



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
المدرسة الدكتورالية في الأنثروبولوجيا

رسالة
لنيل شهادة الماجستير
في الأنثروبولوجيا

ثقافة المؤسسة و تكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية
لتوزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز ، منطقة وهران
مقاربة سوسيوانثروبولوجية

من اعداد الطالبة
سهام بوخانش

تشكيلة لجنة المناقشة :

اسم و لقب الاستاذ	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
محمد سعدي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة تلمسان
مراد مولاي الحاج	أستاذ التعليم العالي	مشرف و مقرا	جامعة وهران 2
عبد المالك عدة بوجلال	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة وهران 2
مصطفى مرضي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة وهران 2

الموسم الجامعي
2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الدكتورالية في الأنثروبولوجيا



بالشراكة مع:

جامعة السانبا - وهران 2 (الجامعة المؤهلة)

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

جامعة قسنطينة 2

مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية

السنة الجامعية 2014-2015

الأهداء

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا :
إلى والديّ الكريمين أبي و أمي
و إلى إخوتي و أخواتي
و إلى الزملاء و الزميلات بالدفعة الثالثة لمدرسة الدكتوراه في
الانثروبولوجيا
إلى أساتذتنا الكرام
و إلى كل من يساهم في بناء العلم

كلمة شكر

أشكر و احمد الله عزّ وجلّ الذي وفقني على إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور: مولاي الحاج مراد، الذي كان السند و الموجه و المشجع لنا، و لم يبخل علينا بتوجيهاته و مساعدته التي أفادنا بها طوال مدة إشرافه على تحضير هذه الرسالة ، فله مني فائق الشكر و العرفان و التقدير. كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة مدرسة الدكتوراه في الانثروبولوجية ، على الجهود المبذولة لتقديمهم لنا تكوينا انثروبولوجيا .

كما أشكر عمال و إطارات المؤسسة لتوزيع الغاز و الكهرباء بمنطقة وهران ، الذين لم يبخلوا عنا بمدنا كل المعطيات التي أثرت و أغنت هذا العمل.

الى عمال المكتبات الجامعية ، كل باسمها و إلى إدارة و باحثين المركز الوطني في الانثروبولوجية الاجتماعية و الثقافية بوهران CRASC.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أتقدم بفائق الشكر و التقدير

الفهرس

الاهداء

كلمة شكر

مقدمة عامة ص 01 ص 16

الفصل الأول : الإطار التغيري للتنظيم بالمؤسسة الجزائرية و انعكاساتها على ثقافة المؤسسة
التنظيمية في تشكيل و بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة سونالغاز

مقدمة الفصل الاول ص 18

المبحث الأول : المؤسسة اقتراب للمفهوم ، أشكالها و تصنيفاتها

1- المؤسسة اقتراب للمفهوم.....ص 19

1-1 المؤسسة من الاقتراب السوسويولوجي ، الاقتصادي و القانونيص 20

أ- المؤسسة من الجانب الاقتصادي و الاجتماعيص 20

ب- المؤسسة من الجانب القانونيص 20

ت- المؤسسة كنظام اجتماعي ثقافي و فاعل اقتصادي مفتوحص 20

2- المؤسسة في ظل النظام المفتوح و علاقتها بالمحيط الخارجيص 21

أ- اقتراب المؤسسة كنظام سوسيوثقافي.....ص 21

ب- النظام الخارجي و الداخلي للمؤسسةص 21

ت- مدرسة النظام المفتوحص 22

3- المؤسسة أشكالها و تصنيفاتها :ص 24

3-1 تصنيفها لمعايير اقتصادية و اجتماعية:.....ص 24

أ- المؤسسة الصناعية و التجارية.....ص 24

ب- المؤسسات الفلاحيةص 24

ت- المؤسسات التجاريةص 24

3-2 تصنيفها لمعايير نشاطها و أشخاصها الفاعلين :.....ص 25

أ- المنشأة الفردية و شركة الأشخاص.....ص 25

ب- شركات المساهمة ، و الأشكال الأخرى المختلطةص 25

ت- شركات التوصية ، و شركات ذات المسؤولية المحدودةص 25

3-3 أشكال المؤسسة الجزائرية في التسيير :.....ص 26

- أ- الشركات الوطنية ، و المؤسسات الاشتراكية ص 26
 ب- شركة الاقتصاد المختلط ص 26
 ت- المؤسسات الخاصة ص 26

المبحث الثاني : قراءة سوسيوانثروبولوجية لتطور و تغير التنظيم بالمؤسسة الجزائرية و علاقته بتقافتها التنظيمية و التسييرية

مقدمة ص 28

- 1- المؤسسة الجزائرية بين مرحلة التسيير الذات و القطاع العام ص 29
 2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية و إعادة الهيكلة لها ص 29
 أ- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية ص 29
 ب- المؤسسة الجزائرية في مرحلة اعادة الهيكلة ص 30
 3- مرحلة استقلالية المؤسسات و الخصخصة ص 31

المبحث الثالث : مقارنة سوسيوانثروبولوجية لواقع الثقافة التنظيمية و الهوية المهنية في بناء و تشكيل الكفاءة المهنية ، بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز .

مقدمة ص 33

- 1- مقارنة سوسيوانثروبولوجية لمفهوم الثقافة و الثقافة التنظيمية ص 34
 أ- ماهية الثقافة و الثقافة التنظيمية ص 34
 ب- التعريف السوسيولوجية و التعريف الانثروبولوجي ص 34
 - عند بيار بورديو..... ص 34

- 2- ثقافة المؤسسة التنظيمية ، مكانتها و مبادئها ص 36
 أ- مفهوم ثقافة المؤسسة التنظيمية ص 36
 - عند رونسانسوليو..... ص 36
 ب- ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية ص 37

- 3- مكونات و مبادئ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمؤسسة ص 38
 أ- علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ص 38
 ب- علاقة الثقافة التنظيمية بالتسيير ص 38
 4- وظائف الثقافة التنظيمية ص 39
 أ- العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية ص 40
 ب- تغير الثقافة التنظيمية ص 41
 5- ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية و كفاءاتها ص 42
 أ- علاقة ثقافة المؤسسة بالهوية المهنية في التنظيم ص 42

- ب- تأثير ثقافة المؤسسة التنظيمية على العمال و تشكيل الهوية المهنية.....ص 45
ت- تمثلات العمال للمؤسسة و ثقافتها التنظيمية بمؤسسة سونالغاز.....ص 45
6- مكونات ثقافة المؤسسةص 46
• خاتمة الفصل الأولص 49

الفصل الثاني : تمثلات العمال للسلطة التنظيمية و علاقة العمل في بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز

مقدمة الفصل الثانيص 51

المبحث الأول : السلطة التنظيمية و علاقتها ببناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة

مقدمةص 52

1- مفهوم التنظيم و تقسيمهص 52

- أ- مفهوم التنظيم و تقسيمه.....ص 52
ب- التنظيم في المفهوم البيروقراطي عند ماكس فيبرص 53
ت- مفهوم الدور و توزيعه عند هربت سبنسرص 55
ث- الفاعل الاجتماعي ، و البيروقراطية و خصائصها عند ماكس فيبرص 55
2- مفهوم السلطة التنظيمية و دورها بالمؤسسةص 56
أ- مفهوم السلطة التنظيميةص 56
ب- أهمية السلطة في المؤسسة و عملية منح و اتخاذ القراراتص 56
ت- عملية منح و اتخاذ القرارات أهمية المشاركة العمالية بالمؤسسة في بناء الكفاءات...ص 57
3- نظريات السلطة و مقارباتها التنظيميةص 58
أ- نظرية السلطة و أنواعها عند ماكس فيبرص 58
ب- عند بيار بورديو.....ص 59
ت- عند ميشال كروزييه.....ص 59
4- تمثلات العمال للمرأة القائد في التنظيم النوعي و الاجتماعي بالمؤسسةص 60

المبحث الثاني : تنظيم علاقات العمل في بناء الكفاءات المهنية بالمؤسسة

مقدمةص 62

1- علاقة العمل بين الفردية و الجماعية و واقعها بالمؤسسةص 62

أ- هيكل العلاقات داخل التنظيم و مبادئهص 64

1- ثقافة الإطار و تمثلاتهم للكفاءة المهنية داخل علاقات العمل بالمؤسسةص 64

2- ثقافة الإطار و تمثلاته للكفاءة المهنيةص 65

المبحث الثالث : تمثلات العمال لنزاع العمل و ثقافة التمثيل النقابي بالمؤسسة و اكتساب الكفاءة المهنية

- مقدمة ص 66
- 1- مفهوم صراعات و نزاعات العمل ص 66
- 1-1 أنواع النزاع في العمل و مصادره ص 67
- 2-1 تمثلات نزاع العمل داخل المؤسسة و تأثيرها بتكوين الكفاءة المهنية ص 68
- 2- تصور العمال للنقابة بالمؤسسة ص 69
- 1-2 مفهوم النقابة ودورها بالمؤسسة ص 69
- 2-2 الحركية النقابية العمالية ص 70
- 3- دور و أهمية النقابة العمالية في المؤسسة ص 70
- 1-3 الحق النقابي ص 71
- 2-3 المؤسسة فضاء للتفاوض المهني ص 72
- أ- الحوافز و الزيادة في الاجر ص 72
- ب- بقنوات الاتصال و الترقية و تقييم القدرات و الكفاءات ص 72
- خاتمة الفصل الثاني ص 75**

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية في العمليات الادارية لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية و سيرورتها بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز

- مقدمة الفصل الثالث ص 77

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية في عملية التكوين لتنمية الكفاءة المهنية بالمؤسسة

- مقدمة ص 78
- 1- مفهوم التكوين و التدريب ص 78
- 2- أهمية التكوين للكفاءة المهنية ص 79
- 3- مبادئ التكوين بالمؤسسة ص 80
- 4- برنامج التكوين بالمؤسسة ص 80
- أ- تكوين داخل بيئة العمل ص 82
- ب- تكوين خارج المؤسسة و بيئة العمل ص 84
- 5- أنواع التكوين بالمؤسسة ص 84
- أ- تكوين طويل المدى ص 84
- ب- تكوين قصير المدى ص 84
- 6- تقييم التكوين بالمؤسسة للكفاءة المهنية و بين المؤسسات التكوينية الاخرى ص 86
- 7- تكوين الكفاءة المهنية في التكوين الجامعي و في مراكز التكوين المهني ص 86

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية السائدة لبناء و تكوين الكفاءات المهنية و سيرورتها بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

- 1- تكوين الكفاءة المهنية ، سيرورتها ، أهمها و تقييمها بالمؤسسة ص 87
- أ- مفهوم و خصائص الكفاءة المهنية ص 87
- ب- دور العمل في تنمية الكفاءة المهنية و تقييمها ص 88
- ت- دور القدرات لبناء الكفاءة المهنية للعامل ص 88
- 2- تكوين الكفاءة المهنية بين مؤسسات التكوين و المؤسسة سونالغاز ص 89
- 3- دور الحراك و المسار المهني في بناء و تنمية الكفاءة المهنية ص 90

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية في عملية التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي بناء على الكفاءة المهنية و تطويرها بالمؤسسة سونالغاز

- 1- التوظيف الداخلي و الخارجي : ص 92
- أ- التوظيف الخارجي ، في الاستقطاب ص 92
- ب- التوظيف الداخلي في الترقية المهنية ص 92
- 2- المصادر الداخلية : ص 93
- 1-2 عناصر الترقية المهنية ص 93
- 2-2 معايير الترقية ، و أسسها بمؤسسة سونالغاز ص 93
- أ- الترقية على أساس الاقدمية ص 93
- ب- الترقية على أساس الكفاءة المهنية ص 93
- ت- الترقية على أساس الاقدمية و الكفاءة المهنية معا ص 94
- 3-2 أنواع الترقية بالمؤسسة ص 95
- 3 المصادر الخارجية في عملية التوظيف بالكفاءة المهنية بالمؤسسة ص 96
- 1-3 علاقة و أهمية الكفاءة المهنية فيعملية التوظيف الخارجي ص 96
- 4- إجراءات التوظيف بالمؤسسة ص
- 1-974 اندماج العامل بثقافة المؤسسة بكفاءته المهنية ص

99

● خاتمة الفصل الثالث ص 104

- الخاتمة العامة ص 106
- المراجع
- الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تعتبر ثقافة المؤسسة التنظيمية و علاقتها باختيار عمالها و تنمية كفاءاتها المهنية ، من المواضيع التي تهتم الإنسان ، باعتباره فرد ينتمي إليها حيث يشارك بها باقي أفراد المؤسسة فيعكس ثقافتها في الاعتقادات و القيم و السلوك و المعايير الخاصة بها ، التي استطاعت غرسها بفعل التفاعلات و الممارسات و العمل ليتم اكتسابها كمعرفة و خبرة لدى أفرادها و جماعات العمل ، لتصبح معرفة و قدرة على التكيف مما ينمي قدراتهم مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية . كما تهتم الباحثين و الدارسين للتنظيم و التسيير في دور ثقافة المؤسسة و علاقتها في تشكيل و تكوينها لكفاءة العنصر البشري و رفع مستواه المعرفي ، الذي يحتل مكانة أساسية و عنصر من عناصر التنمية داخل التنظيم ، و لكي تحقق البقاء و الاستمرارية في محيطها الداخلي و الخارجي تهتم بعمليات التغيير و وضع استراتيجية واضحة و أولوية على تكوين و تنمية كفاءاتها المهنية ، منذ دخولهم إليها إلى غاية خروجهم منها ، و الذي تحصل عليه من خلال عملية الاستقطاب و التوظيف الداخلي و الخارجي ، التي تهدف من وراءها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات لتحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة و ثقافتها و خصائص الفرد و العنصر البشري لشغل المنصب ، بالإضافة إلى هذه العملية ، اهتمامها به المستمر و المتواصل الذي يأخذ إجراءات و عمليات و طرق ، يتم من خلالها تكوين ، تدريب و تطوير و تأهيل قدراتهم و كفاءاتهم المهنية ، بما يتناسب لشغل مناصبهم و اكتساب المعرفة و الأداء الجيد لها ، و هذا ما يعكس و يجسد ثقافتها التنظيمية و مشاركة الأفراد و ارتباطهم بها و اكتساب السلوك المشترك ، و هنا نجد للثقافة علاقة بالتنظيم و التسيير بالمؤسسة ، و لها دورها في تشكيل هويتهم المهنية ، و معارفهم و سلوكهم و كفاءاتهم المهنية . و عليه فمصطلح الثقافة من الانثروبولوجيا و دخل إلى التنظيم و التسيير ، و أثار اهتمام الباحثين و المنظرين خاصة في فترة الثمانينات ، لإعطاء المؤسسة اقتراب ثقافيا التي تهدف إلى فهم السلوك الإنساني ، و من هذا المنظور فان الثقافة تضم مجموعة من العناصر من التفكير ، شعور ، و سلوك ، التي تجمع بين مجموعة من الأشخاص ، اكتسبها و تعلموها و يتشاركون فيها ، و تستخدم بصورة موضوعية ، و رمزية في آن واحد ، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة و مميزة ، فهي تمثل تلك العناصر المشتركة التي يكتسبها الفرد أو العامل بالمؤسسة التي هو عضو فيها ، ليتم بناءها للكفاءات المهنية من العمال و تشكيل ثقافتهم و سلوكهم و مهاراتهم و القيم ، من خلال الخبرة المهنية في الانضباط ، قيمة الوقت ، السلطة ، العمل المأجور و الترقيية و التكوين و التعليم لتنمية الكفاءات و ذلك ما يبين و يعكس ثقافتها التنظيمية و إجراءاتها لتحقيق ذلك ، لان الكفاءة

في العمل و تكوينها و تنميتها مرتبطة بمجمل المعارف و المهارات و الخبرة ، لان الكفاءة هي خاصية باطنية للإنسان ، بإمكانها أن تكون حافزا و نوعا من السلوك و القدرة و مظهر من مظاهر الشخصية فالعلاقة التي تربط الكفاءة بثقافة المؤسسة ، في اكتسابها للمعارف و السلوك و المهارات التنظيمية و السلطة و المعتقدات و الأهداف و الممارسات و التصورات التي تشمل اعتقاد الجماعة في المؤسسة التي ينتمون إليها ، و إجراءاتها التي تعتمد عليها هذه الثقافة التنظيمية في تشكيل تصوراتهم و معارفهم للعمل و السلوك و المهارات التي تحتاج إليها و الاندماج ضمنها و الانتماء لها ما يشكل هويتهم المهنية ، و الاستقرار و التمسك بها ، و بهذه الكفاءات تحقق المؤسسة إستراتيجيتها من خلال مستواها في عملية التسيير ، أو في القيام بدورها لأداء وظيفتها بالكفاءة المطلوبة لتنفيذ مهامهم و تطويرها بالخبرة و الاقدمية خلال حياتهم المهنية بالمؤسسة ؛ خاصة و هي في علاقة تأثير و تأثر بمحيطها السائدة فيه ، لان المؤسسة من المنظور و بمقاربة سوسيو انثروبولوجية ، كنظام اجتماعي ثقافي مفتوح ، فهي تتكون من أفراد و فاعلين و جماعات ، لها خصائصها السوسيو لوجية و الثقافية و قدراتها المعرفية و الشخصية المختلفة عن بعضها البعض ، و المصنفة في مجموعات سوسيو مهنية و مستويات هرمية حسب كفاءاتهم و مهاراتهم التي تميز كل واحد عن الآخر ، لتربط بينهم علاقة العمل التي يسودها الاندماج و التعاون من جهة ، أو الصراع و التوتر من جهة أخرى الذي يرجع للاختلاف بينهم ، فالمؤسسة تحتاج لحلق ثقافة مشتركة ، لتجمع بين كل الفئات و الجماعات السوسيو مهنية ، لتضمهم نفس المبادئ و السلوك و الاعتقادات العامة و أسلوب العمل من جهة ، و من جهة أخرى في اهتمامها ببناء قدراتهم و مكتسباتهم و كفاءاتهم المهنية ، الذي يمثل ثقافة المؤسسة التنظيمية . و باعتبار المؤسسة الجزائرية مكان لإنتاج الثقافة مثلها مثل باقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى ، بمعنى لها القدرة على تلقين أعضائها القيم و المعايير و التفكير ، و طرق التصرف في مواجهة التغيرات و الصعاب ، كمعرفة و كفاءة و سلوك خاصة بها ، التي عرفت تغيرات تنظيمية و تسييرية اقتصادية و اجتماعيا ، و احتكار الدولة لها لتحقيق الرفاهية و التنمية لتغير من مسارها من مؤسسات اقتصادية إلى مؤسسات اجتماعية أكثر من مؤسسات اقتصادية ، و التي عرفت عدة تنظيمات في ظل التحولات و الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية ، في انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق و الخصخصة ، بمعنى من التنظيم و التسيير الذاتي بعد الاستقلال إلى التسيير الاشتراكي و ثقافة البايك التي كانت سائدة بالمؤسسة و المجتمع ، و استقلالية المؤسسات و اقتصاد السوق ، و السير نحو ثقافة تبني التكنولوجيات الجديدة ، و رفع مستوى تفكيرها في التنظيم ، و الحصول على ما تحتاجه من كفاءات و إطارات الذين يحملون لخبرة مهنية و بشهادات تكوينية و فاعلين ، ليتم تكوينهم و تنمية معارفهم و مهاراتهم المهنية التي تضمها ثقافتها التنظيمية ، للتحكم في التطورات و المحيط المتغير . و عليه فالمؤسسة

تسعى أن تضع في خدمتها عمال يتميزون بكفاءاتهم المهنية ، منذ دخولهم للعمل فيها ، فتتبع إجراءات و عوامل أساسية في تكوين و تنمية كفاءتهم و مهاراتهم في أداء العمل المنوط بهم لتحقيق أهدافهم .

و كان سؤال الانطلاقة، كأى بحث في خطواته الأولى ، في طرح التساؤل الذي يقود الباحث لمحاولة الكشف عن غموضه ، كالأتي : ما هو واقع ثقافة المؤسسة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية في تكوين و تنمية الكفاءات المهنية؟ و هل تهتم بذلك ؟ و ما الإجراءات التي تعتمد عليها لتنمية كفاءاتهم و نشر ثقافتها و اكتسابها كمعارف و مهارات لتمثل كفاءتهم و انتمائهم للمؤسسة ؟

و لموضوع ثقافة المؤسسة و تكوين الكفاءة المهنية ، اتجاهات و أفكار مختلفة لاختلاف إشكاليات الباحثين و المتطرقين لهذا الموضوع و مقارباتهم و الزوايا التي عولج منها الموضوع ، و هذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة ، بما أنها تعد جزءا لا يتجزأ من البحث لمجموعة من الباحثين ، الذين عبروا بشكل عام عن موضوع الدراسة و التي تقترب نوعا ما من الموضوع ، بهدف التوصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها لإثراء هذا البحث من خلالها ، لعلها تعطينا تصورا عام عن موضوع الدراسة و تساعدنا على تحديد الإشكالية و ضبط المفاهيم و التي تتمثل فيما يلي :

دراسة مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات) 1، خبث قام الباحث بدراسته لمنطقة طرارة مثلا مصغر لما يحدث في المجتمع ، و ذلك لمعرفة تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال ، و معرفة المسار المهني و الاجتماعي للعمال الصناعيين، و منه جاءت الإشكالية إلى أي حد كان العمل الصناعي عاملا أساسيا في تغيير المواقف و الممارسات و التمثلات الاجتماعية ؟

و قد توصل الباحث إلى، إن العمالة خلال حقبة زمنية صغيرة أصبحت فئة مهنية صناعية بدون أي تجربة في الميدان الصناعي و ذلك من التحولات الاجتماعية الاقتصادية للجزائر الذي خلق الهجرة نحو المدن و يرى الباحث أن مع اكتساب العمال التجربة المهنية و ثقافة المؤسسة في العمل الصناعي مما تؤثر على تشكل تمثلات و ممارسات جديدة بالإضافة إلى ضرورة العمل الذي أصبح نوع من الترقية المهنية و الاجتماعية.

و الدراسة التي قام بها نوار فؤاد ، التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور مقارنة انثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة² ، و قد اختار الباحث الذاكرة العمالية لمقاربة التغيير في الثقافات

¹مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات) ، أطروحة دكتوراه دولة ، تحت إشراف العلاوي احمد ، جامعة وهران 2005 .

²نوار فؤاد ، التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور مقارنة انثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة مذكرة ماجستير في الانثروبولوجيا ، بإشراف الأستاذين جمال الدين غريدمحمد مدني ، 2002-2003 .

العمالية ، خصوصا أن الأزمة التي عرفتها جل المؤسسات العمومية الصناعية و التي تجلت مظاهرها في عمليات التسريحات أكسبت العمال الذين عايشوا في نفس الوقت السبعينات و الثمانينات و فترة الأزمة صورة واعية من التغير و عرفت الثقافة العمالية بمؤسسة تريفلور ، هدا لرأس المال المهني من خلال إقصاء العديد من الهويات الحرفية ، الذي فرضه نظام السوق و كانت الإشكالية المطروحة : ما هي التغيرات التي عرفتها الثقافة العمالية عقب موجة التسريحات؟ ، و توصل الباحث إلى : أن الثقافة العمالية متأثرة اعتمادا على بعد الذاكرة بالتغير الذي عرفته المؤسسة محل الدراسة تريفلور عبر المراحل و الأجيال التي مرت بها ، و علاقة الظروف السياسية والاقتصادية و الايديولوجية في تشكيلها . و كذا دراسة ، مرحوم فريد ، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي ، مؤسسة دينكس ، سبدو نموذجا 3، الذي انطلق لمعالجة هذا الموضوع من التغير الاجتماعي و الهوية ، بتسليط الضوء على المؤسسة العمومية ، و كذا دور الثقافة في وضع التوازن الداخلي لها رابط التغير بالثقافة التسييرية ، و كانت الإشكالية المطروحة: كيف يمكن للثقافة التسييرية أن تواكب التغير الاجتماعي داخل و خارج المؤسسة العمومية؟ قد توصل إلى : أن المؤسسة تعاني من رواسب ثقافة التسيير الاشتراكي بعد الإصلاح الهيكلي مع سيطرة النظرة الأبوية للسلطة داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى ضغوطات المحيط عليها . فبالنظرة التالية ثقافة المؤسسة محرك للسلوك التنظيمي و عائق في تحقيق أهداف الجماعة لأنها مرتبطة بالقيم الفردية و الاجتماعية .

و كذا في الدراسة التي قام بها ميراني حسن، الأبعاد الثلاثة لدور الإطار ، الإطار الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة 4، من خلال هذا العمال تطرق الباحث لتبيان و بلورت الأبعاد الثلاثة التي يقوم بها الإطار و الدور الاجتماعي لهم ، حيث يتمثل في ، البعد التقني التنظيمي الذي يوضح استخدام الموارد البشرية و التقنية مثل القيام بوظيفة الإدارة و التسيير بصورة عقلانية ، ثم البعد المهني و الاجتماعي ، باعتبار الإطار كفاعلين اجتماعيين الذين يلعبون ادوار محددة ما يشمل كل الأحداث المهنية داخل و خارج محيط العمل، أما البعد الاجتماعي القيادي ، فهو يجسد دور الإطار الصناعية و إنتاجهم للحركة المجتمعية من خلال قدراتهم الفنية و العلمية من خلال مزج السلطة العلمية بالسلطة العملية ووجود ثقافة قيادية ، اجتماعية و هوية مهنية .

³مرحوم فريد ، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي ، مؤسسة دينكس ، سبدو نموذجا ، مذكرة ماجستير تخصص التغير الاجتماعي و الهوية ، جامعة وهران ، السنة الجامعية 2005-2006

⁴ميراني حسن، الأبعاد الثلاثة لدور الإطار ، الإطار الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة ، دفاتر المركز ، منشورات المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، رقم 9-2005 (صص 13-33) .

كما يرى دراس عمر ، في دراسته المتمثلة في ، الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات ، الإطارات الصناعية (مواقع ،ادوار ،ممارسات ، تمثلات)⁵، من خلال التحقيق الميداني الذي قام به الباحث بمركبات تميع الغاز الطبيعي لمنشأة سوناطراك، بالمنطقة الصناعية أرزيو ، التي كانت حول الإطارات ومتطلبات منصب العمل ، من مهارات و تأهيل و تطابقه معه و الظروف الاقتصادية و السياسية . و توصل الى تضخم في الإطارات المتوسطة و ظهور ثقافة و هوية مهنية تختلف عن ثقافة المؤسسة الأصلية .

و أيضا في دراسة مولاي الحاج مراد ،(تطور الإشراف و القيادة في المؤسسة العمومية الجزائرية)، تسيير الكفاءات ، الاتصال و القيادة في المؤسسة⁶ ، حيث ركز الباحث على تحليل العلاقة بين الإطارات و العمال خلال تطور المؤسسة الجزائرية ، خاصة في المراحل الكبرى من مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى غاية منتصف الثمانينات و اكتساب العمال للنموذ داخل المؤسسة ، ثم مرحلة ما بعد أحداث أكتوبر 1988 حيث عرفت هذه المرحلة تصدع العلاقة بين المسيرين و العمال و هي أزمة القيادة و الإشرافية ، و التي عرفت ارتفاع في الصراعات و التشكيك بشرعية الإدارة و المسيرين . أما فترة إعادة الهيكلة الاقتصادية عرف نمو الوعي لمواجهة محيط المؤسسة في ظل العولمة .

و لكل بحث دوافع تشجع الباحث و تزيد رغبته إجرائه ، و من بين الأسباب و الدوافع التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في :

قلة الدراسات و البحوث العلمية التي اهتمت بدراسة موضوع ثقافة المؤسسة و تكوينها و تنميتها للكفاءات المهنية ، و تشكيل معارفها و مكتسباتها و قدراتها المهنية ، و التي تضمها في سلوك و مبادئ مشتركة داخل التنظيم ، و لإثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الاجتماع و الانثروبولوجيا .

و في ابتعاد الباحثين و الطلبة عن الدراسات ذات التوجه الكيفي ، باعتبار ثقافة المؤسسة التنظيمية و علاقتها في تشكيل و بناء الكفاءات المهنية و تنميتها ، الذي يعتمد على مفاهيم معنوية غير مادية ، التي تتصل بالقيم و المعتقدات و الممارسات و السلوك المشتركة و الأهداف و المعرفة و الخبرة و الكفاءة خلال الحياة المهنية و لدراسة هذا الموضوع ، يتطلب الإلمام بالكثير من المعلومات الإنسانية و الاجتماعية ، و هو أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد و البحث ، مما يفسر قلة الجهود البحثية في هذا

⁵دراس عمر ،الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات ، الإطارات الصناعية (مواقع ،ادوار ،ممارسات ، تمثلات) إشراف العياشي عنصر ،دفاثر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ،رقم 2 -2001 ،(ص ص 9-31)

⁶مولاي الحاج مراد ،(تطور الإشراف و القيادة في المؤسسة العمومية الجزائرية)، تسيير الكفاءات ، الاتصال و القيادة في المؤسسة إشراف العنصر عياشي ، دفاثر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC رقم 12 -2005 (صص 33-44) .

المجال ، و لكن هذه الصعوبات تؤكد و لا تقلل من أهمية دراسة هذا الموضوع ، ، لموضوع ثقافة المؤسسة و تكوينها للكفاءات المهنية في إجراءاتها التنظيمية و التسييرية و نقل المعرفة و الممارساتو السلوك المشترك بين أفراد المجتمع بالمؤسسة .

و إن الهدف من هذه الدراسة فقد تبلورت في : التعرف على أهم الوظائف و العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمنطقة وهران ، التي تساهم مباشرة في تحقيق متطلبات و احتياجات الزبائن من جهة ، و في اقتصاد الوطن من جهة اخرى ، و لا تحقق هذا إلا بثقافة تنظيمية و تسييرية سائدة لتحقيق دورها و أهدافها و كفاءاتها المهنية المتوفرة لديها .

و التعرف على مدى اهتمام المؤسسة في ثقافتها التنظيمية على تكوين و تنمية الكفاءات المهنية التي تعتمد عليها ، و الإجراءات التي تتخذها في اكتسابهم للمبادئ و المعتقدات و السلوك المشتركة ما يعكس ثقافتها التنظيمية .

و هناك عدة مفاهيم ارتأينا أن نوضحها ، للاطلاع الجيد على أبعاد هذا البحث : كالمؤسسة ، الثقافة ، ثقافة المؤسسة ، الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، تكوين ، الكفاءات المهنية ، الكفاءة **compétence** ، النظم الاقتصادية للمؤسسة انثروبولوجيا .

حيث تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند القيام بأي بحث خاصة ، منها البحوث الاجتماعية و الانسانية ، و ذلك لتعدد التعاريف الخاصة بكل مفهوم ، و التي تستدعي في الكثير من المراحل العديد من العلوم تاريخ ، أنثروبولوجيا ، اقتصاد ، و غيرها لتحديد ، و على الباحث أن يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه . " فالمفاهيم تصورات مجردة لا تكتسب معناها إلا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع ، و هي ألفاظ تعكس تجريدات ، تلخص العديد من الملاحظات " .⁷

فالمؤسسة ، هي خلية اقتصادية اجتماعية تقوم بتقديم خدمات أو سلع من اجل إشباع رغبات المستهلكين ، و لقد عرفت المؤسسة على أساس أن هذه الكلمة تخص كل منظمة تود استخدام الموارد (العمال رأس المال لإنتاج ثروات أو خدمات مصيرها البيع⁸ .

ومفهوم الثقافة ، حيث عندما نحاول التفكير في مفهوم مجرد كمفهوم الثقافة فنحن لا نستطيع التفكير فيه ، إلا من مقابلته بمفاهيم أخرى تدخل معه في علاقات يكتسب منها نعناه و دلالاته ، لا في حقل اللغة و الفكر فقط ، بل في سياق الحياة الاجتماعية للبشر أيضا و من تلك العلاقة الدالة ، علاقة الثقافة بالطبيعة

⁷مصطفى عمر التبر ،مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي ، منشورات الجامعة المفتوحة ، الطبعة الثانية ، 1995 ،ص62 .
⁸محمد رفيق الطيب مدخل لتسيير أساسيات وظائف ،تقنيات ،،التسيير والتنظيم والمنشأة،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزء الأول ،2006،ص22.

و الغريزة و بالفطري و المكتسب و علاقتها بالحضارة و المدينة و علاقتها بالايولوجيا و بالتنشئة الاجتماعية بالهوية وبالأصل و التضامن و الاختلاف و التباين و الصراع ، "فطبيعة الثقافة بوصفهاالدمج الأفراد داخل جماعة اجتماعية ينتسبون إليها ، لاشتراكهم جميعا في معاييرها و قيمها و قواعدها المشتركة"⁹ .

كما تعتبر الثقافة ، هي ماض ، كما هي حاضر و مستقبل من المنظور السوسيولوجي ، أي أن في كل ثقافة شقا موروثا و سلفا ، و شقا آخر يكتسب بالقوة من الأنماط الثقافية السائدة ، و المؤسسات التي تقوم بإنتاج و إعادة إنتاج شروط الإنتاج الثقافي ، و هذه الناحية من الثقافة قام بتحليلها و تشريحها بيار بورديو في كتبه ، ليبين كيف أن الموروث الثقافي يؤدي بالإضافة إلى الوضع المادي ، دورا في تحديد نسب النجاح في المجتمع .

إلى جانب نظام الاستعدادات و التصورات *habitus*¹⁰ ، الذي يلعب دورا محوريا في تحليلات بورديو و مقارباته السوسيولوجية ، الذي يرى فيه مبدأمولد للأفكار و الممارسات ، أو نظام يسمح بخلق استراتيجيات و مواقف ، فالفرد يجدد أفكاره ، و يبني مواضيعه و يعيد بناءها بخلق أفكار و ممارسات منسجمة نسبيا من خلال خضوعها لمنطق محدد.

أما ثقافة المؤسسة ، هي عبارة عن أنواع محددة من الأهداف ، و ذلك بعلاقتها مع القيم و المعتقدات السائدة ، و هذه هي التي تحفز الأشخاص و الآخرون من التعامل معها و العمل فيها ، و من المهم أن العاملين في المؤسسة ، أو المنظمة أن يفهموا الثقافة التي يشتركون بها مع غيرهم و مدرائهم ، و أن يفهموا المدى المسموح به لتغيير هذه الثقافة ، و كيفية تطبيق التغيير الثقافي تبعا للظروف التي تواجهها المؤسسة أو المنظمة .

كما تمثل الثقافة التنظيمية ، نفس الإدراك و التفكير بنفس الأمور في المؤسسة ، التي لها علاقة بمجموعة من المعتقدات ، و منظومة من القيم و القواعد لها علاقة بالتنظيم و التسيير التي تجمع و ترتبط بها مجموعة من المعتقدات ، تضم حولها مجموعة من الأفراد أوجدتها لتمثلها في ثقافة مشتركة داخل المؤسسة . كما تعتبر هذه الثقافة طريقة بديلة لوصف نفس الأمور التي يصفها الهيكل التنظيمي ، مع وجود بعض الاختلافات بين كل من الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، حيث الهيكل التنظيمي يتناول موضوع توزيع السلطة ما بين الأفراد بينما الثقافة تتم في كيفية عمل الأفراد ، فيمكن تعريف الثقافة التنظيمية أنها "المعتقدات و القيم و الأعراف السائدة في المنظمة ، و كيفية تصرف الأفراد و معاملاتهم

⁹ عبد السلام حيمر ، في سوسيولوجيا الثقافة و المثقفين ، من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل الاجتماعي ، الشركة العربية للابحاث و النشر ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 2009 ، صص 11-13 .

¹⁰ عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الاشكالات من الحداثة الى العولمة ، مركز دراسة الوحدة العربية لبنان ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 87 .

لبعضهم البعض ، و العلاقات المتبادلة بينهم و السلوك و الممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد ، و تساعد على توضيح العلاقات الوظيفية (علاقة العمل).¹¹

أما عن مفهوم تكوين : هو عبارة عن عملية تبادلية لتعليم و تعلم مجموعة من المعرفة ، و الأساليب المتعلقة بالعمل ، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد مفيدة لهم ، و يقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين ، و بذلك هدفها اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسانو تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و السلطة و الأنماط السلوكية و المهارات لملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء و زيادة الإنتاجية، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعالية مع السرعة.¹²

كما يعتبر مفهوم تكوين: هو بناء وتنمية منظمة لتحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوك المتطلبة في مواقف العمل المختلفة ، من اجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام و في اقل وقت ممكن.

أما الكفاءة المهنية ، فهي القدرات العالية للعامل في المؤسسة ، كما هي القدرة على تطبيق و نقل المعارف ، والفهم للوصول إلى الادعاءات المرضية للمعايير الموجودة في منصب العمل و الشغل ، كما تتضمن حل المشاكل الروتينية في الوضعيات المهنية . وهناك من حددها على أنها متضمنة على المعرفة و المهارة ، (Le savoir –Le savoir être – savoir faire) . وتبعاً لكل اتجاه معرفي يتعرض هذا المصطلح في تعريفه حيث يرى آخرون¹³ ، أن الكفاءة المهنية تتحدد من خلال مجموعة من المعارف (Savoir) العامة للمهنة التي يكتسبها العامل سواء كانت نظرية أو تطبيقية ، كما يتضمن أيضاً امتلاك لمهارات (Savoir Faire) و سلوك و مواقف و اتجاهات (Savoir-être)،التي يستفيد منها العامل لانجاز مهمة محددة و إتقانها. كما أن الكفاءة تتمثل في ، سلك مبادرة و اخذ مسؤولية في الحالات المهنية المختلفة، و الذي يظهر من خلال أداء و اتجاهات الأفراد ، فالكفاءة هي موقف و التزام يستخدم في ظروف إنتاجية معقدة ، و تنمو الكفاءة باستمرار من خلال تكرار العمليات حيث ينمو ذكاء

¹¹ زيد عبود ، معجم مصطلحات الادارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص156 .
voir :Garrette Bernard et autres , Strategor ,Dunod,5eme édition,Paris,2009 ,p788.

Voir : Olivier Meirer, Management interculturelstratégie,organisation performance ,Dunod,Paris,4eme édition,2010,p10.

¹²زيد عبود ، المرجع السابق ، ص116 .

¹³BethengerLionet ,LigolletPhilipen,dictionnaire de la formation et de développement personnel, Paris,identeur E-S-F, 1996,P96.

الشخص و براعته و تتطور مواقفه و تتراكم أفكاره مع الوقت ، و أيضا تعني الكفاءة المهنية القدرة على التعرف بمسؤولية و على الاندماج و تحويل الموارد المكتسبة سالفا في اطار مهني.¹⁴

لان الكفاءة **compétence** : هي القدرة على أداء مهمة أو عمل ، معنى ذلك أن الفرد لا يستطيع أن يحقق نتائج مقبولة في المهام و الأعمال التي يقوم بها ، مالم يكن لديه الكفاءة اللازمة للتعامل مع متطلبات العمل و تحدياته ، و هي المؤهلات التي يتطلبها القانون أو المؤسسة لشغل وظيفة معينة ، أو أداء عمل ما ، أو هي القدرة على أداء متطلبات العمل وفق مستوى معين ، و كذلك القدرة على نقل المهارات و المعارف إلى المواقف الجديدة ، أو هي القدرة على الأداء وفق المستوى المطلوب للعمل ، و معنى هذا أن الكفاءة تدور حول ما يجب أن يكون عليه الفرد ليستطيع العمل في وظيفة ما وفق المستويات المقبولة¹⁵.

و هذا ما يبين ما يكتسبه الفرد من مهارة و معرفة و ثقافة في العمل ، ليستطيع القيام بوظيفته بالكفاءة المقبولة و المطلوبة و تنميتها بالممارسة داخل المؤسسة حسب ثقافتها التنظيمية .

النظم الاقتصادية للمؤسسة انثروبولوجيا : للنظام الاقتصادي أهمية تزداد بمرور الوقت في مجتمع انساني بسيط أو صناعي حديث ، و يرى علماء الاجتماع و الانثروبولوجيا للنظام و يتناولونه في جماعة سكانية كالقبيلة ، الدولة أو الجماعات التي تخضع لقاعدة معينة ، فالنظام ليس مستقلا بل هو جزء من النسق الاجتماعي العام ، و قياس المتغيرات المتعلقة بها و التعرف على مدى تفاعلها مع بعضها البعض و تفاوتها من مجتمع لآخر، مثل ما قام به الانثروبولوجي مانينوفيسكي ، بدراسة النظام الاقتصادي بجزر التروبيدبلاد "كولا"¹⁶.

و للحديث عن هذا المجال، نجد المفكر ابن خلدون¹⁷ ، من تحدث عن الانثروبولوجيا الاقتصادية الذي ناقش مواضيع اقتصادية مختلفة في مقدمته مثل الحديث عن الصنائع و الأسعار و غيرها ، و الذي بدأ مناقشته للاقتصاد من خلال تحليله لفكرة التخصص الاقتصادي و تقسيم العمل و ضرورة العلاقة التعاونية بين الجماعات الاجتماعية و الانسانية المختلفة ، و حاجة كل جماعة متخصصة في صناعة معينة إلى الجماعة الأخرى . فهناك علاقة بين جماعات العمل في تبادل الخبرة و المعرفة الذي يبني كفاءاتهم داخل العلاقة التعاونية و تقسيم العمل الذي يضم الكل في هدف و سلوك و ثقافة مشتركة واحدة.

¹⁴Voir : Pzarifian, Le modèle de la compétence , une démarche inachevé dans la modèl, 6emeédition ,1995,P120 .

¹⁵عبد العزيز البهوشي ، معجم مصطلحات الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي ، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى 2007، ص81 .

¹⁶محمد الخطيب ، الانثروبولوجيا الاجتماعية ، منشورات دار علاء الدين ، الطبعة الثانية ، 2008، ص161 .

¹⁷عامر مصباح ، علم الانثروبولوجيا ، دار الكتاب الحديث ، 2010، ص238 .

و تعتبر المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمنطقة وهران التي هي موضوع بحثنا ، من بين المؤسسات التي مستها هذه الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية ، و الذي شمل ثقافتها التنظيمية للتكيف مع هذه التغيرات ، في وضع ما تحتاجه من كفاءات و تكوينها وتنميتها خلال حياتهم المهنية ، ضمن إجراءات تعتمد عليها ، ليتم نشرها للمعرفة و الممارسات و السلوك و التصورات و التفكير و ثقافة مشتركة ؛ بمعنى خلق ممارسات و ثقافة و سلوك مشترك و معرفة و مهارات ، الذي يبني كفاءتها المهنية ، و يمثل ثقافتها التنظيمية الخاصة بها لتحقيق استمرارها ، و قد تبلورت اشكاليتنا من خلال التساؤلات المطروحة المبدئية و من خلال مقاربتها ميدانيا ، من خلال الدراسة الاستطلاعية و الدراسات السابقة و عليه نتساءل :هل استطاعت المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ، من خلق سلوك و مهارات جديدة لعمالها ، و تطوير و تنمية كفاءاتهم المهنية ؟ و ما هي الإجراءات و المؤشرات التي تدل عليها في ثقافتها التنظيمية ؟ هل ثقافة المؤسسة التنظيمية للمؤسسة تهتم بتطوير و تكوين الكفاءات المهنية ؟ و ما الإجراءات التي تعتمد عليها؟

و للإجابة عن الإشكالية و التساؤلات المطروحة ، نحاول بلورت و صياغة إجابات مؤقتة ضمن فرضيات التي تعبر عن أفكار مبدئية ، حيث هي مواقف أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث ، كما أنها تشمل على عبارة توضح العلاقة بين متغيرين أو أكثر ، لتأخذ شكل الجملة التوضيحية التي تحدد العلاقة بين متغيرين ، إما بشكل عام أو محدد؛ فهي بذلك يتوقع منها أن توضح العلاقة بين المتغيرات و تساعد لاحقا على توضيح الإجراءات التي يمكن إتباعها من اجل اختبار العلاقة الواردة فيها¹⁸ . و عليه تم صياغة الفرضيتين الأساسيتين التاليتين :

تعتمد ثقافة المؤسسة التنظيمية ، لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز ، لتنمية و تطوير الكفاءة المهنية لعمالها ، على عملية التكوين لإكسابهم سلوك مشترك للتحكم في صراعات العمل و متغيرات المحيط.

في إعدادها للبرامج التكوينية داخل أو خارج المؤسسة ، لاكتساب و معرفة السلوك الضروري حسب التطور التكنولوجي و تغيّرات الأنظمة التسييرية ، و ذلك ما يعكس ثقافتها التنظيمية .

إن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز بمنطقة وهران ، تقوم باختيار العمال و الإطارات، الذين تتوفر فيهم الكفاءة المهنية، داخليا و خارجيا حسب ثقافتها التنظيمية و ما يحقق أهدافها.

¹⁸ فريد كامل أوزينة ،محمد وليد البطش ، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الاحصائي ،جامعة عمان العربية ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 56 .

اختيار العمال حسب كفاءتهم من الشهادة التكوينية، أو الاقدمية والخبرة المهنية السابقة، في التعيين و التوظيف الخارجي، وباعتبار الكفاءة المهنية كأساس للترقية في التوظيف الداخلي ، الذي يعكس ثقافتها التنظيمية و أهدافها .

أما الإطار المنهجي للدراسة ، فيعتبر المنهج من أساسيات البحث ، فهو ضروري في أي بحث علمي لأنه بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين ، حيث يبرز الباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من اجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها ، لذلك عرف المنهج بأنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة . و نعتد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الكيفي ، الذي يعتبر من البحوث النوعية و الوصفية ، التي تستخدم الأرقام إلا في حدود ضيقة في تحليل البيانات ، و تقتصر على مجرد وصف الظواهر و الأحداث و تقرير حالتها الواقعية .¹⁹

و عن أدوات جمع البيانات التي يعتمد عليها الباحث حسب منهج معين ، الذي يحدد نوع الأدوات التي تمكنه من جمع البيانات و المعطيات ، و تختلف على حسب أنواع البحوث و طبيعة المعلومات التي يبحث عنها الباحث و على أهداف الدراسة و التي تخدم موضوعه و تساعد على الوصول إلى النتائج ، و من التقنيات و الخطوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

البحث الاستطلاعي ، من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة ميدانية على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة الدور الذي تقوم به ، و تم الاطلاع على مختلف العمليات التي تندرج ضمن النمط التنظيمي و التسييري الذي تعتمد عليه المؤسسة ، كذلك تم الاستطلاع في محيط المؤسسة و مختلف المصالح و الدوائر التي تضمنتها ، حيث تم اخذ صورة شاملة و تصور أولي حول الموضوع المعالج و الفرضيات و ما يتطابق وواقع المؤسسة و اخذ نظرة شاملة عن مجتمع البحث للدراسة .

كما تم الاعتماد على السجلات و الوثائق لجمع المعطيات و المعلومات ، حيث تم الاستعانة بكل ما توصلنا اليه من وثائق و سجلات حول المؤسسة ، و على البحث البيبيوغرافي لجمع المراجع و المعلومات ، لبناء الموضوع .

أما التقنيات فقد اعتمدنا على استعمال الملاحظة المباشرة و الملاحظة بالمشاركة ، حيث تعتبر الملاحظة أداة هامة من أدوات جمع البيانات ، و من الصعب أن نتصور دراسة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيه الملاحظة دورا هاما ، و قد كان لعلماء الانثروبولوجيا فضلا في العصر الحديث ، في لفت أنظار الباحثين إلى أهمية الملاحظة كأداة لجمع البيانات ، فلا تخلوا اي دراسة سوسولوجية و انثروبولوجية من استخدامها ، فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى ، خاصة عند امتناع المبحوثين عن التعاون مع الباحث ، و عدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات .²⁰

¹⁹- CODESRIA, Atelier Méthodologique sous régional sur les sciences sociales, Afrique Du NORD-Session 2012, Oran –Algérie, CRASC, 21-15 Janvier 2013.

²⁰رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مطبعة دار هومة ، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 2002 ، ص 123 .

كما تعتبر الملاحظة²¹ ، في الدراسة الانثروبولوجية و الاجتماعية ، هي وسيلة هامة من وسائل جمع المعطيات و المعلومات ، التي تعني حصر الظواهر أو تسجيلها كما هي اسلوب لجمع البيانات من السجلات و تقوم بفحص السلوك مباشرة منها ، و تحتاج إلى التحليل و تفسير البيانات .

و تم استخدامها مباشرة عند اختيار مجتمع البحث ، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة و معرفة الظروف المحيطة بالعمل. و استخدامنا للملاحظة المباشرة قصد ملاحظة المبحوثين و علاقتهم مع الزملاء في العمل و طريقة الحديث و التواصل بين المصالحح و الأقسام بالمؤسسة ، فيما بينهم و ما بين رؤساء أقسامهم و ممارستهم للعمل ، و حاولنا من خلالها تسجيل المعلومات بطريقة محددة و منسقة و موضوعية تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها الأشخاص المتواجدين بمجال الدراسة بطريقة عادية و تلقائية ، و هو ما ساعدنا في الإجابة عن كثير من الأسئلة و الفرضيات الخاصة بالموضوع ، و توظيفها و تحليلها بطريقة تخدم الدراسة بشكل مباشر .

أما الملاحظة بالمشاركة ، فإلى جانب الملاحظة المباشرة ، استعملنا الملاحظة بالمشاركة التي تستخدم في الدراسات الانثروبولوجية ، من خلال اشتراك الباحث في حياة الإنسان الذين يلاحظهم ، و المساهمة بصورة فعلية في مختلف أنشطتهم و ذلك في فترة الملاحظة المحددة ، و من القواعد التي تعتمد عليها هذه الأداة في معرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية أو البحوث الميدانية ، و معرفة القادة الرسميين لمجتمع البحث ، لجمع المعطيات و الحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة ، كما تعد هذه الأداة وسيلة لعالم الاجتماع كما هو الشأن لعالم الانثروبولوجيا في أبحاثه الميدانية . كما تعد الملاحظة بالمشاركة²² ، هي طريقة منهجية في البحث الانثروبولوجي و هي طريقة للبحث داخل مجتمع البحث ، و قد اعتمدها مالينوفيسكي في دراسة لسكان جزر التوربنيا في ميلانيزيا ، و قد استطاع أن يتعرف على التنظيم الكلي للمجتمع و تشريح ثقافته ، بالتالي الملاحظة بالمشاركة ، هي " اشتراك الباحث مع مجتمع البحث الذي يقوم بملاحظتهم و مساهمته في الأنشطة التي يقوم بها ، حيث يصبح عضو في الجماعة ، و هذا يمكنه من تسجيل الأحداث و السلوك وقت حدوثه .

و لا شك أن اختيارنا لها هنا، هو من أجل الاطلاع و المشاهدة للجوانب المادية من آلات و تكنولوجياه ، و تهيئة مكاتب العمل و ظروفه الفيزيقية ، و من حيث تجديد للمكاتب و أجهزة الإعلام الآلي و وسائل الاتصال و غيرها ، إضافة إلى جوانب حضارية و ثقافية تخص المبحوثين الذين نتعامل معهم بصفتهم أفراد هذا المجتمع ؛ و عن لغة الاتصال بينهم و التحكم في أداء مهامهم في الوقت المناسب و علاقاتهم فيما بينهم بصفة عامة . بالإضافة اننا شاركنا في العمل معهم في مقاسمة المكتب مع المبحوثين ، اثناء قيامهم بوظائفهم الذي ساعدنا على اخذ صورة عن ظروف العمل و علاقته مع وظائف العمال الاخرين ما يسمى بتقسيم العمل بين مصالح المؤسسة .

بالإضافة لاستعمالنا لتقنية المقابلة ، هي الأخرى أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث ، و نعرفها أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات و آراء أو معتقدات شخص آخر ، بحيث هي تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد ، للحصول على استجابة لموقف معين و ملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي ، و العمل بها في

²¹نخبة من أعضاء هيئة التدريس ، تحرير محمد عباس ابراهيم ، الانثروبولوجيا في المجالات النظرية و التطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ، 2007 ، ص 81.

²²نخبة من أعضاء هيئة التدريس ، تحرير محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 98.

هذه الدراسة من خلال آراء و مواقف و اتجاهات المبحوثين حولها ، و ذلك من خلال الحوار المباشر قصد كشف الجوانب المتعلقة بالأداء أو لدى المبحوثين ، إضافة محاولة الوقوف على آرائهم و المهم أن معظم الأسئلة الواردة في المقابلة ، ثم اختبارها و إعادة صياغتها و ذلك بعد إعادة النظر فيها من طرف الباحث و المشرف و بعدها تم تطبيقها بالبحث .

فاستعملنا لتقنية المقابلة للحصول على البيانات بشكل مباشر ، و تسجيل الانطباعات و ردود الأفعال من المبحوثين للإجابة عن التساؤلات المطروحة التي تهم الباحث. و ذلك من خلال الحوار المباشر قصد بحث الجوانب المتعلقة بتكوين و تنمية الكفاءات المهنية من خلال سلوكهم و معتقداتهم و اكتسابهم لثقافة المؤسسة التنظيمية لتحقيق ذلك ، و قد صممت في شكل مجموعة أسئلة ليتم الإجابة عليها ؛ و استخلاص المعلومات منها التي تخدم الدراسة و قد جرت هذه المقابلات في مقر العمل و بمكان عمل المبحوث و تم تسجيلها و تحليلها حسب ما تم ملاحظته و سماعه من المبحوثين .

و أيضا ، استعمال تقنية سيرة حياة ، المنهج البيوجرافي ، التي من خلالها يأتي الباحث بالمعلومات الكافية حيث تمكننا من معرفة طرق تكوين الكفاءة المهنية و تطويرها ، خلال الحياة المهنية للعامل و الإطار بالمؤسسة الجزائرية و أنظمتها التسييرية و الثقافية لتلقين المعارف و الخبرات للتكيف و متغيرات المحيط داخليا و خارجيا .

فاستعملنا لهذه الأدوات و التقنيات كلها وهذه الخطوات لجمع المعطيات ، لنلمس و نتعرف على إجراءات المؤسسة في تكوينها للكفاءة المهنية و تنميتها، و السيرورة و الإجراءات التي تعتمد عليها ، الذي يمثل ثقافتها التنظيمية لإدماجهم بمهارتهم داخلها ، في اكتسابهم لتصورات و سلوك مشترك يضم الكل في نسق ثقافة المؤسسة و الذي يعطي لهم هوية الانتماء لها .

و ما يخص العينة أو مجتمع البحث فتم اختيار العينة الاحتمالية ، و من نماذجها العينة العشوائية²³ ، حيث اذا كان الباحث يريد أن يقوم بدراسة وصفية دقيقة أو تقديم صورة عامة عن هذا المجتمع ، من شأن هذا الاسلوب ان يمكن الباحث من اختيار عينة البحث ، حتى يستطيع ان يعمم النتائج التي سيصل اليها من دراسة هذه العينة على المجتمع الكلي . و اختيارنا لها ، لأنها تخدم الموضوع و الإشكالية و الدراسة التي نحن بصدد القيام بها لجمع المعطيات و المعلومات و محاولة الإجابة عن فرضياتها ، و مجتمع بحثنا هو يضم كل الفئات السوسيو مهنية المتوفرة بالمؤسسة حيث اشتملت عينتنا على 30 مبحوثا موزعون حسب الفئة السوسيو مهنية كالتالي :

- عدد المبحوثين تمثل فئة الإطار 16 مبحوثا
- عدد المبحوثين تمثل فئة المتحكم 07 مبحوثا
- عدد المبحوثين تمثل فئة المنفذ 07 مبحوثا

²³طلعت ابراهيم لطفي ، اساليب و ادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، دون تاريخ ،صص 68-69 .

أما عن الإطار المكاني و الزمني للدراسة :حيث ترتبط البحوث و الدراسات لإطار جغرافي و هو الجزء الذي تقام فيه الدراسة ، و بإطار زمني التي تمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة ، الأمر الذي يوضح تلك البحوث و الدراسات و دقة نتائجها ، و عليه فتحديد مجال دراستنا هو كالتالي :

-الإطار المكاني والمجال الجغرافي :فقد تمت دراستنا على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمديرية وهران ،التي تقع بمقر خياط صالحرقم 12 ، مديوني وهران ، بمنطقة وهران ، حيث مؤسسة سونلغاز، هي شركة وطنية تقوم بتزويد المكان بالطاقة الكهربائية و الغاز ، لها عدة منشآت صناعية تسمح لها بممارسة مهامها على أحسن وجه و هي تضم 538 من المجموع الكلي للعمال الموزعة على الجدول²⁴التالي :

المجموع الكلي	منفذ			متحكم			إطار		
	المج	رجال	نساء	المج	رجال	نساء	المج	رجال	نساء
538	123	113	10	286	237	49	129	73	56

أما المجال الزمني للدراسة : الذي هو امتداد للتفكير النظري و هو يمثل وحدة متكاملة بين النشاط النظري و النشاط الامبريقي (التطبيقي) ، الذي يتطلب التحقيق و البحث للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة و التي استغرقت مدة شهر في الفترة الممتدة ما بين 13 أفريل 2014 إلى 12 ماي 2014 ، بالرغم أننا ترددنا مرارا إلى المؤسسة منذ شهر فبراير ليتم قبول إجراء البحث بها و قد تم الموافقة في حدود هذه المدة و التي كانت كافية لجمع المعطيات من خلال الخطوات التي تمثلت فيمايلي :

بعد قيامنا بالجولة لاستطلاعية و معرفة المديرين و رؤساء الأقسام ، قصد التعرف على المؤسسة و القيام بالملاحظة مباشرة ،لتفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة و التي شملت على المراحل التالية ، حيث في المرحلة الأولى ، بعد القيام بالزيارات المتكررة للمؤسسة بشكل غير رسمي للحصول على الترخيص في إطار التحضير لرسالة الماجستير ، إلى أن تم الموافقة و الحصول عليه لانجاز البحث بهذه المؤسسة ابتداء من تاريخ 13 أفريل 2014 .

ثم المرحلة الثانية ، حيث بعد الموافقة تم في هذه المرحلة ، القيام بزيارات متعددة إلى المؤسسة كعضو منها للحصول على المعلومات و ثقة المبحوثين في تواجدها المستمر بالمؤسسة كفرد من أفراد المؤسسة ، و قمنا بتجريب لأسئلة المقابلة على مجتمع البحث للتأكد من فهم الأسئلة المطروحة و إعادة صياغتها للمرحلة الآتية ، و كذلك الحصول على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الضرورية ذات الصلة بأهداف البحث ، و هذا في الأسبوع الأول ما بين 13 افريل 2014 إلى 20 أفريل 2014 ،

أما المرحلة الثالثة ، الأسابيع المتبقية تم إجراء فيها المقابلات النهائية على مجتمع البحث، ليشمل جميع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة وإجراء تقنية سيرة حياة على بعض المبحوثين، و امتدت إلى غاية 12 ماي 2014 .

²⁴ تم الحصول عليها من الوثائق الخاصة بالمؤسسة

أما صعوبات الدراسة ، فالعمل و البحث في أي حقل علمي ، يصادفه حواجز و صعوبات تقف في طريق الباحث و تعيق إتمام بحثه ، و تمثلت لدينا هذه الصعوبات في عدم الحصول على التصريح بانجاز البحث الميداني بالمؤسسة الجزائرية للزجاج بمنطقة وهران ، ALVER- ENAVA . رغم ترددنا المتواصل على المؤسسة منذ شهر ديسمبر 2013 ، الذي يرجع إلى وجود مشكل على مستوى دائرة الإنتاج بها ، مما منع القبول بالمتربصين و البحوث الميدانية بالمؤسسة .

إلى جانب نقص من جانب توفر المراجع في الانثروبولوجيا، التي تنطبق للموضوع المدروس و نقص الدراسات الأكاديمية ، ماجستير و دكتوراه ، التي تهتم بموضوع الدراسة و هذا حسب اطلاعنا ، ووجود اختلافات كبيرة منهجيا في الدراسات السابقة و الدراسات الحالية ، و هو ما شكل لنا صعوبة في نقص المراجع و الدراسات .

و قد تم معالجة الموضوع حسب ثلاث فصول لإمام بأغلب المعلومات التي ارتأينا أن نطرحها لخدمة هذه الدراسة الذي يتراوح بين الجانبين النظري و التطبيقي ؛ بمعنى الجمع بين الجانبين النظري و التطبيقي في بناء الموضوع .

حيث مقدمة عامة تحتوي على منهجية الدراسة و تتضمن الإطار العام بعرض مختلف الدراسات السابقة التي نضعها في الإطار العام و التي نوظفها لاحقا في التحليل ، و كذا تحديد الإشكالية و التساؤلات ، و اختيار التقنيات و وسائل البحث و العينة التي تمثل مجتمع البحث .

أما الفصل الأول الذي عنوانه بالإطار التغيري للتنظيم بالمؤسسة الجزائرية و انعكاساتها على ثقافة المؤسسة التنظيمية في تشكيل و بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية ، شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمنطقة وهران ، فيتناول الإطار التغيري للتنظيم بالمؤسسة الجزائرية بمقاربة سوسيوانثروبولوجية و علاقتها و انعكاساتها على ثقافة المؤسسة التنظيمية و تشكيل و بناء الكفاءات و الهوية المهنية بالمؤسسة المدروسة ، ما تم اكتسابه من معرفة و مهارات لتشكيل السلوكو المعتقدات و القيم المشتركة التي تعكس ثقافة المؤسسة التنظيمية التي ينتمون لها داخلها و خارجها .

بينما يتناول الفصل الثاني ، الذي تم عنوانه بـ: تمثلات العمال للسلطة التنظيمية و علاقة العمل في بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمنطقة وهران ، وهذا ليبين لنا تمثلات و تصورات العمال لثقافة المؤسسة التنظيمية حول بناء الكفاءة المهنية و اكتساب المعرفة للاندماج في معتقداتها داخل التنظيم و علاقات العملو السلطة التنظيمية و كذا دور النقابة العمالية و صراعات و نزاعات العمل في اكتساب المعرفة لمواجهتها ، و هي تمثل كإجراءات و طرق لبناء كفاءاتهم من خلال ثقافة المؤسسة و السلطة التنظيمية السائدة بها و الإطار العام للعمل بهذه المؤسسة في خلق السلوك و الممارسات و معرفة الثقافة التنظيمية السائدة التي تستجيب و تحقق الأهداف و الاستقرار بها .

أما الفصل الثالث بعنوان الثقافة التنظيمية في العمليات الإدارية لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية و سيرورتها بالمؤسسة الجزائرية ، شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمنطقة وهران ، و بهذا الفصل نعالج ثقافة المؤسسة التنظيمية و إجراءاتها التي تتضح في تكوين و تنمية الكفاءات المهنية و أهميتها كعنصر أساسي في العمليات الإدارية و التسييرية التي تقوم بها ، و الذي يشكل تصوراتها و مبادئها العامة لثقافتها التنظيمية في أهمية الكفاءات التي تعتمد عليها ليتم تكوينها و تنميتها حسب نسق تنظيمها و

ثقافتها التي تمثل الكل المركب مع كفاءات التي تعتد عليها خلال حياتها المهنية . ليضم ما توصلنا إليه في هذه الدراسة للإجابة على الفرضيتين، ثم الخاتمة العامة في ما قد توصلنا إليه للإجابة عن الإشكالية و فرضياتها المطروحة ، و أهم النتائج التي تم استخلاصها من دراستنا لهذا الموضوع ؛ إلى جانب مجموعة من المراجع و الملاحق الخاصة بالدراسة و رسالة التخرج .

الفصل الأول

الفصل الاول : الاطار التغيري للتنظيم بالمؤسسة الجزائرية و انعكاساتها على ثقافة المؤسسة التنظيمية في تشكيل و بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة سونالغاز

مقدمة الفصل الأول:

إن المؤسسة الجزائرية ، عرفت جملة من الإصلاحات التنظيمية و التي أدت إلى تشكيل ثقافتها التسييرية في ظهور بعض القيم و العادات في سلوك فاعليها خاصة ، ما عرفته في تحولها من الأعمال الفلاحية إلى الاعمال الصناعية و المؤسسات ، و ما نتج عن هذه الانتقالية الثقافية في ممارساتهم كالولاء إلى القبيلة و الكسل و عدم إعطاء الوقت حقه، و عدم التعود على العمل تحت إشراف المسؤول و أوامره ، و نتج عن هذا المحيط هذه الممارسات داخل التنظيماتو لأن المؤسسة الجزائرية ، لم تعتمد فقط على تحقيق الجانب الاقتصادي ، بل جمعت بين الجانب الاقتصادي و الاجتماعي معا و الثقافي ، بإعتبارها نظام مفتوح و لها علاقة بمحيطها، و هي تمثل مكان للتنشئة و نظام إجماعي و ثقافي في تلقين و تعليم فاعليها بالمهارات و المكتسبات، التي تبني كفاءتهم المهنية و تنميتها لأن هناك تفاوت عند عمالها في مهاراتهم و سلوكهم، و شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم و هذا ما يؤدي إلى نشر ثقافة المؤسسة خلال التنظيمات التي عرفتها.

و هذا ما سنحاول توضيحه بهذا الفصل ، حول ضبط مفهوم المؤسسة و تصنيفاتها التنظيمية و ما عرفته المؤسسة الجزائرية من تغيرات و اصلاحات اقتصادية و اجتماعية و علاقته بثقافتها التنظيمية و تشكيلها للهوية المهنية و بنائها لكفاءتهم المهنية ، داخل المؤسسة سونلغاز منطقة وهران بمقاربة سوسيوانترولوجية .

المبحث الأول: المؤسسة إقترابات للمفهوم أشكالها و تصنيفاتها.

مقدمة

لم تظهر المؤسسة على الأشكال و الأنماط التي هي سائدة اليوم ، و إنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها من الاكتفاء على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى ، التي نراها اليوم بمختلف أحجامها و أشكالها، فترجع لبداية الإنتاج الأسري البسيط ، حيث سادت الحياة البسيطة للمجتمعات البدائية ، فسادها الركود و الاكتفاء بالفلاحة ، و استعمل فيها الإنسان أدوات بسيطة لتلبية حاجيات الأسرة ، ثم النظام المنزلي للحرف و ظهور المانيفاكتورة ، إلى المؤسسات الصناعية الآلية ، ثم التكتلات و الشركات متعددة الجنسيات و التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارية و عليه:

1- المؤسسة اقتراب للمفهوم :

1-1 المؤسسة من الاقتراب الاقتصادي السوسيولوجي و القانوني :

أ- المؤسسة من الجانب الاقتصادي و الاجتماعي: هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة اجتماعية داخل العملية الإنتاجية و الصناعية²⁵.

لأنها تجمع بين الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي كمؤسسة تنشأوية مع باقي مؤسسات و أنظمة المجتمع.

فالمؤسسة: هي نظام اجتماعي ثقافي ، أو بنية اقتصادية اجتماعية ثقافية ، مستقلة قانونيا تحتوي على مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة منتظمة ، و منسجمة لتقديم سلع و خدمات للزبائن في السوق، بمحيطها الخارجي الذي يتميز بالمنافسة²⁶

ب- المؤسسة من حيث قانون العمل (الجانب القانوني):تعتبر خلية اجتماعية تتميز و تنفرد بنشاط مميز ، تحت سلطة واحدة .

²⁵ رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003 ، ص11.

²⁶Olivier Meire, Dico du manager, Edition DUNOD,Paris, 2009, p72

فنفهم أن المؤسسة تتميز بعنصرين رئيسيين و هما، العنصر البشري و العنصر الاقتصادي.

و اعتمد المشرع الجزائري على طريقتين أساسيتين ليعرّف المؤسسة بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، رقم 01/88 و القانون المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، رقم 04/88 المعدلة للأمر 59/75 المتضمن القانون التجاري، و ذلك من أجل إبراز العناصر الذاتية، المكونة لتلك المؤسسة بالإضافة إلى معايير التحكم و مراقبة رأس المال.

أما الطريقة الثانية، فتعتمد أساسا على طريقة التمييز بينهما ، و بين الهيئات و المؤسسات الأخرى الذي يأخذنا لمؤسسات أخرى تخضع بدورها لقوانين خاصة بها²⁷ .

ت- المؤسسة من الاقتراب السوسولوجي: تعتبر كفاعل اجتماعي في المجتمع ، من خلال نشاطها الاقتصادي أو الخدماتي ، من خلال فتح مناصب عمل، إنتاج سلع و خدمات، رفع أجور العمال وتكوينهم ضمن نشاطات اجتماعية ، و تربوية و سياسية و حتى ثقافية . فهي نسق عقلائي، يتألف من مجموعة من النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية.

ث- المؤسسة كنظام اجتماعي ثقافي: تعتبر كنظام اجتماعي، حيث تتكون من فاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيها بينهم ، وفق القواعد و القيم و المعايير السائدة في المؤسسة، ضمن نطاق جغرافي معلوم ، لتحقيق أهداف محددة .

فهي مكان لجميع الأفراد الذين يطوّرون فيما بينهم علاقات متنوعة ، يسمح بإنشاء الرابط الاجتماعي بإعتبارهم يقضون أكثر فترة من حياتهم في المنظمة، كما تعتبر المؤسسة كنظام ثقافي، فهي متكونة من أفراد و جماعات حيث كل فرد و جماعة لها ثقافتها الخاصة بها ، هذه الخصائص الثقافية تتكون لدى الأفراد و الجماعات من خلال الانتماءات إلى أنظمة اجتماعية مختلفة كالعائلة، المدرسة، الجمعيات، و غيرها .

و بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح ، فهناك عملية من التصدير الثقافي من خلال المحيط، فالعمال عندما يدخلون المؤسسة لا يتركون خلفهم معاداتهم الثقافية، و لذلك سعت الأبحاث و

²⁷ رشيد واضح، مرجع سابق، ص 27 .

- أنظر محمد الصغير بعلي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية كتيب رقم 1988/12/02، ص 43.

الدراسات السوسولوجية في فهم تأثير العوامل تعبير للثقافة الوطنية ، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية ، الثقافة العمالية، كما يمكن اعتبارها مكان للإنتاج الثقافي ، فهي تنتج قيم و معايير تطبع بهم أفرادها و تميزهم عن الآخرين.

ج- المؤسسة كفاعل اقتصادي مفتوح : باعتبار المؤسسة كوحدة اقتصادية، مستقلة قانونا منظمة لإنتاج السلع ، و الخدمات من أجل المحيط ؛ فإن المؤسسة في علاقاتها مع المحيط (inputs-outputs)، تكون نقطة عبور للتدفقات الداخلية و الخارجية منغلقة مع نفسها مهتمة فقط بسيرها الداخلي ، و تكون سلبية إزاء هذا المحيط أو فاعله، و مؤثرة فيه لتشكل لنفسها درجة من الاستقلالية و تجاوز العوائق التي ينتجها لها مثل المنافسة عن طريق رسم خطط و إستراتيجيات، تسمح لها بالبقاء و الاستمرارية و كوحدة تحويل من المنظور الاقتصادي، و تتكون من آلات، مواد أولية، طاقة سلع ، عمل خدمات ، رأسمال و معلومات، outputs مخرجات و مدخلات inputs.

2- المؤسسة في ظل النظام المفتوح و علاقتها بالمحيط الخارجي:

2-1 اقتراب المؤسسة كنظام سوسيوثقني²⁸: تعرف أنها نظام مفتوح على محيطها الداخلي و الخارجي، كنسق تفاعلي من الأنظمة الفرعية ، كما هي نظام عمل يشير إلى العمليات التي يتم إجراؤها من طرف الموارد أو الكفاءات البشرية ، نظام المعلومات المحاسبية و السياسية ، و نظام منح و اتخاذ القرارات الإدارية.

أما المحيط²⁹: فهو مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة و الأفراد بطريقة مباشرة و غير مباشرة و تصنفه بين المحيط الداخلي و الخارجي بحيث:

أ - **المحيط الخارجي للمؤسسة:** فهي تمثل جمعا بشريا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة ، و ذلك من خلال بعض الأعمال و التفاعل مع الظروف المحيطة بها.

فهي نظام مفتوح على المحيط الذي تعمل فيه بحيث تواجه العديد من الفرص ، و الضغوط التي تؤثر في سلوكها، حيث يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من القوى المختلفة الخارجية

²⁸ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، 2000، ص 32.

²⁹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 77 .

-Voir jean longatte, jacques ruller, Economie d'entreprise, DUNOD, paris 2004.

عن حدودها ، من العوامل الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و التشريعية، و تتفاعل مع بعضها ،لتؤثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة تبعا لنوع الصناعة و حجم المؤسسة ، و المراحل التي تمر بها من خلال دورة حياتها.

ب -**أما المحيط الداخلي للمؤسسة:** يتمثل في تحليل عوامل القوة، التي تتمتع بها المعلومات بالمؤسسة و كيفية استغلالها ، و الكشف عن نقاط الضعف التنظيمية و تجاوزها .

بمعنى هي القدرات و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال و المباني و غيرها، أو بشرية كالقدرات الإدارية ، و توافرها كما و نوعا، و التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، إضافة إلى العوامل الإنسانية داخل العمل، و تتمثل هذه العوامل أو المتغيرات في ثلاث عناصر تشمل على **الهيكل التنظيمي و الموارد و ثقافة المؤسسة.**

ت - **مدرسة النظام المفتوح:** ترى هذه المدرسة أن المنظمة :هي نظام مفتوح على بيئة داخلية و خارجية ، معقدة غير مستقرة يتأثر و يؤثر أعضاؤها على عملية اتخاذ القرار و تنفيذه ، بشكل يزودها بالمدخلات، خصوصا المعلومات باستمرار، لأن المؤسسة من خلال النظام المفتوح، تتحصل من البيئة المحيطة على مدخلات أولية مثل القوى البشرية، المواد الخام، الآلات، الأموال، المعلومات، الطاقة التي تتحول بفعل الإنتاج، التخزين، الشراء، التسويق، التمويل و التوزيع، إلى مخرجات يتم تصديرها إلى البيئة المحيطة بها من جديد.

فالمحيط و البيئة ،عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة و غير متحركة فيها من طرف المؤسسة، فهي تؤثر على خدماتها فالبيئة تصنف إلى قسمين بين:

-**الماكروبيئية:** بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.

- **و الميكروبيئية:** فهو الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي اتصال مباشر مع المؤسسة.

-**و المحيط الكلي للبيئة:** يتمثل في نموذج (P. E.S.C.T.E.L) حيث:³⁰

³⁰ Voir : Barnard Garretet autres, Rodolphe Durand, Strategor, tous les stratégies d'entreprise, Dunod, 5eme édition 2009, P17. .

-**العنصر السياسي و التشريعي يمثله (P.L) :** و يضم التيارات السياسية الحالية في حرية التجارة الخارجية، سياستها إعادة الهيكلة الاقتصادية و التشريعات القانونية في مجموعة القوانين ،لنظام ما في قانون المالية، قانون الضريبة، قانون حول الدخل الأدنى و غيرها.

-**العنصر الاقتصادي يمثله (E):** له علاقة بالتغير السياسي و القانوني ليعطي صلة بالتغير الاقتصادي في ارتفاع الأسعار، نسبة البطالة، الاستثمارات الخاصة و العامة، القدرة الشرائية كلها تؤثر في عملية نظام المؤسسة ، التي تبرز في كمية الإنتاج و التوزيع، أشكال السلع و جودتها، وثيرة استبدال الأجهزة، الأسعار و البيع.

-**الإطار الاجتماعي و الثقافي يمثله (S-C):** في العادات و السلوكات للمجموعات الإنسانية و قيمها الأساسية في المؤسسة، في معرفة اللغة و العادات ، التظاهرات و الحفلات و التقاليد و أنماط الحياة ، كل مجموعة لها أهمية كبرى عند المؤسسة و العناصر الأساسية الاجتماعية و ثقافية غير متحكم فيها هي التيارات الدينية، سلم القيم، اللغة مع الخاصيات الجهوية للغة، المستوى الدراسي، و المعطيات حول الهجرة الريفية ؛ " كنتيجة النموذج الصناعي في الجزائر"، أيضا تطور النقابة و توسيع المدن و أهداف العمال.

-**الإطار التكنولوجي يمثله (T):** يؤثر بصفة مباشرة على عمليات المؤسسة و نشاطها فالمؤسسة ، يجب أن تكون على علم بالتكنولوجية فيزيائية و تسييرية، لتحقق موقع ملائم بالنسبة لمنافسيها.

-**الإطار الايكولوجي و المحيط يمثله (E):** تهتم بالعلاقة الموجودة بين الكائنات الحية و المحيط و تأثير المحيط على المؤسسة و الفرد الذي يتطلب رد فعل منظم لتحقيق الأهداف و التكيف مع التطورات السائدة.

-**أما الإطار الجزئي للبيئة:** فتقوم المؤسسة بإختيار مكانها و تأخذ القرارات على أساس المزايا و القيود التي تواجهها.

- فماكرو (macro) المحيط يضم إستراتيجية المؤسسة³¹، و تفاعلها مع محيطها، الماكرو اقتصادي، إلى ماكرو اجتماعي، و لدراسة ماكرو المؤسسة ندرس نموذج P ESCTEL الذي له أهمية مزدوجة في إعطاء الأمور الأساسية التي يتكون منها، و لفهم التطورات المستقبلية و التغيرات و العوامل المتمثلة في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي، و هذا النموذج يبين الهوية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية، البيئة و القانونية التي تؤثر و تحيط بالمؤسسة.

3- المؤسسة أشكالها و تصنيفاتها: يتم تصنيف المؤسسة وفقا لمعايير اقتصادية معينة و نشاطها الاقتصادي و أفرادها و عليه نجد:

2-3 تصنيفها لمعايير اقتصادية و اجتماعية:

أ - المؤسسة الصناعية³²: و تنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، من حيث المؤسسات ذات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية ، كمؤسسات الحديد و الصلب و غيرها و ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو إحتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.

-المؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج .

ب -المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة الإنتاجية و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج النباتي الحيواني و السمكي.

ت -المؤسسات التجارية: تهتم بالنشاط التجاري كالمؤسسات المالية التي تقوم بنشاطات مالية.

و كل مؤسسة هي منظمة و لكن ليس كل منظمة هي مؤسسة :بمعنى هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع و هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح ، بل تأسست لمساعدة بعض الفئات في المجتمع، و التضامن و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية ، بغض النظر عن طبيعة

³¹إستراتيجية المؤسسة في تحديد أهدافها الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و تبني مجموعة من الأهداف كما يمكن القول أنها تضم خطط و أنشطة المنظمة و أهدافها بين رسالتها و بيئتها التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية تعتمد على ثقافتها التنظيمية و كفاءتها المهنية بتحقيق أهدافها.

³² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 30.

نشاطاتها؛ سواء كانت المؤسسة فلاحية ، صناعية أو تقدم خدمات و عليه تصنف إلى الأشكال التالية:

2-3 تصنيفها لمعايير نشاطها و أشخاصها الفاعلين :

أ- **1- المنشأة الفردية³³**: التي تعرف بصغر حجمها، و يمتلكها فرد واحد و تتميز بسهولة تكوينها لبساطة إجراءاتها، و احتياجاتها لموارد مالية محدودة.

أ- **2 أما شركة الأشخاص**: فهي تنشأ بالاتفاق بين شخصين أو أكثر ، و تتصف شركات الأشخاص بانخفاض حجم الموارد الأزمة لممارسة نشاطاتها ، مقارنة بالشركات المساهمة كما تتميز بسهولة إجراءات تأسيسها و نجد أيضا:

ب- **1 شركات المساهمة**: تتميز بضخامة أنشطتها و مواردها المالية و تتصف بوجود شخصية قانونية مستقلة لها عن الملاك.

ب- **2 الأشكال الأخرى المختلطة³⁴**: تعتبر الأشكال السابقة للمنظمات أكثر شيوعا، و هناك أشكال أخرى تتميز بوجود خليط من الخصائص المشتركة فيما بينها، لهذا يطلق عليها بأشكال المؤسسة المختلطة و أهمها:

أ- **شركات التوصية**: تجمع بين خصائص شركة الأشخاص و شركات المساهمة و يرتبط ذلك بالمسؤولية المحدودة، فهناك فريقان من الشركاء شركاء متضامنون حيث مسؤوليتهم تجاه ديون الشركة غير محدودة.

ب- **شركات ذات المسؤولية المحدودة**: و هي إحدى الشركات ذات الطبيعة المختلطة و تتكون عادة من عدد معين من الشركاء لا يزيد عن 30 شريكا، فهي تتميز بخاصية المسؤولية المحدودة للشركاء تجاه التزامات الشركة.

³³ عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، 2002، ص 30 .

³⁴ عاطف وليم أندراوس، المرجع السابق، ص 30 .

3-3 أشكال المؤسسة الجزائرية في التسيير³⁵: كالشركات الوطنية حيث تمثل شركة الدولة يحكمها القانون التجاري، و السمة الأصلية في أن الدولة تملك كليا رأس مال الشركة، و يمكن القول أن الأسلوب في الإدارة ، ينقل ملكية و إدارة مؤسسة ما للدولة ، في الوقت الذي يحفظ لها شكل الشركة الخاضعة للقانون الخاص.

و بالرغم من ذلك فعناصر القانون العام ، تظهر في تنظيمها و مراقبتها كالتالي: تتمثل في مؤسسات في القطاع الصناعي ، مثل سوناطراك 1963، الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS في 1964 ، و في القطاع التجاري كالشركة الوطنية للأروقة الجزائرية 1967.

و كانت المؤسسة العامة الصناعية و التجارية ، و الشركات الوطنية تدار بواسطة جهازين و هما: مجلس الإدارة، و هو جهاز التداول، و مدير عام أو رئيس مدير عام في الجهاز التنفيذي و مجلس الإدارة يتألف من أشخاص يعينون بصورة عامة.

أ - **الشركات الوطنية و المؤسسات الاشتراكية**: الذي يعني توحيد الشركات ، و الدواوين و المؤسسات و استبعاد العمال عن التسيير، لأن هذه المشاركة تؤدي إلى تزايد في مسؤوليات العمال المنتخبين و من نتائجها إزالة مظاهر البيروقراطية، و المؤسسة تعمل على أساس الإدارة المركزية التي تمارسها بصورة مشتركة بين الإدارة و مجلس العمال.

ب - **كما تعتبر شركة الاقتصاد المختلط**: أنها مغلقة حيث يمتلك الأفراد جزءا من أسهمها و يمتلك الأشخاص العامة الجزء الآخر ، و بالإجمال هي عبارة عن شركة يملك شخص عام ما أسهمها، و يمكن أن تكون غالبية عندما تريد الدولة أن يكون لها السيطرة شبه الكلية على المؤسسة ، و النسبة الباقية لتبرير الطابع المختلط، و الخضوع للقانون الخاص .

و هي مؤسسات حسب الشخصية و الصفة القانونية كالشركات التساهمية -SARL-EURL- SPA-SA-SNC-SAS-SASU .

ت - **أما المؤسسات الخاصة**: فتعود لملكية الأموال فيها لفرد أو لمجموعة ، من الأشخاص كشركات الأشخاص، و الشركات ذات المسؤولية المحدودة و شركات المساهمة، أما المؤسسات العامة و المختلطة ، فتعود ملكيتها للدولة ، كالشركات الوطنية و المحلية أو التي تشترك الدولة فيها مع الأفراد، من حيث ملكية رؤوس الأموال و سلطة القرار.

³⁵ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص450-459

و عليه فالمؤسسة بمختلف تصنيفاتها ، و أشكالها و الاقترايات للمفهوم ، و تفاعلها مع محيطها بإعتبارها نسق و نظام مفتوح ، فهي مدرسة و مكان للتربية و التنشئة و بناء للكفاءات ، من حيث الممارسات المنتظمة لعملية العمل بالإضافة للتكوين و التدريب على التقنيات و الإجراءات الأساسية لاكتساب المهارات ، و نشر ثقافة العمل و التنظيم ، الذي تعتمد عليه حسب تكيفها مع جميع التغيرات ، و التطورات التكنولوجية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تمس المؤسسة و نظامها التسييري و محيطها الذي تؤثر و يؤثر عليها ، و تلك حالة المؤسسة الجزائرية و ما شهدته من تغيرات عبر مراحل ، منذ الاستقلال و هنا ما سنعالجه في المبحث الآتي.

المبحث الثاني: قراءة سوسيو-أنتربولوجية لتطور و تغير التنظيم بالمؤسسة الجزائرية و علاقتها بثقافتها التنظيمية و التسييرية.

مقدمة :

إن المؤسسة الجزائرية ، عرفت عدة تغيرات في ثقافتها التنظيمية ، و أزمت خاصة في ظروف مطلع الثمانينات، في الانتقال من النظام الاشتراكي و ثقافة البايك، إلى اقتصاد السوق و ثقافة الخصخصة للمؤسسات ، و ما شملها من تغيرات في البنية الداخلية للتسيير و التنظيم ، و انعكاسات هذه الانتقالية على ثقافتها التنظيمية ، و الذاكرة العمالية عبر الأجيال المهنية، في ترسيخ المبادئ الجديدة في التسيير ، و التأقلم و متغيرات النظام التسييري و المحيط لتحقيق أهدافها العامة.

و هذا ما سنتطرق إليه لعرض الإصلاحات عبر المراحل التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية و دور مسؤوليها و مسيريتها في تحقيق ذلك بنشرهم لثقافتهم التنظيمية ، و إكتسابها و بناءها للمعرفة و الكفاءة عبر الأجيال و ممارساتهم المهنية لتحقيق التنمية ، و تأهيل مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية.

1- المؤسسة الجزائرية بين مرحلة التسيير الذاتي و القطاع العام:

عرفت الجزائر مرحلة التسيير الذاتي أو المرحلة التحضيرية 1962 ،التي تم فيها تسيير الوحدات الصناعية التي غادرها الفنيون و الإطارات الأوربيون لضمان سيرها العادي بإنتهاج هذا الأسلوب التسييري ، تحت أسلوب نظام القطاع العام في استرجاع الثروات الوطنية ، عن طريق التأميم المصرفي و قطاع المناجم و غيرها ، من أجل وضع الأمور السياسية لبناء القطاع العام ، تحت النظام البيروقراطي بهذه المرحلة عرفت إنشاء أهم المنشآت الصناعية ، المكونة للنسيج الصناعي و إتباع أسلوب الشركات الوطنية الصناعية التي تضم جميع الأنشطة الصناعية المتشابهة و المتكاملة في شكل مؤسسة تعمل تحت اسم واحد، و ما يميز هذا النظام ضعف الهياكل الإدارية أمام ضعف الوسائل و غياب الإطارات المؤهلة و هذا لمحدودية الإطارات ، و ندرة الموارد البشرية المؤهلة، صناعيا و إداريا و اعتبار المدير ، هو المسير الوحيد على مستوى المؤسسة الصناعية العامة الذي يمتلك السلطة المطلقة في العمل و الإدارة و التسيير.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية و إعادة الهيكلة لها:

أ-مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية: تم الانتقال إلى هذه المرحلة باعتبارها مرحلة لتطور التسيير للمؤسسة الجزائرية، و هذه المرحلة تركت آثار عميقة على قيم العمال و إنتاجاتهم نحو العمل، و قد تم الاعتماد على هذا التنظيم بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر سنة 1971 ، ليحد من السلطة المطلقة للمدير، ليعطي مجلس الإدارة فرصة للتسيير معه ، و مشاركة مجلس العمال الممثلين و المنتجين من طرف جماعة العمل.

و يعتبر مجلس الإدارة³⁶ هو الجهاز المحوري و الأساسي في عملية التسيير و اتخاذ القرارات ، و في تشكيلة مجلس الإدارة ، نجد المدير هو المهيمن في التسيير و اتخاذ القرارات، و قد وفر هذا النظام للعمال الأمن المهني ، لأن اليد العاملة كانت موظفة من طرف الدولة دون احتمال طردهم إلا في حالة ارتكاب الأخطاء بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية و الخدمات الصحية و الأخرى ثقافية ، و ترفيهية و لكن بقي فيه ضعف في عملية

³⁶ مجلس الإدارة : يتكون من المدير، مساعديه الأقربين إلى جانب واحد أو اثنين من ممثلي العمال منتخبين من الجمعية العامة. انظر: محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية ، مطبعة دحلب حسين داي الجزائر، دون تاريخ

اتخاذ القرارات، وبيروقراطيتها لتعدد الجهات المكلفة، و تدني المستوى العلمي و الكفاءة المهنية للعمال و المسيرين و تدني في الكفاءة الإدارية ، فبالرغم من أهمية هذا النظام التسييري للمؤسسات من الناحية النظرية في الواقع يتطلب مستوى من الوعي و الكفاءة من الإدارة و العمال.

-و من انعكاسات هذا النظام، انتشار ذهنية و **ثقافة البايك**³⁷، عند العمال داخل المؤسسة و خارجها، لما توفر له من إمتيازات و الأمن المهني، و باعتباره يعمل في ملكه الخاص، فالمؤسسة ملك للدولة، و ليست ملك لرب العمل أو المسؤول مما وجدت صعوبة عند المشرفين ، في دفع العمال إلى العمل و الامتثال أمام القانون بعد انتشار هذه الثقافة و الذهنية، أنه لا يشتغل عنده بل عند الدولة أي البايك.

-و قد تميز هذا النظام باختلال التوازن في القرارات ، بوجود صراعات بين السلطات العامة و مسيري القطاع العمومي و ضعف السلطة ، حيث غلبت على العمال خاصة منهم الإطارات و المنفذين خلال هذه المرحلة ، ضعف اللامبالاة و أصبح عملهم متم لعمل مرؤوسيهم، دون ممارسة العمليات الإدارية من الإشراف و التنسيق و الرقابة و السلطة المخولة لهم قانونيا، و ما نتج عنه ضعف الإدارة و التسيير ، مما أدى إلى طرح إعادة هيكلتها عضويا و ماليا، و هي محاولة لفك الصراعات بين السلطة السياسية و السلطة الاقتصادية ، ممثلة في رؤساء المؤسسة الوطنية.

-و بالرغم من انقضاء هذا النظام التسييري ، إلى أن العامل الجزائري يعاني من بعض القيم و الممارسات و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تم اكتسابها من هذه الفترة.

ب- المؤسسة الجزائرية في مرحلة إعادة الهيكلة:

المبدأ الأساسي هو تخصص المؤسسات، و ما عُرف بالإصلاح الاقتصادي و خصخصة النظام العام، و تخلي الدولة عن بعض مسؤولياتها الاجتماعية ؛ فجاء هذا النظام للحصول على مؤسسات صغيرة سهل تسييرها، و التخلص من الشركات الوطنية التي أصبحت ضخمة، و تم الحصول على 450 مؤسسة وطنية منبثقة من 71 شركة أو ديوان وطني سابق، و جاءت

³⁷ ثقافة البايك: فترة الحكم العثماني في الجزائر و بثقافة تعكس معنى أنه ملك للدولة.

انظر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر ، الطبعة الثانية، 2003 .

هذه المرحلة لتغير من الأهداف السياسية الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية للمؤسسات العمومية ، الذي أعط للإطارات التي لها خبرة، إدارية و تقنية و كفاءة مهنية ، حرية أكبر في المبادرة و التسيير و اتخاذ القرارات ، التي أعاققت التسيير ، حيث قامت بتفتيت المؤسسات الصناعية الكبرى القديمة، مما أدى إلى تجزئة المؤسسات الصناعية ذات الحجم الكبير، و خلق التخصص في الأنشطة ، و تمنح الإطارات ذوي الكفاءة المهنية الحرية و المبادرة و السلطة و اتخاذ القرارات لتحقيق الفعالية بالمؤسسة.

-و لكن هذا النظام تعثر، بتأزم الأوضاع الاقتصادية في حالة المؤسسة الجزائرية ، مما دفع الدولة إلى إصلاحات جديدة مست المؤسسات العمومية و الاقتصاد الوطني، ما يسمى باستقلالية المؤسسات.³⁸

3-مرحلة استقلالية المؤسسات و الخصخصة:

حيث جاءت هذه الفترة بعد تراجع أسعار المحروقات ، التي تعني استقلال المؤسسات عن الإدارة المركزية ، و منحها فرصة التسيير و المبادرة و المسؤولية و تخليص قطاع الإنتاج الصناعي من القيود البيروقراطية ، و الوصاية الإدارية ، ثم الاتجاه نحو الخصخصة و التحول من نظام اقتصادي و اجتماعي ، قائم و مؤسس إلى نظام اقتصادي و اجتماعي آخر يناقضه ؛ و هذا التحول زاد من عدد البطالين في سوق العمل (أي ارتفاع نسبة البطالة) بسبب التسريح و الانتقال من ثقافة و ذهنية سائدة في المجتمع الجزائري ، من أولوية الطلب الاجتماعي على الطلب الاقتصادي ، و قد عرفت هذه المرحلة عدة مخططات للتطهير المالي للمؤسسات و الاعتماد على ذاتها في إيجاد المصادر المالية و التكنولوجية، و الموارد البشرية من أجل تحقيق الانتعاش الذاتي دون الرجوع إلى الدولة، و هنا كانت المؤسسات الفاشلة عرضة للحل و الخصخصة و الشراكة³⁹.

-إن طول هذه الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية، جعلتها في دوامة و كل هذه الاختبارات كانت تحت تأثيرات ظروف و عوامل و التي بدورها ، رسخت سلوك و ثقافة

³⁸ أنظر: رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، 2003، ص77

³⁹ أنظر: إسماعيل قيرة، علي غربي، في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص133

تسييرية بالمؤسسة الجزائرية ، منذ نشأتها و مراحل تطورها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و تغيراتها التنظيمية و ما أدى إلى بناء تصوراتهم العامة و ممارساتهم و سلوكهم المشترك ، لضمان استقرارهم الذي يتمثل في بناء كفاءتهم المهنية حسب ثقافة المؤسسة التي ينتمون إليها.

المبحث الثالث: مقارنة سوسيوانثروبولوجية لواقع الثقافة التنظيمية و الهوية المهنية قي بناء و

تشكيل الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز

مقدمة :

من المعروف عن تاريخ المؤسسات الجزائرية ، أنها عرفت أنواع تنظيمية محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل من تسيير الذاتي إلى استقلالية المؤسسات و الشركات الفرعية و الشراكة ، و قد طبعت هذه الفترة التاريخية الحديثة ، ثقافتها التنظيمية في تصورات العمال من علاقات و تفاعلات يمكن حصرها في تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية نظرا للمدة الخاصة بتلك الفترة ، و ما يقبل عليه المجتمع حاليا في ظل اقتصاد السوق و تشريعات العمل ، و من جهة أخرى في ممارسات و ثقافة المؤسسة التنظيمية و ما يكتسبه العامل من معارف و معلومات و أفعال للتأقلم و الإندماج بجو و ثقافة المؤسسة .

و هذا ما سنتطرق إليه لدراسة علاقة ثقافة المؤسسة في إعطاء هوية مهنية و إكتساب العمال للمعارف و المعلومات المختلفة و تنمية مكنسباتهم ، و كفاءتهم المهنية من خلال علاقتهم بالمؤسسة و ثقافتها التنظيمية و علاقة الكل بنظام التسيير و التطورات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية سونالغاز مثل الكلام عن الخدمات الاجتماعية التي نجدها عوّضت المهمة الأساسية في الإنتاج و رفع الإقتصاد ، ليشكل التصور العام و الممارسات التي مثلتها ثقافتها التنظيمية بالإضافة للإنتماء لهذه المؤسسة أعطاهها هوية مهنية لا يمكن تصور الإستغناء عنها و عدم الإنتماء لها .

و باعتبار ثقافة المؤسسة هي إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة و قيادتها ، إدارتها ، فرقها و جماعتها و مدرائها و مواردها البشرية ، و المتعلمين معها و عليه، نضبط أولا مفهوم الثقافة ثم ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية و كفاءتها المهنية .

1- مقارنة سوسيوأنثروبولوجية لمفهوم الثقافة و الثقافة التنظيمية .

أ- ماهية الثقافة و الثقافة التنظيمية :

- ماهية الثقافة 40:

إن كلمة ثقافة بالفرنسية culture مشتقة من اللاتينية وتعني العناية بالأرض و الزراعة ، و في المعجم العربي مأخوذة من ثقف ثقافة و الجمع ثقافات ، و معنى ثقف أي وجد الشيء ، و في القرآن الكريم جاء في الآية: " و اقتلوهم حيث ثقفتموهم " ، أي قتل أهل الكفر بمكة أينما وجدوا .

و **التعريف الإصطلاحي** : الثقافة هي تكوين روحي، من خلاله يتم تهذيب الذوق و الذكاء و الشخصية من أجل الوصول إلى الكل ، هكذا إن الإنسان المثقف هو الذي يملك القدرة على إصدار الاحكام .

ب- **التعريف السوسيولوجي و الأنثروبولوجي** :

التعريف السوسيولوجي : هو ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف ، التقنيات العادات و التقاليد و التي تكيّف مجتمعا عن آخر ، أو مجموعة بشرية عن أخرى .

التعريف الأنثروبولوجي : يعرفها رالف لينتون ، الثقافة هي تجسيد لتلك السلوكات المكتسبة و الموزعة و التي تنتقل و تتوارث من قبل أعضاء مجتمع ما ، و يعتبر تايلور الأنثروبولوجي الإنجليزي أول من أعطى تعريف للثقافة عام 1871م.

-**عند بيار بورديو** 41 : الثقافة هي ماض كما هي حاضر و مستقبل، من المنظور السوسيولوجي أي أن كل ثقافة شق موروث و سلفيا ، و شق آخر يكتسبه الخلق بالقوة من الأنماط الثقافية السائدة و المؤسسات التي تقوم بإنتاج و إعادة الإنتاج الثقافي، الذي حلله بيار بورديو في كتبه المختلفة ما يعرف

40 مصطفى تلوين، مدخل عام في الأنثروبولوجيا ، منشورات الإختلاف ، دار الفرابي ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2011 ، صص 109-

110.

41- عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكاليات ، من الحوادث إلى العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية لبنان ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 87.

بالهابيتوس **habitus**، و يلعب هذا المفهوم في تحليلات بورديو و مقاربات السوسيولوجية ، في نظام

الاستعدادات

و التصورات و هو مبدأ مولد للأفكار و الممارسات الذي يسمح بخلق المواقف ، فالفرد يجدد مواقفه و يبني مواضيعه و يعيد بناءها بخلق أفكار و ممارسات منسجمة ، فلهذا المفهوم وضعية علائقية في العلاقات بين البنى الداخلية و البنى الخارجية .

كما يقول بيار بورديو : عن الثقافة رأس مال:

من خلال صياغة رأسمال ثقافي لبيار بورديو ، نسب إلى الثقافة و الدور الذي تلعبه الملكية الخاصة في النقد الماركسي ، و هو تأسيس سلطة بعض الأفراد على البقية ، و قد أكد بالواقع على أهمية هذه القيم غير المادية المتميزة عن سلطة النفوذ في المجتمعات السوق المعاصرة ، و ايضا يعطي لهذه القيم دورا مكافئا لدور الملكية الخاصة للثروات و هو إعادة إنتاج التفاوت في الوصول إلى مواقع السلطة و الغنى ، و يرى بيار بورديو ، أن الثقافة رأسمال و مصدر ناذر يعاد توزيعه بشكل متفاوت للوصول إليه محمي بحرص ليميز ثلاث أشكال للرأسمال الثقافي :

1- في البداية الحالة الإدماجية : أي مجمل المقدرات الثقافية التي يكتسبها الفرد خلال النشوء

الإجتماعي ، التي تشير إلى انتماء الفرد إلى وسط ثقافي ما ؛ بتقدير الذات ، طريقة الكلام ، الملابس و لإكسابه يحتاج إلى وقت و يقول ، هو شغل الفرد على نفسه بشكل مديد قبل أن يصبح جزءا لا يتجزأ من شخصه .

2- في الأشياء و الديبلومات : حيث يعتبر الرأسمال الثقافي ، على شكل رأسمال شيء ممتلكة و متاحة

تحت التصرف .

3- أما الجانب الثالث من الرأسمال الثقافي في نظر بورديو ، فينطوي على اللقب الدراسي أي الديبلوم لتأكيد الذات اجتماعيا و بفضلله إذا كان رفيع الدرجة الولوج مباشرة إلى مستوى معين من السلطة، و من الغنى .

- و هنا نجد علاقة الثقافة المكتسبة من الحياة الإجتماعية و العلمية و التنشأوية للفرد و العامل بالمؤسسة لتمثل بالنسبة له معلومات و ممارسات و معارف ، تضمنها كفاءته المهنية في تنفيذ العمل و مهامه و مواجهة الصعاب و ما يعرف بالكفاءة المهنية و المعرفة في الفعل le savoir faire .

-كما طور بيار بورديو، في نظرياته حول الفعل، الثقافة و القوة و التدرج و المعرفة ، فأنها تتشابه و تتقاطع و من الصعب تجريد إحداها عن الأخرى ، بفعل إعادة الإنتاج عن طريق إنتاج الفاعلين القادرين على توليد ممارسات متكيفة مع البنى و إعادة إنتاجها⁴².

2 - ثقافة المؤسسة التنظيمية مفهومها ، مكانتها و مبادئها :

أ - مفهوم ثقافة المؤسسة التنظيمية :

1- ثقافة المؤسسة: تصف الحالة النفسية و التصرفات و الخبرات و المعتقدات و القيم الفردية أو الإجتماعية للمنظمة⁴³.

كما يمكن القول أن ثقافة المؤسسة التنظيمية⁴⁴: تدرج في العلاقات العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل التنظيم .

-و يميز الباحث رونوسانسوليو بين أربعة أنماط لحضور الثقافة داخل التنظيمات بين⁴⁵:

⁴² دافيد سوارتر ، ترجمة محمد عبد الكريم الحورابي ، الثقافة و القوة ، علم اجتماع بيار بورديو ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان 2014 ، صص 24-25.

⁴³ BernousePhilippe; la sociologie des organisations, édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009 , p 56.

⁴⁴ بشير محمد ، الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 05

⁴⁵ فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، 2013 ، ص 193

ثقافة الإنصهار ، التي تميز عوامل الشغل التي تميز لكفاءات ضعيفة حيث تتحول هنا الجماعة ذاتها إلى قيمة مركزية خصوصا الجماعة الملتحمة و المغلقة و المتجانسة ، و التي تضمن للأعضاء اكتساب القدرة على التأثير و تمنحهم هوية بواسطة قوتها العددية ، ثم ثقافة التفاوض التي تميز الجماعات المهنية و التي تملك كفاءة عالية و قدر كبير من الإستقلالية . ثقافة الانسحاب، التي تحدد انطلاقا من الحياة داخل التنظيم و خارجه و تهتم بالأفراد الذين لا يحضون باعتراف كاف و لا يتوفرون على مشروع في نشاطهم المهني ، و المثقلين بالمهام و الأشغال خارج زمن العمل الرسمي ، كما هو الحال بالنسبة للنساء اللواتي يعملن بشكل مكثف في البيت بالموازاة مع عملهم في التنظيم ، أو المهاجرين العاملين في التنظيمات بالجمعيات الغربية و المنشغلين بالعودة للبلد ، و يتميز هذا النموذج الثقافي بانحلال و ضعف العلاقات بين الزملاء و فقر في التبادلات العاطفية و المعرفية ، أما ثقافة الإنتساب و فيها يتم تصور التنظيم كشبكات من العلاقات تتيح للأعضاء تكوين رأسمال اجتماعي .

-و عرفها اليون جاك⁴⁶: على أنها تمثل طريقها في التفكير و الفعل الاعتيادي متفق عليها ، و التي يجب تعلمها أو قبولها ، بحيث في السير الطبيعي لعلاقات العمل في المؤسسة ، يدخل ضمنها قسم من العادات العقلانية و الواعية ، إلى خدمات و التي أصلها غير محدد بدقة ، باعتبار المؤسسة أو المنشأة هي كيان اجتماعي قادر على إفراز القواعد و العادات و الأفضليات و المعتقدات الخاصة به .

و يختلف العلماء الباحثين في ثقافة المنشأة في تعريفها حيث البعض يشدد على القيم و التصرفات ، و البعض الآخر على الرموز. الطقوس و اللباس و اللغة، الذاكرة الجماعية الناتجة عن التاريخ المعاش أو الوهمي و المواقف المتقاسمة بينهم .

ب - **ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية** : و قد طورها سان سوليو انطلاقا من فكرة أن المؤسسة أو المنشأة ، بما هي بنية منتجة للألفة الاجتماعية و للهويات و القيم القادرة على التأثير ، ليس على

⁴⁶ -voir : Bernouse Philipe ; la sociologie des organisations , édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009
voir :Sainsaulieu Renaud, Sociologie d'organisation et de l'entreprise, Dalloz ,Paris,1987.

أعضائها ، بل على المجتمع المحيط و مع ذلك فإن البعد الثقافي للمنشأة لا يقتصر على الرمزية الإندماجية ، إنما توجد مستويات مختلفة من تشكيل الكيانات ، الفريق ، المؤسسة و المهنة .

فسلوك العمال لاكتساب الكفاءة المهنية و تطويرها بأكبر قدر من المهارة ، مفهوم مرتبط بشكل أساسي بنمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة .⁴⁷

وبذلك نقول:

- **الثقافة التنظيمية** : هي تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لتشكيلها ، ما تتمثل في الإفتراضات الشائعة و المعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت ، و تعتبر ثقافة المؤسسة التنظيمية نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات في قواعد و أشكال السلوك المقبول من أجل ترشيد العمليات⁴⁸ . و عليه نجدها تتكون من مجموعة مبادئ .

3- مكونات و مبادئ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمؤسسة : حيث تتكون من التقاليد و التوقعات و القيم المشتركة لقادة المنظمة ، و هي انعكاس لنظامها الذي تقوم عليه ، و يمكن القول أن القيم المشتركة التي تتمثل في رسالة المنظمة ، و هدفها الأساسي أن يبين ماذا تفعل و العقيدة التي تؤمن بها و تحقيق مبادئها عن طريق فريق العمل التميز في الجودة و الأعمال⁴⁹ .

أ - **علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة**⁵⁰: يؤكد عدد من الباحثين ، عن فكرة علاقة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما بفاعليتها الاقتصادية ، و هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي ، و التي أثبتت فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد ، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ؛ أما المبادئ

⁴⁷Sainsouliou Ronald, l'identité au travail ; les effets culturels de l'organisation ,troisième édition ,presses de la formation nationale des sciences politique ,1988.

⁴⁸ - سيد محمد جاب الرب : إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، 2005 ، ص 137.

⁴⁹ - سيد محمد جاب الرب : المرجع السابق ، ص 142.

⁵⁰ - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1998 ، الثقافة و التسيير ، معهد علم النفس و التربية ، جامعة الجزائر ص ص 271-274.

الاساسية التي تساعد على التكيف الخارجي و التفتح عليه ، هي القيم و الاستماع للغير و احترام القواعد و تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرموز من حيث اللغة ، الطقوس ، الاساطير ، كما تظهر في الممارسات التنظيمية التي تتمثل في التوظيف و التكوين و نظام الحوافز و الترقية ، نسق الأهداف التنظيمية و العلاقات مع الزبائن و المنافسين ، فلا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن معايير السلوك و نظام السلطة في انماط السلوك التنظيمي ، كالإتصال و الحوافز و السلطة التنظيمية و اتخاذ القرارات و حل الصراعات في المؤسسة .

ب - علاقة ثقافة المؤسسة بالتسيير⁵¹ : هناك ارتباط وثيق بين الثقافة و التسيير ، و يمكن تقسيم التسيير إلى قسمين :

-أ- جانب تقني بحث ، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء و المحاسبة و استغلال الحاسوب في التسيير البشري ، و هي جوانب عالمية التطبيق ، قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها .

-ب- أما الجانب الآخر، فمرتبط بمعاملات الأفراد و تصوراتهم للعمل ، و دوافعهم و حوافزهم و غيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية و طرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم ، و لها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية و في هذا السياق يفرق KATZ كاتز : بين ثلاث مهارات تسييرية و هي :
المهارات التقنية ، المهارات الاجتماعية ، المهارات الفكرية و التصورية .

-و هنا تتجلى أهمية الثقافة و دورها في تحديد طرق التسيير البشري، و ضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير ، مكيف مع الواقع الثقافي و النسق القيمي للعامل.

4 - وظائف الثقافة التنظيمية : للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي التي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة و يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي⁵² :

⁵¹- بوفلجة غياث ، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2003 ، ص 08.

1. إعطاء الأفراد بالمؤسسة الهوية مهنية تنظيمية : من خلال مشاركة العمال لنفس المعايير و القيم و المدركات ، التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك و شعورهم بهوية تنظيمية ، و كلما كان للفرد القدرة للتعرف على الأفكار و قيم المنظمة ، كلما قوي ارتباط العاملين بها و قوي شعورهم بأنهم جزء منها .
2. تسهل الالتزام الجماعي : عند شعور الأفراد بالانتماء القوي بالمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية .
3. استقرار النظام : من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ، و من خلال الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام و لأنها توفر للأفراد المعايير .
4. تشكيل السلوك : من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم من سلوكيات و ممارسات على النحو التالي ، كما يكون تشكيل السلوك من خلال توضيح معايير السلوك ، فالثقافة التي تهتم بعملائها ، نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب .
5. تعريف الفرد بالحدود : من خلال معرفته الاختلافات الموجودة بين المنظمة و بقية المنظمات الأخرى ، معرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة .

أ - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية : إن قوة و ضعف ثقافة منظمة يتأثر بجملة من العوامل

و هي :

-حجم المنظمة : مادامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات ، فكلما صغر حجم الجماعات و اشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ، كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة .

-العنصر التنظيمي : فالمنظمات القديمة في الغالب ، نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد .

52- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال ، دار حامد الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003 ، ص 330.

- التقنية التنظيمية : تساعد على ايجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام .
- التنشئة الاجتماعية : تعمل على تقوية و تعزيز بعض القيم و المبادئ بالمنظمة ، و كلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية .
- التغير التنظيمي : التغير السريع في التنظيم و هياكله و أعضائه ، فلاختلاف وجهات النظر حول متغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة .
- البيئة الخارجية : أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية ، مما يساهم في الإستقرار الداخلي و هذا يسمح بظهور ثقافة مميزة .
- تعاقب الأجيال : فكل جيل دور في الطريقة ، لتقديم الخدمات .
- القيادة الإدارية : لها دور في ايجاد ثقافة ذات طابع معين .
- النمط الإداري السائد : هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية .

ب - تغير الثقافة التنظيمية :

- إن انتقال الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل ، أمر يجعل منها غير ثابتة ، أضف إلى ذلك عدم استقرار المؤسسة و المجتمع من حيث تقنياته ، أنظمتهم و التكنولوجيات ، و سياستها التنظيمية ، كلها عوامل تغير ثقافة المؤسسة و تنظيمها .
- العمال الجدد الذين يدخلون المؤسسة قد يختلفون عن القدامى مع مرور الوقت ، و هذا يؤثر في ثقافة المؤسسة أو المنظمة ، خصوصا فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول السلوك داخل المنظمة ، فانتماءهم لمختلف العرقيات يجعلهم يختلفون حول الوقت و اللباس و الأكل ، و لهذا يمكن أن يكون التغير الثقافي يرجع للفاعلين من العمال الجدد .

-فيمكن القول أن جميع عناصر الثقافة التنظيمية ، تؤدي لتغيرها مثل ظهور اللغة الجديدة و قصص جديدة ، و تغير نظام الكفاءات لتعزيز قيم جديدة ، و دوران العمل داخل المؤسسة لتغيير ثقافة المؤسسة التنظيمية التي تقاس بالسنوات .

-و نفس الحال الذي نجده بالمؤسسة الجزائرية ، التي عرفت تغيرات عديدة في العملية التنظيمية ، و ما ولده من سلوك و ممارسات لدى العمال بين الجيلين ، الجيل الأول الذي عايش التطورات ، و الجيل الثاني الذي استمد و اكتسب ثقافتها التنظيمية و المعارف الجديدة لمواكبة هذه التطورات ، فهناك و عي لدى العمال لدى الجيل الأول و الثاني ، بأهمية العمال ذات الكفاءات الجامعية و تنميتها خلال الحياة المهنية ، بالإحتكاك بين الجيلين الذي له أهمية في تشكيل الثقافة و الهوية المهنية ، و الأهداف المشتركة بينهم .

5 ثقافة المؤسسة و تشكيل الهوية المهنية و كفاءاتها :

بتطرقنا لموضوع الثقافة التنظيمية ، نثير بشكل مباشر أو غير مباشر لموضوع الهوية المهنية ، لتلازم هذين العنصرين ، حيث تعمل القيم و الممارسات المكتسبة من ثقافة المؤسسة التنظيمية في توجيه السلوك أنه من البديهي أن تحدث الأمور بهذا الشكل .

-أما الهوية المهنية : فإن مسارها يتميز بالوعي من طرف الأفراد و الجماعات ، في الإنتماء إلى النظام و الدفاع عنه ، التي تترجم إلى معايير الإنتماء الطبقي أو الجنسي ، أو الإنتماء إلى شريحة إجتماعية أو فكرية و غيرها من المعايير ، داخل النسق و التنظيم و اندماجهم فيه .

أ - علاقة ثقافة المؤسسة بالهوية المهنية في التنظيم : إن التنظيم في المؤسسة يعتمد على الفاعلين و معايير قيام هذه العلاقات و السلطة و المعرفة ، في تطوير الكفاءة المهنية و أساليب الاتصال و نشر المعلومات و المعارف ، و دور القيم و المعايير الثقافية في توجيه السلوك و الممارسات في اتجاه

واضح ، لتحقيق الأهداف التنظيمية في تجانس تصنعه الهوية و الإنتماء لهذه المؤسسة ، و ثقافتها التنظيمية .

-و تعتبر الهوية من اصل كلمة "هو" أي ، تمييز الشيء عن الشيء ، و تعني مجمل السمات التي تميز شيئاً عن غيره أو شخص عن غيره أو مجموعة عن غيرها .

-**الهوية المهنية**⁵³: الهوية هي قوة دافعة بعناصر ثقافية مشتركة ، التي تمكن للمعنيين أن يكونوا واعيين بها .

-و عليه وجدنا معظم المبحوثين أجابوا بتصريحاتهم لنا ، انهم لا يتركون المؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة وطنية ينتمون لها في حياتهم المهنية ، و هم جزء منها حيث وفرت لهم الاستقرار و الرضا عن العمل و على المؤسسة ، **كتصريح المبحوث رقم 10** : " لا أغير المؤسسة لأنني أنتمي إليها" ، بالإضافة لتوفيرها لهم ، الشغل أو العمل و الأجر ، و خوفاً من البطالة و كذا توفر أحسن الظروف العمل و الرضا عنه ، **كتصريح المبحوث رقم 15** : " لا أترك هذه المؤسسة لأنها وفرت لي العمل و الأجر و أنا راضي عنها " . و **تصريح المبحوث رقم 27** : " لا أغير هذه المؤسسة لأنها مؤسسة وطنية و أنا فيها مرتاح و أتعلم من الزملاء في ظروف عمل جيدة " .

-و هناك من وجد بقاءه بهذه المؤسسة للتعلم أكثر و اكتساب الخبرة و الكفاءة المهنية و ضمان الحياة المهنية ، و بالتالي أعطاهم هوية مهنية و إنتماء لهذه المؤسسة و لا يمكن الإستغناء و العيش خارجها **كتصريح المبحوث رقم 18** : " لا أغيرها لأنني أتعلم لإثبات جدارتي و كفاءتي المهنية في العمل " . وهناك من يعتبر المؤسسة ، كامتداد أسري بانتمائهم لها **كتصريح المبحوث رقم 19** : " لا أغير هذه المؤسسة ، و أوصل العمل فيها حتى أتقاعد لأنني أمضيت فيها مدة معتبرة من حياتي المهنية و تعلمت فيها و أوصل عملي في أحسن الظروف " و أيضا **تصريح المبحوث رقم 20** : " لا أغيرها لأنني أنتمي

⁵³ - بشير محمد ، الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 11.

إليها، و قضيت فيها كل حياتي المهنية ، فهي جزء من حياتي و راضية عنها " ؛ و قد لاحظنا أثناء تصريحاتهم ، ما يظهر في سمات الوجه وإيماءاته و الانفعال ، في الدفاع عن انتمائهم و اعتزازهم بذلك لهذه المؤسسة **كتصريح المبحوث رقم 30** : " البقاء بالمؤسسة ، لأنها جزء من حياتي كعائلي لا غيرها ، عمل فيها الأب و الزوج و أنا أيضا أعمل فيها إن شاء الله أولادي يلتحقون بها يعمل فيها لأنني أنمي إليها ، فيها رزق أولادي و هذه المؤسسة عندها قيمة و فيها استقرار " ؛ و لإعطائهم قيمة داخل المؤسسة بالانتماء إليها.

- بينما الأقلية ، صرحت لنا أنها ترغب في ترك المؤسسة ، إذا ما توفرت في مؤسسة أخرى ظروف عمل أفضل مع ترقية ، و تحفيزات و أفضل أجر ، على أن تكون مؤسسة وطنية أخرى ، لضمان

الاستقرار في الحياة المهنية ، لإعتبار هذه المؤسسة لا تفلس أو تغلق كالمؤسسات الخواص أو المؤسسات الإستثمارية و الأجنبية ، **كتصريح المبحوث رقم 28** : " أغيرها إذا توفر في مؤسسة أخرى أفضل أجر و تحفيزات على أن تكون مؤسسة وطنية لضمان الإستقرار".

و **تصريح المبحوث رقم 11** : " أغير المؤسسة إذا وجدت ظروف أفضل وزيادة في الأجر مع ضمان الإستقرار في المؤسسة التي لا تغلق و لا تفلس " .

-و هذا كله يبين لنا الهوية المهنية للعمال في انتماءهم لهذه المؤسسة الوطنية سونلغاز ، و ثقافتها التنظيمية في ضمان الإستقرار و استمرار حياتهم المهنية ، مع تطوير المعارف و المكتسبات من ممارساتهم الدائمة و المتواصلة للعمل ، و الذي ينمي كفاءتهم المهنية بصفة عامة و يضمن استقرار خلال حياتهم المهنية .

- مثلما وجدناه عند العمال ، الذين سبق لهم أن عملوا من قبل التحاقهم بمؤسسة سونلغاز ، أنها لم تحقق لهم الإستقرار و التعلم و تنمية كفاءاتهم المهنية ، داخل التنظيم الذي تهدف إليه المؤسسة الوطنية سونلغاز ، عكس المؤسسات الخواص من خلال ثقافتها التنظيمية السائدة في ممارساتهم و سلوكهم الذي

أعطاهم انتماء لهذه المؤسسة ، أنها تضمن تعلمهم و حياتهم المهنية في استقرار ، **كتصريح المبحوث رقم**

5 : عملت بمؤسسة خاصة بعقد عمل بالمصلحة الاقتصادية ،لم تضمن لي الاستقرار فلا أغير هذه

المؤسسة أبقى فيها للتعلم أكثر و الإستقرار و إثبات كفاءتي المهنية".

-فتلك التغيرات في الظروف الإقتصادية و التنظيمية للمؤسسات الوطنية و المجتمع الجزائري ، و

التطورات الإقتصادية بصفة عامة ، لا تسمح بترك العمل بهذه المؤسسة ، باعتبارها مؤسسة وطنية

تضمن لهم الأجر و التعلم ، و تنمية لكفاءاتهم المهنية و مستقبلهم و حياتهم المهنية ، داخل ثقافتها

التنظيمية و سلوكهم و ممارساتهم المشتركة بها؛ وهذا أعط لهم هوية مهنية للعامل في الإنتماء لها ، و

أعط تصور و ثقافة للعامل حول عمله و مؤسسته و أعطت له قيمة داخلها و خارجها .

ب - تأثير ثقافة المؤسسة التنظيمية على العمال و تشكيل الهوية المهنية :

تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على العمال و إجراءات العمل ، و بعض آثارها تكون واضحة و البعض

الأخر خفي ، مثل الضغوط التي تُلقبها على العمال ليتوافقوا معها ، فالثقافة التنظيمية تركز على أهمية

الكفاءة المهنية لعمالها في العمل ، و في حل مشاكلهم و ذلك لتأثيرها على إجراءات العمل أو أداء

العمال ، فعندما يقوم العمال بأعمال و مهام تتوافق مع ثقافة المؤسسة ، بمعنى ثقافتهم تتوافق مع ثقافة

المؤسسة ، يرجع إلى الإختيار الجيد للعمال الذي لهم نفس القيم و الأهداف في تنمية كفاءتهم و حياتهم

المهنية .

ت - تمثلات العمال للمؤسسة و ثقافتها التنظيمية بمؤسسة سونلغاز :

بعد إجراءنا لتقنية سيرة الحياة ، بالبحث الميداني بمؤسسة سونلغاز حول التغيرات التي شهدتها

المؤسسة الاقتصادية و التنظيمية ، و ما اكتسبوه من معارف و معلومات في الأداء للمهام *savoir faire*

و ما كون هويتهم المهنية من جهة ، و كفاءتهم المهنية من جهة أخرى ، كتصريح كل من المبحوثين من

مجتمع البحث في سيرة حياة حيث يرى المبحوث رقم 19 : في سيرة حياة حول تغيرات الإقتصادية

التي عرفتها المؤسسة و ما شهدته في تغير تنظيمها و أثر ذلك على ثقافتها التنظيمية ، و ما اكتسبوه من مهارات و بناء لكفاءتهم المهنية و تنميتها ، و جزء من هذه التغيرات في ممارسات و معارف مغايرة لما كان سائد و ما تركه الجيل الأول للجيل الثاني ، و **يصرح لنا :** " عند دخولي للعمل بالمؤسسة في هذه الفترة بداية ، ما ميز المسؤولين أن لهم الكفاءة المهنية في حسن تسييرهم و يعطون قيمة للعامل و يشجعونه ، و جو العمل السائد كان جيدا كأننا أسرة أو عائلة ، كنا نخدموا بأيدينا ما كانش هذي **logiciel informatique** و نخدموها بكفاءتنا المهنية ، تعلمنا و طورناها بالعمل الجماعي ، تعلمت من ليكانوا معايا و عطاوني قيمة ، لهذا لا يمكنني تغيير هذه المؤسسة لأنها جزء مني ، و الآن أفيد بخبرتي و كفاءتي للعمال الجدد المتخرجين من الجامعات ، لان العمل عالم آخر، و حنا في علاقة و ظروف عمل جيدة " .

و المبحوث رقم 28 يصرح لنا : " عرفت هذه المؤسسة تسريح للعمال و خروج نسبي على التقاعد بالرغم من أهمية كفاءتهم المهنية و خبرتهم ، لكن خرجوا و تم توقيف التوظيف من جراء FMI لتقليص عدد العمال في المؤسسة ، و غلق المؤسسات الأخرى ، و كيعاودوا فتحو التوظيف ، لم تعتمد على الكفاءة المهنية و ما تحتاجه المؤسسة بل بالمحسوبية و الجهوية في إعطاء فرص العمل " .

أما المبحوث 30 فصرح لنا حول الهوية المهنية و الانتماء بالمؤسسات أنه " لا يمكن ترك هذه المؤسسة نموت عليها كأنها عائلتي ، عمل فيها والدي وزوجي ، و منها رزق أولادي وحتى بنتي تدخل هي أيضا للعمل بسونلغاز ، عندها قيمة داخل المؤسسة و في خارجها لأنها تضمن الإستقرار و العمل و التحكم أكثر خلال الحياة المهنية و تبقى فيها حتى نتقاعد" .

-لهذا نقول أن هذه المؤسسة ، وجد فيها العمال كل ما يضمن استقرار حياتهم المهنية ، من أجر و تعلم و ظروف عمل ، في بناء و تنمية كفاءتهم المهنية ، داخل ثقافتها التنظيمية ضمن انتماءهم لهذه

المؤسسة الوطنية ، التي أعطت لهم هوية مهنية و انتماء لا يمكن الاستغناء عنها و العيش دونها لتحقيق أهدافهم .

6 - مكونات ثقافة المؤسسة : تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مهم لتفسير عمل و ممارسات العمال داخل التنظيم ، و طرق معالجة الصراع الداخلي ، و التكيف مع متطلبات الواقع من جميع مجالاته و المحيط بالمؤسسة ، و ما تحتاجه من كفاءات مهنية للتحكم فيه ، و هناك مصادر تشكل و تطور و تساعد ثقافة المؤسسة أهمها :

- 1. الثقافة الوطنية أو الثقافة العامة للمجتمع :** حيث تحدد القيم العامة و المشتركة فلسفة تسيير الأمور و معالجة المشاكل ، و تحتوي أيضا على الطقوس الاجتماعية ، و الأساطير و الرموز ، و التي تعبر عن الأفكار و المعتقدات و الأخلاق التي تجعل سلوكا معين مقبول و مستحسنا كالمعتقدات الدينية التي تكون مركزية لدى الجماعات المتدينة ، أما الأساطير فهي مرتبطة بتاريخ المجتمع و تعمل على تقوية تأثير القيم على السلوك الاجتماعي من خلال الطقوس المتمثلة ، في طرق الاحتفال بمختلف المناسبات المخددة لبعض الأحداث ، أو المعتقدات السائدة عن السلطة ، أما الرموز فهي تمثل الحدود التي تجعل الجماعات تعبر عن اختلافها أمام الجماعات الأخرى ، كاللغة المتداولة في الإتصال و الرموز الوطنية و التراث الفولكلوري .
- 2. شخصية المؤسسين للثقافة :** تعتبر شخصية المؤسسين الثقافة في المؤسسة ، مرجعية هامة في توجيه السلوك الأفراد ، من خلال القيم التي تم إرساؤها في طريقة عمل المؤسسة ، كالإحترام المتبادل ، و تقديم أحسن الخدمات للزبائن ، و التحلي بالصبر و الرصانة في التعامل مع المشاكل .
- 3. الثقافة المهنية للعمال :** تعبر عن ثقافة العمل التي تحدد الملامح الثقافية للعمال ، و التي تم اكتسابها من خلال الخبرة المهنية في مؤسسات أخرى ، أو المستوى من الثقافة الوطنية مباشرة

و تعبر عن القيم التي ينسبها العمال إلى مكانتهم الإجتماعية كعمال ، و قيمة الوقت و الإنضباط و السلطة ، و العمل المأجور و قيمة الحياة و التعلم و الكفاءة المهنية .

4. تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية) : يشمل على أحداث المهمة التي طبعت الصيرورة

التاريخية للمؤسسة أو صنعت أمجادها ، في تحقيق النجاح و التطور ، و هي بهذا التذكر تمجد

جهود بعض الأفراد ، و تعطي الشرعية و المصادقية لطرق معالجة المشاكل ، و احتواء الصراعات الداخلية و أنماط التعامل مع الشركاء الخارجيين .

-ان التقاء هذه العناصر هو الذي يحدد طرق تعامل الفرد مع ثقافة المؤسسة ، و يحقق له الانتماء إلى تنظيم . فقد نجد بعض المؤسسات تفرض ارتداء زي موحد من طرف العمال ، أو حمل شارة معينة ، أو استعمال طرق تواصل مميزة في الاتصال اللغوي ، أو شكل الوثائق المستعملة في نقل المعلومات من رسائل و تقارير.

-و هذا ما وجدناه و لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية بالمؤسسة سونلغاز ، لدور المؤسسة في نشر ثقافتها ووجدنا بعض من الممارسات لعمالها في خطاباتهم و استعمال اللغة التي لها علاقة بوسطهم التنظيمي، ما يعكس ثقافتها التنظيمية و باستعمالنا للملاحظة المباشرة و الملاحظة بالمشاركة في البحث الميداني لاحظنا استعمالهم للغة الرموز داخل مجتمع البحث في لفظ " DIRO " يعني المدير (le directeur) و أيضا مناداته رئيس القسم التقني للكهرباء ليس باسمه بل برمز المصلحة D.T.E عندما يحتاجون إليه أو للتوقيع " روح عند الديرو .. " " ..روح عند "دي تي يو" DTE.. "

بالإضافة إلى تمثيلات العمال لما حققته لهم المؤسسة الجزائرية سونلغاز ، و ما تعكسه ثقافتها التنظيمية أنها تضم ما بين الجانب الاجتماعي و الجانب المادي ، من استقرار في العمل و التحكم في اكتساب المعارف و تطوير لكفاءتهم المهنية و المعرفية ، بتكوينهم و تنميتهم ، تعكسها سلوكهم و ممارساتهم

للمهام ، بالإضافة لتحقيق الأجر و الضمان الاجتماعي ، و الخبرة المهنية ضمن ظروف ، و علاقات عمل مناسبة ، مما يضم جماعات العمل في ظروف و ممارسات مشتركة ، لتحقيق كفاءتهم المهنية و مستقبلهم و حياتهم المهنية ضمن ثقافتها التنظيمية .

خاتمة الفصل الأول:

إن انتقال المؤسسة الجزائرية من نظام تسييري إلى نظام آخر ، الذي تمثل في إصلاحات اقتصادية، بينما هي تأثيرات قوى و أبعاد مختلفة و متعددة ، و هذا بدوره شكّل قيم و تصورات في ذاكرة العمال و الأجيال لتكتسب كسلوك و ممارسات مثلت ثقافتها التنظيمية و بالتالي أدت إلى بناء كفاءاتهم المهنية و معارفهم المتوارثة و المكتسبة عبر الأجيال، و خلال علاقتهم ببعض البعض داخل التنظيم و داخل سلوك و أهداف مشتركة، و تقبل للواقع و المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و خاصة ما عرفته المؤسسة في تلك الأزمة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، في كثرة البطالة و التسريحات و دور سيادة القرار و ما تلعبه السلطة و البيروقراطية و لعب الأدوار في محك مع الكفاءة و المسؤولية، لتحقيق الأهداف و تنظيم المؤسسة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : تمثلات العمال للسلطة التنظيمية و علاقة العمل في بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز

مقدمة الفصل الثاني :

يعتبر العمال اللبنة الأساسية للمؤسسة، من خلال ما يقوم به، يمكن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عن طريق تفاعله مع زملائه في العمل في إطار علاقة العمل ، و أدوات و محيط و ثقافة المؤسسة التنظيمية السائدة بصفة عامة، و الذي يؤثر في طبيعة السلوك و أدواره الرئيسية داخل هرم التنظيم و السلطة مما يشمل على اكتساب المعرفة و الخبرة المهنية و تنميتها لبلوغ الأهداف و ضمان حياته المهنية بالمستوى المطلوب .

و هذا ما سنعالجه في هذا الفصل ، حول علاقة العمال كفاعلين داخل التنظيم الذي يضم علاقة العمل ، و السلطة و لعب الأدوار الذي تضمنه مجموعة من الممارسات و السلوكات من الثقافة التنظيمية للمؤسسة و علاقة التأثير و التأثير ، لبناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة في اكتساب المعرفة و الخبرة لمواجهة صعوبات و صراعات و نزاعات العمل داخل هرمية التنظيم لتحقيق الأهداف .

المبحث الأول: السلطة التنظيمية و علاقتها ببناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة.

مقدمة

تعتبر علاقات العمل داخل التنظيمات، مبنية على أساس علاقات سلطوية متبادلة ، يخضع فيها كل واحد داخل هرمية التنظيم التي لها دور في إكتساب المعارف و الخبرة و الكفاءة المهنية ، في لعب الأدوار و بلوغ السلطة و الأهداف ، داخل التنظيم التي تشكلها ثقافة المؤسسة التنظيمية.

1 - مفهوم التنظيم و تقسيمه :

أ - **مفهوم التنظيم:** هو وحدة اجتماعية، تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة⁵⁴؛ كما يعتبر أنه يحدد لنا البنية الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها و المواصفات المرتبطة بها ، و كذا الوسائل و الأشخاص و عملية التنظيم ، تعطي اعتبارات تصميم الهيكل، و يدخل فيها تحديد الأنشطة و الوظائف و التقسيمات الإدارية و نطاق الإشراف، و توظيف الأعمال و المهام و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية الأزمة، بالإضافة إلى اعتبارات التنسيق الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفوضها من خلال استخدام اللجان و تصميم العمل⁵⁵.

- فالتنظيم يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية ، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم ، كالإنتاج لتوزيع التربية و التكوين و غيره⁵⁶ ، كما يشير إلى بعض السلوكات العمليات الاجتماعية، بمعنى يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات

داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار
⁵⁴الكتاب الحديث، 2006-ص140

⁵⁵محمد رفيق الطيب، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1995،،
ص 79 .

⁵⁶ محمد بومخلوف ،التنظيم الصناعي و البيئة دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر، الطبعة الأولى، 2001، ص16 .

المختلفة ، تمثل ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية ، و تحقيق نماذج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة، و عليه فالتنظيمات تقوم على مجموعة من المبادئ و القواعد هي:

1- **تقسيم المهام:** بحيث تكون مهام كل عضو في التنظيم محددة تحديدا دقيقا هذه السمة هي التي تميزه عن أي تجمع تلقائي.

2- **توزيع الدوار:** التي تمثل الرهانات الأساسية للتنظيمات ، فكل عضو مكلف بمهمة ينجزها بطريقة خاصة ، و يشير الدور هنا إلى الفاعل حسب قدراته التي هي الأساس في التوجيه.

3- **وجود نظام للسلطة الإشرافية:** و يتمثل في تلك الثقة التي يحضى بها لأفراد ، و التي تؤهلهم لإحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم ، من أجل التوجيه و المتابعة.

4- **وجود نظام الاتصال:** و هو جعل الأفراد على الاتصال الدائم ببعضهم البعض ، و يتخذ اتجاهات متعددة رأسية و أفقية، و يتم عبر قنوات محددة و بالسرعة المطلوبة.

5- **وجود نظام للمساهمة و الاستفادة:** و يعني تحديد الحقوق و الواجبات بكل دقة بالنسبة لجميع أعضاء التنظيم، كما أن العضو مطالب بتنفيذ الأوامر الآتية إليه من المستخدم، فإنه بالمقابل ، يتلقى مقابلا محددًا متفقا عليه مسبقا و موثقا.

-و يتخذ التنظيم هيكلًا تنظيميًا تتضح من خلاله المهام و السلطات ، التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه ، كما تتحدد من خلال مواقع الأقسام و الفروع و علاقتها الرأسية و الأفقية.

-و **عليه فالهيكل التنظيمي:** يمثل البناء التنظيمي للمؤسسة ، فيحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و تنظيمها ، بحيث توحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، و يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يكون بسيطًا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية، فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة فيحدد اسمها و شكلها و اختصاصها و مجال عملها و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها ، و طبيعة العمل، لاقات الوظيفية بين العمال و الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

ب - **التنظيم في المفهوم البيروقراطي عند ماكس فيبر:**

أ- البيروقراطية: عرضها فيبر للتنظيم كنموذج فعال و رشيد، يشرح السمات المميزة لكل من العاملين و المواقع الوظيفية ، التي يشتغلونها و تتسم البيروقراطية بعدد من الخصائص من بينها ، تدرج الوظائف و قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة، و استخدام الملفات و السرية، و التحديد الواضح لمجالات ممارسة السلطة، التي تحددها القواعد العامة و تحكمها التعليمات، و يرى فيبر أن الموظفين البيروقراطيين ، يعينون من قبل سلطة أعلى و يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم و بارتفاع مكانتهم ، و فضلا عن ذلك يتلقون رواتب ثابتة و معاشات تقاعد و لهم الولاء بحياتهم العملية و وظائفهم⁵⁷.

ب -التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر: حيث وضع فيه أهمية السيمات كالرشد و العقلانية و الموضوعية في إدارة المؤسسة ، في توزيع الأنشطة و الأعمال على أعضاء التنظيم وفق معايير محددة لكل وظيفة في التنظيم ، بتخصص محدد و مهمات ثابتة، حيث التدرج الهرمي في السلطة يجب أن يكون على أساس شخصي، و يكون تعيين الموظفين حسب المؤهلات و الخبرات دون عوامل شخصية بتأسيس التنظيم على طرق و أساليب إنتاجية و تنظيمية علمية⁵⁸.

- بالتالي تعتبر البيروقراطية عند ماكس فيبر هي: معيار للتنظيم العقلاني و الفعال الذي يتكيف مع نظام المؤسسات الرأسمالية، و التي تحتاج إلى كفاءات مهنية للقيام بوظائفها إلى أفراد أكفاء بالإدارة البيروقراطية ، ضمن علاقات عمل منظمة و قد أعط ماكس فيبر للشرعية و السلطة و القدرة و تطويرها ، كنظرية للفعل العقلاني في المؤسسة و التي تتكون من ثلاث معايير أساسية في التنظيم العقلاني ، في فكرة الفعالية في التسيير و التخصص في القيام بالمهام و الشرعية ، توزيع العمل و تعميمها ضمن نظام أو تنظيم رسمي للمؤسسة⁵⁹.

و اعتبر ماكس فيبر البيروقراطية سر نجاح المنظمات الإنتاجية و التجارية و الخدمية في المجتمع الصناعي، الذي يعتمد على نظام تقسيم العمل و التخصص فيه بالبيروقراطية ، تحدد الواجبات و الحقوق لكل عامل و موظف يعمل في جهازها.

57 محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار الميسرة للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، 2011 ص280-281 .

58 أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، النشر العلمي و المطابع، الرياض ، الطبعة الأولى، 2005 .

⁵⁹BerabetMeire, Manageor, Dunod, Paris, 2eme edition,2010, pp16 -77.

و تحصر المسؤولية في يد الأشخاص الذين يتراأسون أقسام و مديريات بمؤسسة، باعتبار المؤسسة ذات النظام البيروقراطي ، حيث تكون على شكل الهرم تتوزع عليه الأدوار الوظيفية، فالأدوار التي تكون قليلة لكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ، و تطوير المؤسسة و تحديد أهدافها و سياستها ، لهذا لها أهمية أكبر من الأدوار الأخرى في المؤسسة، و ما تشغل نصف أو سطح الهرم فهي الأدوار الإدارية و الروتينية ، التي تتلقى أوامر من الأدوار القيادية⁶⁰.

ت - مفهوم الدور و توزيعه عند هربت سبنسر :

1- مفهوم الدور: هو السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة ، أو مركز معين مرتبط بعدد من الحقوق و الواجبات المتوقعة من شخص معين، في موقف معين و ما يؤديه و يقوم به من أعمال، و يقول عنه هربت سبنسر: أنه أنواع السلوك التي يقوم بها الشخص، الذي يشغل مكانة معينة⁶¹.

- كما قيل عن الدور أو الأدوار : هي العمليات التي تمارس من طرف الأفراد ، الذين يخصص لهم أدوار لدمج العمليات، و هي تتمثل في القواعد و الإجراءات و المعايير للسلوك و الأفعال، بالتالي فالدور يعرف العملية حسب الأفراد الذين يقومون بإنجازه⁶².

2 - توزيع الأدوار: تمثل الرهانات السياسية للتنظيمات، حيث كل عضو مكلف بمهمة إنجازها بطريقة خاصة ، و يشير الدور هنا إلى الفاعل و قدراته، و هي الأساس في توجيه السلوك، بالإضافة إلى نظام السلطة الإشرافية ، الذي يتمثل في الثقة التي يحظى بها الأفراد و التي تؤهلهم لإحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم ، من أجل التوجيه و المتابعة⁶³.

ث- الفاعل الاجتماعي و البيروقراطية ، و خصائصها عند ماكس فيبر :

- الفاعل الاجتماعي عند ماكس فيبر: ينطلق ماكس فيبر من دراسة الجماعة ، أنها تنطلق من الفعل الاجتماعي و يتدخل ذلك لدراسة المجتمع و ما يحتويه من عمليات و علاقات،

⁶⁰إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2010 ص283،
⁶¹ عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة اتجاهات نظرية و عمليات الإشراف و التقييم، المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ، ص 19.

⁶² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006 ص 58.

⁶³ عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص 59-60.

جماعات و نظم، و عليه صنف الفعل إلى أنماط ، و هي شكل من أشكال الحياة الاجتماعية، و اعتبر الفرد الفاعل هو وحدة تحليل مجتمع فيميز بين أربعة أنماط من الفعل الاجتماعي في:

الفعل العقلاني: الذي يرتبط بهدف ما، الفعل العقلاني القيمي مرتبط بالقيمة، الفعل التقليدي يتمثل في احترام سلطة الأب، أي الفعل الذي تمليه التقاليد و العادات الاجتماعية التي يتم اكتسابها ، الفعل الوجداني في الأفعال العاطفية و ليست أفعال عقلانية ، و هذا لتصنيف الأفعال الإنسانية و تنظيمها ، و من سلوك الإنسان نصنف الفعل الإنساني لبناء السلوك و من الرشد و العقلانية التي لها علاقة بالأهداف كاتجاه المجتمع نحو البيروقراطية⁶⁴.

أما عن خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر: تتسم بعدد من الخصائص من بينها تدرج الوظائف و قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة.

3- مفهوم السلطة التنظيمية و دورها بالمؤسسة :

أ - مفهوم السلطة التنظيمية⁶⁵: تعرف على أنها الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هو حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المؤسسة ، و لتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قوى التأثير في الآخرين التي تتمثل في القوة.

1- القوة: هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين ، و الفرد قد يمتلك السلطة و لا يملك القوة، أو يملك القوة و لكنه لا يملك السلطة و قد يملكهما معا. و السلطة تفتقر بالعمل و بالمركز الوظيفي و حينما يترك الفرد عمله الإداري يتخلى على السلطة الأزمنة لذلك العمل لأن السلطة ، هي جزء من القوة أو لنقل ، أنها أحد مصادر القوة فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة للتأثير في الآخرين ، كما و أن بإمكان تفويض السلطة إلى مستويات الإدارية الأدنى.

2- تدرج السلطة: أشرنا أن السلطة التنظيمية الرسمية مصدر من مصادر القوة، و أيضا الأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير، من خلال قراراتهم الرسمية أيضا، فالمرؤوسين يقبلون هذا التأثير بإعتباره حق ملازم لمركز المدير.

64 عصام محمد منصور، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج الأردن، 2010 صص 50-51.
65 مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 1999 ، ص 128 .

ب - أهمية السلطة في المؤسسة و عملية منح و اتخاذ القرارات: يمارس الأفراد السلطة قصد الحصول على مزايا معينة داخل التنظيم ، بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات.

1-اتخاذ القرارات⁶⁶: لا بد للمسير اتخاذ القرارات عند قيامه بمختلف الوظائف التسييرية من تخطيط، تنظيم، تنسيق و رقابة.

- إن قدرة المسير و كفاءته ، تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها و في نتائجها العملية على أرضية الواقع.

2- عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة: تفيد النظرية الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكلة الموجودة أولا ، و هذا يعني أن هناك حالة غير مرضية، و ما أن يتم تحديد الحاجة إلى القرار يقوم متخذ القرار بتحديد جميع البدائل التي يمكن أن تحل المشكل، ثم يقوم بتحديد عناصر القوة و الضعف لكل بديل تمهيدا باختيار البديل الأمثل.

ت- عملية منح و اتخاذ القرارات وأهمية المشاركة العمالية بالمؤسسة في بناء الكفاءات:

إن المشاركة العمالية و اتخاذ القرارات يرجع لنموذج "سيمون هوبرت" الذي يرى ، أن المنظمة هي نظام اجتماعي على أساس اتخاذ القرارات ، باعتبار أن الإنسان في تحقيق أهداف المؤسسة برشد محدود و هو مقتنع أن مشاركته ستحقق طموحاته الشخصية.

-و كنموذج على مشاركة العمال في اتخاذ القرار في الجزائر في ظل التسيير الاشتراكي قد ساهم كثير من الغموض من الناحية الإجرائية لتعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة و ترابط الأبنية الهيرارشية التدريجية للسلطة⁶⁷.

-أما عن منح و اتخاذ القرار و المشاركة العمالية بمؤسسة سونلغاز، فقد أجاب أغلبية المبحوثين ، أن من يأخذ و يمنح القرارات هي من طرف المدير ثم من المسؤول المباشر للمصلحة، **كتصريح المبحوث رقم 07** "تمنح القرارات من طرف المدير ، عن طريق مسؤولي الأقسام" .

⁶⁶ محمد رفيق الطيب ، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1995 ص35-38 .

يوسف سعدون علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار عنابة 1995 ص16.

بينما الأقلية ترى أن القرارات تؤخذ و تمنح من طرف المسؤول المباشر، **كتصريح المبحوث رقم 15** "المسؤول المباشر هو من يمنح القرارات"، و قد لاحظنا رغبتهم في المشاركة في القرارات و الدخول بحوار لتبادل الآراء مع المسؤولين بالمؤسسة.

و بالتالي نرى أن العمال يعبرون عن حاجتهم بالمشاركة في أخذ القرارات التي تمس عملهم و مستقبلهم المهني، للاعتراف بكفاءتهم المهنية و مجهوداتهم لتجاوز ظروف و صعوبات العمل، و عليه فهم لا يعتبرون أنفسهم مجرد عمال يأخذون روايتهم، بل هم جماعة تضم بينهم علاقة العمل، و تجمعهم روابط مهنية ثقافية و اجتماعية تنموا و تتطور عبر السنين إلى درجة أنهم يرون المؤسسة التي يعملون بها، جزء لا يتجزأ من كيانهم و من حياتهم المهنية، و هذا يجعلهم ضمن علاقات العمل التي تزيد من كفاءتهم المهنية من جهة أخرى.

و يقول **عناصر العياشي عن المشاركة العمالية**⁶⁸: أنها تمثل إستراتيجية و معرفة لها شرعيتها بحيث المشاركة العمالية تأخذ إجراءات إستراتيجية، لأنه يشارك في التنظيم و ما يتكون منه، بالإضافة إلى أخذ القرار و له صورة إيجابية الذي يبين تزويدهم بالمعارف و تقديم خدمات لصالح نظام المؤسسة، بالإضافة إلى المشاركة في السلم الهرمي و السلطة بالمؤسسة و الحركة الديناميكية من حيث علاقات العمل مع الزملاء الذي يزيد من الكفاءة المهنية. و الدخول في هذه العلاقة مع السلطة الذي يضمهم في شرعية جماعية ضمن علاقات العمل بالمؤسسة، و هذا ما عالجهم ميشال كروزييه في السلطة التنظيمية كإستراتيجية للمؤسسة.

3- نظريات السلطة و مقارباتها التنظيمية:

3-1 نظرية السلطة و أنواعها عند ماكس فيبر⁶⁹: التي يقول عنها ماكس فيبر هي وجود أشخاص مستعدين للخضوع و الطاعة، و قد ميز بين ثلاث أنواع و نماذج للسلطة قائمة على تصورات مختلفة للشرعية، بحيث تتمثل في السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية، السلطة القانونية. أما السلطة التقليدية و هي شرعية من النمط التقليدي و العرفي، تقوم على أساس الاعتقاد بالاعتراف السائد في المجتمع كضوابط منتظمة، التي تركز على السن و المكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة، و يقبلها أفراد الجماعة و هي توجد في المجتمعات التقليدية.

⁶⁸Layachi Anser conceptions de l'homme au travail et de légitimation, la participation stratège de légitimation, N12, 2005, crasc, p31.

⁶⁹ محمد بو مخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر الطبعة الأولى، 2001، ص16-17.

ثم السلطة الكارزمية و هي شرعية في كريمة شخص الزعيم التي تعطي له قيمة لتمييزه بهذه السلطة، فيعتمد هذا النوع من السلطة على الصفات و المميزات و القدرات الشخصية و الخصائص القيادية تعتبر كقائد كارزمايكي، ذو نفوذ يختلف عن الآخرين كأبطال الحروب و القادة فيها ، و السلطة القانونية شرعية من النمط القانوني لها طابع عقلي و من يمارس هذه السلطة يمارسها طبقا للقانون. و السلطة القانونية قائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة و تتركز في المنصب ، و يمكن لشاغل المنصب أن يمارسها وفقا للقواعد المقررة.

2-3 بالإضافة إلى بياربورديو⁷⁰: الذي اشتق أفكاره حول الكاريزما و الشرعية من فيبر ، ليطور نظرية حول القوة الرمزية التي تشدد على الدور الفعال الذي تلعبه الافتراضات المعطاة و المسلم بها ، في تشكيل علاقات القوة و الإبقاء عليها لممارسة القوة تتطلب إضفاء الشرعية، و يبين منطق المصلحة الذاتية يتضمن جميع الممارسات خاصة منها التي تقع في المجال الثقافي.

3-3 السلطة التنظيمية عند ميشال كروزييه⁷¹:

يرى ميشال كروزييه في السلطة التنظيمية ، أنها تتمثل في نموذج التحليل الاستراتيجي في كتابه مع أرهادفريدبرغ ، "الفاعل و النظام" ذات بعدين في بعد إستراتيجية لعب ، بإعتبار الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل له سلوك إستراتيجي الذي سيتم فهمه ضمن العلاقات المهنية الاجتماعية ، التي يخوضها و في بعد السلطة عدم اليقين في تصرفات الناس داخل عالم الإكراهات التنظيمية ؛ فيعرف كروزييه السلطة في صورة علائقية فيقول ليس لدينا سلطة خارج علاقتنا مع الآخرين ؛ بمعنى في كيفية و تمثيلات الفاعلين لمصالحهم الشخصية في إطار الغيرية.

-بالإضافة للمسلم الهرمي في التنظيم⁷²: يأخذ التنظيم هيكل تنظيميا ، تتح من خلاله المهام و السلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه ، كما تتحدد من خلاله مواقع الأقسام و الفروع و علاقتها الرأسية و الأفقية داخل المؤسسة.

⁷⁰ دافيدستوارتز، ترجمة عبد الكريم الحورابي، الثقافة و القوة علم اجتماع بياربورديو ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 2014 ص70.

⁷¹ منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للإسكندرية ، 2000 ، ص 181.

-و قد ميز كل من مشال كروزييه و فريديبارغ⁷³ لمصادر رئيسية للسلطة إذ يتعلق الأمر بالكفاءة المهنية و العلاقة القائمة بين التنظيم و محيطه لاكتساب المعلومات و استعمال القواعد التنظيمية و اللعب عليها manipulation des Règles؛ فهي جملة العلاقات و المخالطات التي ينسجها الفاعل الاجتماعي مع فاعلين آخرين يتمتعون بقدر من السلطة الشيء الذي يعبر عنه في المجتمع الجزائري، بالمفاهيم الشعبية في "العرف-الكتاف-الشطارة- الفاميليا-، و في نفس المعنى يتكلم بيار بورديو على الرأسمال ثقافي و الاجتماعي ضمن نسيج من التعارف و العلاقات في المخالطات، أناس يحوزون على قدر من السلطة في أي مجال بمعنى استعمال سلطة الآخرين لتحقيق الأغراض الشخصية.

- و يعتبر بيار بورديو القوة رأسمال، بإعتباره رأسمال هو شكل من أشكال القوة سواء كانت مادية، ثقافية، أم اجتماعية أو رمزية باعتبار الأفراد و الجماعات ينجذبون إلى مصادر ثقافية و اجتماعية و رمزية للحفاظ على موقعهم في النظام الاجتماعي كما يعتبر رأسمال الثقافي شكلا من القوة لتحقيق المنافع و الخدمات في المجتمع⁷⁴.

4- تمثلات الفاعلين للمرأة القائد في التنظيم النوعي الاجتماعي بالمؤسسة:

عرفت المرأة في مجتمعنا نوعا من التحرر من القيود التقليدية و ذلك بالضرورة الاقتصادية الملحة، التي فرضت عليها الخروج إلى سوق العمل و عرض قوة عملها من أجل الحصول على عمل يعود عليها بمدخول، و قد ساعدها على اقتحام هذا المجال حصولها على التعليم الذي أعطها الشهادات و الكفاءة المهنية و المعرفة، بالإضافة للتقدم و التطور الذي عرفه المجتمع، و من هنا أردنا معرفة من مجتمع البحث، تمثلاتهم و تصوراتهم عن المرأة و عملها و كذا المرأة القائد و المسؤولية عن التنظيم و التسيير، وعن بنائها لكفاءتها المهنية و معرفة الثقافة التنظيمية السائدة مع هذه المعايير و القيم الجديدة التي ظهرت في المجتمع

- أما القيادة و التنظيم بالمؤسسة سونلغاز (القيادة من الجانب النوعي) بين القائد الرجل و المرأة :

⁷²حسين عجلان حسن، استراتيجية الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار الاشراف للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2008،

⁷³Crogier, M. Friedberg, E, l'acteur et le système, Paris Seuil, 1977, pp 82-91.

⁷⁴دايفيدسوارتز، ترجمة محمد عبد الكريم الحورابي الثقافة و القوة، علم الاجتماع بيار بورديو دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 2014، ص111.

-باعتبار القيادة : هي القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها ، لتحقيق أهدافها المشتركة و من خلال ، الاستجابات و التصريحات التي تحصلنا عليها من مجتمع البحث بمؤسسة سونلغاز في تمثلات العمال للمرأة القائد أو الرجل في التنظيم و التسيير، فقد أجابت الأغلبية أنها لا تفرق بين الجنسين ، سواء كانت المرأة المسؤولة و القائد أو الرجل و ذلك يرجع لتحمل المسؤولية و القدرة على التسيير و الكفاءة المهنية و القدرة على ذلك ، **كتصريح المبحوث رقم 03:** " معاً، لا فرق بينهما إذا توفرت الكفاءة المهنية و تحمل المسؤولية" .

بينما الأقلية ترى أن الرجل القائد و المسير ، أفضل من المرأة القائد لأنه أكثر مسؤولية و قدرة على تسيير و التنظيم بإعتبار المرأة لها الميول العاطفي و الذاتية بالإضافة لتغيبها و تعليقها لعلاقة العمل في فترة عطلة الأمومة عن أداء مهامها ، مقارنة بالرجل القائد الذي له وجود دائم بالتنظيم في المؤسسة ، **كتصريح المبحوث رقم 09** "أفضل الرجل لأنه المناسب و المتحكم أكثر في تسيير العمل".

-و هذا يبين لنا أنه هناك من يرى المرأة في مناصب وظيفية و ليست قيادية في التنظيم و التسيير بالمؤسسة لحصولها على أوقات فراغ و دخل ثابت، بالإضافة إلى تغيبها أثناء عطلة الأمومة أو الاستيداع في تعليق علاقة العمل ، على عكس الرجل القائد هو المناسب في المناصب القيادية ، لوجوده في التسيير الدائم للعمل به بحرية و صرامة في صنع و أخذ القرار التنظيمي و كفاءته المهنية و قدرته على تحمل المسؤولية و التصرف بموضوعية . كما يظهر لنا أن فكرة عمل المرأة بصفة عامة و المرأة القائد التي لا يؤهلها لذلك سوى كفاءتها المهنية و معرفتها و خبرتها في التنظيم و العمل ، ذلك ليس إيماناً برسالتها أو دورها في النهوض بالمجتمع و بالمؤسسة، و لا من وراء أن للمرأة أيضاً حقها في العمل و أنها مساوية للرجل، إنما هذه وليدة الواقع الاجتماعي و الاقتصادي.

المبحث الثاني: تنظيم علاقات العمل في بناء الكفاءة المهنية بالمؤسسة.

مقدمة

إن علاقة العمل بإعتبارها الروابط و القواعد التي يتفق عليها العمال و صاحب العمل بالمؤسسة ، على تحديد نوعية ، كمية أداء العمل ، الأجور و ظروف العمل و حماية العمال أثناءها، و هي تثير إشكالات سواء كان أثناء سيرانها تنفيذها أو انتهاءها بسبب ما حسب التنظيم لعلاقة العمل بمختلف المراحل إبرام و سيران علاقة العمل الفردية أو الجماعية.

1- علاقة العمل بين الفردية و الجماعية و واقعها بالمؤسسة :

1-علاقة العمل الفردية⁷⁵: تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي ، حيث تقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم و تنشأ عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يحدده التشريع و التنظيم و الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل، فعلاقة العمل الفردية هي تلك العلاقة التعاقدية بين العامل و رب العمل.

2-علاقة العمل الجماعية: هي إبرام اتفاقية جماعية سليمة و قانونية بين الجانبين الشكلي و الموضوعي ، فلا بد أن يصادق عليها من طرف وزير العمل.

-و الاتفاقية الجماعية هي: إتفاق مدون يتضمن مضمون شروط التشغيل و العمل ، فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية.

- و عن علاقة العمل بالمؤسسة سونلغاز مع المسؤولين و بين العمال، فقد أجاب أغلبية المبحوثين ، أنها حسنة و جيدة يسودها الاحترام و التعاون و حسن المعاملة ، و هذا

⁷⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، سلوك العمال في المنظمات ، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر ، 1996 ، ص82 .

ما جاء في تصريح المبحوث رقم 11 "علاقتي مع العمال و مع المسؤول المباشر جيدة" ، و تصريح المبحوث رقم 27 "علاقتي بالمسؤول جيدة فيها الاحترام و التقدير".

بينما الأقلية ، وصفتها أنها سيئة في عدم احترام المسؤول للقدرات و رأي الآخر ، كتصريح المبحوث رقم 17: "علاقتي بالمسؤول سيئة لأنه لا يحترم قدراتي و رأيي، خوفا أن أخذ منصبه"

-و هذا بين لنا أن علاقة العمل مع المسؤول و العمال الآخرين الفاعلين بالمؤسسة ، لها دورها في أداء المهام بالكفاءة المطلوبة.

حيث كلما كان رضى عن المسؤول و عن العمل ، كان الأداء للعمل و مهام المنصب بكفاءة مهنية ، و العكس أن تصبح علاقة العمل يسودها نزاع و عدم الاخلاص في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة ، مما يهدد مستقبل العامل و المؤسسة على حد سواء.

-أما عن إنهاء علاقة العمل، و من أسبابها ذات الجانب الاقتصادي بمعنىأمام التطور الاقتصادي و الهيكلي للمؤسسات الجزائرية، و أمام الأزمات الاقتصادية و المالية التي أفرزت عدة نتائج على عالم الشغل، حيث أصبحت فيها المؤسسة معرضة إلى ظروف و حتميات في عالم المنافسة، و إعادة التنظيم الهيكلي و الوظيفي للمشاريع ليصبح فيها الفصل أو التسريح يتجاوز المفهوم التقليدي، فيشمل جماعة أو فئة العمل ما يسمى التسريحالجماعي لأسباب اقتصادية، وفق إجراءات معينة في الاتفاقيات الجماعية للعمل مثل ما جاء في نص المادة 69 من قانون علاقات العمل .

و من خلال إجراءنا لتقنية سيرة حياةهذا ما صرح به المبحوث رقم20 "هذه المؤسسة كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، عرفت في فترة التطور و التغير الاقتصادي تسريح للعمال ليتعلمنا منهم، عندهم الكفاءة المهنية في وقت كانت تحتاج لهم . كانت عندهم المهارة و حسن المعاملة في التسيير، خرجوا بتعويضات، و أيضا خروج آخرون لتقاعد نسبي مع تعويضات و تحفيزات مالية مقابل الخروج من المؤسسة ، لانتهاء صلاحية منصبه و مهامه و قد تم خروج الكثير من العمال استفدنا من خبرتهم، و في تلك الفترة كانت ظروف العمل كالأسرة أحسن و أفضل من الآن ، كنا نعتمد على الكتابة باليد على السجلات و ليفاكتور، كنا نقوم بها في حسن الصورة و بكفاءة و في الوقت المحدد، عكس الآن يوجد الإعلام الآلي و

التقنيات في لوجسيال ، التي تم تكويننا عليها و أحيانا نقوم بها بسرعة و كثرة الأوراق ، و المسؤولين من قبل ماكانوش متكونين أو جامعيين و لكنهم متميزون بكفاءتهم المهنية. "

-فهذا يعني أن المؤسسة الجزائرية سونالغاز ، قامت بتسريح عمال لهم الكفاءة المهنية دون الاستفادة منها و من معارفهم و خبرتهم ، في وقت كانت المؤسسة في حاجة لهم قامت بإنهاء علاقة العمل مع هذه الفئة التي أخذت معها ممارسات و أساطير و ثقافة المؤسسة التنظيمية و كفاءتهم المهنية بتعويض مادي.

أ- **هيكل العلاقات داخل التنظيم و مبادئه**⁷⁶: الذي يهدف إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم ، من أجل تسيير عملية تجسيد الأهداف بين مختلف جوانب و مصالح التنظيم، بهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفاعلية. و يتطلب تنظيم علاقات الأفراد بطريقة منطقية، كما يتطلب منح سلطة المسؤولين ، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات.

و **من مبادئ التنظيم**⁷⁷: لتحقيق التنسيق للمجهود و الأهداف نجد أهم مبدأ في تدرج السلطات:

-بحيث بعد تجزئة العمل و تنظيم المهام في صورة مصالح ، تظهر أهمية التنسيق بينهما، إذ أن اختلاف المهام و تعدد القائمين على تأدية أجزاءها يتطلب درجة من التنسيق من أجل تحقيق الهدف النهائي للتنظيم ، و يكون التنسيق بين المهام عن طريق تنظيم العلاقات بين مختلف مسؤولي التدرج الإداري ، حيث تكون هناك سلسلة لتدرج السلطات و بتعقيد التنظيمات و الزيادة في الحجم يؤدي إلى إيجاد مراتب إدارية ، لتحديد الأدوار و المستويات و مراتب السلطة و مراتب الواجبات، بالإضافة لمبدأ المسؤولية لتحمل الفرد المسؤولية أمام نفسه و أمام الغير، و قد يحاسب من طرف المسؤولين على طريقة و مدى انجازه للمسؤوليات و المهام الموكلة إليه، فنجد هنا، دور الكفاءة المهنية للفرد في إنجازه لمهامه و تحمل المسؤولية أمام ذلك في خضم علاقات العمل داخل التنظيم و المستوى الهرمي للسلطة بالمؤسسة .

2- ثقافة الإطار و تمثلاته للكفاءة المهنية داخل علاقة العمل بالمؤسسة .

⁷⁶ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر، دون تاريخ ، ص 91.

⁷⁷ بوفلجة غيات، المرجع السابق ص 93

أ-الوضعية المهنية للإطارات⁷⁸: و المقصود منها هي مجمل الظروف التي تطبع الحياة المهنية، بما في ذلك الأدوار و المهمات التي يؤديها و مدى توافر الإمكانيات و الفرص لإنجازها ، بطرق تحقق الإشباع و الرضا و قد تم الاعتماد في تحليل و تقويم الوضعية المهنية على ثلاث مؤشرات :

- بمدى توفر فرص و حظوظ تطبيق المعارف و الخبرات في القيام بالعمل.

-درجة المشاركة في اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في مكان العمل أو ذات الطابع الاستراتيجي.

-فرص الترقية و منظومة الجزاء و توزيع الامتيازات.

3 -ثقافة الإطار و تمثلاته للكفاءة المهنية: توجد نزعة قوية بين الإطارات لتصور أنفسهم ، باعتبارهم نخبة رائدة بحكم تعليمها و كفاءتها المهنية ، و اكتسابها مبادئ و أسس التفكير المنهجي و السلوك الرشيد ، إضافة إلى موقعها في المنشأة أين تقوم بدور القيادة و التنشيط و التوجيه و يؤكد العياشي عنصر⁷⁹ أن نجاح المنشآت و التنظيمات رهين بنجاح الإطارات في حياتهم المهنية ، فالإطارات تقوم بأداء دورهم بإتقان و ضمير بتوفير الخبرة و الكفاءة المهنية و التقنية و الوفاء للمنشأة و أهدافها ، و في المقابل يعتقدون أنها لا تحقق لهم سوى نسبة ضئيلة من توقعاتهم التي تأتي في مقدمتها ظروف العمل الجيدة، مدى الحياة ، و أفاق جديدة في الحياة المهنية بتأمين الكفاءة المهنية و توفير جو الثقة و التعاون و إشباع طموحاتهم المشروعة .

-أما السلطة عند الإطارات⁸⁰: فتتعرض بعض الدراسات للإطارات في دراسة التنظيمات، مما يشير إليه ميشان كروزييه إلى المكانة البارزة التي يحتلها الإطارات مما يسمح لهم بالتسلسل إلى المواقع لممارسة السلطة و النفوذ بفضل الموارد التي يمتلكونها، كما يستبعدسانسوليو فكرة تشكيل الإطارات لطبقة اجتماعية متماسكة جديدة أو متجانسة ، لتوزعهم في مواقع متباينة و يحتلون مكانات فيتفاوتون في مستويات النفوذ و ممارسة السلطة ، فضلا عن

⁷⁸ العياشي عنصر ، الإطارات في المنشأة الجزائرية الهوية و الطموحات وثيقة العمل رقم 1999/A/3 فبراير 1994 ، مركز البحث في الانترولوجيا و الثقافية، crasc، ص07.

⁷⁹ العياشي عنصر ، المرجع السابق ص11.

⁸⁰ نفس المرجع السابق ، ص 236.

التباين و الاختلاف في خبراتهم و تجاربهم أثناء الدراسة و العمل و من حيث كفاءتهم المهنية خلال ممارستهم المهنية.

-و هذا ما لاحظناه بالمؤسسة سونالغاز باستعمالنا للملاحظة المباشرة و كذا الملاحظة بالمشاركة، إبراز الإطارات تميزهم بالكفاءة المهنية عن باقي الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة، عن فئة التقنيون و المنفذون باعتبارهم نخبة و فئة لها وزنها و دورها في المؤسسة و التنظيم ، و لعب دورها في مواقع ممارسة السلطة في الهرم الهيرارشي للتنظيم و ذلك لتحصيلها العلمي و خبرتها و شهادتها و كفاءتها المهنية و المعرفية خلال حياتها المهنية ، و تحقيق أهداف المؤسسة و دورها فيها.

المبحث الثالث: تمثلات العمال لنزاع العمل و ثقافة التمثيل النقابي بالمؤسسة

و اكتساب الكفاءة المهنية

مقدمة

عرفت المؤسسة الجزائرية تغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية و التنظيمات ليست في معزل عن هذه التغيرات ، إذ يتم بها تغير تكنولوجي و تنظيمي لمسايرة التحولات و التكيف معها ، و ضمن هذه التغيرات هناك مجموعة من الصراعات و النزاعات التي تظهر بتطبيقها و استخدامها ، و هي صراعات بشرية و تنظيمية داخل علاقة العمل و التنظيم بالمؤسسة لتحقيق مستويات الجودة و الكفاءة المهنية و أهدافها.

1- مفهوم صراعات و نزاعات العمل :

-**صراعات و نزاعات العمل:** تحدث على مستوى الأفراد و علاقتهم ببعضهم البعض و داخل الجماعات و بينهما داخل التنظيم ، و ذلك لسرعة التغيرات و ارتفاع المستوى العلمي و الثقافي في المجتمع مما يؤدي إلى بروز الصراعات المهنية.

- مفهوم الصراع و النزاع⁸¹: تعرف النزاعات التي تحدث بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم بأنها صراعات ، و ينظر للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة.

أما الصراعات التنظيمية⁸² : فقد يحدث النزاع أو الصراع بين المستويات سلم التنظيمي كأن يكون بين العمال و الإدارة أو بين الإطارات المتوسطة و الإطارات العليا ، قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم . و يقع الصراع أو النزاع نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم ، مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى و بالتالي التعبير عن عدم رضاها بمختلف الوسائل المتاحة لذلك.

- و يرى في الصراع أو النزاع العلماء الصراعين في مقدمتهم إبن خلدون⁸³ و كارل ماركس و غيرهم ، الذين يتفقون حول جملة مبادئ و أفكار مشتركة :

أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد و الجماعات و المجتمعات و أثناء التفاعل يحدث الصراع أو النزاع بين الأطراف المتفاعلة ، علما أن الصراع يحدث من خلال التنافس الشديد بينهم في التمتع بالقوة و النفوذ و السيطرة و الملكية المنقولة و غير منقولة و إشغال المناصب و المواقع الإدارية و التنفيذ ، و امتلاك السمعة و المنزلة العالية و هذه الأمور التي يتنافسون الأشخاص عليها تكون قليلة و نادرة.

- فظاهرة النزاع ، أصبح واقع يحرك المؤسسة و تنظيمها و يساهم لدرجة في تطوير علاقات العمل في جانب السلوك الجماعي ، ليعكس مدى وعي الأفراد الفاعلين و كفاءتهم المهنية في إدراك حقوقهم و واجباتهم ، و ثقافة المؤسسة التنظيمية لسلوكهم و أهدافهم و الذي يساعد في إعادة تنظيم المؤسسة بصفة أخرى و على أسس جديدة.

- تعريف النزاع⁸⁴: هو منافسة الأطراف المتنازعة للحصول على امتيازات أكثر ، و النزاع يلعب دورا هاما في تطوير العلاقات النمطية، كما يعتبر أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي تنشأ عن تعارض المصالح.

⁸¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر ، دون تاريخ ، ص 159.

⁸² بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص 164.

⁸³ إحسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة دار وائل للنشر الطبعة الثانية ، 2010 ص 127.

⁸⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، بيروت، دون تاريخ ص 218.

1-1 أنواع النزاع في العمل و مصادره⁸⁵:

أ-النزاع الفردي: هو كل خلاف قائم بين العامل الأجير و المستخدم في تنفيذ علاقات العمل التي تربط بين الطرفين، إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة.

ب-النزاع الجماعي: يعد جماعيا لكل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المبنية على علاقات العمل و لم تجد تسوية بموجب وسائل إنقاذ الخلافات المتمثلة أساسا في عقد اجتماعات دورية ، الهدف منها طرح المشاكل لتفادي أي نزاع داخل المؤسسة.

-و من أسباب نزاعات العمل الفردية ، ما يتعلق بخرق نص قانوني حيث برزت أهمية إنشاء علاقات عمل جماعية بعد أن شوهد نضال عمالي يطالب بتحسين الوضع الاقتصادي ، و كذا الاجتماعي و المهني و بهذا اشتراكهم في إعداد اتفاقيات العمل الجماعي و هنا يظهر و يزداد الاهتمام بالنقابة ، و دورها في تنظيم و تمديد ظروف العمل و إدخالهم في التفاوض مع الإدارة⁸⁶.

1-1 مصادر النزاع في العمل: يكون النزاع بين الأفراد في أدنى مستوياتها أي بين فردين من مختلف درجات السلم الإداري ، كما أن المعاملات غير متكافئة داخل التنظيم تؤدي إلى إحباطات.

و يكون نزاع بين جماعات العمل نتيجة سوء التفاهم و النزاع على النفوذ و السلطة أو بين مستويات التنظيم ، و قد يكون الاختلاف بين جماعات العمل نتيجة تنافسها و تضارب أهدافها في التنظيم الرسمي و غير الرسمي بالمؤسسة .

-و يمكن تلخيص مصادر النزاع التنظيمي في أن هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور النزاع داخل المؤسسة ، كأن يكون النزاع بين فرد أو جماعة أو بين أقسام متعددة و لكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها ، و معظمها ترجع لمشكل الاتصالات الإدارية و إلى سوء فهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، فالإتصال يساعد المنظمات الإدارية للتقليل من المخاطر و النزاعات ، لأن هناك فروقات بين الأفراد فقد يختلف العمال في مستوى إدراكهم لعمليات الاتصال باختلاف اتجاهاتهم و كفاءتهم المهنية و نفوذهم في خطوط السلطة .

⁸⁵ علي عبد الرزاق جبالى، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، دون تاريخ، ص 87 .
⁸⁶ محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1992، ص22-24.

1-2 تمثلات نزاع و صراع العمل داخل المؤسسة و تأثيرها بتكوين الكفاءة المهنية:

من خلال المقابلات التي أجريت مع مجتمع البحث، أجابتنا الأغلبية أنها لم تتلق نزاعات عمل كتصريح المبحوث رقم 10 : "لم أواجه نزاع عمل في المؤسسة".

بينما الأقلية من المبحوثين ، واجهوا نزاع كان موضوعه حول أداء العمل و تم حله دون تفاقم الأوضاع من خلال الحوار و المناقشة و كانت ضمن علاقة العمل بين المسؤولين للمصالح و العمال ، كتصريح المبحوث رقم 17 : "واجهت نزاع مع المسؤول المباشر حول أمور العمل ، بأنه لا يهमे رأينا و قد تم معالجة النزاع دون تفاقمه" ؛ و تصريح المبحوث رقم 15 "واجهت نزاع عمل مع المسؤول المباشر بالمصلحة ، و تم حله دون تدخل طرف آخر و كان حول العمل".

-بالتالي يبقى نزاع العمل ضمناً لوجود علاقات العمل و ما يحدث من صراعات تنظيمية بين العمال و بين الإدارة ، ليبقى حل النزاع يرجع إلى الحوار و المناقشة دون اللجوء إلى القضاء لحل النزاع ، لأنه لا يصل إلى خرق بند من بنود القانون التي تنظم علاقات العمل لترجع بصفة طبيعية بين الأطراف المتنازعة ، و من محاسن النزاع و إيجابياته هو إعطاء حركة في التنظيم و منه تظهر درجة الوعي و الكفاءة المهنية في حل و مواجهة صعوبات العمل و التحرك و لعب الأدوار بمرونة ، للمحافظة على المكانة و علاقة العمل بالمؤسسة.

كما صرح لنا المبحوثة رقم 30 ، لاستعمالنا لتقنية البحث سيرة حياة، حول النزاع الذي واجهته المبحوثة في العمل و أثبتت بكفاءتها المهنية طريقة حل النزاع دون اللجوء للقضاء و اعتبرته جانب إيجابي حقق التغيير و حسن ظروف العمل؛ حسب تصريحها لنا أنه " كان نزاع العمل مع المسؤول المباشر بالمصلحة "لقد لاحظت المسؤولة المباشرة أنني قبضت شيك من الإدارة فيه أموال لأسلمها لأصحابها ، و ذهبت للبنك و صرفت الأموال و سلمتها لأصحابها و ظنت أنني أخذت الأموال و الشيك و استوليت عليها لنفسي ، و اتهمتني بأخذ أموال و رشوة من العمال بما أنني منخرطة بالنقابة ، و لكنني استطعت إظهار الحق بامتلاكي لنسخ عن الشيك فيه تاريخ صرفه بالبنك مع وثيقة تسليم الأموال لأصحابها مع توقيعهم على ذلك، فتم حل النزاع من طرف المدير فقام بتغييرها بمسؤول آخر عن المصلحة، و الآن نحن في علاقة عمل جيدة أنا و عمال المصلحة مع هذه المسؤولة ، على عكس لكانت قبلها".

2- تصور العمال للنقابة بالمؤسسة:

1-2 مفهوم النقابة و دورها بالمؤسسة:

أ - مفهوم النقابة :

من صفات الإنسان الفطرية الميل إلى الاتحاد مع الآخرين رغبة في التضامن و الحماية المتبادلة ، الذي يتطور لخلق تنظيمات ، و يختلف تعريف النقابة باختلاف الأنظمة السياسية و من بينها:

-أن النقابة : هي تنظيم يشترك فيه أو في تكوينه عمال النشاط المهني الواحد أساسه الدفاع عن الحقوق و المصالح المشتركة المعنوية و المادية ، و كما تعتبر رابطة اختيارية لعمال منظمين من أجل المحافظة على حقهم في الأجور، الصحة، التعليم ، بمعنى تسعى لتحقيق هدف رعاية مصالح العمال و العمل على رفع مستواهم المادي و الفكري و المهني.

ب - دور النقابات العمالية⁸⁷: التي هي اتحاد للعمال الذين يعملون في مهن معينة و تهدف هذه الاتحادات إلى تنظيم شؤون العمل و الدفاع عن مصالح العمال ، من خلال تحديد الأجور و ظروف العمل و شروطه و كل ما يتعلق بشؤون العاملين بين أعضاء النقابة.

2-2 الحركة النقابية العمالية⁸⁸: تعود منذ ظهور الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن 18-19 حيث استطاع رجال الصناعة و الأعمال تشييد العديد من المصانع الكبيرة الحجم في الأقاليم الحضرية ، التي تحولت فيما بعد إلى مدن صناعية مزدحمة بالسكان و في وسط هذه المدن الصناعية كانت هناك طبقة كبيرة من العمال تعمل في مشاريع صناعية تعتمد في معيشتها على الأجور التي تتقاضاها لقاء عملها ، هذه الأجور التي لم تكن كافية لسد حياة منتسبيها خصوصا و أن مشكلات البطالة و الفقر و الجهل و الأمية . أما في الجزائر عرف عن الحركة النقابية الوطنية انه:

قد أحدث تشكيل الاتحاد العام للعمال الجزائريين تغييرا نوعيا في الحركة النقابية و من مظاهر هذا التغيير ، أن الاتحاد استطاع أن يتجسد الاتجاه الوطني و يجعله السمة المميزة للعمل النقابي في الجزائر.

3- دور و أهمية النقابة في المؤسسة:

⁸⁷ مدحت القرشي اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر 2007، ص 147.
⁸⁸ إسماعيل قيرة، علي الغربي في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية 2001 ص145.

تتجسد أهميتها في الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية كما أنها لا تسعى للوصول إلى السلطة كالأحزاب السياسية ، و هي مستقلة عنها تهدف إلى تحسين ظروف العمل و الوقاية الصحية و المطالبة برفع الأجور و المنح المختلفة ، أما المصالح المعنوية تتمثل في الإتحاد و التضامن بين العمال و التفاوض مع المستخدمين لتحسين ظروف العمال و المساهمة في تسوية النزاعات القائمة بين العمال و المستخدمين.

- أما عن تمثيلات و تصورات العمال المبحوثين عن النقابة بالمؤسسة حول دورها و أهميتها فقد أجاب معظمهم ، أنها لا تقوم بدورها و ليست لها أهمية لأن دورها محدود و تبحث عن مصالحها ، **كتصريح المبحوث رقم 16** " النقابة لا تقوم بدورها و كل المنخرطين فيها يبحثون عن مصالحهم" .

- **بينما الأقلية** ترى أنها تقوم بدورها بالمؤسسة ، **كتصريح المبحوث رقم 05** "للقابة دور في المؤسسة في توفير ضروريات و حقوق العمال".

-أما عن تدخلات النقابة في العمليات الإدارية ، كالتوظيف و الترقية و رفع الأجر و إعطاءها أهمية للعامل في حياته المهنية و كفاءته المهنية و مهارته في أدائه ، ليضمن حقوقه و أهدافه ، فقد أجاب الأغلبية أنها لا تتدخل في العمليات الإدارية كالتوظيف لأن المؤسسة تعتمد على امتحانات التوظيف و لا وجود للنقابة ضمنها ، **كتصريح المبحوث رقم 01** " النقابة لا تتدخل و لا تساهم في عملية التوظيف تتدخل في حل النزاع".

كما أجابت الأغلبية أن معظم العمال المنخرطين بالنقابة ، تم ذلك لتحقيق مصالحهم لا من أجل الدفاع عن حقوق العمال و تمثيلهم في كل حقوقهم إلا بصورة محدودة فقط خدمة لأهدافهم و مصالحهم الشخصية ، و لتفادي الوقوع بنزاعات عمل و أحيانا تتدخل من حيث عملية الترقية و رفع الأجور و التوظيف بمحسوبة و جهوية ، **كتصريح المبحوث رقم 02** "ليس لها أي دور وارى أنها تحقق ذلك بمحسوبة" ، بمعنى لانفسهم و العمال الآخرين حسب مصالحهم من خلال الجهوية أو القرابة أو المحسوبة بأشكالها ، بالتالي يرى المبحوثين أن النقابة لا تظهر إلا لحل النزاع و لا تدافع و لا تحقق مطالب و حقوق العمال و يبقى دورها و أهميتها محدودين.

3-1 الحق النقابي: لقد كرس الدستور بصفة مطلقة الحق النقابي معترف به بالاعتماد على المبادئ العامة الواردة بالدستور و النصوص المتعلقة به ، و بإستقلالية المؤسسات و يقتضي بالامر القانون المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي رقم 90-14 بتاريخ 02 جوان 1990.

و بمؤسسة سونلغاز نجده يؤكد في نص المادة 03 من الاتفاقية الجماعية بالمؤسسة على حق ممارسة العمال الحق النقابي في إطار الشروط التي تحددها النصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها، فنقابة العمال في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز علاوة على أنها طرف مفاوض ، تمثل قناة رئيسية لمشاركة العمال في اتخاذ القرار و لأجل ذلك يستحدث مسؤولوا الفرع مكاتب على مستوى كل مديرية ، يكفل لها القانون ممارسة الحق النقابي مع ضمان حماية الممثلين طيلة تمثيلهم كما يستلزم على إدارة المؤسسة توفير مقر و تزويده بوسائل عمل شريطة استغلال كل ذلك في حدود النشاط النقابي القانوني في مجال العمل داخل المؤسسة ، كما يضمن نص الاتفاقية الجماعية الذي تشارك النقابة في إعداده بالزام الإدارة بعدم التمييز بين أحد العمال بسبب نشاطه النقابي .

3-2 المؤسسة فضاء للتفاوض المهني :

لان العمال و المبحوثين ينتظرون من النقابة تحقيق أهدافهم كالترقية و الاعتراف بكفاءتهم المهنية و الأقدمية ، الحوافزو رفع الأجور، من خلال اندماجهم بظواهر المؤسسة ، في نقل ثقافتها التنظيمية ، ليحدد بذلك العمال الفاعلين تعاملاتهم و انتماءاتهم بناء على أسس جهوية أو عرقية و حتى عقائدية سائدة داخل التنظيم و تقسيم العمل ، بالتالي نجد العمال ينتمون لجماعة عمل معينة في إطار العمل ، كانخراطهم في النقابة لتحقيق مطالبهم و أهدافهم التي تتمثل في:

-الحوافز و الزيادة في الأجر :

أ-الدافع و الحوافز⁸⁹: التي تعتبر مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد ، و بالتالي في تحديد مستوى و شكل سلوكه و ذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه ، أما الدافعية فهي درجة الحماس التي توجه سلوكه في اتجاه معين.

ب- أما الأجر: فتعتبر وسيلة إشباع الفرد لحاجته الأساسية و هي كمقابل لسلوك الفرد في المنظمة، إذ أنها تؤكد على رضا الفرد عن عمله و على فعالية المؤسسة ، كما يعتبر الأجر حافزا و دافعا ليشجع العمال على ممارسة العمل بالكفاءة المهنية المطلوبة، و نميز حاليا من بين تنظيمات العمل داخل المؤسسة نمط الاتفاق بين العمال و المستخدمين يندرج في عقد الاتفاقيات الجماعية ، التي يتم فيها التفاوض بين الطرفين ممثلي الإدارة و ممثلي النقابة هذا

⁸⁹ أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية 1990، ص 135.

التفاوض يتم على شكل اتفاق مكتوب و بطريقة جماعية تعالج فيه مواضيع خاصة بشروط تأجير العامل ، و من بين ما يتفق عليه في بنود هذه الاتفاقيات نجد قضية الأجور. و لكن حسب تصريحات المبحوثين يبقى دورها في تحقيق هذا محدودا.

أما عن نزاع العمل بالمؤسسة الذي تبين لنا انه يرجع إلى:

-قنوات الاتصال و الترقية و تقييم القدرات و الكفاءات المهنية :

بمعنى يرجع إلى نقص الاتصال و بقنواته بين المرؤوسين و العمال بالمصلحة ، ما يمس علاقة العمل من حيث جانب تلقي المعلومات و الخبرات ، خاصة ما يخص عملية الترقية و التوظيف و إجراءات المراقبة ، كتصريح المبحوث رقم 11 " تنازعت مع عامل بالمصلحة و مع رئيس المصلحة ، الذي كلفه بفتح سجل نوقع فيه وقت دخولنا و خروجنا، علما أننا نوقع بوانتاجنا عند المكلف بذلك من مصلحة تسيير الموارد البشرية نجده بمكان الاستقبال بالمؤسسة ، وأنا لم أعلم بذلك فدخلت بنزاع معه و مع المسؤول، و رفضت بعدها بالأمر أنني لا أوقع مرتين خاصة عند عامل كيفي كيفه، و لكن سوّي الأمر بالمناقشة و حافظت على رد فعلي من الأمر، و طلبت من المسؤول إخبارنا بالمعلومات الجديدة قبل عقابنا ، لأنها عاقبتني من بعد بإنقاص نقطة التقييم السنوي لحصولي على الترقية" .

-بالتالي لقنوات الاتصال و نقل المعلومات بين العمال و المصالح له دور في المحافظة على جو العمل و استقراره ، حتى لا تظهر نزاعات عمل داخل التنظيم ، و من بين مشكلات الاتصال الإداري تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر و النزاعات بالإضافة للفروقات بين العمال و أفراد المؤسسة في مستوى إدراكهم لعمليات الاتصال و الاختلاف باختلافهم في اتجاهات و مستواهم التعليمي و كفاءتهم المهنية في الاستفادة من المعلومة، أو حبس المعلومة أو تخطي خطوط السلطة أو الجهوية و المحسوبية في معرفة المعلومة قبل الآخرين و الاستفادة منها، كالترقية بمعايير أخرى دون الكفاءة المهنية الذي يتم الإعلان عنها و تقديم المعلومة حتى يتم تحقيق النتائج و فوات الأوان بالنسبة للآخرين الذين لهم حق في ذلك . فالإتصال ضروري

بين المصالح و بين المصلحة و العمال الفاعلين بها ، لتنمية كفاءتهم المهنية و ضمان حياتهم المهنية و تلك ثقافة المؤسسة التنظيمية في سلوكها و ممارساتها التسييرية.

-و ذلك بإعتبارالإتصال: هو عبارة عن عملية تنسيق بين العوامل المتبادلة و الجهود المختلفة التي يطلع بها المشاركون ، من أجل تحقيق هدف التنظيم لتحقيق التعاون و نقل المعارف و المعلومات من قنوات الإتصال الرسمي المحدد و اتجاهاته المتفق عليها في تنقل الأوامر و التعليمات و القرارات من أعلى إلى أسفل التنظيم ، و تنقل المعلومات و المقترحات و الآراء و الاتجاهات و التعليمات و الشكاوي من الأسفل إلى الأعلى ، و الذي يضم مجموعة من السلوكات و الممارسات التي تشكل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة داخل التنظيم الذي يشكله الإتصال غير الرسمي داخل المصالح الفرعية للتنظيم ، لتحقيق مصالحهم على المستويات العليا و الدنيا.

خاتمة الفصل الثاني :

إن التسلسل داخل التنظيم و الوصول إلى مواقع السلطة و النفوذ و التحكم في علاقة العمل ، يعطي تباين للعمال الفاعلين فيه و اختلاف من حيث خبراتهم و تجاربهم و كفاءتهم المهنية ، بالإضافة لممارستهم و تصوراتهم في ثقافة التنظيمات النقابية لتحقيق أهدافهم و معالجة نزاع و صراعات العمل بالخبرة و الانتماء النقابي، و كذا الاتصال في النفوذ و اكتساب المعلومات و الكفاءة المهنية ، داخل تنظيم و ثقافة المؤسسة التنظيمية ، حيث تمثل جانب من سيرورة تكوين الكفاءة المهنية بالمؤسسة في معرفة تنظيمها و ثقافتها السائدة في خلق سلوك مشترك بين أفراد المجتمع في المنشأة ، إلى جانب إجراءات بناء و تنمية الكفاءة المهنية حسب ثقافة المؤسسة التنظيمية في العمليات الإدارية من التوظيف الداخلي و الخارجي و التكوين للكفاءة المهنية وأهميتها و سيرورتها ضمن ثقافتها التنظيمية و هذا ما نتطرق إليه في الفصل الثالث .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية في العمليات الادارية لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية و سيرورتها بالمؤسسة الجزائرية سونالغاز

مقدمة الفصل الثالث :

تعتبر ثقافة المؤسسة التنظيمية وتقويتها و علاقتها باختيار وتنمية كفاءاتها المهنية ما يهم المؤسسة و الفرد باعتباره جزء منها و ينتمي إليها و يشارك بها باقي أفرادها ، فيعكس ثقافتها في الاعتقادات و القيم و معايير سلوكية خاصة بها ، التي استطاعت غرسها بفعل التفاعلات و الممارسات و اكتسابها كخبرة لدى افرادها و جماعات العمل ، لتصبح معرفة و قدرة على التكيف مما ينتمي قدراتهم ، مهارتهم و كفاءتهم المهنية ؛ و للمحافظة على هذه القيم و المعايير و تقوية ثقافتها التنظيمية و تحقيق استمرارها و أهدافها ، تقوم المؤسسة بتنمية كفاءاتها المهنية بتكوينهم و تقييم قدراتهم ، و على استقطاب و توظيف لعمال قادرين على التكيف مع قيم و معايير و ثقافتها التنظيمية ، معتمدة على صفاتهم و مؤهلاتهم لذلك ؛ بالإضافة لترقيتهم و تحفيزهم من خلال قدرتهم على الالتزام بمعاييرها و نشرها فيما بينهم. لتشمل ثقافة المؤسسة التنظيمية تسيير كل العمليات و الممارسات الإدارية ، منذ اختيارها للموظفين و تنمية قدراتهم و كفاءتهم خلال حياتهم المهنية بها.

وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل ، وإلقاء الضوء على التعاريف و المفاهيم والركائز الاساسية لتنمية الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونالغاز ، وعلاقة ذلك بثقافتها التنظيمية لتسيير العمليات و الممارسات الادارية في تنمية كفاءاتها المهنية و إجراءاتها و سيرورة تكوينها ، الذي يعكس ثقافتها التنظيمية .

1-المبحث الأول : الثقافة التنظيمية في عملية التكوين لتنمية الكفاءة المهنية بالمؤسسة :

1- مفهوم التكوين او التدريب:⁹⁰

هو عبارة عن عملية تبادلية لتعليم و تعلم مجموعة من المعرفة و الأساليب المتعلقة بالعمل ، أو هو نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة من الافراد يعتقد أنها مفيدة لهم ، و يقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتكويين ، وبذلك هي هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و السلطة و الانماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات الأزيمة ، من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء و زيادة الإنتاجية ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل ، و ظهور فاعلية مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة.

1- مفهوم التكوين و التدريب⁹¹: يقصد بالتكوين نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات

و الطرق المختلفة لمهنة معينة، و هذه العملية لا تقتصر على العمال الجدد، بل هي أيضا عملية لتأهيل المشرفين و رؤساء الفرق ، و هذا من خلال برامج تدريبية تؤهلهم للوظائف المتعددة، كما يتناول تكوين العمال عندما ترغب المؤسسة في زيادة الإنتاجية ، وكذا إلهامهم بنوع جديد من الآلات او بطريقة جديدة من طرق التكوين .

-أما التدريب: فهو وسيلة لتطوير قدرات الافراد المهنية والتقنية ، و مساعدتهم على استخدام قدراتهم و كفاءتهم و تطوير شخصيتهم و تنمية مهارتهم.

⁹⁰زيد عبود ، معجم مصطلحات الادارة العامة ، دار كنوز المعرفة العامة للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص116.
-voir :jean marie Peretti, gestion des ressources humaines,librairie Vuibert,18^{eme} édition,2012.p157.

⁹¹ داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث ، 2006 ، صص 91-92 .
Voir : Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines ,op,cit,p 153.

فيعتبر **التكوين و التدريب** ، من أقوى الوسائل و اجداها لرفع مستوى الكفاية الانتاجية في العمل و الكفاءة المهنية لجميع العمال ، و يمكن اعتبارها من الحوافز غير المباشرة التي تستعملها المؤسسة فتؤدي الى دقة العمل و استخدام الوسائل و التكنولوجيات و الآلات الجديدة و انجاز العمل بمهارة و بالكفاءة المطلوبة.

و تستخدم عملية التكوين و التدريب من اجل تنمية المهارات بالنسبة للعمال ، وبرنامج التكوين المهني أو التقني ليحقق أهدافه ، يجب أن تتوفر لدى العامل الحافز للتكوين و التدريب كي يواصل تعليمه و تكوينه ، لضمان أجره و رفع مستوى معيشته و زيادة معارفه و كفاءته لإتقان عمله, بمعنى يبقى التكوين و التدريب مرتبطا بالحوافز المادية و المعنوية كان لا تنقص موارد العمال أثناء فترة التكوين ، و ضمان اجر يتناسب و مستوى المهارة و الكفاءة المهنية التي اكتسبها من تكوينه و الحصول على ترقية تتناسب و نوع التكوين الذي تلقاه و اكسبه الكفاءة في عمله و تأدية مهامه.

2-أهمية التكوين للكفاءة المهنية: يؤدي التكوين أو التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة الخاصة بالعمال ، و اللازمة لإنجاز عمل معين حتى لا تبق الحاجة الى التكوين و النقص في المعرفة و المهارة ، و يمكن تصنيف التكوين الى نوعين: بين التكوين الخاص بالأفراد التشغيليين ، و التكوين الخاص بأعضاء الإدارة لتنمية إدراكهم و معارفهم التخصصية ، وللتكوين أهمية كبيرة تؤدي الى زيادة انتاجية الفرد و تحسين معنوياته ، تقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب ، و تخفيض حوادث العمل و يعزز و يدعم استقراره التنظيم و مرونته.

-هناك اختلاف بين التعليم و التكوين أو التدريب: حيث التكوين أو التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل أو وظيفة معينة بذاتها ، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة او الثقافة العامة و الإلمام بالبيئة للقدرة على تفهم ما يدور بها.

- و يتم التكوين من خلال برامج مخططة و منظمة من قبل الشركة ، و قد يتم التكوين ذاتيا اي بتكوين الفرد من تلقاء نفسه عن طريق ملاحظة ما يقوم به الآخرين ، و تكمن فوائد و اهمية هذا التكوين في كل من:

-زيادة الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على حجم الانتاج و جودته.

- رفع معنويات الأفراد: باكتساب قدر مناسب من المهارات تؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ليحقق الاستقرار النفسي.

- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة الخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الاجهزة و المعدات او ظروف العمل ، و التكوين الجيد لأداء العمل بالكفاءة و المهارة المطلوبة يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الاخطاء.⁹²

2-2 يؤدي التكوين الى استمرارية التنظيم و استقراره⁹³: حيث يؤدي إلى استقرار التنظيم و ثباته بمعنى

قدرة التنظيم للحفاظ على فاعليته بوجود مجموعة من الافراد المؤهلين و المديرين لشغل هذه المراكز بالمؤسسة ، و المرونة في قدرة التنظيم على التكيف في فترة قصيرة مع اي تغيرات في حجم العمل ، و يتطلب هذا توفر افراد مكونين لديهم الحافز و الدافع لاستمرار فعّال لكفاءتهم و مهارتهم في التنظيم.

3-مبادئ التكوين:توصلت الدراسات و البحوث الى مجموعة من المبادئ كمعايير لنقل المهارة و المعرفة و الزيادة في الكفاية المهنية ، و تغيير الاتجاه بما يتماشى ومصصلحة المؤسسة ، و من أهم هذه المبادئ:

1- **خلق الدافع لدى المتكون:**كلما كان الدافع قوي عند المتكون ساعد ذلك على سرعة التكون ، التعلم و اكتساب المعرفة ، و المعارف والمهارات الجديدة ، و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كوسيلة لزيادة الدخل ، الترقية ، التقدير في العمل ، و الدافع لدى العامل الجديد اقوى من العامل القديم ، الذي يؤدي العمل حالياً و يعاد تدريبه و تكوينه.

و لا يقتصر الحفز على التكوين على المتكون أثناء تكوينه و تدريبه، و إنها أيضاً للمشرف دوره في ذلك خاصة عند عودة المتكون إلى عمله ، حيث يتابعه و يشجعه و يعالج جوانب الضعف لديه او يحثه على الالتحاق بالتكوين.

2- **متابعة تقدم المتكون:**أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين حجم المعلومات ، التي تعطي للمتكونين و السرعة و الفاعلية في التعلم و كثرة المعلومات لا تكف لاكتساب الكفاءة المهنية و المهارة ، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات و يجد المتكون صعوبة في استيعابها بدون متعلم في كيفية تطبيقها ، و هذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون و التحقق من الاستيعاب النظري و التطبيقي لمحتويات برنامج التكوين.

4- **برنامج التكوين:**يصنف التكوين و برنامجه وفق مكان التكوين داخل بيئة العمل و المؤسسة او خارجه ، و عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز لها اهمية و تسعى من خلاله الى اعادة تأهيل العمال او

⁹² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، ص183.

⁹³ نفس المرجع السابق، ص183-184.

الموظفين لمواجهة المنافسة و لتحقيق اهدافها المحددة بالانتقال من ثقافة نفقة التكوين الى ثقافة الاستثمار في التكوين ، و اكتساب عمالها الكفاءة المهنية لأداء مهامهم بالشروط المطلوبة ، زيادة على تكوينهم الجامعي او بمؤسسات التكوين المهني و التقني ووضع ما تحتاجه من مؤهلات في خدمة اهداف المؤسسة و ثقافتها التنظيمية.

- و تتم عملية التكوين بالمؤسسة سونلغاز بإعداد مخطط التكوين ، في التحضير و التهيئة المسبقة لإعداده ليحقق أهدافها ، حيث تقوم مصلحة المستخدمين أو مصلحة تسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع رؤساء مختلف المصالح لإعداد المخطط ليحتوي على كل الاحتياجات التكوينية و العمال المعنيين بالتكوين ، و هذا ما صرحت به **المقابلة مع المبحوث رقم 01:** "لاعداد برنامج التكوين ليس لوحدها ، بل بالاجتماع مع جميع رؤساء الاقسام لمناقشة البرنامج و المعرفة و تحديد العمال الذين يحتاجون للتكوين مع حضور مدير المؤسسة ، و مناقشة كل ما يخص عملية التكوين بصفة عامة".

- و عليه يقوم المسؤولون المكلفون بالتكوين بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتشاور مع رؤساء الاقسام او المصالح بالمؤسسة مع جميع مستوياتهم ، بالإضافة إلى تحديد نوع التخصصات التي تسعى المؤسسة الى تكوين العمال فيها ، التي تتم وفق عمليتين حيث يكلف رؤساء الاقسام بعملية جرد كل عمالها و تحديد العمال الذين هم في حاجة ماسة الى التكوين مع تحديد و ترتيب الأولويات ، ثم يجتمع مسؤولوا التكوين داخل مؤسسة سونلغاز برؤساء الاقسام و المدير ، و يقوم كل رئيس قسم بتحديد الافراد و العمال المراد تكوينهم مع موضوع التكوين ؛ و تحديد مدة التكوين المطلوبة ، و وضع المخطط النهائي مع مراعاة الميزانية العامة ، و عليه مصلحة التكوين داخل مؤسسة سونلغاز تقوم بتوفير كل الوسائل الضرورية و اللازمة من اجل إنجاز و تحقيق عملية التكوين و اهدافها ، فيأخذ عدة أشكال و انواع بين التكوين الداخلي و التكوين الخارجي ، و بين التكوين طويل المدى و تكوين قصير المدى ، المنتديات و الملتقيات و التريصات و بمختلف مراكز التكوين بحيث:

-من خلال المقابلات التي أجريناها على مجتمع البحث بمؤسسة سونلغاز ، لاحظنا سيورة العمل و انجاز المهام باستعمال وسائل متطورة في الجانب التكنولوجي، الإعلام الآلي ، و تجهيزات مكتبية جديدة و ظروف عمل ملائمة ، بالإضافة إلى توفر جو العمل المناسب بين العمال و علاقتهم مع رؤساء المصالح و هذا يعكس تحكهم في هذه الوسائل و مرونة العمل و كفاءتهم المهنية خاصة عند العمال الذين تلقوا تكوينهم بالمؤسسة.

و من خلال تحليلها المقابلات ، وجدنا أن المؤسسة تهتم بالقيام بدورات تكوينية لعمالها ، من اجل تحسين مستواهم المهني و تطوير مهاراتهم للتغلب على المصاعب التي تواجههم أثناء العمل.

-و بتصريحات الأغلبية منالمبحوثين أنه تمّ تكوينهم من طرف المؤسسة ،**كتصريح المبحوث رقم 09**"تلقيت تكوين من طرف المؤسسة لمدة اسبوع من 10 اشهر ، كان مفيد و ساعدني لمعرفة مهامي" ، و **تصريح المبحوث رقم 13:**"تلقيت تكوين مباشرة بعد توظيفي لمدة شهر اعطاني نظرة عن مهامي" ، **أما تصريح المبحوث رقم 28:**"التكوين الذي تلقيتّه عبارة عن ملتقى كان مفيد ، بالإضافة لمدة التجريب ساعدتني على التأقلم بالمؤسسة و التعلم من الزملاء".

بينما الاقلية صرحت لنا انها لم يتم تكوينها ، **كتصريح المبحوث رقم 03:** "لم ألتق تكوين ، و لكن كونت نفسي بنفسي داخل المؤسسة في العمل مع الزملاء و عمال المؤسسة ، حول كل ما يخص مهامي سواء نظري او تنظيمي." .

-و بما أن الأغلبية من العمال تلقوا تكوينا يبين ذلك ، اهتمام المؤسسة بتكوين العمال لتنمية قدراتهم مهارتهم و كفاءتهم المهنية في أداء مهامهم و تحقيق أهدافها ، و هذا يعكس ثقافتها التسييرية.

-و يشمل برنامج التكوين للكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز ، على مجالي او نوعي التكوين في بيئة العمل داخل المؤسسة ، و على تكوين خارج المؤسسة بحيث:

أ- التكوين في بيئة العمل⁹⁴: يعتبر من أفضل الأساليب المستخدمة فتصمم البرامج بما يتفق مع متطلبات العمل ، و التي تشمل اربعة اساليب في كل من:

1 - التوجيه أثناء أداء العمل: حيث يتم بتكوين إداري بواسطة رئيسه المباشرة ، و هو أسلوب ملائم لتنمية مهارات العامل ، حيث يتم بتشكيل السلوك من خلال التعلم للعادات و المهام الادارية.

ب - التدريب و التنمية عن طريق التغيير الدوري للوظيفة: و هذا الاسلوب يتم فيه استبدال المراكز في العمل ، و ذلك يمكنهم اكتساب مهارات و خبرات من شغل مختلف المراكز بالتنظيم .

-أما التكوين من خلال الوظيفة: حيث يشتغل المتكون وظيفة تحت الاشراف المباشر للمدير او المسؤول و هذا يعطي بعض الاختصاصات لممارستها لمساعدته او يتصرف في حالة عدم وجوده و يمكن التعرف على اعباء العمل عن قرب و اكتساب المهارات من خلال الممارسة للعمل.

و عليه فالتكوين الداخلي ، يتم داخل بيئة العمل بداخل المؤسسة و يكاف بهذا اطرار داخلية متخصصة و مستفيدة من دورات تكوينية من قبل ، و هو يمثل التكوين الفوري و المكاني و يتميز بفترة قصيرة و سريعة يتم داخل المؤسسة ، وفي حالة العجز من المكونين ومن خلال استعمالنا للملاحظة بالمشاركة

⁹⁴: نفس المرجع السابق،ص 185.

أثناء تواجدها بالمؤسسة سونلغاز ، قد استندت المصلحة التقنية للكهرباء زميل لهم في العمل ، و هو إطار يعمل بمديرية توزيع الكهرباء بالسانية لمعالجة مشكل تقني ، مع توجيه بعض العمال الذين يعملون بالميدان في انجاز الاعمدة الكهربائية ببعض احياء منطقة وهران ، و اختيارهم للوسائل الامنة و نوعيتها المتبعة دوليا، و التفريق بينها و بين المواد او الوسائل المفبركة الاخرى و المغشوشة في النوعية لتفادي الحوادث و الازمات الكهربائية.

وقد لاحظت بالمؤسسة في اليوم التالي عند وجودي بالمصلحة، إعادة مراقبة بعض الأدوات التي تستعمل بالأعمدة الكهربائية و نوعية الوسائل و جودتها المستخدمة فيها .

-بالتالي هذا يعتبر أسلوب من أساليب التكوين للكفاءة المهنية تعتمد عليه ثقافة المؤسسة التنظيمية في اعطاء المعلومات و توجيه العمال للعمل بكفاءة.

- كما يتم إجراء عملية التكوين لإدماج الموظف الجديد أو العامل و إكسابه لمعارف جديدة مهنية حول جميع المصالح و الاقسام بإجراء دورة تكوينية او جولة تكوينية لمعرفة كل مصالح المؤسسة و عمالها و مهامهم ، وفي آخر الفترة التجريبية و التكوينية و مدتها المحددة يقوم العامل بإعداد تقرير تربص و تقييمه لكفاءته المهنية ، وهذا يساعده من جهة اخرى على عملية الاندماج المهني و معرفة ثقافة

المؤسسة التنظيمية من خلال سلوك العمال الزملاء بالمؤسسة ، و هذا ما صرح بهالمبحوث رقم 18:"
تلقيت دورة تكوينية على جميع المصالح و القيام بعدة مهام و نشاطات une tournée
d'information, و في الاخير قمت بتقديم تقرير تربص rapport de stage و أفادني هذا جدًا."

-**فالأقلية من المبحوثين** صرحوا لنا ، أنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة سونلغاز ، داخل بيئة العمل، مثل ما صرح به المبحوث رقم 05:"ان التكوين الذي تلقيته شمل على كل ما يخص مهام مناصبي ، ثم داخل المؤسسة مع زملائي في العمل, افادني للقيام بمهامي بكل سهولة" .

و **تصريح المبحوث رقم 12** " تلقيت دورة تكوينية لمدة أسبوع ، ساعدتني على التأقلم و الاندماج و معرفة مهام عملي, و فترة التجريب بتوجيهات الزملاء و رئيس المصلحة و كان مفيد" .

-و عليه نجد للتكوين الذي يتم ببيئة العمل يساعد على تكوين الكفاءة المهنية للعامل، و تحكمه بمهامه و معرفته و ادراكه لصعوبات العمل و طريقة حلها ، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على برمجة تربصات تكوينية تطبيقية الذي يتم داخل المؤسسة لصالح العمال الجدد كمعرفة التقنيات الجديدة في الإعلام الآلي لإعداد الفواتير، و معرفة أدوات المراقبة و المواد المستعملة لنقل الكهرباء غير المفبركة و الاصلية منها و غيرها من المعرفة التي تقدم لهم لإدراك و معرفة مهام المؤسسة و الخطورة التي تنجم عن اي خطأ

، و تلجئ المؤسسة لإعداد تقرير تربص للمتكولين قصد معرفة قدراتهم و ادماجهم في الوسط المهني و زيادة كفاءتهم المهنية بالمؤسسة ، و هذا ما أكدته لي **المبحوث رقم 08**.

بينما الأغلبية من المبحوثين صرحوا لنا انهم تلقوا تكوينا خارج المؤسسة بمراكز التكوين التابعة للمؤسسة سونالغاز ، و **يعتبر التكوين الذي يتم خارج المؤسسة** : أسلوب من أساليب التكوين للكفاءة المهنية تلجئ إليه ثقافة المؤسسة التسييريةسونالغاز عبر مراكزها الخاصة بذلك ، حيث تشمل على مركز بن عكنون و مركز البلدية ، **كتصريح المبحوث رقم 24**: "تحصلت على تكوين في بلدية لمدة ثلاثة اشهر ، تكوين نظري كان مفيد جدا لتأدية مهامى بالكفاءة المهنية المطلوبة." كما صرح **المبحوث رقم 11**: "لقد حصلت على تكوين خارج المؤسسة ، بين عكنون كان قيم و مفيد حول مهام منصبى."

ب- فالتكوين خارج بيئة العمل و المؤسسة يقوم⁹⁵ : بإبعاد المتكون عن ضغوط العمل و تحريره من اعباء و مسؤوليات الوظيفة خلال فترة التكوين ، و تخصيص الوقت بالكامل للتزويد بالخبرات و تنمية المهارات و تبادل الأفكار و التجارب و تقوية العلاقات فيما بينهم .

-و بوجود تصريحات المبحوثين بالأغلبية حول التكوين خارج المؤسسة ، يوضح لنا ثقافة المؤسسة سونالغاز التنظيمية أن لها ثقافة تكوينية ، و إعدادها للبرنامج التكويني و تحديد العمال لتكوينهم حسب ما تحتاجه بتطوير كفاءتهم المهنية ، و تحقيق أهدافها و ثقافتها التسييرية من خلال تكوينهم المهني المتواصل ، لوضع ما تحتاجه من عمال و مهارات لمواجهة التغيرات و التطورات المحيطة بها.

5- أنواع التكوين بالمؤسسة :

ج - **يتنوع التكوين بين طويل المدى و قصير المدى** : الذي تقوم به مؤسسة سونالغاز بحيث :

أ - **التكوين طويل المدى** :

يعتبر **التكوين طويل المدى** الذي يشمل مدة ما يساوي او يفوق ستة اشهروالهدف منه خلق كفاءات مهنية جديدة و اكتساب لمعارف حديثة ، كما يساعد على التطوير الشخصي للعامل حسب احتياجات المؤسسة و **أجاب الأقلية من المبحوثين التي ترى أن المؤسسة لا تلجئ الى هذا النوع كثيرا ، و هذا ما صرح به المبحوث رقم 26** : "تلقيت تكوين من طرف المؤسسة في بلدية لمدة 9 اشهر شمل الجانبين النظري و التطبيقي ، مفيد جدا و ساعدني على تحسين مهاراتي و كفاءتي المهنية."

ب - **التكوين قصير المدى** :

⁹⁵ نفس المرجع السابق ، ص185.

- **بينما الأغلبية من المبحوثين** صرحوا أن المؤسسة تلجئ الى التكوين قصير المدى ، حيث يشمل مدة اقل من ستة أشهر بصفة مستمرة ، و الهدف منه تحسين المستوى المهني ، واكتساب الكفاءة المهنية الذي تهيؤهم لاحتياجات المنصب ومهامه ، باكتساب المهارة و المعارف الجديدة الخاصة في مجال التسيير و التكنولوجيا ، و في نهاية مدة التكوين يقوم العامل بإعداد تقرير خاص ببرنامج التكوين حول الشروط و الظروف التي جرى فيها التكوين ، و تقييم شخصي للدورة التكوينية و البرنامج و الاهداف المحققة منه ، ليتم تسجيل كل ذلك ضمن مخطط التكوين لدى مصلحة التكوين الذي يسمح بالحصول على مهارات و كفاءات جديدة للمشاركين في التكوين ، و هذا ما اكده المبحوث رقم 01 عن التكوين.

فالأغلبية منهم صرحوا لنا أنهم تلقوا هذا الاسلوب من التكوين قصير المدى. ، حيث يؤكد احدالمبحوثين رقم 02"تلقيت تكوين خارج المؤسسة لمدة شهر و كان مفيد جدا" ، و المبحوث رقم04" تلقيت تكوين لمدة 04 اشهر و برنامجه كان حول مهام المنصب ، و قد ساعدني أكثر للتأقلم مع المنصب ، و غلب عليه الجانب النظري ، و قد تم خارج المؤسسة و افادني جدا عندما رجعت الى منسبي ."

-و هذا يبين لنا ان المؤسسة سونالغاز تهتم بسرعة تكوين عمالها و ادماجهم بمناصبهم و القيام بمهامهم حسب الكفاءة المطلوبة لذلك .

كما يشمل التكوين على البعدين النظري و التطبيقي خلال فترة التكوين و تلجئ أيضا إلى إعداد ملتقيات و منتديات، و الهدف من ذلك صقل المواهب و تحسين مستوى العمال المتكويين و تطوير المهارات و كفاءتهم المهنية ، حيث تقوم بتسجيل العمال و الاطارات بحضورهم لملتقيات و ايام دراسية و مؤتمرات التي تعالج مختلف المواضيع و البحوث في الطاقة و الامن المهني وهذا ما اكده المبحوث رقم22:" التكوين الذي تحصلت عليه عبارة عن ملتقى نظري، افادني جدا في العمل"، كما صرح لنا المبحوث رقم 20" تلقيت تكوين من المؤسسة ، عبارة عن ملتقى تكويني لمدة 15 ايام كان نظري مفيد جدا و ساعدني اكثر في اداء العمل".

و قد لاحظنا عند المبحوثين دور التكوين عندما يشمل على البعدين النظري و التطبيقي و اهميته في صقل مهارتهم و ايصال المعلومات اليهم ، حيث الأغلبية ترى أن التكوين عندما يشمل على البعدين النظري و التطبيقي يساعدهم اكثر على ان يكون فقط نظري ، لان المجال التطبيقي يسهل ايصال المعلومة و التحكم في صعوبات العمل حتى لا يبقى التكوين تصوري نظري ، وهذا ما أكده لنا

المبحوث رقم27 في تصريحه"تلقيت تكوين بعد مرور شهرين من توظيفي ، الذي تم خارج المؤسسة لمدة 05 أشهرتنوع بين النظري و التطبيقي كان حول مهام العمل و كان مفيد." .

- بينما الاقلية صرحت ، أنها تلقت تكوين شمل فقط على الجانب النظري و هو الاخر كان مفيد لهم ما اكده المبحوث رقم 24" التكوين كان نظري حول مهام العمل."

-و منه نقول ان الاغلبية تجد في التكوين الذي يشمل على الجانب التطبيقيجسيد الجانب النظري الى واقع عملي و ملموس ، و هو انسب طريقة لترسيخ الافكار و المعلومات و استعمال تلك المعارف و المهارات في تنفيذ مهامهم في العمل ، لتستجيب و متطلبات العمل و مهامهم و ما يحفزهم إلى الزيادة من كفاءتهم المهنية في معرفة كل ما يخص عملهم و سلوكهم مع الزملاء في العمل و محيط العمل ، و مع حسن علاقات العمل كلها تحفزهم في اثبات جدارتهم في العمل و حسن التعامل مع الاخر و هذا يدعم خبرتهم و يؤهلهم للحصول على رضا المسؤولين و على ترقيةهم مستقبلا ، و هذا يعكس لنا ثقافة المؤسسة التنظيمية و التسيرية بمؤسسة سونالغاز بالاهتمام بالعامل و كفاءته المهنية.

6- تقييم التكوين بالمؤسسة للكفاءة المهنية و بين المؤسسات التكوينية الأخرى :

أما عن تقييم التكوين بالمؤسسة سونالغاز ، فيعتبر من أهم المراحل في العملية التكوينية لإثبات عوائده و تبرير نفقاته من جهة ، و من جهة اخرى تقييم فعاليته في تطوير المهارات و الكفاءات المهنية للمتكورين.

-و أغلبية المبحوثين و العمال يؤكدون على تكوين المؤسسة لهم أنه عاد عليهم بالفائدة في تنفيذ وظائفهم و مهامهم ، و هذا يعكس نجاعة ثقافة المؤسسة التنظيمية المتبعة التي تسعى إلى صقل المعارف و المهارات بالمدى القريب و المستقبلي ، و هذا ما اكده المبحوث رقم 30:" تلقيت تكوين من طرف المؤسسة حسب الوظيفة الذي كان مفيد جدا".

7 - تكوين الكفاءة المهنية بين التكوين الجامعي ومراكز التكوين المهني و تقييمه :

- بالإضافة إلى إجابة أغلبية العمال المبحوثين ، الذين تلقوا تكوين جامعي كخارجي معاهد و جامعات او المتكورين من المراكز التكوينية دون المستوى الجامعي ، و جدوا أن تكوينهم بالمؤسسة زاد من كفاءتهم المهنية و مهاراتهم و اعطاهم معارف جديدة ، بحيث الجامعة لا تعطي كل شيء عن عالم الشغل و ما نجده من مهام داخل المؤسسة و ثقافتها التسيرية ، و دور العامل في تكوين نفسه بنفسه عند ملاحظته للعمل و سلوك العمال و الزملاء في العمل ، و التحكم بهامهم و طريقة حل صعوباته ، و طرق مواجهة صعاب و منازعات العمل و غيرها من مهارات و معرفة يكتسبها العامل بالاعتماد على نفسه نظريا و تطبيقيا ، مما يساعده على التأقلم بالمحيط الداخلي للمؤسسة و ثقافتها التنظيمية و كذا

تحكمه بهامه ، و هذا ما اكده المبحوث رقم01:" كونت نفسي بنفسى فى الشغل اثناء العمل اللاحظ و انجز عملى بالاستفادة من خبرة الزملاء فى المنصب" .

المبحث الثانى : الثقافة التنظيمية الساندة لبناء و تكوين الكفاءات المهنية و سيرورتها بمؤسسة لتوزيع الكهرباء و الغاز ، سونالغاز

1 - تكوين الكفاءة المهنية سيرورتها ، أهميتها و تقييمها بالمؤسسة :

أ- مفهوم و خصائص الكفاءة المهنية :

تعتبر الكفاءة المهنية تلك القدرة العالية للعامل فى المؤسسة و تعتبر كمعيار فى الترقية بالمؤسسة سونالغاز ؛ كما هى القدرة على تطبيق و نقل المعارف ، الفهم و الوصول الى الاداءات المرضية للمعايير الموجودة فى الشغل ، كما تتضمن حل المشاكل الروتينية فى الوضعيات المهنية. و هناك من حددها على أنها تتضمن لثلاث مميزات التى تتمثل فى المعرفة le savoir ، و المهارة فى الأداء savoir faire et savoir etre.

بالتالى فالكفاءة المهنية : تضم مجموعة من المعارف العامة للمهنة التى يكتسبها العامل ، سواء كانت نظرية او تطبيقية و امتلاك لمهارات savoir faire و سلوكيات و مواقف و اتجاهات savoir etre , التى يستفيد منها العامل لانجاز مهمة محددة و إتقانها ؛ بالإضافة إلى اخذ المسؤولية فى حالات مهنية مختلفة و الذى يظهر من خلال أداء و اتجاهات الأفراد.

-فالكفاءة: هى موقف و التزام يستخدم فى ظروف انتاجية معقدة و تنمو الكفاءة باستمرار من خلال تكرار العمليات حيث ينمو ذكاء الشخص و براعته و تتطور مواقفه و تتراكم افكاره مع الوقت ، و الكفاءة المهنية يمكن اعتبارها قدرة الفرد على الاندماج و القدرة على التعرف بمسؤولية و تحويل ما اكتسبه فى اطار مهني.

1-1 خصائص الكفاءة المهنية: تتميز بمجموعة من الخصائص حيث:

-تكتسى الكفاءة المهنية صفة الإستراتيجية ، لأنها تتحدى محيط المؤسسة لتأخذ بعد استراتيجي ، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تقوم إستراتيجيتها دون الاعتماد على كفاءاتها ، كما لها خصوصية تنافسية فى تحقق امتياز المؤسسة فى ميدان من الميادين الاقتصادية و التوفيق بين النشاط الممارس le savoir و التحكم المهني فى ذلك النشاط savoir faire , و تبرير الاتجاهات الضرورية فى احتلال المنصب فى حدود السلوك و الاستعدادات etreSavoir .

كما تدل الكفاءة المهنية على مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظته ، بل توجد على شكل تمثيلات و ممارسات و مفاهيم فكرية يستتجد بها صاحبها اثناء العمل و القيام به.

ب - دور العمل في تنمية الكفاءة المهنية و تقييمها : و لتقييم الكفاءة المهنية للمورد البشري أو العامل تعتبر خطوة معقدة لأنها تتضمن تقييم العديد من الثوابت فيما يتعلق باحتياجات المؤسسة.

-وأغلبية المبحوثين صرحوا عن تقييم كفاءتهم المهنية ، أنها جيدة في المستوى المطلوب **كتصريحالمبحوث رقم11:**"قدراتي وكفاءتي المهنية في المستوى المطلوب وجيدة" .

-بينما الأقلية ترى أنها متوسطة وفي تحسن مستمر ، **كتصريح المبحوث رقم03:**" أقيم قدراتي وكفاءتي المهنية الحالية على انها متوسطة وفي تحسن مستمر ."

ت - دور القدرات لبناء الكفاءات المهنية للعامل:

وتتكون من أربعة عناصر أساسية التي تتمثل في: المهارات ، القيم ، الاتجاهات والمعرفة ، وتتناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، وتجديد المعرفة من وقت لآخر ، وهي ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي ؛ **حيث المهارات :** هي قدرة الشخص على الادارة الفعالة لوظيفته ، ويمكن اكتساب المهارة من خلال التكوين والتدريب والخبرة .⁹⁶

أما القيم : هي مجموعة من المعتقدات الجوهرية التي يعتقدونها الفرد طوال فترة من الزمن ، وهي عبارة عن مبادئ لترشيد الفرد اثناء عملية اتخاذ القرار ؛ بينما تعكس الاتجاهات ميل مهني للعمال المتواصل الى الشعور و التصرف بطريقة معينة تجاه الافراد و الانظمة كلها.

-فهي تمثل مجموعة من المعارف و المهارة التي تتأسس من اجراءات معيارية ذات نوع عقلائي .

و عليه **الكفاءة المهنة** ، تبين خصائص الفرد و قدراته من خلال مهارته و ادائه للعمل و التي تعكس سلوكه و فعاليته باعتباره فاعل ، ونتيجة من خلال سلوكه و كفاءته المهنية.

- و عليه هناك دور العمل بالمؤسسة في بناء الكفاءة المهنية:

⁹⁶ عبد الحكم الخزامي , استراتيجية الموارد البشرية, الفجر للنشر و التوزيع, 2002, ص 124.
Voir : MimouniNoui, évaluation des performances des ressources humaines, par AnsarAyachi, Crasc, N12,2005.

-إن العمل⁹⁷: يحقق الكفاءة المهنية ويطورها في الوقت نفسه مع تنظيم العمل و الاكتساب المعرفيوسط التنظيم البيروقراطي و النوعي ، الذي يثبت مسبقا بشهادة تكوينية ما يعطي له الحق في مركزه و دوره لأداء مهام عمله ،حسب مستواه و اجره الذي له علاقة بمنصب عمله ، بالإضافة إلى عامل الاقدمية الذي يؤدي كله الى تنمية الكفاءة المهنية من خلال عمله بالمؤسسة.

-و باستمرار العمل و الاقدمية نجد هناك علاقة الكفاءة المهنية بالرأسمال معرفي savoir du capitalisation, و يتعلق الامر بانتقال المعرفة من العمال القدامى الذين لهم الاقدمية في العمل و متقدمين في السن و المقبلين على التقاعد و اكمال مسارهم المهني ، و دور المؤسسة في المحافظة عليهم و نقل معارفهم و خبرتهم و كفاءتهم المهنية الى العمال الجدد و الاقل خبرة و سنا.

-بالإضافة الى تكوين الافراد العاملين و المسؤولين المباشرين على نموذج الكفاءة المهنية و اكتساب المعرفة و استمرارية تنميتها ، الذي يشمل تفادي ما يعيق نقل المعرفة ، الخبرة و الكفاءة المهنية بين العمال .بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية داخل نظام المؤسسة و ثقافتها التنظيمية و التسيرية.

-و حسب تصريحات المبحوثينبالاغلبية حول العمل و بمختلف مهامهم ، حقق لهم الكفاءة المهنية و المعرفة و الخبرة المهنية ، و بالتعود على المنصب و مهامه و اندماجهم بذلك أعطاهم كفاءة في العمل و سهولة في أدائه و التحكم فيه ، **كتصريح المبحوث رقم 30:** " بالتعود أكثر على العمل و مهامه زاد من كفاءتي و خبرتي في العمل." .

بينما الأقلية ترى الخبرة و الكفاءة المهنية في العمل في وضوح مهامه و التعود عليه ، **كتصريح المبحوث رقم 03:** " إن مهام عملي يتطلب التعود على العمل للقيام به بكفاءة و خبرة ."

2 - تكوين الكفاءة المهنية بين مؤسسات التكوين و المؤسسة سونلغاز:

ان التكوين و التدريب و تنمية الكفاءة المهنية : له دور معين لأداء عمل معين عن طريق التوجيه المباشر, و يتم التكوين كنوع من الاعداد للالتحاق بالعمل ، كما يتم أثناء العمل خاصة في المؤسسات الضخمة و الصناعية و الانتاجية الذي يتم يشكل رسمي منظم داخل ورش تدريبية و تكوينية او داخل مدارس.⁹⁸

⁹⁷: Claude Dubar, la crise des identités, l'interprétation d'une mutation le lien sociale, presses universitaire de France, 1^{er} édition, 2000, p 110-111.

⁹⁸ محمد محمود الجوهري, علم الاجتماع الصناعي و التنظيم, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, الطبعة الثانية, 2011, ص 314.

-كما نجد المنهج الدراسي و نوعيته يتشكل و يتحدد وفقا لمعايير سوق العمل ليس لاعتبارات تربوية عامة التي تحكم ادارة المعرفة داخل المدارس ، فالعلاقة بين التعليم المدرسي و التدريب او التكوين علاقة متغيرة بشكل هائل داخل المجتمعات الصناعية ، و ينظر لهذا انه عنصر مهم من عناصر النمو الاقتصادي و الاستخدام الفعال للاراسمال البشري و من جوانب التكوين ما يتعلق بزيادة المهارة و الكفاءة المهنية و علاقة سوق العمل ، و العمل بالمعرفة و الخبرة الذاتية لأدائه.

فعملية التكوين بمؤسسات تكوينية كالجامعة ، مؤسسات التكوين المهني تؤهل العامل و تعطيه الشهادة و التخصص حول كفاءته المهنية ، و تهتم المؤسسة سونلغاز بهذا العامل في الكثير من العمليات الادارية لان الشهادة التكوينية لها دورها و مكانتها عند حاملها ، بالإضافة إلى التكوين الذي تضيفه المؤسسة لهم لإدماجهم و اكسابهم المعرفة و الكفاءة المهنية في تجديد معلوماتهم واستغلالها في العمل .

- و قد صرح المبحوثين بأغليبيتهم ، أن التكوين الجامعي أو التكوين من مؤسسة التعليم و التكوين المهني ليس كل شيء حول العمل و المعارف و الكفاءة ، لان العمل بالمؤسسة هو جانب اخر من المعرفة و هذا التكوين ليس كاف لاكتساب الكفاءة المهنية.

كتصريح المبحوث رقم 02: " التكوين الجامعي غير كاف لكنه مهم ، و بالتكوين في المؤسسة و العمل المتداول يكمل الكفاءة المهنية و الخبرة" .

الى جانب التكوين المهني الجامعي هناك من صرح حول التكوين بمؤسسات التكوين المهني ،
كتصريح المبحوث رقم 14: " ان التكوين الذي تلقينته من التكوين المهني غير كاف ، دون تكويني في المؤسسة و من العمل لكفاءتي المهنية" .

- و عليه نجد ان التكوين بالمؤسسة و أداء العامل لمهام عمله بالمؤسسة يعطي معرفة أكثر و كفاءة مهنية ، بالإضافة إلى التكوين السابق من مؤسسات التكوين الذي يكمله تكوين المؤسسة و تنمية الكفاءة المهنية و اكتساب اكثر للمعرفة ، من خلال العمل و القيام بمهامه داخل المؤسسة.

3- دور الحراك و المسار المهني في بناء و تنمية الكفاءة المهنية :

كما تشمل عملية تنمية الكفاءة المهنية و بناءها على الحراك المهني و تسيير المسار المهني بحيث يعتبر المسار المهني للعامل بالمؤسسة⁹⁹: هو نجاح لها و للعامل وهي التي تبين ماضي و حياة العامل بالمؤسسة و ما يمثل حاضره و مستقبله من المؤسسة ، و ما يضمن له الاجر في نظامها و كذا في تطور العامل بالهرم التنظيمي للمؤسسة ، و الذي يقر له بالترقية و تطور في حياته المهنية و اكتسابه

⁹⁹Voir : Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, librairie Vuibert 18 eme édition, 2012, P77.

للكفاءة المهنية ؛ كما يعتبر تسيير المسار المهني للعامل : هو جزء من استمرار اهدافه و اهداف المؤسسة ، و مكسب لسد حاجاتها من العمال الكفاء . و هذا يمثل ثقافة المؤسسة و سياستها في الترقية و الحراك المهني للعامل و ذلك لإدماج مواردها بالمؤسسة و ثقافتها التنظيمية و التسييرية و استراتيجيتها ، من خلال التحكم في المحيط بامتلاكها للكفاءات المهنية التي تحتاج إليها.

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية في عملية التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجيينا على الكفاءة المهنية بالمؤسسة سونالغاز

1- التوظيف الداخلي و الخارجي :

أ-التوظيف الخارجي في مفهوم الاستقطاب :

1 - يعتبر الاستقطاب¹⁰⁰ : هو جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم عن طريق الإعلان الموسع و المكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة ، حيث تبدأ هذه المرحلة و إجراءات الاختيارات و التعيين بعد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، و تقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين من حيث المصادر الداخلية و المصادر الخارجية .

ب- التوظيف الداخلي في الترقية المهنية :

-فالمصادر الداخلية تعطي لبعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظائف الشاغرة ، و تسعى بعملية الترقية من الداخل لشغل الوظائف الكتابية و الإشرافية و الإدارية و هي ترفع الروح المعنوية للأفراد ، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات دقيقة عن التاريخ الوظيفي للفرد المتقدم من الداخل لشغل هذه الوظيفة سواء بالترقية أو النقل من مركز إلى آخر بنفس المؤسسة ، حيث يأخذ عدة أشكال لشغل المراكز في شكل ترقيات أو شكل تحويل الأفراد و نقلهم من مركز وظيفي معين إلى مركز آخر بنفس المنظمة ، قد يكون على شكل تنزيل وظيفي أي تنزيل أفراد من مراكز أعلى إلى مراكز أدنى .

2- فالترقية¹⁰¹ : تعني تغيير في التكليف من العمل في مستوى آخر أعلى داخل التنظيم و يصاحبها زيادة في الأجر و في المركز الأدبي ، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات و مسؤوليات أكبر ، و

¹⁰⁰ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية 2007. ص 165-166
¹⁰¹ نفس المرجع السابق ، ص 166.

الهدف من الترقية الاستفادة من قدرات و مهارات و كفاءة الفرد المهنية بما يحقق مصلحة المؤسسة، كما تعتبر حافزا للعامل لتحسين أدائهم .

-كما يمكن تعريفها:¹⁰² أنها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و المركز و السلطة ، تفوق وظيفته التي يمارسها حاليا ، كما لها أهمية معنوية في الارتقاء إلى منصب أدبي أو مادي و تحقيق مكسب كالزيادة في الأجر .

2- المصادر الداخلية :

1-2 عناصر الترقية المهنية : أنها تتطلب مسؤولية العبء الخاص بالعمل المرقى إليه ، و مرتبطة

بتقدير الفرد لمجهوده من خلال المنظمة التي ينتمي إليها و يعمل فيها ، كما لها أثر مادي و آني ، و مستقبلي من حيث الماديات أنها مقابل حصل عليها المرقى لأنها ترتبط بكفاءته في تأدية عمله بصورة جيدة نتيجة قدراته و مؤهلاته العلمية كما يمكن استعمال الترقية لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية للعامل التي تستلزم التحويل إلى منصب جديد و إحداث تغيير يدل على تقدم في السلطة و المسؤولية ، الأجر و المكافآت ، و هي حافز للفرد و تحقيق لذاته .

2-2 معايير الترقية و أسسها في مؤسسة سونلغاز :

إن اختيار معايير تخصص للترقية ، يشكل بعدا أساسيا لهذا النوع من التحويل و نميز منها الترقية على أساس الأقدمية ، على أساس الكفاءة المهنية ، و على أساس الكفاءة المهنية و الإقدمية معا :

أ - الترقية على أساس الأقدمية :¹⁰³ التي تمثل طول مدة الخدمة ما يحدد أولوية الترقية ، بمعنى الموظف الذي قضى في وظيفته الحالية مدة زمنية معينة أطول مقارنة من تلك التي قضاها الآخرين من أقرانه ، له أولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، و من مزايا هذا الأساس في الترقية ، لوجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة و بين الخبرة و الكفاءة التي يكتسبها ، فيصبح أكثر استعدادا للترقية إلى الوظيفة الأعلى .

ب - أما الترقية على الأساس الكفاءة المهنية : يقوم في هذا الأساس على تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة و النهوض بأعبائها ، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع عمق مدة

¹⁰² - داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث ، 2006. ص ص 82-83.

¹⁰³ - نفس المرجع السابق ، ص 86.

الخبرة اللازمة و التكوين و الكفاءة المهنية في أداء العمل ، و الهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة لصالح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة و فعالية ، و يشترط لنجاح استخدام معيار الكفاءة المهنية كأساس للترقية أن تكون القيادات الإدارية قادرة على استخدام المعدلات القياسية الموضوعية ، استخداما سليما و يمكن الكشف على مدى كفاءة العامل بمعايير موضوعية متعددة منها :

كالكشف على الكفاءة المهنية للعامل عن طريق التقرير الشهري الذي يعده رئيسه المباشر بضمانات موضوعية دون تأثره بعوامل المحسوبية أو النفوذ الشخصي أو المحاباة ، أو عن طريق إجراء امتحان خاص للمرشحين للترقية قد يكون امتحان تحريري أو شفهي ما يناسب عموما الوظائف التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات و مهارات عملية .

ت- أما الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة المهنية معا¹⁰⁴: فهو الجمع بين هذين الأساسيين و هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات ، لكن يجب أخذ بعض الإعتبارات بحيث في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها تتطلبها المهارات الإدارية ، أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الكفاءة المهنية و الأقدمية ، و ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة و نسبة معينة على أساس الأقدمية ، و من آلياتها التعيين المباشر حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة حول الأشخاص المهتمون بهذا المنصب أو المرشحون له .

و من خلال تواجدها بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز و من مجموع التصريحات التي أجريت مع مجتمع البحث ، وجدنا أن المؤسسة تعتمد على هذا الأساس في ترقية عمالها ، و تأخذ كمعيار لذلك -حيث صرح أغلبية المبحوثين أن الترقية التي تحصلوا عليها على أساس الأقدمية و الكفاءة المهنية ، مثل ما صرح به المبحوث رقم 18 : " تم ترقيتي بعد مدة سبع سنوات من العمل من خلال التقييم السنوي للكفاءة و الخبرة المهنية و مجموع النقاط المتحصل عليها و عامل الأقدمية و طول المدة بالعمل" -بينما الأقلية منهم صرحت لنا أن الترقية تمت اعتمادا على الأقدمية ، كتصريح المبحوث رقم 29 : "تم ترقيتي على أساس الأقدمية".

-أما على أساس الخبرة و الكفاءة المهنية ، كتصريح المبحوث رقم 23: "تحصلت على الترقية على أساس الخبرة و الكفاءة المهنية مما يجنب الوقوع في الأخطاء".

-و عليه وجدنا أن أغلبية العمال تم ترقيتهم على أساس الكفاءة المهنية و الأقدمية في الأداء و العمل ، و تعتمد المؤسسة أيضا في الترقية على أساس الأقدمية مما يبين أهمية أقدمية العامل في حصوله على

¹⁰⁴ - نفس المرجع السابق ، ص 87.

الترقية بمؤسسة سونلغاز ، كما تعتمد الترقية على أساس الخبرة و الكفاءة المهنية التي لها دور فعالات علاقة بالأقدمية و الكفاءة المهنية ، بل نتاج لهما ذات أهمية في المؤسسة .

4 -أنواع الترقية بالمؤسسة :

و يتوزع بالمؤسسة نوع هذه الترقيات ، بين الترقية في الدرجة، بحسب ما يتوفر من مناصب و فرص الترقية و الأغلبية التي تم ترقيتها بمؤسسة سونلغاز مثلت ترقية في الدرجة ، **كتصريح المبحوث رقم 26** : " حصلت على ترقية بعد مدة أربع سنوات من الدرجة 15 إلى الدرجة 16 بالاعتماد على الأقدمية و الكفاءة المهنية من مجمل نقاط تقييمي " .

لأن الترقية في الدرجة يعتبر نوع من أنواع الترقية التي يحصل عليها الموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله ، و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عيّن به ، و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف ، و هذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب و أجر الموظف مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة .

- و إلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في العامل ، لابد من توفر معايير الكفاءة لديه التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للعامل سنويا بمؤسسة سونلغاز ، و الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف ، فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ توظيفه ليتم ترقيته.

-**أما الترقية في الرتبة** : هو نوع من الترقية حيث يتم نقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و برتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة إذا كان العامل يتمتع بمستوى تأهيل كاف و كفاءة مهنية ، أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية أو له تكوين و مؤهلات أخرى للحصول عليها .

- بينما الأقلية من التصريحات للمبحوثين لم يتم ترقيتهم بعد ، يرجع إلى أنهم جدد أو للمحابات أو لعقوبتهم أحيانا في انتظار فرصة ترقيتهم ، **كتصريح المبحوث رقم 07** : " لم يتم بعد ترقيتي بالرغم من أنني موظف من تاريخ أكتوبر 2010" ، و **تصريح المبحوث رقم 25** : " بالرغم من توظيفي منذ 2008 لم تتم ترقيتي بعد" ، أما **تصريح المبحوث رقم 27** : " لم أحصل على ترقية بعد لأنني عامل جديد و هناك من لهم الأولوية في الترقية علي " .

- و لكن بالمقابل هناك من استفاد من الترقية لأكثر من مرة **كتصريح المبحوث رقم 24** : " تحصلت على مرتين من الترقية الأولى بعد مدة سبعة سنوات و الثانية بعد مدة تسعة سنوات ، على أساس الكفاءة

المهنية و الاقدمية و التقييم السنوي لكفائتي " ، و هذا يرجع إلى عامل نقص فرص و مناصب الترقية بالمؤسسة سونلغاز ليأخذ مدة أكثر من ثلاثة سنوات للحصول على الترقية .

أما الترقية في الرتبة بالمؤسسة :تعتمد على الشهادة التكوينية و التأهيل ما يثبت الكفاءة المهنية للعامل ليتم ترقيتهم ، مثل ترقية من فئة المنفذين إلى فئة المتحكمين ، و من فئة المتحكمين إلى فئة الإطارات التي تستلزم شهادة تكوينية تثبت كفاءته .

و قد لاحظنا هذا بالمؤسسة ، ما يعكس ثقافتها التنظيمية و علاقات العمل بينهم مبنية على هذا الأساس حيث الإطار لا يقوم بأداء مهام المتحكمون باعتبار كفاءته و رتبته المهنية بالمؤسسة .

بالإضافة لملاحظة العمال الذين وصلوا إلى الحد الأقصى من سلم الترقية بالمؤسسة ، ليتم ترقيتهم فقط في الدرجة و هذا لمحدودية تكوينهم و تأهيلهم في الشهادة مما يحدد ترقيتهم إلى أعلى مراتب سلم الترقية و لكن تبقى عملية التقييم سنويا في كل ثلاثي من السنة ليتم تقييم أداءهم للعمل و انضباطهم و هذا يحفزهم و يساعدهم على الترقية إذا توفرت الفرصة .

و لاحظنا تصريح رئيس قسم الموارد البشرية **بإبلاغ المبحوث رقم 29** شفويا ، بقدم فرصة ترقيته و تم إبلاغه ذلك ، خاصة أنه لم يتحصل عليها منذ أكثر من خمسة سنوات . و قد لاحظنا بالمؤسسة نقص في وصول المعلومة إلى العمال في حالة وجود ترقية أو تحفيزات أخرى ، ما يعكس ثقافتها التنظيمية في نقص قنوات الاتصال و كتمها داخل المؤسسة .

3- المصادر الخارجية في عملية التوظيف بالكفاءة المهنية بالمؤسسة :

أ - أما **المصادر الخارجية**¹⁰⁵ : فتلجأ المؤسسة إليها للحصول على احتياجاتها من العمال لشغل المراكز الشاغرة في التنظيم ، بمقابلة الكفاءات التي تتوفر خارج المؤسسة .

1-3 علاقة و أهمية الكفاءة المهنية في عملية التوظيف الخارجي :

و نجد هنا علاقة التوظيف بالكفاءة المهنية في تسيير إجراءات و عملية التوظيف للحصول على التوازن في النوعية و الكمية بين الوظيفة و الكفاءة المهنية التي تتوفر في شاغرها ، و المؤسسة تهتم بذلك للحصول على الكفاءات لمختلف الجنسين لتحقيق ما يحتاجه المنصب ، و للتوفيق في عملية التوظيف يتم توصيف الوظائف و هويتها و خصوصيتها و شروطها ما يحقق حاجة المؤسسة و ما تبحث عنه .¹⁰⁶

¹⁰⁵ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص165.

¹⁰⁶ -voir ,Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines , librairie Vuibert , 18^{ème} édition , 2012 p p 60-62

-و عليه فالمؤسسة تستعمل مختلف المصادر لاستقطاب العمال من الخارج و توظيفهم حسب ما تحتاجه من كفاءات ، و الذي يعكس ثقافتها التسييرية في البحث للحصول عليها مما يحيط بها من خلال المصادر التالية :

1 - باعتبار المؤسسة تهتم بجلب العناصر ذات كفاءة و مهارة و خبرة ، فتلجأ للوصول إليها بمصادر تتمثل في : الإتصال بالمعاهد العلمية ، مراكز التكوين ، مكاتب التشغيل أين تتوفر اليد العاملة ، الإشهار على الصحف العامة ، مع توضيح المعلومات حول مكان العمل ، الخبرة المطلوبة و الشهادة المكتسبة و المؤهلات ، متطلبات المصب و شروطه ، المؤسسة المستخدمة و غيرها بحيث :

أ - الإعلان : هو من أكثر المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد ، و التقدم لشغل الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختبار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان و التي تجلب أنظار المهارات و الكفاءات المهنية ، مع نشرها لمعلومات حول الوظائف و مواصفات الوظيفة ، التي تعطي للمتقدم إمكانية التعرف المسبق عن شروط تقديم طلب الالتحاق ، و ما يحتويه ملف الترشيح للتوظيف .

ب - عن طريق مكاتب العمل و التشغيل : فتوجد مكاتب التوظيف التي تهتم بمختلف المهن و الوظائف الفنية و الإدارية ، و يمكن للمؤسسة اللجوء إلى هذه المكاتب للحصول على الأفراد الذين تتوفر لديهم المواصفات و المؤهلات الأساسية للنجاح و شغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة .

-و من خلال بحثنا الميداني و تصريحات المبحوثين ، وجدنا أن المؤسسة سونلغاز تلجئ إلى عملية التوظيف الخارجي و الاستقطاب ، بعد تحديد احتياجاتها من العمال و عددهم ، مواصفاتهم و مؤهلاتهم و كفاءاتهم العلمية و المهنية و تحديد مناصبهم ، و ما يتوفر من شروط في شاغر المنصب .

و هذا يعتبر من إجراءات التوظيف ، و تحديد الاحتياجات هي أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العاملة بها و الذي يسمح مستقبلا بالحصول على العدد الملائم من الكفاءات ، و يكون مصدر الاحتياج إما استقالة ، تحويل أو تقاعد ، و هنا تلجأ المؤسسة للتوظيف الداخلي أو الخارجي و كثيرا من الأحيان إلى كليهما .

بينما مؤسسة سونلغاز بعد تحديد احتياجاتها و عند لجوءها إلى التوظيف الخارجي ، فتعتمد على مصدري الإعلان بالجراند و على وكالات التشغيل لاستقطاب العمال و ما تحتاجه من كفاءات ، و هذا حسب تصريح المبحوث رقم 01 من مصلحة تسيير الموارد البشرية .

4- إجراءات التوظيف بالمؤسسة :

بعد تحديد الإحتياجات من طرف المؤسسة و بعد استقبال ملفات المترشحين التي تحتوي على كافة المعلومات الأساسية و بعد الفرز ، يتم استدعاء المرشحين لإجراء امتحان التوظيف ، وحسب الثقافة التنظيمية و التسييرية لمؤسسة سونلغاز في التوظيف ، فتقوم بإجراء امتحانين كتابي و شفهي ، ثم يجري على من تم اختيارهم ، الامتحان النفسي تقني psychotechnique بحضور متخصصين لذلك لأن المقابلة و الإختبارات ، تعتبر من المقاييس الهامة للكشف عن قدرة الفرد و تعطي معلومات حول ماضيه المهني و تطلعاته المستقبلية و دراسة جوانب متعددة من شخصيته ، كما تكشف الإختبارات على مدى تلاؤم الفرد مع المنصب الذي سيشغله بتطابق الخصائص المعرفية و العقلية و الحركية للمترشح .

-و بعد تقييم كفاءة العمال المرشحين و الناجحين لشغل مناصبهم ، بعدها تأتي مرحلة التعيين : بعد أن يمر الفرد على كل هذه المراحل يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الذي كان معروض ليتم تعيينه به للقيام بمهام منصبه في المؤسسة .

3 - ثم المرحلة التجريبية : عندما يستلم الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية ليوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية للتأكد من كفاءته و قدرته على القيام بمهامه ، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل و محيطه .

4 - مرحلة التثبيت : بعد نهاية المدة التجريبية على أنها ايجابية و مقبولة، يتم تثبيت الموظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية و العملية و يصبح الموظف متمتعاً بكل الحقوق كباقي الآخرين. و حسب تصريحات المبحوثين وجدنا أنهم مروا على هذه الإجراءات في توظيفهم و تثبيتهم بمناصبهم.

-حيث الأغلبية من المبحوثين صرحوا أنهم تحصلوا على المنصب من خلال مصادر التوظيف ، بين وكالة التشغيل و التوظيف و الجرائد ، **كتصريح المبحوث رقم 07** : " تحصلت على المنصب من خلال وكالة التشغيل ، و تم توظيفي بعد إجراء امتحانات التوظيف " ، و **تصريح المبحوث رقم 13** : " تحصلت على المنصب من إعلان الجرائد على التوظيف " .

-بينما الأقلية صرحت لنا أنها تحصلت على الوظيفة من خلال طلب للتوظيف ، أو توظيف مباشر من مؤسسات التكوين المهني ، أو توظيف عشائري من الأقارب و الأصدقاء. **كتصريح المبحوثين رقم 11** : " تحصلت على الوظيفة عن طريق الأقارب و تم توظيفي مباشرة بعد قبول ملفي للتوظيف " ، و ما **صريح به المبحوث رقم 10** : " قمت بوضع طلب توظيف بالمؤسسة ، ثم تم استدعائي لإجراء الإمتحان " ، أما المبحوث رقم **14** **صرح لنا** : " تحصلت عليه مباشرة من التكوين المهني إلى العمل بالمؤسسة " .

-أما عن إجراء الامتحانات التوظيف فأجابت الأغلبية ، أنها مرت على هذه المرحلة بإجراء الامتحان الكتابي و الشفهي ثم الامتحان النفسي تقني psychotechnique **كتصريح المبحوث رقم 23 :** "توظفت بعد إجراء امتحان التوظيف الكتابي ، شفهي ثم نفسي".

- بينما الأقلية لم تجري كل هذه الامتحانات ، **كتصريح المبحوث رقم 11:** " لالتحاقني بالمنصب أجريت مقابلة شفوية " .

- أو توظيف مباشر دون إجراء أي امتحان توظيف أو مقابلة ، **كتصريح المبحوث رقم 14:** " من التكوين المهني مباشرة تم توظيفي دون أي اختبار توظيف " ، و **تصريح المبحوث رقم 22:** " تم توظيفي بمصدر من الأقارب و لم أجر أي مسابقة توظيف " و هذا يرجع إلى عامل المحاببات و الجهوية .

وقد لاحظنا و من خلال تواجدها بالمؤسسة سونلغاز ، تنوع في الفئة العمرية لعمالها بين عمال جدد و عمال مقبلون على التقاعد و عمال متوسطي العمر ، ووجدنا معظم الموظفين يمثلون فئة الإطارات الخريجون من الجامعات و هذا ما بين لنا حاجة المؤسسة سونلغاز إلى هذه الفئة ، و استمرارية عملية التوظيف لتلبية حاجاتها من هذه الكفاءات المهنية ، خاصة المتكون الجامعي الذي له نوعا من القدرة على تجسيد عملية الاتصالات الرسمية في الأعمال الإدارية التي تتطلب التعبير و الخط ، و توظيف مجمل المعارف النظرية التي اكتسبها الموظف خلال التكوين الجامعي و التخصص في المهام حسب الشهادة المتحصل عليها التي تتوفر عنده ، و لا نجدتها في التكوين البيداغوجي في المستوى الثانوي ما دون المستوى الجامعي .

كما لاحظنا وجود عمال بالمؤسسة التي وظفتهم و الممثلين لفئة المتحكمين تحصلوا على التكوين بمعاهد و مؤسسات التكوين المهني ، أو يملكون شهادة تقني سامي من الجامعة DUA.

بعكس ما كان في السابق في عملية التوظيف الذي يمثل العمال المنفذون و غالبيتهم أفراد مقبلين على التقاعد ، و تم توظيفهم باعتبار المستوى العلمي في الماضي كان لبأس به مقارنة بالوقت الحالي ، و هذا هو الملاحظ أن المؤسسة سونلغاز و المؤسسات الوطنية الأخرى كانت توظف الفرد لمجرد القدرة على القراءة و الكتابة نظرا لما خلفه الاستعمار و تم ترقيتهم على أساس خبرتهم و الأقدمية ، و هذا عكس إجراءات التوظيف و شروطه في هذه الآونة ، حيث يشترط توفر الشهادة التكوينية و التأهيل ، و أحيانا توفر الخبرة المهنية لخمسة سنوات أو أكثر و كل هذا يمثل التوظيف بالكفاءة المهنية لتحقيق حاجات المؤسسة .

1-4 اندماج العامل بثقافة المؤسسة بكفاءته المهنية :

-و بمقاربة الكفاءة المهنية في عملية التوظيف مع ملائمة و توافق منصب العمل و قدرات العامل أو تخصصه التكويني، يساعد على عملية الاندماج المهني بالعمل و بالمؤسسة ، وذلك يساعد على إنجاز مهامه بالكفاءة المهنية و في الوقت المحدد .

وهذا ما صرح به المبحوثين بالأغلبية ، **كتصريح المبحوث رقم 14** : "تتناسب مهامي حسب تخصصي ، وقد وجدت سهولة في الإندماج بالعمل و مع الزملاء داخل المؤسسة".

بالإضافة لتوفر عامل جو العمل ، الذي يعكس ثقافة المؤسسة التنظيمية و نوع علاقات العمل يساعد على الاندماج المهني و التأقلم ، وتحفيز العامل على التعلم و اكتساب المهارة و إثبات كفاءته المهنية و جدارته في العمل و يساعده أكثر على سهولة الاندماج ، **كتصريح المبحوث رقم 20** : " يحتاج العامل الجديد لاندماجه بالعمل ، إلى توفر جو و علاقات عمل جيدة" ، و هذا يؤدي إلى تنمية و بناء الكفاءة المهنية ، بالرضا عن العمل و الاندماج بالمحيط الداخلي للمؤسسة و ثقافتها التنظيمية و التسييرية في اشتراك جماعة العمل في نفس الظروف و جو العمل و كذا نفس الأهداف .

-بينما الأقلية وجدت صعوبة في الاندماج رغم توفر الظروف و جو العمل ، و حسب **تصريح المبحوثين** منها أنهم احتاجوا لبعض الوقت و التحفيزات للاندماج بالعمل ، و التعلم ، و إثبات قدراتهم و كفاءتهم المهنية ، **وكما جاء في تصريح المبحوث رقم 2** : " وجدت صعوبة في الاندماج لكن مع الوقت و التحفيزات و المساعدة المعنوية استطعت التأقلم و التعلم".

-كما وجدنا أغلبية المبحوثين قد زاولوا نشاطات عمل من قبل التحاقهم بمؤسسة سونلغاز ، الذي يعتبر بالنسبة لهم خبرة و معرفة و كفاءة مهنية مكتسبة من قبل التحاقهم بوظيفتهم الحالية و التي استغلت كمعرفة و تكوين شخصي و استعمالها في تأدية مهامها الحالية ، و التحكم في الصعاب ، ومعرفة السلوك المناسب لذلك ، **كتصريح المبحوث رقم 05** : " عملت من قبل إداري بمؤسسة خاصة في مصلحة الاقتصاد ، لمدة 3 سنوات قبل دخولي مؤسسة سونلغاز " .

-بينما الأقلية من المبحوثين لم يسبق لها أن حصلت على وظيفة أو عمل من قبل دخولها مؤسسة سونلغاز ، و لكن بتوفر جو العمل الملائم ضمن علاقات عمل جيدة ساعدهم على الاندماج و التعلم بعد توظيفهم و تأقلمهم ، و ثقافة المؤسسة التنظيمية في إثبات قدراتهم ، وتنمية كفاءتهم المهنية لاستمرارهم بالعمل و الرضا عن المؤسسة ، **كتصريح المبحوث رقم 11** : " لم أعمل من قبل و ساعدني على الاندماج بتوفر جو العمل و علاقتي مع زملائي الجيدة".

فعلى ضوء ما سبق ، و ما أوردناه بهذا الفصل ، يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونالغاز تظهر من خلال عملياتها التسييرية و التنظيمية التي تهتم بالكفاءة المهنية و تنميتها من خلال المسار المهني للعامل منذ توظيفه بها ، التي تأخذ سيرورة لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية لفاعليها منذ عملية التوظيف الخارجي الى غاية خروجه على التقاعد ، خلال حياته المهنية يكتسبها و ينميها حسب الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي ينتمي إليها ، و ذلك باعتبار عملية التوظيف و اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل و تقوية الثقافة التنظيمية لها و التفاعل بينهم ضمن ظروف و جو عمل المشتركة لإكتساب المعرفة .

و تظهر ثقافة المنظمة الخاصة في فترة التجريب ، الذي يعتبر أسلوب لإعطاء فرصة التعرف على قدرات و مهارات الموظف ، و قدرته على التطبع و اكتساب القيم الثقافية السائدة و السلوك المشترك ، و كذا معرفة طبيعة القيم الثقافية السائدة بالمؤسسة ، بالإضافة إلى دورها في إعداد مخطط التكوين الذي يسمح بالمتابعة المستمرة للمؤسسة و ثقافتها للموظفين حول تنمية قدراتهم و كفاءتهم و معرفتهم لثقافة المؤسسة و أهدافها ، رغم التكوين الجامعي أو من مراكز التكوين فالمؤسسة تأخذ إجراءات لتنمية معارفهم و كفاءاتهم في خلق سلوك جديد يتناسب و ثقافة المؤسسة و ما يحيط بها من تغيرات ، كما يؤدي هذا إلى معرفة تحفيزاتها و معايير الترقية بها التي تتوافق و مؤهلاتهم و كفاءتهم خلال حياتهم المهنية و تقييمها ، و هذا ما يمثل إجراءات و سيرورة لبناء و تكوين و تنمية كفاءتهم المهنية داخل علاقتهم بثقافة المؤسسة التنظيمية .

لتبقى ممارسات و سلوك المؤسسة لوضع العنصر البشري الذي تميزه الكفاءة المهنية في خدمة أهدافها لمواكبة التحولات و التطورات الجديدة و تغيرات محيطها من أجل الاستمرارية و البقاء و التحكم فيه من خلال اعتمادها على كفاءاتها المهنية .

و بهذا قد توصلنا من زاوية التطرق لدراسة هذا الموضوع المحدد بالإشكالية و الفرضيتين التي تم طرحها إلى تحققها من خلال البحث الميداني الذي أجرينا على مجتمع البحث بالمؤسسة حيث :

-جاء في الفرضية الأولى : أن المؤسسة الجزائرية سونالغاز في ثقافتها التنظيمية تقوم بتطوير الكفاءة المهنية و تنميتها لعمالها على أساس عملية التكوين ، لإكسابهم سلوك مشترك للتحكم في صراعات العمل و متغيرات المحيط، و ذلك من خلال إعدادها لبرنامج التكوين داخل و خارج المؤسسة لإكتساب المعرفة و السلوك الضروري *le savoir et le savoir faire* ، لمواجهة و مواكبة و كذا الاندماج بالتطورات التكنولوجية و التغيرات

الأنظمة الاقتصادية المحيطة بها ، و كل هذا يؤدي لبناء الكفاءة المهنية بصورة علائقية بثقافتها التنظيمية و قد توصلنا لتحقيق هذه الفرضية و التي جاءت كالتالي:

-إن بناء و تكوين الكفاءة المهنية له أهمية في حياة المؤسسة و الحياة المهنية لعمالها، الذي يسمح لها بمواكبة هذه التغيرات و التطورات المحيطة بها، و الذي يتركها تجسده في إعداد إستراتيجيتها حيث تصنع في حسابها برنامج لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية لعمالها من جهة و من جهة أخرى ، يساعد هذا على اكتساب المعرفة و ترسيخ ثقافتها التنظيمية السائدة بها من سلوك و تمثلات و الآليات التنظيمية التي تتعامل بها.

-كما توصلنا أن المؤسسة الجزائرية سونالغاز تسعى دائما لرفع كفاءة و فعالية و ترسيخ ثقافتها التنظيمية و ثقافة عمالها حول العمل و الكفاءة لبناء مهاراتهم و معارفهم حسب ما يوجه سلوكهم و ممارستهم داخل التنظيم و ذلك يستدعي لإعداد برامج التكوين و المتابعة المستمرة التكوينية لنقل المعرفة و الثقافة التنظيمية و الاندماج في نسقها التي تتمثل في سيرورة لبنائها و تكوينها و كذا تنميتها خلال حياتهم المهنية و اجراءاتها ضمن ثقافتها التنظيمية لترسيخ و اكتساب هذه المعارف و الكفاءات داخل تنظيمها ، و إذ كانت الثقافة هي ذلك الكل المركب من المعتقدات و السلوك و التصورات، فالتكوين و إعداد برنامجه لبناء و تكوين الكفاءة ، هو الوسيلة التي تسمح بنشر هذا الكل ، بمعنى هذه الثقافة في اكتساب مهارات و معارف لأداء مهامهم في علاقات و تنظيم عمل و سلوك مشترك الذي يصور الانتماء و الهوية ، و للتحكم في تغيرات المحيط المستمرة الذي يستدعي ثقافة تكوين مستمر للكفاءة المهنية.

أما الفرضية الثانية : في اعتبار أن المؤسسة الجزائرية سونالغاز تقوم باختيار العمال و الإطارات الذين تتوفر فيهم الكفاءة المهنية داخليا و خارجيا حسب ثقافتها التنظيمية ، و ما يحقق أهدافها و ذلك من خلال اختيار العمال حسب كفاءاتهم المهنية من الشهادات التكوينية أو الأقدمية و الخبرة المهنية السابقة في عملية التعيين و التوظيف الخارجي ، و بإعتبار الكفاءة المهنية كأساس للترقية في التوظيف الداخلي، الذي يعكس ثقافتها التسييرية و أهدافها و عليه توصلنا إلى تحقيق هذه الفرضية ، من خلال البحث و الدراسة الميدانية التي قمنا بها فنتضمن ما يلي:

إن المؤسسة الجزائرية سونالغاز تسعى لتحقيق التأقلم مع ما يحدث من تطور اقتصادي و تكنولوجي ، الذي يدفعها إلى الاهتمام بعامل الكفاءة في ثقافتها التنظيمية للعمليات الإدارية

ما يمثل عمليتي التوظيف الداخلي و الخارجي ، بحيث في التوظيف الخارجي تقوم بتوظيف و تعيين عمالها وفقا لكفاءتهم التي تتضح في شروطه و مراحلها ما يتفق مع احتياجاتها و تنصيبه بتوافقه و اندماجه بثقافتها التنظيمية ليتم بذلك بناء كفاءته المهنية منذ دخوله و توظيفه داخل علاقته بالعمال في المؤسسة و ثقافتها السائدة ، بمعنى يبني كفاءته المهنية و ينميها داخل علاقات العمل و التنظيم، الذي يكون تصورات و سلوكه داخل نسق جماعة العمل و علاقته به ، بالتالي داخل نسق الثقافة التنظيمية السائدة في محيط العمل.

-أما من خلال التوظيف الداخلي المتمثل في الترقية المهنية ، فالمؤسسة تهتم بهذه العملية الإدارية في ثقافتها التنظيمية المرتبطة بتقييم العامل عن سلوكه و انضباطه فيها و كفاءته و وجوده داخل المؤسسة ، ما يحدد بالأقدمية التي تكسبه القيم و المعرفة المرتبطة بالعمل، الذي هو عامل أساسي لاكتساب هذه السلوك المرتبطة بثقافة مؤسسته ، ما يسهل له عملية الاندماج و الانتماء لها ، بمعنى انتماء العامل إلى المؤسسة من خلال أقدميته المبنية فيها الذي يعطي له هوية مهنية في زيادة الالتحام بها، فهذا يمثل بإعطاء مدة كافية لديهم لبناء و تنمية كفاءتهم المهنية و تجاربهم و سلوكهم الذي يدخل في كيان الثقافة التنظيمية و ارتباطهم بها و بكفاءتهم المهنية في حسن أداء مهامهم و تحقيق أهدافها التنظيمية ، و هذا ما يمثل سيرورة تكوينها من المؤسسة و ثقافتها التنظيمية .

خاتمة الفصل الثالث :

على ضوء ما توصلنا إليه من خلال دراستنا و بحثنا الميداني بالمؤسسة ، و بتحقق الفرضيتين يتبين لنا أن ثقافة المؤسسة الجزائرية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز و تكوينها للكفاءات المهنية تتجلى من خلال عملياتها التسييرية و التنظيمية منذ دخولهم المؤسسة و ممارستهم للعمل إلى غاية خروجهم على التقاعد ، ضمن إجراءات مستمرة لتنمية و تكوين كفاءتهم المهنية ، و اكتسابهم للمعرفة و السلوك التي تمثلها ثقافة المؤسسة السائدة بها ، و التي تربط بينهم كسلوك مشترك لاكتسابها .

إلى جانب مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة المحددة بالإشكالية و فرضياتها ، و التي تشمل الواقع المعاش و السائد داخل المؤسسة الجزائرية سونالغاز الذي يعكس ثقافتها التنظيمية و تكوينها لكفاءاتها التنظيمية التي يتم إدراجها بالخاتمة العامة للدراسة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

إن اكتساب الثقافة من جيل عن جيل، و من تنظيم لتنظيم آخر يشكل مجموعة من المعارف و المعلومات التي تمثلها تصورات و سلوك مشتركة و تعلمها ، هو تعبير عن الحاجات الضرورية بالنسبة للفاعلين بهدف بناء مهاراتهم، و بالتالي بناء و تكوين كفاءتهم المهنية للمساعدة على التكيف و القدرة على التواصل مع الجماعة و التنظيم المحيط بها.

و تتمثل علاقة ثقافة المؤسسة ببناء و تكوين الكفاءة المهنية ؛ في ذلك الدور الذي تلعبه على تكوين معارف الفاعلين بها و شخصيتهم و هويتهم عامه ، و ذلك بمعرفة نظامها و عاداتها، و ممارستها التنظيمية بمختلف أشكالها البدائية أو المتطورة أو كانت زراعية أو صناعية، تقليدية أو بيروقراطية لأن تكوين الكفاءة المهنية و سيرورتها لها علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ، و بداخل جماعات و علاقة العمل هي ناتج تفاعل لعوامل متطورة تتبلور داخل تنظيمات و أفكار و رموز و معرفة توجه تفكيرهم و سلوكهم لتكتسب من جيل عن جيل.

و خلاصة القول نشير في هذه الدراسة من خلال تحقق الفرضيات و الأبعاد التي اعتمدنا عليها إلى مجمل النتائج المتوصل إليها، التي تعبر عن الواقع المعاش و السائد داخل المؤسسة الجزائرية سونالغاز بمنطقة وهران ، و ثقافتها التنظيمية في تكوين كفاءاتها المهنية و الإجراءات و السيرورة التي تتخذها لتحقيق ذلك ، بحيث تم دراستها بزوايا محددة بالإشكالية و فرضياتها لانجاز البحث الميداني و دراسة هذا الموضوع و المتمثلة في النقاط التالية :

1-إن المؤسسة الجزائرية سونالغاز عرفت تسريحات عمالية في تلك الفترة من التحولات و التطورات الاقتصادية ، بعد خروج فئة من العمال على التقاعد النسبي لتقليص عدد العمال من المؤسسة و هذه الفئة تمثل جيل حامل للثقافة التنظيمية للمؤسسة و الكفاءة و الخبرة و

دورها في تلقين المعارف للجيل الثاني و نقل التصورات و الممارسات التي تضمهم في سلوك مشترك داخل نسق علاقة العمل ، و كانت تمثل ثروة معرفية تخلت عنها المؤسسة في وقت كانت تحتاج إليها و لكفاءتها.

2- إن العامل الجزائري له انتماء كبير للمؤسسة الوطنية التي تحقق له ما يجمع بين الجانبين الاجتماعي و المادي خلال فترة حياته المهنية ، و هي الأهم لضمان الاستقرار في تغيرات المحيط و ذلك يزيد التحامهم بها ليعطي لهم تصور و ثقافة مشتركة حولها و هوية و انتمائهم لها ، و هذا يؤدي إلى بناء كفاءاتهم و تنميتها لضمان استقرارهم و بقاءهم فيها خاصة ما تعرفه الجزائر في ثقافتها التنظيمية و اعتمادها في النمط الاقتصادي فقط على عائدات الربح البترولي بين ارتفاعه و انخفاضه و ما يهدد بذلك المجتمع و الاقتصاد الجزائري فالاستقرار في العمل يتطلب الكفاءة و الاندماج في ثقافتها التنظيمية لتحقيق أهدافها.

3- عامل استقرار العمل و الأجر و الحياة المهنية بالمؤسسة الوطنية الجزائرية سونالغاز ، يعطي انتماء و هوية للعامل ، و قيمة له داخل و خارج هذه المؤسسة ، بالإضافة إلى التحامه و تواجده بها يؤدي ذلك إلى التحام و اكتساب المعارف و تنمية كفاءاتهم المهنية في أدائهم لمهامهم عكس ما هو بالمؤسسة الخواص ، خوفا من البطالة خاصة أن الثقافة السائدة لم تندثر في لجوء المؤسسات الجزائرية إلى معايير غير موضوعية في عملية التوظيف ، دون الاعتماد على الكفاءات و الخبرة و الاقدمية ، ليرجع بذلك إلى عوامل ذاتية في المحسوبية ، القرابة، الجهوية حيث لم تتجدد ثقافتها التنظيمية عبر الأجيال و هذه التطورات .

4 - لتزال ثقافة نقل المعارف بين الأجيال أو الإطارات أو بين باقي الفئات السوسيومهنية سائدة من حيث الاقدمية ، أو التحصيل العلمي و التكوين العالي بين الفئات ، حيث لا تتحقق بصورة تلقائية ، بل يتطلب العناء و الصبر و التحدي حتى يتعلم العامل الجديد أو يتكون على يد مشرف في منصبه ، وذلك بهدف بناء كفاءته المهنية و تنميتها بالتكوين المتواصل ، أو الالتصاق الدائم بهم في ميدان و مجال العمل ، و إعطاء قيمة المعلم الخبير أمام التلميذ لاكتساب المهارة و المعرفة في أداء مهامه داخل المؤسسة ، ما يسمى باحتكار المعلومات و المعرفة و استغلالها لمصالحه خوفا من الآخر ، لولوجه إلى مناصب السلطة أو حصوله على ترقية و تبادل في لعب الأدوار أثناء العمل خلال حياتهم المهنية بالمؤسسة .

و هنا نشير إلى عدم تغير و إعادة النظر في مفهوم العمل في المجتمع الجزائري المتوارثة عن الأجيال السابق و هذا يتطلب إعادة النظر في عدة مسائل ، بداية من

العملية التنشأوية و التربوية التي ينشأ و يتعلم عليها عمالنا و مسؤولين المؤسسات ، فبالرغم من العقلانية و شروط إقامة المؤسسة و تنظيمها تبقى العقلية السائدة تتكلم في نمط تسييرها و تنظيمها ، كالمحسوبة و الجهوية و كذا كثرة الفساد الإداري في الاستغلال البيروقراطي للعمل ، و الاحتكار للمعلومات و الخبرات و استعمالها لغرض و أهداف شخصية للوصول إلى النفوذ و السلطة ؛ بالإضافة للتغيير فيما تعتمد عليه الجزائر اقتصاديا بصفة عامة في ثقافتها السائدة في نمطها الاقتصادي على الريع البترولي ، و بعض المؤسسات الوطنية ، فليس هناك بديل لهذا النمط الاقتصادي ، لترسيخ ثقافة تسييرية و تنظيمية أخرى تعتمد على الاستثمار و تشجيع التصنيع و الاهتمام بالجانب الزراعي و الفلاحي للتحكم أكثر في التطورات المحيطة بها .

5- كما أن ظاهرة السلطة من المنظور التنظيمي و النموذج التصوري لها ، يصعب تحقيقه و تجسيده بحذافيره على أرض الواقع ، بحيث تتناقض مع علاقات العمل و الممارسات الرسمية للسلطة في البيروقراطية و هذا يعكس ظهور أنماط من العلاقات الاجتماعية التي لا تتماشى و النموذج الديمقراطي الفيبيري ، حيث يستغل لتحقيق المصالح الشخصية و هي ثقافة مهنية سائدة بمؤسسات الجزائر بصفة عامة و بهذه المؤسسة، بحيث لم يتغير المنظور و التصور للعمل و منصب العمل بعد، بالإضافة إلى ما توصلنا إليه عن عجز بعض المسؤولين عن ممارسة السلطة الشرعية و المخولة لهم، في عدم قدرتهم على تطبيق و تنفيذ بعض القرارات لوجود عناصر قاهرة كالنقابة ، الجهوية من أفراد لهم نفوذ و قرابة و معارف تحد و تقيد صلاحيتهم الرسمية.

6- فهناك مظاهر لا موضوعية و تلك عصبية و ثقافة مازالت سائدة بالمؤسسة الجزائرية الوطنية ، التي استحوذت على جميع العمليات الإدارية و التنظيمية و هو أسلوب يميز بين الموظفين مما يولد صراع و نزاع عمل ضمن علاقات العمل بالمؤسسة ، و من مصادر السلطة استغلال المعارف و الكفاءة في لعب الأدوار ، و كل رأس مال ثقافي هو قوة شرعية في تحقيق المصالح و الأهداف.

- فبغرس مبادئ العمل الجماعي داخل علاقات العمل الخاص بالمؤسسة الذي يعطي ثقافة متجانسة و قوية داخل التنظيم، و كذا تبادل الخبرات بين العمال و توحيد الاتجاهات لأنها تعتبر من الاجراءات و السيرورة التي تأخذها الكفاءة المهنية لبنائها و تكوينها في تنمية معارفهم و قدراتهم داخل نسق المجتمع ، و كذا تشجيع روح الفريق خاصة بين الجيلين

أو بين العمال القدامى و العمال الجدد القادمين بثقافة مغايرة لما هو سائد داخل المؤسسة و ذلك لتحقيق المعرفة و السلوك المشترك.

7- فالحياة المهنية داخل المؤسسة باختلاف الأدوار و المهام تعتمد على أنماط تسييرية و تنظيمية ، لتحقيق الأهداف و البرامج أمام تعقد علاقة الفاعلين بها باختلاف تصوراتهم و سلوكهم و ما تقرره الحياة المهنية داخل المؤسسة ، هي علاقات العمل ضمن المصالح المشتركة الذي يولد نزاع ، كعملية الاصال تساعد على تطوير العلاقات التنظيمية ، و ذلك لما تلعبه عملية الاتصال داخل المؤسسة في نقل المعلومات و المعارف بين العمال ، بتحقيق الكفاءة و أهداف التنظيم من خلال قنواته المحددة و اتجاهاته المتفق عليها يتم ضمنها تنقل المعلومات و التعليمات و القرارات من أعلى إلى أسفل التنظيم ، و تنقل المعلومات و المقترحات و الآراء و الاتجاهات و الشكاوي من الأسفل إلى الأعلى ، خاصة ما يخص توجيه سلوك الفاعلين و اندماجهم بالثقافة التنظيمية للمؤسسة ، و ما يخص الحياة المهنية للعامل في بناء و تنمية الكفاءة بتكوينه ، ترقيته ، و الاعتراف بقدراته و مجهداته ، و تحفيزه بمكافأته داخل المؤسسة ، و لإدراك قنوات الشك و تجنب الوقوع في نزاعات و صراعات العمل .

8 – هناك نزاعات العمل ، التي ترجع لنقص الاتصال و قنواته بالمؤسسة و تلك ثقافتها التنظيمية ، بالإضافة لتدخل معايير غير موضوعية ، و لنقص دور النقابة في تحقيقي المصالح العامة للعمال ، بل الانتماء لها مصلحي و ليس تمثيلي لحقوق العمال ، و هذه العوامل تؤدي لخلق نزاعات عمل عندما لا تصل المعلومات للعمال ما يخص مثلا عملية الترقية التي قد لا تتم على أسس موضوعية بل لانتماء جهوي أو نقابي .

9 – إلى جانب النقابة التي تعمل على توعية العامل بدوره داخل المؤسسة ، و بالظروف الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية و ظروف العمل لأداء المهام على أكمل وجه و بالكفاءة المطلوبة ، فهذا يكسبهم إلى بعد ما ثقافة المؤسسة و الميزات السلوكية و التصورية و الثقافية لها ، و كذا الهوية و الانتماء لها و إعطائه المعرفة *Le savoir* ، في احتكاك العامل بالنقابة العمالية في المؤسسة ، فيؤدي ذلك لاكتساب ثقافة نقابية للمطالبة و الدفاع عن حقوقه و مصالحه ذلك لنظامها المستمر من أجل الوصول إلى تحقيقه رغم الضغوطات التي تعرقل مسارها و دورها ، لكنها تبقى أهم عنصر ينشر ثقافة المؤسسة و يحقق أهدافها و مصالح العمال فيها .

- و إلى جانب هذا هناك ثقافة انتماء للنقابة مبني على أهداف ذاتية و مصالح شخصية ،
فبالرغم من التحولات و التغييرات التنظيمية التي حدثت ، لم يحدث تفكيك للقيم و المثل
الاجتماعية التي تميز الثقافة العامة للمجتمع ، فنلاحظ سلوك و ممارسات العمال انطلقت
منها في لعب الأدوار و درجة حيابة السلطة و وسائل الاتصال ، و هذه الممارسات
التنظيمية الراسخة و المنتقلة عبر الأجيال باللجوء إلى التكتلات و الانتماءات الجهوية أو
جماعات عمل معينة التي تطبع علاقات العمل في تحقيق أهدافهم المشتركة و هو أساس
لبناء كفاءتهم و معارفهم ، إلى جانب ما وجدناه في حلها للنزاعات بطرق موضوعية
دون اللجوء إلى الجانب القضائي .و هنا نجد ضرورة تقريب الإدارة أكثر من العامل و
تقديم المعلومة لمعرفة حاجاتهم و تنمية الدافعية لديهم و ذلك في دور وظيفة الاتصال و
توزيع عادل للمعلومات، و بالتالي دراية العامل لما يحدث حوله و هو جزء من ثقافة
المؤسسة الذي تمثله قنوات الاتصال و نظامه، حيث بتكثيف شبكة الاتصال بين
المسؤولين و العمال داخل المؤسسة لتجنب الوقوع في الصراعات و نزاعات العمل و
عدم مشاركة العامل فيها حتى لا يتم الشعور بالاغتراب عن المؤسسة بل الانتماء لها.

10- أما عن تمثلات العمال الجزائريين للإشراف و التسيير النوعي في إعطاء و أخذ
القرارات التنظيمية ، فمن الطبيعي القول أن يكون هناك من يصدر الأوامر و يقرر و يراقب
سيرورة العمل و تقييمه و هذا الواقع قد يخلق نزاع في العمل و اصطدام بين أفراد المجتمع
داخل المؤسسة، فبالرغم من تغير ثقافة المجتمع حول المرأة العاملة و المتعلمة و لها كفاءة
مهنية و وجودها بمناصب عالية قيادية التي تحررت من القيود التقليدية ، الذي يرجع إلى
الضرورة الاقتصادية والاجتماعية ما جعلها تخرج إلى سوق العمل بالإضافة لتعلمها و
اكتسابها لشهادات عليا و شهادات تكوينية ، يبقى البعض يتقبلها و الآخر يرفض فكرة
قيادتها و تسييرها للمؤسسة أو المصلحة بحكم أنها قد لا تعدل و إلى تغييبها في فترة عطلة
الأمومة ل يبقى منصب مناسب للرجل ، بينما هناك من يتقبل لهذا التسيير النوعي سواء كان
من الرجل أو المرأة في مراكز السلطة و القيادة على أن تكون لهما الكفاءة المهنية و تحمل
المسؤولية ما يثبت جدارتهما بالمؤسسة ، و هذه المؤسسة لها ثقافة التسيير النوعي لكفاءتها
الإطارات في المناصب التسييرية و القيادية و هي سائدة بين أفراد المجتمع.

11- و لاحظنا بهذه المؤسسة رغم الطابع السوسولوجي الثقافي المرتبط بممارسة المهنة ما
يعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، التي تتمثل في العادات و التقاليد الاجتماعية التي ترسخ
ضمن ممارسات و سلوك الفاعلين كالتالي لا تحبذ عمل المرأة الإطار بالمراكز القيادية و

ولوجها إلى مراكز القرار الوظيفي مهما كانت التغيرات التي طرأت على التنظيم و المجتمع و تلك العلاقة الغيرية بين الجنسين التي تطبع نموذج التقليدي للنوع الاجتماعي مع الكفاءة المهنية للمرأة و تحصيلهم العلمي العالي و مسؤوليتها بالتنظيم ، إلا أن بهذه المؤسسة لها ثقافة التسيير النوعي اعترافا لكفاءة المرأة.

12 - تعتمد المؤسسة الجزائرية سونالغاز في عملياتها الإدارية على عامل الكفاءة المهنية و تهتم به ، و تلك ثقافتها التنظيمية في عملية التوظيف و الاستقطاب لتلبية حاجياتها من الثروة البشرية التي لها كفاءات و شهادات يتم اختبارها قبل تعيينها ، ليتم إدماجها بثقافتها التنظيمية و أهدافها ، من خلال تكوينهم و تلقينهم بمعارف و ممارسات و سلوك داخل جماعة العمل ، ما يؤدي لبناء كفاءاتهم المهنية بالممارسة المستمرة لاندماجه و استقراره بالمؤسسة .

13 - وجدنا أن العامل الجزائري ينظر لتكوين كفاءته المهنية أمر ضروري ، ليطور معارفه و مكتسباته لان العمل و الشغل عالم آخر عن عالم التكوين البيداغوجي و الجامعي أو تكوين بمراكز التكوين المهني الذي يساعده على مسايرة التطورات و المهارات التي تحتاجها مهامهم و مناصب عملهم بالمؤسسة و التحكم في الصعاب الخاصة به ، و من جهة أخرى يساعدهم على الاندماج أكثر في وسط العمل، و ثقافة مؤسستهم التنظيمية ، فكلما تلقوا تكويننا جيدا تمكنوا من التحكم في العمل و في مناطق الشك و اكتساب المعلومات اللازمة مما يرفع من قيمتهم و فرص وجودهم للحصول على الترقية بتقييمهم و الولوج إلى مناصب عليا في الهرم التنظيمي ، إذا توفرت لهم الكفاءة المهنية .

14 - إن نجاح عملية التكوين للكفاءات بالمؤسسة يرجع إلى فعالية برنامج التكوين الذي يحدد حسب المعطيات الحديثة ، و ما يحتاجه العمال و المؤسسة من معرفة و رغبتهما على السواء في التكوين ، ذلك يعطي فعالية في رفع التأهيل و تنمية الكفاءة المهنية ليكتسب كثافة خاصة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها و هو يمثل من إجراءات تكوين و تنمية كالكفاءة المهنية .

15 - لاحظنا أن بيئة العمل ، تساهم في بناء و تكوين الكفاءة المهنية في اكتساب المعرفة و الذي تمثله ثقافة المؤسسة التنظيمية السائدة فيه حيث يظهر في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، كاللغة المستعملة و مدلولات الألفاظ و أجهزة الاتصال المستعملة بين أفراد و مجتمع التنظيم بالمؤسسة ، و كذا ممارسة العمل و الاندماج يعد من اجراءات و سيرورة تكوين الكفاءة المهنية .

16 - إن الكفاءة المهنية و تكوينها ، لها أهمية في عملية الترقية و تحفيز العمال عليها بالمؤسسة ، ما يعكس ثقافتها التنظيمية في التقييم الدائم و المستمر لكفاءة العامل و انضباطه من طرف المسؤولين ، و بترقيته في الدرجة أو الى منصب اعلي ضمن السلم الإداري ، بمعنى سواء ترقية أفقية أو عمودية ، يعطي ذلك أثر على سلوكه في المؤسسة ، الذي يستدعي ثقافة التعلم و بناء الكفاءة للحصول على منصب أعلى ، و كذا زيادة الأجر الذي يهتم به في حياته المهنية ، فكل من التكوين و الترقية المهنية عاملين مهمين في بناء و تطوير الكفاءة المهنية ، و اكتساب السلوك و الممارسات و التصورات التي تمثلها ثقافة المؤسسة التي ينتمون إليها .

- لهذا نجد أهمية لتوفير فرص أكثر للترقية المهنية خاصة الكفاءات و القدرات التي تتوفر بالمؤسسة ، و إعداد تقييم لفاعلية التكوين المستمر و برنامجه لإعطاء فرصة انتقال العامل من أجير إلى فاعل اجتماعي له أهمية و لكفاءاته ، بالإضافة إلى إشراك العمال الفاعلين في التنظيم في اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول، و تقديم اقتراحاتهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

17 - إن العامل المادي له دوره في حياة العامل الجزائري ، خاصة في خضم هذه التغيرات و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية ، و الظروف المعيشية فنجدهم يبحثون عن زيادات في الأجور و المكافآت ، و كعامل لذلك يتمثل في الترقية التي تزيد من رفع أجورهم ، و ما يحقق الحصول عليها هو تكوين كفاءاتهم المهنية ، و انضباطهم و اندماجهم بثقافة المؤسسة التنظيمية خلال حياتهم المهنية .

و عليه فان النتائج المتوصل إليها تشير إلى ثقافة المؤسسة سونالغاز التي تسعى لبناء و تكوينها للكفاءات المهنية ، منذ دخولهم و توظيفهم بها ضمن إجراءات و سيرورة محكمة لتحقيق ذلك ، في ثقافة تنظيمية واضحة في بناء تصورات و ممارسات و سلوك مشترك لعمالها و فاعليها ، و التي تمثل بالنسبة لهم معرفة و أنماط سلوكية *le savoir et le savoir faire* ، للاندماج بثقافتها و أهدافها ، بمعنى تؤدي إلى بناء و تكوين كفاءاتهم المهنية و تنميتها داخل تنظيمها ، و كل هذا يتمثل في خلق لسلوك جديدة مسايرة للتطورات باعتبارها كفاءات مهنية هامة للتحكم في تغيرات المحيط للمؤسسة .

كما أن ثقافة المؤسسة الجزائرية سونالغاز تتمتع بثقافة تنظيمية واضحة في بناء و تكوين كفاءاتها المهنية ، و ذلك بوضع في متناول حاجاتها ما يستجيب لتغيرات المحيط و التطورات

التكنولوجية و الاقتصادية من كفاءات و مهارات منذ توظيفهم ، و تسعى لتكوين كفاءاتهم و بناءها بسلوك مشترك و ممارسات و هوية مشتركة ، ما يمثل التحامهم بثقافتها التنظيمية و تحقيق استقرارهم فيها ؛ و باعتبار المؤسسة كنسق اجتماعي ، فهي تمثل كباقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية، التي نجد فيها تفاوت و تباين في القدرات و الكفاءات ، فهي تسعى لإدماج و تكوين عمالها و فاعليها حسب ثقافتها التنظيمية السائدة و تنمية كفاءاتها التي تحتاج إليها ، و هي كمؤسسة اقتصادية مهمة في اقتصاد الجزائر و ما تحمله من تاريخ و أجيال عايشوا تطوراتها التنظيمية ، و عليه فهي تعتمد على هذا النوع من الثقافة في خلق و بناء سلوكهم لتكوين كفاءاتهم ، لتحقيق ثباتها و تحكمها للتغيرات المحيطة بها و المحافظة على ثقافتها التنظيمية السائدة بها ، و إتباع الإجراءات لتكوين و تنمية الكفاءة المهنية لعمالها و سيرورة تحقيق ذلك داخل تنظيمها و ثقافتها المشتركة الذي يؤدي لخلق سلوك و أفعال و معارف جديدة لعمالها ، قصد تحكمهم للتكنولوجيات و التغيرات التي تعرفها المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح و ذات علاقة بمحيطها .

و عليه نستخلص في القول أن هذه المؤسسة الجزائرية استطاعت من خلق سلوك و ممارسات و هوية مشتركة لعمالها و معارف جديدة لتكوين و تنمية كفاءاتهم ، باندماجهم في ثقافتها التنظيمية، مما أدى ذلك لبناء كفاءاتهم المهنية و تنميتها لمعارفهم و تصوراتهم لضمان استقرارهم و مشاركتهم في الكل المركب ، و ذلك مقياس نجاحها، بالمحافظة على ثقافتها و تنظيمها دون القبول بتغييرها ، باعتبارها مؤسسة اقتصادية وطنية لا منافس لها موزعة عبر كامل القطر الوطني الجزائري و ما تحققه من منفعة و أهميتها بمنطقة وهران الجانب الغربي للوطن ، كمؤسسة جزائرية لها قيمتها ، و قيمة لعمالها في انتمائهم لها داخل و خارج المؤسسة .

و في الأخير نقول أن ثقافة المؤسسة و تكوينها للكفاءات المهنية في المؤسسة الجزائرية ، هو أهم هدف و مكسب لبنائه و تنميته ، و الذي يعتمد على عدة عوامل لخلق سلوك و معرفة مشتركة ضمن إجراءات موضوعية ، و عليه مثل هذه المواضيع التي هي مرتبطة بالمعرفة و الكفاءات و السلوك التنظيمي هي مواضيع واسعة و متغيرة من مكان لمكان آخر ، و من مؤسسة لمؤسسة أخرى ، و من زمن و جيل إلى زمن و جيل آخر ، و هو يحتاج دوما للدراسة و المقاربات لتفسيره و معرفته ؛ و هذه الدراسة التي تمت بمقاربة سوسيوانثروبولوجية ، و النتائج المتحصل عليها بهذه المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء

و الغاز بمنطقة وهران ، قد تختلف في دراسات لاحقة و هذا ما نتركه للباحثين في هذا المجال .

المراجع

قائمة المراجع :

1- المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب :

1. احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2010 .
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية، بيروت، دون تاريخ .
3. أحمد عبد المحسن العساف ، مهارات القيادة و صفات القائد ، النشر العلمي و المطابع ، الرياض ، الطبعة الاولى ، 2005 .
4. احمد عياد , مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي , ديوان المطبوعات الجامعية , 2006 .
5. أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية 1990
6. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
7. أسعد خطاب ، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، 2008 .
8. إسماعيل قيرة، علي الغربي في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية 2001 .
9. أشواك شاندا ، شالبا كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2002.
10. انطوان زحلان ، هجرة الكفاءات العربية ، بحوث و مناقشات ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت الطبعة الرابعة ، 1996.
11. بشير محمد ، الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .

12. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر ، دون تاريخ .
13. بوفلجة غيات ، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، 2003 .
14. بوفلجة غيات ،بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، الطبعة الاولى ، 2010 .
15. بيار بونت ، ميشال ايزار و اخرون , ترجمة و اشراف مصباح الصمد ,معجم الاثنولوجيا و الانثروبولوجيا ,مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ,بيروت , الطبعة الاولى , 2006.
16. جون هيز ، مروان طاهر الزعبي ،مهارات التواصل بين الافراد في العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2011 .
17. حارث علي العبيدي ، دراسات سوسيوانثروبولوجية ،دار غريد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012.
18. حسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2010.
19. حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال ، دار حامد الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003 .
20. حسين حسن سليمان ،منى جمعة البحر، هشام سيد عبد المجيد ، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة و المؤسسة و المجتمع , مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , 2005 .
21. حسين عجلان حسن، استراتيجية الادارة المعرفية في منظمات الاعمال ، دار الاشراف للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2008 .
22. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، 2006.
23. دايفيدسوارتز، ترجمة محمد عبد الكريم الحورابي الثقافة و القوة، علم الاجتماع بيار بورديو دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان، 2014.
24. ربحي مصطفى عليان , عثمان محمد غنيم ,أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي , دار صفاء للنشر و التوزيع, 2010 .
25. ربحي مصطفى عليان ، ادارة المعرفة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى 2008 .
26. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مطبعة دار هومة ، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 2002 .
27. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، 2003.
28. زاهد الديري سعادة الخطيب ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار كنوز المعرفة العلمية ، 2011
29. سلمى محمود جمعة , طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق , المكتبة الجامعية , الاسكندرية , 2005 .
30. سماح سالم سالم ، التشريعات الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012.
31. سيد محمد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، 2005 .

32. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، سلوك العمال في المنظمات ، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر، 1996 .
33. طارق عبد الحسين العكيلي ، عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 .
34. طلعت ابراهيم لطفي ، أساليب و ادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، دون تاريخ .
35. عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، 2002 .
36. عامر مصباح ، علم الانثروبولوجيا ، دار الكتاب الحديث ، 2010 .
37. عبد الحكم الخزامي ، استراتيجيات الموارد البشرية، الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
38. عبد الحميد عطية ، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة ، اتجاهات نظرية و عمليات الاشراف و التقييم ، المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ .
39. عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة اتجاهات نظرية و عمليات الإشراف و التقييم، المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ .
40. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006
41. عبد السلام حيمر ، في سوسيولوجيا الثقافة و المثقفين من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل الاجتماعي ، الشركة العربية للابحاث و النشر ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 2009.
42. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2007 .
43. عبد الغفور إبراهيم احمد و مجيد خليل حسين ، المدخل إلى طرق البحث العلمي ، دار زهران ، عمان ، 2008 .
44. عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكالات من الحداثة إلى العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، الطبعة الثانية ، 2008
45. عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكالات من الحداثة إلى العولمة ، مركز دراسة الوحدة العربية لبنان ، الطبعة الثانية ، 2008
46. عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، جامعة القاهرة ، 1983 .
47. عصام محمد منصور، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج الأردن، 2010 .
48. علي عبد الرزاق جبالي، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية الطبعة الرابعة ، دون تاريخ .
49. علي ليلة، محمد الجوهري ، علياء شكري ، التغير الاجتماعي و الثقافي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ، 2010 .
50. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 .
51. فريد كامل أوزينة، محمد وليد البطش ، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الاحصائي ، جامعة عمان العربية ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2007 .
52. فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، 2013 .
53. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية ، اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، الطبعة الاولى ، 2008،
54. محمد الخطيب ، الانثروبولوجيا الاجتماعية ، منشورات دار علاء الطبعة الثانية ، 2008 .

55. محمد الصغير بعلي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية كتيب رقم 02-12، 1988 .
56. محمد بقاسم حسن بهلول ، الجزائر بين الازمة الاقتصادية و الازمة السياسية ، مطبعة دحلب حسين داي ، الجزائر ، دون تاريخ .
57. محمد بن دليم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان، 2008.
58. محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة ، دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر، الطبعة الأولى 2001.
59. محمد رفيق الطيب ، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1995 .
60. محمد سمير أحمد ، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى، 2009 .
61. محمد عبد الفتاح محمد ، الاتجاهات النظرية المعاصرة ، تنظيم المجتمع ، نماذج و نظريات ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، 2011 .
62. محمد عوض العايدي ، اعداد و كتابة البحوث و الرسائل الجامعية مع دراسة عن منهج البحث ، شمس المعارف ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى، 2005 .
63. محمد قاسم القريوتي ، ادارة الافراد ، المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى، 1990 .
64. محمد محمود الجوهري ، علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2011 .
65. محمد مخلوف ، التوطين الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر ، التجربة و الافاق ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2007 .
66. محمد هاشم فالوقي ،التدريب في اثناء العمل ، دراسة لبعض مراكز التنمية المهنية ، الدار الجماهيرية ، الطبعة الاولى ، دون تاريخ .
67. مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، 2007.
68. مصطفى تلوين ، مدخل عام في الأنترولوجيا ، منشورات الإختلاف ، دار الفرابي ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2011.
69. مصطفى عشوي و سعيد لوصيف ، الثقافة و التسيير ، معهد علم النفس و التربية ، اعمال الملتقى الدولي المنعقد بجامعة الجزائر 28-30 نوفمبر، 1998 .
70. مصطفى عمر التير ،مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي ، منشورات الجامعة المفتوحة ، الطبعة الثانية، 1995 .
71. منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية الدار الجامعية للإسكندرية ، 2000 .
72. منير السعداني ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الاولى، 2007 .
73. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى، 1999.

74. نخبة من أعضاء هيئة التدريس ، تحرير محمد عباس ابراهيم ، الانثروبولوجيا في المجالات النظرية و التطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ، 2007 .
75. نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2009،
76. نور الدين حروش ، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر ، الطبعة الاولى، 2011.
77. يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، دون تاريخ .

ب-الرسائل الجامعية :

78. مرحوم فريد، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي ، مؤسسة دينكس ، سبدو نموذجا ، مذكرة ماجستير تخصص التغير الاجتماعي و الهوية ، من إشراف الأستاذ عبد الكريم العايدي و المساعد ، مولاي الحاج مراد ، 2005-2006
79. مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات)، أطروحة دكتوراه دولة ، تحت إشراف الدكتور : العلاوي احمد ، جامعة وهران 2005 .
80. نسيم بوخانوش ، تعليق و تعديل علاقة العمل في ظل قانون 90 / 11 ، مذكرة تخرج من المدرسة العليا للقضاء ، 2014 .
81. نوار فؤاد ، التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور مقارنة انثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة مذكرة ماجستير في الانثروبولوجيا ، بإشراف الأستاذين :جمال الدين غريد، محمد مدني ، 2002-2003 .

ت-المجلات و الدوريات :

82. غريد جمال الدين ، العامل الشائع ، عناصر الاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري ، مجلة انسانيات (العمل ، أشكال ، تمثلات)، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، 1 ربيع 1997 .
83. دراس عمر ، الحراك الاجتماعي المهني لدى الاطارات ، الاطارات الصناعية ، مواقع ، ادوار، مسارات ، تمثلات ، اشراف العياشي عنصر ، دفاتر مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، رقم 02-2001 ، ص 09 ص 31 . 122
84. العياشي عنصر ، الاطارات في المنشأة الجزائرية ، الهوية و الطموحات ، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC رقم 1999/A/3 . ص 07 ص 236 .

85. العياشي عنصر ، المشاركة في التسيير رهانات المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، وثيقة عمل فبراير ، رقم 1999/A/4 .
86. العياشي عنصر ، تسيير الكفاءات ، الاتصال و القيادة في المؤسسة ، دفاتر مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC . رقم 12 ، 2005 .
87. مولاي الحاجم ثلاث العمال المنفذين ، الاطارات الصناعية ، الاصول الريفية للعامل الصناعي ، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC . رقم 02 ، 2000 ، انسانيات العدد 7 ، جانفي-أفريل 1999، ص37 ص 45.
88. مولاي الحاج مراد ،(تطور الإشراف و القيادة في المؤسسة العمومية الجزائرية) ، تسيير الكفاءات، دفاتر مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC . رقم 12 ، 2005 ، ص33-47 .
89. ميراني حسن، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات ، الإطارات الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة ، دفاتر المركز ، منشورات المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، رقم 9 -2005 ، ص 13 ص 33 .

ث - القواميس و الموسوعات:

90. ابراهيم عباس نتو ، هنري البرز ، المفاهيم الاساسية في علم الادارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1981 .
91. احسان محمد الحسن ، موسوعة علم الاجتماع ، الدار العربية للموسوعة ، بيروت لبنان - الطبعة الاولى، 1991 .
92. حسين عمر ، الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي، 1992 .
93. زيد عبود ، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2006 .
94. سمير الشوبكي ، المعجم الاداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، المشرق الثقافي ، 2006 .
95. عبد العزيز البهواشي ، معجم مصطلحات الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2007 .
96. قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية ، الطبعة السابعة برتي للنشر ، 2012 .
97. المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق بيروت ، الطبعة الثانية، 2001 .

2 - المراجع باللغة الاجنبية :

أ -الكتب :

98. Auberger, Marie-noelle, Menne, choudia, Les comites d'entreprise, Parie, France, 2012.
99. BelloulaTayeb,Droit des sociétés , Edition Bert ,Collection droit Pratique, 1^{er}éditionAlger , 2006.
100. Berabet Meir, Manageor, Dunod, paris, 2eme edition, 2010.
101. Bernouse philippe; la sociologie des organisations , édition points Paris , 6^{ème} édition , 2009 , p 56.
102. Bethenger Lionet,PhilippeLigollet,dictionnaire de la formation et de développement personnel, Paris,identeur E-S-F, 1996
103. Claude dubar , la crise des identités ,l'interpretation d'une mutation le lien social,presse universitaires de France ,1^{er} édition ,2000.
104. CrosierM,Fredberg,E,Lecture et le système ,édition du seuil ,PARIS ,1977 .
105. Dietrich Anne , Le management des compétences ,2dition Aurélie Farfarana ,Magnard-vuibert paris ,2^{em} édition,2010 .
106. Donald Roy ,un sociologue à l'usine , textes essentciels pour la sociologie du travail , édition la dicouverte, Paris ,2010 .
107. El Kenz Ali, l'algerie et la modernité, série des livres du CODESRIA ,1^{er} éd ,1989 Dakar ,sénégale.
108. Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, Gestion des ressources humaines Pearson éducation, France ,2004 .
109. GarreBarnardt ,PierreDussauge,Rodolphe Durand , Strategortout les stratégie d'entreprise ,Dunod,5^{em} édition me édition 2009 .
110. Gherib Abdelkrim, compétences et pédagogie d'intégration le monde de l'éducation ,1^{er} édition,2010 .
111. GuillanRoland, Recherche sur l'emploi éléments de sociologie de l'activité économique , l'hormattan ; PARIS France ;1998/
112. KanterR,N, ,thriving locally in the globalcronomy,HBR,VOL73,4 SEP-OCT,1995.
113. Longatte jean, Ruller jacques, Economie d'entreprise, DUNOD, paris 2004.
114. MeireOlivier, Dico du manager, Edition DUNOD,Paris, 2009.
115. MeireOlivier, Management interculturel stratégie ,organisation performance ,Dunod, Paris,4eme édition,2010.
116. Mercure Daniel Baya Harricane ,Socialsghir ,André steenhaut, Culture et gestion en Algérie ; édition ANEP,première édition ,2006 .

117. MichelBarabel,meier,olivier.Managior,Paris,France,2010.
118. Perettijean ,marie, gestion des ressources humaines,librairie vuibert,18^{eme} edition,2012.
119. Peretti Jean Marie ,Ressources Humaines , Vuibert,13^{eme} édition ,2011.
120. Pzarifian.le model de la compétence, une démarche inachevé dans le model 6^{eme} edition,1995.
121. Sainsaulieu Renaud, Sociologie d'organisation et de l'entreprise, Dalloz ,Paris,1987.
122. Sainsoulieu Renaud, l'identité au travail ; les effets culturels de l'organisation ,troisième édition ,presses de la formation nationale des sciences politique ,1988.
123. Soparnot Richard, stratégie des organisations,Hachette livre ,Paris ,2010 .

ب-المجلات و الدوريات و الملتقيات العلمية :

124. AnserLayachi , management des compétences , comunication et leaderchip dans l'entreprise,les cahiers du crasc ,N°12,2005 .
125. AnserLayachi, conception de l'homme au travail et de légetimation, la participation stratège de légitimation,CRASC, N12, 2005.
126. BenguernaMohamed , gestion des entreprise nouvelles compétences sociales et defis interculturels, regarde internationaux croises ,CREAD,2012.
127. CODESRIA, Atelier Méthodologique sous régional sur les sciences sociales, Afrique Du NORD-Session 2012, Oran –Algérie, CRASC, 21-15 Janvier 2013.
128. MeraniHacene, les cadres de l'industrie , les conditions de formation d'une élite sociale moderne , les cahiers du CRASC n° 09-2005 .
129. MimouniNoui, évaluation des performances des ressources humaines, par AnsarAiachi, CRASC, N12,2005.

ث-المواقع الالكترونية :

130. Visité le : <http://WWW.startimes.com/f.aspx?t=1165265>

الملاحق

تنظيم الملاحق :

الملحق رقم 01 : دليل المقابلة خاص بالمسؤولين

الملحق رقم 02 : دليل المقابلة خاص بالعمال

الملحق رقم 03 : جدول حول المميزات الكبرى للعينة (لمجتمع البحث)

الملحق رقم 04 : تقديم المؤسسة التي اجري فيها البحث الميداني

الملحق رقم 05 : مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز

الملحق رقم 06 : تاريخ المؤسسة الجزائرية ، سونالغاز، لتوزيع الكهرباء و الغاز .

الملحق رقم 07 : المرسوم التنفيذي حول القانون الاساسي للمؤسسات العمومية الجزائرية سونالغاز،

لتوزيع الكهرباء و الغاز .

دليل المقابلة خاص بالسؤولينالملحق رقم : 01

- السن:الجنس: الحالة العائلية و المدنية:
المستوى الدراسي: التخصص المدروس بالجامعة:
التكوين أو الشهادة المتحصل عليها :.....الاقدمية بالمؤسسة :.....
سنة الدخول إلى المؤسسة :..... منصب العمل:.....القسم و المصلحة:.....
هل تلجأ المؤسسة للتوظيف عند الحاجة ؟ متى ذلك؟
فيما تتمثل أهمية التوظيف الخارجي ؟و كيف يتم التخطيط لليد العاملة ؟
متى تتم الترقية بالمؤسسة ؟ و ما هي شروطها ؟
هل تهتم عملية الترقية بالكفاءة المهنية للعامل في ترقيته ام هناك عوامل أخرى؟ ماهي ؟لماذا؟
ما هو المصدر الذي تلجئ إليه مؤسستكم لعملية التوظيف ؟
ما هي أهم المراحل التي يمر عليها الموظف الجديد قبل التحاقه بمنصبه ؟
ما هي الشروط التي تشترطها المؤسسة أن توظف المرشح ؟
لماذا تركزون على الكفاءة المهنية في التوظيف ؟
كيف تتم عملية اختيار الكفاءة المهنية في التوظيف ؟هل تقومون به داخل المؤسسة ؟

ما أهمية التكوين في مؤسستكم؟ و ما الهدف منه؟
هل يعتبر هذا التكوين مكمل للتكوين الجامعي؟
كيف يتم إعدادا مخطط التكوين؟ و اختيار العمال للتكوين؟
كيف يتم تقييم مخطط التكوين؟ و ما هي المشاكل التي تعيق التكوين؟
على أي أساس تقيم المؤسسة نتائج التكوين؟ و هل هناك صعوبات و عراقيل في تسيير العمال؟
هل تمتخصيص تكوين من اجل مواكبة و مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني؟
هل يساعد التكوين في تطوير و إكساب العمال الكفاءة المهنية؟
ما هي عراقيل نقل الخبرة و الكفاءة المهنية بين العمال و المسيرين؟
كيف تتم عملية نقل المعرفة المهنية بين العمال؟
هل التكوين الذي تلقينموه يمكنكم من تسيير اي شركة غير التي انتم تتواجدون بها؟
في حالة ما تقدمت لكم فرصة الذهاب للعمل في شركة خاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية، ما موقفك؟ هل ترغب في التغيير لمؤسسة أخرى؟ لماذا العمل بالمؤسسة من اجل تقديم خبرتكم؟

دليل المقابلة خاص بالعمال الملحق رقم: 02

السن: الجنس :

الحالة العائلية و المدنية: المستوى الدراسي:

التخصص المدروس بالجامعة: التكوين أو الشهادة المتحصل عليها :

تاريخ الدخول إلى المؤسسة	منصب العمل بالمؤسسة	مصلحة العمل Division	الاقدمية

كيف تحصلت على المنصب بالمؤسسة؟ عن طريق وكالة التشغيل ، الأقارب ، الجرائد، أخرى؟ ماهي

كيف تم توظيفك بالمؤسسة؟

هل ساهمت نقابة العمل بالمؤسسة في عملية توظيفك؟

ما رأيك في تأثير نقابة العمل على عملية التوظيف و التكوين؟

أول منصب لك و المهنة المزاولة من قبل؟

ما هو نشاط عملك السابق قبل هذا المنصب بالمؤسسة؟

هل عملك حسب الدراسة و التخصص؟ و له علاقة بباقي العمال؟

صف لنا أول يوم التحاقك بالمؤسسة؟ هل واجهتك صعوبة في الاندماج مع الوضع الجديد؟ كيف؟

في رأيك حتى يتكيف العامل الجديد مع العمل و النشاط إلى ماذا يحتاج؟

هل تلقيت تكوينا مباشرة بعد توظيفك؟ حدد المدة؟ كيف تقيمه؟

هل ساعدك على التأقلم بسهولة مع منصب العمل، و ماذا أضاف لك؟

هل كان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها؟ وكم دامت مدته؟

صف لنا التكوين الذي تلقينته؟ ما رأيك في برنامج التكوين بمؤسستكم؟.

ما نوع هذا التكوين هل هو نظري أو تطبيقي؟

ما رأيك في الذي يكون نفسه قبل تكوين المؤسسة له؟.

ما رأيك في المرأة الرئيسة و المسؤولة عن المصلحة؟

هل تم ترفيقك نعم أم لا؟ في حالة نعمها هي المعايير التي تم عليها (الاقدمية، الخبرة ، معا)؟

هل مهام عملك تتطلب خبرة مهنية سابقة أم لا تتطلب ذلك؟لماذا؟

برأيك هل التكوين الجامعي كافي لاكتساب الكفاءة المهنية؟

مادور الخبرة المهنية في اكتساب هذه الكفاءة؟

كيف هي علاقتك مع مسؤولك المباشر؟

من يمنح القرارات داخل المؤسسة؟ وكيف؟

من تفضل الرجل المسير أو المرأة المسيرة؟ في الحالتين معا لماذا؟

هل واجهت نزاع عمل مع مرؤوسك أو العمال الآخرين؟ ما موضوع هذا النزاع؟ كيف تم معالجة الأمر؟

هل تقوم النفاية بدورها داخل المؤسسة؟ ما هي مهمتها الأساسية؟

كيف تقيم قدراتك المهنية الحالية؟

لوأتيح لك فرصة العمل بمؤسسة أخرى وطنية أو أجنبية هل تستقيل من هذه المؤسسة نعم أو لا؟لماذا؟

ما هي في رأيك معوق نقل الخبرة و الكفاءة المهنية بين الإطارات و العمال؟

ماهي مناصب العمل التي ترغب العمل بها؟ و ما هي شروط الحصول عليها؟

هل تفضل أن تبقى بهذه المؤسسة أو تفكر في تغييرها؟ لماذا؟

ماذا حققت لك هذه المؤسسة؟.

جدول حول المميزات الكبرى للعينة (المجتمع البحث): الملحق رقم : 03

رقم المبحوث	الجنس	السن	الحالة المدنية	المستوى التعليمي	التكوين أو الشهادة والتخصص	سنة الدخول إلى المؤسسة	منصب العمل	قسم العمل	الأقدمية
01	أنثى	30	عزباء	جامعي	ليسانس في الحقوق	2006	مكلف بالدراسات	قسم تسيير الموارد البشرية	08 سنوات
02	ذكر	37	أعزب	جامعي	ليسانس في تخصص مالية	2005	مكلف بالدراسات	قسم المالية و المحاسبة	09 سنوات
03	ذكر	28	متزوج	جامعي	ليسانس تخصص المالية	2011	مكلف بالدراسات	قسم العلاقات التجارية	03 سنوات
04	ذكر	30	أعزب	جامعي	ليسانس علم الاجتماع السياسي	2010	مكلف بالدراسات	قسم الموارد البشرية	04 سنوات
05	ذكر	32	متزوج	جامعي	ليسانس في العلوم التجارية تخصص مالية	جانفي 2014	مكلف بالدراسات	قسم المالية و المحاسبة	03 سنوات
06	ذكر	47	متزوج	جامعي	تسيير و اقتصاد محاسبة	2003	مكلف بالدراسات	محاسبة مالية	11 سنة
07	أنثى	33	عزباء	جامعي	علوم تجارية تسيير	2010	مكلف بالدراسات	قسم المالية و المحاسبة	04 سنوات
08	ذكر	48	متزوج	جامعي	مهندس الكترو تقني	2007	رئيس مصلحة	قسم تقني للكهرباء	07 سنوات

08 سنوات	قسم العلاقات التجارية	مكلف بالدراسات	2006	ليسانس علوم اقتصادية تسيير	جامعي	متزوجة	43	أنثى	09
14 سنة	قسم ادارة عامة مكلف بالشؤون القانونية	مكلفة بالمنازعات الادارية	2002	ليسانس حقوق و كفاءة محاماة	جامعي	متزوجة	34	أنثى	10
15 سنة	المالية و المحاسبة	محاسب في المحاسبة	1999	تكوين مهني في المحاسبة	3 ثانوي	عزباء	42	انثى	11
06 سنوات	قسم الدراسات لأشغال الكهرباء و الغاز	تقنسرئيسي للدراسات	2008	تقني سامي DUA كهرو تقني	جامعي	متزوج	33	ذكر	12
09 سنوات	قسم المالية و المحاسبة	محاسبة	2005	تقني سامي بنوك DUA	جامعي	متزوجة	31	أنثى	13
19 سنة	قسم المالية و المحاسبة	مساعد محاسب	1995	تكوين مهني في المحاسبة	الثالثة ثانوي	متزوج	40	ذكر	14
06 سنوات	قسم المالية و المحاسبة	محاسبة و خزين	2008	تكوين مهني تقني سامي محاسبة	03 ثانوي	متزوج	30	ذكر	15
04 سنوات	قسم الدراسات و اشغال الكهرباء	مهندس دراسات	2010	مهندس الكترول تقني	جامعي	متزوج	30	ذكر	16
06 سنوات	قسم الدراسات و اشغال الكهرباء	مهندس دراسات	2008	مهندس دولة في الالكترونك	جامعي	عزباء	46	أنثى	17
08 سنوات	قسم العلاقات التجارية	مكلف بالدراسات	2006	ليسانس علوم تجارية مالية	جامعي	عزباء	32	أنثى	18
28 سنة	قسم العلاقات التجارية	تسيير الزبائن	1986	//	03 ثانوي	عزباء	50	أنثى	19
30 سنة	مصلحة تسيير المعلوماتية	عون تسيير المعلوماتية	1984	//	2 ثانوي	متزوجة	49	أنثى	20
24 سنة	مصلحة تسيير المعلوماتية	عامل تسيير المشتركين	1989	//	04 متوسط	متزوج	48	ذكر	21
25 سنة	قسم العلاقات التجارية	مراقبة الفواتير و الخزينة	1988	//	02 ثانوي	متزوجة	44	أنثى	22
15 سنة	قسم العلاقات التجارية	مكلف بالدراسات	1999	مهندس الكترو تقني	جامعي	متزوجة	44	أنثى	23
17 سنة	قسم تقني كهربائي	مهندس دراسات	1997	مهندس الكترو تقني	جامعي	متزوجة	43	أنثى	24
08 سنوات	قسم الدراسات و اشغال الكهرباء	مهندس دراسات	2006	مهندس في الهندسة الميكانيكية	جامعي	عزباء	37	أنثى	25
13 سنة	قسم الدراسات و اشغال الكهرباء	عون اشغال توزيع و مراقبة	2001	تقني سامي محاسبة	جامعي	متزوجة	41	أنثى	26
سنة واحدة	قسم تسيير الموارد البشرية	عون رئيسي في تسيير الموارد البشرية	2013	تكوين مهني تقني سامي في تسيير الموارد البشرية	الثالثة ثانوي	أعزب	28	ذكر	27
24 سنة	قسم الدراسات و أشغال الكهرباء	رسم و دراسات	1990	//	01 ثانوي	متزوج	50	ذكر	28
25 سنة	قسم الموارد البشرية	إدارة الموظفين	1989	//	1 ثانوي	أرمل	54	ذكر	29
29 سنة	قسم الموارد البشرية	تسيير المستخدمين	1985	//	03 ثانوي	مطلقة	50	أنثى	30

التقديم بالمؤسسة : الملحق رقم : 04

لقد تأسست سونلغاز أو الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سنة 1969 بعد تأميمها تحت اسم EGA و هي مؤسسة خارجه عن القوانين الفرنسية ، تعود بالضبط لمرسوم 47-1200 المؤرخ بتاريخ 5 جوان 1947 تحت تسمية كهرباء و غاز الجزائر ، و في بداية عملها تمثلت أدوارها في بيع الطاقات الكهربائية و تركيب و رعاية الأجهزة التي تعمل بطاقة الكهرباء و الغاز ، و بعد ذلك انتقلت أدوارها إلى استعمال الغاز و الكهرباء في الصناعات الثقيلة ، و في بداية 1978 أبرزت المؤسسة دورها العام في اقتصاد البلاد حيث وضعت برنامج تسيير عليه و المتمثل في عصرنة الاقتصاد بحيث ستعتبر الركيزة المهمة في الجزائر .

و في سنة 1995 دخلت مرحلة انفتاح السوق و حرية التجارة ، تغير اسمها من سونلغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي و التجاري EPIC ، بعدما شهدت مجموعة من التنظيمات و الإصلاحات ، و في 2002 ، أصبحت سونلغاز مؤسسة ذات أسهم SPA ، خاضعة للقانون التجاري و بالتالي رأسمالها أصبح عبارة عن مساهمة عدة شركاء الأغلبية فيها تابعة لشركة سونلغاز.

هذه المؤسسة مهمتها تزويد كل السكان بالكهرباء و الغاز فهي متواجدة على كل القطر الوطني ، سواء بمنشات و معدات تقنية أو بتجهيزات بسيطة على رأسها مديرية عامة متواجدة بالجزائر العاصمة ، تضم مديرية سونلغاز عدة مديريات أساسية ، مديرية إنتاج الكهرباء ، مديرية نقل الكهرباء ، مديرية نقل الغاز ؛ مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، و هي المديرية المعنية ببحثنا التي تم إنشاؤها سنة 1991 مديرية

توزيع الكهرباء و الغاز للغرب ، واقعة بمقر خياط صالح رقم 12 ، مديوني وهران ، و هي مديرية جهوية للغرب حيث تنتمي إليها 20 مديرية على مستوى التراب الوطني .

و يشتمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على :

رئيس المديرية : و من مهامه الإمضاء ، عقد الاجتماعات ، التنسيق مع الشركاء (النقابة ، لجنة المشاركة) ، اتخاذ القرارات التسييرية و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

الأمانة العامة : و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه : في الاستقبال لزوار المدير و تحديد المواعيد ، استقبال البريد الوارد و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما، مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

المكلف بالإعلام و الاتصال : و من مهامه تحضير و تعليم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات و الإذاعة و غيرها)، حسب السياسة المتبعة بالمؤسسة ، و وضع و تنظيم العلاقات مع المتعاقدين .

المكلف بالشؤون القانونية : و من مهامه يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية ، متابعة تنفيذ القرارات القضائية و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

المكلف بالحماية و الأمن : و من مهامه يكلف بوضع البرامج السنوية التحسيسية لفائدة مستعملي الكهرباء و الغاز ، تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الكهرباء و الغاز مع المصالح التقنية ، زيارة المشاريع ، توضيح ونشر أنواع الأخطار في ملصقات و وضع لائحة لعتاد الحماية .

المكلف بالأمن الداخلي : و من مهامه و ضع مخطط للمناوبة ، لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية و المصالح و التقنيات للكهرباء و الغاز و المصالح و المقاطعات التجارية . و وضع التقارير حول وضعية الأمن الداخلي في المديرية، و القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية لمراقبة الأمن الداخلي .

قسم العلاقات التجارية : و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل القسم التجاري و قسم التحصيل ، و قسم مكلف بالزبائن و الخزينة و من مهامه ، إرسال فواتير و متابعة تحصيلها توصيل و ربط الكهرباء و الغاز ، تحصيل ديون المؤسسة ، و الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

قسم المالية و المحاسبة : يتمثل دوره في ضبط العلاقات مع الضمان الاجتماعي و البريد و المواصلات ، المراقبة المالية من خلال صرف الأموال المخصصة للمشاريع و تحديد ميزانية المديرية ، و مراقبة الميزانية و انجاز الميزانية السنوية للمؤسسة ، و استقبال فواتير الزبائن ، و مراقبة مدى تجسيد المعلومات الموجودة في الفاتورة ، و إجراء عملية تسجيل المحاسبي للفواتير .

قسم استغلال الشبكات : تتمثل مهامه الرئيسية في صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية ، و اخذ القياسات ، تحليل الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة ، و الحفاظ على امن و سلامة الأشخاص و الشبكات .

قسم معالجة المعلومات : و هو قسم حديث النشأة يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه : إصدار فواتير الزبائن ، تحرير المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات ، تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات و ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمؤسسة .

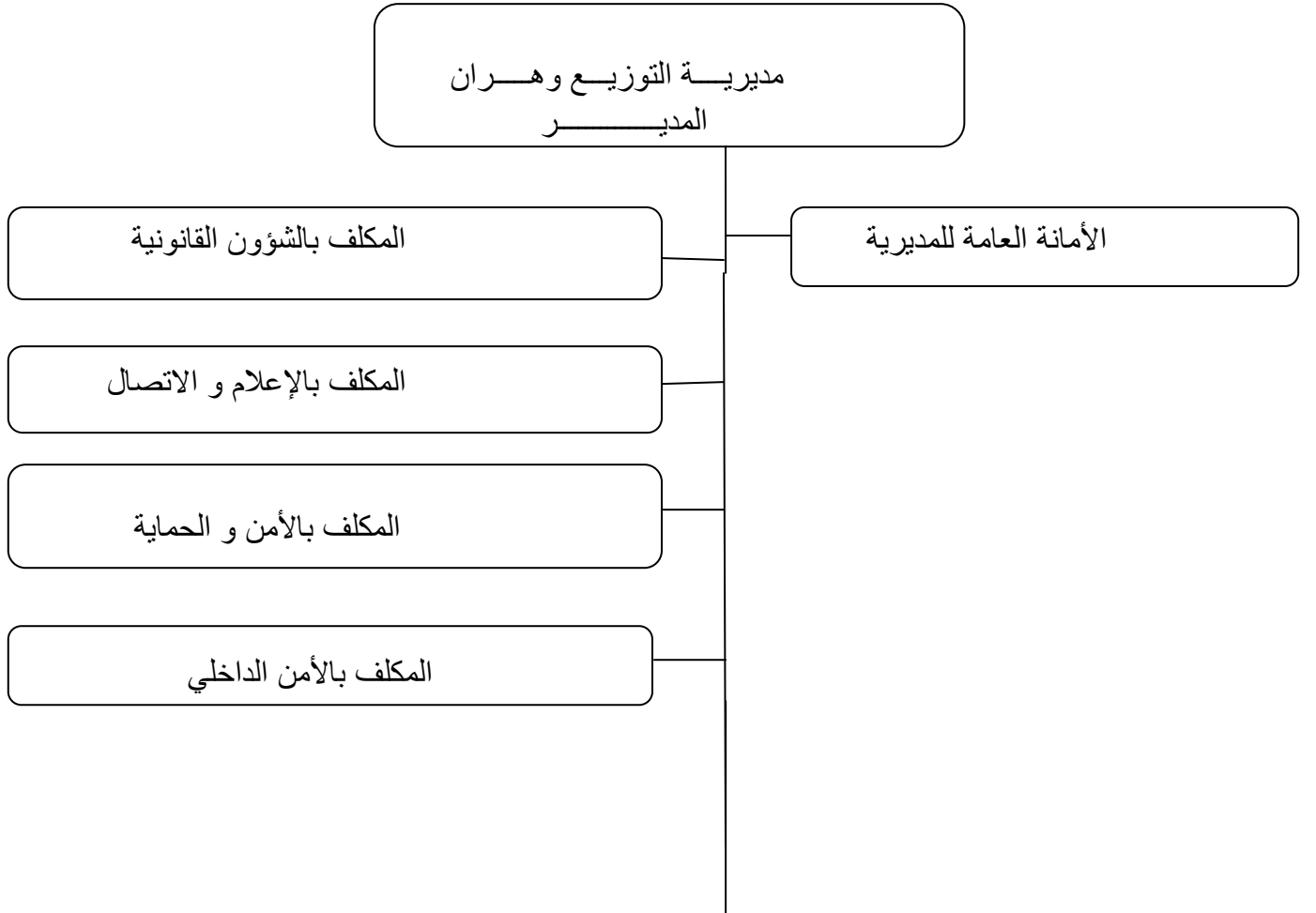
قسم الوسائل : و يحتوي على نوعين من الوسائل هما ، وسائل العمليات العامة و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب و تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة ، و الأخرى في وسائل الخطر و تستعمل من اجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح و الصيانة ، شراء قطع الغيار ، نقل العتاد .

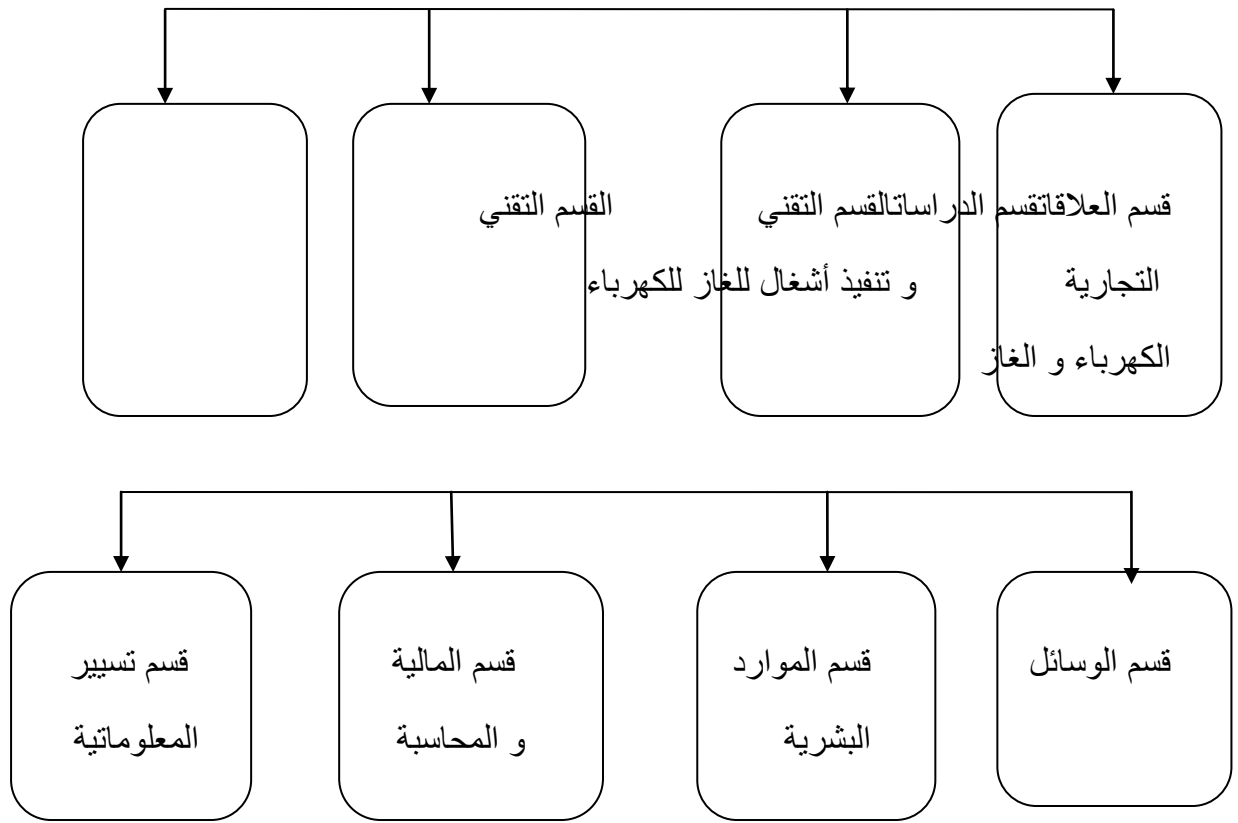
قسم الموارد البشرية : و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى ما بعد التقاعد ، حيث تقوم لمل بعد التسيير الادراي (عطل ، ساعات إضافية ، أجور ، مكافآت ،.....) ، بوضع مخططات التقويم للعاملين ، و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات و غيرها . و من أهم وظائفه في إعداد عقود التسيير الخاصة بالمصلحة ، إعداد برامج التكوين و المتابعة ، و إعداد التقييم السنوي للموارد البشرية و غيرها ، و له علاقة وطيدة بالأقسام الأخرى و تتمثل في المتابعة و التسيير ، حيث تقوم بتوظيف و تقييم و تدريب و تكوين العمال المتواجدين على مستوى الأقسام ، بالإضافة لتتبع مسارهم الوظيفي المهني .

و كذا على الاستشارة و التوجيه : حيث يقدم خدمات استشارية للأقسام الأخرى و ذلك بالمساعدة في تحديد المنصب المراد شغله ، و كذلك الاستماع لانشغالات الأقسام ، و العمال و ضمان استمرارية حصول العمال على رواتبهم في المدة القانونية المحددة بالمديرية .

و من أهداف المؤسسة هو الحديث عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بصفة عامة و هذه المديرية هي أداة لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة الأم ، التي تسعى لخدمة الاقتصاد الوطني و ذلك من خلال تحقيقاً للأهداف المسطرة و أهمها: تعميم التموين بالكهرباء و الغاز على المستوى المحلي و الجهوي ، استمرارية خدمة الإمداد و تحسين النوعية ، تحقيق رأسمال المؤسسة ، و تكوين مواردها البشرية .

مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز وهران الملحق رقم: 05





المصدر : من وثائق المؤسسة

الملحق رقم: 06

947 : Création de "ELECTRICITE et GAZ d'ALGERIE ": EGA

969 : Création de la SOCIETE NATIONALE de l'ELECTRICITE et du GAZ : SONELGAZ

Par ordonnance n°6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1er Août 1969, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (**SONELGAZ**) est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissout par ce même décret. L'ordonnance lui assigne pour mission générale de s'intégrer de façon harmonieuse dans la politique énergétique intérieure du pays. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique attribué à **SONELGAZ** a été renforcé. De même, **SONELGAZ** s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électrique, clients domestiques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution

983 : Restructuration de SONELGAZ

CAHRIF : Travaux d'électrification.

CAHRAKIB : Montage des infrastructures et installations électriques.

CANAGAZ : Réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz.

CNERGA : Travaux de génie civil.

CATTERKIB : Montage industriel.

CAMC : Fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

991 : Nouveau statut de SONELGAZ

SONELGAZ : Société Nationale d'Electricité et du Gaz change de nature juridique et devient un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (décret exécutif n°91-475 du 14 Décembre 1991).

995 : SONELGAZ (EPIC)

Le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature de **SONELGAZ** en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial.

SONELGAZ est placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie (article 2)

SONELGAZ est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière (article 4).

SONELGAZ est régi par les règles de droit public dans ses relations avec l'Etat. Il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers (article 5).

Le même décret définit en son article 6 les missions de **SONELGAZ**

Assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique.

Assurer la distribution publique du gaz,

dans le respect des conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût, dans le cadre de sa mission de service public

002 : Sonelgaz.Spa

et du gaz Sonelgaz.spa , ayant pour missions :

- 1-** La production , le transport , la distribution et la commercialisation de l'électricité , tant en Algérie qu'à l'étranger ,
- 2-** Le transport du gaz pour les besoins du marché national ,
- 3-** La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations tant en Algérie qu'à l'étranger ,
- 4-** Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de service énergétiques,
- 5-** L'étude , la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie
- 6-** Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour "Sonelgaz.Spa" et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social , notamment la recherche , l'exploration , la production et la distribution d'hydrocarbures,
- 7-** Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ,
- 8-** La création de filiales , les prises de participation et la détention de tous porte feuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algrie et à l'étranger .

Le même décret consacre la mission de service public confiée à Sonelgaz.Spa

الملحق رقم: 07

المرسوم التنفيذي حول القانون الاساسي للمؤسسات العمومية الجزائرية : سونلغاز ، لتوزيع الكهرباء و الغاز :

- المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 مؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 17 سبتمبر سنة 1995، يتضمن القانون الاساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز"**
- المادة 1 :** تخضع المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري " سونلغاز" للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم.
- المادة 2 :** توضع مؤسسة " سونلغاز " تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة.
- المادة 3 :** يوجد مقر مؤسسة " سونلغاز " في مدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم. بناء على اقتراح الوزير الوصي.
- المادة 4 :** تتمتع مؤسسة " سونلغاز " بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- المادة 5 :** تخضع مؤسسة " سونلغاز " في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام. وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير.
- المادة 6 :** يتعين على مؤسسة " سونلغاز " في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام، ما يأتي :

- 1 - تقوم بإنتاج طاقة كهربائية ذات جودة وتنقلها وتوزعها،
 - 2 - تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط الأمن وبأقل كلفة،
 - 3 - تحفظ وتصون وتصلح وتجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز،
 - 4 - تخطط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفذها،
 - 5 - تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع،
 - 6 - تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها،
 - 7 - تضع تصورا لكل المنشآت والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها،
 - 8 - تعد السياسة التجارية وتنفذها وفقا لدفتر الشروط العامة،
 - 9 - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستعمال بما فيها أجهزة القياس والعد،
 - 10 - تقوم بالتحكم في برنامج تنمية الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية، لا سيما منها برامج الإنارة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز.
- المادة 7 :** يمكن مؤسسة " سونلغاز " أن تقوم، زيادة على ذلك، بما يأتي :
- تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها،
 - تشتري أو تستغل أو تودع كل براءة اختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها،
 - تقوم ببناء أو وضع تهيئة كل الوسائل الضرورية لنشاطها وتنجز كل أشغال الإنشاء لحسابها أو لحساب الغير طبقا لموضوعها،
 - تطور كل شكل من أشكال مساعدة الزبون وتقديم الإرشادات إليهم،
 - تقوم بعمليات بيع الأجهزة المنزلية الكهربائية والغازية وتركيبها وصيانتها وفق شروط القانون العام تبعا للقواعد التجارية السارية المفعول،
 - تقوم بالاقتراض بكل أنواعه،

- تنفيذ، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، كل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تميمتها،

- تنشئ فروعها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شركة.

المادة 8 : تقوم مؤسسة " سونلغاز " طبقا لأحكام دفتر الشروط العامة الملحق بهذا المرسوم، بتبعات المرفق العام.

تكون الحقوق والالتزامات المترتبة عن مهمة المرفق العام موضوع اتفاقية بين الدولة ومؤسسة " سونلغاز " يشترك في توقيعها الوزيران المكلفان بالطاقة والمالية من جهة، والمدير العام لمؤسسة " سونلغاز من جهة أخرى.

المادة 9 : تزود مؤسسة " سونلغاز " بمجلس توجيه ومراقبة، ويسيرها مدير عام.

المادة 10 : يرأس مجلس التوجيه والمراقبة الوزير المكلف بالطاقة أو ممثله المفوض قانونا ويتكون من :

- عضو يمثل الوزير المكلف بالطاقة،

- عضو يمثل الوزير المكلف بالمالية،

- عضو يمثل وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري،

- عضو يمثل الوزير المكلف بالصناعة،

- عضو يمثل الوزير المكلف بالري،

- عضو يمثل المؤسسة المكلفة بالتخطيط،

- عضو يختار من ضمن الشخصيات العلمية أو التقنية أو الاقتصادية، يعينه الوزير المكلف بالطاقة،

- والي ولاية،

- عضو يمثل المستهلكين يعينه الوزير المكلف بالطاقة بعد استشارة الوزير المكلف بالداخلية،

- عضوان (2) يعينان من ضمن ممثلي العمال.

حضر المدير العام لمؤسسة " سونلغاز " اجتماعات المجلس حضورا استشاريا ويتولى كتابته.

المادة 11 : يجب أن يكون الأعضاء الذين يمثلون الإدارات المركزية ويكونون مجلس التوجيه والمراقبة برتبة مدير على الأقل في الإدارة المركزية.

وتقترحهم إدارتهم الأصلية.

المادة 12 : تعين الهيئات المؤهلة، الأعضاء الذين يمثلون العمال وفق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

المادة 13 : يعين الوزير المكلف بالطاقة بقرار الأعضاء المقترحين أو المعينين بهذه الطريقة لمدة ست (6) سنوات، يجدد ثلثهم (1/3) كل سنتين (2) باستثناء الأعضاء الذين يمثلون العمال.

ويتقاضون بهذه الصفة مرتبا وفق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

في حالة توقف عضوية أي عضو من الأعضاء، يستخلف بالأشكال نفسها. ويحل العضو الجديد المعين محله حتى نهاية مدة العضوية.

المادة 14 : يداول مجلس التوجيه والمراقبة في جميع المسائل المرتبطة بنشاطات مؤسسة " سونلغاز "، ولا سيما فيما يأتي :

- المخطط المتوسط المدى والاتفاقية المتعددة السنوات التي تحدد واجبات كل من الدولة والمؤسسة،

- التعديلات المحتملة للقانون الأساسي للمؤسسة،

- تنظيم المؤسسة العام،
- كل مشروع اقتراض،
- أي تعديل في رأسمال أو مال الشركة،
- كل مشروع إنشاء فروع تابعة للمؤسسة،
- النظام الداخلي لمجلس التوجيه والمراقبة،
- تعيين الإطارات القيادية،
- الاتفاقية الجماعية المتضمنة القانون الأساسي للمستخدمين،
- الحسابات السنوية،
- اللجوء إلى الصلح لحل الخلافات الكبيرة،
- شراء العقارات وبيعها،
- المخططات والميزانية السنوية.

المادة 15 : يحدد رئيس مجلس التوجيه والمراقبة جدول أعمال الاجتماعات، بناء على اقتراح المدير العام.

المادة 16 : يجتمع مجلس التوجيه والمراقبة أربع مرات (4) في السنة، في دورة عادية، بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية إما بطلب من رئيسه أو من أغلبية أعضائه أو بطلب من المدير العام لمؤسسة " سونلغاز " .

ترسل الاستدعاءات إلى الأعضاء مرفقة بجدول الأعمال، قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع. ويمكن أن يقلص هذا الأجل في الدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

المادة 17 : لا تصح مداوات مجلس التوجيه والمراقبة إلا إذا حضر ثلثا (2/3) الأعضاء على الأقل. وإذا لم يكتمل النصاب القانوني، يعقد اجتماع ثان بعد مهلة ثمانية (8) أيام. وتصح حينئذ مداوات مجلس التوجيه والمراقبة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ قرارات المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات يرجع صوت الرئيس .

المادة 18 : تحرر مداوات مجلس التوجيه والمراقبة في محاضر جلسات وتدون في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه.

يوقع الرئيس وكاتب الجلسة محاضر مداوات مجلس التوجيه والمراقبة، وترسل إلى السلطة الوصية في الأيام الخمسة عشر (15) الموالية لتاريخ الاجتماع، لتصادق عليها.

المادة 19 : يعين المدير العام بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالطاقة.

وتنتهى مهامه بالأشكال نفسها.

المادة 20 : يساعد المدير العام في مهامه مديرون يعينهم الوزير المكلف بالطاقة بقرار، بناء على اقتراح المدير العام بعد استشارة مجلس التوجيه والمراقبة.

وتنتهى مهامهم بالأشكال نفسها.

المادة 21 : ينفذ المدير العام مداوات مجلس التوجيه والمراقبة التي صادقت عليها السلطة الوصية.

ويقوم بإدارة المؤسسة وتسييرها الإداري والتقني والمالي.

ويتولى بهذه الصفة ما يأتي :

- يقترح على مجلس التوجيه والمراقبة التنظيم العام للمؤسسة قبل موافقة السلطة الوصية عليه وكذا تعيين الإطارات المسيرة للمؤسسة،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،

- يبرم الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات ويوقعها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما وبعد استشارة مجلس التوجيه والمراقبة،
- يأمر بفتح كل الحسابات الجارية والتسبيقات و/أو حسابات الإيداع وتسييرها لدى الصكوك البريدية والمؤسسات المصرفية أو الخاصة بالقرض، ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل،
- يوقع ويقبل بتظهير كل السندات والكمبيالات والصكوك والسفجات والسندات التجارية الأخرى، ويقوم بكل سحب للكفالات نقداً أو غير ذلك ويعطي كل وصل أو إعفاء،
- يلتزم بنفقات المؤسسة،
- يعطي كل الضمانات أو الموافقات وفقاً للقانون،
- يمكنه أن يطلب التحكيم أو المصالحة بعد ترخيص الوزارة الوصية،
- يوافق على المشاريع التقنية ويقوم بتنفيذها،
- يمثل المدير العام المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية ويمكنه التقاضي.

يسهر على احترام تنظيم المؤسسة ونظامها الداخلي.

ويقوم المدير العام، زيادة على ذلك، بإعداد ما يأتي :

- برامج النشاط العامة،
- مشاريع المخططات وبرامج الاستثمار،
- حصائل الأعمال،
- حسابات النتائج،
- الاقتراحات المقدمة إلى مجلس التوجيه والمراقبة عن استعمال النتائج،
- الوضعية السنوية والتقرير الخاص بالقروض والديون،
- مشروع القانون الأساسي للعمال وسلم الأجور في إطار الاتفاقيات الجماعية،

- مشاريع توسيع نشاطات المؤسسة.

المادة 22 : تتمتع مؤسسة " سونلغاز " بذمة مالية خاصة بها، تتكون من أموال تكتسبها أو تنجزها من أموال خاصة وكذلك المخصصات والإعانات التي تمنحها إياها الدولة.

وتتمتع المؤسسة، زيادة على ذلك، بمجموعة من الأموال، لا تدخل ضمن ذمتها المالية، والتي تخصص لها من أجل حاجات المرفق العام.

وتستفيد المؤسسة في هذا الإطار بحق الانتفاع بهذه الأموال وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

وتبقى الأموال المخصصة أموالاً تابعة للأموال الوطنية تسيير وفق قواعد تسيير الأملاك الوطنية.

ويتم تخصيص هذه الأملاك الوطنية حسب الإجراءات القانونية السارية المفعول، ويمكن أن تنجز عنها دفع أتاوي وفق التشريع المعمول به في هذا المجال.

المادة 23 : يتكون رأسمال الشركة أو مالها من رصيد أموال المؤسسة الوطنية " سونلغاز " وحقوقها والتزاماتها المقدر عند تاريخ تغيير طبيعتها القانونية.

يحدد مبلغ رأسمال المؤسسة أو مالها بقرار وزاري مشترك بين الوزيرين المكلفين بالمالية والطاقة ويرفع هذا المبلغ أو يخفض حسب الأشكال نفسها، بناء على اقتراح مجلس التوجيه والمراقبة.

لا يجوز التصرف في الرأسمال المقدر بهذه الكيفية وينبغي إعادة تكوينه عند خسارة الاستغلال.

المادة 24 : تفتح السنة المالية لمؤسسة " سونلغاز " في أول يناير وتقف في 3 ديسمبر من كل سنة.

تمسك المحاسبة حسب الشكل التجاري طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 25 : تشتمل ميزانية مؤسسة " سونلغاز " على ما يأتي :

1 - في باب الإيرادات :

- حصيلة المداخل الناتجة عن بيع الكهرباء والغاز والخدمات الأخرى المرتبطة بموضوعها,

- القروض,

- مساهمات الدولة وإعانتها المحتملة الممنوحة على شكل :

* دفع أجر تبعات المرفق العام,

* إعانات التجهيز,

* مخصصات الرأسمال,

- النتائج المالية,

- الهبات والوصايا وانتقال الحقوق الأخرى.

2 - في باب النفقات :

- نفقات التسيير,

- نفقات الاستثمار والتجهيزات المرتبطة بتجديد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا

منشآت التوزيع العمومي للغاز.

المادة 26 : تمنح الدولة للمؤسسة العمومية " سونلغاز " تخصيصات وإعانات مالية لتعويض تبعات

المرفق العام التي قد تفرضها عليها عن طريق ما يأتي :

- تقييد إيراداتها تبعا لمستوى الأسعار المحددة,

- طبيعة برامج الاستثمار الواجب إنجازها,

- طبيعة القروض التي تتحملها, لا سيما في مجال الإنارة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز أو المنشآت

الأخرى ذات المنفعة العامة,

- طبيعة الخدمات المقدمة, لا سيما في يخص التزام الاستمرارية والنوعية والأمن, التي تترتب عنها أعباء

استثنائية.

المادة 27 : تخضع مؤسسة " سونلغاز " لأشكال الرقابة التي ينص عليها التشريع والتنظيم الجاري بهما

العمل.

المادة 28 : يتولى رقابة الحسابات محافظ حسابات أو أكثر يعينهم الوزير المكلف بالطاقة.

يعد محافظ أو محافظو الحسابات تقريرا سنويا عن حسابات المؤسسة, يرسل إلى الوزير الوصي والوزير

المكلف بالمالية ومجلس التوجيه والمراقبة.

المادة 29 : يرسل المدير العام لمؤسسة " سونلغاز " السنوي, مرفقة بتقرير محافظ الحسابات, إلى السلطات

المختصة, بعد استشارة مجلس التوجيه والمراقبة.

المادة 30 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم, لا سيما القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء

والغاز " سونلغاز " الملحق بالأمر رقم 69 - 59 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1969 والمذكور أعلاه.

المادة 31 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

