي تحدث فيها.

وللحد من الانعكاسات والنتائج السلبية لهذه الظاهرة، وجب على القائمين القطاع التسييري للمؤسسات العمومية والخاصة، الأخذ بجملة من التدابير والاجراءات التنظيمية لاحتواء هذه الانعكاسات والنتائج وتوجيهها في الاتجاه الايجابي للموظف والمؤسسة معا. فالموظف قبل أن يكون مجرد موظف يؤدي العمل الموكل له داخل المؤسسة، فهو عضو في المجتمع يؤثر ويتأثر بكل ما يحدث به من تحولات في البنية والشكل والأهداف العامة مع العوامل الداخلية والخارجية لكل قطاع، ومنه لنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها الخاصة كان لزاما الاهتمام بهذا العامل كإنسان له أهدافه الخاصة، واحتياجاته النفسية، الاجتماعية والاقتصادية التي تعتبر محددات لتصرفاته وأفعاله داخل التنظيم ومسؤولة عن مستوى إنتاجيته وأدائه المهني.

فالاهتمام بالموظف وتلبية مختلف احتياجاته والتزاماته من جهة وتحسين المسار المهني له لا بد أن ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم ككل وذلك بأقل تكاليف وجهد والقضاء على الظواهر السلبية التنظيمية سواء المؤثرة أو الناتجة عن الحراك المهني للموظف الجزائري. وهذا الأخير يبقى عملية تسييرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن فئة مهنية إلى أخرى، أي بمعنى يأخذ خصائص ومميزات التنظيم الذي يحدث فيه والفاعلين الممارسين له والأهداف العامة لكل منهما. وفي الجزائر نجد قلة الدراسات المهمة بكل هذه الجوانب على الرغم من أهميتها اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا التي تستوجب التشجيع عليها والاهتمام بها، والنقاط المذكورة في التوصيات تعكس هذه الأهمية والدور الكبير له.

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع العربية.

1-1- الكتب.

1-2- المعاجم.

1-3- المجلات والجرائد الرسمية.

1-4- المذكرات.

2- قائمة المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع:

1-المراجع العربية:

1-1-الكتب:

1. ابراهيم التهامي، الدراسات السابقة في البحث العلمي، مقال منشور في كتاب اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، إشراف فضيل دليو، علي غربي، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، 2012.
2. إبراهيم عيسى عثمان، الفكر الاجتماعي و النظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.
3. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
4. احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاج في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
5. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.
6. احمد ماهر، دليلك الي تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
7. اسماعيل قيرة وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002.
8. اسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2003.
9. باركر وآخرون ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، ترجمة محمد علي محمد ،مصر، 1972.
10. جان ميشال برتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، 1999.
11. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2006.
12. جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات، اسس واتجاهات. دار البرقراق، الجزائر، 2013.
13. حسن السعاتي، ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع، دار السلام، لبنان، بيروت، 2004.
14. حسن عادل ،الأفراد في الصناعة ط1، دار الجامعات المصرية ،مصر.
15. حسين ياسين طعمة، ايمان حسين حنوش، الاحصاء الاستدلالي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع 2015.

16. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
17. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، بدون مكان النشر، 1966.
18. خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
19. الدقس محمد عبد المولى:التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ،ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
20. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002.
21. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
22. روشان مفيد بوظو، أساسيات الفندقية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
23. ربيعي مصطفى غليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان ، 2000.
24. زكي محمود هاشم ،إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، الكويت.
25. سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
26. سليمان احمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
27. سليمان حمية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، 2003.
28. سمير خليل عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
29. سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار المجدلوي، عمان، الأردن، ط2006، 1.
30. شوقي ناجي فؤاد، ادارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة حامد للنشر، الأردن، 2000.
31. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
32. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002.
33. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

34. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي، راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.
35. صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دارالجامعات المصرية، مصر، 1974.
36. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية (اراء واتجاهات)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
37. طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية واثارها على القيم في المجتمع الجزائري(1967-1999) دراسة ميدانية تحليلية لمجموعة من الشباب الجامعي، داربن مرابط للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، ط2008، 1.
38. طلعت ابراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
39. عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
40. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، مصر، 2011.
41. عبد الباقي زيداني، علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976.
42. عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي"، الطبعة 2، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
43. عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
45. عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
46. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، دار كتب العربي، مصر، 1993.
47. عبد الفتاح منجي ومحمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيكمو للاستثمارات الهندسية، مصر، 2000.
48. عبد اللطيف بن أشهيو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962 إلى 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
49. عبد الله محمد الرحمان، النظرية السوسولوجية الكلاسيكية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.

50. عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
51. عدلي أبو طاحون، مناهج واجراءات البحث الاجتماعي، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
52. -عدي الهواري، الاستعمار الفرنسي في الجزائر-سياسة التفكيك الإقتصادي، الاجتماعي(1830-1960)، ترجمة جوزيف عبد الله، دار الحدائة، ط، 1983،
53. عقيلي عمرو صفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة،-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
54. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
55. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
56. فتحي أبو العينين ، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي ، أفكار ونظريات كلاسيكية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
57. فريد راغف، محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال ، ط1، مؤسسة دار الكتب، 1976.
58. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
59. قحطان العبدلي وبشير العلاق، التسويق-أساسيات ومبادئ- دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
60. كمال برب، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
61. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني-الأسس النظرية والمنهجية-، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
62. لبصير عبد المجيد ، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2010.
63. محفوظ جوده، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال(المفاهيم والوظائف)، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
64. محمد ابراهيم المدهون، ادارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2005.
65. محمد أحمد بيومي: أسس علم الاجتماع ، ط1، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
66. محمد الجوهري، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، ط1، القاهرة، 1998.
67. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام(استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

68. محمد القحطاني، ادارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015.
69. محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الادارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1973.
70. محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006.
71. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الاسكندرية، فلمنج للطباعة، ب.ت.
72. محمد راواوة، بدر الدين الميلي، الاقتصاد في ظل الاصلاحات : الدليل الاقتصادي والاجتماعي، المؤسسة الوطنية للنشر، الجزائر، 1989.
73. محمد صابر، ادارة موارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، مصر، 2010.
74. محمد صبيحي، الخصخصة، ماذا متى لماذا كيف ط2، لبنان، جامعة عين شمس، 2006.
75. محمد عبد العليم صابر، ادارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
76. محمد عثمان نجاشي، علم النفس الصناعي، جزء1، ط1، دار النهضة العربية، مصر.
77. محمود الجوهري، المدخل لعلم الاجتماع، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984.
78. مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة. مصر، 2005.
79. مرتضى البشري الأمين، وسائل الاتصال والترويج السياحي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
80. مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والاشهار، الجزائر، 1981.
81. مصطفى محمود ابوبكر، ادارة الموارد البشرية مغل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004-2005.
82. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
83. مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغير الاجتماعي والسياسي، ترجمة سمير كرم مؤسسة الأبحاث العربية، 1980 .
84. مليكة لويس كامل، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، مصر، 1978.
85. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية دار المحمدية، الجزائر، 2010.
86. مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل صالح، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
87. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

88. نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والادارات، دارشهاب للنشر، عمان، 2000.
89. نبيل احمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الانسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
90. -نصرالله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
91. هاشم زكي محمود : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران النشر والتوزيع، الكويت .
92. هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دارالرضوان للنشر، عمان، 2014.
93. وصف عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
94. يوسف سبعون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ب. س.
95. يوسف كشواي، ادارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، ترجمة دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006

1-2-1- المعاجم:

1. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.
2. البقاعي يوسف محمد، قاموس الطلاب عربي-عربي، دار المعرفة، المغرب، 2000.
3. بن هادية علي، البلبش بلحسن، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
4. بيريتي جان ماري، ثابتي رايح، بن عبو الجيلالي، قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2009.

المجلات والجرائد الرسمية:

- 1- ابتسام عبد الرحمان الحلواني، من أين يبدأ التغير في ثقافة المنظمة، دراسة استطلاعية مقدمة الى المؤتمر الدولي بعنوان: التنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض 13-16 ذو القعدة 1430هـ..
- 2- أحمد عريقات، ناصر جرادات، ومحمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد: العاشر، العدد: الثاني، 2010.

- 3- احمد قايد نورالدين، هلايلي اسلام، مساهمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الأعمال، جامعة بسكرة، المجلد 8، العدد02، 2019.
- 4- بلقاسم محمد الغالي، دور المؤسسة التربوية والتعليمية في عملية غرس القيم، مجلة الشؤون الاجتماعية، جمعية الاجتماعيين، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، العدد، 2007.
- 5- جميلة خيدر، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2019.
- 6- حسان تريكي، ملامح التحول في قيم العمل في المجتمع الجزائري: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد10، العدد، 2017.
- 7- حسين عبد اللاوي، ملاحظات أولية لدراسة الحراك الدولي لكفاءات الجامعة الجزائرية، مجلة دفاتر مخبر التغيير الاجتماعي، ملحقه جامعة الجزائر، العدد1، 2007.
- 8- خزيم سالم الخالدي، العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة-منظور حديث-، مجلة الصورة والاتصال، العدد1، المجلد1، 01/09/2012.
- 9- خصاونة أحمد سليمان محمود، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي والاسلامي، المجلة العلوم الانسانية، العدد44.
- 10-راضية بوشعور وشكرية ديدوح، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر: عرض وتقييم، الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الاصلاحات الاقتصادية 04 و5 ديسمبر 2006، جامعة امحمد بوقرة-، بومرداس.
- 11-سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد15، العدد01، 2013.
- 12- الطاهر جعيم ، بعض أساليب التسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، العدد12، 1999.
- 13-عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، جوان 2002.
- 14-عبد المجيد بوزيدي، ملاحظات حول اعادة الهيكلة مؤسسات القطاع العام، الجزائر، مجلة منبر التنمية، عدد1984، 01.
- 15-عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004.
- 16-علي لطفي ، التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، 2-4 يوليو 2007.
- 17-غنية بلعربي، سوسيولوجيا الحراك المهني، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر-2-ابو القاسم سعد الله، العدد1، المجلد رقم 4، 2016/06/30

- 18- كربالي بغداد، نظرة عامة حول التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2005.
- 19- لعلى بوكميش، لتجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، مداخلة لملتقى الدولي تحت عنوان الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية من 11 الى 12 جوان 2005.
- 20- مؤيد عبد الحسين الفضل، و محمود علي علي. دور المزيج الترويجي في ترشيد سلوك المستهلك -دراسة ميدانية في مصارف عراقية. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .
- 21- المرسوم الرئاسي 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985.
- 22- المواد 27، 28، 32، 33، 57، من القانون 14/90.
- 23- المادة 23 إلى 26 من المرسوم 59/85.
- 24- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، سبتمبر 1995.
- 3-1- المذكرات:
1. احلام قواجية، وضعية المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية بين التجديد التقني والاجتماعي في عصر المعلوماتية ومرحلة اقتصاد السوق والعولمة، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت برايس حميدو الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل-اشراف عبد الرحمان بوزيدة، جامعة الجزائر، 2007/2008.
 2. ارزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، اشراف بندي عبد الله عبد السلام ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2012-2013، غير منشورة..
 3. بن حليمة عمر بن عبد العزيز، النقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني، اطروحة دكتوراه ل م د علم الاجتماع تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة-2، الجزائر، 2016.
 4. بوطه عبد الحميد، واقع التسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة العصير والمصبرات الغذائية وحدة نقاوس رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، اشراف بوزراع أحمد، جامعة باتنة، 2000-2001.
 5. جابري دلال، فعالية المؤسسة الجزائرية بين الثقافة المحلية والأجنبية، دراسة ميدانية لواقع الشركة الأجنبية بمؤسسة فرتيال بعنابة، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، اشراف شريف زهرة، جامعة ابو القاسم سعد الله-الجزائر 2015-2016.
 6. حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة 2 لوني سي علي، الجزائر، 2016.

7. خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ، بتصرف.
 8. رقية عبد الله محمد حردان، التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه، جامعة اسيوط، 1994.
 9. رياض عبد القادر، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه علوم تخصص ادارة أعمال، اشراف قدي عبد المجيد، جامعة الجزائر3، 2015.
 10. زرزوني جهيدة، واقع الحراك العمالي في فترة الاصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.
 11. سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
 12. -صادقي علي، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2001.
 13. صديقي فاطنة، تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة ابو القاسم سعد الله-الجزائر2، 2001.
 14. غنية بالعربي، التغيرات وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر2، 2018/2017.
 15. فتيحة محمد محفوظ، التغير القيمي وعلاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمينية، رسالة دكتوراه ، جامعة صنعاء، اليمن، 1998.
 16. قجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2002.
 17. هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2017.
 18. يحيياوي سليمان، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
 19. يزه رابح مراد، تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018.
- 2-المراجع الأجنبية:

1. Alexandrawayoonf : la mobilité professionnelle, eddunod, paris, 2008,
2. Alysselouaer :la mobilité professionnelle des salaries, Doctorant crêpa, DRM-UMR CNRS 7088, université·paris dauphine ·France.

3. Anne Catherine Delivinquiere ,La mobilité professionnelle du point de vue des salarie,France,octobre 2007.
4. Benamrouch (A) :quelques problèmes al instabilité de la main d’eves dans linclustri – le cas de la S-N-L- madaronamo- ministère du travail , Alger, ,
5. Boutefnouchet, Mostafa.. la société Algérienne entransition, OPU, Alger2004 p63.
6. Farr, D. School principal recruitment and selection in Montana. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree2004 .
7. Faverges : Les accident du travail intrait de psychologie aplaignée ,paris ,1981,
8. Grillet (Yves) :les jeunes au seul du temps professionnel, Revue Aout,1975 ,
9. GrimNordine, Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie, Alger, Casbah Editions, 2012.
- 10.J.M. Sheppard :Sociologie,new York,West publicains co,1981.
- 11.Jardillier(P),Baudwin(H) :L’absentéisme mythe et réalités,(2eme éd),entreprise moderned’édition, Paris. Lock(EA) :The nature of job satisfaction, Collee publishing company,Chicago,1976
- 12.Le développement économique de l’Algérie. Expériences et perspectives, ouvrage collectif sous la direction de Hafsi Taieb, Alger, Casbah Editions, 2011, p.31-32.
- 13.Merier (Estelle) et Shmidit(Geraldine) : Gestion des ressources hummains,e. mode et pearsoneducation, France, 2004.
14. Michel Crozier,
l’homme desorganisations [http ://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-l-homme-des-organisations_fr_30764.html](http://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-l-homme-des-organisations_fr_30764.html) Mis à jour le 14/07/2021
- 15.Richard Dusautoir et autre,la mobilité professionnelle, édition la découverte, paris,2012.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الحراك المهني في الجزائر انعكاساته وخصائصه

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة الوطنية بولاية باتنة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنمية وحراك اجتماعي

اشراف

اعداد الطالب

د. بهتون نصر الدين

شرارة بوباكر

ملاحظة: المعلومات سرية ولا تستخدم الا في أغراض علمية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: أنثى ذكر
- 2-السن: من 20 إلى 25 سنة
 من 26-35 سنة
 من 36-45 سنة
 من 46-55 سنة
 أكثر من 56 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة المدنية: اعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-عدد الأفراد المسؤول عنهم:
- 6-الوظيفة: عون تنفيذي عون تحكم إطار
- 7-الصفة المهنية: مؤقت دائم
- 8-الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات
 6-15 سنة
 16-25 سنة
 26-35 سنة
 أكثر من 36 سنة
- 9-الأجر: أقل من 2 مليون سنتيم
 من 2-3 ملايين سنتيم
 من 4-5 ملايين سنتيم
 من 6-7 ملايين سنتيم
 أكثر من 8 ملايين سنتيم

المحور الثاني: دور العوامل التنظيمية في عملية الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية

المؤشر الأول: التغيير التنظيمي

- 10- هل يوجد تغيير تنظيمي داخل مؤسساتكم؟ نعم لا
- 11- يتم التغيير التنظيمي بصفة منتظمة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 12- هل يتم اعلامك بأي تغيير تنظيمي جديد بالمؤسسة؟ نعم لا
- 13- كيف استفدت من آخر تغيير تنظيمي حدث بالمؤسسة؟
- تغير في الرتبة(ترقية عمودية)
- تغير في الوظيفة(ترقية أفقية)
- تغير في المهام والمسؤوليات فقط
- تغير مكان العمل فقط
- 14- يساهم التغيير التنظيمي داخل المؤسسة في: -تحقيق رضا وظيفي للعمال
- وضع رجل مناسب في المكان المناسب
- التخصص في العمل
- زيادة في أداء وفعالية العامل
- 15- حسب رأيكم لماذا تلجأ المؤسسة إلى تغيير تنظيمي؟

.....

.....

16- يقتصر شكل التغيير التنظيمي في مؤسساتكم على:

- الهيكل التنظيمي
- ادخال تكنولوجيا حديثة
- اعادة توزيع الموظفين

- 17-قرار التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يتم بـ :
-اشراك العمال واطارات المؤسسة
-بصورة انفرادية
-الالزام والاحبار على قبول التغيير

18-سبب رفضك للتغيير التنظيمي:

- 19-هل تعتبر التغيير التنظيمي وسيلة لتحسين مسارك المهني؟ نعم لا

المؤشر الثاني: التدريب

- 20-هل استفدت من عملية التدريب منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

21-برامج التدريب تبرمج بصورة دورية ومنتظمة؟

- نادرا أحيانا دائما ابدا

- 22-ماهي معايير الاستفادة من برامج التدريب في المؤسسة؟ -الشخص المثابر الطموح

- وفق تقييم أداء العمال وقدراتهم

- العلاقات الشخصية والمحابة

23-هل يتم اشراك العمال والاطارات في اعداد برامج التدريب؟

- نادرا أحيانا دائما ابدا

- 24-ماهي اهداف برامج التدريب بالمؤسسة حسب رأيك؟

- 25-مكونات البرامج التدريبية تتوافق مع: -المؤهلات العلمية الخاصة بالموظف

- طبيعة المهام والأعمال الممارسة

- القدرات العملية للموظف

26-تساعدك عملية التدريب بالمؤسسة في:

27-تسمح البرامج التدريبية لك في: -الترقية الأفقية-حراك مهني أفقي-

-الترقية العمودية-حراك مهني صاعد

-تفتح لك فرص عمل خارج المؤسسة-حراك مهني خارجي-

28-هل عملية التدريب شرط أساسي لعملية الترقية؟ نعم لا

المؤشر الثالث: التكوين

29-هل استفدت من تكوين منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

30-على أي أساس يتم اختيار الأفراد لعملية التكوين؟

31-هل يتم برمجة التكوين بصفة منتظمة ودورية؟

نادرا أحيانا دائما ابدا

32-هل تفتح المؤسسة باب الترشح والتقديم لعملية التكوين عن طريق: -الاعلانات

-استدعاءات

رسائل الكترونية

-شفهي

33-هل تراجع ادارة المؤسسة برامج التكوين بصورة دائمة ومنتظمة؟

نعم لا

34-هل يشارك العمال رأيهم فيما يخص برامج وعملية التكوين؟

نعم لا

35-يساعد التكوين في: -الترقية في نفس المستوى المهني—ترقية أفقية-

-الترقية الى مستوى مهني أعلى-ترقية عمودية-

ترقية في كل الاتجاهات

36-يعتبرالتكوين وسيلة اجبارية للترقية في سياسة المؤسسة؟

نعم لا

37-يعزز التكوين من شعورك بالرضا الوظيفي والاستقرار المهني؟

نعم لا

المحور الثالث: دور العوامل الاجتماعية في عملية الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية

المؤشر الأول المكانة الاجتماعية

38-هل للمعرفة العلمية تأثير على المكانة الاجتماعية؟

نعم لا

39-هل تؤثر الترقية على المكانة الاجتماعية؟ وأي نوع في رأيك؟

.....

40-هل الانتقال من رتبة مهنية الى اخرى أعلى يؤثر على مكانتك الاجتماعية؟

نعم لا

41-هل الانتقال من رتبة مهنة الى اخرى ادنى يؤثر على مكانتك الاجتماعية؟

نعم لا

42-تؤدي الزيادة في المدخول المادي الى التأثير على المكانة الاجتماعية؟

نعم لا

43-الزيادة في المسؤوليات والمهام الادارية يساعد في تغيير المكانة الاجتماعية؟

نعم لا

44-كيف يكون ذلك:

.....

45- كيف تعزز مكانتك الاجتماعية داخل المؤسسة؟

46- كيف تساهم المكانة الاجتماعية في الحصول على امتيازات داخل العمل؟

المؤشر الثاني-الجوائز المعنوية

47-تعزز عبارات الشكر والاحترام والتقدير من مسارك المهني والشعور بالرضا ؟

- 48- ما نوع التحفيز التي تفضلها؟
- دروع وميداليات
- شهادات تقدير ورسائل شكر
- عبارات شكر وتقدير وثناء شفوية فقط
- مشاركة في اتخاذ القرارات والاستشارات

49- كيف تعمل التحفيز المعنوية على التأثير في ادائك؟

المحور الرابع: دور العوامل الاقتصادية في عملية الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية

المؤشر الأول الترقية

50- هل استفدت من الترقية منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

في حالة لا لماذا برأيك؟

51- هل تسعى للحصول على الترقية؟

52- هل تفكر بترك وتغيير مكان العمل؟

53- تتم الترقية بالمؤسسة بصفة دورية وعادلة؟

نعم لا

54- في رأيك ماهي الأسس التي تتم على أساسها الترقية؟

55- قبل التحاقك بالعمل في مؤسستك الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى لمدة تزيد عن 06 أشهر؟

نعم لا

56- ما هي الأسباب التي جعلتك تنتقل منها؟

57- هل انت راض على نظام الترقية بالمؤسسة؟

نعم لا

58- أي نوع من الترقية تفضل: الترقية العمودية (من المستوى المهني الى مستوى أعلى)

الترقية الأفقية (نفس المستوى المهني)

الاثنين معا

59- ماهي أسباب ذلك؟

60- هل تسعى المؤسسة لتطوير معايير الترقية؟

نعم لا

61- هل يشارك العمال في تحسين هذه المعايير؟

نعم لا

المؤشر الثاني: الدخل

62- من المسؤول الرئيسي على مصاريف أسرتك؟

أنت الزوجة/الزوج الزوجين معا آخريين

63-المصدر الرئيسي لمصارف العائلة هو:

الأجر مصادر أخرى مثل:.....

64-نوع السكن الذي تقطنه؟ شقة منزل عادي فيلا

65-طبيعة هذا المسكن؟ خاص ملكية مشتركة كراء

66-نوع الحي الذي تسكنه؟ شعبي متوسط راقى

67-هل تملك سيارة خاصة؟ نعم لا

68-هل تقوم بأعمال اضافية خارج دوام العمل؟ نعم لا

69-هل لك ديون مترتبة عليك، واتجاه من ان وجدت؟ نعم لا

70-هل أجرك يعادل أجر من هم في مستواك العلمي خارج المؤسسة؟

يعادل لا يعادل أقل بكثير اكثر بكثير

71-مانوع الترقية التي تسعى اليها لزيادة دخلك؟ -ترقية في الفئة

-ترقية في الدرجة

النوعين معا

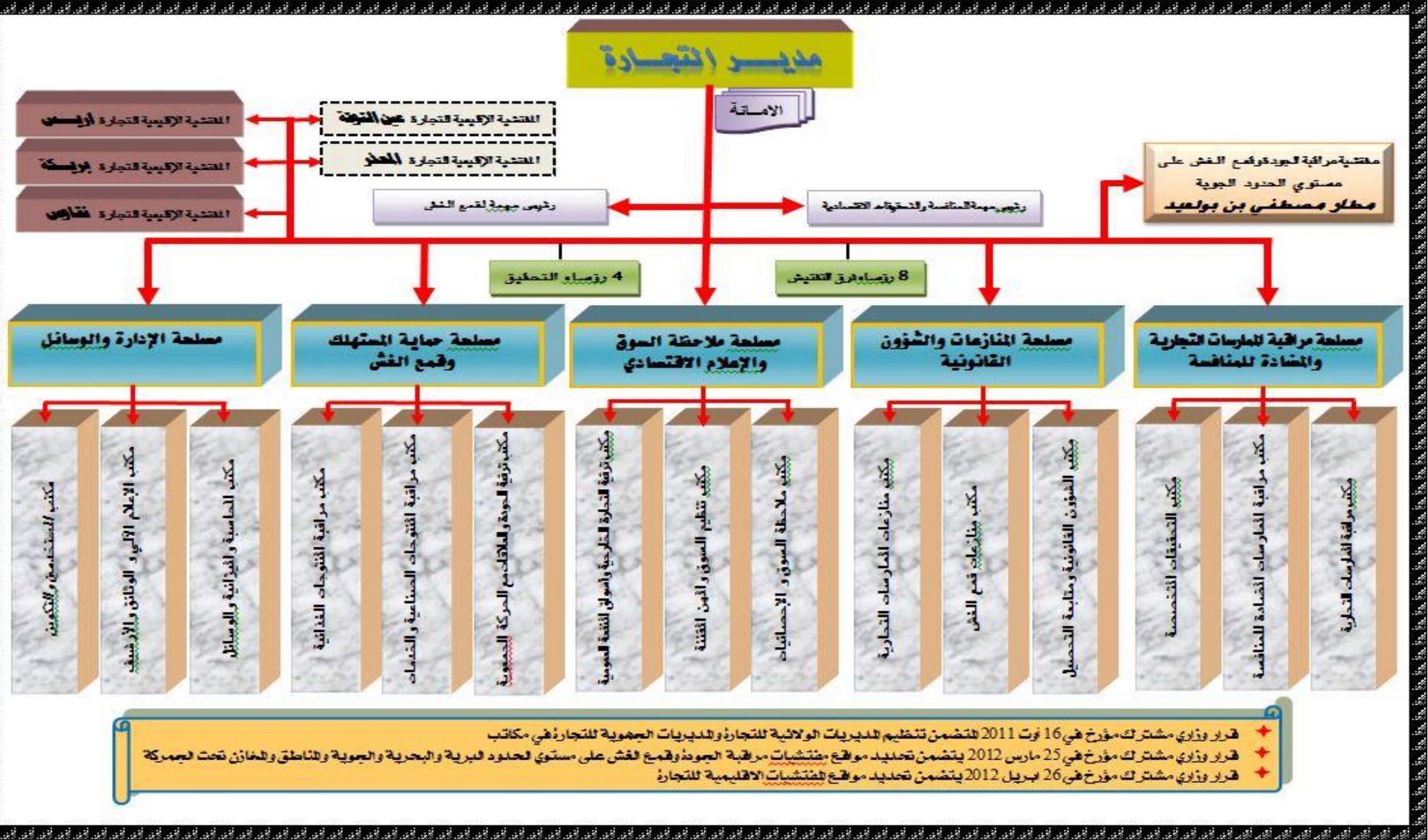
72-هل أجرك الحالي: محفز للعمل أكثر

مثبط للعمل أكثر

يدفعك للبحث عن عمل خارج المؤسسة

دليل المقابلة مع رئيس الموارد البشرية

- 1- ما هي أهم الطرق التسييرية المعتمدة في المؤسسة؟
- 2- هل تعتبرون عملية التدريب والتكوين كافية بالنسبة لرفع كفاءة الموظف وحاجيات المؤسسة؟
- 3- هل يتم توزيع الموظفين على مستوى المديرية وفروعها توزيع عادل وعملي؟
- 4- فتح مناصب التوظيف الخارجي والداخلي يتم بصورة دورية ومنتظمة؟
- 5- عدد مناصب الترقية متوازي مع احتياجات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية والعملية؟
- 6- هل سياسات وتوجهات المؤسسة تخدم وتشجع الحراك المهني لموظفيها؟



الملخص:

يعتبر الحراك المهني ظاهرة قديمة وجديدة في آن واحد، على اعتبار موضوعها هو العامل والمؤسسة معا، وهما عنصران يمتازان بالتغير والتحول الدائمين سواء في الوظيفة أو الهدف أو حتى الشكل العام لها. والمتبع لمنحى التطور الزمني لهذه الظاهرة يلاحظ جملة من تلك التحولات البنائية والوظيفية. التي تكون في كثير من الأحيان نتاج لعدة عوامل، يختلف مدى تأثيرها من حقبة ومرحلة إلى أخرى.

فكان الحراك المهني موضوع دراستنا الموسومة بالعنوان "الحراك المهني في الجزائر خصائصه وانعكاساته"، وهي عبارة عن دراسة استكشافية استطلاعية، تهدف إلى الكشف عن ظاهرة الحراك المهني للعامل الجزائري داخل المؤسسة الجزائرية، بالوصف والتحليل لمعرفة الخصائص التي يتميز بها إضافة إلى مختلف الانعكاسات على التنظيم والعامل على حد سواء. وتحديد جملة العوامل المحركة والمثبطة لعملية الحراك المهني على مر المراحل الزمنية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية خاصة. فكانت إشكالية الدراسة تتمثل في تساؤل رئيسي: " ما هي أهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل الجزائري داخل المؤسسة الجزائرية؟ وما هي أهم خصائصه و انعكاساته؟

والذي أكدت أكدته نتائج الدراسة من خلال دور العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية على تفعيل عملية الحراك المهني لدى لموظف الجزائري. إضافة إلى ضرورة الاهتمام الكبير بمتطلبات العامل والموظف بداية من عملية التوظيف إلى غاية نهاية عقده على طول مساره المهني.

Abstract:

Professional mobility is considered as an old and new phenomenon at the same time, since its object of study is the worker and the institution together. The objects presented are characterized by their constant change, whether in their function or objective, or even in their general format: those who follow the development curve of this phenomenon will notice a series of structural and functional changes. In many cases, this is due to various factors that change from one period to another.

Considering that every society is not a rigid body, but evolves and renews itself from time to time, every society has its history to register this change and its functioning. Algerian society is an open society, although it has conservative roots. At every stage of development, it has had a profound impact on changing the social process within. The phenomenon of labour is first and foremost a social phenomenon and plays the greatest role in this change. When labour activities began in Algeria, it consisted of agriculture in its simplest form because of the vast agricultural land. In addition, there was industrial work, which consisted essentially of blacksmithing.

Therefore, we titled the study of our dissertation as "Professional Mobility in Algeria, its Characteristics and Impacts". It is an explanatory study that aims to show the professional mobility of an Algerian worker within Algerian institutions. We describe and analyze the characteristics of mobility and its impact on the system and the worker. In particular, we identify a set of motivating and inhibiting factors for professional mobility in different time periods that have passed through Algerian institutions.

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ