

إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار  
المهني للعاملين  
"دراسة سوسيولوجية بمديرية توزيع  
الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة"  
**Human Resources Management and Career  
Management for Employees -  
A Sociological Study in the Directorate of  
Electricity and Gas Distribution in Djelfa**

سعید سبعون  
جامعة البلدية2، لونيبي علي  
saidsebaoun660@gmail.com

عمر بن علي\*  
جامعة البلدية2، لونيبي علي  
ea ben-ali@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2021/08/16

تاريخ الاستلام: 2021/05/11

**ملخص:**

لقد أصبحت عملية تسيير المسار المهني من المواضيع التي تطرح نفسها وبإلحاح متجدد على الصعيد التنظيمي المؤسساتي وعلى المستوى البحثي الأكاديمي، وعلى هذا الأساس عكفت وتعكف الدراسات العلمية وبالأخص السوسيولوجية منها على التنقيب البحثي لكشف واقع تسيير المسار المهني للعاملين في مختلف التنظيمات المهنية وبحث وتحليل الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارات والمؤسسات الاقتصادية في هذا الشأن، ولذلك جاءت هذه الدراسة التي تحاول رصد الواقع المهني للعاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ومحاولة معرفة الأساليب المنتهجة في عملية تسيير المسار المهني لهؤلاء العاملين.  
**الكلمات المفتاحية:** تسيير المسار المهني، المؤسسة العمومية الاقتصادية، إدارة الموارد البشرية .

**Abstract :**

Career management has become one of the topics that present itself with renewed urgency at the organizational and institutional level and at the academic research level. Accordingly, scientific studies, especially sociological ones, have engaged in research exploration to reveal the reality of career management of employees in various professional organizations, as well as in researching and analyzing the strategies pursued by public administrations and institutions in this regard. Therefore, this study aims to monitor the professional reality of the employees of the Algerian Public Economic Institutions, and try to know the methods used in the process of career management of employees..

\*المؤلف المرسل

**Key words:** Career Management; Public Economic Corporation; Human Resources Management.

## مقدمة:

يعد تثمين المورد البشري ضمانة حقيقية تمنحها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تمكنها من إثبات وجودها ومكانتها في ظل التغيرات المتلاحقة للمحيط الاقتصادي وتحولاته المستمرة. فعندما نتحدث عن المورد البشري كفاعل اجتماعي حاسم في تجسيد الأهداف التنظيمية على أرض الواقع، فإننا بالضرورة سنوجه البوصلة إلى موضوع تسيير المسار المهني. يعتبر تسيير المسار المهني من المواضيع البارزة والتي يولي إليها علم اجتماع التنظيم والعمل اهتماما بالغا وبالأخص تلك الدراسات السوسيولوجية الحديثة الخاصة بتسيير الموارد البشرية، والتي توصلت معظمها إلى أن المورد البشري يمثل فعلا رأسمالا أساسيا وحقيقيا للمؤسسة والذي يمكنه أن يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المتوخاة، من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بهذا المورد البشري وتثمينه.

فالمنتبع لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سيما الإنتاجية منها، فعلى الرغم من التغييرات التي عرفتها سواء من حيث زيادة عدد أقسامها وتغيير هيكلها التنظيمية أو من حيث تحويل التكنولوجيا من خلال جلب التقنيات والخبرات بالاعتماد على عدة دول صناعية متطورة، يدرك أنها لم تستند إلى العقلانية في تسييرها مما جعلها تعرف إخفاقات مستمرة، وأن غياب الفعالية أدى بها في كل مرة إلى عدم تحقيق الأهداف التي كانت تصبوا إليها. ففي هذا الجانب يمكننا أن نعود إلى البحوث والتحليلات التي حاولت الدراسات السوسيولوجية الأكاديمية ومراكز البحث تقديمها حول الأسباب الفعلية التي ساهمت في هذا الإخفاق المتكرر رغم كل محاولات الإصلاح التي كانت موضوعا لها هؤسسة الاقتصادية. ولعل من أهم أسباب هذه الإخفاقات المتتالية نجد ذلك السبب المتعلق بتلك المظاهر المميزة لواقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مثل الغياب شبه كلي لفعالية الأداء، غياب الولاء التنظيمي، عدم الرضى المهني، الإحباط والملل، انعدام الثقة في المسؤولين، الخوف من تحمل المسؤولية، انتشار العلاقات القرابية والمحابة، مظاهر الرشوة، الخ .

تشهد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية اليوم مظاهر مختلفة وواقعا مهنيا صعبا له صلة وثيقة بجملة من المشكلات والتراكمات منها ما له علاقة ببعض المظاهر التي أشرنا إليها سابقا بالرغم من وجود ذلك الإطار القانوني التشريعي الذي يحكم هذه العملية وينظمها برمتها وهذا ما تسعى هذه المساهمة للبحث فيها تحديدا.

إن الواقع الذي آلت إليه عملية تسيير المسار المهني للعاملين هو ما دفعنا للبحث والتقصي حول هذه الظاهرة بهدف تقديم تفسيرات سوسيولوجية لها، وعليه يكون بحثنا متجها لمحاولة الإجابة عن التساؤل المحوري التالي: ما هو واقع تسيير المسار المهني للعاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ وكيف تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإجراءات المتعلقة بتسيير هذا المسار؟

## 1 الفرضيات: تمت صياغة الفرضية التالية للإجابة عن هذا التساؤل.

تسعى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال إدارتها للمورد البشري المنتمي إليها إلى توجيه مساره المهني في الاتجاه العقلاني انطلاقا من الواقع المهني لهذه المؤسسة.

## 2 أهداف الدراسة:

• محاولة معرفة واقع تسيير المسار المهني للعاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. وما هو نصيب البعد العقلاني في هذا التسيير من طرف المؤسسة التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين.

• محاولة الكشف عن الإستراتيجية التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية اتجاه الإجراءات المتعلقة بمساراتهم المهنية. وكذا معرفة موقف العاملين من الإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بشأن مساهم المهني.

3 المنهج المتبع في الدراسة: تعتمد دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسة والأكثر توظيفا في البحوث الاجتماعية.

4 الإجراءات العملية المتبعة في جمع المعطيات وتحليل البيانات:

### 1.4 التعريف بميدان الدراسة:

• المجال المكاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة وهي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C، حاليا RDC الموجود مقرها بالبلدية.

كانت سونلغاز الجلفة في السابق تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004، تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية.

• **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة مدة شهرين ونصف ابتداء من تاريخ: 2020/8/1 إلى غاية 2020/10/15.

• **المجال البشري:** بلغ عدد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة في سنة 2020 ، 407 عامل يتوزعون كآتي:

الفئة المهنية	العدد الإجمالي	النسبة المئوية
منفذين	230	56.52%
أعوان تحكم	107	26.28%
إطارات	70	17.20%
المجموع	407	100%

المصدر: معطيات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة في بداية سنة 2020.

**2.4. كيفية اختيار العينة:** نظرا إلى عدم تجانس المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية، فقد تم اعتماد العينة الطبقية التناسبية، وعليه فيكون مجموع أفراد مجتمع بحثنا هو 407 عامل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الجلفة، مقسمين وموزعين على ثلاث فئات مهنية كالتالي: فئة المنفذين وعددهم 230. فئة أعوان التحكم وعددهم 107. فئة الإطارات وعددهم 70.

ونظرا إلى بعض الاعتبارات المتعلقة بالبحث تم اختيار نسبة 25% ليكون حجم العينة كما يلي:  $102 = 100 / 25 \times 407$ ، وبالمحافظة على التوازن النسبي لكل طبقة في العينة تم أخذ 25% من العدد الإجمالي لكل فئة، والجدول الآتي يوضح توزيع حجم العينة حسب الفئات المهنية:

- **فئة أعوان التحكم:** بلغ عددهم الإجمالي 107، وعند أخذ نسبة 25% يكون عددهم في العينة بالتقريب 27 مفردة،  $27 = 100 / 25 \times 107$ .
- **فئة الإطارات:** بلغ عددهم الإجمالي 70، وعند أخذ نسبة 25% يكون عددهم في العينة بالتقريب 18 مفردة،  $18 = 100 / 25 \times 70$ .

**3.4. تقنيات جمع المعطيات من الميدان:** كانت الاستمارة التقنية الأساسية المعتمدة في جمع البيانات بعد صياغة الفرضية قصد التحقق منها، حيث احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور أساسية. يتعلق المحور الأول بالمتغيرات الاجتماعية والديموغرافية ويضم ستة أسئلة، أما المحور الثاني فيتعلق بفرضية البحث ويضم خمسة أسئلة.

## 5 الإطار المفاهيمي:

**1.5. إدارة الموارد البشرية:** اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته مثل: الاستقطاب، التوظيف والتدريب، التطوير، والمكافأة.<sup>1</sup> كما يعرف بأنه التسيير المسؤول عن زيادة فعالية العنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً والمجتمع ككل. مثلما يعدّ تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية.<sup>2</sup> بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمنظمة العمالة المستقرة والمنتجة.

**2.5. تسيير المسار المهني:** يعتبر هذا المفهوم حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية. يمكن أن نوجز ما جاء به بعض المشتغلين في هذا المجال من تعاريف، حيث اختلفت تعريفات مفهوم تسيير المسار المهني من مفكر لآخر ونذكر منها:

- " هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما.
- هو تتابع الأنشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي وغير الرسمي، والتدريب والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على أو القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً".<sup>3</sup>
- وتعتبر بعض المنظمات تسيير المسار المهني وظيفية أساسية تهتم بـ:
- "تسيير نظام تقييم الأداء الخاص بالعمالة والكفاءات وصيانتها.
- وضع خرائط الترقية والتقلات.
- وضع برامج تدريبية من أجل تحسين الأداء.
- تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تخطيط التقديرات الخاصة بعملية التوظيف وتسييرها".<sup>4</sup>

وكتحديد مختصر لمفهوم تسيير المسار المهني: هو تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى، مع مراعاة حاجيات وأهداف المؤسسة من جهة، ومهارة وقدرة الفرد وتطلعاته من جهة أخرى.

**3.5. المؤسسة العمومية الاقتصادية:** هي " شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، تتضمن العناصر الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة تساهم في عملية الإنتاج وفق إطار قانوني وتقني محدد".<sup>5</sup>

#### **6. تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:**

في مرحلة التسيير الذاتي: 1963 - 1965، لم يكن خيار التسيير الذاتي خيارا استراتيجيا مخططا له بل جاء كنتيجة حتمية لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية فرضت نفسها وأدت إلى العمل بهذا النمط من التسيير، حيث " تقرر منذ مؤتمر طرابلس سنة 1962 إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل بين الزراعة والصناعة التي تكون ملكيتها عمومية، ومسيرة من قبل الدولة، لكن الاقتصاد الجزائري في الأيام الأولى للاستقلال كان مشلولاً بفعل مغادرة مالكي المزارع والمصانع، ففتحت الدولة المجال التنظيمي للفلاحين والعمال في تعاونيات وجمعيات للحفاظ على سير المؤسسات الزراعية والصناعية من جهة وصنع جدار يمنع البرجوازية العقارية والتجارية والصناعية من بسط نفوذها على هذه المؤسسات من جهة ثانية"<sup>6</sup>.

جاء نمط التسيير الذاتي لسد الفراغ الذي تركه المعمرون الأجانب حيث " تكوّن قطاع الصناعة من مؤسسات صغيرة الحجم قدر عددها عام 1964 بـ 330 مؤسسة، وعدد العاملين بها 3000 عامل. والجدير بالإشارة هنا هو أن الشركات الأجنبية الكبيرة لم تغادر الجزائر عموماً سنة 1962، بل بقيت وحافظت بذلك على ممتلكاتها الصناعية، أما التي غادرت وتركت ملكيتها للتسيير الذاتي فهي مؤسسات الفرنسيين المقيمين بالجزائر العاصمة"<sup>7</sup>. وقد عملت الدولة من خلال القرارات الصادرة في مارس 1963 على تحويل الحركة العمالية الجماهيرية إلى مؤسسة بيروقراطية، هذا قصد إضفاء الطابع الرسمي والتنظيمي والقانوني لسياسة التسيير الذاتي، حيث " سعت بعدها للسيطرة عليها، ليختفي المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي ويحل محله إستراتيجية سلطة الدولة من خلال الازدواجية في سلطة التسيير بين الرئيس الذي تنتخبه الجمعية العامة للعمال والمدير المعين من قبل الدولة والذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بتجهيز هذه الجمعيات وإقراضها وتسويق منتجاتها"<sup>8</sup>. إن هذا الاحتواء الذي اتبعته الدولة الجزائرية في سبيل الهيمنة على الحركة الجماهيرية، قضى على المبادرات الفردية والجماعية والتي كانت من صنع الجزائريين بعد الاستقلال، هذا بالرغم من أن المواثيق والنصوص الرسمية، خاصة ميثاق

الجزائر في سنة 1964 تؤكد على ضرورة إتباع نظام تسييري متنوع من ضمنها التسيير الذاتي، " لكن النظام السياسي الذي تم تشكيله بعد حركة 19 جوان 1965 وأتى بمشروع الدولة للتنمية رأى أن ترك مبادرة التسيير خارج نطاق الدولة يتناقض مع المصلحة الوطنية في جميع النواحي.<sup>9</sup>

هذه الهيمنة والوصاية هي التي قضت على روح المبادرة وقطعت الطريق أمام الإطارات والعاملين المنتمين إلى المؤسسة العمومية الجزائرية ومنعتهم من الانخراط في رسم معالم المؤسسة الاقتصادية المعتمدة في تسييرها على دعائم هامة منها العقلانية وروح المبادرة والانتماء المؤسساتي.

وفي الفترة الممتدة من 1965 إلى 1971، فقد احتلت الشركات الوطنية منذ سنة 1966 مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة. فمن حيث تنظيمها فهي تتشكل من جهاز للمداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز التنفيذ (المدير)، حيث "ظهرت الشركة الوطنية في شكل شركات مساهمة، كشركة مساهمة بمساهم وحيد، وشركة مساهمة عامة -شركة وطنية- إذ احتلت في الجزائر منذ سنة 1966 مكانتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة الأكثر ضمانا لتدخل الدولة وتأمين المشاريع، فمن حيث شكلها لا يختلف تنظيمها على جهاز للمداولة -لجنة التوجيه والمراقبة وجهاز التنفيذ المدير- أما لجنة التوجيه والمراقبة فيتوزع أعضاؤها في مختلف قطاعات النشاط، وصلاحياتها ذات طبيعة استشارية، تبدي رأيا في النظام الداخلي، مثل نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، مناقشة برنامج الاستثمارات، طلب القروض ... لنشاط الشركة"<sup>10</sup>.

يتكون القطاع العام من مجموعة مؤسسات تعود ملكيتها القانونية للدولة، ويتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة، كما يتم تعيين مدراءها بموجب قرار وزاري من قبل هذه السلطة ذاتها، وقد أخرجت الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من ظهور القطاع العام في الجزائر، " فعلى المستوى الاجتماعي تقوم البرجوازية بتوسيع قاعدتها الاقتصادية الخاصة، وتستخدم سلطة الدولة لتدعيم هذه الحركة لتراكم رأس المال. في هذه الحالة لا توجد لديها أية مصلحة اقتصادية، أو سياسية في ظهور قطاع عام منافس في محيط تراكمها. وبصورة عامة يقوم القطاع العام في البلدان الرأسمالية المتطورة بوظيفة داعم للقطاع الخاص، ولا يمكن في أي حال من الأحوال منافسته، لأن البرجوازية تملك الوسائل السياسية للحيلولة دون ذلك"<sup>11</sup>.

أما مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1971-1979، فقد قامت على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث يمثل المورد البشري طرفا أساسيا وفاعلا في عملية التسيير والمراقبة. وبموجب ذلك فقد أصبح المورد البشري يقوم بدورين أساسيين ويتمتع بصفة المسير والمنتج في آن واحد. حيث أن: "تأسيس التسيير الاشتراكي، منذ بداية السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات كنمط خصوصي لتنظيم علاقات العمل ضمن المؤسسات التابعة للقطاع العام. كان من الناحية النظرية كفيلا بضمان تماسك العمل بين الميسيرين وجماعات العمال، وكذلك مساهمة نشطة وتعبئة دائمة للطاقات البشرية من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية. كما كان من شأنه أن يجسد مبادئ التسيير الديمقراطي للأماك الجماعية، واستقلال الهياكل اللامركزية"<sup>12</sup>.

تدفعنا هذه الرؤية نحو التساؤل عن حقيقة مشاركة العمال في عملية صنع القرار والتسيير على المستوى العملي، بغض النظر من أن مستوى الوعي التسييري لمجلس العمال الذي يعقد جلساته العادية أربع مرات في السنة، وبغض النظر عن مستقبل المؤسسة العمومية والتي كانت تطالب بزيادة الأجور، مما خلف فيما بعد إفلاس العديد من المؤسسات العمومية وتفتتت بعضها إلى وحدات وفروع.

حيث يؤكد داوود معمر في قوله "أن إشراك النقابة في العملية التسييرية قد حد من نشاطها المطلبي، فهذا الأخير يضعها في وضعية غير شرعية نحو التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والذي يفرض عليها أن تكون مجرد ناقل للمعلومات. هكذا يتضح أن إعطاء المورد البشري صفة المنتج المسير هو إخماد للإضرابات والصراعات العمالية، وبالتالي تحويل الموقف المطلبي إلى موقف تعبوي سياسي"<sup>13</sup>. لكن هذا لم يدم طويلا إذ تنبه العمال للأمر، من خلال الإعلان عن استقلال العملية التسييرية عن الإنتاجية، واستأنفت النقابات العمالية نشاطها المطلبي.

أما في مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988، وفي ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي شهدتها الدولة الاشتراكية تعالت الأصوات لتغيير النهج الاقتصادي وهو ما ترتب عنه ظهور مرحلة جديدة عرفت بمرحلة إعادة الهيكلة.

شهدت بداية الإصلاحات وخاصة" المخطط الخماسي الأول (1980-1984) المتعلق بتسيير الاقتصاد الوطني، والمؤسسة العامة بصورة خاصة، وكذلك مع المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) الذي أحست فيه الجزائر بانتكاسة اقتصادية حقيقية نتيجة التدني



الصارخ لأسعار البترول، وتواكل المؤسسة العامة على خزينة الدولة التي عرفت أول عجز لها سنة 1983<sup>14</sup>.

يمكن القول إن الاضطرابات التي واجهتها المؤسسة العمومية في هذه الفترة على المستوى التنظيمي أو على مستوى المؤسسة والجهات التابعة لها أي الجهات الوصية، جعلها عرضة للكثير من الممارسات السلبية التي أثرت لحد كبير في كل من عمليتي التسيير والتنظيم، وعلى هذا الأساس فإن "عملية إعادة الهيكلة العضوية - المنطلقة من أن حجم المؤسسة هو العائق الأساسي أمام التسيير العقلاني للمؤسسة- لم تجد في تحسين المردودية المالية والاقتصادية المنشودة. لقد اعتبر البعض أن فعالية التسيير ليست مرتبطة بحجم المؤسسة فهناك أمثلة كثيرة على نجاح المؤسسات الكبيرة التي تحسن تسيير مواردها المادية والبشرية في مختلف دول العالم"<sup>15</sup>.

تمثلت أهداف إعادة الهيكلة بشكل عام في ما يلي:

- " الانفتاح التدريجي للسوق الوطنية وفتح المجال أمام القطاع الخاص الذي ضبط له قانون الاستثمار الخاص 82-11، 1984، وفي إطاره تم التصريح بحوالي ألف مستثمر خاص.
- زيادة فعالية الإنتاج والنقل والتسويق وزيادة معدل استعمال طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل للوصول إلى تخفيض تكلفة الإنتاج المرتبطة بهذين المعيارين وإلى زيادة إنتاج المؤسسات، وخلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني"<sup>16</sup>.

ويضيف بن أشنهو إلى هذه الأهداف ما يلي:

- " زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة الجملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات فيما يتعلق بتصدير السلع والخدمات واستيرادها وفيما يتعلق بالتوزيع الداخلي لهذه السلع والخدمات.
  - دعم الإدارة المخططة للاقتصاد، ومن وجهة النظر هذه يجب أن توضح مواقع مختلف مستويات التخطيط.
  - إن إعادة هيكلة مؤسسات الصناعة والتجارة يجب أن تكون لها الفرصة لإقامة وسائل التسيير اللازمة لإعداد نموذج استهلاكي يتوافق مع الحاجات الأساسية للمجتمع"<sup>17</sup>.
- وعلى هذا الأساس فقد أحدثت إعادة الهيكلة تغييرات تنظيمية واسعة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية التي تم تقسيمها إلى وحدات تظل تابعة للمؤسسة الأم، ولأشك أن هذه التغييرات قد أثرت في المورد البشري بحيث أصبح يعاني بعض

الأمر السلبي والمتمثلة في قضية تداخل الأدوار والمهام، مما زاد من عدم استقرار العمل من الناحية التنظيمية والوظيفية، مما انعكس تأثيره سلباً في إنتاجية المؤسسة ككل. في مرحلة استقلالية المؤسسات: 1988-1990، تعتبر الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في سنة 1986 والتي كان لها أثر كبير في الاقتصاد الوطني، حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة وبسبب هذا الوضع سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ومن ثم بدأت مناقشة قضية استقلالية المؤسسة. في بداية 1988. بدأت مرحلة التطبيق، بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها، وبالرغم من المخططات التنموية والأموال التي صرفت في المرحلة السابقة، إلا أن التغييرات التنظيمية لم تشهد الأهداف التي خططت لها المؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى غياب الكفاءات التسييرية التي كانت تعين وفق الولاءات السياسية، بصرف النظر عن التخصص والكفاءة، " وكان لهذا الفشل أثره على نمو الاقتصاد الوطني ومعيشة المواطنين، فحتم هذا الواقع إعادة النظر في هذا الوضع. فكان التوجه نحو استقلالية المؤسسات العمومية بدءاً بإصدار قانون المالية 03/88 والذي يتعلق بصناديق المساهمة الصادر في يوم 12-1-1988 الذي يعتبر إدارة المؤسسات الصناعية كشخص اعتباري يخضع للقانون التجاري، ومنبع لتراكم رأس المال، ومولد للسلع، والخدمات. وفي حال عجزها تتعرض للتصفية"<sup>18</sup>.

يعتبر مبدأ الاستقلالية المركز الأول والرئيس في الإصلاح الاقتصادي، والذي يركز على إضفاء الشخصية القانونية، والمعنوية على المؤسسات، وهذا الأمر يكسبها حقوقاً، ويفرض عليها التقيد بالالتزامات. والمؤسسة المستقلة تعمل بمعزل عن التدخل الخارجي في شؤونها الداخلية، فالمؤسسة الصناعية تزاوّل نشاطها بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقاً لقوانين وقواعد تخصصها. " تتمثل الأهداف الرئيسية لاستقلالية المؤسسات في وضع آليات تمكنها من تحقيق الفعالية في المؤسسة الاقتصادية، وترقية الصادرات التي تتطلب مجهودات لصناعة منتجات ذات جودة عالية لإيجاد مكانة لها في السوق، والمحافظة على القدرة الشرائية للسكان بواسطة تطور الأجور والأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج، والقضاء على الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسة العمومية كالإهمال والمحسوبية واللامبالاة"<sup>19</sup>.

لقد أدت المشاكل والصعوبات التي عرفها الاقتصاد الوطني في المراحل السابقة، وحصول الدولة الجزائرية على قروض من صندوق النقد الدولي عام 1991 والبنك العالمي للتجارة إلى إحداث تغييرات كبيرة على المستوى الاقتصادي، ظهرت تأثيراتها فيما بعد في جل المجالات الأخرى.

وفيما يتعلق بمواضع الاهتمام بالمسار المهني للعاملين عبر مراحل تطور المؤسسة الجزائرية فما يلاحظ على فترة التسيير الذاتي مثلا أنها لم تهتم بالمسار المهني للعامل نتيجة تركيزها على تسيير المؤسسات الموروثة عن الاستعمار تسييرا ذاتيا، حيث انخفضت في تلك الفترة نسبة العمال بسبب عدم اهتمام الدولة بسياسة التوظيف (1960-1966). بعيد تغيير النظام السياسي في 19 جوان 1965، أسست الدولة من الشركات الوطنية واهتمت نوعا ما بالتوظيف وتكوين الإطارات والعمال المهرة واهتمت بنسبة قليلة بالترقية رغم قلة اليد العاملة المؤهلة.

وفي فترة التسيير الاشتراكي الذي يعد ذو وظيفة اجتماعية هدفه القضاء على البطالة وتحسين ظروف العمال وتكوينهم بغية رفع الإنتاج. فقد فرضت التكنولوجيا في المصانع على المسييرين ضرورة مسايرتها من خلال الاهتمام بتكوين العنصر البشري وتكييفه مع الآلات لرفع الإنتاجية خاصة بعد دستور 1976، حيث أصبحت بموجبه القوى البشرية الجاهلة عبء على الإنتاج، مثلما ارتكزت عملية الترقية حينها على اكتساب المهارة من خلال برامج التكوين وكذا التدريب في مكان العمل لتدارك الخلل. وهذا ما عكس اهتمام الدولة ولو نسبيا بالمسار المهني للعاملين. رغم ذلك فقد كانت نسبة الترقية ضعيفة والتي تتم عادة بالمحاباة، حيث يشير **بن أشنهو** أنه في فترة السبعينيات وجدت عدة نزاعات وإضرابات للعمال بسبب ظروف العمل وتأخر دفع الأجور وأمور متعلقة بالترقية.<sup>20</sup>

ونتيجة لنقص المسييرين وعجز المؤسسات باتت سياسة إعادة الهيكلة بحاجة لتوفير الإطارات لتسيير المؤسسات الوطنية، نظرا لأن تطوير برامج التسيير وبرامج التكوين حينها مقارنة بنمو المؤسسات الصناعية كان قليلا ، وذلك كان بسبب سوء التسيير ونقص الموارد المالية وإفلاس بعض المؤسسات وفي حالة وجود التكوين يكون عن طريق المحاباة- المعرفية-، إذ تكمن نقاط الضعف في التسيير في عدم تكوين أو تأهيل المسييرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية. وهذا ما تطلب عملية إعادة تدريب هؤلاء على عملية الإشراف، من خلال الندوات الخاصة.<sup>21</sup>

## 7 تحليل المعطيات المحصل عليها من الدراسة الميدانية:

### جدول (2)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكور	77	75.49%
إناث	25	24.51%
المجموع	102	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن 75.49% من أفراد العينة هم ذكور مقابل 24.51% من الإناث. نلاحظ إذن أن 3/4 من أفراد العينة هم من فئة الذكور. وهذا نجد له تفسيراً في طبيعة نشاط هذه المؤسسة الذي يتطلب وجود يد عاملة ذكرية أكثر منها نسوية، وهو نشاط تنفيذي غالباً ما يتم في الميدان، أي خارج أسوار المقر الاجتماعي.

### جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
20---29	18	17.65%
30---39	20	19.61%
40---49	38	37.25%
50 سنة فأكثر	26	25.49%
المجموع	102	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن 37.25% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن 40—49 مقابل 25.49% من أولئك الذين يتراوح سنهم من 50 سنة فأكثر ومقابل 19.61% من أولئك الذين ينتمون إلى فئة السن من 30--39 سنة ومقابل 17.65% ممن تتراوح أعمارهم من 29--20 سنة، من خلال هذا الجدول نجد أن أفراد العينة يتوزعون على كامل الفئات العمرية بنسب متفاوتة.

#### جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة العائلية
25.50%	77	أعزب
74.50%	25	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرامل
100%	102	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين أن 74.50% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة المتزوجين، مقابل 25.50% ممن ينتمون إلى فئة العزاب، من ذلك تبين لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجين، وهذا راجع إلى خصوصية المنطقة التي تتميز بالحث على الزواج المبكر، إضافة إلى عامل السن الذي يلعب دورا أساسيا في التوجه نحو إقامة عائلة في واقع المجتمع الجزائري.

#### جدول (5)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
1.96%	02	متوسط
32.35%	33	ثانوي
65.68%	67	جامعي
100%	102	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 65.68% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي مقابل 32.35% ممن لديهم مستوى ثانوي أما المستويين المتوسط والابتدائي فهما ذوا نسب ضئيلة جدا ومنعدمة وبالتالي ليس لهما أي دلالة إحصائية، وعلى أساس أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي نستطيع القول بأن هذا مرده إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى وتأهيل عاليين.

### جدول (6)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرارات	منصب العمل
17.64%	18	إطار
26.47%	27	عون تحكم
55.89%	57	عون تنفيذ
100%	102	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 55.89% من أفراد العينة هم ممن ينتمون إلى فئة المنفذين مقابل 26.47% ممن ينتمون إلى فئة أعوان التحكم ومقابل 17.64% ممن ينتمون إلى فئة الإطارات، أي أن أفراد العينة موزعين على كامل الفئات المهنية إلا أننا نلاحظ ارتفاع عدد المنفذين وهذا راجع إلى طبيعة النشاط المهني بشركة سونلغاز الذي يتميز بالجوانب العملية الميدانية من ربط بالكهرباء والغاز، حيث أن استهلاك الغاز والكهرباء هما في تزايد مستمر في الوقت الراهن في الجزائر .

### جدول (7)

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب.

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في المنصب
22.54%	23	4---0
26.50%	27	9---5
36.26%	37	14--10
14.70%	15	15 سنة فأكثر
100%	102	المجموع

من خلال معطيات الجدول نجد أن 36.26% من أفراد العينة لديهم أقدمية ما بين 10-14 سنة مقابل 26.50% من أفراد العينة ممن لديهم أقدمية ما بين 5-9 سنة ومقابل 22.54% من أفراد العينة ممن لديهم أقدمية ما بين 0-4 سنة ومقابل 14.70% ممن تفوق أقدميتهم 15 سنة. ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية بالعودة إلى فئة سن أفراد العينة التي لم تكن من الفئات المرتفعة في فئات السن الشبانية. فهناك إذا توزيع منطقي بين توزيع فئات السن والسنوات في المنصب أو الخبرة المهنية.

## جدول (8)

يوضح العلاقة بين تقديم التوضيحات عند التوظيف الفئة المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		منصب العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقديم التوضيحات
79.41	81	30	06	88.88	40	49.59	35	نعم
20.59	21	70	14	11.12	05	5.41	02	لا
100	102	100	20	100	45	100	37	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن 49.59% من الإطارات صرحوا أنهم عند التوظيف الأول بالمؤسسة قدمت لهم توضيحات حول مناصب عملهم، مقابل 88.88% من أعوان التحكم ومقابل 30% من أعوان التنفيذ، ومن خلال هذا التدرج في النسب من أعلى منصب في السلم المهني إلى أسفل السلم المهني.

نستطيع القول إن تقديم الإدارة للتوضيحات والشروحات والتوصيات حول كيفية التأقلم وتنفيذ متطلبات الوظيفة له علاقة بالفئة المهنية. من المعطيات الإحصائية لهذا الجدول يتضح لنا أن تقديم التوصيات حول التأقلم مع متطلبات الوظيفة كان منصبا على الإطارات وأعوان التحكم داخل المؤسسة، فوجود النصوص القانونية والتعليمات في أي مؤسسة وكل ماله علاقة بالجوانب الإدارية التنظيمية يخص بالدرجة الأولى فئتي الإطارات وأعوان التحكم أثناء ممارستهم لوظائفهم، وهذا ما من شأنه أن يضمن سير العمل، بطريقة سليمة. أما العمال المنفذين فهم لا يحتاجون إلى التعامل اليومي مع الوثائق الإدارية نظرا إلى طبيعة نشاطهم الذي يقوم على التطبيق في الميدان العملي. وبحكم خبرتهم المهنية في الميدان فيفترض أنهم على علم بما هو منتظر منهم. هنا نجد أن المؤسسة محل الدراسة تتعامل منذ بداية التوظيف بطريقة عقلانية واضحة مع مواردها البشرية مما يوفر لها الانسجام مع طبيعة تخصصها الوظيفي وواقعها المهني المعاش. وكخلاصة في هذا الشأن فإن تقديم التوضيحات حول منصب العمل من شأنه أن يؤدي إلى التكيف المهني مع المنصب وهذا يعتبر اللبنة الأولى والأساسية في الإستراتيجية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في عملية تسيير المسار المهني للعاملين.

### جدول (9)

يوضح العلاقة بين الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة والفئة المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		منصب العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاطلاع على النظام الداخلي
91.18	93	80	16	93.33	42	95	35	نعم
08.82	09	20	04	06.07	03	05	02	لا
100	102	100	20	100	45	100	37	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يشير إلى أن أغلب أفراد العينة بغض النظر عن الفئة المهنية يطلعون على النظام الداخلي للمؤسسة عند بداية التوظيف 91.18%. وعند التمعن أكثر في المعطيات الإحصائية لهذا الجدول نجد أن هناك نسبتان متكافئتان ومتعادلتان هما على التوالي الإطارات 95% وأعوان التحكم 93.33% تؤكد من خلالهما مفردات العينة الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة عند بداية التوظيف مقابل 80% من أولئك المنتمين إلى فئة أعوان التنفيذ.

من خلال النسب يتأكد لنا أن أغلب أفراد العينة اطلعوا على النظام الداخلي للمؤسسة وبالتالي ليست هناك أي علاقة بين الفئة المهنية والاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة ومنه نستنتج أن الاتجاه العام يتجه نحو الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة من قبل العاملين بها. ومن الناحية السوسولوجية فإن المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فإنها عبارة عن مجموعة من القيم والقواعد والضوابط القانونية والتنظيمية والقيمية من أجل فرض الانضباط والمواظبة في مجال العمل مما يستدعي الاطلاع والتعرف على كل ما يضمن التوازن الفعلي للمؤسسة وعدم وجود بها اختلالات وظيفية.

وعليه وجب على المؤسسة صياغة جملة من الضوابط ذات الطابع الإلزامي التي يجب التقيد بها من طرف الجميع، وهذا ما يعرف بالنظام الداخلي. وحرصا من المشرع الجزائري على الحفاظ على النسق الداخلي وضبط علاقات العمل داخل أي مؤسسة فإن القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/4/21 المتعلق بعلاقات العمل ولا سيما المادة 77 منه التي تؤكد أن النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ. (المادة 77 من القانون: 11/90). ومن خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة وأثناء توزيعنا لاستمارة البحث لاحظنا من خلال تجولنا في مختلف المكاتب توفر النظام



الداخلي من خلال تعليقه في ألواح القيادة، داخل أغلب المكاتب، ومنه يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تسائر التشريعات القانونية الخاصة بالتنظيم الداخلي وذلك بتزويد مواردها البشرية بهذا الأخير لتفادي الإخلال بقواعد العمل والتعرض للعقوبات والأخطاء التي من شأنها أن تؤثر في مساراتهم المهنية.

#### جدول (10)

يوضح العلاقة بين تقديم الإدارة للمعلومات حول كيفية الترقية والأقدمية في المنصب.

المجموع		15 فأكثر		14-10		9-5		4-0		الأقدمية في المنصب تقديم معلومات حول الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.62	70	80	12	81	30	70	19	39	09	نعم
31.38	32	20	03	19	07	30	08	61	14	لا
100	102	100	15	100	37	100	27	100	23	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن هناك فئتان متعادلتان ومتكافئتان هما فئة الأقدمية على التوالي (10--14) و 15 فأكثر يصرح من خلالهما أفراد العينة بأن الإدارة (إدارة الموارد البشرية) تقوم بتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالترقية المهنية مقابل 70% من فئة الأقدمية (5--9) ومقابل 39% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (0--4). من خلال هذه النتائج الإحصائية نرى أن تقديم المعلومات من طرف الإدارة للعاملين حول كيفية الحصول على الترقية المهنية له علاقة بالأقدمية في المنصب. وعند التمعن في القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتبين لنا أن فئة الأقدمية (0--4) سنوات هي الفئة الأقل اطلاعا على كيفية الترقية وهذا بحكم أن الترقية لا تبدأ إلا بعد مضي ثلاث سنوات من بداية التعيين بالمؤسسة، تليها الفئة (5--9) سنوات وبداية من هذه الفئة من الأقدمية نلاحظ تصاعد نسبة الاطلاع على كيفية الترقية وشرح وتقديم الإدارة لهذه الكيفيات، وهذا ما يفسر من الناحية السوسيولوجية أن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وانطلاقا من الأقدمية (5--9) تشجع في تهيئة وحث العاملين بها على الترقية وخاصة الترقية إلى منصب أعلى بالنسبة إلى الإطارات وأعاون التحكم، وهذا من خلال تقديم المعلومات الكافية حول الترقية وشرح النصوص القانونية المتعلقة بترقية كل فئة. وما يمكن قوله في هذا الشأن هو أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمباشرتها لهذه الخطوة (تقديم معلومات حول كيفية الترقية) لا تخدم المسار الفردي فقط، وإنما أيضا تحقق الأهداف التنظيمية، إذ أن سياسة الترقية لها عائد على المنظمة من خلال التوفر الدائم للقوى العاملة المدربة المؤهلة وهذا ما

لاحظناه في هذه المؤسسة من خلال توفرها على الموارد البشرية ذات الخبرة الطويلة من الإطارات وأعاون التحكم في مجال الكهرباء والغاز، ولم تحصل المؤسسة على هذه الكفاءات عبثاً أو عشوائياً وإنما نتيجة كسب مواردها البشرية وحفظها من- التسرب المهني- إن صحت العبارة وذلك بمتابعة المسارات المهنية للعاملين وتسييرها بكل عدالة ورشد وعقلانية.

### جدول (11)

يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية والأقدمية في المنصب.

المجموع		15 فأكثر		14-10		9-5		4-0		الأقدمية في المنصب الحصول على الترقية
%	ت			%	ت	%	ت	%	ت	
77.45	79	100	15	100	37	92.60	25	8.70	02	نعم
22.54	23	00	00	00	00	7.40	02	91.30	21	لا
100	102	100	15	100	37	100	27	100	23	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نسبتان متكافئتان 100% هما على التوالي مع فئة الأقدمية (14-10) و 15 سنة فأكثر تؤكد من خلالهما مفردات العينة الحصول على الترقية مقابل 92.60% ممن ينتمون إلى فئة الأقدمية (9-4) سنوات ومقابل 8.70% ممن أقدميتهم تفوق 15 سنة فأكثر ، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستطيع القول إن إمكانية الحصول على الترقية مرتبط بمدى أقدمية المورد البشري في المؤسسة.

من نتائج التحليل الإحصائي لهذا الجدول يمكن القول إن المورد البشري عند التحاقه بوظيفته بالمؤسسة محل الدراسة وباستمرار وتزايد مدة أقدميته فيها يكسب خبرات ومهارات جديدة، وهذا ينتج عنه الحصول على الترقية في العمل. سواء أكانت هذه الترقية ترقية أفقية (الترقية إلى منصب أعلى) أو الترقية العمودية آليا (الترقية في الدرجة)، وهذه الأخيرة يحصل عليها أي موظف آليا مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمي إليها بشرط بلوغ المدة القانونية للترقية إلى الدرجة الأعلى، وهذا ما يلاحظ من خلال الجدول السابق حيث أن أغلب من بلغ ثلاث سنوات بعد التوظيف يحصل على الترقية (الدرجة الأولى) أي الترقية الأفقية ويقصد بها انتقال أو تحرك المورد البشري إلى أعمال أو وظائف ذات مسؤولية ومركز اجتماعي أكبر وتتطلب خبرات أكثر تختلف عن الوظيفة السابقة، وينتج عن هذه الترقية زيادة في الأجر وملحقاته.

إن الترقية إلى منصب أعلى في مؤسسة سونلغاز بحكم تخصصها الاقتصادي وهدفها الخدماتي تتطلب أقدمية وخبرة كافية وتأهيل علمي عال، وتراهن مؤسسة سونلغاز على فئتي الإطارات وأعاون التحكم لكون هاتين الفئتين تشرفان على التسيير الإداري التقني والمالي للمؤسسة. فالسعي إلى ترقية وتأهيل المورد البشري هو في الواقع سعي ضمني نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بقي أن نشير في هذا التحليل السوسيولوجي حول الترقية إلى بعض الجوانب من الواقع المهني المعاش الذي تعبر عنه التمثلات التي يحملها المورد البشري في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية، ويتمثل الجانب الأول في الصورة النمطية التي يحملها المورد البشري حول إدارة المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في عدم الثقة في هذه الإدارة والشك الدائم في طريقة منح الاستحقاقات المهنية وعدم إتباع مبدأ العدالة والموضوعية عند حلول أي موعد أو استحقاق مهني. أما الجانب الثاني في التحليل هو أن بعض الموظفين لا يطمحون أو يتطلعون إلى الترقية لأنها تتطلب نقلهم إلى أماكن أخرى جديدة وتتطلب الترقية الجديدة بذل جهد إضافي في عملية التنقل وكذلك التأقلم مع الظروف الجديدة للعمل ومصاريف يومية، فيحبذ الموظف عدم الترقية بسبب التغيرات الجديدة، وهناك نوع آخر من الموظفين لا يتطلعون إلى الترقية بسبب الخوف من المساءلة والعقاب، خاصة إذا كانت هذه الترقية ترتبط بتحمل مسؤولية إدارية ومالية فيفضل الموظف البقاء في المنصب الحالي خوفا من تعرضه للعقاب من قبيل التنزيل في الرتبة والفصل النهائي من العمل أو جره للمساءلة في أروقة المحاكم، فبدل أن يتوقع المورد البشري من خلال ترقفته تحقيق طموحاته وأمله في الحصول على مركز أو وظيفة أعلى في المؤسسة وشعوره بالأمان على مستقبله المهني وهذا خدمة لمساره المهني المرسوم لديه، تصبح الترقية في بعض الأحيان مصدرا للقلق والخوف ومدعاة لعدم الترقى إلى أي منصب فيه تحمل للمسؤولية.

### جدول (12)

يوضح العلاقة بين الاستفادة من دورات تكوينية والفئة المهنية.

المجموع		أعاون التنفيذ		أعاون التحكم		الإطارات		منصب العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تقديم دورات تكوينية
51	52	21	12	85	23	94	17	نعم
49	50	79	45	15	04	06	01	لا
100	102	100	57	100	27	100	18	المجموع

يظهر من خلال هذا الجدول أعلاه أن 94% من الإطارات يؤكدون أنهم استفادوا من دورات تكوينية مقابل 85% من أعاون التحكم ومقابل 21% من أعاون التنفيذ. ومن

خلال ذلك نستنتج أن التكوين له علاقة مباشرة بالفئة المهنية، إذ أن الفئات المتواجدة في المستويات العليا في السلم المهني هي التي سيساعد تكوينها على تحقيق إضافات للمؤسسة وتعمل على إقحام المؤسسة في مسعى تسييري عقلائي أكثر، حيث يلعب التكوين دورا بارزا في زيادة الفعالية الاقتصادية من خلال تحسين مهارات الموظفين وتطويرها مما ينتج عنه تحسين أدائهم، وبالتالي جعل المؤسسة تواكب التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي والخارجي، وإذ أرادت أي منظمة الارتقاء بنفسها إلى مستوى يضمن لها دخول عالم المنافسة ويحفظ لها الاستمرارية في المحيط الخارجي فيتعين عليها أن تتابع عن كثب وباستمرار نمو مواردها البشرية وتطورها ومنه تحديد بدقة الاحتياجات التكوينية لهم، وهذا تماشيا مع الأهداف التنظيمية المسطرة مسبقا بغية تحقيقها. أما أعوان التنفيذ فإن أحسن فضاء لحصولهم على التكوين والخبرة فهو ميدان نشاطهم اليومي.

يعتبر التكوين في مؤسسة سونلغاز نشاطا رئيسيا وشاملا وليس ثانويا، حيث يقدم لكل التخصصات في المؤسسة وهو نشاط دائم التغيير يخضع للمستجدات والظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسة بصفة عامة. إذ يعتبر التكوين في الوقت الحالي أكبر رهان تشتغل عليه منظمات العمل لأنه يمكن من الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إعدادهم بالمعارف والخبرات والمهارات المهنية التي تمكنهم من الترقى في مساراتهم المهنية نحو وظائف أعلى وهذا حتما يؤدي إلى شعورهم بالأمان والاطمئنان والانتماء إلى المنظمة المستفيدين من خدماتها.

## خاتمة:

تسعى المنظمة عموماً إلى تحقيق أهدافها التنظيمية المعدة مسبقاً من خلال تبني إستراتيجية فعالة في تسيير مواردها البشرية وإدارتها، وذلك برسم وتخطيط المسارات المهنية للعاملين وتوجيهها نحو الاتجاه العقلاني. وفي هذا الصدد حاولنا أن نتوقف عند بعض جوانب التسيير العقلاني في إحدى المؤسسات البارزة والهامة في النشاط الاقتصادي في الجزائر وهي مؤسسة سونلغاز من خلال تحديد بعض مؤشرات هذا التسيير العقلاني في إحدى الفروع التابعة لهذه الشركة. لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج نوردنا على النحو الآتي :

- متابعة الإدارة للمسارات المهنية بجدية والسعي لتوجيهها بما يخدم العاملين والمنظمة معاً.
  - وجود وعي لدى العاملين بأهمية مساراتهم المهنية وسعيهم نحو المشاركة في تسييرها.
  - توفر اتصال دائم ومتبادل بين المؤسسة ومواردها البشرية.
- إن ميدان إدارة الموارد البشرية وتسيير المسارات المهنية لم يأخذ العناية الكافية من الدراسة والبحث خاصة من الجانب السوسيولوجي. فمعظم الدراسات السابقة في هذا الشأن تم التطرق إليها من منظور إداري واقتصادي فقط، وهذا ما يتيح للباحثين في علم الاجتماع مساهمة الجوانب الاجتماعية في هذا الميدان العلمي مستقبلاً.

## قائمة المراجع:

- 1- أنظر خالد عبد الرحيم، مطر الهيبي، 2000، *إدارة الموارد البشرية*، عمّان، دار الحامد، ص.28.
2. Bernard Martory ,Daniel Grazet, (2001). *Gestion des ressources humaines, Pilotage Social Et performances*, Paris, Dunod,4ème Edition , 2001, p.238.
- 3- بن عنتر، بن عبد الرحمان، 2010، *إدارة الموارد البشرية*، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص. 178.
- 4- نفس المرجع السابق، ص. 178.
- 5- محمد عبد، المولى الدقس، 2005، *علم الاجتماع الصناعي*، عمان، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، ص. 85.
- 6- داوود، معمر، 2010، *منظمات الأعمال والحوافز والمكافئات*، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص.210.
- 7- بن أشنهو، عبد اللطيف، 1982، *التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 26.
- 8- داوود، معمر، مرجع سبق ذكره، ص. 211.
- 9- بن عيسى، محمد المهدي، 1996، "تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي بالجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، ص. 105.
- 10- واضح، رشيد، 2003، *المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق*، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، ص.64.
- 11- بن أشنهو، عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.15.
- 12- قيرة إسماعيل، غربي علي، 2001، *في سوسيولوجية التنمية*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص.161.
- 13- داوود، معمر، مرجع سبق ذكره ، ص 212.
- 14- نفس المرجع السابق، ص. 214.
- 15- عنصر، يوسف، 2006، *الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر*، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ص.121.
- 16- بن أشنهو، عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص.212.
- 17- نفس المرجع السابق، ص.213.

- 18- أنظر كريالي، بغداد، 2005، *نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر*، *مجلة العلوم الإنسانية*، بسكرة، جامعة محمد خيضر، العدد 8، جانفي، ص. 57.
- 19- داوود، معمر، مرجع سبق ذكره، ص. 220.
- 20- عبد اللطيف، بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص. 507.
- 21- أنظر مصطفى عشوي، 1992، *أسس علم النفس الصناعي*، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص. 237.