



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران -2- محمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم

رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك

دراسة ميدانية بفرع AVAL. بوهران

تحت إشرافه :
د. زمور زين

من إعداد الطالبة :
زهاري مامة
الدين

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا
مناقشا

استاذ التعليم العالي
استاذ محاضر " ا "
استاذ محاضر " ا "

■ ا. مولاي الحاج مراد
■ ا. زمور زين الدين
■ ا. مرضي مصطفى

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحسنة

ارفع بالغ الشكر ومخيم الامتنان للكريم على منه وفضله وتوفيقه لي في اداء هذا العمل المتواضع واتيام هذه المذكرة.

بعد ان وفقني الله الى انجاز هذه الدراسة, اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من كان له اثر علمي واضح في مساعدتي على تحسين بحثي هذا وتقويمه

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف { زهور زين الدين } على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وارشادات, فكان لي خير عون وسند واثر فعال في هذا الجهد المتواضع, فله مني فائق الشكر وثناء العطاء وجميل العرفان.

كما اتقدم بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة وعلى راسهم رئيس المشروع الى الاستاذ { مولاي الحاج مراد } الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتفضلوا ومناقشتها

كما لايفوتني ان اعبر على خالص الشكر الى كل اطارات مؤسسة سونطراك فرع AVAL واصل بالذكر رئيس مصلحة الاعلام الآلي, ومدير الموارد البشرية اللذان ساعدا في اجراء التبريد الميداني على احسن ما يرام وجمع المعلومات اللازمة.

ولا يفوتني ان اتوجه بالشكر والتقدير الى كل من له اثر في انجاز هذا العمل المتواضع, فجزاهم الله عني خيرا واسمى معاني الشكر والتقدير.

ونافلة القول نرجوا الله العلي ان يكون هذا العمل في قائمة العلوم النافعة والتي يتخذها الطلبة مرجعا علميا في بحوثهم.

والله الموفق لما فيه الخير والسداد...



الفهرس

- أ.....الاهداء
- ب.....الشكر
- ج.....الفهرس
- د.....قائمة الجداول
- و.....مقدمة عامة

الفصل الاول . مدخل الى الدراسة

- 02.....موضوع الدراسة
-اهمية الدراسة
-اهداف الدراسة
-صعوبات الدراسة
- 03.....اشكالية الدراسة
- 05.....الفرضيات
-الاجراءات المنهجية للدراسة
- 07.....مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني . ماهية ادارة الموارد البشرية

- 10.....تمهيد :
- 11.....مفهوم الموارد البشرية
- 12.....اهم الاتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية
- 13.....مهام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
- 16.....اهداف ادارة الموارد البشرية
- 18.....اهمية ادارة الموارد البشرية
- 20.....التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

21.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث . الاطارات في المؤسسة الصناعية

23.....تمهيد :

24.....مفهوم الاطار

26.....مسار تشكل الاطار في الجزائر

28.....مميزات الاطار الصناعي

30.....اصناف الاطارات

31.....علاقة الاطار بالمؤسسة الصناعية

32.....دور الاطارات

34.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع . هجرة الكفاءات الى الخارج

36.....تمهيد :

37.....مفهوم الهجرة

39.....انواع الهجرة

43.....اهم اسباب هجرة الكفاءات

44.....اسباب الهجرة

46.....آثار ونتائج الهجرة

47.....طرق الحد من هجرة الكفاءات

49.....خلاصة الفصل

الفصل الخامس . رغبة اطارات سونطراك في الهجرة نحو الخارج

51.....تمهيد :

52.....تاريخ انشاء مؤسسة سونطراك

53.....تقديم مؤسسة سونطراك

55.....التعريف بالمؤسسة الاصلية للدراسة AVAAL

.....	الهيكل التنظيمي
56.....	مهام مديرية الموارد البشرية لنظام المصب AVAL
57.....	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية
58.....	تحليل ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية
71.....	نتائج الدراسة
72.....	مناقشة الفرضيات
73.....	الاقتراحات
75.....	خلاصة الفصل
76.....	خاتمة عامة
77.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	جدول يبين عوامل الجذب والطرْد لظاهرة الهجرة الداخلية بين الريف والمدينة	1
42	جدول يبين القوى الدافعة والقوى الجاذبة لهجرة الادمغة	2
57	جدول يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	3
58	جدول يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	4
59	جدول يبين توزيع مفردات العينة حسب مجال المنصب الحالي	5
61	جدول يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	6
63	جدول يبين استجابة مفردات العينة على السؤال رقم 12-13-14	7
64	جدول يبين استجابة مفردات العينة على السؤال رقم 15-19-22	8

مقدمة عامة

لم يعد كاف ان تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لاحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الامور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة, بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح واولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية والمادية وثالثها التنظيم مما يجب مراعاة هذا الترتيب.

فالمورد البشري الكفئ يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة. فاصبح التكفل بالموارد البشرية اساس كل تقدم وتطور حتى لا يصبح الفرد اداة معرقله للتنمية ويجب العمل على جعله قوة وتطور له.

وعلى هذا الاساس وقع اهتمامنا بفئة الاطارات لمؤسسة سونطراك التي تعرف انها فئة مهنية تتميز بمؤهلات وكفاءات علمية وخبرات لازمة للعملية الانتاجية كما انها فئة اجتماعية تنتمي للفئة المثقفة من المجتمع الجزائري لما لها من اهداف تعمل جاهدا لتحقيقها وضمان الاستقرار المهني والاجتماعي في ظل عدة ظروف تعيشها المؤسسة الصناعية والمجتمع الجزائري في حذ ذاته.

ورغم الدور الذي تلعبه الاطارات داخل المؤسسة الا انها تعاني عدم الاستقرار والتهميش وصارت الرغبة في الهجرة الى الخارج من اهم طموحاتها بسبب عدة مشاكل وقضايا الفساد التي عرفتها سونطراك وكشفت عنها وسائل الاعلام وصارت حديث المجتمع من جهة , ومن جهة اخرى استقطاب الكفاءات اصبح ساحة صراع عالمي والعروض المغرية من طرف المؤسسات الاجنبية واختلاف بيئة العمل الداخلية والخارجية الراقية من العوامل الجاذبة والمحفزة لرغبة الاطار في الهجرة الى الخارج .

ومن هذا المنطلق لايأتي للمؤسسة الأمن خلال تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة ظاهرة استنزاف العقول المبدعة والمتميزة التي تعرفها والمحافظة على كفاءاتها والوضعية الاقتصادية واستغلال فرص التطور الحاصل بالبيئة المحيطة بها, ولعل من اهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمنظمات هو القيام بادارة كفاءاتها البشرية القادرة على الابداع والابتكار وتحقيق التميز.

وعلى هذا المنوال كان موضوع دراستنا حول { رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك } محاولة الوصول الى العوامل الدافعة لذلك وكيف تتعامل المؤسسة مع هذه الظاهرة .

فجاءت الدراسة مقسمة الى جانبين النظري والجانب الميداني:

- **-الجانب النظري** فقد احتوى على اربعة فصول :
 1. **-الفصل الاول** : تم التطرق فيه الى تحديد مشكل الدراسة وانطلاقا منها وضعنا تساؤلات وفرضيات الدراسة وبعدها الاهمية والاهداف مع تحديد المفاهيم الاجرائية.
 2. **-الفصل الثاني** : والذي عرضنا فيه الجانب النظري لادارة الموارد البشرية من تعريف الموارد البشرية واهم الاتجاهات النظرية الخاصة بها, والمهام التي تعتمد عليها وكل من اهدافها واهميتها على المؤسسة وما تتعرض له من تحديات .
 3. **-الفصل الثالث** : اعتمدنا من خلاله على فئة الاطارات الصناعية وكيف كان مسار تشكلها في الجزائر وما تتميز به من كفاءات عن باقي الفئات العمالية الاخرى وعلاقتها بالمؤسسة الصناعية لما تلعبه من ادوار هامة.
 4. **-الفصل الرابع** : وتم في التطرق الى موضوع الهجرة بانواعها خاصة هجرة العقول والعوامل الدافعة لها وما تفرزه من نتائج وآثار وكيف يمكن الحد منها .
- وفي الختام **الجانب الميداني** الذي تم من خلاله التقرب من المؤسسة وتعريفها بعد احتكاكنا بفئة الاطارات التي تمت معهم المقابلة وتوصلنا بعدها الى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشة نتيجة كل من الفرضيات .
- واخيرا خاتمة عامة لموضوع دراستنا .

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

موضوع الدراسة

يعد موضوع رغبة الاطارات في الهجرة الى الخارج من المواضيع الحساسة التي حظيت باهتمام الكثير من قبل الباحثين والدارسين في مجال التنظيم والتسيير . لما يمثله هذا العنصر البشري الكفئ من اهمية كبيرة على سير المؤسسة الصناعية الجزائرية .

فتعمدنا اختيار فئة الاطارات كونها تمثل الفئة المتطلعة والساهرة على حسن سير المؤسسة من مجموعة الادوار التي تلعبها في البنية الهرمية والاسباب الدافعة للرغبة في الهجرة .

اما لاختيار مؤسسة سونطراك فلانها مؤسسة صناعية وطنية عرفت ارتفاع وتزايد كبير لهذه الظاهرة نتيجة عدة عوامل في البيئة الداخلية والخارجية للعمل والمتعلقة بهذه الفئة ,ولاننا ايضا ننتمي الى المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة والتي قمنا بالبحث الميداني فيها بنشاط المصنوب AVAL لالقاء المزيد من الضوء حول هذا الموضوع بواقع المؤسسة .

اهمية الدراسة :

تكتسي دراسة رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك اهمية كبرى كون هذه الفئة تعتبر المورد البشري الهام من الدرجة الاولى ,والمحرك الاساسي لعملية التنظيم والتسيير خاصة ان مؤسسة سونطراك تحظى بمكانة اقتصادية عالية في السوق الوطنية والعالمية لتصدير المحروقات اذ تحتل المرتبة الاولى افريقيا ومن بين المؤسسات العشر الاولى عالميا الامر الذي يجعلها ان تهتم بمواردها نظرا لمهاراتها وخبرتها في مجال العمل والاعتماد عليها في تحقيق الاهداف المسطرة .
ومن خلال الاستطلاع على الميدان حاولنا التعرف على الاستراتيجية التي تنتهجها سونطراك للحفاظ على كفاءاتها والحد من نزيف هجرة الادمغة .

اهداف الدراسة :

- عديدة هي الاهداف التي نرجوا بلوغها من خلال هذا البحث المتواضع والتي يمكننا تقديمها كالتالي :
- ❖ جمع ما امكن من المعلومات المتعلقة بفئة الاطارات المسيرة بالمؤسسة من ادوار واصناف وخبرات .
 - ❖ معرفة ما اذا كانت المؤسسة تهتم بهذه الشريحة الاساسية التي تتميز عن باقي الشرائح في السلم التنظيمي .

- ❖ محاولة التعرف على الاستراتيجية التي تتبناها سونطراك للحفاظ على كفاءاتها والحد من نزيف الهجرة .
- ❖ قياس مدى فعالية الاطارات على المؤسسة وتحقيق التكيف مع محيطها والاستقرار المهني .
- ❖ الكشف عن اهم الاسباب والمشاكل التي تعيشها الاطارات في الوسط المهني والتي قد تجعله يفضل ترك وهجرة المؤسسة .
- ❖ الاحتكاك بهذه الفئة للحصول على تبادل ثقافي معرفي ومؤسساتي .
- ❖ الوصول الى تحديد مجموعة من نقاط الضعف والقوة بين الاطارات والمؤسسة .

صعوبات الدراسة :

- لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات النظرية والميدانية خاصة التي يتلقاها الباحث في مراحل مسيرة البحث العلمي , ومن اهم هذه العراقيل اهمها :
- ❖ ضياع الوقت والتماطل في بعض الاجراءات للدخول الى الميدان .
 - ❖ انشغال الاطارات بالمهام والالتزامات وضيق الوقت ما ادى الى صعوبة تخصيص وقت لاجراء المقابلات .
 - ❖ نفور بعض المبحوثين من الاجابة على بعض اسئلة المقابلة حول موضوع البحث واعتبارها امور داخلية وخاصة .
 - ❖ قلة المراجع الكافية حول موضوع البحث .

اشكالية الدراسة :

لقد شهد الربع الاخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية نتيجة لما افرزته ما يعرف بظاهرة العولمة وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية .

ان لهذه التحولات نتائجها السلبية على الاقتصاديات المختلفة حيث امتدت آثارها لتمس المؤسسة التي تعتبر بمثابة النواة الاساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع, كما انها تعبر عن علاقات اجتماعية لان العملية الانتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر معنوية من جهة اخرى , كما انها تمس جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها , لذلك فما يحدث في

المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من تقلبات وتغيرات جعلت منها محيط معقد واكثر ديناميكية واشد خطورة على مواردها ما جعلت المؤسسة تواجه العديد من المخاطر التي تهددها في بقاء واستمرارية نشاطها وتجاوزها . ما استلزم عليها التفكير والشروع في تنمية وتطوير العنصر البشري الاساسي الذي يتميز بكفاءات وخبرات على الصعيد المهني , إلا ان هذا المورد اصبح يعاني عدة مشاكل وعدم الاستقرار المهني الامر الذي جعله يسعى الى تحقيق ظروف ملائمة للوضع الاجتماعي والمادي والمعنوي خاصة بعد الاغراءات التي يتلقاها من المؤسسات الاجنبية ما تحفزها على ترك المؤسسة الاصلية والاتحاق بغيرها .

وعلى هذا المنوال تدرج دراستنا ضمن ما تطرق اليها العديد من الباحثين حول هذا الاشكال من اجل الكشف على مدى خطورة هجرة الادمغة على نشاط المؤسسة والعوامل الدافعة الى ذلك , ومن بين اهم تلك الدراسات السابقة نذكر :

_ دراسة "عمر دراس سنة 1983" , لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية لاشكالية ظاهرة تسرب اليد العاملة في الصناعة البيتروكيماوية بمؤسسة سونطراك يبرز من خلالها عن اهم الاسباب والعوامل الدافعة لهجرة هذه العقول الراقية من المؤسسة الوطنية سونطراك الى مؤسسة بتروولية اجنبية رغبة في تحسين الاوضاع ورد الاعتبار لمكانة الاطار .

_ دراسة "ميراني حسان سنة 2005" من خلال منشورات المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية حول الاطارات الصناعية :شروط تكوين نخبة حديثة , والذي تطرق الباحث من خلال دراسته هاته الى الدور الاجتماعي الذي يلعبه الاطار داخل المؤسسة من خلال ثلاثة ابعاد اساسية .

_دراسة "عنصر العياشي سنة 2011" حول الاطارات الصناعية في الجزائر والتي كان الميدان في مركب الحجار حيث عرف الاطار وتصنيفاته حسب المؤسسة وعلاقته بالمنظمة النقابية ومسالة اتخاذ القرار التي يتمتع بها الاطار ,حيث استنتج في الاخير ان هذه الفئة تتميز بالخبرة المهنية والكفاءة العالية الآ انها تعاني نوع من التهميش والغموض .

_دراسة "بلقاضي سميحة سنة 2015-2016" لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم بعنوان "الاطار بين واقع الاستقرار المهني وحلم الهجرة نحو الخارج" تمت الدراسة في مركب تميع الغاز الطبيعي رقم [بمؤسسة سونطراك .حيث تمت معاينة الواقع حول الوضعية المهنية والواقع الاجتماعي والثقافي الذي كان سبب من الاسباب التي تؤثر على استقرار الاطارات ودافع للهجرة ,خاصة بعد العروض المغربية من طرف المؤسسات الاجنبية لهذه الفئة .

_دراسة "ميشال كروزي" من خلال كتاب **الفاعل والنظام** الذي صدر "سنة 1977" وانجز بماعية "فريدبارغ",حول التحليل الاستراتيجي للمنظمة اذ عالج حرية الفاعلين داخل التنظيم اذ كل فاعل يلعب دور الحاكم والسلطة كونه يتميز بالمهارات والتحكم على ما سماها بمنطقة الشك ,ما يفرض على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار لهذا الفاعل , وتوصل من خلال هذه الدراسة الى **4 نتائج** : الفاعل لا يقبل ان يعامل كوسيلة-كل فرد لديه حريته الخاصة ووسائله في الاختيار-التساؤل على من يحكم السلطة -وعقلانية الانسان المحدودة.

وعلى هذا الاساس ومن خلال الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع بحثنا اتضح لنا انها ظاهرة سوسيو مهنية ذات اهمية بالغة تفسر الوضعية المهنية والاقتصادية وحتى الاجتماعية التي تعيشها الاطارات في مؤسسة سونطراك بعد التغييرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة واثرها على هذه الشريحة المهنية , ومن هذا المنطلق تتمحور اشكالية هذا البحث حول سؤال محوري رئيسي مفاده:

- ما موقف اليد العاملة في سونطراك بين الاغراءات الخارجية والاضاع الداخلية في المؤسسة؟

الفرضيات:

- ترتبط هجرة الاطارات من المؤسسة بطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للعمل .
- اغراءات المؤسسات الاجنبية لاستقطاب اطارات سونطراك دافع من دوافع الرغبة في الهجرة نحو بيئة عمل راقية .

الاجراءات المنهجية للدراسة :

▪ المجال المكاني :

قمنا بالدراسة في الميدان الذي تم اختياره من قبل الطالب في مؤسسة سونطراك بنشاط المصب AVAL الكائنة "بحي جمال الدين- بوهرا" , التي تسهر على ادارة المركبات وتمييع الغاز. والتي تعتبر احد اهم الفروع المنبثقة عن الشركة الام سونطراك احد الاعمدة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني .

▪ المجال البشري :

فرض علينا موضوع دراستنا لعينة مقصودة تمثلت في 46 اطار من داخل المؤسسة , تمثلت في 18 اطار من مصلحة الموارد البشرية و22 اطار من مصلحة المجال التقني والانتاج. وتمت المقابلة معهم بمرفق شخصي لطرح بعض الاسئلة الخاصة بموضوع البحث .

▪ المجال الزمني :

من اجل الوصول الى نتائج واستنتاجات حول موضوعنا استغرقت الدراسة الميدانية في المؤسسة شهر كامل , تم من خلالها التعرف على طبيعة المؤسسة والبحث في موضوع الدراسة تطبيقيا من 11.02.2018 الى 10.03.2018

▪ ادوات الدراسة :

ان ادوات الدراسة المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته , وعلى الباحث ان يعتمد على اساليب مختلفة وادوات متنوعة ليستطيع حل مشكلة البحث واستخدام البعض منها:

الملاحظة : من اهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق من الميدان مباشرة وهي الخطوة الاولى في البحث العلمي وتعتمد على الانتباه .

-المقابلة : و هي حوار قائم بين شخصين او مجموعة من الاشخاص بالمقابلة بهدف الحصول على معلومات مباشرة متعلقة بموضوع معين ,ويطلق عليه بالتحقيق عن طريق اسئلة محضرة يتم عرضها على الشخص.

وينبغي الاشارة ايضا الى ان المقابلة نوعان (مفتوحة و منظمة) ,اما فيما يخص النوع الذي استعمله الباحث في دراسته هو النوع الاول (مفتوحة) لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الاسئلة واحتمالات الاجابة ,بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث ادلاء بارائه واتجاهاته حول موضوع المقابلة .

-الاحصاء : لقد ركز الباحث في دراسته على بعض المعطيات الاحصائية والبيانات والمطبوعات والهدف وراء هذا استخلاص نتائج عامة وتفسيرها تفسيريا كليا صحيحا ,ومن بين الادوات الاحصائية المستعملة نجد (الجداول البيانية , النسب المئوية ...)

مفاهيم الدراسة :

1. **بيئة العمل :** تعد بيئة العمل من المقومات والجوانب الهامة لنجاح اي مؤسسة والتي تحظى باهتمام عالمي على اساس رضا العاملين داخل المنظمة عن بيئة العمل , اذ تضم معايير متعددة تطبق داخل التنظيم كؤسلوب الادارة وممارستها, وتقييم الاداء والقيادة, والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والسياسات التي تحفز النجاح وغيرها من الظروف والعوامل الجاذبة لرضا العامل وشعوره بالاستقرار المهني ,اما في حالة كانت هذه الظروف سيئة ينعكس ذلك على كفاءتهم وادائهم وعلى تطور المؤسسة وتميزها ¹.

2. **البيئة الداخلية :** هي جملة من العناصر المتحكم فيها من قبل المؤسسة والتي تشغلها في تفعيل نشاطها , والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للادارة , الثقافة التنظيمية , الموارد البشرية والمادية ومختلف الاقسام الادارية (التسويق, المحاسبة, الانتاج...) حيث لا بد من ان يكون العمل بين مختلف هذه الاقسام منسجما ومتناسقا متكاملا حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة مضافة اذ تلعب دورا اساسيا في فشل او نجاح المؤسسة ².

3. **البيئة الخارجية :** هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها علاقة بها وتصنف الى بيئة عامة (متغيرات اقتصادية , اجتماعية , ثقافية , تكنولوجية , دولية ...) وبيئة

¹ - <http://mawdouo3.com>.

² - C : mentalist dz.htm/samsung/ ملخص بحث بيئة المؤسسة

- خاصة (العملاء , المنافسون , الموردون , الموارد البشرية ...) تؤثر في نشاطها بشكل مباشر وغير مباشر وتشارك فيها مع غيرها من المؤسسات وهي خارج نطاق رقابتها .¹
4. **استقطاب الكفاءات :** هي عملية تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة العامة وهي المسؤولة عن اختيار وتعيين افضل الكفاءات المتقدمة للعمل, هدفها جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من القوى العاملة والصالحة لاداء المهام حسب الوظائف الشاغرة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.²
5. **الهجرة :** تعرف على انها الحركة الانتقالية الجغرافية للسكان من منطقة ما الى اخرى بغض النظر عن طبيعة العوامل المؤدية لذلك او طبيعة المسافة المقطوعة قصد تغيير الاوضاع المعيشية.³
6. **هجرة الكفاءات :** هجرة الكفاءات او الادمغة هي احدى الظواهر التي تواجه الوطن العربي هذه الايام, بترك الوطن الاصلي والالتحاق بدول اخرى لما اصبحت تواجه هذه الموارد البشرية من صعوبات في بلادها الاصلية والهجرة بغرض اهداف مختلفة .⁴
7. **الاغراءات المادية :** هي شكل من اشكال الحوافز المادية, وتختلف صورها من قطاع الى آخر وتتمثل في المكافآت المادية, فهي تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل, حيث انه عن طريق المال تشبع كل حاجات الانسان في الحياة اليومية, وهو مقابل ما يقوم به من عمل وتتمثل هذه الحوافز في العلاوات المستحقة بداية كل عام, الزيادة السنوية للعمال, مكافأة تمنح الى الزيادة السنوية, مكافأة نهاية الخدمة ...
8. **الاغراءات المعنوية :** تعتبر الاغراءات المعنوية احد الركائز ذات الاهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن ان تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الاداء داخل المؤسسة , وذلك لان الانسان اجتماعي بطورته وبطبعه لا يمكن ان يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له, فغير المطالب المادية الموظف يطالب بالامن والانتماء, المكانة الاجتماعية, العلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه, الاحترام, الاحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة, اشراكه في تحقيق الاهداف , تقديم رموز معنوية, شهادات تقدير, حمايته من حوادث العمل, الاستقرار ...⁵

¹ - كاسر نصر المنصور. نظرية القرارات الادارية: مفاهيم وطرائف كمية. دون سنة

² - <http://Kenanaonline.com/Users/Tareqsalama33/post/605556>. اساليب وطرق استقطاب الكفاءة البشرية

³ - <http://mawdoo3.com>. الهجرة موضوع

⁴ - انظر: محمد طالب عبيدات, كتاب عمون, وكالة عمون الاخبارية. UNIX10

⁵ - www.Buyt.com; Ine2000-2018.

الفصل الثاني

ماهية

ادارة الموارد البشرية

تمهيد

أكدت نظريات النمو الجديدة ان القوة المحركة للتقدم هي الانسان ,واخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الانتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على انهم راسمال بشري ومدخل انتاجي يتساوى مع راس المال المادي والموارد الطبيعية.

لذى اصبحت ادارة الموارد البشرية تتجلى اهمية كبيرة في المنظمات ومن اهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح اي منظمة كونها تهتم بالموارد البشري والكفاءات واصحاب الخبرة والمهارة الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغير ويعملون على تحقيقها.

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى مفهوم ادارة الموارد البشرية واهم الاتجاهات النظرية الخاصة بها وما تقدمه للمؤسسة الصناعية من مهام ووظائف مختلفة لما لها من اهمية واهداف في شتى المجالات وكيف تتحدى العراقيل التي تصاحبها

ان الفارق الاساسي بين مؤسسة ناجحة واخرى غير ناجحة هو "العامل البشري بنشاطه وقدراته الفعالة , اما باقي الاشياء فيمكن ان تكتسب او تتعلم او تنقل وهذا ما صرح به احد المسييرين الامريكيين في احدي اكبر المؤسسات اذ يوضح الاهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير راس المال البشري"¹ . فاصبح هذا العنصر من اهم الوظائف الادارية في المنظمات الحديثة , حيث ان كل منظمة تتكون من موارد بشرية ومالية وبالتالي فالحصول عليهم واعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول الى غايتها .

لذلك ان دور ادارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالادوار الادارية الوظيفية فقط , بل امتد الى ادوار اخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وغيرها من المتغيرات... , اي يتوقف نشاطها على الاستجابة لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمة .

الموارد البشرية :

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون او التطبيق المرافق للتسمية, اذ" بدأت هذه الادارة تحت مسمى ادارة القوى العاملة او ادارة الافراد التي تتضمن ادارة الافراد العاملين في المنظمة , من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وانهاء خدماتهم اي كل ما هو خاص بالعامل"² .

ولهذا تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من اهم العناصر المكونة لها, اذ لايمكن تحقيق اهدافها بدونها ما يتطلب الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية من اجل مواكبة التغيرات الراهنة في كلتي البيئتين لمحيط العمل , الامر الذي استلزم بتركيبية الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الادائية بفعل التدريب والاختيار والتعيين والاستقبال واستقطاب اليد العاملة الكفاة خاصة لتتناسب مع متطلبات الوظيفة .

ان الكثير من البلدان المتطورة تركز على "عاملين اساسيين داخل التنظيم وهما : الموارد البشرية والتكنولوجيا , اذ قامت بمجهودات كبيرة في تاهيل اليد العاملة من خلال الاستثمار في مجال التربية والتعليم والتكوين لتشكيل راس المال البشري الذي يتماشى مع احتياجات سوق العمل من جهة ومن جهة اخرى الاهتمام بمجال البحث العلمي الذي يفتح المجال للتطور التكنولوجي"³ .

¹-ق,حنان وخ,ايمان. تسيير الموارد البشرية : نظام الاجور. مذكرة لنيل شهادة البسانس في العلوم الاقتصادية والتسيير , 2013, ص 18
²-دراري عبد الله.دروس في القانون الاجتماعي. اختصاص تسيير الموارد البشرية , المعهد الوطني للتكوين المهني , السانبا:وهران, 2006-2007.
³-انظر: ابراهيم اسماعيل حسين الحديد. قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية , ملتقى علمي بجامعة سعيدة , 2009, ص 5-6.

اما وجهة النظر التقليدية "فاعتبرت ادارة الموارد البشرية ماهي الأ نشاط روتيني يشمل البناء المادي للانسان وقواه ,كما ركزت على الاداء الآلي للمهام دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات"¹ .

اهم الاتجاهات النظرية الخاصة بالموارد البشرية :

عرفت ادارة الموارد البشرية تطورا تاريخيا شمل مختلف الاتجاهات حسب كل مدرسة منذ ان تطورت الحياة الصناعية (الثورة الصناعية) لغاية ظهور حركة الادارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور** وغيرها من الاتجاهات التي مرت بها ادارة الموارد البشرية ومن اهم هذه الاتجاهات مايلي :

❖ **الاتجاه التنظيمي** : يعمل هذا الاتجاه على تحسين دور المنظمة من خلال توفير المعارف والكفاءات فهو يركز على الجانب القانوني اكثر .

❖ **الاتجاه الاقتصادي** : يقوم هذا الاتجاه على اساس توجيه اقتصادي بحيث يرى رواد هذه النظرية ان العمل يقاس على اساس الاجر والذي يقاس حسب النتائج المحققة ويكون هذا الاتجاه اكثر ميولا الى النظرية العلمية التaylorية .

❖ **الاتجاه الاجتماعي** : يتوافق هذا الاتجاه مع مدرسة العلاقات الانسانية اذ يرى اصحاب هذا الاتجاه ان مشاركة العمال وتشجيعهم واعطاءهم الميزات الاجتماعية ذو اهمية اساسية في عملية رفع انتاجية العمل وتحسين العلاقات مع العمال .

❖ **الاتجاه الاستراتيجي** : يقوم هذا الاتجاه على اساس كون الموارد البشرية تعتبر مورد اساسي في المنظمة بحيث تقوم بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وحثهم على تطبيق وتحقيق اهداف المنظمة.

❖ **الاتجاه الاداري** : ومن رواد هذا الاتجاه **هنري فايول** لمدرسة العمليات الادارية الذي قسم وظائف المؤسسة الى عدة اقسام : التنظيم , المراقبة , التنسيق , التخطيط... الخ

¹ -كشاف خديجة .التكوين في شركة سونطراك . مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تقنيات الادارة والتسيير,المعهد الوطني للتكوين المهني ,مرفال 1وهران,2014-2017, ص 3 .

ويقوم على راس هذه الوظائف الموارد البشرية التي تعمدت الاهتمام بالعامل الى الاشراف على التنسيق بين هذه الوظائف حتى تستطيع المنظمة ان تقوم بوظائفها في احسن الظروف .¹

مهام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية :

تختلف وظائف الموارد البشرية حسب طبيعة المؤسسة والنشاط المرتبط به وتنقسم هذه الوظائف الى قسمين:

- وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية .
- وظائف ادارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للادارة .

➤ الوظائف الفنية :

1 تحليل وتوصيف الوظائف : بحيث يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها , مع معرفة الخصائص الفردية للاشخاص المرشحين لشغل الوظيفة .

2 استقطاب واختيار وتعيين ادارة الموارد البشرية : ونعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة وهذا من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من اساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي او خارجي وذلك لضمان كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

3 اعداد خطة التدريب : تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف على تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الانتاجية , وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية معارفهم ومهارتهم وازهار الاتجاهات الايجابية فيهم , فعملية التدريب حسب **fillip** " هي العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارة لاداء وتنفيذ عمل معين , وهذا يدل على ان التدريب يمثل احدى الادوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها .

4 تقييم اداء العمال : ونعني بها معرفة مستوى اداء كل عامل مقارنة بالجهد المطلوب منه والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للافراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل .

¹ ج.شاوشي وف.عزاوي. دور التكوين في تنمية الكفاءات لعمال افال. مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم اجتماع العمل والتنظيم. جامعة وهران. 2012-2013 . ص 6

5 صيانة ورعاية العاملين : وهذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل في المؤسسة.¹

➤ الوظائف الادارية :

1 وظيفة التخطيط : وتعتبر من ابرز الوظائف اذ تساعد على تحديد حجم الموارد والى التنبا بالحاجات وتوزيع العمال حسب كل منها , كما تساعد على ادارة الافراد لمواجهة التحديات والتطورات الطارئة المنبعثة من محيطها الخارجي ويختلف التخطيط من منظمة الى اخرى وذلك حسب الاتجاهات الأتية :

- تقوم المنظمات بدراسة العرض والطلب من الموارد البشرية وذلك لتلبية حاجاتها على المدى البعيد ويقوم هذا الاتجاه بشكل خاص على تحديد الاشخاص المناسبين وتعيين اماكن تواجدهم داخل المنظمة.
- تقوم المنظمة بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة .
- ياخذ هذا الاتجاه الموارد البشرية على اعلى مستوى استراتيجي وذلك عن وضع المخططات الاستراتيجية للمنظمة.

2 وظيفة اجتذاب الموارد البشرية : ان المغزى من هذه الوظيفة هو العمالة والتي لا يمكن ان تتم الا في توفير الشروط للاختيارات والاقتناء والتوظيف الفعلي اي وضع الافراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة , فهي تعتبر وظيفة متممة ومكملة لوظيفة التخطيط فبمجرد تحديد الحاجة الى الموارد البشرية فالخطوة الموالية هي انتقاء افضلهم لملا الاماكن الشاغرة المخصصة لهم.

3 وظيفة تحفيز اداء الموارد البشرية : هي استراتيجية التجهيز والذي يعرف على انه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالافراد لاشباع حاجاتهم المتعددة من خلال اقدامهم على تصرفاتهم وسلوكيات معينة ومن اهم الادوات التحفيزية :

- تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- تعويضات ومنافع الموارد البشرية .
- تقييم اداء الموارد البشرية .

¹-ج.شاوشي,ف,غزاوي,مرجع سابق , ص 97

4 وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية : من بين الامور الهامة التي تساعد على الحفاظ على هذه الموارد هي تلك المتعلقة بكيفية بناء علاقات العمل والتي تكون هدفها توضيح علاقات الافراد بالمؤسسات وكذلك الاهتمام بالامور التي تخص مغادرة الافراد اما طوعا او بالاكراه للمؤسسات وما يترتب عنها من آثار وانعكاسات سلبية عليها .

5 وظيفة التنظيم : تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الادارية والعلاقات فيما بينهم .

فتنظيم العمال ووضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراتها الفكرية المهنية والعلمية تخلق فيهم نوعا من الرضا وهذا يحفزهم ويدفعهم الى تحسين مستوى ادائهم .

6 الرقابة : ونعني بها مراجعة اداء العمال والتأكد من عملها ومن مدى التزام العمال بشروط عملهم وبالاداء والسلوك الايجابي السليم .

فهي عملية ادارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية وتشمل 4 مراحل :

- وضع سياسات واجراءات وقواعد الاداء.
- قياس الاداء الحقيقي .
- القيام بالتعديلات اللازمة ¹

¹-وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون سنة، ص 34.

اهداف ادارة الموارد البشرية :

➤ الاهداف الاجتماعية

وتتمثل في اهداف المجتمع كآه عن طريق التوظيف وتشغيل الموارد البشرية, فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن من الاعمال وشاغلها مما تتيح الفرص لليد العاملة المتوفرة, كما انها تساعد الاطراف على ايجاد احسن الاعمال واكثرها انتاجية وربحية مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل وتحفيزهم على بذل الجهد للحصول على اجر ومكافاة مناسبة .

وبهذا توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجند الاستخدام الغير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات, ففي هذا الاطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية .

➤ الاهداف التنظيمية

تعتبر هذه الاهداف جزء من التنظيم حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الاجزاء الاخرى والانظمة الموجودة بالمؤسسة وتتمثل في :

- تنظيم انتاجية المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال تطوير السياسات والاجراءات التي تساعدهم في تحقيق هذا الهدف .
- الوقاية التنظيمية وتتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير مقدمة دائما في وجه الضغوطات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تصادف التنظيم .

وهذا يعني ان ادارة الموارد البشرية تستعين بالعنصر الكفا للوصول الى الاهداف المرغوب فيها ولتحقيق الفعالية التنظيمية .

➤ الاهداف الوظيفية

ان القيام بالوظائف المتخصصة فيما يتعلق بجميع اجزاء المؤسسة بطريقة علمية ورشيده تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية مما ينعكس ايجابا على الاداء والانتاج وكذا الاستقرار المهني للعامل في المنصب ما يحفزهم على الانتماء وتفادي حدوث مشاكل تعيق تحقيق هذه الاهداف المسطرة .

➤ الاهداف الانسانية

- تتمثل هذه الاهداف في اشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية عندما تتيح لهم الفرصة للتطور والتقدم حيث يصبحون مؤهلين للترقية .

- توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الاداء الجيد وبشكل افضل .
- الحد من الاسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتفادي الاستخدام الغير الانساني للقوة العاملة.
- توفير سياسات موضوعية ومدروسة خاصة بالتوظيف والتدريب وسياسة الاجور والعلاوات والحفاظ على راس المال البشري .¹

¹ -شاوش و عزاوي .مرجع سابق ,ص ص 14,12.

اهمية ادارة الموارد البشرية :

أ- على مستوى المؤسسة

تكتسي ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من اهم العناصر الانتاجية ومحور عملية الانتاج وتطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة الى ان توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والاداء المتميز واهمية ادارة الموارد البشرية تظهر من خلال نشاطاتها ونتائجها ويمكن ان نلخص اهميتها فيما يلي :

- لا توجد مؤسسة دون موارد بشرية تهتم بها وتقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين داخل المؤسسة .
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب ودراسة مشاكل الافراد وتختار الافراد المناسبين لشغل الوظائف¹ .
- تعمل على تقديم النصح والارشاد للمدربين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالافراد العاملين وهذا يساعدهم في صياغة وادارة وتنفيذ السياسات المتعلقة بالقوة العاملة .
- تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل الخاصة بالافراد، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الاداء ومعدل الغيابات والشكاوى ...
- تساعد المسيرين على كشف الصعوبات والمشاكل الاساسية للعاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة .
- توفير جميع الاجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الانتاجية الافضل والاداء الاعلى لضمان التنسيق بين جميع النشاطات والوحدات الادارية في المؤسسة وهذا من خلال مناقشتها² .
- تعمل دائما على تحفيز العمال وتحقيق النتائج المطلوبة .

ب – على المستوى الوطني

نظرا لتطور وتقدم المعرفة الانسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي احرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، من السهل ان يرى الانسان ان الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال الفترة الحالية، تعادل وتزيد كل مقدار ما حققته البشرية من العصور الطويلة وهذا حسب المحاور التالية :

¹-انظر:حسن ابراهيم بلوط،ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،ط1،دار النهضة العربية للنشر،بيروت،لبنان،2002،ص18.
²-انظر:سهيلة محمد عباس .ادارة الموارد البشرية.دار وائل للنشر والتوزيع،عمان:الاردن،2000،ص 24.

أ - الموارد البشرية أساس الاستقلال : النفوذ الاقتصادي والغزو عن طريق المنظمات الناجحة التي تنشأ عبر قوة اقتصاد لا تقوم فقط على الموارد الطبيعية بل الموارد البشرية القادرة على الإدارة الفعالة والاداء المتميز والمعرفة لتنظيم القوة المضافة وزيادة الناتج الوطني في مختلف النشاط الاقتصادي , كما هو الحال في الدول الصناعية (سنغافورة,الصين ...) الذي يتوسطهم عقول مفكرة ومبدعة .

ب - الموارد البشرية اداة تنافسية عالمية : اذ شهدت ادارة المنظمات تقلص في اليد العاملة حيث وظف 406الف موظف سنة 1985 و 270 الف موظف سنة 1993 واصبح 185 الف موظف سنة 2003, وهذا راجع للاستثمار في مصادر المعرفة والاصول البشرية اكثر من نواتج المعرفة , لهذا اصبحت الشركات الكبرى تهتم بالكفاءة والعقول الراقية في مهارة الادارة الاستراتيجية للانتقال من نشاط الى نشاط اكثر جودة .

ج - العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة : اذ التكنولوجيا برزت مكانتها في المجتمعات والمؤسسات لمالها من اهمية قصوى حيث تعتمد هي الاخرى العقول المبدعة فكريا وعلميا لاتباع سيرورة التقدم والتفوق .¹

¹-انظر:ماحي بلال.كيفية تسيير الصراع داخل المؤسسة ,مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ,المعهد الوطني للتكوين المهني,السانيا:وهران,2014-2015,صص 9-12.

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية :

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر, وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات امام ادارة الموارد البشرية لتخفيف اهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من جهة اخرى .

ونذكر اهمها :

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ما يؤدي الى التغيرات الجذرية في انواع الاعمال والمهارات , وهنا تزداد اهمية بعض الانشطة مثل: التكوين, التنمية, التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب تلبية احتياجات هذه التغيرات .
- التغيرات في تركيب القوى العاملة, مثل زيادة نسبة النساء العاملات الذي يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي اضافة الى سياسات خاصة بالنساء .
- نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية ان التحدي الذي يواجه معظم المنشأة في الوقت الحاضر ومقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعده على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .
- تغيير القيم والاتجاهات فقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها اثر سلبي على الاداء كالتهرب من المسؤولية, النظرة المضادة للتغيير والتجديد, وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل .
- العائد والتعويض المادي للعاملين, يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجور اعلى اعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع اجور اعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم, وقد يؤدي الى عدم الانتظار والبحث عن اعمال اضافية خارج العمل المدرسي .
- التشريعات واللوائح الحكومية فهي تشكل الاطار الذي يجب ان تعمل ادارة الموارد البشرية من خلاله, ما يستلزمها معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية تنحصر في تطبيق النصوص لهذه اللوائح في مختلف المجالات, ولذلك فان معايير الكفاءة لادارة الموارد البشرية هو درجة مهاراتها وقدراتها على الالمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها .¹

¹-انظر:مدوري نورالدين.الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير,جامعة تلمسان,2010-2011,ص 26.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل الثاني الذي يعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية , اتضح لنا أهمية العنصر البشري الذي يحتل مركزا هاما في رفع الكفاءة الانتاجية , وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية , حيث ان العنصر البشري هو الاساس في بناء المنظمات وتطويرها وعليه يعتمد نجاحها او فشلها .

ان ادارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الكفا الخاص بمنظمة الاعمال واختياره وتعيينه عن طريق التوظيف وتدريبه بفعل التكوين للتطوير من مهاراته وقدراته المهنية ورقابته لضمان تحقيق الاهداف المرغوبة , وبالتالي فهذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها حسب حاجات المنصب وترقيتها وتقييم أدائها .

لكن بعد التطورات العديدة في يومنا هذا , ادى الى وجود توجهات ادارية جديدة في مجال ادارة الموارد البشرية ادت الى تغييرات كثيرة مست المورد البشري مما اصبحت تآثر فيه سلبيآ , الامر الذي يستلزم فاعلية ادارة الموارد البشرية وتطوير الحلول المناسبة بالاعتماد على استراتيجيات مناسبة لادارتها , والحفاظ على كفاءاتها والتكيف مع الاوضاع , خاصة وان المؤسسات اصبحت تواجه تحديات ومشاكل كبيرة على ادارة مواردها البشرية وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى كفاءة وفاعلية هذه الموارد واسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

زيادة على ان ادارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستقرار المهني للعنصر البشري وحمايته خاصة بعدما اصبح استقطاب الكفاءات ساحة صراع عالمي وتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءة البشرية الراقية والتميزة .

الفصل الثالث

الاطارات في المؤسسة الصناعية

تمهيد

سننظر في هذا الفصل الى فئة الاطارات التي تعتبر اهم فئة مهنية داخل المؤسسة من خلال الادوار والمهام التي تلعبها , لما لها من مؤهلات وخبرات سابقة مكتسبة تمكنها من تمثيل ادوارها على احسن وجه واتبنت موقعها في السلم الهرمي وسير المؤسسة .

ومن خلال هذا سوف نتطرق الى مفهوم الاطار باختلاف المفاهيم و كيفية تشكل هذه الفئة في الجزائر خلال الفترة الاستعمارية والاستقلال وكيف اثرت على الاقتصاد الوطني بعدما كانت الجزائر في اوضاع سياسية واقتصادية مزرية , زيادة الى المميزات التي يتمتع بها الاطار داخل المؤسسة الصناعية والادوار التي يمارسها باختلاف اصنافهم . فهناك علاقة تكامل بين الاطار والمؤسسة الصناعية التي سيتم توضيحها من خلال هذا الفصل .

مفهوم الاطار :

يعتبر الاطار فئة اجتماعية ومهنية داخل المؤسسة يتميز بمؤهلات وخبرات مكتسبة تمكنه من تادية الادوار بجدارة وكفاءة داخل المؤسسة والمشاركة في تسييرها على احسن وجه .

اختلفت الآراء حول تعريف الاطار باختلاف البلدان والعلماء , حيث يعرفه كل من :

يعرفه **حسان ميراني** في سوسيولوجية العمل والمنظمات على انه " يعتبر اطار صناعي كل فرد يعمل في اطار علاقة عمل في احدى القطاعات الاقتصادية والصناعية , وكان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم باحدى مهام الدراسة او التخطيط او الرقابة , سواء امتلك سلطة اولا مع اعتراف رسمي له باحلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه واجره وواجباته وحقوقه " .¹

ويعتبره **Jack. Doublet** على انه من اصول فرنسية وهو " اجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة , وهو الذي حصل على تكوين عالي او شهادة تكوينية حصل عليها عن طريق الممارسة والتكوين والخبرة ويعمل في ميادين مختلفة سواء كانت ادارية او تقنية ,قانونية, تجارية او مالية " .²

ويقول **Kaufman** " الاطار هو الشخص الذي له سلطة المبادرة داخل نظام معين " .³

مفهوم الاطار في البلدان المتطورة :

تعددت التعاريف حول الاطار حسب اختلاف البلدان اذ يرون ان هناك علاقة وطيدة ما بين مفهوم الاطار وعلاقته بالسلطة البيروقراطية المتمثلة في الدولة والتي تكتسب تنظيماتها التشريعية وفق البيئة الاجتماعية .

ففي **البلدان الصناعية كالمانيا** , ترتبط كلمة الاطار بمفهوم القيادة ويعرفه **Stonge** علا انه " القائد او الرئيس اي العضو الذي يجمع ويخمن ويقدر الآثار المترتبة ويقرر ويسهر على قراراته لتكون منفذة وفي نفس الوقت هو عضو القيادة " .⁴

اما في **الو.م.ا** الاطارات تاخذ معنى آخر يتجسد في عناية التسيير والتنظيم , فقد ربط مفهوم الاطار

¹-ميراني حسان. الاطارات الصناعية شروط تكوين نخبة حديثة,دفاثر المركزرقم09,منشورات المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا والثقافة 2005.

² -Doublet.J.1973.les cadres et la révolution informatique .paris.p12.

³ -Kaufman.A.1986.Les cadres .paris .entreprise moderne.p12 .

⁴ -Stonge .S.Relevé de la gestion des ressources humaines ;Ed Morin ;Canada1998.p42.

برجل الاعمال الناجح والمتفوق اي الاطار هو الشخص الذي يمتلك البصيرة لاستعمال قدراته لتجسيد السياسة المصممة من طرف المنظمة .¹

اما مفهوم الاطار في الاطار القانوني وحسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي 90|290 يعتبر مسير وقصد تطبيق هذا المرسوم :

المسير او الاجير الرئيسي (المدير العام او اي رئيس خبير آخر) لاي مؤسسة تربطها علاقة عمال وجهاز ادارة .

طبقا لهذا المرسوم فالاطار هو المسير او المدير العام الذي يتولى الاشراف على المؤسسة لتحقيق النتائج والاهداف المسطرة لها, كما انه يجب ان يتكيف عقد الاطار المسير يخضع لشروط قانونية وموضوعية باعتباره من النظام العام .²

ومنه نستنتج ان الاطار هو العنصر البشري الهام داخل المؤسسة والذي يتميز بالكفاءة والخبرة المهنية لما يلعبه من ادوار والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة , كما انه يتميز بالسلطة نظرا للمسؤوليات التي يتولاها .

¹ -Ibid.p43

² -http :WWW.Ourgla30.com

مسار تشكل الإطار في الجزائر :

لطالما تساءلنا عن فئة الاطارات المسيرة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن كيفية تشكلها ومهامها واصولها ومزاياها , كيف انها تمكنت من ان تكون كذلك تقوم بتسيير مؤسسات كبيرة بحجم مؤسسة سونطراك .

كان مركز اهتمامنا بهذه الفئة من العمال لمالها من خبرة مهنية بالمؤسسة الصناعية والتي شاهدت العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تلك التغيرات التي كان لها اثر على تنظيم المؤسسة وتسييرها ونجاحها .

" ظهرت هذه الفئة ابان الفترة الاستعمارية وبعد الاستقلال مباشرة سنة 1962 , بعدما عرفت الجزائر عدة خسائر مادية وبشرية ادت بالاقتصاد الوطني الى الجمود والذمار وقاعدة صناعية ضعيفة لغياب العنصر البشري المؤهل خاصة بعد الرحيل الجماعي للمعمرين والاجانب الذين كانوا يشكلون نسبة 90% من الادارات والمؤسسات والمراكز الحساسة , وكان الهدف من وراء الهجرة هو تضيق الخناق على البلاد المستقلة ووضعها في زاوية عدم قدرتها على سير المصالح العامة للبلاد , خاصة وان مكونات المجتمع الجزائري قدرت ب 90% تنتمي الى الارياف , والامية شكلت 92% بالضافة الى التهميش , والامراض , الفقر , البطالة.....

وعرفت آنذاك هجرة حوالي 9000.000 عنصر بشري كفا ما ادى الى نقص اليد العاملة المتخصصة بفعل اعتبارات سياسية , الامر الذي دفع الجزائر آنذاك تبني اساليب وقوانين واصلاحات جديدة للانتقال من الاقتصاد المخطط مركزيا الى اقتصاد السوق ومن اجل ضمان ادارة جيدة وفعالة للمؤسسات الاقتصادية وتوسعها في السوق الذي تعمل فيه وتحقيق المنافسة¹.

فارتبط بروز الاطارات كفئة مهنية مسيرة بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية , تم ذلك بصفة تدريجية ففي مرحلة السبعينات عرفت الجزائر تطورا ملحوظا في انشاء دولة وطنية اشتراكية بعدما اعطت الاولوية الى الصناعة الثقيلة لخدمة الاقتصاد الوطني , وكانت الصفوة غداة الاستقلال وتشكلت في 13729 متعاون فرنسي يقابلهم 22182 اطارا قانونيا يتوزع حجم الاطارات الفرنسيين والجزائريين خريجي المدرسة الاستعمارية بحسب صنف المراكز الذي يشتغلونها (اطارات الاعداد والتقارير , اطارات التسيير , اطارات ثانوية)

¹-محاضرة الدرس ,

فكان معظم اطارات جبهة التحرير الوطني كانوا يعملون في (المراكز الثانوية) ولهذا كان على الجزائر تعويض الاطارات الادارية والاقتصادية الفرنسية التي تركتها في تلك الفترة وتزويد مختلف المناصب الجديدة التي احدثها الانفجار السريع لمؤسسات الدولة , خاصة من انطلاق مخططات التنمية الوطنية في بداية السبعينات (الرباعي الاول 1970-1973 والرباعي الثاني 1973-1977)¹.

وكان التعويض ابتداءا ببعض الاصلاحات التي مست المنظومات التربوية وتمكنت باستقطاب عدة مؤطرين اجانب من اجل تكوين اطارات مؤهلة ومتخصصة لسد ذلك العجز ونجاح تلك المخططات التنموية من جهة وتسوية الحراك المهني والاجتماعي الذي عرفته تلك الفترة بين الاطارات الجزائرية والاطارات الاجنبية المقيمة بالجزائر . والهدف وراء هذا كان بناء جهاز لادارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية في المؤسسة الحديثة بفعل عملية التكوين لبناء قوة بشرية منتجة وقابلة لمواجهة التغيرات , حيث كان كل عامل بحاجة ماسة الى الحصول لمعلومات ومهارات جديدة لهذا التزمت الجزائر بالعديد من الدورات التكوينية للاطارات حيث تمكنهم من رفع التحديات الجديدة المفروضة من طرف السوق .

اما مرحلة الثمانينات عرفت عدة انجازات في قطاع الشغل اهمها الاصلاحات الهيكلية وتعميم القانون الاساسي للعامل سنة 1982 كنظام جديد لتصنيف وتقييم العامل على اداة بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية والحد من الهجرة الداخلية بفعل نظام الاجور , مما نتج عنه تطور لكل الفئات الذي ادى الى تداخل بين الاطارات في بنية الكفاءات المهنية وصياغة اتفاقيات جماعية لتعديل وتصحيح هذه الاختلالات .

وبعد هذه المرحلة افرزت الجزائر بجزارة اطارات جزائرية نتيجة تخرج عدد كبير من الطلبة من الجامعات الجزائرية الا ان نقص الاستثمار في عملية التكوين كما كان عليه في السابق الى جانب هجرة كبيرة من الاساتذة وتراجع الكفاءات الاجنبية المؤطرة في الجامعات الجزائرية كل هذه العوامل ادت الى تدني المستوى التعليمي لحاملي الشهادات الجامعية , ما ادى بفئة الاطارات الى الاحباط والتراجع في مكانتها اما على المستوى الاجتماعي او مستوى المؤسسات الى يومنا هذا.²

ما اصبحت هجرة الادمغة ظاهرة تمس جميع المجالات على الصعيد الوطني بفعل الاسباب والظروف المحيطة بالتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة للاطار .

¹-انظر: عنصر العياشي. الاطارات الصناعية. مواقع ادوار, مسارات, تمثلات, دفاتر المركز CRASC العدد 2002, 2, ص 15.
²-انظر: دراس عمر. الاطارات الجزائرية مجموعة سوسيو مهنية غير مكتملة وغير منسجمة من الاعتراف الى انبدال. جامعة وهران

مميزات الاطار الصناعي :

ان الاطار هو ذلك العامل الذي يتميز بكفائته وموقعه في الهيكل التنظيمي العام, ومستواه المعين في سلم الاجور وخبرته المهنية في مجال العمل ولكن عموما يمكن تميز عمل الاطارات عن باقي الفئات السوسيو مهنية بعنصرين اساسيين هما :

(المبادرة و الكفاءة)

1 - المبادرة :

المبادرة في اللغة هي سبق الى اقتراح امر او تحقيقه .

والمبادرة في الحرب ان يسبق قائد جيش العدو الى خطة حربية تمكنه من الانتصار عليه, وفي السياسة المبادرة هي مسألة تتعلق بالسياسة العامة يبادر لها الناس عن طريق الالتماس¹.

ان المبادرة هي نوع من الاستقلالية والحرية التي تمنحها المؤسسة للاطار في منصب عمله للمساهمة الفعالة في فعالية المؤسسة. وهذا عن طريق التاهيل المحصل عليه من خلال الشهادة او الكفاءة المحصل عليها عن طريق الممارسة او الخبرة المهنية او الترقية التي تتيح له الفرصة بزيادة المسؤولية والنفوذ والسلطة ولتخاذ القرارات².

ولهذا ميز **Kaufman** " وظيفة الاطار بالمؤسسة على قدرته لممارسة سلطة المبادرة "³.

وحسب ميشال كروزيه : المبادرة تجعل الاطار يبحث عن استراتيجية تسمح له ان يكون اكثر حرية في العمل ما يسميه بمجال اللعب **espace de jeux** ليبرز مهاراته وقدراته ويحررها .

ويعرّف مساحات الشك **Les zones d'incertitude** على انها الفراغات التنظيمية التي ينشئ الاطار من خلالها لنفسه فرصا ويستغلها في عمله اليومي ويؤثر فيها⁴.

والدور الذي يفترض ان يقوم به الاطار يمثل قاعدة الارتكاز الاساسية لترقيته وصعوده الاجتماعي نحو احتلال مكانة مناسبة تساوي وتناسب قدراته وامكانياته وكفاءته , إلا ان تغيب هذا الدور عادة دفع الاطار

¹ -https://Wikimedia Formation . Ong .

² -انظر: حمزة زريقات حسنية. الاطارات الصناعية شروط اكتساب خبرة مهنية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع, 2010 جامعة وهران -2011 ص 23.

³ -Kauffman.A(1986)Les cadres et la révolution informatique ;entreprise moderne ;D Paris.p12.

⁴ -Michel Crouzier .L'acteur et le système.1977.pp 20 ;37.

لإعادة إنتاج ذاته خارج حدود المنظمة الذي ينتمي إليها، وعلى هذا الأساس أصبح الإطار يستخدم استراتيجية فردية للدفاع عن قدراته بهدف تشكيل مكانة اجتماعية واقعية.¹

الآن في بعض الأحيان يحظى الإطار بالتهميش والاهمال من قبل المؤسسة ومظاهر اللامبالاة سبب في مصدر الاضطرابات الامر الذي يدفع الاطار للسعي وراء مؤسسات اخرى لرد الاعتبار وتحقيق الاهداف المرغوب تحقيقها والهجرة .

ب – الكفاءة المهنية :

ان مفهوم الكفاءة لم يعط له اهمية الا ابتداء من السبعينات حيث اصبح يحل مفهومها محل التاهيل **Qualification** فلم يكن وجودها عشوائيا .

فهناك رد ميل بين التاهيل والكفاءة وهذا الاختلاف تم تجاوزه من قبل الكتاب الاجتماعيين حيث شكل التاهيل الموارد من المعرفة، المهارات وسلوكات الشخص المتحصل عليها من خلال التكوين او ممارسة نشاطات مهنية .

اما الكفاءة فهي كيفية استخدام هذه الموارد في الميدان اد اعتبر التاهيل اداة والكفاءة كوسيلة للاستخدام الامثل اذ يكون فيها الاشخاص اكثر تحكما فيها من الاجر والقيام بالمهام المهنية بدقة .

ويمكن تقسيم الكفاءات الى نوعين اساسيين :

- الكفاءات الفردية التي يتميز بها اي فرد في السلم التنظيمي بداخل المؤسسة ما يتطلب كفاءة معينة لاجل اداء مهامه بصورة جيدة وتتوافق مع اهداف المؤسسة .
- الكفاءات الجماعية وهي خاصة بتنمية العمل الجماعي والمثابرة والقدرة على العمل بروح الجماعة والتاقلم مع المرؤوسين والتعاون معهم لاداء عمل معين .²

ان العلاقة التي تربط الكفاءة بفعالية الاداء جد وطيدة ويمكن تقييم الكفاءة الى 3 انواع مختلفة :

- الكفاءة العامة : اي كفاءة مختصة لتحقيق استراتيجية المؤسسة , هذا النوع من الكفاءة ضروري من اجل كل الوظائف وكل الادوار .

- كفاءة المستوى : تتعلق بالكفاءات المرتبطة ببعض المجموعات او المستوى الوظيفي .

- كفاءات مرتبطة بالوظيفة والدور : ويتعلق بالكفاءات الضرورية لاداء دور جيد او وظيفة معينة .

¹ -http://WWW.Crasc.dz//cahier/les cahier du crasc N°2 ;2001.pp23 ;36.

²-انظر:مرجع سابق (شاوش,عزوي) ص 14,15.

ففي المؤسسة يتطلب عمل الاطار كفاءات ومهارات مميزة يتصف بها الاطار عن غيره من :

- المهارات الفنية وتعتمد على الكالريزما وقوة الشخصية .
- السلوك التنظيمي اذ لكل فرد سلوك معين يتصرف به مع غيره يمنح نوع من التحكم والسلطة .
- المعرفة وتتمثل في كل المهارات والاساليب والخبرات التنظيمية والتقنية والانسانية التي يملكها الاطار بالمؤسسة¹.

اصناف الاطارات :

لطالما كان العنصر البشري المحرك الاساسي للتسيير والتنظيم داخل المؤسسة لما يلعبه من ادوار ومهام كل حسب وظيفته ومهارته وقدراته المهنية, إلا ان تختلف هذه الادوار لاختلاف الشهادة والكفاءة المهنية والخبرة في الميدان الامر الذي ادى الى تقسيمها الى فئات حسب السلم الهرمي والدرجات , فالدور والمسؤولية التي يتميز بها كل عامل تختلف , فالعامل البسيط الغير المسير او الاطار الذي يتحلى بمسؤوليات اكثر ومهارات اكثر تميزه عن غيره وحسب التعاريف السابقة لهذه الفئة من العمال وهي تنقسم الى 3 اصناف معروفة عامة وهي :

- ◆ **الاطارات العليا :** وهي الفئة التي تتكون من الاشخاص الجامعيين والمتخرجين من المعاهد العليا لعدة تخصصات كالتخطيط والاقتصاد والتسويق والهندسة وغيرها , وذلك تبعا للنشاط الاقتصادي التابع للمؤسسة سواء كانت صناعية او زراعية , خدمائية او تعليمية .
- ◆ **الاطارات المتوسطة :** وهم الاشخاص الجامعيين او غير الجامعيين المتخرجين من المعاهد التقنية للتكوين العالي المتمثل في الشهادة او عن طريق الاقدمية والتجربة في وظيفة المراقبة والتنظيم وتتواجد هذه الفئة بين المنفذين والمسيرين الساميين وهم ادنى مستوى من الاطارات العليا في اتخاذ القرارات والمسؤوليات .
- ◆ **الاطارات البسيطة :** ويتكونون من الاشخاص التقنيين وهم قدماء في مجال العمل وكذلك عن طريق التجربة ومنهم ما يتميز بتكوين تقني من معهد تقني وطني ويتوسطون عمال التنفيذ².

¹- انظر : مرجع سابق (حمزة زريقات حسنية) ص 25 و26.

²-قدمان محمد.سلطة القرار داخل المؤسسة دراسة سوسولوجية عن الاطارات السامية والمتوسطة بسونظر الك, مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع, جامعة وهران, 2012-2013, ص 42.

علاقة الإطارات بالمؤسسة الصناعية :

ان الإطارات في المؤسسات الصناعية يصنف ضمن الفئات الاجتماعية التي تلغب دولا فعال داخل المؤسسة لما تكتسبه من اهمية بالغة في العمل الصناعي الذي يمثل معطى سوسولوجي في واقع المجتمع الجزائري لتحليل العلاقات الاجتماعية بحيث تعكس حدود عملية التصنيع وتوجهات حدود السياسة التنموية من خلال الإطارات الذي يلعب دور الفاعل الاجتماعي في ظل ديناميكية التصنيع التي تحدد الخيارات الفنية والاقتصادية والسياسية للدولة¹.

تحتل فئة الإطارات موقعا في السلم الهرمي التنظيمي للمؤسسة واداء عمل هذه الفئة تركز على طبيعة اداء المؤسسة الصناعية بحكم انتماءها لها، لتحقيق الاهداف المرغوبة وزيادة على هذا تعتمد هذه الفئة على دورها بطبيعة امتلاكها راسمال فني معرفي محدد بطبيعة المهام الفنية الانتاجية والادارية والتي تعزز بها سلطتها في المؤسسة .

فالاطار لصناعي له عدة وظائف يتميز بدور انتاجي من خلال طبيعة مهامه ويعتمد على تكريس العلاقات الاجتماعية حول العملية الانتاجية عن طريق الخطاب الايدولوجي للسلطة وهذا ما يجعل الوظيفة الفنية العلمية غائبة بسبب الاولوية الايدولوجية التي جعلتها تتراجع خارج دائرة الانتاج .

ويتسبب ذلك من خلال تحليل ديناميكية العلاقات التي تربط الوظيفة الفنية المتعلقة بالاداء الفني والتحكم التكنولوجي بالوظيفة التسييرية البيروقراطية , التي تسعى السلطة من خلالها التحكم في المؤسسة الصناعية , فتصبح دلالتها محتكرة على نقل المعدات دون اصطحاب عملية نقل المعرفة الفنية , ولهذا فالعلاقة التي تربط الإطارات الصناعية بالمؤسسة الصناعية عي علاقة تكشف عن تناقض موقعهم الذي يسعون للحفاظ عليه، ضمن الهرمية التنظيمية من خلال الاجراءات والنصوص الاصلاحية من اجل تعزيز سلطتهم اتجاه الفئات الاخرى في السلم الهرمي، فالاطارات الصناعية في الجزائر تجسد جوهر التناقض على مستوى البنية الاجتماعية ويعتبر محور التوتر بين شرعية الموقع والدور.

لذلك نفسر ان الإطارات من خلال الموقع الذي تحتله في المؤسسة الصناعية والدور الذي تميز به لتادية الوظائف فهي في حد ذاتها تمتلك شرعية تسييرية وتقنية تمكنها من اكتساب تلك الشرعية للتألق في السلم الهرمي التنظيمي في المؤسسة الصناعية، والبحث لممارسة سياسات في البنية الاجتماعية لتمتلك السلطة. فوجود الإطارات في المؤسسة الصناعية هي خدمة مصالح المؤسسة حيث تعمل الإطارات على فرض وجودها وكفاءتها وخبرتها كونها فئة مهمة كما ان الإطارات يحتاج لدوام سيرورة عمل ونشاط

¹-انظر : <http://www.crasc.dz/cahier/>

المؤسسة الصناعية فهو بذلك يضمن دوام وظيفته، وان هناك علاقة ترابط وتكامل بين الاطار والمؤسسة الصناعية.¹

دور الاطارات :

يتوقف دور الاطارات داخل المؤسسة الصناعية وفق ثلاثة ابعاد اساسية حسب ميراني حسان ويذكرها كالآتي :

1 - البعد التقني التنظيمي : من اهم الادوار والانشطة التي يتميز بها الاطار داخل المنظمة لما يقوم به من اعمال تنظيمية وادارية، كما انه يقوم بمهام التاطير في ميادين العمل الاقتصادي والاداري على مستوى كل منظمة والاشراف على جميع المهام بطريقة منظمة يتمكن من خلالها الاطار الوصول الى الاهداف المرغوبة والتحكم في عمليات التسيير ومواجهة المشاكل الطارئة وحلها وتتضمن مهمة الاطارات ايضا في مجموعة من الانشطة التالية :

_ البحث والدراسة بصفة مباشرة كفئة الباحثين من اجل تحسين المنتج او الخدمة او ابداع طريقة عمل اكثر فعالية وناجحة و اقل تكلفة او غيرها من اجل الوصول الى المعلومات يستفيد منها التنظيم .

_ الاشراف على اداء المهام واعمال انتاجية او علمية تتم في قطاع معين يقع تحت مسؤوليته وايجاد حلول لكل المشكلات التي تظهر تقنية وتنظيمية وانسانية في اطار السياسات العامة .

_ توفير الشروط التي تساعد مرؤوسيه على اداء مهامهم بنجاح وتحفيزهم على بذل اكبر جهد فكري او عضلي لاتمام المهام .

_ اقتراح اشياء جديدة من اجل فتح مجالات عدة في ميدان نشاطه لتحسين الظروف وموقعه التنافسي .

2 - البعد الاجتماعي المهني : يمثل هذا البعد البيئة الاجتماعية الداخلية للمؤسسة التي تجعل الاطار يطالب بالعمل على اصعدة اخرى ضمن واجبهم الواعي على المستوى الاجتماعي كفئة سوسيو مهنية بمالها من مهام وطموحات ما يتطلب وعي وتنسيق جماعي لتحسين وضعية الاطار وهي مجموعة الانشطة التي تتميز بضرورة التحرك الجماعي كشرط من شروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية حتى يتمكن من احتلال مواقع عالية ودعم مكانته .

فدور العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من اهم العناصر التي تساعد في رفع معنويات العامل مما يجعله يتميز اكثر ويبدع اكثر ويزرع نوع من المنافسة للوصول الى مركز معين في الوسط المهني .

¹-بلقاضي سميحة، مرجع سابق ص22.

3 – البعد الاجتماعي القيادي : ان الاطار كفئة مهنية مثقفة يستلزم عليه الاحتكاك بثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع الاقتصادي والثقافي الذي يحيط بالمؤسسة والمساهمة في الانشطة التي تهدف الى التغيير والتجديد

حسب احتياجات المجتمع ما يجعله العامل المشترك بين البيئة العملية والبيئة الاجتماعية وخلق نوع من التنمية بفعل استعاب القيم والعادات والايوضاع المحلية.¹

وحسب الدراسات والمقاربات السابقة حول الاطار ودوره في المؤسسة الجزائرية الا انها تصنف حسب الدور الذي تلعبه من خلال السلطة التي يتمتع بها والتي يمنحها له المنصب والمسؤولية والتي تختلف من منصب الى منصب ومن درجة الى الى درجة في السلم الهرمي.²

من خلال هذه الابعاد الثلاثة يتضح لنا ان مهمة الاطار داخل المؤسسة مرتبطة بالتنمية والتغيير في المجتمع بفعل مواكبة التطور في المجال الثقافي والاجتماعي والاقتصادي ودمجها لوضع لمسة مغايرة وجديدة على مستوى المؤسسة والمجتمع .

¹-ميراني حسان .مرجع سابق ص ص 41,52.

² -Zine Edine Zemmour ;Réformer économiques et attitudes des cadres/Lisaniyat ;N°42 ;Oran.2008.

خلاصة الفصل

يعتبر الإطار فئة سوسيو مهنية اجتماعية أصبح مفهومه متداولاً في المؤسسات الصناعية والاقتصادية بعدما كان استعماله في الحياة العسكرية , ويساعد القيادات العليا في مهامهم وبعدها احتل الحياة الاقتصادية بعدما مرّ على عدّة مراحل لشكلها بصفة واضحة في الجزائر وساهمت في عدة انجازات وما اكسب المؤسسات مكانة عالية اهمها مؤسسة سونطراك التي تعمدت على توظيف وتكوين اطارات تميزها الكفاءة والمهارة .

كما عرفت هذه الفئة عدة تقسيمات لاحتلال مراكزهم كل حسب احتياجات المنصب له من الاطارات المبتدئة الى الاطارات المسيرة لما تلعبه من ادوار اساسية تميز الاطار عن غيره من ناحية المسؤولية والمساهمة في تغيير الاوضاع المرتبطة بالمؤسسة والمجتمع .

على هذا الاساس فالاطار يعتبر المورد البشري الهام داخل المؤسسة لتميزه وعطاءه والمبادرة لتحقيق الفعالية الانتاجية وضمان سيرورة المؤسسة وتحقيق الاهداف المسطرة .

الفصل الرابع
هجرة
الكفاءات الى الخارج

تمهيد

نتطرق من خلال هذا الفصل الرابع الذي يشير الى الهجرة نحو الخارج بمختلف المفاهيم الاساسية لظاهرة الهجرة وانواعها , كما ذكرنا اهم العوامل الدافعة والجاذبة لممارسة الهجرة , خاصة العوامل الخاصة بفئة الكفاءات التي تمارس الهجرة بحثا عن تسوية الاوضاع والتي تتميز بمؤهلات وقدرات مهنية عالية في ميدان العمل , الامر الذي جعلها تستغل مستواها المهني وتطبيق مشروع الهجرة من البلد الاصلي الى الدول الاخرى سعيا وراء تحقيق الاهداف المرغوبة .

مفهوم الهجرة :

ان المعنى الاصطلاحي للهجرة مترجم من كلمة **Emigration** التي ظهرت سنة 1652 دلالتها : فعل ترك المكان الاصلي او المغادرة .

ويعود اصل هذه الكلمة في اللغة اللاتينية اقتبست من الفعل **Immigrare** والذي يعني الولوج الى او المجيء الى .

وفي اللغة الاجنبية **Migration** يشير تعبير الهجرة الى التغيير الدائم لمكان الإقامة ويسمى المهاجر ب **Migrant** اي مهاجر وافد لذلك البلد .

اما قاموس (Webster) فقد اعطى ثلاثة معاني للفعل **Migrate** وفي اطار هذه المعاني الثلاثة الهجرة على انها " عملية التحرك التي يقوم بها الفرد او مجموعة الافراد والتي ينجم عنها تغيير محل اقامتهم " .

ومن هنا نجد ان هناك اكثر من مفهوم اصطلاحي للهجرة كما اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم هذه الظاهرة من قبل علماء الاجتماع اذ يرى :

Mirrel " ان الهجرة هي تلك الظاهرة التي تحدث في حياة الافراد والجماعات مرة واحدة وتغير من نسق حياتهم كليا . "

Lundberg يعرف الهجرة على انها تغير دائم للمكان الجغرافي للافراد .

كما اضاف **محمد عاطف** مصطلحا جديدا للهجرة وهو " الانتقال الفيزيائي لفرد او جماعة من نقطة الى اخرى او من الريف الى المدينة قصد تغير دائم نسبيا لمكان الإقامة " .

وكذلك نجد **E.Thompson** عرف المهاجر على انه " الشخص الذي يغيّر مكان سكنه المعتاد لفترة زمنية معتبرة عابرا حدودا سياسية في اثناء هذا التغيير " ويعرف الهجرة على انها " انتقال الشخص من المكان الاصلي او المكان الذي غادره الى مكان آخر جديد يقصده بشرط ان يجتاز الشخص المهاجر حدودا ادارية او سياسية لبلدان معينة والتغيير الدائم او شبه الدائم لمكان الإقامة دون النظر للمسافة التي يقطعها الشخص المهاجر " .

Everrt-Lee عرّف الهجرة على انها " التغيير الدائم او شبه الدائم لمكان الإقامة بغض النظر عن المسافة المقطوعة دون الاهتمام الى كون الهجرة حرّة او اجبارية او التفريق ما بين الهجرة الداخلية والهجرة الدولية " .

الهجرة من منظور اقتصادي :

تعرف على انها ترك المهاجر لوطنه الاصيلي سعيا وراء العمل ويرتبط حدوث الهجرة بمجموعة العوامل الدافعة والجاذبة, فالحالة الاقتصادية للوطن تدفع الناس الى مغادرته بهدف تحسين الاوضاع الاجتماعية وتعتبر من احد العوامل الرئيسية في تحديد وتفسير الهجرة .

الهجرة من منظور اجتماعي وثقافي :

ان التفسير الاجتماعي يركز على العوامل الاجتماعية للهجرة والمتمثلة في الاسباب الثقافية والتنظيمية الاجتماعية, اما العامل الثقافي مرتبط بثقافات الناس وتحركهم داخل وخارج حدود البلد حيث يحدث امتزاج وترابط الثقافات بين البلدين ما ينتج عنه التغير الاجتماعي .

نستنتج من خلال هذا ان الهجرة هي انتقال الفرد او الجماعة من مكان لآخر داخل الوطن في حذ ذاته اوالى خارج حدودها الى بلد آخر بغرض تحقيق هدف معين وواضح والشخص يهاجر بمحضى ارادته او قسرا عليه ¹.

¹-انظر:بلميمون عبد النور تحديات الهجرة جنوب,شمال اثر التحويلات المالية للمهاجرين على الاقتصاد الجزائري,مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاقتصاد , جامعة تلمسان 2014-2015,ص ص 14,16.

انواع الهجرة :

صنفت انواع الهجرة الى صنفين اساسيين وهما : الهجرة الداخلية والهجرة الخارجية .

➤ الهجرة الداخلية :

تتخصر الهجرة الداخلية في المجال الجغرافي في حدود الدولة اي انتقال الشخص من مكان الى آخر او من اقليم الى آخر , وفي علم الاجتماع هو انتقال الافراد من الارياف الى المدن بحثا عن متطلبات حديثة بسبب نقص الامكانيات وضروريات الحياة في المحيط الذي كانوا يعيشون فيه بهدف اجر احسن وجهد اقل ,وتتخصر في :

- الهجرة من الريف الى المدن او الهجرة من المدن الى الريف .
- الهجرة من الريف الى الريف او الهجرة داخل المدينة الواحدة .
- تغيير مكان الإقامة الى اقامة اخرى .

وينتج عن هذه الهجرة الداخلية اختلالات هيكلية بين الريف والمدينة مرتبطة بنسبة الزيادة الطبيعية لعدد السكان في المدن وتناقص راس المال البشري في الارياف .

ومن خلال الجدول التالي (01) يتضح لنا عوامل الجذب والطرده لظاهرة الهجرة الداخلية بين الريف والمدينة¹:

عوامل الجذب المرتبطة بالمدينة	عوامل الطرد المرتبطة بالريف
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى دخل الفرد . - توافر فرص العمل لجميع المستويات . - توافر الخدمات الصحية والثقافية والاجتماعية . - مركزية الادارة في المدن الكبرى . - رغبة الفرد في تحسين مستوى دخله . - ازدهار الحياة الاقتصادية في المدن . - كثرة الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المدن - تفوق الريف . 	<ul style="list-style-type: none"> - انتشار الفقر وانخفاض مستوى المعيشة . - تدني مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية . - انتشار البطالة لصغر الملكية بالنسبة للسكان . - انخفاض اجور العمال الزراعيين . - انخفاض خصوبة التربة وتعرضها للتجريف . - ارتفاع معدل الزيادة الطبيعية في الريف عن المدن .

1-انظر:بلميمون عيد النور.مرجع سابق ص 17,18.

➤ الهجرة الخارجية :

اما فيما يخص الهجرة الخارجية ويقصد بها الانتقال الجغرافي للسكان دوليا, اي من دولة الى اخرى من خلال الحدود السياسية لها, بهدف الاستقرار الدائم او العمل وبناء الثروات وغيرها من طبيعة الاهداف التي يسعى اليها المهاجر في حالة الهجرة الخارجية عن الداخلية بغض النظر عن المسافة المقطوعة سواء كانت صغيرة او كبيرة .

وتعرف ايضا بالهجرة الدولية نظرا لاختلاف المعايير والقيم السياسية للدولة المهاجر لها.

يمثل الشكل حركة المهاجرين عبر مناطق العالم :



ويمكن تصنيف الهجرة الخارجية (الدولية) كما يلي :

- أ – الهجرة المؤقتة : تعني الهجرة المؤقتة انتقال السكان من مكان الى آخر لفترة معينة من الزمن ثم رجوعهم الى موطنهم الاصلي ويندرج تحت هذا النوع من الهجرات (هجرة الايدي العاملة والانتقال الموسمي لبعض السكان) ويمكن ضم هذا النوع من الهجرات الى الهجرة الداخلية لانتقال الايدي العاملة بين المحافظات , كما يمكن ان تتضمن الهجرة الخارجية لانتقالهم دوليا .
- ب – الهجرة السرية : هي من اخطر انواع الهجرة اذ تعتمد على الهروب السري من دولة الى اخرى دون استخدام وثائق ثبوتية او اي اوراق رسمية وغالبا ينتج عن هذا النوع من الهجرة العديد من النتائج السلبية على المهاجرين مثل القبض عليهم او تعريض حياتهم للخطر .¹
- ج – الهجرة الاجبارية : التهجير وهي تتم بواسطة قوة خارجية تفرض على غير ارادة الفرد او الجماعات
- ح – الهجرة الاختيارية : وهي اختيار الفرد بمبادرة حرة وفردية اي الرغبة في الانتقال الى الوطن الجديد من اجل حياة افضل .
- د – الهجرة الدائمة : والتي يهاجر فيها الفرد او الجماعة على الوكن الجديد دون عودة .
- ه – الهجرة القانونية : يقوم فيها الاشخاص بتقديم طلبات الهجرة باختيارهم وفق شروط ومعايير معينة فاذا توفرت هذه الشروط حصل الشخص المعني على حق الاقامة وكافة الحقوق المكفولة لاي مواطن في دولة المهجر حيث معظم المهاجرين الذين يقعون تحت هذه الفئة يكونوا من المتعلمين والحاصلين على تخصصات مرغوبة او ذوي رؤوس الاموال .
- و – الهجرة الغير قانونية : وهي الهجرة التي تتم عن طريق التسلسل او بطريقة غير شرعية كما يحصل للمهاجرين في شمال المغرب العربي الكبير قصد الهجرة الى اوربا فاغلبيتهم يكونوا غير حاصلين على مستوى علمي يؤهلهم للحصول على وظائف محترمة في الدول المهجر .
- ي – الهجرة الفردية : وهي التي يقوم بها اشخاص منفردين بقرار فردي او اسري وتكون ناتجة عن اسباب مختلفة .
- ي – الهجرة الاسرية : وهي عندما يقرر الفرد المهاجر عدم العودة الى موطنه الاصلي والاستقرار في المهجر ويصطحب اسرته الى بلد المهجر .²

¹ -http://mawdou3.com الهجرة اسباب

² -بلقاضي سميحة.مرجع سابق.ص69.

➤ هجرة الادمغة او الكفاءات :

تعد هجرة الادمغة او الكفاءات من الوطن من اهم و اخطر المشاكل التي تواجه معظم بلداننا العربية, فبدلا من الاستفادة من هذه العقول والحفاظ عليها والاعلاء من شأنها, نرى الدول الغربية تقدم افضل التسهيلات لكسب هذه العقول والاستفادة منها في بلدانها حيث ان اغلب العقول تهاجر بسبب عوامل اجتماعية وثقافية ومادية وسوء الاوضاع الاقتصادية والسياسية وفي المقابل فانّ الدول المتقدمة تقدم لهذه الكفاءات العديد من التسهيلات مما يشجعهم على الهجرة .

ومن بين هذه الكفاءات الطلاب واصحاب المواهب والاطباء والمهندسين للدراسة بلاد غير بلادهم توفر لهم بيئة مناسبة للتميز والابداع حيث يذهب بعض الطلاب ليطموا دراستهم في دول اخرى بهدف العودة الى اوطانهم وافادتها بعلومهم التي اكتسبوها ولكن العديد منهم لا يرجعون لما يجدونه من امكانيات وفرص افضل في الدول المهاجر اليها .

مما اصبحت تشكل هجرة العقول العربية الى خارج اوطانها هاجسا مخيفا للحكومات والمنظمات على حد سواء وتكتسب هذه الظاهرة واهمية متزايدة في ظل تزايد اعداد المهاجرين خاصة من الكوادر العلمية المتخصصة, لمالها من آثار سلبية تتمثل في حرمان هذه الدول من الاستفادة من خبرات ومؤهلات هذه الكفاءات لتؤثر سلبا على تطور الاقتصاد القومي وعلى التركيب الهيكلي للسكان والقوى البشرية .

(مثل العالم الجزائري " نور الدين ميليكشي " عالم فيزيائي جزائري تحصل على شهادة الماجستير والدكتوراه في الفيزياء سنة 1987 بجامعة Sussex.

من اهم انجازاته :

-اختراع اجهزة والياف بصرية في مجالات الطب وعلاج الانسان .

-تطور التقنيات البصرية الحساسة للكشف المبكر للسرطان.

-اختراع آلة تصوير متطورة تعمل بالليزر التي تم استعمالها لتصوير كوكب المريخ....الخ

تحصل على عدة تكريمات كانت مسيرته حافلة بلانجازات والنجاحات ما يؤكد ان البداية كانت من الجزائر , التحق بامريكا وهو يعمل هناك من خلال الفرص التي اتاحت له والاضاع حيث قال : " ان

امريكا تعطي فرصة للباحث مهما كان اصله ما يستلزم استغلالها لتكملة المشوار ما ساعده لاكتشاف 14 اختراع ")¹.

وغيره من الباحثين الذين هاجروا بسبب نقص الامكانيات والتهميش لتحقيق هذه الانجازات في بلدهم الاصلي .

واصبحت هذه الظاهرة كالنزيف القاتل وتمثل اخطر انواع الهجرات على تطور المجتمعات العربية وتقدمها وصار يدق كثير من المفكرين ناقوس الخطر ويحذرون من المفاعيل السلبية لاستمرار هذه الهجرات ويعقدون مؤثرات تبحث عن وسائل الحد من هذه الظاهرة وكيفية استعادة بعض هذه العقول الى موطنها الامر الذي جعلهم يبحثون عن سبيل الى الحد من هجرة العقول والادمغة .

_ اهم اسباب هجرة الادمغة والكفاءات :² جدول (02):

القوى الدافعة	القوى الجاذبة
<p>-الاضاع السياسية للبلاد .</p> <p>-عجز الحكومات عن خلق مناخ مناسب للكفاءات وابداعهم بسبب غياب التخطيط العلمي والتسهيلات</p> <p>-انخفاض مستوى المعيشة والغاء مقارنة بالرواتب المغرية في الخارج .</p> <p>-عدم اتاحة الفرص والاحتواء والاستفادة من الخبرات والمهارات .</p> <p>-غياب الديمقراطية في الوطن العربي وتزايد القمع</p> <p>-عدم احترام حقوق الانسان وانتهاكها .</p> <p>-الفساد السياسي .</p> <p>-الحاق الكفاءات باعمال لا تتلائم مع خبراتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم .</p>	<p>-تتعلق بالعوامل التي تضعها الدول امام المهاجر والتي تجذبه للهجرة اليها (التسهيلات التربوية,والصحية والتعليمية والاجور العالية...).</p> <p>-الزيادة العملية والتكنولوجية في الخارج يعد من احد العوامل الجاذبة للكفاءات.</p> <p>-اتاحة فرص عمل وتوظيف للكفاءات وللطلاب المتميزين في الخارج ومجزية مادية .</p> <p>-الانفاق على البحوث العلمية وتشجيعهم وتحفيزهم</p> <p>-الاهتمام بالموارد البشرية والانفاق عليها في التعليم والتدريب وتحفيزهم اكثر.</p> <p>-رد اعتبار المكانة الشخصية للكفاءات الموهوبة .</p>

¹ -https:// [WWW.Youtube.com](http://WWW.Youtube.com/chanel/UCFFI6Q/) /chanel/UCFFI6Q/

² -http:// mawdou3.com .

اسباب الهجرة :

ان انتقال الافراد من موطنهم الاصلي الى موطن آخر تعود نتيجته الى مجموعة متنوعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية حتى الدينية سبب في الهجرة بانواعها وهي كالتالي :

ا - العوامل الاقتصادية :

تعتبر من اهم العوامل الدافعة والمسببة للهجرة الداخلية والخارجية واكثرها تأثيرا في الفرد والجماعة التي تدفع الى الهجرة وهذا من خلال الفوارق الاقتصادية الموجودة بين الدولة الحالية والدولة المستقبلية للمهاجرين وتتمثل خاصة في تدني المستوى الاقتصادي للفرد الامر الذي يحدّ طموحه في عيش حياة مرفهة مع كل من عائلته او اصدقائه لذي يسعى للهجرة الى اقليم او دولة تقدم لهم عرضا وظيفيا باجر يضمن له حياة افضل مما كان عليه سابقا اذ الدول المصدرة للمهاجرين نجدها في بعض الاحيان تعتمد في سياستها الاقتصادية على التسيير الغير عقلاني للميزانيات بين القطاعات وافراد المجتمعات ما يترتب عنه عجز في الاقتصاد في خلق فرص العمل وارتفاع عرض الطلب في سوق العمل , وهذا ماينتج عنه مشكلة البطالة وحسب الاحصائيات المتداولة الى ان الدول العربية تاتي في المرتبة الاولى مقارنة مع بقية دول العالم وهذا يعود الى الزيادة في حجم قوة العمل دون ان يقابله فهو اقتصادي بنفس المستوى وبالتالي عدم مواكبة معدلات التوظيف للزيادة الهائلة في عرض العمل ما ادى بالافراد الى الالتحاق بدول اخرى لاجل العمل .

ب - العوامل الاجتماعية :

ان المشاكل الاجتماعية التي يعاني منها الفرد من بين الاسباب الاساسية التي تدفع بالفرد الى الهجرة وتضم الاسباب الاجتماعية عدة عوامل مرتبطة ارتباطا كبيرا بالعوامل الاقتصادية منها الدين, المعرفة, اللغة, صلة القرابة التي تدفع بعض السكان للهجرة الى دول يتواجد فيها مهاجرون سابقون تجمعهم علاقة اجتماعية سابقة هذا من جهة .

ومن جهة اخرى فتدني المستوى الاقتصادي له انعكاسات اجتماعية على الفرد من خلال تفشي ظاهرة الفقر لذي نسبة كبيرة من افراد المجتمع والذي يصعب عليهم تامين الظروف المعيشة الجيدة مما ينتج عنها مشاكل نفسية وتعقيدات والشعور بالتهميش والغربة داخل وطنه ما يدفعه الى اتخاذ القرار الهجرة الى بلد آخر كون حاجاته اليومية غير مشبعة وصعوبة تحقيق هدف ما وتحقيق الاوضاع المادية والمعنوية وهناك بعض الدول تعاني النمو السكاني مما يدفع الى الهجرة لتغطية النفقات اليومية وتامين دخل افضل فهو سبب في تدهور القيم الاخلاقية الاجتماعية السائدة .

ج - العوامل الثقافية :

اصبحت المجتمعات تعيش المخاطر بفعل التطور التكنولوجي والعولمة التي خلفت آثار ومشاكل ثقافية بين الاجيال وانعكس سلبيا على المجتمع خاصة فئة الشباب التي اصبحت تبحث عن الاستطلاع واكتشاف الاشياء الجديدة والعيش مثل الآخرين فيلجؤون للهجرة .

اما ضعف قطاع البحث العلمي والتعليمي للدول المصدرة للهجرة دفع بالافراد الى الانتقال من اجل البحث عن تكوين جيد وشهادات عليا معترف بها مثلما هو الحال للطلبة الجامعيين وهاجز الهجرة الى الخارج لاتمام دراستهم والالتحاق بجامعات اجنبية نظرا لاهتمام الدول المستقبلية بقطاع التعليم والانفاق عليه وتقديم الفرص للمتعلمين .

د - العوامل السياسية :

يلجا بعض الافراد للهجرة الى دول اخرى بحثا عن حرية التعبير والرأي المعتقد وهروبا من الاضطهاد السياسي الممارس اتجاههم في وطنهم الام مثلما هو الحال في سوريا والوضع السياسي المزري والحروب التي دفعت بسكانها الى الهروب واللجوء ببلدان اخرى بهدف العيش والاستقرار ببلدان اخرى اكثر امنا وسلامة من وطنهم .¹

¹- انظر : بلميمون عبد النور.مرجع سابق.ص ص 23,27.

آثار ونتائج الهجرة على الفرد والمجتمع:

❖ للهجرة آثار كبيرة على كل من الفرد والمجتمع وتتنوع بين ايجابية وسلبية منها :

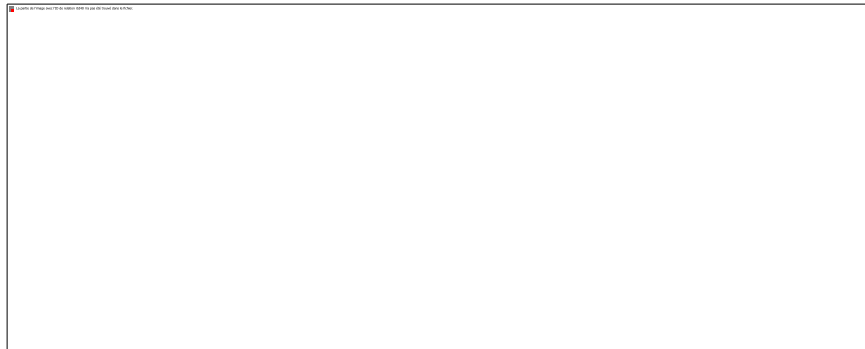
التاثير الايجابي : يتجلى التاثير الايجابي للهجرة في تحسين مستوى الدخل المعيشي للأفراد, وتكوين نهضة فكرية تنقل مجتمعاتهم الام وتحولها الى مكان افضل علميا ومعيشيا حيث تنخفض نسبة الفقر والبطالة وتزيد نسبة النقد الاجنبي فيها بسبب هجرة الايدي العاملة منها.

التاثير السلبي : يظهر الاثر السلبي على شكل هجرة العقول النيرة خارج مواطنهم وتعرض بعض المهاجرين الى بعض اشكال التعصب الفكري المتطرف في بلاد المهجر خاصة اذا كانوا من المهاجرين غير الشرعيين كما قد يضطروا الى العمل في وظائف شاقة لساعات عمل طويلة.

❖ نتائج الهجرة وبيترتب عن الهجرة مجموعة من النتائج اهمها :

النتائج السياسية : وهي مجموعة من النتائج التي تؤثر على الدول المستقبلية للمهاجرين بشكل مباشر اذ تساهم في التغيير من الواقع السياسي العام وتفرض ضم المهاجرين الى المجتمع عن طريق منحهم العديد من الامتيازات الخاصة بالمواطنين العاديين مما يؤدي الى التاثير على الفكر السياسي السائد في الدول وجعلها اكثر قدرة على تقبل دمج المهاجرين ضمن سكانها.

النتائج الاقتصادية : هي من اكثر النتائج تأثيرا على الدول التي تستضيف المهاجرين اذ يتاثر الاقتصاد بشكل ملحوظ مع زيادة اعداد المهاجرين والتي تظهر نتائجها على ارتفاع نسبة الطلبة على المواد الاساسية, والذي يؤدي في النهاية الى زيادة حجم الدول الى توفير دعم اقتصادي عن طريق الاعتماد على المساعدات الخارجية من الدول الاخرى والتي تساهم في دعم اقتصاد الدول المستضيفة للمهاجرين من اجل تحمل نفقات استقبالهم وخصوصا اذا كان السكان من ذوي الدخل المحدود في تلك الدول فسوف يتاثرون تأثيرا سلبيا بالتغيرات الاقتصادية التي ترافق الهجرة.¹



¹ -مرجع سابق WWW.mawdou3.com

طرق الحد من مشكلة هجرة الادمغة :

يمكن الحد من ظاهرة هجرة الادمغة عن طريق رسم سياسات اقتصادية وثقافية وسياسية واجتماعية تجذب اصحاب الكفاءات العملية والفكرية والادبية لخدمة بلادهم, ومن المؤسف ذكره ان البلدان العربية منيت بخسائر تقدر بحوالي 12 مليار دولار في السبعينات جراء هجرة العقول العربية فنتجه العقول العربية الى الولايات المتحدة واوروبا في المرتبة الاولى وتاتي كندا واستراليا ونيوزلندا في المرتبة الثانية , اذ يتواجد 50% من اطباء و 20% من المهندسين و 12% من العلماء في اوروبا والوم. او كندا 55% من الطلاب العرب يدرسون في الخارج ولا يعودون ابا الى بلادهم وتعد مصر ولبنان والمغرب والعراق وسوريا وتونس من اكثر الدول العربية فقدا للكفاءات وتشكل 75% من نسبة العقول المهاجرة في العالم العربي .

اما بالنسبة للجزائر فسجلت ارقام مرعبة من هجرة الادمغة الجزائرية الى الخارج وغياب 500 الف نخبة جزائرية , اذ قدر 10 الاف طبيب مختص في الانعاش والجراحة خارج الجزائر, 58 الف جزائري متحصل على الدكتوراه بفرنسا وما يزيد عن 140 الف طالب في مختلف الجامعات الفرنسية و 95 الف طالب جزائري تحصل على دراسات عليا في فرنسا. و 34 الف طالب متحصل على الليسانس و 14 الف مهندس يعمل هناك .

اما بالنسبة للمهاجرين الجزائريين الحاملين للجنسية الفرنسية تقدر نسبتهم ب 50% وهذا بهدف حصولهم على امتيازات خاصة منها الترقيية في المناصب وتطوير بحوثهم وهذه الاخيرة من احد الاسباب الرئيسية التي تدفع بالعنصر الكفا الى الهجرة مثل الدكتور مكور خالد الذي غادر مؤخرا الجزائر بسبب رفض جامعة الجزائر لرسالة دكتوراه في الطاقة الهيدروجينية وقامت جامعة كندية بتبني مشروعه.

اما المادة 51 للدستور جاءت هذه المادة من دستور الجزائر الجديد سنة 2016 لتقضي على كل دماغ جزائري يحلم بالعودة الى الجزائر لتقديم يد المساعدة لبلده من بوابة المسؤولية العليا في البلد في اعز الازمة¹.

فاتضح ان اسباب هجرة الادمغة من الجزائر ترجع الى :

-الجزائر مجتمع مرن مايستلزم وجود مرونة تكسب الكفاءة واحتضانها ما يجعلها في صورة هدامة وغياب الثقة.

¹ -www.youtube.com.

- ظاهرة البيروقراطية خاصة بالنسبة لمجمع سونطراك بعد الازمة التي عايشتها وسببها الفساد البيروقراطي وغياب المعايير الاساسية: الرقابة والتسيير, غياب الثقة والمحسوبية .
- غياب المناخ اللازم لاجراء البحوث وتطويرها وغياب اهتمام الدولة في هذا المجال واعتمادها على الربح الآتي من البترول ضاربة عرض الحائط كل عقل بشري يسعى لتطوير بلاده .
- فتكمن خطورة هجرة الكفاءات للخارج في التأثير السلبي على واقع التنمية البشرية في الوطن العربي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وضياع الجهود والطاقات الانتاجية وكذلك تبديد الموارد الانسانية التي تتم الانفاق عليها في التعليم والتدريب وتدهور الانتاج العلمي في الدول العربية ما استلزم عليها المحافظة على كفاءاتها وانتهاج سياسات واستراتيجيات للحد من هذه الظاهرة .

خلاصة الفصل

يسعى الافراد عموما في البحث عن حياة افضل لذلك يختار معظمهم الى الهجرة الى دول واماكن جديدة تساعد على تحسين مستوى حياتهم المعيشية وحتى المهنية او الهروب من الاضطرابات السياسية اذ الهجرة تجلت في عدة انواع مختلفة كل حسب وضعه , ولكنها قد تشكل مجموعة من الآثار على المهاجرين والمواطن معا خاصة في صعوبة العيش وطبيعة الحياة الجديدة وظهور الاختلافات الثقافية والاجتماعية الذي ينتج عنه عدة نتائج سياسية واقتصادية تؤثر ايضا على الدولة لانها ستفقد ثروة بشرية هامة تعتمد عليها في شتى المجالات خاصة هجرة الادمغة التي تفقدها الدولة خسارة كبيرة تجعلها تعاني .

مثل سونطراك الامر الذي يستلزم استراتيجية للحفاظ على كفاءاتها والحد من ظاهرة الهجرة والاستفادة منها لانها اولى بكفاءاتها خاصة بعد الارقام الملاعبة التي سجلتها الجزائر مؤخرا لهجرة كفاءاتها .

الفصل الخامس

رغبة اطارات

سونطراك في الهجرة نحو الخارج

تمهيد

بعد ان قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لاهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بموضوع الدراسة (رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك) , نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك الى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد الى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف على الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المحصل عليها ليتم من خلال تحليلنا لهذا و التأكد من مدى صحة او عدم صحة الفرضيات المنطلق منها .

وبالتالي الاجابة عن تساؤلات الدراسة ولهذا بدأنا فصلنا هذا بتعريف وتحديد مجال الدراسة (مؤسسة سونطراك-فرع AVAL) ثم قمنا بتحديد المنهج الملائم للدراسة وادواته في جمع البيانات بعدما تمت المقابلات مع عينة البحث وفي الاخير تعرضنا للاساليب الاحصائية المستخدمة للخروج بنتيجة قابلة للمناقشة .

تاريخ انشاء مؤسسة سونطراك :

تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات **Sonatrach** بموجب المرسوم 63-791 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، وكان الهدف وراء تأسيسها اعداد وضبط دراسات اولية لانشاء وسائل النقل البرية والبحرية التي تسمح بنقل المحروقات السائلة والغازية , تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية وتوجيهها لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورافعة لتاميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا .

وقد مرت سونطراك آنذاك بعدة مراحل هامة عرقتها في مسيرتها الى غاية يومنا هذا اهمها :

-بدأت في 1964 توسيع الشركة باطلاق عدة مشاريع اهمها انبوب النفط الاول بمسافة 800 كلم بمنطقة ارزيو واستغلال الغاز الطبيعي والميثان السائل.

-1965 توسعت انشطتها الانتاجية من خلال تقرير اتفاقية بين فرنسا والجزائر للمشاركة في تسيير قطاع المحروقات .

-22 ديسمبر 1966 اصبحت سونطراك في هذه المرحلة تضم من بين اهدافها البحث والاستغلال الصناعي والتجاري للحقول النفطية والمواد المشتقة .

-1969 وبعدها حققت الجزائر انجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات بعدة حقول في جنوب البلاد تحصلت على رخصة نقل الغاز عبر خط من الانابيب لبعض الولايات ما ادى بالجزائر الى الذخول لمنظمة الدول المصدرة للنفط (الوبك Opec) .

-24 فيفري 1971 تاكد دور سونطراك في هذه كاحسن اداة سياسية وطنية في ميدان المحروقات، وتوسعت المؤسسة وراء تدعيم عملية الاسترجاع التكامل لثروات الجزائر من البترول والغاز واستغلالها بفضل التحكم في التكنولوجيا مع الحفاظ على التزويد الطاقوي للبلاد، وتوفير الايرادات بالعملية الصعبة الضرورية لتنميتها .

كما انها قد تعززت مكانة سونطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتاميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في 1971 , الامر الذي ادى الى توسيع انشطتها اكثر وبسرعة لشملة كافة المنشأة النفطية وبعد قرار التاميم اقتنت الشركة اول مركب لسائل الميثان ومركب الغاز السائل بسكيكدة ومصفاة النفط بارزيو لغاية سنة 1975 حيث كانت الشركة قد طورت من انشطتها وشملة جزء هاما من المشتقات الببتروكيميائية وانشاء وحدات لتحويل المواد البلاستيكية .

-مرحلة 1981 عرفت تسيير سونطراك 100% من انتاج البترول والغاز الطبيعي الجزائري ويرتفع سعر البرميل الواحد 159ل من دولارين في 1971 الى 40 دولار في سنة 1981.

شهدت هذه المرحلة ضربة حظ كبيرة اكتسبت من خلالها انشاء 14 مؤسسة كبرى (نפטال،سونلغاز ...) ما حفزها على مواصلة جهودها والمحافظة على حقوقها والتطوير اكثر من قدراتها في التصدير بعد الشروع في اعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

-1986 قررت سونطراك خلال هذه المرحلة تبني سياسة فتح جديدة من اجل التحفيز للقيام بعدة فروع للشركة .

-2001 بعد الديناميكية الجديدة التي ظهرت آنذاك على الصعيد الدولي ادت بسونطراك وضع استراتيجية تمثلت في عملية التحديث والذي يسمح لها بفرض نفسها كمجموعة بترولية هامة، واعطت جراء ذلك اهتماما كبيرا للموارد البشرية التي تمثل القسم الاكبر للعملية الانتاجية الفعالية لسونطراك .

الآ ان اعادة الهيكلة لتنظيم المؤسسة ادخلها في عدة مآهات رغم القرارات المادية والبشرية التي تملكها المؤسسة الآ ان نشاطها بدا يتجه نحو التراجع بفعل تطور الاطر القانونية التي ادت بنتائج سلبية على مستقبل قطاع المحروقات بالجزائر واصبحت مهددة بفقدان مكانتها في السوق الاوروبية ما دفع بسونطراك الى التغييرات القانونية والتشريعية لاسترجاع مكانتها والنهوض من جديد والحفاظ على جاذبية الجزائر في مجال الاستثمارات .

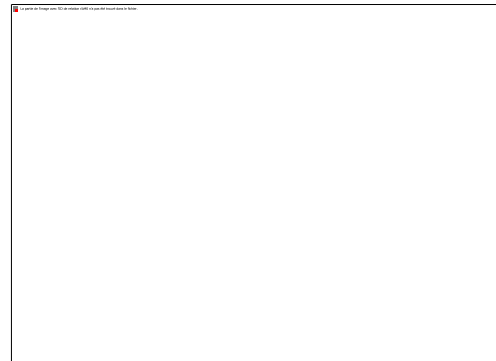
تقديم مؤسسة سونطراك :

قبل التطرق الى تقديم الشركة الوطنية سونطراك نتطرق الى تعريف Logo الشركة :

اللون الاسود يمثل البترول



اللون البرتقالي يمثل الصحراء



وتعني كلمة Sonatrach مايلي :

الشركة	↔	Société	↔	SO
الوطن	↔	National	↔	NA
النقل	↔	Transport	↔	TRA
التسويق	↔	Commerciale	↔	C
المحروقات	↔	Hydrocarbure	↔	H

→ Société Nationale pour le Transport, la Transformation et la commercialisation des Hydrocarbures .

سونطراك هي شركة عمومية اقتصادية جزائرية ذات طابع صناعي وتجاري لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر , متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الانتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد تنوعت في انشطتها البيئروكيمياويات وتحلية مياه البحر.

تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لافضل 100 شركة نفطية لعام 2004.

والمركز الاول افريقيا في حوض البحر الابيض المتوسط وثاني اكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال والغاز النفطي المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم .

اهدافها	نشاطاتها
<ul style="list-style-type: none"> -تمويل البلاد بالعملة الصعبة . -التطوير والرفع من قيمة الموارد الطاقوية الوطنية. -السيطرة على نقل المحروقات . -التموين الطاقوي على المدى الطويل والمتوسط . -تجديد التقنيات على مستوى تسيير مواردها . -استغلال الموارد الاولية في الاسواق الوطنية والعالمية -الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدى في مختلف البلدان المستهلكة . -التنقيب عن المحروقات ومخازن البترول . -تحويل المحروقات الى منتجات تسلم لمصلحة التسويق . 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث الاكتشاف والاستغلال . -التطوير والتسيير . -طرق النقل برا وبحرا , التخزين, الشحن, التكرير والتميع -التسويق الخارجي عن طريق عملية التصدير . -التسويق في السوق الوطنية -تفرقة غاز البترول المتمع. -تطوير قطاع المحروقات . -استغلال المنشآت البترولية .

التعريف بالمؤسسة الاصلية للدراسة AVAL :

هي نشاط مصب الادارة الكبرى بوهران وتابعة للادارة العامة بالجزائر العاصمة, هي ام المركبات الموجودة بمنطقة ارزيو وسكيدة بالرغم من كل مركب لديه ادارة مصغرة خاصة به, وهذه الادارة مقسمة الى مقرين.

المقر الاول محل الدراسة الكائن بحي جمال الدين (شرق مدينة وهران) دشن يوم 16 06 2008 من قبل وزير الطاقة والمناجم السابق شكيب خليل .

المقر الجديد للشركة سونطراك المصوب, وقد اشرف على تصميمه مكتب الدراسات الوطني لولاية باتنة. اما المقر الثاني فهو موجود ببلدية عين البية دائرة بطيوة ولذلك لضيق مساحة المبنى الجديد لوهران الا انها مؤسسة واحدة ومتكاملة فيما بينها خاصة بمصالح الاعمال ومصالح الاشخاص .

الوصف الداخلي والخارجي :

الخارجي : المبنى حديث وكبير, صممت البناية على شكل برميل في اشارة الى برميل البترول وهي مغطى بالزجاج الصلب والعازل للشمس باللون الازرق .

الداخلي : يتكون هذا المبنى من 16 طابق تصعد اليها (4) مصاعد زيادة على مصعد خاص لرفع العتاد والتجهيزات والمواد المكتسبة و3 سلالم تتربع مساحتها 25الف مربع .

وتحتوي على 250مكتب ما يوفر 630 موقع عمل, تشمل كذلك على عدة قاعات خاصة ومكتبة لحفظ الوثائق والارشيف وحضيرة للسيارات .

مهامها :

يتكفل نشاط المصوب بتطوير واستغلال تمييع الغاز الطبيعي, فصل غاز البترول المميع, التكرير, البيتروكيمياء وتثمين الغازات الطبيعية .

الهيكل التنظيمي :

مهام مديرية الموارد البشرية لنظام المصب Aval :

الموارد البشرية هي جزء مهم من الإدارة العامة، بما أن نجاح أي مؤسسة دائماً ينسب إلى الجهود الفردية والجماعية لأعضاء المؤسسة، ومن أهم المهام الأساسية لها هي :

❖ مهام قسم التنمية وتسيير الاطارات العليا GCS :

-التسيير المهني للاطارات العليا للنشاط LRP في ظل احترام الاجراءات وتفويض السلطة داخل المؤسسة .

-تحفيز المخططات والميزانيات السنوية المتعددة في ميدان التكوين ومتابعة ومراقبة تنفيذها وبالتالي دورها في تسيير التابعة المهنية وتسيير متابعة التكوين والتسيير الاداري .

❖ مهام قسم تنمية الموارد البشرية DRH :

-المساهمة في التعريف بالسياسات والاستراتيجيات من طرف المؤسسة في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية .

-تسيير معلومات واحصائيات حول تطور عدد الكفاءات والمستخدمين .

-متابعة ومراقبة تنفيذ مخططات والميزانيات السنوية في ميدان العمل والتكوين .

-متابعة نشاطات التكوين والممارسة داخل تكوين لنشاط LRP .

❖ مهام قسم التكوين FOR :

-هو مركز تكوين داخل مؤسسة LRP يهتم بتكوين الموظفين.

-ترتيب علاقات مع مراكز ومعاهد وجامعات في اطار التعاون الجماعي .

❖ مهام قسم الانتقاء والتوظيف SLR :

-جمع المعلومات الخاصة بالانتقاء والتوظيف تبعا للمخطط مع احترام سياسة المؤسسة .

-ايجاد يد عاملة ذات كفاءة ومهارة لتحمل مسؤولية التسيير .

-تكييف مسار التوظيف مع الحاجات والخصوصيات لكل دائرة .

❖ مهام قسم تنظيف علاقات العمل REG :

-تنظيم علاقات العمل الفردية والجماعية .

-تحليل الجو الاجتماعي وخلق جو ملائم للعمال .

-مراقبة التسيير .

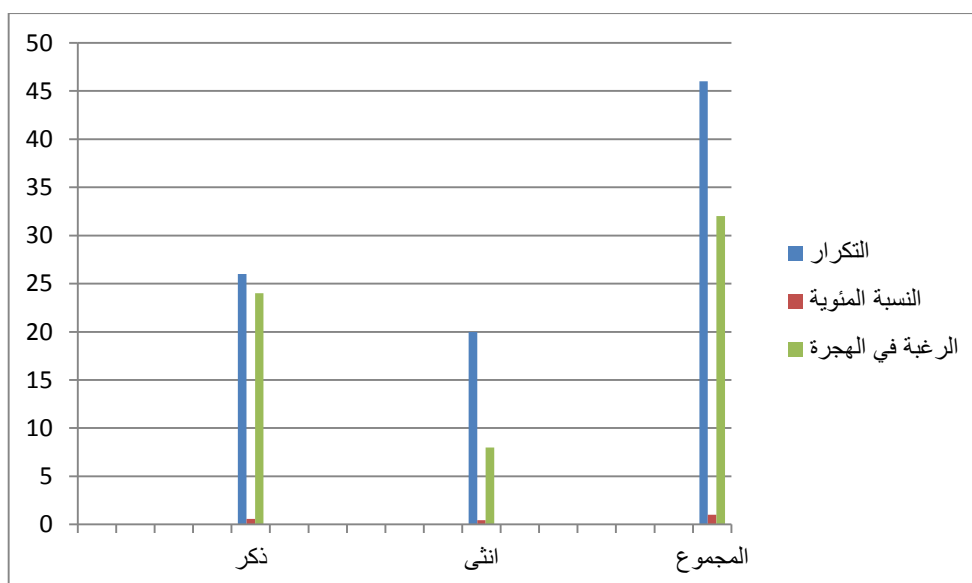
الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية :

تحليل ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية

❖ تحليل المعطيات حول خصائص الاطار :

جدول رقم (03). يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس :

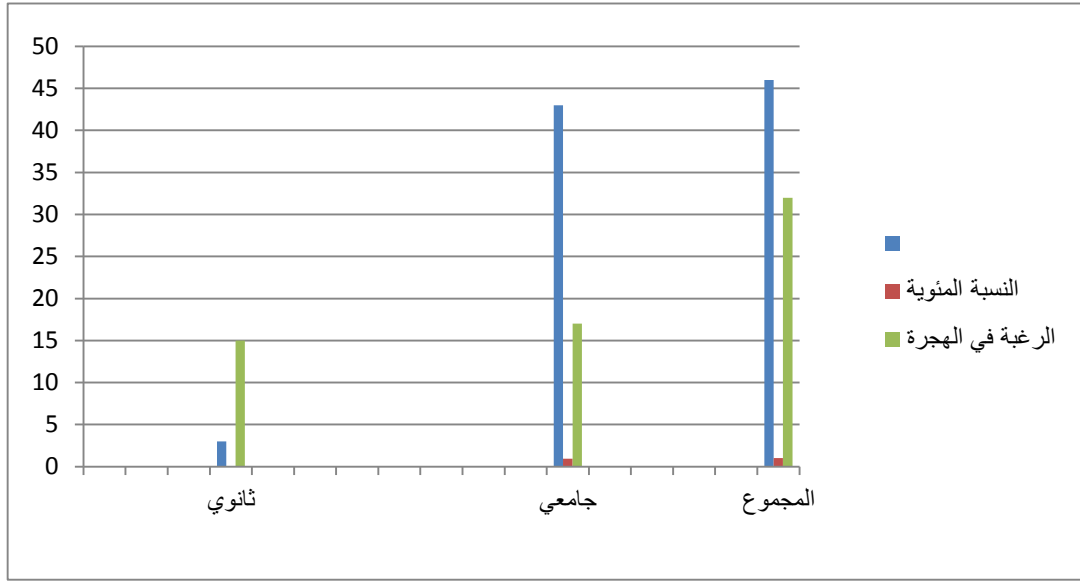
الاسباب الجاذبة	الاسباب الدافعة	الرغبة في الهجرة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
-اغراءات -المؤسسات -المستقطبة -العيش الرفيه مقارنة مع الدول الاخري -الاجر الكاف -تقدير الاطار	-قلة الاجر -عدم القدرة على تلبية احتياجات الاسرة -الايوضاع الاجتماعية المزرية -غلاء المعيشة -غياب الاتصال داخل المؤسسة	24	%56,53	26	ذكر
-احترام حريات المرأة -تقديم فرص مهنية متعددة للمرأة -الاجر الجيد -مراعات العلاقات الانسانية	-تهميش المرأة من ناحية الترقية في العمل الى مناصب عليا -يرجع قرار الرغبة في الهجرة الى الزوج داخل الاسرة. -عدم احترام بعض المسؤولين لقوانين المنظمة	08	%43,47	20	انثى
/	/	32	%100	46	المجموع



حسب الجدول الخاص بالجنس لعينة البحث من الاطارات تقدر نسبة الاطارات الذكور ب56,53% من مجموع العينة المدروسة, اما نسبة الاناث فهي منخفضة نوعا ما مقارنة مع الذكور بنسبة 43,47% وهذا يعود للتصور التقليدي للمؤسسة الصناعية التي تفرض هذا النوع من التقسيم في المؤسسات , خاصة في مجال الصناعة والانتاج زيادة على ان المرأة اقل حرية نظرا للمسؤولية الاسرية الامر الذي يجعلهن اقل توسعا في العمل واقل رغبة في الهجرة الى الخارج , ويبقى الذكر هو صاحب القرار فيما يخص عملية الهجرة داخل الاسرة شكلا واكثر رغبة في الهجرة عن الاناث . رغم اننا على دراية بان وراء كل قرار اساسي داخل الاسرة امراة اما الزوجة او الام . نظرا لقول الاطار رقم (01) (انثى-37سنة-مهندسة) قالت " السبب الرئيسي هو العائلة لانها كل شئ بالنسبة لي حتى ولو كنت ارغب في ذلك "

جدول رقم (04). يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي :

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية	الرغبة في الهجرة	الاسباب الدافعة	الاسباب الجاذبة
ثانوي	03	6,52 %	15	-قلة الاهتمام بعملية التكوين -سوء التسيير -التسلط في تسيير الموارد البشرية	-تطوير العنصر البشري بالتدريب --سد النقص الذي يعاني منه العامل -تحسين الوضعية المالية -تعلم تقنيات وتكنولوجيا جديدة
جامعي	43	93,47 %	17	-غياب العدالة في نظام الاجر رغم اختلاف المهام والمسؤوليات -غياب العدالة في العمل -سوء التسيير واحتكار السلطة -الوساطة في العمل -تغييب الكفاءة في توزيع المناصب	-بيئة عمل مناسبة -الاجر التحفيزي -الاهتمام بتكوين العامل حسب نوع المنصب -الامتيازات المادية والمعنوية والاجتماعية -تلبية حاجات المعيشة رد الاعتبار ومكانة الاطار
المجموع	46	100 %	32	/	/



من خلال الجدول رقم 02 ودراستنا لأفراد العينة فيما يخص المستوى المتوفر لدى فئة الاطارات داخل المؤسسة والمقدر عددهم 46 اطار. ينقسم الى مستويين حيث ترجع حصة الاسد الى المستوى الجامعي بنسبة 93 % . هذا يعني ان المؤسسة تعتمد في محتوى عملها على المستوى العالي بنسبة كبيرة. الجامعيون اكثر رغبة في الهجرة بهدف الاستفادة وتحسين وضعيتهم الاقتصادية.

ما صرح به الاطار رقم (03) (ذكر-35سنة-اطار مكلف في الشؤون القانونية) قال : "ارغب في الهجرة اذا كانت هذه المؤسسة توفر الامكانيات المادية والجو المريح للعمل وتطوير المهارات الفنية والعلمية . " نلاحظ ان الرغبة في الهجرة عند الجامعيين ليست مرتبطة فقط بالاجر انما كذلك بتحسين التكوين التقني والتكنولوجي والاستفادة من التدريبات لتحسين كفاءاتهم المهنية .

اما الحصة المتبقية كانت من نصيب بعض الفئة بنسبة 07% لهم مستوى ثانوي وهي نسبة ضعيفة جدا تميزهم الخبرة والاقدمية في المؤسسة ومنهم من تحصل على تكوين داخل المؤسسة لتطوير مهاراته حسب حاجة المنصب، اما الشهادات الاخرى فهي منعدمة . وهناك 15 منهم يرغب في الهجرة بهدف التطوير من مستواهم والالتحاق بمؤسسات اجنبية للحصول على تكوين والاحتكاك بكفاءاتها .

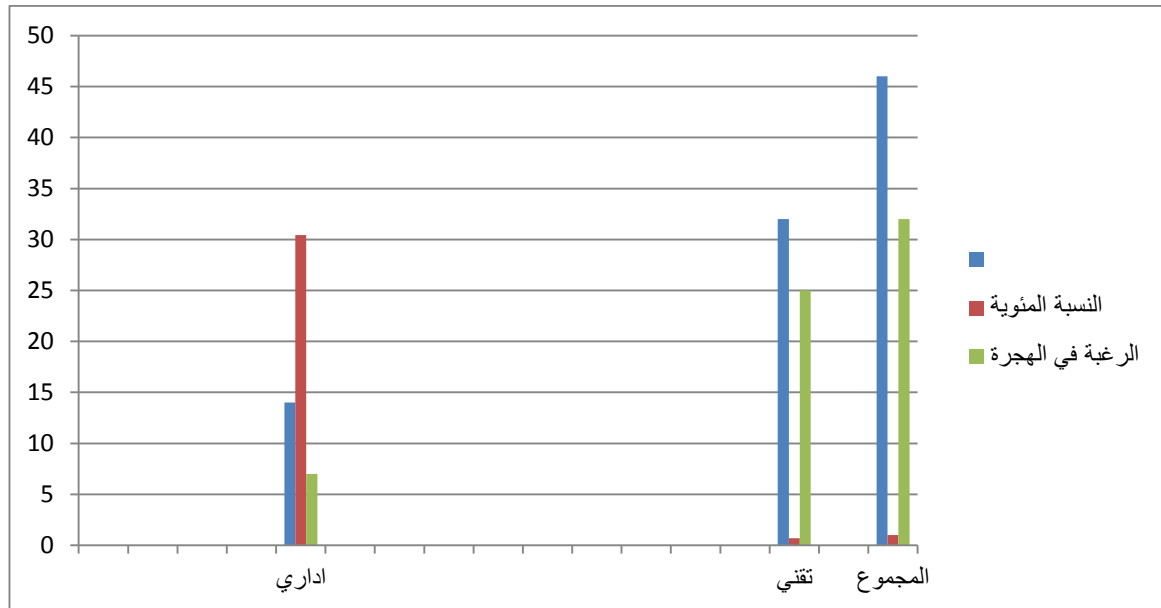
حسب ما صرح به الاطار رقم (05) ذو مستوى التعليم الثانوي واقدمية مهنية عالية (33سنة -ذكر- اطار قانوني) قال : " مادبيا تطور من افكاري اكثر والاستفادة من الخبرة الاجنبية في اطار العمل ."

ويمكن تفسير هذا ب:

-المؤسسة تعتمد في سياستها للتوظيف على الجامعيين وخريجي المعاهد والتقنيين الساميين TS و D.E.A واصحاب شهادة الليسانس الذي تم تصنيفهم في فئة الاطارات بعد اجتيازهم لمسابقات لان المؤسسة بحاجة لكفاءات عالية ومختصة وشهادات علمية خاصة ان المركب يحتوي على تكنولوجيا متطورة تحتاج لكفاءات مهنية متطورة .

جدول رقم (05) يبين توزيع مفردات العينة حسب مجال المنصب الحالي :

الاسباب الدافعة	الاسباب الجاذبة	المنصب الحالي	التكرار	النسبة المئوية	الرغبة في الهجرة
-اختلاف الاراء حول المناصب -غياب العدالة -لا عقلانية في التسيير -التغيرات في الجهاز الاداري -صعوبة اتخاذ القرارات -الاجر الغير مشبع	-الاجر التحفيزي الذي يشبع حاجيات الاسرة -تحقيق كل الامكانيات التي تساعد العامل على الاستقرار هو واسرته -هدف الشركات المستقطبة التطوير من الاطار والاستفادة منه -الحصول على امتيازات مادية ومعنوية	اداري	14	30,43 %	07
-عدم الاعتراف بانجازات الاطار -غياب الاتصال بين الادارة والاطار -عدم تحفيز الاطار على تحقيق الاهداف -بيئة عمل خاصة -قلة الامتيازات التي تتناسب مع مكانة الاطار -صعوبة التأقلم مع الآلات الحديثة لقلة التكوين ما يؤدي لحوادث العمل	-الحصول على تكوين في المجال للرفع من مستوى العامل اكثر -الرجل المناسب في المكان المناسب -عقلنة التسيير -النظام في العمل -العيش الرفيه -الاجر التحفيزي -مواكبة التكنولوجيا -الاحتكاك بثقافة جديدة	تقني	32	69,57 %	25
/	/	المجموع	46	100 %	32



من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان معظم الاطارات مختصة في المجال التقني (مهندسين,الصيانة,مصلحة الانتاج,الاعلام الآلي) بنسبة 69,57% وهذا يعود الى طبيعة نشاط المصنوع واحتياجات المؤسسة لهذه الفئة اكثر لما تلعبه من ادوار .

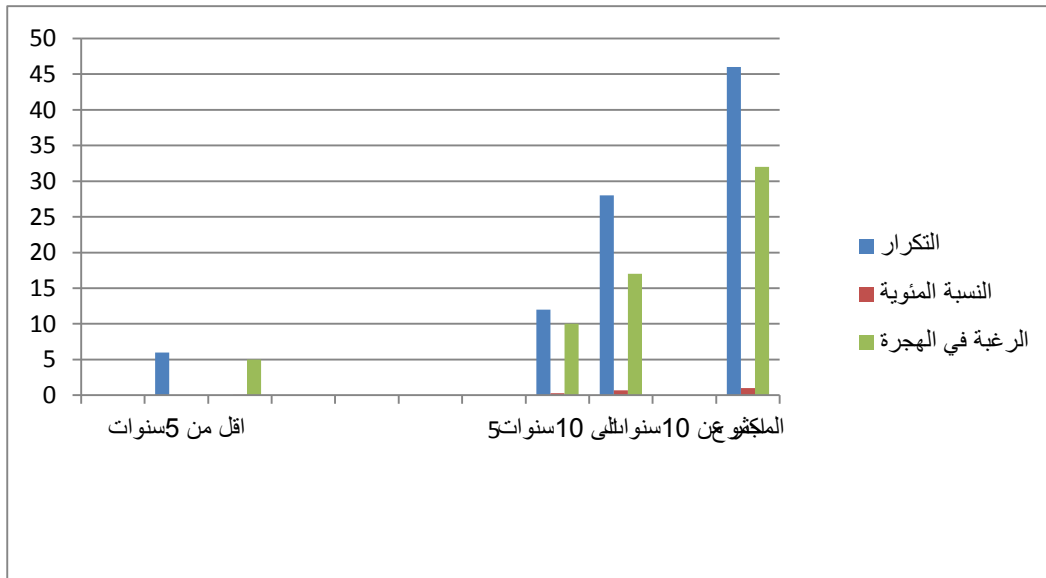
والفئة الاكثر رغبة في الهجرة من المؤسسة هم من المجال التقني خاصة (المهندسين والميكانيكيين) وهذا ما صرح به الاطار رقم (08) (43 سنة ذكر- اطار في الاعلام الآلي)

قال " آلي يهاجروا بزاف هما les ingénieurs et les informaticiens et les opérateurs parceque هادوا عندهم دور كبير و avenir تما كثر من هنايا خاصة فالاجر عالي على لي يدوه هنا , وتقدر le société تستفاد منه كثر من واحد comptable ولا avocat "

اما نسبة الاداريين تاتي بعد نسبة التقنيين وتمثل 30% من المبحوثين (المحاسبة,الموارد البشرية,القانون ...) . ترجع هذه النسبة الى طبيعة نشاط المصنوع AVAIL كونه يمثل الادارة العامة للمؤسسة الام سونطراك وهم اقل رغبة في الهجرة لان الفئة الاكثر طلبا من المؤسسات الاجنبية لمجال الغاز والبتروال هم التقنيين وهذا لتجديد نشاط الكفاءة والرفع اكثر من مستواها والاستفادة منها مقابل الاغراءات المادية والمعنوية.

جدول رقم (06) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الاسباب الجاذبة	الاسباب الدافعة	الرغبة في الهجرة	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
-الايوضاع الاجتماعية والثقافية الجيدة -الايغراءات المادية -العيش الرفيه	-صعوبة الحصول على ترقية -المحسوبية في التعامل مع الموارد البشرية -بيئة عمل خاصة -الايوضاع المعيشية الصعبة	5	%6,52	6	اقل من 5سنوات
-الحصول على تكوين -التطوير من المهارات -الايغراءات المادية والمعنوية	-قلة التحفيز -عدم الاستقرار المهني -ايوضاع العيش المزرية	10	%26,08	12	5 الى 10سنوات
-رد الاعتبار والتقدير -النظام في بيئة العمل -التحفيز على العمل -وفرة الامكانيات -تحسين الاوضاع المادية والمعنوية	-غلاء المعيشة -صعوبة الاوضاع الاجتماعية -الوساطة في العمل -سوء التسيير -غياب الاتصال	17	%67,40	28	اكثر من 10سنوات
/	/	32	%100	46	المجموع



يتضح من الجدول رقم 04 ان اغلبية افراد العينة لديهم خبرة مهنية في المؤسسة حيث قدرت نسبة الاطارات الذين تتجاوز مدة عملهم لاكثر من 10 سنوات ب67,40% وهي فئة الاطارات العليا ثم تليها الاطارات الذين تجاوزت مدة عملهم من 5 الى 10 سنوات ب 26,08% معظمهم اطارات متوسطة وفي المرتبة الثالثة فنجد هم بنسبة 6,52% وهم الاطارات التي تتراوح اقدميتهم لاقل من 5 سنوات .

اغلب المبحوثين من الاطارات تتراوح اعمارهم من 38 سنة الى 53 سنة . لهم اكثر من 10 سنوات خبرة في المؤسسة . هذا يعود الى احتياجات المؤسسة لكفاءات سبق وسهرت على تكوينهم وتدريبهم لتحمل المسؤوليات للمناصب المتاحة لهم ولما تملكه هذه الفئة من خبرات سابقة ومهارات في هذا المجال .

يصرح الاطار رقم (10) (53سنة-ذكر-اطار في الاعلام الآلي) قال : " انا ما وصلت لهذا المنصب حتى راسي شاب ودرت plusieurs formations داخل وخارج الوطن باش نقد نتاقل مع المنصب لانوا كل منصب وعند مسؤولياته , وكل ما نتحصل على ترقية تزيد المسؤولية اكثر واذا ماكانش عندك خبرة من قبل ماغاديش تقد للمسؤولية ماشي ساهلة و il faut pas تغلط والمؤسسة دايرة فيك ثقة عمياء خاصة لكانت خسرت عليك باش طورك وتمدلها كثر من السابق "

يظهر من خلال هذا التصريح ان الاطارات واعية بما تقدمه لهم المؤسسة من تكوين وتدريب وبما عليهم تقديمه لها في اطار عملهم من اتقان وحسن الاداء. ولكن سوء التسيير والتعامل مع الموارد البشرية من ناحية الاجر و الاعتراف فانهم تتكون لديهم نوع من الاحباط النفسي يدفعهم للتفكير في الهجرة .

وما صرح به المبحوث رقم (15) (42سنة-ذكر-اطار في الاعلام الآلي)

" مايقدرش واحد صغير وعنده خبرة تاع 2و3ans يكون اطار لانوا فيها مسؤولية كبيرة وغياب الخبرة يخليك تغلط بزاف وماتمد والو للمؤسسة بالعكس تقد تتحيك من المنصب ودير واحد عنده خبرة في المجال وعلى جال هذا بزاف يبغوا يديرو تكوين في الخارج باش يتحصل على هذا المناصب " .

ونستنتج من خلال هذا ان من بين الاسباب التي تدفع الاطار للرغبة في الهجرة حسب النتائج التالية هي:

- الحوافز المادية ,مسؤولية الاطار المكلف بانجازها غير مسؤولية اي عامل داخل المؤسسة لما له من مهارات وقدرة على الاداء الا ان الاجر متساوي رغم اختلاف المهام .
- غياب العدالة في العمل اهمها الاجر الغير متساوي
- تدبذب العلاقات الانسانية مما تسمح للاطار بالانتقال من وضعية الى وضعية احسن ماديا ومعنويا وحتى اجتماعيا لما توفره له من امتيازات تلبى حاجياته المعيشية

(مسكن،سيارة،تاشيرة السفر، الاقامة...) والمكانة التي يستحقها (تقديم التواب،العلاوات .الترقية...).

- سوء التسيير والوساطة في العمل الامر الذي يجعل العامل يبحث عن بيئة عمل احسن
- السلطة خاصة مؤسسة سونطراك التي تتميز بنظام داخلي خاص بها
- الهدف وراء المناصب اكثر من اي شيء آخر كالرغبة في الاختراع
- النزاعات في العمل بسبب الترقية والمناصب
- تهميش الاطارات
- قلة التكوين مما كانت عليه المؤسسة سابقا المسؤولين هم اكثر عرضة للمشاكل

❖ تحليل المعطيات حول تصور الاطار للمؤسسة :

- حسب استجابة مفردات العينة للسؤال رقم (1) و (4) و(6) حول المؤسسة من الناحية التنظيمية وعلاقتها بالاطارات توصلنا من خلال اجوبة الاطارات ان :

المؤسسة من حيث الشكل تتميز بالعصرنة ومن حيث الهيكله والتنظيم فهي في حالة تدهور واختلال واضح , مايلزمها اعادة النظر في بعض البنود .طبقا لما صرح به الاطار رقم (18) (44سنة-ذكر-اطار قانوني) قال: " ياحسراه على سونطراك اللّي كانت من احسن المؤسسات تنظيما بل كانت رائدة في تنظيمها لكن الآن تعيش حالة تدبب واضح والتغير اصبح ملحوظ خاصة ولات عندها ثقافة خاصة بها ويتعاملوا غي فيما بيناتهم والغموض سائد والله يجيب الخير على مستقبلها".

ومن خلال هذا نستنتج ان هذا يعود الى :

- نتيجة الازمات الاقتصادية والسياسية التي تعيشها البلاد مؤخرا .
- تغير الاوضاع الداخلية وعدم استقرارها .
- التقسيم الغير عقلاي وطريقة التسيير
- غياب الاتصال الداخلي بين الاطارات والمدير.
- الغموض في الاهداف ما ادى الى الصراع بين المسؤولين حول المناصب .

اما العلاقة الموجودة بين المؤسسة واطاراتها فهي علاقة عمل ومتوترة في بعض الاحيان بين الاطارات , وذلك بسبب النزاعات والصراع حول المناصب والترقية المهنية.

وفي بعض الاحيان علاقة حذر ومراقبة نظرا للمهام الموكلة . وبناءا على هذا فالاطار يتمتع بحرية محدودة في اطار المهام الموكل بها في السلم التدريجي حسب ما صرح به الاطار رقم (20) (انثى-45سنة-مهندسة) " التصرف داخل المؤسسة يتوقف على نوعية المهمة , فاذا كانت المهمة ستظهر تميزك فسرعان ما يهمشونك " .

• استجابة مفردات العينة على السؤال رقم (07) و (08) نظرة المؤسسة لكفاءاتها :

توصلنا من خلال استجابات المبحوثين ان مؤسسة سونطراك في الحالات الطارئة داخل المركب تعتمد على الكفاءات الاجنبية اكثر من كفاءاتها الداخلية خاصة في المجال التقني . يدل هذا على عدم ثقة

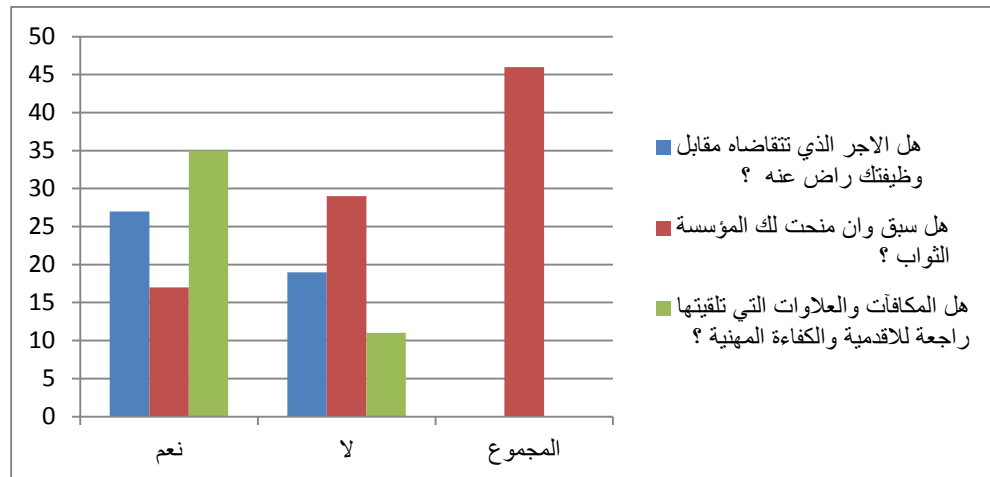
المؤسسة في كفاءاتها , وهذا راجع لعدم تشجيعهم على المساهمة وعملية تحسين الاداء مايولد لدى الاطار عدم الثقة في النفس والاحباط والتميز بين الكفاءات .

وحسب ما صرح به الاطار رقم (25) (ذكر-47سنة-اطار تقني) قال: "تعتمد على الكفاءات الاجنبية في كثير من الحالات واطن ان هذا من عدم الثقة واحتقار بعض الاطارات لعدم تمكينهم من المشاركة في حل المشاكل وتطوير الاداء ماتعطيش l'occasion للاطار ."

نستنتج ان المؤسسة تنظر لكفاءاتها المهنية كاي عامل رغم الدور الذي يلعبه الاطار داخل المؤسسة , والمسؤوليات التي يسهر على تنفيذها . الا انها لا تسمح له باتخاذ القرارات الا في حالة تكلفته بمهام مع فريق عمل واعطائهم الاوامر .

• جدول رقم (07) استجابة مفردات العينة على السؤال رقم (12) و (13) و(14) حول الوضعي المادية والمعنوية للاطار :

المجموع	لا	نعم	السؤال
46	19	27	هل الاجر الذي تتقاضاه مقابل وظيفتك راض عنه ؟
	29	17	هل سبق وان منحت لك المؤسسة الثواب ؟
	11	35	هل المكافآت والعلاوات التي تلقيتها راجعة للاقدمية والكفاءة المهنية ؟



نستنتج من خلال الجدول ان الوضعية الاقتصادية للإطارات ليست جيدة , بعد تصريح 27 اطار غير راض على الاجر الذي يتقاضونه لانه لايشبع حاجاتهم المعيشية ولايمكن ان يجسد مشاريع لطالما حلموا بتحقيقها , خاصة بعدما صرح 35 اطار على ان الكفاءات والعلاوات التي تقدمها لهم المؤسسة راجعة الى الاقدمية بزيادة 6% من الاجر, ويستفيد منها كل العمال دون النظر الى اختلاف الجهد المبذول والمسؤوليات التي يقومون بها كونهم فئة مهنية متميزة عن غيرها في السلم الهرمي .

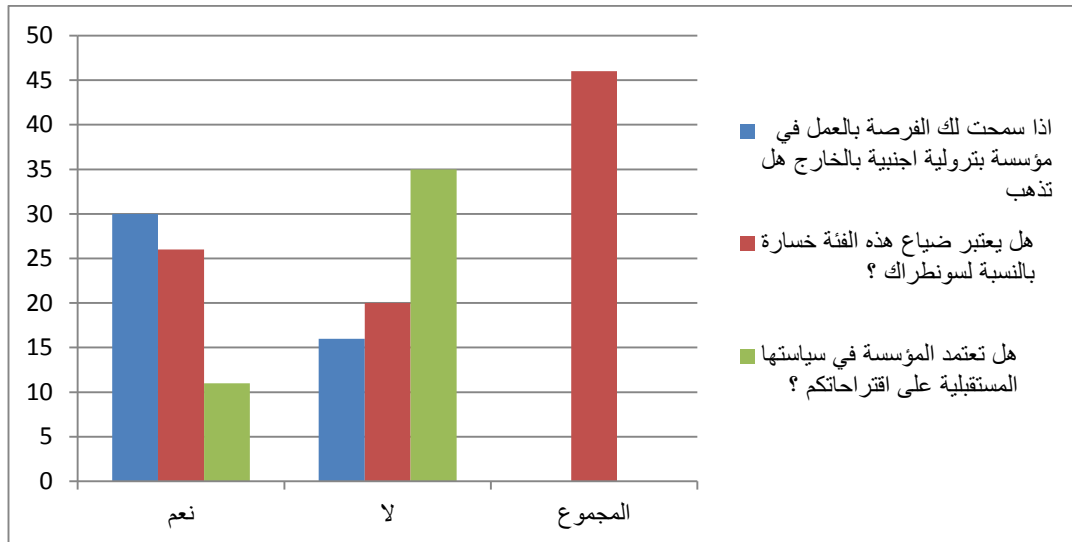
اما بالنسبة للثواب فهناك فئة قليلة (11 اطار) تحصلت على الثواب من نوع ميداليات وشهادات تقدير ومكافآت مالية لكن حسب تصريحات الاطارات هناك 29 اطار لم يسبق وان تحصل على ثواب لقول الاطار رقم (30) (Opérateur - 48 سنة - ذكر) " لم يسبق لي وان تحصلت على ثواب وماعليش الثواب من عند الله سبحانه "

فاصبح اختيار موضوع الهجرة السبيل الوحيد بالنسبة للإطارات , لما تقدمه المؤسسات الاجنبية في حقول النفط من عروض تتميز بارتفاع معدل الاجور خاصة لفئة الاطارات مقارنة مع الذي يتقاضاه حاليا , وامكانية الحصول على عدة امتيازات اهمها الحصول على مسكن لائق بمكانة الاطار وسيارة عكس الواقع المعاش لإطارات سونطراك ان صرح الاطار رقم (44) " عندي اكثر من 10 سنوات خبرة مهنية في المؤسسة ومازال ما عنديش سكنة على اسمي والكراء رشاني وما خلانيش نطلع "

❖ تحليل المعطيات حول رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك :

- جدول رقم (08) استجابة مفردات العينة على السؤال رقم (15) و (19) و (22) حول رغبة الاطار في الهجرة ودوره داخل المؤسسة :

المجموع	لا	نعم	السؤال
46	16	30	اذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية اجنبية بالخارج هل تذهب
	20	26	هل يعتبر ضياع هذه الفئة خسارة بالنسبة لسونطراك ؟
	35	11	هل تعتمد المؤسسة في سياستها المستقبلية على اقتراحاتكم ؟



يتضح من الجدول ان رغبة الاطارات في الهجرة واضحة , نظرا لتكرار 30 اطار بالرغبة في الهجرة و الالتحاق بمؤسسات بترولية اجنبية في حالة توفر الفرصة. يدل هذا على ان الاطار يعاني عدم الاستقرار و يبحث عن الافضل نظرا لاسباب سبق وذكرناها .

نلاحظ من خلال الجدول حول السؤال الثاني ان الاجابات متقاربة فيما بينها , هناك من صرح بان ضياع هذه الفئة خسارة بالنسبة للمؤسسة , ومنهم من صرح ان المؤسسة لن تاخذ بعين الاعتبار ضياع هذه الفئة الى يومنا هذا , لانها تقوم بسياسة توظيف اليد العاملة . رغم نزيف الهجرة للكفاءات اصبح ظاهرة تهدد المؤسسة , خاصة بعدما خسرت الكثير من الاموال على تكوينها وتدريبها وتطويرها داخل وخارج الوطن وفي الاخير تم استقطابها من قبل مؤسسات اجنبية اخرى خاصة مؤسسات دول الخليج العربي .

صرح احد الاطارات (49سنة-ذكر-اطارفي الامن الصناعي) ان " الجزائر تزرع والدول الاخرى

Arrivé	1294	13%
Départ	2995	30%

تحصد "

يدل الجدول الاخير ان سونطراك فقدت 30% من الاطارات مؤخرا , وقامت بتوظيف 13 % وهي نسبة جد ضعيفة بالنسبة للاطارات التي غادرت المؤسسة . و لا تقارن كفاءتها بكفاءة الاطارات السابقة لما لها من خبرات وليس من السهل تعويضها. يعتبر هذا ضياع كبير للمورد البشري الكفئ التي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير واهدافها المستقبلية.

صرح 35 اطار على السؤال الاخير, بان المؤسسة لا تعتمد في سياستها المستقبلية على اقتراحاتنا او الانفتاح على الافكار الجديدة التي تطرحها كفاءات المؤسسة .وعدم الاخذ بالاعتبار للمبادرات والمساهمات من طرف العمال . يعبر هذا على ان المؤسسة تعتمد في رسم سياستها المستقبلية على التخطيط وقواعد محددة من طرف الادارة العليا . في حين نجد 11 اطار صرحوا بان المؤسسة تعتمد على اقتراحاتهم وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع الاخرى .

نستنتج من خلال هذا ان درجة مشاركة العمال في رسم اهداف المؤسسة ضعيفة, في غياب استراتيجية مشتركة تجمع بين آراء العمال واهداف المؤسسة المستقبلية , والاعتماد على الادارة العليا وعدم رغبة المؤسسة في التغيير وكسر الروتين .

• استجابة مفردات العينة على السؤال رقم (21) :

لقد حاولنا تحليل السؤال (26) والذي جاء كالتالي : ماالاستراتيجية التي تنتهجها سونطراك للحفاظ على اطاراتها ؟

فنرى ان معظم تصريحات الاطارات كانت سلبية بنسبة كبيرة, اي 43 اطار من اصل 46 اطار كانت لهم الاجابة بانهم غير راضيين بالوضع الحالي لمؤسسة سونطراك , اذ هناك عدة استراتيجيات لكنها لا ترقى لتحقيق المطلوب واحتياجات الاطار على المدى البعيد , ان لم يتغير الوضع الى الاحسن فسوف يكلفها ضياع كبير في الراس المال البشري الكفى , خاصة انه لا يوجد توافق بين مصالح الاطارات ومصالح التنظيم .

اذ صرح احد المبحوثين (49 سنة-مهندس) " هناك عدة استراتيجيات لكن كلها حبر على ورق لا تطبق ولا تؤخذ بعين الاعتبار "

نستنتج ان المؤسسة تنتهج عدة استراتيجيات الا انها لا تطبق , وان غياب عملية التحفيز احد العوامل الدافعة لرغبة الاطار في الهجرة . رغم ان هاته الاخيرة سبق وان كلفتها خسارة كبرى , اذ ضاع مخزون كبير من الكفاءات والمعارف ومن الصعب تعويضها مما يدفعها احيانا الاعتماد على الكفاءات الاجنبية في الحالات الطارئة رغم سياسة التوظيف التي تنتهجها سنويا .

نتائج الدراسة :

لقد سمح لنا عرض الجانب الميداني للبحث بدراسة حالة سونطراك والتي عرفت في الآونة الاخيرة ظاهرة نزيف هجرة الكفاءات او العقول الراقية بسبب عدة مشاكل على المستوى الاقتصادي والسياسي ما ادت الى عدم استقرار هذه الشريحة والرغبة في الهجرة الى الخارج لتحقيق اهدافها .

افادنا هذا في التحليل بعد تحديد موضوع دراستنا عن طريق السؤال المركزي : ما موقف اليد العاملة في سونطراك بين الاغراءات الخارجية والاطوار الداخلية في المؤسسة ؟

بناء على ما تقدم من النتائج المتوصل اليها وبعد التصريحات التي قام بها الاطارات , تاكد من خلالها ان الاطار غير مستقر داخل المؤسسة بعد الاستنتاجات .

واكدت المعطيات ان الوضعية المهنية للاطارات داخل المؤسسة غير مستقرة وهذا راجع لعدة اسباب وظروف في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة اهمها :

تشتكي اطارات المؤسسة من نقص عملية التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية مثلما كانت عليه في السابق , عندما كانت سونطراك تهتم بتكوين وتدريب العنصر البشري داخل وخارج الوطن , ويدل هذا على ان المؤسسة تعاني عجز في الميزانية المالية خاصة بعد الازمة , بالرغم من ان التكوين يعتبر من اساس نجاح وتفوق العامل في المؤسسة , والحد من حوادث العمل خاصة ان عمل بعض الاطارات يعتمد على الآلات والتقنيات الحديثة .

عدم استقرار بعض الاطارات في منصبهم لعدم تناسبهم مع مجال التخصص , وهذا راجع ان المؤسسة لا تسمح باعطاء فرصة للاطارات للمبادرة والمشاركة في عملية التسيير , اذ اصبح الاطار كاداة عليه بتطبيق الاوامر وعم اتاحة الفرصة له والمساهمة في اتخاذ القرارات , مما زرع لدى الاطار نوع من الاغتراب والتهميش من طرف الادارة .

زيادة على ذلك ان العلاقات الانسانية في تذبذب خاصة العلاقات بين الاطارات والمسؤولين في العمل , فهناك بعض الصراع على مستوى علاقات العمل خاصة حول المناصب اذ يوجد نوع من التمييز والمحسوبية في العمل , الامر الذي جعل جو العمل في توتر واحساس الاطار بالنقص مما جعله راغبا في الهجرة بحثا عن الاستقرار من جهة , ومن جهة اخرى الاحتكاك بثقافة يسعى من خلالها الى تطوير مؤهلاته الثقافية , خاصة ان الدول المستقطبة من بين ما تهتم به هو تحفيز المورد البشري الكفئ على تنمية قدراته العلمية والمهنية والاستثمار في المجال البشري .

اما بالنسبة للوضع الاقتصادية متظهورة خاصة وان الاطارات تشتكي من عدم استقرار الوضعية الاقتصادية وعدم ارتفاع الاجور مقارنة مع اطارات المؤسسات الاجنبية الاخرى , التي تمتلك امتيازات مهنية عالية تمكن الاطار من تحقيق اهدافه وتلبية حاجياته المعيشية . فالوضع الاقتصادية للاطار مرتبطة بالحوافز المادية احدى الركائز الاساسية لتشجيع الاطار , حتى يتمكن من تحقيق رغباته , وهذا ما ادى باطارات سونطراك ان تفكر في الهجرة بعد الاغراءات التي تقدمها لها المؤسسات الاجنبية الاخرى مقارنة مع الوضع الحالي للاطار في سونطراك , خاصة ان البلاد تعيش ازمة اقتصادية في حالة تظهور

مناقشة الفرضيات :

✓ **الفرضية الاولى :** والتي مفادها هجرة الاطارات من المؤسسة ترتبط بطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للعمل . بعد الاطلاع على اجابات المبحوثين في المقابلة, صرح اغلبية الاطارات في عينة الدراسة ان ظروف العمل داخل المؤسسة تلعب دورا كبيرا , لما لها من تاثيرات على العامل وبالمختصر ان بيئة المؤسسة تمثل الاطار العام الذي توجد او تعمل فيه المنظمة والذي يتضمن مختلف المتغيرات التي تؤثر عليها سواء كانت هذه المتغيرات داخلية (كعلاقات العمل, ثقافة المؤسسة , المناخ الملائم للعمل, التسيير , النظام الداخلي للمؤسسة ...) او خارجية (كالتغيرات الاقتصادية , الاجتماعية , السياسية , الثقافية ...) والتي تؤثر على المنظمات بشكل عام , والعامل بشكل خاص , كما انه توضح لنا ان القرارات التي تتخذها المؤسسة لابد ان تاخذ هذه الظروف البيئية بعين الاعتبار لان اهمالها من شأنه ان يقود الى اختلال قدرة المؤسسة في الحفاظ على كفاءاتها والحرص من فقدان المورد البشري الفعال .

فاذا كان الاطار يتاثر بفعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للعمل فهذا يجعله في وضعية غير مستقرة ما يحفزها الى الرغبة في الهجرة بحثا عن ظروف ملائمة للعمل .

✓ **الفرضية الثانية** : اغراءات المؤسسات الاجنبية لاستقطاب اطارات سونطراك دافع من دوافع الرغبة في الهجرة نحو بيئة عمل راقية . توضح من خلال المعطيات الميدانية ان هناك علاقة ارتباطية بين اغراءات المؤسسات الاجنبية ودوافع الرغبة في الهجرة لذى الاطار , اذ يرتبط استقرار العامل داخل المؤسسة بمجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها لهم المؤسسات المستقطبة , فكلما تحصل العامل على حوافز مادية وتشجيعات (ارتفاع الاجور , العلاوات , الكفاءات) كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات اكبر في العمل ويخلق لديه الرضا عن وظيفته خاصة ان الاطار يتميز بمسؤوليات اكثر ومكانة اعلى في السلم الهرمي ما يدفعه الى زيادة انتاجيته واداءه في العمل , وما لاحظناه في الدراسة الميدانية ان الحوافز المادية غير مرضية للاطارات ونادرا ما يتحصلون عنها وحسب دراسة فريديريك تايلور القائلة ان الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل وزيادة الانتاجية وان الحوافز المادية من اهم ما يسعى العامل لتلبيتها من اجل تحقيق الرضا والاستقرار المهني . رغم هذا الا ان الحوافز المعنوية لها دور ايجابي اكثر كرد الاعتبار والتقدير واحترام مكانة الاطار التي يستحقها , فهذا ما تعتمد عليه المؤسسات الاجنبية ولفت انتباه الاطار واستقطاب الكفاءات للاستفادة منها وتحقيق لهم بيئة عمل راقية .

الاقتراحات :

- ان تستمر المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية اكثر , من خلال تحديد عدد الاطارات التي تحتاج اليها في المستقبل نظرا للفئة التي سبق وان خسرتها بعد الهجرة , واتخاذ الاجراءات لترقية الاطارات على اسس عادلة . وتحديد المهارات والقدرات التي تحتاج اليها من تدريب تنمية المهارات .
- صياغة رؤية مستقبلية لتحقيق الاهداف بناء على استراتيجيات مدروسة للحفاظ على المورد البشري وحمايته من استقطاب المؤسسات الاجنبية .
- الابتعاد على التعيين بالوساطة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب , والحرص على مدى انسجام الاطار مع ثقافة المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية , ومدى توافق اهدافهم مع اهداف المؤسسة .
- الفصل بين الاوضاع السياسية للبلاد وسياسة اقتصاد السوق , الامر الذي يؤثر على الوضعية الاقتصادية للاطار ومن ثم يجعله في وضع غير مستقر ويرغب في ممارسة الهجرة .

- الاستثمار في الراس المال البشري واستقطاب الشباب الجامعي والكفاءات واخذ الاختصاص بعين الاعتبار , لان اي موظف جديد يجب ان يندمج في المكان المناسب لاختصاصه ومعارفه , حتى يتمكن من تقديم الافضل للمؤسسة والتاقلم مع الاوضاع الداخلية .
- اعادة النظر في السياسة التكوينية لمواردها البشرية لان التكوين الجيد اساس النجاح في العمل وتحقيق الاهداف والاعتماد على الكفاءات الداخلية للمؤسسة بذل الاستعانة بكفاءات اجنبية .
- تعيين مؤطرين اجانب لتسهيل عملية التكوين والاستفادة اكثر .
- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المبني على روح الفريق والعمل الجماعي الذي يؤدي الى زيادة ابداع وكفاءة الاطار , والسماح له في المساهمة باتخاذ القرارات .
- ضرورة اعادة النظر في الممارسات والاجراءات لوظيفة الموارد البشرية والتوجه نحو استراتيجية لادارة الموارد البشرية , والاعتماد على عملية التحفيز المادي والمعنوي كعوامل لجذب الاطار نحو المؤسسة , معالجة العوامل الطاردة التي تتسبب في هجرة الاطارات من المؤسسة .

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة ما مدى رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك والالتحاق بمؤسسات بترولية اجنبية اخرى .

حيث تبين لنا ان هذه الفئة التي تساهم في تحقيق التفوق والجودة للمؤسسة لها عدة دوافع اقتصادية وثقافية واجتماعية , ترتبط برغبتها في الهجرة لتغيير الاوضاع المادية والمعنوية , والاستفادة من العروض التي تقدمها لها الشركات الاجنبية .

وهذا راجع لعدم استقرار الاطار داخل المؤسسة ومايعانيه من تهميش وسوء الاوضاع المهنية وكانت الرغبة في الهجرة بالنسبة لهم السبيل الوحيد لتحسين اوضاعهم ومستواهم المعيشي والمهني , كما تبين ان البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تؤثر وبشكل كبير على وضعية الاطار ما يستلزم على ادارة الموارد البشرية انتهاز استراتيجيات والتخطيط لتبني سياسة مستقبلية للحفاظ على العنصر البشري الكفا , خاصة وان فئة اطارات سونطراك تتميز بالكفاءة العالية والخبرة المهنية العالية , فمميزات الاطار تختلف عن مميزات اي موظف عالي , لانها تعتمد دائما على تعيين الكفاءات العالية لسير المؤسسة , خاصة وان سونطراك من بين المؤسسات العالمية التي لها مكانة خاصة في السوق الاقتصادية الا ان بعدما عرفت عدة ازمان على الصعيد الاقتصادي والسياسي اهتزت مكانتها واصبحت المؤسسات الاجنبية تنافسها , بمراقبة نقاط القوة والضعف التي تصاحب سونطراك , ومن بين اهم نقاط الضعف التي عرفت سونطراك نزيف هجرة الاطارات او الكفاءات العالية التي تم استقطابها من قبل المؤسسات الاجنبية الاخرى .

ولازالت هذه الظاهرة تهدد المؤسسة واصبح تقرب المؤسسات الاجنبية من اطارات سونطراك امر سهل , فهي تعتمد على الاغراءات المالية والمادية لاستقطابها .

ولهذا تحتاج سونطراك لادارة فاعلة تهيئ مناخا محفزا للعمل والتميز بين الفئات العمالية كل واحد من حيث قدراته وحماسه للعمل , فالادارة الفعالة تنفق على البحث والتطوير وتتهيئ المناخ الملائم المشجع للعباء والابتكار , والعمل على توفر عوامل جذب العقول اكثر من عوامل الطرد , فاذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة عمل مناسب ماديا ومعنويا تم الولاء اكثر وتزايدت وتاكادت عوامل الجذب الادارة الفاعلة للموارد البشرية .

خاتمة عامة

ان من خلال ما تمت دراسته في القسم النظري والقسم التطبيقي حول موضوع رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك , توصلنا ان الكفاءات اصبحت بعدا هاما في عالم اليوم, اذ هي المصدر الاساسي للتميز والزيادة لما تمتلكه من سيطرة وقوة على فعالية ادارة المؤسسة .

واوضحت الدراسة ان مختلف التغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة كشفت عن مدى تأثيرها على ظروف العمل خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الاساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لاستراتيجياتها .

ان تحقيق التميز والتفوق للمنظمات يعتمد بشكل اساسي على الكفاءات المميزة التي تملكها ومدى فعالية تسييرها وادارتها , ويرتبط هذا الى حد بعيد بتوفر المؤسسة لظروف عمل ملائمة تحقق الاستقرار المهني لكفاءاتها في ميدان العمل وتحقيق الامتيازات التي تستحقها مكانة الاطارات لما تلعبه من ادوار وتميز ومؤهلات علمية .

كما ان تحقيق التميز مرتبط بانتهاج المؤسسة وتبنيها لاستراتيجيات تساهم في المحافظة على كفاءاتها وتحفيزهم على الابتكار والابداع اكثر , حتى تتمكن من مكافحة الاغراءات من طرف الشركات المنافسة على استقطاب هذه العقول الراقية ودعم اقتصاد المؤسسة والاقتصاد الوطني .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. ابراهيم اسماعيل حسين الحديد , قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية , ملتقى علمي بجامعة سعيدة , 2009.
2. بلميمون عبد النور , تحديات الهجرة – جنوب شمال اثر التحويلات المالية للمهاجرين على الاقتصاد الجزائري , مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاقتصاد , جامعة تلمسان, 2014-2015
3. حسن ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , ط1, دار النهضة العربية , بيروت: لبنان, 2002.
4. حمزة زريقات حسنية , الاطارات الصناعية شروط اكتساب خبرة مهنية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع, جامعة وهران , 2010-2011.
5. ج.شاوشي وف.عزاوي, دور التكوين في تنمية الكفاءات لعمال AVAL , مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم اجتماع العمل والتنظيم, جامعة وهران, 2012-2013.
6. سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان: الاردن, 2000.
7. عنصر العياشي, الاطارات الصناعية مواقع ادوار, مسارات, تمثلات, دفاتر المركز Crasc, العدد 2, 2002.
8. دراري عبد الله, دروس في القانون الاجتماعي, اختصاص تسيير الموارد البشرية, المعهد الوطني للتكوين المهني , السانبا: وهران, 2006-2007.
9. دراس عمر , الاطارات الجزائرية مجموعة سوسيو مهنية غير مكتملة وغير منسجمة من الاعتراف الى انبذال
10. كاسر نصر المنصور, نظرية القرارات الادارية, مفاهيم وطرائف كمية.
11. كشاف خديجة, التكوين في شركة سونطراك, مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تقنيات الادارة والتسيير, المعهد الوطني للتكوين, مرفال: وهران, 2014-2017.
12. ماحي بلال, كيفية تسيير الصراع داخل المؤسسة, مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية, المعهد الوطني للتكوين المهني السانبا: وهران, 2014-2015.
13. محمد طالب عبيدات. كتاب عمون, وكالة عمون الاخبارية UNIX10 .

14. مدوري نور الدين, الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, جامعة تلمسان, 2010-2011.
15. ميراني حسان, الاطارات الصناعية شروط تكوين نخبة حديثة, دفاتر المركز رقم 09, منشورات المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا والثقافة, 2015.
16. قدامن محمد, سلطة القرار داخل المؤسسة - دراسة سوسيولوجية عن الاطارات السامية والمتوسطة بسونطراك, مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع, جامعة وهران, 2012-2013.
17. ق.حنان و خ.ايمان, تسيير الموارد البشرية: نظام الاجور, مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية والتسيير, 2013.
18. وسيلة حمداوي, ادارة الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, دون سنة.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1. C.mentaliste dz.htm/Samsung/ المؤسسة بيئة ملخص
2. Doublet.J ;1973,Les cadres et la révolution informatique ,Paris.
3. <http://KenanaOnline.com/Users/>
4. <http://mawdou3.com> موضوع الهجرة
5. <http://mawdou3.com>
6. <http://mawdou3.com> اسباب الهجرة
7. <http://www/crasc/dz//cahier/les> cahiers du crascN°=2
8. <http://www/crasc/dz/cahier>
9. <https://wikimedia> formation.org
10. <http://www.Ourgla.30.com>
11. <https://www.youtube.com/chanel/UCFFI6Q>
12. Ibid
13. Kauffman.A.1986.Les cadres ,paris,entreprise moderne.
14. Kauffman.A.1986.Les cadres et la révolution informatique .entreprise ,D.paris.
15. Michel Crouzier.L'acteur et le système .1977.
16. Stonge.S.relevé la gestion de ressource humaine,Ed Morin,Canada,1998.
17. www.Bayt.com
18. Zine Edine zemmour ,Réforme économique et attitudes des cadres /lisaniyat,N°=42,2008.

الملاحق



كلية العلوم الاجتماعية علم الاجتماع والعمل والتنظيم دليل المقابلة

في اطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم بعنوان
"رغبة الاطارات في الهجرة من مؤسسة سونطراك".

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي سيخدمنا في هذا البحث , لذلك نرجوا من حضرتكم ملئها
وبصدق , ونعلمكم ان اجابتم ستبقى موضع السرية التامة , وانما تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

المعلومات الشخصية :

السن :

الجنس : ذكر أنثى

المستوى الدراسي : ثانوي جامعي شهادة اخرى.....

المنصب المهني الحالي :

سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

معلومات متعلقة بالاطار داخل مؤسسة سونطراك :

ما رايتك في مؤسسة سونطراك التي تعمل فيها من الناحية التنظيمية ؟

.....
.....

كيف كانت الاوضاع عند بداية العمل ؟ وهل من تغيرات الآن ؟

.....
.....

ما هي المسؤوليات التي تقومون بها ؟ وبمساعدة من ؟

.....
.....

ما رايتكم في العلاقات بين الاطارات داخل المؤسسة ؟ وهل هناك نزاعات ؟ اذكرها ان وجدت ؟

.....
.....

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة واطاراتها؟ هل هي علاقة ثقة ام علاقة حذر ومراقبة؟

.....
.....

هل تسمح لك المؤسسة التصرف بمفردك في اداء مهامك ام لا؟ ولماذا؟

.....
.....

في الحالات الطارئة, هل تعتمد المؤسسة على كفاءاتها الداخلية ام الكفاءات الاجنبية؟ لماذا؟

.....
.....

هل تشجعك المؤسسة على المساهمة في اتخاذ القرارات وعملية تحسين الاداء؟

.....
.....

كيف تنتظر المؤسسة لكفاءاتها المهنية, هل باحترام وتقدير ويجب الحفاظ عليها؟ ام كاي عامل يربطهم عقد عمل؟

.....
.....

هل فئة الاطارات لها دور فعال على سير المؤسسة و اقتصادها؟ كيف ذلك؟

.....
.....

ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها كاطار داخل المؤسسة؟

.....
.....

هل الاجر الذي تتقاضاه مقابل وظيفتك راض عنه ويشبع حاجاتك المعيشية؟

.....
.....

هل المكافآت والعلاوات التي تلقيتها راجعة الى الاقدمية والكفاءة المهنية ام مقابل عمل مبذول؟

.....
.....

هل سبق وان منحت لك المؤسسة الثواب؟ وكيف ذلك؟

.....
.....

هجرة الاطارات من مؤسسة سونطراك :

هل ترغب في الهجرة ؟ نعم لا

اذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة بترولية اجنبية بالخارج هل تذهب ؟ اذا كانت الاجابة نعم اذكر الاسباب الدافعة ؟

.....
.....

اذا كانت الاجابة بلا فماهي العوامل الجاذبة في مؤسستك ؟

.....
.....

هل تعرف زميل عمل هاجر الى مؤسسة بترولية اجنبية ؟ اذا تعلم اسباب ذلك اذكرها ؟

.....
.....

ما هي الميكانيزمات التي طبقتها المؤسسة من اجل التعويض ؟

.....
.....

هل يعتبر ضياع هذه الفئة الكفاة خسارة بالنسبة لمؤسسة سونطراك ؟ كيف ذلك ؟

.....
.....

ماذا تكلف المؤسسة خطورة هجرة الاطارات منها ؟

.....
.....

ما هي الاستراتيجية التي تنتهجها سونطراك للحفاظ على اطاراتها ؟

.....
.....

هل تعتمد المؤسسة في سياستها المستقبلية على اقتراحاتكم واهدافكم ؟

.....
.....

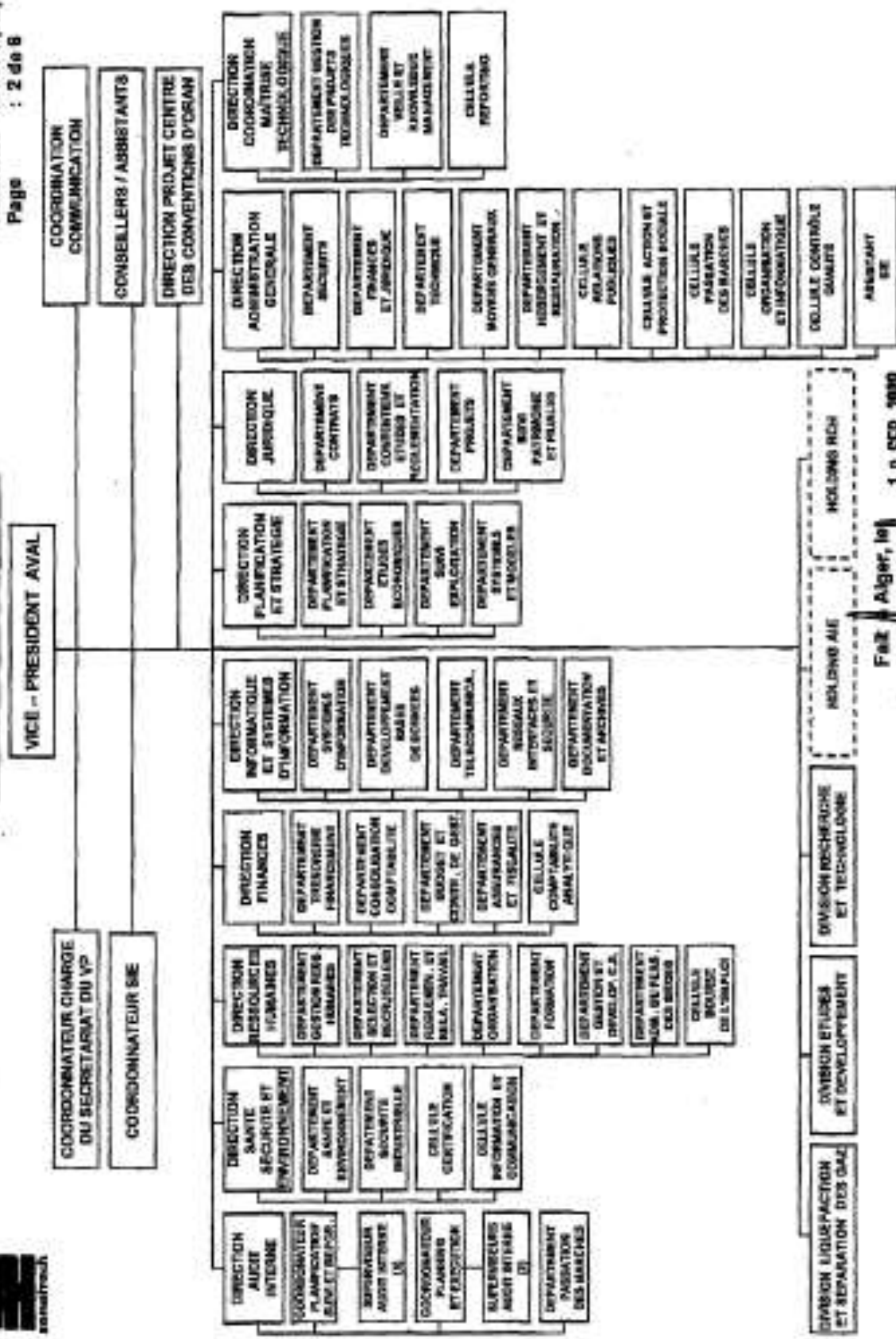
حسب رأيك كيف يمكنها تحقيق ذلك ؟ وما رأيك في موضوعنا هذا ؟

.....
.....

.....

Classement : 2.30.1
 Référence : A-574 (R5)
 Page : 2 de 8

ORGANIGRAMME ACTIVITE AVAL



Algiers, le 10 SEP. 2008
 Le Président Directeur Général,
 M. MEZIANE

