



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

قسم علم الاجتماع  
مذكرة لنيل شهادة ماستر  
تخصص عمل و تنظيم

الثقافة التنظيمية – سياسة التشغيل  
– دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحفية صارل أوبل -

تحت إشراف : صحراوي  
شنافي فوزية مرزوق روفيدة

من إعداد :  
يسمينة

تشكيلة اللجنة :

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الاسم و اللقب
جامعة وهران 2	رئيسا	أستاذ	لطفي بلعوج
جامعة وهران 2	مشرفا و مقررا	أستاذة	شنافي فوزية
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ	حساين محمد

السنة الجامعية  
2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الآن أستطيع أن أقول قد وصلت إلى بداية النهاية ...

إهداء لعينين قومتا النعاس و التعب في أقصى الأوقات ..

لذاكرة لا تغفل و لكن تتغافل ... لكل خيبة .. لكل دمعة ... إل تلك

الحياة التي لن تجعلني أنحني ... إلى من كانت الإرادة حليفتها و الطموح

خطتها و الوصول هدفها ... (إلى نفسي).

إل فارسي الأول ن إلى من أفخر بحمل اسمه ، إلى أبي الغالي

إلى من جعل المولى تحت قدميها الجنة ، إلى قرّة عيني ، إلى أمي الغالية .

إلى أساتذتنا الكرام .

بسمينة

رفيدة

## كلمة الشكر

أشكر و أحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع

أنقدم باسمي و اسم صديقتي بالشكر و التقدير إلى أساتذتنا المشرفة ، الأستاذة : شنافي حورية، التي كانت لنا السند الموجه و المشجعة لنا ، و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ومساعدتها طوال مدة إشرافها على تحضير هذه المذكرة . فلنا فائق الشكر و التقدير .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل دكاترتنا و أساتذتنا في المسار الدراسي .  
كما نشكر عمال ومدراء مؤسسة صارل أو بل ، جريدة الوطني le patriote .  
إلى عمال مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية و الثقافية بوهران crasc .  
و إلى كل من ساندنا من قريب و من بعيد  
إل كل هؤلاء نتقدم بفائق الشكر و التقدير

يسمينة

رفيدة

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

### مقدمة عامة :

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق أهداف مشتركة من خلال اندماجهم في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية. والبيئة المؤسسية التي تعتمد النظام و الأسس الإدارية،

التدرج القيادي تعد أحد أهم الكيانات في الحياة ، لقول نابليون في هذا السياق : "إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني إيجابي يشكلون قوة لا تنهزم"<sup>1</sup>.

إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية في منظور الاتجاهات الحديثة ، إستراتيجية متكاملة تتضمن كافة المجالات المرتبطة بالإدارة الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم أهم الموارد البشرية المتاحة للمنظمة ، و من تم يجب السعي للارتقاء بهؤلاء الأفراد في علاقاتهم ومهارتهم لما يؤدي لزيادة فعالية أداء المنظمة و العاملين و تحقيق الرفاهية<sup>2</sup>.

و من هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية و الاجتماعية العامل ودراسته في محيطه الاجتماعي ، من أجل فهمه و حسن تحفيزه و تسييره لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري . و أصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة

للتسيير ، انطلاقا من القيم المحلية و ثقافة المجتمع و واقع التاريخي و العقدي و نسقه القيمي<sup>3</sup>.

و بما أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الأساسية التي تقود المنظمة نحو النجاح ، فقد حظيت اهتمام من طرف علماء اجتماع المنظمات و الإداريين في الآونة الأخيرة نظرا لأهميتها في مساندة ودعم العمليات التطورية في أي منظمة حيث أصبحت العديد من المنظمات تعطي الأولوية للثقافة التنظيمية في التحليل و الدراسة"<sup>4</sup>.

دكتور إبراهيم الفقي ، العمل الجماعي ، إصدارات العوادي ، صفحة 09<sup>1</sup>  
2 الأستاذ الدكتور عبد الحميد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جامعة المنصورة ،  
صفحة 175

الأستاذ الدكتور بوفلحة غياث ، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، مخبر البحث في علم الاجتماع و علوم التربية ، ص 01<sup>3</sup>  
2 أسماء حنين و عالية قرط ، تأثير الثقافة التنظيمية و عملية الترقية ، مذکور لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أدرار سنة 2017-2018 ، ص 14 ، ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص 120

كما نجد مدير المؤسسة يسعى دوماً إلى خلق ثقافة تنظيمية تمثل تلك الأسس و المرتكزات و القيم الايجابية و تهتم بعوامل الانتماء و الالتزام و التعاون و النقد البناء و الجودة العلمية في الإنتاج ، و العلاقات و دراسة البيئة داخليا و خارجيا . و تنمية الموارد المحلية و الحفاظ على الوقت و الجهد و التكلفة ، فنظام المؤسسة يشتمل مجموعة من مكونات أهمها الأفراد و الأشياء و الإجراءات . كما يجب أن تعمل هذه الأخيرة بصورة متفاعلة لتحقيق أهداف واحدة

1.

تعد مسألة سياسة التشغيل من بين اكبر التحديات التي تواجه مختلف دول العالم من بينها الجزائر، حيث تقلصت فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في الوقت الذي تتزايد فيه طلبات العمل . إضافة إلى ما يترتب عن الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر و التي خلقت تسريح الآلاف العمال ، و هذا ما ساهم في ارتفاع نسبة البطالة . فكان من الضروري على السلطات المعنية إعادة النظر في نمط و سياسة التسيير المتبعة سابقا. و بهذا وجب المسارعة في تغيير نمط المؤسسات الاقتصادية لتتماشى مع المعطيات الجديدة و القيام بالإصلاحات الاقتصادية لم تجد نفعا ، كل هذه الإصلاحات و التغييرات الاقتصادية للشغل نتيجة الشروط التي كان يفرضها الصندوق الدولي على الدولة الجزائرية .<sup>2</sup>

و من المعروف به أن لكل بحث دوافع تشجع الباحث و تزيده رغبة في دراسات و تحليل موضوع بحثه ، وكانت من بين الأسباب التي حفزتنا على اختيار الموضوع من الناحية الذاتية ما يلي :

الميول الشخصي للطابع الثقافي والسياسي كون أن الثقافة التنظيمية تصنف ضمن الجانب الثقافي و سياسة التشغيل التي تنتمي إلى جانب الطابع السياسي .

مرجع سبق ذكره ، 2 ، ص 71<sup>1</sup>

1 عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييد العاملين في إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر 2007 ، ص 31 ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ، أ. سعدية زايدي ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة.

قلة البحوث و الدراسات لموضوع الثقافة التنظيمية و سياسة التشغيل بغية إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الاجتماع و الانثروبولوجيا .

الرغبة في الاطلاع على الثقافة التنظيمية التي تعتمدها مؤسسة صارل أو بل جريدة الوطني **le patriote** في تسيير شؤون مؤسستها و كذا الأمر نفسه بالنسبة لسياسة التشغيل المعتمدة عليها من طرف هذه المنظمة .

أما الأسباب الموضوعية فكانت كمحاولة للتعرف على الثقافة التنظيمية و سياسة التشغيل التي تسيير وفقها المؤسسة الخاصة **le patriote**.

أهمية سياسات التشغيل و الثقافات التنظيمية باعتبارها جزء مهم في السياسات و الثقافات العامة لأي دولة متقدمة كانت أو النامية ، و في ابتعاد الباحثين و الطلبة عن الدراسات ذات الطابع و التوجه الكيفي .

و لقد تجسدت أهداف الدراسة فيما يلي :

اكتشاف واقع الثقافة التنظيمية و سياسة التشغيل في مؤسسة صارل أو بل جريدة الوطني **le patriote** و التعرف على أهمية العمليات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق دورها و أهدافها المرجوة .

محاولة إعطاء مفهوم حقيقي لكل من الثقافة التنظيمية و سياسة التشغيل و دور كل منهما في كفاءات السياسات الإدارية للمنظمات بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين المدير و العمال داخل المؤسسة.

و كما نجد البحث الأكاديمي يحتوي في خطواته الأولى و يبني على طرح تساؤل، الذي بدوره يقود الباحث نحو محاولة الكشف عن الغموض ، فقد تبلور سؤال الانطلاقة في : ما هو واقع الثقافة التنظيمية و سياسة التشغيل في مؤسسة صارل أو بل جريد الوطني **le patriote**؟ و ما مدى فعاليتها؟



و للإجابة على التساؤل المطروح حاولنا ترشيح ايجابيات مؤقتة ضمن فرضيات و التي تعد ايجابيات مبدئية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلات البحث و عليه تم ترشيح الفرضيات التالية :

تعتمد المؤسسة على مجموعة من العادات و التقاليد و القيم المشتركة بين عمالها و الخاصة بها ، كما تشاركهم عملية اتخاذ القرار .

تقوم المؤسسة باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية حسب ثقافتها التنظيمية و من يحقق أهدافها .

سياسة التشغيل المنتهجة من طرف المؤسسة في ميدان التشغيل تقوم أساسا على عامل الثقة و الكفاءة المهنية .

تساهم كل من الخدمات الاجتماعية و الأجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل و الاندماج المهني للعمال .

و لموضوع ثقافة التنظيم و سياسة التشغيل اتجاهات و أفكار مختلفة لاختلاف إشكاليات الباحثين و المتطرفين لهذا الموضوع و مقارباتهم و الزوايا التي عالجت هذا الموضوع ، فهذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة بما أنها تعد جزءا لا يتجزأ من البحث لمجموعة من الباحثين ، الذين عبروا بشكل عام عن موضوع الدراسة و التي تقترب نوعا ما من الموضوع بهدف التوصل إلى النتائج التي توصلت إليها لإثراء هذا البحث من خلالها لعلها تعطينا تصورا عاما عن موضوع الدراسة و تساعدنا على ضبط المفاهيم و تتمثل فيما يلي :

دراسة مولاي حاج مراد : العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تماثلات ) حيث أجرى الباحث دراسة في منطقة طرارة كمثال مصغر لما يحدث في المجتمع قصد معرفة مدى تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال و كذلك بغية معرفة المسار المهني و الاجتماعي للعمال الصناعيين و منه جاءت الإشكالية : إلى أي حد كان العمل الصناعي عاملا أساسيا في تغيير المواقف و المسارات و التماثلات الاجتماعية ؟

حيث نجد أن الباحث توصل إلى العمالة خلال مدة زمنية قصيرة و أصبحت فئة مهنية صناعية بدون أي تجربة في الميدان الصناعي و ذلك من التحولات الاجتماعية والاقتصادية للجزائر الذي خلق الهجرة نحو المدن ، و يرى الباحث أن مع اكتساب العمال الخبرة المهنية و التعرف على ثقافة المؤسسة في العمل الصناعي مما تؤثر على تمثلات و ممارسات جديدة بالإضافة إلى أهمية العمل الذي أصبح نوعا من الترقية المهنية و الاجتماعية<sup>1</sup> "دراسة الطبلاوي 1996" ، أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية " حيث قام الباحث دراسة في مصر على مستوى المنظمات الصناعية قصد معرفة أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية لمنظمات الأعمال وذلك من خلال الخصائص التالية : جماعة العمل، القدرة على التكيف ، و الابتكار و التجانس و عليه بنيت الإشكالية التالية : ما مدى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية ؟

توصلت الدراسة في الخير إلى أن هناك علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية ، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعة العمل و القدرة على التكيف و الابتكار و التجانس تأثيرا ، إيجابا على الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

دراسة ميدانية بمركب سونطراك " التحولات الاجتماعية و ثقافة المؤسسة " حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر البعد الثقافي على ممارسات عمال وإطارات الشركة الوطنية الجزائرية للمحروقات **sonatrach** باعتبارها أحد أهم الشركات الجزائرية التي تدعم الاقتصاد الوطني ، حيث أجرى الباحث دراسته بمنطقة ارزيو المتواجدة بغرب الجزائر ، باعتبار هذه الأخيرة أحد المراكز المهمة لتصدير البترول و الغاز المميع و مركزا للصناعات البتروكيماوية و كانت الإشكالية كالتالي :

ما هي القيم الثقافية المعتمدة في العمل والتنظيم عند شريحة عمال و إطارات مركب سونطراك ، و ما مدى اختلافها في المجتمع ؟

1 سهام بوخانوش ،ثقافة المؤسسة و تكوين الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، سنة 2015/2014 ص (3 مولاوي الحاج مراد ، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات )  
باية إيمان ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر.<sup>2</sup>

و كان الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على أثر العوامل الثقافية على ممارسات العمال و مدى انضباطهم واحترامهم لمواعيد العمل.

و تسليط الضوء أيضا على دوافع العمل عند العامل الجزائري و أساليب حل المشاكل ودورها في التأثير على سلوك العامل و تصرفاته في مختلف المواقف المهنية ، و توصل الباحث إلى أن بالرغم من الوسائل و الإمكانيات التي توفرها الشركة ورغم استعمالها للتكنولوجيا المنظورة في العملية الإنتاجية إلا أن المحيط الاجتماعي يبقى واحدا بالنسبة لكل المؤسسات الجزائرية ، فرغم ما نجده عند عمال سونطراك و إطاراتها من مستويات عليا من حيث التدريب و التعليم و ذلك أن عمال المؤسسة ترعرعوا

في مجتمع بقيمه وعاداته و تقاليده فتشبعوا منه لذلك نجد العمال يتأثرون بالواقع الاجتماعي و التاريخي و الديني و الثقافي والسياسي بكل ايجابياته و سلبياته ، و هذا ما يوضح أن أي تنظيم هو عبارة عن نسق مفتوح على محيطه.<sup>1</sup>

"دراسة دحماني محمد ادريوش 2013" إشكالية التشغيل في الجزائر انطلقت الدراسة من الأسئلة التالية :

ما مدى فعالية و أهمية السياسات الظرفية الموجهة لمعالجة الاختلال في سوق الشغل في ظل التطورات الحاصلة في بنية الاقتصاد الجزائري ؟

ما هو اتجاه العلاقة بين النمو الاجتماعي و التشغيل في الجزائر ؟

هل انخفاض معدلات البطالة يرجع أيضا للمتغيرات الديمغرافية في التركيبة الحالية للسكان في الجزائر .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 أستاذ بوفلجة غياث ، بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، جامعة وهران ، ص 41

معدلات النمو الاقتصادي الحقيقي المسجلة في الاقتصاد الجزائري ظلت تتسم بالتقلب بشكل واضح ، فقد سجل معدل النمو قدرة بنسبة 3.3 % فقط خلال سنة 2011 بالرغم من الاستثمارات الكبرى التي أنجزت معدل البطالة انخفاض إلى حدود 10 % حتى نهاية 2011 دون الحديث عن معدل البطالة بين الشباب الذي بقي في حدود 21.5% (تمثل هذه النسبة حوالي 43.5% من مجموع العاطلين عن العمل ) الزيادة في عدد مناصب العمل التي تم خلقها خلال 2000-2011 استحوذ على الجزء الأكبر منها في قطاع التجارة و الخدمات بنسبة 50 % تقريبا ، يعتبر هذا القطاع حسب بعض الاقتصاديين غير منتج.<sup>1</sup>

**دراسة ليندة كحل الراس بعنوان "سياسة التشغيل و سوق العمل في الجزائر " خلال فترة 2000-2010 تطرح الدراسة الإشكالية التالية :**

ما مدى مساهمة سياسات التشغيل المنتهجة من طرف الحكومة في معالجة اختلال سوق العمل في الجزائر في إطار الإمكانيات المالية المخصصة للفترة 2000-2010 ، ولمعالجة هذه الإشكالية تطرقت الدراسة إلى التأهيل النظري بالرجوع إل مدارس الفكر الاقتصادي المفسرة لسوق العمل ، حيث تم التطرق للإطار المفاهيمي لسوق العمل و محاولة إسقاطه على حالة الجزائر من خلال التطرق إلى أبرز المراحل التي تمر بها و التركيز على الفترة الممتدة من 2000-2010 و هي الفترة المعنية بالدراسة .

تناولت الدراسة السياسات التشغيلية ضمن البرامج الحكومية خلال فترة الدراسة 2000-2010 ، و أهم البرامج و أجهزة التشغيل في الجزائر و كذا أهم الإجراءات و السياسات المطبقة خلال هذه الفترة في مجال التشغيل .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> إشكالية التشغيل في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، واقع سياسة التشغيل في معالجة البطالة في الجزائر من خلال المخطط الخماسي 2010-2014 ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

الإحصائيات الرسمية المعتمدة في هذه الفترة تبين تحسن ملحوظ في سوق العمل من خلال ارتفاع معدل العمالة و انخفاض معدل البطالة ، غير أن هذه الإحصائيات بحاجة إلى مصداقية وكذلك بسبب التضارب و الاختلاف من مصدر لآخر .

يفقد كل من معدل التشغيل و معدل البطالة و دلالتهما في ظل تنامي مساهمة القطاع الغير الرسمي في التشغيل ، لأن حساب هاذين المعدلين يضم فئة المشتغلين في هذا القطاع .

سوء التنسيق بين مختلف أجهزة التشغيل ، رغم أنه القطاع الوحيد القادر على تحسين الأوضاع ن على رأسها التشغيل والضمان لهذه التحسينات الاستمرارية و الاستدامة .

تأثير التوسع في معدل الإنفاق العام على معدلات النمو و بالتالي على التشغيل تأثيرا غير مستدام ، لأنه يتحدد أساسا بمستوى أداء قطاع المحروقات <sup>1</sup>.

أما الإطار المنهجي للدراسة ، فيعد المنهج من ضروريات البحث ، فهو أساسي في أي حقل علمي لأنه بمثابة مسار يسلكه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسته موضوع معين ، حيث يوضح الباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد بلوغها ن لذلك عرف المنهج بأنه سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة و منظمة <sup>2</sup> و اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الكيفي الذي يهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة (موضوع الدراسة) و عليه ينصب الاهتمام هنا

1 سياسة التشغيل في الجزائر في ظل التعددية السياسية (1990-2019) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، أم البواقي 2019  
موريس أنجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الطبعة 2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ص 36<sup>2</sup>

أكثر على حصر معدن الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها.<sup>1</sup>

و في ما يخص العينة أو مجتمع البحث فتم اختيار العينة الغير الاحتمالية ، و من نماذجها نذكر العينة القصدية و التي اعتمدنا عليها في إنجاز بحثنا ، أفراد المجتمع مصدر العينة ، ووفق أسس علمية لا مكان للانحياز فيها الاختيار ، و كل مفردة في المجتمع المستهدف قد تكون من ضمن الذين يقع عليهم الاختيار أمام الفرص المتساوية.<sup>2</sup>

حيث إذا كان بإرادة الباحث القيام بدراسة وضعية دقيقة أو تقديم صورة عامة عن هذا المجتمع ن فمن شأن النتائج التي سيصل إليها من دراسة العينة على المجتمع الكلي واختيارنا لها كونها تخدم الموضوع و الإشكالية و الدراسة التي نحن بصدد القيام بها لجمع المعلومات و المعطيات و محاولة الإجابة عن فرضياتها ، و مجتمع بحثنا يضم الفئات السوسيو مهنية المتوفرة بالمؤسسة حيث اشتملت عينتنا على 30 مبحوثا موزعون حسب الفئة السوسيو مهنية كالتالي :

- عدد المبحوثين تمثل فئة الإطار 03 مبحوثا .
- عدد المبحوثين تمثل فئة التحكم 02 مبحوثا
- عدد المبحوثين تمثل فئة المنفذ 25 مبحوثا

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

**الإطار المكاني و المجال الجغرافي :** فقد تمت دراستنا على مستوى مؤسسة صارل أو بل جريدة الوطني **le patriote** بمدينة وهران ، مقرها عمارة 05 شارع روما سيدي الهواري

المرجع نفسه، ص 100<sup>1</sup>  
الدكتور عقيل حسين عقيل ن فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر، 1999، ص 2<sup>2</sup>

، بلدية وهران ، و هي شركة ذات مسؤولية محدودة كما تعتبر مؤسسة صحفية للنشر والتوزيع ووكالة للإشهار كما لها قناة تلفزيون لنشر الأخبار و بث آخر المستجدات و هي تضم 60 من المجموع الكلي للعمال .

أما المجال الزمني للدراسة : الذي هو امتداد للتفكير النظري و تمثيل وحدة متكاملة بين النشاط النظري و النشاط الامبريقي (التطبيقي) ، الذي يتطلب التحقيق و البحث للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة و التي استغرقت مدة 20 يوما في الفترة الممتدة ما بين 23أفريل 2023 إلى 11 مارس 2023 .

حيث تم القبول بإجراء البحث و تمت الموافقة في حدود هذه المدة و التي كانت كافية لجمع المعطيات من خلال الخطوات التي تمثلت فيما يلي :

بعد قيامنا بالجولة الاستطلاعية و معرفة رؤساء الأقسام و المديرين ، قصد التعرف على المؤسسة و القيام بالملاحظة مباشرة ، لتفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة و التي شملت عل المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : حيث تم في هذه الفترة الموافقة من أول زيارة و تم الحصول على الترخيص في إطار التحضير لمذكرة التخرج للماستر و كان هذا ابتداء من تاريخ .....

ثم المرحلة الثانية : التي قمنا فيها بزيارات متعددة إلى مؤسسة كأعضاء منها للحصول على المعلومات و ثقة المبحوثين في تواجدنا المستمر في المؤسسة و الترحيب من طرفهم بشكل دائم ، و قد قمنا بتجريب أسئلة الاستمارة على مجتمع البحث للتأكد من فهم الأسئلة

المطروحة و إعادة صياغتها مرة أخرى ، ثم الحصول على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الضرورية ، و ذات الصلة بأهداف البحث و هذا في الأسبوع الأول .

أما المرحلة الثالثة : فالأسابيع المتبقية تم فيها الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة مع التأكيد على صحتها من خلال الملاحظة كل الوثائق من طرف مدرائها و التحدث مع جميع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة و إجراء تقنية سيرة حياة على بعض المبحوثين و امتدت إلى غاية ...

أما صعوبات الدراسة ن فالعمل و البحث في أي حقل علمي يصادفه حواجز و صعوبات تقف في سبيل الباحث و تعيق إتمام بحثه ، و تمثلت لدينا هذه الصعوبات في :

عدم الحصول على التصريح بإنجاز البحث الميداني بمركب سونطراك ، رغم ترددنا المتواصل على المؤسسة منذ شهر جانفي – الذي يرجع إلى وجود مشاكل بمركب إدارة الموارد البشرية مما منع القبول بالمتربصين و البحوث الميدانية بالمؤسسة على غرار الشعب العلمية الذين كانوا يتلقون إقبال على تصريح إنجاز بحث ميداني :

و بعدها مؤسسة توزيع المياه الجزائرية "السيور" التي قدمنا لها ترخيص بإنجاز البحث الميداني فيها إلا أننا لم نتحصل على تصريح و كان هذا شهر فيفري .

إلى جانب نقص المراجع في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، التي تتطرق للموضوع المدروس و نقص الدراسات الأكاديمية و ماجستير و الدكتوراه و التي كانت شبه منعدمة ، و هذا حسب اطلاعنا ، ووجود اختلافات كبيرة منهجيا في الدراسات السابقة و الدراسات الحالية ، هو ما شكل لنا صعوبة في نقص المراجع و الدراسات .

و كما دعتنا الضرورة إل أن نوضح عدة مفاهيم قصد الاطلاع الجيد على أبعاد هذا البحث، حيث تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند القيام بأي بحث و لذلك لتعدد التعاريف الخاصة بكل مفهوم و يكمن دور الباحث هنا أن يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه .



**فالمؤسسة :** هي خلية اقتصادية اجتماعية تقوم بتقديم خدمات أو سلع من أجل إتباع رغبات المستهلكين و لقد عرفت المؤسسة على أساس أن هذه الكلمة تخص كل منظمة تود استخدام الموارد (العمل ، رأس المال ، الإنتاج ، ثروات أو خدمات مصيرها البيع).<sup>1</sup>

**التنظيم :** أو التنظيمات تعرف بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بدائي معين لكي تحقق أهدافا محددة و ينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية و الشركات و التنظيمات العسكرية ، والهيئات الحكومية ، المدارس ، المستشفيات الجامعية و السجون ... الخ و أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل و القوة وتحديد مسؤوليات الاتصال ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم و توجيهه نحو تحقيق أهدافه ، وضمان الحركة داخل البناء التنظيمي ، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء ، و انضمام أعضاء جد تتوفر فيهم صفات و خصائص من أهمها التخصص و الخبرة .<sup>2</sup>

**الثقافة :** و تعتبر الثقافة من المفاهيم الصعبة في التحديد ، عرفها تايلور Taylor بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " . و لمفهوم الثقافة عدة تعاريف فرغم اختلافها من باحث لآخر حسب انتمائه العلمي و اهتمامه فإن ما يهمننا في هذا المجال ، هو العلاقة بين الثقافة و السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر و إمكانية المحاكاة . وقد استخلص بن نعمان 1988 من مختلف تعاريف الثقافة على أنها شيء مكتسب ، و أنها تؤثر على السلوك الفردي و الجماعي للأفراد .

**التسيير :** يعتبر التسيير أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم و أهمها الإنتاج ، ولقد ركز تقرير منظمة الشغل الأولية 1969 على

عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير **management** : حيث يرى أن التسيير هو تنظيم و مراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة ، و يلخص كاتز **katz** 1970 مهمة

مرجع سابق ذكره ص 071  
محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 1979 ،  
ص 102

المسير فيرى بأن أهم متطلبات المسير أن يكون محلا للعوامل التي تؤثر على الإنتاج ، ومشخصا للعلاقات ما بين الأفراد و القيم و المعايير داخل وحدته.<sup>1</sup>

**ثقافة المؤسسة :** هي عبارة عن أنواع محددة من الأهداف و ذلك بعلاقتها مع القيم والمعتقدات السائدة ، و هذه هي التي تحفز الأشخاص و الآخرون من التعامل معها والعمل فيها ، و من المهم أن العاملين في المؤسسة أو المنظمة أن يفهموا الثقافة التي يشتركون بها مع غيرهم و مدرائهم و أن يفهموا المدى المسموح به لتغيير هذه الثقافة ، و كيفية تطبيق التغيير الثقافي تبعا للظروف التي تواجهها المؤسسة أو المنظمة.<sup>2</sup>

**الثقافة التنظيمية :** تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم ، و أيا كانت وجهة النظر حول الثقافة التنظيمية ، فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورهما جماعة معينة من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية ، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها و العاملين الجدد في التنظيم ، من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.<sup>3</sup>

**الإدارة :** هي مجموعة من الأنشطة الإنسانية و الاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة و الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية .

**التنمية :** هي عملية تغيير حضاري لكل جوانب المجتمع المادية و المعنوية و هي عمليات تخطط وفق سياسة عامة لإحداث تطور اجتماعي و اقتصادي سياسي للناس في مجتمعاتهم.<sup>4</sup>

**إدارة الموارد البشرية :** لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد محدد لإدارة الموارد البشرية وقد عرفها **G luek** بأنها : "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد المؤسسة بالموارد

مرجع سبق ذكره ص 03<sup>1</sup>

مرجع سبق ذكره ص 07<sup>2</sup>

محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى ، 2008 ص 10<sup>3</sup>

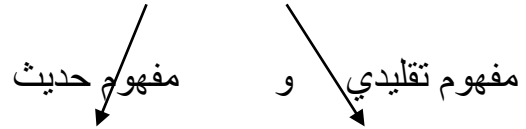
محمد سلامة غباري ، التنمية ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 3<sup>4</sup>

البشرية اللازمة ، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها وأخيرا الاستغناء عنها<sup>1</sup>.

**الموارد البشرية :** و تشمل العاملين و الموظفين بالمؤسسة من عاملين و إداريين و جميع القائمين على تقديم الخدمات و تسيير أمور العمل و الخدمات المعاونة لهم<sup>2</sup>.

**التوظيف :** يمكن أن نعرف التوظيف بأنه العملية التي تتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية و المهنية لتشغيل وظائف معينة في المؤسسات ، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة و التخصص المهني و الإداري نفسه و من تم يمكن القول ، أن عملية التوظيف أو التعيين في الوظائف المختلفة في المؤسسات جزءا أساسيا من عمليات وظائف الإدارة و التي يمكن أن تباشرها القيادات العليا أو المتوسطة في التنظيمات ، كما تعتبر عملية الاختيار للمستجدين جزء من قرارات المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم<sup>3</sup>.

**التشغيل :** يتضمن التشغيل مفهومين مختلفين :



بمعنى أنه تمكين الشخص من الحصول على العمل و الانشغال به في مختلف الأنشطة بعد الحصول على قدر معين من التدريب و التأهيل و التكوين

أما في المفهوم الحديث فيرى أنه لا يعني العمل فقط ، بل يشمل الاستمرارية في العمل ، يعني له حق المشاركة و التمثيل في مختلف التنظيمات و الحق في الضمان الاجتماعي ورفع مستوى المؤهلات عن طريق التكوين و التدريب و التقاعد حسب الشروط التي يوضحها القانون<sup>4</sup>.

العبد عماد : أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم تخصص التنظيم و العمل ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، 2004-2013<sup>1</sup>

3 محمود محمد أحمد عبد الرحمن هلالي ، تعليم الخدمة الاجتماعية في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، 2018 ص 61

2 نايت سعدي إلهام ، آليات تفعيل و نجاح سياسة التشغيل في الجزائر ، الملتقى الوطني ، سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر 13 و 14 أبريل 2011 ص 314 ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

مرجع سبق ذكره ص 64

**مفهوم السياسة :** كلمة السياسة من الكلمات التي يكثر استعمالها و ترديدها و تأخر معاني متباينة فهي من الكلمات التي يثار حولها و حول مضمونها و محتواها الكثير من الجدل والخلاف . و تعرف السياسة على أنها تفكير منظم يوجه سلوك و تصرفات و برامج الدولة أو المنظمة أو الفرد ، و تعني نتائج تفكير منظم يتصرف الإنسان أو التنظيم على هديه الوقت الطويل و السنوات الطويلة .<sup>1</sup>

**مفهوم البطالة :** هي ظاهرة أو حالة اجتماعية و اقتصادية تعني عدم وجود نشاط ذهني كان أو عضليا في مجتمع ما للراغبين فيه ، القادرين عليه و في سن يؤهلهم للشغل أي أنها تعني صفة العامل عن العمل.<sup>2</sup>

**مفهوم سوق العمل :** سوق العمل نظريا و بالمعنى التقليدي هي سوق ككل الأسواق باعتبارها قد توفر المقومات الأساسية للسوق : العرض و الطلب و السعر . وبهذه المفردات فهي تخضع ككل الأسواق إلى العرض و الطلب و آلية التعديل بينهما هو السعر إلا أنه نظرا لتطور الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المتمثلة خاصة في بروز ظواهر جديدة كانهدام التوازن بين عارضي العمل و طالبيه و البطالة المتنامية .<sup>3</sup>

و قد تمت معالجة الموضوع حسب ثلاث فصول للإمام بأغلب المعلومات التي ارتأينا أن نطرحها لخدمة هذه الدراسة التي تتراوح بين جاذبين النظري و التطبيقي في بناء الموضوع .

أما الفصل الأول الذي عنوانه بالإطار المنهجي و الذي يحتوي على مقدمة عامة والمنهجية المعتمدة في دراسة الظاهرة و التي تتضمن مختلف الدراسات السابقة ، و كذا تحديد الإشكالية و الفرضيات ، و اختيار وسائل البحث و العينة التي تمثل مجتمع البحث .

د. أحمد إبراهيم حمزة ، السياسة الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ص 56<sup>1</sup>  
 2 كوتر زيادة ، واقع سياسة التشغيل في معالجة البطالة في الجزائر من خلال المخطط الخماسي 2013 – 2014 ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم اجتماع عمل و تنظيم ، ام البواقي 2018 ، ص 22  
 3 علي حمدي ، تنظيم و تطوير أسواق العمل ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العربي للتنمية و التشغيل يومي 15 و 16 نوفمبر ، الدوحة 2008 ، ص 9 و 10 ، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا ، برلين ، العدد 02 جوان 2018 ص 48

بينما يتناول الفصل الثاني و الذي تم عنونته ب: الثقافة التنظيمية في المؤسسة (سياسة التشغيل ) ، بهذا الفصل نعالج كل من المؤسسة باعتبارها الكل الذي يضم كلتا الظاهرتين ثم الثقافة التنظيمية من خلال إعطاء تعريف عام لها و إبراز العوامل المؤثرة عليها وتوضيح مدى فعاليتها وصولا إلى سياسات التشغيل المنتهجة في المؤسسة الجزائرية .

إضافة إلى الفصل الثالث و المعنون بالإطار التطبيقي حيث تمت فيه دراسة مجموعة القيم و العادات و التقاليد الخاصة بمؤسسة صارل أو بل و سياسة التشغيل التي تتبعها المؤسسة في اختيار عمالها و هو الفصل الذي يضم ما توصلنا إليه في الدراسة للإجابة على الفرضيات ، ثم الخاتمة العامة في ما قد توصلنا إليه للإجابة عن الإشكالية و فرضياتها المطروحة ، و أهم النتائج التي تم استخلاصها من دراستنا لهذا الموضوع ، إلى جانب مجموعة من المراجع الخاصة بالدراسة و مذكرة التخرج .

# الفصل الثاني

## الثقافة التنظيمية في المؤسسة (سياسة التشغيل)

### 1- تعريف المؤسسة و مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية :

**تمهيد :** يتمتع العالم و يزخر بأنماط تسييرية وأشكال تنظيمية لمختلف المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية . ساهمت هذه الأخيرة بشكل أو بآخر في تطورها و نموها وتوسيع نطاق نشاطاتها وفق سياسات توجهها إلى طرائق و سبل معينة. و قد تعددت أساليب التسيير في المؤسسات الجزائرية . و التي كانت و مازالت مخبرا للتجارب ومكان لتنفيذ الأساليب التنظيمية المستوردة ، كما أن المؤسسة الجزائرية بقيت لسنوات رهينة للتوجهات السياسية و الاجتماعية و الإيديولوجية مما هي اقتصادية .

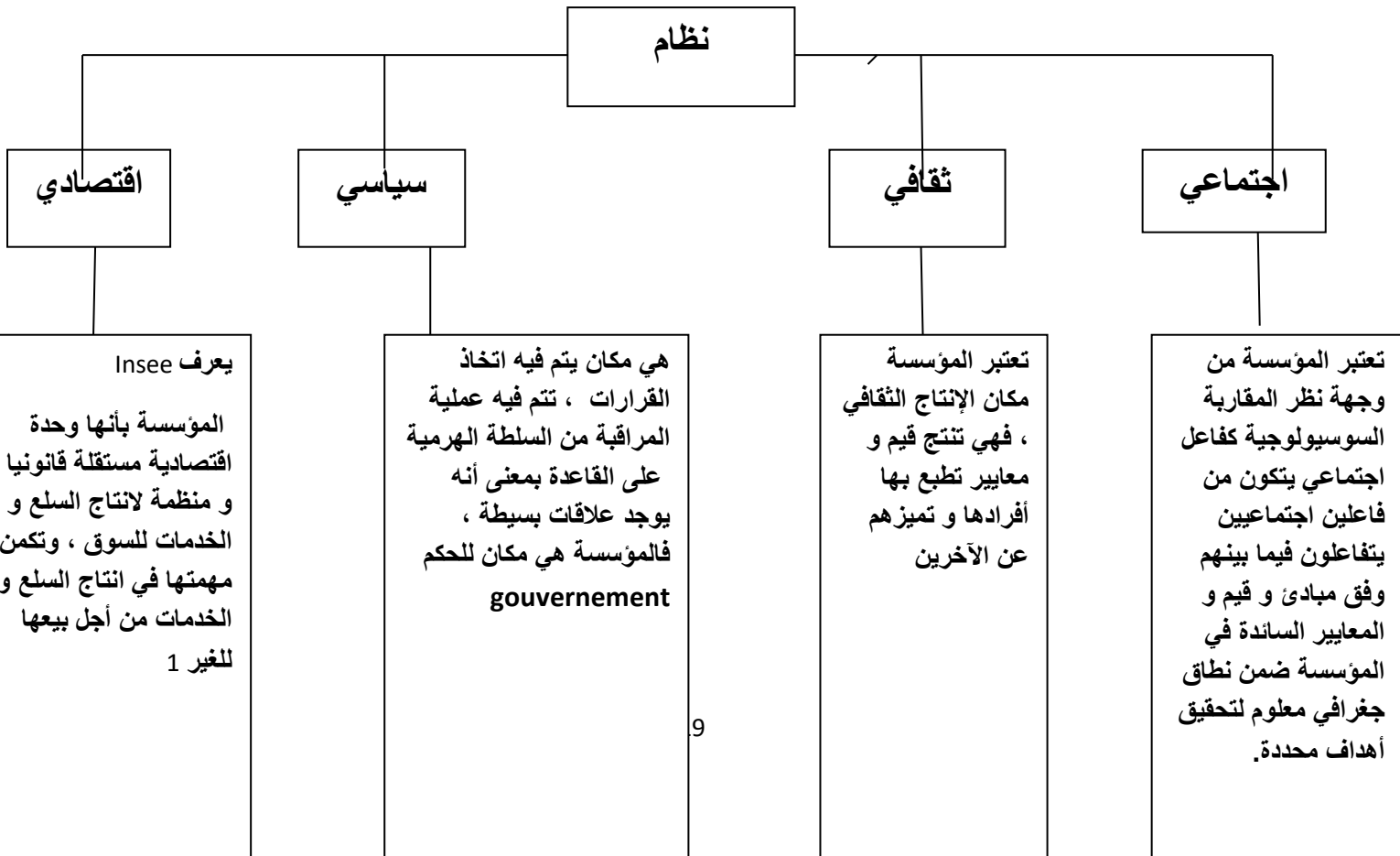
فمنذ الاستقلال ورثت الجزائر مؤسسات شبه معطلة ، نتيجة سياسة الأرض المحروقة التي مارسها المستعمر الفرنسي قبل مغادرته الجزائر ، حيث هجرت الإطارات التنظيمية لهذه المؤسسات بالإضافة إلى غياب إطارات وطنية مؤهلة وكفأة .

كما شهدت الجزائر عدة تشريعات خاصة في ميدان التنظيم و التسيير المؤسساتاتي .

\* تعريف المؤسسة :

تعددت تعاريف المؤسسة و كل تعريف منها يركز على جانب من الجوانب ، و ذلك راجع لتعدد المناهج في دراسة المؤسسة ، و كتعريف جامع لهذه المناهج نذكر تعريف **olivier meier** حيث يعرف المؤسسة بأنها نبية

اقتصادية ،قانونيا مستقلة ،تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منظمة و منسجمة لتقديم سلع و خدمات للزبائن في المحيط الخارجي ، الذي يتميز بالمنافسة و يمكن اعتبارها كعون اقتصادي ، كيان اجتماعي (البعد الثقافي و العلائقي ) . و واقع سياسي للتبادلات و التفاوض و المواجهة و من خلال التعريف نستنتج أربع محاور :



1- بودراع فوزي ، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك ، فرع مركب GP1Z ، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص عمل وتنظيم ، 2014/2013 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة وهران ، ص 32 .

2- olivier Meier dico du manger .édition dunod,paris 2009,p72 ,,j g.morch et h.a Simon ,les organisation ,édition.

## 2- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية :

### أ- مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967) :

المؤسسة المسيرة ذاتيا جاءت من أجل بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة الاوروبيين الذين كانوا يملكونها و يقومون بإدارتها و هي لم تكن معينة بأنشطة مرتبطة بالخدمة العمومية ، حيث خضعت المؤسسة المسيرة ذاتيا لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963 و من نتائجه ما يلي :

- تتمتع الشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص .
- ملزمة بالقيد في السجل التجاري .
- ملزمة بمسك محاسبة مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة
- تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي و التجاري <sup>1</sup>.

### ب- مرحلة المؤسسة الحكومية (1968-1971)

بعد فشل التسيير الذاتي ، الذي لم ترق إلى النموذج التنموي للبلاد ، جاءت مرحلة الشركات الوطنية ، التي تميزت بظهور شركات وطنية ضخمة خاصة بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدولة . فكانت هي الأداة الأساسية في تحقيق التنمية الصناعية التي باشرتها البلاد في نهاية الستينيات و خلال سنوات السبعينات .

1 براهيم بلقاسم ، التغير الاجتماعي ، التنظيمي و إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مقارنة سوسبولوجية لمنطق الفعل المنظم ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سونطراك ، الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص سوسبولوجيا التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010-2011 ، ص .



- غير أنها تخضع لأحكام القانون العام و إنما لأحكام القانون الخاص

- تتميز بالاستقلال المالي .

- ملزمة بالقيد في السجل التجاري .

## 2- ج- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980) :

يعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات مرحلة من مراحل تسيير المؤسسات الإنتاجية ، و قد ساهم في سد فراغ قانوني في مجال تسيير المؤسسات إلا أنه ترك أثرا عميقا على قيم العمال و اتجاهاتهم نحو العمل . و كأي نموذج آخر ، نجد للتسيير الاشتراكي جوانب ايجابية و أخرى سلبية .

- جوانب ايجابية تتمثل في :

- الأمن المهني

- المساهمة في التسيير.

- الخدمات الاجتماعية .

- جوانب سلبية تتمثل في :

- مركزية اتخاذ القرار.

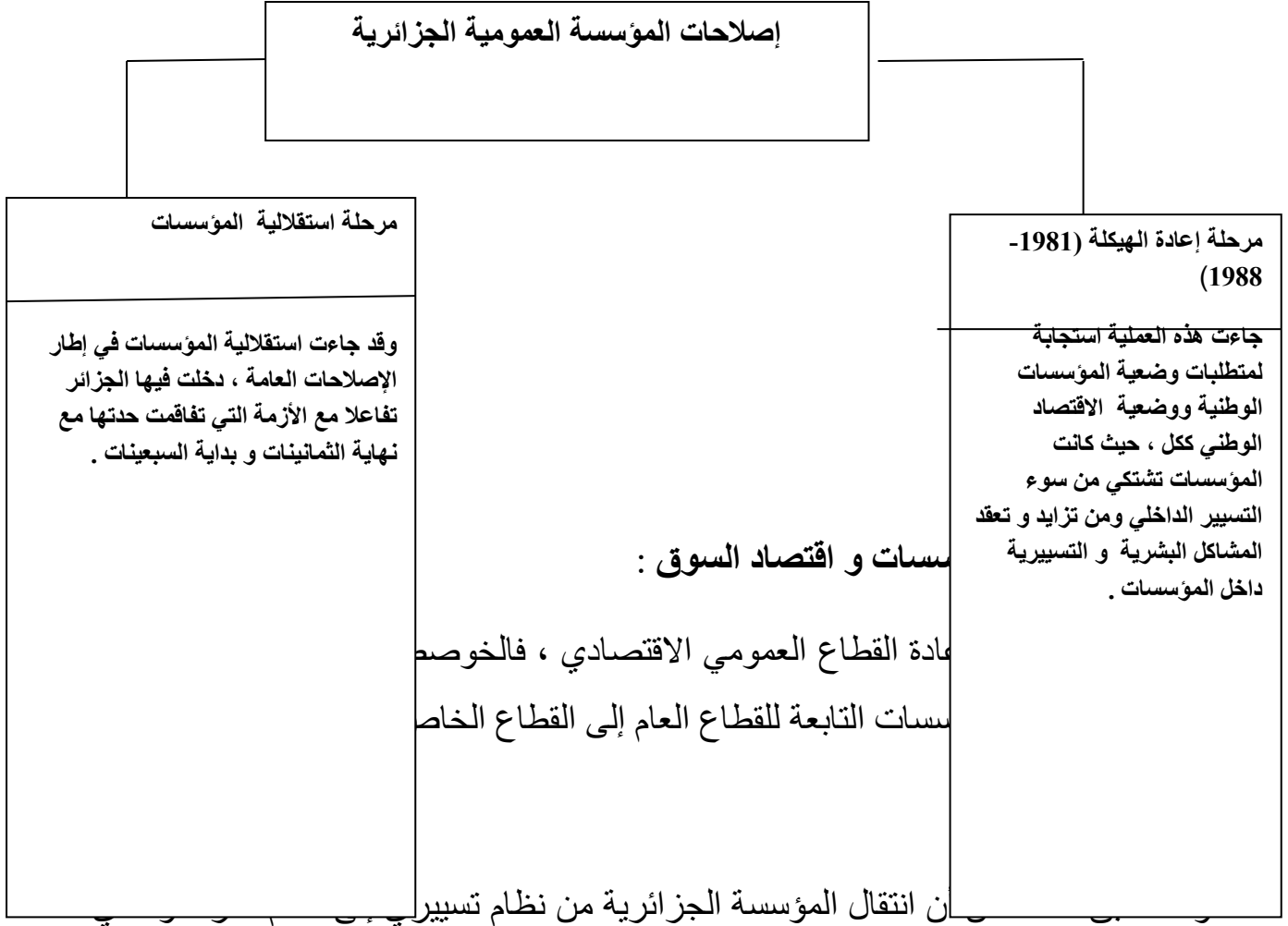
- بطء عملية اتخاذ القرارات .

- غموض في سلطة اتخاذ القرارات .

- عقم الاجتماعات .

## 2- د- مرحلة إصلاحات المؤسسة الجزائرية :

مرت عمليات إصلاح المؤسسات العمومية بعدة مراحل ، تتمثل في إعادة الهيكلة ثم الخصخصة ، الدخول التدريجي إلى اقتصاد السوق .



تمثل في الإصلاحات الاقتصادية . التي تعتبر تأثيرات قوى و أبعاد مختلفة.

## 3- مقارنة سوسولوجية لمفهوم الثقافة و الثقافة التنظيمية :

**تمهيد :** لقي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما من قبل علماء الاجتماع و علماء اجتماع التنظيمات و الإداريين باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة و المؤثرة في أداء المنظمة من جانب . وفي تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب آخر، فهي تعد من أهم المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة ، إذ نجد أن الكثير من الباحثين و مدراء المؤسسات و الشركات يؤكدون على أن نجاح و فشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة و نمط التفكير السائد فيها. فكل منظمة ثقافة خاصة بها ، و تتكون هذه الأخيرة من مجموعة القيم و المعتقدات التي يكتسبها العمال من طرف منظماتهم و بنيتهم الخارجية التي تعمل بدورها على تشكيل سلوك العاملين و تصرفاتهم ، وكذا اتجاهاتهم و التي تنعكس إما سلبيا أو ايجابيا على جميع عمليات و أنشطة المنظمة.

## 1- مفهوم الثقافة :

الثقافة كما يعرفها اليوم علم الأنثروبولوجيا الثقافية ، و تتفق معه العلوم الاجتماعية المعاصرة : هي البيئة الثانوية التي من صنع الانسان ، و الثقافة عبارة عن مركب من أساليب الشعور و السلوك الذي يميز مجموعة من الناس و بثوار كونه جيلا بعد جيل ، و ترتبط تلك العناصر ببعضها البعض بعلاقات تفاعل و تأثير متبادل ن و يؤدي كل عنصر منها وظيفته الخاصة في إطار الثقافة الكلية للمجتمع<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الثقافة التنظيمية :

1 الأستاذ الدكتور محمد محمود الجوهري ، علم الاجتماع التنموية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2010، ص 81-82

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية من باحث لآخر مع جمع وجهات النظر تأخذ تعريف الذي تتفق عليه الدراسة في تحديد الثقافة التنظيمية ، و هي ذلك الإطار الذي يحكم و يوجه ويفسر سلوك الأفراد في منظمة و ذلك من خلال مجموعة القيم و المعتقدات و الافتراضات الأساسية و المعايير و الأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على سلوكيات العاملين و على كيفية أدائهم لأعمالهم و تنشأ متأثرة بالقيم و المعتقدات التي يحملها القادة و المسؤولون<sup>1</sup>.

### 3- مفهوم ثقافة المؤسسة :

يشير مفهوم ثقافة المؤسسة إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون فيها المؤسسة إذ لا وجود (الثقافة مؤسسة) خارج الأفراد المنتمين إليها. وقد بين رونو سانسوليو (renard sansaulier) أنه يمكن حسب الأصناف الاجتماعية المهنية تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة ، وقد انتهى إلى اختصارها في أربع نماذج ثقافية رئيسية.

الثقافة الأولى	الثقافة الثانية	الثقافة الثالثة	الثقافة الرابعة
التي تميز العمال المختصين غير الأكفاء	و هي من صنع المحترفين و التقنيين الذين يزاولن مهنة فعالية .	مع وضعيات الحراك المهني ، يكون نمط الاشتغال العقلاني هو نمط التناغم الانتقائي	ثقافات أوساط العمل التي نجدها لدى العمال فاقد التاهيل و الذين تحوزهم ذاكرة عمالية، شأن الشغالين المهاجرين و الفلاحين باعتبارها وسيلة مشروع خارجي
		المجموعات داخل المؤسسة .	

2 رجب عبد الرحمان ، دور الثقافة التنظيمية في تحديد إستراتيجية المنظمات الدولية اتجاه حقوق الإنسان ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم سياسي و إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2018 - 2019 - ص 07

#### 4- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي :

- تزويد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية . إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية و التميز ، و الإحساس بضرورة تحقيق هدف و غرض مشترك .
- خلق الإلتزام برؤية و رسالة و أهداف المنظمة لأنها تعمل على خلق روح الإلتزام و الولاء بين العاملين من خلال التعرف على قيم و اتجاهات العاملين .
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل ، لأنها تعمل على خلق روح التعاون و التنسيق .
- تعمل بمثابة مرشد للإدارة و العاملين إذ تحدد نماذج و معايير السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها .
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم .
- تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة و غيرها من المنظمات .
- تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين .
- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة ، إذ تكون على سلوكيات ابتكارية ، كالتفاني في العمل .
- يؤدي العاملين أدوارهم في إطار تنظيمي واحد .

### 5- العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر :

- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع .
- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خطوطه السلطة و أساليب الاتصالات و نمط أخذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنطقة – و ما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين الأفراد و مع الأطراف الخارجية<sup>1</sup>.

### 6- مفهوم الفعالية التنظيمية ، و خصائص التنظيمات الفعالة :

#### \* مفهوم الفعالية التنظيمية :

فعالية التنظيمات مصطلح حديث العهد ، فبالرغم من صعوبة التعريف و غموض المصطلح ، اختلاف الباحثين في تصوراتهم لموضوع الفعالية التنظيمية إلا أنه يمكن تعريفها بأنها ، تعتبر النجاح و القدرة الإنتاجية و هي القدرة على تحقيق أهداف التنظيم .

1 خالدية مصطفى عبد الرزاق و سامي أحمد عباس و حميد علي أحمد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة العراقية ، مارس 2019 ص 158-159

\* خصائص التنظيمات الفعالة :

أ- تكنولوجيا متطورة : فمن مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة ، اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم .

ب- موارد بشرية كفاة:

\* **يد عاملة كفاة** : فعلى التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات و على مختلف المستويات ، و أن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم .

\* **سيولة الاتصالات** : إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل ، و من الأسفل إلى الأعلى وأفقيا بين مختلف المصالح .

\* **فعالية القيادة التنظيمية** : بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة و التعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية و القدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمل من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي و التدريب المستمر للعمال.

\* **المساهمة في اتخاذ القرار**: يجب اشتراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية تنفيذها ، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية و مشاركة العمال .أي أن يشترك العمال في اتخاذ القرارات و في مختلف المستويات ، مما يشعرهم بأهميتهم و حاجة التنظيم إليهم .

\* **حل مشاكل العمال وتحفيزهم** : تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني ، و هو ما يؤدي إلى :

- ارتفاع مستوى الرضا المهني

- انخفاض مستويات التغيب و ترك العمل .

- الشعور بالاعتزاز و الانتماء للتنظيم<sup>1</sup>.

مرجع سابق ذكره<sup>1</sup>.

## 7- نظريات التنظيم :

### 1- نظرية البيروقراطية: bureaucrtay theory

تتسبب هذه النظرية إلى عالم اجتماع التنظيم الألماني "ماكس فيبر" M.Weber ، وقد تركز هذه النظرية على التنظيم الداخلي ، للمؤسسات الاجتماعية المختلفة ، أيا كان نوع هذه التنظيمات التي تحدد مقوماتها الإدارية من خلال مجموعة من المبادئ العامة و من أهمها:

- تحديد القواعد الداخلية للمؤسسة بصورة دقيقة .
- ضرورة وجود نسق من نسق من السلطة الداخلي .
- يتم توظيف الأفراد على أساس التخصص و الشهادة العلمية و تقسيم العمل .
- تحديد قواعد العمل الداخلي و نظم الترقية و المكافأة .
- يتم طاعة الأوامر و تنفيذها حسب العلاقات الرسمية .
- ضرورة تدوين جميع القواعد و الأوامر بصورة مكتوبة .
- استبعاد العلاقات الشخصية من نظم العمل .
- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بكافة الوسائل .
- عدم امتلاك المهن و الوظائف الداخلية في المؤسسة .

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية : humon relation theory



ترتبط تحليلات هذه النظرية بإسهامات إلتون مايو A.Mayo وزملاؤه في جامعة هارفالد **Harvard univ** و تجاربهم الشهيرة التي أجريت على مصنع "هاوثورن" **Hawthorne factory**. حيث استطاعت هذه النظرية أن تركز على دراسة التنظيمات المختلفة وسعيها إلى تحليل العمليات و البناءات الداخلية فيها ، و الكشف عن السبل لزيادة الإنتاج و تحسين ظروف العمل ، ورفع الروح المعنوية ، وروابط العلاقات الاجتماعية الإنسانية داخل المؤسسات وخطوة الإنتاج ، و تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل و العملية الإنتاجية مثل : الإضاءة و الضوضاء و التهوية و... وغيرها .

### 3- نظرية النسق الاجتماعي : social system theory

ترتبط نشأة هذه النظرية البنائية الوظيفية السوسولوجية التي ظهرت الو.م . و أوروبا خلال بداية الخمسينات من القرن العشرين . و لقد انتشرت على أيدي عالم الاجتماع الأمريكي " تالكوت بارسونز" **T.Parsons** . ساهمت هذه النظرية على المستوى النظري أو الميداني في دراسة الكثير من المؤسسات الاقتصادية و الإنتاجية و الخدمية عموما ، أسهمت كثيرا في تطور هذه النظرية و ذلك من خلال دراستها على المؤسسات التربوية و الثقافية والاقتصادية عموما ، و ذلك عند محاولتها لدراسة العلاقة بين الأنساق التربوية والاقتصادية، و الثقافية و الأنساق الاجتماعية الأخرى في المجتمعات الحديثة .

### 4 – نظرية اتخاذ القرارات : Decision Making theory

ترتبط بالدراسات التنظيمية المكثفة التي أجراها كل من " مارش " **March** و "سيمون" **Simon** في كتابهما " التنظيم **organisation**" ، حيث أشار إلى أن طبيعة البناءات الداخلية و العمليات التنظيمية للمؤسسات ، لا تقوم إلا عن طريق وجود عدد من المتغيرات الأساسية مثل :

- تقسيم العمل division of labour

- التخصص speciolization

- القواعد و اللوائح المحددة Rules

و تعتبر هذه المتغيرات من العوامل الهامة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار و لاسيما بواسطة المستويات الإدارية ، بالإضافة إلى مشاركة المستويات العاملة في التنظيمات في عملية صنع القرار أو المشاركة فيه ، و رسم السياسات التنظيمية و الأهداف العامة.<sup>1</sup>

### خلاصة :

إن ثقافة المؤسسة تمثل المحرك الذي يضمن نجاح المؤسسة حيث تكمن غاية الثقافة في تماسك أعضاء المنظمة ، و هي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد الموجودة بالمؤسسة .

---

1 الأستاذ الدكتور عبد الله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية ، جامعة بيروت العربية ، 2009 ص 362،363،364،365

1- سياسة التشغيل في الجزائر :

- تمهيد : يعتبر الشغل محور اهتمام جميع شرائح المجتمع حيث شكل كمفهوم في علم الاجتماع وكواقع في حياة المجتمعات حجر أساس في البناء الاجتماعي و محرك الدفع ، و تظهر أهمية الحديث عن التشغيل انطلاقا من كونه يعبر بشكل صادق عن واقع أي مجتمع .وكذلك الحال بالنسبة للجزائر حيث عانت من أزمة خانقة في ظل تسريح العمال وعدم وجود مناصب للوافدين الجدد خاصة بعد الانهيار المفاجئ لسعر النفط سنة 1986 مما أدى بالدولة لسعي بالنهوض بقطاع التشغيل و خلق برامج للتنمية .

1- مفهوم سياسة التشغيل :

سياسة التشغيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات تصمم و تطبق على مستوى كل من السياسات السابقة الذكر أي أنها تنجح ضمن كل من الاقتصاد الكلي و من السياسات القطاعية فضلا عن سياسة اقتصاد السوق و يكون الهدف من هاته الإجراءات أن تشترك كل سياسة من السياسات المذكورة في النهوض بالتشغيل.<sup>1</sup>

- سياسة التشغيل هي الأسلوب الذي يتبناه المجتمع إزاء توفير فرص العمل للقوى العاملة المتاحة و في إعداد و تكوين أفرادها و في تنظيم العلاقات بين أرباب العمل لأفراد كانوا أو مؤسسات عامة أو خاصة ، عن طريق التعليمات و القواعد و القوانين و تعكس إيديولوجية النظام الاقتصادي و الاجتماعي القائم و نظرته للشغل و حق المواطن فيه.<sup>2</sup>

1 مدني بن شهرة الإصلاحات الاقتصادية و سياسة التشغيل ، التجربة الجزائرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ص164  
 بلقاسم سلطانة :التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنموية قسنطينة 1966 ص 61<sup>2</sup>

- و لتبسيط المفاهيم ، نقول أنها مجموعة من المناهج و الخطوات المتخذة من قبل السلطات العمومية للنهوض بقطاع التشغيل و الحد من البطالة .

## 2-1- أهداف سياسة التشغيل :

- تهدف سياسة التشغيل عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- توفير فرص العمل و هذه العملية تخضع للتخطيط من أجل تحديد الاحتياجات الكمية و النوعية لليد العاملة .
  - تكوين و إعداد القوى العاملة ، أي تنمية مهاراتها و قدراتها ، مع تنظيم أساليب و مواعيد إدخال التحسينات التقنية بحيث لا تؤثر على القوى العاملة بعد تعيينها .
  - توفير حرية اختيار العمل لكل فرد من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل .
  - استقرار العمل ، و يقصد به دوام استخدام العامل في عمله و تقليص التغييرات إلى أدنى حد ممكن عن طريق حماية العامل من الفعل التعسفي .
  - تنظيم علاقات العمل من خلال الإطار القانوني و التشريعي الذي تحدده مراسيم و تشريعات العمل لكل دولة <sup>1</sup>.
- بالإضافة لأهداف أخرى :

1 عبد الرزاق جباري ، آثار سياسة التشغيل على التنمية المستدامة في الجزائر فترة (2001-2012) مذكرة ماجستير جامعة فرحات عباس العلوم الاقتصادية 2015 ، ص 41

- مكافحة البطالة .

- تنمية ثقافة المقاول .

- الاهتمام بمعالجة الفوارق بين العرض و الطلب <sup>1</sup>.

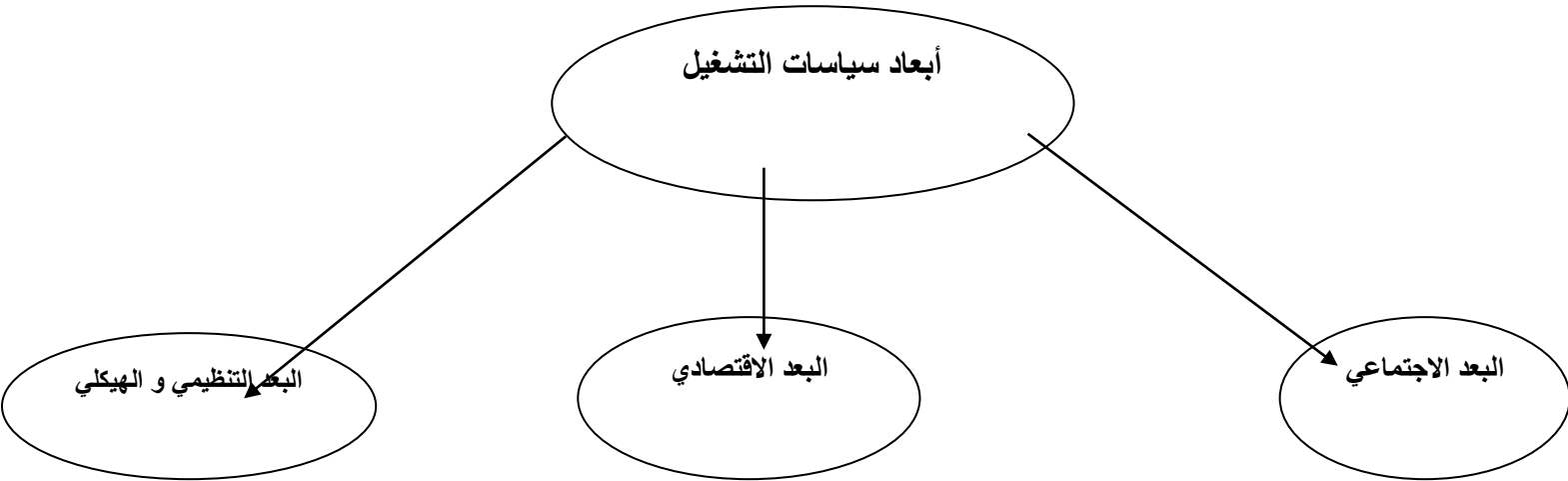
2-2- أبعاد سياسة التشغيل :

- لسياسة التشغيل أبعاد متعددة الجوانب منها ما هو اجتماعي ، و منها ما هو

اقتصادي ، و منها ما يتعلق بالجانب التنظيمي و الهيكلي و ما إلى ذلك من جوانب

أخرى ، يمكن إبرازها من خلال الشكل الموالي :

الشكل : الأبعاد الرئيسية لسياسات التشغيل .



المصدر : من إعداد الباحثين (أ. حمية سليمان ص 03 و ماجدة أبو زنت ص 166)

سياسات التشغيل في الجزائر (قراءة تقييمية لبرامج الإصلاح).

1- أ.زواويد لز هاري : مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- أ. ضواهير عبد الجليل : المركز الجامعي إليزي ، الجزائر.

3- د. بونقاب مختار : جامعة ورقلة ، الجزائر .

2 عمرة مهديد " تحليل سياسة التشغيل في الجزائر ، دراسة حالة جهاز المساعدة على الإدماج " مقال في المجلة الجزائرية لسياسات العامة عدد 09 فيفري 2016 ص 15

- المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمغرافي العربي ،ألمانيا ، برلين ، العدد 02 جوان 2018 ص 47

**1-البعد الاجتماعي :** يركز على ضرورة القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية الناتجة عن ظاهرة البطالة لاسيما بالنسبة للشباب عامة و ذوي المؤهلات الجامعية و المتوسطة خاصة ، و العمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب في المجتمع و إبعادهم عن كل ما يجعلهم عرضة للباس و التهميش.<sup>1</sup>

**2-البعد الاقتصادي :** يركز على ضرورة استثمار القدرات البشرية أي رأس المال البشري و يقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد سواء الموروثة أو المكتسبة لاسيما المؤهلة منها في خلق الثروة الاقتصادية عن طريق توظيفها في مختلف المجالات و قطاعات النشاط سواء منها العامة أو الخاصة بما يسمح بإحداث تنمية اقتصادية و اجتماعية مستدامة للبلاد . و تطوير أنماط الإنتاج و تحسين النوعية و المردودية و منافسة المنتج الأجنبي ، و ربح المعرفة التكنولوجية سريعة التطور .<sup>2</sup>

**3-البعد التنظيمي و الهيكلي :** يقصد به مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية ، خصوصا في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات الخاصة بالتشغيل و تنفيذها ، و التي تبدأ من المستوى المكاني المحلي أي مستوى التجمعات السكانية سواء كانت مدن أم قرى .<sup>3</sup>

1 أ.حمية سليمان ، السياسة العامة في مجال التشغيل و مكافحة البطالة في الجزائر ، ورقة عمل مقدم إلى الملتقى العلمي حول السياسات العامة و دورها في بناء الدولة و تنمية المجتمع يومي 26 ، 27 أفريل ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ،الجزائر 2009 ص 03

المرجع نفسه ص 47<sup>2</sup>

1 ماجدة أبو زنت ، عثمان غنيم التنمية المستدامة : دراسة نظرية في المفهوم و المحتوى ، مجلة المنارة ، المجلد 12 العدد 01 ، 2006 ص 166 سياسات التشغيل في الجزائر (قراءة تقييمية لبرامج الإصلاح ) المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمغرافي العربي ، ألمانيا ، برلين ن العدد 02 جوان 2018 ص 48

## 3- تطور التشغيل في الجزائر :

يمكن أن نميز في مسيرة التشغيل في الجزائر المراحل الأساسية التالية :

1- مرحلة ما قبل الاستقلال: تميزت هذه المرحلة بوجود فجوة كبيرة بين طائفتين من السكان " المسلمون" (كما كانت الإحصائيات تعبر عنهم حينها ) و "الأوروبيون " ، حيث مثلت الفئة الأولى أهل البلاد الأصليين و الذين كانوا لا يملكون شيئا و عبرت الثانية عن المستعمرين الوافدين بعد سنة 1830 وأبناؤهم . ما ميز اقتصاد هذه الفترة هو الإقصاء العامل ل "المسلمين " من الحق في العمل المستقر و الإقصاء كذلك من الرعاية الاجتماعية ، يضاف إلى ذلك النزوح المستمر من الأرياف و الهجرة إلى فرنسا للعمل في المناجم و غيرها من الأعمال المضنية نظرا لأن المسلمين كانوا في الغالب الأعم يشتغلون في الزراعة عند المعمرين وكان هذا العمل مرتبطا بالتغيرات المناخية و غير مستقر.

## 2- مرحلة 1962-1966:

بقيت الوضعية التي اتصفت بها فترة الاستعمار مستمرة نوعا ما من خلال السنوات الأولى لما بعد الاستقلال نظرا لاندثار الكثير من الوظائف (على قلتها) بعد خروج المستعمرين الذين كانوا يوفرونها في منشأتهم المختلفة التي غادروها. تزامن هذا مع توقف فرنسا بعد الاستقلال عن استقبال المهاجرين إليها للعمل بل قامت بطرد 4000 عامل منها بين 1963 و 1964 ، و أمام هذه الوضعية المرتبكة بدأ العمال في تشكيل خلايا و مجموعات تعتمد على

نفسها في تسيير المؤسسة المتوقفة فيما عرف حينها بالتسيير الذاتي رغم كل ما رافقه من صعوبات و أخطاء أدت في نهاية هذه الفترة إلى تفاقم البطالة خاصة مع ضعف القطاع العام بسبب ضعف مداخل الدولة .

### 3- مرحلة 1967-1977 :

أخذ الوضع يتحسن شيئاً فشيئاً و كان للنهج الاشتراكي الذي تبناه النظام السياسي الجزائري بعد الاستقلال أثر على سياسته الاجتماعية و الاقتصادية و امتد أثره بذلك إلى برامج التشغيل المختلفة و خاصة من خلال ميثاق طرابلس 1962 و ميثاق الجزائر 1964 الذين حددوا تبني الدولة الجزائرية للنهج الاشتراكي مع اشتراك العمال في القرار والعمل على تحسين المستوى المعيشي للمواطن و تلبية حاجاته الاستهلاكية و تشغيل أقصى عدد من العمال من خلال التركيز على التشغيل في قطاع الصناعات الثقيلة و الإستراتيجية ، و تميزت هذه الفترة بتشغيل مكثف بلغ حوالي 150000 منصب عمل جديد سنويا (خاصة منذ 1973 و التي امتدت حتى 1981 بنفس الوتيرة في إطار مشاريع الثورة الزراعية حيث عرف قطاع الفلاحة نموا ملحوظا في التشغيل إضافة إلى قطاع الصناعة و قطاع البناء والأشغال العمومية و الإدارة التي كانت تحوز أكبر نسبة في التشغيل خلال هذه الفترة التي اعتمدت على فكرة الصناعات المصنعة وتبنت الاشتراكية كمنهج اقتصادي من حيث أن التشغيل كان مصطنعا نتيجة ضعف الإنتاجية و تحمل ميزانية الدولة لتكاليف عجز المؤسسات و الإدارات التي كانت تشغل أكثر بكثير من طاقتها الإنتاجية إضافة إلى أن الإحصائيات الرسمية التي كانت تتحدث عن معدلات البطالة كانت تغفل عنصر المرأة والشباب الذين راحت أعدادهم تتزايد مع نمو عدد السكان الناتج عن تحسن أوضاع المعيشة.

### 4- مرحلة 1978-1989:

نتيجة بعض الاختلال والتأخر في المخطط الرباعي الثاني تم تمديد العمل به سنتي 1978-1979 ، لتبدأ مرحلة المخططات الخماسية الأولى و الثانية ابتداء من سنة 1980، كانت هناك استمرارية في وتيرة التشغيل على العموم خاصة في المخطط الخماسي الأول الذي كان يهدف إلى تحقيق مجموعة أهداف من بينها محاولة التقليل من التبعية إلى الخارج ، طرح



فكرة العمل لفترة "ما بعد البترول" ، تشجيع الاستهلاك ، تشجيع الاستثمار البديل عن الاستيراد ...، و محاولة التقليل من فائض العمال في المؤسسات العمومية فيما يتعلق بجانب التشغيل ، و لكن المخطط الخماسي الثاني اصطدم بأزمة انهيار أسعار البترول سنة 1989 خاصة بعد أحداث 1988 و الانفتاح الذي تلاها مما أدى إلى انخفاض في مستوى التشغيل وارتفاع في البطالة التي بلغت 18.9% سنة 1989 ومست الشباب بالخصوص و شهدت بذلك هذه الفترة صدور القانون رقم 01/88 بتاريخ 1988/01/12 الذي يحدد وجهة المؤسسات العمومية الاقتصادية و يمنحها الاستقلالية المالية و القانونية كما عرفت الجزائر في أواخر هذه الفترة ظهور منظومة تشغيل الشباب المعروفة ، ففي سنة 1987 شرعت الحكومة في العمل بأول برنامج مستقل لتشغيل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 24 سنة يهدف إلى إنشاء 200.000 منصب عمل دائم في مدة سنتين فقط لكنه لم يستطع توفير أكثر من 100.000 منصب ، 60.000 إستفاد منها شباب عبر مناصب عمر مؤقتة أو دائمة و 40.000 حصلوا على مناصب في إطار التكوين .

#### 5- مرحلة 1990-2000:

تميزت هذه المرحلة بتبني الجزائر مجموعة من التعديلات الهيكلية و إصلاحات الاقتصادية الكبيرة نتيجة سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق التي تقرر في أواخر عهد الثمانينات ، وقد أدى هذا إلى ضعف التشغيل و ارتفاع في البطالة بلغ مستويات قياسية مثلما يوضحه الجدول – 1- عبر أرقام معدلات البطالة المتزايدة خلال هذه الفترة .

الجدول (1) : تطور نسبة البطالة (%) :

السنة	1966	1978	1982	1983	1984	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993
نسبة البطالة	32.9	22	16.3	13.1	8.7	9.7	21.4	18.1	19.7	21.2	23.8	23.2
السنة	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
نسبة البطالة	24.4	28.1	28	28	28	29.2	29.5	27.3	25.9	23.7	17.7	15.3

## (Bouklia et talahite 2008)

و تميزت هذه المرحلة بتناقض التشغيل في القطاع العام نتيجة التعديلات الهيكلية والخصوصية و الإغلاق الذي مس الكثير من المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات ، بينما عرف القطاع الخاص نموا محسوسا في التشغيل نتيجة نمو هذا القطاع الذي كانت السياسة العامة المتبعة نشجعه بمختلف الآليات و إن كان معدل النمو متفاوتا بين القطاعين إلا أن القطاع العام بقي الموفر للأكثرية الغالبة من مناصب الشغل حيث كان يوفر 78% من مناصب الشغل بينما يوفر القطاع الخاص 17.8% و كان قطاع المؤسسات الأجنبية يوفر 4.2% من المناصب .

و قد مست الإصلاحات الهيكلية التي تبنتها الدولة بناء على تعليمات صندوق النقد الدولي من خلال بعض الاتفاقيات المبرمة معه في هذه الفترة (اتفاقية 03 جوان 1991 و اتفاقية أبريل 1994 و مارس 1995 ) العديد من المؤسسات العمومية، كما بدأ العمل في برنامج التعديل الهيكلي الذي كان له أكبر الأثر على تقلص عروض التشغيل نتيجة تقلص الاستثمارات العمومية خاصة في مجال التجهيز و التوقف عن دعم المؤسسات العمومية مما يؤدي إلى تقليص عروض العمل و تصفية من لم يستطع الاستمرار من بينها مما يعني مزيدا من تقلص مناصب العمل نتيجة هذه الإصلاحات نسبة 50% و كانت أغلب عروض العمل مؤقتة حيث بلغت 74.5% من عروض العمل السنوية .

## 3- مرحلة 2001:

تميزت هذه المرحلة بعودة الدولة العامية (*l'état providece*) باعتماد على الرخاء الاقتصادي المسجل الفترة 2000 إلى 2014 نتيجة ارتفاع أسعار المحروقات ، حيث تقوم الدولة بتطبيق معايير اقتصاد السوق مع المحافظة على حماية الجانب الاجتماعي بدعم الرعاية الصحية و التعليم و العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر و البطالة .... ومن هنا تم

استحداث آليات جديدة للتشغيل و هيئات المساعدة على إنشاء المؤسسات (المصغرة خاصة، باعتبار المؤسسة أهم أداة لإنشاء مناصب الشغل) (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ، الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM ، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC) الهدف منها إنشاء مناصب تشغلي دائمة و حقيقية.<sup>1</sup>

- الجدول (2): تطور التشغيل حسب الفئات المهنية ما بين 1987-2017 .

2017	2013	2010	2006	1987	الفئات المهنية الاجتماعية
%28.5	%28.8	%29.5	%32	%16.8	المشتغلون و المستقلون
%39.8	%36	%33	%32.7	%70	الأجراء الدائمون
%31.6	%35.1	%37.5	%35	%13	الأجراء الغير الدائمون
10.769.000	10.788.000	100	100	100	المجموع العام

المصدر : أنشطة شغل و بطالة لسنة أبريل 2017 ، جويلية رقم 785 ، الديوان الوطني للإحصاء .

- الجدول (3): تطور التشغيل حسب القطاعات الاقتصادية .

2017	2013	2010	2006	2004	القطاعات الاقتصادية
%8.6	%10.5	%11.6	%18	%20.7	الزراعة
%13.9	%13	%13.7	%14.2	%13.6	الصناعة
%60.7	%56.7	%55.2	%53.4	%53.5	البناء BTP
%100	%100	%100	%100	%100	المجموع العام

1 مغوارى محي الدين عبد القادر ، مختاري خالد ، لقام حنان ن التشغيل في الجزائر : " قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية ، مجلة التنظيم و العمل المجلد 7 ، العدد 1 ، 2018

المصدر :أنشطة شغل و بطالة لسنة أبريل 2017 ، جويلية رقم 785 ، الديوان الوطني للإحصاء .

\*الجدول<sup>1</sup> 2، 3

#### 4- معوقات سياسة التشغيل في الجزائر :

- انعدام المرونة في المحيط الإداري .
- عجز اليد العاملة المؤهلة و عدم توافق العرض و الطلب .
- صعوبات الحصول على القروض بالنسبة لأصحاب المشاريع .
- عدم التوافق بين مخرجات التكوين و احتياجات التشغيل .
- عدم توفر معلومات دقيقة عن سوق العمل و العمالة ، مما أدى إلى عدم القدرة على التخطيط الجيد لمواجهة مشكلة التشغيل .
- ضعف قدرة المؤسسات على التكيف المستجد .
- ضعف العامل الاجتماعي الثقافي الذي يدفع إلى تفضيل العمل المأجور .
- الافتقار إلى وسائل التشخيص و التقويم و المتابعة .
- الاعتماد على القطاع الحكومي كمصدر أساسي للتشغيل .
- عدم التحكم في الآليات القانونية التي تتولى تنظيم سوق العمل<sup>2</sup> .

#### خلاصة :

تأتي أهمية الشغل من كونه يلعب أدوارا مختلفة في الحياة الاقتصادية ، سواء في مجال الإنتاج كمصدر للدخل إلى جانب مساهمته في تحقيق التنمية واعتباره مؤشرا في عملية الحراك الاجتماعي ، و يعد التشغيل مطلب اجتماعي يحقق طموحات الأفراد والحكومات والمجتمعات و قد أصبح مربوطا بسياسة التشغيل في جمع دول العالم وكذلك الجزائر.

#### 2- سياسة التشغيل و محاربة البطالة :

1 عمر دراس العروسي عامري ، حاملوا الشهادات الجامعية و الشغل مقاربات حول الإدماج المهني في الجزائر وتونس ، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، وهران ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تونس 2021  
1 أ. سعدية زايدي ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 13 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ديسمبر 2017 ص 204،205

**تمهيد :** تظل البطالة موضوعا اجتماعيا هامشيا نسبيا ، و لم تتم دراسته كثيرا قبل فترة الثمانينات ، على الرغم من بعض الأعمال الرائدة مثل عمل ريموند ليدروت **RAYMOND .LEDROT (1961-1966)** بسبب الإحراج الذي تسببه لعلم الاجتماع.

أثبتت **Margaret maruani et Emmanuel Reynaud** ، أن هذا الإحراج ينبع من صعوبة تحديد مكانة الظاهرة عندما يقترب منها المرء من سجل الأنا لاسيما الفقر و المسارات الفردية ، و لكن أيضا عندما يفكر المرء من منظور الأنماط للإنتاج ، فإن العاطلين عن العمل ليسوا عاملين بالمعنى الكلاسيكي للمصطلح ، و لا عاطلين عن العمل هذا يخلق على الفور تعقيدات دلالية و نظرية مهمة<sup>1</sup>.

- من خلال التمهيد المقدم سابقا نتطرق لنعطي مفهوما للبطالة .

### 1- مفهوم البطالة :

نود في البداية أن نشير إلى أن مصطلح " العطالة" ربما يكون أفضل من مصطلح " البطالة" إذ أن البطالة كلمة تحمل في طياتها مضمون قيما أو أخلاقيا حيث أنها مستمدة من الباطل عكس الحق و نحن لا نقصد إلا شخصا داخل قوة العمل عمره ما بين أكثر من 15 سنة إلى 65 سنة لا يعمل بأجر و لو لمدة ساعة واحدة أسبوعيا و قادر العمل و راعب فيه و يبحث عن عمل بجدية خلال مدة أسبوع على الأقل سابقا للتعداد و لا يحده ، و هذا هو العاطل و الذي لا نفضل أيضا استخدام لفظ "عاطل" ليعبر عن موقفه العملي ، و ذلك لأنه ليس عاطلا بمحض إرادته و إنما هو معطل ، معطل من جانب المجتمع الذي لا يوفر له فرصة عمل أو الظروف القهرية التي تحرمه من العمل رغما عن إرادته لأنه يريد أن يعمل و يبحث عن عمل بجدية.

و لذلك فهو ليس عاطلا بالوراثة أو عاطلا بإرادته ، و لو كان كذلك ما دخل في مفهوم العاطل أو المعطل بمعنى أدق ، و مع هذا فسوف نستخدم المصطلح الشائع في المجتمع وفي الدراسات العلمية أيضا و هو البطالة إذ أحيانا ما نسمع أن خطأ شائعا ربما يكون أفضل من صواب غائب و ذلك في سبيل تحقيق الاتصال و التواصل الفهمي .<sup>2</sup>

و في مفهوم آخر :

<sup>1</sup> Lionel jacquot et brnard belzani ,ellisses édition marketing 1 s.a ,2010,32 ,rue bargue 75740 paris cecdex 15 p ;227

<sup>2</sup> 1 أستاذ محمد نبيل جامع ، البطالة قنبلة موقوتة فك شفراتها و حديث مع الشباب دار الهناء للتجليد الفني ، الإسكندرية ، القاهرة ص

بالنسبة للوكالة الوطنية للإحصاءات (o.n.s) يعتبر في حالة بحالة كل شخص قابل للعمل ، صرح أنه بدون عمل ، لم يقم بأي نشاط اقتصادي تجاري خلال الأسبوع و كونه يبحث عن عمل مهما كان هذا البحث فعلي أم لا فعلي .

حسب مختلف القواميس ، البطالة هي فعل الحرمان عن العمل ، عن التشغيل أو الوضعية التي لا يكون يتحقق فيها التشغيل الكامل للأشخاص القابلين للعمل .

**ملاحظة :** بما أن مختلف هذه التعاريف لا تعرض غلا المظهر الاقتصادي لا يمكن أن يمثل بأي حال من الأحوال الوقائع التي نرمي إليها نحن مرغومون أن نضيف إليها دون اعتدال المظهر للبطالة ، لأن في وضعية متماثلة كل بلد نظرا لتاريخه الاجتماعي ، النظام قيمه و لتنافس الاجتماعي يعيش بعدا خاما للبطالة<sup>1</sup>.

## 2- أنواع البطالة :

تعددت أنواع البطالة التي وردت في النظريات و الدراسات المختلفة كما ظهرت أنواع مستحدثة منها نتيجة للتغيرات المعاصرة ، فيما يلي أهم تلك الأنواع :

### 1- البطالة السافرة أو المغلقة أو الصريحة :

و تعني وجود أفراد ينتمون إلى قوة العمل و لكنهم متعطلون و عاجزون عن الحصول على أية فرصة عمل برغم رغبتهم في العمل و قدرتهم عليه .

### 2- البطالة الجزئية أو الاحتكاكية :

و تعني عجز العامل عن العثور على عمل منظم أو تدني الدخل من العمل إلى حد الكفاف أو أقل ، أو ترك العمل لفترة من الوقت (مثل الحصول على إجازة بدون مرتب ) كوسيلة للبحث عن عمل آخر أفضل .

### 3- البطالة الهيكلية :

و هي تنجم عن الخلل الهيكلي لمجموعة السياسات الاقتصادية المطبقة في مجالات الاستثمار من ناحية و سياسات التشغيل من ناحية أخرى ، و تنشأ أحيانا من إلغاء الوظائف بسبب تغير المهارات مثلما يحدث في حالة تدهور مستمر في صناعة ما أو التعديل الجغرافي للهيكل الوظيفي لصناعة ما .

2 رحيل الطيب ، مقاربة أنثروبولوجية لواقع الممارسات الاجتماعية عند الشباب الجزائري البطال ، حالة الشباب البطال لبلدية سيدي مزغيش ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية 2004 ص 118 و 119

4- البطالة المقنعة : و تتمثل في عمالة فائضة في مكان العمل تتدنى إنتاجيتها إلى الصفر و يساعد الاستغناء عنها على تحسين ظروف العمل و إنتاجيته .

5- البطالة الإجبارية : و تتواجد بين أفراد يرغبون في العمل بالأجر السائد في السوق و لا يجدون فرص عمل و عادة ما يحدث نتيجة لتدني الطلب الفعال .

6- البطالة الإختبارية : حيث يرغب الأفراد في ترك وظائفهم الخالية للتفرغ من أجل البحث عن فرص عمالة أفضل ذات دخول أعلى و أكثر ملائمة للقدرات و الطموحات .

7- البطالة الموسمية أو متقطعة :

و تحدث في حالة غير المستقر و هي تتشابه مع البطالة الجزئية و يسمى العاطلون هنا بعمالة اليومية ."

8 – بطالة المتعلمين :

وجود فائض في القوى البشرية المتعلمة من خريجي المدارس و الجامعات عما يتطلبه سوق العمل و يقوم فعلا بامتصاصه .

9 – البطالة عن طريق مستوى التحصيل العلمي : أي العاطلين نتيجة استمرارهم في التحصيل العلمي .

10- بطالة كبار السن : و هم الذين مازالوا يتمتعون بالمقدرة الطبيعية على المشاركة في العمل الدائم أو المؤقت إذا أتاحت لهم الفرصة لذلك<sup>1</sup>.

2- تطور البطالة في الجزائر :

أ- البطالة في مرحلة المخططات التنموية :

1 د.أسامة السيد عبد السميع ، مشكلة البطالة في المجتمعات العربية أو الإسلامية ، الأسباب –الآثار- الحلول ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008 ص 15،16،17

تميزت هذه بإقرار نظام الاقتصاد المخطط و باستثمار المركبات الصناعية الكبرى ، و قد احتل التشغيل أهم اهتمامات هذه المخططات ، التي كانت تحتل في طياتها مشاريع واسعة النطاق وراء الطلب على اليد العاملة ، وقد شهدت هذه الفترة أربعة مخططات تنمية: مخطط ثلاثي (1967- 1971) مخططين رباعيين (1970-1977) ومخطط خماسي أول (1980-1984)، نستنتج المخطط الخماسي الثاني لكون ظروفه تختلف عن ظروف باقي المخططات ، استحوذت المشروعات الصناعية على 51.95% من إجمالي الاستثمارات باعتبار الصناعة هي وحدها الكفيلة بضمان الاندماج الاقتصادي فيما بين القطاعات و توفير فرص العمل بالقدر الكافي حيث انتقل المتوسط السنوي للاستثمار الصناعي العمومي من 1.6 مليار دينار ما بين 1967-1969 إلى 11.8 مليار دينار ما بين 1970-1977 ليرتفع المبلغ إلى 19.6 مليار دينار خلال الفترة 1978-1985 و قد انعكس حجم هذه المشاريع الاستثمارية على معطيات الشغل حيث انتقل عدد مناصب الشغل من 1748000 سنة 1967 إلى 2336000 سنة 1977 (بمتوسط 53000 منصب خلال فترة 1967-1977) ليصل العدد إلى 384000 سنة 1985 (بمتوسط 122000 منصب خلال فترة 1978-1985) ليكون إجمالي عدد المناصب المنجزة خلال الفترة حوالي مليوني منصب عمل ، هذا ما أدى إلى انخفاض معدلات البطالة من حوالي 33% سنة 1967 إلى 22% سنة 1977 لتنتقل إلى 9.7 سنة 1985<sup>1</sup>.

#### ب- تطور البطالة في ظل أزمة النفط :

بمقارنة المخطط الخماسي الثاني مع المخططات السابقة نجد اختلافا كبيرا في مجال التشغيل و معطياتها ما أدى إلى نتائج مختلفة أيضا ، فابتداء من سنة 1985 سجل انخفاضا عالميا في أسعار النفط ، وتواصلت نزعة الانخفاض هذه حتى بلغت ذروتها سنة 1986 ، هذا الوضع الصعب نتج عنه انخفاض الصادرات من السلع و الخدانات بنسبة 35% من جهة و اللجوء إلى الاستدانة من جهة أخرى حيث عرفت المديونية مستويات لم تعرفها من قبل ، انتقلت من 15944 سنة 1984 إلى 22906 سنة 1986 تم إلى 28574 سنة 1989.

و قد كان لذلك تأثير سلبي قوي على المناخ الاقتصادي بصفة عامة ، و على أحوال العمالة و ظروف التشغيل بصفة خاصة حيث وصل معدل خلق مناصب الشغل إلى 74000 سنة 1986 ثم انخفض الرقم سنة 1987 إلى حوالي 64000 منصب ثم 61000 ثم 115000 سنة 1989 و ذلك ما تعكسه معدلات البطالة فخلال هذا المخطط شوهد ارتفاع كبير في تلك

1 دادن عبد الله طجين محمد عبد الرحمن، مجلة الباحث ، دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1970-2008 العدد 2012/10 جامعة قاصدي مرياح ، ورقة ص 179 سليمان رئيس تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية على معدلات البطالة دراسة قياسية لحالة الجزائر 1990-2015 مذكرة لنيل ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة أم البواقي 2017 ص 24



المعدلات حيث وصلت النسبة إلى الضعف بين بداية المخطط (من 9.7% سنة 1985 إلى 18.1% سنة 1989) تلك المعطيات السلبية شهدتها الاقتصاد الجزائري لم تسمح للحكومة بتسطير أي برامج أو سياسات للتخفيف من حدة أزمة البطالة .

### ت- أزمة البطالة في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية :

منذ انطلاق البطالة 19.7% سنة 1990 لينتقل إلى حوالي 29% سنة 1999 حيث صرحت وزارة العمل في 11 ماي 1998 أن عدد مناصب الشغل المفقودة قدر حوالي 637188 منصب شغل ، هذا و إن الاقتصاد الوطني لم يعد قادرا على خلق ربع الطلب الإضافي المتزايد ، فقد استقر معدل خلق مناصب الشغل في معدل 40 ألف منصب خلال 1994 و 1997 ، أما بعدها فلقد استمر التدهور ليصل إلى 27 ألف منصب جديد فقط سنويا ، دون أن ننسى المرتبة الأصلية للبطالة المتمثلة في الطلب الإضافي الناجم عن النمو الديمغرافي حيث يجب أن ننتظر ما يقارب 200 إلى 300 ألف طلب جديد كل سنة.

### ث- أزمة البطالة في مرحلة انتعاش الاقتصاد الجزائري 2001-2010:

كان لهذا البرنامج أثر إيجابيا على سوق العمل ، مما أدى إلى تقليص حجم البطالة ، فقد كان عدد البطالين سنة 2001 حوالي 2.3 مليون بطل (نسبة بطالة 27.3) ليصل إلى 2078270 بطل سنة 2003 ليصبح معدل البطالة 23.7% و ذلك حسب التحقيق الذي أجراه الديوان الوطني للإحصائيات في سبتمبر 2003 حول الشغل و البطالة ، ثم إلى 17.6% عام 2004 و كان هذا التراجع بسبب الزيادة الهامة في فرض التشغيل باستحداث حوالي 720 ألف منصب شغل جديد منها 230 ألف منصب مؤقت ، و ما يميز البطالة في هذه المرحلة هي بطالة الشباب حيث وصل هذا المعدل في سنة 2004 إلى 49% في صفوف الأقل من 20 سنة و 44% ما بين 20 إلى 22 سنة في نفس السنة نجد ما يقارب 3/4 من البطالين هم أقل من 30 سنة كما تجدر الإشارة إلى تطور نصيب مساهمة القطاع الخاص في التشغيل ، حيث تمكن من خلق ما يعادل 2.5 مليون منصب عمل خلال 2001 – 2005 .<sup>1</sup>

**الجدول (1) : تقسيم البطالة في الجزائر لسنة 2010 حسب الجنس و الشهادات المتحصل عليها.**

المجموع	الاناث	الذكور	المستوى الدراسي
1.9%	2.7%	61.7%	بلا مستوى
7.6%	8%	7.5%	ابتدائي

1 بوسليمان زينب، تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية على معدلات البطالة دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال فترة 1990-2015 ، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية جامعة أم البواقي 2017 ص 25،26،27،28

متوسط	%10.5	%12.8	%10.7
ثانوي	%7	%17.2	%8.9
عالي	%10.4	%33.3	%20.3

الشهادات المتحصل عليها

بدون شهادة	%7.2	%7.7	%7.3
شهادة التكوين المهني	%10.5	%20.2	%12.5
شهادة التعليم العالي	%11.1	%33.6	%21.4
المجموع	%8.1	%19.1	%10

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات

الجدول رقم 02: تقسيم البطالة في الجزائر لسنة 2010 حسب الجنس و السن .

الاناث	الذكور	الفئة العمرية
334	760	40-20
14	63	60-41
348	829	المجموع

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات

الجدول 3 : تطور البطالة ما بين فترة 1997- 2017

2017	2014	2010	2007	2004	2000	1997
12277	1151	1076	1374	1670	2430	2049
%12.3	%9.8	%10	%13.8	%17.7	%29.7	%26.4

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء

يعكس الجدول رقم 3 تطور البطالة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 1997 و 2017 والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين اثنين :

**المرحلة الأولى :** المرتبطة بالفترة الممتدة ما بين 1997 و 2000 و التي عرفت ارتفاعا متزايدا و خطيرا لنسبة البطالة سواء من حيث قيمتها المطلقة أو النسبية ، و قد ارتبط ذلك بتطبيق سياسة التصحيح الهيكلي الذي تضمن كإجراء رئيسي التسريح الجماعي للعمال في القطاع العمومي . كما ترافق ذلك مع الوضع الأمني الخطير و المتردي جراء العشرية الدموية للإرهاب الذي عاشته الجزائر ما بين 1992 و 2000.

أما المرحلة الثانية بعد سنة 2000 ، فقد عرفت نسبة البطالة توجهها نحو التراجع الملحوظ و بصفة مسترسلة إلى غاية سنة 2014 ، إذ انتقلت نسبة البطالة من 17.7% سنة 2004 لتتراجع و تستقر في حدود 9.8% سنة 2014 ، ثم تعود نحو الارتفاع بـ 12.3% سنة 2017 و ذلك بسبب انخفاض الأسعار النفطية ثانية 2014.<sup>1</sup>

الجدول (4) : تطور البطالة حسب الفئات العمرية 29/20 سنة بالآلاف .

السنة	2001	2007	2010	2014	2017
العدد	1267	814	685	659	832
النسبة المئوية	54%	59.2%	63.5%	57%	55%

المصدر : الديوان الوطني للإحصاء (2018).

#### خلاصة :

لقد عانى الاقتصاد الجزائري خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات من أزمة اقتصادية بعد سقوط أسعار البترول ، فانخفض النشاط التنموي و تقلصت مداخيل البلاد ، و عرفت بذلك البطالة مستويات مرتفعة ن حيث بذلت الحكومة الجزائرية جهدا كبيرا للحد من معدل هذه الأخيرة و توفير مناصب شغل جديدة من خلال برامج إصلاحية .

1 عمر دراس و العروسي عامري ، حاملوا الشهادات الجامعية و الشغل ، مقاربات حول الإدماج المهني في الجزائر و تونس ، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية وهران ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، تونس 2021 ص 47

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

الجانب التطبيقي :

1- السوسيو الديمغرافي:

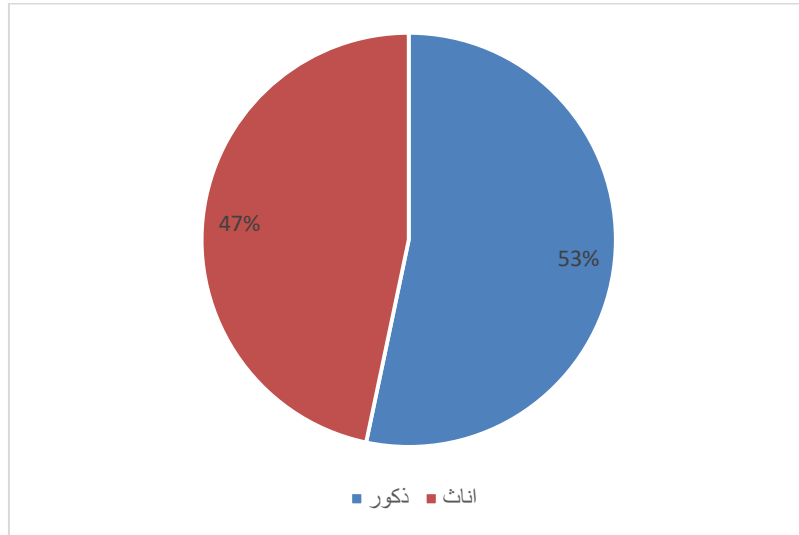
1/ الجنس:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
53.3%	16	ذكور
46.7%	14	إناث
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة ينقسم الى عينتين مستقلتين غير متساويتين حجماً , حيث نجد أن تكرار عينة (الذكور) 16 اعلى من عينة (الإناث) الذي قدر بـ 14 وكانت نسبة الذكور 53.3% وعينة الإناث بـ 46.7% .  
اذن نستنتج ان الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل دائرة نسبية:



2/ السن:

جدول رقم (2) يوضح خصائص أفراد العينة حسب السن

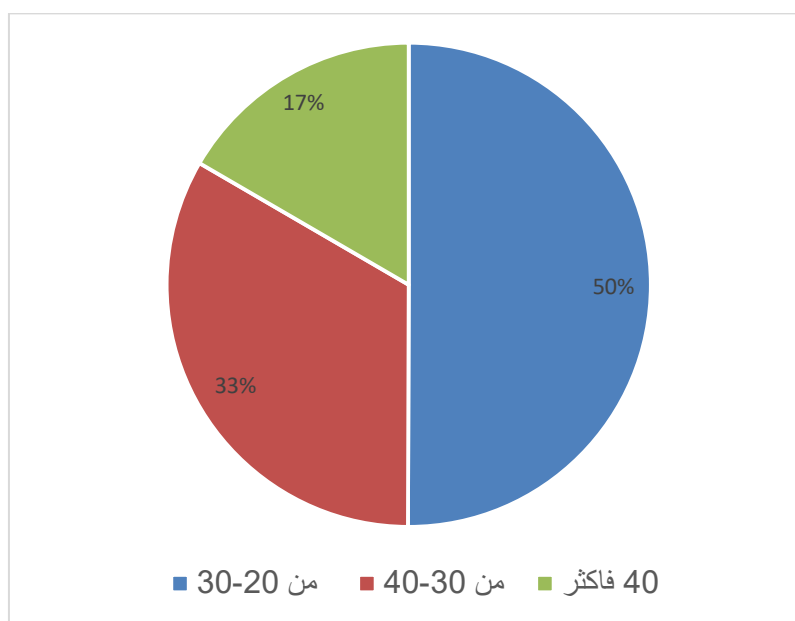
النسب	التكرارات	السن
-------	-----------	------

المئوية		
50%	15	من 20-30
33.3%	10	من 30-40
16.6%	5	40 فأكثر
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعيينة 30 عامل/ة ينقسم الى 3 فئات مستقلة غير متساوية حجما ,حيث نجد أن اعلى تكرار لصالح فئة (من 20-30) قدر بـ 15 بنسبة 50% ، تم ادنى منهم تكرار فئة (40 فأكثر) الذي قدر بـ 5 بنسبة 16.6% .

اذن نستنتج ان الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة ذات (من 20- 30) وهي الفئة الاصغر سنا من بين المجموعة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل دائرة نسبية:



المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

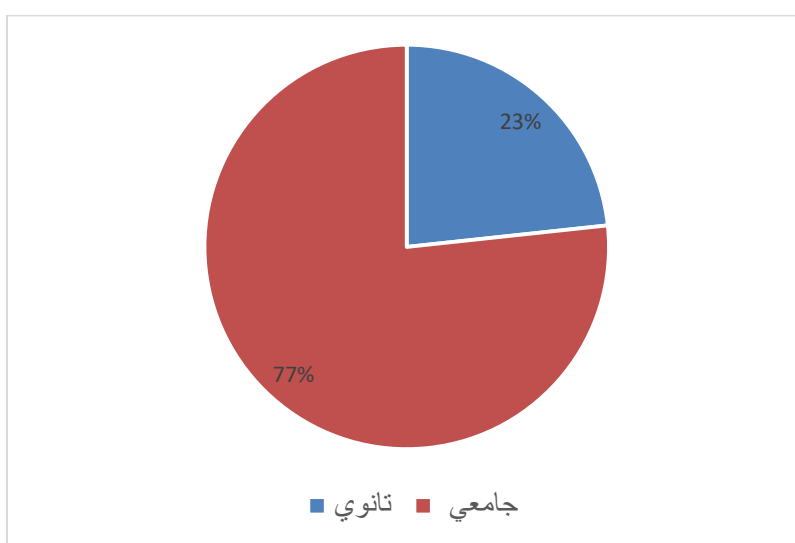
النسب المئوية	التكرارات	المستوى
%23.3	7	ثانوي
%76.7	23	جامعي

المجموع	30	%100
---------	----	------

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة ينقسم فئتين غير متساويتين حجماً، حيث نجد أن أدنى تكرار لصالح فئة (ثانوي) قدر بـ 7 بنسبة 23.3%، تم أعلى تكرار لفئة (جامعي) الذي قدر بـ 23 بنسبة 76.7%.

إذن نستنتج أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة (الجامعيين).

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل دائرة نسبية:



3/ الحالة المدنية :

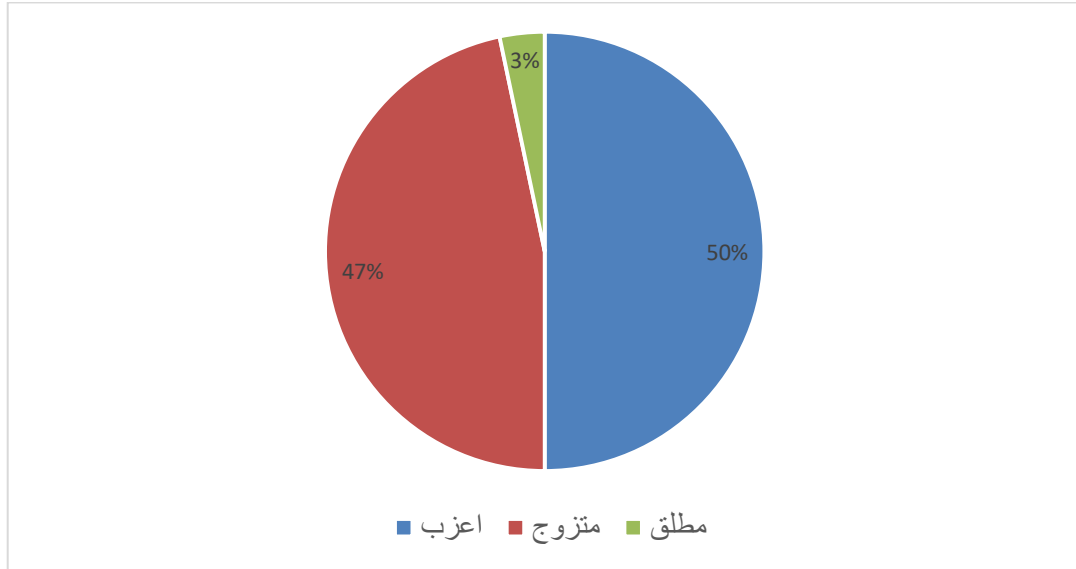
جدول رقم (4) يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسب المئوية
اعزب	15	%50
متزوج	14	%46.7
مطلق	1	%3.3
المجموع	30	%100

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة ينقسم الى 3 فئات مستقلة غير متساوية حجما ,حيث نجد أن اعلى تكرار لصالح فئة (اعزب) قدر بـ 15 بنسبة 50% تم ادنى تكرار لصالح (مطلق) 1 بنسبة 3.3%.

اذن نستنتج ان الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة (اعزب).

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل دائرة نسبية:



4/الخبرة :

جدول رقم (5) يوضح خصائص أفراد العينة حسب مستوى الخبرة

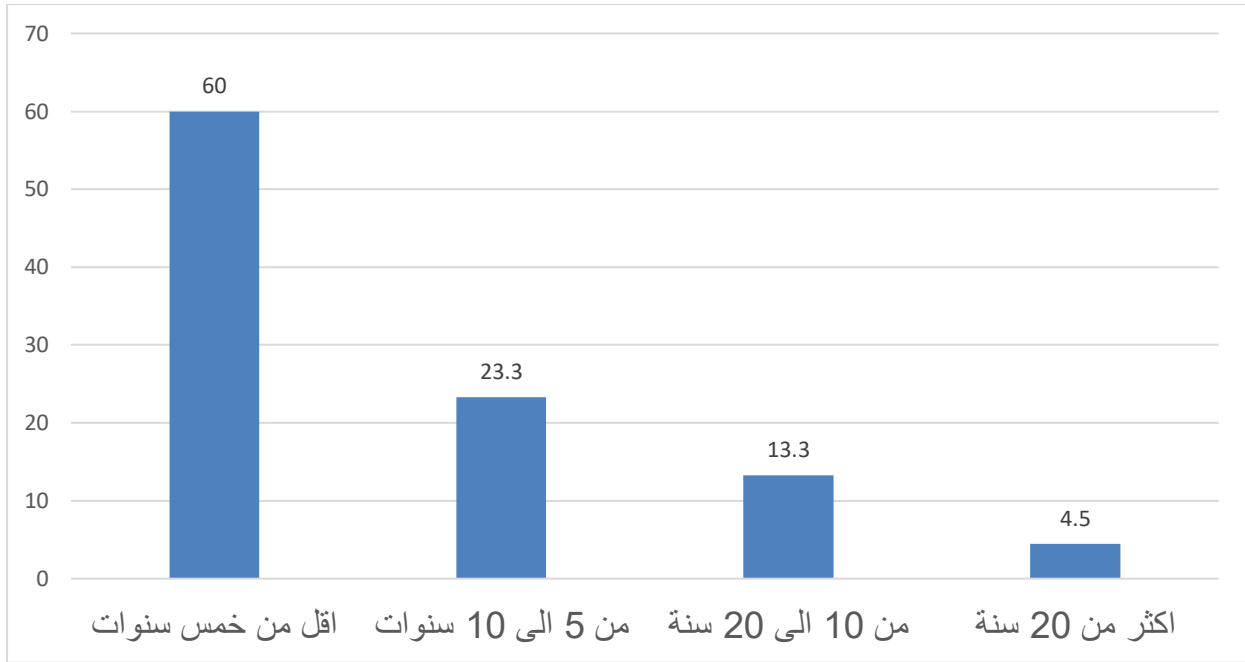
الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
اقل من خمس سنوات	18	60%
من 5 الى 10 سنوات	7	23.3%
من 10 الى 20 سنة	4	13.3%
اكثر من 20 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة ينقسم الى 4 فئات مستقلة غير متساوية حجما ,حيث نجد أن اعلى تكرار لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) قدر بـ 18 بنسبة 60% ، تم ادنى منهم تكرار فئة (اكثر من 20 سنة) الذي قدر بـ 1 بنسبة 3.3%.

اذن نستنتج ان الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة ذات الدخل (اقل من خمس سنوات).



رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية:



2- الثقافة التنظيمية:

1/ هل تعتمد المؤسسة على ثقافة تنظيمية خاصة بيها:

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	السن				الجنس				البدائل	
	40 فأكثر		من 30-40		من 20-30		انثى			ذكر
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	5	100	10	100	15	100	14	100	16	100
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	5	100	10	100	15	100	14	100	16	100

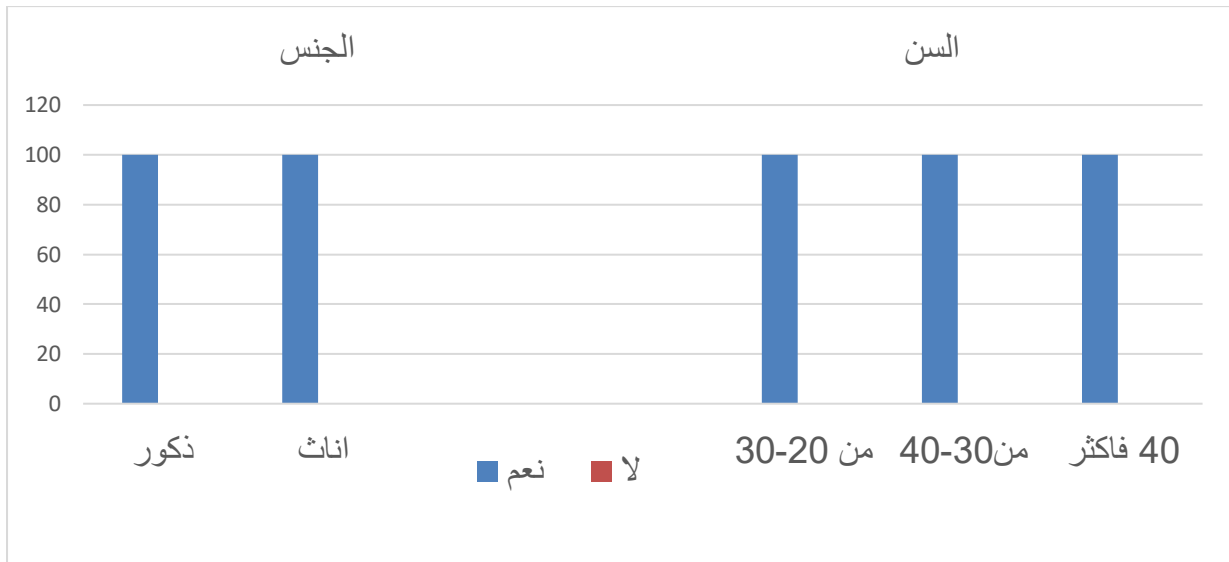
يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تعتمد المؤسسة على ثقافة تنظيمية خاصة بيها) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ،حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ،يدل على أن التكرار الكلي عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 16 بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث نفس ما اجاب به الذكور ايالتكرار الكلي لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 14 بنسبة 100\_ % ، تم نذكر التصنيف الثاني حسب السن ، نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من

(20-30) لصالح البديل(نعم) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) ايضا اعلى تكرار لها عند لصالح البديل(نعم) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بنفس اجابة المجموعتين السابقتين 5 بنسبة 100% لصالح البديل(نعم) انذ دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم).

### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة ان المؤسسة التي ينتمون اليها تعتمد على ثقافة تنظيمية خاصة بيهو وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت علان النظام مهم في تسيير اي مؤسسة حتى نضمن السير الحسن في تفعيل وتقسيم الجهد العملي ،وبالتالي الخروج بنتيجة ايجابية .

### رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



2/ تعمل المؤسسة على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار :

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	السن						الجنس			
	40 فاكثر		من 40-30		من 30-20		انثى		ذكر	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	5	100	9	90	14	93.3	13	92.9	15	93.8
لا	0	0	1	10	1	6.7	1	7.1	1	6.3
المجمو	5	100	10	100	15	100	14	100	16	100

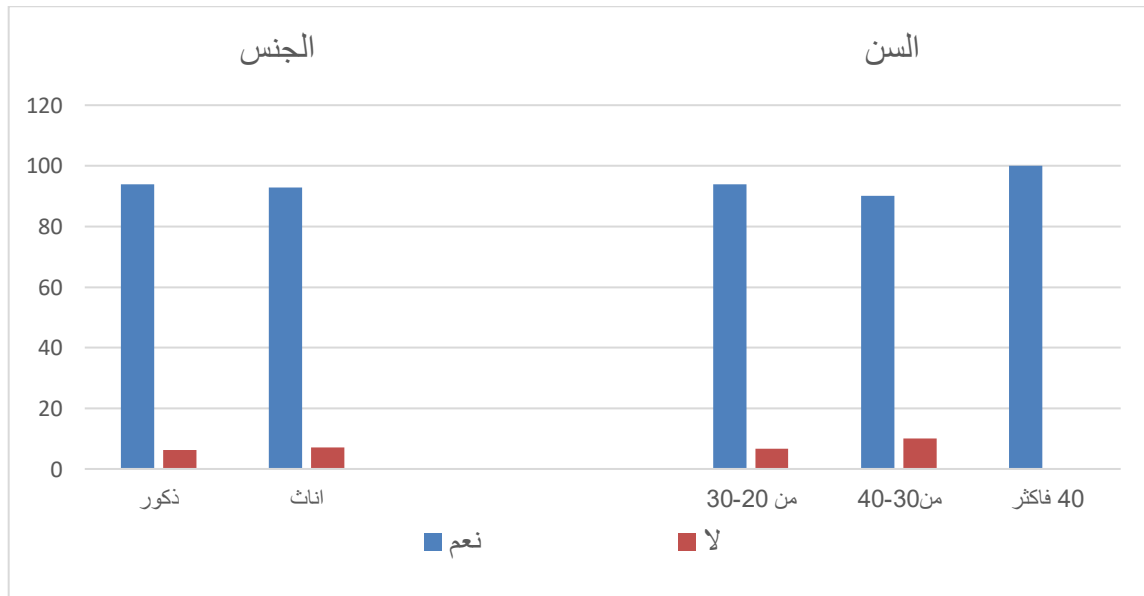
ع									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعيينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تعمل المؤسسة على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار) من خلال اختيار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 15 بنسبة 93.8%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 13 بنسبة 92.9%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 14 بنسبة 93.3% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ 9 بنسبة 90%، تم فئة (40 فاكثراً) قدر اعلى تكرار لها وهو التكرار الكلي بـ 5 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم) اذن دلت اغلب اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم).

### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة ان المؤسسة التي ينتمون اليها تعمل على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت على انه يتم اشراك جميع العمال في الانشغالات والمشاكل المطروحة والعقبات التي تواجههم في سير العمل وذلك لحلها عن طريق عرضها على ممثلي العمال في نطاق اجتماعات خاصة لذلك الامر، وهذا الامر يساعد في التقليل من حجم المشاكل وكذا العمل بفعالية مضاعفة وبالتالي تعود هذه المشاركة بالايجاب على المؤسسة والعامل في حد ذاته.

### رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية:



### 3 النقابة في المؤسسة:

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

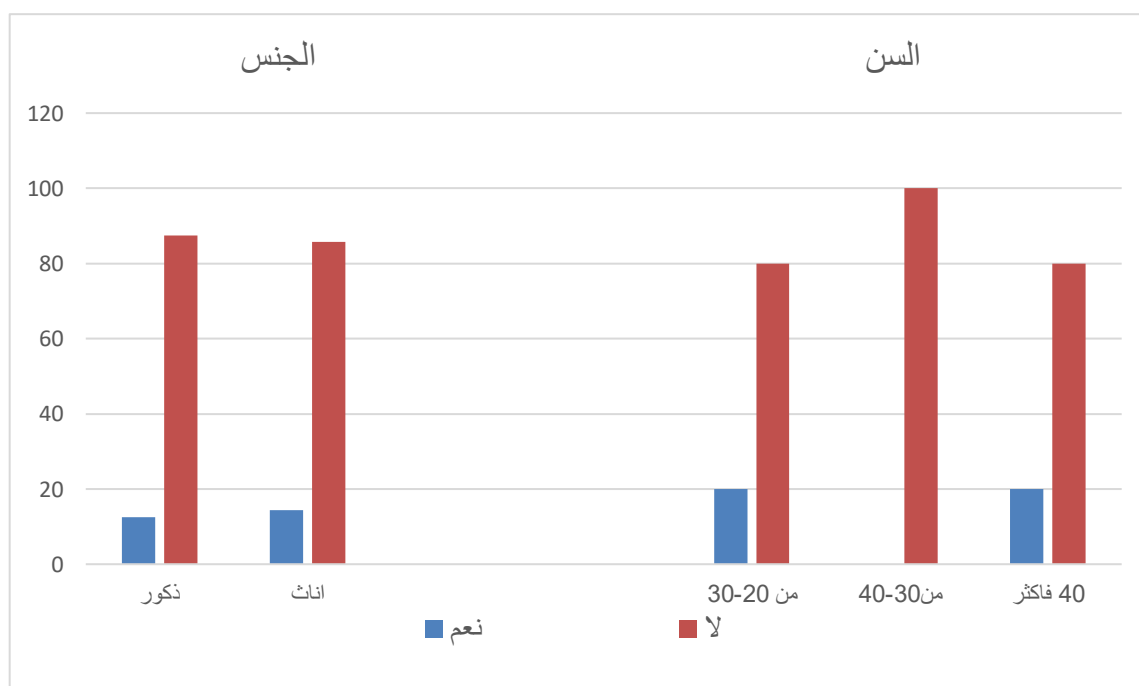
الفئة		الجنس						السن			
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30		40 فاكتر	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
لا	14	87.5	12	85.7	12	80	10	100	4	80	
المجموع	16	100	14	100	14	15	100	100	5	100	

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل توجد في مؤسستكم نقابة) من خلال اختيار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (لا) قدر بـ 14 بنسبة 87.5% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (لا) الذي قدر بـ 12 بنسبة 85.7% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (لا) قدر بـ 12 بنسبة 80% تم الفئة الموالية (من 40 الى اعلى تكرار لها بـ 4 بنسبة 80% لصالح البديل (لا) ، اذن دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (لا).

### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة ان المؤسسة التي ينتمون اليها لا تحتوي على نقابة وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت على انهم لا يحتاجون نقابة كون انهم لديهم ممثلي العمال وهم يفون بالغرض في ايصال المعلومة والربط بين الادارة والعمال.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



4/ انت عضو فيها :

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

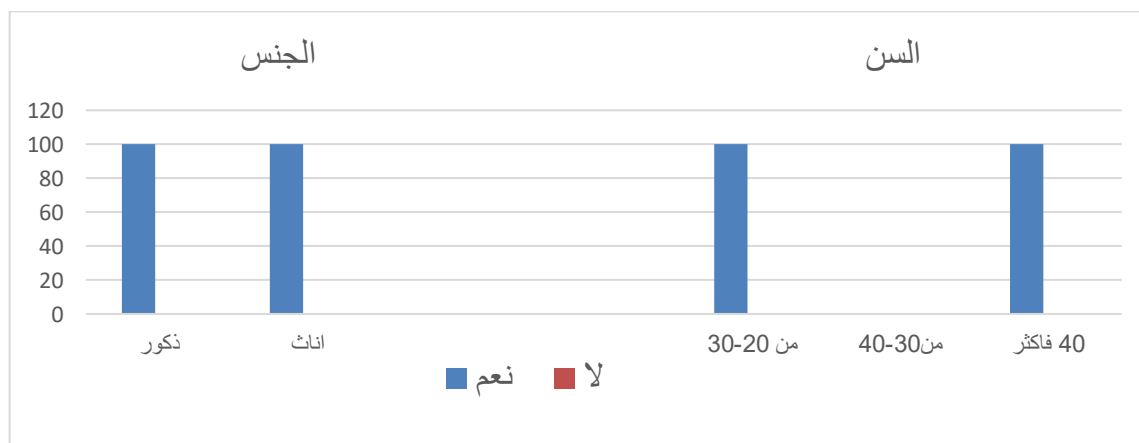
الفئة		الجنس				السن			
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	2	100	2	100	3	100	10	1	40 فاكتر

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 4 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل انت عضو فيها) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ،حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ،أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 2 بـ بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (لا) الذي قدر بـ 2 بنسبة 100% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 3 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكتر) قدر اعلى تكرار لها بـ 1 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم) .

تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة الكلية 30 يوجد منها 4 فقط من لديهم نقابة بالمؤسسة وهم منضمون اليها وبعد دراسة تحليلهم نجد انهم يحمون انفسهم جراء اي خطر يتعرضون له خاصة التعدي على حقوقهم.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



5/ هل تسهر النقابة على تلبية احتياجات العمال :

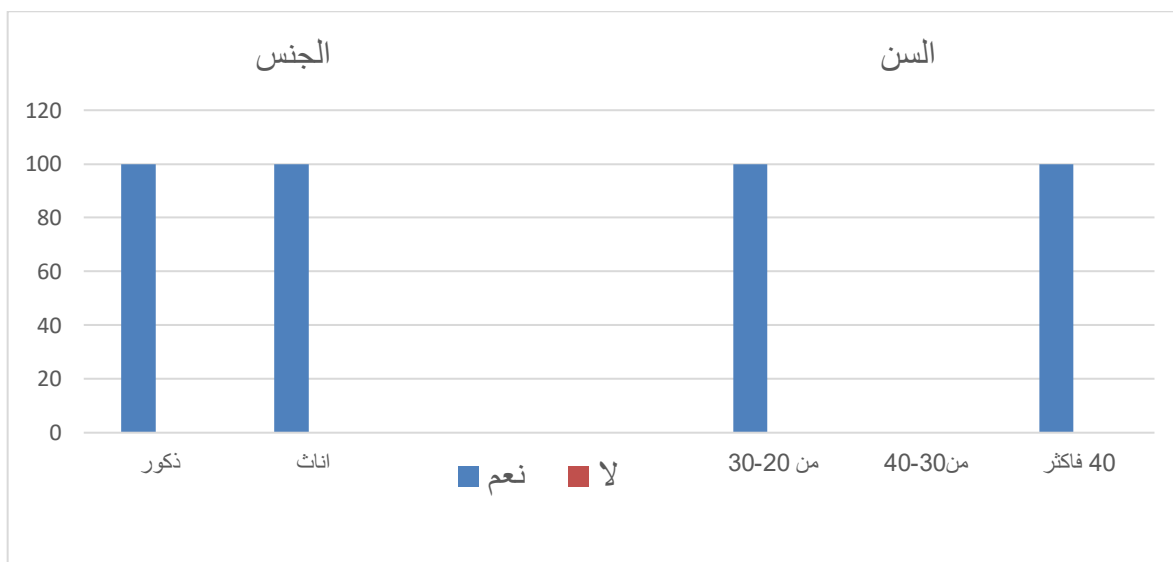
جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة		الجنس						السن	
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	2	100	2	100	15	100	10	100	5

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 4 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تسهر النقابة على تلبية احتياجات العمال) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ,حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 2 بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (لا) الذي قدر بـ 2 بنسبة 100% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 3 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكتر) قدر اعلى تكرار لها بـ 1 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم) .

تفسير معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة ان النقابة التي ينتمون اليها تسهر على تلبية احتياجاتهم. رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



6/ تسهر الخدمات الاجتماعية على تلبية حاجيات العمال :

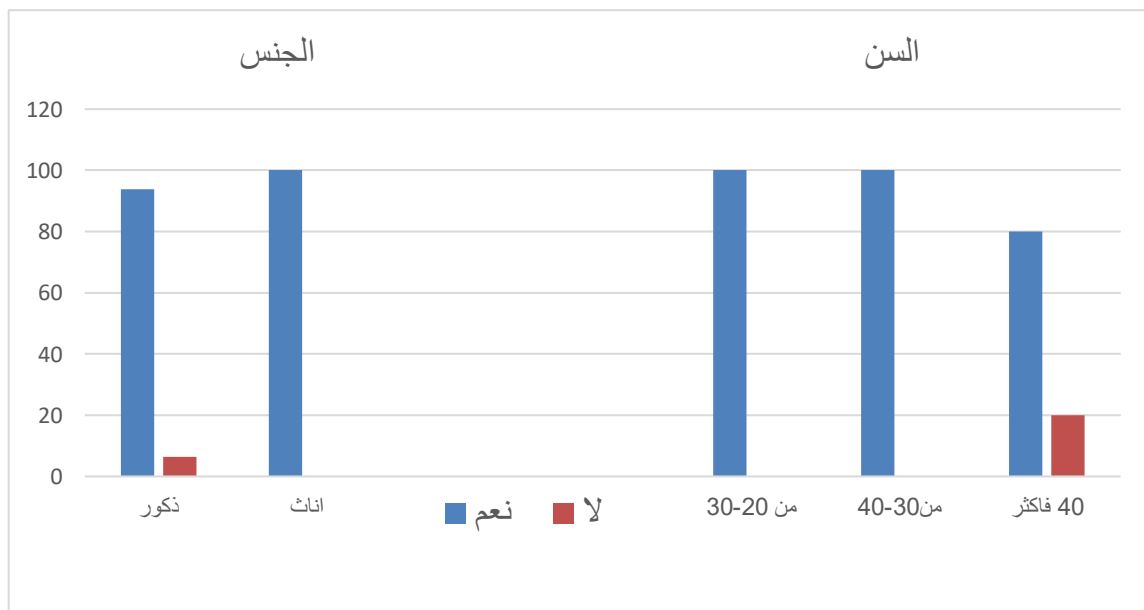
جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة		الجنس						السن	
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
لا	1	6.3	0	0	0	0	0	0	1
المجموع	16	100	14	100	15	100	10	100	5

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تسهر الخدمات الاجتماعية على تلبية حاجيات العمال) من خلال اختيار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ بنسبة 93.8 %، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (لا) الذي قدر بـ بنسبة 100 %، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (نعم) قدر بـ بنسبة 100 % تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ بنسبة 100 %، تم فئة (40 فاكتر) قدر اعلى تكرار لها بـ بنسبة 80 % لصالح البديل (نعم).

يتضح من خلال بيانات الجدول ان في المؤسسة التي تنتمي اليها عينة الدراسة تسهر الخدمات الاجتماعية على تلبية حاجيات عمالها وذلك بمساعدتهم ماديا ومعنويا اي التكافل فيما بينهم، وكذا وجود عامل التواصل المتبادل لتعزيز الثقة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



7/ تفعل المؤسسة مبدأ احترام الوقت:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة		الجنس						السن	
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	فاكثر 40
الدخول الى العمل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الخروج من العمل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
كلاهما	16	10	14	100	15	100	10	100	5
المجموع	16	10	14	100	15	100	10	100	5

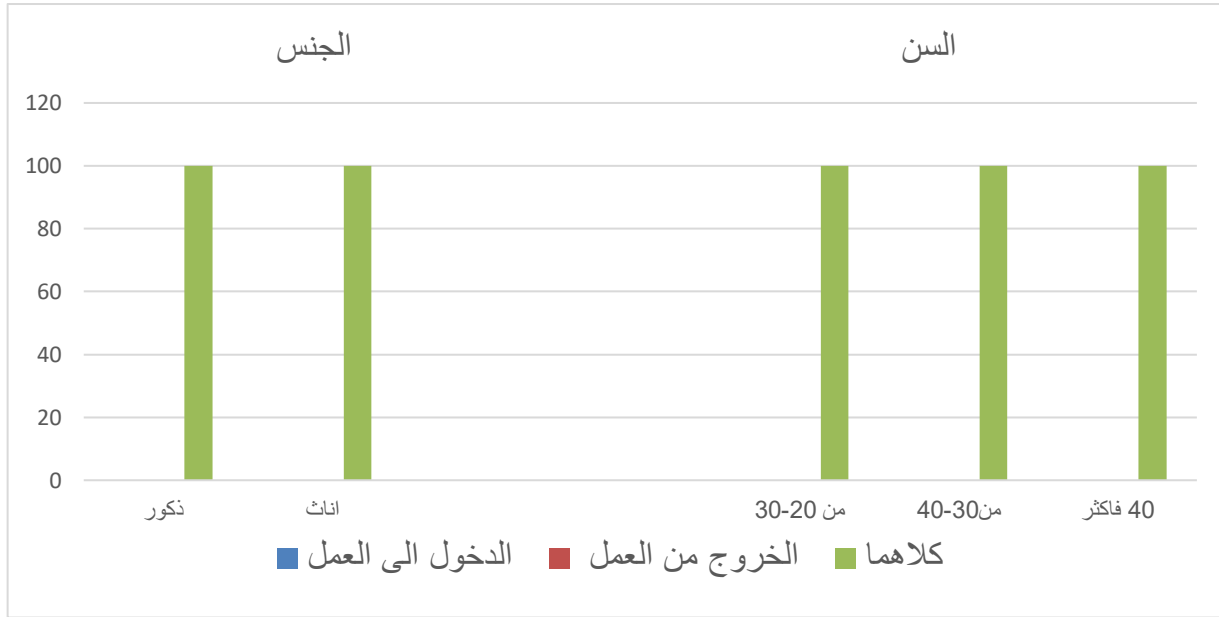
يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تفعل المؤسسة مبدأ احترام الوقت) من خلال اختبار احد البدائل (الدخول الى العمل- الخروج من العمل- كلاهما) لتصنيفين حسب الجنس والسن ,حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ،يدل على أن التكرار الكلي عند الذكور لصالح البديل(كلاهما) قدر بـ 16 بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث نفس ما اجاب به الذكور ايالتكرار الكلي لها لصالح البديل (كلاهما) الذي قدر بـ 14 بنسبة 100% ، تم نذكر التصنيف الثاني حسب السن ، نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل(كلاهما) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40)ايضا اعلى تكرار لها عند لصالح البديل(كلاهما) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بنفس اجابة المجموعتين السابقتين 5 بنسبة 100% لصالح البديل(كلاهما) اذن دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (كلاهما)

#### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة ان المؤسسة التي ينتمون اليها تفعل مبدأ احترام الوقت ،وذلك راجع الى ان الجريدة ملزمة بنقل الخبر وقت صدوره ليكون له دور و نتيجة ايجابية .

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :





### 8/ يستجيب العمال الى مبدأ انجاز العمل في الوقت المحدد:

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

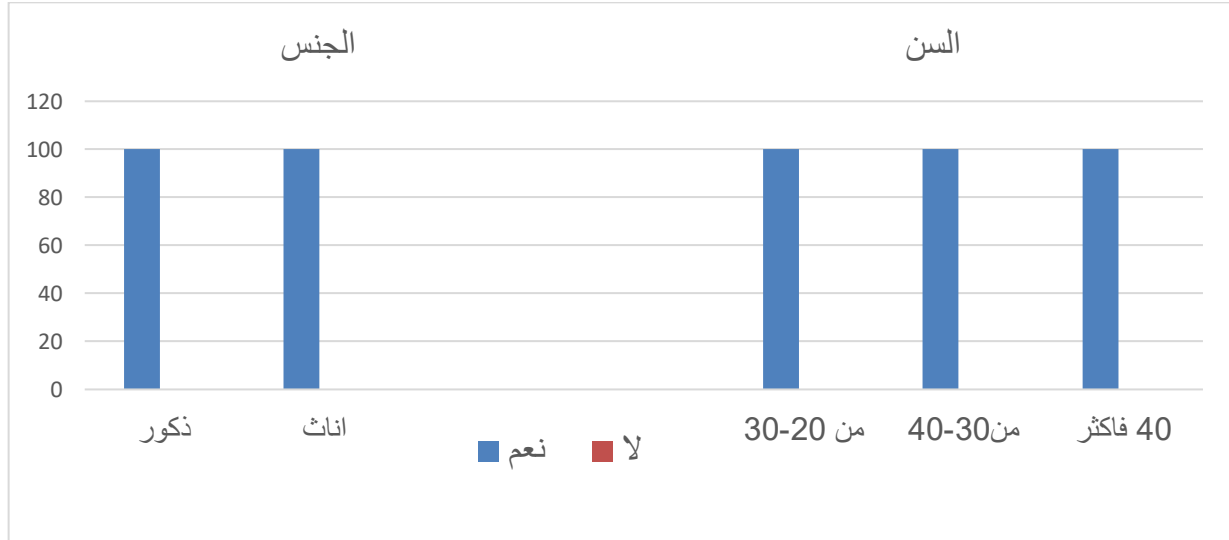
الفئة	السن						الجنس		البدائل	
	40 فاكثر		من 40-30		من 30-20		انثى	ذكر		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
نعم	100	5	100	10	100	15	0	14	100	16
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	100	5	100	10	100	15	100	14	100	16

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل يستجيب العمال الى مبدأ انجاز العمل في الوقت المحدد) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، يدل على أن التكرار الكلي عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 16 بنسبة 100%، بالمقابل جنس الاناث نفس ما اجاب به الذكور ايالتكرار الكلي لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 14 بنسبة 100%، تم نذكر التصنيف الثاني حسب السن، نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 40 فاكثر) ايضا اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ 10 بنسبة 100%، تم فئة (40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بنفس اجابة المجموعتين السابقتين 5 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم) انذ دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم).

تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال اجابة افراد العينة يستجيبون لمبدأ انجاز العمل في الوقت المحدد ،وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت على ان الجريدة مقيدة بوقت محدد لتقديم وايصال المعلومة في وقتها وكذا اتباع الاصدار لها .

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



9/ واجهت صعوبات او مشاكل بسبب عدم احترام الوقت :

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

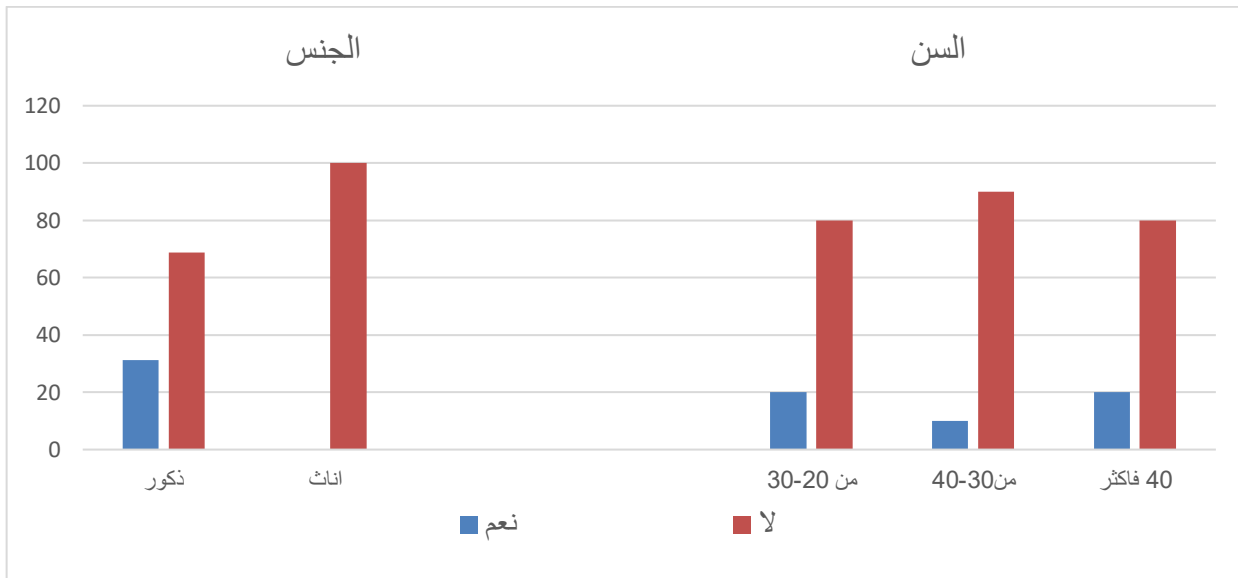
السن		الجنس				الفئة			
40 فاكثر		من 40-30		من 30-20		انثى	ذكر		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
20	1	10	1	20	3	0	0	31.3	5
80	4	90	9	80	12	100	14	68.8	11
100	5	100	10	100	15	100	14	100	16
								المجموع	
								ع	

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل واجهت صعوبات او مشاكل بسبب عدم احترام الوقت) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ،حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ،أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل(لا) قدر ب 11 بنسبة 68.8% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار والذي هو تكرارها الكلي لصالح البديل (لا) الذي قدر ب 14 بنسبة 100% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل(لا) قدر ب 12 بنسبة 80% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل(لا) قدر ب 9 بنسبة 90% ، تم فئة ( 40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها ب 4 بنسبة 80% لصالح البديل(لا) اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (لا).

تفسير معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة لم تواجه اي صعوبات او مشاكل بسبب عدم احترام الوقت، وبعد دراسة تعليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت علان لا يوجد مشاكل كون التضامن والتعاون من طرف العمال والادارة يجعل الجو العملي غير مجهد وايجابي وسريع لانهاء العمد المحدد في أوانه المطلوب.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



10/ تعمل المؤسسة على استراتيجية الاتصال :

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	الجنس				السن		البدائل	
	انثى		ذكر		من 20-30	من 30-40	40 فأكثر	البدائل
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
تصاعدي	7.1	1	12.5	2	13.3	2	20	1
تنازلي	92.9	13	87.5	13	86.7	13	80	4
المجموع	100	14	100	14	100	15	100	5

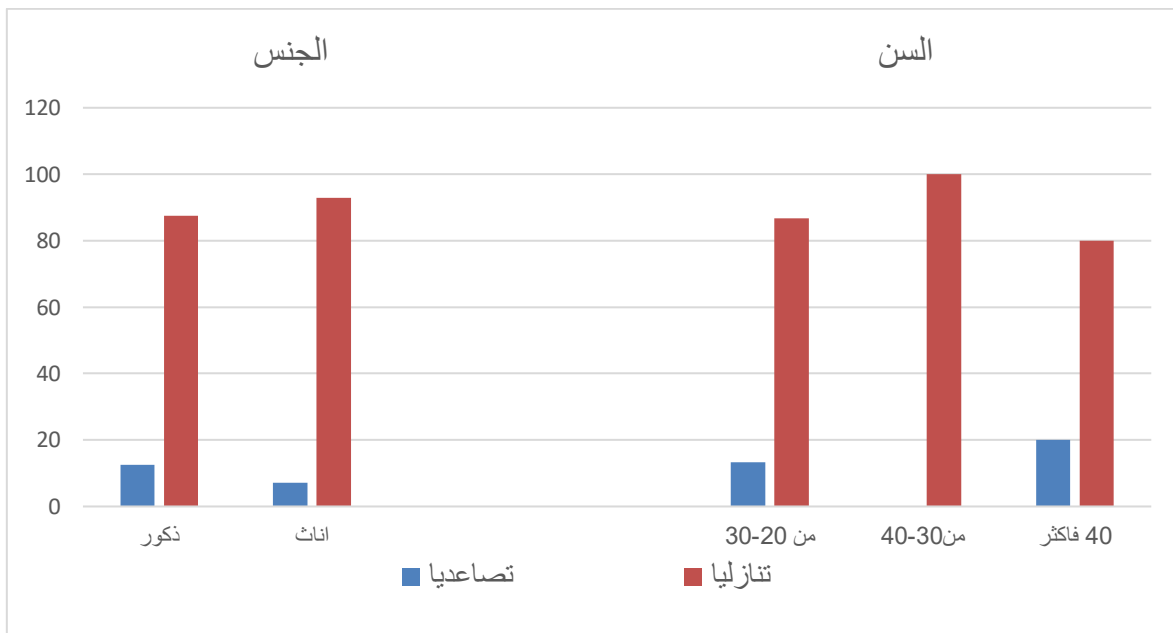
يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل تعمل المؤسسة على استراتيجية الاتصال) من خلال اختبار احد البدائل (تصاعدي،تنازلي) لتصنيفين حسب الجنس والسن ,حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل(تنازلي) قدر ب 14 بنسبة 87.5% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى

تكرار لها لصالح البديل (تنازلي) الذي قدر بـ 13 بنسبة 92.9% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن أعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (تنازلي) قدر بـ 13 بنسبة 86.7% تم الفئة المئوية (من 30 إلى 40) أعلى تكرار لها والذي هو التكرار الكلي لها لصالح البديل (تنازلي) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة (40 فأكثر) قدر أعلى تكرار لها بـ 4 بنسبة 80% لصالح البديل (تنازلي) اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (تنازلي).

### تفسير معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة ان المؤسسة التي ينتمون اليها تعمل على إستراتيجية الاتصال التنازلي .

### رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



### المحور الثالث : سياسة التشغيل :

#### 1/ كيف تتم الاعلان على الوظيفة :

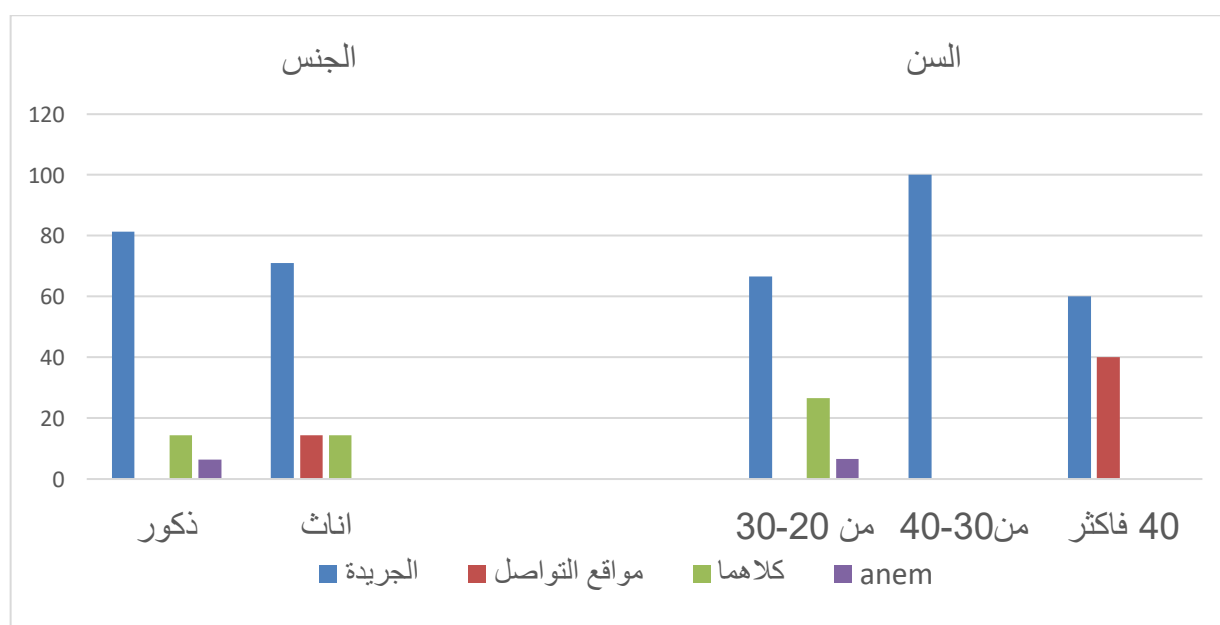
جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	الجنس		السن	
	ذكر	انثى	من 30-20	من 40-30
40 فأكثر				

البدائل	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
الجريدة	13	81.3	10	66.7	10	71.10	10	81.3	13	60
مواقع التواصل الاجتماعي	0	0	0	0	0	14.3	2	0	0	40
كلاهما	2	14.3	0	26.7	4	14.3	2	14.3	2	0
ANEM	1	6.3	0	6.7	1	0	0	6.3	1	0
المجموع	16	100	15	100	10	100	14	100	16	100

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (كيف تتم الاعلان على الوظيفة) من خلال اختيار احد البدائل (الجريدة، مواقع التواصل الاجتماعي، كلاهما، anem) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 13 بنسبة 81.3%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (الجريدة) الذي قدر بـ 10 بنسبة 71.10%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 10 بنسبة 66.7% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 10 بنسبة 100%، تم فئة (40 فاكتر) قدر اعلى تكرار لها بـ 3 بنسبة 60% لصالح البديل (الجريدة)، اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (الجريدة) اي انه تم الاعلان عن الوظيفة عن طريق الجريدة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية:



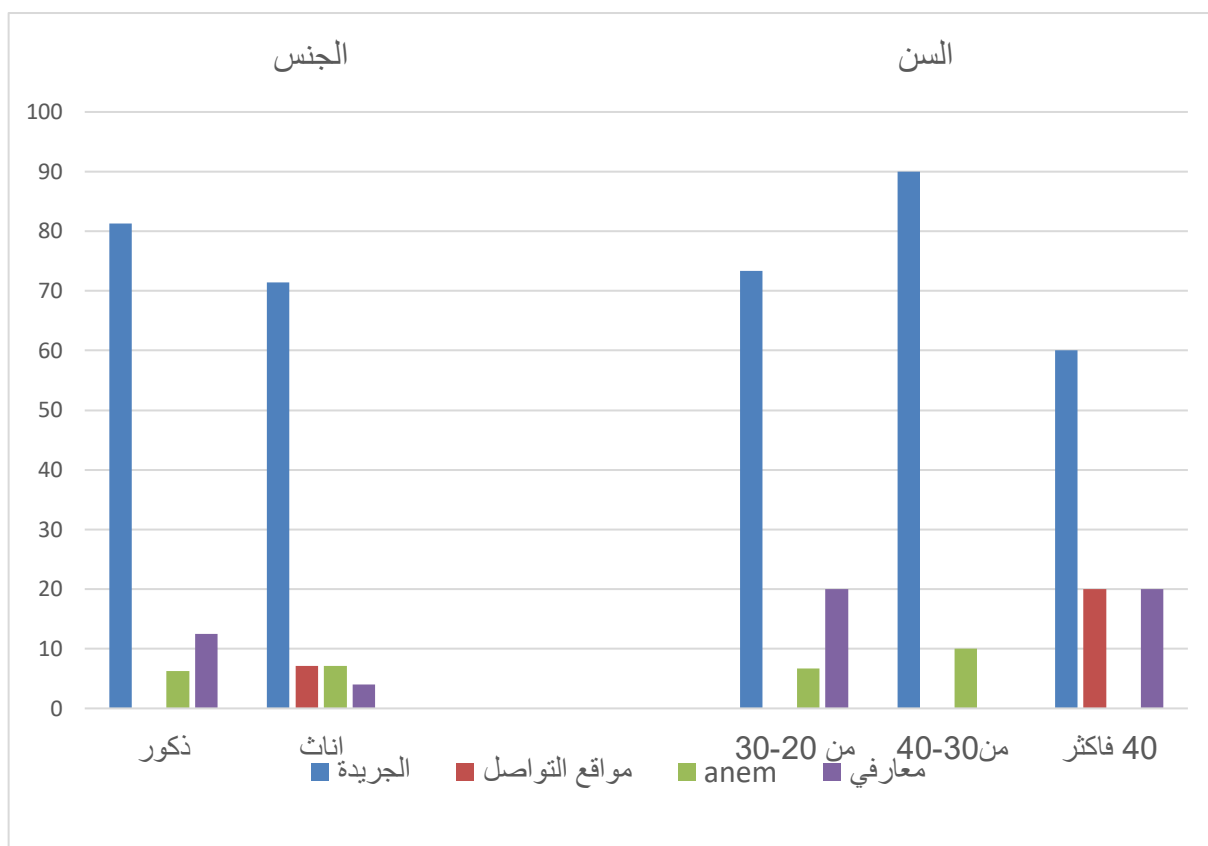
2/ من طرف من تلقين المعلومة عن الوظيفة :

جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة		الجنس						السن	
		انثى			ذكر			40 فأكثر	من 30-40
البدائل	تكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
مواقع التواصل الاجتماعي	0	0	1	7.1	0	0	0	0	1
ANE M	1	6.3	1	7.1	1	6.7	1	10	0
معارفي	2	12.5	2	4	3	20	0	0	1
المجموع	16	100	14	100	15	100	10	100	5

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (من طرف من تلقين المعلومة عن الوظيفة) من خلال اختبار احد البدائل (الجريدة، مواقع التواصل الاجتماعي، معارفي، anem) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 13 بنسبة 81.3% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (الجريدة) الذي قدر بـ 10 بنسبة 71.4% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 11 بنسبة 73.3% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (الجريدة) قدر بـ 9 بنسبة 90% ، تم فئة ( 40 فأكثر) قدر اعلى تكرار لها بـ 3 بنسبة 60% لصالح البديل (الجريدة) ، اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (الجريدة). اي ان الجريدة هي من قامت بالاعلام عن الوظيفة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



### 3/ كيف تحصلت على المنصب :

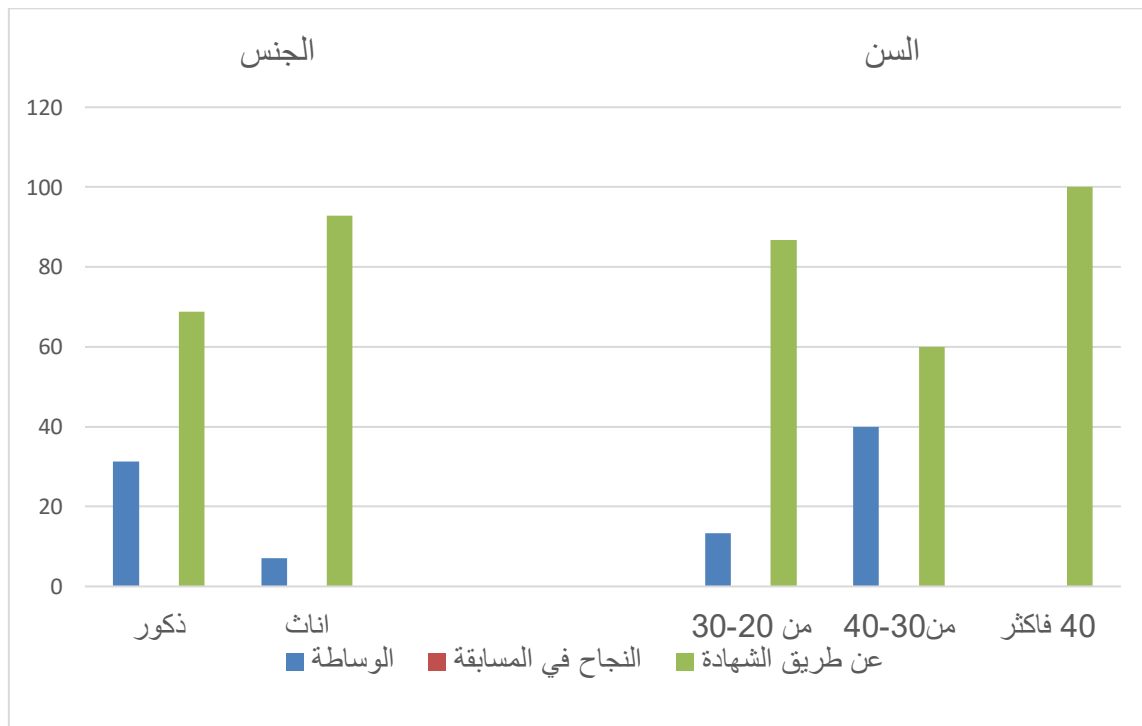
جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	السن						الجنس			
	40 فأكثر		من 30-40		من 20-30		انثى		ذكر	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الوساطة	5	31.3	4	40	2	13.3	1	7.1	0	
النجاح في مسابقة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
عن طريق الشهادة	11	68.8	6	60	13	86.7	13	92.9	5	
المجموع	16	100	10	100	15	100	14	100	5	

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (كيف تحصلت على المنصب) من خلال اختبار احد البدائل (الوساطة، النجاح في مسابقة، عن طريق الشهادة) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (عن طريق الشهادة) قدر بـ 11 بنسبة 68.8%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (عن طريق الشهادة) الذي قدر بـ

بنسبة 92.9% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن أعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (عن طريق الشهادة) قدر بـ 13 بنسبة 86.7% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) أعلى تكرار لها عند لصالح البديل (عن طريق الشهادة) قدر بـ 6 بنسبة 60% ، تم فئة ( 40 فاكثراً) قدر أعلى تكرار لها والذي يعد التكرار الطلي لهذه المجموعة بـ 5 بنسبة 100% لصالح البديل (عن طريق الشهادة) ، انذ دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (عن طريق الشهادة). اي ان افراد العينة قد تحصلو على المنصب عن طريق الشهادة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



4/ هل قدمت طلب من قبل في هذه المؤسسة :

جدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

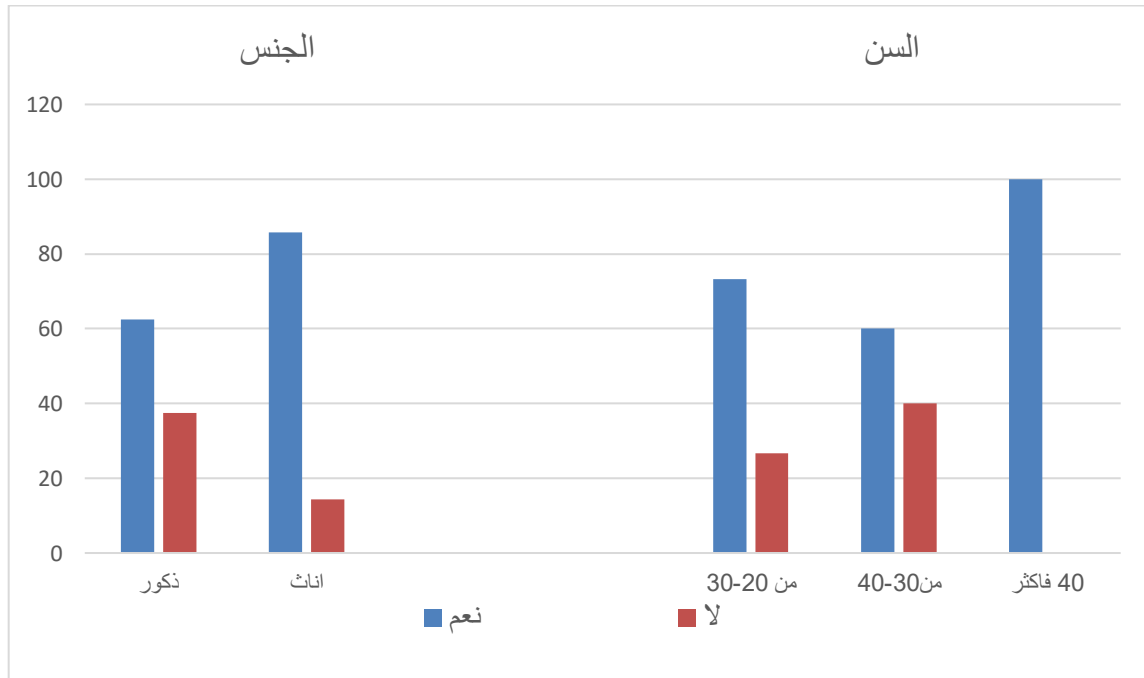
الفئة	الجنس	السن
-------	-------	------



40 فاكثر		من 30-40		من 20-30		انثى		ذكر		البدائل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	5	60	6	73.3	11	85.7	12	62.5	10	نعم
0	0	40	4	26.7	4	14.3	2	37.5	6	لا
100	5	100	10	100	15	100	14	100	16	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل قدمت طلب من قبل في هذه المؤسسة) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 10 بنسبة 62.5%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 12 بنسبة 85.7%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 11 بنسبة 73.3% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ 6 بنسبة 60%، تم فئة (40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بـ 5 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم)، اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم). اي ان افراد العينة قد قدمو من قبل طلب من قبل في المؤسسة التي يعملون بها.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



5/ الإمضاء على عقد التوظيف:

جدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

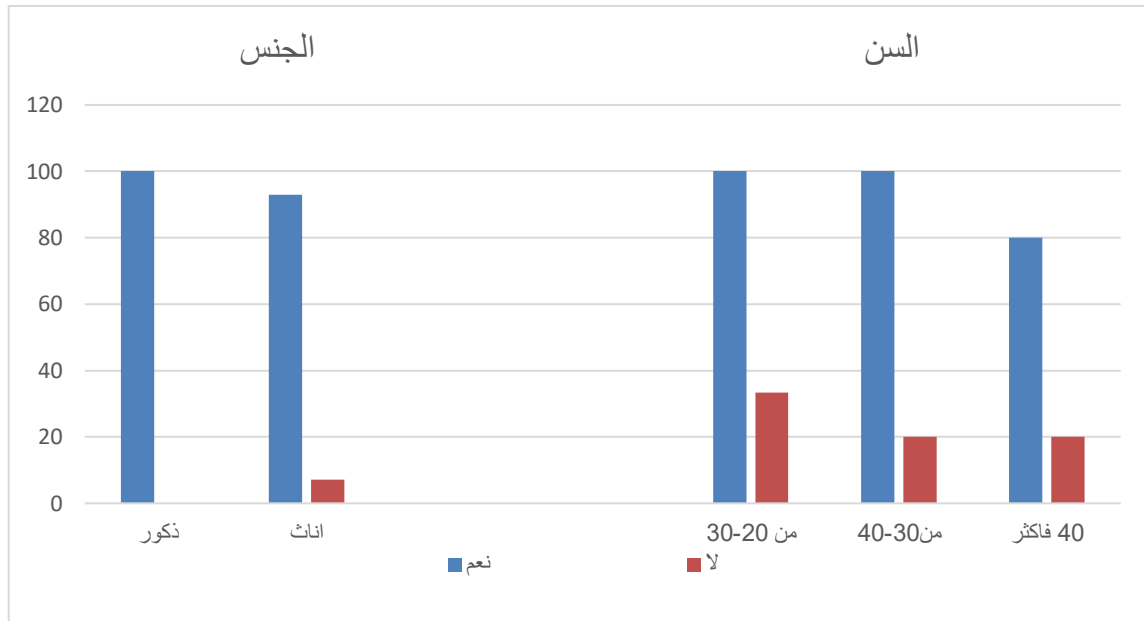
السن		الجنس				الفئة
		انثى		ذكر		
40 فاكثر	من 30-40	من 20-30	من 20-30	من 20-30	من 20-30	البدائل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
80	4	100	10	100	15	نعم
20	1	0	0	0	0	لا
100	5	100	10	100	15	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل قمت بالامضاء على عقد التوظيف) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 16 بنسبة 100%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 13 بنسبة 92.9%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ 10 بنسبة 100%، تم فئة ( 40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بـ 4 بنسبة 80% لصالح البديل (نعم)، اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم).

تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان افراد عينة الدراسة قد قامو بالامضاء على عقد التوظيف. وبعد دراسة اجاباتهم حول نوع العقد نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت على ان العقد قابل للتجديد.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية:



6/ هل قمت بالاضطلاع على عقد العمل :

جدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

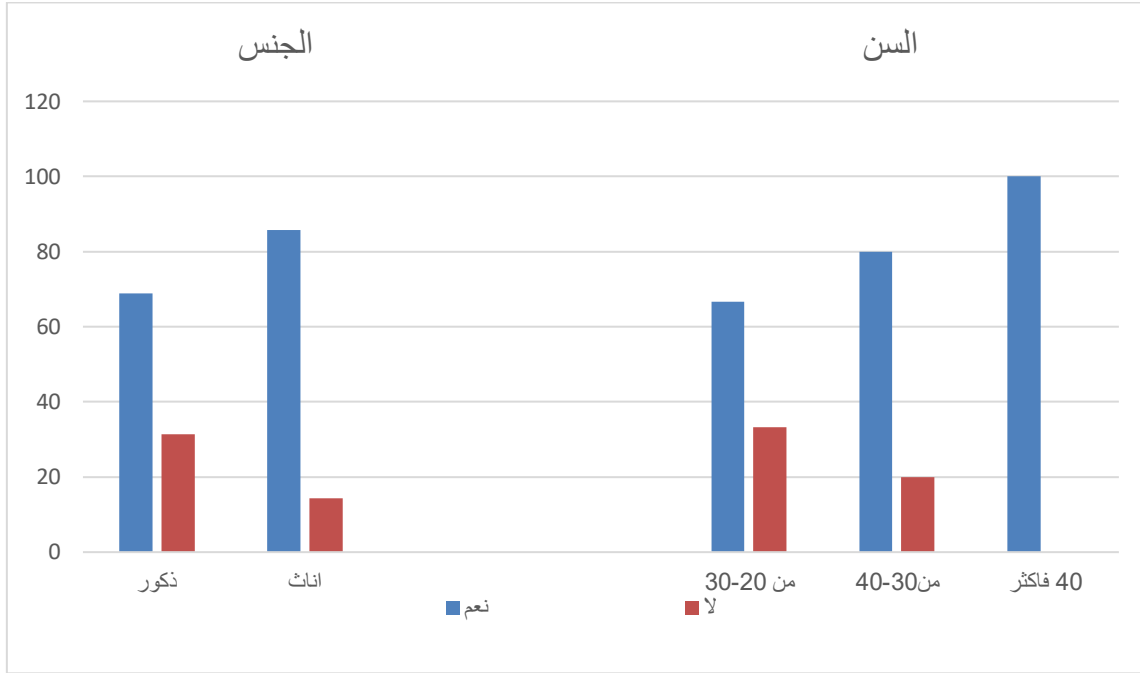
الفئة		الجنس						السن		البدائل	
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
85.7	12	68.8	11	66.7	10	80	8	100	5	100	5
14.3	2	31.3	5	33.3	5	20	2	0	0	0	0
100	14	100	16	100	15	100	10	100	5	100	5

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عاملة يجيبون على السؤال (هل قمت بالاضطلاع على عقد العمل) من خلال اختبار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (نعم) قدر بـ 11 بنسبة 68.8%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (نعم) الذي قدر بـ 12 بنسبة 85.7%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (نعم) قدر بـ 10 بنسبة 66.7% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (نعم) قدر بـ 8 بنسبة 80%، تم فئة (40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بـ 5 بنسبة 100% لصالح البديل (نعم) اذن دلت معظم اجابات افراد العينة على اختيار البديل (نعم).

تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة قد قامو بالاضطلاع على عقد العمل ،وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات انه يجب معرفة ما اذا كانت شروط العمل قد تساعدهم في العمل ام لا وهل تتوافق وقدراتهم ومعرفة ماهي حقوقهم وواجباتهم في المعيشة مع معرفة القوانين المتبعة قبل اتخاذ اي خطوة.

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



7/ الرأي في بنود العقد:

جدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	السن						الجنس			
	40 فاكتر		من 40-30		من 30-20		انثى		ذكر	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
راض	5	100	10	100	15	100	14	100	16	100
غير راض	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
محايد	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	5	100	10	100	15	100	16	100	16	100

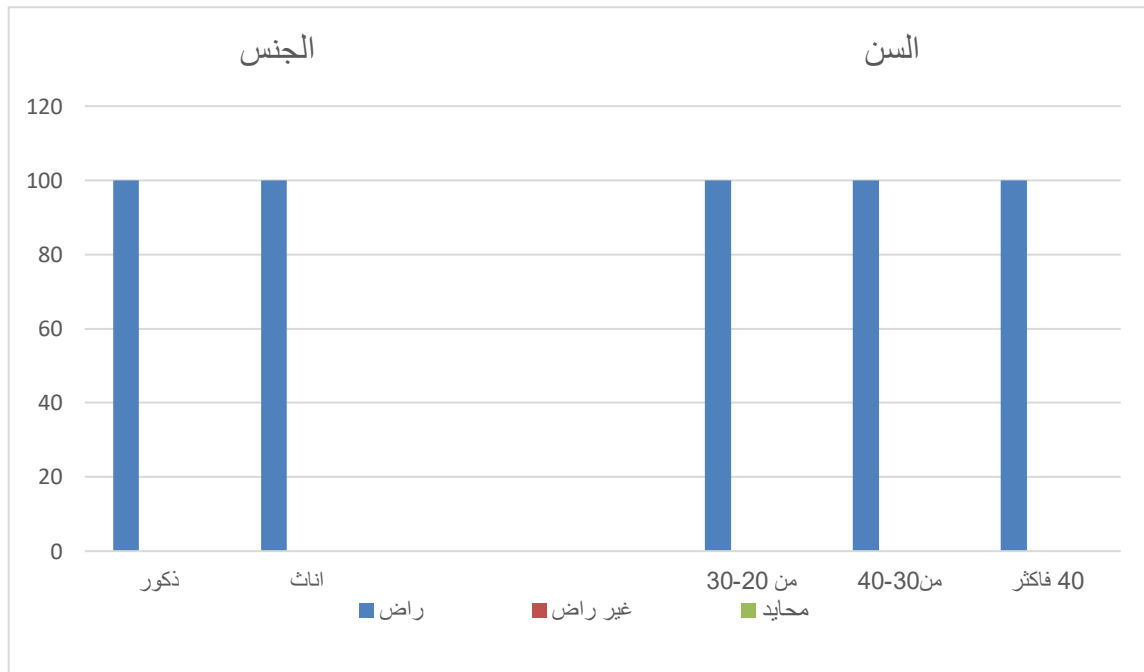
يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (مارايك في البنود التي يتضمنها هذا العقد) من خلال اختيار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن ,حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ،يدل على أن التكرار الكلي عند الذكور لصالح البديل(راض) قدر بـ 16 بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث نفس ما

اجاب به الذكور اياالتكرار الكلي لها لصالح البديل (راض) الذي قدر بـ14 بـ بنسبة 100% ، تم نذكر التصنيف الثاني حسب السن ، نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل(راض) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40)ايضا اعلى تكرار لها عند لصالح البديل(راض) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكتر) قدر اعلى تكرار لها بنفس اجابة المجموعتين السابقتين 5 بنسبة 100% لصالح البديل(راض) ،اذن دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (راض).

### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة لديها رضا عن البنود التي يتضمنها عقد العمل ،وبعد دراسة تعليهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت علان بنود العقد تضمن حقوقهم وتتضمن واجباتهم والتي هي تتناسب والعمل والمنصب المطلوب ولا تتعدى على كيان العمال .

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



### 8/مناقشة العقد مع مدير المؤسسة:

جدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة	السن						الجنس		البدائل	
	40 فاكتر		من 40-30		من 30-20		انثى	ذكر		
	%	التكرا	%	التكرا	%	التكرا	%	تكرا	%	التكرا
نعم	20	1	0	0	0	0	7.1	1	0	0

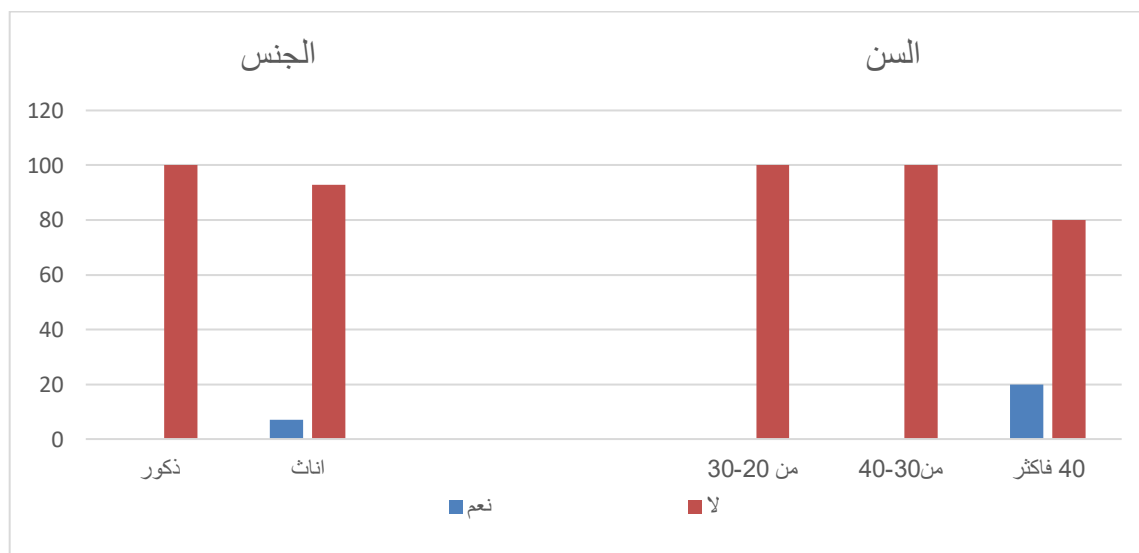
80	4	100	10	100	15	92.9	13	100	16	لا
100	5	100	10	100	15	100	14	100	16	المجموع
										ع

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عامل/ة يجيبون على السؤال (هل ناقشت بنود العقد مع مدير المؤسسة) من خلال اختيار احد البدائل (نعم، لا) لتصنيفين حسب الجنس والسن، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (لا) قدر بـ 16 بنسبة 100%، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (لا) الذي قدر بـ 13 بنسبة 92.9%، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (لا) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (لا) قدر بـ 10 بنسبة 100%، تم فئة (40 فاكثر) قدر اعلى تكرار لها بـ 4 بنسبة 80% لصالح البديل (لا)، اذن دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (لا).

#### تفسير وتحليل معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة لم يقومو بمناقشة بنود العقد مع مدير المؤسسة، وبعد دراسة تحليلهم عن ذلك نلاحظ ان اغلب الاجابات دلت علان بنود العقد كانت واضحة ولا تحتاج تفسير او شرح.

#### رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



#### 9/ مدة العقد كافية لاكتساب خبرة مهنية :

جدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

الفئة		الجنس				السن			
		ذكور		انثى		من 30-20		من 40-30	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
البدائل									

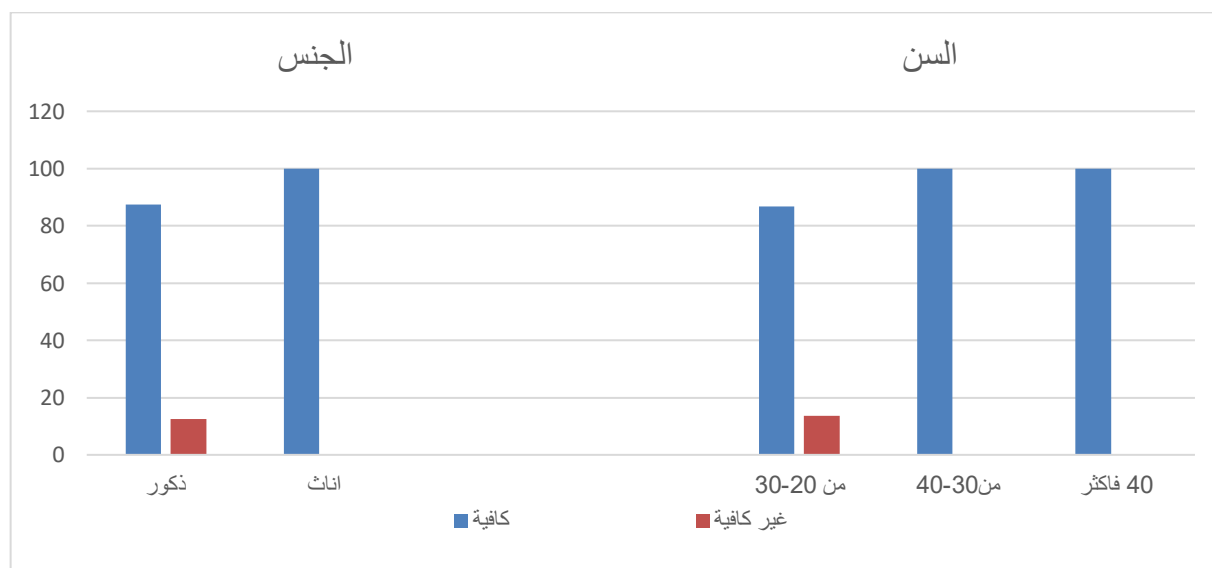
	ر		ر		ر		ار		ر	
كافية	14	87.5	14	100	13	86.7	10	100	5	100
غير كافية	2	12.5	0	0	2	13.3	0	0	0	0
المجموع	16	100	14	100	15	100	10	100	5	100

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عاملاً/ يجيبون على السؤال (هل ترى ان مدة العقد كافية لاكتساب خبرة مهنية) من خلال اختبار احد البدائل (كافية ، غير كافية) لتصنيفين حسب الجنس والسن ، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ، أن اعلى تكرار عند الذكور لصالح البديل (كافية) قدر بـ 14 بنسبة 87.5% ، بالمقابل جنس الاناث اعلى تكرار لها لصالح البديل (كافية) الذي قدر بـ 14 بنسبة 100% ، تم التصنيف الثاني حسب السن نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 20-30) لصالح البديل (كافية) قدر بـ 13 بنسبة 86.7% تم الفئة الموالية (من 30 الى 40) اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (كافية) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكثر ) قدر اعلى تكرار لها بـ 5 بنسبة 100% لصالح البديل (كافية).

### تفسير معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة ترى بان مدة العقد كافية لاكتساب خبرة مهنية .

رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :



### 10/ الأجر يلائم المجهود في العمل :

جدول رقم (25) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاجابة عن البدائل

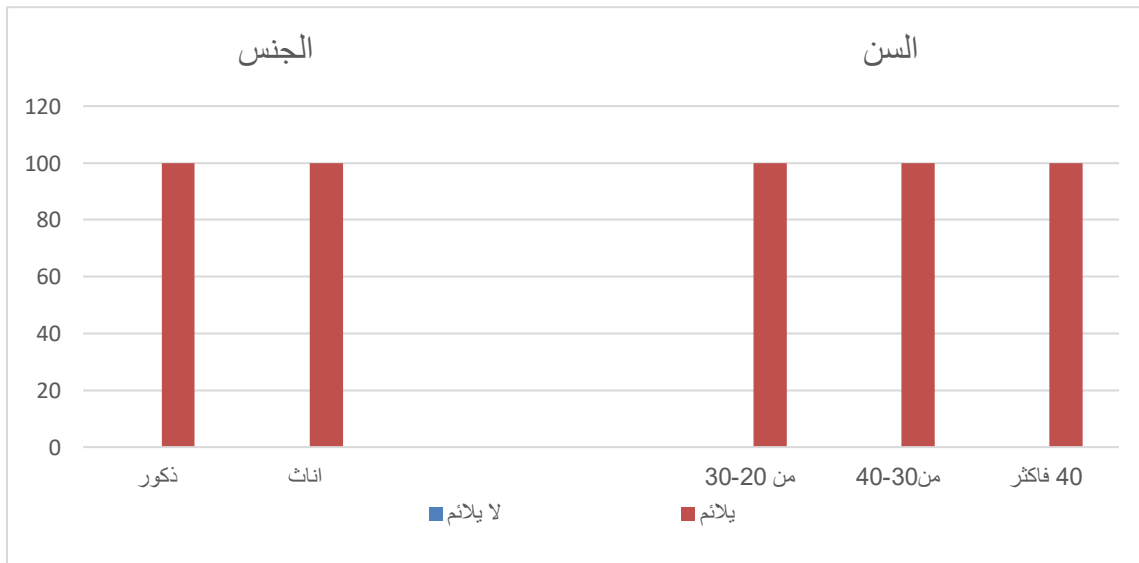
الفئة		الجنس						السن	
		انثى		ذكر		من 30-20		من 40-30	
البدائل	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
لا يلائم	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	16	100	14	100	15	100	10	100	5

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة 30 عاملاً/ة يجيبون على السؤال (هل ترى بأن الاجر الذي تتقاضاه يلائم مجهودك في العمل) من خلال اختبار احد البدائل (يلائم ، لا يلائم) لتصنيفين حسب الجنس والسن ، حيث نجد في التصنيف الاول حسب الجنس ، يدل على أن التكرار الكلي عند الذكور لصالح البديل (يلائم) قدر بـ 16 بنسبة 100% ، بالمقابل جنس الاناث نفس ما اجاب به الذكور ايالتكرار الكلي لها لصالح البديل (يلائم) الذي قدر بـ 14 بنسبة 100% ، تم نذكر التصنيف الثاني حسب السن ، نجد أن اعلى تكرار عند فئة (من 30-20) لصالح البديل (يلائم) قدر بـ 15 بنسبة 100% تم الفئة الموالية (من 40-30) ايضا اعلى تكرار لها عند لصالح البديل (يلائم) قدر بـ 10 بنسبة 100% ، تم فئة ( 40 فاكثراً) قدر اعلى تكرار لها بنفس اجابة المجموعتين السابقتين 5 بنسبة 100% لصالح البديل (يلائم) اذن دلت اجابات افراد العينة على اختيار البديل (يلائم).

#### تفسير معطيات الجدول:

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة لديها رضا عن الاجر الذي يتقاضوه كونه يلائم المجهود المبذول في العمل .

#### رسم بياني يوضح توزيع بيانات الجدول على شكل اعمدة بيانية :





### الاستنتاجات العامة للجانب التطبيقي :

- المؤسسة التي ينتمي اليها العمال تعتمد على ثقافة تنظيمية خاصة بيها.
- المؤسسة التي ينتمي اليها العمال تعمل على مشاركة عمالها في عملية اتخاذ القرار.
- المؤسسة التي ينتمي اليها العمال لا تحتوي على نقابة ، فقط عينة قليلة من لديهم نقابة خاصة بهم وهم ينتمون اليها .
- ان في المؤسسة التي تنتمي اليها العمال نجد ان هناك الخدمات الاجتماعية تسهر على تلبية حاجيات عمالها.
- المؤسسة التي ينتمي اليها العمال تفعل مبدأ احترام الوقت.
- العمال يستجيبون لمبدأ انجاز العمل في الوقت المحدد .
- ان العمال لم يواجهوا اي صعوبات او مشاكل بسبب عدم احترام الوقت.
- المؤسسة التي ينتمي اليها العمال تعمل على استراتيجية الاتصال التنازلي.
- ان الجريدة هي من قامت باعلان وتلقي المعلومات عن التوظيف للعمال الحاليين.
- ان العمال قد حصلوا على المنصب عن طريق الشهادة.
- ان العمال قد قدموا من قبل طلب من قبل في المؤسسة التي يعملون بها.
- ان العمال قد قاموا بالامضاء على عقد التوظيف.
- ان العمال قد قاموا بالاضطلاع على عقد العمل.
- ان العمال لديهم رضا عن البنود التي يتضمنها عقد العمل.
- ان العمال لم يقوموا بمناقشة بنود العقد مع مدير المؤسسة.
- ان العمال يرون بان مدة العقد كافية لاكتساب خبرة مهنية.
- ان العمال لديهم رضا عن الاجر الذي يتقاضوه.

### فرضيات الدراسة :

#### 1/تنص الفرضية الاولى على انه:

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من العادات والتقاليد والقيم المشتركة بين عمالها والخاصة بيها، كما تشاركهم في عملية اتخاذ القرار .

وبالإجابة عن الفرضية نستنتج انه : نعم تعتمد المؤسسة على مجموعة من العادات والتقاليد والقيم المشتركة بين عمالها والخاصة بيها، كما تشاركهم في عملية اتخاذ القرار .

**2/تنص الفرضية الثانية على انه :**

- تقوم المؤسسة باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية حسب ثقافتها التنظيمية وما يحقق اهدافها.

وبالاجابة عن الفرضية نستنتج انه :نعم تقوم المؤسسة باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية حسب ثقافتها التنظيمية وما يحقق اهدافها.

**3/تنص الفرضية الثالثة على انه :**

- سياسة التشغيل المنتهجة من طرف المؤسسة في ميدان التشغيل تقوم اساسا على عامل الثقة والكفاءة المهنية .

وبالاجابة عن الفرضية نستنتج انه :نعم سياسة التشغيل المنتهجة من طرف المؤسسة في ميدان التشغيل تقوم اساسا على عامل الثقة والكفاءة المهنية.

**4/تنص الفرضية الرابعة على انه :**

- تساهم كل من الخدمات الاجتماعية والاجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل والاندماج التعليمي للعمال .

وبالإجابة عن الفرضية نستنتج انه : نعم تساهم كل من الخدمات الاجتماعية و الأجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل والاندماج التعليمي للعمال .



### خاتمة :

إن موضوع الثقافة التنظيمية هو المقود الذي يقود المؤسسة نحو النجاح و التفوق ، والمؤسسة التي تملك ثقافة تكيفية تمكن العمال من الالتزام و الانضباط و الإبداع والابتكار، مما يدفعهم إلى أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها .

تعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت إحداث نقلة نوعية في مجال التنمية و النهوض بالاقتصاد ، و ذلك من خلال اعتمادها على عدة سياسات تعمل على توفير مناصب الشغل خصوصا في المناطق الحضرية التي أصبحت قطاعاتها عاجزة عن استيعاب القادمين لسوق العمل .

و عليه فإن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الصحفية تشير إلى أن المؤسسة التي تنتمي إليها العمال تعتمد على ثقافة تنظيمية خاصة قائمة على عامل الإخلاص و الإيمان بالنجاح ، و أن سياسة التوظيف بها مبنية على عامل الخبرة و الكفاءة المهنية .

قائمة المصادر و المراجع :

أ- الكتب :

- 1- دكتور إبراهيم الفقي ، العمل الجماعي ، إصدارات العوادي ، صفحة 09.
- 2- الأستاذ الدكتور عبد الحميد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جامعة المنصورة ، صفحة 175.
- 3 – الأستاذ الدكتور بوفلجة غيات ، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، مخبر في علم الاجتماع و علوم التربية ، صفحة 01
- 4- بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس ، و علوم التربية ، جامعة وهران ، صفحة 41
- 5- موريس أنجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الطبعة 2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، صفحة 36.
- 6- الدكتور عقيل حسين عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي ، مكتبة مدبولي للنشر ، 1999 .
- 7- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 1979 ، ص 10.
- 8 – محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الطبعة 1 ، 2008 ن صفحة 10.
- 9- محمود محمد أحمد عبد الرحمان الهاللي ، تعليم الخدمة الاجتماعية في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، 2008 ص 61.
- 10 – محمد سلامة غباري ، التنمية ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، صفحة 03 .
- 11- د. أحمد إبراهيم حمزة ، السياسة الاجتماعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 656.
- 12- الأستاذ الدكتور محمد محمود الجوهري ، علم الاجتماع والتنمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ن الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 81-82 .
- 13- د. منير السعيداني ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ن الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2007 نص 177-178.

14- الأستاذ الدكتور عبد الله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية ، جامعة بيروت العربية ، 2009 ، ص 362 ، 363 ، 365،364.

15- مدني بن شهرة ، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة التشغيل بالتجربة الجزائرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 164.

ب- الرسائل و المذكرات :

1- أسماء حنين و عالية قراط ، تأثير الثقافة التنظيمية و عملية الترقية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أدرار سنة 2018/2017 ، ص 14 ، ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع و التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ص 120.

2- عبد الصمد سميرة ن أهمية تقيد العاملين في إدارة الموارد البشرية ، رسالة لنيل الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ن 2007 ص 31 ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ، أ. سعدية زايدي ، جامعة الحاج لخضر باتنة.

3- سهام بوخنوش ، ثقافة المؤسسة و تكوين الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ، رسالة لنيل شهادة الماستر في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، سنة 2014 ، 2015 ص 3 ، مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات).

4- بابة ايمان ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر ،

5- إشكالية التشغيل في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، واقع سياسة التشغيل في معالجة البطالة في الجزائر من خلال المخطط الخماسي 2010-2014 ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

6- سياسة التشغيل في الجزائر في ظل التعددية السياسية (1990-2019) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، أم البواقي 2019.

7- العياد عماد ، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، 2012-2013.

8- نايت سعدي إلهام ، آليات تفعيل و نجاح سياسة التشغيل في الجزائر ، الملتقى الوطني ، سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 14، 13 افريل ، 2011 ، ص 314 ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

9- كوثر زيادة ، واقع سياسة التشغيل في معالجة البطالة في الجزائر من خلال المخطط الخماسي ،2013-2014 ، رسالة شهادة الدكتوراه ، علم الاجتماع ة تنظيم ن أم البواقي 2018 ، ص 28

10- بودراع فوزي ، ثقافة المؤسسة و طبعة العلاقات الاجتماعية ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك ، فرع مركب GP12 ، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص عمل و تنظيم ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة وهران ، 2013-2014 ، ص 32.

Olivier Meier dico du manager ,édition aumod,paris ,2009,p72,j.g  
March et h.a Simon ,les organization , édition dunod ,paris 1979 ,p2

11- براهيم بلقاسم ، التغيير الاجتماعي ، التنظيمي و إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مقارنة سوسولوجية لمنطق الفعل المنظم ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سونطراك ، الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع ، تخصص سوسولوجيا التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010-2011-

12- رجب عبد الرحمان ، دور الثقافة التنظيمية في تحديد إستراتيجية المنظمات الدولية اتجاه حقوق الإنسان ،مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الماستر ، تخصص تنظيم سياسي و إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2018-2019،ص 07

13- بلقاسم سلطانية ، التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية قسنطينة ، 1996 ، ص 61.

14- عبد الرزاق حباري ن أثار سياسة التشغيل غلى التنمية المستدامة في الجزائر فترة (2001-2012) ، مذكرة ماجيستر ، جامعة فرحات عباس ، العلوم الاقتصادية 2015 ، ص 41 .

15- وحيد الطيب ، مقاربات أنثروبولوجية لواقع الممارسات الاجتماعية عند الشباب الجزائري البطال ، حالة الشباب البطال ، لبلدية سيدي مزغريش ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية 2004، ص 118-119.

16 – بوسليمان زينب ، تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية على معدلات البطالة ، دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال 1990-2015 ،مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، جامعة أم البواقي ، 2017، ص 24، 25، 26، 27، 28.

ج- المجلات :

- 1- خالدية مصطفى عبد الرزاق و سامي احمد عباس و حميد علي أحمد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة العراقية ، مارس 2019 ، ص 158-159.
- 2- علي حمدي ، تنظيم و تطوير أسواق العمل ، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العربي لتنمية و التشغيل ، يومي 15 و 16 نوفمبر ، الدوحة 2008 ، ص 9 و 10 ، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا، برلين ، العدد 02 جةان 2018 ، ص 48.
- 3- عمرة مهدي "تحليل سياسة التشغيل في الجزائر دراسة حالة جهاز المساعدة على الإدماج" مقال في المجلة الجزائرية لسياسات العامة ، عدد 09 فيفري 2016 ص 15.
- 4- المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمغرافي العربي ألمانيا ، برلين العدد 02 جوان 2018 ص 47 .
- 5- أسعدية زايدي ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 13 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ديسمبر 2017 ص 204-205.
- 6- مغواري محي الدين عبد القادر ، مختاري خالد ، لقادم حنان ، التشغيل في الجزائر ، "قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية ، مجلة التنظيم و العمل المجلد 7 ، العدد 1 ، 2018 صفحة 15 ، 16 ، 17 ، 18 .
- 7- أ. حمية سليمان السياسة العامة في مجال التشغيل و مكافحة البطال في الجزائر ، وقلة عمل مقدم إلى الملتقى العلمي حول السياسات العامة و دورها في بناء الدولة و تنمية المجتمع يومي 26 و 27 أبريل ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، الجزائر 2009 ص 03 ، سياسات التشغيل في الجزائر قراءة تقييمية لبرامج الإصلاح ، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا برلين ، العدد 2 جوان 2008 ، ص 47.
- 8- ماجدة أبو زنت ، عثمان غنيم ، التنمية المستدامة ، دراسة نظرية في المفهوم و المحتوى ، مجلة المنارة ، المجلد 12 العدد 01 ، 2006 ص 166 ، سياسات التشغيل في الجزائر ، قراءة تقييمية لبرامج الإصلاح ، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا ، برلين العدد 02 جوان 2018 ، ص 48.
- 9- دادن عبد الله طجين محمد عبد الرحمن ، مجلة الباحث ، دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1970- 2008 ، العدد 10/2012 جامعة قاصدي مرباح ، ورقة ص 179 ، ابو سليمان زينب ، تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية على معدلات البطالة ، دراسة قياسية لحالة الجزائر 1990 ، 2015 ، مذكرة لنيل ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة أم البواقي ن 2017 ص 24.





## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	- إهداء
	- شكر و عرفان
01.....	الفصل الأول : الإطار المنهجي
02. ....	- مقدمة عامة.....
24.....	الفصل الثاني : الثقافات التنظيمية - سياسة التشغيل .
	- تعريف المؤسسة و مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية
25.....	- تمهيد .....
25.....	- تعريف المؤسسة .....
27.....	- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية .....
30.....	- خلاصة .....
	2- مقارنة سوسولوجية لمفهوم الثقافة و الثقافة التنظيمية .
31.....	- تمهيد .....
31.....	- مفهوم الثقافة .....
32.....	- مفهوم الثقافة التنظيمية .....
32.....	- مفهوم ثقافة المؤسسة .....
33.....	- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها .....
35.....	- العوامل المحددة لثقافة المنظمة .....

- 36..... مفهوم الفعالية التنظيمية و خصائص التنظيمات الفعالة
- 38..... نظريات التنظيم
- 41..... خلاصة
- 3- سياسات التشغيل في الجزائر
- 42..... تمهيد
- 42..... مفهوم سياسة التشغيل
- 44..... أهداف سياسة التشغيل
- 45..... أبعاد سياسة التشغيل
- 48..... تطور التشغيل في الجزائر
- 4- معوقات سياسة التشغيل في الجزائر
- 55..... سياسة التشغيل ومحاربة البطالة
- 56..... تمهيد
- 56..... مفهوم البطالة
- 58..... أنواع البطالة
- 60..... تطور البطالة في الجزائر
- 65..... خلاصة
- 66..... الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
- 67..... الخصائص السوسيو ديمغرافية
- 72..... الثقافة التنظيمية
- 88..... سياسة التشغيل
- 104..... الاستنتاجات العامة

- الخاتمة ..... 107
- قائمة المصادر و المراجع ..... 108
- الفهرس ..... 114