



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

التنظيم و الديناميكيات الاجتماعية و المجتمع

الموضوع:

التغيير الاجتماعي-التنظيمي و إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية

مقاربة سوسيولوجية لمنطق الفعل المنظم "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الاغواط-DML"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: سوسيولوجيا التنظيم و العمل

إشراف:

أ.د: الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

براهمي بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د: معتوق جمال.....رئيسا

أ.د: الهاشمي مقراني.....مقررا

أ.د: رتيمي الفضيل.....عضوا

السنة الجامعية : 1432/1431 هـ - 2010 / 2011 م

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء
و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين، أما بعد:
أشكر الله العلي القدير على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة، فهو
عز وجل أحق بالشكر و الثناء سبحانه وتعالى.

و عملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر
الناس"، فإنني أتوجه بالشكر و التقدير إلى الوالدين الكريمين اللذين
سهرأ على تربيّتي و تحملا عناء ذلك فجزاهما الله عنا خير جزاء
ثم أتوجه بالشكر الى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور: مقراني
الهاشمي، الذي أشرف على تأطير هذا العمل المتواضع و تحمل
معي عناء إنجازة و الشكر موصول الى أستاذيا الكريمين اللذين
توليا فحص عملي هذا ، الأستاذ معتوق جمال و الأستاذ الفضيل
رتيمي.

و الشكر و العرفان الى جميع الأساتذة الذين ساهموا في
تدريسنا و إفهامنا المعرفة العلمية.

براهمي بلقاسم

الأفقرين

الصفحة	الموضوع
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاقتراب المنهجي و السوسيولوجي للموضوع
	I. الاقتراب المنهجي للموضوع
03	1- هدف ودواعي تناول الموضوع.....
04	2- إشكالية الدراسة.....
07	3- بناء الفرضيات و تحديد المفاهيم.....
18	4- منهج وأدوات جمع المعلومات.....
19	5- الدراسات السابقة.....
23	II. الاقتراب السوسيولوجي للموضوع
23	1- تالكوت بارسونس ونسق الفعل الاجتماعي
27	2- ميشال كروزي و إرهارد فريدبرغ (التحليل الاستراتيجي للفاعلين)
28	3- أنتوني جيدنز البنية والتطبيقات الاجتماعية ومسألة إعادة الإنتاج.....
29	4- تحليل الفرض في ضوء الاقتراب السوسيولوجي.....
32	الفصل الثاني: التغير الاجتماعي و التغير التنظيمي.
33	I. التغير الاجتماعي.
34	1- نظريات التغير الاجتماعي.
34	1-1- التفسير التطوري للتغير الاجتماعي.....
35	1-2- نظرية الصراع و التغير الاجتماعي.
37	1-3- التفسير البنائي الوظيفي للتغير الاجتماعي.....
38	1-4- تفسير نظرية التوازن للتغير الاجتماعي.....
39	1-5- التفاعلية الرمزية و التغير الاجتماعي.....
40	2- عوامل التغير الاجتماعي.
45	II. التغير التنظيمي.
45	1- التغير التنظيمي و تحليل المنظمات.

48	2-	عوامل التغيير التنظيمي.
50	3-	أنواع التغيير التنظيمي.
52	4-	أهمية التغيير التنظيمي.
55	5-	أساليب التغيير التنظيمي.
55	6-	مراحل التغيير التنظيمي.
57	7-	تشريح التغيير التنظيمي.
59	8-	قيادة التغيير التنظيمي.
60	9-	مقاومة التغيير التنظيمي.
64		الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية.
66		I. تسيير الموارد البشرية.
69	1-	ماهية الموارد البشرية و مراحل تطورها.
69	2-	تخطيط الموارد البشرية.
78	3-	المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
79	4-	سياسات تكوين و تدريب الموارد البشرية في المؤسسة.
87	5-	إستراتيجية المؤسسة و التدريب الاستراتيجي.
89		II. مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية.
89	1-	التسيير الذاتي.
92	2-	الشركات الوطنية.
94	3-	المؤسسات الاشتراكية.
96	4-	إعادة الهيكلة.
98	5-	استقلالية المؤسسات.
102		الفصل الرابع: الإطار الميداني والعملي للدراسة.
104		I. ميدان الدراسة.
104	1-	المجال الزمني للدراسة.
104	2-	المجال المكاني للدراسة.
112	3-	العينة ومجتمع البحث.
115	4-	عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة.

121	الفصل الخامس: تحليل وتفسير مناقشة البيانات والنتائج.....
122	1- عرض الفرضية الأولى وقياس العلاقة بين المتغيرات.....
140	2- نتائج الفرضية الأولى "سياسات التكوين لإغناء مخزون المهارات".....
142	3- عرض الفرضية الثانية وقياس العلاقة بين المتغيرات.....
166	4- نتائج الفرضية الثانية "المؤسسة فاعل إستراتيجي من خلال إستراتيجيات التكوين"
168	5- الاستنتاج العام.....
173	خاتمة.....
175	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

- فهرس الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	التسلسل السبرنطقي للنسق العام للفعل	01
57	مراحل العملية التغييرية في المنظمة	02
58	تشريح التغيير	03
63	مصفوفة ال: DRAS لتحليل مقاومة التغيير	04
85	مراحل عملية التدريب	05
89	الترابط بين إستراتيجية المنظمة و التدريب	06
106	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	07
109	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط	08
111	مهام فرع التدريب في مديرية	09

- فهرس الجداول -

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	وصف مداخل التغيير التنظيمي	01
51	عوامل التغيير	02
113	وضح توزيع أفراد العينة المختارة حسب الفئة السوسيو مهنية	03
114	توزيع أفراد العينة المختارة حسب دائرة الانتماء	04
115	توزيع أفراد العينة على متغير السن	05
116	يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الجنس	06
116	توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية	07
117	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
117	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الاجتماعي	09
118	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	10
118	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	11
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	12
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب	13
120	توزيع أفراد العينة حسب التحكم في اللغات (العربية، الفرنسية والانجليزية)	14
122	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة	15
122	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة	16
123	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية	17
124	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة و تلقي التكوين	18
125	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها	19
126	علاقة الأقدمية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها	20
128	علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها	21
130	علاقة دائرة الانتماء بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها	22
132	علاقة الفئة السوسيو مهنية نوع التكوين	23
133	توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين	24
134	علاقة نوع التكوين بالمساهمة في التأقلم مع المنصب	25
136	علاقة الفئة السوسيو مهنية بالتكوين في الخارج	26
137	علاقة دائرة الانتماء بالتكوين في الخارج	27
138	علاقة الأقدمية في المنصب بالعدالة في التكوين	28
142	علاقة عدد دورات التكوين بالتكيف في المنصب	29
143	علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة	30

144	علاقة دائرة الانتماء بمواجهة مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة	31
146	علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مشاكل عند إعادة الهيكلة	32
147	علاقة التكيف مع المنصب مع شغل منصب تم إعادة تصميمه	33
148	علاقة الفئة السوسيو مهنية بالترقية	34
149	علاقة عدد الدورات التكوينية المشارك فيها بالترقية	35
150	علاقة الفئة السوسيو مهنية ب التحويل لأداء مهام أخرى	36
152	علاقة دائرة الانتماء بمساهمة البرامج التكوينية في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية	37
153	علاقة الفئة السوسيو مهنية بالفارق بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب	38
154	علاقة الفئة السوسيو مهنية تلقي التكوين تحسبا للتغيير	39
155	علاقة الفئة السوسيو مهنية بحرية المؤسسة في إعداد البرامج التكوينية	40
156	علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية	41
157	علاقة دائرة الانتماء بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية	42
159	علاقة الفئة السوسيو مهنية بالرغبة في التغيير	43
160	علاقة الفئة السوسيو مهنية بصعوبة الاتصال	44
161	علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى مساهمة التكوين في تعزيز العملية الاتصالية	45
162	علاقة الفئة السوسيو مهنية التنوع الثقافي في المؤسسة	46
163	علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى مساهمة المؤسسة في توحيد ثقافة المؤسسة	47
164	علاقة الفئة السوسيو مهنية بالاقتراح لبناء إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية	48

مقدمة:

تأتي هذه الدراسة لتشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال مدى إمكانية تصورها كفاعل إستراتيجي في التغيير كنسق يحيط بها بكل أشكاله سواء التغيير الاجتماعي أو التغيير التنظيمي و التكنولوجي الذي غالبا ما يكون مفروضا عليها، فالتنظيمات و المؤسسات في السنوات الأخيرة شهدت تحولات و تغييرات متعددة في بعديها البنائي و التفاعلي، وذلك من أجل الاستجابة إلى التغييرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف و التأقلم مع البيئة التنظيمية بشكل خاص و المحيط الاجتماعي بشكل عام، والواقع أن تلك التغييرات لم تكن بمحض الصدفة أو بشكل اعتباطي و إنما كانت تغييرات مقصودة لإضفاء الديناميكية على تنظيمات العمل من خلال تغيير أساليب التسيير الكلاسيكية بأساليب جديدة تتماشى مع المستجدات إضافة إلى تغيير نمط السلطة و التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية، أنساق الاتصال و طريقة تقسيم العمل، كل هذا من أجل تحقيق الفاعلية الاقتصادية و الميزة التنافسية للمؤسسة. ولا يتحقق ذلك إلا بإكساب المورد البشري المهارات اللازمة و الكافية لتحقيق ذلك مع صيانتها و إثراء مهاراته من حين إلى حين تماشياً مع المتغيرات، لذلك إعتدنا على التكوين كإحدى الوظائف الأساسية في تسيير الموارد البشرية ، و منه كان التساؤل على المستوى التسييري لهذه العملية الهامة ، و على إمكانية تصور المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة التي هي مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الأغواط كفاعل إستراتيجي انطلاقاً من المستوى التسييري للعملية التكوينية التي تتبعه، و انطلاقاً من هذين التساولين، جاءت الفرضيتين كتصريح يتنبأ بأن سياسات التكوين التي تتبعها المؤسسة المعنية بالدراسة، تساهم في إغناء مخزون مهاراتها، و من ذلك فإنه يمكن أن نتصورها كفاعل إستراتيجي.

ثم قمنا بتأطير سوسيولوجي لمختلف جوانب هذه الدراسة و شرح الفرضيتين و ذلك بتوظيف ثلاثة نظريات هي: النظرية العامة للفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز، التحليل الإستراتيجي للفاعلين لدى ميشال كروزى و نظرية التشكل البنائي عند أنتوني غيدنز، هذا ما تضمنه العنصر الثاني في الفصل الأول الذي خصص للاقترب المنهجي و السوسيولوجي

للموضوع، أما العنصر الأول الذي هو حول الاقتراب المنهجي، فقد تضمن مختلف الإجراءات المنهجية المتمثلة في، هدف دواعي تناول الموضوع، الإشكالية، فرضيتين ومفاهيمهما، منهج الدراسة و التقنيات المستعملة و أخيرا الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للنسق المتمثل في التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي، التغيير الاجتماعي من خلال أهم النظريات المفسرة له و هي التفسير التطوري للتغيير الاجتماعي، نظرية الصراع و التغيير الاجتماعي، التفاعلية الرمزية، التفسير البنائي الوظيفي للتغيير الاجتماعي وتفسير نظرية التوازن للتغيير الاجتماعي، ثم تطرقنا لأهم عوامله و هي: العامل الديموغرافي، العامل التكنولوجي، القيم و الثقافة، الصراعات، تطور المؤسسات و التنظيمات، العامل الفكري، العامل الاقتصادي و الايكولوجي، الحروب و الثورات، الفعل البشري و الحركات الاجتماعية. أما التغيير التنظيمي فتناولناه من خلال: التغيير التنظيمي و تحليل المنظمات، عوامل التغيير التنظيمي، أنواعه، أهميته، أساليب التغيير التنظيمي، مراحل، تشريح التغيير التنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي و آليات مقاومته. في حين خصصنا الفصل الثالث لتناول المؤسسة الاقتصادية من خلال مراحل تطورها و كذلك الفعل الذي منه نريد أن نتصورها كفاعل إستراتيجي ألا و هو عملية تكوين الموارد البشرية و ذلك من خلال: ماهية الموارد البشرية ومراحل تطورها، تخطيط الموارد البشرية، المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، سياسات تكوين و تدريب الموارد البشرية في المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة و التدريب الاستراتيجي. أما فيما يتعلق بمراحل تطور المؤسسة فقد تناولنا ذلك كالتالي: مرحلة التسيير الذاتي، الشركة الوطنية، المؤسسة الاشتراكية، إعادة الهيكلة و مرحلة الاستقلالية. أما الفصل الرابع و الفصل الخامس فقد خصصهما لمختلف الإجراءات الميدانية، ففي الفصل الرابع تناولنا: المجال الزماني و المكاني للدراسة، العينة ومجتمع البحث وطريقة المعاينة التي كانت عينة طبقية، ثم عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة. في حين تضمن الفصل الخامس، عرض نتائج الفرضية الأولى و الثانية وقياس العلاقة بين متغيراتها ثم الاستنتاج العام

i. الاقتراب المنهجي للموضوع

1. هدف ودواعي تناول الموضوع

2. إشكالية الدراسة

3. بناء الفرضيات و تحديد المفاهيم

4. منهج وأدوات جمع المعلومات

5. الدراسات السابقة

ii. الاقتراب السوسيولوجي لموضوع البحث

1. تالكوت بارسونس ونسق الفعل الاجتماعي

2. ميشال كروزي و إرهارد فريدبرغ (التحليل الاستراتيجي للفاعلين)

3. أنتوني جينز البنية والتطبيقات الاجتماعية ومسألة إعادة الإنتاج

4. تحليل الفرض في ضوء المقاربة السوسيولوجية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الاقتراب المنهجي و السوسيولوجي للموضوع، ففي العنصر الأول الذي هو حول الاقتراب المنهجي، سنتناول مختلف الإجراءات المنهجية المتمثلة في، هدف دواعي تناول الموضوع، الإشكالية، فرضيتين ومفاهيمهما، منهج الدراسة و التقنيات المستعملة و أخيرا الدراسات السابقة، أما في العنصر الثاني الذي هو حول الاقتراب السوسيولوجي لموضوع الدراسة سنتناول ثلاثة نظريات سوسيولوجية تمثل تأطير سوسيولوجي لمختلف جوانب هذه الدراسة هي: النظرية العامة للفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز، التحليل الإستراتيجي للفاعلين لدى ميشال كروزي و نظرية التشكل البنائي عند أنتوني غيدنز، و في الأخير نقوم بشرح الفرضيتين وفق هذه المقاربة السوسيولوجية المتكاملة.

I. الاقتراب المنهجي للموضوع

1- هدف و دواعي تناول الموضوع

1-1: هدف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد تصنيف لمنطق الفعل نحاول أن نصف من خلاله المؤسسة المعنية بالدراسة على أنها فاعل إستراتيجي في المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي و الثقافي الذي تتواجد فيه فضلا عن التغيرات الاجتماعية و التنظيمية التي تشهدها المؤسسة، انطلاقا من إحدى الوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين و التدريب، باعتبار أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تكوينية وأكثر من ذلك برسم إستراتيجيات و خطط تكوينية لتكوين مواردها البشرية لاحقا، في ظل التغيرات التي تشهدها في امتدادها الزمني و المكاني spatio-temporel

1-2: دواعي تناول الموضوع:

كثيرة هي الدراسات التي تناولت الأفراد كفاعلين في مختلف التنظيمات التي يتواجدون فيها مهمة بذلك الفاعل الذي يوجد على مستوى عالي من التركيب ألا وهو التنظيم بأكمله، فمصطلح الفاعل l'acteur لا يقتصر فقط على الفرد و إنما يمكن أن يكون مركبا من مجموعة من الأفراد، و لما كان للفاعل هامش من الحرية لا يمكن إزالته، ولما كان الفاعل ليس فقط الفرد بل يمكن أن يكون جماعة، تنظيم، مجتمع... الخ، أردنا أن تصور المؤسسة الاقتصادية العمومية -بعد الإصلاحات العديدة التي شهدتها- كفاعل إستراتيجي في إطار الفعل المنظم تحت تأثير نسق التغيير انطلاقا من هوامش الحرية التي تمتلكها، هذا من جهة و من جهة أخرى و التي نعتمدها كأداة لقياس صحة هذا التصور ألا و هي إستراتيجية التكوين و التدريب و سياساته في المؤسسة المعنية بالدراسة.

2- إشكالية الدراسة

من الطبيعي أننا نعيش في عالم يختلف فيه الأمس عن الحاضر والحاضر عن المستقبل ، أي أننا في تعرض سريع ومستمر للتغير ، فالمجتمع وبكل مجالاته الاجتماعية ينتج و يعاد إنتاجه مرارا، وبشكل يختلف عموما عن سابقه و هذا شيء لا غرابة فيه ولا غبار عليه وهو شيء ثابت في الكون، إذ لا يمكن لنا أن نتصور الحياة من دون تغير وتغيير* وإنما الإشكال يكمن في معالجته "التغير" من خلال الاتجاه الذي يسلكه والمحرك الذي يدفعه، والغرض الذي يحققه، فإذا تعلق الأمر بالاتجاه الذي يسلكه يظهر فريقين رائدين في هذا الأمر، فريق يؤمن بفكرة الخطية، أي أن التغير يسلك اتجاها خطيا وفق مراحل متتابعة، وفريقا يتخذ من التعاقب الدوري عنوانا لمعالجته لهذه القضية، فأوغيست كومت Comte August و هربرت سبنسر Herbert Spencer وهوبهاوس Hobhouse و كارل ماركس Karl Marx من أهم المنظرين الذين عالجوا التغير معالجة خطية تقول بسير حركة المجتمع في خط ذو مراحل محددة ومتتابعة، فكانت A. Comte أرجع التغير إلى التطور الحاصل في القدرات العقلية والفكرية للإنسان التي من شأنها أن تنقل المجتمع من مرحلة إلى مرحلة أخرى، تحديدا من المرحلة اللاهوتية l'étape théologique: وهي مرحلة من حياة المجتمع يسود فيها التفسير الخرافي الديني لمختلف الظواهر الاجتماعية والطبيعية وتظهر فيها تطبيقات وممارسات اجتماعية متخلفة، وبتطور العقل ينتقل المجتمع من هذه المرحلة إلى المرحلة الميتافيزيقية الماورائية l'étape métaphysique التي تتوسط حياة المجتمع ويسود فيها التفسير الغيبي للظواهر المختلفة وترد عليها إلى قوى مجردة مثل الطبيعة، ويستمر العقل في تطوره حسب كونت إلى أن يصل إلى أرقى درجات نموه وتطوره وبالتالي يطلق كونت على هذه المرحلة بالمرحلة الوضعية l'étape positive أي المرحلة العلمية التجريبية الحسية التي يسود فيها التفسير العلمي للظواهر بمختلف أنواعها هذا فيما يتعلق بكومت، أما سبنسر فقد كانت نظريته في التغير أكثر شمولا في بعض جوانبها، وكانت مؤسسة على قواعد امبريقية عكس "كونت"، كما أن سبنسر وصل إلى تنوع وتعدد العوامل الكامنة وراء التغير الاجتماعي، و أن التباين هو أساس التطور الاجتماعي و يعود الفضل في ذلك إلى الحرب أساسا، وجوهر هذه النظرية هو أن المجتمع ينتقل من حالة التجانس l'homogénéité و هي الحالة التي يكون فيها المجتمع بسيط ذو معالم ثابتة إلى حالة اللاتجانس l'hétérogénéité أين يسود التعقيد جميع البني التي تشكل المجتمع، و من هاتين النظريتين السابقتين لكل من كومت و سبنسر يشتق هوبهاوس نظرية فريدة من نوعها، فقد أخذ من "كومت" أن محرك التغير هو التطور في القدرات العقلية و الفكرية، من غير التقيد بالمرحل الثلاث التي يسلكها العقل و المجتمع معا، و أخذ من "سبنسر" فكرة التطور الاجتماعي، مثل الزيادة في الحجم والتعقيد و التباين الداخلي، و لذلك فهو يعتقد أن تطور العقل يؤدي إلى التطور الاجتماعي و بالتالي تقدم دائم دون التوقف عند مرحلة محددة (المرحلة الوضعية عند "كومت"). يتوافق كارل ماركس Karl

*- التغير: هو كل تحول تلقائي يحدث دون تدخل الإنسان، أما التغيير: فهو فعل إحداث التغير بتدخل الإنسان.

Marx مع ما سبق في كونه ينظر إلى التغيير الاجتماعي من المنظار الذي يعتمد على فكرة الخطية لكنه يتعارض تعارضا مطلقا في ما يتعلق بدافع التغيير و مراحلها، فالتغيير الاجتماعي عند "ماركس" يفسر وفقا لعنصرين هامين في الحياة الاجتماعية و هما القوى المنتجة(التكنولوجيا)، و العلاقات بين الطبقات الاجتماعية، أي أنه وراء كل مرحلة من مراحل تطور القوى المنتجة و التكنولوجيا أسلوبا معيناً للإنتاج و إيديولوجيا خاصة تهيمن من خلالها الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج(Bourgeoisie) على الوضع الطبقي و تويده، إلا أن التطور الدائم في القوى الإنتاجية يعمل على تغيير العلاقة بين الطبقات، وفي حالة صراعية دائمة، تنقلب الموازين و تتمكن الطبقة البروليتارية(Proletariat) من الإطاحة بأسلوب الإنتاج و العلاقة الاجتماعية القائمين و من ثم يشيد نظام اجتماعي جديد. هذه بعض النماذج الأساسية في المعالجة الخطية للتغيير الاجتماعي، أما النظريات الدائرية للتغيير فلديها تصور آخر، و لعل أول من تناول التغيير وفقا لهذا التصور، هو العلامة "عبد الرحمان بن خلدون"، في اعتقاده أن الدولة تمر بثلاثة أعمار في شكل مراحل متعاقبة تعاقبا دوريا تلعب فيه العصبية دورا حاسما و تتخذ في كل مرحلة شكل و مستوى معين، هذه المراحل هي: - مرحلة البناء و التشييد: وهي مرحلة بدائية تكون فيها العصبية قوية و يكون وضع المجتمع ذو طابع بدوي أكثر منه حضري - مرحلة النضج: هي مرحلة يميل فيها المجتمع إلى التحضر و يقل فيها دور العصبية - مرحلة الأفلو و الاضمحلال: و ذلك نتيجة الترف و اللهو الذي يصيب المجتمع المتحضر، فاتحا بذلك الباب لظهور عصبية أخرى تعيد بناء المجتمع و الدولة من جديد. هناك كذلك تناول وفقا لهذا المنظار قام به عالم الاجتماع الايطالي فيلفريدو باريتو "Pareto vilfrido" من خلال دور النخبة(الصفوة) "l'élite" يعتقد في ذلك أن التغيير الاجتماعي يحدث وفقا للنزاع الحاصل بين العديد من الفئات للحصول على السلطة، وذلك وفق مراحل متعاقبة في الحكم، في بداية الأمر يكون الحكم قاسي ثم تأتي مرحلة الحكم المعتدل نتيجة تدهور النخبة و هكذا يتحرك المجتمع وفقا لهذه الآلية المتمثلة في قوة النخبة التي تصنع بذلك مرحلة معينة، ثم ضعفها و بالتالي تظهر مرحلة مختلفة عن الأولى وهكذا يحدث التغيير الاجتماعي. في نفس المضمار و تحت عنوان المعالجة الدورية للتغيير الاجتماعي يظهر احد المهتمين و هو المؤرخ الانجليزي الكبير أرنولد توينبي "Arnold Toynbee" مستخدما في ذلك منظاره التاريخي، المتمثل في ثلاث حالات وهي: حالة التوازن، حالة عدم التوازن(الاختلال) و حالة إعادة التوازن- وهي بمثابة الحل للحالة السابقة من اجل إعادة التوازن للمجتمع، وبهذا الشكل يستمر التغيير، و غير بعيدا هذا التصور للتغيير ينظر المفكر الجزائري "مالك بن نبي" و لكن باستخدام مصطلحاته الخاصة المتمثلة في أن المجتمع يتخذ إحدى الأطوار أو الحالات الثلاث التالية: طور ما قبل الحضارة "prescivilisation"، طور الحضارة "civilisation" و طور ما بعد الحضارة "post civilisation"، وهي أطوار ليست بالضرورة متسلسلة تاريخيا و إنما يمكن للمجتمع أن يعايش أكثر من حالة في زمن واحد، و أن محرك التغيير في ذلك هو عالم الأفكار الذي من شأنه أن يغير المجتمع. هذا باختصار بعض التناولات المختلفة لموضوع التغيير، ومن

الملاحظ أنها اشتركت في كونها تناوله و شرحته من وجهة نظر واحدة " le primum mobile ou monisme explicatif " و اهتمت بجانب واحد (اتجاه التغيير، قانون التغيير، شكل التغيير أو سبب التغيير) هذا ما أكده ريمون بودون "Raymond Boudon"¹ في كتابه "مكان الاضطراب" الذي تناول فيه بالتفصيل نظريات التغيير الاجتماعي و نقدها، ومن الملاحظ أيضا أن النظريات السابقة للتغيير كانت ذات طابع شمولي تعتمد على التحليل الماكرو-سوسيولوجي و من ثم كان تركيزها على الكليات و إهمال للجزيئات و دورها في إحداث و مقاومة التغيير بمختلف أشكاله، و يمثل هذه الجزئيات أساسا الفاعلين، فالفاعل يمثل وحدة التحليل في علم الاجتماع الحديث و من الخطأ أن نعتقد أن مصطلح فاعل يشير للفرد فقط و إنما يمكن أن يكون جماعة أو تنظيما أو مؤسسة... الخ. هذا ولم تكتف الدراسات الحديثة في علم الاجتماع بشرح التغيير بعامل واحد كما هو الشأن في التناولات السابقة و إنما ترى أن التغيير ناتج لمجموعة العوامل: الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية²، كل هذا لفهم الاجتماعي "le social" الناتج عن ذلك الكائن فوق العضوي المعقد و المتشابك و المتعدد الأحوال و الدائم التحول بمختلف مجالاته الاجتماعية ألا وهو المجتمع.

غير أن المجتمع الذي نحن بصدد معالجته هو ذلك المجتمع الذي يفترض أنه يوجد على مستوى عالي من التنظيم نتيجة القواعد و القوانين التي تحكمه، ألا وهو المؤسسة الاقتصادية و ذلك في ضوء فكرة التغيير، فالتغيير في المؤسسات و التنظيمات هو موضوع لنقاش بين العديد من المنظرين في العلوم الاجتماعية، المهتمين، رؤساء المؤسسات و النقابيين و المستشارين، في اعتقادهم أن البنى السوسيو-اقتصادية structures socio-économique تلعب دورا حاسما و في تعرض مستمر و دائم للتغيرات³، إذن فالمؤسسة و بمختلف أشكالها هي مجال اجتماعي مفتوح و متفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر و يتأثر به و منه فالمؤسسة لا تتميز بالثبات و الاستقرار كما ترى تلك المدرسة البنائية الوظيفية الكلاسيكية و إنما هي فاعل معرض للتغيير من جهة و صانعه من جهة أخرى، و ذلك من أجل مساهمة التغييرات الاجتماعية الداخلية و الخارجية و التغييرات التنظيمية التي تفرض عليها من السياسة العامة، فالتغيير في المؤسسة يعبر عن حيويتها و التفاعل مع البيئة المحيطة بها و يتجلى هذا التغيير من التغييرات التكنولوجية إلى التغييرات التنظيمية (التغييرات في العلاقات بين المصالح، مراحل الإنتاج، آلية التسيير، إعادة تحديد مناصب العمل)، إلى التغييرات السياسية لعملية تسيير الموارد البشرية، فالمؤسسة بهذا الشكل تعتبر فاعل استراتيجي يسبق تلك التغييرات الاجتماعية و التنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حضا من البقاء و الاستمرار محاولا في ذلك

¹ - Raymond Boudon, la place de désordre; critique des théories du changement social, paris : quadriga, PUF, 1er ED. 1984.

² -<http://aejsc.cherz.com/changementsocial.htm> "Raymond Boudon et le changement social"12-01-2011.

³ -Philippe Bernoux, le changement dans organisations (entre structures et interactions), RI-IR, 2002, vol. 57, n° 1_ISSN 0034-379X, P. 77.

الابتعاد عن كل المشاكل والأزمات والنتائج غير المتوقعة ولذلك تتأسس المؤسسة بين البناء والتفاعل من غير وجود أي تعارض بين هذين الآخرين فالعلاقة بينهما علاقة ازدواجية dualité للتبعية المتبادلة بينهما أي أنه هناك تطبيقات اجتماعية وإعادة إنتاج لهذه التطبيقات يتعلق بالفاعلين، والبنية هي ناتج التطبيقات الاجتماعية و وسيلة لإعادة إنتاجها، فالازدواجية تعني أنه هناك تبعية متبادلة بين التطبيقات الاجتماعية التي تتمثل بدورها في الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الفاعلين، وتمثل المؤسسة بعد ذلك وسيلة لإعادة الإنتاج تلك الأدوار التي أنتجتها، المتمثلة بدورها في الوظائف المتنوعة التي تساهم في بقاء هذا الفعل المنظم ولكن هذا التشكل أو إعادة الإنتاج يتم في ظل التغيير أي أنه لا يتم إعادة إنتاجها بنفس الوتيرة وإلا كيف نفسر التطور والإبداع، فالمؤسسة تقوم باستقطاب ومن ثم توظيف الأفراد الذين يستطيعون إنتاج تلك التطبيقات الاجتماعية المتمثلة في وظائفها ومع حتمية التغيير فإنها تعمل على إكساب هؤلاء الأفراد مهارات جديدة للرفع من مستواهم لمسايرة الواقع في ظل التغيير المستمر والدائم، ومادام هذا الأخير مستمر ودائم داخلي وخارجي، محلي وكوني، فإن المؤسسة كفاعل إستراتيجي في هذا المجال لا تكفي فقط بما هو كائن وإنما تتطلع لما سيكون، أي أنها تحاول التكيف مع التغيير في ما ينبغي التكيف معه ومجابهة ما يهدد مصيرها ولذلك تعمل على إعداد استراتيجيات لتكوين مواردها البشرية في ظل التغييرات الاجتماعية والتنظيمية، هذا الذي يجعلنا نتساءل:- هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعداد إستراتيجية لتكوين مواردها البشرية في ظل التغييرات الاجتماعية و التغييرات التنظيمية؟ و هل يمكن أن نتصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل إستراتيجي انطلاقاً من إستراتيجية تكوين و تدريب مواردها البشرية التي تقوم بها في ظل التغييرات الاجتماعية والتنظيمية؟

3- بناء الفرضيات و تحديد المفاهيم

تمثل الفرضية أحد الموارد الأساسية للمفاهيم، و هي تتجلى كإجابة مؤقتة لسؤال الإشكالية وباختصار هي أساساً عبارة عن تصريح يتنبأ بوجود علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع يجب التحقق منها في الواقع¹.

3-1: الفرضية.

أما في ما يتعلق بالافتراض الذي نسعى إلى التحقق منه في هذه الدراسة فنورده كإجابة مؤقتة لتساؤلات الإشكالية على النحو التالي:

أ- تعتبر سياسات تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وسيلة لإغناء مخزون كفاءاتها.

¹ - Maurice Anger, initiations pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 1996, p.180.

ب- تعتبر المؤسسة الاقتصادية فاعل استراتيجي انطلاقا من إستراتيجية تكوين الموارد البشرية التي تقوم بإعدادها من أجل التأقلم مع التغيرات من جهة و مجابتهتها من جهة أخرى.

3-2: تحديد المفاهيم.

إن المفهمة *la conceptualisation* أو بناء المفاهيم تكون بناء مجرد يستهدف تحليل ما هو واقعي ولبوغ هذه النتيجة" فإنها لا نأخذ كل جوانب الواقع المعني لكن فقط ما يعبر عن ما هو جوهري في نظر الباحث يتعلق الأمر إذا بعملية بناء قائم على الاختيار فبناء مفهوم ما يرتكز بعد ذلك على تعيين الأبعاد التي تكونه ثم تحديد المؤشرات القابلة للقياس لكل بعد انطلاقا من التعريف الإجرائي.

نستطيع أن نميز بين المفاهيم الإجرائية المعزولة والمبنية أمبريقيا انطلاقا من المعايينات المباشرة أو المعلومات المجمعة أو المفاهيم النسقية التي تبنى بواسطة التفكير المجرد والتي تتسم مبدئيا بدرجة عالية من القطع مع الأحكام المسبقة وأوهام الشفافية¹.

انطلاقا من الإشكالية المعتمدة والفرضية توصلنا إلى المفاهيم التالية :

1- الفاعل : الفاعل الاجتماعي يعرف من خلال ما يوجد به من معنى لذلك ينبغي أن يفسر حسب وجهة نظر بارسونس T.Parsons تفسيراً ذاتياً من جانب الفاعل، ويشتمل هذا التفسير الذاتي على إدراك الفاعل للبيئة، والمشاعر والأفكار والدوافع التي تشكل أفعاله وردود فعل الآخرين تجاه هذه الأفعال، ويؤكد بارسونس أن الفاعل لا ينحصر في كونه فرداً فقط بل يمكن أن يكون جماعة، تنظيمًا، إقليمًا معينًا².

ويلخص بارسونس الفاعل في أنه "كائن يعيش موقفاً معيناً"³ والعلة في ذلك أن فعله ما هو إلا إنتاج لمركب من الإشارات والتي يتلقاها من البيئة ويستجيب إليها، فضلا عن ذلك ففاعل لا يوجد بنفسه وإنما هو متشكل و معرف من فعله"⁴.

وبيئية الفاعل تتكون من العديد في الموضوعات هي الموضوعات المادية، والظروف المناخية والطبيعية الجغرافية والجيولوجية للمنطقة وإذا كان الفاعل فرداً فإن جهازه العضوي البيولوجي حسب بارسونس يدخل ضمن بيئة، فالفاعل يشعر بتأثير وأهمية هذه الموضوعات، ويأخذها في اعتباره كما يعتمد عليها في تحقيق أهدافه، غير أن كل هذه الموضوعات السابقة الذكر تتطلب وجود مجموعة من التفسيرات يدرك الفاعل من خلالها

¹ - Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, France: Dunod, 1988, p.143.

²- Guy Rocher, Talcott Parsons et la sociologie Américain, Paris : Les Presses universitaires de France. 1988, p35

³ - *ibid.*, p35

⁴ - Henri Amblard et all, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris: Éditions du seuil, 1996, p. 20.

الواقع وعن طريقها يوجه أفعاله وأهم الموضوعات التي تحيط بالفاعل هي الموضوعات الاجتماعية وفي أولها الفاعلين الآخرين، ويشير كروزيه وزميله فرديريغ في الفاعل والنسق l'acteur et le système¹ إلى أن الفاعل الاجتماعي يعرف بطبيعة العلاقة الاجتماعية التي ينخرط فيها ويؤكد كذلك أن الفاعل يمكن أن يكون فاعلا فرديا أو جماعيا، فمثلا في المؤسسة يمثل كل من الإدارة والعاملين فاعلا يعيش تجربة العلاقة الاجتماعية مع الآخر أو أن تكون المؤسسة في حد ذاتها فاعلا في السوق أو في نسق السياسة العامة و هذا هو التعريف الإجرائي للفاعل في هذه الدراسة.

2- التكيف : التكيف هو مركب من وحدات السلوك التي تعمل على إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية، والبيئة الخارجية لنسق الفعل هي نسق أو مجموعة أنساق سواء كانت أنساق فعل تحتوي على فاعلين آخرين أو أنساقا مادية تحتوي على عناصر مادية ويتكون التكيف عن طريق أخذ المصادر التي تنتج، داخل النسق نفسه، وإعداد ونقل هذه المصادر لخدمة حاجات يستطيع النسق أن يتكيف مع بيئته ومع الضوابط والضروريات والحدود التي تفرضها هذه البيئة عليه، وكذلك الأنشطة التي يستطيع النسق من خلالها أن يكيف مع البيئة لإشباع حاجاته، وأن يعدل منها ويتحكم فيها ويستغلها.²

يشير مفهوم التكيف في مستواه الإجرائي وغير بعيدا عن التعريف السابق إلى المحاولات التي تقوم بها المؤسسة في إقامة تواؤم و انسجام مع البيئة الخارجية و بيئتها الداخلية انطلاقا من سياسات تكوين الموارد البشرية التي تقوم بها.

3- الفعل الاجتماعي: يشير مفهوم الفعل الاجتماعي في معناه الأكثر دقة واختصار إلى إمكانية وجود فاعل ويمكن أن يكون هذا الفاعل، فردا أو جماعة أو تنظيما يعيش موقفا معينا ويتكون هذا الموقف من الموضوعات الفيزيائية والاجتماعية ومن خلال الرموز يمكنه أي الفاعل أن يرتبط بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما تحويه هذه الرموز من معاني، مع وجود قواعد، معايير وقيم تتحكم في توجيه الفاعل أي علاقات الفاعل بالموضوعات الاجتماعية وغيره.

4- النسق: يعرف عالم الاجتماع الفرنسي Edgar Morin النسق على أنه وحدة إجمالية منظمة من التفاعلات بين العناصر أو الأفعال أو الأفراد³، وهذا لا يعني أنه النسق ينحصر في كونه علاقة متبادلة بين مجموعة من الأجزاء تكون كلا واحدا وإنما المفهوم السليم للنسق هو أن النسق يشتمل على ثلاث شروط.

*شرط البنائي: فوحدات النسق والنسق نفسه يجب أن يشبع بعض المتطلبات التنظيمية، وأن

¹ - Michel Crozier et Erhard Freiberg, l'acteur et le système, ED de seuil, 1977.

² - Guy Rocher, op.cit., p 90.

³ - Morin E, la méthode, la nature de la nature, Paris, Seuil, points, p. 102.

تكون في النهاية مجموعة من الأجزاء أو العناصر الثابتة نسبا والتي يمكن أن تكون كنقطة انطلاق في التحليل النسقي

*الشرط الوظيفي: لكي يوجد نسق الفعل ويحافظ على هذا الوجود يجب أن تشبع بعض حاجات النسق الأساسية وهذه هي مشكلة المستلزمات الوظيفية أو الأبعاد الوظيفية لأنساق الفعل.

*ديناميات أنساق الفعل: النسق بطبيعة يتضمن تنوعات وتغيرات لا تظهر من خلال الصدفة ولكنها تظهر من خلال بعض المبادئ والقواعد.

5-التغير:يعتبر مفهوم التغير في هذه الدراسة من المفاهيم الأساسية لما لديه من ارتباطات مع مختلف المفاهيم الأخرى خصوصا التدريب لذلك نعتمد على بيانه في مختلف المجالات :

أ- التغير في القرآن الكريم :

ورد مفهوم التغير في القرآن الكريم في أربعة سور هي: الأنفال، الرعد، النساء، وسورة القتال (محمد)، ففي سورة الأنفال و الرعد ورد التغير بمفهوم رغبة للإنسان، أي أن التغير يكون نابع من الإنسان حيث يقول المولى عز وجل في سورة الأنفال "ذلك بان الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم." (الآية 54 سورة الأنفال) ويقول كذلك في سورة الرعد "سواء منكم من اسر القول ومن جهر به ومن هو مستخفي في الليل و سارب بالنهار له معاقبات بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له وما لهم من دونه من والى." (الآية 12، 11 من سورة الرعد).

- أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يمكنه أن يغير من خلال ما يقوم به من أفعال لما يحيط به إذا أراد ذلك، قال الله تعالى في سورة النساء "و لأظلمهم ولا أمنيتهم ولا أمرنهم فليبتكن آذان الإنعام ومن يتخذ الشيطان من دون الله فقد خسر خسرانا مبينا." (الآية 118 من سورة النساء)

- أما في سورة محمد (صلى الله عليه وسلم) فيبين المولى عز وجل انه هناك أمور ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى فيقول في هذا الشأن "مثل الجنة التي وعد المتقون فيها انهار من ماء غير آسن وانهار من لبن لم يتغير طعمه وانهار من خمر لذة للشاربين وانهار من عسل مصفى ولهم فيها من كل الثمرات و مغفرة من ربهم كمن هو خالد في النار و سقوا ماءا حميما فقطع أمعاءهم" (الآية 15 من سورة محمد).

- أما التغير في إطاره المرجعي اللغوي، فيعرف على النحو التالي:

- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت دابتي و غيرت داري أي بنيتها بناءا غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط من رحله وأصلح من

شأنه¹، هذا ولم يتفق العلماء والمهتمين بمثل هذه المسائل على تعريف واحد لمفهوم التغيير، وفي ما يلي نتعرض لبعض المحاولات: - هناك من يعتبر التغيير على أنه توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.²

- كما يعرف كذلك حسب ريتشارد روبر أنه: "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع."³

في حين يشير التغيير في إطاره الإجرائي إلى النسق الذي تلعب فيه المؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى يمثل إحدى نواتج هذا هذه الممارسات التي تقوم بها، وهذا يظهر في التغييرات التكنولوجية و التنظيمية فهذه الأخيرة تعمل على تغيير الجانب الثقافي في المؤسسة(ثقافة المؤسسة).

6-تغير اجتماعي:التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها جميع مظاهر الوجود، حتى قيل(إن التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم "هيرقليطس" بل وأجمع العديد من المفكرين إلا أنه لا وجود لمجتمعات ولكن الموجود هو تفاعلات وعمليات اجتماعية في تغير دائم وتفاعل مستمر، غير أن إعطاء تعريف شامل ومتكامل لهذا المفهوم وقد كان موضع خلاف بين العديد من المهتمين ولا يسعنا المجال لحصر كل ما قيل عن التغيير ولكن نكتفي بما يتلاءم وموضوع بحثنا، فميلز وجيرت عرفا التغيير الاجتماعي على " أنه تحول يطرأ على الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد ، وكل ما يطرأ على النظم الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي التي يتضمنها البناء الاجتماعي في مدة معينة من الزمن" بينما يعرف جنزبرج التغيير الاجتماعي على أنه "كل تغير يطرأ على البناء الاجتماعي في الكل والجزء وفي شكل النظام الاجتماعي" ولهذا فإن الأفراد يمارسون أدوارا اجتماعية مختلفة عن تلك التي كانوا يمارسونها خلال حقبة من الزمن أي أننا إذا حاولنا تحليل مجتمع في ضوء بنائه القائم وجب أن ننظر إليه من خلال لحظة معينة من الزمن أي ملاحظة اختلاف التفاعل الاجتماعي الذي يحدث له ،أي أن التغيير الاجتماعي هو التغيير الذي يحدث في طبيعة البناء الاجتماعي مثل الزيادة أو النقص في حجم المجتمع أو في النظم والأجهزة الاجتماعية كما يشمل التغييرات في المعتقدات والمواقف أما غي روشي فيعرف التغيير الاجتماعي أي أن التغيير الاجتماعي هو كل تحول يلاحظ في الزمان ويؤثر تأثيرا لا يكون مؤقتا أو عابرا في بنية أو في سير وعمل تنظيم اجتماعي لجماعة بشرية معينة ويعدل مجرى تاريخه .

¹-إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989 .

²- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر 1993ص235.

³- عبد الله الطحم، التطوير التنظيمي، الرياض: دار التوزيع، 1995، ص8.

نلاحظ من خلال هذا التعريف بالرغم من ما لديها من مصداقية وتلخيص لهذا المفهوم المعقد إلا أنها تتميز بالتشدد البناء الوظيفي حيث لم تخرج عن مفاهيم (البناء اجتماعي ، وظيفة دور ، نظم قواعد ...) وكل هذه المفاهيم مستقاة من التيار البنائي الوظيفي، يتصل من هؤلاء أرنولد توينبي في تعريفه للتغيير الاجتماعي على أنه "نمط من العلاقات الاجتماعية والأشكال الثقافية في وضع معين يطرأ عليها أو يظهر عليها التغيير أو الاختلاف خلال فترة معينة من الزمن، وأن التغيير هذا يخضع لعوامل موضوعية بمعنى أنه لا يحدث بطريقة عشوائية ولا إرادية ولكن وفقا لضوابط وقواعد معينة من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التغيير الاجتماعي لا يحدث بطريقة عشوائية وهذا ما لم تنتبه إليه تلك التعاريف السابقة وإنما التغيير يختلف نتيجة لفعل مخطط واعي ومقصود.

7- تغيير تنظيمي : يعرف مفهوم التغيير التنظيمي على أنه "تعديل دائم أو مؤقت لهيكل تنظيم معين"¹ كما انه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وإنماء سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات الهيكلية والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"² مع العلم أن عملية التغيير تتطلب القيام بمجهودات مخططة ومنظمة في شكل مراحل متعاقبة وحتى تكون الجهود فعالة فإنها تعتمد على العلاقة بين الأسلوب القيادي ونمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، هذا من جهة ومن جهة أخرى النتائج المرجوة مثل زيادة الإنتاج، الفاعلية، الكفاءة... الخ، و يعرف كذلك على أنه "الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط و التي يمكن أن تنبع من مصادر متنوعة كالأفراد و الجماعات و الشلل و المجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة و خارجها و تؤدي قد كما قد تكون نتيجة للتغيير في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية حياة العمل أو الأفكار مثل الإدارة بالمشاركة و تنعكس في صورة أساليب وطرق عمل أو منتجات جديدة وهي غالبا ما تشكل وظائف و علاقات جديدة بين العاملين"³، ويلخص سكينز skibbins التغيير التنظيمي على انه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالاتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة⁴ أي أن التغيير التنظيمي لا يحدث اعتباطيا بل ناتج عن فعل واعي مقصود بموجبه تحدث تحولا في مختلف جوانب المنظمة سواء المادية أو البشرية أو السياسية ويذهب بنس Warren Bennis في تحديد لمفهوم التغيير التنظيمي على أنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية

¹ -Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication In: Quaderni. N. 54, Printemps 2004. P, 43.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009، ص 337.

³ - موري.م.الزليل، ستيفن.س.سكوتوفر، أساليب التغيير، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، ط2، مؤسسة رؤية، 2009، ص: 24.

⁴ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009، ص 370.

هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق¹.

أما المفهوم الإجرائي الذي نقدمه للتغيير التنظيمي هو كالتالي: التغيير التنظيمي هو إحدى أبعاد الفعل الاجتماعي يتميز بالقد و الهدفية انطلاقاً من مجموعة من المراحل تبدأ بالتشخيص و تنتهي بالتقرير، فضلاً عن أنه يمثل في هذه الدراسة جانباً من نسق الفعل المنظم الذي تلعب فيه و به المؤسسة كفاعل استراتيجي من خلال عملية التكوين التي تقوم بها لتغيير و تطوير مهارات موارد البشرية.

8- التغيير الاجتماعي- التنظيمي le changement socio-organisationnel استخدمنا هذا المفهوم ذو الصيغة المركبة بين التغيير الاجتماعي والتغيير التنظيمي، لإشارة إلى علاقة التأثير والتأثر بينهما، ونقصد به تحديداً تلك التغييرات الاجتماعية التي تحدث سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتعمل على إجبار المؤسسة لإحداث تغييرات تنظيمية سواء للتكيف معها أو لمجابتها. لذلك اضطررنا وضع هذا المفهوم المركب و نعتقد انه قد أدى الغرض أي أن المؤسسة كمجال اجتماعي لا تتأثر بكل التغييرات الاجتماعية.

9- التكوين أو التدريب: التكوين هو التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة و المهارات و الاتجاهات لشخص معين، من أجل أن يؤدي مهامه بطريقة صحيحة²، كما يعرف على أنه مجموعة من الطرق البيداغوجية التي تسمح للمأجور أن يرفع من كفاءته من ناحية العمل و تأهيله لشغل وظائف جديدة³.

نقصد بالتكوين في بحثنا هذا على أنه جملة من العمليات المتسلسلة التي تترجم في شكل تدريبات سواء ذهنية أو بدنية تمكن المورد البشري من تحسين مستوى أدائه للوظيفة التي يشغلها أو أن يشغل وظيفة أخرى تختلف عن الأولى و ذلك للتكيف مع التغييرات التكنولوجية الحديثة أو التحضير لها، و بهذا الشكل يمكن أن نعرف التكوين من ناحية التجريد على أنه إحدى التطبيقات الاجتماعية التي تساهم في إنتاج و إعادة إنتاج المؤسسة و استمرارها في ظل التغييرات الاجتماعية و التكنولوجية، منه نعرف التكوين إجرائياً على أنه إحدى التطبيقات التي تقوم بها المؤسسة انطلاقاً من نشاطات الموارد البشرية و تعمل على إكساب أفرادها مهارات جديدة تتوافق مع التغييرات الحاصلة سواء داخلها أو خارجها و منه يعد التكوين عملية تفاعل تساهم في تشكيل المؤسسة كبنية محددة في الزمان و في المكان و يكون ذلك دائماً تحت تأثير نسق التغيير.

¹ - نفس المرجع، ص 370.

² -Louast -P- gestion des ressources humaines, ED, Eyroles, 2ème ED, Paris, 1994, p-130.

³-Debois lamdelle -H.M-, gestion des ressources humaines les PME, ED : econonica, Paris, 1988, p-153.

10- المؤسسة الاقتصادية: تتعدد التعاريف للمؤسسة الاقتصادية بتعدد الكتاب و المهتمين في المجال الاقتصادي و القانوني و عموما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، قابلة للبيع في سوق الاستهلاك"¹. و تتكون المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المؤسسات من دوائر و مصالح و أقسام مترتبة: ورشة للصنع، عمال، أبنية للتجميع و التخزين، مكاتب للإدارة و المتابعة و الإشراف و وسائل لنقل البضائع و المعلومات، "تتواجد هذه المؤسسة متجمعة في مكان واحد أو موزعة في مناطق مختلفة"² ، و تضم عددا من العاملين الأجراء تحت إشراف سلطة تسيير فنية و مالية واحدة و يتم العمل فيها وفق خطة مسطرة، و يقوم الإنتاج فيها رأسمال معتبر من أجل شراء التجهيزات و المرافق الخدمية و لإسداء أجور العاملين بها، "ويرمي نشاطها بالأساس إلى تحقيق الربح وتوفير الجوى المالية لرأس المال المستثمر"³، كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المالية و البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، حيث أنها تتكون دوما من مستخدمين أو وحدات أو أقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل"⁴

في دراستنا هذه ننظر إلى المؤسسة الاقتصادية كجملة من الموارد المادية و البشرية و الثقافية المتفاعلة مع بعضها البعض و التي تشكل فاعل مركب يعمل على تحقيق أهداف مسطرة بأقل تكاليف ممكنة في ظل التغيرات الدائمة و المتنوعة

11- إدارة الموارد البشرية: من دون شك أن المؤسسات و التنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، و إدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعاريف بشأنه على مر العصور و اختلاف نشاط المؤسسة و من هذه التعاريف ما يلي: إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم"⁵

1- "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها"⁶

1 - مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط: 2001، ص- 114.

2- نفس المرجع، ص- 114.

3- نفس المرجع، ص- 114.

4- سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 10.

5- عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط-3، 2009، ص، 5.

6-George Milkovich and John Boudreau, human resources management C Homewood, ill: R chard Irwin inc, 1991, p_2

2- " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف العاملين"¹

3- إدارة الموارد البشرية هي: " مجموعة الوسائل المادية و التقنية و البشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره و متابعته في المدى المتوسط و الطويل طبقا لإستراتيجية محددة و تكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزئ من الهيكل الإداري في المؤسسة يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر المؤسسة العام"².

4- من خلال ما سبق نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هيئة إدارية في المؤسسة شأنها شأن كل الأنظمة الأخرى بالمؤسسة مكونة من موظفين ذو كفاءات متنوعة تعنى بشؤون العمال من التوظيف حتى الإحالة عن التقاعد، و يتم أداء هذه المهام وفقا لأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع التغييرات البيئية و الظروف التنافسية و ضمان تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد .

12- تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية هو من أهم المفاهيم الأساسية في إدارة و تسيير الموارد البشرية خصوصا في العصر الحالي و قد تعددت الرؤى حول تعريفه و من هذه التعاريف ما يلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية هو عملية "تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارات للمنظمة ككل و كذلك للأنشطة المختلفة فيها"³.
- 2- "تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة بما يحقق الأهداف المراد انجازها للمنظمة و العاملين على حد سواء، بغية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة"⁴.
- 3- "عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة"⁵.
- 4- "عملية هندسة الموارد البشرية مخصصة لتصور العمل و مراقبة السياسات و التطبيقات الهادفة إلى تقليص البعد بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب المخطط الكمي (الأفراد) و المخطط النوعي (الكفاءات)، بطريقة مسبقة و هذا ما يدخل في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"⁶.

1 - عادل حرحوش ، مرجع سابق، ص، 5.

2- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص، 6.

3- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة ، 1993، ص-219.

4- خضير حمود، ياسين كاسب الخراشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ص-39.

5- عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح ، مرجع سابق، ص_58.

6 - Dimitri Weiss et all, Ressources Humaines, Paris: Edition de l'organisation, 2005, p498.

5- "human resource planning: هو عملية تحليل و تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات النوعية و الكمية من القوى العاملة، وذلك لتفادي المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة نقص الموارد البشرية في بعدها الكمي و النوعي.

14- الإستراتيجية: إن كلمة إستراتيجية ليس كلمة عربية و إنما هي لفظ مأخوذة من اللغة اليونانية و تعني بالضبط "فن الجنرال" أو أساليب القائد العسكري²، و مع مرور الوقت ارتبط هذا المفهوم بإحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية ألا وهي التخطيط لذلك لقي هذا المفهوم اهتماماً منقطع النظير من طرف المشتغلين بإدارة المؤسسات و المنظمات و في كل الأقسام (تسويق، إنتاج، إدارة الموارد البشرية ...) و في ما يلي بعض التعاريف لهذا المفهوم:

1- "الإستراتيجية هي عملية وضع الأهداف الطويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و على الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك، و اتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع و الظروف الاقتصادية المتغيرة، و نمط التعامل مع المنافسين"³

2- " الإستراتيجية للتعرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، و تتضمن في العادة صياغة هدف معين و وضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، و هي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و آثارها على عمل المنظمة"⁴

3- " الإستراتيجية هي: مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى البعيد"⁵.

1 - روبرت ل، ماتيز و جون ش، جكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، السعودية: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص_65.

2 - Encyclopedia Britanica "strategy".

3 - القريوتي قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص-162.

4 - عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، مرجع سابق، ص-3.

5- Thomas L, Wheelen and J David Hunger, strategic management, (New York, Addison Wesley, 7th ED, 2000, p-3.

4- الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحقيق الاتجاه طويل الأمد للمنظمة و تحقيق أهدافها ووضع و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية و الخارجية) ذات العلاقة¹

5- الإستراتيجية تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم سياساتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويتها²

نستنتج مما سبق إن الإستراتيجية هي أسلوب عمل وليس خطة أو برنامجا، فهذا الأخير يعتبر الشكل النهائي الذي بمقتضاه تحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية و إجراءات عملية و تظهر عملية تحديد الأهداف في بداية التخطيط و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسات و الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

15- نسق الفعل المنظم:

ليس التنظيم نتيجة تقسيم اعتباطي للنشاط الاجتماعي كما تبدو بعض العبارات المبهمة و كأنها تشير إلى ذلك، مثل التنظيم السياسي أو التنظيم الاقتصادي أو التنظيم المدرسي في بلد ما، بل مجموعة من الوسائل تديرها سلطة في سبيل ضمان وظيفة يعترف بها على أنها مشروعة في مجتمع معين³.

16- مخزون المهارات: يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:- اسم الموظف وعمره حالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي اجتازها، نتائج تقييم أداءه، الغيابات، القابلية للترقية و تحمل المسؤولية على مستوى أعلى، تطورات وطموحات الموظف في الترقية⁴.

يشير هذا المفهوم في هذه الدراسة إلى أهم جوانب الطاقة التي تمد المؤسسة بالحيوية و النشاط حيث تخزن هذه الطاقة في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم و مراكزهم الوظيفية، وذلك لتجنب المواقف الحرجة و التأقلم مع التغيرات المفاجئة و المحافظة على استمرار الفعل المنظم.

1 - عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، مرجع سابق، ص4.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة: مجموعة النيل، 1999، ص-33.

3 - ألين توران، إنتاج المجتمع، تر: إلياس بديوي، دمشق: وزارة الثقافة و الارشاد القومي، 1976، ص، 805.

4 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

4. منهج وأدوات جمع المعلومات:

4-1. منهج الدراسة: تختلف المعرفة العلمية عن غيرها كونها تتأسس على مستواً عالياً من التنظيم، و سر تنظيم هذا النوع من المعرفة يعود إلى كمون المنهج فيها، إذا فالمنهج هو ركيزة المعرفة العلمية وهو الذي يكسبها خاصية العلمية *la scientificité*، و للمنهج ثلاثة أبعاد حتى نقول عنه أنه منهج مكتملاً، يتمثل البعد الأول في الجانب التأسيسي الابستيمولوجي المعرفي و الذي يعمل على تبرير كل ما نقوم به من أفعال أثناء الشروع في أي عمل علمي، ويمثل بهذا الشكل جوهر اليقظة الابستيمولوجية و التي تأتي من التراث السوسيولوجي المخزن في أحد فروع السوسيولوجيا ألا وهو سوسيولوجيا المعرفة، ومنطق الخطأ¹ باعتبار أن التفكير العلمي على حد قول غاستون باشلار " يتكون كسلسلة من الأخطاء المصححة و ليس مجموعة من الحقائق"² أما البعد الثاني للمنهج المكتمل فيتمثل في البعد العقلاني و هو تلك المراحل المتعاقبة و المتسلسلة تسلسلاً منطقياً و التي يخطوها المنهج العلمي، و في الأخير هناك البعد التقني أي أن للمنهج مجموعة من التقنيات يستخدمها لجمع المعلومات كالاستمارة و المقابلة... الخ.

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي و ذلك لاتصافه بصفة الاكتمال من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر، فلديه ما يبرر استخدامه و ذلك لدى مختلف علماء الاجتماع، كما انه يستعمل عبر مراحل و يستخدم تقنيات للتقصي كالاستمارة و المقابلة، و منه يعرف على انه محاولة الوصول إلى فهم أفضل و أدق ووضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة ... و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالاتها³، إن هذا الاختيار لهذا المنهج ينبع من طبيعة الموضوع المدروس و المتمثل في إستراتيجية تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية في ظل التغييرات الاجتماعية و التنظيمية ومدى تصور المؤسسة كفاعل استراتيجي هذا السياق لذلك سنقوم بتكثيف هذه الظاهرة و جعلها في شكل أرقام حتى نرفع من قسمتها العلمية و نستطيع التعامل معها ثم نسلط عليها التحليل المتعدد المتغيرات و نقيس العلاقة بين إستراتيجية التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة و نسق التغيير الاجتماعي و التنظيمي ثم نحكم على مدى تصور هذه المؤسسة كفاعل استراتيجي في امتدادها الزمني و المكاني.

¹ - Bourdieu Pierre et alia, le métier de sociologue, Paris: mouton, Bordas, 1968

² - Marc Montoussé, Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Paris: Bréal, 3^e ED, 2006, p.12.

³ - الرافي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و اقتصادية، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 1996، ص، 122.

4-2. التقنيات المستعملة:

أ- **الاستمارة:** تلازم الاستمارة المنهج الوصفي باعتبار أن موضوع الدراسة ذو طابع كمي بالدرجة الأولى فالاستمارة تعرف حسب مادلين غرافيتز على أنها: " وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث و هي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها"¹ وهي بهذا الشكل تهدف إلى " جمع معلومات عديدة في البحوث الميدانية"²، هذا وقد تضمنت استمارة بحثنا (53)سؤالا موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة ويضم (13) سؤالا، المحور الثاني يتعلق بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى(تعتبر سياسات تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وسيلة لإغناء مخزون كفاءاتها) ويضم (14)سؤالا، أما المحور الثالث فيتعلق بالفرضية الثانية(تعتبر المؤسسة الاقتصادية فاعل استراتيجي انطلاقا من إستراتيجية التكوين التي تقوم بإعدادها من أجل التأقلم مع التغيرات من جهة و مجابتهها من جهة أخرى) و يضم (26)سؤالا.

ب- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منزلة، كما قد تكون مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية من أجل التعرف بعمق على الأشخاص المبحوثين³، و قد استعملنا هذه التقنية ابتداء من المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع مسؤول مصلحة التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة و ذلك بصفة متكررة من أجل التأكد من إمكانية ملائمة المؤسسة كميدان للبحث و اختبار صحة البناء الذي قمنا به، هذا ولم نتوقف الاستفادة من هذه التقنية عند هذا الحد و إنما استعملت كذلك أثناء جمع المعلومات.

5-الدراسات السابقة

1-5: الدراسة الأولى:

عنوان الرسالة: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين⁴. دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.

¹ - Grawitz Madeleine, Méthodes de recherche en sciences sociales, Paris :Dalloz, 5em ED, 1981,p, 782.

² - Iglens,J , Roussel, P, Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines, Paris : ED , économica , 1998, p, 93

³ - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006، ص، 197.

⁴ - مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، الرياض: معهد الإدارة العامة، قسم: العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، 2004.

مشكلة البحث: انحصرت مشكلة البحث في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها، وبيان أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي.

التساؤلات:

1- ما الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة لإدارة مرور الرياض؟

2- ما موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة لإدارة مرور الرياض؟

3- ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

4- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج إلى دوريات الأمنية إلى الإدارة العامة لإدارة مرور الرياض باختلاف العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية؟

أهمية البحث:

استمدت الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع التغيير الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها، وتمثل هذه الدراسة تطبيق مباشر لجزء من مهام العاملين في إدارة مرور الرياض خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لهم وعلاقة التغيير الذي تم به ذا الأداء، من الأهمية بمكان أن يتعرف المسؤولون في الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) على مدى تأثير التغيير التنظيمي على عملهم.

أهداف البحث:

1- تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).

2- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة لإدارة مرور الرياض.

3- بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.

من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة لإدارة مرور الرياض باختلاف العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وسبب الاختيار أن من أهم خصائصه أو سماته أن هي سعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد بهدف وصف الظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق، ومقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

أهم النتائج:

1- من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج

الدوريات الأمنية، وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي

3- أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.

5- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (54 سنة فما فوق)، ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير، ودكتوراه)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

2-5: دراسة الثانية:

"الأبعاد التنظيمية و العمليات الاجتماعية" في تنظيمين صناعيين مصريين، من اعداد عبد الرزاق جليبي.

استعمل الباحث المنهج المقارن للنفذ إلى التنظيم و فهم ما يجري فيه فهما عميقا، و تم التعرض إلى 8 متغيرات أساسية حيث كان التغيير التنظيمي أحدهما و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- في التنظيم الأول وجد أن التغيير التنظيمي كان مصدره داخلي لأن الأفراد اكتسبوا حصانة ضد تقبل التغيرات التي تطرأ على أساليب الإنتاج و الإدارة التي لم تقبل بتغيير تنظيمي داخلي حول الإستراتيجية القائمة.

- سياسة الإدارة العليا لهذا التنظيم المبنية على الضبط المطلق و محاولة كسب الرؤساء

لصالحها كونت اتجاها سلبيا لدى جماعات العمل.

- أما في التنظيم الصناعي الثاني فكان مصدر التغير خارجي يمثل تلك الظروف التكنولوجية و الضغوط الاقتصادية التي علقها الدول على التنظيمات و التي تمثلت في إحداث تغييرات على المنتج و استحداث طرق مختلفة تسير التطلعات الحديثة التي استطاعت الإدارة أثناء مواجهتها لمشاكل كبح الإنتاج و عدم توافر المواد الأولية مواجهة مراكز المقاومة عن طريق إيديولوجية قائمة على التعاون و التضامن و المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير و إقناع الأفراد بحتمية التغيير.

و من خلال ما تقدم يمكن القول بأن هذا الباحث حاول تبيان مصادر التغير و كيفية مواجهته و مقاومة العمال له، لكنه أغفل ما يترتب عن تلك المقاومة.

و عند تقييم الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية فإننا نتوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسات التي أجريت على مستوى البلدان العربية أن التغير التنظيمي هو نتيجة للتغير التكنولوجي و نتيجة للتغير الاجتماعي ككل.

- حاولت هذه الدراسات بطريقة أو بأخرى دراسة أبعاد كثيرة في التنظيم منها التكامل، الصراع، التغير.

- كما ركزت معظمها على الاهتمام بمصادر التغيير و مصادر المقاومة و الاهتمام بمدى استعداد الأفراد لتقبل التغييرات التي تطرأ على التنظيم، كما تطرقت إلى أساليب تمكن من الحد من تلك المقاومة.¹

الدراسة الثالثة: تحليل مظاهر التغير التنظيمي في المصنع، من إعداد محمد علي محمد: دراسة لتنظيمين صناعيين أحدهما قديم والآخر حديث.

استندت الدراسة على المنهج المقارن بغرض التعرف على خصائص كل تنظيم، وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة و المقابلة و فحص بعض السجلات، كما اهتمت بتقديم صورة واقعية لهذه التغييرات مستعينة بإجراءين، يتمثل الأول في الكشف عن مدى إدراك جماعات العمل للتغيير التنظيمي أما الثاني فيسعى إلى قياس فعالية هذه التغييرات من خلال التعرف على وجهة نظر أعضاء التنظيم و كانت النتائج كما يلي:

- القيود التي فرضت على التنظيم من الخارج قد دفعته إلى المزيد من الكفاية في الأداء

- الاتجاه نحو البيروقراطية قد ارتبط بالرشد في تناول أمور التنظيم و لزيادة القرارات التي تصدر عن مستويات متدرجة في التسلسل التنظيمي

- أدى الارتباط في التخصصات الصناعية بالمؤسسات العامة إلى تزايد المركزية إلى حدها .

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم- النظرية والتطبيق، سويتز، جامعة الإسكندرية.

- ضعف اهتمام الإدارة بمشكلات التوازن الداخلي و أهمها شبكة الاتصالات بينها و بين المستويات الأدنى في التسلسل التنظيمي
- عدم العناية بالشكل المطلوب بتلك الأنشطة الثقافية و الاجتماعية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عدم تغير الدور الذي يؤديه التنظيم النقابي مما يشير إلى أن الوظائف الجديدة التي كان على النقابات القيام بها، لم تمارس بالفعالية المطلوبة بعد التغيير¹
- 3-5: الاستفادة من الدراسات السابقة:** تأتي الاستفادة من الدراسات السابقة في ثلاثة أبعاد و هي الأبعاد التي يقوم عليها البحث العلمي و هي - البعد المنهجي- البعد النظري و البعد الميداني.
- ففي البعد المنهجي استفدنا من هذه الدراسات فيما يتعلق باختيار المفاهيم التي تدخل ضمن متغير التغير التنظيمي و بالتالي المساهمة في هندسة جزء من الخطة.
- أما في البعد النظرية فقد استفدنا من الدراسات المعتمدة في تذييل الحصول على المراجع التي تتناول أهم المتغيرات.
- في حين تأتي الاستفادة من البعد الميداني في مقارنة نتائجها مع بعضها البعض و من ثم الوصول إلى خلاصة تبعدها عن احتمال تقليد.

II. الاقتراب السوسيولوجي لموضوع البحث

بالرغم من حداثة علم الاجتماع كعلم مستقل بذاته، إلا أنه حقل معرفي ثري في معارفه المنهجية و النظرية نتيجة التطبيقات الميدانية و من ثم النظرية، هذه الأخيرة التي تمثل البصيرة في كل علم، وبدونها لا نجد كيف نفهم أو نفسر بل و حتى أن نصف ما نرغب في دراسته، خصوصا إذا تعلق الأمر بالاجتماعي "le social" و مختلف المجالات التي تنتجها، ونحن بصفتنا مهتمين في هذا الحقل المعرفي و أمام موضوع اجتماعي يتعلق بتخصص سوسيولوجيا التنظيمات، ألا وهو محاولة تصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل استراتيجي في ظل التغير الاجتماعي، اعتمدنا على ثلاث مقاربات سوسيولوجية وقد تم شرحها سابقا "نسق الفعل الاجتماعي-بارسونس"، التحليل الاستراتيجي -كروزي و فريدبرغ-، نظرية التشكل البنائي-جيدنز-" وذلك لتكاملها و تناولها جوانب مختلفة من الموضوع

1. تالكوت بارسونس Talcott Parsons و نسق الفعل الاجتماعي

تالكوت بارسونس Talcott Parsons حاول أن يضع نظرية عامة للمجتمع، وهذه النظرية ليست سهلة الاختصار لأن بارسونس T.Parsons يعبر عنها بأسلوب غامض وتفكير مجرد ومتطور، فالنسق العام للفعل بالمعنى الواسع للسلوك البشري هو نقطة انطلاق

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1986.

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي و السوسيولوجي لموضوع الدراسة

التحليل البارسونسي وهو ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية: نسق بيولوجي (الكائن العضوي)، نسق ثقافي (معايير، قيم، إيديولوجيات... الخ) النسق النفسي (الشخصية) و النسق الاجتماعي، ولا يدرس كل علم من علوم الإنسان حسب بارسونس، سوى قطاع منها، وعلى مثال نظام توجيهي (السبرنيطيقا) يوجد تدرج لانساق الفرعية، فالنسق الثقافي يكون المستوى الأعلى للمعلومات و الضوابط ويوجد بالقيمة مع النسق الاجتماعي أما الأكثر غنا بالطاقة هو النسق البيولوجي الذي يوجد في أسفل السلم مع النسق النفسي (الشخصية)¹. والشكل الموالي يوضح ذلك:

- الشكل رقم(1) يوضح التسلسل السبرنيطيقي للنسق العام للفعل

العلاقات السبرنيطيقية	الأنساق الفرعية لنسق الفعل	الأبعاد الوظيفية للنسق الاجتماعي
غني بالمعلومات (الرقابة)	النسق الثقافي(القيم والمعايير)	الكمون
↑ تسلسل عوامل تسلسل عوامل	النسق الاجتماعي	التكامل
(البقاء)	النسق النفسي(الشخصية)	تحقيق الأهداف
↓ غني بالطاقة (الشروط)	النسق العضوي	التكيف

المصدر: Guy Rocher, op. cit, p- 58

والتنظيم الاجتماعي يشمل النسق الاجتماعي والنسق الثقافي المتميزين والمرتبطين دفعة واحدة بالتكوين النسقي، ويترجم هذا التكوين العناصر الثقافية العامة، القيم والرموز في معايير أفعال تنتمي إلى أدوار مادية معيشة في الفعل الاجتماعي: مثال ذلك التعليم في دور المعلم، إلى جانب ذلك يرى بارسونس Parsons أن النسق يتكون من ثلاثة عناصر هي:

1_ البنية: يميز بارسونس أربع مجموعات من العناصر مستقرة نسبياً، تكون البنية: هي الأدوار المرتبطة بنشاطات (الأفراد والجماعات والأسر، الأحزاب) والمعايير والقيم

¹ - Madeleine Grawitz, méthodes des sciences sociales.op.cit. 1990, p125.

والمجموعتين الأخيرتين مرتبطين، دفعة واحدة بالنسق الثقافي والنسق الاجتماعي، وهما أكثر غنى بالمعلومات في حين أن الأدوار والجماعات أكثر غنى بالطاقة.

2- الوظيفة: يحمل هذا المفهوم عنصرا دينامكيا، فكل نسق يقاوم عوامل عدم توازن التي تهدده وهناك أربع وظائف مكلفة بمواجهة المشكلات المألوفة كثيرا وهي: وظيفة الاستقرار المعياري، هذه بحكم التعريف أقلها دينامكية (بارسونس يقارنها بمفهوم القصور الذاتي في علم الآلات) ووظيفة التكيف التي تتناول مجموع الوسائل التي يستعملها النسق لبلوغ أهدافه وهذه الوظائف الأربعة متدرجة بموازاة البنى فالوظيفتان الأوليتان تتوافقان مع القيم والمعايير والاثنتان الأخيرتان الأكثر ارتباطا بالواقع تتوافقان مع الجماعات والأدوار، كما هو موضح في الشكل السابق.

3- الجانب الدينامي: يتضمن الفعل بطبيعته قدرا من التغيير، بمعنى اضطراب حالته الراهنة وتحوله إلى حالة جديدة، فالفاعل يدخل من خلال فعله في موقف ويتضمن هذا التدخل بالضرورة حدا أدنى من التغيير بالنسبة للموقف أو الفاعل، فالنسق لا يمكن تصوره في حالة ثبات (أثناء عملية التحليل النسقي، ومن ثم فإن نسق الفعل ما هو إلى نسق ديناميكي متحرك).

لقد وجد بارسونس أثناء تحليله لعمليات التغيير في نسق الفعل أنه من المفيد اتخاذ فكرة التوازن، كنقطة انطلاق، ولقد جلب له ذلك الكثير من النقد، فقد وجد نقاده في ذلك دليلا على التحيز الإيديولوجي نحو الاتجاه المحافظ والدفاع عن النظام القائم، لكن غي روشي (Guy Rocher) يبرز ذلك قائلا: "من الضروري أن نقرأ بارسونس بدقة لكي نعرف أنه استخدم نموذج التوازن كأداة استرشادية فقط¹، وغالبا ما يكرر بارسونس القول بأن التوازن حالة محدودة وأنه من الصعب تحقيقه في الواقع وهو نادرا ما لا يتفق مع الواقع الامبريقي والتوازن الذي يتحدث عنه بارسونس ما هو إلا إطار نظري يبدأ منه التحليل النسقي للفعل، والحقيقة أن مفهوم بارسونس عن التوازن يؤدي بالضرورة إلى التحليل الدينامكي، ذلك لأن التوازن يشير إليه دائما توازن غير مستقر فالتوازن يبدأ في تخلخل من نفس اللحظة التي يقوم فيها والحقيقة ما هو إلا عاملا يؤدي إلى عدم التوازن داخل نسق يسعى دائما إلى التوازن وتحقيقه بصعوبة²، فكل فعل رد فعل وتتضمن تلك العملية سلسلة لا نهائية من التغييرات ومن مظاهر إعادة النظر في التكيف، ولقد أكد بارسونس في مناسبات عديدة على المبدأ الذي مؤداه أن لكل فعل رد فعل مساو له في المقدار ومضاد له في الاتجاه، وهو يقصد بذلك أن كل فعل يثير رد فعل مساو له، ويعتبر رد الفعل بدوره فعلا لا يثير رد فعل آخر وهكذا.

¹-Guy Rocher, op.cit, p.56.

²- ibid, p.56.

والمثال الملموس على نسق الفعل في حالة التوازن هو حالة الفاعل الذي يتفق فعله اتفاقا كلاما مع ما يتوقعه منه الآخرون ومع المعايير والقيم التي تخص الجماعة في نفس الوقت الذي يكون فيه الفاعل راضيا تمام الرضا عن فعله، ويجب أن نفهم أن مثل هذا الموقف ما هو إلا محض استثناء، وأنه إذا تحقق فإنه لا يتحقق إلا في لحظة خاطفة من لحظات الزمن.

ويضيف بارسونس في افتراضه عن حالة التوازن أنه إذا لم يتأثر النسق بأي نوع من التغيير فإن النسق سوف يستمر في حالة لا نهائية من الاستقرار، أي أنه إذا تحقق التوازن للنسق فإنه يجب من الناحية النظرية أن تستمر طالما لم يحدث أي تدخل خارجي يتسبب في قدر من الاضطراب داخل النسق، ففي هذه الحالة يختل التوازن، ولكن ما الذي يحدث الاختلال في التوازن؟

يعتقد بارسونس أن هناك عمليتين رئيسيتين تتسببان في تغيير علاقة الفاعل بالموقف هما الفاعلية، التعلم. **الفاعلية:** هي كل سلوك يصدر من الفاعل يؤثر من خلاله على الموقف ويتأثر في نفس الوقت بأنشطة الفاعلين الآخرين وبالموضوعات غير الاجتماعية في البيئة، أما **التعلم:** هو ضرب من ضروب التغيير يخل بالتوازن في ما يكتسبه الفاعل حيث يكون لديه تأثيرا في تغييره، ومن ثم يعمل على تغيير الظروف المحيطة به بعد أن يغير من فعله، فالفاعل من بني البشر يتمثل دائما بخبرات واقعية جديدة، ومعرفة وأفكار جديدة. و هذه الملاحظات الخاصة بالفاعلية والتعلم تنطبق على كل فاعل، وليس على الفاعلين الأفراد فقط ولكن على الجماعات أو التجمعات كفاعلين¹. إن تحليل هذين النوعين من التغيير يكشف عن أربعة أنواع أخرى وفقا لنوعية الفعل محل الاهتمام سواء أكان يتعلق بالفاعل أو بالنسق: وإذا أخذنا الفعل المتعلق بالفاعل فإننا نجد عمليتين هما: الاتصال واتخاذ القرارات، وهما عمليتان توجدان في كل فعل من أفعال الفاعل تقريبا، فضلا عن ذلك فإن كل عملية اتصال تتضمن قرارا محدد طرف الاتصال الآخر وفائدته وضرورته، وهاتان العمليتان تتسببان بطبيعتهما في إحداث خلل في التوازن ذلك لأنهما يدخلان عناصر جديدة على الموقف أما فيما يتعلق بالنسق فإنه يوجد عمليتين للتغيير: هما عملية التباين والتكامل، فمن خلال التباين تصبح أجزاء النسق أكثر تمييزا، حيث تظهر قدرا من الفردية والاستقلال النسبي وتؤدي وظائف معينة خاصة بها، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أي نسق من أنساق الفعل يحدث داخله التباين، أما التكامل فيتمثل في ترابط الأجزاء المتباينة بعضها البعض الآخر بحيث تخلق مجموعة من الروابط يظهر فيها التأثير والتأثر والتبادل، وتصل بين هذه الأجزاء بحيث تكون كلا مترابطة، ولقد استفاد "بارسونس" Parsons بقدر كبير من فكرتي التباين والتكامل.

¹ - Ibid., p 59

2- ميشال كروزيه والتحليل الإستراتيجي Michel Crozier

التحليل الاستراتيجي للفاعلين وإن كان اشتقاقا من التحليل النسقي إلا أنه يتعارض تعارضا تاما معه، و ذلك لأن كل من البنية و النسق في المفهوم البنائي الوظيفي الكلاسيكي توحى بأسبوعية و أولوية البناء على الفعل و نتساءل هنا من أين أتت البنية أو ما الذي كون النسق؟ وعندما نتكلم الوظيفية عن قدرة القيم و المعايير والقوانين و القواعد في ضبط التفاعل، فإنها بذلك تجرد الفاعل من حريته و تجعل من سلوكه سلوكا متوقعا وهذا ما لم يثبتته الواقع تماما حتى في التنظيمات التي على مستوا عاليا من التنظيم و الرقابة، لسنا هنا للبرهنة على حرية الفرد لأننا بطبيعة الحال نعيشها في جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، و إن لم نعيشها كليا فإننا نتمتع بهامش من الحرية لا يمكن إزالته، و من هنا انطلق كروزيه و فريدبرغ في كتابهما الشهير "الفاعل و النسق"¹ - حرية الفاعلين واقع و وجود الأنساق المنظمة واقع آخر، فكيف للواقعين من أن يتلاحما؟ بداية و من خلال قراءتنا المتواضعة في هذا المجال نحاول أن نفرق و بطريقة رومانسية بين النسق عند البنائية الوظيفية الكلاسيكية و النسق عند كروزيه و فريدبرغ، النسق في المفهوم البنائي الوظيفي الكلاسيكي موجود قبل وجود الفاعل ذاته و يمارس عليه القهر و الإلزام و الخضوع المطلق، مما يجعل سلوكه متوقع و بالتالي لا وجود للتغيير و إن حدث فإنه من باب الصدفة أو للتوازن مع البيئة، فالنسق بهذا الشكل يشبه القصة التي تروي أحداثا مخصصة عن مجموعة من الإبطال و غيرهم في زمان و مكان مخصوصين و بطريقة مخصصة.

يتعارض كروزيه و فريدبرغ مع هذا الطرح و يؤكد على أنه لا وجود لنسق سوى نسق الفعل الملموس (système d'action concrète)، كيف ذلك؟ أي أن الفاعلين بأفعالهم يبنون النسق و يمكنك أن تتصور ذلك لو أنك أمام التلفاز تشاهد على المباشر مباريات تجمع بين فريقين معينين، فمن المعقول أن كل فريق يناضل من أجل الفوز على الخصم، و يتسنى لنا في هذا المقام أن نتصور أن كل فريق يمثل نسقا معينا و أن اللاعبين فاعلين في كل نسق (فريق) لديهم نفس الهدف الذي يطمح النسق إلى تحقيقه ألا و هو الفوز على المنافس، لكنك و بعد مدة من مشاهدتك مجريات المباريات ترى أن العديد من اللاعبين يسعون إلى إبراز ذواتهم و هذا ناتج عن هامش الحرية الذي يتمتع به كل لاعب و قد يتعارض ذلك مع الهدف الذي يطمح النسق (الفريق) إلى تحقيقه ولا يمكن للنسق أن يتنبأ بذلك، فاللاعب بهذا الشكل فاعل استراتيجي لديه هامش من الحرية لا يمكن للنسق أن يزيله و لو أراد ذلك، و عندما يبرز اللاعب ذاته أمام الجمهور فهذا هدف شخصي خاص به، و يأتي ذلك من هامش الحرية الذي يتمتع به، و هذا الأخير يعطي للفاعل سلطة اللعب والاندماج في النسق و النسق من هذا القبيل لديه قسمين: -قسم نظري(و هو في هذا المثال الفريق)، -قسم ملموس: يتمثل في اندماجات الفاعلين القابلة للتغيير، إذن فالنسق تشكل اجتماعي يجسده الفاعلين من خلال اندماجاتهم و ألعابهم و صراعاتهم، و هو يتناقض جملة و تفصيلا مع النسق بالمفهوم البنائي

¹ - Michel Crozier et Erhard Freiberg, *l'acteur et le système*, ED de seuil, 1977.

الوظيفي الكلاسيكي الذي يمثل وحدة التحليل للنسقية في علم الاجتماع، و مادام كل فاعل يستخدم هامش حريته بالضرورة في الاندماج في النسق فإن ذلك يعد شرطاً أساسياً في قيام النسق أي أن كل فاعل يستخدم إستراتيجية خاصة لتحقيق أهداف تكون في أغلب الأحيان خاصة، لذلك فوحدة التحليل في التحليل الاستراتيجي هي الفاعل و النسق معا و منها ظهر مؤلف كروزي و فريدبرغ تحت عنوان "الفاعل و النسق" و هذا هو نسق الفعل الملموس *les zones système d'action concrète* (sac) وهو نسق مبني من طرف الفاعلين نتيجة أفعالهم و استراتيجياتهم و بالتالي حرياتهم التي تساهم في خلق مناطق الارتياح *d'incertitudes* و التي تزيد من سلطة الفاعلين و من موارد هذه المناطق الغير متنبأ بها في التنظيم (النسق):-التخصص الوظيفي،-الحصول على معلومات هامة،-المركز الوظيفي،...وكلما زادت مناطق الارتياح اتساعا زاد ذلك الفاعل سلطة و نفوذا في النسق، هذا باختصار ما تتضمنه نظرية التحليل الاستراتيجي كروزي و فريدبرغ.

3- أنتوني جينز (Anthony Giddenz) البنية والتفاعل ومسألة إعادة الإنتاج والتشكل:

جينز عالم اجتماع بريطاني ويعتبر من أولئك الذين وفقوا في المزج بين البنائية الوظيفية والتفاعلية الرمزية أي المزج بين التفاعل والبنية ولقد أضاف عنصراً جديداً في هذه المسألة رافضاً في ذلك التعارض الاعتيادي بين البنى الاجتماعية والتفاعلات حيث يقول بهذا الصدد: "ينبغي التفكير في مصطلحات ليست ثنائية أي تعارض التفاعل والبنية، ولكن ازدواجية تعكس التبعية المتبادلة بين الواحدة والأخرى"¹، إذن يوجد تطبيقات اجتماعية وإعادة إنتاج هذه التطبيقات التي تتعلق بالأعوان الإنسانيين *les agents humains*، وينبغي أن تحلل في مصطلحات الفعل، إذن من المحتمل إنتاج تغيرات، لكن مختلفة في المكان والزمان، أي مبنية على شكل تأسيسات، ويؤكد جينز *Giddenz* أن البنية ناتجة للتطبيقات الاجتماعية لكن البنية تمثل وسيلة لإعادة إنتاج تلك التطبيقات فالأسرة مثلاً حسب هذا المنظار يمكن أن ننظر إليها على أساس أنها بنية ولم تكن كذلك لولا التطبيقات الاجتماعية التي تتمثل في الأدوار التي يمارسها أعضائها (الأب، الأم، الأولاد...) وتمثل هذه البنية بعد ذلك وسيلة لإعادة إنتاج تلك الأدوار بوتيرة تختلف نسبياً عن الأولى، فالازدواجية *la dualité* تعني وجود تبعية متبادلة "dépendance réciproque" بين البنية والتطبيقات الاجتماعية وليس تعارض *Non opposition*.

إذا جينز *Giddenz* فضل الحديث عن الملكيات البنائية للأنساق الاجتماعية أكثر من البنى واعتبرها كأنساق موارد.

¹ - Philippe Bernoux, op.cit. p.80.

إن مفهوم البنية لديه العديد من المعاني المختلفة التي تجعل منه ينحرف نحو البنائية بالمعنى الحصري للكلمة، انحراف يجعله صعب الفهم في ارتباطه بالفعل الاجتماعي، في معنى أكثر شمول ومقبول نوعا ما.

البنى الاجتماعية تدل على أنساق الإجبار والإرغام التي ترشد الفعل الفردي، لكن هذا التعريف يمكن أن ينحرف "إذا أضفنا لهذا الافتراض الفرضية القابلة للنقاش التي تنص على أن البنى تكفي في كل الحالات تحديد الفعل الفردي أي لا تدرك للفاعل في الحالة العامة أي هامش للاستقلالية"¹. إن البنائية التي يمكننا إلا رفضها في المؤسسات والتنظيمات، الأفراد يخضعون للبنى، لكن هذه الأخيرة لا تلغي حرية الفصل لهؤلاء الأفراد، هذا هو المعنى الذي منحه جيدنز Giddenz للبنية في رفضه للثنائية والتعارض بين المصطلحين (البنية والتعامل).

4- تحليل الفرض في ضوء الاقتراب السوسيولوجي: بدءا ببارسونس

وتصوره الواسع للفاعل في إمكانية أن يكون الفاعل: جماعة أو تنظيم أو مجتمعا بأكمله و هذا الفاعل حسب ببارسونس هو: "كائن يعيش موقفا معينا" وهذا الكائن فوق عضوي بالدرجة الأولى و يمثل في هذه الدراسة المؤسسة كـ مجال اجتماعي ثقافي أما الموقف فيتمثل أساسا في الموضوعات الفيزيائية وغير الفيزيائية "الاجتماعية و الثقافية" المحيطة به و المشكلة له، هذا ولا يمكن للفاعل أن يرتبط بموضوعات الموقف دونما وجوب توفر قدر كاف من الرموز و التي بدورها تسهل على الفاعل عملية الاتصال بموضوعات الموقف، و لتنظيم الفعل لا بد من توفر نسق من القواعد و القوانين و القيم و المعايير. من خلال ما سبق يمكن -حسب ببارسونس- توقع سلوك الفاعل و العلة في ذلك أن المحددات "القواعد، القوانين، القيم و المعايير" تضبط سلوك الفاعل سواء.

إن التجريد الذي قام به ببارسونس و المتمثل في الانتقال من ما هو ملموس و ملاحظ إلى ما هو نظري نتيجة أعماله في هذا المجال، يجعلنا نقر انه قد قدم إسهاما كبيرا لعلم الاجتماع، إلا أن تطبيق هذه النظرية بكل مفاهيمها دفعة واحدة لا يصدق الواقع تماما، لذلك نكتفي هنا بتوظيف هذه النظرية انطلاقا من الكيفية التي يوفر بها الفاعل الذي هو المؤسسة، الطاقة التي تتمثل أساسا في المهارة و الكفاءة و يأتي ذلك من خلال عملية تكوين الموارد البشرية هذا ما يؤيد الفرض الأول:(تعتبر سياسات تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وسيلة

¹ -Raymond Boudon et Bourricaud, dictionnaire critique de la sociologie, PUF; 1982, p. 533.

لإغناء مخزون كفاءاتها). أما السؤال الذي يتبادر إلى الذهن عند التمعن في هذه النظرية هو: كيف نتكلم عن الحرية في نسق كهذا محكم بقواعد و قوانين؟ و كيف يحدث التغيير مادامت القواعد والمعايير محددات للسلوك؟ لسنا بصدد البرهنة على حرية الفاعل، فردا كان أو جماعة أو منظمة، لان الحرية شيء بديهي و كما هو معلوم في المنطق أن البديهي لا يبرهن على صدقه و إنما يستخدم للبرهنة به، هذا ما دفعنا إلى الاستنجد بكروزي و فريدبرغ، من غير أن نلغي كل ما أتى به بارسونس خصوصا إمكانية أن يكون الفاعل تنظيما بأكمله" من خلال محاولة تصورنا للمؤسسة كفاعل" فإذا كانت المؤسسة مكونة من مجموعة من الفاعلين الاستراتيجيين فإن هذا الجمع يمثل فاعلا على مستوا عال من التركيب و التعقيد و إذا أضفنا له هامش الحرية الذي أتى به كروزى فإن المؤسسة بهذا الشكل تصبح فاعل إستراتيجي حر نسبيا في النسق الذي يتواجد فيه وكل ما كان الفاعل معقدا كان النسق أكثر تعقيدا و تركيبيا، و بالتالي يضعف الفعل المنظم l' action organisée أي أن القواعد و القوانين لا تؤدي تماما الغرض و بالطريقة نفسها الذي يراد من خلالها و إن تم جزء من ذلك الغرض المنشود من طرف القواعد و القوانين، فإن مسترغبات أخرى ستتحقق بالموازاة مع ذلك و المعبر عنها بإستراتيجية الفاعلين، إذا فالفعل المنظم يكون قد ضعف فعلا، نتيجة هامش الحرية الذي يتمتع به الفاعل و يصبح لا يؤدي ما أريد به أن يكون، من هذا جاء الفرض الثاني، و هو أن (تعتبر المؤسسة الاقتصادية فاعل استراتيجي انطلاقا من إستراتيجية التكوين التي تقوم بإعدادها من أجل التأقلم مع التغيرات من جهة و مجابتهها من جهة أخرى). و لنا أن نتساءل في هذا الشأن عن مصدر أو محرك التغيير؟ لسنا هنا مرة أخرى بصدد البرهنة على وجود التغيير، فالتغيير شيء طبيعي بديهي لا يمكن إنكاره بل أن الثابت في هذا الوجود هو التغيير، و إذا كان التغيير عند بارسونس يتمثل في اختلال يصيب النسق و يسعى النسق دائما التوازن و تحقيقه بصعوبة، فهذا تفسير يقلل من شأن هذه الظاهرة الثابتة في الكون، و إذا كان التغيير حسب كروزيه نتيجة إستراتيجية الفاعلين أي من فعل الفاعل بصفته استراتيجي و حر يهدف إلى تحقيق أهدافه الخاصة من خلال توسيع هامش الحرية و التحكم في المناطق غير المتأكد منها في النسق، فهذا التفسير يلغي إمكانية حدوث التغيير من خارج النسق و بالتالي يلغي فكرة الكونية في التغيير. و لفاك هذه المعضلة و إقامة مقاربة متكاملة لموضوع بحثنا دفعنا الأمر للاستنجد بعالم اجتماع معاصر حاول الجمع بين التفاعل و البنية ألا و هو

أنتوني جيدنز Anthony Giddens (1938)، الذي أقر بازدواجية dualité لعلاقة بين البنية و التفاعل المعبر عنه بالتطبيقات الاجتماعية les pratiques sociales ، فالعلاقة إذا علاقة تبعية و ليس تعارض بين البنية و التفاعل، أي أنه لا وجود لبنية إلا الناتجة عن تلك التطبيقات الاجتماعية تمثل عنصرا حيويا و أساسيا يسهل عملية إعادة إنتاج التطبيقات الاجتماعية و هكذا تستمر العلاقة و هذا الإنتاج و إعادة الإنتاج (إنتاج للبنية، إعادة إنتاج للتطبيقات الاجتماعية) يكون في ظل التغير الداخلي و الخارجي، المحلي و الكوني و الاجتماعي و غير الاجتماعي و في زمان و مكان محددين و هذا ما يربط في دراستنا هذه العلاقة بين الفرضين السابقين.

بهذا الشكل نكون قد وصلنا إلى توليف سوسيولوجي بين ثلاث نظريات سوسيولوجية و يمثل لنا مقاربة متكاملة لمختلف نواحي الموضوع و نعتمده كأداة فعالة في بناء نموذج التحليل و بالتالي يمكننا من المعالجة السوسيولوجية و تشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات الاجتماعية و التغييرات التنظيمية، يؤيد مؤقتا افتراضا السابق.

.II التغيير الاجتماعي.

1. نظريات التغيير الاجتماعي.
2. عوامل التغيير الاجتماعي.

.III التغيير التنظيمي:

1. التغيير التنظيمي و تحليل المنظمات.
2. عوامل التغيير التنظيمي.
3. أنواع التغيير التنظيمي.
4. أهمية التغيير التنظيمي.
5. أساليب التغيير التنظيمي.
6. مراحل التغيير التنظيمي.
7. تشريح التغيير التنظيمي.
8. قيادة التغيير التنظيمي.
9. مقاومة التغيير التنظيمي.

I. التغيير الاجتماعي.

يمثل التغيير الاجتماعي إحدى أهم المتغيرات الأساسية في دراستنا بل أكثر من ذلك يمثل النسق الذي تلعب فيه المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة، كفاعل استراتيجي من خلال مجابته أو التكيف مع ما يمكن التكيف معه.

إن العلوم الاجتماعية و علم الاجتماع على وجه الخصوص ارتبطت نشأتها بموضوع التغيير الاجتماعي، ذلك لأن العلوم وتطورها جاء بفعل عوامل التغيير التي حدثت عندما تحول المجتمع من الحالة البدائية إلى الحالة الحديثة، فاهتمامات علماء الاجتماع تعنى بدراسة طبيعة المجتمع الحديث و معرفة مظاهر التغيير التي طرأت على جوانبه المختلفة، وأحدثت أنواعا مختلفة ومتعددة من التحولات على نوعية الأبنية والمؤسسات والنظم الاجتماعية و وظائفها، وجاءت عملية التغيير الاجتماعي في جملة من الأفكار والتصورات التي تؤكد على أن التغيير ضرورة لا بد من حدوثها، وإن كانت قد تغيرت نسبه و مستوياته سواء كانت بصورة تدريجية أو بصورة فجائية سريعة.

و يتميز تناول السوسيولوجي لموضوع التغيير الاجتماعي عن غيره من التناولات الأخرى، أنه يدرس التغيير الاجتماعي الذي يحدث داخل المجتمع و لديه تأثير و نتائج و مظاهر متعددة سواء على الفرد، الأسرة، الجماعة أو المنظمات... الخ، كما يتناول الأسباب و العمليات الاجتماعية التي تكمن وراء التغيير والاتجاهات التي يأخذها، غير أنه يصح على التغيير ما يصح على المجالات الأخرى في علم الاجتماع إذ لا يمكن لنظرية واحدة أن تفسر كل شيء و لم يعد معظم المهتمين في هذا المجال يبحثون عن قوانين تحكم تاريخ المجتمعات و إنما يكتفون بشكل أكثر تواضعا بنظريات متوسطة المدى التي يطلق عليها هنري مندراس و ميشال فورسي "البراديغمات"، les paradigmes¹، و التي تعود إلى نظريات مكملة لبعضها البعض و متنافسة من الناحية المنهجية في بعض الأحيان مثل النزعة الفردية و الكلية و الواقعية و الإسمانية nominalisme*، و من هنا الانطباع بوجود اضطراب نسبي الذي خصص له ريمون بودون كتابا²، و مع ذلك يمكن أن نلاحظ عبر هذه المتناقضات أن واحد يكتسي صفة أكثر عمقا و هو الذي يضع أنصار التوازن مقابل عدم التوازن، و هو تضاد أكثر عمقا لأنه يسمح بتصنيف معظم النظريات.

و نود في هذا المقام تناول أهم النظريات المعالجة للتغيير الاجتماعي من حيث تأثيرها و قدرتها على تفسير ذلك ثم عوامل حدوثه.

¹ - H, Mendras et Michel Forsé, le changement social, France: Armand colin, 1983.

* - nominalisme: معتقد فلسفي يقول أن الأفكار و التصورات لا توجد في الواقع و ما هي إلا أسماء.

² - R- Boudon, la place du désordre, ob, cit.

1. **نظريات التغيير الاجتماعي:** نتيجة للعمل الفكري الاجتماعي الذي يهتم بتفسير كل ما هو اجتماعي، ظهرت العديد من الاتجاهات النظرية لفهم ذلك و باعتبار التغيير الاجتماعي هو إحدى المواضيع التي كانت موضوع هذا العمل الفكري فسنتناول هذا الأخير وفقا لمختلف هذه الاتجاهات النظرية.

1-1. التفسير التطوري للتغيير الاجتماعي:

لقد أكد إجتماعيو القرن التاسع عشر أن التقدم أمرا حتميا و أمنه جرى عبر مراحل متعاقبة من التطور الفكري والاجتماعي، حيث أطلق على هذه العملية اسم "التطور" من أجل تفسير فكرة التبدل و التحول عبر الزمن، و لم تكن تلك الأفكار تستمد أفكارها من أعمال "تشارلز داروين (1809-1882)" بقدر ما استمدتها من "آدم سميث" ومعاصريه في فرنسا و اسكتلندا¹، وبعبارة أخرى فإن الأفكار الأساسية لنظرية النشوء و الارتقاء كانت سابقة على فكرة "داروين" عن أصل الأنواع مع بعض الاختلافات، بيد أن التطوريين الاجتماعيين تقاسموا مع "داروين" عددا من السابقين في ذلك مثل، توماس مالتوس (1766-1834)، الذي صاغ قانونا طبيعيا حول السلوك الإنساني جوهره أن الزيادة السكانية تحدث في متتالية هندسية بينما تنمو الموارد الغذائية للسكان وفق متتالية حسابية.

وكان التطوريون الاجتماعيون يعتقدون أن العالم الإنساني والاجتماعي و العالم الطبيعي يحكمهما نفس القوانين، وان التقدم يحدث ببطء و لكنه تكشف بثبات على نطاق الكوكب، ولما آمنوا بتمائل الطبيعة الإنسانية، اعتقدوا أن التقدم الإنساني كان متفاوتا بمعنيين، أولا: كانت المجتمعات المتحضرة تتقدم أسرع من غير المتحضرة وثانيا: أن السرعة التي تطور بها أي مجتمع منفردا تباينت أثناء المراحل المختلفة من تطوره أي يعني أن الجوانب المتحضرة من الإنسانية تختلف عن تلك المتخلفة، وخلصوا من هذا إلى أن المجتمعات المتحضرة كانت ترتقي بخطى أسرع من البدائية، و استخدموا هذا الزعم للتأكيد على زعم آخر بوجود هرمية اجتماعية و ثقافية أو عرقية².

في هذا السياق جاء "هربرت سبنسر" H- Spenser المهندس و الكاتب الإنجليزي المشهور، مدعيا في ذلك أن المجتمع الإنساني و الطبيعة و الكون خضعوا للقانون نفسه، ذا التحولات البطيئة المستمرة حيث يقول: "... من البسيط إلى المركب عبر عملية من التمايزات المتعاقبة تسببت في تحويل البنى المتجانسة الخواص بشكل مطرد إلى أنظمة يزداد مع الوقت تمايز خواصها، و ذات مكونات مترابطة وظيفيا"، حيث سار المجتمع الإنساني وفق قانون التطور هذا، أما عن تصنيفه للمجتمعات الإنسانية فيقول: "يمكننا أولا ترتيبها حسب درجة تعقيدها،

1 - توماس س، باتر سون، التغيير الاجتماعي في القرن العشرين، تر: عزت الخميسي، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005، ص، 43.

2 - نفس المرجع، ص، 44.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

كبسيطة و مركبة و ضعف مركبة و ثلاثة أضعاف مركبة، و ثانيا يمكن تقسيمها، و إن يكن بقدر أقل من التحديد إلى عسكرية بشكل طاغ و صناعية بشكل طاغ، أي المجتمعات التي يتطور فيها إلى أبعد الحدود تنظيم جوانب الهجوم و الدفاع، و تلك التي يتطور فيها إلى أبعد الحدود التنظيم الذي يمد المجتمع بأسباب الحياة".

أما المجتمعات البسيطة فهي التي تفتقر في رأيه إلى نظام سياسي له شكل محدد أو أن لديها فقط أشكالاً بدائية أولية من الرقابة السياسية¹. و في نفس السياق، صور النثروبولوجي (لويس هنري مورجان، في كتابه "المجتمع القديم، 1963") تطور المجتمع الإنساني بوصفه تتابع المراحل من الهمجية عبر البربرية إلى الحضارة، و عمم هذه الفكرة على الواقع التاريخي، و بالتالي فالمجتمع الإنساني قد تتطور في رأيه وفقاً لهذه المراحل، و سر الانتقال من مرحلة إلى أخرى يأتي بسبب الاختراعات التكنولوجية التي غيرت أنواع مصادر الغذاء و أنواع المؤسسات الاجتماعية حيث يقول في هذا المقام: "...بدون توسيع مصادر الغذاء لم يكن بوسع البشرية أن تتكاثر بداية في الأماكن الأخرى التي لم تكن تمتلك أنواع الغذاء نفسها، و من ثم تنتشر نهائياً على كامل سطح الأرض... و ما لم تستطع البشرية سيطرة مطلقة على الغذاء من حيث نوعه وكميته و ما كان لها أن تتضاعف لتصبح أمماً مكتظة بالسكان، و بالتالي فمن الأرجح أن توسع مصادر الغذاء هو الذي حدد بشكل مباشر، بهذا القدر أو ذاك العصور الكبرى للتقدم الإنساني"²

2-1. تفسير نظرية الصراع الاجتماعي:

تعتمد نظرية الصراع على أربعة مبادئ كل واحد منها يمثل الأطروحة المضادة التي أعلنتها الوظيفة، ويمكن صياغتها فيما يلي:³

أ- كل مجتمع عرضة لعمليات التغيير.

ب- كل مجتمع يبدي في كل نقطة توترات و صراعات.

ت- هناك عناصر تساهم بطبيعتها في تفكيك أو تغيير النسق.

ث- كل مجتمع قائم على تعرض بعض أعضائه للإكراه من قبل الآخرين.

و بدلاً من أن يكون المجتمع نسقاً في حالة توازن تلقائي، فإنه لعبة القوى المتناقضة التي تفرز التغيير وتنظمه.

1 - نفس المرجع السابق، ص، 45.

2 - نفس المرجع، ص، 46.

3- فليب كبان ، فرو نسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية. تر: إياس مس، دمشق: دار الفرقة، ط1 ، 2010 ص317، 318.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

ومن ذلك فإنه يمكن تفسير عدم التوازن انطلاقاً من تحليل سير عمل الأنساق الاجتماعية، أو على العكس نستدل عليه انطلاقاً من نتائج التفاعلات بين الفاعلين، في الحالة الأولى، تكون النظرية صراعية وفي الحالة الثانية تكون تفاعلية لكن كيف نفهم ذلك؟

بالنسبة للنظرية الأولى، يرى ماركس أن الصراع هو محرك التاريخ وهو خاصية التناقض بين علاقات الإنتاج وتطور القوى العاملة التي تأسس التغيير الاجتماعي، فماركس وانجلز (1820-1895) يريا أن التاريخ صنع تعدد في طريقة الإنتاج، و التحول من طريقة إنتاج إلى أخرى مثل: الانتقال من طريقة الإنتاج العبودي إلى طريقة الإنتاج الإقطاعي ثم إلى طريقة الإنتاج الرأسمالي، وذلك من خلال تفكك طريقة الإنتاج الأولى وظهور شروط اجتماعية وتكنولوجية للإنتاج، إن الرؤية الماركسية تعطي معنى للتاريخ عندما تقوم البروليتاريا الطبقة الاجتماعية التي لها المهمة القائمة على مصالحنا الإنسانية مع بعضها و عن طريق إزالة الطبقات و الدولة.

إذن ما من شك أن السوسيولوجيا الماركسية تظهر كمنظريّة لعدم التوازن، فالمجتمع في حالة عدم توازن مستمر من حيث ديمومة هذه التناقضات والصراعات بين الطبقات، وما من شك أيضاً في أن هذا ينعكس كشكل اضطراب، فإذا لم تعد هناك صعوبة في التفكير بالتغيير تصبح المشكلة في تفسير كيف يمكن لبنية ما أن تصان في مكانها بشكل دائم أو على العكس كيف لتغيير بنيوي أن يحدث بدون ثورة، وبتعبير آخر إن "الماركسية تهتم بعنصرين في الحياة الاجتماعية هما: نمو التكنولوجيا (القوة المنتجة) و العلاقات بين الطبقات الاجتماعية، وترى النظرية باختصار، أنه يقابل كل مرحلة من مراحل تطور القوة المنتجة أسلوباً معيناً في الإنتاج وبنسق معين تعمل الطبقة المسيطرة على تثبيتها للعلاقات بين الطبقات، وكذلك في ظروف الصراع الدائر بينهما، وفي الوقت المناسب تصبح الطبقة التي كانت منقادة في ذلك الحين قادرة على الإطاحة بأسلوب الإنتاج القائم وبنسق العلاقات الاجتماعية وعلى إقامة نظام اجتماعي جديد"¹. إن الثورة في الماركسية ناتجة من الاستقطاب في صميم الطبقتين المتضادتين وفي المصالح و الفئات المشكلة لمختلف الروابط، وعلى العكس، إن كثرة الصراعات بين الجماعات، تنطوي على تغيير أكثر تدريجاً و أن تكون هذه التغييرات أقل بغتة فهو أمر لا ينطوي أبداً على أنها ليست راديكالية، فدهرندورف R.DAHRENDROF يرى أننا اليوم انتقلنا من المجتمع الرأسمالي (مجتمع القرن 19 حسب ماركس) ، إلى المجتمع ما بعد الرأسمالي يتصف بالفصل بين السلطة والملكية و كثرة الصراعات.

يبقى أن الصراعات الاجتماعية مهما كانت درجة التراكم فيما بينها بالنسبة لدهرندورف، كما بالنسبة لماركس، تمتلك بالضرورة خاصية اللعبة ذات المصلحة صفر *jeux a somme*

¹- توم بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري وآخريين، سلسلة علم الاجتماع المعاصر الكتاب الرابع، بدون طبعة وبدون سنة، ص 312.

²- فليب كابان، جان فرانسوا دورتييه، مرجع سابق، ص 318.

nulle أي: كل ما يفقده لاعب يكسبه لاعب آخر لأنها تؤدي دائما إلى هيمنة أحد الخصمين، فانعدام التوازنات وكذا الاضطرابات هي السمات البنيوية للمجتمعات، لكن النظام بسبب عدم كونه خاصة لانعدام التوازن تحديدا لأن الاضطرابات الناجمة عن النزاعات تؤدي دائما إلى ألعاب مصلحتها صفر، فهو لا يمكن أبدا أن يفسر إلا عن طريق القسر².

1-3. الوظيفة والتغيير الاجتماعي: يرى أتباع النظرية الوظيفية أن كل نظام اجتماعي يمتلك توجهها للمحافظة على الاستقرار الداخلي ويتجسد ذلك من خلال:¹
أ - أن كل نسق اجتماعي هو بناء مكون من عناصر.

ب- كل نسق اجتماعي هو بناء مستقر.

ت- كل عنصر من النسق الاجتماعي يمتلك وظيفة ويساهم في المحافظ على النسق.

ث- سير وعمل النسق يستند إلى إجماع أعضائه حول قيم أساسية.

إن المتمعن في العناصر السابقة يرى أنه من الصعب جدا القبول بإمكانية وجود أجزاء مكونة لنسق اجتماعي تكون في الوقت ذاته عوامل تحوله فبالنسبة لبارسونس، القيم التي تستنبط في سياق التنشئة الاجتماعية هو ثقل مضاد تجاه متطلبات التغيير، وتقوم وظيفة الاستتباب المعياري الذي ينجم عن ذلك بتفسير الظواهر المصادفة بشكل متواتر في كافة المجتمعات، من المقاومة وحتى التغيير، ومع ذلك إذا ما حصل تغيير ما، فإن بارسونس يميز بين ثلاثة حالات: في الحالة الأولى نصل إلى توازن جديد دون أن يتعدل النسق نفسه وهذه، تنتظم عن طريق وظيفة التكيف و التكامل حتى يصاب سير العمل الاجتماعي، نتكلم حينئذ عن تغيير داخلي للتوازن، وإذا كان التغيير أقل ملموسية وعملت وظيفة الاستتباب المعياري بشكل كامل سيحصل تطور بطيء في النسق وبالعكس، إذا كانت القوى تدفع إلى التغيير مفرطة بشدة سيؤدي انكسار التوازن إلى إقامة نسق جديد وبهذا الشكل نكون أمام انكسار للتوازن والتغيير في البنية، إننا نشهد تحولات في عالم القيم التي تؤثر على الوظائف ذاتها، ومع بلاغته القليلة فإن هذا التصنيف للتغييرات الاجتماعية يتأسس على المبدأ القائل أن الميل الطبيعي لأي نسق ينطوي على المحافظة على وظائف تميل إلى فرض الاستتباب ومن هنا الصعوبة المنطقية الموجودة في الرغبة بتمفصل التحليل البنيوي ودينامية التوازن.

عمل البعض على التركيز على هذه الصعوبة من خلال التسليم بأنه لم يكن هناك سوى تغيير خارجي المصدر، هذه هي الأطروحة يدافع عنها "مايو إلتون" و "هندرسون" انطلاقا من التجارب الشهيرة "لهاورثورن" التي أولدت سوسيولوجيا الصناعة، فهما يريان أن المنشأة تكون عادة في حالة توازن، أما حالات انعدام التوازن التي قد تظهر، فتأتي من محيطها، لقد تمت المحافظة على التماسك مع نموذج التوازن في النظرية الوظيفية إنما على

¹ - نفس المرجع، ص313، 314

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

حساب إفراغ جذري من كل تغيير اجتماعي داخلي المنشأ، لكن كيف نفهم الصراعات الاجتماعية في إطار يقول بالوظيفة بهذه الدقة ؟

يجيبنا لوليس كوزر Luis Coser من خلال الشروع بمقاومة التغيير فالصراع عندما يساهم في منع النسق من الاختناق في رتبة الاعتياد القاتلة ويسمح أيضا بذهنية خلاقة، يشكل الصراع إذن جزءا من النظام في النسق، وهو عنصر وظيفيا منه، يحتفظ كوزر بتماسك أطروحات النظرية الوظيفية، لكنه يتعرض للنقد، وذلك لأن الصراع ليس تشكيكا بنموذج التوازن، فنظام النسق يعمل على كبحه، وإذا ما أصبح بنويا، فإن نظاما جديد يحل محل القديم ويخدم الصراع الذي ولد التغيير، ليس للاضطرابات هنا أي مكان منطقي وظهوره عارض تماما، فالتوازن عليه دوما، إما من خلال ديمومة النسق وإما بتشجيع ظهور بنية جديدة تحصل فيها عودة إلى النظام.

إن القول بأنه لا وجود لمكان للصراع في النظرية الوظيفية سيكون أيضا منتقدا للأساس تماما كالقول بأنها تمنع التغيير، لكن قوة النظام واستتباب التوازن هما كما لو أن الصراعات و التغييرات هي ظواهر وظيفية لم يعد بالإمكان التفكير بها حقيقية من أجل ذاتها و للخروج من المأزق هناك حل يقوم على المحافظة على أطروحات التوازن لكن تغيير الإحالة المرجعية العلمية¹.

4-1. تفسير التغيير الاجتماعي من خلال وجهة نظر نظرية التوازن :

عندما نتحدث عن التوازن فإننا نفكر في "فيلفريدو باريتو" وذلك للظاهرة المتمثلة في أن هذا الأخير كان من أكثر المهتمين بهذا الشأن، كان باريتو تلميذا للاقتصادي الشهير "ليون فالراس" في لوزان وأخذ عنه نظريته بخصوص التوازن المأخوذ عن نموذج الميكانيك الكلاسيكي، فقد أظهر أن التوازن الاجتماعي قريب من التوازن الذي يسود في الاقتصاد، إذا ما أهملنا أن التوازن الاقتصادي يستند إلى أفعال منطقية وعقلانية، في حين أن التوازن الاجتماعي يتضمن أيضا أفعالا غير منطقية (الأفعال التي لا يوجهها العقل فقط) بل دوما، كما في الفيزياء النيوتنية يتم الحصول عليه عن طريق إلغاء القوى المتواجدة، مما يسمح بالمحافظة على الترادف، بل التناغم، في المعنى بين التوازن والانتظام من جهة، وعدم التوازن والاضطراب من جهة ثانية، إن باريتو يكون على درجة من الوضوح عندما يصرح بأن: "الاقتصاد الخالص ليس فقط شبيها بالميكانيك، إنه بالتعبير الدقيق نوع من الميكانيك"، ومع ذلك هناك اختلاف كبير بين التقاليد الاقتصادية و السوسولوجية، ففي الاقتصاد سواء من الجهة الكلاسيكية الجديدة أم الكنزية، فإن النماذج تستند دوما إلى بعض المعادلات البسيطة التي تحدد توازنا، أما في السوسولوجيا فإن الوضع أكثر تناقضا لأن هناك أيضا مكانا لنموذج حقيقي لعدم التوازن.

¹ - فليب كابان، جان فرانسوا دورتييه، مرجع سابق، ص 315.

يشير التوازن إلى أعمال النزعة التطورية و النزعة الوظيفية أما اللاتوازن فهو في جهة سوسولوجيا الصراع ،التي يمثلها الفكر الماركسي هناك أيضا النزعة التفاعلية التي استعملت هذا التعبير بالمعنى المنهجي الخالص معتبر كمرجع كل نظرية تهدف إلى استنتاج حالة النسق من دراسته التفاعلات بين الفاعلين الذين يؤلفونها¹.

5-1. التفاعلية الرمزية و إشكالية التغيير الاجتماعي:

تعتقد النزعة التفاعلية في إحدى روافدها، الفردية المنهجية، بأن التغييرات الاجتماعية تأتي من تأثير تجمع ناجم عن الاعتماد المتبادل أو تبادل التأثير بين الفاعلين، أكثر مما تأتي من التأثير الميكانيكي للعوامل المهيمنة أو من الصراعات ذات البنية المتصفة بلعبة ذات المحصلة صفر.

إن مثال الازدحام في المدن الكبرى يسمح لنا بتوضيح هذا النموذج، يريد الجميع ولأسباب مختلفة كالراحة أو الرفاهية أو السرعة... الخ، أن يستغلوا سياراتهم كي يعودوا إلى منازلهم، ولأسباب أخرى تم تثبيت مواقيت العمل بين الساعة (8 صباحا إلى 16 مساء) إذا في الساعة 16 مساء وخمس دقائق، زحمة في الساحة الغاية الصريحة لسلوك كل واحد تقتصر على الرغبة بالعودة إلى بيته في أفضل الظروف (فإن يكون في ناحية التوافق مع نسق القيم والمعايير فهذا قليل الأهمية)، إن التقاء السلوكات ذات الغاية الواحدة يؤدي إلى عاقبة اجتماعية غير مرغوبة، دون أن تكون هذه العاقبة متضمنة في غايات أي منهم، لو لم يكن هناك تجمع للقرارات الفردية التي عاقبتها خلق نتيجة جماعية، ما كان لهذا أن يحصل، يمكننا من هذه القصة الصغيرة استخراج خلاصتين: الأمر يتعلق بأثر كرة الثلج، ثم غياب شفافية المجتمع.

إن التغيير الاجتماعي هو محصلة انعدام التوازن الميكروسوسولوجي، الذي يحصل بشكل دائم وتحرض عملية إجمالية لتفاعلات متسلسلة، فانعدام التوازن هذا ليس مؤقت و يترجم التفاعل عن طريق تراكم دائم لانعدام التوازن الميكروسوسولوجي، الذي يولد بمجرد ما تبلغ الكثافة الحرجة تغييرات الميكروسوسولوجي، ومن الناحية العلمية يمكننا أن نقبل بالانعكاسية، الثبات المؤقت... الخ، لكن هذه الظواهر، بدلا أن تنجم عن ميل تلقائي لعودة التوازن، فأنها تعزى إلى الشروط الملموسة للتفاعل ومنها إلى طرائق اتساق انعدام التوازن الاجتماعي، القرارات الصغيرة ليست جاهزة بذاتها، فهي بسبب ارتباطها مع بعضها البعض تقود إلى انعدام التوازن هام في البنية الإجمالية إلى حد كاف من أجل أن يكون التغيير كلي الحضور و لا مفر منه².

¹ - نفس المرجع، ص 312-313

² - نفس المرجع السابق، ص، 319.320

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

إذا غابت الشفافية الكاملة في المجتمع، فلن يكون هناك ازدحام في ساحة المدن الكبرى، لكن ذلك يتطلب تنظيماً ستبلغ كلفة الاعتماد المتبادل فيه حداً لا يحتمل، سيتوجب إعداد حل ديمقراطي يقوم على إيجاد إجماع لكافة السائقين ممن يمكن أن يمروا في الساحة، بشكل يقبل كل واحد تقسيماً للتوقيت، وحتى خارج أي ضغط على ساعات العمل فإن كلفة الازدحام تبدو أقل ارتفاعاً بكثير من كلفة الاعتماد المتبادل التي كانت ستنتج عنه.

يبقى أنه ليس بالإمكان إعادة تنظيم النسق فقط بتجميع عناصره، بسبب وجود اختلاف في الطبيعة وليس في الدرجة بين الاثنين، عدا ذلك، إذا كانت الاضطرابات الميكروسوسولوجية مصدراً لانعدام التوازن الميكروسوسولوجي، كيف نفسر حالات التوازن بشكل آخر غير إلغاء القوى الأولية، عندما تتجمع؟ لذلك فإن هذا الإلغاء من حيث المبدأ المستحيل إذا كانت الألعاب من التي مصلحتها صفر، ها نحن في مواجهة مع صعوبة نظرية للسابقة، إننا في حالة عجز عن إظهار كيف يستطيع الاضطراب أن يولد التوازن بشكل حقيقي.¹

خلاصة: تطرقنا في معالجتنا للتغيير الاجتماعي إلى خمس اتجاهات نظرية سوسولوجية، معالجة لهذا الموضوع كان أربعة منها متوجهة مع بعضها، فالوظيفية و التطورية تشددان على التوازن والاستتباب وبالكاد تفسر التغيير ثم الصراعية والتفاعلية اللتان تركزان على انعدام التوازن الذي يكتسح المجتمع باستمرار لكنه يصعب عليها أن تفسر الروابط الاجتماعية، والتماسك الكلي الذي يظهر عليه المجتمع، المدرستان الأوليتان تحاولان أن تتخلصا من الإحراج الذي وصلنا إليه بلجوئهما إلى متغيرات خارجية، أما الثانية فتركزت على القسر والإكراه والخضوع من أجل تفسير المجتمع رغم التوترات و النزاعات الحاصلة.

هناك وجهة نظر معاكسة للسابقين تتمثل في الترموديناميك، ففي النسق الترموديناميكي، تتوافق حالة التوازن مع الاضطراب بالنسبة لهذا النسق. و العكس بالعكس يتوافق انعدام التوازن مع النظام، ويمكن القول أنه بمقدار ما تزداد سيطرة النظام في النسق بمقدار ما يكون عدم توازن وعدم استتباب، وهنا تكمن ثورة مفهومه الحقيقية لم يخطئ الفيزيائيون فيها، لكنها ولسوء الحظ تبقى مجهولة من جهة العلوم الإنسانية.

2. عوامل التغيير الاجتماعي.

ذهب ولبرت مور Wilbert Moore إلى أنه ليس هناك نظرية في التغيير الاجتماعي و بالرغم من هذا الإدعاء فقد ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير التغيير الاجتماعي و تحديد عوامله، و لا يزال موضوع عوامل التغيير الاجتماعي من أهم المواضيع التي تشغل بال المفكرين الاجتماعيين، و ذلك لان أي تغيير يصيب المجتمع في بعده (البناء و التفاعل) لا يفسر

(1) مرجع سابق، ص 320.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

بعوامل بسيطة بل يوجد هناك عوامل متعددة تؤدي إلى حدوثه، و منه سنتناول أهم عوامل التغيير باختصار.

2-1. العامل الديموغرافي:

بالنسبة لإميل دوركهايم، زيادة الكثافة السكانية تسبب الانتقال من التضامن الميكانيكي في المجتمعات التقليدية إلى التضامن العضوي في المجتمعات الصناعية. هذه الأخيرة، التي تزداد فيها العلاقات الاجتماعية (الكثافة الأخلاقية "densité morale")، و من ثم تزداد المنافسة، و لتنظيم ذلك يظهر التخصص الذي هو وسيلة لاستعادة التماسك الاجتماعي من خلال التعاون. هذا التفسير الدوركهايمي يمكن أن نطلق عليه مصطلح "الداروينية الاجتماعية" التي جوهرها أن الزيادة في الأنواع يؤدي إلى التمايز ثم إلى تخصص الأعضاء من أجل البقاء. كذلك عن التعرض إلى نظرية مالتوس، والدنماركي إستر بوسوروب MALTHUS, et le danoise Ester BOSERUP في (التطور الزراعي والضغط الخلاق، 1965) أظهرت أن الضغوط السكانية (الضغط الخلاق) أسهمت أدت إلى تقصير الأراضي البور الذي تسبب بدوره في الابتكار التقني ثم زيادة الإنتاجية الزراعية، و من ثم تغيير اجتماعي عميق.

2-2. العامل التكنولوجي:

كثير من المؤلفين جعلوا من التقدم التكنولوجي عاملا أساسيا للتغيير الاجتماعي. فماركس و في تحليله للانتقال من المجتمع الإقطاعي إلى المجتمع الرأسمالي باستبدال طواحين الحبوب التي تعمل بالهواء أو الماء كقوة رئيسية محركة، بالمحرك البخاري. ومع ذلك، أظهر المؤرخ فرنان بروديل Fernand BRAUDEL أن الابتكار التقني هو ضروري ولكنه نادرا ما يكون كافي، إذا لم تكن هناك ظروف اقتصادية مواتية. وهكذا وجود الطلب يسمح للأشكال البروتو-صناعية (النساجون والمغازل في المنزل) أن تتعايش مع العمليات الصناعية (مصانع الغزل والنسيج) خلال القرن التاسع عشر.

إذا فالتكنولوجيا دور كبير في عملية التغيير و التطور، فالكثير يهتم بدراسة نوعية الآلات و الأدوات أو الوسائل المادية و اللامادية التي تتكون منها العناصر التكنولوجية، و تحدث تغييرا في مكونات البناء الاجتماعي في المجتمعات الحديثة و يقرر بعض علماء الاجتماع أن هناك صلة وثيقة بين العوامل التكنولوجية و التغييرات الاجتماعية، حيث أدى التطور التكنولوجي إلى تطور و آلات الزراعة و في استعمال البخار كشكل للتطور التكنولوجي، و كذلك أثرت التكنولوجيا و الثورة الصناعية تأثيرا عميقا على إحدى أهم النظم الاجتماعية و هو الأسرة من خلال ظهور ما يعرف بالأسرة النووية و انتشارها في مختلف المجتمعات المتقدمة باعتبار أنها تتلاءم و خصوصية هذا المجتمع المتقدم و كذلك أدت التكنولوجيا ظهور التخصص و تقسيم العمل.

2-3. القيم الثقافية:

للسياق الثقافي دور حاسم في نشر الابتكارات، فالأطروحة التي كتبها ماكس فيبر في "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" تعتبر نموذجا لذلك. حتى لو كانت اليوم هي موضع انتقاد من ذلك بكثير، خاصة فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية لرجال الأعمال البروتستانتيين. الذين لديهم الوقت حرية التصرف في العلاقات الاجتماعية و منه يساهمون في إحداث التغيير الاجتماعي.

ويمكننا أن نستنتج أن علاقات السلطة ليست بعيدة عن التغيير الاجتماعي. فبعض الجماعات لديها فائدة أكثر من غيرها من حيث أنها تأخذ مكان.

2-4. الصراعات الاجتماعية:

في المنظور الماركسي، ظهور المجتمع الصناعي هو نتيجة للصراع بين الطبقة البرجوازية التجارية و الطبقة الارستقراطية، وانتصار النخبة العصرية على النخبة المحافظة. فصغر حجم هذه النخبة الحداثية يفسر غياب التغيير الاجتماعي في الصين أو في العالم الإسلامي حسب ماركس.

ومع ذلك، كما كان الحال في اليابان وروسيا وحتى في بروسيا، عندما تعزز نفوذها وقدرتها على الطبقة الحاكمة المحافظة قد لعبت جيدا بورقة التغيير، ففي هذه الحالة الصراع غير موجود كعامل للتغيير الاجتماعي¹.

2-5. ميلاد وتطور المؤسسات و التنظيمات:

التنظيمات و المؤسسات هي: أنساق تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال العقلانية التي منها، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية التي تمكن من تنسيق النشاطات المتخصصة لعدد كبير من الأفراد وتظهر في الأخير في شكل مصانع، شركات... إلخ.

وفي عصرنا الحالي يزداد عدد العاملين في هذا النسق المنظم، وأصبحت علاقة العاملين بالمؤسسة تعاقدية بحيث يعتبر أي خروج عن هذا النسق إخلالا بالأساس الذي شيدت من أجله، وبالرغم من استمرار العلاقات الأولية في حياة الإنسان (الأسرة، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء)، إلا أنه أصبح للمؤسسات الرسمية الأثر الأكبر في حياة الأفراد حيث أسهمت في إبراز العلاقات الثانوية غير الأولية، وإضعاف دور البناءات التقليدية، ولكنها في الوقت نفسه نمت العقلانية وتنظيم الجهود الإنتاجية مما زاد من فاعلية العملية الإنتاجية، هذا وقد ساهم هذا النسق المنظم في تطوير وتغيير مؤسسات المجتمع المدني، وأصبح لهذه المؤسسات الكثير من الوظائف والمسؤوليات الساعية لتحقيقها في المجتمع وبأساليب متعددة.

¹ - http://aejsc.chez.com/changement_social.htm, date: 05/05/2011.

2-6. العامل الفكري: أجمع العديد من علماء الاجتماع أن العامل الفكري و الإيديولوجي من العوامل الأكثر تأثيرا على إحداث التغيير الاجتماعي و من هؤلاء عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" الذي بين دور الأفكار و الإيديولوجيات في مجال التغيير، و يتجلى هذا العامل في مجموعة الأفكار و الآداب و العقائد و النسق الإيديولوجي هذا كله لديه دور في إحداث التغيير الاجتماعي و مثال ذلك نزول الأديان السماوية و التغييرات التي أحدثتها في الحيات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، كما أدت بعض الأفكار إلى حدوث ثورات كبرى سواء أكانت سياسية، مثل الثورة الفرنسية أو صناعية مثل الثورة التي أحدثتها بريطانيا.¹

2-7. العامل الاقتصادي:

العامل الاقتصادي هو أحد العوامل التي تتسبب في إحداث التغيير الاجتماعي وفي هذا الإطار لا يقوم التفسير الاقتصادي للتغيير الاجتماعي على أساس الاعتقاد في أن العامل الاقتصادي هو العامل الأساس في إحداث التغييرات الاجتماعية في حياة الناس في المجتمع ولقد أكدت الدراسات التاريخية و الحضارية المقارنة التي أجريت على العلاقة بين الاقتصاد و المجتمع على أن الأنشطة و العلاقات الاقتصادية لها أهمية أساسية في الحياة الاجتماعية، وبالرغم من دور العامل الاقتصادي في دفع مسيرة التغيير الاجتماعي والإسراع به إلا أنه لا يعتبر العامل الوحيد بل هو عامل من جملة العوامل المتساندة و المؤدية إلى التغيير الاجتماعي، ومن الملاحظ أن العوامل الاقتصادية تؤثر على عمليات التغيير الاجتماعي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتنوع الموارد الطبيعية من المواد الخام مثل البترول و المعادن أو الإنتاج الزراعي أو الصناعي، يؤثر ويحدد أنشطة الإنسان ووسائل معيشته وحياته عموما.

2-8. العامل الايكولوجي:

بين العالم الأمريكي شارس جالين C . galin في كتابه "التشريع الاجتماعي" لبعض المجتمعات الزراعية أنه يوجد علاقة بين أنشطة الأفراد و الظروف البيئية، كذلك الايكولوجي بيرجس Bargess فقد ربط بين الظواهر الاجتماعية و المناطق الطبيعية في المدينة مؤكدا على أن المناطق المتخلفة في المدينة تعتبر وكرا للجريمة و الرذيلة والأمراض و الفساد الأسري، أما ابن خلدون فقد اهتم بأثر البيئة الطبيعية على العمران البشري في أكثر من موضع في مقدمته وقد فسر كثرة السكان و نموهم بالظروف المناخية حيث أكد على أن كثرة السكان ناتج عن اعتدال المناخ هذا من جهة ومن جهة أخرى أن المناخ له أثر على الطبيعة الاجتماعية و النفسية للعمران. للعامل الايكولوجي دور مهم في إحداث التغيير الاجتماعي، فإذا

¹ - إسماعيل بن السيد خليل، أسس علم الاجتماع، جدة: خوارزم للنشر و التوزيع، ط3، 2010، ص.ص، 365.362.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

تغيير المناخ نجد أن أعضاء النسق الاجتماعي يحاولون التكيف مع هذا التغيير الايكولوجي ومن ثم فمحاولة تكيفهم تبنى على مكنزمات وآليات تحويلية تغييرية¹ من الطبيعي أن للعامل الايكولوجي دور في إحداث تغيير ما إلا أنه من الخطأ أن نفسر كل تغيير بالعامل الايكولوجي لأن التغيير الاجتماعي هو موضوع اجتماعي ينبغي أن نفسره بمتغيرات اجتماعية وهذا هو أساس علم الاجتماع كعلم قائم بذاته يستمد شرعيته العلمية من هذا المبدأ الذي هو أساسي وجوهري في كل علم.

9-2. الحروب والثورات: تسبب الحروب بمختلف أنواعها وأشكالها عامل لإحداث التغيير و التاريخ شاهد على ذلك، فهي تقضي على الدول والحضارات وتجعل دولا وحضارات أخرى محلها، وقد تمحق ثقافة ما وتشيد أخرى مكانها، وكثير ما تكون نتائجها ذات تغيير جذري وخير مثال على ذلك الفتوحات الإسلامية في عهد الخلافة الإسلامية المتتالية، حيث بدلت في بنية المجتمعات في المجال السياسي والاقتصادي والثقافي وأدخلت إليها تعاليم الدين الإسلامي وللثورات دور في قلب الأساس الذي شيدت عليه المجتمعات التي نتعرض لها ، فهي تأتي عادة بأفكار جديدة .

10-2. الفعل البشري:

يرى العديد من علماء الاجتماع أن الشخصية وطموحات القادة ليست إلا ناتج الثقافة والقوى الاجتماعية التي نشئو بها، وهم يرون أن التغيير الاجتماعي يتم بواسطة القادة الذين يتصفوا بالطموح و القوة في إنجاز الأدوار المستقبلية، حيث يتمكن القادة من نقل المجتمع من الحالة المتخلفة إلى الحالة المتطورة.

كذلك للأنبياء و الرسل -عليهم الصلاة والسلام- دور مهم في إحداث التغييرات الاجتماعية والثقافية في المجتمعات الإنسانية، فبقدم الرسول الكريم -محمد صلى الله عليه وسلم- تغيير المجتمع العربي من مجتمع ذو معالم ثابتة إلى مجتمع الحضارة وذلك من خلال الفكرة الدينية،² التي أتى بها الرسول الكريم -محمد صلى الله عليه وسلم- 2

11-الحركات الاجتماعية: يرى عالم الاجتماع الفرنسي ألين توران Alain Touraine في كتابه إنتاج المجتمع Production de la société، أن مصدر التغيير الاجتماعي لا يوجد في المبادئ أو التناقضات الموجودة في التنظيم الاجتماعي، وإنما هو ناتج عن فعل الحركات الاجتماعية حيث يعرفا على أنها: "القيادة الجماعية المنظمة لفاعل طبقة مناضل ضد عدوه في

¹- نفس المرجع ، ص، 363.

²- مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر للطباعة و التوزيع، ط3، 1986، ص- 12، 15.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

طبقة أخرى من أجل الإدارة الاجتماعية للتاريخانية* في مجتمع فعلي". حيث تتكون هذه الحركة الاجتماعية من ثلاث مبادئ هي :

- أ- مبدأ الهوية ، يتعلق بتعريف الفاعل لنفسه.
- ب- مبدأ التعارض الذي يسمح بتحديد الضد أو العدو.
- ت- مبدأ الكلية لاشيء آخر كنسق الفعل التاريخي الذي منه الأعداء يقعون في الجدلية الثنائية للطبقات الاجتماعية المتنازعة على الهيمنة.

II. التغيير التنظيمي:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغيير وتعدده ومصادره، من جهة و من جهة ثانية فإننا نعيش كذلك في عالم تعددت فيه المؤسسات والمنظمات، فنحن نعيش منذ ولادتنا في منظمات ونتعلم في منظمات ونعمل كذلك في منظمات ومؤسسات ومن هنا ظهر ما يعرف عند (R- Perthus) (مجتمع المنظمات) ومهما كانت هذه المنظمات، سواء خاصة أو عامة، مدنية أو عسكرية، تجارية أو صناعية تمثل مصدرا من مصادر الرفاهية للفرد والمجتمع، وعنصرا فعالا في تحقيق ما يعجز عن تحقيقه الفرد والجماعات في جميع ميادين الحياة، إن الاهتمام بالتغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من أهم الأمور في الحفاظ على المنظمة والتي تتطلب أحيانا إعادة تنظيمها (المنظمات) وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض طريقها، ولما كانت حياة المنظمة واستمرارها يتوافقان على قدرتها على التكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي تعتبر حدثا نموذجيا للحفاظ على النجاح وخلق الأداء التنافسي في المنظمات المعقدة سواء كانت تنتج سلعا أو خدمات، فالتغيير التنظيمي يكتسي ببعض خواص المعيارية الأساسية، وأصبح النجاح التنظيمي يعزى إلى قدرة المنظمة في معالجة وتأييد التغيير التنظيمي وباعتبار أن التغيير التنظيمي يمثل أحد الجوانب الهامة في دراستنا، سنتناول ذلك من خلال- التغيير وتحليل المنظمات، عوامل التغيير، أنواع التغيير، أهمية التغيير وأهدافه وأساليب التغيير، مراحل التغيير، تشريح التغيير التنظيمي، قيادة التغيير وأخيرا آليات مقاومة التغيير التنظيمي.

1- التغيير وتحليل المنظمات:

إذا كان موضوع التغيير الاجتماعي قد استحوذ على فكر واهتمام جل المفكرين وعلماء الاجتماع في القديم وفي الحديث فإن نظرية التنظيم تقر بأن التغيير يشكل نظاما فرعيا، إذ

*-التاريخانية : L'historicité : هي العمل الذي يمارسه المجتمع، انطلاقا من نشاطه على ممارسته الاجتماعية و الثقافية ، وذلك بالمزج بين ثلاث مكونات :- صيغة المعرفة التي تشكل صورة المجتمع - والمراكمة التي تقطع جزءاً من النتائج الجاهزة - النموذج الثقافي الذي يدرك قدرة تأثير المجتمع على ذاته ويفسرها .

(مرجع : ألين توران، إنتاج المجتمع ، دمشق : وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1976 ص، 803.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

اخترقت " مفاهيم ومداخل التغيير كل جوانب السلوك التنظيمي"¹ والتحليل التنظيمي، كما أكد السلوك التنظيمي على أهمية دور كل من التدريب والمهارة في إقامة علاقة بين الأشخاص، والنمو التنظيمي، والاتصالات والجماعات الفاعلة في إنجاز وتدعيم التغيير التنظيمي، أما التحليل التنظيمي فكان يميل إلى إظهار أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وممارسة القوة، وأهمية الهياكل التنظيمية في منع أو تحقيق التغيير. " إن نظرية التنظيم تحذر من اعتبار التغيير موضوعا حقيقيا للحياة التنظيمية"² هذا ما يمثل حسب رأينا التشدد البنائي الوظيفي الذي كانت تعاني منه نظرية التنظيم والذي سيطر على الفكر التنظيمي في مختلف الحقول المعرفية المعالجة لهذا الموضوع، واقترحت نظرية التنظيم على غرار قضايا تنظيمية كثيرة على أنه ظاهرة إدراكية لا تفهم إلا على ضوء تعريف الموقف وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقا، فالفكرة المهيمنة على نظرية التنظيم تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي في التعامل مع هذا الموضوع بدلا من الفوضى، التي تكتنف عملياته، هذا وينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة ويميزها تنافسيا، فضلا على أنه يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

لكي نفهم التغيير لابد من تصنيف في محيط واسع للمعاني نظريا وعمليا، ويجب في بادية الأمر أن نقرر أن "التغيير مفهوم نسبي"³ أي أننا عندما نتكلم عن التغيير التنظيمي، نعني به درجة التغيير والتي تحمل في طياتها العديد من الافتراضات المناقضة للاستقرار، فكل ظاهرة معرضة للتغيير، بالرغم من طبيعتها التي تتميز بالاستقرار الظاهري، وهذا ما يتجلى في العلوم سواء الطبيعية أو الاجتماعية، فمن الممكن مثلا أن ترتفع الحرارة في منطقة ما أو أن تنخفض في منطقة أخرى لكن بعد مدة زمنية يعود كل شيء إلى حالة الاستقرار، و نفس الظاهرة تحدث في المنظمات، ففي أعوام تبدو عناصر المنظمة دون أي تغيير يطرأ عليها ورغم ذلك فإنها تتطور عبر الزمن، وينتج ذلك بالقصد والتدخل كما يمكن أن يكون عرضيا ويمكن أن يكون بطيئا أو سريعا، لذلك فدرجة التغيير تعتبر مفهوما مهما للغاية، وسيكون من أهم الموضوعات المطروحة في هذا المقام والتصنيف الذي نعتمد عليه لفهم هذا الموضوع ألا وهو التغيير في المنظمة يتمثل في الجدول الثاني:

1 - دافيد، س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر، ط2، 2001، ص 20.

2 - نفس المرجع، ص-20.

3 - نفس المرجع، ص-22.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

جدول (01): وصف مداخل التغيير التنظيمي

تنفيذ التغيير	عملية التغيير	تغيير مخطط له
(2) تقليل مقاومة التغيير (مثل: تحليل مجال الإجماع)	(01) تزايد أو إضافة نماذج مختلفة الحاجات، الالتزام والرؤية المشتركة	
(4) حيط: التنفيذ هو وظيفة السوابق من العمليات والعوامل	(03) صائص القرارات الإستراتيجية نماذج العملية السياسية	تغيير طارئ اضطراري

-المصدر: دافيد، س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، ص 23.

يوضح الجدول السابق بخاناته الأربعة، مدى الاختلاف بين القضايا النظرية والتجريبية ونظرية المعرفة كما هو الحال مع أي جدول ذو خلايا لها أربعة أركان، فإننا يجب أن نتوخى الحذر بعدم افتراض أن عالم التغيير التنظيمي بأكمله قد يجد مكانا في إحدى هذه الخلايا بسهولة، كما يجب أن نذكر أيضا أن هذه الخلايا ليست كيانات منفصلة غير مترابطة، وأنها تشتمل على عدد محدد من النظريات المعينة، إن التغيير أكثر تعقيدا من ذلك، ومع هذا فإن التميز يعتبر مرشدا مهما لتنظيم التفكير حول مداخل التغيير ومن خلال المحور الأفقي، للجدول السابق، فقد يكون التغيير مخططا أو متطورا في المنظمات، ومن الواضح أن نماذج التغيير التي تفترض إمكانية التخطيط المسبق للتغيير، مختلف عن تلك التي تفترض ظهور التغيير، كنتيجة لتداخل عوامل متعددة، أما على المحور العمودي فيمكن وصف التغيير بأنه أساسا كعملية أو بأنه في الأصل إستراتيجية للتنفيذ، ففي الخانة الأولى (01) يتضح تقييم لأنواع المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي يمكن وجودها في الفرضية، التالية: أن يكون التغيير مخطط بواسطة القادة والمديرين، ولكن يحتاج إلى التحليل بشكل متسلسل عبر الزمن، من نماذج التغيير المخطط نجد إعادة تنظيم مؤسسة ما ومن المعقول أن يكون قد تم تحديد هذا التغيير مسبقا وهذا يستتبع بإقناع الأفراد بفائدة إعادة التنظيم، وتصبح المهمة الأساسية للإدارة هي عملية الإقناع، أما في الخانة الثانية (02) فيبقى الافتراض قائم على أن التغيير يمكن تخطيطه مسبقا، شريطة أن تركز الإدارة على عملية التنفيذ، في حين تعبر الخانة الثالثة (3) عن التناولات التي تنظر للتغيير على أنه ظاهرة تطورية ونتيجة للتفاعل بين الخصائص التاريخية والاقتصادية، والسياسية، وقطاع الأعمال، و بينما يتصور الأفراد المستقبل، فإنهم في هذه الحالة بحاجة ملحة لفهم مصدر الرؤية، وكيف يحدث التغيير، أي أنهم في حاجة لتعقب الحدث وأخيرا تتضمن الخانة الرابعة (4) مفهوم المحيط والفائدة من ذلك هو أنه إذا كانت القوة

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

التنظيمية تستطيع أن تميل بالتغيير نحو اتجاه ما دون آخر، فإنه من المهم أن نتعرف على المحيط الذي نشأت فيه مصالح القوة¹

2- عوامل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات والمنظمات وتمارس تأثيرها عليها، مما يجعل إدارة المؤسسة تستجيب وتتعامل معها من خلال إحداث التغيير بفاعلية وهذه العوامل يمكن حصرها في العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

2-1- **العوامل الداخلية:** تتمثل هذه العوامل في القوى التي تصدر من داخل المؤسسة وهي على النحو التالي²:

- أ- الحاجة لمواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- ب- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- ت- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- ث- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

2-2- **العوامل الخارجية:** تتمثل في جملة العوامل التي تأتي من مصادر مختلفة وتأتي من خارج التنظيم وتؤثر على التنظيم للتأقلم معها وهذه العوامل لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض.

فمثلا قد تتعارض العوامل التكنولوجية مع العوامل الاقتصادية، أو العوامل السياسية مع العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية...إلخ، ويمكن أن نلخصها في ما يلي:

أ- العوامل الاجتماعية (التغيير الاجتماعي أساس): تعيش المنظمات في مجتمع مما يجعلها في أغلب الأحيان تتأثر بالتغيرات التي يشهدها هذا الأخير، فمثلا إذا ارتفع معدل توقعات طالبي الخدمات من المنظمات يفرض هذا على المنظمة مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية³

ب- التغيير التكنولوجي: إن درجة التقدم في التكنولوجيا تسير بصورة كبيرة و متسارعة، بحيث أصبح تأثيرها على المنظمات أمرا لا يمكن استبعاده حيث أصبحت المنظمات تخصص مبالغ ضخمة لجلب التكنولوجيا وإعداد برامج تدريبية لتكوين الموارد البشرية لمواكبتها وتوظيفها.

¹ - مرجع سابق، ص. ص، 23، 27.

² - عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، 1995، ص28.

³ - محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد، ط1 2006، ص55.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

ت- التغيير الاقتصادي: إن لتغيير الطرق في الاستيراد والإنتاج تأثير مباشر على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط وأساليب عمل المنظمات.¹

ث- التغيير السياسي: يؤثر النسق السياسي بصورة مباشرة على نشاط وطرق تنظيم التنظيم، فالاستقرار السياسي وحالات السلم والاضطراب بين الدول لديه دور كبير في نظام الحكم، وهذا يؤثر على المنظمات ومن حيث تنظيمها الهيكلي وطرق عملها.

ج- التغيير القانوني: تتأثر المنظمات باللوائح التنظيمية والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو المحيط الذي تتواجد فيه، وأحيانا ومع رهانات العولمة يكون هذا التأثير بالتغيير القانوني عالمي.²

ح- التغيير الثقافي: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضرية والمتغيرات التربوية... إلخ، من الظواهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد.. بأن تقوم المنظمات بالاستجابة المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغييرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل دائم.³

هذا ويمكن تحليل عوامل التغيير لعوامل داخلية وعوامل خارجية تعود هذه العوامل الداخلية للقرارات المتخذة من طرف المؤسسة والتي منها الأصل قد يكون في علاقة مع متغيرات المحيط، أما العوامل الخارجية هي أشكال الضغوطات التي تمارس على المؤسسة من طرف هوامش التحركات الضيقة لأنها لا يمكنها تجاهلها، هذه الأخيرة تكون دائما سهلة لشرحها للعاملين، لأنه من الصعب نقضها تحت عقبة نقض القانون، إن القرارات الداخلية تستلزم حججا دامغة لأنه ينبغي الإقناع بأن القرار المتخذ صائب، وأهم العوامل الداخلية للتغيير ما يلي:

1- الإستراتيجية: إن التسيير الاستراتيجي يركز على قيادة الثبات والاختراع الهدام (l'invention destructrice)، الذي يفسد مراحل تكديس التجربة (العمل أكثر وأحسن) ومراحل القطيعة.⁴

2- التنظيم، كل القرارات التي تركز على تحديد البنى و كفاءات تحقيق مختلف الأنشطة.

3- أنظمة التسيير: ننظر هذه التسمية مجموع الأجهزة والآلات التي تسمح بتعيين الموارد، لقياس النتائج وتنظيم التنسيق.

¹ - نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار أمين، ط1، 2005، ص17.

² - محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص56.

³ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2007، ص33.

⁴ - Joffre P. Koenig, G, gestion stratégique, Management et société, 1997, p18.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

4- الأدوات: يتعلق الأمر هنا بأدوات الإعلام الآلي والتكنولوجي الموضوعة للاستعداد من أجل الإنتاج والتسيير مثل الإنسان الآلي، إنتاج البرامج المندمجة... إلخ.

5- التطبيقات: هناك طرق للعمل من أجل تحقيق النشاط، هذه التطبيقات يمكن أن تتضمن الميادين التجارية للتسيير أو لإنتاج مرتفع في العديد من الحالات، إن اندماج لمسارات جودة معدلة مثل هذه التطبيقات في المعنى الذي نريده أن يكون قادرا على تخطيط هذا الذي قمنا به.

6- الثقافة: إن قيم المؤسسة التي تؤسس الجماعي يمكن أن تطور المؤسسة، ففي هذه السنوات الأخيرة شهدنا مؤسسات كبرى قد طورت ثقافة الزبون.¹

أما العوامل الخارجية فيمكن أن تكون صادرة من السوق، المحيط التكنولوجي، السلطات العامة أو التطورات السوسولوجية للمجتمع:

1- المحيط القانوني: مثل معدل العمل الأسبوعي المقدر بـ 35 ساعة مثال عن القانون الذي يجبر المؤسسات على مباشرة التغييرات الكثيرة، على مستوى مدة وقت العمل.

2- التكنولوجيا: إذا رجعنا لقانون مور (MOORE) ومضاعفة قدرة معالجات الإعلام الآلي كل 18 شهر، حالة الاستعداد لتكنولوجيا جديدة تهمل التكنولوجيا السابقة وتسمح للوافدين الجدد على تشييد ميزة تنافسية.

3- المنافسة: إن العولمة الاقتصادية قادت أشكال المنافسة القوية جدا وتجديد سريع للعرض.

4- طلب الزبون: في سوق الطلب لا نبيع ما ننتجه لكن نبيع ما يرغب فيه الزبون، إن التبخر الكبير لطلب الزبون يقود المؤسسات إلى التأقلم بدوام.

5- الأسواق المالية: إن جعل الاقتصاد نقدي يعطي وزنا هاما لأسواق البورصات وتقلباتها.

6- سوسولوجيا السكان: تطور التعليم في البلدان المتطورة، غير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والطرق العلائقية داخل المؤسسة² وفي ما يلي تصنيف لعوامل التغيير حسب مصادرها الداخلية والخارجية:

3- أنواع التغيير التنظيمي: إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتطلب فهمها لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير نذكر منها ما يلي:

1-3: التغيير حسب الجهود³:

¹ - D.Autissies, J, M, Moutot, Pratiques de la conduite du changement, Paris, 2003, p.89-90.

² - ipid.p90.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 2000، ص80.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

أ- التغيير على مستوى المنظمة: ويتمثل هذا النوع في التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: يعمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

ج- التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير عن طريق إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام.

خ- التغيير في العلاقات الاجتماعية: يتمثل هذا النوع من التغيير في عملية التخطيط السليم على اعتبار مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة.

جدول رقم(2) يوضح عوامل التغيير

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
إستراتيجية المؤسسة (التكاليف، التمايز... إلخ)	المحيط القانوني والتنظيمي (35 ساعة، التجارة العالمية،... إلخ)
التنظيم(المركزية، اللامركزية،... إلخ)	التكنولوجيا، الإعلام الآلي، الرقمنة....
نظام التسيير (الجودة، العمليات.. إلخ).	المنافسة (الوافدين الجدد، العروض الجديدة.. إلخ)
الوسائل (الأدوات) (الإعلام الآلي، التكنولوجيا.. إلخ)	الزبون (ارتفاع الطلب)
التطبيقات (التكنولوجية، التجارية.. إلخ)	المالية (البورسات.. إلخ)
الثقافة (الزبون، الخدمة.. إلخ)	سوسيولوجيا (العلاقات الاجتماعية الجديدة)

-المصدر : D.Autissier, J, M, Moutot, op.cit. p-89

2-3: التغيير الشامل والتغيير الجزئي: لو نعتمد درجة شمول التغيير معيارا لأمكننا الأمر من أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يعنى بجانب أو قطاع واحد مثل التغيير في الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير

الجزئي تتمثل في نشوء نوع من عدم التوازن على مستوى المنظمة يعبر عنه في أغلب الأحيان بالتمايز بين الجوانب المتطورة والأخرى المتخلفة مما يضعف من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير معدات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وأساليب التسويق ومن ثم إلى تدريب العاملين وغير ذلك.¹

¹ - زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص28.

3-3: التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لاستطعنا أن نميز بين الجوانب المادية في التغيير والجوانب المعنوية، فتتمثل الجوانب المادية على سبيل المثال في التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي)، أما التغيير في مستواه المعنوي فيتمثل في (التغيير النفسي، والتغيير الاجتماعي) فهناك من المؤسسات من لديها معدات وأجهزة متطورة ولكن لديها أسلوب عمل وأنماط لسلوك العاملين، تقليدية، وهذا النوع من التغيير الذي يقتصر على ما هو مادي يتميز بالشكلية والسطحية وقلة الفاعلية.

4-3: التغيير السريع والتغيير التدريجي: فضلا عن تشريح التغيير في إطار الجهود والشمولية والجزئية وكذا المادية والمعنوية، يمكن كذلك إضافة السرعة والبطء في العملية التغييرية فالتغيير التدريجي يكون في أغلب الأحيان أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة الملائمة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف¹

4- أهمية التغيير وأهدافه:

عندما نتحدث عن التغيير في التنظيمات والمؤسسات فإنه يتبادر إلى الذهن درجة مواكبة هذين الأخيرين للتطورات والمستجدات، فلا بد من إجراءات تعديلات سواء كلية أو جزئية في كل نشاط من أنشطة المنظمة وتكون هذه التعديلات في بعديها المادي والمعنوي (البشري والثقافي) التي تسهل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه، لذلك فالتغيير هو التحسين الكمي والنوعي في كل المجالات الاقتصادية، العلمية، الاجتماعية أو الثقافية.²

وللتحديد أكثر في أهمية التغيير فيبرز ذلك على مستوى المنظمة و العمال.

1-4: أهمية التغيير على مستوى المنظمة: حتى تكون المنظمة حقيقة متميزة، ينبغي عليها أن تعمل كل مكوناتها بصورة صحيحة ومتشاركة، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى، فالأخطاء، قابلة للتضاعف، وال فشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة في المنظمة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، وهو يطلق عليه بالإنجليزية "Do it right the first time"

أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على مهام عديمة الفائدة، كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد تسليمها.³

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007، ص 28.

² - زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص، 27.

³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص، 64-65.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

يعمل أسلوب الجودة الشاملة على توفير رموز موحدة ومتفق عليها في كل التنظيمات والمؤسسات وهي تتلخص في التحسين "improvement" فالجودة الشاملة TQM* تمكن من اجتماع كل أعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتنوعها، على هدف مشترك هو التحسين المستمر للأداء¹، هذا ما يعبر عن أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة.

4-2 أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:²

نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة كانت نتائجها كالتالي:

36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة.

50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه.

14% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة.

وبينت الدراسة أن انخفاض ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وليس هناك صعوبة في تغيير هذه المشكلات: الناس أكثر اختلافا الآن من الماضي، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجما، فقد أصبحت أقل إنسانية والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه.

الناس مختلفون ومستويات التعليم أعلى، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر، حياتهم أكثر أمانا وأرغد عيشا، ولكن بالنسبة لهم الدور الذي تقوم به المؤسسات الدينية، وكذلك دور الأسرة، يوجد بينهم نوع من التمرد على السلطة بأشكالها المختلفة، ويدعو كتاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء، سيادة روح الفريق وجودة العمل "QWL بدلا من التنافس والصراع حتى ولو كان على حساب أهداف المنظمة، كل ذلك جعل أعضاء المنظمات يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي، وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات و الأوضاع القائمة في منظماتهم حتى كانت على الوجه التالي:

أ- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويحد من فرص التنمية واتساع الخبرات.

*- TOTAL QUALITY MANAGEMENT وتعني:مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة وفق المعايير والوقت المرغوب

17- عبد الحكيم الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1998، ص-20.

² - محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سابق، ص. ص- 62.63.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

ب- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون أن المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.

ج- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى.

د- ما يريده العامل من مؤسسته يريده الآن، بينما يأتي تصحيح الوظائف، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة للتأجيل.

ه- يريد العاملون الاهتمام بالجانب العاطفي في حياة المنظمة وعلى الأخص تحقيق الذات *l'actualisation du soi* والشعور بالهدف الاجتماعي، غير أن المنظمات مازالت تقييم إستراتيجياتها على النواحي العقلانية، ونادرا ما تأخذ الجوانب الانفعالية في اعتباراتها.

3-4: أهداف التغيير:

العملية التغييرية لا تأتي بعفوية وعشوائية، وإنما تتميز بالهدفية والتخطيط ومن أهم الأهداف ما يلي:¹

أ. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

ب. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

ج. مساعدة العمال على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

د. تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

ه. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

و. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

ز. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف MBO* بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

ح. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

¹ عبودي زيد منير، مرجع سابق، ص، ص-26-27.

*MBO. Management by objectives و هي منهج تسييري يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الكاملة و بصفة منفصلة و الذي يثبت مشاركتها في هذه الأهداف هو إعطاء الأفراد حرية في شرح طموحاتهم و الوسائل المستعملة من أجل توقع النتائج و يتغير هذا المفهوم بصفته التوجيهية إلى إدارة المشاركة بالأهداف. dppo، نقلا عن Gilbert D et all, organisation et management, ED, d'organisation, 2eme ed, Paris, 1998, p, 176.

5- أساليب التغيير:

هناك أسلوبين تستخدمهما العملية التغييرية، الأول هو الأسلوب الذي يتم بطريقة متدرجة والثاني يتم بصورة سريعة ومتطرفة.

1-5: التغيير المتدرج: يتم هذا الأسلوب وفق خطوات بطيئة وعلى فترة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة، ويتميز بالمعدل الزمني الثابت، وقد تعترض مساره تذبذبات بسيطة، كما قد يتعاون في هذه العملية عدد من الأفراد، ولكن هذه العملية لديها أهمية معتبرة إذا ما اقترنت ببرنامج واسع ولا محدود، يهدف إلى تحسين الإنتاجية، وخفض النفقات وتطوير الموظفين¹.

2-5: التغيير الجذري: تمثل الفجائية الميزة الأساسية لهذا الأسلوب التغييري، فضلا عن آثاره المنشودة مثل، الانقلاب الشامل لإستراتيجية المؤسسة من أجل الدخول لأسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها، علما أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع، وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة، وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيلا للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

هذا ويمكن المزج بين الأسلوبين، وتكون هذه العملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا تجاه إحداث التغيير الجذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM وبشكل متزامن إدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها، وفي الوقت ذاته تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأوليات².

6- مراحل التغيير التنظيمي:

تتفق العديد من التعاريف لعملية التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل منه، هادفة في ذلك إلى زيادة فاعلية المنظمة و تحسين مناخ العمل، ومن المنطقي أن هذه العملية لا تأتي خبط عشواء و إنما تمر بر مراحل و خطوات حاسمة، و من أجل الإحاطة بأهم مراحل العملية التغييرية في المنظمة نتعرض إلى نموذجين لتوضيح ذلك:

1-6: نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin : أنشأ صاحب نظرية ديناميكية الجماعة نموذج للقيام بالعملية التغييرية لقي ترحيبا و تأييدا من طرف الكثيرين من المهتمين، و يتضمن هذا النموذج مراحل متعاقبة و متسلسلة و هي:

¹ - مجموعة من الناشرين، التغيير لمجابهة المتغيرات، سلبية الإدارة المثلى، لبنان، مكتبة لبنان، 2001، ص12-13.

² - محمد بن يوسف النمران عطيات، مرجع سابق، ص 106.

أ- مرحلة الإذابة:

ترتكز هذه المرحلة على تحطيم الاتجاهات و القيم و العادات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات و ممارسات جديدة لأبد من الاستغناء عن تلك الأفكار الحالية و هذا هو جوهر الإذابة، و عليه ينبغي على الإداريين و القادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العمال من اجل زيادة الشعور بالحاجة للتغيير¹.

ب-مرحلة إجراء التغيير:

بعد التخلص من الممارسات الحالية يتم الشروع في إحداث التغيير المراد، حيث يقوم قادة التغيير في المؤسسة بعملية الاستبدال، و ذلك من خلال أبعاد لتنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي)، و يلعب التشخيص "diagnostic" دورا هاما من خلال التعمق في المشاكل و التحديد الجيد للبدائل، و "يعتقد "كيرت لوين " أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير"².

ت- مرحلة التثبيت³:

ث- مثل هذه المرحلة آخر مرحلة في العملية التغييرية بالنسبة ل"كيرت لوين" و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت و استقرار الجديد بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات، الأفكار و أنماط السلوك التي تعلمها العاملين في أساليب و طرق عملهم المعتادة، و تصبح الأساليب و الطرق البديلة سهلة و مرضية، و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه و ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الايجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار ما تم تغييره، و يعتبر التقييم في هذه المرحلة خطوة أساسية لا ينبغي التغاضي عنها، فالتقييم يوفر البيانات للأفراد فيما يخص منافع التغيير و تكاليفه و يساعد على إتاحة الفرص و الإمكانيات و التعديلات الهادفة في التغيير مع مرور الوقت.

2-6: نموذج لبيت و واطسون و ويستلي: ادخل هؤلاء الثلاثة تعديلات على نموذج "كيرت

لوين" حتى أصبحت مراحل التغيير على الشكل التالي⁴:

أ- إثبات الحاجة للتغيير.

¹ - فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، القاهرة، دار صفاء للنشر، 1988، ص- 80.

² - نفس المرجع، ص 81

³ - حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان، دار الحامد، 2003، ص،

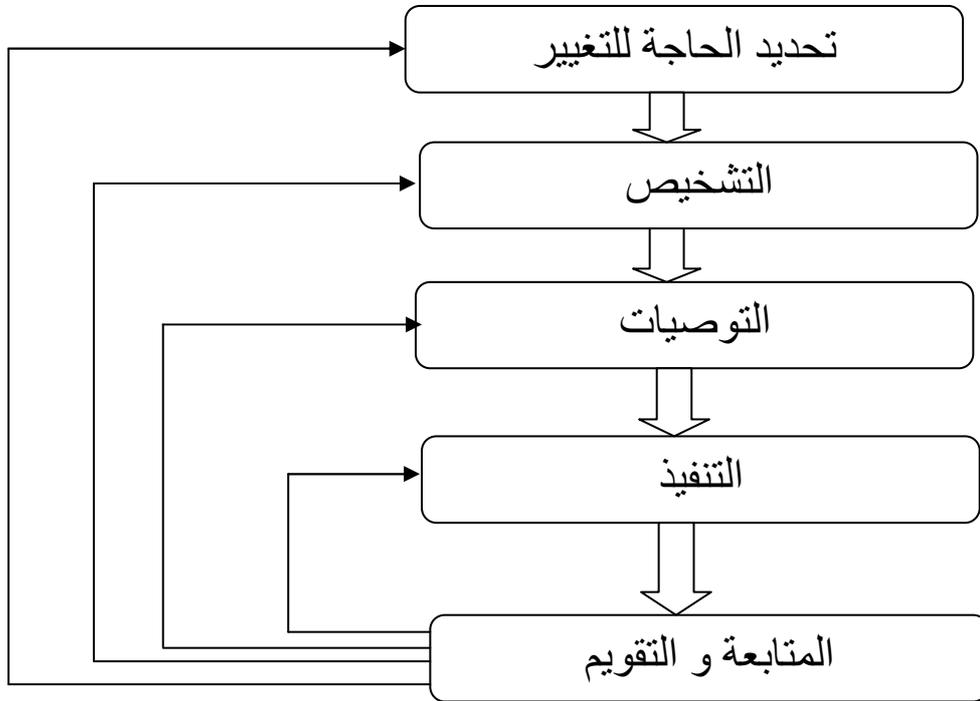
⁴ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 109.

الفصل الثاني: التغير الاجتماعي و التغير التنظيمي

- ب- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ت- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل.
- ث- تثبيت التغيير.
- ج- إنهاء العلاقة التعاقدية.

والواضح بعد هذا التعديل هو بناء العلاقة التعاقدية بين المعنيين بعملية التغيير و الاستشاريين لضمان عملية التشخيص السليم، و بعدها يتم القيام الفعلي بعملية التغيير المبني على هذه العملية من أجل ضمان الفاعلية و النجاح و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : مراحل العملية التغييرية في المنظمة من تصميم الباحث .



7- تشرح التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير إلى أربع أصناف هي: التغيير التدريجي، التغيير العنيف (BRUTAL) هذا حسب معيار السرعة، أما حسب الإرادة وعدمها هناك التغيير المجبر والتغيير الإرادي وشكل الموالي يوضح ذلك ومدى ارتباط أصناف التغيير بأشكاله:

الفصل الثاني: التغير الاجتماعي و التغير التنظيمي

شكل رقم (03) يوضح تشريح التغير.

<p>التغيير البناء</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تطورات التنظيم التي تجر إلى تغيير الطرق التي من خلالها يتصور الفاعلين مؤسستهم. ✓ مدته بين 1 إلى 10 سنوات ✓ مثل: ثقافة الزبون، جودة، العمليات... 	<p>التغيير المقرر</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإجابة على ضغوطات المحيط (القانوني والتكنولوجي..الخ) ✓ مدته بين 12 إلى 36 شهرا ✓ مثل: تحقيق الحجم الساعي الأسبوعي بـ35 ساعة، ظهور عملة جديدة مشروع سنة 2000 	<p>التغيير التدريجي</p>
<p>التغيير التآقلمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحويل التطبيقات والتنظيم ✓ مدته بين 06 إلى 18 أشهر ✓ مثل: آلة إعلام آلي جديدة، كفاءات تجارية... 	<p>تغيير الأزمة</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ حلول لاضطراب ما ✓ مدته بين يوم إلى 3 أشهر ✓ مثل: حادث، إضراب، شكوة الزبون..... 	<p>التغيير العنيف</p>
<p>تغيير إرادي</p>	<p>تغيير مجبر</p>	

المصدر: D. Autissier, J.M. Moutot, ob. cit, p93.

التعليق على الشكل السابق:

أ- التغيير المقرر- المجبر والتدريجي:

عوامل هذا النوع من التغيير عموما تأتي من الخارج ذات أصول غالبا ما تكون قانونية وتكنولوجية، تفرض على المؤسسة، وإن لم تؤخذ بعين الاعتبار فهي تشكل خطرا على حياة المؤسسة، مثل قانون 35 ساعة في فرنسا يمكن أن يدخل في هذا الفئة، وكذلك ظهور عملة الأورو (EURO) جرت العديد من المؤسسات إلى نشر مشاريع التغيير الكثيرة على مستوى الإعلام الآلي والمحاسبة والتجارة.

كذلك مشاريع سنة 2000 ركز على وضع رزنامة جديدة لكل تطبيقات الإعلام الآلي.

ب- تغيير الأزمة: المجبر العنيف:

إذا كان التغيير المقرر يتميز بهدوئه، فتغيير الازمة يعاكس ذلك تماما، عوامله تكون داخلية كما قد تكون خارجية المصدر، وتتميز ببعدها الإستعجالي وتتجسد عن طريق الأحداث المرتجلة التي تعطل كل أو جزء من السير الحسن للتنظيم، ومنها النتائج التي قد تكون ضارة

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

مثل، شكوى زبون، إضراب، تعطل ميكانيكي أو في الإعلام الآلي، اضطراب الإنتاج، حادث، أزمة سياسية في البلد..إلخ، تواتره هذا النوع من التغيير يكون عنيف، ظهوره سريع، وفجائي كما أنه من الصعب التنبؤ به.

ح- التغيير البناء: الإداري والتدريجي:

التغييرات المفروضة تكون سهلة الخيانة خلاف التغييرات الإرادية بالنسبة للأولى مصدرها خارجي ويمكن تبريره بنفسها، أما التغييرات الإرادية ترجع إلى القرارات الداخلية للمؤسسة يتحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص معروفين لذلك فعلى هؤلاء الأشخاص ومن أجل تحريك الأفراد، تطوير الحجج ونشر أجهزة من أجل تحقيق مشروع التغيير وقبوله، قيادة التغيير هامة جدا في هذا النوع من التغيير.

التغيير التأقلمي: الإرادي والعنيف: يتميز التغيير التأقلمي بنفس خصائص التغيير الإرادي التي يتضمنها التغيير البناء ويختلف عنه فيما يتعلق بالتواتر "Rythme"، نتائجه ليست طويلة الأمد ولكن في الأمد المتوسط من 03 أشهر إلى 18 شهرا، ويتطلب هذا النوع من التغيير المتابعة والقيادة.¹

8- قيادة التغيير التنظيمي: في بداية التسعينات قيادة التغيير تعلقت ببعض الشخصيات التي نجحت في إقناع المؤسسات بأهمية توسيع خطواتها في الأفق الوظيفية والتكنولوجية لفرق المشروع، في هذه العشرية قيادة التغيير تعدت مرحلة خطاب القطيعة الذي كان سائدا.² يمكن تصنيف أنماط قيادة التغيير إلى ثلاث أطوار:³

1-8: القيادة التقليدية لتغيير: تعتمد هذا الطور من القيادة لتغيير على الطرق التقليدية و يعملون على تحسينها كونهم خبراء وأصحاب كفاءة في ذلك، وهذه الفئة تضم كل من الكبار والشباب حيث تواجه المستجدات والأزمات العصرية بالتقليد الماضي اعتمادا على الأساليب والأنظمة التقليدية وتجدها مقيدة وغير قادرة على مجارات التغيير المتسارع والفجائي .

2-8: القادة المحولون: من خلال كلمة محولون يتضح لنا أن هذا النمط من قيادة التغيير يكتسب الميزة الأساسية في التغيير ألا وهو التحويل، ويتمثل ذلك في أن قادة هذا النمط

¹ - D.Autissier, J-M. Moutot, Ob. Cit, PP-93-96.

² - ibid., p-12

³ - مايكل كاي، التغيير، التغيير المتواصل، تر:فواز زعرور، الرياض، مكتبة العبيكات، 2003م، ص، ص-272، 271.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

يضعون أهداف وتوقعات عالية تدفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم ومن أبرز خصائص قيادة هذا النمط التحويلي:¹

- أ- أنهم واثقون بأنفسهم، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- ب- يعملون مع أي يد تمد إليهم، وهم ينشطون ويجتهدون أمام التحديات.
- ت- لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- ث- أنهم مدربون و معلمون لكل شخص في المؤسسة .
- ج- يضعون معايير عالية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها.

3-8: القيادة البناءة: وهم المحولون الملزمون، والذين يعيشون أوقات مستقرة ويملكون وجهات نظر كافية عن المؤسسة، وغالبا ما تكون امتداد للماضي فضلا عن رؤية جديدة للمستقبل، وبذلك نجدهم يواكبون الضغوط التي تعرض لها المؤسسة، ويدعون دعاة التغيير، فضلا عن مثابرتهم على العمل وتقديم كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتميزها، فالمؤسسة الحديثة تتعارض مع مبادئ الإدارة التقليدية، وبالرغم من ذلك فالقيادة التقليديين لا يزالون موجودين فيها، إلا أن هذه المؤسسات بحاجة إلى القادة الساعين إلى التحويل، كما أنها لا تعتمد على قائد واحد يحدث التحولات والتغييرات وإنما مجموعة من القادة يعملون مع بعضهم البعض ويصلون إلى إتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ومتابعتها وكذا التأقلم و التعامل مع المستقبل وتغييراته المفاجئة، حتى يصبح لديهم مؤسسات قادرة على التعامل مع هذا القرن و مستجداته ومتطلباته، والتي أن تنسم بالميزات التالية:²

- أ- تلبية متطلبات المستفيدين "تعيش نبض السوق"
- ب- أولى اهتماماتها البحث و التطوير و التدريب المستمد.
- ت- شعارها الكفاية والإبداع .
- ث- الحيوية والتغيير الإيجابي المستمر.

9- مقاومة التغيير: إن التغيير يمثل جوهر العملية الإدارية، وذلك على مستويين:

¹ - محمد بن يوسف النميران العطييات، مرجع سابق،ص192.

1- نفس المرجع السابق،ص193.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

- المستوى الكلي "macro" والذي يتمثل في (أقلمة المؤسسة مع الضغوط الخارجية) والمستوى الجزئي "micro" الذي يتمثل في (تنظيم وتحريك الموارد البشرية نحو المشاريع الجديدة)، فالمستوى الجزئي إذا يحدد المستوى الكلي، فإذا لم يتم إقناع الفاعلين بشكل جيد حول برنامج التغيير فإن محاولة أقلمة المؤسسة مع البيئة الخارجية لا يكتب لها النجاح، هذا ما دفع كروزى وفريدبرغ Crozier et E-Friedberg منذ زمن طويل (1977) للتركيز على العقلانية النسبية للفاعل، وقدرته على المشاركة بطريقة واعية أو غير واعية، أمام أهداف المؤسسة، لذلك نتحدث في هذا المقام عن مقاومة التغيير، فالتغيير يتطلب قبول الخطر وذلك من خلال استبدال ما هو موجود ومعروف بشيء غير متأكد منه وغامض، هذا ما يدفع الفاعلين لنبذ ذلك ويواجهونه بالمقاومة والمجابهة.

إن مقاومة التغيير تتولد من الخوف من الفراغ والحاجة للتأقلم ففي وجهة رفض التغيير، فالأفراد يطوِّرون سلوكيات المعارضة، السلم، أو الأفعال المعارضة Pro-activité وتتجسد هته المعارضة أو المقاومة في خطاباتهم، الروتين، الأفعال والرموز التي يستخدمونها، هذه المجالات الأربعة التي تعبر عن مقاومة التغيير تبني في نظرنا لحمة مصفوفة لخطابات، روتين، أفعال، ورموز والتي تعتمد كأداة تحليل مقاومة التغيير.

1-9: أسباب مقاومة التغيير:

إن الإنسان بصفة عامة يخاف من التغيير، و هو قلق وجودي، ولديه نزوع طبيعي لمقاومته، هذا الذي لا يكون إلا انعكاس، وفي بعض الأحيان تجربة محصلة.

في كل المشاريع نجد الخوف من الفراغ، تغيير الوضع، أخذ مهارته، سلطته تقسيم المعلومات... إلخ¹، و يمكن تقيئة ذلك إلى ثلاث فئات هي²:

- المقاومات المرتبطة بالشخصية.
- المقاومات المرتبطة بالنسق الاجتماعي.
- المقاومات المرتبطة بطريقة إدخال التغيير.

¹ -D.Autissier, J-M .Moutot ;ob. cit,p-109-110.

² - Pierre Corellette et all, le changement organisationnel. Canada: presses de l'université du Cubique, 1997, P-P, 98-100.

9-1-1: المقاومات المرتبطة بالشخصية:

- أ- العادات: العادة في الغالب سهلة التحصيل من الاستغناء عنها.
- ب- الخوف من المجهول: غالبا ما تبقى أفكار التغيير غامضة بالرغم من محاولات شرحها و تبسيطها، لذلك يلجأ الفاعلين داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير.
- ت- تفضيل الثبات: يميل الإنسان إلى حب الاستقرار والثبات.
- ث- التصور الانتقائي: التصور الانتقائي هو آلية سيكولوجية من خلالها يتخذ الفرد اتجاه لاختيار المعلومات أو الأحداث التي تؤكد على إبقاء انطباعاته و سلوكياته.
- ج- إرضاء الحاجيات: من المعقول أن الأفراد موجهون بسلوكياتهم عن طريق حاجاتهم التي يحاولون إرضائها، و يمثل التغيير في هذا المقام عند بعض الأشخاص تهديد لتحقيق ذلك.
- ح- التماهي مع الوضع القائم: في الكثير من الأحيان، الوضع الذي نرغب في تغيير نجده قد أنشأ من طرف المستفيدين أنفسهم، هذا الإحساس بالانتماء و التماهي لهذا الوضع يجعل الأفراد مستاءين من أي محاولة لتغييره.

9-1-2: المقاومات المرتبطة بالنسق الاجتماعي:

- أ- الامتثال للمعايير: أن امتثال الأفراد لمعاييرهم و لقيمهم من شأنه أن يمثل مقاومة للمشروع التغيير.
- ب- اتساق النسق: عندما نتكلم عن التحليل النسقي نجد أن التفاعلات بين النسق ومحيطه و بينه ونقاط الدخول، لتحويل و إخراج النسق يكشف لنا اتساق النسق، و عندما نريد إدخال أي تغيير في تنظيم النسق، يجب علينا أن نأخذ في عين الاعتبار أن الدينامكية النسقية تفضل الاتساق و التوازن، فالتغيير يعرض للخطر هذا الالتحام و الاتساق الداخلي، وتنتج مقاومة التغيير من داخل النسق لحمايته من الاضطراب.
- ت- الفوائد و الحقوق المحصلة: في المجتمع الصناعي المتأخر، النسق السوسيو-اقتصادي- مثل الأنساق التنظيمية- يظهر على درجة عالية من التمايز و التسلسل لمخططات: السلطة، الاستقلالية و التسلسل، لذلك يمكن أن ننتظر مقاومة من هذا النسق لأي تغيير.
- ث- قدسية شيء ما: كل مجموعة منظمة، كل مجتمع لديه مقاييس للسلوكيات و الاتجاهات التي تحمل المعايير و الطابوهات، الشعائر، الأخلاق، و الآداب، و كلما حاول التغيير المساس بهته المقدسات كل ما كانت مقاومته حتمية و أكيدة.

الفصل الثاني: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي

ج- رفض ما هو أجنبي: يميل النسق إلى رفض كل ما لا يعرفه.
3-1-9: المقاومات المرتبة بطريقة إدخال التغيير: لطريقة إدخال التغيير و التمهيد له دور في مقاومته¹.

2-9: شبكة (الخطابات، الروتين، الأفعال والرموز DRAS)

كيف ندرس مقاومة التغيير؟ وبأي وسيلة نقيسها لنقول أن كل فاعل يقاوم التغيير و بأي طريقة يقاوم ذلك؟ للإجابة عن هذين السؤالين أعد كل من أوتيسيار وموتوت (D-Autissier et J-M. Moutot) شبكة* DRAS، والتي تتموضع في مصفوفة- السلوك/حالة العقل والظاهر/الخفي، بالطريقة التالية:

- شكل رقم(04)مصفوفة ال: DRAS لتحليل مقاومة التغيير.

سلوكية	روتين	أفعال
حالة العقل	رموز	خطابات
	خفية	ظاهرة

توضح المصفوفة السابقة أمكنة من ملاحظة مقاومة التغيير بتكوين خاصيتهما السلوكية، أو حالة العقل وإمكانية ملاحظتها، مصطلح السلوك يبين ما يمكن للفرد إضماره في تطبيقاته وممارساته والأفعال والروتين يعود إلى السلوك، ورغم ذلك فيمكن أن تكون كامنة، أما مصطلح حالة العقل فيعني التمثل الذي يقدمه الأفراد للخارج بطريقة بالنسبة للواقع، في حين الخطابات والرموز تندرج ضمن حالة العقل و تساهم في بناء التمثل للواقع مثلاً، عند وضع مشروع للجودة، فالخطابات تظهر بصفة جلية.

¹ - IBID, pp, 100-101.

* DRAS (Discours, Routines, Actions et, symboles).

I. تسيير الموارد البشرية

- 1- ماهية الموارد البشرية و مراحل تطورها
- 2- تخطيط الموارد البشرية
- 3- المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية
- 4- سياسات تكوين و تدريب الموارد البشرية في المؤسسة
- 5- إستراتيجية المؤسسة و التدريب الاستراتيجي

II. مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- 1- التسيير الذاتي
- 2- الشركات الوطنية
- 3- المؤسسات الاشتراكية
- 4- إعادة الهيكلة
- 5- استقلالية المؤسسات

تمهيد:

رأينا في الفصل السابق التغيير في بعده، الاجتماعي و التنظيمي و الذي يمثل في دراستنا هذه النسق الذي تلعب فيه المؤسسة الاقتصادية العمومية كفاعل استراتيجيا من خلال وظائفها التي تتواجد بها و قد ركزنا على عملية من وظيفة الموارد البشرية ألا و هي التكوين و منه نخصص هذا الفصل لمناقشة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة مع التركيز على العملية التكوينية باعتبارها العملية التي وقع الاختيار عليها لأنها أكثر حيوية تتعرض للتغيير و تصنعه، وسنتناول هذا الجانب من خلال ماهية الموارد البشرية و مراحل تطورها ثم تخطيط الموارد البشرية و مهام إدارة الموارد البشرية وبعدها سياسات تكوين و تدريب الموارد البشرية التدريب الاستراتيجي في المؤسسة، هذا فيما يتعلق الفعل الاستراتيجي الذي يصدر من المؤسسة كفاعل، أما عن المؤسسة فسنتناولها من خلال المراحل التطورية التي مرت بها و التي كانت دائما تأخذ في اعتبارها توسيع هامش حرية المؤسسة ابتداء من التسيير الذاتي، الشركة الوطنية، المؤسسات الاشتراكية، إعادة الهيكلة و أخيرا الاستقلالية بمختلف آليات تطبيقها .

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :

1- ماهية إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها:

1-1. إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية التي تباينت التعاريف بشأنها وذلك بالرغم من حداثة الاهتمام بالأفراد كمورد وعناصر أساسية في المنظمة، ابتداء من القرن العشرين وخصوصا في القرن الواحد والعشرين، ففي هذه الحقبة التاريخية ركزت الإدارة في المؤسسات والمنظمات اهتمامها بالمورد البشري بصفته عمود العملية الإنتاجية لذلك فقد برزت العديد من المسميات حسب التطور التاريخي للاهتمام بالمورد البشري، وكان أكثرها انتشارا في العقود الماضية إدارة الأفراد *gestion des personnels* التي تركز جل اهتمامها على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم،¹ وذلك لتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها، ومنه كان شغل المهتمين بهذا المجال من الإدارة لهذا العنصر الأساسي في المنظمة، هو السعي في الحصول على القوى العاملة كما ونوعا وإمدادهم بالوسائل اللازمة لتحقيق أنشطتهم، أما بروز مصطلح إدارة الموارد البشرية فقد كان في نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي،² والذي تركز اهتمامها على الحصول على المهارات الفردية و الجماعية و توظيف هذه المهارات في انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، و من خلال ما سبق تمثل إذن إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمات والعاملين معا، ويتم ذلك في مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة، كاستقطاب الموارد البشرية ثم توظيفها بعد اختيارها واختبارها كذلك تقييم أدائها وصيانتها والمحافظة عليها بالتكوين والترقية والتحفيز، و من هذا فإن إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية هامة تؤدي وظائفها من خلال ما يلي:³

أ- إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى.

ب- إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

ت- إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس انه أصل استثماري يجب إدارته وتطويره بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء.

ث- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص، 19 .

² - نفس المرجع ، ص، 19.

³ - عادل حرحوس، مؤيد السعيد السالم، مرجع سابق، ص، 6.

ج- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.

ح- تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

2-1. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات بمراحل متعاقبة حتى أصبحت على ما هي عليه حالياً، مثلت هذه المراحل تحديات مختلفة باختلاف الأطر الفكرية والإيديولوجية لمختلف المهتمين بالموارد البشري في عالم التنظيم، إذ اعتبر الفرد في المراحل الأولى من تأسيس إدارة الموارد البشرية مجرد آلة ثم نظر إليه على أنه الأساس الذي يقوم عليه الإنتاج وهناك آفاق فكرية تتميز بالقرب والبعد من كلا هاتين الحالتين النظريتين حتى وصل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ما هو عليه الآن ، وفيما يلي عرض المراحل الأساسية التي مر بها هذا المفهوم.

1-2-1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة باشتغال الإنسان بالأعمال اليدوية والبسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يوفر الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكيفه للبقاء على قيد الحياة، فهذه المرحلة لم تشهد أي تنظيم للعمالة، وقد كان صاحب العمل يعتبر العامل أنه سلعة تباع وتشتري وفقاً لمتطلبات انجاز المهام التي يريد لها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معنية الخبرة والمهارة والقدرة على توظيف العاملين لديها مقابل أجر يحدده رب العمل نحو العاملين لديه، ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، حيث انجر عن ذلك حالات الإقطاع والعبيد من الفلاحين وغيرهم، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعات التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتجديد إطار الصناعة المعينة، وكذلك شروط العمل و المهنة و الأجر الذي يتم دفعه للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل التي سادت تلك الفترة.¹

2-2-1. مرحلة الثورة الصناعية :

بظهور الثورة الصناعية وما انجر عنها من ظهور آلات ومصانع كبيرة ورتابة في العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال طول ساعات العمل وكل ما يتعلق بالظروف الفيزيائية من حرارة ورطوبة وتهوية وضوضاء... الخ، من تلك الحالات التي رافق حملات

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص، 21 .

واسعة للقيم بإنشاء نقابات واتحاد مهنية من اجل تحسين ظروف العمل والتعويضات وتقليص ساعات العمل، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية و فاعليتها في تحسين ظروف العمل¹.

1-2-3. مرحلة القرن العشرين :

تميز القرن العشرين بظهور أنشطة ووظائف متنوعة في إطار الموارد البشرية خاصة بظهور حركة إدارة الموارد البشرية بقيادة **فريدريك تايلور 1858-1915** الذي ساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في تنظيمه الجديد الذي اسماه التنظيم العلمي للعمل حيث وصل إلى أنه من المستحيل زيادة كثافة العمل من أجل التحصل على فائض في الإنتاج، لكن تجربته تركزت على تجزيء المهام الموكلة للعامل و التخصص في العمل، كما أنها ألحت على التكوين المستمر للعامل²، وحركة العلاقات الإنسانية بقيادة **التون مايو**، فحركة الإدارة العلمية قدمت تصورا محددًا بين العاملين والإدارة خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الحركة والزمن، وتشجيعهم لأداء وانجاز أعمالهم وفقا للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب³، وقد كان العمل تحت رقابة مشددة ودقيقة هدف لتحقيق هذه المعايير المحددة من قبل الإدارة، وقد يترتب على الذي لا يمتثل لهذه المعايير الفصل من العمل، في حين من يقدم العمل المطلوب أو يزيد على ذلك فانه يتقاضى أجره ويكافئ على الناتج الزائد وذلك من اجل تشجيعه، ونتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشأة على نشاطات التوظيف، التدريب، الصحة و السلامة، لكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل دون النظر إلى أهدافه، و مع كل هذا ساهمت إدارة المنشأة في ذلك الوقت دون بتقديم خدمات للعمال كالإجازات و القروض و التأمين⁴، كما شهد القرن العشرين ظهور الفكر الفيبييري (max Weber) الذي اهتم بالبيروقراطية كنظرية في التنظيم و من خلال مرتكزاته الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و استخدام العمال الكفؤين و الاتصالات الرسمية، و غيرها أسهم ذلك في تحقيق العديد من التغيرات في مجال الاهتمام بالموارد البشري و أمام هذا الوضع الاجتماعي للعامل ظهر اتجاه يتعارض مع النظرية الآلية للمورد البشري، عرف بمدرسة العلاقات الإنسانية⁵، حيث بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية كنتيجة للتجارب و النتائج التي توصل إليها زعيمها "إلتون مايو Elton mayo" و زملائه وهي تجارب هاورتون الشهيرة "Hawrthone" فهذه التجارب استطاعت أن تغير الأساليب القديمة لإدارة الأفراد في المنظمة، انطلاقًا من أن أداء

¹- نفس المرجع ، ص : 22 .

² - Peretti J,M, ressources humaines et gestion du personnel, Paris: ED, Vuibert, 1994, p, 14.

³- عادل حرحوس ، مؤيد السعيد السالم، مرجع سابق، ص، 7.

⁴- نفس المرجع السابق ، ص ، 7 .

⁵- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عمان:عالم الكتاب الحديث، 2002، ص، 83

العاملين و انجازهم لا يتوقف على العوامل الفيزيقية و المادية فقط وإنما هناك عوامل تفوق في أهميتها هذه الماديات و تتمثل في الجوانب النفسية و الاجتماعية و ينطلق منهج مدرسة العلاقات الإنسانية من أن الفرد في التنظيم هو أهم مورد و يفوق في مكانته العناصر الأخرى المكونة للتنظيم، و ذلك كان من المفروض العمل على إسعاد العامل و تحقيق مستغراته الإنسانية الذي يحقق في نهاية المطاف أهداف المنظمة.

1-2-4. نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين:

شهدت المراحل الأخيرة من القرن الماضي بالأخص مرحلة السبعينات و الثمانينات و حتى الوقت الحالي تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت البيئة التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك ، من هذه التغيرات ما يلي:1:

أ- ظهور العولمة .

ب- شدة المنافسة.

ت- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء .

ث- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة و التي خلقت خلا و هذا فيما يخص الموارد المتاحة و ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات².

ج- تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.

ح- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.

خ- دينامية البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافة ... الخ .

2- تخطيط الموارد البشرية:

1-2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: يستخدم مفهوم تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى الجانب الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية و هو احد أنواع التسيير لاقتترانه بعملية التوقع و التنبؤ و هناك العديد من التسميات لهذا الإجراء، و كان ذلك حسب المهتمين بدراسة الموارد البشرية و من هذه التسميات نجد : التسيير التنبؤي للوظائف " la gestion prévisionnelle des emplois " كما هو عند ريببيت " R . Ribitte " و "تيري ، thierry"³، و التسيير المسبق للكفاءات " la gestion anticipée des compétence "

¹ - حضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص ، 23 .

² - Peretti J,M, ob: cit, p, 15.

³ - Dimitri Weiss, fonctions ressources humaines, édition d'organisation, 1988, p.p. 417, 458 ..

" عند ماندون " Mandon "، أما ويس ديميتري " Dimitri Weiss "، فاختر عبارة التسيير التوقعي للموارد البشرية¹ " la gestion prévisionnelle des ressources humaines، إذا فتخطيط الموارد البشرية قد عرف العديد من الأشكال منذ بداية نشأته تحديدا في السبعينيات من القرن الماضي، حتى تأسيس مفاهيمه و تطوره في الثمانينيات فالمؤسسات اتخذت في ترتيبها مجموعة من المناهج و الطرق و أدوات العقلنة و البحث عن الفاعلية في تسيير مواردها البشرية، لكن قبل أن تكون شؤون عمليات و إمداد بالأدوات، تخطيط الموارد البشرية أهم نشاط يتوقف عليه سير المؤسسة بفاعلية. يتكون تخطيط الموارد البشرية أو التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات * GPEC في أرقى درجات مفاهيمه، من بعدين، بعد جماعي و بعد فردي، فعلى مستوى البعد الجماعي يتعلق الأمر بدمج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي في شموليتها و التحكم في تطورات الوظائف و التشغيل في الأجل القصير، على مستوى النوع و الكم، أما على المستوى الفردي، فيتعلق الأمر بالسماح للأجير أن يكون فاعل في وجه السوق و إنشاء و تنفيذ مشروع للتطور المهني².

2-2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يمثل قراءة مستقبلية لمستقبل الموارد البشرية كما و نوعا لذلك فكل إجراءات تسيير الموارد البشرية تعتمد على المعطيات التي تقدمها عملية التخطيط و تظهر أهميته على النحو التالي:

أ- توفير البيانات الدقيقة و الواضحة للمواقف الراهنة للمنظمة من حيث عدد العاملين و المؤهلات العلمية و المهارات المتاحة و المعلومات التي تتعلق بالبيانات العامة حول الموارد البشرية من جنس و سن و غيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة³.

ب- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ت- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.

¹ - Dimitri Weiss, et all, ressource humaines, ob.cit , p493 .

* GPEC "Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Compétences "

² - Ibid, p491.

³ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 396 .

ث- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج من نقص أو زيادة في تلك الموارد البشرية و التخلص من الانعكاسات السلبية في تلك الحالة.

ج- يساعد على إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد برامج التدريب و التطوير المطلوب لرفع مستويات أداء العاملين.

ح- يساعد على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يميل بمعزل في تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب و الاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فاعليتها¹.

2-3. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الإدارة الأخرى للمؤسسة أو المنظمة في الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية، خصوصا إذا تعلق الأمر بتحقيق الميزة التنافسية من خلال مشاركة العمال أو ما يعرف بالإدارة بالمشاركة، وتتمثل خطوات تخطيط المورد البشرية في ماليي:

2-3-1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

تعتمد عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسمى المنظمة إلى تحقيقها، ولذلك ينبغي التفتن لـ:

أ- عدد العاملين الواجب توفيرهم لتحقيق الأهداف مع الأخذ في الحساب الجانب النوعي.

ب- مواصفاتهم الشخصية.

ت- الوقت المناسب لتوظيفهم.

ويتم هذا بناءً على مجموعة من الطرق أشهرها:

أ- تحليل عبء العمل. ب- تحليل قوة العمل. ت- تحليل النسب².

أ- تحليل عبء العمل: أجمع الخبراء في الإدارة و التسيير على أن تحليل عبء العمل في المؤسسات و المنظمات يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة المستقبلية، و يعبر عن هذا المعدل بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، كلما كان تقدير

¹ عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص،ص، 20-21 .

² ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995، ص، ص، 34، 36.

المبيعات دقيقا تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم الموارد البشرية المستقبلية بشكل أدق في جانبيه: الجانب الكمي و الجانب النوعي و يتم ذلك من خلال تأويل رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمؤسسات المعنية بهذه العملية.

يتم تحويل رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج و برنامج مشتريات في قسم المشتريات و هكذا بالنسبة إلى بقية الأقسام، ثم يتم وضع هذا البرنامج في وحدات عمل محددة في شكل سلع أو خدمات معبر عنها بساعات مضبوطة¹.

تهدف عملية تحليل عبء العمل إلى تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية، و على الرغم من أن هذه الطريقة ليست دقيقة تماما في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لكنها من أكثر الطرق انتشارا في مجال تخطيط الموارد البشرية و الفكرة الأساسية وراء ذلك الإجابة عن سؤالين:

- ما هي كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟

- ما هو العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد²؟

وفي ما يلي مثال توضيحي لما سبق :

- نوع العمل المراد انجازه هاتف نقال .

- المدة اللازمة للإعداد هاتف نقال دقيقتين.

- حجم العمل الشهري 15000 هاتف نقال.

- ساعات العمل الشهرية 100 ساعة لكل موظف.

الحل:

عدد الساعات اللازمة لانجاز كمية العمل في الشهر.

$$30000 = 2 * 15000$$

$$5000 = 60 \div 30000$$

$$50 = 100 \div 5000$$

¹- عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص . ص ، 64 ، 68 .

²- نفس المرجع ، ص ، 68 .

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

ب- تحليل قوة العمل: في هذه الطريقة يتم تحليل النتائج التي تم التحصل عليها من خلال تحليل عبء العمل و من ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة من العاملين، ثم القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الذي يمكنه أداء المهمة، و بالتالي تنفيذ كمية العمل بصورة حسنة، لذا لا بد من التأكد من معرفة الوقت المتاح عن طريق الوقوف على ما يلي¹:

- عدد ساعات الغياب و التأخير عن العمل.

- عدد ساعات العمل.

- إذا يتم استخدام متوسط وساعات الغياب و التأخير.

- حساب معدل إجازة الفرد في السنة كل عدد الأشهر لمعرفة ما يخص كل شهر من أيام الإجازة، ثم تحويلها إلى ساعات.

- القيام بجمع ساعات الغياب و التأخير و الإجازات في الشهر و طرحها من الوقت الإجمالي.

مثال عملي لتخطيط الموارد البشرية "من إعداد البحث": لدينا مؤسسة تتكون من 900 عامل على مختلف الفئات السوسيو مهنية مقسمة كالتالي:

المجموع	العمال غير المؤهلين	العمال المؤهلين	و التقنيين أعوان التحكم	الإطارات	الفئات السوسيو مهنية
900	496	252	80	78	تعداد السنة 31/12/2011

نريد أن نعد مخطط للموارد البشرية للسنة 31/12/2014، في البداية نقوم بحساب الخروج المتوقع من الموارد البشرية على مختلف الفئات السوسيو مهنية و بمختلف العوامل من تقاعد و وفيات و استقالات و تسريح... الخ.

نفترض أن هناك عاملين للخروج في هذه الحالة و هما التقاعد و الاستقالات حيث يقدر عدد العمال المتوقع خروجهم ب134 عامل من بينهم 84 عامل متوقع خروجهم بالتقاعد و 50 عامل متوقع خروجهم بالاستقالة موزعين على الفئات السوسيو مهنية كالتالي:

¹ - خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ص52.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

الخروج 2011 بين إلى 2014	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
التقاعد	14	16	22	32	84
الاستقالات	4	4	10	32	50
المجموع	18	20	32	64	134

هنا ينبغي التفطن للترقيات المحتملة و نفترض انه سيتم ترقية 18 موظف من أعوان تحكم و 20 عامل من العمال المؤهلين و 108 من العمال غير المؤهلين و هذا نتحصل عليه من سياسة الترقية المتبعة من طرف المؤسسة.

التعداد	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
-التعداد في 2011	78	80	252	496	900
-الخروج	18	20	32	64	134
-الترقيات	-	16	20	108	144
-الترقيات إلى الفئة المالية	16	20	108	-	
المجموع	70	64	308	324	766

بعدها نقوم بإجراء عملية حسابية للتعرف على شكل التعداد في السنة المراد التخطيط لها و يتم ذلك كالتالي:

ثم نقوم بحساب الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية و يأتي ذلك من الطلبات التي تقدمها المصالح المختلفة في المؤسسة المعنية و كذلك الاستعانة بالجانب التاريخي لتطور التعداد و نفترض أن الاحتياجات الموقعة هي كالتالي:

الفئات السوسيو مهنية	الإطارات	التقنيين و أعوان التحكم	العمال المؤهلين	العمال غير المؤهلين	المجموع
الاحتياجات المتوقعة	90	110	220	400	820

بعد ذلك نقوم بمقارنة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و كيفا مع ما تأول إليه خلال السنة المراد التخطيط لها حيث نصل إلى ما يلي:

المجموع	العمال غير المؤهلين	العمال المؤهلين	التقنيين و أعوان التحكم	الإطارات	الفئات السوسيو مهنية
142	76		46	20	عجز
88		88			التعداد الزائد

نلاحظ أنه هناك عجز في التعداد المطلوب ب 54 عامل و هذا النقص يأتي من عاملين هما انخفاض التشغيل ب 80 و عامل الخروج ب 134 عامل و منه ل بد على المؤسسة في مثل هذه الحالة أن تتخذ إجراءات كزيادة الترقية من فئة أعوان التحكم إلى الإطارات مع العمل على زيادة التكوين كما يمكنها التقليل من ترقية العمال غير المؤهلين، كما يمكن أن تحل هذه المشكلة باتخاذ إجراء التقاعد المسبق للعمال المؤهلين

ج- تحليل النسب:

تستخدم الطرق السابقة للتنبؤ بحجم العمالة المباشرة، أما تحليل النسب فيستخدم بحجم العمالية غير المباشرة، مثلا يمكنك استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العاملة الكلية بالمؤسسة على عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد المحامين بالإدارة القانونية، ومن الممكن استخدام نسبة الإنتاجية خلال فترة ماضية للتنبؤ بحجم القوى العاملة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية:

معدل الإنتاجية = (عدد ساعات العمل) / (عبء العمل مقدرًا بالساعات خلال الفترة الزمنية)

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المتوقع على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخي الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة.¹

2-2-2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه العملية بحصر الموارد البشرية الحالية في المؤسسة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات ثم تحديدها في المرحلة السابقة وتتم هذه العملية وفق ثلاث عناصر:

¹ - عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 71.

- تحديد عدد العاملين في المؤسسة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية و مهارية.
- تحليل طبيعة الأعمال، داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.¹

يتم الحصول على هذه المعلومات من قوائم خاصة توزع على جميع أقسام المؤسسة ومن خلال النتائج التي أسفرت عليها تقارير تقييم الأداء.

ومن الضروري أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد للموارد البشرية يتعلق بالمعلومات الخاصة بالأفراد من التحاقهم بالمنظمة والتغيرات التي مروا بها ومعرفة المهارات والقدرات التي بحوزتهم هذا إلى جانب المعلومات المتعلقة بالراتب والمكافآت والعلاوات... الخ.

أما فيما يتعلق بسوق العمل الخارجي والذي يمثل الجزء الثاني من العرض الذي يمثل المرجع الذي تستند به المنظمة عندما تكون في حاجة للتوظيف الخارجي، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية دراسة هذا السوق في زاويتي الكم والنوع ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتماد على سوق العمل سواء الداخلي أو الخارجي و يعتمد القرار النهائي باللجوء إلى أي المصدرين على أساسيين هما:

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة.
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ومن أكثر الطرق استخداما في تحديد العرض من الموارد البشرية، نجد طريقة مخزون المهارات وخرائط الترقى والإحلال.

أ- طريقة مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:- اسم الموظف وعمره حالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات التي

¹ - نفس المرجع، ص 65.

اجتازها، نتائج تقييم أداءه، الغيابات، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، تطورات وطموحات الموظف في الترقية.¹

ب- خرائط الترقى والإحلال:

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة مثل الوظائف العليا، تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء مدة القائمين عليها حالياً، وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.²

علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

أ- تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب:

تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة وبما تقدمه من تحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع المدخلات الرئيسية للاستقطاب، حيث تساعد في وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

ب- التخطيط والتدريب:

توضح نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على توفيرها في المستقبل واحتياجاتكم التدريبية التي يمكن من احد وأعمالهم بشكل جيد.

ت- تخطيط الموارد البشرية و التوظيف:

تساعد نتائج التخطيط للموارد البشرية على الاختيار والتعيين فهي تحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد.

ب- تخطيط الموارد البشرية و التدريب: توضح نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية أعداد و تخصصات الأفراد التي سيجري العمل على توفيرها في المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.

ث- تخطيط الموارد البشرية وتنمية المسار المهني للأفراد: تمثل نتائج المسار المهني لكل عامل جزء ضروريا من خطة القوى العاملة لأنها تبين احتياجاتها من الموارد

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998، ص114، 115.

البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة الموارد البشرية.¹

3- مهام إدارة الموارد البشرية:

مهام إدارة الموارد البشرية تجمع مختلف المهام العامة و المعروفة في الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، و هي في وجهيها الوظيفي و التنفيذي ففي وجهها الأول تركز على العمل الاستشاري، أما الوجه الثاني فتتعلق بالوظائف أو المهام التنفيذية، المتمثلة في تهيئة الموارد البشرية، و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و مكافأتهم على جهودهم، و تحقيق التكامل في محيط عملهم و المحافظة عليهم من كل الأخطار.

و تتركز مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ابتداء من المشاركة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره و الاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج و تنمية الدخل على المستوى الوطني و صيانة تلك المواد و العمل على ضمان إطمأنانها الاجتماعي و استقرارها النفسي و هذه المهام يمكن حصرها في²:

أ- العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات، بين القادمين على العمل و الراغبين فيه مع العناية باختيارهم، و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.

ب- توفير ظروف العمل الملائمة، من اجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية.

ت- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة، بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم و رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

ث- الاحتفاظ بسجلات العمال، و تنظيمها و تجهيزها و جعلها تحت الطلب.

ج- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال، للنهوض بهم فنيا و معنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.

ح- تكتمل هذه الجهودات و الأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية و تسيير الأجور، و كذا مجال الخدمات الاجتماعية.

¹ - أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998، ص 114-115.

² - ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص. ص، 18، 20.

خ- الاهتمام بالاتصال و بتوفير المعطيات و المعلومات المفيدة، و وسائل الاتصال التي تمكن العمال من إيصال آرائهم و انشغالاتهم، و هي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى، الحديثة، و تعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة العامة للمؤسسة.

و بالتالي فدور إدارة الموارد البشرية يتلخص عامة في ما يلي:

أ- مساعدة الإدارة - مجلس الإدارة أساسا- في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، و في تحقيق التكامل بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية الموارد البشرية.

ب- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

ت- دعم الإدارة العليا، و الإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.

ث- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة و الموارد البشرية.

ج- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد و تحديد مواقعها و طبيعتها.

ح- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة منهم.

4. سياسات التكوين في المؤسسة الاقتصادية:

1-4. مفهوم التكوين والتدريب:

ارتبط مفهوم التكوين في مؤسسات التعليم باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم بتعليم المهارات اليدوية أو العلمية في المخابر والمزارع و المصانع و المدارس و سواها من أمكنة التكوين و التدريب في الجامعات و المدارس الأخرى سواء داخلها أو خارجها، حيث تنفذ الدروس العلمية و التطبيقية التي تهتم بتعليم المهارات و تعلمها، ومنه فالتعلم النظامي ارتبط بعمليتي التدريس و التدريب أما " التدريس فيعني تعليم المعارف النظرية و التدريب يعني تعليم المهارات العملية"¹ و لما كان على كل مؤسسة ألقمة عمالها مع الوظائف و المهام التي هي الأساس في إنتاج المؤسسة، سعت في ذلك إلى استكمال و سد الفراغات التي تنجم عن التباعد بين المعارف النظرية و التطبيقات العملية، فالفرد عندما يتم توظيفه في المؤسسة بناءً على شهادة تثبت مستواه و من ثم تؤهله إلى أن يشغل منصبا معينا في مؤسسة ما، من دون شك إن بيئة المؤسسة التكوينية هي غير بيئة المؤسسة التي استقطبته هذا بالرغم من محاولات المحاكاة التي تقوم بها المؤسسة التكوينية، لذلك انتقل التدريب بمعناه السابق الذكر إلى المؤسسات والتنظيمات المستقطبة لعروض العمل، وأقيمت الدورات التكوينية و البرامج التدريبية التي تهتم بالتكوين و التدريب العلمي للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية

¹ أنطوان رحمة، تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005، ص، 226.

على أداء العمل و إكسابهم مهارات جديدة و تحسين أدائهم مع تطور المؤسسات و متطلباتها المعرفية و النفسية فضلا عن متطلباتها من المهارات الحركية و العلمية ظهرت الحاجة إلى إقامة عمليات تكوينية و تدريبية لتعليم المعارف أو تعميقها و تمكن العاملين من أداء عملهم بكل سهولة مما يرجع بالفائدة على العامل و المؤسسة.

من خلال ما تقدم يعرف التدريب بأنه: "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة اكبر¹" يمكن التدريب إذن العاملين من الحصول على معارف و مهارات محددة يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية، و هو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل مهارات جديدة و إنما يشتمل أيضا على مساعدة العاملين على تلافي جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون قليلو التدريب يكون مستوى أدائهم في اغلب الأحيان متدنيا كما قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية.

2-4. أهمية التدريب:

يهدف التدريب إلى إزالة العجز أو القصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط الأمر بالسلوك الحالي أو المرتقب و تتضح أهمية التدريب في ما يلي:

أ- التدريب هو صفة المنظمات فبدون قوة بشرية متطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب- مادام التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فانه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ت- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بشغلها، و تحتاج للموظف القديم لزيادة مهاراته و إدارته بشكل أفضل.

3-4. مراحل التدريب:

تتم العملية التدريبية في حالتها السليمة في ثلاثة مراحل متعاقبة و سلسلة هي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- التدريب،

3- تقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

1-3-4. تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية هو منظومة فرعية من عملية التدريب تتعلق بمجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معارف و

¹ - روبرت ل ماتيز ، جون ش جاكسون، مرجع سابق، ص60.

مهارات و اتجاهات، العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم أو التغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل و الإنتاج و تتميز هذه العملية بثلاث إجراءات هي: المدخلات، العمليات و المخرجات.

أ. المدخلات :

تتمثل مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة موارد لتشغيل العملية و هي¹ :

أ- بيانات عن الموظفين الجدد و ذلك من حيث عددهم و الوظائف التي سيشغلونها.

ب- نواحي العجز و القصور في الأداء الحالي، و تتمثل هذه الجوانب في أهداف تدريبية لسد العجز في قدرات الموارد البشرية.

ج- استحداث وظائف جديدة .

د- تغيير أساليب العمل الحالية: تتعلق بتطوير أو تعديل مهارات العاملين لتتفق مع استخدام أساليب مستحدثة في انجاز الأعمال مثل ميكنة الأعمال المحاسبية...الخ.

هـ - الإثراء الوظيفي : بمعنى تكبير مهام الوظيفة من حيث زيادة نطاق اختصاصها .

و- معدلات الأداء المطلوبة: أي الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل .

ز- آراء العاملين : من خلال قيام الأفراد بتحديد نواحي الضعف في أدائهم.

ح- تحليل الوظائف : تعتبر عملية تحليل الوظائف من أهم المراجع التي تستند إليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. العمليات: بعد تحديد المدخلات يتم القيام بالعمليات من خلال ثلاثة أبعاد:

أ- تحليل التنظيم: لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة يتطلب الأمر فهم أهداف المنظمة و تحليل الهيكل التنظيمي و المناخ التنظيمي ثم دراسة التطور و التغيير في نشاط المنظمة.

ب- تحليل العمل: لتحديد أهداف التدريب و المعايير اللازمة لقياس فعالية و تقرير نوع المهارات و الاتجاهات و الصفات المطلوبة لأداء العمل، وذلك من خلال مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة و أسلوب الأداء الوظيفي مع الاستعانة بالخبراء و الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية من العمل و مقابلة الموظفين و ورؤسائهم المباشرين.

¹ المنظمة العربية للتنمية البشرية ، المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية، مصر ، 2008 ، ص 333.

ج- تحليل الفرد:

لتحديد و قياس درجة أداء الموظف و تحديد مدى نجاحه و ذلك تحديد المهارات و المعارف والسلوكيات ويشمل:

- مراجعة الوصف الوظيفي.

- مراجعة تقارير كافية الأداء للموظف.

- مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف و طلباته.

ج. المخرجات:

تتمثل مخرجات منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة البرامج التدريبية و هي:

- برامج التدريب التاهيلي – برامج التدريب التخصصي - برامج التدريب الإشرافي – برامج التدريب الإداري – برامج التدريب القيادي .

د. منهج تحديد الاحتياجات من التدريب :

يتم الحصول على الاحتياجات من التدريب وفق المنهج التالي:

أ) الخطوة الأولى: تسجل قائمة بالمشكلات المطلوب التغلب عليها بهدف تطوير الأداء و تحسين الإنتاجية بموقف إداري معين أو حالة إدارية محددة.

ب) الخطوة الثانية: دراسة المشكلات التي تم تحديدها و محاولة إعادة صياغتها و وضعها في قائمة مختصرة محددة بحيث يكون الفصل بينها واضحا.

ج) الخطوة الثالثة: تحديد وزن كل العناصر الموجودة في مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي، الوزن الذي تحدده هو نتيجة (القيم) الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما: بعد مصدر المشكلة، و مستوى المشكلة كما سبق و أن أوضحنا، و كلما زاد الوزن أو محصلة ضرب البعدين كلما زادت احتمالات فشل البرنامج التدريبي عند عقده و العكس صحيح¹.

2-3-4. مرحلة التدريب: تمر مرحلة التدريب بثلاث خطوات:

- تصميم البرنامج التدريبي.

- إدارة البرنامج التدريبي.

¹- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك "، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز مصر الخبرات المهنية، ط3، 2004، ص

- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

أ. تصميم البرنامج التكويني:

يتم تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية التكوينية و انتقاء مفردات البرنامج و متابعتها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد و شروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرامج¹.

ب. إدارة البرامج التدريبية: البرنامج التدريبي " هو مجموعة التحضيرات و الإجراءات و العمليات التي تقتضيها طبيعة بناء البرنامج"²، وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على القائمين بإدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل حسن تنفيذ البرنامج و هذه أهمها³:

- الأفراد المتدربين: إيصال دعوات الاشتراك إليهم و الموافقة على اشتراكهم من الجهات ذات العلاقة.

- القائمون بعملية التدريب: ضمان وصول دعوات الاشتراك و تهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج .

- التأكد من وجود أماكن مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

- العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد.

- كتابة التقرير النهائي لبرنامج التدريب الذي تم تنفيذه.

- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

3-3-4. مرحلة تقييم فاعلية التدريب:

عملية تقييم التدريب تتمثل في جملة الإجراءات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و التغييرات التي أحدثها على مهارات المتدربين، فضلا عن قياس كفاءة المدربين الذين اشرفوا على هذه العملية، و بصفة عامة يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات:

¹- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص، 132.

²- George Milkovich and John Bondreau, op cit, P 412.

³ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص، 138-139.

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.¹

أ- ردود الأفعال: و تتمثل في الإجابة عن هذا السؤال التالي: ما مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج؟ و تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأبعاد التالية:

- محتوى البرنامج، هيكل و شكل البرنامج، أساليب الشرح، قدرات و نمط المحاضر، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات لتحسين البرنامج .

ب- التعلم: و يتمثل في الإجابة عن السؤال التالي: ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟ أي مدى استيعاب المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وذلك من خلال اختبارات تقام من اجل مراقبة مدى المهارات التي من المفروض أن يكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي.

ج- السلوك: هل تغير سلوك العمل للمتدرب ؟ و ذلك من خلال مقارنة نتائج تقييم الأداء القبلي (قبل التدريب) و البعدي (بعد التدريب) أو استعمال الطريقة التجريبية من خلال المقارنة بمجموعة ضابطة (المجموعة الضابطة) هي التي لم تحصل على تدريب و في نفس الفئة مع المجموعة التي تلقت تدريباً.

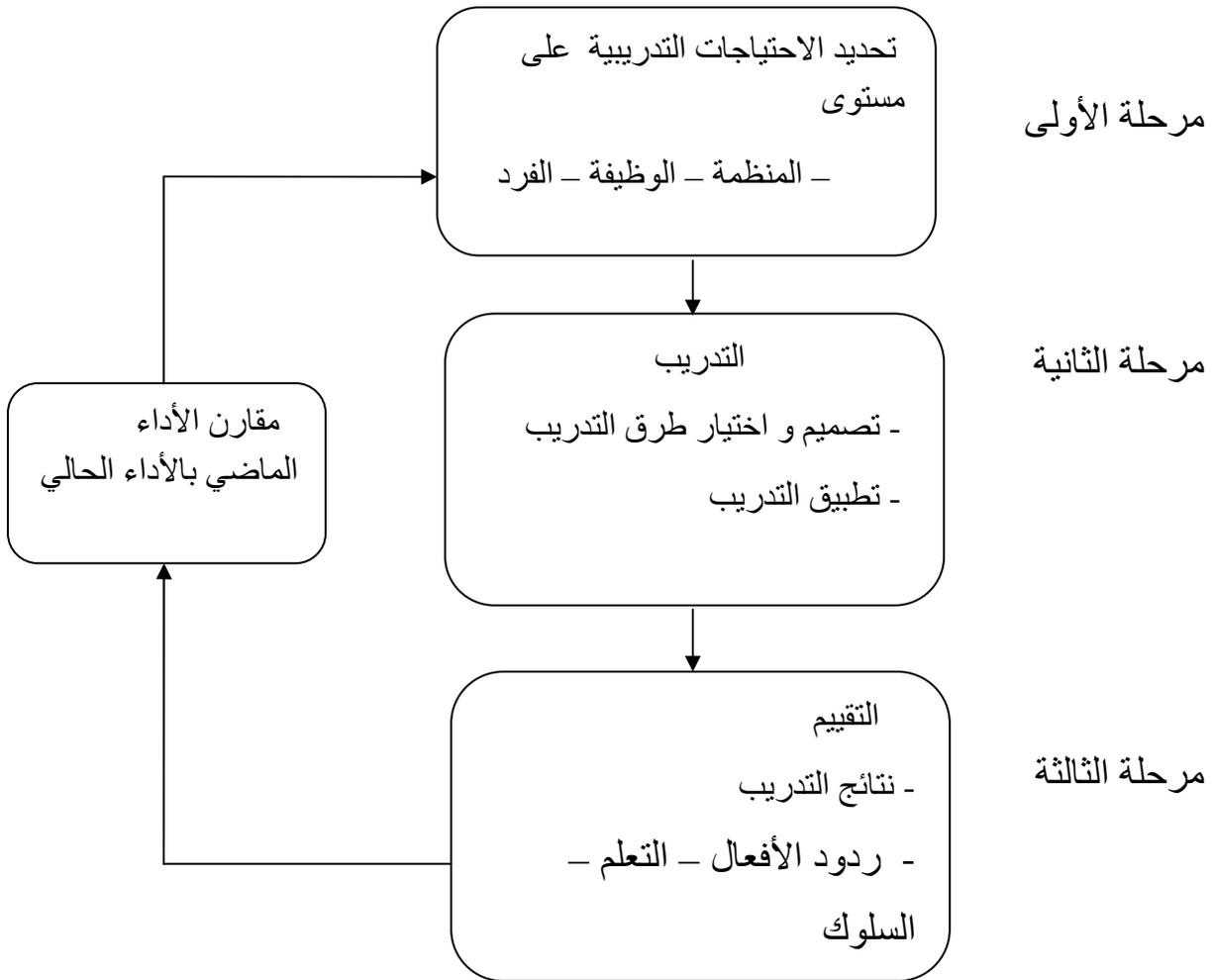
د- النتائج: ما هي النتائج البرنامج التدريبي فيما يتعلق ببعض العوامل؟ أي قياس التغيرات في بعض المتغيرات و العوامل مثل²:

- تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف، تحسين الكفاءة، تخفيض معدل التظلمات، زيادة كمية و جودة الإنتاج.

¹ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط2007، ص، 108-109.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 1998، ص 289.

شكل رقم (05) : مراحل عملية التدريب (من إعداد الباحث)



4-4. أنواع التدريب:

عند الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يتم تنفيذه على الأفراد المراد تدريبهم إما لإعادة تأهيلهم أو لاكتسابهم مهارات جديدة من اجل ترقيةهم أو تحويلهم، و هناك مجالين لتنفيذ التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

1-4-4. التدريب الداخلي:

يستعمل التدريب الداخلي في الحالات التي يتطلب اتصالا وثيقا بالعمل و يعد هذا النوع الأكثر رواجاً بصفته يوفر التكاليف المرتبطة بإرسال المتدربين خارج المؤسسة و هناك العديد من الطرق التي يستند إليها التدريب الداخلي أهمها¹:

أ- التدريب غير الرسمي: يتم هذا النوع من التدريب نتيجة التفاعل و تبادل الآراء بين العاملين و ذلك بشكل غير رسمي، و ذلك من خلال طرح أسئلة و الحصول على نصائح و إرشادات من العاملين و المشرفين.

¹- روبرت ل ماثيز، جون شي جاكسون، مرجع سابق، ص 380.

ت. المساعدة الإشرافية أثناء العمل: على عكس التدريب غير الرسمي، يتطلب هذا النوع من التدريب و التخطيط و الإعداد المسبقين و هو أكثر الأساليب انتشارا في المؤسسات و التنظيمات.

ث. التدوير الوظيفي: من خلال هذا الأسلوب يتمكن الفرد من الانتقال بين العديد من الوظائف ذات العلاقة بوظيفته لأجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله.

ج. التوسع الوظيفي: تعتمد إدارة الموارد البشرية على توسيع المهام للعمال و ذلك من أجل تحضير العامل لشغل واجبات إضافية و حرية واسعة في اتخاذ القرارات و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة مع المديرين و أصحاب المهن العليا و الموظفين المهرة في مجال ما¹.

4-4-2. التدريب الخارجي: في اغلب الأحيان تعتمد المنظمة على إرسال مستخدميها للتدريب في أماكن خارج نطاقها خصوصا عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق ما لديها من مدربين، أو لضيق الوقت، ومن الإشكال الأكثر استخداما في هذا المجال من التدريب، المحاضرات، الندوات و المؤتمرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار و المباريات بالإضافة إلى الوسائل السمعية و البصرية.

4-5. رهانات التدريب:

4-5-1. رهانات التدريب على مستوى المنظمة:

- أ- تكييف الأفراد مع أدوات العمل الجديدة.
- ب-إنجاح التغيير التنظيمي.
- ت-تحسين الأداء الفردي للأجراء.
- ث- تحسين الأداء الجماعي للأجراء.
- ج- دمج الأجير في المؤسسة وثقافتها.
- ح- العمل على تطوير الثقافة.
- خ- مساعدة الأجير على تحقيق مشاريعه المهنية داخل المؤسسة و خارجها.
- د- تطوير الجهود و مساعدة الأجير على الترقية.
- ذ- تطوير الكفاءات².

¹ - عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 144.

² - Maurice Thévenet et all, fonction ressources humaines, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ed, France, Peasson éducation, 2009, p, 166.

4-5-2. رهانات التدريب على مستوى الفرد¹:

لإعادة التفكير في منطق التكوين في نظر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات GPEC ينبغي العودة إلى قلب الموضوع تطوير الكفاءات، فالكفاءات لديها سمة أن تكون فردية أو جماعية، و لذلك فإن تكييف الأعضاء مع حاجيات التكوين في هذا المنطق المزدوج، يتطلب هذا إعادة تحديد لدور الفاعلين في عملية التكوين. إن قانون 2004/05/04. يقترح ربط محكم بين حاجات المؤسسة و المسارات المهنية للأشخاص في سياق تحولات سوق العمل و الانتقال الجغرافي، في إن التكوين هو شرط من شروط التكيف الفعال مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية، و مع ذلك فإن الإجماع حول التكوين في فرنسا يقود إلى اعتبار أن التكوين ليس واحد من الشروط الضرورية لتكيف الأجراء مع مناصب عملهم. رغم ذلك فرهانات التكوين على مستوى الأجراء تظهر فيما يلي:

- أ- القابلية للتكيف: أي جعل الأجير قادرا على أن يضع مكانا له في التغير الدائم، كالتكنولوجيا، و آليات التسيير التنظيمي المفروضة.
- ب- التطوير السيكو-اجتماعي: أن الحيات الإنسانية هي تتابع لمراحل التطور في المخطط السيكولوجي و الفيزيقي و منه الجانب الودي و الحميمي، العائلي و كذا التنظيمي، و الوظيفة تعني المواجهة لمجموعة من الأفراد ، التبادلات و المحيط و التي لا تنتمي أبدا ليومية إنسان ما حيث تستطيع أن تسمح له بإغناء أو تطويرها، و بغض النظر عن طبيعة و طرق التكوين يمكن اعتبارها كأدلة لتطوير الشخص.
- ج- تطوير الكفاءات: باعتبار أن المجتمع يجبر أعضائه أن يصبحوا فاعلين في مسار حياتهم المهنية، التكوين يسمح بصيانة القابلية للتوظيف employabilité بتطوير كفاءات الفرد.

5- إستراتيجية المنظمة و التدريب الاستراتيجي:

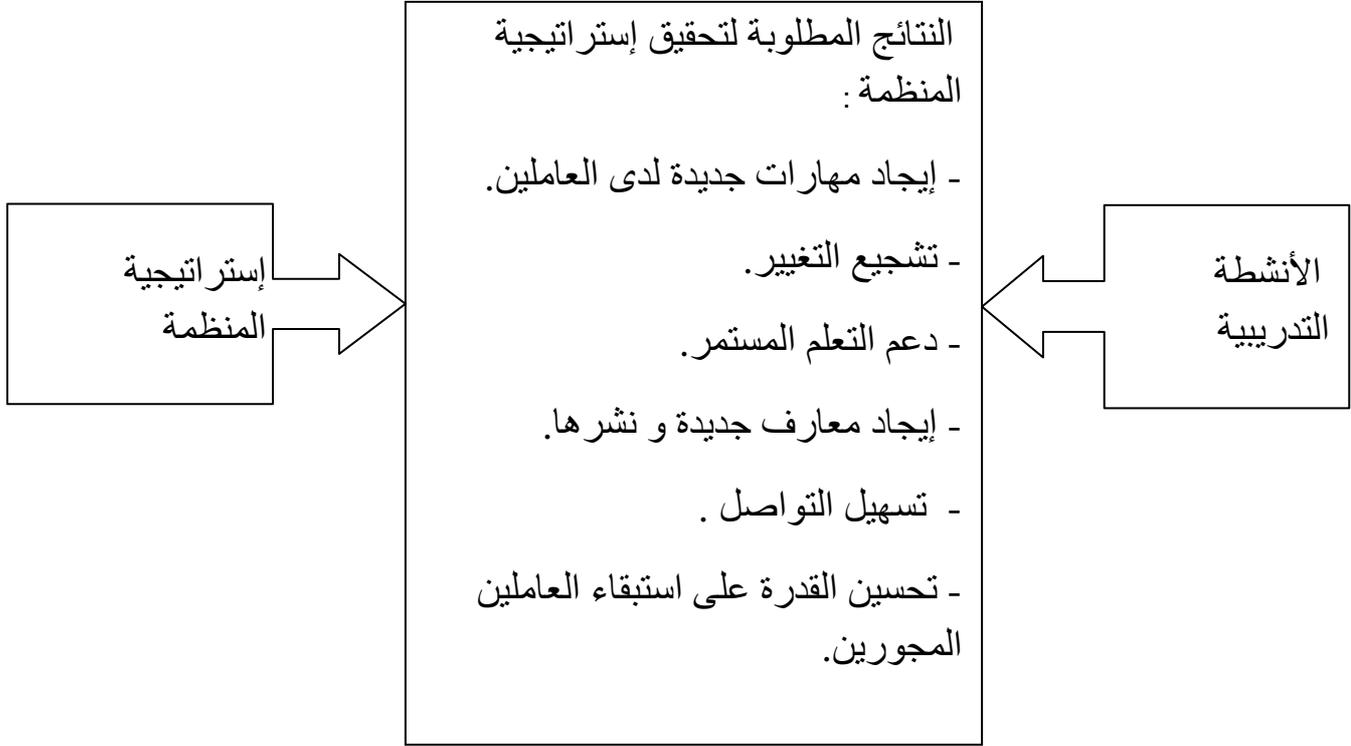
من بين مجالات الإنفاق الأكثر تكليفا للمنظمة نفقات التدريب، إلا أن العديد من المنظمات لا تنظر إلى التدريب من منظور استراتيجي، و العلة في ذلك هو إن الإدارة العليا لا تعرف ما قد تحتاجه من تدريب على وجه دقيق، و من ثم تكون المنظمة قد فقدت إمكانية ربط التدريب بإستراتيجية المنظمة و الأهداف المراد تحقيقها.

و تتجلى إسهامات التدريب على تحقيق إستراتيجية المنظمة في تفهم الإدارة العليا أن التدريب يمكن أن يوفر المهارات الضرورية و المحورية، لكن إذا كانت الجهة المسؤولة عن التدريب مؤهلة لتفهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة مما يمكنها من إيجاد طرق خلاقة

¹ - ibid., p167.

لتحريك الأفراد بما يخدم تحقيق هذه التوجهات. و الشكل الموالي يمثل علاقة التدريب بإستراتيجية المنظمة¹:

شكل رقم (06) يوضح الترابط بين إستراتيجية المنظمة و التدريب(من إعداد الباحث).



يحضى تحقيق العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و التدريب باهتمام متزايد حيث ينظر الإداريون إلى التدريب أنه وسيلة تساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة، فإذا أرادت إحدى المؤسسات التميز على منافسيها من حيث جودة الخدمة أو السلعة التي تنتجها، فيستوجب عليها تدريب موظفي خدمة الزبائن على مهارات التفاعل الجيد مع الزبائن بما يخدم التوجه الاستراتيجي الهادف إلى تحسين نوعية الخدمات أو السلع.

4-6-1. فوائد التدريب الاستراتيجي: يمكن التدريب الاستراتيجي المنظمة من²:

- التدريب الاستراتيجي يسمح لمصالح الموارد البشرية خصوصا مصلحة التدريب من الانخراط في العمل شخصيا بالمشاركة مع المدراء التشغيليين للمساهمة في حل المشاكل من جهة و المساهمة في النتائج التنظيمية من جهة أخرى.
- يمنع التدريب الاستراتيجي القائمين على التدريب من مطاردة أحدث صيحات الموضة فيما يتعلق بأساليب التدريب.

¹ روبرت ل ماثيز، جون شي جاكسون، مرجع سابق، ص 363.

² نفس المرجع ، ص 364.

ج- يقلل منهج التدريب الاستراتيجي من الإشاعة القائلة بأن التدريب قادر لوحده على حل معظم مشكلات العاملين و مشكلات المنظمة معاً، فمن الشائع أن يطلب المدراء تدريب العاملين في بعض الجوانب التي يعانون نقصاً منها، بالاعتماد على المنهج الاستراتيجي تقوم المنظمات بتقييم هذه الطلبات تحديد الوسائل التدريبية الفعالة و غير الفعالة التي سيتم استخدامها للتعامل مع مسائل الأداء الأكثر أهمية¹.

II. مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية.

1. مرحلة التسيير الذاتي:

المؤسسة المسيرة ذاتياً أخضعت لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963²، و من نتائج هذا المرسوم أصبحت المؤسسة على الشكل التالي:

- تتمتع بالشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص،

- ملزمة بالقيود في السجل التجاري،

- ملزمة بمسك محاسبة تجارية مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة،

- تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري.

فالمؤسسة المسيرة ذاتياً جاءت من أجل بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة الأوروبيين* الذين كانوا يملكونها ويقومون بإدارتها، وهي لم تكن معنية بأنشطة مرتبطة بالخدمة العمومية³.

و من خلال المرسوم الصادر في 22-03-1963 جاءت الهياكل الأساسية لتسيير المؤسسة ذاتياً كالتالي:

الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير الرئيس و المديرية.

أ- **الجمعية العامة للعمال:** تتكون الجمعية العامة للعمال بالمؤسسة المسيرة ذاتياً من مجموع العمال الدائمين بها والذين لديهم جنسية جزائرية و الجمعية العامة هذه يفترض أنها تمثل سلطة العمال بالمؤسسة التي تشكل أساس التسيير الذاتي.

¹- نفس المرجع ، ص 344.

²- Boussumah Mohamed, *L'Entreprise socialiste en Algérie*, O.P.U., 1982, p 179.

* - حيث رحل ما يقارب 95% من الأوروبيين أي حوالي 800000 شخص من بينهم عدد كبير من الإطارات.(الرجع: بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام)

³- ibid. 190.

ويمارس هؤلاء سلطتهم في المؤسسة من خلال:

- الانتخاب المباشر لمجلس العمال، وغير المباشر للجنة التسيير.
- تبني خطة تنمية المؤسسة والبرامج السنوية الخاصة بالتجهيز والإنتاج وكذلك التصريف وهي خطة يتم إعدادها من طرف الهياكل المنتخبة.
- تبني جملة الترتيبات الخاصة بتنظيم العمل بالمؤسسة.
- المصادقة على الحسابات المتعلقة بنهاية السنة.

أما فيما يخص سير الجمعية العامة للعمال فإن هذه الأخيرة تجتمع بصفة عادية مرة كل ثلاثة أشهر، بمبادرة من مجلس العمال أو من لجنة التسيير، وتجتمع بصفة غير عادية إذا ما طلب ثلث أعضائها اجتماعها هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن نصاب الحضور المحدد لمزاولة المداومات في الجمعية العامة فهو ثلث عدد الأعضاء، ويتم التصويت بالاقتراع السري وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة¹.

ب- مجلس العمال: le conseil de travailleurs

مجلس العمال هو الآلية الثانية في التسيير الذاتي للمؤسسة، ويتكون من أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين العمال الدائمين، أما عددهم فهو بنسبة واحد لكل خمسة عشر عضواً، وتمتد عهدة المنتخبين إلى ثلاث سنوات يجدد فيها ثلث الأعضاء كل سنة.

أما عن صلاحيات المجلس فتتمثل بشكل أساسي في:

- انتخاب لجنة التسيير.
- اتخاذ قرارات شراء أو بيع التجهيزات التي تدخل في إطار تنمية المؤسسة.
- اتخاذ قرارات اقتراض للمدى المتوسط و المدى الطويل.
- تبني النظام الداخلي للمؤسسة.
- اتخاذ قرارات قبول أو عزل أعضاء من الجمعية العامة.
- مراقبة لجنة التسيير.
- فحص حسابات نهاية السنة، من أجل تبنيها من طرف الجمعية العامة للعمال.
- ويعقد مجلس العمال اجتماعاته بصفة عادية مرة واحدة كل شهر، بمبادرة من لجنة التسيير و يعقدها بصفة غير عادية بمبادرة من ثلث الأعضاء.

ج- لجنة التسيير: تنتخب لجنة التسيير من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، بعدد ثلاثة أعضاء إلى إحدى عشرة، مع تجديد ثلث عدد الأعضاء كل سنة.

1 - بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام، استقلالية المؤسسات، الجزائر: دم ج، 1992، ص، 14.

أما صلاحياتها فتتمثل فيما يلي:

- الانتخاب السنوي للرئيس.
- إعداد خطة تنمية المؤسسة وكذلك إعداد البرامج السنوية المتعلقة بالتجهيز وبالإنتاج والتصريف.
- إعداد القرارات التي تقدمها لمجلس العمال أو للجمعية العامة للبت فيها.
- إعداد النظام الداخلي للمؤسسة وكذلك ترتيبات العمل بها.
- توقيف حسابات آخر السنة.
- اتخاذ قرارات الاقتراض على المدى القصير.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء وبيع المنتجات.
- حل المشاكل المطروحة في الإنتاج، بما فيها تشغيل العمال الموسميين.

أما فيما يتعلق بسير اللجنة، فإن هذه الأخيرة تجتمع بدعوة من رئيسها مرة واحدة في الشهر على الأقل وكذلك كلما دعت مصلحة المؤسسة إلى اجتماعها، وتتم المداولات بنصاب حضور يبلغ ثلثي عدد الأعضاء، أما التصويت فيكون بالأغلبية البسيطة، مع اعتبار صوت الرئيس صوتاً مرجحاً.

د- الرئيس¹:

ينتخب الرئيس من بين أعضاء لجنة التسيير لمدة سنة، أما صلاحيته فتتمثل في:

- يستدعي اللجنة العامة.
- التوقيع على محاضر الاجتماعات وعلى وثائق التعهدات المالية،
- يرأس اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة.

هـ- المدير²:

المدير في التسيير الذاتي، لم يكن ينتخب كبقية الأعضاء المكلفين بالتسيير، بل يعين من طرف الوزارة الوصية، وهو عضو في لجنة التسيير بصوت مداول، غير أنه لا يسمح له بأن يكون رئيساً.

دور المدير يتمثل في العمل على ضمان السير العادي للمؤسسة من خلال تنفيذ قرارات الهيئات المنتخبة.

¹ - مرجع سابق، ص، 117.

² - Boussoumah Mohamed, Ob. Cit, p, 143.

ومن صلاحياته:

- إمضاء أوراق التعهدات المالية.

- تأشير حسابات نهاية السنة.

- القيام بجرد آخر السنة .

- القيام بأمانة الهيئات المنتخبة عند اجتماعها.

- تحويل نسخة من محاضر اجتماعات الهيئات المنتخبة إلى الوزارة الوصية.

كما يقوم المدير بدور الممثل للدولة بالمؤسسة، وبصفته هذه يكون معنيا بالحرص على عدم تعارض مخطط المؤسسة مع المخطط الوطني وكذلك على المحافظة على قيمة الممتلكات التي حولتها الدولة إلى العمال

2- مرحلة الشركة الوطنية:

الشركة الوطنية هي أيضا شكل من أشكال المؤسسة العمومية، تبنته الدولة الرأسمالية للتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي. غير أنها لا تخضع لأحكام القانون العام وإنما لأحكام القانون الخاص¹، وتتميز بالاستقلال المالي، وهي ملزمة بالقيد في السجل التجاري وبمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة، فهي ليست مكلفة مبدئيا بتقديم خدمة عمومية للمجموعة الوطنية، بل بترسيم رأسمال عيني ومالي لفائدة الدولة المالكة لها، الشيء الذي يقتضي أن يكون تسييرها مرنا، إلا أن الأصول التي بحوزة الشركة تعتبر ملكا للدولة ومن ثم لا يجوز بحقها أي حجز². الجزائر ورثت هذا الصنف من المؤسسات العمومية عن العهد الاستعماري كما أنشأت هي أيضا، بعد استقلالها، مؤسسات عمومية في شكل شركات وطنية، وكلفتها بتطوير أنشطة تخص قطاعات كاملة فكانت هي الأداة الأساسية في تحقيق التنمية الصناعية التي باشرت بها البلاد في نهاية الستينات وخلال سنوات السبعينات.

2-1: الآليات الرئيسية لتسيير الشركة الوطنية

تنظيم الشركة الوطنية مقتبس من نموذج شركة المساهمة التي تنظم وتحكم سيرها قواعد القانون الخاص، ولذلك فإن الهيئات الرئيسية بها تتميز بوجود مجلس إدارة ومدير عام مكلف بالتسيير.

أ- هيئة المداولات

شهدت الشركة الوطنية في الجزائر خلال سنوات الستينيات ثلاثة أشكال من التنظيم، فيما يتعلق بهيئة المداولات المشرفة عليها.

¹ DUFAU Jean, Les entreprises publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973, p,80.

² - ibid. p, 80.

- الشكل الأول هو الشكل المعتاد الذي يتميز بوجود مجلس إدارة على رأس الشركة. وفي هذه الحالة يكون المجلس مشكلا من "موظفين سامين ومديرين مركزيين في الوزارات ذات العلاقة بنشاط الشركة. ويكون الوزير المكلف بالوصاية هو رئيس مجلس الإدارة"¹، هذا الشكل من التنظيم تم تبنيه في السنوات الأولى من الاستقلال حيث كانت القناعة السائدة هي ضرورة أن يناط مجلس الإدارة بدور هام في حياة الشركة

- الشكل الثاني فيخص الشركات الوطنية التي زودت، بهيئة عرفت بـ "لجنة التوجيه والمراقبة"، Comité d'orientation et de contrôle بدل مجلس الإدارة وهي لجنة يتم تعيين أعضاؤها من طرف الدولة لكن لم يكن لها سوى دور استشاري تقوم به تدعيما وإسنادا للمدير العام.²

وأما الشكل الثالث فيخص الشركات الوطنية التي يكون فيها التسيير "موكلا إلى مدير عام مناط بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة، تحت وصاية الوزير"³

فيما يخص الصلاحيات، نجد أن صلاحيات مجلس الإدارة في الشركة الوطنية ذات طبيعة إستشارية بحتة⁴.

من جهة سير المجلس، نجد أن هذا الأخير يجتمع مبدئيا وفقا لدورية محددة، كما يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك، أما في حالة لجان التوجيه والمراقبة فإن الاجتماعات والمتابعة لم تكن بالانتظام المطلوب، وكان المدير العام يتخلى في الكثير من الأحيان عن استدعاء الأعضاء واستشارتهم وقد نتج عن ضعف أداء مجالس الإدارة ولجان التوجيه والمراقبة بالشركات الوطنية أن حدث "نقل وتمركز للسلطة بيد المدير وحده، حتى أن هذا الأخير صار يجد نفسه عاجزا عن أداء وظائف أخرى) وهو ما يمكن اعتباره سببا في التدخل المتزايد للسلطة العمومية للبحث في القرارات الهامة بالمؤسسة"⁵.

ب- الهيئة المسيرة :

عندما يكون للشركة مجلس إدارة يرأسها، نجد أن المسير يجمع في الغالب بين وظيفتي الرئيس والمدير العام، أما في حالة وجود لجنة الرقابة والتوجيه فإن القائم بالتسيير يكون هو المدير العام.

فيما يتعلق بالتعيين فإن الرئيس أو المدير العام يتم تعيينهما بمرسوم، بعد اقتراح من الوزير الوصي، أما فيما يخص الصلاحيات، وعلى خلاف الرئيس الذي ليس له إلا دور شرفي، فإن

¹ - Bouyacoub Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U., Alger, p, 51.

² - بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، 23.

³ - Bouyacoub Ahmed, ob.cit, p, 52.

⁴ - Necib Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987, p.45.

⁵ - ibid. p, 45.

المدير العام يتمتع بصلاحيات واسعة، بالنظر إلى النصوص الأساسية، التي تمكنه من ضمان سير الشركة والعمل باسمها والقيام بالأعمال المتعلقة بموضوعها (الا انه يشترط مع ذلك ضرورة احترام الترتيبات التي توجب مصادقة الوصاية"

3- : مرحلة المؤسسة الاشتراكية

بموجب الأمر 74-71 الصادر في 16-11-1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي G.S.E أصبحت المؤسسة الوطنية تسمى ب: المؤسسة الاشتراكية وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر "شخص معنوي يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي"¹ و تتكون من وحدة أو عدة وحدات، وتسعى لتحقيق الخطة الوطنية²

3-1: آليات تسيير المؤسسة الاشتراكية:

وضعت الدولة أربع هيئات لتسيير المؤسسة الاشتراكية و التي تم تحديدها في النصوص التشريعية والتنظيمية للتسيير الاشتراكي و هي: جمعية العمال، لجان المشاركة العالمية، مجلس المديرية والمدير.

أ- جمعية العمال L'Assemblée des Travailleurs

يتم انتخاب جمعية العمال الخاصة بالوحدات من طرف عمال كل وحدة، أما جمعية عمال المؤسسة فتنتخب من طرف أعضاء جمعيات عمال الوحدات، ويتم اختيار العمال المرشحين من ضمن العمال المنخرطين في الاتحاد العام للعمال الجزائريين³.

و في ما يتعلق بتسيير الجمعية، فإنها تجتمع بصفة عادية أربع مرات في السنة على مستوى الوحدة، ومرتين في السنة على مستوى المؤسسة، وما يصدر عن الجمعية من قرارات وتوصيات ومقترحات وآراء يتم الفصل فيه بالأغلبية البسيطة ويودع في محاضر تبلغ إلى مدير الوحدة ومدير المؤسسة وكذلك للوصاية

وفيما يخص الصلاحيات الممنوحة لجمعية العمال فتتلخص فيما يلي⁴:

- تقديم اقتراحات وإبداء آراء في مسائل من مثل المخطط السنوي والمخطط متوسط الأمد، العمليات الاقتصادية التي تنوي المديرية القيام بها، تنظيم العمل ومشروع شبكة الأجور وكذلك مشاريع تغييرات ذات أهمية في هيكل المؤسسة.

¹ BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978, p. 25.

² - زغودو علي، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1987، 173.

³ - NECIB Redjem, Op. cit., p, 27.

⁴ - BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. Cit. p, 45.

- صياغة السياسة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة واتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص النتائج المالية للمؤسسة وتوزيع حصة الأرباح العائدة للعمال.

ومثل هذه الصلاحيات لا تجعل بيد جمعية العمال أي سلطة ذات تأثير في حياة المؤسسة، باستثناء الشؤون الاجتماعية والثقافية .

ب- لجان جمعية العمال:

حتى تتم متابعة العمال لمختلف التطورات مجالات اهتماماتهم بالمؤسسة أوجبت نصوص التسيير الاشتراكي إقامة لجان دائمة تشرف على المتابعة المستمرة لشؤون المؤسسة في مختلف الميادين وعلى غرار جمعيات العمال، فإنه يتم أيضا إنشاء هذه اللجان الدائمة على مستوى الوحدات. وعلى مستوى المؤسسة هذه اللجان عددها خمسة، وتتمثل في: اللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة المستخدمين والتكوين، لجنة حفظ الصحة والأمن وأخيرا لجنة التأديب.

تتكون اللجان الثلاثة الأولى من نفس التركيب البشري، حيث أنها تتشكل من أعضاء بعدد ثلاثة إلى خمسة، معينين من طرف جمعية العمال، لمدة ثلاث سنوات. وقد حددت النصوص سير هذه اللجان بعقد اجتماع مرة واحدة بصفة عادية كل شهر، كما تعقد اجتماعات إضافية كلما دعت الحاجة إلى ذلك¹.

ج - مجلس المديرية : التحديثات التي جاءت بها نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات نجد مجلس المديرية وهو عبارة عن هيئة تتشكل من مجموعة من الأعضاء يرأسهم المدير العام، في المؤسسة و يرأسهم المدير، على مستوى الوحدة، هؤلاء الأعضاء هم في أغليبيتهم من مساعدي المدير ويكون بينهم اثنان من ممثلي العمال، وينعقد مجلس المديرية مرة كل أسبوع بصورة عادية، كما يمكنه عقد جلسات في بعض الحالات الاستثنائية².

¹- زغود علي، مرجع سابق، ص.210.

²- Boutefnouchet Mustapha, Op. cit, p, 55.

كما تقوم هته الهيئة الجديدة بمناقشة ومداولة كل المسائل المطروحة، حيث يدلي كل عضو بآرائه الشخصية في كل القضايا، ويتخذ القرار بالاتفاق و إن لم يكن هناك توافق، فالمدير هو الذي يفصل في الأمر بقرار من عنده، مع تبرير الاختيار الذي قام به¹

د- المدير العام ومدير الوحدة

يعين المدير العام للمؤسسة الاشتراكية بمرسوم، بعد اقتراح من وزير الوصي، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة التي تم بها تعيينه بها. إلا أن اختيار المدير العام لا يخضع لمعايير واضحة. وكثير من المهتمين يؤكدون على أن الاختيار يتم وفقا لاعتبارات الثقة والولاء السياسي، في حين يعين مدير الوحدة بقرار وزاري، بعد اقتراح من طرف المدير العام. وتنتهي مهامه بنفس الطريقة التي تم عين بها².

4-فترة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات:

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات التي تهدف إصلاح اقتصادي شامل بهدف التحكم في وسائل الإنتاج، ومضمونها هو تقسيم المؤسسات الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا بإمكانها مواجهة الصعوبات التي تقع فيها المؤسسات وتحريرها منها. وقد تقرر مبدأ إعادة الهيكلة ضمن المخطط الخماسي الأول بصدور المرسوم 240-80 بتاريخ 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة العامة. فتعرف إعادة الهيكلة العضوية على أنها " تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة"³. حيث يرجع لجوء المؤسسات إلى الهيكلة العضوية للأسباب التالية:

- عدم فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسة.

- عدم وجود اتصال بين وحدات المؤسسة.

4-1. مرتكزات وأهداف إعادة الهيكلة العضوية في المؤسسات العمومية الاقتصادية:

أ- المبادئ: تتميز بمبادئ منهجية ومبادئ تقنية:

¹ Ibid., P, 47.

² - زغود علي، مرجع سابق، ص. 623.

³ - عمر صخري: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993

1- المبادئ المنهجية:

- مبدأ الكلية: أي يجب أن تكون شاملة.

- مبدأ التنسيق: و جوب توفر تنسيق ما بين الوحدات داخل الشركة.

2- المبادئ التقنية:

- مبدأ التخصص: تقليص عدد المنتجات أي تخصص المؤسسة في إنتاج منتج معين لأجل تحسين الطاقة الإنتاجية.

- مبدأ التقسيم الفعلي للوظائف: يعني أن المؤسسة تقوم بفصل الوظائف عن بعضها البعض.

- مبدأ تحسين ودعم التسيير.

ب- الأهداف: هناك عدة أهداف أهمها:

- الوصول إلى إشباع أكبر عدد ممكن من احتياجات الاقتصاد والموظفين.

- تحسين ظروف العمل.

- تشجيع سياسات الإبداع التي تقوم بها هيئة المؤسسة بهدف الاستعمال العقلاني والأمثل للكفاءة البشرية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

- إقامة علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات.

- دعم اللامركزية أي تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الإنتاجية¹.

4-2. إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية:

إن معظم المؤسسات وجدت نفسها تعاني من عجز مالي، هذا ما أثر على تسييرها، لهذا لجأت إلى سياسة إعادة الهيكلة المالية فهي تعرف على أنها " مجموعة الإجراءات التي يترتب على الدولة والمؤسسة اتخاذها في جميع الميادين للحد من طلب يد مساعدة الدولة ". وقد لجأت الدولة إلى إعادة الهيكلة المالية للأسباب عديدة².

أ- أسباب إعادة الهيكلة المالية:

- المرودية المالية السلبية وتعود إلى عدم تكافؤ الأسعار الموضوعة من طرف الدولة مع أسعار التكاليف الحقيقية للمنتوج.

¹- ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر 1998، ص .

²- أحمد خير، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2006/2005، ص، 22، 23.

- الضغوط الضريبية المرتفعة هذا ما أدى إلى زيادة التكاليف.
- تزايد المديونية الداخلية والخارجية وهذا يعود إلى عدم تحقيق المؤسسة عوائد وأرباح تدفعها إلى المديونية لتغطية الديون وتمويل احتياجاتها.
- أهداف إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية:
- تحديد العلاقات والروابط بين المؤسسة والإدارة المركزية.
- تصحيح كل العيوب الناجمة عن نظام التسيير الأسبق، ومحاولة إيجاد حلول كإعطاء توازن بين الخصوم والأصول للمؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف إحداث تطهير وذلك عن طريق التخفيض من المصاريف المالية الناجمة عن أسعار الفائدة.
- تجميع المديونية بهدف التقليل من درجة ثقلها على المؤسسة ومحاولة إحلال الديون الطويلة عن طريق سياسة الكشوفات المصرفية.

5-مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:

1-5. مفهوم استقلالية المؤسسات:

هنا العديد من التساؤلات حول مفهوم الاستقلالية من بينها ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، مصير التسيير الاشتراكي للمؤسسات وإستراتيجية التخطيط الشاملة، حيث عرفت الاستقلالية على أنها تراجع على بعض المبادئ، ومن هذا جاءت عدة إجراءات وخطابات فصلت نهائيا في التساؤل المطروح، ونلخص هذا فيما يلي:

- ضمان ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، أي اعتبار الدولة بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

- ضمان إستراتيجية التخطيط الشامل الذي لا يمكن أن ينفرد بمهمته في تنظيم أي مشروع دون مشاركة الجميع.

- التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات أي مشاركة العمال في تسيير المؤسسات.

من هذا المنطق، فالاستقلالية ما هي إلا عملية تقنية تركز على مبدأ أساسي يدور حول التمييز بين الدولة كسلطة عمومية وكمالك للوسائل التجارية.

2-5. أهدافها استقلالية المؤسسات:

من أهم أهداف الاستقلالية ما يلي :

أ – الأهداف الاقتصادية:

إن الهدف الأساسي لاستقلالية المؤسسات يتمثل في تعزيز دور الدولة في عملية التنمية الوطنية، فهي الأداة الفعالة في تنفيذ المخططات الوطنية، والهدف الاقتصادي الثاني إلى تجديد وتنويع منتجاتها، توسيع دائرة نشاطاتها الذي يستلزم تشغيل يد عاملة جديدة وكفاءات جديدة¹.

ب – الأهداف السياسية:

إن الهدف الأساسي من الاستقلالية هو دعم وتعميق الخيارات السياسية، وهذا ما جاء في خطاب الرئيس السابق الشاذلي بن جديد بمناسبة اختتام اليومين الدراسي حول استقلالية المؤسسات، فلقد اعتبرت الاستقلالية بمثابة تطبيق فعلي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالمفهوم الجديد، فمن خلاله تصبح المسؤوليات واضحة لدى كل من مدير المؤسسة ومجلس الإدارة، وأيضا ممثلي العمال.

ج – الأهداف الإدارية:

إن الغاية من الاستقلالية هو التخفيف من التعقيدات البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسات العمومية الناجمة عن المسؤولية المركزية، وسلطة البنوك، وكذلك الأعباء التي كانت تتحملها المؤسسة والتي ليس لها علاقة بالتنمية.

د – الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في خلق روح المسؤولية لدى العمال، حيث تقضي على سياسة الاعتماد على الدولة، والقضاء أيضا على مشكل المحسوبية.

3-5. شروط استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية:

يمكن حصر أهم الشروط فيما يلي :

¹ - أحمد خير، نفس المرجع السابق، ص25.

أ- شرط التسيير الفعال و التنظيم المحكم:

إن انتقال المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى مرحلة الاستقلالية يستوجب انتهاج تسيير ديناميكي، ووضع تنظيم مرن، فالتسيير الديناميكي ينطوي على البحث المستمر عن التغييرات المحدثة للإيجابيات والتنظيم المرن يرتبط بالهيكل التشكيلية ومستويات اتخاذ القرار، فالهيكل الكلاسيكي المتميز بالجمود والبيروقراطية لا يساعد على مواجهة أوضاع جديدة وسريعة التطور، أما مستويات اتخاذ القرار، فكلما تعددت المستويات كلما تعرضت عملية التسيير إلى صعوبات، الأمر الذي يؤدي إلى أداء إنتاجية واقتصادية ضعيفة وسيئة¹.

ب- شرط إستراتيجي:

إن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يجعلها لا تستطيع أن تستمر في الحياة، فالإستراتيجية لها توقعية ترتبط بالاتجاه الذي سوف تأخذه المؤسسة والتطور الذي يجب أن تصل إليه، بالنظر إلى القوى التنافسية واتجاه تطور العلم والتكنولوجيا، فهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الجانب الخارجي، كون أن المحيط الخارجي غير مستقر، وعليه تستلزم المعالجة المستمرة وإيجاد الحلول والمنافذ الأحسن، والغاية من هذا هو توجيه المؤسسة ضمن مسار يمكن من تحقيق الأهداف بفعالية.

ج- شرط تكنولوجي:

و هو شرط أساسي يسهل على المؤسسة القيام بالنشاطات التالية : الإنتاج، الأعمال الهندسية، الإيداع التكنولوجي والمغرى من هذا هو ليس أن تقوم المؤسسة بتنفيذ كل هذه النشاطات، وإنما أن تكون لها الإمكانيات للقيام بذلك، فإذا لم تقم المؤسسة بتبني إستراتيجية لأجل تطوير هذه النشاطات فإن القدرة على البقاء و الاستقلالية كليهما معرضة إلى التدهور و الزوال²

د- شرط البشري: أصبح الاهتمام بالموارد البشري في الوقت الراهن وظيفة في حد ذاتها، بمعنى أن المورد البشري أصبح يتطلب معاملة تمكن من استخدامه وتسييره بكيفية فعالة

¹ - نفس المرجع السابق، ص، 25.

² - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، طبعة 1994 ص24

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

وجيدة. ومن بين الإجراءات المتخذة في هذا المجال : الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات، الاتصال بالعمال والتقرب منهم والاستماع إليهم وحل مشاكل وإزالة الفوارق بين المسؤولين والمنفذين¹

بالإضافة إلى هذه الشروط، فلقد حدد معيار المرور إلى استقلالية في إطار قوانين 1986، 01-88/06-88 التي قامت بتصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل (رأس المال العامل = (الأموال الدائمة-الأصول الثابتة) و(صافي الأصول) صافي لأصول =الأصول الإجمالية- مجموع الديون².

¹ - سعيد أوكيل: مرجع سابق ص42.

² - أحمد خير، مرجع سابق ص26.

الفصل الرابع: الإطار الميداني و العملي للدراسة

ميدان الدراسة

- 5- المجال الزماني
- 6- المكاني للدراسة
- 7- العينة ومجتمع البحث
- 8- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة، بداية بالمجال الزمني الذي يحدد المدة الزمنية التي جرت خلالها الدراسة منذ بداية المشروع الى حتى كتابة التقرير النهائي، ثم نتكلم عن المجال المكاني المتمثل في إحدى مؤسسات سوناطراك فهذه المؤسسة تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والدولي وهذا لكونها من المؤسسات الأولى في العالم لإنتاج البترول، وبما أنها تساهم بأكثر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة وأكبر مورد للخبزينة الوطنية، قدمت الدولة لها كل ما يتطلب لمواكبة التكنولوجيا الحديثة وأنشأت لها فروع مختلفة ومراكز حديثة في مجال التركيب، ومن هذه الفروع فرع مديرية الصيانة بالأغواط التي تلعب دورا هاما في مجال تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءاتهم وكسب مهارات ومعلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال، ولهذا سوف نقوم بتطبيق ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية الثلاثة على الواقع بها، نظرا للأهمية التي توليها هذه المؤسسة لعملية التدريب، وهذا قصد رفع أداء الأفراد ومسايرة التطورات الحديثة، بعدها نتكلم عن العينة و طريقة المعاينة المتبعة ثم نقوم بعرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة.

I. ميدان الدراسة

1- **المجال الزمني:** شرع الباحث في دراسة هذا الموضوع ابتداء من خريف 2010 بعد الاتفاق مع المشرف و إيداع المشروع التمهيدي لدى نيابة العميد لما بعد التدرج في جامعة قاصدي مرباح ولاية ورقلة، وقد كانت البداية حسب التسلسل المنطقي لمراحل الاقتراب المنهجي لدى كل من ريمون كيفي Raymond Quivy و لوك فون كامبنهودت Luc Van Capenhoudt في دليل البحث في العلوم الاجتماعية، بداية بسؤال الانطلاق ثم المرحلة الاستكشافية التي دامت حوالي ثلاثة أشهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر 2010) و يتمثل ذلك في القراءات لمختلف النصوص المتعلقة بموضوع الدراسة و كذا المقابلات الاستكشافية مع بعض إطارات المؤسسة خصوصا رئيس مصلحة التكوين، وذلك لفهم سياسة و إستراتيجية التكوين في المؤسسة المعنية، هذا من جهة و من جهة أخرى إمكانية تطبيق الدراسة بها، هذا بالإضافة إلى الحصص المتعلقة بالإشراف مع الأستاذ المشرف و ذلك قصد تعديل الموضوع و توضيح كيفية القيام بالدراسة الامبريقية، وبعد استخلاص مؤشرات أبعاد مفاهيم الظاهرة، قام الباحث و بمساعدة المشرف ببناء أداة المعاينة المتمثلة في الاستمارة، و بعد اختبارها على جزء من عينة الدراسة، تم توظيفها لجمع المعلومات من العينة المختارة، حيث بدأت هذه العملية في بديّة شهر جوان 2011 إلى غاية 31 جويلية 2011، هذا و قد تعرض الباحث لبعض الضغوطات من طرف رئيس مصلحة التكوين بعد أن اطلع على الاستمارة، حيث اقترح على الباحث إزالة بعض الأسئلة باعتبارها تمس بيانات تدخل في أسرار المؤسسة، و أن توزع من طرف موظفي المصلحة عوض أن يقوم الباحث بذلك بنفسه، و باعتبار أن أي بحث يقام بهذه الطريقة لا يعتبر بحث ذو قيمة رفض الباحث ذلك و قام بتوزيع الاستمارات بنفسه و لم يستغني على أي سؤال طرح في استمارته و ذلك بعد محاولات الإقناع المتعددة لرئيس المصلحة، و بعد استعادة كل الاستمارات من المبحوثين قام الباحث بتفريغها ثم تحليل باستخدام منهجية التحليل المتعدد المتغيرات و منه استخلاص النتائج حسب الفرضيتين و العلاقة بينهما، ورغم كل ذلك تمت الدراسة على أحسن حال و الحمد لله.

2- المجال المكاني:

1-2- لمحة عامة عن مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة بالأغواط DML

تعتبر مؤسسة سوناطراك بما تضمه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني من أهم المؤسسات الاقتصادية، إذ تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، لهذا تولي لها الدولة أهمية بالغة بحيث تجعلها من أهم المؤسسات الاقتصادية

¹ - Raymond Quivy et Erhard Freidberg, Manuel de recherche en sciences sociales, Paris: dunod ,1988.

2-1-1-1- التعريف بالمؤسسة الأم سونا طراك SO NA TRA CH

هي الشركة الوطنية للتنقيب، الإنتاج، النقل و التحويل

La société nationale pour la recherche, la production, le transport La transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

نشأت مؤسسة سونا طراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24، ونظرا للتطور الاقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 و ذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها و تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية حيث وزعت 4 مؤسسات صناعية، 3 مؤسسات إنجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث تواجد المؤسسة جغرافيا في التراب الوطن فهي موزعة حسب النسب التالية : 53% في الجنوب ، 21 % في الوسط ، 19 % في الغرب ، و 09 % في الشرق.

و عند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام.

فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية وإفادة. وقد سمح تطبيق القانون 1991 – 1980 بتزويد هذا القطاع بقدرات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقيدات التي عرفها في السابق .

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي الهولدينغ (holding) الذي يقتضي بالشراكة الارومتوسطية في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الأخرى في الاقتصاد.

أما في سنة 1993 أخذت الشركة على عاتقها تدريب الإطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب إضافة إلى التدريب في الخارج أو الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التنقيب، الإنتاج، التوزيع و التسويق.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث أصبحت من أهم أهدافها على المستويين العالمي و المحلي هي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها و استغلالها.

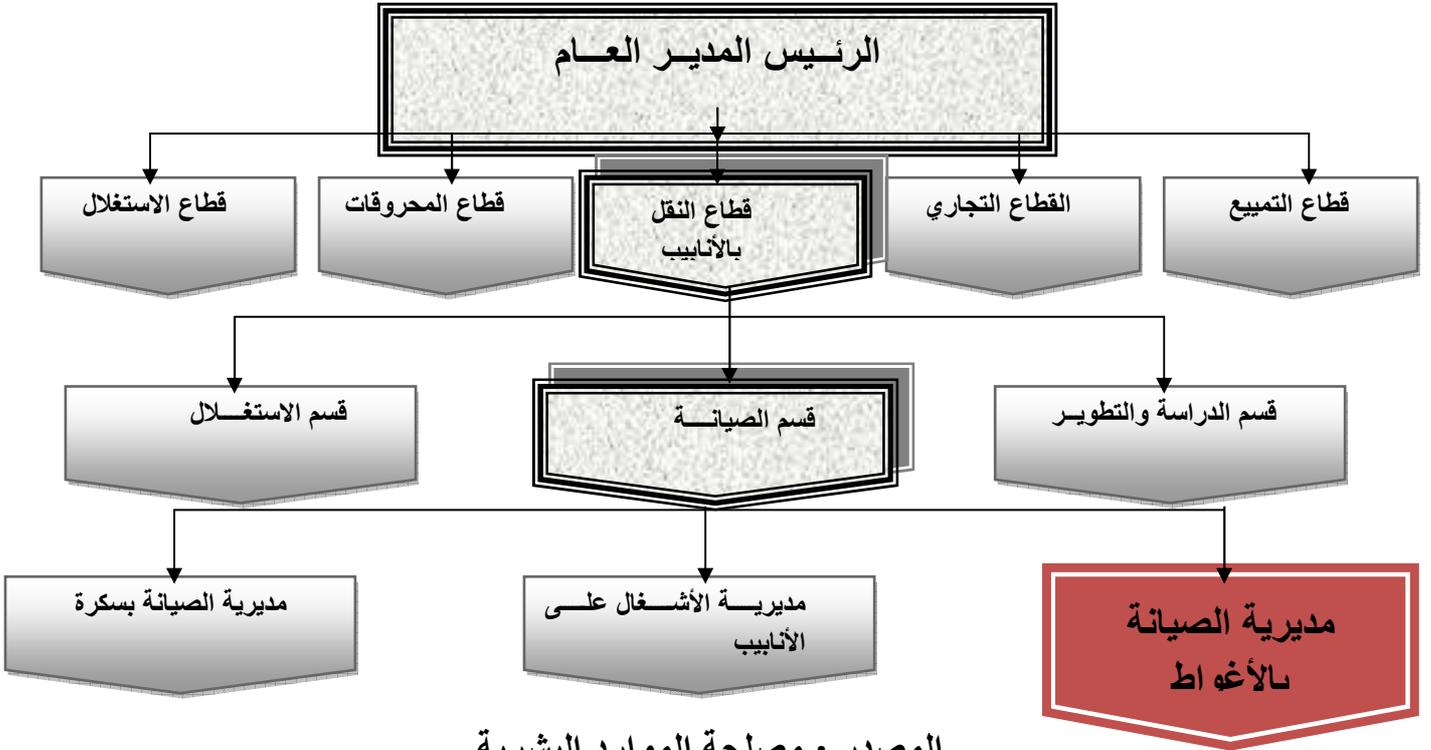
الفصل الرابع: الإطار الميداني و العملي للدراسة

- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها و شحنها و استغلال هذه الشبكات .
- تجميع الغاز الطبيعي و معالجته و تقويم المحروقات الغازية .
- تحويل المحروقات وتكريرها .
- تسويق المحروقات .
- إنماء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر و الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب و حيازة كل حقية الأسهم.
- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد.
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة سوناطراك و بصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف الشركة و ذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

2-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم سوناطراك

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك في الشكل التالي :

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

2-1-3- تعريف ونشأة مديرية الصيانة بالأغواط DML

أ- التعريف بالمديرية

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سونا طراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوبا أي ما يقارب 15800 كلم و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة أساسا في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

ب- نشأة مديرية الصيانة

أنشئت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان. وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام و تتمثل في:

دائرة الإدارة و الاتصال.

دائرة التموين و النقل.

دائرة المالية و القانون.

دائرة المنهجية.

دائرة الآلية و الكهرباء.

دائرة العمليات الخاصة.

مركز الإعلام الآلي.

مصلحة الأمن الصناعي.

ج- مهام ووسائل مديرية الصيانة

1- المهام

تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر من بينها ما يلي:

* صيانة العتاد و الأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 و يقصد به :

المراجعة الجزئية .

المراجعة العامة .

تجديد الأجهزة و تكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية .

- **الصيانة الوقائية:** و هي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج و يتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة و الجزئية و القيام بتجديد الأجهزة، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء.

- **الصيانة الإستعجالية:** أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة الغير المبرمجة.

- ✍ وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة.
- ✍ ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي.
- ✍ المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير و الإنجاز للمشاريع الجديدة.
- ✍ تطوير و بث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.
- ✍ تنفيذ العمليات حسب الطلب و ذلك لحساب المديرية الجهوية.
- ✍ تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى 1 الصيانة الأولية، التشحيم المراقبة، الزيوت.

2 - الوسائل المتاحة للمديرية : هناك وسائل مادية وبشرية متاحة للمديرية هي:

* الوسائل المادية :

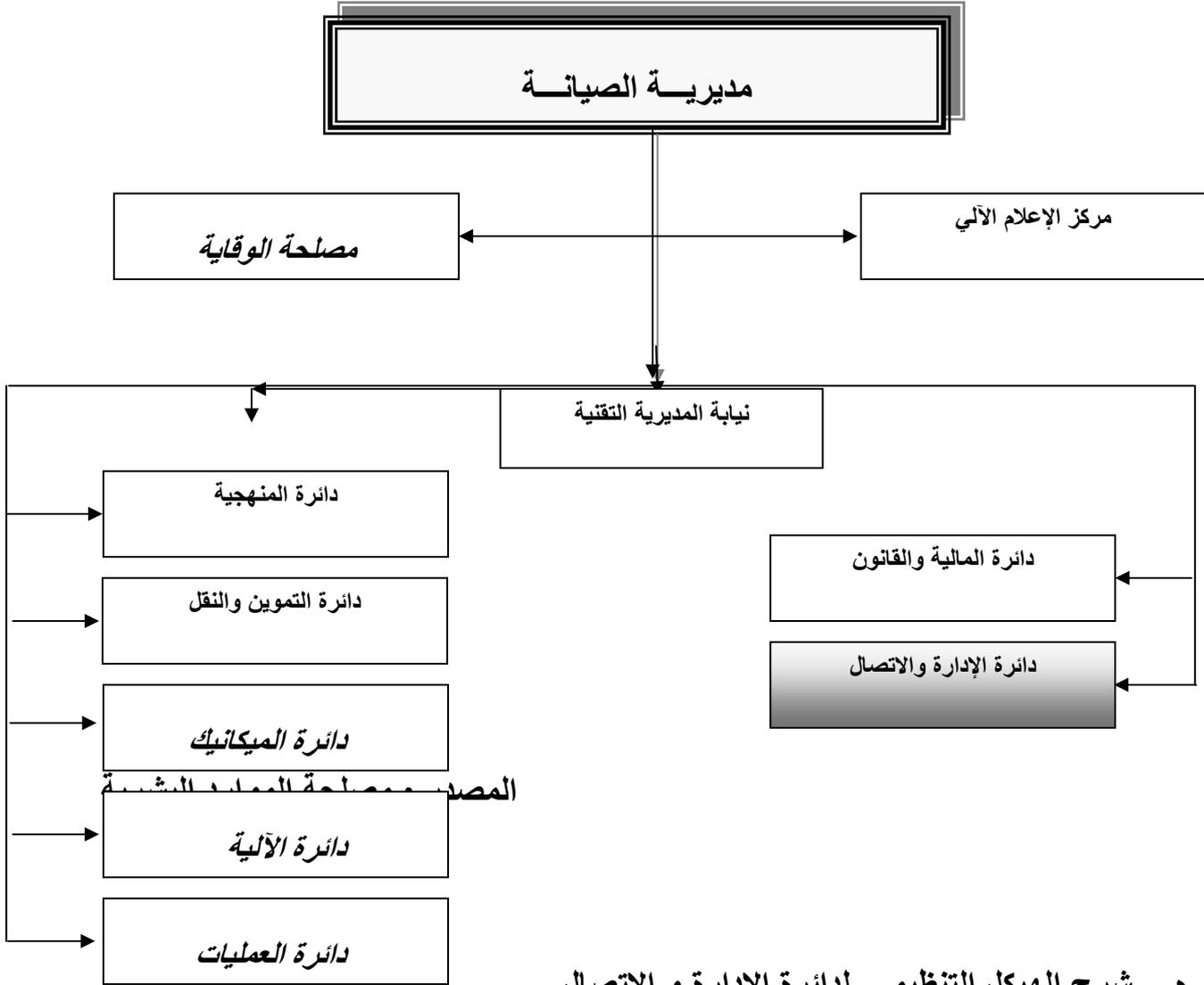
أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تشمل ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة، حوض الحمراء أصبحت تسمى DML مديرية الصيانة بالأغواط بعدما كانت تسمى مديرية الصيانة DMN ولها عدة هياكل و ورشات صيانة و عتاد معد لصيانة التجهيزات التقني

* الوسائل البشرية :

تظم يدا عاملة مقدره ب 397 عاملا، منهم 34 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي أما الدائمون والبالغ عددهم 339 مقسمون إلى 209 بنسبة 61% إداريين و 134 بنسبة 39% تقنيين و هذه الإحصائيات خاصة بسنة 2010، و من جهة أخرى مقسمون حسب رتبهم أي طبيعة عمل كل واحد منهم إلى 133 إطار أي ما يقدر بنسبة 38% و 150 عون تحكم أي نسبة 45% و 56 عون تنفيذ بنسبة 17% .

د- تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML

الشكل: (08) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



هـ- شرح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة و الاتصال

1- تعريف الإدارة والاتصال

تتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح وهي كما يلي :

- * مصلحة التسيير التقديري .
- * مصلحة المستخدمين والأجور.
- * مصلحة الشؤون الاجتماعية
- * مصلحة الوسائل العامة

2- مهام دائرة الإدارة والاتصال :

- 📌 تقييم احتياجات المديرية فيما يتعلق بالعمالة وتحضير مخططات التشغيل السنوية.
- 📌 تحضير المخططات التكوينية وفق الميزانية المحددة لذلك.

- دراسة وإعداد طرق تسيير الموارد البشرية وفق القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- متابعة المسارات المهنية للعمال.
- التسيير الإداري لعمال المديرية.
- التكفل بعلاقات العمل.
- إعداد ومتابعة العقود المتعلقة بالوسائل العامة.

3- التعريف بمصالح دائرة الإدارة والاتصال

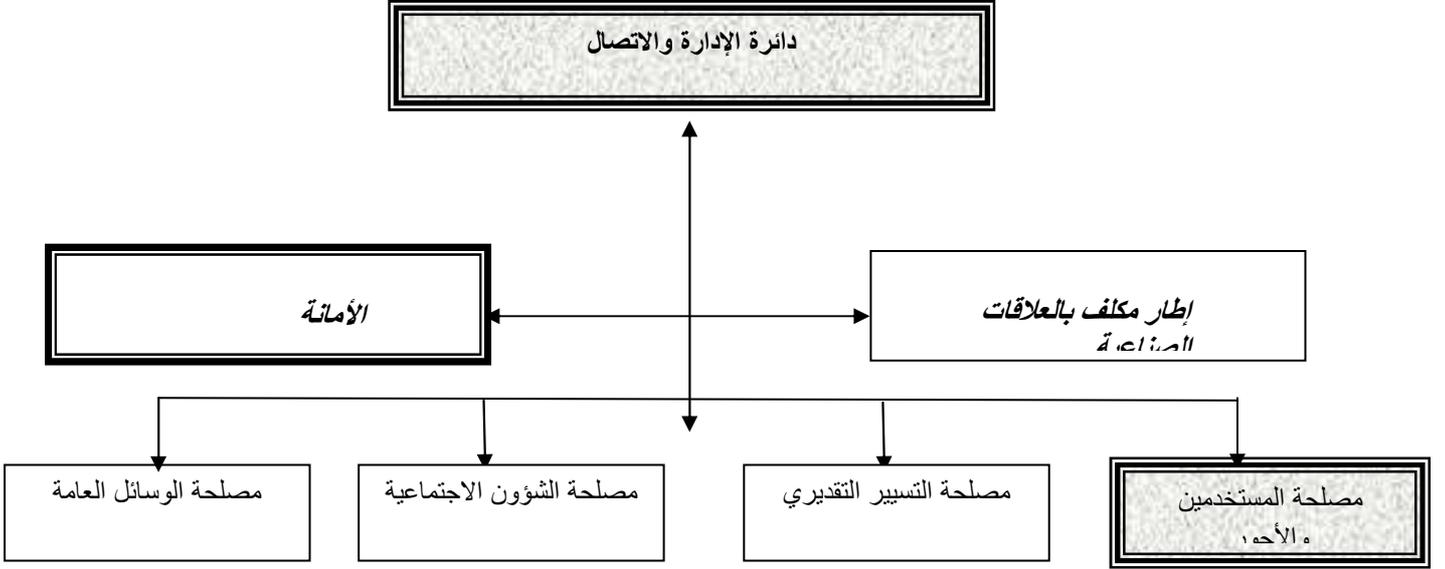
- مصلحة التسيير التقديري:
- مصلحة المستخدمين والأجور:
- مصلحة الشؤون الاجتماعية:
- مصلحة الوسائل العامة:

مصلحة التسيير التقديري وهو مجال بحثنا

* فرع التدريب: هو محل دراسة الحالة و يقوم بعمليات التدريب مرورا بجميع مراحلها، و أهمها تتمثل في الشكل التالي:

الشكل : (09) مهام فرع التدريب في مديرية

الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة واتصال



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

3- العينة ومجتمع البحث

تستخدم العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع على وجه الخصوص جملة من الطرق الرياضية من أجل البرهنة على دقة النتائج التي يصل إليها الباحث انطلاقاً من دراسته لظاهرة ما. أن استعمال الطرق الرياضية و خصوصاً الإحصائية يطبع البحث السوسولوجي بالمصداقية و الموضوعية، و باعتبار انه يتعذر في الكثير من الأحيان دراسة مجتمع بحث بأكمله يستطيع الباحث الاكتفاء بتطبيق الدراسة على عينة تمثيلية و منه يتم تعميم النتائج على المجتمع الكلي، لذلك تعتبر مرحلة اختيار العينة من المجتمع الكلي من أهم المراحل الضرورية في البحث العلمي.

و انطلاقاً من الطرق السائدة في المعاينة (Echantillonnage) قمنا باختيار العينة من مجموع الإطارات و أعوان التحكم للمؤسسة المعنية بالدراسة، و ذلك لكون أن هاتين الفئتين السوسيو مهنتين ملائمتين لطبيعة موضوع الدراسة و ذلك لأنهم قد شاركوا في العديد من الدورات التكوينية خلال مسارهم المهني، أما فئة المنفذين فلم يستفيدوا من التكوين و أنما بعض التدريبات البسيطة التي لا تدخل في سياسة و إستراتيجية التكوين، و منه فقد اخترنا عينة طبقية على حساب الفئة السوسيو مهنية (إطار سامي، إطار، عون تحكم) و ذلك لفهم جوانب سياسة التكوين في المؤسسة المعنية بالدراسة، فالعينة الطبقية" هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن منها ما يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى" فهذا النوع من العينات يعمل على إعادة إنتاج صفات المجتمع الكلي² . و انطلاقاً من ذلك كانت عينة دراستنا كالتالي:

يبلغ مجموع العمال في فئة عون تحكم و إطار و إطار سامي 270 موظف 142 موزعة كالتالي: عون تحكم و 113 إطار و 15 إطار سامي، قمنا باختيار نسبة 30% من المجموع حيث كانت المعاينة كالتالي:

$$81 = \frac{270 \times 30}{100\%}$$

بين أعوان التحكم و الإطارات و الإطارات السامية

- نسبة الإطارات السامية من مجتمع البحث هي: $5.55\% = \frac{100\% \times 15}{270}$

- أما عدد الإطارات السامية في العينة هو: $5 = \frac{5.55\% \times 81}{100\%}$ إطار سامي

- نسبة الإطارات في المجتمع المدروس هي: $41.85\% = \frac{100\% \times 113}{270}$

- أما عدد الإطارات في العينة هو: $34 = \frac{41.85\% \times 81}{100\%}$ إطار

¹ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص. 304.

²-Grawitz(M), op. cit, 575.

الفصل الرابع: الإطار الميداني و العملي للدراسة

- نسبة أعوان التحكم من المجتمع المدروس هي: $\frac{100\% \times 142}{270} = 52.59\%$

- أما عدد أعوان التحكم من العينة هو: $\frac{52.59\% \times 81}{100\%} = 43$ عون تحكم

و هذا كله انطلاقا من القاعدتين التاليتين:

نُسبة الفئة السوسيو مهنية في المجتمع X عينة البحث

100%

القاعدة الأولى:

الفئة السوسيو مهنية X 100%

مجتمع البحث الدروس

القاعدة الثانية:

جدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد العينة المختارة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
51,9	42	أعوان التحكم
42,0	34	الإطارات
6,2	5	الإطارات السامية
100,0	81	المجموع

هذا و قد راعينا دائرة الانتماء كأحد المتغيرات الهامة قبل عملية توزيع الاستمارات باعتبار أن لهذا المتغير تأثير على سياسة التكوين فالتكوين يختلف بين الدوائر الإدارية و الدوائر التقنية و كان ذلك كالتالي :

- جدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة المختارة حسب دائرة الانتماء

النسب	التكرارات	دائرة الانتماء
% 13,6	11	الإدارة و الاتصال
% 13,6	11	المالية و القانون
% 13,6	11	التموين و النقل
% 12,3	10	المناهج
% 13,6	11	العمليات الخاصة
% 13,6	11	الآلية
% 12,3	10	الميكانيك
% 3,7	3	الأمن الصناعي
% 3,7	3	مركز الإعلام الآلي
% 100,0	81	المجموع

ملاحظة: يوجد في دائرتي الأمن الصناعي و مركز الإعلام الآلي ثلاث أفراد يدخلون في الفئات المختارة لعينة الدراسة (إطارين و عون تحكم لكل دائرة أما الآخرين فكلهم في فئة التنفيذ).

4- عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة

- جدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة على متغير السن

النسب	التكرارات	الفئات العمرية
0%	0	أقل من 25 سنة
9,9%	8	30-25
19,8%	16	35-31
25,9%	21	40-36
16,0%	13	45-41
21,0%	17	50-46
7,4%	6	أكبر من 51 سنة
100,0%	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن، يتضح لنا أن نسبة 25.9% تمثل الفئة الأغلب وهي الفئة الذين تتحصر أعمارهم بين (36-40 سنة) ، يلي ذلك نسبة 21 % للفئة (46-50 سنة) و 7.4 % لفئة الأكبر من 51 سنة في حين نلاحظ 0% بالنسبة للفئة الأقل من 25 سنة .

من خلال الجدول و القراءة الإحصائية، نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة و انطلاقا من العينة المختارة تفتقر للكفاءات الشابة وذلك انطلاقا من حساب نسبة التشبيب.

$$\text{نسبة التشبيب} = \frac{\text{عدد العامل الذين أعمارهم أقل من 30 سنة}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$$

$$= \frac{8}{81} \times 100 = 9.8 \% \text{ فقط}$$

أما نسبة الشيخوخة فهي مرتفعة مقارنة بنسبة التشبيب .

$$\text{نسبة الشيخوخة} = \frac{\text{عدد العامل الذين أعمارهم أقل من 50 سنة}}{\text{العدد الكلي}} \times 100 = \frac{6+17}{81} \times 100 = 28.3 \%$$

ومنه نستنتج أن المؤسسة تميل إلى الهرم في تعدادها أكثر منه إلى التشبيب

- جدول رقم(06) يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
71,6%	58	ذكر
28,4%	23	أنثى
100,0%	81	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.6% هي نسبة الذكور، مقابل 28.4 % للإناث، و بالرغم من قلة نسبة الإناث إلا أنها في تحسين مستمر فخصوصية المجتمع الجزائري وخاصة المنطقة المتواجدة بها المؤسسة المعنية بالدراسة، و انطلاقا من التقاليد و العادات و العرف كل هذا كان بالمرصاد لخروج المرأة للعمل، و اقتصر دورها على العمل في البيت، و بالرغم من ذلك و لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها التعليم تمكنت المرأة من اكتساح عالم الشغل بقوة خصوصا وأن عينة دراستنا تقتصر على أعوان التحكم و الإطارات هما الفئتين الأكثر استقطابا للمرأة، باعتبارها تملك مؤهلات علمية تمكنها من المشاركة في مسابقات التوظيف خصوصا في هاتين الفئتين السويومهنيتين و بالرغم من أن العينة طبقية عشوائية موزعة حسب الفئات السويومهنية و دائرة الانتماء إلا أنه قد أخذنا الجنس بعين الاعتبار أثناء عملية توزيع الاستمارات.

- جدول رقم(07) يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الحالة العائلية

النسب	التكرارات	الحالة العائلية
85,2%	69	متزوج
11,1%	9	أعزب
1,2%	1	مطلق
2,5%	2	أرمل
100,0%	81	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 85.2% تمثل الأفراد المتزوجين مقابل 11.1% فقط للعزاب أما في حالة مطلق فنسجل نسبة 1.2% وفي أرمل نسجل نسبة 2.5%.

من خلال هذه البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالحالة العائلية نستنتج أن هناك استقرار عائلي لأغلب أفراد العينة و يعود ذلك إلى كون المؤسسة توفر لعمالها الأجور التي تمكنهم من تحقيق ذلك هذا و بالرجوع إلى الجدول(01) المتعلق بـ (توزيع أفراد العينة حسب السن) أين وجدنا غياب لنسبة الشباب باعتبار أن هذه الفئة هي أقل ميلا على الزواج .

- جدول رقم(08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
1,2%	1	متوسط
24,7%	20	ثانوي
74,1%	60	جامعي
100,0%	81	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ نسبة 74.1% للذين مستواهم جامعي ونسبة 24.7% للذين مستواهم ثانوي مقابل 1.2% لمستوى متوسط

نستنتج مما سبق أن الدخول والتوظيف في هذه المؤسسة يتطلب الحيازة على مستوى مرتفع خصوصا عند فئتي إطار و عون تحكم وباعتبارها المعنيين بالدراسة وذلك لأن المهام الموكلة إلى العامل في إحدى هاتين الفئتين سواء كانت إدارية أو تقنية تتطلب مهارة وكفاءة وكذلك القابلية للتعلم و التحصيل للتكيف مع المستجدات التكنولوجية و التنظيمية والاندماج بسهولة

- جدول رقم(09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الاجتماعي

النسب	التكرارات	الأصل الاجتماعي
84,0%	68	ابن المنطقة
16,0%	13	من منطقة أخرى
100,0%	81	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الانتماء الاجتماعي لأفراد العينة حيث نسجل نسبة 84% للذين هم أبناء المنطقة، مقابل 13% للذين هم من مناطق أخرى.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة تتجه إلى استقطاب أبناء المنطقة وهي إحدى المسؤوليات الاجتماعية التي تلقي على عاتقها كون أن الأولوية في التوظيف في هذه المؤسسة تعود على من هم بجوار المؤسسة خصوصا وان التوظيف في المؤسسة يرتبط بالمكتب الولائي للتشغيل ويتطلب عند التسجيل في المسابقة الحيازة على شهادة الإقامة .

الفصل الرابع: الإطار الميداني و العملي للدراسة

- جدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسب	التكرارات	الإقامة
%98,8	80	حضر
%1,2	1	ريف
%100,0	81	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 98.8% تمثل أفراد العينة المعنيين بالحضر مقابل 1.2% فقط للذين يقيمون في الريف .

من خلال المعطيات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الإقامة نستنتج أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب الإقامة في الحضر وهذا ما توفره المؤسسة لعمالها خصوصا الإطارات حيث تخصص لهم حي جماعي وهو إحدى الميزات الاجتماعية التي تتبعها المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية و العناية بهم.

- جدول رقم(11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر

النسب	التكرارات	الأجر
%0	0	أقل من 20000 دج
%6,2	5	40000-20000
%45,7	37	60000-40001
%29,6	24	80000-60001
%13,6	11	100000-80001
%4,9	4	أكثر من 100001
%100,0	81	Total

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأجر، حيث نسجل نسبة 45.7% لأفراد العينة، الذين يتقاضون أجر بين (40001 – 60000 دج) ، ونسبة 24% للذين يتقاضون أجرين (60001 – 80000 دج) ، مقابل 0% لفئة أقل من 20000 دج و 4.9% لفئة أكثر من 100001 دج .

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن المؤسسة تدفع راتب لآبأس به خصوصا وأن العينة المختارة تضم فئتي الإطارات وأعوان التحكم، حيث يوفر ذلك للموظفين الاستقرار العائلي و الوظيفي ويقلل من دوران العامل فيما يتعلق بالاستقالات .

جدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسب	التكرارات	الأقدمية
6,2%	5	أقل من 5 سنوات
24,7%	20	5-10
24,7%	20	11-15
14,8%	12	16-20
24,7%	20	21-25
4,9%	4	أكثر من 26 سنة
100,0%	81	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 24.7% تمثل أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتراوح بين (5 – 10 سنوات) ونفس النسبة للذين تتراوح أقدميتهم بين(11 – 15 سنوات) وكذلك نفس النسبة للذين تتراوح أقدميتهم بين (21 – 25 سنة) مقابل 6.2 % فقط للذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات وكذلك 4.9% للذين أقدميتهم أكثر من 26 سنة .

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن أغلب أفراد العينة قضوا مدة لا بأس بها في المؤسسة وأنه ليس لديهم رغبة في الخروج منها وهذا ما تسعى المؤسسة على توفيره لتجنب أعباء عملية التوظيف و الدمج غير أن هذا يتسبب في هرمها وهو ما هو معبر عنه في الجدول رقم(01) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن، هذا من جهة ومن جهة أخرى توفر هذه المؤسسة تعويض جيد وذلك من خلال الأجر و الميزات الاجتماعية يساهم في إبقاء واستقرار العمال بها لأنه لا توجد مؤسسات أخرى تمنح تعويض يفوق تعويض هذه المؤسسة .

- جدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب

النسب	التكرارات	الأقدمية في المنصب
6,2%	5	أقل من سنة
6,2%	5	1-2
23,5%	19	3-4
8,6%	7	5-6
55,6%	45	أكثر من 7 سنوات
100,0%	81	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب فنلاحظ أن نسبة 55.6 % تمثل العمال الذين لديهم أقدمية في المنصب الذين يشغلونه لمدة أكثر من 7 سنوات

الفصل الرابع: الإطار الميداني و العملي للدراسة

مقابل 6.2 % للذين لديهم أقدمية في المنصب أقل من سنة، ونفس النسبة للذين لديهم أقدمية في المنصب بين سنة وستين يلي ذلك نسبة 8.6% للذين لديهم أقدمية في المنصب بين (5 – 6 سنوات) و 23.5% للذين لديهم أقدمية في المنصب بين 3 – 4 سنوات .

من خلال البيانات السابقة الذكر المتعلقة بالأقدمية في المنصب نستنتج أن الحركية المهنية ضعيفة خصوصا المتعلقة بالترقية و التحويل وذلك كون أن أكبر نسبة من أفراد العينة يزاولون نفس الأنشطة لمدة تفوق 7 سنوات ، وهذا ما ينتج الملل و الروتين هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي بدوره إلى تدهور المناخ و الرضا من العمل و الجو الاجتماعي و الروح المعنوية لهاتين الفئتين .

جدول رقم(14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحكم في اللغات (العربية، الفرنسية والانجليزية)

الانجليزية		الفرنسية		العربية		اللغات
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	الدرجة
59,3%	48	17,3%	14	15.83%	13	متوسط
29,6%	24	49,4%	40	25%	25	حسن
11,1%	9	33,3	27	53.08	43	حسن جدا
100,0%	81	100,0%	81	100,0	81	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مستوى تحكم أفراد العينة في اللغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية) ففي اللغة العربية نلاحظ نسبة 53.08% للذين يتحكمون فيها بشكل حسن جدا أما في الفرنسية فنلاحظ نسبة 33.3% للذين يتحكمون فيها بشكل حسن جدا مقابل 11.1% من أفراد العينة الذين يتحكمون في اللغة الانجليزية بشكل حسن جدا، كذلك نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 49.4% من أفراد العينة يتحكمون في اللغة الفرنسية بشكل حسن يلي ذلك نسبة 29.6% للذين يتحكمون في اللغة الانجليزية بنفس الدرجة مقابل 25% فيما يتعلق باللغة العربية، أما اللغة الانجليزية وفي درجة متوسط فنلاحظ نسبة 59.3% من أفراد العينة مقابل 17.3% في نفس الدرجة في اللغة الفرنسية و 14.81% في اللغة العربية .

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متطلبات العمل في هذه المؤسسة تملّي على عماها تنوع اللغة خصوصا العربية، الفرنسية و الانجليزية و التي تمثل قلب العملية الاتصالية بمختلف أنواعها، و ذلك لتنميطها، تبسيطها و تسهيلها لتكون في متناول الجميع و خلق جو ملائم للعمل.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- 6- عرض الفرضية الأولى وقياس العلاقة بين المتغيرات
- 7- نتائج الفرضية الأولى "سياسات التكوين لإغناء مخزون المهارات"
- 8- عرض الفرضية الثانية وقياس العلاقة بين المتغيرات
- 9- نتائج الفرضية الثانية "المؤسسة فاعل إستراتيجي من خلال إستراتيجيات التكوين"
- 10- الاستنتاج العام

- 1- عرض نتائج الفرضية الأولى وقياس العلاقة بين المتغيرات "سياسات التكوين لإغناء مخزون المهارات"
- جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل الالتحاق بالمؤسسة

التكوين	التكرارات	النسب
نعم	78	96,3%
لا	0	0%
بدون إجابة	3	3,7%
المجموع	81	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96.3%، من أفراد العينة تلقوا تكويننا قبل الدخول إلى المؤسسة مقابل 0% للذين أجابوا بلا ، هذا و هناك نسبة 3.7% من أفراد العينة من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال.
نستنتج من خلال البيانات السابقة أن التكوين القاعدي شرط أساسي و ضروري للدخول في علاقة تعاقدية مع هذه المؤسسة، خصوصا عند هاتين الفئتين السوسيومهنيين، و الذي ينجر عنه مؤهلات علمية و معرفية تمكن المترشح من المشاركة في الدورات التوظيفية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يقام هذا التكوين في المعاهد و الجامعات و مختلف المؤسسات التكوينية سواء الخاصة أو العامة و ليس ذاك الذي يقام في المؤسسات الإنتاجية التي تستقطب اليد العاملة.

- جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة

الالتحاق بالمؤسسة	التكرارات	النسب
ندرة التخصص	27	33,3%
رأسمال اجتماعي (علاقة)	11	13,6%
الكفاءة	28	34,6%
علاقة + الكفاءة	15	18,5%
المجموع	81	100,0%

يتبين لنا من الجدول السابق أن 34.6% من أفراد العينة الذين دخولهم إلى المؤسسة كان أساسه الكفاءة، و أن نسبة 33.3% من أولئك الذين دخلوا إلى المؤسسة على أساس ندرة التخصص، يلي ذلك نسبة 18.5% من أفراد العينة للذين كان أساس دخولهم إلى المؤسسة هو الكفاءة و في نفس الوقت رأس المال الاجتماعي المتمثل أساسا في ما يمتلكه الفرد من علاقات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كما نلاحظ نسبة 13.6% من أفراد العينة من دخلوا إلى المؤسسة على أساس رأس المال الاجتماعي الذي تكلمنا عليه سابقا.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

نستنتج من خلال الملاحظة السابقة للجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة، أن أساس التوظيف يتراوح و بنسب متقاربة بين الكفاءة و ندرة التخصص و العلاقة و هي إحدى خصائص واقع سوق العمل في مجتمعنا و بالأخص عند المؤسسة إلى توظف على أساس دراسة ملف المترشح و المقابلة التوظيفية هذا الذي يمنح حرية كبيرة في الاختيار.

- جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التكوينية

النسب	التكرارات	المشاركة في الدورات التكوينية
79,0%	64	نعم
18,5%	15	لا
2,5%	2	بدون إجابة
100,0%	81	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 79% من أفراد العينة كلهم قد شاركوا في دورات تكوينية منظمة من طرف المؤسسة مقابل 18.5% للذين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية.

نستنتج من البيانات السابقة أن العامل عندما يدخل في علاقة تعاقدية مع المؤسسة نتيجة عقد توظيف غير محدد مدة العمل فيه * CDI وذلك باعتبار أن عينة الدراسة و المتمثلة في الفئتين السوسيومهنيين (الإطارات بما في ذلك الإطارات السامية و أعوان التحكم) و كلهم تربطهم علاقة تعاقدية من هذا النوع، كل هذا يسمح للموظف بالاستفادة من الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة و ذلك من أجل دمج العامل في الحياة التنظيمية و المهنية باعتباره يأتي بمعارف نظرية بحة هذا من جهة ومن جهة أخرى، التكيف مع المتغيرات الداخلية الخارجية التي تشهدها المؤسسة.

* - CDI (Contrat à Durée Indéterminée)

- جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة و تلقي التكوين

المجموع	تلقي التكوين			الالتحاق بالمؤسسة
	بدون إجابة	لا	نعم	
27	2	6	19	ندرة التخصص
100,0%	7,4%	22,2%	70,4%	
33,3%	2,5%	7,4%	23,5%	رأسمال اجتماعي(علاقة)
11	0	0	11	
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
13,6%	,0%	,0%	13,6%	الكفاءة
28	0	9	19	
100,0%	,0%	32,1%	67,9%	
34,6%	,0%	11,1%	23,5%	علاقة + الكفاءة
15	0	0	15	
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
18,5%	,0%	,0%	18,5%	المجموع
81	2	15	64	
100,0%	2,5%	18,5%	79,0%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 70.4% من الذين التحقوا بالمؤسسة نتيجة ندرة تخصصهم و هم يمثلون نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة الكلية قد تلقوا تكويننا، مقابل 22.2% من الذين التحقوا بالمؤسسة بنفس الطريقة لكنهم لم يستفيدوا من التكوين، في حين نلاحظ أن نسبة 100% من الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق العلاقة قد استفادوا من التكوين و هم يمثلون نسبة 13.6% من مجموع أفراد العينة، أما الذين التحقوا بالمؤسسة نتيجة كفاءتهم فنلاحظ نسبة 67.9% منهم و الذين يمثلون نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة، قد تلقوا التكوين مقابل 32.1% من مجموعهم لم يستفيدوا من التكوين، كما نلاحظ نسبة 100% من الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الكفاءة و العلاقة معا و هم يمثلون نسبة 18.5% من مجموع أفراد العينة، قد تلقوا التكوين .

انطلاقا من الملاحظة السابقة للجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة طريقة الالتحاق بالمؤسسة بتلقي التكوين، نستنتج أن العلاقات الاجتماعية تفوق في أهميتها الرأسمال الثقافي الذي يمتلكه العامل و المتمثل في المهارات و الخبرات المهنية، فهذه العلاقات الاجتماعية التي ساهمت في تسهيل عملية الدخول إلى المؤسسة بقيت مستمرة في الحياة التنظيمية لتسهل مرة أخرى الاستفادة من التكوين كما لاحظناه في الجدول السابق

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

سواء كانت هذه العلاقات الاجتماعية بمفردها هي السبب المباشر للدخول إلى المؤسسة أو زائد الكفاءة، هكذا تكون هذه المؤسسة تشبه الأسرة الى حد ما و تعمل على إنتاج علاقات القرابة و تكريسها بتسهيل الاستفادة من الميزات الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة لعمالها و يأتي ذلك انطلاقا من التكوين كإحدى هذه الميزات.

جدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها

النسب	التكرارات	عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها
14,8%	12	أقل من 3 دورات
35,8%	29	من 3 - 6
8,6%	7	7 - 10
22,2%	18	أكثر من 10 دورات
18,5%	15	بدون إجابة
100,0%	81	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 35.8% من أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية تتراوح بين (3 إلى 6) دورات تكوينية، يلي ذلك نسبة 22.2% للذين تتعدى مشاركتهم في الدورات التكوينية أكثر من 10 دورات مقابل 8.6% فقط الفئة (7 إلى 10) دورات و كذلك نلاحظ أن 18.5% من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

نستنتج مما سبق ملاحظته من الجدول السابق و بالإضافة إلى الجدول السابق، الجدول رقم (17) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين أن معظم العمال في المؤسسة يستفيدون من التكوين و ذلك بعد قضاء مدة في المؤسسة، و تأتي هذه الاستفادة بنسب متفاوتة حسب الضرورة و حسب الأقدمية و المسار المهني المسطر لكل عامل فهناك من يشارك في العديد من الدورات التكوينية و هناك من يحضى بالمشاركة في دورة أو دورتين و هذا فيما يتعلق بالموظفين الجدد أما أولئك الذين قد قضوا وقتا طويلا في المؤسسة فإنهم يشاركون في الكثير من الدورات التكوينية و يعود ذلك إلى التغيرات التي تشهدها المؤسسة التي تجعلها تتكيف معها انطلاقا من تكوين مواردها البشرية.

- جدول رقم (20) يوضح علاقة الأقدمية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية					الأقدمية
	بدون إجابة	أكثر من 10	10-7	6-3	أقل من 3	
5	1	1	0	3	0	أقل من 5س
100,0%	20,0%	20,0%	,0%	60,0%	,0%	
6,2%	1,2%	1,2%	,0%	3,7%	,0%	
20	9	1	2	5	3	10-5
%100,0	45,0%	5,0%	10,0%	25,0%	15,0%	
24,7%	11,1%	1,2%	2,5%	6,2%	3,7%	
20	3	4	1	9	3	15-11
100,0%	15,0%	20,0%	5,0%	45,0%	15,0%	
24,7%	3,7%	4,9%	1,2%	11,1%	3,7%	
12	1	2	3	1	5	20-16
100,0%	8,3%	16,7%	25,0%	8,3%	41,7%	
14,8%	1,2%	2,5%	3,7%	1,2%	6,2%	
20	1	9	0	10	0	25-21
100,0%	5,0%	45,0%	,0%	50,0%	,0%	
24,7%	1,2%	11,1%	,0%	12,3%	,0%	
4	0	1	1	1	1	26 سنة فأكثر
100,0%	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	
4,9%	,0%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	
81	15	18	7	29	12	المجموع
100,0%	18,5%	22,2%	8,6%	35,8%	14,8%	

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الذين أقدميتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و هي تمثل نسبة 3.7% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية وذلك من (3- 6 دورات) ، مقابل 0% لفئة (7- 10) دورات و 20% لفئة أكثر من 10 دورات، أما الذين أقدميتهم في المؤسسة بين (5-10) سنوات فنلاحظ أن نسبة 25% حيث تمثل نسبة 6.2% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية و ذلك بين (3-6) دورات مقابل 10% لفئة (7-10) دورات و 15% لفئة أقل من ثلاث دورات و 10% لفئة أكثر من 10 دورات، في حين نجد نسبة 45% من الذين أقدميتهم في المؤسسة بين (11-15 سنة) و تمثل نسبة 11.1% من مجموع أفراد العينة، قد شاركوا في الدورات التكوينية بين (3-6) دورات مقابل 20% لفئة أكثر من 10 دورات و 15% لأقل من ثلاث دورات أما فئة (7-10) فنسبة المشاركين فيها من الذين أقدميتهم بين (11-15 سنة) تقدر ب 5%، كما

نلاحظ 41.7% من الذين أقدميتهم بين (10-20 سنة) و تمثل 6.2% من مجموع أفراد العينة، قد استفادوا من الدورات التكوينية لكن أقل من ثلاث دورات مقابل 25% لفئة (7-10 دورات) و 16.7% لفئة أكثر من 10 دورات و 8.3% لفئة من (3-6 دورات)، كما نلاحظ 50% من الذين أقدميتهم بين (21-25 سنة) و تمثل نسبة 12.3% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في الدورات التكوينية و ذلك بين 3-6 دورات و كذلك 45% و هي تمثل 11.1% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في التكوين بأكثر من 10 دورات، أما الذين أقدميتهم في المؤسسة أكثر من 26 سنة فنلاحظ نسبة 25% منهم لكل الفئة فيما يتعلق بالمشاركة في الدورات التكوينية المشارك فيها.

نستنتج من الجدول السابق و القراءة الإحصائية له أنه هناك علاقة بين الأقدمية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها، حيث كلما زادت أقدمية الموظف زاد عدد الدورات التكوينية المشارك فيها و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى تخطيط المسار المهني و يتضمن ذلك تحديد الحياة المهنية للعامل و كل التغيرات المحتملة ، خصوصا الترقية و التكوين، فالعامل و بعد دمج في الحياة التنظيمية في المؤسسة يتم تكوينه و إكسابه مهارات و قواعد لزيادة تحسين أداءه تبعا للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية و الاجتماعية باعتبارها تؤثر على أهداف و إستراتيجية المؤسسة و كذلك بقاءه دون تكوين يؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها هذا العامل و منه و انطلاقا من الدورات التكوينية تعمل المؤسسة على تزويد مواردها البشرية بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و الأساليب المتطورة لانجاز تلك المهام ثم تمكينهم من تطبيق تلك الأساليب على أساس تجريبي الذي هو التكوين ثم الانتقال بها إلى ميدان العمل، و منه فالدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تتركز في البداية كما لاحظناه من الجدول السابق على عملية الدمج فكل العمال الجدد الذين حياتهم في المؤسسة لا تزيد عن 5 سنوات قد تلقوا تكوينات تزيد عن ثلاثة دورات و هذا يعود إلى الاهتمام بالتكوين في السنوات الأخيرة أكثر من السنوات السابقة أين نجد من قضاوا في المؤسسة أكثر من 10 سنوات لكنهم لم يشاركوا إلا في دورة تكوينية أو اثنتين، هذا من جهة و من جهة أخرى نجد أن العمال الذين لديهم أقدمية قد شاركوا في الكثير من الدورات التكوينية و ذلك ليس من أجل دمجه و إنما من أجل زيادة قدراتهم على أداء و إتقان أعمال محددة و الإلمام بجوانب العمل و كيفية أداء كل جزء منه بدقة .

- جدول رقم (21) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها					الفئة السوسيو مهنية
	أقل من 3	3-6	7-10	أكثر من 10	بدون إجابة	
42	4	17	3	5	13	عون تحكم
100,0%	9,5%	40,5%	7,1%	11,9%	31,0%	
51,9%	4,9%	21,0%	3,7%	6,2%	16,0%	
34	8	12	4	8	2	إطار
100,0%	23,5%	35,3%	11,8%	23,5%	5,9%	
42,0%	9,9%	14,8%	4,9%	9,9%	2,5%	
5	0	0	0	5	0	إطار سامي
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
6,2%	,0%	,0%	,0%	6,2%	,0%	
81	12	29	7	18	15	المجموع
100,0%	14,8%	35,8%	8,6%	22,2%	18,5%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40.5% من أعوان التحكم و التي تمثل 21% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية بين (3-6) دورات تكوينية يلي ذلك نسبة 11.9% من نفس الفئة الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات تكوينية مقابل 7.1% للذين لديهم مشاركة في (7-10 دورات) أما المشاركين في أقل من 3 دورات فتقدر نسبتهم بـ 9.5%، في حين نلاحظ في فئة الإطارات أن 35.3% من مجموعهم و التي تمثل 14.8% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في التكوين و ذلك بين (3-6) دورات كما نلاحظ 23.5% من هذه الفئة من تلقوا أقل من 3 تكوينات و نفس النسبة للإطارات المشاركين في أكثر من 10 دورات تكوينية، أما في فئة إطار سامي فنلاحظ أن كل الإطارات السامية في هذه العينة قد تلقوا أكثر من 10 تكوينات، هذا و نلاحظ أن الدورات التكوينية التي هي بين (3-6 دورات) و التي تقدر نسبتها بـ 35.8% من مجموع أفراد العينة الكلية هي الأكثر انتشارا بين فئتي عون تحكم و إطار دون الإطارات السامية، يلي ذلك نسبة 22.2% للدورات التكوينية الأكثر من 10 دورات موزعة على كل الفئات السوسيو مهنية و نسبة 14.8% للأقل من 3 دورات بين فئتي عون تحكم و إطار دون الإطارات السامية هذا مقابل 8.6% لعدد الدورات التكوينية التي تنحصر بين (7-10 دورات) دون أن يغيب عنا 18.5% من مجموع أفراد العينة الذين لم يجيبوا باعتبار أنهم لم يشاركوا في الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

من خلال البيانات السابقة و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها نستنتج أنه هناك ارتباط بين هذين المتغيرين باعتبار أنه كلما انتقلنا من فئة السوسيو مهنية إلى فئة أعلى منها ارتفعت نسبة المشاركة في الدورات التكوينية و هذا ما لاحظناه في العلاقة التي يعبر عنها الجدول و هذا الارتفاع يكون في عدد الدورات و ليس المشاركة فقط و يرجع هذا إلى متطلبات المنصب في فئة الإطار و الإطارات السامية و التي تتطلب تكوين مستمر و مشاركة واسعة في البرامج التكوينية بمختلف أنواعها.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- جدول رقم (22) يوضح علاقة دائرة الانتماء بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها

المجموع	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها					دائرة الانتماء
	بدون إجابة	أكثر من 10	10-7	6-3	أقل من 3	
11	3	0	2	4	2	الإدارة و الاتصال
100,0%	27,3%	,0%	18,2%	36,4%	18,2%	
13,6%	3,7%	,0%	2,5%	4,9%	2,5%	
11	2	0	1	5	3	المالية و القانون
100,0%	18,2%	,0%	9,1%	45,5%	27,3%	
13,6%	2,5%	,0%	1,2%	6,2%	3,7%	
11	2	0	0	6	3	التموين و النقل
100,0%	18,2%	,0%	,0%	54,5%	27,3%	
13,6%	2,5%	,0%	,0%	7,4%	3,7%	
10	1	3	0	3	3	المناهج
100,0%	10,0%	30,0%	,0%	30,0%	30,0%	
12,3%	1,2%	3,7%	,0%	3,7%	3,7%	
11	3	3	0	4	1	العمليات الخاصة
100,0%	27,3%	27,3%	,0%	36,4%	9,1%	
13,6%	3,7%	3,7%	,0%	4,9%	1,2%	
11	0	5	4	2	0	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	45,5%	36,4%	18,2%	,0%	
13,6%	,0%	6,2%	4,9%	2,5%	,0%	
10	3	7	0	0	0	الميكانيك
100,0%	30,0%	70,0%	,0%	,0%	,0%	
12,3%	3,7%	8,6%	,0%	,0%	,0%	
3	1	0	0	2	0	الأمن الصناعي
100,0%	33,3%	,0%	,0%	66,7%	,0%	
3,7%	1,2%	,0%	,0%	2,5%	,0%	
3	0	0	0	3	0	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
3,7%	,0%	,0%	,0%	3,7%	,0%	
81	15	18	7	29	12	المجموع
100,0%	18,5%	22,2%	8,6%	35,8%	14,8%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70% العمال الذين ينتمون إلى دائرة الميكانيك و التي تمثل 8.6% من مجموع أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية بأكثر من 10 دورات تكوينية يلي ذلك نسبة 45.5% من العمال الذين ينتمون إلى دائرة الكهرباء قد شاركوا كذلك في الدورات التكوينية بأكثر من 10 دورات كما نلاحظ نسبة 27.3% من العمال الذين ينتمون إلى دائرة العمليات الخاصة قد استفادوا من التكوين بأكثر من 10 دورات تكوينية و كذلك نسبة 30% من الذين ينتمون إلى دائرة المناهج méthodes استفادوا كذلك من نفس عدد الدورات التكوينية أما في الدوائر الأخرى فتتمركز أساسا في فئة من 3-6 دورات تكوينية .

من خلال البيانات السابقة و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة دائرة الانتماء بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها و بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (20) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الأقدمية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها و الجدول رقم (21) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بعدد الدورات التكوينية المشارك فيها أين وصلنا في الأول إلى أنه هناك علاقة بين الأقدمية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها و وصلنا في الثاني إلى وجود علاقة بين الفئة السوسيو مهنية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها، نستنتج أن نتائج كل من الجدولين رقم (20) و (21) هو تصادف إحصائي أكثر منه واقع اجتماعي و ذلك انطلاقاً من اعتبار دائرة الانتماء كمتغير اختباري **variable taste** لكل من العلاقتين السابقتين في الجدولين رقم (20) و (21) و على اعتبار أن الجدول الذي يضم المتغيرات الثلاثة تتجاوز صفحتين و يصعب ملاحظة و قراءة الجدول اكتفينا من التأكد منها من خلال برنامج **spss** و أدرجنا هذا الجدول ضمن قائمة الملاحق تحت عنوان (جدول رقم 1) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالمشاركة في الدورات التكوينية باختبار متغير دائرة الانتماء) و اكتفينا كذلك بوضع هذا الجدول كدليل يثبت صحة ذلك. من كل ما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة و انطلاقاً من هذه العينة المختارة طبقاً على أساس الفئة السوسيو مهنية و دائرة الانتماء خصوصاً فيما يتعلق بعدد الدورات التكوينية الأكثر من 10 دورات تكوينية، موجهة إلى الدوائر التقنية بالدرجة الأولى و التي تنحصر في (الميكانيك، الآلية و الكهرباء، العمليات الخاصة و المناهج) وذلك كون أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة التي مهمتها الصيانة هي القلب المهام **cœur de métiers** ، لذلك يتركز التكوين على هته التخصصات لأداء المهمة الرئيسية التي سبق ذكرها وهي الصيانة فيما يتعلق بالأعطاب التي تصيب معدات و وسائل مؤسسة سونا طراك سواء الأعطاب الميكانيكية أو الكهربائية .

جدول رقم(23) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية نوع التكوين

المجموع	نوع التكوين						الفئة السوسيو مهنية
	تكوين قاعدي	رسكلة	إتقان	بدون إجابة	ت ق + رس	رس + تعميم	
42	11	4	9	4	6	8	عون تحكم
100,0%	26,2%	9,5%	21,4%	9,5%	14,3%	19,0%	
51,9%	13,6%	4,9%	11,1%	4,9%	7,4%	9,9%	
34	6	0	19	2	6	1	إطار
100,0%	17,6%	,0%	55,9%	5,9%	17,6%	2,9%	
42,0%	7,4%	,0%	23,5%	2,5%	7,4%	1,2%	
5	2	0	2	0	0	1	إطار سامي
100,0%	40,0%	,0%	40,0%	,0%	,0%	20,0%	
6,2%	2,5%	,0%	2,5%	,0%	,0%	1,2%	
81	19	4	30	6	12	10	المجموع
100,0%	23,5%	4,9%	37,0%	7,4%	14,8%	12,3%	

يتبن لنا من هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها، أن نسبة 26.2% من أعوان التحكم و التي تمثل نسبة 13.6% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تكوين قاعدي مقابل 9.5% فقط من هذه الفئة السوسيو مهنية من تلقوا رسكلة في حين نلاحظ نسبة 21.4% من مجموعهم من استفادوا من تكوين من نوع تحسين (إتقان Perfectionnement) كما نلاحظ نسبة 14.3% لأعوان التحكم الذين استفادوا من نوعين من التكوين (تكوين قاعدي و رسكلة) و 19% استفادوا من (رسكلة و تعميم vulgarisation) أم في فئة الإطارات فنلاحظ نسبة 55.9% من مجموعهم و التي تمثل نسبة 23.5% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تكوين من نوع (إتقان Perfectionnement) و 17.6% بالنسبة للتكوين القاعدي و نفس النسبة للإطارات فيما يتعلق ب(تكوين قاعدي و رسكلة) مقابل 2.9% ل(رسكلة و تعميم vulgarisation) ، هذا فيما يتعلق بالإطارات أما الإطارات السامية فيتركز التكوين الذي تلقوه و بنسبة متماثلة 40% بين التكوين القاعدي و(إتقان Perfectionnement)، هذا دون أن ننسى أن 7.4% من أفراد العينة موزعة الفئتين السوسيو مهنتين (عون تحكم و إطار) لم يجيبوا على السؤال المتعلق بالمشاركة في الدورات التكوينية وذلك كونهم لم يشاركوا في أي دورة تكوينية، كما نلاحظ أن نسبة 37% من مجموع أفراد العينة موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية للذين استفادوا من (إتقان Perfectionnement)، يلي ذلك نسبة 23.5% للذين تلقوا تكوين قاعدي، أما الرسكلة فهي بنسبة 4.9% فقط في حين هناك نسبة 14.8%

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

للمستفيدين من التكوين في كل من (تكوين قاعدي و رسكلة)، ونسبة 12.3% لكل من (رسكلة و تعميم vulgarisation).

نستنتج مما سبق ملاحظته من الجدول السابق الذي يربط بين متغير الفئة السوسيو مهنية و نوع التكوين ، أن سياسة التكوين التي تعتمدها المؤسسة تتمثل بالدراجه الأولى في التحسين أو ما يعرف بالإتقان (Perfectionnement)، و ذلك من أجل تحسين أداء العمال و شحذ أكثر لكفاءتهم و جعلهم يتقنون العمل المسند إليهم بطريقة تتفق و معدلات الأداء المطلوبة منهم، فجو العمل و خصوصا في عصرنا الحلي يتصف بالتغير و التجدد الذي يفرض على العمال التغير في سلوكياتهم وعاداتهم و كذلك مهاراتهم و قدراتهم المعرفية و المهنية باعتبار أن الوظائف التي يشغلونها تتغير باستمرار لتتجاوب مع التغيرات الاجتماعية و التنظيمية و بالأخص التغيرات في التكنولوجيا و في تقنيات ومستحدثات العمل، هذا فيما يتعلق بنوع التكوين الأكثر استخداما، يلي ذلك التكوين القاعدي و الذي غالبا ما تكون مدته طويلة ويقام خارج المؤسسة و يعطي معرفة قاعدية للتأهيل بالدرجة الأولى و غالبا ما يستخدم لتغيير التأهيل الحالي في تخصص ما إلى وظيفة أخرى. أما الرسكلة فهي أقل انتشارا من الأنواع الأخرى، و التي جوهرها تغيير الكفاءة و التأهيل معا و يعود عدم انتشارها إلى أنها مكلفة جدا و تتطلب إجراء بعثات إلى الخارج.

- جدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التكوين

النسب	التكرارات	مكان إجراء التكوين
21,0%	17	بدون إجابة
43,2%	35	داخل المؤسسة
8,6%	7	خارج المؤسسة
27,2%	22	الاثنين معا
100,0%	81	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من مجموع أفراد العينة قد تلقوا تدريب داخل المؤسسة مقابل 8.6% فقط من أولئك الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة، في حين هناك نسبة 27.2% من مجموع أفراد العينة من تلقوا تكوين داخل و خارج المؤسسة هذا و نلاحظ نسبة 21% من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول السابق أن المؤسسة تعتمد في سياسة تكوينها لموارد البشرية على التكوين الداخلي الذي يقوم به المشرفين من أجل توضيح كيفية أداء العمل للعمال خصوصا الجدد و يسمح لهم بتعلم عددا من الوظائف المختلفة في القسم أو الدائرة التي ينتمون إليها مما يحقق المرونة و إمكانية تدوير المهام، كما قد تكون له تأثيرات سلبية تتمثل في انتقال الأخطاء من العمال القدامى إلى العمال الجدد. هذا و تتضمن سياسة

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

التكوين في هذه المؤسسة بالإضافة إلى التكوين الداخلي على التكوين الخارجي و ذلك من أجل متابعة التطورات التكنولوجية و التنظيمية السارية.

- جدول رقم (25) يوضح علاقة نوع التكوين بالمساهمة في التأقلم مع المنصب

المجموع	مساهمة التكوين في التأقلم مع المنصب				نوع التكوين
	بدون إجابة	أحيانا	لا	نعم	
19	0	11	4	4	تكوين قاعدي
100,0%	,0%	57,9%	21,1%	21,1%	
23,5%	,0%	13,6%	4,9%	4,9%	
4	0	0	2	2	رسكلة
100,0%	,0%	,0%	50%	50,0%	
4,9%	,0%	,0%	2,5%	2,5%	
30	0	11	6	13	تحسين
100,0%	,0%	36,7%	20%	43,3%	
37,0%	,0%	13,6%	7,4%	16,0%	
12	1	1	0	10	تكوين قاعدي + تحسين
100,0%	8,3%	8,3%	,0%	83,3%	
14,8%	1,2%	1,2%	,0%	12,3%	
10	0	2	0	8	تحسين + تعميم
100,0%	,0%	20,0%	,0%	80,0%	
12,3%	,0%	2,5%	,0%	9,9%	
6	6	0	0	0	بدون إجابة
100,0%	100 %	,0%	,0%	,0%	
7,4%	7,4%	,0%	,0%	,0%	
81	7	25	12	37	المجموع
100,0%	8,6%	30,9%	14,8%	45,7%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.3% من الأفراد الذين تلقوا نوعين من التكوين و هما التكوين القاعدي و التحسين perfectionnement و هم يمثلون نسبة 12.35% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه قد ساهم في أقرمتهم مع المناصب التي يشغلونها، بالإضافة إلى 8.3% من مجموعهم أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه يساهم أحيانا في أقرمتهم مع مناصب عملهم، يلي ذلك نسبة 80% من الأفراد الذين تلقوا كذلك نوعين من التكوين و هما التحسين و vulgarisation أجابوا كذلك بأن التكوين الذي تلقوه قد ساهم في أقرمتهم مع مناصب عملهم بالإضافة إلى نسبة 20% من مجموعهم أجابوا بأن التكوين الذي يتلقوه يساهم أحيانا في أقرمتهم مع المناصب التي يشغلونها أما الذين

تلقوا نوعا واحدا من التكوين فهم أقل تزكية لمساهمة التكوين أقلمتهم من مناصب عملهم و نلاحظ ذلك من خلال الذين تلقوا تكوين قاعدي فقد أجابوا بنسبة 21.1% فقط بأن للتكوين الذي تلقوه و الذي هو التكوين القاعدي دور في أقلمتهم و نفس النسبة للذين أجابوا بالنقيض لهذا الأخير رغم ذلك هناك نسبة معتبرة تتمثل في 57.9% ممن أجابوا بأن للتكوين الذي تلقوه أحيانا دور في ذلك أما للذين تلقوا رسكلة فيتوزعون و بنفس النسب بين التأييد و الرفض لمساهمة التكوين في التأقلم مع متطلبات المنصب في حين نجد نسبة 20% من الذين تلقوا تكوين من نوع تحسين يقرون بأنه ليس للتكوين الذي تلقوه أي دور في أقلمتهم مع مناصب عملهم، هذا و قد بلغت نسبة الذين أجابوا بأن للتكوين الذي تلقوه دور في أقلمتهم مع المناصب التي يشغلونها 45.7 من مجموع أفراد العينة مدعمة بنسبة 30،9% من الذين أجابوا بأحيانا، أما نسبة الذين يرون عكس ذلك فتقدر ب14.8%.

من البيانات السابقة نستنتج أن لنوع التكوين دور في أقلمة العامل مع المنصب الذي يشغله خصوصا إذا كان متنوعا فالتكوين القاعدي لا يكفي وحده في تكييف العامل مع متطلبات المنصب التي تتغير باستمرار و إذا أضيف له تكوين من نوع تحسين فإن ذلك يكون أكثر فاعلية في عملية التكيف باعتبار أن التحسين يهدف إلى شحذ الكفاءات التقنية و جعلها تتماشى مع المستجدات، كما نستنتج من الملاحظة السابقة للجدول السابق أن الأنواع الأخرى للتكوين و هي الرسكلة و التحسين لا تكفي لوحدها بتفعيل عملية التكيف مع متطلبات المنصب و إذا أضيف إلى التحسين، التعميم vulgarisation يصبح أكثر فاعلية و يتمثل التعميم في الأساليب التي تسمح بالمشاركة من طرف المتدربين في العملية التدريبية، و هي المؤتمرات و الندوات و حلقات البحث حيث تقوم على تنظيم اجتماعات لها أهداف محددة و جدول أعمال متفق عليه، و ذلك لتزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة المتعلقة بوظيفته و إحداث تغييرات في وجهات نظره و اتجاهاته الفكرية، و نخلص من هذا كله انه: كلما كان التكوين متنوع كلما كان التكيف مع متطلبات المنصب ممكنا.

- جدول رقم(26) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالتكوين في الخارج

المجموع	التكوين في الخارج			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	2	24	16	عون تحكم
100,0%	4,8%	57,1%	38,1%	
51,9%	2,5%	29,6%	19,8%	
34	1	21	12	إطار
100,0%	2,9%	61,8%	35,3%	
42,0%	1,2%	25,9%	14,8%	
5	0	2	3	إطار سامي
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
6,2%	,0%	2,5%	3,7%	
81	3	47	31	المجموع
100,0%	%3,7	%58,0	%38,3	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 60% من الإطارات السامية قد تلقوا تكويننا في الخارج يلي ذلك 38,1% من أعوان التحكم كذلك تلقوا تكويننا في الخارج، في حين نلاحظ 35,3% من الإطارات من تلقوا تكويننا في الخارج و يمثل كل هذا 38,3% من مجموع أفراد العينة الذين استفادوا من التكوين في الخارج مقابل 58,0% من مجموع أفراد العينة لم يستفيدوا من التكوين في الخارج.

نستنتج من الملاحظة السابقة للجدول أعلاه أن الفئة السوسيو مهنية تدخل كعنصر أساسي في تحديد سياسة التكوين في هذه المؤسسة و ذلك كون الإطارات السامية هم أكثر استفادة من غيرهم، باعتبار أنه لديهم القدرة في جلب المعارف التقنية و النظرية و من ثم تعميمها و نشرها على كل الفئات الأخرى، لكن الشيء الملفت للانتباه هو أن أعوان التحكم أكثر استفادة من التكوين في الخارج من الإطارات و منه لا يمكننا أن نقول بأنه كلما انتقلنا من فئة سوسيو مهنية إلى فئة أعلى منها زادت الاستفادة من التكوين في الخارج. و منه نتساءل هل هذا تصادف إحصائي أم ناتج عن الإجابات التظليلية أم واقع اجتماعي؟ لذا سنعمل على اختبار هذه العلاقة بمتغير آخر.

جدول رقم (27) يوضح علاقة دائرة الانتماء بالتكوين في الخارج -

المجموع	التكوين في الخارج			دائرة الانتماء
	بدون إجابة	لا	نعم	
11	2	9	0	الإدارة و الاتصال
100,0%	18,2%	81,8%	,0%	
13,6%	2,5%	11,1%	,0%	
11	1	10	0	المالية و القانون
100,0%	9,1%	90,9%	,0%	
13,6%	1,2%	12,3%	,0%	
11	0	7	4	التمويل و النقل
100,0%	,0%	63,6%	36,4%	
13,6%	,0%	8,6%	4,9%	
10	0	7	3	المناهج
100,0%	,0%	70,0%	30,0%	
12,3%	,0%	8,6%	3,7%	
11	0	3	8	العمليات الخاصة
100,0%	,0%	27,3%	72,7%	
13,6%	,0%	3,7%	9,9%	
11	0	2	9	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	18,2%	81,8%	
13,6%	,0%	2,5%	11,1%	
10	0	4	6	الميكانيك
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
12,3%	,0%	4,9%	7,4%	
3	0	3	0	الأمن الصناعي
100,0%	,0%	100,0%	,0%	
3,7%	,0%	3,7%	,0%	
3	0	2	1	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	
3,7%	,0%	2,5%	1,2%	
81	3	47	31	المجموع
100,0%	3,7%	58,0%	38,3%	

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 81.8% من العمال الذين ينتمون إلى دائرة الآلية و الكهرباء و هم يمثلون 11.1% من مجموع أفراد العينة قد استفادوا من التكوين في الخارج يلي ذلك 72.7% من المنتمين إلى دائرة العمليات الخاصة و 60% من الذين ينتمون إلى دائرة الميكانيك و 36.4% من الذين ينتمون إلى دائرة التمويل و النقل و 30% من المنتمين إلى دائرة المناهج قد استفادوا كذلك من التكوين في الخارج، أم الدوائر الأخرى فتكاد تنعدم فيا المشاركة في الدورات التكوينية في الخارج.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن الاستفادة من التكوين في الخارج يرتبط بدائرة الانتماء و هي الدوائر التقنية (الآلية و الكهرباء، العمليات الخاصة، الميكانيك،..) و ذلك كون

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة تمثل قلب المهام، كما اشرنا إليه في الجدول رقم(22) لذلك فلبعثات التكوينية إلى الخارج تكون مقصورة على المنتمين إلى هذه الدوائر، ومنه فقد استخدمنا هذه المتغير لاختبار العلاقة السابقة في الجدول رقم(27) المتعلق بعلاقة الفئة السوسيو مهنية بالتكوين في الخارج، و طول الجدول الذي يجمع بين المتغيرات الثلاث(الفئة السوسيو مهنية، دائرة الانتماء و التكوين في الخارج) أدرجنا هذه الجدول ضمن قائمة الملاحق تحت عنوان (علاقة الفئة السوسيو مهنية بالتكوين في الخارج باختبار متغير دائرة الانتماء) و منه فالبيانات المتعلقة بالجدول رقم (27) خصوصا استفادة أعوان التحكم من التكوين في الخارج أكثر من الإطارات تعود إلى كون فئة معتبرة من أعوان التحكم ينتمون إلى الدوائر التقنية و إلى أن هذه الفئة السوسيو مهنية هي أكثر من غيرها فهي تمثل نسبة 52 % من مجموع العينة المختارة.

- جدول رقم(28) يوضح علاقة الأقدمية في المنصب بالعدالة في التكوين

المجموع	العدالة في التكوين			الأقدمية في المنصب
	أحيانا	أبدا	دائما	
5	3	0	2	أقل من سنة
100,0%	60,0%	,0%	40,0%	
6,2%	3,7%	,0%	2,5%	
5	4	1	0	2-1
100,0%	80,0%	20,0%	,0%	
6,2%	4,9%	1,2%	,0%	
19	13	5	1	4-3
100,0%	68,4%	26,3%	5,3%	
23,5%	16,0%	6,2%	1,2%	
7	3	4	0	6-5
100,0%	42,9%	57,1%	,0%	
8,6%	3,7%	4,9%	,0%	
45	17	20	8	أكثر من 7 سنوات
100,0%	37,8%	44,4%	17,8%	
55,6%	21,0%	24,7%	9,9%	
81	40	30	11	المجموع
100,0%	49,4%	37,0%	13,6%	

من خلال الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسن علاقة الأقدمية في المنصب بالعدالة في التكوين، نلاحظ أن 57.1% من الذين أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه بين 5-6 سنوات يرون أنه لا وجود لعدالة في التكوين، يلي ذلك 44.4% من الذين أقدميتهم في المنصب أكثر من 7 سنوات و يمثل ذلك 24.7% من مجموع أفراد العينة الكلية و 26.3% من الذين أقدميتهم في المنصب بين 3-4 سنوات يرون كذلك أنه لا وجود لعدالة في التكوين كل هذا يمثل 37% من مجموع أفراد العينة، أما الذين يرون أنه هناك عدالة في التكوين فنسبتهم قليلة و تقدر ب13.6% من مجموع أفراد العينة و هي تتوزع خصوص على

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

الذين أقدميتهم في المنصب أقل من سنة و أكثر من 7 سنوات باعتبارها الفئة الأغلب في العينة، أما الذين أجابوا بأنه هناك في بعض الأحيان عدالة في التكوين فتقدر نسبتهم ب49.4 % من مجموع أفراد العينة و تتوزع على كل الفئات بنسب متفاوتة.

من خلال البيانات التي تم ملاحظتها من الجدول السابق نستنتج أنه كلما زادت أقدمية العامل في المنصب كلما كان هناك استياء فيما يتعلق بالتكوين المعبر عنه بعدم وجود عدالة في توزيع فرص التكوين، و يعود ذلك الى أن الذين يقضون مدة معتبرة في المناصب التي يشغلونها لم يحصلوا على التكوين الذي يمنحهم الترقية الى مناصب أخرى و منه فإن بقاءهم دون تكوين يجعلهم يعبرون عن عدم وجود عدالة فيه، أما أولئك الذين أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه ليست بالطويلة و باعتبار أنهم استفادوا من التكوين الذي منحهم الترقية الى مناصب أعلى فهم ينظرون الى انه هناك عدالة في توزيع فرص التكوين

2- نتائج الفرضية الأولى "سياسات التكوين لإغناء مخزون المهارات"

بعد عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وصلنا الى نتائج أهمها:

1- التكوين القاعدي شرط أساسي و ضروري للدخول في هذه المؤسسة خصوصا عند الفئتين السوسيو مهنتين (إطار و عون تحكم) و هذا ما يوضحه الجدول رقم(15).

2- أن كل الموظفين الذين لديهم عقد عمل غير محدد مدة العمل فيه لديهم الحق في التكوين بعد الدخول في هذه العلاقة التعاقدية مع المؤسسة، و هذا ما يوضحه الجدول رقم(17).

3- أن علاقات القرابة و الصداقة و المصلحية تساهم بنسبة معتبرة في تسهيل الدخول الى المؤسسة و من ثم تساهم في الاستفادة من التكوين و هذا ما يوضحه الجدولين، الجدول رقم(16) و الجدول رقم(18).

4- أغلب الموظفين استفادوا من التكوين بين 3-6 دورات و هذا ما يوضحه الجدول رقم(16).

5- أنه كلما زادت الأقدمية ارتفع عدد الدورات التكوينية المشارك فيها من طرف أفراد العينة و هذا ما يوضحه الجدول رقم(20)، و كذلك هناك ارتباط بين الفئة السوسيو مهنية و عدد الدورات التكوينية المشارك فيها و هذا ما يوضحه الجدول رقم(21)، لكن بعد اختبار هذين العلاقتين اكتشفنا أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالأقدمية أو الفئة السوسيو مهنية و ذلك كون أن الدوائر التقنية تمثل لقلب المهام في هذه المؤسسة التي تعنى بصيانة معدات و أجهزة مؤسسة سونا طراك، و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(22).

6- أن التحسين و الذي هو إحدى أنواع التكوين يهدف الى شحذ الكفاءات و تطويرها و يدخل كعنصر أساسي في سياسة التكوين في هذه المؤسسة و أن فئة الإطارات هم الأكثر استفادة منه و هذا ما يوضحه الجدول رقم(23).

7- تعتمد هذه المؤسسة المعنية بالدراسة على التكوين الداخلي من أجل ضمان كفاءة أعلى للتكوين و ذلك بان يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات للمتدربين و هذا ما يوضحه الجدول رقم(24).

8- انه كلما كان هناك تنوع في التكوين يزيد ذلك من تفعيل عملية التكيف مع متطلبات المنصب و يتمثل ذلك في التكوين القاعدي زائد التحسين و التحسين زائد التعميم و هذا ما يوضحه الجدول رقم(25).

9- أن سياسة التكوين في الخارج ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالفئة السوسيو مهنية المعبر عنها في الجدول رقم(26) و ذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الدوائر التقنية في هذه المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم(27).

10- أنه كلما زادت أقدمية العامل في المنصب، كلما كان هناك التعبير بعدم وجود عدالة في التكوين، و يعود ذلك الى أن الذين يقضون مدة معتبرة في المناصب التي يشغلونها لم يحصلوا على التكوين الذي يمنحهم الترقية الى مناصب أخرى و ، أما أولئك الذين أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه ليست بالطويلة و باعتبار أنهم استفادوا من التكوين الذي منحهم الترقية الى مناصب أعلى فهم ينظرون الى انه هناك عدالة في توزيع فرص التكوين و هذا ما يوضحه الجدول رقم(28).

3- عرض الفرضية الثانية وقياس العلاقة بين المتغيرات "المؤسسة فاعل إستراتيجي من خلال إستراتيجيات التكوين"
- جدول رقم(29) يوضح علاقة عدد دورات التكوين بالتكيف في المنصب

المجموع	التكيف مع المنصب			عدد دورات التكوين
	بدون إجابة	لا	نعم	
12	0	11	1	أقل من 3 د
100,0%	,0%	91,7%	8,3%	
14,8%	,0%	13,6%	1,2%	
29	1	16	12	3 - 6
100,0%	3,4%	55,2%	41,4%	
35,8%	1,2%	19,8%	14,8%	
7	0	1	6	7 - 10
100,0%	,0%	14,3%	85,7%	
8,6%	,0%	1,2%	7,4%	
18	2	0	16	أكثر من 10 د
100,0%	11,1%	,0%	88,9%	
22,2%	2,5%	,0%	19,8%	
15	1	5	9	بدون إجابة
100,0%	6,7%	33,3%	60,0%	
18,5%	1,2%	6,2%	11,1%	
81	4	33	44	المجموع
100,0%	4,9%	40,7%	54,3%	

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 88.9% شاركوا في الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة بأكثر من 10 مرات أجابوا بأنهم متكيفون مع المناصب التي يشغلونها يلي ذلك 85.7% من الذين شاركوا في الدورات التكوينية بين 7-10 دورات و يعتقدون أنهم متكيفون مع مناصبهم، أما بالنسبة للذين شاركوا في التكوين بين 3-6 دورات فنلاحظ أن 55.2% منهم ليسوا متكيفين مع مناصبهم مقابل 41.4% منهم يعتقدون أنهم متكيفون في حين نلاحظ 91.7% من الذين لديهم مشاركة في التكوين أقل من 3 دورات ليسوا متكيفون مع مناصبهم مقابل 8.3% فقط يعتقدون أنهم متكيفون مع متطلبات المناصب التي يشغلونها.

بعد الملاحظة السابقة للجدول الذي يقيس علاقة عدد الدورات التكوينية بالتكيف مع متطلبات المنصب، نستنتج انه كلما كان هناك مشاركة كبيرة في الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة أدى ذلك الى تكيف المستفيدين من هذه الدورات مع متطلبات المناصب التي يشغلونها وهذا أمر طبيعي اعتبار أن أحد أهم أهداف التكوين هو المساهمة في عملية التكيف و الدمج الفعال للعامل في منصبه و يجعله قادرا على أن يضع مكانا له في التغيير الدائم

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

كالتكنولوجيا و آليات التسيير التنظيمي المفروضة¹، و من ثم يساهم هذا كله في دمج في الحيات التنظيمية في المؤسسة التي يعمل بها.

- جدول رقم(30) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة

المجموع	مواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	3	11	28	أعوان التحكم
100,0%	7,1%	26,2%	66,7%	
51,9%	3,7%	13,6%	34,6%	
34	4	16	14	إطار
100,0%	11,8%	47,1%	41,2%	
42,0%	4,9%	19,8%	17,3%	
5	2	0	3	إطار سامي
100,0%	40,0%	,0%	60,0%	
6,2%	2,5%	,0%	3,7%	
81	9	27	45	المجموع
100,0%	11,1%	33,3%	55,6%	

يتضح لنا من الجدول الموالي أن 66,7 % من أعوان التحكم وهم يمثلون 34.6% من مجموع أفراد العينة يواجهون مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة 26,2% منهم لا يواجهون مثل هذه المواقف، أما الإطارات فهناك 41.2% من مجموعهم يواجهون مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة، في حين هناك 47,1 % منهم من لا يواجهون مثل هذه المواقف أما الإطارات السامية فناك 60% من مجموعهم من يواجهون المواقف الحرجة عند دخول التكنولوجيا الجديدة، هذا و هناك 55.6% من مجموع أفراد العينة من يواجهون مواقف عند دخول تكنولوجيا جديدة ممثلة بالأغلبية لفئة أعوان التحكم مقابل 33.3% من مجموع أفراد العينة الذين لا يواجهون المواقف الحرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة.

نستنتج من خلال البيانات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية و علاقتها بمواجهة المواقف الحرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة أن هناك علاقة بين فئة أعوان التحكم و مواجهة المواقف الحرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة فهم أكثر مواجهة لذلك من غيرهم باعتبار أنهم هم أصحاب المهمة الفنية و أي تغيير أو تجديد لتكنولوجيا ما فإنه يمس بهم دون الإطارات التي مهمتهم إشرافية بالدرجة الأولى أم الإطارات السامية فهم

¹- Maurice Thévenet et all, ob cit, p, 166

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

المسؤولين عند إعداد السياسات و رسم الإستراتيجيات وفقا للتغيرات التكنولوجية لذلك فهم كذلك أكثر تعرضا للمواقف الحرجة من الإطارات.

- جدول رقم(31) يوضح علاقة دائرة الانتماء بمواجهة مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة

المجموع	مواجهة مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة			دائرة الانتماء
	بدون إجابة	لا	نعم	
11	3	8	0	الإدارة و الاتصال
100,0%	27,3%	72,7%	,0%	
13,6%	3,7%	9,9%	,0%	
11	3	7	1	المالية و القانون
100,0%	27,3%	63,6%	9,1%	
13,6%	3,7%	8,6%	1,2%	
11	0	4	7	التموين و النقل
100,0%	,0%	36,4%	63,6%	
13,6%	,0%	4,9%	8,6%	
10	2	2	6	المناهج
100,0%	20,0%	20,0%	60,0%	
12,3%	2,5%	2,5%	7,4%	
11	1	1	9	العمليات الخاصة
100,0%	9,1%	9,1%	81,8%	
13,6%	1,2%	1,2%	11,1%	
11	0	1	10	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	9,1%	90,9%	
13,6%	,0%	1,2%	12,3%	
10	0	1	9	الميكانيك
100,0%	,0%	10,0%	90,0%	
12,3%	,0%	1,2%	11,1%	
3	0	2	1	الأمن الصناعي
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	
3,7%	,0%	2,5%	1,2%	
3	0	1	2	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	33,3%	66,7%	
3,7%	,0%	1,2%	2,5%	
81	9	27	45	المجموع
100,0%	11,1%	33,3%	55,6%	

يتضح لنا من الجدول السابق أن 90.9% من دائرة الآلية و الكهرباء و التي تمثل 13.3% من مجموع أفراد العينة و 90% من دائرة الميكانيك و التي تمثل 11.1% من

مجموع أفراد العينة و 81.8% من الذين ينتمون الى دائرة العمليات الخاصة و الذين يمثلون 11.1% من مجموع أفراد العينة، يواجهون مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة في المؤسسة كذلك هناك 66.7% من المنتمين الى دائرة الإعلام الآلي يشهدون مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة بالإضافة الى 63.6% من دائرة التمويل و النقل و 60% من دائرة المناهج ممن كذلك يشهدون مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة أما الدوائر الأخرى و التي هي ذات طابع إداري بالدرجة الأولى فتكاد تنعدم مواجهة المواقف الحرجة فيما يتعلق بدخول التكنولوجيا الجديدة هذا و تقدر نسبة الذين يواجهون مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة بـ 55.6% من إجمالي العينة المختارة أما الذين لا يواجهون ذلك فتقدر نسبتهم بـ 33.3% من مجموع أفراد العينة المختارة.

من خلال الملاحظة لبيانات الجدول السابق نستنتج أن هناك علاقة بين دائرة الانتماء و مواجهة المواقف الحرجة من طرف إطارات و أعوان تحكم المؤسسة المعنية بالدراسة و تتمثل هذه العلاقة في أن الدوائر التقنية هي أكثر تعرضا للمواقف الحرجة عندما تقوم المؤسسة بجلب أحدث التكنولوجيات و العلة في ذلك هو أن هذه الدوائر هي الأكثر تعرضا للتغيير و التطوير في آليات و وسائل العمل المتمثل كما سبق الإشارة إليه في بيانات الفرضية الأولى في صيانة الأجهزة و الآلات في الجانب الميكانيكي و الإلكترونيكي، و منه و بعد اختبار العلاقة المعبر عنها في الجدول جدول رقم (30) المتضمن علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة حيث و جدنا أن أعوان التحكم هم أكثر تعرضا للمواقف الحرجة من الإطارات اتضح لنا بعد الاختبار في الجدول رقم (03) المدرج ضمن قائمة الملاحق المتعلق تحت عنوان **علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة باختبار متغير دائرة الانتماء**، أن أعوان التحكم هم أكثر تعرضا للمواقف الحرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة ينتمون للفئة السوسيو مهنية (عون تحكم) بل لأنهم ينتمون الى الدوائر التقنية.

- جدول رقم(32) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مشاكل إعادة الهيكلة

المجموع	مواجهة مشاكل إعادة الهيكلة			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	1	16	25	عون تحكم
100,0%	2,4%	38,1%	59,5%	
51,9%	1,2%	19,8%	30,9%	
34	2	17	15	إطار
100,0%	5,9%	50,0%	44,1%	
42,0%	2,5%	21,0%	18,5%	
5	2	2	1	إطار سامي
100,0%	40,0%	40,0%	20,0%	
6,2%	2,5%	2,5%	1,2%	
81	5	35	41	المجموع
100,0%	6,2%	43,2%	50,6%	

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 59.5% من أعوان التحكم و هم يمثلون 30.9% من مجموع أفراد العينة ، يواجهون مشاكل عند إحداث تغيير هيكل في المؤسسة يلي ذلك 44.1% من الإطارات من يواجهون كذلك مثل هذه المشاكل في حين هناك 20% فقط من الإطارات السامية.

نستنتج مما سبق ملاحظته من الجدول الذي يقيس علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مشاكل عند إحداث تغيير هيكل، أن أعوان التحكم هم الأكثر مساسا بذلك، و يعود هذا الى كون هذه الفئة السوسيو مهنية في هذه المؤسسة تمثل السواد الأعظم للهيئة التقنية كما يوضحه الجدول رقم (03) في قائمة الملاحق و التي يقع على عاتقها المهمة الأساسية لهته المؤسسة، ثم أن هته الفئة السوسيو مهنية تشهد في العديد من المؤسسات و في هذه المؤسسة على وجه الخصوص حركية مهنية أكثر من غيرها تتمثل أساسا في الترقية و التحويل و النقل من فرع الى آخر و التكوين التحويلي عند غياب أنشطة و ظهور أنشطة أخرى جديدة.

- جدول رقم(33) يوضح علاقة التكيف مع المنصب مع شغل منصب تم إعادة تصميمه

المجموع	التكيف مع المنصب			شغل منصب تم إعادة تصميمه
	بدون إجابة	لا	نعم	
37	2	25	10	نعم
100,0%	5,4%	67.56%	27.02%	
45,7%	2,5%	30.86%	12.34%	
42	1	08	33	لا
100,0%	2,4%	19.04%	78.57%	
51,9%	1,2%	09.87%	40.74%	
2	1	0	1	بدون إجابة
100,0%	50,0%	,0%	50,0%	
2,5%	1,2%	,0%	1,2%	
81	4	33	44	المجموع
100,0%	4,9%	40,7%	54,3%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 78.57% من الذين لم يشغلوا مناصب تم تعديلها و هم يمثلون 40.74% من مجموع أفراد العينة، أجابوا بأنهم متكيفون مع مناصبهم و نلاحظ كذلك 27.02% فقط من الذين شغلوا مناصب تم إعادة تصميمها يعتقدون أنهم متكيفون مع مناصبهم و هناك 67.56% من مجموعهم ليسوا متكيفين في حين هناك 19.04% فقط من الذين من أفراد العينة الذين لم يشغلوا مناصب تم إعادة تصميمها ليسوا متكيفين مع مناصب عملهم.

من خلال ما سبق ملاحظته نستنتج انه هناك علاقة بين التكيف مع متطلبات المنصب و شغل منصب تم إعادة تصميمه و ذلك أنه لكما تم إعادة تصميم المنصب يؤدي ذلك الى خلق إشكالية التكيف مع متطلباته، فالعامل و بعد أن يتم دمج في منصبه خلال الفترة التجريبية التي يقضيها مع المرافق le tuteur ، يجعله ذلك يشعر بالتكيف مع منصبه، لكن عند إحداث تعديلات و تغييرات في محتوى الوظائف من شأنه أن يؤدي الخلق مشكل التكيف من جديد خصوصا إذا كانت هذه العملية متكررة، لأن هذه العملية المتمثلة في إعادة تصميم المناصب تعمل على إضافة بعض المهام و الوسائل خصوصا التكنولوجية و حذف مهام أخرى.

- جدول رقم(34) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالترقية

المجموع	الترقية			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	3	13	26	عون تحكم
100,0%	7,1%	31,0%	61,9%	
51,9%	3,7%	16,0%	32,1%	
34	2	9	23	إطار
100,0%	5,9%	26,5%	67,6%	
42,0%	2,5%	11,1%	28,4%	
5	0	1	5	إطار سامي
100,0%	,0%	20%	80%	
6,2%	,0%	1.2%	4.9%	
81	5	23	53	المجموع
100,0%	6,2%	28,4%	65,4%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 80% من الإطارات السامية و هم يمثلون 4.9% فقط من مجموع أفراد العينة ممن تلقوا ترقية، يلي ذلك 67.6% من الإطارات و هم يمثلون 28% فقط من مجموع أفراد العينة و 61.9% من أعوان التحكم و الذين يمثلون 32% من مجموع أفراد العينة من تلقوا كذلك ترقية و هي النسبة الأغلب، و نلاحظ كذلك أن 65.4% من مجموع أفراد العينة من تلقوا ترقية مقابل 28.4% لم يتلقوا الترقية.

من خلال الجدول السابق و القراءة الإحصائية له، نستنتج أن هناك سياسة واضحة للترقية فكل الإطارات السامية تلقوا ترقية باستثناء واحد يمكن أن يكون حديث التوظيف، يلي ذلك أعوان التحكم باعتبارهم الفئة الكبرى ثم الإطارات الذين نسبة كبيرة منهم كانوا أعوان تحكم في الماضي و رقا الى الفئة التي هم فيها حاليا.

- جدول رقم(35) يوضح علاقة عدد الدورات التكوينية المشارك فيها بالترقية

المجموع	الترقية			عدد الدورات التكوينية المشارك فيها
	بدون إجابة	لا	نعم	
12	0	5	7	أقل من 3 دورات
100,0%	,0%	41,7%	58,3%	
14,8%	,0%	6,2%	8,6%	
29	1	6	22	من 3-6
100,0%	3,4%	20,7%	75,9%	
35,8%	1,2%	7,4%	27,2%	
7	0	1	6	من 7-10
100,0%	,0%	14,3%	85,7%	
8,6%	,0%	1,2%	7,4%	
18	0	4	14	أكثر من 10 دورات
100,0%	,0%	22,2%	77,8%	
22,2%	,0%	4,9%	17,3%	
15	4	7	4	بدون إجابة
100,0%	26,7%	46,7%	26,7%	
18,5%	4,9%	8,6%	4,9%	
81	5	23	53	المجموع
100,0%	6,2%	28,4%	65,4%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 85.7% من الذين شاركوا في الدورات التكوينية بين (7-10 دورات) و هم يمثلون 7.4% فقط من مجموع أفراد العينة، قد تبقوا ترقية، يلي ذلك 77.8% من الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات تكوينية و هم يمثلون 17.3% من مجموع أفراد العينة، كذلك تلقوا ترقية مقابل 22.2% من مجموعهم لم يتلقوا الترقية، في

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

حين هناك 75.9% من الذين شاركوا في الدورات التكوينية بين (3-6) و هم يمثلون 27.2% من مجموع أفراد العينة، قد تلقوا الترقية، أم الذين شاركوا في أقل من ثلاثة دورات تكوينية و تلقوا ترقية فهم بنسبة 58.3% و هناك 41.7% منهم لم يتلقوا الترقية. من خلال البيانات السابقة نستنتج انه هناك علاقة بين سياسة التكوين و سياسة الترقية في هذه المؤسسة، فكلما كانت هناك مشاركة في الدورات التكوينية أكثر من 7 دورات، كلما زادت الترقية باعتبار أنه يتم تحضير الأفراد المراد ترفيتهم عن طريق التكوين و من ثم يتم إجراء الترقية إلى المنصب المراد الترقية له.

- جدول رقم(36) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية ب التحويل لأداء مهام أخرى

المجموع	التحويل لأداء مهام أخرى			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	2	23	17	عون تحكم
100,0%	4,8%	54,8%	40,5%	
51,9%	2,5%	28,4%	21,0%	
34	5	19	10	إطار
100,0%	14,7%	55,9%	29,4%	
42,0%	6,2%	23,5%	12,3%	
5	1	2	2	إطار سامي
100,0%	20,0%	40,0%	40,0%	
6,2%	1,2%	2,5%	2,5%	
81	8	44	29	المجموع
100,0%	9,9%	54,3%	35,8%	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 40.5% من أعوان التحكم و هم يمثلون 21% من مجموع أفراد العينة قد حولوا لأداء مهام أخرى خلال حياتهم المهنية في هذه المؤسسة، مقابل 29.4% من الإطارات و هم يمثلون 12% فقط من مجموع أفراد العينة ، أما الإطارات السامية فهناك نسبة 40% من مجموعهم ممن حولوا لأداء مهام أخرى، هذا و هناك 35.8% فقط من مجموع أفراد العينة من حولوا لأداء مهام أخرى مقابل 54.3% . من خلال البيانات السابق نستنتج أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة قد حولوا لأداء مهام أخرى ممثلة أساسا في أعوان التحكم اعتبارهم الفئة الأغلب من تعداد المؤسسة و ذلك

ناتج عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي ينتج عنه مشاكل خصوصا عند هذه الفئة كما رأيناه في الجدول رقم(32) يلي ذلك فئة الإطارات السامية التي شهدت التحويل و ذلك لأن الإطارات السامية أكثر مرونة، فبإمكانهم أداء مهام متنوعة انطلاقا من خبرتهم و الفترة المعتبر التي قضاها في العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- جدول رقم(37) يوضح علاقة دائرة الانتماء بمدى مساهمة البرامج التكوينية في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية

المجموع	مساهمة البرامج التكوينية في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية			دائرة الانتماء
	بدون إجابة	لا	نعم	
11	1	2	8	الإدارة و الاتصال
100,0%	9,1%	18,2%	72,7%	
13,6%	1,2%	2,5%	9,9%	
11	1	0	10	المالية و القانون
100,0%	9,1%	,0%	90,9%	
13,6%	1,2%	,0%	12,3%	
11	0	2	9	التموين و النقل
100,0%	,0%	18,2%	81,8%	
13,6%	,0%	2,5%	11,1%	
10	0	1	9	المناهج
100,0%	,0%	10,0%	90,0%	
12,3%	,0%	1,2%	11,1%	
11	3	2	6	العمليات الخاصة
100,0%	27,3%	18,2%	54,5%	
13,6%	3,7%	2,5%	7,4%	
11	0	1	10	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	9,1%	90,9%	
13,6%	,0%	1,2%	12,3%	
10	3	2	5	الميكانيك
100,0%	30,0%	20,0%	50,0%	
12,3%	3,7%	2,5%	6,2%	
3	1	0	2	الأمن الصناعي
100,0%	33,3%	,0%	66,7%	
3,7%	1,2%	,0%	2,5%	
3	0	1	2	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	33,3%	66,7%	
3,7%	,0%	1,2%	2,5%	
81	9	11	61	المجموع
100,0%	11,1%	13,6%	75,3%	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 75% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن للتكوين الذي تقوم به مؤسساتهم يساهم في أفلتتهم مع التغيرات التكنولوجية حيث تتوزع هذه النسبة على معظم دوائر المؤسسة، 72.7% بالنسبة لدائرة الإدارة و الاتصال، 90.9% لدائرة المالية و القانون، 81.8% لدائرة التموين و النقل، 90% لدائرة المناهج، 54.5% لدائرة

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

العمليات الخاصة، 90.9% لدائرة الآلية و الكهرباء، 50% لدائرة الميكانيك و 66.7% لكل من دائرتي الأمن الصناعي و الإعلام الآلي هذا كله مقابل 13.6% من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بأن التكوين الذي تقوم به مؤسستهم لا يساهم في التأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

بعد ملاحظة الجدول السابق، نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة و انطلاقا من العينة المختارة، تواكب التغيرات التكنولوجية و تعمل على التكيف معها انطلاقا من سياسة التكوين التي تقوم بها و ذلك باعتبار أن معظم أفراد العينة و حسب كل دائرة انتماء يعتقدون أن البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تساهم في التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تأتي بها.

- جدول رقم(38) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالفارق بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب

المجموع	الفارق بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	5	23	14	عون تحكم
100,0%	11,9%	54,8%	33,3%	
51,9%	6,2%	28,4%	17,3%	
34	3	4	27	إطار
100,0%	8,8%	11,8%	79,4%	
42,0%	3,7%	4,9%	33,3%	
5	1	2	2	إطار سامي
100,0%	20,0%	40,0%	40,0%	
6,2%	1,2%	2,5%	2,5%	
81	9	29	43	المجموع
100,0%	11,1%	35,8%	53,1%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 53.1% من مجموع أفراد العينة يرون أنه هناك فارق بين أدائهم الحالي و الأداء المطلوب منهم، حيث تتوزع هذه النسبة على الفئة السوسيو مهنية ب 79.4% لفئة الإطارات و هي تمثل 33.3% من مجموع أفراد العينة الكلي مقابل 11.8% فقط من يعتقدون عكس ذلك، و 40% لفئة الإطارات السامية، و 33.3% لفئة أعوان التحكم و التي تمثل 17.3% من مجموع أفراد العينة الكلية، أم الذين يعتقدون أن أداءهم الحالي مطابق للأداء المطلوب فتقدر نسبتهم من مجموع أفراد العينة الكلية ب 35.8% ممثلة أساسا بفئة أعوان التحكم بنسبة 54.8% من مجموعهم و 28.4% من مجموع أفراد العينة الكلية.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

نستنتج من البيانات المتعلقة بالجدول السابق أن المؤسسة المعنية بالدراسة و انطلاقا من مواردها البشرية في العينة المختارة تعيش عجز نسبي في أداء مهامها، و ذلك لأن معظم أفراد العينة و خصوصا الإطارات منهم، أجابوا بأن أدائهم الحالي بعيد عن الأداء المطلوب منهم، ومنه فهذا التراكم المتمثل في وجود فارق بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب يشكل للمؤسسة العجز الذي تكلمنا عنه سابقا.

- جدول رقم(39) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية تلقي التكوين تحسبا للتغيير

المجموع	تلقي التكوين تحسبا للتغيير			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	2	29	11	عون تحكم
100,0%	4,8%	69,0%	26,2%	
51,9%	2,5%	35,8%	13,6%	
34	4	25	5	إطار
100,0%	11,8%	73,5%	14,7%	
42,0%	4,9%	30,9%	6,2%	
5	0	2	3	إطار سامي
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
6,2%	,0%	2,5%	3,7%	
81	6	56	19	المجموع
100,0%	7,4%	69,1%	23,5%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 60% من فئة الإطارات السامية قد تلقوا تكويننا تحسبا لتغيير محتمل، يلي ذلك 26.2% من أعوان التحكم و هم يمثلون 13.6% من مجموع أفراد العينة، أما الإطارات فهناك 14.7% فقط من مجموعهم ممن تلقوا تكويننا تحسبا لتغيير محتمل، هذا و هناك 23.5% فقط من مجموع أفراد العينة موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية ممن تلقوا تكويننا تحسبا لتغيير مقابل 69.1% من مجموع أفراد العينة و يمثلون الأغلبية ممن لم يتلقوا تكوين استباقي.

من خلال ما سبق ملاحظته من الجدول السابق، نستنتج أنه لا وجود لتطابق بين إستراتيجية التكوين المعتمدة في المؤسسة و إستراتيجية المؤسسة ككل، مما يوقعها في مواقف حرجة سواء عند دخول تكنولوجيا جديدة أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كما رأينا ذلك في الجداول(30-31-32).

- جدول رقم(40) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بحرية المؤسسة في إعداد البرامج التكوينية

المجموع	حرية المؤسسة في إعداد البرامج التكوينية			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	3	19	20	عون تحكم
100,0%	7,1%	45,2%	47,6%	
51,9%	3,7%	23,5%	24,7%	
34	2	13	19	إطار
100,0%	5,9%	38,2%	55,9%	
42,0%	2,5%	16,0%	23,5%	
5	0	1	4	إطار سامي
100,0%	,0%	20,0%	80,0%	
6,2%	,0%	1,2%	4,9%	
81	5	33	43	المجموع
100,0%	6,2%	40,7%	53,1%	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 53.1% من مجموع أفراد العينة الكلية أجابوا بأن للمؤسسة التي يعملون بها حرية في إعداد البرامج التكوينية، مقابل 40.7% يرون عكس ذلك، حيث تتوزع نسبة الذين يرون أنه هناك حرية في إعداد البرامج التكوينية على الفئة السوسيو مهنية كالتالي: 80% لفئة الإطارات السامية، 55.9% لفئة الإطارات و 47.6% لفئة أعوان التحكم.

من خلال الملاحظة السابقة للجدول أعلاه و حسب المقابلات الاستكشافية التي أجريناها مع رئيس مصلحة التكوين، نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة لديها الحرية في إعداد البرامج التكوينية في ظل إستراتيجية التكوين التي تتبعها الوصاية و حسب الميزانية المخصصة للتكوين، ففئة الإطارات السامية هم المسؤولين على إعداد البرامج التكوينية لذا فهم الأكثر دراية بذلك و قد أجابوا بالأغلبية على حرية مؤسستهم في إعداد البرامج التكوينية و منه بناء إستراتيجية موازية لإستراتيجية الوصاية المتمثلة في مجمع سوناطراك.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- جدول رقم(41) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية

المجموع	متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
22	0	20	22	عون تحكم
52,4%	,0%	47,6%	52,4%	
27,2%	,0%	24,7%	27,2%	
19	2	13	19	إطار
55,9%	5,9%	38,2%	55,9%	
23,5%	2,5%	16,0%	23,5%	
5	0	0	5	إطار سامي
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
6,2%	,0%	,0%	6,2%	
46	2	33	46	المجموع
56,8%	2,5%	40,7%	56,8%	

نلاحظ من نتائج تقاطع الفئة السوسيو مهنية كمتغير مستقل و مدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية كمتغير تابع المبينة في الجدول أعلاه، أن 56.8% من مجموع أفراد العينة الكلية يرون أن مؤسستهم تتابع التغيرات التكنولوجية ، مقابل 40.7% يرون عكس ذلك، حيث تتوزع نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية على الفئة السوسيو مهنية كالتالي: 100% من فئة الإطارات السامية، 55.9% من فئة الإطارات و 52.4% من فئة أعوان التحكم.

بعد ملاحظة نتائج العلاقة المبينة في الجدول أعلاه، نستنتج أن المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية انطلاقا من الإجابة بنسبة معتبرة من مجموع أفراد العينة المختارة، و على أساس الفئات السوسيو مهنية، خصوصا فئة الإطارات السامية بالأغلبية الساحقة، غير أنه هناك نسبة مهمة من مجموع أفراد العينة أجابوا عكس ذلك مما يجعلنا نعيد النظر في هذه العلاقة و نختبرها بمتغير آخر وهو المتغير الذي اعتدنا الاختبار به و المتمثل في دائرة الانتماء لأهميته في هذه الدراسة و لأنه يدخل في سياسة التكوين في هذه المؤسسة المعنية بالدراسة.

- جدول رقم(42) يوضح علاقة دائرة الانتماء بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية

المجموع	متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية			دائرة الانتماء
	بدون إجابة	لا	نعم	
11	1	1	9	الإدارة و الاتصال
100,0%	9,1%	9,1%	81,8%	
13,6%	1,2%	1,2%	11,1%	
11	1	1	9	المالية و القانون
100,0%	9,1%	9,1%	81,8%	
13,6%	1,2%	1,2%	11,1%	
11	0	1	10	التموين و النقل
100,0%	,0%	9,1%	90,9%	
13,6%	,0%	1,2%	12,3%	
10	0	4	6	المناهج
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
12,3%	,0%	4,9%	7,4%	
11	0	8	3	العمليات الخاصة
100,0%	,0%	72,7%	27,3%	
13,6%	,0%	9,9%	3,7%	
11	0	9	2	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	81,8%	18,2%	
13,6%	,0%	11,1%	2,5%	
10	0	7	3	الميكانيك
100,0%	,0%	70,0%	30,0%	
12,3%	,0%	8,6%	3,7%	
3	0	2	1	الأمن الصناعي
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	
3,7%	,0%	2,5%	1,2%	
3	0	0	3	مركز الإعلام الآلي
100,0%	,0%	,0%	100,0%	
3,7%	,0%	,0%	3,7%	
81	2	33	46	المجموع
100,0%	2,5%	40,7%	56,8%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة المنتمين الى الدوائر التقنية أجابوا بأن المؤسسة التي يعملون فيها لا تواكب التغيرات التكنولوجية هذه الدوائر هي: الآلية و الكهرباء وذلك بنسبة 81.8% من مجموعهم، العمليات الخاصة بنسبة 72.7% ، الميكانيك بنسبة 70% ، أما الدوائر الأخرى ذات الطابع الإداري بالدرجة الأولى فهي ترى

عكس ذلك، فهناك 81.8% لكل من دائرة الإدارة و الاتصال و دائرة القانون و المالية، 90.9% لدائرة التمويل و النقل و 100% لدائرة الإعلام الآلي.

نستنتج بعد الملاحظة السابقة للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة دائرة الانتماء بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية، و بالعودة الى نتائج الجدول رقم(41) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية، أين وجدنا أن فئة معتبرة من أفراد العينة و على كل الفئات السوسيو مهنية ترى أن المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية، ولما وجدنا أن نسبة مهمة ترى عكس ذلك و استدعى منا الأمر أن نختبر تلك العلاقة بمتغير دائرة الانتماء لأهميته و دوره في بناء سياسة التكوين في هذه المؤسسة، و بعد ربطه في هذا الجدول الذي سبق ملاحظته و إدخاله كذلك على العلاقة السابقة في الجدول رقم(41) الذي وضع في قائمة الملاحق تحت عنوان **جدول رقم (04) علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية باختبار متغير دائرة الانتماء**، نستنتج أن العلاقة التي وجدناها في الجدول رقم (41) لا تعبر عن الواقع الاجتماعي المتعلق بمتابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية، و تلك النتيجة هي تصادف إحصائي الى حد ما، و من هذا كله فإن المؤسسة المعنية بالدراسة لا تتابع بصورة جيدة التغيرات التكنولوجية و يرجع ذلك الى أن معظم أفراد الهيئة التقنية و التي تمثل قلب المهام في هذه المؤسسة، و من ثم فهم الذين يحددون ما إن كانت المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية أم لا، أجابوا بالأغلبية عكس ما وجدناه سابقا أي أن المؤسسة لا تواكب التغيرات التكنولوجية تماما، و هذا بخلاف المنتمين الى مركز الإعلام الآلي أين أجابوا أن المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية، وذلك باعتبار أن هذا المركز يتوفر على أحدث البرمجيات و التقنيات في هذا الميدان.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- جدول رقم(43) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالرغبة في التغيير

المجموع	الرغبة في التغيير			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	0	3	39	عون تحكم
100,0%	,0%	7,1%	92,9%	
51,9%	,0%	3,7%	48,1%	
34	2	2	30	إطار
100,0%	5,9%	5,9%	88,2%	
42,0%	2,5%	2,5%	37,0%	
5	0	1	4	إطار سامي
100,0%	,0%	20,0%	80,0%	
6,2%	,0%	1,2%	4,9%	
81	2	6	73	المجموع
100,0%	2,5%	7,4%	90,1%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 90.1% من مجموع أفراد العينة يرغبون في التغيير حيث تتوزع هذه النسبة على كل الفئات السوسيو مهنية، فهناك 92.9% من أعوان التحطم يرغبون في التغيير و 88.2% من الإطارات كذلك يرغبون في التغيير في حين هناك 80% من الإطارات السامية. هذا كله مقابل 7.4% فقط من مجموع أفراد العينة من لا يرغبون في التغيير و هي نسبة قليلة جدا مقارنة بالذين يرغبون في التغيير.

بعد القراءة الإحصائية للجدول السابق، نستنتج أن التغيير في هذه المؤسسة أمر مطلوب و مرغوب فيه من طرف كل الفئات السوسيو مهنية، لأنهم يردون وظائف تتحدى مهاراتهم و يردون كذلك تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه الى البساطة و الروتينية المملة، كذلك يريد العمال من التغيير المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم و لكنهم يرون أن المؤسسة مبنية على هيكل تنظيمي طويل و متعدد الطبقات و يضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية بتعدد قنوات إصدار الأوامر و التعليمات، كذلك مازالت الممارسات الإدارية تهتم بالحوافز المادية و تأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى و من كل هذا فعمال مديرية الصيانة التي هي مخبر بحثنا يريدون الاستقلالية عن الوصاية و تدبر شؤونها بمفردهم.

- جدول رقم(44) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بصعوبة الاتصال

المجموع	صعوبة الاتصال			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	1	14	27	عون تحكم
100,0%	2,4%	33,3%	64,3%	
51,9%	1,2%	17,3%	33,3%	
34	2	12	20	إطار
100,0%	5,9%	35,3%	58,8%	
42,0%	2,5%	14,8%	24,7%	
5	0	2	3	إطار سامي
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
6,2%	,0%	2,5%	3,7%	
81	3	28	50	المجموع
100,0%	3,7%	34,6%	61,7%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 61.7% من مجموع أفراد العينة يرون انه هناك صعوبة في الاتصال ، و ذلك حسب كل الفئات السوسيو مهنية، فهناك 64.3% من أعوان التحطم و الذين يمثلون 33.3% من مجموع أفراد العينة من يرون ذلك، يليه 60% من الإطارات السامية و 58.8% من الإطارات و الذين بدورهم يمثلون 27.7% من مجموع أفراد العينة الكلية، هذا كله مقابل 34.6% من مجموع أفراد العينة الذين يرون ذلك.

نستنتج مما سبق ملاحظته في الجدول أعلاه أن المؤسسة تعاني من صعوبة في الاتصال و هذا ما أقرره الأغلبية من أفراد العينة و على مختلف مستوياتهم المهنية، حيث تكون هذه الصعوبة في الاتصال بين الأفراد و المصالح و الدوائر التي ينتمون إليها، و العلة في ذلك تعود الى التنوع الثقافي الذي تشهده المؤسسة المعبر عنه في الجدول رقم(46) هذا من جهة و من جهة أخرى الى غياب التكوين في هذا المجال و هذا ما أسفرت عنه نتائج الجدول رقم(45).

- جدول رقم(45) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى مساهمة التكوين في تعزيز العملية الاتصالية

المجموع	مساهمة التكوين في تعزيز العملية الاتصالية			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	0	31	11	عون تحكم
100,0%	,0%	73,8%	26,2%	
51,9%	,0%	38,3%	13,6%	
34	2	24	8	إطار
100,0%	5,9%	70,6%	23,5%	
42,0%	2,5%	29,6%	9,9%	
5	0	2	3	إطار سامي
100,0%	,0%	40,0%	60,0%	
6,2%	,0%	2,5%	3,7%	
81	2	57	22	المجموع
100,0%	2,5%	70,4%	27,2%	

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 70.4% من مجموع أفراد العينة و على مختلف مستوياتهم المهنية يرون أن التكوين الذي تقوم به مؤسساتهم لا يساهم في تعزيز العملية الاتصالية بينهم كأفراد و مصالح ودوائر، حيث تتوزع هذه النسبة على الفئات السوسيو مهنية كالتالي: 73.8% من مجموع أعوان التحكم و الذين يمثلون 38.3% من مجموع أفراد العينة الكلية، 70.6% من مجموع الإطارات و الذين يمثلون 29.3% من مجموع أفراد العينة الكلية و 40% من مجموع الإطارات السامية، هذا كله مقابل 27.2% من مجموع أفراد العينة الكلية ممن يرون عكس ذلك.

نستنتج من البيانات التي أسفرت عنها الملاحظة السابقة للجدول الذي يربط بين الفئة السوسيو مهنية و مدى مساهمة التكوين في تعزيز العملية الاتصالية، أن البرامج التكوينية التي تقوم بإعدادها المؤسسة المعنية بالدراسة لا تأخذ في اعتبارها العملية الاتصالية بمختلف أشكالها رغم أهميتها و ظهورها كمرض ينبغي معالجته، من هذا نصل الى أن التكوين المعتمد في هذه المؤسسة لم يصل بعد الى المستوى الإستراتيجي ليصبح وسيلة تعالج مختلف المشاكل الى تعاني منها المؤسسة و التي أولها الاتصال.

- جدول رقم(46) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية التنوع الثقافي في المؤسسة

المجموع	التنوع الثقافي في المؤسسة			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	2	9	31	عون تحكم
100,0%	4,8%	21,4%	73,8%	
51,9%	2,5%	11,1%	38,3%	
34	2	4	28	إطار
100,0%	5,9%	11,8%	82,4%	
42,0%	2,5%	4,9%	34,6%	
5	0	0	5	إطار سامي
100,0%	,0%	,0%	100%	
6,2%	,0%	,0%	6,2%	
81	4	13	64	المجموع
100,0%	4,9%	16,0%	79,0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 79% من مجموع أفراد العينة الكلية أجابوا أنه هناك تنوع ثقافي في المؤسسة التي يعملون بها و يتوزع ذلك على الفئة السوسيو مهنية كالتالي: 100% من فئة الإطارات السامية، 82.4% من فئة الإطارات و 73.8% من فئة أوان التحكم، مقابل 16% من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك.

نستنتج مما سبق ملاحظته للجدول أعلاه أن المؤسسة تضم مزيج من الثقافات المتنوعة، سواء بين الأجيال (القدماء، الموظفين الجدد...) أو المجالات العمرانية (ريف، حضر،) بما في ذلك المنطقة التي ينتمي إليها الموظف (ابن المنطقة، من منطقة أخرى) و حتى الجانب الإيديولوجي المتمثل في عادات و تقاليد كل جيل و كل مجال عمراني.

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

- جدول رقم(47) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى مساهمة المؤسسة في توحيد ثقافة المؤسسة

المجموع	مساهمة التكوين في توحيد ثقافة المؤسسة			الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم	
42	2	37	3	عون تحكم
100,0%	4,8%	88,1%	7,1%	
51,9%	2,5%	45,7%	3,7%	
34	2	25	7	إطار
100,0%	5,9%	73,5%	20,6%	
42,0%	2,5%	30,9%	8,6%	
5	0	5	0	إطار سامي
100,0%	,0%	100,0%	,0%	
6,2%	,0%	6,2%	,0%	
81	4	67	10	المجموع
100,0%	4,9%	82,7%	12,3%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 82.7% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن التكوين المعتمد في مؤسستهم لا يساهم في توحيد ثقافة المؤسسة، فهناك 100% من فئة الإطارات السامية من يرون ذلك، يليه 88.1% من أعوان التحطم و 73.5% من الإطارات، مقابل 12.3% من مجموع أفراد العينة ممن يرون عكس ذلك.

انطلاقاً من استنتاج الجدول السابق رقم(46) أين وجدنا انه هناك تنوع ثقافي في المؤسسة المعنية بالدراسة و بعد ملاحظة الجدول أعلاه نستنتج أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة لا تأخذ في اعتبارها متغيرات أخرى أكثر أهمية و بالأخص ثقافة المؤسسة، أي أن التكوين لا يساهم في توحيد و إذابة ذلك التنوع الثقافي الذي تكلمنا عنه في الجدول السابق و منه فالتكوين يهتم بالجانب التقني بالدرجة الأولى و لا يتعدى الى المساهمة في الجانب الإيديولوجي الذي هو أحد أهم المكونات الثقافية للمؤسسة و الذي يسلمهم بدوره في تشكيل هوية خاصة تميز المؤسسة عن غيرها.

- جدول رقم(48) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالاقترح لبناء إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية

المجموع	الاقترح لبناء إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية					الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	أخرى	تحديد الاحتياجات بدقة	إغناء البرامج التكوينية	العدالة	
67	8	9	11	14	25	عون تحكم
100%	11,9%	13,4%	16,4%	20,9%	37,3%	
51,5%	6,2%	6,9%	8,5%	10,8%	19,2%	
53	12	10	14	8	9	إطار
100%	22,6%	18,9%	26,4%	15,1%	17,0%	
40,8%	9,2%	7,7%	10,8%	6,2%	6,9%	
10	1	3	1	2	3	إطار سامي
100%	10,0%	30,0%	10,0%	20,0%	30,0%	
7,7%	,8%	2,3%	,8%	1,5%	2,3%	
130*	21	22	26	24	37	المجموع
100%	16,2%	16,9%	20,0%	18,5%	28,5%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 28.5% من مجموع أفراد العينة الكلية يقترحون لبناء إستراتيجية فعالة في تكوين الموارد البشرية العدالة في منح فرص التكوين حيث تتوزع هذه النسبة على مختلف الفئات السوسيو مهنية، فهناك 37.3% من مجموع أعوان التحكم يردون ذلك و 30% من فئة الإطارات السامية و 17% من فئة الإطارات، كما نلاحظ أن 20% من الذين يقترحون من أجل بناء إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات من التكوين بقة، فهناك 26.4% من فئة الإطارات و 16.4% من فئة أعوان التحكم و 10% من فئة الإطارات السامية، و من بين الاقتراحات التي تم تبويبها من هذا السؤال المفتوح هو إغناء محتوى البرامج التكوينية و قد لقي بالتأييد من مجموع أفراد العينة بنسبة 18.5% موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية، فهناك 20% لكل من أعوان التحكم و فئة الإطارات السامية و 15.1% لفئة الإطارات، أما الاقتراحات الأخرى فهي بنسبة 16.9% من مجموع أفراد العينة، دون أن ننسى أن 16.2% من مجموع أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال.

نستنتج من خلال ما سبق ملاحظته أنه هناك غياب للعدالة فيما يتعلق بتوزيع فرص التكوين وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم(28) في الفرضية الأولى، باعتبار أن نسبة معتبرة من مجموع أفراد العينة اقترحوا العدالة في توزيع فرص التكوين لأجل بناء إستراتيجية

* هناك تضخم في حجم العينة ناتج عن الإجابة عن أكثر من اقتراح في السؤال رقم(53) في استمارة البحث.

فعالة، يأتي بعده تحديد الاحتياجات بدقة من التكوين و ليس التكوين من أجل التكوين أي النمطية في هذه العملية فلا فائدة من التكوين إذا كان من أجل إتمام الميزانية المخصصة له و تحقيق المساواة و ليس العدالة بين كل أفراد المؤسسة فهذا يضعف من إستراتيجية المؤسسة و يجعلها تنفق على التكوين في الوقت الذي لا حاجة منه للتكوين هذا من جهة و من جهة أخرى تفتقر للإنفاق على التكوين في الوقت الذي تكون في أمس الحاجة إليه، كذلك من بين الاقتراحات التي لقيت تأييدا من طرف أفراد العينة هو إغناء محتوى البرامج التكوينية و إثرائها بالموضوعات الهامة و الجديدة المتعلقة بالمهام و الطرق المتطورة لأدائها.

4- نتائج الفرضية الثانية: "المؤسسة فاعل إستراتيجي من خلال إستراتيجيات التكوين"

بعد عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وصلنا إلى نتائج أهمها:

1- أنه كلما كان هناك مشاركة متعددة في الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة أدى ذلك إلى التكيف مع المنصب، وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم(29).

2- أن أصحاب المهام الفنية و الذين هم فئة أعوان التحكم هم الأكثر تعرضا للمواقف الحرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(30)، لكن بعد عملية اختبار العلاقة بمتغير دائرة الانتماء في الجدول رقم(03) في قائمة الملاحق، وجدنا أنه ليس أعوان التحكم هم الأكثر تعرضا للمواقف الحرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة لأنهم ينتمون الفئة السوسيو مهنية عون تحكم و إنما لان اغلبهم ينتمون إلى الدوائر التقنية و التي تمثل قلب المهام في هذه المؤسسة وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم(31).

3- عند إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة فإن الفئة الأكثر مساسا هي فئة أعوان التحكم أكثر من غيرها لأنهم من جهة يمثلون الأغلبية و من جهة أخرى يقع على عاتقهم المهمة الفنية باعتبار أنهم ينتمون إلى الدوائر التقنية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(32).

4- أنه كلما كان هناك عملية إعادة تصميم أو تعديل للمناصب أدى بأصحابها إلى عدم التكيف معها، باعتبار أن الإنسان بصفة عامة يخاف من التغيير و هو قلق وجودي و لديه نزوع طبيعي لمقاومته* و هذا ما يوضحه الجدول رقم(33).

5- و جدنا أن هناك سياسة واضحة للترقية تمس أغلب أفراد العينة على مختلف انتماءاتهم السوسيو مهنية و هذا ما يوضحه الجدول رقم(34).

6- أنه كلما كان هناك مشاركة ففي العديد من الدورات التكوينية يؤدي إلى ارتفاع معدلات الترقية لهؤلاء المشاركين وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم(35).

7- معظم أفراد العينة و على اختلاف انتماءاتهم المهامية يعتقدون أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة تتماشى و التغييرات التكنولوجية التي تقوم بها وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم(37).

8- أنه لا وجود لتطابق بين سياسة التكوين و إستراتيجية المؤسسة و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(38)، مما يوقعها في مواقف حرجة كما رأيناها في الجداول(30-31-32).

* ارجع إلى الفصل الثاني ص. 64.

9- للمؤسسة الحرية في إعداد البرامج التكوينية في ظل إستراتيجية التكوين التي تتبعها الوصاية la tutelle و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(40).

10- يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن المؤسسة تتابع التغيرات التكنولوجية هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(41)، لكن بعد عملية الاختبار بمتغير دائرة الانتماء وجدنا أن العلاقة السابقة لا تعبر عن واقع اجتماعي فيما يتعلق بمدى متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية باعتبار أن الهيئة التقنية في هذه المؤسسة و التي لديها الدراية بذلك أجابوا عكس ما هو موجود في العلاقة السابقة و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(42) و الجدول رقم(04) في قائمة الملاحق.

11- أن التغيير في هذه المؤسسة أمر مرغوب فيه من طرف كل الفئات السوسيو مهنية، لأنهم يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم و يريدون كذلك تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه إلى البساطة و الروتينية المملة، كذلك يريد العمال من التغيير المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم و لكنهم يرون أن المؤسسة مبنية على هيكل تنظيمي طويل و متعدد الطبقات و يضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية بتعدد قنوات إصدار الأوامر و التعليمات، كذلك مازالت الممارسات الإدارية تهتم بالحوافز المادية و تأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى و من كل هذا فعمال مديرية الصيانة التي هي مخبر بحثنا يريدون الاستقلالية عن الوصاية و تدبر شؤونها بمفردهم، و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(43).

12- وجدنا أن المؤسسة تعاني من صعوبة في الاتصال ، حيث تكون هذه الصعوبة في الاتصال بين الأفراد و المصالح و الدوائر التي ينتمون إليها، و العلة في ذلك تعود إلى التنوع الثقافي الذي تشهده المؤسسة المعبر عنه في الجدول رقم(46) هذا من جهة و من جهة أخرى إلى غياب التكوين في هذا المجال و هذا ما أسفرت عنه نتائج الجدول رقم(45) و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(44).

13- أن البرامج التكوينية التي تقوم بإعدادها المؤسسة المعنية بالدراسة لا تأخذ في اعتبارها العملية الاتصالية بمختلف أشكالها رغم أهميتها، من هذا نصل إلى أن التكوين المعتمد في هذه المؤسسة لم يصل بعد إلى المستوى الإستراتيجي ليصبح وسيلة تعالج مختلف المشاكل إلى تعاني منها المؤسسة و التي أولها الاتصال و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(45).

14- أن المؤسسة تضم مزيج من الثقافات المتنوعة، سواء بين الأجيال(القدماء، الموظفين الجدد...) أو المجالات العمرانية(ريف، حضر،) بما في ذلك المنطقة التي ينتمي إليها الموظف(ابن المنطقة، من منطقة أخرى) و حتى الجانب الإيديولوجي المتمثل في عادات و تقاليد كل جيل و كل مجال عمراني و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(46).

15- انطلاقا من نتيجة الجدول السابق رقم(46) أين وجدنا انه هناك تنوع ثقافي في المؤسسة المعنية بالدراسة نستنتج أن سياسة التكوين في هذه المؤسسة لا تأخذ في اعتبارها متغيرات أخرى أكثر أهمية و بالأخص ثقافة المؤسسة، أي أن التكوين لا يساهم في توحيد و إذابة ذلك التنوع الثقافي الذي تكلمنا عنه و منه فالتكوين يهتم بالجانب التقني بالدرجة الأولى

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

و لا يتعدى إلى المساهمة في الجانب الإيديولوجي الذي هو أحد أهم المكونات الثقافية للمؤسسة و الذي يساهم بدوره في تشكيل هوية خاصة تميز المؤسسة عن غيرها و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم(47).

5- الاستنتاج العام:

كنا قد انطلقنا في هذه الدراسة من إشكالية ما إذا كان يمكننا أن نتصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل إستراتيجي في ظل التغير الاجتماعي و التغيير التنظيمي كنسق يحيط بها في امتدادها الزماني و المكاني، و لقياس ذلك اكتفينا بإحدى عمليات تسيير الموارد البشرية ألا و هي (التكوين). في البداية تساءلنا ما إذا كانت المؤسسة المعنية تقوم بإعداد إستراتيجية لتكوين مواردها البشرية و افترضنا أن قيام المؤسسة بذلك هو من أجل إغناء مخزون كفاءاتها، و توفير الطاقة التي تمدّها بالحيوية و التكيف، حيث تخزن هذه الطاقة في الموارد البشرية التي تمتلكها، على اختلاف مستوياتهم المهنية و مراكزهم الوظيفية، وذلك لتجنب المواقف الحرجة و التأقلم مع التغيرات المفاجئة و المحافظة على استمرار الفعل المنظم ومن هذا كله افترضنا أن المؤسسة المعنية بالدراسة و بهذا الشكل تصبح فاعلا إستراتيجيا. و قد اخترنا لتأطير هذا البناء المنهجي لهذا الموضوع في الحقل المعرفي الذي ننتمي إليه ألا و هو علم الاجتماع، ثلاثة نظريات تشكل اقتراب سوسيلوجي لمختلف جوانبه انطلاقا من الفرضيتين اللتين تم تحليلهما في ضوء هذا الاقتراب السوسيلوجي في الفصل الأول*، و بعد تفكيك أبعاد مفاهيم فرضية و إشكالية بحثنا قمنا ببناء أداة للمعينة تمثلت في الاستمارة هذه الاستمارة تم اختبارها على جزء من عينة البحث ثم وظفت بعدها في جمع المعلومات من أفراد عينة مجتمع البحث، بعدها استرجعنا الاستمارات و استخدمنا التحليل المتعدد المتغيرات بمساعدة برنامج Spss، ثم ربطنا بين المتغيرات التي لديها تأثير على بعضها البعض فتوصلنا إلى العديد من النتائج، ففي الفرضية الأولى توصلنا إلى أن التكوين القاعدي شرط أساسي و ضروري للدخول في هذه المؤسسة خصوصا عند الفئتين السوسيومهنتين (إطار و عون تحكم) ثم أن هؤلاء الموظفين الذين لديهم عقد عمل غير محدد مدة العمل فيه لديهم الحق في التكوين بعد الدخول في هذه العلاقة التعاقدية مع المؤسسة لكن وجدنا أن هناك نسق من علاقات القرابة و الصداقة و المصلحية يساهم بنسبة معتبرة في تسهيل الدخول إلى المؤسسة و من ثم يساهم في الاستفادة من الدورات التكوينية التي تتركز بين 3-6 دورات تكوينية عند أغلب أفراد العينة، لكن المشاركة في أكثر من ذلك ترتبط بالدائرة التي ينتمي إليها الموظف فسياسة التكوين في هذه المؤسسة ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالأقدمية أو الفئة السوسيومهنية و ذلك كون أن الدوائر التقنية تمثل قلب المهام (Cœur de métier) في هذه المؤسسة التي تعنى بصيانة معدات و أجهزة مؤسسة سوناطراك هذه الدورات التكوينية كانت أساسا من نوع التحسين Perfectionnement و الذي هو إحدى أنواع التكوين يهدف إلى شحذ الكفاءات و تطويرها و يدخل كعنصر أساسي في سياسة التكوين في هذه المؤسسة و تمثل فئة الإطارات الفئة الأكثر استفادة منه، أما فيما يتعلق بمكان إجراء التكوين بصفة عامة في هذه المؤسسة المعنية بالدراسة فهو بالدرجة الأولى التكوين الداخلي من أجل ضمان

* الفصل الأول من المذكرة، ص-ص-31-32-33.

كفاءة أعلى للتكوين و ذلك بأن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات للمتدربين، ثم كلما كان هناك تنوع في التكوين يزيد ذلك من تفعيل عملية التكيف مع متطلبات المنصب ويتمثل ذلك في التكوين القاعدي زائد التحسين و التحسين زائد التعميم هذا الأخير الذي هو عبارة عن المؤتمرات والمحاضرات التي تقوم بها المؤسسة، هذا فيما يتعلق بالتكوين الداخلي أما سياسة التكوين في الخارج ترتبط بدائرة الانتماء و ليس بالفئة السوسيو مهنية وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الدوائر التقنية في هذه المؤسسة، هذا و قد وصلنا إلى أنه كلما زادت أقدمية العامل في المنصب الذي يشغله كلما كان هناك التعبير بعدم وجود عدالة في التكوين، و يعود ذلك إلى أن الذين يقضون مدة معتبرة في المناصب التي يشغلونها لم يحصلوا على التكوين الذي يمنحهم الترقية إلى مناصب أخرى و أما أولئك الذين أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه ليست بالطويلة و باعتبار أنهم استفادوا من التكوين الذي منحهم الترقية إلى مناصب أعلى فهم ينظرون إلى انه هناك عدالة في توزيع فرص التكوين، هذا باختصار أهم نتائج الفرضية الأولى و لسنا هنا بصدد التعبير عن تحقق الفرضية من عدمه بقدر ما نحن بصدد مقارنة ما توقعناه من خلالها مع ما تم ملاحظته، فمن خلال نتائج هذه الفرضية نستنتج أن التكوين في هذه المؤسسة لم يرق بعد إلى المستوى الإستراتيجي و إنما هو عبارة عن عملية تدخل في ما يسمى في هذه المؤسسة بتخطيط المسار المهني حسب الفئة السوسيو مهنية و نوعية المهنة و بالتالي فإن مخزون الكفاءات الذي تحدثنا عنه في هذه الفرضية هو ضعيف و هزيل هزلة سياسة التكوين المتبعة في هذه المؤسسة.

أما الفرضية الثانية و التي ترتبط بالأولى فإذا ما تحققت الأولى تمكنا من تصور المؤسسة المعنية بالدراسة كفاعل إستراتيجي، و أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلالها هو أنه كلما كانت هناك مشاركة متعددة في الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة أدى ذلك إلى التكيف مع المنصب لكن أصحاب المهام الفنية و الذين هم فئة أعوان التحكم في الدوائر التقنية هم الأكثر تعرضا للمواقف الحرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة ليس لأنهم ينتمون إلى الفئة السوسيو مهنية "عون تحكم" و إنما لأن أغلبهم ينتمون إلى الدوائر التقنية و التي تمثل قلب المهام في هذه المؤسسة فعند إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة فهم الفئة الأكثر مساسا أكثر من غيرها لأنهم من جهة يمثلون الأغلبية و من جهة أخرى يقع على عاتقهم المهمة الفنية باعتبار أنهم ينتمون إلى الدوائر التقنية، و إذا ما كان هناك عملية إعادة تصميم أو تعديل للمناصب أدى بأصحابها إلى عدم التكيف معها و ذلك يعود إلى سياسة التكوين الهزيلة و بالرغم من ذلك فهذه السياسة تتماشى مع معدلات الترقية لمختلف الفئات السوسيو مهنية، فكلما زادت المشاركة في الدورات التكوينية زادت معدلات الترقية، إذا فهاتين العمليتين من تسيير الموارد البشرية يتسمان بالمنطوية و هم بعيدين عن الشخصية la personnalisation التي تجعل منهما ذواتا أبعاد إستراتيجية و منه وجدنا أنه لا وجود لتطابق بين سياسة التكوين و إستراتيجية المؤسسة وذلك بالرغم من حريتها في إعداد البرامج التكوينية في ظل إستراتيجية التكوين التي تتبعها الوصاية la tutelle ثم أنها لا تتابع

التغيرات التكنولوجية تماما فيما يتعلق بأهم جانب الذي هو الجانب التقني لذا نجد أن التغيير في هذه المؤسسة أمر مرغوب فيه من طرف كل الفئات السوسيو مهنية، لأنهم يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم و يريدون كذلك تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه إلى البساطة و الروتينية المملة، كذلك يريد العمال من التغيير المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم و لكنهم يرون أن المؤسسة مبنية على هيكل تنظيمي طويل و متعدد الطبقات و يضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية بتعدد قنوات إصدار الأوامر و التعليمات، كذلك مازالت الممارسات الإدارية تهتم بالحواجز المادية و تأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى و من كل هذا فعمال مديرية الصيانة التي هي مخبر بحثنا يريدون الاستقلالية عن الوصاية و تدبر شؤونها بمفردهم، بالإضافة إلى ذلك و جدنا نقشي لأخطر الأمراض الاجتماعية ألا و هو صعوبة الاتصال، حيث تكون هذه الصعوبة في الاتصال بين الأفراد و المصالح و الدوائر التي ينتمون إليها، و العلة في ذلك تعود إلى التنوع الثقافي الذي تشهده المؤسسة، سواء بين الأجيال (القدماء، الموظفين الجدد...) أو المجالات العمرانية (ريف، حضر،) بما في ذلك المنطقة التي ينتمي إليها الموظف (ابن المنطقة، من منطقة أخرى) و حتى الجانب الإيديولوجي المتمثل في عادات و تقاليد كل جيل و كل مجال عمراني هذا من جهة و من جهة أخرى إلى غياب التكوين في هذا المجال باعتباره لم يصل بعد إلى المستوى الإستراتيجي ليصبح وسيلة تعالج مختلف المشاكل إلى تعاني منها المؤسسة و التي أولها الاتصال و ثانيها التنوع الثقافي السلبي فسياسة التكوين في هذه المؤسسة لا تأخذ في اعتبارها متغيرات أخرى أكثر أهمية و بالأخص ثقافة المؤسسة، أي أن التكوين لا يساهم في توحيد و إذابة ذلك التنوع الثقافي الذي تكلمنا عنه و منه فالتكوين يهتم بالجانب التقني بالدرجة الأولى و لا يتعدى إلى المساهمة في الجانب الإيديولوجي الذي هو أحد أهم المكونات الثقافية للمؤسسة و الذي يساهم بدوره في تشكيل هوية خاصة تميز المؤسسة عن غيرها.

انطلاقا من استنتاج الفرضية الأولى و نتائج الفرضية الثانية و علاقة التكامل بينهما يتضح لنا أن المؤسسة المعنية بالدراسة - وانطلاقا من سياسة التكوين المتبعة - مازالت عملية تسيير الموارد البشرية بها لم تدخل في المستوى الإستراتيجي بعد فهي لازالت بين التسيير الإداري و ترتقي في بعض الأحيان لتصبح سياسة و ليست إستراتيجية، و من هذا كله فإن التحدث عن هذه المؤسسة كفاعل إستراتيجي في النسق الذي هو التغيير سواء التغيير الاجتماعي أو التغيير التنظيمي بهذه الطريقة أي باستعمال إحدى عمليات تسيير الموارد البشرية التي هي التكوين، أمر لم يصدقه الواقع الاجتماعي بعد، بالرغم من إدعاء بعض إدارات هذه المؤسسة أنهم يسيرون الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي، و بالرغم كذلك من الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية* التي كانت دائما تساهم في توسيع

* ارجع إلى الفصل الرابع

الفصل الخامس: تحليل و تفسير و مناقشة البيانات و النتائج

هامش حريتها ظاهريا، ومنه فهذه المؤسسة و بالرغم من الفاعلين الذين يكونونها تظهر إن صح التعبير كآلة تطبق قوانين و قواعد تأتي من جهة أعلى تجعل منها كائن خاضع مسلوب الحرية، دمية سوقية تسيرها المركزية وهذه هي الفرضية المنسية، التي تفتح لنا موضوعا للدراسة المستقبلية

.

الخاتمة

التغيير كلمة صغيرة في مبنائها كبيرة في معناها ندعي أننا نعرف خصائصها ومكوناتها و أثارها الإيجابية و السلبية، إلا أننا نبتعد عنها ولا نعرف عنها إلا القليل وهذا ما يجعلنا نخطط لها للتكيف معها أو لمجابهتها و مقاومتها. نتكيف معها باستيعاب مزاياها و الاستفادة منها، نجابهها بالعمل على التقليل من أثارها السلبية.

لذا ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة علاقة بالغة الأهمية في مجال سوسولوجيا الفعل المنظم إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين حاسمين هما التغيير و إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و لقد قمنا عبر الفصول الخمسة معالجة تلك الإشكالية من كافة جوانبها بدءا باستعراض الاقتراب المنهجي للموضوع و ذلك من خلال هدف ودواعي تناوله و الإشكالية و فرضياتها و المفاهيم سواء المرتبطة بالتغيير أو بالتكوين و ما بينهما ثم شرح المقاربة النظرية من أجل بناء سوسولوجي لموضوع الدراسة بالاعتماد على ثلاث نظريات سوسولوجية هي: النظرية العامة لنسق الفعل الاجتماعي لدى بارسونس، نظرية الفاعل الإستراتيجي لكل من كروزي و فريدبرغ و نظرية التشكل البنائي عند غيدنز، حيث أن كل نظرية تتطابق مع فرضية و النظرية الثالثة تتناول العلاقة بين الفرضيتين و هذا ما جاء في شرح الفرض في المقاربة المتبناة و لما كان سر تنظيم المعرفة العلمية هو المنهج المكتمل استخدمنا المنهج الوصفي في بعديه العقلاني والتقني من خلال مراحل و التقنيات المستعملة من استمارة و مقابلة و تحليل متعدد المتغيرات، ثم تناولنا بعمق أهم المفاهيم في الجانب النظري و هي: التغيير الاجتماعي و التغيير التنظيمي في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه تسيير الموارد البشرية من التركيز على التكوين و المراحل الأساسية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية من مرحلة التسيير الذاتي حتى الاستقلالية. هذا في الاقتراب المنهجي و النظري أما الاقتراب الميداني فتناولنا فيه ميدان الدراسة و مجالاتها و العينة و طريقة اختيارها ثم عرض خصائص أفراد العينة هذا في الفصل الرابع منه، أما الفصل الخامس فقد خصص للتحليل المتعدد المتغيرات للمعلومات التي تم جمعها بتقنية البحث (الاستمارة) و عرض نتائج الفرضيتين ثم الاستنتاج العام أين وصلنا إلى أنه و بالرغم من الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي كانت دائما تساهم في توسيع هامش حريتها إلا أنها مازالت إن صح التعبير كآلة بالرغم من وجود الفاعلين فيها، تعمل على تطبيق قوانين و قواعد تأتي من جهة أعلى تجعل منها كائن خاضع مسلوب الحرية، دمية سوقية تسييرها المركزية وهذه هي الفرضية المنسية، التي تفتح لنا موضوعا للدراسة المستقبلية هذه الأخيرة تجعل من الأطارات وبالرغم من مؤهلاتهم العلمية مجرد عمال تنفيذ يطبقون ولا يفكرون.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995.
- 2- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989 .
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 4- أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998.
- 5- إسماعيل بن السيد خليل، أسس علم الاجتماع، جدة: خوارزم للنشر و التوزيع، ط3، 2010.
- 6- ألين توران، إنتاج المجتمع، تر: إلياس بديوي، دمشق: وزارة الثقافة و الإرشاد القومي، 1976.
- 7- أنطوان رحمة ، تخطيط الموارد البشرية و إدارتها ، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005.
- 8- بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام، استقلالية المؤسسات، الجزائر: د م ج، 1992.
- 9- توم بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري وآخرين، سلسلة علم الاجتماع المعاصر الكتاب الرابع، بدون طبعة وبدون سنة.
- 10- توماس س، باترسون، التغير الاجتماعي في القرن العشرين، تر: عزت الخميسي، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005.
- 11- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك "، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز مصر الخبرات المهنية، ط3، 2004.
- 12- دافيد، س- ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر، ط2، 2001.
- 13- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009 .
- 14- الرافي حسين أحمدن، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية و اقتصادية، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، ط1. 1996.
- 15- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2007.

- 16- سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- 17- عادل حرحوش و مؤيد سعيد صالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط-3، 2009.
- 18- عبد الحكيم الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1998.
- 19- عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، الرياض: دار التوزيع، 1995.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل، 1999.
- 21- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 1998.
- 22- علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم- النظرية والتطبيق، سويتز، جامعة الإسكندرية.
- 23- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.
- 24- عمر صخري: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993
- 25- فليب كبان ، فرو نسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الشؤون اليومية. تر : إياس مس، دمشق : دار الفرقة ، ط1 ، 2010 .
- 26- القريوتي قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2008.
- 27- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر 1993.
- 29- مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر الطباعة و التوزيع، ط3، 1986م.
- 30- مايكل كاي، التغيير، التغيير المتواصل، تر: فواز زعرور، الرياض، مكتبة العبيكات، 2003م.
- 31- مجموعة من الناشرين، التغيير لمجابهة المتغيرات، سليلة الإدارة المثلى، لبنان، مكتبة لبنان، 2001.
- 32- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2007.
- 33- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد، ط1 2006.

- 34- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1986 .
- 35- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 5، 2009.
- 36- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 2000.
- 37- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، 1993.
- 38- مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط 1، 2001.
- 39- المنظمة العربية للتنمية البشرية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مصر، 2008.
- 40- موري.م.الزليل، ستيفن.س.سكوتوفر، أساليب التغيير، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، ط 2، مؤسسة رؤية، 2009.
- 41- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006.
- 42- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 43- نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار أمين، ط 1، 2005.

ب- الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد خير، تطور التشغيل و إشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2006/2005.
- 2- مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، الرياض: معهد الإدارة العامة، قسم: العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، 2004.
- 3- زغدود علي، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1987.

- 1- Bourdieu Pierre et allia, le métier de sociologue, Paris: mouton, Bordas, 1968.
- 2- Boussoumah Mohamed, L'Enterprise socialiste en Algérie, O.P.U., 1982.
- 3- BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978.
- 4- Bouyacoub Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U, Alger.
- 5- D.Autissies, J, M, Moutot, Pratiques de la conduite du changement, Paris, 2003.
- 6- Debois lamdelle -H.M-, gestion des ressources humaines les PME, ED : econonica, Paris, 1988.
- 7- Dimitri Weiss et all, Ressources Humaines, Paris: Edition de l'organisation, 2005.
- 8- Dimitri Weiss, fonctions ressources humaines, édition d'organisation, 1988.
- 9- DUFAU Jean, Les entreprises publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973.
- 10- Encyclopedia Britanica "strategy".
- 11- George Milkovich and John Boudreau, human resources management C Homewood, ill: Rechard Ir win inc, 1991.
- 12- Gilbert D et all, organisation et management, ED, d'organisation, 2eme éd, Paris, 1998.
- 13- Grawitz Madeleine, Méthodes de recherche en science sociales, Paris :Dalloz, 5em ED, 1981.
- 14- Groupe de chercheurs, Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication In: Quaderni. N. 54, Printemps 2004.

- 15- Guy Rocher, Talcott Parsons et la sociologie Américain, Paris : Les Presses universitaires de France. 1988.
- 16- H, Mendras et Michel Forsé, le changement social, France: Armand colin, 1983.
- 17- Henri Amblard et all, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris: Éditions du seuil, 1996.
- 18- Iglens,J , Roussel, P, Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines, Paris : ED , économica , 1998.
- 19- Joffre P. Koenig, G, gestion stratégique, Management et société, 1997.
- 20- Louast -P- gestion des ressources humaines, ED, Eyroles, 2éme ED, Paris, 1994.
- 21- Marc Montoussé, Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Paris: Bréal, 3^e ED, 2006.
- 22- Maurice Anger, initiations pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 1996.
- 23- Maurice Thévenet et all, fonction ressources humaines, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ed, France, Peasson éducation, 2009.
- 24- Michel Crozier et Erhard Freiberg, l'acteur et le système, ED de seuil, 1977.
- 25- Michel Crozier et Erhard Freiberg, l'acteur et le système, ED de seuil, 1977.
- 26- Negib Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987.
- 27- Peretti J,M, ressources humaines et gestion du personnel, Paris: ED, Vuibert, 1994.
- 28- Philippe Bernoux, le changement des organisations (entre structures et interactions), RI-IR , 2002, vol . 57, n 1_ISSN 0034-379X.

- 29- Pierre Corellette et all, le changement organisationnel, Canada: presses de l'université du Cubique, 1997.
- 30- Raymond Boudon et Bourricaud, dictionnaire critique de la sociologie, PUF; 1982.
- 31- Raymond Boudon, la place de désordre ; critique des théories du changement social, paris : quadrige, PUF, 1er ED. 1984.
- 32- Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, France: Dunod, 1988.
- 33- Thomas L, Wheelen and J David Hunger, strategic management, (New York, Addison Wesley, 7th ED, 2000.

د- المواقع الالكترونية:

- 1- <http://aehsc.chez.com/changement social.htm>, date: 05/05/2011.
- 2- <Http://aehsc.chez.com/changementsocial.htm>"Raymond Boudon et le changement social"12-01-2011.

□

الملاحق

الاستشارة



Ministère De l'enseignement Supérieur
Et De La Recherche Scientifique



Université Kasdi Merbah Ouargla

Faculté Des Sciences Humaines et des sciences Sociales

Ecole doctorale Sociologie

Magistère en: sociologie de l'organisation et du travail

Questionnaire

Nous avons le plaisir de vous transmettre ci-joint un questionnaire à remplir par vos soins on toute objectivité et dont vos réponses seront d'un précieux apport pour la réalisation de notre étude.

Son objectif est de connaître *la stratégie de formation de ressources humaines au sien de votre entreprise à l'ombre du changement socio-organisationnel.*

Nous sommes certains que vous allez répondu avec spontanéité et sincérité à chacune des questions du questionnaire

A ce titre, toutes les informations que vous allez nous communiquer seront gardes dans la confidentialité et anonymes à l'élaboration de cette étude.

Pour répondre il vous suffit de cocher la bonne réponse

Préparé par :

BRAHMI BELKACEM

encadré par :

Pr -MOKRANI EL-HACHEMI

Année universitaire 2010/2011

• **données générales:**

1- Genre: M F

2- Age: moins de 25 ans (25-30) (31-35) (36-40) (41-45) (46-50)
de 51 et plus .

3- Situation familiale: Marié Célibataire divorcé veuf .

4- niveau d'instruction: primaire secondaire universitaire

5- L'origine social: Fils de la région d'une autre région

6- Lieu de résidence: ville rurale

7- CSP : agent de maîtrise cadre cadre sup

8- salaire perçu : moins de 20.000 (20.000-40.000 DA) (40,001 à 60,000)
(60.001 à 80.000 DA) (De 80.001 à 100.000) (à partir de 100,001 et plus).

9- L'ancienneté au travail:

10- L'ancienneté dans le poste qui vous occupez: Moins d'une année de 1 à 2 ans
3 à 4 ans 5 à 7 ans 8 ans et plus

11- département d'appartenance.....

12- service d'appartenance.....

13- niveau de la maîtrise des langues suivantes:

- Arabe: moyenne bien très bien

- Français: moyenne bien très bien

- Anglais: moyenne bien très bien

• **les données sur la première hypothèse: «la Formation s'emploie à enrichir le gisement de compétences.»**

14- vous avez reçue une formation avant d'entrer dans l'entreprise: Oui Non

15- Lorsque vous êtes entré dans l'entreprise vous avez été choisi après un concours, à cause:

la rareté de votre spécialisation capital social (relations) la compétence

16- avez-vous participé à des sessions de formation : Oui Non

• si (oui) combien de sessions :.....

- et cette(s) formation(s) était-elle au niveaux des centre(s) de formation de l'entreprise
à l'intérieur du pays , à l'extérieur du pays les deux

17- cette participation est-elle à votre demande: Oui Non

• si (oui) choisissez parmi ces réponses suivant les raisons qui vous convient :

- adaptation avec le poste du travail - préparation à une promotion

- amélioration de votre niveau scientifique et académique

- changement de votre spécialité autres précisez.....

.....

- si (non) indiquez la structure qui vous a proposé cette formation et pourquoi:

.....

18- Avez-vous reçu une induction avant de procéder le travail: Oui Non

- Si la réponse (oui), où vous avez reçu la formation: au sein de l'entreprise
extérieure de l'entreprise les deux

- Si la réponse - la formation au sein de l'entreprise- qu'il a été: pendant le temps du travail en dehors du temps de travail

19- Quelle est votre qualification professionnelle au moment de votre recrutement:

ouvrier qualifié agent de maîtrise cadre

20- Quelle est la nature de(s) formation(s) que vous avez reçue:

- Formation de base
- Recyclage
- Perfectionnement
- Vulgarisation

21- savez-vous que les programmes de formations ont eu un impact sur votre adaptation avec le poste que vous occupez et l'ajustement de votre activité professionnelle :

oui non parfois

- Si (oui) quelle sont les aspects qui ont contribué le plus à l'ajustement de votre activité professionnelle:

- Les techniques de spécialité
- La sécurité industrielle
- Les relations humaines
- La communication
- Le commandement

22- Avez-vous une délégation de certaines tâches par votre supérieur hiérarchique :

Oui Non

- Si la réponse est (oui), est ce que vous acquérez des savoir –faire permet de vous faire confiance à votre capacité à assurer les prérogatives qui vous sont déléguées: oui non

23- Avez-vous délégué une partie de vos prérogatives: Oui Non

24- Vous aimez la formation: Oui Non

- Si la réponse est (oui), n'importe quelle formation vous aimez:

- au sein de l'entreprise - en dehors de l'entreprise
- à l'étranger

24- Avez-vous reçu une formation à l'étranger organisés par votre entreprise: Oui
Non

25- Pensez-vous qu'il est possible de vous occupez des positions à la suite de la formation reçue par votre organisation: Oui Non

26- Y at-il une répartition équitable en matière d'accès de formation:
Toujours Jamais Parfois

• données sur la deuxième hypothèse "la formation afin d'adapter et de faire face au changement":

27- vous adaptez à votre poste: Oui Non

- Si la réponse est (non), parce que:
 - le poste est bas de votre niveau
 - le poste est haut de votre niveau

28- êtes-vous face à des situations critiques lors de l'entrée des nouvelles technologies:
Oui Non

- Si la réponse est (non) - Est-ce que vous avez été formé à l'avance: Oui
 - autre précisez :.....

29- Vous rencontrez des problèmes lors de la restructuration de l'organisation:
 Non Oui

30- Avez-vous déjà occupé un emploi a été changé ou modifié dans votre organisation:
Oui Non

31- Avez-vous reçue une promotion: Oui Non

- Si la réponse est (oui). Avez-vous été formé à l'avance pour faire le travail qui a été la promotion: Oui Non

32- sur quelle base vous avez reçu la promotion: la compétence la relation

33- Avez-vous été transformé pour effectuer d'autres tâches pendant votre parcours professionnel: Oui Non

- Si la réponse (oui) Est-ce vous avez formé avant la transformation: Oui Non

34- Pensez-vous que les programmes de formation ont eu un impact sur l'adaptation aux changements technologiques: oui non

35- avez- vous bénéficié de programmes de formation: Oui Non

36- La formation vous-a-t-elle permit l'améliorer les aspects suivant: (choisir l'objet le plus significatif)

- Le sentiment de sécurité à l'entreprise
- Création de réelles occasions pour le développement de votre expérience et connaissances et son utilisation rationnelle (la suivante autres suggértions, p n4)

- Le sentiment l'appartenance à l'entreprise
 - Amélioration des performances et comportement professionnel
 - Obtention des relations et de responsabilités importantes
 - Amélioration des relations entre les collègues et responsables
 - Augmentation de salaires
 - Amélioration du climat du travail et le moral de collègues
 - Réalisation de la satisfaction professionnelle
 - Autres précisez:
- 37- Y at-il un écart entre votre performance et la performance idéale: Oui Non
- 38- Est-ce que les programmes de formation contribuent à adapter le salarié avec sa fonction: Oui Non
- 39- Est-ce que les programmes de formation contribuent à adapter le salarié avec les changements technologiques: Oui Non
- Si la réponse (oui) comment le faire:
 - missions conduite à d'autres institutions
 - la préparation des cours et des conférences pour présenter les nouvelles technologies , autres. :.....
- 40- Vous-avez reçue une formation en prévision de certains des changements:
Oui Non
- 41- Lorsque le nombre élevé de personnes dans votre organisation Votre organisation apporter des changements organisationnels: Oui Non
- Si (Oui): Avec les amendements réfléchis par votre organisation:
 - changements dans la structure organisationnelle
 - reconcevoir le contenu des emplois
 - les deux
 - Autres précisez:
- 42- Y at-il une harmonie en ce qui concerne la stratégie de formation effectuées par votre entreprise et la tutelle: Oui Non
- 43- votre institution a la liberté dans la préparation de programmes de formation: Oui Non
- 44- Vous aimez le contenu des programmes de formation offerts par votre entreprise :
Oui Non

- 45- Pensez-vous que votre organisation se tient le rythme des changements technologiques: Oui Non
- 46- Aimez-vous le changement: Oui Non
- 47- Y at-il de difficultés de communication entre les divers services, les départements et les individus: Oui Non
- 48- Votre organisation a-t-elle mis en place une formation de communication aux différents niveaux: Oui Non
- 49- Y at-il une diversité culturelle dans votre entreprise: Oui Non
- 50- Est-ce votre entreprise travail pour sortir de cette diversité culturelle sous la forme d'une culture unitive: Oui Non
- 51- Pensez-vous que la formation suivie par votre entreprise contribuera à la construction d'une culture unifiée de l'organisation: Oui Non
- 52- Que suggérez-vous pour construire une stratégie efficace pour la formation des ressources humaines de votre entreprise.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

جدول رقم (01) يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية بالمشاركة في الدورات التكوينية باختبار متغير دائرة الانتماء

المجموع	عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها v d					دائرة الانتماء v t	الفئة السوسيو مهنية V in
	بدون إجابة	أكثر من 10	10-7	6-3	أقل من 3		
5	2	0	1	1	1	الإدارة و الاتصال	عون تحكم
100,0%	40,0%	,0%	20,0%	20,0%	20,0%		
11,9%	4,8%	,0%	2,4%	2,4%	2,4%		
4	1	0	0	2	1	المالية و القانون	
100,0%	25,0%	,0%	,0%	50,0%	25,0%		
9,5%	2,4%	,0%	,0%	4,8%	2,4%		
5	2	0	0	2	1	التموين و النقل	
100,0%	40,0%	,0%	,0%	40,0%	20,0%		
11,9%	4,8%	,0%	,0%	4,8%	2,4%		
6	1	2	0	3	0	المناهج	
100,0%	16,7%	33,3%	,0%	50,0%	,0%		
14,3%	2,4%	4,8%	,0%	7,1%	,0%		
6	3	0	0	3	0	العمليات الخاصة	
100,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%		
14,3%	7,1%	,0%	,0%	7,1%	,0%		
7	0	3	2	2	0	الآلية و الكهرباء	
100,0%	,0%	42,9%	28,6%	28,6%	,0%		
16,7%	,0%	7,1%	4,8%	4,8%	,0%		
7	3	4	0	0	0	الميكانيك	
100,0%	42,9%	57,1%	,0%	,0%	,0%		
16,7%	7,1%	9,5%	,0%	,0%	,0%		
2	1	0	0	1	0	الأمن الصناعي	
100,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%		
4,8%	2,4%	,0%	,0%	2,4%	,0%		
42	13	9	3	14	3	المجموع	
100,0%	31,0%	21,4%	7,1%	33,3%	7,1%		
6	1	0	1	3	1	الإدارة و الاتصال	إطار
100,0%	16,7%	,0%	16,7%	50,0%	16,7%		
17,6%	2,9%	,0%	2,9%	8,8%	2,9%		
6	1	0	1	3	1	المالية و القانون	
100,0%	16,7%	,0%	16,7%	50,0%	16,7%		
17,6%	2,9%	,0%	2,9%	8,8%	2,9%		
5	0	0	0	3	2	التموين و النقل	
100,0%	,0%	,0%	,0%	60,0%	40,0%		
14,7%	,0%	,0%	,0%	8,8%	5,9%		
4	0	1	0	0	3	المناهج	
100,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	75,0%		
11,8%	,0%	2,9%	,0%	,0%	8,8%		
4	0	2	0	1	1	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%	50,0%	,0%	25,0%	25,0%		

a

11,8%	,0%	5,9%	,0%	2,9%	2,9%	
3	0	1	2	0	0	الآلية و الكهرباء
100,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	
8,8%	,0%	2,9%	5,9%	,0%	,0%	
3	0	3	0	0	0	الميكانيك
100,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	
8,8%	,0%	8,8%	,0%	,0%	,0%	
1	0	0	0	1	0	الأمن الصناعي
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%	,0%	
2	0	0	0	2	0	مركز الإعلام
100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
5,9%	,0%	,0%	,0%	5,9%	,0%	
34	2	7	4	13	8	المجموع
100,0%	5,9%	20,6%	11,8%	38,2%	23,5%	
1		0		0	1	المالية و القانون
100,0%		,0%		,0%	100,0%	
20,0%		,0%		,0%	20,0%	
1		0		1	0	التموين و النقل
100,0%		,0%		100,0%	,0%	
20,0%		,0%		20,0%	,0%	
1		1		0	0	العمليات الخاصة
100,0%		100,0%		,0%	,0%	
20,0%		20,0%		,0%	,0%	
1		1		0	0	الأمن الصناعي
100,0%		100,0%		,0%	,0%	
20,0%		20,0%		,0%	,0%	
1		0		1	0	مركز الإعلام الآلي
100,0%		,0%		100,0%	,0%	
20,0%		,0%		20,0%	,0%	
5		2		2	1	المجموع
100,0%		40,0%		40,0%	20,0%	

إطار سامي

b

جدول رقم (02) علاقة الفئة السوسيو مهنية بالتكوين في الخارج باختبار متغير دائرة الانتماء

المجموع	التكوين في الخارج			دائرة الانتماء	الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم		
5	1	4	0	الإدارة و الاتصال	عون تحكم
100,0%	20,0%	80,0%	,0%		
11,9%	2,4%	9,5%	,0%		
4	1	3	0	المالية و القانون	
100,0%	25,0%	75,0%	,0%		
9,5%	2,4%	7,1%	,0%		
5	0	3	2	التمويل و النقل	
100,0%	,0%	60,0%	40,0%		
11,9%	,0%	7,1%	4,8%		
6	0	4	2	المناهج	
100,0%	,0%	66,7%	33,3%		
14,3%	,0%	9,5%	4,8%		
6	0	3	3	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%	50,0%	50,0%		
14,3%	,0%	7,1%	7,1%		
7	0	1	6	الآلية و الكهرباء	
100,0%	,0%	14,3%	85,7%		
16,7%	,0%	2,4%	14,3%		
7	0	4	3	الميكانيك	
100,0%	,0%	57,1%	42,9%		
16,7%	,0%	9,5%	7,1%		
2	0	2	0	الأمن الصناعي	
100,0%	,0%	100,0%	,0%		
4,8%	,0%	4,8%	,0%		
42	2	24	16	المجموع	
100,0%	4,8%	57,1%	38,1%		

		5	0		إطار
100,0%	16,7%	83,3%	,0%	الإدارة و الاتصال	
17,6%	2,9%	14,7%	,0%		
6	0	6	0	المالية و القانون	
100,0%	,0%	100,0%	,0%		
17,6%	,0%	17,6%	,0%		
5	0	3	2	التموين و النقل	
100,0%	,0%	60,0%	40,0%		
14,7%	,0%	8,8%	5,9%		
4	0	3	1	المناهج	
100,0%	,0%	75,0%	25,0%		
11,8%	,0%	8,8%	2,9%		
4	0	0	4	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%	,0%	100,0%		
11,8%	,0%	,0%	11,8%		
3	0	1	2	الآلية و الكهرباء	
100,0%	,0%	33,3%	66,7%		
8,8%	,0%	2,9%	5,9%		
3	0	0	3	الميكانيك	
100,0%	,0%	,0%	100,0%		
8,8%	,0%	,0%	8,8%		
1	0	1	0	الأمن الصناعي	
100,0%	,0%	100,0%	,0%		
2,9%	,0%	2,9%	,0%		
2	0	2	0	مركز الإعلام الآلي	
100,0%	,0%	100,0%	,0%		
5,9%	,0%	5,9%	,0%		
34	1	21	12	المجموع	
100,0%	2,9%	61,8%	35,3%		
1		1	0	المالية و	إطار سامي

d

100,0%		100,0%	,0%	القانون
20,0%		20,0%	,0%	
1		1	0	التمويل و النقل
100,0%		100,0%	,0%	
20,0%		20,0%	,0%	
1		0	1	العمليات الخاصة
100,0%		,0%	100,0%	
20,0%		,0%	20,0%	
1		0	1	الآلية و الكهرباء
100,0%		,0%	100,0%	
20,0%		,0%	20,0%	
1		0	1	مركز الإعلام الآلي
100,0%		,0%	100,0%	
20,0%		,0%	20,0%	
5		2	3	المجموع
100,0%		40,0%	60,0%	

e

جدول رقم (03) علاقة الفئة السوسيو مهنية بمواجهة مواقف حرجة أثناء دخول تكنولوجيا جديدة باختبار متغير دائرة الانتماء

المجموع	مواجهة مواقف حرجة عند دخول تكنولوجيا جديدة			دائرة الانتماء	الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم		
5	1	4	0	الإدارة و الاتصال	عون تحكم
100,0%	20,0%	80,0%	,0%		
11,9%	2,4%	9,5%	,0%		
4	1	2	1	المالية و القانون	
100,0%	25,0%	50,0%	25,0%		
9,5%	2,4%	4,8%	2,4%		
5	0	2	3	التموين و النقل	
100,0%	,0%	40,0%	60,0%		
11,9%	,0%	4,8%	7,1%		
6	1	1	4	المناهج	
100,0%	16,7%	16,7%	66,7%		
14,3%	2,4%	2,4%	9,5%		
6	0	0	6	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%	,0%	100,0%		
14,3%	,0%	,0%	14,3%		
7	0	1	6	الآلية و الكهرباء	
100,0%	,0%	14,3%	85,7%		
16,7%	,0%	2,4%	14,3%		
7	0	0	7	الميكانيك	
100,0%	,0%	,0%	100,0%		
16,7%	,0%	,0%	16,7%		
2	0	1	1	الأمن الصناعي	
100,0%	,0%	50,0%	50,0%		
4,8%	,0%	2,4%	2,4%		
42	3	11	28	المجموع	
100,0%	7,1%	26,2%	66,7%		
6	2	4	0	الإدارة و الاتصال	إطار
100,0%	33,3%	66,7%	,0%		
17,6%	5,9%	11,8%	,0%		
6	1	5	0	المالية و القانون	
100,0%	16,7%	83,3%	,0%		
17,6%	2,9%	14,7%	,0%		
5	0	2	3	التموين و النقل	

100,0%	,0%	40,0%	60,0%		
14,7%	,0%	5,9%	8,8%		
4	1	1	2	المناهج	
100,0%	25,0%	25,0%	50,0%		
11,8%	2,9%	2,9%	5,9%		
4	0	1	3	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%	25,0%	75,0%		
11,8%	,0%	2,9%	8,8%		
3	0	0	3	الآلية و الكهرياء	
100,0%	,0%	,0%	100,0%		
8,8%	,0%	,0%	8,8%		
3	0	1	2	الميكانيك	
100,0%	,0%	33,3%	66,7%		
8,8%	,0%	2,9%	5,9%		
1	0	1	0	الأمن الصناعي	
100,0%	,0%	100,0%	,0%		
2,9%	,0%	2,9%	,0%		
2	0	1	1	مركز الإعلام	
100,0%	,0%	50,0%	50,0%		
5,9%	,0%	2,9%	2,9%		
34	4	16	14	المجموع	
100,0%	11,8%	47,1%	41,2%		
1	1		0	المالية و القانون	إطار سامي
100,0%	100,0%		,0%		
20,0%	20,0%		,0%		
1	0		1	التموين و النقل	
100,0%	,0%		100,0%		
20,0%	,0%		20,0%		
1	1		0	المناهج	
100,0%	100,0%		,0%		
20,0%	20,0%		,0%		
1	0		1	العمليات الخاصة	
100,0%	,0%		100,0%		
20,0%	,0%		20,0%		
1	0		1	مركز الإعلام	
100,0%	,0%		100,0%		
20,0%	,0%		20,0%		
5	2		3	المجموع	
100,0%	40,0%		60,0%		

جدول رقم (04) علاقة الفئة السوسيو مهنية بمدى متابعة المؤسسة للتكنولوجيا باختبار متغير دائرة الانتماء

المجموع	متابعة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية			دائرة الانتماء	الفئة السوسيو مهنية
	بدون إجابة	لا	نعم		
5		0	5	دائرة الانتماء	عون تحكم
100,0%		,0%	100,0%		
11,9%		,0%	11,9%		
4		1	3		
100,0%		25,0%	75,0%		
9,5%		2,4%	7,1%		
5		0	5		
100,0%		,0%	100,0%		
11,9%		,0%	11,9%		
6		2	4		
100,0%		33,3%	66,7%		
14,3%		4,8%	9,5%		
6		5	1		
100,0%		83,3%	16,7%		
14,3%		11,9%	2,4%		
7		6	1		
100,0%		85,7%	14,3%		
16,7%		14,3%	2,4%		
7		4	3		
100,0%		57,1%	42,9%		
16,7%		9,5%	7,1%		
2		2	0		
100,0%		100,0%	,0%		
4,8%		4,8%	,0%		
42		20	22	المجموع	
100,0%		47,6%	52,4%		
6	1	1	4	دائرة الانتماء	إطار
100,0%	16,7%	16,7%	66,7%		
17,6%	2,9%	2,9%	11,8%		
6	1	0	5		
100,0%	16,7%	,0%	83,3%		
17,6%	2,9%	,0%	14,7%		
5	0	1	4		

h

100,0%	,0%	20,0%	80,0%			
14,7%	,0%	2,9%	11,8%			
4	0	2	2	المناهج		
100,0%	,0%	50,0%	50,0%			
11,8%	,0%	5,9%	5,9%			
4	0	3	1	العمليات الخاصة		
100,0%	,0%	75,0%	25,0%			
11,8%	,0%	8,8%	2,9%			
3	0	3	0	الآلية و الكهرياء		
100,0%	,0%	100,0%	,0%			
8,8%	,0%	8,8%				
3	0	3	0	الميكانيك		
100,0%	,0%	100,0%	,0%			
8,8%	,0%	8,8%	,0%			
1	0	0	1	الأمن الصناعي		
100,0%	,0%	,0%	100,0%			
2,9%	,0%	,0%	2,9%			
2	0	0	2	مركز الإعلام الآلي		
100,0%	,0%	,0%	100,0%			
5,9%	,0%	,0%	5,9%			
34	2	13	19	المجموع		
100,0%	5,9%	38,2%	55,9%			
1			1	المالية و القانون	دائرة الانتماء	إطار سامي
100,0%			100,0%			
20,0%			20,0%			
1			1	التموين و النقل		
100,0%			100,0%			
20,0%			20,0%			
1			1	المناهج		
100,0%			100,0%			
20,0%			20,0%			
1			1	العمليات الخاصة		
100,0%			100,0%			
20,0%			20,0%			
1			1	مركز الإعلام		
100,0%			100,0%			
20,0%			20,0%			
5			5	المجموع		
100,0%			100,0%			