

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بـ

المشاركة العمالية: التحفيز والانتماء المهني

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع أدرار

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور :

بن يزة عبد الرحمان

إعداد الطالب:

عزاوي حمزة

أعضاء اللجنة :

د. عدة بوجلال عبدالمالك	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة وهران
د. بن يزة عبد الرحمان	أستاذ محاضر - أ-	مقرا	جامعة وهران
د. بلقاسمي ميدان فاطمة	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران
د. فسيان حسين	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بـ

المشاركة العمالية: التحفيز والانتماء المهني

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع أدرار

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتور :

بن يزة عبد الرحمان

إعداد الطالب:

عزاوي حمزة

أعضاء اللجنة :

د. عدة بوجلال عبدالمالك	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	جامعة وهران
د. بن يزة عبد الرحمان	أستاذ محاضر - أ-	مقرا	جامعة وهران
د. بلقاسمي ميدان فاطمة	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران
د. فسيان حسين	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة وهران

كلمة شكر

أشكر الله أولاً، وأتوجه بالشكر الكبير للأستاذ المحترم، الأستاذ

المشرف بن يزة عبد الرحمان، الذي ساعدني كثيراً في انجاز هذا

العمل المتواضع ولم يبخل علي بمعلوماته ونصائحه القيمة، وأثنى

بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علم الإجتماع وطلبته متمنيا للجميع

التوفيق والنجاح.

عزاوي. حمزة

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل:

إلى والدي الكريمين بارك الله في عمرهما،

إلى إخوتي كل باسمه و كل الأحبة،

إلى روح سيف الإسلام رحمه الله،

إلى كل مهتم بالبحث في الحقل السوسيولوجي.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذا العمل

عزاوي. حمزة

مقدمة عامة

1- مقدمة

يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الهدف، وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، هذا الأمر الذي يعتبر شيء مفروغ منه في إدارة الأعمال وتسيير المنشآت والمشاريع الإقتصادية، والأمر ذاته ينطبق على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية، هذه الأخيرة التي تمثل الهدف الرئيس من قيام أي منشأة أو منظمة، وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة فإن المؤسسة هي جهاز المجتمع تقوم بمساهمات ووظائف اقتصادية واجتماعية معينة، لذا لا بد من النظر إلى التسيير على أنه عملية تحويل وعنصر تماس لا غنى عنه للحصول على السلع والخدمات والفوائض، ابتداء من الموارد المادية والبشرية التي تمثل رأس المال المتاح لأي منشأة.

وحتى تستطيع المنشأة القيام بهذا الدور من خلال جهازها التسييري، " لا بد من النظر إليها على أنها نظام حركي مفتوح يتفاعل مع بيئته بمرور الزمن ولا ينغلق على نفسه" ¹، ونفس الشيء بالنسبة للإنسان العضوي، الذي يتسم بالحركية والانفتاح بحكم تفاعله مع الغير داخل التنظيم وخارجه.

وانطلاقاً من الإقتراب المؤسسي الذي ينظر إلى المؤسسة كنسق مفتوح يرى (R.Sainsaulieu) بأن المؤسسة "يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تشكيل أو إعادة صياغة العلاقات الإجتماعية السائدة، وأعطى لذلك ثلاث مستويات (مستوى الهوية، والمستوى الثقافي، مستوى التغيير)" ²؛ فعلى مستوى الهوية تشكل المؤسسة مركزاً من مراكز إنتاج الهوية، أين يتم إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 26.

² Sainsaulieu(R): l'entreprise une affaire de société, cité par :p. Bernoux, p36 .

كما تعتبر المؤسسة وحدة موحدة، مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي تنبثق من خلاله ثقافة تنظيمية وتشكل جماعة العمل.

وعلى مستوى آخر تتغير علاقة المؤسسة التي تربطها بالمجتمع انطلاقاً من الثنائية الشهيرة جماعة/مجتمع Communauté/Société، حيث ميز فيبر بين الجماعية Communalisation لعلاقة تركز على الشعور الذاتي بالإنتماء إلى جماعة معينة، بينما تتشكل في نمط المجتمعية انطلاقاً من المصالح الموضوعية، والأهداف العقلانية لأفراد المجتمع.

فالمؤسسة أياً كان طابعها هي بالضرورة تساهم في بناء هوية الأفراد، وبالتالي تؤثر انتمايات واتجاهات وأفكار وقيم بعضهم على البعض الآخر داخل البناء، فهي لا تخص الأفراد بل تمس الجماعات أيضاً، كعامل جمع وإدماج للأفراد في الخصوصيات المشتركة للجماعة أو عامل تفريق وتمييز لنفس الجماعة عن الجماعات الأخرى، وبالتالي تسمح بتحديد الوضعيات داخل النسق الاجتماعي.

فالهوية المهنية للعامل تمثل نتاج تفاعل العامل مع محيطه المهني، فنجد داخل المؤسسة الواحدة انتمايات واتجاهات مختلفة على الرغم من أن أهداف المنظمة التي يتم السعي لتحقيقها هي أهداف محددة وواضحة، لكن لا يخفى علينا كما سبق الذكر أن العامل قبل أن يكون عاملاً، هو فرد من أفراد المجتمع يتأثر بالضرورة بقيم وعادات وتقاليد وأفكار محيطه الأسري، القبلي، الجهوي.... الخ، وهو أيضاً بالضرورة إنسان له إحساس وشعور وعواطف تدفعه إلى الإنجذاب نحو جماعة معينة دون غيرها من الجماعات، فيكون عضواً ثابتاً داخل هذه الجماعة أو تلك، كما أنه قد يكون عضواً منتمي إلى جماعة يجد صعوبة في الإدماج الكلي داخلها أو يعيش على هامشها كلياً، فتجده يستقي معايير من جماعة أخرى تسمى الجماعة المرجعية.

ولذلك فإن التسيير الحديث للمؤسسات يؤكد على ضرورة الإهتمام بمواقف واتجاهات الأشكال غير الرسمية للجماعات داخل المؤسسة، تبعاً للوزن الذي يشغله أعضاؤها داخل التنظيم، فهي جماعات تنشأ على هامش الجماعات الرسمية، وتجمع بينها أهداف مشتركة غالباً ما تكون معارضة للوضع القائم أو ما تعيشه المؤسسة، ونظراً لأن الولاء داخلها كبير فهي تشكل موقف تحد اتجاه إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي قد يكون على حساب أهداف المنظمة.

فحرص المؤسسة على توفير مناخ عمل ملائم ضروري لكسب ثقة العمال بالإدارة وطاقم تسييرها، وعامل محفز على تجسيد ذلك الشكل من الترابط بين العامل ومهنته، الذي يفترض بأن تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه بدءاً من مرحلة اختيار العنصر الكفء للوظيفة ومشاركته في التخطيط لإنجازها وصولاً إلى ضمان حقوقه بعد التقاعد، فيكون بذلك تعلق العامل بمهنته وأداء واجبه يعبر عن انتماء مهني يفسر لنا ذلك الشكل من الترابط الذي سعت المؤسسة إلى تحقيقه مع العمال طيلة مسارهم المهني، فانتفاء الفرد إلى جماعة معينة لا يعني التواجد مع أو داخل الجماعة فقط، بل يقتضي التعاون والتكامل مع الزملاء خصوصاً في ظل الشكل الجديد للعمل الذي يفرض تقسيم الأعمال وضرورة الإدماج بينها في آن واحد، وبذلك فإن "الانتماء المهني يتضمن التقمص الفردي للجماعة والتعلق العاطفي بها، وتبني قيمها ومعاييرها والشعور بالتضامن مع أفرادها الذين ينتابهم نفس الشعور"¹، هذا الأخير الذي لا يمكن أن نتحدث عن تحقيقه بعيداً عن طابعه الديناميكي التراكمي، فالهوية كما يقول كلود دوباغ (C. Dubard) تبني: "تبني الهوية من طرف كل جيل وذلك على أساس ما توارثه الجيل الحالي، من فئات ومواقف من الجيل السابق...."²

فالانتماء المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية لا يمكن فهمه بعيداً عن السياق التاريخي له في ضوء جملة الإصلاحات التي كان يفترض من خلالها تغيير لذهنيات وممارسات

¹ Muccheilli Roger, **Le travail en équipe**, édition ESF, France, 1984, P99 .

² Dubar. C, **La socialisation, construction des identités et professionnelles**, paris, armand colin, 1995, p126.

اجتماعية قديمة توارثتها المؤسسة الجزائرية جيل عن جيل، فلا يخفى على الباحث في شؤون الجزائر إبان الإستقلال مباشرة، أنها عرفت وضعية اقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، مست الجانب الإقتصادي والإجتماعي والثقافي وغيرها... الخ، وكان على الدولة الجزائرية آنذاك البحث عن طرق تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة ثم الدخول فيما بعد في تنمية اقتصادية شاملة.

ومن المؤسسات التي تتحمل العبء الكبير من الأزمة هي المؤسسة الإقتصادية، فقد عملت الجزائر في تلك الفترة على القيام بالعديد من الإصلاحات، خصوصا ما مس منها الجانب التسييري، ففي ظل ظروف ما بعد الإستقلال تم تبني نمط التسيير الذاتي للإدارة على الرغم من أن المنهج الإشتراكي كمنهج إيديولوجي كان واضح المعالم قبل الإستقلال وفق ما تثبته العديد من النصوص الأساسية للدولة، ابتداء من مؤتمر الصومام 1956 ثم برنامج طرابلس في جوان 1962، وميثاق الجزائر سنة 1964.

ولم يطل الوقت كثيرا حيث كان التصحيح الثوري في 19 جوان 1965 بمثابة نقطة تحول رئيسية في هذا الإتجاه حتى تحقق ذلك فعليا بصدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الإشتراكي في 16 جوان 1971، وحتى هذه الفترة كانت الدولة في كل مرحلة تسعى إلى بناء قاعدة مؤسساتية حقيقية، تخدم الأهداف التنموية التي رسمتها للبلاد، لكن في كل مرحلة تبرز عثرات ومشاكل في تسييرها تدور أساسا حول طبيعة مشاركة العمال في تسيير هذه المؤسسات، من خلال تحديد دورهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتحديد مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل جو العمل السائد، والذي يعبر عن علاقة العمل، لدرجة تسمح للعامل بالاندماج في المؤسسة باعتباره أصبح يحس فعلا انه طرف فعال بداخلها.

فما تميز به التسيير الإشتراكي في الجزائر وما شمله من إصلاحات هو التركيز منذ البداية على المشاركة العمالية في شكلها غير المباشر التي تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

علاوة عن كونهم منتجين، دون تحضير العمال لتبني نموذج تسييري من هذا الشكل، وذلك بواسطة هيئات التسيير المختلفة، كإجراء من شأنه إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسييرين في المؤسسات الجزائرية بما يساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنوقراطية، لكن رغم ذلك كله إلا أن مفهوم التسيير الإشتراكي بقي يكتنفه عدم وضوح سواء لدى المسييرين ذاتهم أو لدى العمال أو حتى النقابة.

فعلى مستوى علاقة القادة المسيرون بالعمال طغى نوع من الازدواجية والتضارب في التسيير، يشتمل في كل مرة على مدراء معينون من طرف الوزارة ويطبقون بالضرورة سياساتها، وهيئات عمالية مشاركة منتخبة، وفي كل مرة تعلق سلطة المدير بحكم صلاحياته الواسعة، الأمر الذي أدى إلى تكريس المركزية والتعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية للعمال.

والأمر ذاته بالنسبة للنقابة، فالخضوع المطلق للإتحاد العام للعمال الجزائريين وسيطرة حزب جبهة التحرير الوطني منذ بداية الإستقلال حتى نهاية الثمانينات، أعطى السلطة حرية التصرف في اتخاذ القرارات وسن القوانين وأحيانا دون استشارة النقابة، " فحقيقة التمثيل النقابي كثيرا ما يبني على اعتبارات سياسية وأحيانا مصلحة، كمحصلة لسيطرة عناصر برجوازية صغيرة على الدولة..... ولتحالفات ظرفية جرت داخل أجهزة السلطة بين شريحة بيروقراطية وعناصر من الطبقة العاملة"¹، بخاصة بعض قيادات الحركة النقابية، مما ساعد على إخضاعها أو على الأقل وفر الشروط لذلك.

وبناء على ما سبق، يعبر جيلالي اليابس عن واقع المؤسسة الجزائرية بأنها تشهد(أزمة هوية)، فالانحراف عن التسيير الجيد على حد رأيه، هو في الواقع نتيجة للعبة السلطة والجماعات الضاغطة المتواجدة في الإدارة والنقابة، كأشكال ممارسة لذهنيات وممارسات

¹ العياشي عنصر، تمثيلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر، مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية، وهران الجزائر، أبريل 1997، ص6.

اجتماعية قديمة لا زالت مستمرة وتؤثر بالضرورة على مجهودات التنمية، فالوضع في نظره يحتاج إلى تحليل وبعق الذهنيات العامة للجماعة المهنية في المؤسسة وكيف يمكن التعامل معها.

ومن خلال إجراء مقارنة بين خصائص الطبقة العمالية في الدول الغربية ودول العالم الثالث، يركز علي الكنز على خاصية الإنسجام داخل الجماعة بما يسمح بالعمل الإستراتيجي، وهو شيء يغيب في نظره عندنا، حيث تظهر الطبقة العمالية في تشكلها نوع من الضعف في الشخصية، وضعف العلاقات ما بين العمال التي تكون غالبا تبعا للمنطق الجغرافي أو انطلاقا من مبدأ أخلاقي، وهو ما يجسد غياب هوية عمالية ترفض الإنتماء للمصنع ولا تعرف الإستقرار إلا في ظل قيم ثقافية جد متجانسة، وفي إطار شخصية جماعية قوية، وقد توافق علي الكنز في هذه النقطة مع عدد من الباحثين السوسولوجيين، مثل الدراسة التي قامت بها فرقة البحث المتكونة من (علي الكنز، سعيد شيخي، والد لفتور جمال غريد) تحت عنوان (صناعة ومجتمع)، ثم دراسة محمد مبتول حول نظام المصنع – الإنتاجية والمؤسسة في الجزائر – حيث نلمس في أعمالهم جميعا توظيف لمفهوم الثقافة بمعناه الأنثربولوجي، لفهم وتفسير سلوكات العمال في موقف العمل.

وعليه فإن الإشكالية لم تعد تعدو عن كونها فردية شخصية، إنها جماعية ثقافية، ومن هنا تبرز الأهمية السوسولوجية للموضوع، أين تصبح دراسة وفهم سلوكات الأفراد وهم مجتمعين في إطار التفاعل الحاصل ضرورة يفرضها الواقع، فتقاطع أكثر من ظاهرة لتفسير الظاهرة المدروسة أمر وارد الحصول، ومنهجية البحث الإجتماعي ت طرح من بين أهم مبادئها تفسير ما هو اجتماعي بما هو اجتماعي، كما أشار إلى ذلك إميل دوركايم.

فمفهوم المشاركة كما يبين التسيير الحديث للمؤسسات يجب أن يرسخ لدى العامل كثقافة تنظيمية، تمكنه من فهم دوره كفاعل، وحدود دوره أمام أدوار الآخرين، وما يربطه أيضا مع

الآخرين من أدوار، في شبكة اتصال تنظيمية تتحدد من خلالها الوظائف داخل النسق بما يساعده على التكيف والإندماج بشكل أسرع.

ومن ثمة فإن تماسك الجماعة مرهون بمدى قدرة الإدارة على خلق جو عمل يسوده التعاون والتضامن، ويتم فيه تجاوز الانتماءات الحزبية أو العرقية أو الدينية أو الإقليمية، ويغلب فيه الحس والانتماء المهني خدمة لأهداف المؤسسة وخدمة للصالح العام، فقد أصبح الإنفتاح السياسي في هذه المرحلة ضرورة مصاحبة للإنفتاح الإقتصادي في الجزائر، وبالتالي فتح قنوات الإتصال وتسهيل عملها انطلاقا من البناء المؤسسي، أين يجد العامل نفسه شريكا ورقيبا فعالا في تسيير شؤون المؤسسة من خلال ممثليه أو نقابيه، وتمثل المشاركة فيه حافزا ذو بعدين مادي من خلال المشاركة في الأرباح، ومعنوي من خلال المشاركة في التخطيط والتنظيم، بما يعزز من الانتماء المهني للعامل داخل المؤسسة.

فعلاوة على أهمية الموضوع سالفة الذكر، مثلت رغبتني في الإطلاع على الموضوع سببا جوهريا في اختياري له، فعلى الرغم من أن مفهوم المشاركة العمالية ومفهوم الانتماء ليسا بالمفهومين الجديدين في الساحة السوسيولوجية، إلا انه في حدود إطلاعنا لم نقف على دراسة قامت بالربط بين المفهومين، فالجديد في تناولي للموضوع هو تحليل أثر مفهوم المشاركة العملية في توليد شعور الانتماء لدى العاملين من خلال التركيز على أثره التحفيزي، باعتبار أن المفهومين اشتراكيا يستثيران فيما معناه روح الجماعة والتضامن والتكامل المهني، وهو ما يميز موضوع الدراسة عن المواضيع الأخرى وما مثل هدفا وحافزا لي أيضا في محاولة فهم ولو جزء بسيط من مظاهر تدني الروح المهنية عند العامل الجزائري، وكيف تتنازع دافعية العمل لديه حاجات ورغبات، أحيانا تعلق قيمة عن أداء واجبه داخل المؤسسة، وعلاوة على ذلك كله نعتقد أن تناولنا للموضوع قد جاء:

أولاً: في مرحلة تمتاز بخصوصيات تميزها عن ما سبقها من مراحل، حيث تعتبر المرحلة الحالية من مطلع القرن الواحد والعشرين، التي تعيشها المؤسسة الجزائرية مرحلة

رخاء اقتصادي، سمح للدولة بعد استيفاء ديونها وتحقيق احتياطي صرف لا بأس به، من التفرغ لدعم الإستثمار وتشجيعه بشتى السبل والمحفزات، وعلى هامش ذلك تم إنشاء عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستقطاب استثمارات أجنبية خصوصا في قطاع المحروقات، وهو ما يجعل من درجة المنافسة في السوق مرتفعة عن العقود السابقة، الأمر الذي يمثل حافزا إضافيا للمؤسسة الإقتصادية التي تسعى لتحقيق الربح كهدف أول، من تحسين أوضاعها الداخلية أولا وعلى رأسها ظروف العمل، ثم البحث في مرحلة ثانية عن تعزيز مكانتها وصورتها في السوق، فالمستهلك الجزائري حاليا بدأت تتكون لديه ثقافة استهلاكية، وحس انتماء مدني يوجه سلوكه باعتباره مواطن جزائري يطمح إلى تغيير ما لا يراه مناسباً حتى داخل المؤسسات وطرق إدارتها (تشغيل، عدالة توزيع، كمية الإنتاج، جودة الإنتاج ...). إذا كلها رهانات جديدة تفرض على المؤسسة إعادة النظر في طرق إدارتها أو على الأقل تحسينها بما يكفل لها المحافظة على هويتها كمؤسسة تنشط في السوق الجزائرية.

ثانياً: سوف يركز البحث على تحليل أدوار الفاعلين في موقف العمل، وما ينتج عنهما من تفاعلات كمحدد رئيسي لفهم مواقف كل فئة، وعلى أي الأسس تتشكل وتبنى الإتجاهات والمواقف من هذه الجماعة أو تلك، وكيف يمكن تفسير ذهنيات كل طرف سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وعلاقة ذلك كله بطبيعة العلاقات التي ترسم، والتوازنات التي تحكم سير العمل، وأنماط التوتر، كمحددات رئيسية يمكن من خلالها فهم محددات الإنتماء داخل الجماعة وكيف ساهمت المشاركة بما تحمله من خصائص في تشكيلها.

ثالثاً: ركزت عديد البحوث السابقة على نمط المشاركة في اتخاذ القرار أين يتسنى للعمال المشاركة حتى في رسم السياسات العامة، وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية لا زال يغلب عليها الطابع المركزي في صنع القرارات الكبرى، ينطلق البحث من واقع ما آل إليه هذا النمط من المشاركة في العقود السابقة (تهميش لدور العمال، تسييس المناصب، قلة الخبرة وأحيانا انتشار الأمية لدى العمال، إهمال التدريب.....) ليبيرز علاوة على ذلك كله

مشاركة العمال أيضا في مستويات أدنى كذلك من المسؤولية من خلال مشاركتهم في انجاز المهام بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

رابعا: يعتبر اختلاف البحوث في مكان إجراء الدراسة عامل يضيف نوع من الجودة والتعمق في جوانب دراسة الموضوع، ونحن نعتقد أن البحث في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تنشط في صحراء الجزائر تختلف ظروف العمل داخلها كثيرا عن فروع نفس الشركة في ولايات الشمال بحكم الموقع الجغرافي، ودرجة التمدن، واختلاف العادات والتقاليد (الكمون)، وحجم العمل، وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع أدرار، مما يجعل نتائج الدراسة ذات أهمية لحقل البحث عموما وحقل البحث السوسولوجي خصوصا.

2- إشكالية البحث

لقد كان التوجه في الجزائر نحو التسيير الإشتراكي للمؤسسات هدفاً واضح المعالم حتى قبل الإستقلال، وفق ما تثبته النصوص الأساسية للدولة مثل مؤتمر الصومام 1956م، وبرنامج طرابلس 1962م، إذ كان يؤمل منه أن يجعل العامل ينظر إلى عمله والى وضعه على أساس أنه "مالك" و"مسؤول"، وبعبارة أخرى أن "الجميع عمال.... وأن المؤسسة هي ملك مشترك لهم جميعاً"¹.

لقد كانت البرامج الإشتراكية تسعى إلى "تقليص مهم نوعا ما لسلطة أرباب العمل وللبيروقراطية المركزية"²، وانفتاح مشروط لسلطة النقابات ولجان المشاركة العمالية، ففي تصريح للرئيس هواري بومدين يقول إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية، إذ جاءت مخططات التنمية الثلاث * تجسيدا لذلك في أرض الواقع وخصص لذلك مبالغ ضخمة قدرت بملايير الدولارات، استثمرت في مشاريع تنموية تولدت

¹ الميثاق الوطني الجزائري، ص 50.

² ريبودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ترجمة سليم حداد)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1986م، ص 37.

* المخطط الثلاثي (1967-1969)، المخطط الرباعي الأول والثاني (1970-1977)، المخطط الخماسي (1980-1984).

عنها العديد من المؤسسات العاملة في قطاع الحديد والصلب، المحروقات والصناعات الميكانيكية وغيرها، إذ بلغ تعداد اليد العاملة في الصناعة والبناء عام 1973م 690.000 عامل، وكان تدريبهم في العمل الصناعي يتم بطريقة سريعة، كما كانوا يقيمون علاقات جديدة داخل التنظيم في فترات قصيرة...؟¹.

كما عرفت المؤسسة الجزائرية داخلها حراكا لافتا من قطاع نحو قطاع، وأحيانا داخل القطاع ذاته، كما عرفت بعض الصناعات تسرب أعداد معتبرة من العمال رغم عديد التحفيزات التي كانت سببا في استقطاب غالبيتهم عند بدء العمل، بالإضافة إلى بروز صراعات بين العمال وأرباب العمل على مستوى التسيير، أو بين العمال فيما بينهم حول مراكز وظيفية مثل ممثلي اللجان أو النقابة، كما طفت إلى السطح مظاهر فساد واستغلال للمركز الوظيفي، ونوع من اللامسؤولية في هدر ممتلكات وأموال المؤسسة، طرح ذلك كله استغاهامات كثيرة حول طبيعة علاقات العمل السائدة داخل المنظمة آنذاك والتي وصلت من خلالها أكثر من منظمة إلى إعلان إفلاسها أو اضطرت إلى تسريح شريحة واسعة من عمالها.

فالشيء الملاحظ أن تطبيق التسيير الاشتراكي في الجزائر عرف انزلاقات وعراقيل كثيرة، "يرجعها البعض إلى نوع السلطة التي تأسست آنذاك"²، وعلى حد رأي ألان توران انه من الضروري تجاوز صورة المجتمع التي تظهره بمثابة الفاعل والسلطان وأنه يخضع في مطلق فعله لمنطق القيم، فقد أبرزت السوسيولوجية السياسية ونظرية التنظيمات أن منظومة القرارات تخضع لاستراتيجيات ومصالح لا إلى منظومة قيم.

¹ عبد القادر جغول، تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسيولوجية، ترجمة فيصل عباس، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، الطبعة الثانية، 1982م، ص 229.

² علي عوض، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975م، ص 36.

وعلى هذا الأساس يؤكد المختصون أن المشكل ليس في نمط التسيير بالمشاركة وإنما في طريقة تطبيقه والأهداف المتوخاة من وراء انتهاجه، " فغالبية المصانع كانت تسلم للجزائريين على أساس المفتاح في اليد، فمعظم العمال لم يشاركوا في صنع المصنع ولم يتعرفوا على كيفية القيام بإدارته والعمل على آلته، ما أدى إلى طغيان السلوكات القائمة على أساس المصالح والصراع على تحقيق مزايا التمثيل أو الإرتقاء في المسؤولية"¹، وفي ظل ضعف الجهاز الرقابي الكفيل بوقف مظاهر الفساد التي انتشرت آنذاك (اللامسؤولية، الرشوة، الوساطة والمحسوبية، التبذير، الإختلاس،...)، عرفت المؤسسة الجزائرية تشكل لجماعات متنوعة (جماعة مصالح، جماعات ضاغطة،....) تقود لترسيخ ذهنيات تراكمت بمرور الوقت مشكلة لهوية مهنية بقيت المؤسسة الجزائرية في ظلها تعيش من أجل هؤلاء الفاعلين ومن أجل أهدافهم.

وحتى نهاية الثمانينات ورث الإقتصاد الجزائري وضعاً متأزماً زاد من حدته الأزمة الإقتصادية العالمية، حاولت الجزائر آنذاك تجاوزها بإصلاحات اقتصادية وسياسية واجتماعية في محاولة للإفتاح على السوق العالمية، ودمج المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في بيئة تنافسية تخضع لقانون العرض والطلب تساعدها على كسب خبرات جديدة وتوفر في نفس الوقت مناصب للشغل.

" وفي ظل هذه الأوضاع التي أصبح فيها العمل يتسم بالندرة"²، والعامل الموظف مهدد بالتسريح من عمله، بالإضافة إلى الظروف الإجتماعية الخائفة التي بانّت خلال هذه الفترة، بدأت تنشأ ثقافة خاصة لدى العامل الجزائري تتجسد في رغبته في امتلاك منصبه والحيلولة دون وصول آخرين إليه، سواء من خلال إبراز كفاءته أو بإثبات ولاءه للمؤسسة والمسؤولين، أو من خلال انضمامه إلى حركة نقابية جماعية للدفاع عنه أمام أصحاب

¹ علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981م، ص 55.

² ضياء محمد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص 48.

العمل، وحسب الإحصاءات الرسمية لوزارة العمل والحماية الإجتماعية أن النصف الأول من سنة 1998 قد شهد أكثر من 90 إضرابا عمالياً شمل العديد من القطاعات الإقتصادية، شارك فيها حوالي 22 ألف عامل، وكانت مطالبهم تخص الأجور ورفع القدرة الشرائية، ومخطط إعادة الهيكلة.

وبالنسبة للمسير يبدو كفاعل مصدر للسلطة، فالملاحظ في عموم مؤسساتنا الإقتصادية "أن الثقافة التسييرية تتسم بطابع من التقنين، واصطباغها بصبغة سلطوية تقليدية ترى فعاليتها في القدرة على إصدار الأوامر وليس في العمل على تماسك الجماعة"¹، والهيكل الخطي فيها هو الرئاسي وليس الهيكل الوظيفي، ومنه فإنها قد ابتعدت على السلوك العقلاني وهو ما أعاق كثيرا من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية فيما يخص عدم اشتراك باقي المستويات التنظيمية في السلطة، والذي يؤثر على وحدة الأمر على العلاقات التي تربط القادة بالإنتاج لقيام العلاقات على أساس المسافة الهيكلية وليس على أساس التكيف مع المواقف التنظيمية.

إذن نحن أمام هوية عمالية تشكلت بمرور الزمن، فالمسألة في شقيها ثقافية وقيمة باعتبار أن المؤسسة تعمل في بيئة بالضرورة هي تتأثر بها، فالهوية كما يشير كلود دوباغ تبنى وبالتالي يجب إدراك أن التغيير على مستوى القوانين والنصوص هو أسهل بكثير مقارنة بالتغيير على مستوى الذهنيات والعقليات، فعلى الرغم من الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي الذي عرفته البلاد خلال العقد الماضي، إلا أن الأحداث الأخيرة مطلع العام الجاري، بينت بأن العامل الجزائري لا زال يبحث عن نفسه في ميدان العمل، وبعض المطالب التي رفعتها النقابة منذ سنوات لا زال يتردد ذكرها حتى الآن، خصوصا ما تعلق

¹ سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 5، سبتمبر 1999م، ص 10.

منها برفع الأجور ورفع القيود على النشاط النقابي الذي يبقى مقصورا على تمثيلية الإتحاد العام للعمال الجزائريين الحكومية، على مستوى غالبية القطاعات.

فانتماء العامل لمهنته لا يعبر عن اندماج حقيقي وفعلي داخل الجماعة، مما يجعله أكثر دافعية نحو عمله ويشعره في الوقت نفسه بالرضا عن العمل مقابل ما يتقاضاه من أجر على مجهوداته المبذولة، فالعامل إما يسعى للحفاظ على منصبه بغية ضمان لقمة العيش، أو يجد نفسه مضطرا للدخول في صراع المصالح وتحقيق المكاسب أو المزاييا باستغلال المنصب أو السلطة والنفوذ، وقد يضطر إلى إظهار ولائه إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك في إطار إستراتيجية الفاعلين التكيفية داخل النسق.

ومن هنا تبرز المشاركة العمالية كمفهوم يجمع بين أنساق البناء الواحد، ومن خلاله تستوعب الأطراف الفاعلة أدوارها، وهو الأسلوب الذي يفرضه التسيير الحديث لإستثارة الروح الجماعية داخل المنظمة باعتباره أسلوب محفز على العمل يحمل الأطراف الفاعلة على تقاسم المسؤولية، فالإشتراك في التخطيط والإنجاز يجمع بين المسؤول والعامل على تحقيق هدف موحد يغلب فيه الشعور بالمسؤولية، وتقوى فيه روح المبادرة لدى العامل، وتغلب فيه قيم الانضباط والإتقان والمبادرة في العمل، على قيم اللامبالاة والغش والإتكالية في أداء العامل، وهو بالذات شعور جماعي يجسد حس الإلتزام المهني.

ومن هنا تبرز إشكالية موضوعنا حول البعد التحفيزي للمشاركة العمالية ودوره في تعزيز الإلتزام لدى العامل.

ومن أجل توجيه البحث أكثر الحقناه بالأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يسهم نمط المشاركة العمالية بشركة سونغاز في تحفيز جماعة العمل وتقوية

العلاقات فيما بينهم؟

2- هل لإشراك العمال دور في تحفيز العمال بما يعزز انتماءاتهم المهنية؟

3- الفرضيات:

تشير الباحثة Madeleine grawitz إلى الفرضية على أنها الإجابة المحتملة للسؤال المطروح وتساعد على اختبار الوقائع الملاحظة وتمكن من إعطائها تفسيرات وإعطائها معاني يمكن أن تشكل عنصراً مبدئياً لنظرية ما.

فالفروض هي " أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة والعوامل الموضوعية التي تؤثر فيها"¹، ومن خلالها يترجم الباحث تصوره الذهني لاكتشاف الظاهرة المدروسة، ونظراً تأكده من الفروض المطرحة يحاول اختبارها بالبحث العلمي الميداني.

وأيضاً كان شكل الفرضية يجب أن تبنى على معلومات؛ أي أنها ليست استنتاج أو تفسير عشوائي، وإنما مستند إلى بعض المعلومات والخبرات أو الخلفيات، " فالفرضية تفسير مؤقت، ليس ثابت يتمسك به الباحث حتى نهاية البحث"²، والإختبار يثبت صدقها من عدمه.

الفرضية الرئيسية:

تمثل المشاركة العمالية في شركة سونلغاز فرع أدرار حافز إيجابياً للعمال يعزز من انتمائهم المهني.

لتحديد الموضوع أكثر، قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يتيح نمط المشاركة في شركة سونلغاز هامشاً ضيقاً لمشاركة العمال ويحتوي على معوقات سوسيو مهنية، ما يؤثر على دافعية العمل عند العمال.

_ لإشراك العمال دور في تحفيزهم بما يعزز استقرارهم المهني.

¹ احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، 1994، ص 40.

² عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1999م، ص 73.

- لإشراك العمال دور في تحفيزهم بما يعزز قيمة العمل، ويبعث روح المبادرة وتحمل المسؤولية لديهم.

4- منهجية البحث

1-4 الإطار المكاني والزمني للدراسة

• الإطار المكاني

لقد اقتصرَت الدراسة على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للتوزيع بادرار والتي تقع في وسط المدينة يحدها شرقا مجمع اتصالات الجزائر ومن الغرب مسجد الرحمة وشمالا المسبح البلدي ومديرية الثقافة وجنوبا حي 137 مسكن، وفيما يلي سنحاول تقديم تعريف موجز عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بادرار.

تعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بادرار

تعد المديرية الجهوية للتوزيع بادرار احد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل كوصية للمديرية العامة للتوزيع بوهران، كما تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بادرار هي احد المديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة 2005 بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لاتساع حجم زبائها، وزيادة احتياجاتهم وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا لأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)، وال عرض التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بادرار وتشمل على:

1 - رئيس المديرية الجهوية: ومن مهامه

✓ إمضاء الشيكات

✓ عقد الاجتماعات

- ✓ التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة لـ لجنة المشاركة)
- ✓ اتخاذ القرارات التسييرية وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.
- 2 - الأمانة العامة:
 - ✓ استقبال زوار المدير وتحديد المواعيد
 - ✓ استقبال البريد الوارد وإرسال البريد الصادر مع تسجيلهما.
 - ✓ مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات
- 3 - مكلف بالإعلام والاتصال:
 - ✓ يحضر ويعلم الموظفين والزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ،الصحافة والإذاعة .. الخ)
 - ✓ وضع وتنظيم العلاقات مع المتعاقدين.
- 4 - مكلف بالشؤون القانونية(القضائية):
 - ✓ يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية
 - ✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية ومقاييس تحصيل الديوان في كل الحالات
- 5 - مكلف بالحماية والأمن:
 - ✓ ويكلف بوضع البرامج السنوية للتحسس
 - ✓ تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.
 - ✓ زيادة المشاريع (الشبكات الحديدية،التوصيلات...).
 - ✓ توضيح ونشر أنواع الأخطار في ملصقات، ووضع لائحة لعتاد الحماية.
- 6- مكلف بالأمن الداخلي : ومن مهامه
 - ✓ وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية والمصالح التقنية، للكهرباء والغاز والمصالح التجارية والمقاطعات التجارية
 - ✓ إعلام مدير المديرية الجهوية بالطرق المستعملة في الحماية
 - ✓ وضع تقارير حقيقة حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية
 - ✓ القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية الجهوية لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.

7- قسم العلاقات التجارية:

ويعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية والزبون ويشمل قسم تجاري.

✓ إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها

✓ توصيل أو ربط الكهرباء والغاز

✓ تحصيل ديون الشركة في اقرب وقت ممكن

✓ الرد على شكاوى واحتجاجات الزبائن

8- قسم المالية والمحاسبة: ويتمثل دورها في

✓ ضبط العلاقات مع الضمان الاجتماعي والبريد والموصلات

✓ المراقبة المالية من خلال صرف الأموال المخصصة للمشاريع ، وتحديد ميزانية المديرية

✓ مراقبة الميزانية وانجاز الميزانية السنوية للمؤسسة

✓ استقبال فواتير الزبائن ومراقبة مدى تجسيد المعلومات الموجودة في الفاتورة

✓ إجراء عملية التسجيل المحاسبي للفواتير

9- قسم استغلال الشبكات: تتمثل مهامه الأساسية في

✓ صيانة الشبكات الكهربائية، عن طريق المراقبة الدورية واخذ القياسات واستعمال

برامج الإعلام الآلي

✓ تحليل الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة

✓ الحفاظ على امن وسلامة الأشخاص والشبكات

10- قسم معالجة المعلومات:

وهو قسم حديث النشأة بالمديرية، يعمل على معالجة والبيانات الواردة عن طريق المعالجة

الآلية ومن مهامه:

- ✓ إصدار الفواتير للزبائن
 - ✓ تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات
 - ✓ تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام
الالي بالمديرية
- 11- قسم الوسائل:

ويحتوي على نوعين من الوسائل هما:

- ✓ وسائل العمليات العامة والتي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب وتجهيزات أخرى.
 - ✓ وسائل الخطر وتستعمل من اجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح، الصيانة... الخ.
- 12- قسم الموارد البشرية:

وهو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم وحتى ما بعد التقاعد حيث تقوم بالإضافة للتسريع الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور،... الخ) يقوم بوضع مخططات التقويم للعاملين، وضمان علاقات دائمة مع طلب العمل والنقابات العمالية وغيرها.

وسنتعرف على هذا القسم من خلال دراستنا هذه

- أ - أهداف المديرية الجهوية للتوزيع بادرار:
- لا يمكن أن تخرج أهداف المديرية الجهوية للتوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- الاعتناء بزبائن المؤسسة، وتنمية مبيعاتها.
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها.
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة).

- وضع ميكانزمات لتنمية الهياكل والصيانة...الخ.
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائننا الجدد بالكهرباء والغاز.
- تقليل الطاقة الضائعة.
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.

• الإطار الزمني

يهتم الباحث دائما بتحديد إطار زمكاني لدراسته تحاشيا لتميع لا يتناسب وقدرات بحثه، وفي نفس الوقت تجنبنا للوقوع في عشوائية بياناته المستخدمة في تحليل الموضوع، وبالتالي يمكن اعتبار ذلك قالب تنظيمي يوجه مسار البحث بما يخدم منهج البحث والنتائج التي يصبو إليها البحث اعتمادا عليه، وتقاديا لذلك قمنا باعتماد معطيات إحصائية ممتدة خلال ثلاث سنوات الأخيرة مضت من عمر الشركة، ابتداء من سنة 2009 إلى غاية 2011 مصدرها سجلات ووثائق المؤسسة والهدف منها تقديم التحليل مع إجراء مقارنة لتطور الظاهرة المدروسة، ومن خلال نزولنا للميدان جمعا للبيانات والبحث في ذلك بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: كانت استطلاعية، شملت قراءات موسعة عن الموضوع، ومقابلات مبدئية ساعدتنا على تحديد مؤشرات البحث، وفي كل مرة كان يتم فيها التعديل في سؤال الإنطلاق، وفي هذه المرحلة التي امتدت من جوان 2010 حتى مارس 2011، قمنا بجمع المادة العلمية النظرية والحصول على وثائق وسجلات إحصائية وتحليلية تخدم أهداف البحث.

المرحلة الثانية: امتدت من أبريل 2011 حتى ديسمبر 2011 وفيها وقفنا على اختبار فرضيات البحث بعد تحديد إشكالية الدراسة التي تبحث في دراسة الأثر التحفيزي لمشاركة العمال على انتماءاتهم المهنية، ومن خلال تحليل مؤشرات أنماط المشاركة

العمالية، حاولنا الوقوف على موقف العمال من طريقة تنفيذها في ارض الواقع باعتبارها شكل من أشكال التحفيز وأثر ذلك كله على انتماءات العمال المهنية.

المرحلة الثالثة: ابتداء من جانفي 2012 إلى غاية تسليم العمل وفيها قمنا بتفريغ البيانات ومحاولة تفسيرها وتحليلها، اعتماد على منهج علمي وصفي تحليلي، حيث تم اختبار مدى صدق الفرضيات، وبناء على ذلك قمنا بصياغة نتائج البحث.

4-2 منهج الدراسة

يعد اختلاف وتعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، نتيجة نابعة من تفرع طبيعة الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وطرق دراستها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما، وإعطائها طابع علمي يزيد من مصداقيتها، إذ يعرف المنهج "بأنه مجموعة مندمجة من الإجراءات تهدف إلى إنتاج الحقيقة العلمية"¹، وهو جسم من المبادئ التي تسبق كل بحث منظم وهو مجموعة من التقنيات، إذ يعد المنهج بأنه بناء فكري ينسق بين مجموعة من الإجراءات تسمى تقنيات والمنهج مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع الذي نرغب في دراسته.

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه "بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين"².

ولقد تعددت المناهج في البحوث الاجتماعية واختلفت، ولعل أبرزها وأكثرها شيوعا هو المنهج الوصفي، هذا الأخير عرفه البعض بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة"³، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما

¹ Durand jean pierre. Weil robert et all. Sociologie contemporaine.ed.viqot.paris.1989.p291.

² - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط 1، القاهرة، 1985، ص 65.

³ - محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي منشأة المعارف الاسكندرية، القاهرة، 2002، ص 177.

ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء المسوحات الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختلاو و تحليل هذه المعطيات.

إن المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأصلح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

وبما أننا بصدد دراسة دور المشاركة العمالية في تعزيز انتماء العمال المهني، سنحاول الكشف على أهم وابرز الأدوار وفق هذا المنهج، بوصف وتشخيص جوانب تأثيره ودورها في تعزيز انتماءات العمال المهنية وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تدخل في إطار دور المشاركة الذي نبحت عنه، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لان الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة، خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً، ولان المنهج الوصفي فضلا عن كونه إسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فإنه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى ما يعنى بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معينا للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

4-3 الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات

تعرف الأدوات المنهجية بأنها " وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات".¹

فلختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، و إنما يأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

¹ - سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية مكتبة الاشعة الفنية، مصر، 1997، ص 256.

-ميدان أو مجال تخصص الباحث.

-نوعية مجتمع الدراسة.

-الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.

-موضوع البحث وطبيعته.

وعليه فالأداة التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي المقابلة، نظرا لملاءمتها طبيعة الموضوع، ومن خلالها يمكن تعميق التحليل السوسيولوجي باعتبار المقابلة تمكن الباحث من جمع البيانات التي تخدم الموضوع أكثر، وفرز ما يمكن أن يصدره المبحوثون من إجابات تحت ضغط معين أو تخرجاً من المسؤولين، أو تخلصاً من أسئلة البحث الموجهة له، من خلال تحليل تفاعل المبحوثين مع الأسئلة فلايماءات الوجه وحركة اليد مثلاً لها دلالة أيضاً في التحليل السوسيولوجي.

فالمقابلة: هي " تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي".¹

وقد واجهتنا صعوبات جمة عند إجرائها، لعل أهمها انشغال معظم المبحوثين وانصرافهم في معظم الأوقات بالتزامات العمل، وعدم تعاون بعض الإداريين في تسهيل مهمة البحث، وقد حاولنا أن لا نظهر اهتمام أكثر من اللزوم بما يديله المبحوثين قصد وضع المبحوث في حالة ارتياح تام، بعد أن شرحنا الغاية العلمية من الموضوع منذ الوهلة الأولى، وفي كل مرة كنا نتحرى مصداقية ما نسجله من معلومات عن طريق قراءة إيماءات المبحوثين وتفاعلهم مع الأسئلة المطروحة، وحتى لا ننقل على كل مبحوث قسمنا مقابلات المبحوثين على أكثر من مرحلة وقمنا بتبسيط الأسئلة المقدمة، فبعد تحكيمها مع الأستاذ المشرف قدمناها بأسلوب بسيط يفهمه المبحوث ويستطيع الإجابة عليه بنفس الشكل.

¹ - خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص72.

كما اعتمدنا أيضا على تقنية **الملاحظة** والتي ساعدتنا كثيرا على بناء تحليل موضوعي يفسر إجابات المبحوثين في بعض المواقف، كما مكنتنا من استيعاب طريقة عمل البناء غير الرسمي داخل المنظمة الذي تجلى لنا في صورة جماعات صغيرة غير رسمية، وأحيانا استخدمنا الملاحظة غير المباشرة من خلال ملاحظة تصرفات المبحوثين دون أن يشعروا بنا، وقد حاولنا في كل مرة أن لا نظهر اهتماما كبيرا بما يصدر عنهم من تصرفات تجنبنا لإمكانية التأثير عليها أو توجيهها في منحا تمثيلي لا يخدم البحث.

كما اعتمدنا على سجلات ووثائق المؤسسة في تحليل مضمون بعض العناصر، وذلك من خلال اعتماد طريقة إحصائية علمية تقوم على تفريغ بيانات المتغير خلال ثلاث سنوات الأخيرة (2009_2011)، ثم تحليلها من خلال مقارنة معطياتها وفق متغيرات مختلفة ومع ما تم الحصول عليه من بيانات المقابلة.

5- عينة الدراسة

تمتلك مؤسسة سونلغاز طاقة بشرية مكونة من 284 عامل، موزعة على فروع شركة سونلغاز المنتشرة على تراب الولاية حسب الترتيب التالي:

جدول رقم(01): يوضح فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

عدد العمال	الإقليم المنتمى إليه	فروع الشركة
171	توات	فرع ادرار التجاري والتقني والإداري
51	قورارة	فرع تيميمون التجاري والتقني
12	توات	فرع زاوية كنته التجاري
28	توات	فرع رقان التجاري والتقني
22	تديكات	فرع أولف التجاري والتقني
284	/	المجموع الكلي

يرأس كل فرع من الفروع مدير وكالة، ومجموع الوكالات مربوط بالمديرية مقر الولاية ، وتعمل وفق نظام أقسام ومصالح في علاقة مترابطة في بعضها البعض.

ونظرا للتشتت الكبير للعينة اقتصر البحث على عينة عشوائية بسيطة مأخوذة من وحدات شركة سونلغاز المتواجدة على مستوى مقر الولاية والتي يبلغ مجموع عدد العمال فيها 171 عامل وشملت العينة ما نسبته 18% وبالتالي عينة الدراسة:

$$171 \times 18\% = 30 \text{ عامل}$$

وقد بنيت الدراسة على مقابلات للعينة التي تم اختيارها عشوائيا لضمان عينة أكثر تمثيل لمجتمع الدراسة وبحثا منا على موقف العمال من أنماط المشاركة وتأثير ذلك على انتماءاتهم، فقد شملت العينة كل الفئات المهنية وفي ما يلي خصائص عينة الدراسة:

الجنس

الجدول رقم(02): يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	25	83
أنثى	5	17
المجموع	30	100

بلغت نسبة الذكور بالعينة 83% وهي نسبة كبيرة مقارنة بما نسبته 17% من العنصر النسوي، وهو ما يعكس طغيان العنصر الذكوري في المؤسسة الجزائرية، وقد لاحظنا ان فئة العنصر النسوي تتناقص كلما تدرجنا صعودا في درجات المسؤولية، فإن كانت بعض المناصب التي تتولى فيها المرأة المسؤولية في تقتصر على مناصب إدارية فقط.

السن

الجدول رقم(03): يبين توزيع عينة البحث حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من أو يساوي 30 سنة	18	60
أكثر من 30 سنة	12	40
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة يطغى عليها فئة الشباب الذين هم بحاجة إلى إدماج واحتكاك مع الفئات العمرية أكثر سنا وأكثر أقدمية في العمل والتي تبلغ نسبتها 40%،

وبالتالي هي قوة بشرية بشركة سونلغاز تعكس سياسة المؤسسة في السنوات الأخيرة في تشغيل فئات شابة قصد تجديد عمالة الشركة بطاقات شابة تزيد من النشاط الإنتاجي، خصوصا في السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة، وفيما يلي الحالة العائلية للعينة

الحالة العائلية

الجدول رقم(04):يبين توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
43	13	أعزب
54	16	متزوج
/	/	أرمل
03	1	مطلق
/	/	منفصل
100	30	المجموع

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة متزوجين (54%) فالى جانب مسؤوليات العمل هم أرباب أسر يتحملون مسؤوليات أسرهم كذلك، تليها نسبة معتبرة 43% غير متزوجة وهي نسبة تعكسها الفئة الشبابية التي في طور البدء في العمل ولم تحقق كفاية مادية بعد لتكوين أسرة، وحالة طلاق واحدة تعكس مدى التماسك النسبي للأسر بالمنطقة حتى هذا الحين.

الرتبة

الجدول رقم(05): يبين توزيع عينة البحث حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	06	20
عون تحكم	11	36
منفذ	13	44
المجموع	30	100

اشتملت العينة على نسب متفاوتة بلغت نسبة الإطارات 20% أما أعوان التحكم 36% وأعوان التنفيذ 44%، وهي نسب تعكس تنوع عينة البحث وتخدم نتائج البحث أكثر، لتنوع التصورات التي يدلي بها العمال في موضوع الدراسة.

6- متغيرات الدراسة

وهي على التوالي المشتركة العمالية، والانتماء الوظيفي

6-1 المشاركة العمالية

✓ التعريف الإجرائي للمشاركة العمالية

لقد عرفت المحاولات المتكررة لوضع تعريف موحد وشامل للمشاركة العمالية صعوبة بالغة، باعتبار أن مثل هذه الصعوبة تتميز بها غالبية المصطلحات في العلوم الإجتماعية، ونظرا أيضا لأن المصطلح يستخدم بمعان مختلفة حسب اختلاف الأشخاص أو الدول أو المواقف، فلا تعني المشاركة العمالية بالنسبة للرجل الفرنسي أكثر من مجرد التعاون بين

الإدارة والعمال، بينما كان يستعمل المصطلح في يوغوسلافيا سابقا بمعنى التسيير الذاتي، وفي القانون العام للعامل في الجزائر عني بها المساهمة والتعاون في انجاز أهداف المنظمة.

ومن أجل إزاحة هذا الغموض والإختلاف في المدلول عقدت المنظمة الدولية للعمال اجتماعا تقنيا عام 1967م في محاولة لوضع تعريف مقبول دوليا لعبارة "المشاركة"، ولم يكن ذلك ممكنا نظرا لاختلاف التفسيرات من دولة لأخرى، إلا أن الإجتماع أكد على أن تعبير المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات أوسع وأشمل من مفهوم المشاركة العمالية في الإدارة. ولعل من أشهر التعاريف للمشاركة في أدبيات علم إجتماع العمل ذلك الذي وضعه (كيث ديفيس) (k.Davis) حيث يعرفها على أنها الإندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم" ومن خلال تعريفه هذا نجد بأنه يركز على ثلاثة عناصر أساسية توضح لنا معنى المشاركة وهي:

- الإندماج الذهني والعاطفي للفرد،

- مساهمته في تحقيق أهداف الجماعة،

- استعداده لإقتسام المهام والمسؤوليات.

كما نجد أيضا من بين أقدم التعريفات للمشاركة تعريف "ج.ر.ب.فرانش" (j.R.P.French) بقوله تشير المشاركة إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم سياسات واتخاذ قرارات.

ونجد أن التعريف يركز على درجة تدخل العمال في عملية صنع القرار بالمؤسسة بوصفهم طرف مشارك ومؤثر في رسم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك تعاريف أخرى عديدة تتفق كلها على وصف المشاركة بأنها عملية تتضمن التدخل في صنع القرار، وبالتالي هي عبارة عن اقتسام السلطة في اتجاه عمودي ضمن التسلسل الهرمي للتنظيم.

وقد ذهب ستيفنز إلى القول بأن إدخال المشاركة العمالية يعد واحد من المشاكل العميقة لأنه يعمل على التعديل في توزيع السلطة بين الطبقات الاجتماعية ولو بشكل هامشي، وعليه فإن من الضروري أن يفهم إدخال المشاركة العمالية وتطورها في إطار التغيرات الحاصلة في التوزيع ما بين القوى السياسية والاجتماعية.

كما قد تعني المشاركة أحيانا الاندماج النفسي، التبادل والتعاون، وهي بهذا تتقاطع مع العديد من المصطلحات المشابهة، مثل التسيير الذاتي والرقابة العمالية، الإدارة بالمشاركة، الإستشارة،... الخ

والجدير بالذكر بأن المشاركة العمالية كما ذهب إلى ذلك كنيث وولكر

(Kenneth ,f, Walker) قد تعاكس نوايا الإدارة ومصالحها، كما قد تكون في صالحها بمعنى أن المشاركة العمالية ليست في كافة الأحوال ضد مصلحة الإدارة أو تسعى إلى الإطاحة بها، فتأثير المشاركة العمالية ومعناها يتوقفان إلى حد كبير على الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ولا يمكن عزلها عن النظام الإقتصادي والاجتماعي الذي تتم فيه.

ومن خلال ما سبق يمكن إيراد التعريف التالي للمشاركة العمالية بأنها كل نشاط أو مبادرة رسمية أو غير رسمية، يقوم بها العمال بشكل واع في مجال العمل ، تمكنهم من الاندماج والإنسجام داخل الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم.

✓ مقارنة نظرية لمفهوم المشاركة

أ- النظرية السلوكية للتنظيم

جاءت مناقشات مفهوم المشاركة العمالية كغيره من المفاهيم ذات العلاقة الإنسانية، كنتاج لثورة علمية قادتها حركة العلاقات الإنسانية، التي جاءت لتنتقد التسيير العلمي بالمفهوم التaylorي الذي يركز على ما هو مادي في العملية الإنتاجية، فقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية من مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال، إضافة إلى الغيابات والإضرابات....، ومن ثمة جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ للتغلب على هذه المشاكل.

فمبادئ النظرية تنظر إلى العامل على انه كائن إنساني، اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الإجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، وحتى نضمن سلامة العملية الإنتاجية يجب احترام ذلك كله، فقد أصبح العمل يمثل قيمة والعامل يمثل محورها داخل نسق المصنع، ويرجع الفضل في بروز هذا الإتجاه النظري إلى تجارب التون مايو وجماعته خلال الفترة (1924، 1932)، حيث أجريت هذه التجارب في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتروك (western Electric) في مدينة شيكاغو الأمريكية، وكان الغرض الأساس من هذه التجارب هو بحث أثر التغيرات المادية على إنتاجية الفرد، وشمل ذلك خمس تجارب تقيس التجارب الثلاثة الأولى العلاقة بين (كمية الإضاءة، أثر جدول العمل، كمية الأجر) والكفاية الإنتاجية للفرد، بينما أجريت التجربة الرابعة والخامسة لإكتشاف أهمية المقابلة وجماعات العمل غير الرسمية.

وتوصلت نتائج التجارب إلى أن هناك عامل أخطر وأعمق من الظروف المادية(الظروف الفيزيائية، الأجر..)، ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية للعمال، فقد كان للمقابلات التي أجراها

الباحثون مع المبحوثين (حوالي 1600 عامل) أثر كبير في رفع معنوياتهم واعتبر العمال أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكاوهم إلى الإدارة بحرية، كما بينت التجارب كيف أن العمال يتشكلون في تنظيمات غير رسمية لمواجهة ما يشتركون فيه من مشاكل، فيوجهون بذلك كمية الإنتاج كيفما تشاء الجماعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا.

وقد جاءت أفكار أرجيرس مكملة لما توصل إليه التون مايو، فإلى جانب اهتمامه بالتنظيم الرسمي كموجه لسلوك العمال أثناء العمل أولى عناية لدراسة العوامل الفردية التي تتطلب دراسة الشخصية الإنسانية، والتي يجب أخذها كذلك بعين الاعتبار نظرا لان العامل عضو في المجتمع يتفاعل معه فيؤثر فيه ويتأثر به، ويقسم أرجيرس حياة الإنسان العامل إلى مرحلتين: مرحلة الطفولة ومرحلة النضج، ويؤكد أن الإنسان لا يمر من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج إلا في حالة واحدة فقط وهي: إذا كان هذا الإنسان يراقب ويستطيع تحمل مسؤولية نشاطاته.

انطلاقا من هذه الفكرة، يحدد أرجيرس ثلاثة عناصر رئيسية متواجدة في المحيط الصناعي والتي غالبا ما تستمد طرق عملها من تقاليد ونظريات تقليدية لا تلائم تماما رغبات وتطلعات الفرد الناضج وتعامله دائما على أساس أنه في مرحلة الطفولة:

- ✓ الهياكل الرسمية في المؤسسة: تركز السلطة على العموم في قمة الهرم التنظيمي وكلما نزلنا إلى الأسفل من هذا الهرم فان استعمالات السلطة تتناقض. لهذا فهو يعتبر مثل هذه الممارسات تبخر التطلعات والآمال والأهمية التي يوليها الأفراد لمؤسستهم.
- ✓ النماذج القيادية: تعطى حرية كبيرة للمسؤولين في اتخاذ القرارات وهذه الحرية منعدمة عند الفرد الناضج.
- ✓ الرقابة الإدارية: كثيرا ما كانت هدفا في حد ذاتها.

لهذا فهو يؤكد على أن المؤسسة التي هيكلها التنظيمي جامد لا يستطيع الفرد الناضج فيها أن يحقق رغباته المتمثلة استقلالية ومراقبة تصرفاته وهذا ما يعرقل بدون شك نموه الشخصي.

وأمام هذا الوضع يكون العامل مجبرا على سلك أحد الأفعال التالية:

- أن يترك التنظيم نهائيا.
 - أن يحاول الترقى في السلم التنظيمي لمركز أعلى، قصد التخلص من ضغط التنظيم الرسمي الذي يتركز في مستويات دنيا من التنظيم.
 - أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته كالعوانية والإسقاط، أو أن يصبح مستهترا وغير عابئ بالعمل .
 - الانضمام إلى الجماعات الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.
- وبهذا نجد أن ارجيرس عاود مرة ثانية إلى قبول التنظيم الرسمي كأساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، ولقد نمت فكرة المشاركة في الإدارة بالأهداف نتيجة لأفكار ارجيرس الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي وإتاحة الفرصة للتفاعل بين أفراد التنظيم إلى أقصى قدر ممكن، وجعل خطوط اتصال عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- وفي جانب إنساني آخر جاء ليكرت ليركز على أهمية الدوافع الإنسانية في توجيه سلوك العمال، شريطة توفير قدر كاف من التنسيق بين أعضاء التنظيم وكل الأطراف المشاركة فيه من خلال التفاعل المستمر ولا يتأتى ذلك إلا من خلال:

- تدفق كامل ومستمر للمعلومات بين كل المستويات.
- إتاحة فرصة المشاركة لكل أعضاء التنظيم.

– اتخاذ القرارات على أساس الإستخدام الكامل للمعلومات المتاحة بطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها.

ب: أبعاد المشاركة العمالية

سوف نشرح في هذا العنصر أهم أبعاد المشاركة العمالية ونستبين من خلال أفكار العلماء في ذلك كيف تسهم المشاركة في إدماج أسهل للعامل في المنظمة.

❖ المشاركة والتعاون

ينطلق تريست وزملاءه من مبدأ أن كل نظام إنتاجي يتضمن نظاما تقنيا وآخر

اجتماعيا، والعامل المنفذ للمهام يرتبط بكل نظام من هذين النظامين كما يلي:

1 - نظام تقني ويقوم على مفهوم الزمن والتكلفة معتمد في ذلك على المردودية، ويتميز بالخاصيتين الآتيتين:

– الإنسان في هذا النظام ما هو إلا حلقة وصل من مجموعة معقدة.

– تقسيم كبير للمهام من أجل فعالية أكبر في الرقابة.

2 - كرد فعل على ذلك نجد أن النظام الاجتماعي في أماكن العمل يلقي اهتماما لإرضاء حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

وجاء تريست وزملاءه بثلاث نقاط رئيسية وهي:

1. تحقيق الهدف الأمثل للمؤسسة لا يمكن الوصول إليه إلا إذا كان تنظيم العمل يأخذ

بعين الاعتبار في نفس الوقت حاجات العامل والقيود التقنية، بدون أن يكون هناك

تفضيل لهذا العنصر على ذلك لأنهما يرتبطان ويعتمدان على بعضهما البعض ولو لفترة قصيرة.

2. اعتبار المؤسسة نظام مفتوح لها علاقات تأثير وتأثر مستمر مع محيطها، لهذا يجب تحليل وتتبع كل القوى التي يمكن أن تحول هذا المحيط مثل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بصفة دائمة، وقد تؤثر هذه القوى نوعا ما على التوازن الاجتماعي التقني للمؤسسة بشكل سلبي، لهذا يجب العمل بطريقة ديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسة باعتبارها تتماشى مع المحيط الخارجي.

3. عمال المؤسسة لديهم قدرات كبيرة في التنظيم داخل مجموعات عمل، ويتم ذلك بصفة عفوية يبحثون من خلالها على معالجة مشاكل عملهم بهدف المحافظة على استقلاليتهم، اخذين بعين الاعتبار حاجاتهم الشخصية والضغوطات التقنية المفروضة عليهم والمعروفة عندهم.

وهذه الانشغالات الاجتماعية التقنية والتي لها علاقة وثيقة بالمحيط التنظيمي أصبحت نقطة البداية لنماذج جديدة في تسيير الموارد البشرية والتي تتخذ شكل مجموعات العمل شبه المستقلة.

استقلالية مجموعات العمل، وتحميل المسؤولية للعمال أصبحتا من العبارات المتداولة في المجال الصناعي أين أصبح هناك غياب للمشرفين والمراقبين للنوعية، حيث تغيرت مهمة المشرفين من مراقب متسلط إلى منشط ومستمع لاقتراحات مجموعات العمل التي هو عضو فيها.

❖ المشاركة والتحفيز:

يرى ماسلو أن الفرد له حاجات مرتبطة بشخصيته والتي تبدأ من الحاجات الفيزيولوجية البسيطة إلى حاجات أكثر تعقيدا حسب ترتيب سلم الحاجات الذي يرتقي فيه طموح العامل صعودا بعد تحقيق كل حاجة، وهو ما يؤثر على سلوكه داخل جماعة العمل.

الشكل رقم(01): هرم الحاجات عند ماسلو



إلا أن قاعدة تدرج الحاجات لماسلو لا تتماشى مع الواقع العملي في كل الظروف، رغم أن مجموعة الحاجات المادية تمثل أهم الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها فقد ينتقل من خلال شخصيته وأحواله الخاصة إلى إشباع أكثر من حاجة في الوقت ذاته، وحتى وإن لم يتمكن من إشباع حاجاته المادية بصفة نهائية.

ويمكن أن يعرض على موظف ما فرصة عمل في إدارة معينة بالمؤسسة بأجر أعلى من الأجر الذي يتقاضاه في المؤسسة التي يعمل بها حالياً إلا أنه يفضل البقاء في إدارته الحالية بأجرة المحدود ويقبل بإشباع جزئي لحاجته المادية، بحيث يشبع حاجته للتقدير الشخصي وذلك لأنه يحظى بتقدير واحترام من طرف رئيسه الحالي، ويحظى كذلك بعلاقات عمل جيدة مع زملائه حيث تشبع حاجاته الإجتماعية كما تختلف الأهمية النسبية لإشباع الحاجات وقدر الإشباع المرغوب تبعاً للفروق الفردية للعاملين.

ويعتقد بعض الرؤساء بأن الحاجات الإنسانية تكمن في مجموعة الحاجات المادية التي يوفرها الأجر وهذا يعتبر خطأ من بعض الرؤساء في فهم حاجات العاملين، وذلك لأن بعض الرؤساء ليسو على دراية بأن الشخص الموظف هو بحاجة للأمان بمعنى أن يؤمن على نفسه وأسرته بأن يكون له عمل مضمون ومناسب لميوله وقدراته ومهاراته، ويكون بحاجة لتكوين علاقات في العمل ذات الطابع الاجتماعي أو الإنساني مع زملائه ورؤسائه، وهذا بغرض الحصول على المساعدة منهم واستقبال وتشجيع إسهاماته، كما يحتاج لمن يقدر أعماله الجيدة دون غض النظر عنها، وأخيراً لكي تيسر له إمكانية تحقيق أقصى آماله، كأن يكون متميزاً في مجال تخصصه أو أن يحصل عن طريق جهده على أعلى المناصب بالمنظمة.

في حين نجد أن هرزبرغ حاول أن بين كيف يمكن للتحفيز يؤثر في سلوكيات الأفراد بشكل اكبر، حيث لاحظ انخفاض في دافعية العمال رغم تطبيق أساليب التحفيز المنتهجة، فالمشاركة العمالية من بين العوامل الدافعة لأداء أفضل، فمن خلالها يحس العمال بان هناك من يهتم بجهودهم ويقدرها، وهو ما يدفعهم لأداء أكثر تميزاً ويزيد من رضا العامل على عمله، وربط هيرزبرغ تحقيق اثر الدافع بعوامل أخرى وقائية موجودة في البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة أكثر من تواجدها في العمل نفسه، مثل سياسات الشركة وأسلوب الإدارة في تطبيق هذه السياسات، والإشراف وظروف العمل والأجر والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وتنظيم العمل حسب هيرزبرغ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في العمل. وبهذا فقد تم ميلاد مفاهيم معروفة اليوم وهي:

- توسيع المهام L'élargissement des tâches

- إثراء المهام L'énrichissement des tâches

والتي تمثل طرقا لتشكيل المهمة حتى تحتوي أكبر عدد من العوامل التحفيزية، لهذا فمهمة الإدارة حسب هيرزبرغ هو إدخال تغييرات في مناصب العمل من أجل تحقيق هذا الهدف.

❖ المشاركة والثقافة التنظيمية

يعرف (E.H.Schein) الثقافة التنظيمية بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها لتحقيق التكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

فهناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم، ويسهل عملية الإتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الإتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الإهتمام بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأساس للنجاح التنظيمي.
- تشجيع ثقافة الإلتزام وتحفيز العمال بتكريم المتميزين منهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

❖ المشاركة وتحسين نوعية الحياة في العمل:

بدأت حركة الإهتمام بنوعية حياة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي، وازداد الإهتمام بهذه الفكرة في السنوات الأخيرة نظرا لأهمية العناصر التي يتناولها البحث في تحسين نوعية العمل، فعلى الرغم من صعوبة قياسها (لاور 1982)، إلا أن هناك محاولات كبرى في هذا السياق فيرى والتون أن مفهوم نوعية حياة العمل يتكون من جميع جوانب العملية، بما في ذلك التعويض، وظروف العمل، وحقوق العاملين، وفرص النمو والترقي.

كما يعرفها توركوت (turcotte) بأنها الممارسة الفعلية لإعادة تنظيم العمل الذي يهدف بواسطة المشاركة إلى تحسين الروح المعنوية والفيزيولوجية للعامل وجعل مكان عمله ملائم لمجال حياته في مجموعها مما يسمح برفع أداء المؤسسة .

ولجأت المؤسسات إلى عدد من الأساليب المتباينة لتحسين نوعية حياة العمل، فبعض هذه الأساليب تضمن صرف رواتب عادلة، وبعضها الآخر تضمن تطبيق ما دعا إليه الأخصائيون النفسانيون في المجال الصناعي من ضرورة إشراك العاملين في عمليات المؤسسة (لاور 1986) وهي تتضمن:

- تطوير فرق العمل، وهي مجموعات من العاملين يتعاونون على بناء مشروع.
- استخدام فكرة مجموعات الجودة، إذ يجتمع العاملون في مجموعات هدفها حل المشكلات المتعلقة بجودة العمل والإنتاجية، واستخدام طرق فعالة لتحسين نوعيته.
- تطبيق مفهوم إثراء الوظيفة لزيادة الرضا المهني من خلال رفع مستوى المسؤولية
- تبني نظام عمل أكثر مرونة يخفض الضغط على العامل ويزيد في ثقته ونوعية أدائه.

أدخلت نوعية الحياة في العمل ممارسات جديدة في تسيير الموارد البشرية فهي تبحث عن هيكلية جديدة لعمل بهدف بعث الحيوية في المؤسسة ومن أجل رقابة ديمقراطية من طرف القاعدة العمالية، لهذا فان المشاركة التي تريدها نوعية الحياة في العمل تتعدى المشاركة في التنفيذ والمشاركة في الانجاز لتشمل المشاركة في التصور ووضع الأهداف، أنها مشاركة عمالية في التسيير.

ج: أهداف التسيير بالمشاركة

التسيير بالمشاركة يظهر كوسيلة لتحقيق عدة أهداف منها:

أهداف ذات طبيعة اقتصادية:

يرى كروزير أننا لا نشارك من أجل المشاركة، ولكن من أجل تلبية رغبات الزبائن والحصول على الجودة العالية للمنتجات، أي من أجل الوصول إلى أهداف ملموسة، أنها مشاركة ذات قيمة، فهي تحل لنا الكثير من المشاكل المطروحة على المؤسسة وهذا ما يسمح بالتغلب على مواقف المطالبة والاحتجاج التي يبديها العمال.

كما يلخص الأهداف الاقتصادية للتسيير بالمشاركة على الشكل الآتي:

- يحفز أسلوب التسيير بالمشاركة العمال على زيادة الإنتاج.
- يحسن من فعالية المؤسسة.
- يضمن تقدم وتطور المؤسسة بتشجيع عمالها على الإبداع.
- يخلق مصادر جديدة للتمويل.
- يقلص من حدة الصراعات.

بالإضافة إلى ما سبق فان بعض الباحثين أمثال Friedman و Braverman يشيرون

وفي إطار نظريات الرقابة على سيرورة العمل إلى أهمية المشاركة خاصة المباشرة منها،

وبالنسبة لهم فإن أرباب العمل يلجأون إلى هذه الوسيلة بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق
الفعالية وزيادة الإنتاج كما أنها وسيلة لمواجهة مقاومة العمال.

تعمل الأهداف الاقتصادية التي يحققها أسلوب التسيير بالمشاركة على:

- تحقيق الفعالية للمؤسسة من خلال تحسين وزيادة حجم الإنتاج وهذا ما يؤدي حتما إلى
تخفيض التكاليف.

- تخفيض التكاليف يكون أيضا نتيجة إحساس بالمسؤولية التي يخولها لهم التسيير
بالمشاركة، مما يجعلهم أكثر حذرا أثناء ممارستهم للعمليات التنفيذية.

نستخلص من ما سبق أن كل الآراء تتفق على هذا الأسلوب هو وسيلة للتغلب أو
التقليص من حدة الصراعات، ولكن التساؤل المطروح هنا هو: لماذا أدرج هذا الهدف ضمن
الأهداف الاقتصادية للتسيير بالمشاركة؟

إن للصراع تكلفة، فالتوقف عن العمل أو تصرفات العمال المنذرة بعدم الرضا
واللامبالاة تعرقل المؤسسة و تطورها، وكل ذلك هو ضياع لجهد ووقت اليد العاملة المسخرة
لخدمة أهداف وتحسين خدمات المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالمشاركة بذلك هي وسيلة لتجاوز
أي شكل من أشكال الصراع الذي قد يفضي إلى نتائج وخيمة تمس مردودية المؤسسة.

أهداف ذات طبيعة اجتماعية:

تعتبر المشاركة أداة لإحداث تحولات عميقة على حياة اليد العاملة في مكان العمل وإعادة الاعتبار للإنسان ليس بصفته أداة لإنتاج القيمة ولكن بصفته غاية وهدف في حد ذاته، وعليه ينبغي الحفاظ على مقوماته وفسح المجال لتطوير إبداعاته وإشباع حاجاته المعنوية وليس المادية فقط وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع الحقوق والامتيازات المرتبطة بالديمقراطية السياسية في العمل.

كما يحقق هذا الأسلوب الأهداف الآتية:

- جعل محيط العمل أكثر إنسانية.
- تحسين عنصر الرضا في العمل.
- حث العامل على تحقيق ذاته من خلال الدور الذي يقوم به في العمل.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة.
- التقليل من الصراعات الداخلية في العمل.

تهدف المشاركة إلى محاولة الحصول على تعاون العمال مع الإدارة عن طريق التقليل من الشعور بالاغتراب الاجتماعي وزيادة درجة الولاء. فالهدف من ذلك تخفيض حدة الصراعات مما يسمح بتخفيض التكاليف الناتجة عن الصراعات، فهو هدف اجتماعي يساهم في تحسين نوعية الحياة في العمل.

كل هذه الأهداف تعزز شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة واندماجه فيها وتوحده بها وبالتالي تعيد للعامل ثقته بنفسه وبقدراته ويكسب احترام واعتراف الآخرين، وتحسين الرضا المهني لديه وبالتالي تحقيق الفعالية للمؤسسة والإمكانية التي تتاح له للمساهمة بطريقة مبدعة في الانجاز.

د: المشاركة ومركزية القرار في المؤسسة الجزائرية

نحاول من خلال هذا العنصر أن نقدم تحليلا لبعض المساهمات التي تم الحصول عليها في تفسير ازدواجية المفاهيم في تسيير المؤسسة الجزائرية، باعتبار أن معظم الدراسات رغم قلتها أجمعت على أن المشاركة العمالية لم ترقى لطموحات العمال، نظرا لبقاء الوصاية المركزية عليها وعدم وضوح وتعدد معانيها، في كل مرحلة من مراحل تطور تاريخ المؤسسة الجزائرية.

فاستمرار الوضع على هذا الحال منذ مرحلة التسيير الذاتي كرس ذهنية الخضوع عند العامل الجزائري، ففرص الترقى والتدرج الوظيفي أصبحت مشروطة بمدى تماشي العمال وما يملى عليهم من الوزير أو المدير، أو ما يقترحه مجلس الإدارة أو ما يدعو إلى تبنيه الفرع النقابي، و عليه فإن النسق الوظيفي أصبح محتوى في النسق الإجتماعي والسياسي المعاش، وهو ما ورث ذهنيات تكرر سلوكيات سلبية، تتراكم جيل عن جيل مشكلة لهويات مهنية تغيب عنها ثقافة مشروع إنتاج مؤسساتي فعال، وتعزز ثقافة الانتماء بدافع تقاضي الأجر لا غير.

ويرى الدكتور عبد اللطيف بن أشنهو بأنه قد ترتب عن هذه التجربة تشويهات في ممارسة التسيير الإشتراكي للمؤسسات والتي ترجع أساسا إلى نقص في النصوص المنظمة للتسيير والى التقصير في أداء المهام والواجبات أو إلى الأساليب البيروقراطية للمسييرين من جهة أخرى، فهناك جوانب سلبية تتصل بالعمال المنتخبين والذين يتسمون بانعدام أو نقص في التكوين التقني والسياسي لديهم، الأمر الذي لا يهيئهم بالضرورة لتأدية دورهم على أكمل وجه، وقد ظهر نقص النصوص خاصة فيما يخص المسؤولية الفردية أو الجماعية للمنتخبين والوضعية القانونية لأمالك المؤسسات والعلاقات بين الجهاز المركزي للتخطيط وبين المؤسسة، ودور الوصاية والإدارة فيما يتعلق بالانتخابات وغموض هذه النصوص الى حد كبير أحيانا، وأحسن مثال يتعلق بسلطات مجلس العمال "يقدم رأيه"، (يسهر)، (يشارك)، فهذه

المفاهيم البعيدة عن الصيغ القانونية تفتح السبيل لتناقضات حول معناها وخاصة عندما تتأزم العلاقات داخل المؤسسة.

وقد بذلت مجهودات قانونية وتشريعية عديدة لتوضيح إن مهمة العامل الجزائري لا تقتصر على تنفيذ العمل فحسب بل تتعداه لتشمل مشاركة في صنع القرارات باعتبار أن المؤسسة ملكا له، إلا أن هذه المجهودات باءت بالفشل نتيجة الطابع الإيديولوجي الذي غلب عليها مما فتح الباب لسيطرة نموذج بيروقراطي مفرط في المركزية حيث تؤخذ أبسط القرارات في أعلى قمة الهرم مما عطل فرص مشاركة فعلية للعمال.

فانطلاقا من المادة 80 من ميثاق وقانون التسيير الإشتراكي التي تنص على انه يكون للسلطة الوصية التفويض المطلق لتوجيه ومراقبة المؤسسة وهي تتسلم التقارير والبيانات أو المحاضر الموجهة من المؤسسة أو الوحدة، فالمؤسسة تعمل تحت وصاية الوزارة المختصة وليس لها الحرية في اتخاذ قرارات أو إصدار أوامر والتعليمات دون الرجوع إلى الوصاية وهذا ما انعكس سلبا على المؤسسة، وكان هذا الوضع مصدرا لنزاعات وانقطاعات في الإتصال وفوضى في التسلسل الإداري وانشغالات للمسؤولين. بالإضافة إلى هذا فإن فكرة المشاركة العمالية لم تتحقق في كثير من الأحيان حيث يؤكد أحد الباحثين على انه كثيرا ما يصيح مجلس العمال مجلسا للإطارات والمشرفين أما العمال المنتجون فيبقون بعيدين عن المشاركة .

والإنسجام الإجتماعي داخل المؤسسة قد أعطى نتائج غير متوقعة، فمعظم مسائل العمل تسيير وفق مصالح شخصية وأحيانا متناقضة حتى أصبحت المشاركة تتضمن صراعات. من جهة أخرى كثيرا ما يظهر الفرق بين تمثيل العمال المنصوص عليه قانونا وما هو موجود في الواقع، فقد أثبتت بعض الشواهد الميدانية في العديد من المؤسسات أن عدم

إشراك العمال في التسيير واحتكار الإدارة للسلطة الواسعة من أهم العوامل التي حالت دون تطبيق السليم للتسيير الإشتراكي للمؤسسات.

2-6 الإلتماء المهني(المتغير التابع)

✓ مفهوم الإلتماء

يعتبر الإلتماء احد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من اثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل. فالإلتماء للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

بينما يرى R. Mucchelli " أن الإلتماء هو شعور الفرد بالجماعة التي يتواجد فيها وشعوره بنفسه ضمن الجماعة يتضمن مجموعة اتجاهات فردية وجماعية تعرف بالإلتماء"¹ كما يرى (porter, Steers, Mowday,& Boulian) بأن الإلتماء يعني مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضوا فيها.

وفي علم النفس الإجتماعي يتعلق الإلتماء المهني بمساهمة ومشاركة الفرد في جماعة معينة، وهو عملية انتقائية وتفاعلية مع الآخر بواسطة تصورات الذات التي تساهم في التعرف الإجتماعي على فرد معين.

¹ Muccheilli Roger, op cit ,P99 .

ومن هنا يتضح لنا أن الإلتناء المهني مفهوم نفسي اجتماعي، نستجلي من خلاله معنى الإلتناء المهني بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

لاحظ Allen & Meyer بأن وجهة النظر الشائعة في التعريفات المتعددة للإلتناء تقوم على فكرة أن الإلتناء حالة نفسية والتي تميز علاقة الفرد مع المنظمة، ولها تأثيرات حول قراره في الاستمرار بعضوية المنظمة، واستنتجوا بأن وجه الاختلاف في التعريفات المقدمة في أدب الإلتناء يتمثل في طبيعة الحالة النفسية الموصوفة، وفي ضوء ذلك ميزوا بين ثلاثة مكونات للإلتناء التنظيمي: الإلتناء الوجداني Affective Commitment، الإلتناء المستمر Continuance، الإلتناء المعياري Normative Commitment.

أ- الإلتناء الوجداني (المعنوي)

ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب - الإلتناء الاستمراري

ويشير الإلتناء الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.

ج الإلتناء المعياري (الأدبي)

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الإلتناء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو

يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذا فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

✓ أهمية الإنتماء

ويمكن أن تقدم عضوية الجماعات فوائد لا حصر لها للفرد، فالجماعات التي ننتمي لها تمنحنا إحساساً بالانتماء والقيمة الذاتية والقيمة الاجتماعية، وتسمح لنا هذه الجماعات أن نكون جزءاً من كيان أكبر من ذاتنا الفردية، وكأعضاء في الجماعة يمكننا أن نجني أكثر مما يمكننا أن نزرعه بمفردنا، وسوف تسعدنا إنجازات الجماعة ككل وليس إنجازاتنا الخاصة فقط، وسنشعر ونحن في المنزل بأننا في كنف من يماثلنا ويفهمنا، فالإحساس بعضوية الجماعة الذي يربطنا بالآخرين هو الأساس في مشاركتنا للحياة الاجتماعية، حتى أنه يحمي سواء النفس وصحتنا البدنية.

إلا أن الفوائد الكثيرة للانتماء للجماعة تكون على حساب أشياء أخرى، لأن تقديرنا لذاتنا لا يعتمد فقط على خصائصنا وإنجازاتنا الفردية، ولكن أيضاً على خصائص وإنجازات الجماعة، حيث يتطلب الأمر دوماً أن نرى جماعتنا ناجحة وذات قيمة وجاذبية، ولكن لسوء الحظ فإن تقييم جماعتنا يتطلب عادة تفضيلها على الجماعات الأخرى، فاحترام وتقدير وحب الجماعة التي ننتمي إليها يقترن عادة بعدم الاحترام وعدم التقدير، وانتقاص القدر، وربما كراهية الجماعات الأخرى، وقد أشار عالم الاجتماع وليم سمر (summer.w) إلى ذلك منذ عام (1906) حينما قال "إن الولاء والانتماء للجماعة الداخلية، والازدراء والكراهية للجماعات الخارجية ينشان معاً"¹، بدءاً من المنافسات الدراسية إلى التعصب العرقي والقبلي

¹ محمد السيد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي المعاصر، نشر دار الفكر العربي، مصر، 2007، ص 246.

ووصولاً إلى التعصب القومي والوطني، كل ذلك يحمل تمجيذاً وتقديراً للجماعات الداخلية واحتقاراً للجماعات الخارجية، وفي نفس الوقت يعكس إلى حد ما حاجة الأفراد إلى تأمين هوية اجتماعية إيجابية.

وتبرز أهمية الجماعة بالنسبة للفرد من خلال نموه الاجتماعي، حيث يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي عن طريق الجماعة، ويتعلم الفرد الكثير من خلال علاقته بالجماعة ويكتسب الفرد المعايير للسلوك وتتبلور شخصيته وآراؤه؛ حيث ينتسب للجماعة، ويجد الفرد فرصة ومثمة في عمله معها، حيث تنمو المهارات في تناسق مع بعضها البعض إلى جانب نمو التفكير والتعبير بالحركات والإشارات من خلال الإتصال الذي يتم مع الجماعة ويكتسب الإتجاهات والقيم وتحقيق المكانة الاجتماعية.

فعلاوة على أن الجماعة هي مصدر لاكتساب المعايير والقيم وتجديدها، فهي " تمنح الفرد قوة كبيرة وشعوراً بالأمن والسلام والطمأنينة... " من خلال إشباع حاجات الإنتماء للجماعة حيث تسهم الجماعة بشكل عام بدور كبير في المجتمع.¹

✓ أهم النظريات التي تناولت الإنتماء

باختلاف تناول العلماء لمفهوم الإنتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعا، ومنهم من اعتبره ميلا، وهناك أيضا من اعتبره شعورا أو إحساسا، ومنهم من اعتبره اتجاها، وفيما يلي نورد اختصاراً لأهم هذه النظريات:

أ- **نظرية التنافر المعرفي:** للعالم ريون فستجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تكوين أو تدعيم أو تغيير الإتجاه، وأكدت على أهمية الإتساق المعرفي، والذي لا يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

¹ محمد جاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009م، ص 66.

ب- نظرية التحليل النفسي لسيخموند فرويد

تناولت كذلك هذه النظرية الإلتئام بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهها، ومشيرة الى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الإتجاهات وتدعيمها.

ج- نظرية الدعم السلوكية:

كذلك تناول العديد من العلماء الإلتئام من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من الفريد ادلر وكارين هورني وهاري ستاك سوليفان ، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحيى بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الإجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية ايجابية ليحيى حياة اجتماعية سوية .

د- نظرية ماسلو للحاجات

كما تناول ماسلو الإلتئام بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، وتوسط هرم الحاجات الإنسانية في نظريته. ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة للأمن، ثم توسط هرمه الحاجة للإلتئام، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها، وأكد ماسلو أن الإنسان قد يصبح معادياً للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية.

ه- نظرية اريك فروم للحاجات

كذلك تناول فروم الإلتئام بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، وأكد على أنه من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته ووحدته، وينتمي إلى شيء

أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكداً على أهمية الحب والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة.

و- نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية

وأكد ليون مرة أخرى وبطريقة مباشرة على أهمية الإنتماء، مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك أفراد الجماعة.

✓ أبعاد الإنتماء

أ - علاقة الإنتماء بالولاء

يبين قاموس أكسفورد Oxford أن مصطلح الولاء يعني موالي لشئ ما، ويحمل نفس معنى مصطلح الإخلاص، والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما.

وأنها تعني الشعور بالتأييد أو الواجب أو الصداقة اتجاه شخص، كما عرف قاموس الشامل لعلم النفس ومصطلحات التحليل النفسي الولاء بأنه (اتجاه أو عاطفة من الارتباط، أو المودة الراسخة تجاه شخص ما، أو جماعة ما أو مؤسسة ما أو لفكرة ما).

وعلى ذلك فالولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد تجاه جماعة ما، أو فكرة ما، تأييد لها وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها.

وقد أوردت دار المعارف الأمريكية مفهوم الولاء تقريبا بنفس المعنى سابق الذكر، حيث أكدت على أن الولاء هو الإخلاص والطاعة للحكومة مقابل حمايتها للفرد، وكان قديماً في عهد الإقطاع الولاء لصاحب المزرعة، أما الآن فأصبح الولاء للدولة، وللرموز البارزة فيها،

وعلى ذلك فالولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب إنفعالي عاطفي، وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك نحو مصلحة ما تتعلق بانتمائه للجماعة، هذا بالإضافة إلى جانبه المعرفي الذي يتمثل في إدراك الفرد للمفاهيم والقيم التي يستند إليها شعوره بالولاء.

وانطلاقاً مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء والانتماء فيما يلي:

- في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

- بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها، ومقبولاً منها، يركز الولاء على الصلات والعواطف الجاذبة التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.

- في حين يركز الانتماء على العضوية يركز الولاء على المشاعر والعواطف اتجاه الجماعة باعتباره رابط واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة والالتزام، الإخلاص والصدقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.

ب- الانتماء والهوية

ما هي الهوية: الهوية مأخوذة من (هُوَ .. هُوَ) بمعنى أنها جوهر الشيء وحقيقته، ومن هنا تبرز صعوبة تعريفها، باعتبارها تعريف في حد ذاتها، ويعبر الفيلسوف ج. أوستن (J.Austin) في بحث بعنوان (الحقيقة) 1961 بقوله إن ما هو (هو هو) أو ما هو نفسه لا يعرف.

فهوية الإنسان .. أو الثقافة .. أو الحضارة، هي جوهرها وحقيقتها، ولما كان في كل شيء من الأشياء -إنساناً أو ثقافة أو حضارة- الثوابت والمتغيرات .. فإن "هوية الشيء هي

ثوابته، التي تتجدد لا تتغير، تتجلى وتفصح عن ذاتها، دون أن تخلي مكانها لنقيضها، طالما بقيت الذات على قيد الحياة"¹.

فالهوية الفردية تعني في واقع الأمر إحساس الفرد بفرديته، أي إحساسه بأنه هو نفسه وليس غيره وأن يبقى على ما هو عليه بمرور الزمن ليشعر بوجوده المختلف عن غيره، وهذا الإختلاف بالذات هو الذي يعرفه على نفسه وهو يتحرك ضمن ثقافته الكلية والفرعية، ويشعر إذا كان سوياً بمدى اقترابه أو ابتعاده عن منظومة القيم المعيارية المعتمدة في مجتمعه أو جماعته الأقرب.

" إن هوية أية أمة هي صفاتها التي تميزها من باقي الأمم لتعبر عن شخصيتها الحضارية"².

والهوية دائماً جماع ثلاثة عناصر: " العقيدة التي توفر رؤية للوجود، واللسان الذي يجري التعبير به، والتراث الثقافي الطويل المدى"³.

اللغة هي التي تلي الدين، كعامل مميز لشعب ثقافة ما عن شعب ثقافة أخرى.

ثم يأتي التاريخ وعناصر الثقافة المختلفة في صنع الهوية.

"وأهم عناصر الهوية الدين حيث في الحروب تذوب الهويات متعددة العناصر، وتصبح الهوية الأكثر معنى بالنسبة للصراع هي السائدة، وغالباً ما تتحدد هذه الهوية دائماً بالدين"⁴.

¹ محمد عمارة، مخاطر العولمة على الهوية الثقافية، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، فبراير 1999م، ص: 6.

² ندوة الهوية العربية عبر حقب التاريخ، للمدة 25-26/6/1997م، المجمع العلمي ببغداد، الكلمة الافتتاحية للندوة، ص: 7.

³ العولمة وعالم بلا هوية، محمود سمير المنير، دار الكلمة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 1421هـ - 2000م، ص: 146.

⁴ صدام الحضارات .. إعادة صنع النظام العالمي، تأليف صامويل هنتجتون، ترجمة طلعت الشايب وتقديم د. صلاح قنصوة، الطبعة الثانية 1999م، ص: 103.

وبالنسبة لمن يواجهون احتياجاً لتحديد (من أنا؟"، "ولمن أنتمي؟)، يقدم الدين إجابات قوية، وتوفر الجماعات الدينية مجتمعات صغيرة عوضاً عن تلك التي فقدت أثناء عملية التمددين.

للمعنى الثقافي لهوية الفرد بعد اجتماعي سياسي إذا انتقل للدلالة على هوية المجموعة الجغرافية أو التاريخية، وعندئذ تصبح الهوية أداة للإدماج أو الإقصاء، فمجموعة أعضاء الإتحاد الأوروبي لا يحتاجون إلى التأشيرة ويستفيدون من معاملات تستثنيهم عن غيرهم من خارج البلاد، ولكنهم يطبقون الإجراءات الملزمة للأجانب من مواطني و.م.أ رغم اشتراك أعضاء مؤسسين للإتحاد الأوروبي مع و.م.أ في الحلف الأطلسي، ولا يمثل ذلك تناقضاً عندهم بين الوطنية والقومية الأوروبية الأشمل.

بينما تتجزأ الهوية القومية العربية، إلى هويات قطرية تغطي على الإنتماء القومي، على رغم من أنها تتضوي تحت تنظيم (جامعة عربية) تجمع من خلاله كل تلك الدول (22 بلد) على الإنتماء لهوية واحدة لها امتداد تاريخي ثقافي واحد، يرتكز على الإسلام كعقيدة روحية وحضارة، وهذا راجع في أساسه إلى مدى الوعي بالهوية عند الفرد التي تطفو إلى السطح في كل خطاب لتبرز التفرد عن هوية الجماعة، وهنا تبرز أهمية المعطى الثقافي، " فإذا كان من الممكن أن تكون الثقافة نبعا يغذي ثقافة الهوية الفردية والجماعية، فإن الهوية قد تتحول إلى إستراتيجية تستخدم الثقافة، كما تستخدم من أجل الصراع ونفي الآخر"¹.

والهوية في غاية الأهمية ومنها تتطلق المصالح حيث الناس لا يمكنهم أن يفكروا أو يتصرفوا بعقل في متابعة مصالحهم الخاصة إلا إذا عرفوا أنفسهم، فسياسة المصالح تفترض وجود الهوية.

ج- الإنتماء والمواطنة

يذهب الباحثون في علم الاجتماع إلى تعريف المواطنة في المجتمع الحديث على أنها علاقة اجتماعية تقوم بين الأفراد والمجتمع السياسي (الدولة)، حيث تقدم الدولة الحماية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للأفراد، عن طريق القانون والدستور الذي يساوي بين

¹ محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية، منشورات ثالة، الأبيار الجزائر، 2003، ص 104.

الأفراد ككيانات بشرية طبيعية، ويقدم الأفراد الولاء للدولة ويلجؤون إلى قانونها للحصول على حقوقهم.

فمن الواضح في هذا التعريف أنه يتضمن آلية التعاقد (العقد الاجتماعي) فحين يفترض أن تكون الحكومة التي تدير الدولة هي المسؤولة عن ترسيخ الشعور بالمواطنة، فإنها إذا أخلت بشروط العقد، أي إذا لم تؤمن الحماية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للأفراد ولم تساوي بينهم عمليا أمام القانون، كان من الطبيعي أن يخف إحساس الأفراد بشعور المواطنة والولاء لقانون المجتمع – الدولة التي يعيشون في ظهرا نيتها، وأن يبحثوا عن مرجعية أخرى تحميهم، أو تقدم لهم شعورا ولو كان وهميا بهذه الحماية، كالعودة إلى الارتباط بالجذور الدينية أو الطائفية والعائلية والقبلية والعرقية والإقليمية.

تقوم المواطنة الأمريكية على حقين يقترن الواحد منهما بالآخر، هما حق التصويت وحق الملكية (ماجالي بيسون، بناء المواطنة الأمريكية، ص 167)، وهذا كله يكمن وراء عبارة لا ضرائب بدون تمثيل التي تعبر عن جوهر تعاليم القانون الدستوري الإنجليزي كذلك، فلكي تكون مواطنا أمريكيا لا بد أن تدفع الضرائب، الأمريكية الليبرالية، نجد أنه من الصعب انفصال مبدأ المساواة عن الفكر الأمريكي وعن (الحكومة الذاتية)، وبعبارة أخرى قدرة كل شخص على تطويع القانون لإرادته الذاتية، ومن ثمة من المفروض أن تكفل الأمة الأمريكية لكل فرد من أفرادها الحقوق الواحدة، وذلك لأن الإنسان يتميز بامتلاكه لهذه الحقوق الطبيعية.

في حين تظل فيه الدول النامية تتخبط في تفاصيل البيروقراطية بمعناها السلبي، وبالنظر إلى تجربة هذه البلدان الطويلة لولوج تيار ديمقراطي يعتمد فيه على حكم الشعب، يتبين أن المشكل يكمن حقيقة في غياب إرادة سياسية حقة تغلب المصلحة العليا والإنتماء الوطني، على المصالح الضيقة التي تحسب فيه مصالح فئات على فئات أخرى، في الوقت الذي برز

فيه التيار الإسلامي بالوطن العربي كاتجاه يذكر أمة الإسلام أنها لم تعرف النهضة والتقدم عبر التاريخ إلا في وقت رسخت واعتمدت فيه تعاليم الإسلام السمع كأساس للمعاملة والتفاعل مع الغير، الأمر الذي تنبه إليه أعداء كثر وسخروا لذلك أدوات تهدم مشروع هوية قومية إسلامية يلخصها مفهوم العولمة الذي يرجع السلوك الصائب دوماً للدول القادة بالمفهوم الديمقراطي الأمريكي.

في حين نجد في الولايات المتحدة الأمريكية نفسها، ترويج للمفهوم الخاص بالعرق كأساس قومي للرؤية الإجتماعية والتقسيم الإجتماعي (بورديو 1989)، والذي نقرا فيه تصادم واضح بين الإسترقاق والديمقراطية، ولم يتم الربط بين هذين المبدأين المتناقضين، للتنظيم الإجتماعي والسياسي، في أي مجتمع آخر، فقد ألغي الرق في مستعمرة الكاب عام 1834، قبل سبعة عقود من اندماجها في جمهورية جنوب إفريقيا الناشئة، وعاد الإسترقاق في فرنسا في ظل حكم نابليون عام 1802 بعد إلغائه عام 1794، ثم ألغي تماماً عام 1848، وذلك قبل فترة طويلة من إرساء الجمهورية الثالثة، وبشكل راسخ للمبادئ الديمقراطية، ولم يبقى نظام الإسترقاق إلا في و.م، أ قائم على قانون الحقوق الطبيعية ونزعة عرقية تميز بين بني الجنس البشري.

د الإنتماء والإلتزام

يرتبط الإنتماء للمؤسسة بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضواً فيها (porter, steers ; mowday , boulian)، وكلها مؤشرات الإلتزام المهني في مكان العمل، والولاء للمؤسسة يشبه الرضا المهني لأنهما يتضمنان مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل، وتشير البحوث إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضى المهني ودرجة الولاء، ويمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا المهني في الوقت ذاته الذي يحملون فيه قليلاً من الإخلاص للمؤسسة ككل، والعكس

صحيح، فكلاهما يتأثر بعوامل نوع العمل وتنوعه، ومستويات المسؤولية المرتبطة بالعمل والتعويض، والعلاقات الإجتماعية السائدة في بيئة العمل، واحتمالات الترقية والتقدم في المؤسسة، وقد لاحظ كل من (Bateman, strasser1984) أن الولاء للمنظمة قد يتضاءل عند ازدياد احتمالات الحصول على عمل لدى مؤسسات أخرى.

فبروز مشاعر سلبية للعمال اتجاه وظائفهم، قد يجد تفسيراً في علاقة ذلك بمستوى رضاهم وانتماءهم للعمل، ولذلك تهتم معظم النظريات الحالية بقياس مستويات رضا العمال على أساليب أكثر إدماج وأكثر دافعية على العمل بما يخلق جو عام يساعد أكثر على الإلتزام.

الفصل الأول:

تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع

الكهرباء والغاز للغرب أدرار

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

تعتبر المشاركة العمالية أحد أحدث الأساليب في تحفيز العمال ودفع أدائهم، ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يستهدف الروح الجماعية للعمال من خلال إشراكهم في الإدارة أو في اتخاذ القرار، أو إشراكهم في أرباح الشركة، ومن هذا المنطلق تعلق قيمة خدمة أهداف المؤسسة وتحسين أدائها عن طريق تكاتف جهود العمال مجتمعين على أي قيمة أخرى كانت تخدم مصالح فردية أو غير قانونية، ولتحقيق هذه الغاية تختار المؤسسة طرق معينة لتحقيقها لتسعى من خلال الحوار المنظم اختيار الآراء المناسبة واتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم أهداف التنظيم.

1/ بعض الخصائص السوسيو مهنية لجماعة العمل في المؤسسة الجزائرية

1/1 مفهوم الجماعة:

➤ تعريف الجماعة وأنواعها

لقد ذهب سميث إلى أن الجماعة الإجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

أما كرش creh وكرتشفيلد crutchfield فيقرران أن المعيار الذي على أساسه يمكن تقرير ما إذا كانت مجموعة معينة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة نفسية يرتكز على دعامتين، " الأولى أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، ...، والثانية أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميا..."¹

يتضح من هذا التعريف أن التعريف الدينامي هو أساس وجود الجماعة.

¹ دورين كاتريت واخرون، تنظيم وقيادة الجماعات، ترجمة محمد طلعت عيسى، دار ومطابع الشعب، مصر، ط1، 1965، ص:21.

أما رونالدي ريجيو فيعرف الجماعة " كونها شخصين أو أكثر يجمع بينهما تفاعل اجتماعي معين، يهدف إلى تحقيق غاية محددة"¹

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مقبولا للجماعة، فيرى أنها جماعة ليس لها قواعد أو قيادات ذات تحديد رسمي وتتميز عموما بالتلقائية، وصغر الحجم، والطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، والاتصال المباشر، الودي، ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية².

وعليه يشترط في مفهوم الجماعة، وجود عنصر التفاعل بين شخصين أو أكثر، فلا يمكن النظر إلى جمع من الناس على أنه جماعة، فوقوف عشرة أفراد انتظارا لقطار معين لا يجعل منهم جماعة، حيث أن وجودهم في مكان واحد لم يكن مخططا وغير متوقع تكراره، حيث لا يرتبط هؤلاء بعلاقة معينة ولا ينتمون إلى كيان مشترك.

كما يمكن أن يوجد عنصر التفاعل بين أعضاء الجماعة لدرجة ارتباطهم بعاطفة قوية ومثيرات مشتركة، لكنه بشكل مؤقت، فيسمى في هذه الحالة اجتماع الأعضاء في شكل جمهرة أو حشد مثل الإلتقاء في مناسبة انتخابية، وهذا الموقف يتضح بأنه اتصال مباشر ومؤقت، يختلف عن الإلتصال التفاعلي ما بين الأفراد داخل الجماعة، وهناك أشكال يمكن أن يأخذها التفاعل بين أعضاء الجماعة من خلالها نستشرف تصنيف للجماعات.

وهناك عدة تقسيمات للجماعات داخل المؤسسة

* الجماعات الأساسية والجماعات الثانوية:

¹ رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 1999، ص 357.
² نفس المرجع السابق، ص 357.

فالجماعات الأساسية: " هي الجماعات التي يربط أعضائها علاقات قوية تغلب عليها العاطفة كالأسر وجماعات الأصدقاء، ونادرا ما تخضع هذه الجماعات في علاقاتها لقواعد أو لوائح مكتوبة"¹.

الجماعات الثانوية: "هي الجماعات التي تتحكم في وجودها ظروف خارجية كالعمل لنفس الشركة مثلا، هذه الجماعات تكون في الغالب أكثر عددا من الجماعات الأساسية، وتحكمها لوائح وتشريعات مكتوبة"².

* جماعات رسمية وغير رسمية:

الجماعات الرسمية: هي الجماعات التي تشكل بناء التنظيم، فهي من صنع المنظمة بل تمثل هيكلها التنظيمي بهدف ضمان سير حسن ومنظم للعمل داخل المنظمة ومن أمثلتها قسم المبيعات، قسم المحاسبة، لجان المشاركة.

الجماعات غير الرسمية: مصدرها في الأصل شبكة العلاقات الإنسانية ما بين العمال في موقع العمل، فالتقاء مجموعة عمال في فترات الراحة بصفة متكررة، لاحتساء الشاي مثلا أو التناقش في شؤون العمل، يخلق بينهم مشاعر ودية واهتمامات مشتركة، يلتقون فيها ويسعون إلى تحقيقها بصفة غير رسمية، ولذلك سميت بالجماعة غير الرسمية.

➤ معايير الإنتماء للجماعة

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. يتمثل احد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تطبيقها في زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية اكبر ، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها، إلا

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، نشر المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2003، ص 124.

² نفس المرجع السابق، ص 124.

- أن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على طريقة تكوين الجماعة ذاتها، وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك عاملان أساسيان في تكوين الجماعة وهما الاتجاهات والقدرات.
2. كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل وفرق البحوث والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استنادا إلى أنه بالإمكان التواصل إلى الحل الأفضل وكذلك تطبيقية عمليا إذا أعطيت المشكل لجماعة عمل وليس لفرد واحد.
3. كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفرادا كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإحراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته، وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم لنقاباتهم.
4. كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التي تجمع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.
5. كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكي بين أعضائها، وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التي تعبر عن السلوك الواجب إتباعه من جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين عن أهداف الجماعة، ومما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعة على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ، فعلى سبيل المثال وجد ألتون مايو في دراسته للتنظيم غير الرسمي في مصانع هاوثورن أن هناك عدة قيم ملزمة لكافة الأعضاء وهي:
- يجب أن يلتزم كل عضو بحجم إنتاج معين متفق عليه بحيث لا يجوز مخالفته سواء بالزيادة أو بالنقصان إلا في حدود ضيقة للغاية بغض النظر عن قدرات كل فرد على الإنتاج.

- يجب ألا يطلع أي عضو رئيسته المباشر عن أي شيء قد يضر بمصالح أحد زملائه.

- يجب على كل عضو أن يسلك مسلك عمال الإنتاج وليس موظفي المكاتب

6. أدى تطور الإدارة بما في ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في أداء العمل إلى عملية تمييط السلوك الإنساني ذاته وبالتالي إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد، الأمر الذي أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد إلى درجة كبيرة.

7. وأخيرا فإن هناك الكثير من الخصائص التي يتحلى بها الأفراد والتي يجعلهم ينتمون إلى جماعات محددة دون أخرى. هذا وتتعدد هذه الخصائص بحيث تشمل السن، لون البشرة، مكان الميلاد، القدرات، اللغة، الوظيفة، الدخل، الدين،... إلى آخره.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباع الكثير من الحاجات التي سبقت الإشارة إليها، وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذي يواجه التنظيم الرسمي، أي الإدارة على كافة مستوياتهم، يتعلق في كيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات، هناك طريقتان في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية إحداهما سلبية والأخرى إيجابية، لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمي هذا وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب، يرجع أحد هذه الأسباب إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن من الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التي لا يمكن لها الحياة في معزل عن الآخرين والتي عادة ما تسعى لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، كذلك اتضح من الخبرات السابقة أن كل المحاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل في الأجل الطويل، حتى وان أصابها النجاح في الأجل القصير، أضف إلى ذلك سياسة التجاهل أو القمع تؤدي حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين في الأجل الطويل.

إن الطريقة الايجابية في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضي ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته، وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمي وهي القيادة والتماسك وأثره على الأداء.

➤ مراحل نشوء الجماعات

يذهب حسن الجيلاني أثناء عرضه للمراحل التي تمر بها الجماعة عند تكونها إلى أن هناك أربعة مراحل " تبدأ بظهور عوامل تستشير التكوين الجماعي ثم مرحلة التكوين، وأخيرا مرحلة التنظيم والنضج أو الإكمال"¹ نوجز شرحها في ما يلي:

أولاً: ظهور عوامل تستشير التكوين الجماعي

وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة من الظروف التي تثير لدى عدد من الأفراد الرغبة في أن يكونوا في ما بينهم جماعة ينتسبون إليها كتشابه الأهداف والمصالح بين مجموعة الأفراد، أو وجود خطر يهدد المجموعة ولا يمكن التغلب عليه إلا بتنظيم المجموعة في شكل جماعة.

ثانياً: الجماعة في سبيل التكوين

في هذه المرحلة ونتيجة الإتصال، ونمو العلاقات بين الأفراد، يبدأ التكوين الجماعي في الظهور وتتصف هذه المرحلة بغموض أهداف الجماعة والحذر الشديد ما بين الأعضاء، ونظراً لعدم وجود شبكة علاقات منتظمة ومنظمة فيحاول بعض الأقسام السيطرة على الجماعة ويتقرب الأعضاء فيما بينهم من يتصدى إلى دور قيادي مرحلي في انتظار اكتمال وضوح أهداف ونظم الجماعة.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 114، 115.

ثالثا: الجماعة في طور التنظيم

وفيها تنشأ الحقوق والواجبات وتتخذ الحوافز والروادع، ويكون البنيان الجماعي قد أصبح قائما على تنظيم يزيد من تماسك الجماعة، وتتصف الجماعة هنا بوضوح الأهداف ويكون ازدياد عمليات الإتصال بين أعضاء الجماعة (حضور الإجتماعات، القيام بالنشاطات، تحمل المسؤوليات...) معبرا على ازدياد الترابط بين أعضاء الجماعة.

رابعا: الجماعة الناضجة

وهي مرحلة الجماعة المتكاملة وتكون أهدافها واضحة، ومتماسكة ومحددة المعالم، بهذا تتشكل الجماعات داخل التنظيمات وتصبح ذات كيان متميز، وتلبي لأعضائها الإشباع الذي يريدونه، وتطبق عليهم قواعد السلوك التي نشأت داخلها، والمعايير التي اختارتها لنفسها. وعندما نتحدث الفرد في اتخاذ قرار الانضمام إلى إحدى الجماعات المشكلة، فإن ذلك كذلك يسبق بمراحل لتليه مراحل الاندماج من خلال المشاركة داخل الجماعة كما يوردها الدكتور احمد جاد عبد الوهاب:

ففي البداية يتخيل الفرد جماعة العمل ، ويسبق ذلك إلتحاق الفرد بالمنظمة، فقبل وصول الفرد للمنظمة يتخيل صورة معينة لظروف وطبيعة العمل في تلك المنظمة، وبعد انضمام الفرد للمنظمة تكون عملية التفاعل العنصر المحدد لدرجة الرضا والإلتناء للمنظمة ، " ففي اللحظة التي يصل فيها الفرد إلى المنظمة يواجه بسيل من الرسائل اللفظية وغير اللفظية غير المألوفة لديه، منها ما هو رسمي ومنها مل هو غير رسمي ،.... وهي معلومات عن تاريخ المنظمة وأهدافها، وعن القيم والتقاليد السائدة فيها"¹، وطرق التصرف المقبولة وغير المقبولة داخل المنظمة ، كما تشمل المعلومات طبيعة و نوع العمل الملقى على عاتق الموظف الجديد، وساعات العمل، والمكافأة المادية والحوافز ونظام الترقيات.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص 132، 133.

وبعد تعرف الفرد على جماعة العمل والقيم والتقاليد السائدة بين أفرادها، " وهي ما يطلق عليها القيم والتقاليد غير الرسمية، ونظرا لإحساس الفرد بالوحدة في هذه الظروف فإنه يقبل ما يمليه زملاء العمل دون تفكير حتى إذا تعارض ذلك مع تقاليد الفرد الشخصية"¹، فالفرد في هذه المرحلة قد يواجه بعض المشكلات الخاصة بالتفاهم والتعامل مع أفراد جماعة العمل في أيامه الأولى، نظرا لانخفاض قدرة الفرد على الإتصال والذي يتمثل في سوء التعبير (الإرسال)، وسوء التعبير (الإستقبال).

و بعد ذلك تبدأ تتلاشى التخيلات التي انطبعت في ذهن الفرد عن المنظمة، وينزل الفرد إلى أرض الحقيقة ويلم الماما كافيا بالواقع المحيط به، وهنا يشعر الفرد بالإرتياح بعدما ذهبت حالة عدم التوازن التي نشأت عن جهله بظروف المنظمة، وفي المقابل فإنه يتلقى مرتبا منتظما يستطيع به إشباع حاجاته الأساسية، وتكون عملية اكتساب الفرد لدوره في المنظمة قد تمت، وهنا يبدأ الفرد بإرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية إلى الآخرين في محاولة منه لتغيير الظروف المحيطة بما يتماشي مع قيمه وتقاليد وأهدافه الشخصية والجماعية.

2/1 ظروف التنشئة المهنية في المؤسسة الجزائرية

➤ أثر الظروف التاريخية

لقد ترتب عن الأزمة الرأسمالية العالمية بين سنوات (1929-1939) تشوهات عديدة على مستوى بنى المجتمع الجزائري، حيث كانت آثار هذا الركود الإقتصادي في تلك الفترة أشد وطأ على أفراد الطبقة العاملة نظرا لانخفاض كمية الإنتاج من جهة وإشهار

¹ نفس المرجع السابق، ص 133.

بعض الوحدات الصناعية إفلاسها، وبذلك وصل عدد العاطلين عن العمل من الجزائريين إلى حوالي 40 ألف عاطل خلال السنوات الأولى للأزمة.

وأمام تزايد معدلات النمو السكاني في المدن فقد ارتفع عدد العاطلين عن العمل إلى حوالي 70 ألف عاطل، ولعل ذلك راجع لسببين رئيسيين، يتمثل العامل الأول في اهتمام الإقتصاد الرأسمالي الفرنسي بالبحث عن الشروط المناسبة لتحقيق أعلى معدلات ربح على حساب العنصر البشري الذي ظل يعاني من الفقر والحرمان، أما العامل الثاني فهو مكمل للعامل الأول حيث اتجه الرأسماليين إلى تغيير نمط الإنتاج لتزداد الأوضاع سوءا فقد وصل معدل العمل بالآلات منذ عام 1930 إلى ما يقرب 18%، مما أدى إلى استمرار تفاقم مشكلة البطالة، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل خلال عام 1954 حوالي مليون عاطل.

وفي ظل هذه الوضعية والضغط على المجتمع الريفي اضطر العديد من العمال الجزائريون للهجرة إلى خارج الجزائر والنزوح نحو المدن الكبرى في الوطن طلبا للشغل بعد فقدته في الريف ومن هم من غادر إلى جنوب فرنسا بحثا عن عمل، ونتيجة لذلك زاد الضغط على المدن من جهة، وتغير هيكل السكان فيها، حيث وصلت نسبة السكان من الأصل الريفي في المدن سنة 1960 إلى 77.69% خاصة الجزائر العاصمة وهران قسنطينة.

وعليه فقد ساهمت الرأسمالية الصناعية في تدعيم الفوارق الطبقية بين مختلف فئات المجتمع الجزائري، من خلال ممارسات التمييز العنصري الذي فرض على العمالة المحلية من خلال تمتع العمالة الوافدة من فرنسا عنهم بامتيازات اقتصادية واجتماعية (تعليم، صحة،...) بنص التشريع الفرنسي، بالإضافة إلى ظروف القهر والإستغلال فقد كان يشغل العامل الجزائري لفترة تتراوح ما بين (10 إلى 12 ساعة يوميا)، واستغلت العمالة المحلية الرخيصة إلى حد تخفيض أجور فقد وصلت إلى حوالي 28% بين عامي (1950 و 1953).

فقد بلغ معدل الدخل الشهري للعمالة المحلية خلال هذه الفترة حوالي 579 فرنك، بينما كانت تحصل العمالة الأجنبية على 955 فرنك في الصناعات الكبرى، بينما في الصناعات الصغرى 390 فرنك تقابل 981 فرنك.

أضف إلى ذلك محاولة أرباب المصانع تخفيض التكاليف عن طريق تسريح أعداد هائلة من العمالة المحلية، فقد تم تخفيض عدد عمال المناجم من 18778 عامل خلال عام 1948 إلى 13331 عامل عام 1954، أما في قطاع الصناعات المعدنية فقد بلغ عدد العمالة حوالي 1355 عام 1948، إلى 495 عامل سنة 1954.

➤ عامل السن

يتميز المجتمع الجزائري بأنه مجتمع شبابي (75% شباب)؛ أي أقل من 30 سنة وهي طاقة بشرية تمتلكها الجزائر إذا ما استغلت أحسن استغلال، ولكن هذا لا يعني استثناء وجود عمال من فئات عمرية أخرى، وهم في الغالب عمال ذوو أقدمية أكبر وأعلى، ويفترض نقل خبراتهم المهنية إلى العمال الجدد من فئات عمرية أدنى، ولكن في أغلب الأحيان تعيش المؤسسة الجزائرية على وقع صراع ما بين الأجيال وكل جيل يمثل جماعة مهنية بالنسبة للجيل الذي يسبقه أو يليه، وهو سلوك يجعل الأفراد يحددون انتماءاتهم على أسس عمرية اشترك في غرسها الأسرة (امشي تشوف العيل) وغزاها الشارع (مشي تلعب مع أقرانك) ليكملها فضاء الدراسة (راني فايتك أنا فالسنة الثانية وأنت فالسنة الأولى)، لدرجة قد يجزم بها البعض على أنه يستحيل بلوغ شخص في عمر معين مستوى أعلى من أقرانه.

ويرى الدكتور عبد الباسط محمد حسن " أن العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب ¹، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة

¹ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية مصر، ص 246.

أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديثي العهد بالخدمة، لذا تميل كل فئة إلى الإشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص.

ويرجع هذا التفضيل في أساسه إلى سببين رئيسيين، يتعلق الأول بالتخوف الذي يكتنف العمال من فرص الترقى والإرتقاء في الوظائف، نظرا لعدم بنائها على أسس سليمة وخضوعها أحيانا إلى اعتبارات ليست شفافا، والثاني يتعلق بالنموذج البيروقراطي الذي يصنف الأفراد على أساس درجة الولاء وبالتالي فدرجة قبول الإنضمام إلى جماعة ما مرهون بمدى قبول العامل لتبني قيم ومعايير وأهداف الجماعة، فيجد العامل حديث الإنضمام إلى المؤسسة نفسه أمام مجموعة عروض، تستقطب وتسترضي كل جماعة منهم ولاءه، وذلك عن طريق شرح معطيات العمل وظروفه أحيانا أو بالتجريح في خصائص وسمات الجماعات الأخرى.

وهنا يمتحن العامل في مدى مكتسبات تنشئته الإجتماعية، فيكون مضطرا إلى التخلي أو التنازل عن بعضها مقابل نيل رضا جماعة ما، كما قد يكون معارضا لأي انتماء كان فيعيش على هامش تفاعلات ونشاط المنظمة، كما قد يكون ذلك سببا في اغتراب العامل عن مهنته في المؤسسة.

وغالبا ما تولد مثل هذه التفاعلات مواقف ومواقف مضادة، تولد صراعات في العمل ينشغل بها العمال على حساب العمل، وعلى حساب الإنتماءات التي يشترك فيها العمال مجتمعين، مثل النقابات العمالية، فمعظم الإحتجاجات والإضرابات التي عرفتها المؤسسات الصناعية الجزائرية سنوات الثمانينات قادها الشباب نظرا لاندفاع هاته الفئة من جهة، والمسؤولية الأسرية التي هي ملقاة على عاتق الفئات العمرية الأخرى والتي تجمع اندفاعهم بالشكل المماثل أيضا.

➤ التكوين

يقصد بالتكوين هو "نوع من التعلم، واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة لمهنة معينة، وهذه العملية لا تقتصر على العمال الجدد فحسب، ولكن تعني أيضا المشرفين ورؤساء الفرق ، وهذا من خلال برنامج عمل مستمر كما يعتمد تكوين العمال عندما ترغب المؤسسة في زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وكذا إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل"¹

ويتفرع تكوين وتنمية موارد المؤسسة إلى فرعين أساسيين، وهما التدريب والتعليم، ويعرف التدريب بأنه "وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية، ومساعدتهم، على استخدام، قدراتهم وكفاءاتهم، وتطوير شخصيتهم، وتنمية مهارتهم"²

ويهدف تدريب العمال إلى رفع قدراتهم على الأداء، من خلال تنمية مهاراتهم الحركية، والتذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة— وبالتالي لا تخلو عملية التدريب من التعلم، والتي فيها تطبيق العديد من مبادئه العامة مثل الإثارة والاستجابة، التدعيم والتحفيز أو الدافعية، وهي عناصر يجب الإهتمام والإلمام الجيد بها، لدى القائمين أو المشرفين على عملية التدريب حتى تؤتي نتائجها وتحقق النجاح المرغوب لها.

كما أن عملية التدريب مثل العديد من الظواهر الاجتماعية تتميز إدراجات متغيرة في تحققها لدى مكتسبيها، فالشخص العادي الذي يتلقى عددا من المعلومات، سواء لتحسين مستوى إدراكه وتذكره أو لتطوير أدائه، يكتسبها في الفترة الأولى بشكل سهل وسريع، ثم مع تزايد وارتفاع عدد المعلومات التي يتلقاها أو حتى الحركات التي تطلب منه يتناقص مستوى استيعابه واستجابته لها، وهناك العديد من المزايا التي تتحقق من خلال تدريب العمال وتكوينهم أهمها:

¹ زكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط 2، الكويت، 1979، ص452.

² صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص23.

- أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد.
 - زيادة الرغبة في العمل وزيادة كفاءة الأفراد.
 - تكوين الشعور بالرضا النفسي، كلما زاد إمام العامل بعمله واكتساب معلومات إضافية عليه.
 - فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد تأهيله، من أجل الترقية مستقبلا، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء للمؤسسة والرغبة في البقاء عاملا فيها.
- يوضح لنا التاريخ العلاقة بين الهجرة الريفية لعمال المصنع، إذ استقطبت المصانع سكان الأرياف بعد إطلاق الثورة الصناعية وطغيان التصنيع بالآلة، نظرا لزيادة الطلب على الإنتاج واتساع أسواق تصريفه، فبعد استقلال الجزائر مباشرة تولت اليد العاملة الجزائرية التسيير الذاتي للمؤسسات وأدخلت الحكومة أكثر من إصلاح (المخطط الثلاثي 1967-1968، الرباعي الأول 1970-1973،..) لتحسين أداء مؤسساتها، وازداد توافد العمالة الريفية عند تشكيل شركات وطنية عبر التراب الوطني وذلك راجع للأسباب التالية:
- أجور وعلاوات مرتفعة مقابل مهام محددة وساعات عمل محسوبة.
 - الطلب المتزايد على اليد العاملة في الصناعة نظرا لزيادة الإهتمام بها كقطاع.
 - نقص الوسائل الخاصة بالزراعة مما جعل العمال يتركون أراضيهم.
- فمكونات القوى العاملة المتواجدة حاليا بالجزائر هي مزيج من الجيل السابق الذين هاجروا من الريف قبل أو بعد الإستقلال ومن الجيل الحالي أبناء هؤلاء الذين تربوا ودرسوا على أيديهم، وكلاهما لم يعرف العالم الصناعي.
- إن ما حدث بالجزائر هو استقدام هياكل صناعية وتكنولوجيا مستوردة فرضت على يد عاملة ريفية غير مؤهلة، فما تميز به العالم الصناعي الغربي هو النقل المتكافئ للتكنولوجية موازاة مع تكوين عمالي على تكنولوجية العمل به، الأمر الذي ساعد على اندماج سريع للعمال معه، ولا تزال كبريات الشركات بالجزائر مثل سوناطراك تعيش مثل

هذه الظواهر أين يتم استخدام عمال أجانب بغرض تغيير قطعة غيار بآلة تكرير أو غيرها. أضف إلى ذلك كله عانت شريحة واسعة من العمال من الإقصاء التعليمي المقصود أحيانا والمدفوع له بسبب الظروف الإجتماعية في أحيان أخرى، وقد بذلت الجزائر جهودا معتبرة في ذلك فبعد أن كانت نسبة الأمية حوالي 75% ما بين 1966 و 1987، تراجعت إلى 60% عام 1977 ثم 43.62% سنة 1987.

فهذه العوامل مجتمعة تشكل نتائج درجة الكفاءات المهنية على مستوى الهوية المهنية وعلى مستوى الأداء، وكلاهما يشرح الدور البارز لعنصر التخطيط في الإدارة وهو عنصر مهم تفتقده الإدارة الجزائرية في النظرية البيروقراطية التي تفترض التوفيق بين الأهداف الأربعة للإدارة (التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة)، وغياب احد العناصر أو أحداث خلل في تنفيذه يوف يؤثر على كامل النسق، فنتج بيروقراطية إدارية بمعناها السلبي وهو ما تعيشه الإدارة الجزائرية، من فوضى في العمل، وتسلط في الإشراف، وقلة تخطيط في الكثير من الأحيان.

وتهتم شركة سونلغاز توزيع الغرب بعملية التكوين اهتماما كبيرا، حيث يخضع الموظفون الجدد عادة إلى دورة تكوينية أولية قبل البداية في مزاولة النشاط، وذلك بالنسبة للعمال من مراتب مختلفة، كما تتابع أداء الأفراد بدورات سنوية دورية، يستفيد منها سنويا فوج من العمال وذلك حسب طبيعة ونوع عملية التكوين، إذ تشمل شركة سونلغاز على أنواع التكوين التالية:

- تكوين متخصص: وهو تكوين خاص بالعمال الجدد، حيث يستفيد منه جميع العمال، كل حسب رتبته ومجال تخصصه، والهدف منه هو إعطاء صورة شاملة عن العمل داخل الشركة عموما، وعن طبيعة المهام الموكلة للعامل وكيفية التحكم فيها، وذلك من خلال مجموعة محاضرات مرتبة، يؤطرها مجموعة أساتذة بحكم الكفاءة المهنية مثل العامل ذو

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

الخبرة المهنية في مجال العمل بالشركة، أو كفاءة تعليمية مثل الأساتذة الجامعيون وأساتذة المعاهد المتخصصة.

- تكوين تأهيلي : وهو مصاحب لأي مستجدات معرفية أو تقنية جديدة، من خلاله يتم تأهيل الفئة المعنية في هذا المجال حتى يتسنى لها التماشي مع طبيعة التقدم التقني أو المعرفي الحاصل في مجال العمل.

والتكوين في هذه الحالة ليس بالضرورة يستدعى إليه كافة العمال، فقد تضطر المديرية حسب إمكانياتها إلى تكوين احد عمالها، أو عدد منهم ليتكفلوا هم بعد ذلك بإيصال المعلومة إلى بقية العمال المعنيون بها.

- تكوين خارج الوطن: وهو موجود على مستوى أعلى بقصد الإطلاع على الجديد وتبادل الخبرات في مجالات الكهرباء والغاز وطرق تسويقها.

وتعتمد شركة سونلغاز في عملية تكوين موظفيها على ثلاثة معاهد عبر التراب الوطني:

- معهد بن عكنون الجزائر: مجال التسيير

- معهد البليدة: تكوين الأسلاك التقنية

- معهد بعين مليلة: تكوين الأسلاك التقنية

ويتم حالياً بناء معهد جديد بولاية وهران.

ويحق لجميع العمال الاستفادة من عملية التكوين، بل يتعرض المتأخر عن الإلتحاق بالدورة التكوينية إلى عقوبات تأديبية، ويلزم بمدة عمل للشركة تساوي "مرتين مدة التكوين

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

زائد سنتين"¹ حيث يمضي عليه إلزاميا قبل البدء في عملية التكوين، و يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية:

• تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن الشركة،

• ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال،

• تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات

والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.

• تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى،

ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة.

• تسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال.

وفيما يلي سوف نحاول استقراء واقع سياسة التكوين بالشركة خلال ثلاث سنوات الأخيرة من العمل باعتبار متغير التكوين عنصر هام لفهم طبيعة مشاركة العمال في انجاز مهامهم.

¹ ملحق الإتفاقيه الجماعية ، شركة توزيع الغاز رقم 2009/01 المتضمن تعديل بعض الأحكام ، مديرية الموارد البشرية، ديسمبر 2009.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

جدول رقم(06): يوضح توزيع العمال المكونين حسب الجنس وطبيعة النشاط من 2009 إلى 2011

شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

نوع النشاط/سنة	2009			2010			2011			المجموع الكلي		
	ذ	أ	مج	ذ	أ	مج	ذ	أ	مج	ذ	أ	مج
الأمن	16	01	17	18	01	19	16	01	17	50	03	53
												%35
استغلال الكهرباء	18	02	20	18	02	20	00	00	00	36	04	40
												%27
استغلال الغاز	07	00	07	12	01	13	08	01	09	27	02	29
												%19
العلاقات التجارية	08	06	14	08	06	14	00	00	00	16	12	28
												%19
المجموع	49	09	58	56	10	66	24	02	26	129	21	150
			%39			%44			%17			%100

الترميز: ذ: ذكر، أ: أنثى، مج: المجموع

ويتبين من خلال الجدول التركيز الواضح للشركة على الجانب الأمني (35%) من مجموع الفئة المكونة، وذلك بحكم طبيعة النشاط الذي يحتاج إلى هذا النوع من التكثيف، فدرجة المخاطرة في ممارسة أنشطة الكهرباء والغاز تتطلب فضاء واسعا من الاحتياط الأمني، خصوصا في ظل وقوع حوادث نتيجة عدم الالتزام بشروط السلامة المهنية، لذلك يجب من بين ضرورات عملية التكوين هو عملية غرس ثقافة الأمن والسلامة المهنية، ومن خلال وثائق المؤسسة نجد أن المواضيع اختلفت من سنة لأخرى واستخدمت فيها طرق تعليم عصرية مثل التعليم عن طريق الصورة أو بث فيلم الفيديو مع الشرح والتعليق، تليها النشاطات الأخرى الحيوية(الكهرباء، الغاز، التجارية) بنسب متقاربة (19،19،27) %، ونجد نسبة الفئة المكونة من العمال في هذه النشاطات الحيوية قلت بحكم أقدمية العمال فيها والذين كونوا مرارا في مقابل نسبة التوظيف الضعيفة سنويا، إذا ما قورنت بحجم الشركة أو رأس

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

مالها واحتياجاتها الوظيفية، ويمكن أن يتبين لنا هذا واضحا من خلال قراءة الإنخفاض التدريجي من سنة لأخرى للعمال المكونين، إذ انخفض من نسبة 44% سنة 2010 إلى 17% سنة 2011 أي بفارق انخفاض نسبي يقدر بـ 27%.

وللوقوف على نسبة إشراك الإناث في دورات التكوين أخذنا سنة 2011 مرجعا لنحسب النسبة المئوية لهاته الفئة من أصل مجموع الإناث العاملين بالشركة لنقارن ذلك مع نسبة الرجال، فكانت نسبة الإناث:

$$5\% = 100 \times 36 / 02 \quad \text{مقارنة بالرجال} \quad 9\% = 100 \times 248 / 24$$

ونجد أن النسبتين متقاربتين مما يدل على أن حظوظ كلا الفئتين متاحة، على الرغم من العنصر النسوي يتركز عمله في قسم العلاقات التجارية والمصالح التابعة له، وسياسة الشركة في برنامج التكوين تقتضي أن تمس كافة المصالح خصوصا الفاعلة منها، والتي يطرأ عليها الجديد بشكل دوري ومستمر.

ومن بين المعايير التي تراعيها الشركة بالضرورة في عملية التكوين رتب العمال، فقد أطلعنا مصلحة إدارة الموارد البشرية أن من بين أهداف التكوين أيضا تسهيل الترقية الداخلية للعمال، باعتبار أن كل ذلك ينقط ويدرج في الملف الخاص بالعامل.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

جدول رقم(07): يوضح توزيع العمال المكونين حسب الرتبة من 2009 إلى 2011

شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

السنة/تكرار	التكرار المطلق				التكرار النسبي %			
	إطار	عون تحكم	منفذ	المجموع	إطار	عون تحكم	منفذ	المجموع
2009	13	32	13	58	09	21	09	39
	%22	%56	%22	%100	%	%	%	%
2010	16	32	18	66	11	21	12	44
	%24	%49	%27	%100	%	%	%	%
2011	05	10	11	26	03	07	07	17
	%19	%39	%42	%100	%	%	%	%
المجموع	34	74	42	150	23	49	28	100

والملاحظ من خلال الجدول أن عملية التكوين قد مست جميع الرتب، وتبرر النسبة المرتفعة في كل سنة لدى أعوان التحكم - (39،49،56)%، 49% من المجموع الكلي - بحكم أن النسبة الغالبة من عمال الشركة هي من هاته الفئة، بالإضافة إلى الدور الحيوي لعمال هاته الفئة، فكل رؤساء المصالح يدخلون في نطاق هاته الفئة، فهي وسيط أو همزة وصل بين الإطار المسير والعون المنفذ، وبالتالي فإن مدى تطبيق وتنفيذ القرارات هو مرهون بمدى استيعاب عون التحكم لدوره ومدى توفره على الصلاحيات والقدرات المادية والبشرية لتطبيق ما يمرر له من قرارات، خصوصا وان علماء الإدارة والتنظيم في زمن العولمة يقدرن جهد العامل وكفاءته بمدى تكيفه مع المواقف، فقد يتاح للعامل فرصة زمن قياسي للفصل في قرارات حاسمة جدا، ولذلك هم يوصون في نفس الوقت بإعطاء أهمية معتبرة في تحليل هذا النوع من الوظائف وانتقاء العامل الأكفأ لها، بالإضافة إلى توفير ظروف العمل الملائمة لأدائها.

وفي المقابل نلاحظ اهتمام الشركة في السنوات الأخيرة خصوصا بتكوين عمال التنفيذ حيث بلغت النسبة 42% سنة 2011 وهي أعلى نسبة مقارنة ببقية الرتب، وأعلى نسبة لهذه الفئة مقارنة بالسنوات التي سبقت، وهو أمر طبيعي مربوط بمخطط مشاريع توسيع شبكة الغاز التي تمس المنطقة خلال ثلاث سنوات الأخيرة خصوصا، والشركة في إطار تكوين أعوان تنفيذ لإيصال وإمداد المنطقة بغاز المدينة، خصوصا في ظل معانات أهالي المدينة وقصورها من انقطاع وتذبذب في الإمداد بالغاز المميع، ناهيك عن معانات انقطاع التيار الكهربائي التي لم يوضع لها حل حتى الساعة، رغم الضغط الشعبي الذي يمارسه أهالي المنطقة بين الفينة والأخرى، ففي ظل غياب حس المجتمع المدني تثبت قناة النهار الإعلامية صيف 2012 أخبار انقطاع التيار الكهربائي على قصر يبعد حوالي 90 كلم عن المدينة، علاوة على انقطاع عنصر حيوي آخر وهو الماء لمدة 03 أيام متتالية، وتحت درجة حرارة تتخطى 50° مئوية منتصف النهار.

وتظهر لنا تدني درجة الوعي، بالإضافة إلى غياب ثقافة مجتمع مدني جلية ببقاء الظروف على حالها وفي انتظار أيضا أن ينظر في الحل من طرف المسؤولين وقت ما فكروا في ذلك، فالدور الوظيفي المنوط بالنقابات العمالية والحركات الجمعوية غائب لتسود مكانه عصبية القبيلة والدم والقرابة والمصلحة الخاصة، وهو ما يفسر وجود فئة ساحقة من سكان بعض القصور بالمدينة بحكم المكانة الاجتماعية الجديدة داخل المدينة، يغيب التضامن العضوي لديهم في المواقف الحساسة مثل ما نتحدث عنه، في حين تغطي مظاهر التضامن الآلي التي تحركها مشاعر القرابة والدم ومكان الميلاد في بقية المناسبات.

والملاحظ أن غالبية الفئة الموظفة داخل الشركة هي من أبناء المنطقة، وبالتالي هم أدرى بظروف المنطقة أكثر من أي شخص آخر، وهو موقف سوف يفصله أكثر عند حديثنا عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وعن طبيعة العمل النقابي داخل الشركة.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

وبإجراء مقارنة بسيطة بين طرق التشغيل في بلادنا ومدى تناسبها مع برامج التكوين المعدة، لاحظنا أن التصنيف في عملية التوظيف أصبح يتم على أساس الشهادة، وبالتالي فإن الشاب ينزل إلى ميدان العمل وبحوزته رصيد علمي تحصل علي ه من مراكز تكوين مثل الجامعات، المعاهد أو التكوين المهني... الخ، ليتم إخضاعه إلى عمل تكويني إضافي يغلب عليه الطابع التعليمي، بينما هم في أمس الحاجة إلى طرق تقنية تمكنهم أولاً من فهم واستيعاب محتوى العمل، ثم بعد ذلك بحث طرق ناجعة للاستزادة فيه، إضافة إلى الشروط سالفة الذكر التي يجب أن تراعيها الشركة في عمليات التكوين، أن تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي فعمال التنفيذ الذين هم عادة في مستوى تعليمي دون الثانوي هم بحاجة إلى تكوين مستمر يدمج فيه الجانب التعليمي بالجانب التدريبي، وبالنسبة إلى العمال من مستويات أعلى يفضل التركيز على الأداء التقني بتقوية دافع الإنجاز لديهم.

جدول رقم(08): يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية والمستوى التعليمي

شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

المجموع	ما فوق 6 سنوات		[3 - 6] سنوات		[1 - 3] سنوات		المستوى التعليمي / الأقدمية
	ت.ن	ت.مط	ت.نسبي	ت.مطلق	ت.نسبي	ت.مطلق	
	10%	03	10%	03	00	00	متوسط
	70%	21	40%	12	20%	06	ثانوي
	20%	06	06%	02	10%	03	جامعي
	100%	30	56%	17	30%	09	المجموع

وبالنظر إلى نتائج مقابلات العمال، ومن خلال مقارنة المستوى التعليمي لأفراد العينة بأقدمية العمل، نلاحظ من خلال الجدول إن ما نسبته 80% من أفراد العينة هم ذو مستوى يفوق المستوى الثانوي ومتحصلون على شهادات من معاهد التكوين المهني، والجامعات، بالإضافة إلى خبرة مهنية معتبرة بلغت نسبة 46% أي أنهم عمال ذو خبرة مهنية معتبرة وبالتالي فإن نمط التكوين يجب يأخذ في الحسبان مثل هذه المعطيات في الحسبان، بإدخال طرق تكوين حديثة تبعد مجال الروتين الإلقائي الذي اشتكى منه غالبية العمال، كما يجب مراعاة اللغة المستحسنة لإيصال الفهم، فقد لاحظنا أن العمال القدامى يفضلون التلقين باللغة الفرنسية لأنهم تعودوا عليها منذ بداية العمل، بينما يفضل غالبية العمال الجدد التلقين باللغة العربية.

وتعد اللغة ضرورية جدا لتلقي وفهم المعلومة، فهي وسيلة الاتصال بين المكون والمتكون، وفي حالة وجود خلل فيها سوف تنقطع العملية الإتصالية أو تصاب بالتشويش، ويفضل غالبية العمال في بدايات مشوارهم المهني (44% أقدمية اقل من 6 سنوات) الصمت أو التصريح بعدم الفهم لظنهم بان ذلك من دواعي النقص في صفته كإطار بالمؤسسة وهي معايير تتركب في ذهنيات الأفراد قبل وحتى بعد ولوج عالم الشغل، كما قد نقف عند عجز المكون أصلا في تبليغ المعلومة بلغة غير اللغة الأجنبية لكونها تعلم وتدريب عليها وبالتالي لا يستطيع إيصال المعلومة بلغة غيرها.

وبالتالي يجب أن يراعى في طرق التدريب والتكوين مثل هذه المعايير لتحقيق مردودية أفضل من العمليات التكوينية، فمثلا قد أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، في أكبر 36 شركة فيها ظهر أن أكثر من نصف هذا العدد يستخدم طرق التكوين للمدراء اعتمادا على أساليب التالية كما هي مرتبة: التكوين في العمل عن طريق المدير المباشر، المؤتمرات والندوات، التنقل بين الوظائف وإنشاء مهام خاصة، مساعدة المدير ودراسة الحالات، المباريات الإدارية.

ومن بين الأمور المهمة التي تراعيها المؤسسات في قضية التكوين، هي المصاريف المالية المخصصة لهذا الهدف، لذلك نجد في بعض الأحيان تتم عملية التكوين ولو بشكل صوري إرضاء للمسؤول الأعلى أو كأجراء للتخلص من المبالغ المالية المقدرة في الميزانية السنوية كمصاريف للتكوين، أي التكوين ليس غاية في حد ذاته بغرض تكوين وتأطير كفاءات بشرية تتماشى وحاضر التطور التكنولوجي، وإنما إجراء إداري روتيني اعتاد المسؤولين على إرسال تقارير سنوية عنه بتكوين فئات مهنية بأعداد معينة تعبر عند المسؤول المركزي عن عمل ونجاعة مهنية.

3/1 ظروف التنشئة الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية

➤ التنشئة الإجتماعية في المجتمع الجزائري:

إن النظرة الحديثة في التسيير تنظر للمؤسسة على أنها نسق مفتوح يتفاعل مع محيطه الداخلي ومحيطه الخارجي أيضا، فسلوكات العمال داخل المؤسسة ليست بمعزل تام عما يعيشه ويحياه الأفراد خارج المؤسسة، وانطلاقا من ذلك تسعى الحكومات إلى تربية وتكوين وتأطير كفاءات المجتمع منذ الصغر، لتصنع منهم كفاءات شباب يمثلون طاقة النشاط في جميع القطاعات، فشخصية العامل هي نتاج تفاعله مع المجتمع، وتظل الأسرة والمدرسة أساس تشكل نسق القيم لديه، والتي يرجع إليها في كل مرة أثناء تفاعله مع الغير داخل المؤسسة أو خارجها ليستقي منها توجهاته وانتماءاته المهنية.

فالمدرسة باعتبارها حقلًا يعني على الصعيدين النظري والتطبيقي فضاء لمختلف أنماط الإنتاج الفكري ومعطيات البنية الاجتماعية بكل أبعادها الاقتصادية والثقافية والبيئية، وفي هذا السياق شكلت أطروحات بيير بورديو مع جون كلود باسرون تشريحا جديداً للأنظمة التربوية من خلال تبيان أهمية الموروث الثقافي والوضع المادي للطلاب في تحديد نسب النجاح

وانتشار عدم تكافؤ الفرص، فعلى الرغم من كل الشعارات التي يمكن رفعها حول ديمقراطية المدرسة، وضمن التعليم للجميع، فإن ميكانزمات النظام التربوي تفضي إلى تشجيع الاستعدادات المسبقة لدى أبناء المدرسة والمنسجمة مع توجهاتها.

كما هو الشأن ذاته بالنسبة لدور الأسرة التي ينشأ الطفل فيها منذ ولادته ليكبر في أحضانها فيشير بيرونو إلى أن كل المتعلمين ينحدرون من ثقافة هي ثقافة أسرهم وأحيائهم، ومجموعات الانتماء وكذا الطبقات الاجتماعية.

فالأسرة الجزائرية ذات الأصول الريفية تعيش على وقع ازدواجية تربوية تتمسك بالنموذج التربوي القديم من جهة وتجاري ممارسة أنظمة تربوية عصرية معولمة، ودور الأسرة على هذا النحو بما فيه دور المدرسة والشارع بعيد عن خصوصيات ومتطلبات البناء المؤسساتي الحديث، ففي داخل الأسرة مثلاً يحتكر الآباء الأدوار والوظائف الأسرية الكبرى لوحدهم دون تعويد الأبناء على ممارسة المسؤولية وتحملها منذ الصغر، وعدم فسح المجال للمبادرة واتخاذ مبادرات تعودهم على الحلول والطرق السهلة، فنقرأ ذلك من خلال الهروب من المسؤولية وعدم تحديدها كلما واجهت المسؤولين مشكلة داخل المصنع.

كما تشجع بعض الأسر الجزائرية على غرس سلوكات الأنانية، والفوضى (قلة التنظيم)، وقلة الانضباط، وكلها مظاهر سلبية نلاحظها في المؤسسة الجزائرية، إذ تطغى أنانية الأفراد بتغليب المصالح الخاصة عن المصلحة الجماعية التي تخدم أهداف التنظيم، كما يعمل العامل الجزائري في أحسن الأحوال نصف دوامه ويقضي باقي وقته بالإنشغال بأشغال بيته أو الترفيه عن النفس، وتلاحظ سلوكات فوضوية كون الآباء غير قادرين على فرضها، يتطبع الأبناء عليها لينتقلوا بها إلى وحدات إنتاجية تفرض الانضباط في العمل، والطاعة واحترام الوقت.

وعلى مستوى المدرسة التي يعتبر دورها مكمل لدور الأسرة، تعجز في غالب الأحيان عن أداء دورها نتيجة تدني المستوى التعليمي للمكونين وعدم ملائمة البرامج التربوية للواقع الاجتماعي، وعدم تفعيل دور جمعيات أولياء التلاميذ.

وأمام أزمة السكن الخانقة تجد العديد من الأسر أبناءها يقضون جل أوقاتهم في الشارع ليتربوا على سلوكات سلبية ومظاهر سيئة، أضف إلى ذلك اثر وسائل الإعلام التي تروج لأفكار إيديولوجية تنمي في ذهنيات الأطفال سلوك العنف والأنانية والحساسية وغيرها.

➤ المكانة الإجتماعية

وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المؤسسة.

وهناك من يطلق عليها مصطلح الهيبة، ومنهم الدكتور "عبد الباسط محمد حسن" والدكتور محمد الجوهري إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة. وبالنظر إلى أصول مجموع عمال شركة سونلغاز فرع أدرار، نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين هم سكان المنطقة أدرار، التي تمتاز بتاريخ عريق ورث سكانه عادات وتقاليد وأعراف منها ما يزال متجدرا ومنها ما تلاشى أو تراجع دوره في ظل سيادة مظاهر التحضر والتمدن بالمنطقة.

تعرف منطقة أدرار بثلاث أقاليم، وهي إقليم (توات، قورارة، تديكلت)، يحمل كل منها عادات، تقاليد وأعراف تعكس ثراء التراث الثقافي للمنطقة، فمن بين ما تشتهر به المنطقة، الإهتمام بالفلاحة وخاصة إنتاج التمور، والذي ورث الأجداد من خلاله أساليب حرث وسقي بالغة الدقة والتنظيم، وهو ما يعرف في المنطقة ب (الفقاير)، كما تشتهر المنطقة بانتشار الزوايا، وهي عبارة عن مراكز لتلقين تعاليم القران والسنة النبوية الشريفة، يشرف عليها شيخ الزاوية، والذي عادة ما يتم الرجوع إليه للفصل في شؤون البلاد والعباد، كما ألف أو اعتاد سكان المنطقة الإحتفال ببعض المناسبات باعتبارها تمثل رمزا يشتغل سكان المنطقة

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

بتقديره مناسباتيا، وهو ما يعرف بالمنطقة باسم (زيارة) مثل مناسبة رحيل احد المشايخ أو ما يعرف بـ (أولياء الله الصالحين).

للمنطقة عادات وتقاليد عريقة في الأكل واللباس وطابع السكن، والفن، والفلكلور، والأفراح والأقراح،.....، ولم تعش المنطقة عبر التاريخ في عزلة عن غيرها فقد عرف السكان بالترحال والتنقل، كتجار ينقلون بضائع محلية ويستعيضون ببدائل عنها (مقايضة)، كما شمل التبادل المجال الثقافي فعرف عن بعض المشايخ التنقل نشرا للعلم والمعرفة، ومنهم من استقر بهم الحال في مناطق عبر تراب الوطن أو حتى خارجه.

لقد عرفت المنطقة منذ القدم ببساطة العيش، فكان الأشخاص لا يأكلون إلا من كد ساعدهم، ولعل ذلك يعد احد أسباب الإهتمام بالفلاحة باعتبارها المورد الأولي لضمان الغذاء، وبالتالي كانت الطبقات الإجتماعية تبدو جلية، فكان يملك الأرض السيد من طبقة الأحرار، يوظف فيها مجموعة من العبيد يضمن لهم المأكل والملبس والرعاية، مقابل ولاءهم للسيد وتوفير الحماية له وللممتلكاته التي تمثل مصدر رزق لهم.

لقد كانت الحياة آنذاك بمثابة عقد اجتماعي ضمني، تتفاعل من خلاله العروش (الأشراف، المرابطين، العبيد) في المنطقة لتخلق نظام عيش تسود فيه فئة على أخرى، هذا الأخير الذي بدأت تتلاشى حدوده في الوقت الحاضر، على الرغم من أن الواقع لا ينكر بقاؤه عند فئة واسعة من الناس، فهو عامل يحدد سلوكيات ومواقف سكان المنطقة في الكثير من الأحيان، فقد يتعاون العمال مع مسؤول بحكم انتمائه الجغرافي أو العروشي المشترك والعكس صحيح، كما قد يرفض العامل أوامر مسؤوله المباشر نظرا لخلاف تاريخي بين عرشيهما أو نظرا لمعتقد نقص في التفكير والتصرف عند الفئة التي ينحدر منها أو المنطقة التي يقطنها.

لعل من بين الظواهر التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، هي نقل ثقافة الأفراد ومجتمعاتهم، إلى مجتمع المصنع أو المنظمة، فيحدد بذلك الأفراد تعاملاتهم وانتماءاتهم، بناء على أسس جهوية أو عرقية أو حتى عقائدية...، لتطغى على تشكيل التنظيم الرسمي في تقسيم العمل، وبالتالي نجد أحيانا العامل ينتمي إلى جماعة معينة في إطار العمل، ويستقي معاييرها من جماعة أخرى تسمى الجماعة المرجعية، فيكون الإنشغال بمجريات العمل مربوط بما تعيشه هذه الجماعات من تفاعلات داخل المصنع وخارجه.

كما قد يتدخل في إدارة شؤون المنظمة أطراف خارجة عن التنظيم الرسمي، مثل كبار المسؤولين الذين يرغبون في تمرير مصالحهم بطرق سهلة وسريعة بغض النظر عن آثارها في تعطيل مصالح أناس آخرين ذو مكانة أقل، أو مثل كذلك من يسمون بـ(رجال البلاد) الذين يمنحهم المجتمع مكانة تقديس ترقى إلى عند البعض منهم إلى مرتبة (الولي الصالح)، ومدى تدخلهم قد يصل إلى حد الفصل في صراعات ومشاكل العمال التي قد تحدث داخل التنظيم خصوصا إذا كانا طرفا النزاع يشتركان في مكان وأصل الإقامة، إذن هي تأخذ شكل جماعات محلية تمارس ضغطا على إدارة التنظيم وعماله، فهي جماعات ضاغطة قد يصل مدى تأثيرها حتى على سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة.

إن الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي في التنظيمات الحديثة، والإعتراف به كطرف فاعل في صنع أهداف المنظمة، أصبح حقيقة يراعيها التسيير الحديث للمؤسسات وتعيش على وقعها المنظمات التي تدرك ذلك وترغب في ضمان سير حسن للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

02- وظيفية حافز المشاركة العمالية في شركة سونلغاز

1-2 مفهوم الحوافز

وسنعرض في هذا العنصر تعريف الحوافز وأهميتها، وكذا أسس إعداد نظام جيد خاص بها داخل المؤسسة

➤ تعريف الحوافز

عرفها محمد علي السلمي على أنها: العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه.

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"¹

في حين عرف خالد عبد الرحيم الهيتي الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"²

عرف "عمر وصفي عقلي" الحوافز بأنها: فرص وسائل (مكافأة، علاوة... الخ)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 289.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999 م، ص 22.

ويتضح أنه توجد علاقة مباشرة بين مفهوم الحوافز وبعض المفاهيم الأخرى المنبثقة عنه
يوضحها احمد ماهر كما يلي :

* MOTIVATION : (الدافعية) " تعبر عن درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه
الدافعية في اتجاه معين وغالبا ما يكون اتجاه حافز معين، يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه"¹.

* MOTIVE : (الدافع) "عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل، يعبر عن
محتوى نوع الحالة الدافعية"².

لهذا فان عملية الدافعية ، هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط وتوجيه سلوكه
نحو أداء أفضل.

وهنا يبرز الفرق بين الدافع والحافز، فالأول عامل داخلي والثاني خارجي يهدف إلى إشباع
الحاجات ، من أجل أداء أفضل.

➤ أهمية عملية التحفيز وأسس تحديد نظام الحوافز

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع
أداء العامل كما أنها تشغل حيزا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من
منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في
المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء
عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة
تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه
المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي

¹ أحمد ماهر ، مدخل بناء المهارات السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1990 ، ص 135 .

² نفس المرجع السابق، ص 136.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

تملكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة.

من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية أخذ الأسس التالية بعين الاعتبار:

- قياس النتائج ومعرفتها باستمرار، حيث يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفا معينا يستحق بعض العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم.

- قياس الأداء، وذلك بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس أدائهم حتى يمكن من معرفة عدد الوحدات المراد انجازها في زمن معين، وبطبيعة الحال فان لكل عمل معين طريقة ملائمة في التقييم، ويعتبر أسلوب دراسة الوقت والحركة من الأساليب التي تحدد لنا الحركات المفيدة في انجاز العمل والحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية ومن هذه الصعوبات ما يلي:

✓ احتياجات المؤسسة للمراقبين والمفتشين لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها، ومن ناحية ثانية فان المؤسسة تحتاج هؤلاء المراقبين والمفتشين لوقف نسبة التدهور في الإنتاج.

✓ تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وحاجاتهم الضرورية مما يقلل من إنتاجيته.

✓ إن الحوافز المادية الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها عليه.

✓ اختلاف الحافز من مهنة إلى أخرى، فالأعمال التجارية وعمال مصانع السيارات الأمريكية لا ينظر أصحابها كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال، أما المهن الإدارية فيبحثون عن الترقية وتحقيق الذات ولا يهتمهم الحافز النقدي إلا بشكل نسبي.

2-2 تصور الدور ومدى استيعابه:

ينسب مفهوم الدور في معناه السوسيولوجي إلى لينتون (Linton)، والأدوار في علم الاجتماع يمكن تعريفها على "أنها أنظمة الزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، وحقوق مرتبطة بهذه الإلزامات".¹

كما يعرف بارسونز الدور بأنه "سلوك الفاعل في علاقته مع الآخرين"²، وذلك إن حاولنا فهم هذا السلوك في سياق أهميته الوظيفية لنسق اجتماعي، وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروط.

ويجب أن نشير إلى أهمية هذا المفهوم في التحليل السوسيولوجي، فتحديد الأدوار يساعد على تجنب أي التباس يتيح للفاعل هامش من المناورة يمكن أن يتطور داخلها سلوك استراتيجي. فقد شدد غوفمان Goffman على حقيقة وجود مسافة متغيرة بين الشخص ودوره، كما شدد بارسونز Parsons كثيرا على شروط تغيير الإلزامات المعيارية المقترنة بالدور، أما ميرتون Merton فقد أشار إلى ازدواجيتها.

فدور المشاركة الفعلية يجعل من العامل عضوا فعالا يبحث ويتابع ويعمل في كل ما يخدم أهداف المنظمة، وفي مقابل ولاءه والتزامه هذا تضمن له المنظمة جملة من الحقوق تساعد على التكيف والاندماج في محيط عمله، بما يشجعه على أداء أفضل، إلا أن السؤال المطروح هل تتضمن ثقافة العامل الجزائري مفهوم المشاركة بكل ما يحمله من أبعاد؟

ففي سؤال وجهناه إلى عينة البحث أجاب مجموع العينة بما يلي:

¹ ر.بودون، ف. بوريكو، مرجع سابق، ص 288.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسيولوجية المعاصرة، الجزء الثاني، الدار الجامعية، بيروت لبنان، ص 27.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

جدول رقم(09): يوضح مدى علم العمال بمحتوى الإتفاقية الجماعية للشركة

التكرار النسبي %			التكرار المطلق			العبارة
بعضه	جله	كله	بعضه	جله	كله	هل أنت على علم بمحتوى الإتفاقية الجماعية، والقانون الداخلي للشركة
%67	%33	00	20	10	00	
%67	%33	00	20	10	00	

وقد مثلت إجابات المبحوثين ردودا متوقعة باعتبار أن العامل عادة ما يبحث عما يهمه من قوانين فيكتفي ببعض المواد دون تفصيل (67%)، وعن الجهة التي أفادت العمال بالمعلومات عن ذلك هي الشركة من خلال الدورات التكوينية والمنشورات الجديدة أحيانا، وبإتاحة فرصة امتلاك والإطلاع على نسخة الكترونية في قرص مضغوط لكل عامل يرغب في ذلك، وعن الفئة المهنية التي عبرت عن إطلاع شبه كلي عن محتوى قوانين المؤسسة بلغت نسبتها (33%) وهم في أغلبهم عمال منخرطون في نقابة الشركة، والبعض منهم امتلك ذلك بحكم الأقدمية وحب الإطلاع عن كل ما هو جديد عن الشركة.

ومن خلال هذه الأرقام حاولنا كشف مدى استيعاب العمال لمفهوم المشاركة وكانت

إجابات المبحوثين ملخصة في العبارات التالية:

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

جدول رقم(10): يكشف درجة استيعاب العمال لمفهوم المشاركة

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
التعاون قصد تحقيق أهداف الشركة	12	15
إتقان العمل والتحلي بالمسؤولية	11	14
اعمل التوقيت اليومي واخرج	10	13
المشاركة في الأرباح	15	20
احترام رأيي والإصغاء له	21	27
الإشراك في التخطيط واتخاذ القرار	08	11
المجموع	77	100

ومن خلال إجابات العمال يتضح لنا أن العمال على وعي بكل مؤشرات المشاركة، إلا أن ما يظهر لنا جليا هو التأكيد على دائما على مؤشر الدافع المعنوي الذي يحمل معاني التعاون، الاحترام والإصغاء، والمساهمة، فما نسبته 39% من مجموع اتجاهات العمال يرى أن في التعاون واحترام الرأي والإصغاء للطرف الآخر معنى المشاركة، إليها المشاركة في الأرباح بنسبة 20% كحافز مادي أيضا، فقد لمسنا وجود الحافز الذي يحتاج إلى دافع إتاحة الفرصة من طرف الإدارة للمبادرة والمشاركة في صنع حاضر ومستقبل الشركة وذلك من خلال تشجيع ثقافة المشاركة، وفتح قنوات ينخرط العمال بها ويشاركون من خلالها.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

جدول رقم(11): يبين عضوية انخراط العمال في تنظيم معين

العضوية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
حزب	01	02
نقابة	30	68
جمعية	04	10
لجنة مشاركة	01	02
تعاضدية	07	16
لجنة الخدمات الإجتماعية	01	02
المجموع	44	100

فالملاحظ أن نسبة الانخراط في نقابة العمال هي مكتملة وسوف نبحت في عنصر لاحق

عن جدواها، ونجد عضوية لجان مشاركة سوف نبحت كذلك في مدلولاتها من التحليل الوظيفي لها في عنصر لاحق كذلك من هذا الفصل، أما عن الانخراط السياسي فهو ضعيف جدا وهو ما يبين ما تؤكدته دراسات عدة عن عزوف العامل الجزائري عن النشاط السياسي، لقد عرف فيبر النشاط السياسي بالسيطرة، فالعلاقة السياسية هي علاقة سيطرة، أي سيطرة مجموعة من الأفراد على الآخرين.

فقد نجد في تاريخ المؤسسة الجزائرية والنضال الحزبي في ظل نظام الحزب الواحد، تفسيراً لعزوف العمال عن الانخراط الحزبي، فتقافة الانتماء الحزبي كرسست مفاهيم الانتماء بدافع المصلحة وبسط النفوذ والمحافظة على السلطة، وفي ظل التعددية الحزبية أصبح الاختلاف في التوجه السياسي مصدرا للصراع والإقصاء حتى داخل المؤسسة، فأصبحت الأجيال السابقة تورث ثقافة تفضيل العزوف عن النشاط السياسي حتى قبل التوظيف آخذة فيما سبق ذكره تبريرا لهذا المنحى من السلوك.

أما عن نسبة الإنخراط في الحركات الجمعوية لدى العمال التي هي ضعيفة جدا (10%) هي تؤكد ما توصلت له دراسات أعدت بهذا الخصوص فقد بينت دراسة قام بها الدكتور عمر دراس على أن الحركة الجمعوية في الجزائر منحصرة جدا وضعيفة النشاط، فشريحة واسعة منها تعتبر جمعيات ميتة نظرا لعدم تجديد المكتب أو جهل مقراتها أو نظرا لتشرذم أو اختلاف أعضاؤها، وقد توصل من خلال دراسته إلى أن معظم الجمعيات النشطة هي جمعيات ذات طابع ثقافي أو اجتماعي، بينما تكاد تتعدم الجمعيات السياسية بالجزائر، نظرا لعزوف المجتمع المدني عن المشاركة السياسية من جهة، وصعوبات بيروقراطية جمة ترافق كل مشروع يرغب في إنشاء جمعية من هذا النوع.

وعليه يمكن تعريف الدور بأنه الاتجاه الذي يسلكه العامل في أداء عمله، فازدواجية هذه الأدوار وتداخلها قد يشكل غموضا في الدور وصعوبة في التكيف مع الفاعلين المتداخل معهم، كما يفتح المجال لاستغلال هذا الغموض في تحريف الدور بما يخدم أهداف أخرى انتمائية خارج التنظيم.

فالدور مصطلح علائقي، لأن المرء يؤدي دوره في مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد، فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة لدور المريض وهذه الناحية العلائقية لمفهوم الدور تركز على فكرة الإضطلاع بالدور.

إن توقعات شريك الدور في الوضع المقابل عن دور الأنا، نشير إليها عادة باعتبارها واجبات أو التزامات دور الأنا، كما أن توقعات الأنا عن دور شريكها هي حقوق الأنا، وكل هذه التوقعات بين الوضع المركزي للأنا والوضع المضاد الآخر تكون ما يسمى (بقطاع الدور)

ونستخدم مفهوم الإضطلاع بالدور عندما نعد لتحميل الدور في ضوء التفاعل الاجتماعي الحاصل، وبالتالي تصبح فكرة الاستجابة بين الفاعلين أكثر دقة وأكثر ذاتية، ويتضح بذلك أن

الاضطلاع بالدور أو أخذ دور الآخر معناه أن الأنا يستجيب بأن يضع نفسه عقليا أو تخيليا في دور الشخص الآخر من أجل أن ينظم سلوكه الخاص به.

وتركز الأدوار في يد فئة معينة، كالقيام بأكثر من مهمة، أو الاستئثار بالمهام الرئيسية مقابل ترك المهام الثانوية للتنفيذية للغير، يجعل مفهوم المشاركة مفرغ من محتواه كونه أصبح يقتصر في يد شخص واحد، فنتيجة لتعدد تقسيم العمل تضاعفت الأدوار التي تقع على الفرد، فيمكننا أن نكون في آن واحد أمام ابنة وأما لعائلة، وموظفة في مصلحة المياه ومناضلة نقابية وناخبة... الخ، انه تعيين الموقع الذي ذكره ميرتون، والذي يسير جنبا إلى جنب مع تعدد الدور.

2-3 المشاركة في اتخاذ القرار:

ترتبط كفاءة المنظمة بكفاءة القرارات التي تتخذها في مستوياتها التنظيمية المختلفة، فاتخاذ القرار لا يقتصر على مستوى إداري معين دون سواه، بل هو عملية متكاملة تتم على كل المستويات داخل التنظيم، فالرؤساء التنفيذيون والإداريون عند كل مستوى يقومون بدراسة المشكلات ويجمعون المعلومات والحقائق ثم يعرضون وجهات نظرهم المختلفة والحلول البديلة على القيادات الإدارية لتحليلها واتخاذ قرارات معقولة ومناسبة بشأنها، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل بين عدة بدائل بعد القيام بدراسة تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار.

وتركز الإجراءات الحديثة في اتخاذ القرار على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل، لأن الإعتماد على البديل الواحد يعني أن هناك انفرادا أو احتكارا في اتخاذ القرار ما يرفع من احتمالية الوقوع في الخطأ ومظاهر التذمر العمالي الناجمة عن إقصائهم من المشاركة في اتخاذ قرارات تهم مسائل عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها، فعملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختبار لمدى كفاءة الرؤساء والقادة

وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور بالطريقة التي تجمع جهود العاملين وترضي الجمهور المتعامل معه، وتزداد أهمية اتخاذ القرار ويكون أثرها أكثر وقعا بزيادة حجم المنظمة وعظم مهامها ومدى اتصالها بالجمهور، بالإضافة إلى طبيعة ونوع القرار المتخذ.

فقد يقف المسؤول أمام مواقف عمل صعبة وحرجة فيتخذ بذلك قرارات معقدة وعلى العكس النقيض قد يتخذ قرارات بسيطة في مواقف أخرى، كما أن هناك قرارات تنظيمية تتضمن قواعد ملزمة تمس كل الأفراد وقرارات فردية تمس أفرادا أو جماعات بعينهم، وهناك تقسيمات أخرى كثيرة من جوانب مختلفة تندرج فيها أنواع قرار أخرى منها القرارات (الوقائية، العلاجية، المفاجئة، المبرمجة، غير المبرمجة، التكتيكية، التنفيذية، الكيفية والكمية..)، وفي كل حالة من هاته الحالات فإن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار لها اثر ووقع خاص في ترشيد القرار المتخذ، ولذلك تسعى المؤسسة الحديثة إلى توفير هذا العامل من خلال خلق قنوات المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

فبالرجوع إلى تاريخ المؤسسة الجزائرية وتطورها أخذت هذه القنوات مسميات مختلفة منها (مجلس العمال، لجنة المشاركة، لجان متساوية الأعضاء، لجنة التسيير..)، وما عيب عليها كما وضعنا ذلك سابقا في تحليل الظروف السوسيو مهنية للتنشئة العمالية في الجزائر، أن سلطة الإدارة كانت في كل مرة تعلق على سلطة العمال، فإلى أي مدى تشجع سياسة شركة سونلغاز التسييرية على المشاركة العمالية؟.

أ- لجنة المشاركة

عرفت المؤسسة الجزائرية هذا الشكل من التنظيم في مرحلة الإستقلالية المالية 1990،

كصيغة بديلة لمجلس العمال في ظل ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات، وفي حدود صلاحياتهم وضع النظام الداخلي وتسيير مصالح ومرافق الخدمات الإجتماعية، وأدوار

أخرى متعلقة بإبداء الرأي في بعض القرارات عند اتخاذها، إلى جانب مراقبة تطبيق القوانين والنظم الخاصة بالتشغيل والوقاية الصحية والأمن...الخ.

وعلى مستوى شركة سونلغاز تم تفعيل القناة التي تتيح مشاركة العمال في صنع القرارات داخل الشركة خصوصا ما تعلق منها بالقرارات التنظيمية فتتص المادة 24 من الإتفاقية الجماعية للشركة بأن ينتخب العمال على مستوى أماكن عملهم مندوبين يمثلونهم لدى لجنة المشاركة، وفي مادة أخرى تشير إلى أنه يحق لمندوبي العمال ممارسة جزء من هذه الصلاحيات على مستوى وحداتهم وتحت مسؤولية لجنة المشاركة، ومن خلال مقابلة أفراد عينة البحث حاولنا الوقوف على مدى استيعاب العمال لدور هذه اللجنة وموقفهم من نشاطها، ففي سؤال عن دور لجنة المشاركة أجابنا المبحوث رقم(19):

" لم اسمع بها من قبل، تقصد بها النقابة أم ماذا؟ "

وطرح نفس الإستفهام المبحوث رقم (14)و(16)، فدور لجنة المشاركة باعتبار أن فرع التوزيع ادرار له مندوب واحد يمثلها في اللجنة على المستوى المركزي، يكاد يجهل العمال بوجودها فهناك تداخل واضح لديهم بين دورها ودور نقابة العمال وهو ما عبر عنه المبحوث رقم(19) بقوله:

" ماشي هي اللي يشكو ليها العمال إذا عندهم شي مشكل؟ "

وقد بدا لنا هذا التداخل في الأدوار في فهم بعض الفاعلين، خصوصا بعد تكرار نفس عبارات الإستفهام لدى أكثر من مبحوث، ولكن اتضح لنا سبب ذلك عندما تعرفنا عن هوية الأعضاء الممثلون لهذه اللجان والأعضاء الممثلون للفرع النقابي، فتمثيلية النقابة وتمثيلية لجنة المشاركة منحصرة في عضوية مشتركة بحكم نشاطهم المعروف في هذا المجال لأكثر من سنة.

فعلى الرغم من أن مندوبو لجنة المشاركة هم أعضاء منتخبون، أي أن العمال هم من صوتوا على توليهم هذه المهمة إلا أنهم يجهلون الأدوار الموكلة لهم كممثلين عنهم أمام الإدارة، وهو ما يبين عن تدني مستوى الوعي عند بعض العمال ومظاهر عدم الإكتراث عند البعض الآخر، فالمشاركة وفق هذا التصور لا تعدو عن كونها مظهر انتخابي فقط ولا يهتم بعد ذلك ما الذي يقع.

وعن نفس السؤال المتعلق بدور اللجنة أجاب المبحوث رقم(01):

" هي وسيط بين الإدارة والعمال تنقل انشغالاته

خصوصا ما تعلق بمجالات تنظيم العمل."

فهي حسب تصور المبحوث تمثل العامل أمام مصلحة المستخدمين باعتبار إلزامية حضورها بقوة القانون في مسائل التي تتعلق ب(التثقيف، الترقية والتدرج، الإنتداب أو الإحالة على الإستيداع، التكوين، التحفيز) ليبيد مندوب العمال رأيهم في كل ذلك باعتباره طرف في الإجتماعات التي تعقد للفصل في مثل هذه المسائل، ثم بعد ذلك تتكفل بإخطار العمال عن طريق الإعلان بما تم اتخاذ القرار بشأنه من مسائل، فالملاحظ من خلال ذلك أن دور مندوبي العمال في هذه اللجنة لا يعدو عن كونه في مجال تسيير المستخدمين، فنص المادة 27 من الإتفاقية الجماعية صريح في ذلك "يتم استشارة مندوبي العمال.....قبل اتخاذ القرار في مجال تسيير المستخدمين...." وهي كلها قرارات مهمة وحاسمة بالنسبة للعامل خصوصا ما تعلق بالترقية والتدرج الوظيفي فهي مثابة حافز يراعيه العمال ويبحثون فيه بشكل كبير باعتبار أن التدرج الوظيفي يعد بمثابة تدرج اجتماعي أيضا لدى الفاعلين، خصوصا أن الترقية يصاحبها عادة زيادة في المسؤولية وزيادة في الأجر أيضا.

فمجال مشاركة العمال لا يعدو عن كونه تنفيذيا باعتبار انه يحق لمندوبي لجنة المشاركة على مستوى مديريات التوزيع تشكيل لجان المستخدمين والتكوين تمارس جزء من

صلاحيات لجنة المشاركة، فهي بعبارة أخرى تقترح وتقدم وجهات نظر لترفع إلى المدير للبحث فيها إن كانت لا تتعدى صلاحياته مثل برامج التكوين أو مسائل التثقيف، أو ترفع إلى الى لجنة المشاركة في شكل اقتراحات تطرح في الاجتماعات الدورية التي تعقدتها اللجنة دوريا، وعن مشاركته في قرارات التكوين في قسم الوقاية والأمن يقول المبحوث رقم(13):

" اقترح عقد اجتماعات ومواضيع التكوين على المدير دوريا

بناء على مقررات زيارات تفقدية ميدانية لمكان العمل "

فدور مهندس الأمن هو السهر على توفير ظروف الحماية والأمن للعمال والسهر على مراقبة تطبيقها، ومن خلال زيارات ميدانية تفقدية معلنة وغير معلنة(مفاجئة) يطلع على حقيقة الأوضاع، ليرفع بعد ذلك تقريرا مفصلا يتضمن نتائج ما استخلصه من نقائص كمية وكيفية، على إثرها يقترح المدير عقد اجتماع تبرمج فيه دورات تكوينية للعمال في مواضيع الأمن والسلامة المهنية في المجالات التي يراها ناقصة، ويحضر الاجتماع ممثلين عن الإدارة وممثلين عن النقابة، في حين يغيب الطرف الأهم هو العامل في ميدان العمل الذي تلخص ظروف عمله التي يحياها يوميا فيما لاحظته ممثل الإدارة (مهندس الأمن) عند زيارته النادرة والتي تقتصر على أماكن دون أخرى، أو في ما يبيده ممثل النقابة صاحب الوظيفة الإدارية، ليتخذ بعد ذلك قرار يمضي عليه المدير بتنفيذ ما تم التوصل إليه وفق جدول زمني معين.

فالملاحظ أن مشاركة العمال تبقى استشارية محصورة في تمثيلية النقابة، وتنفيذية تتعلق بتطبيق ما تم اتخاذه من قرارات، فميدان العمل يبين أن المسؤول المباشر عن العمال في مكان العمل هو قائد الفرقة وبالتالي هو أدري بظروف العمل أكثر من غيره ورغم ذلك مشاركته في تحليل ظروف العمل وسبل تحسينها مقصاة، وإن من دور فهو يقتصر على تنفيذ القرارات المتخذة بعد عقد الاجتماعات، وهنا نتساءل كيف يمكن لعامل أن يحرص على

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

تنفيذ قرارات لم يكن أصلا طرفا في اتخاذها، إذ تقتصر مشاركة العمال على الإنجاز فقط وهي بعيدة عن المشاركة في التصور والتفكير والتي نعتبرها مقياس للمشاركة الحقيقية في تسيير الشركة، وحتى هذا الهامش من المشاركة نجده في الأصل يستمد وجوده بقوة القانون، وليس من اقتناع المسيرين بأن مشاركة العمال أسلوب حديث وفلسفة تسيير حديثة تخدم أهداف الشركة.

وبالتالي تصبح قنوات المشاركة بهذا الشكل مفرغة من محتواها، فعلى الرغم من أن العمال يعتبرونها وسيلة لإبلاغ صوتهم أمام الإدارة، إلا أنهم يرون وزنها بعيد التأثير بحكم مركزية القرار ومحدودية مجال مشاركتها في اتخاذ القرار، وهو ما عبر لنا عنه مجموع عينة البحث من خلال مقابلتهم بعدم الرغبة في الترشح كمندوبين في اللجنة عن زملائهم في العمل باعتبارها مسؤولية إضافية، وفي هذا يقول المبحوث رقم(08):

"يترشح ليها اللي باغي يهرب من الخدمة، اي واللي رايح ماشي جاي

على وهران، البيبي خالص، لوتيل خالص، كل شي خالص..."

يريد بقوله:

"يترشح عادة إليها من يرغب في التهرب من العمل، يصبح بعدها مرتاد ذهابا

وايابا على ولاية وهران في مهام مختلفة، وكل شيء على حساب الشركة "

أي على حد رأي المبحوث أن اجتماعات اللجنة هي اجتماعات دورية روتينية، مضمونها يتكرر سنويا عدى ما تعلق بالإجتماعات الإستثنائية التي تعالج فيها مستجدات عمل جديدة، فقد ربط معنى الترشح بدلالات الرغبة في الهروب من العمل والمسؤولية، فهي مساحة للعب تمكن المترشح من توسيع معارفه وبالتالي قضاء مصالحه الشخصية بالدرجة الأولى،

ومسؤوليته أمام العمال هي الإعلان عن ما توصلت إليه لجنة المشاركة من قرارات وتوصيات متخذة.

فعلى مستوى وحدة توزيع الغاز والكهرباء ادرار لم يبين أي من أفراد العينة عن تقدمه بطلب أو شكوى أو استفسار سابق لمندوب اللجنة، ووسيلة الإتصال بين مندوب اللجنة وجماعة العمل هي (لوحة الإعلانات) حيث ينقل لهم من خلالها ما تم التوصل إليه في الإجتماعات وإبلاغهم بأي جديد يخصهم، فالشكل الرسمي لعلاقة العمل التي تعترف في نص المادة 38 من الإتفاقية الجماعية بأن المشاركة حق عمالي، تفرض عليه في نفس الوقت واجب احترام تطبيق شكلها التنظيمي الذي يجعل من مشاركته مشاركة صورية وخروجه عن هذا الشكل التنظيمي يعرضه لعقوبات صارمة، لذلك أوجدت التنظيمات الحديثة قنوات للمفاوض الجماعي في ما يخص المسائل التي يرى العمال ضرورة تغييرها أو تحسينها، فهل تسهم نقابة العمال في أداء هذا الدور باعتبارها الطرف الرسمي للمفاوض عن العمال؟

ب - نقابة العمال

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرنين 18 و 19 استطاع رجال الصناعة والأعمال تشييد العديد من المصانع الكبيرة الحجم في الأقاليم الحضرية التي تحولت فيما بعد إلى مدن صناعية مزدحمة بالسكان، وفي وسط هذه المدن الصناعية كانت هناك طبقة كبيرة من العمال تعمل في المشاريع الصناعية وتعتمد في معيشتها على الأجور التي تتقاضاها لقاء عملها، هذه الأجور التي لم تكن كافية لسد رمق حياة منتسبيها خصوصا وان مشكلات البطالة والفقر والجهل والامية كانت منفضية بينهم، كما أن هناك فجوة اقتصادية وثقافية كبيرة بين الطبقة العاملة التي تشتغل في المصانع لقاء أجور محددة والطبقة الرأسمالية التي تسيطر

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

على وسائل الإنتاج وتقرر مصير ومستقبل العمال وتستغلهم وتتعسف ضدهم ضمانا لمصالحها وأهدافها القريبة والبعيدة.

يضاف إلى ذلك ساعات العمل الطويلة وقيام أرباب العمل بتشغيل النساء والأطفال في المناجم والمصانع لقاء أجور زهيدة، إضافة لعدم وجود تسهيلات الضمان الاجتماعي والصحي والمادي للعمال وحرمانهم من اكتساب الثقافة والتربية وتجريدهم من الحقوق السياسية والقانونية.

فالظروف السيئة التي عاشها العمال آنذاك فرضت عليهم تكوين منظمات تدافع عن حقوقهم وتزيل المظالم الطبقيّة والمادية والاجتماعية والنفسيّة التي كانت سائدة في المؤسسات الصناعية، ولذلك جاء التنظيم النقابي ليفرض على أرباب العمل والحكومة نظام يحترم العمال وقوانين تعبر عن طموحاتهم وحقوقهم المهنية.

وكان أول ظهور للنقابة في إنجلترا التي شهدت أول ثورة صناعية في العالم سنة 1825م، وتجلت بوادرها في تخريب الآلات وذلك بعد إحلال الآلة محل الإنسان، ثم انتشرت في باقي البلدان الأوروبية كفرنسا وألمانيا وإيطاليا، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي إنجلترا استغرقت عملية استقرار وشيوع قانونية التنظيم النقابي حوالي 100 عام، " وخلال فترة الاستقرار والثبات تعرضت التنظيمات النقابية العمالية إلى صدامات بين أرباب العمل والعمال وذلك لتعارض إيديولوجية الطبقة البرجوازية والطبقة العمالية وتناقض أهدافهم"¹.

وتعرف النقابة العمالية بأنها منظمة من العمال لها حق المفاوضة والمساومة مع أرباب العمل من أجل تحقيق أهداف العمال في زيادة الأجور وتقليص ساعات العمل وتحسين ظروف الإنتاج ورفع المستويات المادية والإنتاجية والثقافية للطبقة العاملة.

¹ جورج لوفران، الحركة النقابية في العالم، ترجمة: الياس مرعي، منهورات عويدات، بيروت، سنة 2008م، ص9.

غير أن هذا التعريف يبدو ناقصا لأن نقابة العمال لا تضم فقط العمال الأجراء بل تضم الأفراد الذين يتقاضون الرواتب الشهرية والسنوية، كما لا تهدف إلى تحسين ظروف العمل وصيانة العمال من الأخطار فقط بل تهدف أيضا إلى رفع سمعة العامل كعضو في المجتمع، وفي الأخير يمكن القول أن النقابة هي منظمة حرفية تمثل العامل كمنتج في المصنع وعضو في المجتمع.

ويأخذ الهيكل التنظيمي لنقابات العمال في المجتمعات المتقدمة شكل هرم قمته يمثلها عدد صغير من العمال، أما قاعدة الهرم فيحتلها عدد كبير من العمال المنتمين إلى عدد صغير من النقابات الكبيرة الحجم.

وتنقسم النقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: النقابات " الحرفية، النقابة الصناعية، النقابة العامة"¹.

تؤكد شركة سونلغاز في نص المادة 03 من الإتفاقية الجماعية للشركة على حق ممارسة العمال الحق النقابي في إطار الشروط التي حددتها النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

فنقابة العمال في شركة توزيع الكهرباء والغاز علاوة على أنها طرف مفاوض تمثل قناة رئيسية لمشاركة العمال في اتخاذ القرار، ولأجل ذلك يستحدث مسؤولوا الفرع مكاتب على مستوى كل مديرية يكفل لها القانون ممارسة الحق النقابي مع ضمان حماية الممثلين طيلة مدة تمثيلهم زائد سنة بعد انقضاء العهدة المسموح بها، كما يستلزم على إدارة الشركة توفير مقر وتزويده بوسائل عمل شريطة استغلال كل ذلك في حدود النشاط النقابي القانوني في مجال العمل داخل الشركة لا خارجها، كما يضمن نص الإتفاقية الجماعية - الذي تشارك النقابة في إعداده- إلزام الإدارة بعدم التمييز بين أحد العمال بسبب نشاطه النقابي.

¹ - إحصان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 138.

وإذ تعتبر نقابة الشركة المنضوية تحت راية الإتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTA) الذي يمثل اتحاد نقابات العمال الجزائريين، فهي بذلك تعمل تحت لوائه وبالضرورة هي ملزمة بالالتزام بضوابط العمل التي يخطها، وبالتالي يصبح الإشراف مزدوج، وأي خطوة تقدم عليها النقابة يجب أن تمر بخط طويل من الإجراءات قبل تنفيذها، فمكتب الفرع النقابي بالولاية مرتبط آليا بالمكتب الجهوي، وهذا الأخير مرتبط بالمكتب المركزي، وفي نفس الوقت نجد مكتب الفرع الولائي ملتزم بإخطار المكتب الولائي للإتحاد العام (UGTA) بكل جديد حول نشاطه بالإضافة إلى ضرورة إعلام الرئيس المدير العام أو مدير التوزيع للشركة ببعض النشاطات قبل تطبيقها مثل ممارسة حق الإضراب كما تبينه المادة 222 من الإتفاقية الجماعية للشركة.

فالملاحظ هنا بداية هو طول خط الإتصال وتشعبه لدرجة قد تفقده معناه عند العمال في القاعدة وعند ممثلي الفرع النقابي، وقد عبر لنا أحد ممثلي الفرع النقابي عن ذلك بمثال عن دعوة العمال لعقد جمعية مثلا تجد بعض العمال يستجيبون للنداء حسب ما أدلى به المبحوث رقم (02) بقولهم:

" اللي درتوه رانا معاكم فيه غير تهلاو "

بمعنى

" أي شيء تحققوه في غيابنا نحن راضون به،

فلا تكثرثوا لنا وواصلو النشاط دوننا "

وفي العبارة بعد نفسي اجتماعي يعبر عن شعور اليأس والتذمر من جدوى عقد الجمعيات عند بعض العمال، فالعامل أحيانا لا يرى في اجتماعاته هذه إلا مضيعة للوقت واستهزاء بقدراته ودوره ومكانته كعامل بالشركة، فيفضل البعض منهم التهرب من المسؤولية بمثل

هذه العبارات حتى يبرر موقفه أمام الزملاء من نتائج عقد اجتماعات أو القيام بإضرابات أو رفع شعارات لم تحقق نتيجة مرضية بعد انتهائها.

وبالرجوع قليلا إلى ماضي الإتحادات النقابية في أوروبا، نجد أنها لم تبلغ هذا المستوى والمهارة في التفاوض إلا بعد تقديم تضحيات جسام على مدار عشرات السنين حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن من مكانة ثقافية واجتماعية مرموقة داخل المجتمع، مكنت العامل بعد ذلك من ولوج عالم السياسة والإجتماع انطلاقا من ثقافة التفاوض على مستوى التنظيم.

وإذ يرى بعض الباحثين في تشعب شبكة الإتصال وطولها بحكم مركزية القرار شكلا متعمدا من أشكال البيروقراطية الإدارية المنظم، التي تعيق وتقصي العامل من المشاركة في اتخاذ القرار، وهنا تساءل البحث عن تصور العامل لدوره كعضو أو كمنخرط في النقابة، وفي هذا الصدد أجاب المبحوث رقم (04) بقوله:

" إذا صرا لينا شي مشكل نتكلم علينا "

بمعنى أن دور النقابة عنده:

تمثله كتنظيم مدافع يلجأ له في حالة وقوع خلاف أو نزاع مع غيره بالشركة
ففي إطار ممارسة الحق النقابي يحق للنقابة حضور اجتماعات دورية في إطار الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل بغرض بحث وتحليل المشاكل الإجتماعية المهنية فقط على مستوى الفرع، بينما ترفع قضايا النزاع الإداري والمالي إلى مستويات أعلى فصلاحيات المدير ومكتب التمثيل النقابي على مستوى الفروع لا يملك سوى بحث وتحليل المشاكل التي قد تطرأ، ولديهم بعد ذلك سلطة إبداء الرأي بالموافقة خصوصا في قضايا (التشغيل، التوظيف، الترقية) ليفصل بعد ذلك فيها نهائيا بمقرر كتابي.

فقد برر لنا أكثر من مبحث سبب انخراطه في النقابة بدافع الإحتياط فقط، خصوصا وأن المطلوب منهم مبلغ اشتراك رمزي يدفع رأس كل سنة، فتكون ممثل قانوني عنهم في نزاعات العمل إذا ما تعرضوا لمشكل ما خلال أداء واجبهم المهني خلال السنة، والسبب في ذلك حسب الكثير منهم هو محدودية مشاركة النقابة وتأثيرها في صنع القرار داخل الشركة، وفي هذا الصدد يقول المبحث رقم(13) ويشاركه في نفس القول أكثر من مبحث:

" ليس للنقابة دور كبير، نظرا لأن القرارات تفصل

فيها الإدارة المركزية أكثر من أي طرف آخر"

فهم ينظرون في حدود المشاورة المتاحة فيما يخص تنظيم العمل لا يقضي في قرارات حاسمة على مستوى فرع توزيع الكهرباء والغاز ادرار، فمجال المشاركة أصبح روتينيا وأثره واضح فيما يخص القرارات الثانوية مثل المشاركة في تحديد ساعات العمل خاصة البدء والخروج، توقيت العمل في رمضان، تسيير صندوق التقاعد التكميلي... الخ وبقيّة القرارات يستشار التمثيل النقابي وللإدارة الحكم الفصل بعد ذلك، فعلى سبيل تنص المادة 147 من النظام الداخلي للشركة التي تشرح طريقة عمل لجنة تأديب الشركة على مستوى فروعها في حالة مثول أحد العمال أمامها، فهي تتكون من أربعة أعضاء، عضوين اثنين ممثلين عن العمال تعينهم لجنة المشاركة، وعضوين ممثلين عن الإدارة يعينهم المدير العام، وتوضح المادة أنه في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت رئيس لجنة التأديب الذي تعينه الإدارة كحل للفصل في قرار تأديب العامل المائل أمامها.

وقد مثلت لنا نظرة عينة البحث هذه تفسير لإجاباتهم حول عدم تقدم غالبيتهم بأي شكوى أو طلب فردي أو جماعي يخص مشاكل العمل، حيث سجلنا حالة وحيدة تقدم بها المبحث رقم(08)، والمتمثلة في طلب مساعدة في الانتقال إلى وكالة تجارية في إحدى دوائر الولاية بالقرب من عائلته الموسعة، وكان طلبه ذلك نتيجة ظروف اجتماعية يمر بها على مستوى

مقر الولاية خصوصا ما تعلق بمشكل السكن، وقد أجاب المبحوث عن طريقة تعامل النقابة مع انشغاله بقوله:

" قالوا لي اصبر قليلا حتى يتوفر من ينوب عنك في المصلحة

فمسؤولك المباشر لم يوافق على طلبك إلا بهذه الشروط"

فحسب موقف المبحوث أنه لم يحصل على الموافقة بالقبول ولا حتى بالرفض التام، وقد مضى على طلبه أكثر من ثلاث سنوات، فكل جهة تحمل المسؤولية لجهة أخرى، فأدوار المشاركة في اتخاذ القرار متداخلة وغير واضحة، فخلال ثلاث سنوات التي مضت عرفت الشركة حركة عمالية وتوظيف عمال جدد إلا أن الانتقال لم يمسه بحكم حساسية منصبه، وقرار توظيف عامل جديد يشغل نفس المنصب هو قرار خارج سلطة إدارة الفرع الذي يعمل فيه.

ولهذا السبب ترى غالبية المبحوثين أن تحسين الخدمات الإجتماعية يعتبر من بين الأولويات التي يفترض بالنقابة التفاوض بشأنها، بالإضافة إلى المطالبة بالتطبيق الصارم لقوانين الإلتزام والانضباط في العمل، بحكم أن بعض المبحوثين يرون أن حالة عدم الإنضباط عند بعض العمال تؤثر على أداء غيرهم للأدوار المنوطة بهم، وبالتالي تتعطل وظيفة العامل في احد الأقسام نظرا لإخلال عامل آخر في قسم له علاقة به حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، وبهذا تختل وظيفية المشاركة في العمل وتتعطل نتيجة ذلك مصالح أكثر من فاعل آخر كانت الخدمة موجهة نحوه.

وما يلفت الإنتباه في شركة سونلغاز فرع ادرار أن كل أفراد العينة منخرطين في النقابة، لكن لا توجد رغبة لدى أي منهم في الترشح لخوض غمار التمثيل النقابي لفرع الولاية باعتبار أن عمال المنطقة أدرى بأوضاعهم وأوضاع زبائن الشركة بالمنطقة، الشيء الذي دفعنا إلى البحث عن حقيقة هذا الانخراط من خلال تحليل تصورات العمال وموقفهم اتجاه

هذا التنظيم، فقد لمسنا لديهم جانبا من الهوا أو قلة الثقة في أهداف النقابة والأعضاء المشرفة عليها.

فأي مطالب عمالية تمثل النقابة العمالية القناة الوحيدة لإيصالها، وبعدها هي محل دراسة إلى وقت الرد عليها، ويفسر لنا خلو الساحة النقابية من نقابات عمالية خاصة نظرا لعدم الترخيص بفتحها من طرف السلطة، وقد صادفت الدراسة نموذج عن نسق تنظيمي غير رسمي يعبر عن مطالب فئة واسعة من عمال سونلغاز فضلوا تبليغ أصواتهم خارج قناة النقابة العمالية وقد كانت أول وقفة احتجاجية لهم في 04 أبريل 2011 على خلفية احتجاجات مماثلة عمت التراب الوطني، وما ميز بدايات انطلاقه انه جاء في شكل غير رسمي، أي لم يحتويه أي تنظيم نقابي أو جمعي أو حزبي.

حيث نظموا احتجاجا يطالبون فيه بمجموعة مطالب أهمها:

– رفع الأجور

– تجديد تمثيلية النقابة

– إعادة النظر في قرارات تأديب ومعاقبة بعض العمال بالشركة.

يعتبر البحث عن فعالية نظام الأجور في المؤسسة الجزائرية أمر معقد نوع ما، نظرا لتشعب تفاصيله من جهة واختلاف معايير تقسيمه من قطاع لآخر من جهة ثانية، فمعظم الدراسات رغم قلتها كانت تبحث في علاقة حافز الأجر بمستوى رضا العمال، وما لاحظناه خلال هذه الدراسة درجة التغير الحاصل في اتجاهات العمال نحو حافز الأجر حيث كانت درجات الرضا تتجه اتجاه ايجابي، في الوقت الذي انطلقت فيه احتجاجات عمالية مستقطاعات الوظيف العمومي تطالب برفع الأجور، تحولت الإحتجاجات فجأة إلى شركة سونلغاز ورفع شعار زيادة الأجور كمطلب أساسي أولي، وهو ما جعلنا نستفهم عن أسباب هذا التغير وعن ذهنية العمال التي تماشت مع هذا التحول في ظرف وجيز.

وفي مقابلة أجريناها مع أحد العمال حول توقيت اختيار هذا الإحتجاج أجاب المبحوث رقم (06):

"واه ما دامها الدولة راها تزيد للعمال في هذا الوقت

لازم تزيدنا حنا ثاني باه نولو كيف كيف"

يقرأ لنا تاريخ المؤسسة الجزائرية مرورها باحتجاجات عمالية من نفس النوع حيث كان الإضراب فيها حق مشروع، فقد شلت حركة المؤسسات الجزائرية نهاية الثمانينات نظرا لتأخر دفع الأجور وتدهور ظروف العمل والمستوى المعيشي للأفراد، وفي كل مرة كانت لا تلبى جزئيات مطالب العمال إلى بعد اللجوء لمثل هذه الحلول، وهو ما رسخ ذهنية تعبر لنا عن تشكل عقد قانوني ضمني يربط شرط تلبية الحقوق وتحقيق المكتسبات باللجوء لمثل هذه الطرق، وهو الشيء نفسه الذي يحمله الشارع اليوم بلجوء شباب بين الفينة والأخرى إلى التعبير عن مطالبهم برشق الحجارة أو تكسير ونهب المحلات، أو غلق أبواب المؤسسات العمومية حتى يصل صوتهم للمعنيين بالأمر.

ثم هو الشيء نفسه الذي عبر عليه عمال شركة سونلغاز، عندما لجأوا إلى استغلال ظرف سياسي تمر به البلاد هو احتجاج شعبي وطني، لإيصال صوتهم للإدارة المركزية مطالبين برفع أجورهم، فالمشاركة في وضع نظام أجور أو اقتراح تعديله أو إتاحة الفرصة للإبلاغ عن وجود نقائص تشوبه أمر غير متاح، نظرا لطبيعة التنظيم الذي هو مركزي من أساسه، لذلك برز التنظيم غير الرسمي الذي يتعامل مع الموقف السياسي بمثله في إستراتيجية فاعليه، يتم استغلال مواقف تمر بها الشركة أو البلاد لإيصال مطالبهم للتنظيم المركز، وهذا التشكل جاء نتيجة لإقصاء متكرر من المشاركة في صنع حياتهم المهنية التي يعيشونها، فعلى حد تعبيرهم في كل مرة يطلبون لكن دون جدوى.

وقد لاحظنا تناقض في الإتجاه والمواقف بين العمال وممثليهم النقابيين، في الوقت الذي كنا ننتظر فيه موقف موحد ومؤيد من طرف النقابة لمطالب العمال التي يرفعونها وقف التمثيل النقابي موقف محايد، وفي إجابة أحد أعضاء نقابة العمال تفسير لذلك، إذ يقول في هذا الصدد - مبحوث رقم- (02):

" يظهر لي أن العمال قد اختاروا طريق خاطئ بخروجهم عن دائرة

المطالبة بحقوقهم في إطار التنظيم النقابي، وأتوقع فشل كل ذلك"

وفي خطوة حاول فيها أحد الممثلين إقناع العمال ببعض أفكاره انفعلي وعبر عن انفعاله بتمزيق ملصقات إعلانية¹ كان العمال يعبرون من خلالها عن مطالبهم المعلنة، فكانت نتيجة ذلك ردة فعل على هذا الموقف من طرف العمال، إدراج تغيير تمثيلية النقابة ضمن المطالب الإحتجاجية للعمال، وكان التنسيق وطنيا بين عمال الشركة حيث يدار النشاط عن طريق وسائل الإتصال الحديثة (الهاتف، الأنترنت، الفاكس..). لهدف تعبئة الجهود وممارسة ضغط أكبر على السلطة لقبول المطالب، وبالفعل اتسعت رقعة الإضراب لتشمل غالبية الوحدات على مستوى التراب الوطني² في وقت وجيز جدا.

وفي كل مرة كان الطرف المفاوض على مستوى المركزية بولاية وهران يجتمع بالإدارة، يقوم بنشر ما توصل إليه من خلال الإجتماع في مواقع التواصل الإجتماعي التي كانت تمثل حلقة وصل فيما بينهم، ليقرر بعدها مواصلة الإحتجاج بنفس الطريقة أو التصعيد، حيث كانت تعقد في اليوم الواحد اجتماعات متكررة للتفاوض فيما يرضي أطرافه، فعلى مستوى المديرية ادرار اتهم المدير بتحريض العمال وطلب منه في مراسلة توضيح ذلك، ونفس الشيء بالنسبة للنقابة، وقد لمسنا في ذلك نوع من أسلوب إدارة الصراع حيث في الوقت الذي

¹ انظر الملحق رقم (02).

² انظر الملحق رقم (03).

كان فيه العمال ينظمون أنفسهم، سعت الإدارة العليا إلى انتزاع مواقف ممثليها ومواليها عبر التراب الوطني، لتستخدمها السلطة كورقة تفاوض عليها عند الحاجة.

لقد كان انضمام عمال الشركة بادرار بعد أسبقية فروع أخرى لها ليتوالى بعد ذلك أنصار الإحتجاج ولاية تلو الأخرى، ولذلك تساءلنا عن مصداقية الإحتجاج وأبعاده بحكم جهل الجهة التي كانت مسؤولة عن إثارته، وهو ما أجابنا عنه المبحوث رقم (01) بقوله:

" لقد كانت الزيادة الأجرية محسومة بدون احتجاج إلا أن السلطة أرادت

إثارة هذا الإحتجاج ورفع مطالب هي بصدد تقديمها للعمال لا محال، حتى

تحتوي بذلك خروج الإحتجاج عن نطاقه في حالة ما إذا أداره عنهم غيرهم"

وفي ذلك أسلوب لإدارة صراع متوقع ومعلوم المطالب، إلا أن المثير في ذلك كله تواطؤ أعضاء قادة في التنظيم النقابي يقودون الإحتجاج بمظهر التضامن مع العمال لتلبية وإنجاح مساعي السلطة التي تهمة غاية إسكات الجمهور بغض النظر عن الوسيلة، وفي ذلك تفسير لطبيعة الحركة النقابية التي هي منبثقة تحت لواء الإتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTA) التابع للدولة وبالتالي بالضرورة يدين أعضاؤها لها بالولاء.

إن اثر هذه العلاقة المتشكلة بعيدة الأثر إذ قد يصل مداها إلى حد فصل العامل عن الشعور بمهنته وواجبه اتجاه مؤسسته، حيث تتجلى لنا صور اللإنتماء للمؤسسة، لتصبح علاقة العامل بمؤسسته لا تعدو عن كونها علاقة مادية محضة، فالعامل همه الوحيد هو تاريخ تحصيل الأجرة، أما طبيعة الأداء الواجب تقديمه ونوعية أو جودة خدمات المؤسسة هو أمر لا يعنيه، إذا نحن أمام تركيبة قيم مهنية يكتسبها العمال في كل مرة مشكلة لهويات مهنية أكثر تعقيدا، وهو ما عبر عنه بيار بورديو بمفهوم الأبيتوس، أين يتعلم الفرد ويكتسب معايير جديدة في كل تجربة من تجارب حياته ليبنى عليه سلوكاته القادمة عند خوض غمار تجارب لاحقة.

وعندما نقف عند التحليل الإقتصادي لظاهرة رفع الأجور نجد أن الزيادة الأجرية في بعض الأحيان تكون صورية فارتفاع في الأجور بنسبة 20% الذي يقابله زيادة في مستوى العام للأسعار بنسبة 25% يعبر لنا فيما معناه عن تدهور في القوة الشرائية بنسبة 5%، باعتبار أن الأجر نوعان أجر نقدي يتمثل في مقدار النقود الذي يتحصل عليه العامل ثمنا لخدمته، وأجر حقيقي يقيس أجره العامل بأسعار السلع التي سوف تتفق في شرائها، وهو الشيء الذي يهم العامل القوة الشرائية للنقد، ويحسب الأجر الحقيقي من حاصل قسمة الأجر النقدي على المستوى العام للأسعار.

ولذلك فإن إسكات جمهور العمال يمثل هذه الموازنات مع إهمال آثارها على صعيد البناء المؤسساتي يجعل من قاعدة الإقتصاد التي تركز على العنصر البشري في نظرتها الحديثة قاعدة هشة، نظرا لتشكل هويات مهنية يفرض عليها نوع السلطة الخضوع لما يمليه التنظيم المعمول به، لتتبع بذلك شيئا فشيئا حتى تصبح مسألة المشاركة والمواطنة أمر معترف به ومسموع فقط في شعارات الحملات الانتخابية أو الاحتفال بالأعياد الوطنية لا غير.

4-2 المشاركة في الأرباح

وتعرف بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين وتحسب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الصافية، أو الأرباح الإجمالية.

وتعتبر المشاركة في الأرباح من الموضوعات الوثيقة الصلة بموضوع نظم دفع الأجور، إذ أن الكثير من خبراء العمل يدرجونها ضمن تفرعات نظام الأجور، أو يصنفونها ضمن الأشكال الإضافية والمكملة لهذا النظام، والمشاركة في معناها الواسع أهداف لإيصال جانب من أرباحها إلى العمال فوق أجورهم السنوية ويكون ذلك حسب تعهد سابق من

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

صاحب العمل يتضمن موعد الصرف ونسبة المستحق للعمال من أرباحه، وقد استخدمت الرأسمالية نظام المشاركة في الأرباح ضمن المحفزات النقدية الأخرى للإنتاج فعرفت المشاركة في الأرباح في فرنسا منذ العام 1820 وفي إنجلترا منذ 1869، كما استخدمت في عدد كبير من الصناعات نتيجة الإتفاقيات بين العمال وأرباب العمل ومن بين ما هدفت إليه المشاركة في الأرباح في ظل النظام الرأسمالي هو:

– رفع الكفاية الإنتاجية وضمان استقرار القوى العاملة.

– الحد من الإضطرابات العمالية

– إقرار نصيب من الرعاية الاجتماعية للعمال.

أما في ظل النظام الإشتراكي فالمشاركة في الأرباح نعتبر حقا للعاملين تفرضه علاقات الإنتاج الجديدة التي تجعل العاملين شركاء في ملكية الآلات، كما تعرف بأنها " نظام من مقتضاه أن يمنح في المنشأة مكافأة تتناسب مع مقدار الأرباح الصافية المحققة، بالإضافة إلى ما يتقاضونه من أجور"¹

وتقوم المؤسسة بتوزيع الأرباح على العمال حسب نتائجهم المتحصل عليه، والغرض من ذلك هو تحسين وإشعار العمال على أنهم يعملون في سبيل تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، ومن هنا تشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسينه.

ومن هنا يتضح أن المشاركة في الأرباح تهدف بوجه الخصوص إلى:

" تشجيع العاملين وكذا التقليل من دوران العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين

وتقوية الشعور بالولاء من جانب العاملين اتجاه المشروع والإدارة"²

أما عن طرق منحها فهي تتم إما عن طريق:

¹ حسين عمر، موسوعة المصطلحات الإقتصادية، ملتزم الطبع والنشر، مكتبة القاهرة الدولية، ط1، 1967، ص 265.
² داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2006، ص 81.

– تتم عن طريق ملكية العاملين لأسهم في المشروع.

– مشاركة في الأرباح قبل ذلك.

تصنف المشاركة في الأرباح عند الكتاب على أنها مشاركة مالية مرتبطة بأداء الإنتاج،

فكلما كانت مردودية العمل مرتفعة ارتفعت معها القيمة المالية المتحصل عليها نظيرها والعكس صحيح، ويؤكد الكثير من الباحثين على دورها التكميلي كحافز مادي مرتبط بالأداء ومعنوي يدعو إلى يقظة أكبر على مستوى اتخاذ القرارات وطرق العمل بالشكل الذي يضمن ترشيدها وفق الأهداف المخططة في العمل، فالمشاركة في الأرباح عبارة عن " اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل بموجبه الحق في الإشتراك في حصة الأرباح محددة مقدما، مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية في ضوء القانون"¹

وتمنح شركة توزيع الكهرباء والغاز هذه العلاوة التشجيعية على المشاركة الجماعية إلى العمال سنويا، وفق ما يضمنه نص المادة 275 من الإتفاقية الجماعية للشركة، ويفصله النظام الداخلي المعمول به في الشركة، وقد لمسنا إدراك عام لدى عموم عينة البحث من هدف هذه العلاوة بما تستثيره من روح المشاركة عند العمال، فارتباط المشاركة في أرباح الشركة بربحية الأداء الفردي والجماعي الذي يقيم ثلاثيا وتقابله منحة المردودية، يجعل العامل يبذل مجهود مضاعف خلال السنة لتحقيق هذه الغاية، إلا أن طريقة توزيع المشاركة في الأرباح مبنية على قاعدة نسبية تقدر بنسبة 80% من الأجر القاعدي زائد 20% مقدرة على المردود الفردي لكل عامل.

لقد أوجد الحافز الجماعي أصلا لبعث الروح الجماعية في العمل وتعتبر المشاركة في الأرباح أحد أشكاله، إلا أن توزيع العلاوة بهذا الشكل الذي يقزم نسبة المردود الفردي المرتبط بالأداء، تجعل من هذا الأثر بعيد الفعالية، إذ أن المشاركة في أرباح الشركة بهذا الشكل أقرب ما تكون منحة مالية سنوية، وإن كان لها من أثر فهو أقرب للتأثير الفردي،

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م، ص 429.

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

باعتباره مقدار مالي مجموع يستطيع كل عامل توقع مقداره نهاية كل سنة نظرا لارتباطه بالأجر القاعدي لكل عامل، خصوصا وأن العمال قد تعودوا عليه سنويا بنسب متقاربة.

إن الهدف من إشراك العمال في أرباح الشركة هو بعث شعور دائم ومستمر لدى العامل بأن الشركة ملك لجميع العمال، وأن أي جهد فردي أو جماعي مضاعف يمثل خدمة وفائدة جماعية قبل أن تكون خدمة للصالح الفردي، وبالتالي خلق جو من التفاعل والتضامن في ميدان العمل مبني على التنافس والإبداع لتقديم الأفضل بغرض تحسين الإنتاج وزيادة المردودية، التي ترتبط بها في الأخير مشاركتهم في ربحية الشركة، إلا أن ذلك كله يتطلب إيمان قوي واعتقاد راسخ لدى العامل بأن ما يبذله من مجهود يحظى بالإهتمام من طرف المسؤول، والأهم من ذلك أن أداءه يقيم بشكل عادل.

وإذا أردنا أن نسقط هذه الإعتبارات على طريقة تقييم أداء العمال وإشراكهم في أرباح الشركة نجدها بعيدة عن تحقيق هذا الهدف، فلا يملك المسؤول المباشر على مستوى فرع التوزيع سوى مسؤولية إبلاغ الإدارة المركزية بتنقيط عمال الوحدة نهاية السنة، لتصب بعدها العلوة في حساباتهم وهم يجهلون طريقة توزيعها، وقد عبر لنا المبحوث رقم (07) عن ذلك بقوله:

"أعلم أنها تحسب من الأرباح المحققة، لكن لا أعلم بالضبط

طريقة توزيعها فالإدارة المركزية هي المسؤولة عن ذلك."

فمسألة المشاركة في الأرباح لم تعد على مستوى تقييم أداء فرق العمل الصغيرة ومدى تنافسيتها، وإنما على مستوى أداء الشركة ككلية، فعلى أساس مداخل السنة على مستوى الفرع مقارنة بالفروع الأخرى في باقي التراب الوطني توزع الأرباح، ونجد أن هذا المعيار قد ينصف جهة ما على حساب جهات أخرى نظرا لاختلاف ظروف العمل من منطقة لأخرى واختلاف ضغط العمل المرتبط بعدد الزبائن وجغرافية المنطقة، وهو ما عبر لنا عنه

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

أحد المبحوثين باستغرابه من انخفاض قيمة علاوة سنة 2011 مقارنة بالسنة التي سبقتها، على الرغم من أن فرع الشركة حقق نسبة أرباح أفضل وفسر لنا المبحوث نفسه (18) التناقض القائم في حدود معرفته:

"يقولو لنا باللي الشركة هذا العام ما نتجتش"

بمعنى

" ان الشركة لم تحقق ربحية، نظرا لتراجع القدرة الإنتاجية"

فعلى حد رأي المبحوث أن الشركة بفروعها المعروفة (الإنتاج، النقل، التوزيع) لم تحقق أرباحا معتبرة نظرا لمرדودية فرع الإنتاج التي كانت ضعيفة، وهنا نتساءل عن عدالة التقييم والتوزيع في نفس الوقت، حيث تتحمل بقية الفروع انخفاض أداء أحد الفروع الأخرى، فرأي المبحوث يعبر عن مؤشر عدم رضا على ما تحصل عليه وعندما سألناه عن أهمية ذلك بالنسبة له أجاب:

"يهمني الأمر ويمثل لي الكثير، فهو يعبر عن مجهودات مجموعة العمل

خلال السنة، ولا أقبل بتقدير غير منصف يسيء بسمعة عمال الوحدة "

وبالتالي فإن شعور العامل بتقدير جهوده ومشاركته لا يمثل بالنسبة له اعتراف بمجهوداته داخل جماعة العمل وإنما اعتراف أيضا بأداء الشركة التي ينتمي إليها وجماعة العمل الذين يقاسمونه أداءه بحكم علاقة العمل التي تربط بعضهم ببعض.

فالملاحظ أن طبيعة العمل ومحتوى العمل (ظروف العمل، ضغط العمل) في الشركة يفرض تقسيم العمل، وبالتالي يتطلب تكامل وتعاون مجموع العمال في انجاز المهام بحكم الارتباط الوثيق بين الفروع والأقسام، فتوزيع الكهرباء والغاز مرتبط بإنتاجه ونقله بطبيعة الحال، وفي نفس الوقت إنتاج ونقل الطاقة والغاز مرتبط بوحدة توزيع فعالة تلبى رغبات

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

الزبائن وتحصل ثمن الخدمة التي تشترك فيها جهود المجموعة، وعلى مستوى وحدة التوزيع يتطلب العمل تكامل جهود الأقسام فيما بينها لتقديم خدمة توزيع تعبر عن أداء جماعة العمل وكامل جهودها، وعليه فإن حافز المشاركة في الأرباح لا يحقق جماعية الرضا إلا أقرن أداء العمال بمراعاة الظروف سالفه الذكر.

فإلى جانب وضوح عملية تقييم الأداء يستحسن إطلاع العمال كل مرة على طريقة التوزيع، فمسألة ثقة العمال بالمسؤول ضرورية لكسب ولاءه للشركة، وكل ذلك يمثل تحديات ومعوقات وظيفية يتطلب مراعاتها من طرف المسؤول لتحقيق هذه الغاية.

وعلى مستوى فرع الشركة تعتمد طريقة تقييم أداء تفرق في مضمونها بين العامل المسؤول وغير المسؤول، فيخصص لكل عامل (دفتر حوصلة تقييم نشاطه خلال السنة)¹، يضم معلوماته الشخصية منذ التحاقه بالعمل بالشركة، ويقوم هذا النشاط على شطرين:

- مردودية العامل داخل الجماعة: تستهدف تقييم حركية العامل في المجموعة

- الدور داخل الجماعة: تستهدف تقييم المهارات والقدرات الشخصية لدى العامل

ويؤخذ في ذلك سلم تنقيط تحدد من خلاله كفاءة العامل يضم أربع مستويات (غائب،

يتحسن، متكامل، خبير) ترميز نقطي من (من 1 إلى 4) على الترتيب، ويتم ذلك ثلاثيا لتحسب

في النهاية نقطة التقييم السنوية والتي يعبر عنها "بمجموع مردودية العمل داخل الجماعة

ومهارة أداء الدور"²، لنتحصل على تقييم الأداء السنوي للعامل الذي يؤخذ بعين الاعتبار في

تقدير نصيب كل عامل من أرباح الشركة، وبالتالي فإن طريقة التقييم هذه تعتمد على

ملاحظة المسؤول المباشر وتتبعه لعماله، إذ تستخدم طريقة تقييم الأداء هذه كوسيلة للمراقبة

والتحفيز في نفس الوقت، وقد أبان مجموع عينة البحث عن رضاهم على نقطة تقييم نشاطهم

فهل ذلك راجع يا ترى لكفاءة الجميع أم لكرم وسخاء المسؤولين المباشرين؟

¹ انظر الملحق رقم (04).

² انظر الملحق رقم (05).

لقد أثار انتباهنا ونحن بصدد إجراء المقابلات انفعال أحد العمال نتيجة عدم رضاه عن تنقيطه من مسؤوله المباشر، وقد هم بالبحث عنه قصد الإستفسار باعتبار أن ذلك حدث وهو غائب عن العمل، وعندما سألنا بطريقة غير مباشرة أحد رؤساء الأقسام على معوقات تقييمه لأداء العمال قال المبحوث رقم(12) في هذا الصدد:

" راك عارف الناس هنا هذا جاري، هذا خويا، هذا ولد الشيخ

هذا غير شوف كي أدير معاه، هذا قديم غير ساعفو..... "

وفي مضمون كلامه تعبير عن أثر الجماعة الضاغطة في توجيه سلوك تقييم الأداء باعتبار أن مجموعة العمال القدامى يرون أنهم أصحاب الفضل في ترسيخ قواعد الشركة ولا يمكن أن يقيموا بعيدا عن ذلك، خصوصا وأن المسؤول أحيانا قد يكون من فئة عمرية أقل ومنح المسؤولية بحكم شهادة تكوين عالي مثلا، وبالتالي يظهر الصراع بين الأجيال داخل الشركة واضحا نتيجة ذلك.

أما المعنى الثاني في تعبير المبحوث يفسر لنا أثر قيم عادات وتقاليد وأعراف المنطقة على التنظيم الرسمي، أين تتداخل علاقة الجوار والأخوة أو الصداقة في علاقة العمل التي هي بعيدة في التصور كل البعد عن مراعاة مثل هذه المعايير باعتبار الأمر يتعلق برأسمال شركة تقدم خدمات عامة وليست خدمات خاصة.

وعليه فإن تحقيق الأثر التحفيزي من إشراك العمال في أرباح الشركة، لا يتأتى إلا إذا أخذت هذه المعوقات بعين الاعتبار وتذليلها بالشكل الذي يجعل منها أداة شفافة ونزيهة تكسب ثقة العمال بعملهم والزمائن بخدمات الشركة، وتحدث بذلك الهدف الجماعي بعيدا عن التصور الفردي للمهام الذي يلغي جماعية العمل التي تفرض نفسها بقوة التنظيم، أين تنتشتت الجهود وتبرز مظاهر التمارض والتقاعس عن العمل، فعلاوة على الحافز المادي الذي تحدثه في نفوس العمال لها أثر معنوي كذلك يتمثل في غرس القيم الروحية والمعنوية، وتدفع إلى

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

التعاون والمنافسة الشريفة البناءة داخل المصنع، لذلك يفترض بالشركة أن تهتم بهذا الجانب كذلك لما له من دافع إضافي في نفوس ومعنويات العمال، فلم يسبق لأحد العمال المبحوثين أن استفادوا من تقدير أو تشجيع جماعي على مهام معينة أنجزوها أو إضافة قدموها، وفي ذلك مساواة بين من ضاعف الجهد ومن لم يضاعفه، على الرغم من أنه يمكن للمدير في إطار صلاحياته اقتراح منح شهادات أو ميداليات لعمال تميزوا خلال السنة تكريما لهم على ذلك.

مناقشة الفرضية الأولى:

حاولنا من خلال هذه الفرضية تحليل أنماط المشاركة العمالية بشركة توزيع الكهرباء والغاز أدرار، وتوضيح تأثير المعوقات السوسيو مهنية التي تقلص من دافع الإنجاز لدى عمال الشركة، ومن خلال الإستعانة باستعراض السيرورة التاريخية لإدخال هذا المفهوم في تسيير المؤسسة الجزائرية، وضحنا بأن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار لم يعترف بها العمال كأسلوب توجهه الإدارة اقتناعا منها بهم كطرف فاعل في الشركة، وإنما كوسيلة لفرض أسلوبها في التسيير بحكم علو سلطة تمثيلتها في قنوات المشاركة المتاحة.

فقد بينا من خلال اختبار الفرضية كيف أن غياب التصور والفهم لدى العامل، يغيب الأثر التحفيزي لنمط المشاركة، فضعف ثقافة العمال حول دور قنوات المشاركة المتاحة يجعل منها أداة ضعيفة الفعالية ويضعف أثرها التحفيزي في نفوس العمال، حيث وجدنا غياب واختلاط في المفاهيم بين دور النقابة ودور اللجان لدى أكثر من مبحوث، وفي الوقت نفسه هناك قصور في الفهم عند البعض الآخر، وهو ما يجعل توجيه شريحة واسعة من العمال على نحو معين أمرا ممكنا، وفي هذه الحالة تصبح قناة المشاركة أداة مسخرة لمصالح غير التي أوجدت من أجلها.

وقد أثبتت الفرضية عدم اقتناع العمال بجدوى المشاركة التمثيلية في اتخاذ القرار، نظرا لمحدودية تأثيرها في صنعه على مستوى مركزي يحسن التفاوض، واستطاع أن يكسب ولاء بعض تمثليات قنوات المشاركة العمالية خصوصا في بعض المسائل الحاسمة

التي يحتدم بشأنها التفاوض، فقد رأينا كيف أن العمال فضلوا التفاوض مع إدارة هم تابعون لها بواسطة تنظيم غير رسمي، خارج حدود تنظيم النقابة التي أوجدت أصلا لهذا الغرض، على الرغم من أن غالبية العمال منخرطون فيها، وهو تعبير عن فعل تكيفي مع الموقف الذي يفرض عليهم من خلاله أسلوب التسيير التفاوض في حدوده، ويعتبر الخروج عنه مخالفة يؤدي عنها فاعلها بقوة القانون .

كما بين البحث في ضوء الفرضية كيف أن حدود المشاركة في اتخاذ القرار ضيق وإن وجد فهو يقتصر على الدور الإستشاري، خصوصا في القرارات الحاسمة، بينما يعود القرار الفصل للتنظيم المركزي في أغلب القضايا، وتظهر مشاركة العمال جلية على مستوى انجاز المهام، حيث يباشر المسؤولون مهامهم بتنسيق جهود العمال في حدود الإمكانيات المتاحة، حيث تلعب الخبرة المهنية المكتسبة للمسؤولين المباشرين على المستوى القاعدي دور كبير في تسيير شؤون الشركة، وهو ما مثل حافزا كبيرا لدى عموم عينة البحث يدفعهم لإنجاز مهامهم على درجة أكبر من الرضا.

وقد استجلينا المعوقات التي تضعف إحداث الأثر التحفيزي لمشاركة العمال في الأرباح، باعتباره أسلوب يستثير روح الجماعة ويقوي دافعية العمل لديهم، فمركزية القرار في توزيع أرباح الشركة، يجعل العمال أحيانا يشعرون بعدم عدالته كون أن النتائج السنوية المحققة سنويا إيجابية والعلاوة تأتي نسبتها منخفضة، باعتبار أن تحديدها يتم على مستوى

الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب

المجمع ككل، وفي الوقت نفسه يقزم أثر أداء العامل في تحديد حصته منها، وهو إجراء لا

يحفز العامل على تقديم الأفضل في ميدان العمل.

الفصل الثاني:

المشاركة وروح الانتماء المهني لدى عمال شركة

ت.ك.غ للغرب أدرار

الفصل الثاني: المشاركة وروح الانتماء المهني لدى عمال شركة ت.ك.غ للغرب أدرار

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل استقراء شعور الإنتماء عند عينة البحث، من خلال ربط بعد الحفز بالمشاركة بأبعاد استقرار العمل، وأثر ذلك في إثارة روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وتكوين شعور وإحساس العامل بقيمة العمل الذي يؤديه.

1- الاستقرار المهني

يقصد بالاستقرار المهني رغبة العامل في البقاء في مهنته في ظل ظروف العمل التي يعمل فيها، واستعداده للتضحية بالعروض المتاحة له في التنقل أو الانسحاب من العمل، ويعبر ذلك عن درجة عالية من الرضا والولاء أو الإخلاص للمنظمة، لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير جو من الاستقرار المهني إلى عمالها باعتباره أحد أرقى الحاجات النفسية التي يطمح لها العامل والتي تجعل من انتمائه للمؤسسة انتماء وظيفيا، كما تساعده في الاندماج بسرعة بين الزملاء الشيء الذي ينعكس بالضرورة على أدائه داخل المنظمة بشكل ايجابي.

1-1 : الرضى على الأجور والاستقرار المهني

يعتبر الحافز المادي من أهم أنواع الحوافز، إذ أنه يمثل دافعا قويا لسلوك المشاركة خاصة بالنسبة لذوي الدخل المحدودة في مستويات الإدارة، فحاجتهم للمال تكون من أجل سد حاجياتهم المعيشية الضرورية كالمأكل والملبس والمسكن، إذ يمثل تحقيق هذه الحاجة سبيلا لتحقيق حاجات أخرى حسية ومعنوية مثل الحاجة للاستقرار والحاجة للإنتماء وغيرها، ولذلك اعتبر البعض أن الحافز المادي أهم أنواع الحوافز على الإطلاق، وتتبع أهمية الأجر كحافز مادي باعتبار أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، كما يمكن

عن طريق الأجر" استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية"¹

لقد عرفت المؤسسة الجزائرية غداة الاستقلال فوضى عارمة في تحديد أجور العمال نظرا لعدم تدخل الدولة في تحديد الأجور وترك المجال في ذلك لمسؤولي الوحدات الصناعية والشركات الوطنية، فطغى نتيجة ذلك طرق تشغيل غير عقلانية، وعمد بعض المدراء إلى تجميد أجور العمال وتثبيتها وإيقاف الترقيات بحجة ضعف الإمكانيات المالية، كما عين بعض العمال دون مستوى رتبهم الحقيقية في السلم المهني رغم وضوح نصوص اتفاقية المؤسسة في شأن ذلك، وكلها مظاهر برزت في ظل غياب تشريع قانوني ملزم يحفظ حقوق العمال ويلزمهم بأداء واجباتهم.

و يعتبر القانون العام للعامل أهم محاولة تشريعية قانونية سياسية لربط الأجر بالعمل ولتصنيف العمل حسب مقاييس محددة في كامل التراب الوطني، بصفته محاولة جذرية تلغي الأنظمة السابقة كلها وتعيد هيكلة القوى العاملة برتبها، فقد كان الهدف الأساسي له هو تحقيق العدالة في الأجور بين كل الفئات والتصنيف قد تقرر بمرسوم عام 1982 طبقا للمادة 04 من القانون العام للعامل (SGT) وتضمن ذلك مبدأين رئيسيين: " لكل حسب عمله، التساوي في العمل يعني التساوي في الأجر"²، وكان لذلك اثر كبير في استقرار الأجور وتحديد معايير واضحة في التصنيف ازدادت تفاصيل نظام تطبيقها بمرور الوقت، بحيث لا تبدو الفوارق واضحة جدا بين الرتب في مختلف القطاعات، إلا في حدود اختلاف المنح والتعويضات التي تتحدد وفق طبيعة النشاط.

فعلى غرار باقي التنظيمات مست هذه الإجراءات شركة سونلغاز، إذ عرف سلم الأجور خلال هذا العام تصنيفا جديدا بعد آخر تعديل سنة 2009، تم من خلاله رفع أجور العمال

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل للأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004، ص408 .
² القانون الأساسي العام للعامل (قانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978)، ص33.

بعد إعادة تصنيف الرتب وإحداث تغيير في طريقة حساب العلاوات الممنوحة بالشكل الذي يحسن مرتب كل عامل، فمن خلال المادة 249 من الإتفاقية الجماعية للشركة تضمن الشركة للعامل الحق في أجر نظير ما يبذله من مجهود والمكون أساسا من:

• الأجر القاعدي المناسب لمنصب العمل المشغول كما هو ناتج عن التصنيف التدرجي للشركة،

• التعويضات المدفوعة بحكم الأقدمية في العمل، الساعات الإضافية المؤداة، أو بسبب الظروف الخاصة للعمل لاسيما العمل التناوبي، العمل المضر، العمل الإلزامي بما فيه العمل الليلي، وتعويض المنطقة،

• العلاوات المرتبطة بالإنتاجية وعند الاقتضاء تلك المرتبطة بنتائج العمل.

فقد حلل (CLOUDE LEVY- LEBOYER) ظاهرة عدم الإستقرار المهني انطلاقا

من مؤشر عدم الرضا، واعتبره المحدد الرئيسي لها، إذ أن العمال الأقل رضا هم الذين يغادرون مراكز العمل وأن الإستقرار داخل التنظيم محدد بدرجة الرضا، وسنحاول من خلال استقراء درجة رضا العمال على الأجور وطرق صرفها ومعرفة دور ذلك كله في تحفيز العمال على الإستمرار في العمل بالشركة.

ويصرح العمال أن أجورهم تدفع لهم بشكل منتظم وحسب ما ينص عليه القانون، ما عدا ما يقدم من ساعات إضافية فهم غالبا ما يقدموه من مجهوداتهم الشخصية التطوعية، حيث يضطر بعض العمال خاصة المسؤولين منهم إلى البقاء أحيانا خارج الدوام الرسمي للعمل حتى يتسنى لهم إنهاء المهام، وقد كانت ردود العمال حول درجة رضاهم على طريقة صرف أجورهم تصب في اتجاه واحد وفي هذا الصدد يقول المبحوث رقم(11):

"عموما أنا راض على أجرتي فهي مقبولة مقارنة بأجور إدارات

أخرى كما تصرف لنا بشكل منتظم نهاية كل شهر اشتغلناه"

ويتضح أن مجموع أفراد العينة راضون على طريقة صرف رواتبهم، وهو ما دفعنا إلى

البحث عن درجة رضا العمال عن مستوى أجورهم تبعا لما هو موكل لهم من مهام، ووفقا لظروفهم المعيشية، و يخضع الاختلاف في الأجور داخل الشركة تبعا للرتبة والأقدمية ومهام المسؤولية، حيث تقسم المادة 243 من الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، مناصب العمل إلى مجموعات مهنية تضم شبكة التصنيف فيها 22 درجة مقسمة إلى 5 مجموعات اجتماعية مهنية موزعة كما يلي:

جدول رقم(12): يبين المجموعات الإجتماعية المهنية

درجات التصنيف	المجموعات الاجتماعية المهنية
من 5 إلى 10	المجموعة الأولى: تنقسم إلى ستة درجات (6) تسمى مجموعة " التنفيذ"
من 11 و 12	المجموعة الثانية: تنقسم إلى درجتين (2) تسمى مجموعة " المهارة الصغرى"
من 13 و 14	المجموعة الثالثة: تنقسم إلى درجتين (2) تسمى مجموعة " المهارة العليا"
من 15 إلى 22	المجموعة الرابعة: تنقسم إلى ثمانية درجات (8) تسمى مجموعة " الإطارات" وتضم الإطارات والإطارات السامية.
من 1 إلى U4	المجموعة الخامسة: تنقسم إلى 4 أربعة درجات تسمى مجموعة " الإطارات السامية العليا."

تتقسم وظائف الإطارات إلى ثلاث فئات:

جدول رقم(13): يبين وظائف الإطارات

الفئة	الرتبة
إطارات	الدرجات من 15 إلى 17
إطارات سامية	من 18 إلى 22
إطارات سامية عليا	الدرجات من U1 إلى U4

وبالتالي فإن أجور العمال يتحدد جزء كبير منها وفقا للدرجة التي يصنف فيها العامل والتي يحدد م ن خلالها أجره القاعدي، لتلي درجة المسؤولية ونوع المنصب كمحددتين مكملين كذلك حيث على ضوءهما تحدد نوع العلاوات الممنوحة للعامل، إلا أن كفاية أجرة العامل الإطار مثلا لا تقاس بمقدار نسبة الزيادة فيها عن العمال في درجات اقل منه، باعتبار أن الظروف الاجتماعية للعائلات تختلف من شخص لآخر، والجدول الموالي يبين شكل ومدلول مدى تناسب متوسط أجور عمال العينة مع عدد أفراد عائلاتهم.

جدول رقم(14): يوضح متوسط الأجور حسب الفئات المهنية لعمال الشركة

المجموع		12_ 4		من 4_1		متوسط الأجر حسب الفئات المهنية
ت.نس	ت.مط	ت.نس	ت.مط	ت.نسبي	ت.مطلق	
%20	13	%33	10	%10	03	منفذ (30000 الى 45000)
%36	11	%33	10	%03	01	عون تحكم 32000 الى 60000
%44	06	%14	04	%7	02	إطار 60000 فما فوق
%100	30	%80	24	%20	06	المجموع

ونلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الأجور مقارنة ببعض الإدارات العمومية مقبول جداً، إلا أنه عندما قمنا بالوقوف على الوضع الاجتماعي للعمال وجدنا أن غالبية العمال يقيمون في سكنات خاصة، وهو ما يفسر ميل أسر سكان الريف بالمنطقة إلى التحضر، فغالبية الأسر التي كانت أسر ممتدة أصبح أبناؤها يفضلون الإقامة بمفردهم، إلا أن الملاحظ لا زال النظام الأبوي يطغى على هاته الأسر فالسكن الخاص لا يعني إلا انفراد صوري للأبناء عن عائلاتهم في الكثير من الأحيان، إذ يبقى الابن ملزم بالنفقة وتحمل مسؤوليات البيت الكبير في كل مرة، وهو ما عبر لنا عنه سكان بعض القصور أنهم يقضون عطلة نهاية الأسبوع داخل القصر، والبعض منهم يرتاد يومياً نظراً لقرب المسافة بين المدينة ومكان الإقامة، وهو ما تعبر عنه نسبة 80% من أفراد العينة الذين يعيلون أسر قد يصل إلى 12 فرد، ويدخل في ذلك الأبناء والوالدين والإخوة وفي بعض الأحيان أبناء الإخوة محدودي الدخل، بينما تدل نسبة 7% من أفراد العينة الذين يقل عدد أفراد أسرهم عن أربعة أفراد اتجاه العائلة الصحراوية شيئاً فشيئاً إلى نحو الأسرة النووية، وهو ما تؤكد بعض المظاهر الاجتماعية مثل (تفضيل الكثير من الأبناء الإقامة في المدينة، رفض الزواج من خارج الأقارب، اجتماع العائلات في بعض المناسبات كالزيارة أو الأعراس).

وبالنظر إلى ما سبق يصبح متغير الحالة العائلية متغير ثانوي، فما لاحظناه أن غالبية أفراد العينة سواء كانوا متزوجين أو لا هم يشتركون في تحمل مسؤولية الإنفاق الأسري، فهم في الغالب من أصول ريفية كان يمارس أجدادهم مهن بسيطة ومن وظف منهم في مؤسسات حكومية بعد الاستقلال لا يكفي ما يتقاضاه من أجر بعد الإحالة على التقاعد على تلبية أساسيات العيش، فعلى الرغم من أن متوسط السن لدى 60% من أفراد العينة يقل عن 30 سنة أي معظمهم شباب إلا أن غالبيتهم يشاركون في إعالة أسرهم أو عائلاتهم.

وعلى هذا الأساس فإن مسألة الرضا العمالي على أجورهم تقاس بمدى قدرة أجورهم على استئفاء حاجياتهم، والعامل من هذا المنطلق ينظر إلى أجره على أنه وسيلة لتلبية حاجياته،

ومن خلال سؤالنا على ممارسة بعض النشاطات الموازية لأعمالهم بالشركة يقول المبحوث رقم (05) في هذا الصدد:

" نعم لدي محل تجاري لكن أضع من يشرف عليه"

اتضح لنا أن أفراد العينة يعتبرون أجره الشركة المصدر الرئيس في المعيش، وأن أجورهم مقارنة بالقطاعات الأخرى تعتبر منصفة، وإذا ما قورنت بما يوكل إليهم من مهام انقسم في ذلك عمال الأسلاك التقنية عن الأسلاك الإدارية حيث اعتبر الإداريون ذلك شئ طبيعي بينما سجلنا موقف الأسلاك التقنية من كثافة العمل وخطورته التي يفترض أن تغطيها بعض العلاوات التي هي مكملة للأجر ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تعويض الأقدمية
- علاوة المسؤولية
- تعويض الاستخلاف

وهناك العديد من البحوث برهنت على أن الرضا والارتياح في العمل يرتفع مع درجة التأهيل، فكلما كانت هناك ترقية مستمرة في سلم مراكز العمل، يصبح العامل اقل مشقة وأكثر كفاءة، وعلى درجة اكبر من الإستقلالية، إضافة إلى ذلك أكثر أجرا عما كان عليه من قبل.

فقد أشار ميشال ارليود (MICHEL ARLILOUD) إلى إمكانية البحث عن عمل آخر ليست متعلقة بظروف السوق فقط، إنما هي " أيضا هروب من وضع مهني يعيشه العامل ويرغب في تحسينه " ¹، فهو ينظر إلى إمكانية الإستمرار في العمل هنا انطلاقا من عدم الرضا المنطقي للوضع المهني، والموقع الإجتماعي الخاص بالعامل، فعدم إتاحة فرص الترقى أو عدم عدالتها يولد شعور لدى العامل ببقاء مركزه الوظيفي والإجتماعي على ما هو

¹ Michel arlioud, sociologie du travail, A.D.S.T,N :2, paris , 1974, p156.

عليه رغم جهوده المبذولة في ميدان العمل، فالعامل يتطلع منذ التحاقه بالعمل إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه، ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملاء عمله.

فالترقية لها أهمية ووقع خاص في نفسه تقديرا لذاته ومكافأة لمجهوداته، تشعره بالرضا وتقدير جهة عمله له، وتحفزه على تقديم جهد أكبر نظرا لإحساس العامل باهتمام المنظمة به وبإشراكه الفعلي في جو العمل تقديرا وأداء، ومن جهة أخرى فإن الاختيار السليم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب يحقق أكبر إنتاجية وبأقل وقت وجهد ممكنين.

ولذا نجد أن النظريات السلوكية حول نظام الحوافز والدوافع قد أكدت على أهمية الترقية في حث الأفراد على العمل وحسن الأداء ولعل من أهم الأفكار في ذلك ما جاء به أبراهام ماسلوا في فكرة التدرج الهرمي للحاجات، حيث تزداد رغبة العامل في تحقيق حاجات إضافية كلما حقق بعضها، فبعد تحقيق الحاجات الفسيولوجية الأمنية والاجتماعية، يطمح في تحقيق حاجات معنوية من خلال توفير الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات، والتي تعني رغبة الفرد في الوصول إلى درجة متميزة من الكفاية والمكانة الاجتماعية، أي أنها الحاجة التي تنزع الفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أرقى الوظائف، وفي هذا الصدد بحثنا مدى طموح عمال شركة سونلغاز في فرص الترقى داخل الشركة باعتبار أن ذلك يعبر طموح وأبعاد العامل في الإستقرار كعامل بالشركة، لكن قبل ذلك نعرض فيما يلي واقع اهتمام الشركة بهذا الحافز.

تهتم شركة سونلغاز بعملية الترقية باعتبارها حافز مادي ومعنوي يهتم به ويراعيه العمال كثيرا لما له من أهمية بالغة في تحقيق حاجتهم في الإستقرار، ويؤخذ بعين الإعتبار في ذلك ما يلي:

_ الإنضباط في العمل، مثل الإلتزام بأوقات الدخول والخروج

_ مردودية العمل، والمتعلقة بأداء الأدوار الموكلة طيلة عام كامل

_ التكوين، فتنقيط المواضبة ودرجة الاستيعاب والفهم للمكون مهمة في توجيه الترقية

المهنية داخل الشركة.

وتعرف الترقية في شركة سونلغاز شكلان، يتمثل الشكل الأول في ترقية الدرجة، أين

يرتقي العامل في سلم الدرجات عموديا، وترقية الرتب أين يكون الترقى أفقيا بين الأقسام،

وتأخذ مديرية سونلغاز فرع أدرار حصتها سنويا باعتبار أن تحديد وتقسيم الحصص تحدده

السلطة السلمية بالإتفاق مع المنظمة النقابية كما تنص على ذلك المادة 106 من الإتفاقية

الجماعية للشركة.

ويتم وفق هذه الشروط توزيع الحصص بعد تخصيص نصيب كل فئة عمالية تناسبا مع

عدد العمال فيها، فلا يعقل مثلا أن توزع الحصة بالتساوي بين فئة الإطارات رغم قلتها مع

عدد يفوق ثلاث أضعافها من فئة أعوان التنفيذ.

وإذ تعبر معدلات الترقية عن مدى مرونة نظام الحوافز بالشركة، تصبح قدرة الشركة

على دفع أداء عمالها بتقديم حصص كافية أمر ضروري بحكم أنها مؤسسة ذات طابع

اقتصادي هذا من جهة، ومن جهة ثانية بحكم خصوصية ممارسة النشاط الذي ترتفع درجة

المخاطرة فيه خصوصا في ظل الظروف الطبيعية القاسية جنوب البلاد، وفيما يلي سوف

نتتبع توزيع مجموعة الحصص خلال الثلاث السنوات الأخيرة.

جدول رقم (15): يوضح توزيع حصص الترقية بنوعيتها الأفقية والعمودية حسب الرتبة (2009_ شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار (2011)

التعيين / السنة	نوع الترقية والحصة	التكرار المطلق				التكرار النسبي %				
		إطار	عون تحكم	منفذ	مج	الباقي	إطار	عون تحكم	منفذ	مج
2009	أفقية (18)	03	00	04	07	11	02%	00%	04%	06%
	عمودية (23)	05	13	05	23	00	05%	12%	05%	22%
2010	أفقية (16)	04	08	04	16	00	04%	07%	04%	15%
	عمودية (23)	06	12	05	23	00	06%	11%	05%	22%
2011	أفقية (14)	03	06	05	14	00	02%	06%	05%	13%
	عمودية (22)	05	11	06	22	00	05%	10%	06%	21%
المج	أفقية	10	14	13	37	11	10%	13%	12%	35%
	عمودية	16	36	16	68	00	15%	35%	15%	65%
المجموع الكلي		26	50	29	105	11	25%	48%	27%	100%

نلاحظ من القراءة الأولية للجدول، تكرار تقريبا نفس الحصة سنويا، وكأن تقدم وتحسن

ميزانية المؤسسة يظل ثابتا طيلة مدة عملها دون ما تحسن، وهي حصة تحددها السلطة

السلمية كما ذكرنا سابقا، وبالنظر إلى توزيع الحصص حسب الرتب نلاحظ أن توزيع

الحصص قد استوفي على مدار الثلاث سنوات، بينما هناك حصة كبيرة ظلت متبقية (11

منصب) سنة 2009 لم توزع بسبب عدم توفر الشروط الكافية في المرشحين لها، وفي هذه

الحالة يحق للمدير تقديم التماس للإدارة العليا لتحويل المناصب المتبقية على فئة عمالية لا

تتوفر فيها الشروط إلى فئة أخرى لها الحق في ذلك.

وقد بلغت نسبة ترقيات الموظفين بالنسبة لأعوان التحكم 48% من مجموع حصص

الترقي للثلاث سنوات، وهي أعلى نسبة على الرغم من أن أعداد فئة العمال المنفذين أكبر

منها وبالتالي تفوقها حصة، وتبرر نسبة 27% للمنفذين حداثة تشغيل شريحة واسعة منها لم تتوفر فيها بعد شروط الترقية، تليها بعد ذلك فئة الإطارات بنسبة 25%.

جدول رقم(16): يوضح توزيع حصص الترقية حسب نوع الترقية (2009_ 2011)
شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادراة

ترقية عمودية			ترقية أفقية			التعيين/ الرتبة
الباقي	الموزع منها	الحصة	الباقي	الموزع منها	الحصة	
00	05	05	01	03	04	إطار
00	13	13	10	00	10	عون تحكم
00	05	05	00	04	04	منفذ
00	23	23	11	07	18	المجموع

ونجد في الجدول رقم(15) تبريرا للحصص المتبقية فالنسبة التي بقيت تعود نسبة 91% منها لفئة أعوان التحكم وهي فئة يحتوي غالبية عمالها على خبرة مهنية كبيرة، فشريحة واسعة منهم تتقاعد سنويا بالإضافة إلى أن غالبية الموظفين استفادوا في سنوات سبقت لذلك كانت نسبة ما تبقى من حصة هذه الفئة مرتفع جدا، عكس الفئات الأخرى التي استوفت حصصها، أما بالنسبة للترقية في الدرجة فليها شروط واضحة المعالم تتعلق بمدة زمنية معينة يقضيها العامل تمكنه من الارتقاء عموديا بشكل مباشر.

إذن من خلال عرضنا لأشكال الترقية، وطرق توزيعها خلال ثلاث سنوات، يتبين لنا اهتمام الشركة بهذا الحافز، فوجود فرصة الترقية يعتبر بمثابة دافع داخلي يزيد من الرغبة في الإستمرار بالعمل، ومن خلال إجابات المبحوثين حاولنا استجلاء هذا الشعور، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(08):

" اعتبر نفسي محظوظا، بحصولي على ترقية في الدرجة في أول

ترقية لي نظرا لكوني وحيدا في مجال التخصص تتوفر في الشروط"

فبعد التصنيف الجديد الذي عرفته الشركة مطلع هذا العام، وجدت العامل نفسه في رتبة مهندس دولة في حين أنه على الورق إطار مكلف بالدراسات، حالفه الحظ في ظرف وجيز أن ارتقى عموديا، في حين يقول المبحوث، أن غالبية العمال عادة ما يستفيدون من ترقيات أفقية متوالية تتبعها بعد ذلك ترقية في الدرجة، وهو ما يمثل بالنسبة له حافزا يدفعه الى الإستقرار في مهنته رغم فرص التوظيف الكثيرة المتاحة أمامه.

في حين يعتبر بعض العمال أن فرص الترقية في الشركة قد تقلصت كثيرا خصوصا بعد حركة التوظيف الموسعة التي تعرفها خلال ثلاث سنوات الأخيرة، حيث اشتكى بعض العمال من تقلص في الحصص الممنوحة، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(15):

" هذه المرة الثالثة التي أترشح فيها في حصص

للترقى لم استفد بعد، وممكن أن نستفيد هذا العام"

فتجد عشرات العمال في تصنيف معين يتنافسون على عدد مناصب قليل، وهنا تصبح الفرصة في الترقى ليست مربوطة بتوفر الشروط اللازمة للترشح فقط، بل أيضا بعدد المناصب المقدمة والتي تعينها الإدارة المركزية، وليس لمسيررو الفرع أي سلطة في تحديدها أو توزيعها بين العمال، إلا أننا نلمس طموح الحصول على ترقية في المستقبل موجود، وهو شعور يعبر العامل من خلاله على استقرار مهني يرقب تحسن مركزه فيه في أي وقت، وهذا بالضبط معنى الحافز، وعندما يصل العامل إلى الإقتناع به حقيقة يزيد من انتماءه لمهنته التي يعيش على أمل تحسن مركزه المهني وبالتالي مركزه الإجتماعي.

2-1 : دوران العمل

قبل التطرق إلى تطور مستوى معدل دوران العمل يجب تعريف هذا المؤشر، وهو " يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"¹، وهذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسة، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد البشرية في المؤسسة.

ويمكن أن تكون حالات ترك الخدمة بسبب الظروف التالية:²

1_ الاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار في العمل في المؤسسة؛

2_ إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء؛

3_ إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التعاقد)؛

4_ الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية؛

5_ التسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه الفرد العامل، أثر على المؤسسة.

ومن خلال الجدول الموالي سوف نحاول استقراء تطور كل مؤشر من هذه المؤشرات على مدى داخل الشركة.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

² ROMELAER Pierre: Gestion des ressources humaines, Armand colin Editeur, Paris, 1993, P82.

جدول رقم(17): يوضح حالات دوران العمل مصنفة حسب الرتب من 2008 إلى 2010

شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

الرتبة/ الحالة	2008				2009				2010			
	إطار	عون ت	منفذ	المج	إطار	عون ت	منفذ	المج	إطار	عون ت	منفذ	المج
الإستقالة	00	00	00	00	00	02	00	02	00	01	00	03
التقاعد	00	00	04	04	01	01	00	02	04	03	02	15
الطرد	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	00	00	04	04	01	03	00	04	04	04	00	18

الترميز: عون ت: عون تحكم، مج: المجموع

يتضح لنا من خلال القراءة السريعة والأولية لمعطيات الجدول، هرم شريحة واسعة من عمال الشركة بدليل ارتفاع معدلات التقاعد بمعدل 5 حالات تقريبا في كل سنة، وهو ما يؤكد فرضية ضرورة تشييب العمالة، فقرار استقرار هؤلاء العمال في الشركة والعمل حتى بلوغ السن القانونية للتقاعد حفز على الرغبة في بحث أبعاد تفضيل البقاء في الشركة طيلة هذه المدة، باعتبار أن الإستقرار في العمل مؤشر صريح التعبير عن درجة الإنتماء والولاء للشركة، ومن خلال سؤال وجهناه للعينة المبحوثة عن شعور العمل داخل الشركة أجاب المبحوث رقم(04):

" لا أحس بأني غريب من خلال العمل مع زملائي "

فقد كانت الإجابات مجتمعة على نفس الشعور بل إن البعض يستاء من تشاؤم بعض الزملاء، باعتبار أن الشركة بقدراتها المادية والبشرية يمكنها تقديم الأحسن، واستشهد احد إطارات الشركة عن ذلك بقوله (مبحوث رقم13):

" بالفعل ظروف العمل الداخلية تحسنت لكن في المقابل رافق موجة

تحضر زيادة الطلب الذي يستهلك بطريق غير عقلانية خصوصا

بعد تخفيض ثمن الوحدة الذي استفادت منه مناطق الجنوب "

فالمبحوث يشير الى الصعوبات الميدانية والتسييرية في ميدان العمل ليبرر موقفه من منتقدي أداء الشركة بحكم أنهم يجهلون ما يجري داخلها، وقد وجدنا لدى غالبية المبحوثين حماسا منقطع النظير للمشاركة في تقديم الأحسن بدليل وقوفنا على عمل بعضهم من خلال الملاحظة وهم يعملون خارج أوقات الدوام الرسمي بشكل تطوعي، فعلى الرغم من أن ضغط العمل يملي على العامل في الأحيان إنهائه في وقته بحكم ارتباطه بعمل آخر أو ارتباطه بوقت محدد أو حرص المسؤول على تسلمه في تاريخ معين، فإن العمال إلى جانب ذلك كله لاحظنا شعور عام لديهم بتقديم أكبر جهد ممكن وهو ما يعبر عن حس انتماء مهني لديهم كعمال داخل الشركة.

جدول رقم(18): يوضح حالات دوران العمل مصنفة حسب الجنس من 2008 إلى 2010

شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

مج الكلي	2010			2009			2008			الرتبة/ الحالة	
	أ	ذ	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع		أنثى
00	03	01	00	01	02	00	02	00	00	00	الإستقالة
03	12	09	01	08	02	00	02	04	02	02	التقاعد
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	الطرد
03	15	10	01	09	04	00	04	04	02	02	المجموع

الترميز: ذ: ذكر أ: أنثى

وفي المقابل لفت انتباه الباحث ملاحظة مهمة عن نوع الإستقالات المقدمة، فهم ينتمون إلى نفس الرتبة أي عملوا كأعوان للتحكم، وهم كذلك من نفس الجنس أي كلهم ذكور، فقد بلغت 3 حالات استقالة خلال الثلاث سنوات بمعدل حالة استقالة واحدة كل سنة، وهو ما دفعنا إلى البحث عن معلومات إضافية عن هاته الثلاث حالات للوقوف عن طبيعة انتمائهم للشركة وعن أسباب اتخاذ قرار الإستقالة، وبعد جمع المعطيات والتي اعتمدنا فيها بالدرجة الأولى على زملائهم من نفس القسم ومصالحة إدارة الموارد البشرية، وجدنا أن الثلاث حالات تشترك فيما يلي:

- هم عمال من تصنيف واحد كلهم أعوان تحكم ومن جنس الذكور.

- يعمل الثلاثة إما بقسم شعبة الشؤون العامة، أو قسم دراسة وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

- الثلاثة عمال ذوو خبرة مهنية معتبرة تفوق 20 سنة.

- سبق قرار الإستقالة على نفس الطريقة بطلب الإحالة على الإستيداع.

فبحكم طبيعة المناصب الإشرافية داخل أقسامهم، وبحكم طبيعة نشاط أقسامهم التي تتيح لهم فرصة الإحتكاك مع فئات كبار المقاولين والتجار والمسؤولين في إدارات أخرى، يصبح العامل أمام فرص تكوين شبكة علاقات موسعة يعجز عن تكوينها من هو أعلى منه رتبة، وهو ما أسماه بيار بورديو P. Bourdieu (رأس المال البشري) وفي بعض الأحيان تتبني هذه العلاقات عن فعل المصلحة، " فالعضوية داخل الجماعة توفر لأعضائها مزايا مختلفة، تتمثل بشكل عام بالأمن الثقافي والإجتماعي والنفسي، وبخاصة في الدول التي لم تصل إلى مرحلة السلطة القانونية بلغة ماكس فيبر Max weber ، حيث لا توفر القوانين في كثير من الدول النامية حتى ولو وجدت أي ضمانات حقيقية للعامل، ذلك " لأن الجماعة

تعتبراً مصدراً أفضل للشعور بالأمن الحقيقي للعامل...¹ و بمرور الوقت تتولد لدى العامل فكرة بلوغ مكانة ما وصلت إليه الجماعة التي أصبح عضواً فيها بشكل غير رسمي ألا وهي (جماعة المصلحة)، ويبدأ التفكير في القيام بمشاريع موازاة مع العمل داخل الشركة يديرها عنه زبائن العمل كما أسماه الدكتور أحمد هني في كتابه (الشيخ ورب العمل)، وبعد نضج المشروع يبدأ التفكير في المفاضلة بين بقاء العمل داخل الشركة أو الإستقالة منها، وهي ما عبر عنها مشال كروزيه بمساحة اللعب، وترجمها الفاعلون في هذه الحالة بطلب إحالة على الإستيداع، وهي فترة تجريبية في ميدان العمل، حيث يرخص القانون بمدة عام، بعدها ينظر الفاعل حسب استراتيجيته إن كان قرار الإستقالة قد نضج أم لا، ليطلب التمديد بعد ذلك لمدة عام إضافي ويقرر بعدها نهائياً وضع حد لعلاقته بالشركة التي صنع من خلالها شخصية جديدة.

وقد يصل الأمر إلى حد صراع المصالح، أين يرغب كل طرف في إثبات أنه الأقوى والأجدر، وهنا يصبح الصراع سلبياً كون أن المصالح خارج نطاق عمل الشركة، فقد توظف الشركة أحياناً صراع موظفيها حول العمل بشكل يخدم أهداف الشركة، وبالتالي فإن التنظيم الرسمي في هذه الحالة مسخر لخدمة مصالح جماعات مصلحة معينة، وعليه تصبح المكانة في هذه الحالة تلعب دوراً بارزاً كون أن الجميع يهدف إلى صنعها، وفي ها الصدد أشار علينا المبحوث رقم(01):

"نعم كان لأحد العمال المستقبليين انتماء نقابي بالشركة حيث كان

عضواً ممثلاً بها، كما عمل أيضاً مندوب عن لجنة المشاركة"

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 5، 2009، ص150.

فيشير المبحوث إلى أن أحد حالات الإستقالة كان رئيس فرع النقابة وعمل مندوبا في لجنة المشاركة داخل الشركة، وبالتالي فإن الفاعل في هذه الحالة يلعب دور المريض والطبيب في نفس الوقت، أي أن التنظيم البيروقراطي في هذه الحالة يوفر له الجو للقيام بأدوار عدة ويوفر له الحصانة والحماية في بعض الأشياء بحكم انتمائه النقابي.

إن يكشف لنا هذا التحليل أن هناك حالات نادرة يخلقها في الأساس طبيعة التنظيم البيروقراطي، الذي يخلو من الصرامة والعدالة في تطبيق القوانين، أين يصبح انتماء الشركة أحيانا هو انتماء مصلحة ينتهي بانقضاء هذه المصلحة، حيث يصبح التنظيم مطية لصنع واحتلال مراكز اجتماعية جديدة بشكل أسرع وأسهل.

وتتعدد مقاييس حساب معدل دوران العمل حسب حالة التغيير، فهناك من يستعمل معدل دوران العمل بالنسبة للعمال المعينين، وذلك عن طريق المقياس التالي:

معدل دوران العمل = عدد العاملين المعينين خلال الفترة / متوسط عدد العاملين خلال الفترة × 100 %

ومنهم من يستعمل المقياس الخاص بالعمال تاركي الخدمة وذلك بالصيغة التالية:

معدل دوران العمل = عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة / متوسط عدد العاملين خلال الفترة × 100 %

لكن هاذين المقياسين لا يعبران عن المعدل الحقيقي لدوران العمل خاصة خلال فترات الانتعاش أو الكساد الاقتصادي، لأن هاتين الحالتين تؤثران بشكل ملموس على حجم القوى العاملة في المؤسسة، ويحسب المقياس الذي يجمع هاتين الحالتين، التعيين وترك الخدمة، عن طريق حساب متوسط حالات الترك والتعيين خلال الفترة بالنسبة لمتوسط عدد العاملين لنفس الفترة، و يعبر عنه بالصيغة التالية:

معدل دوران العمل = متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة / متوسط عدد العاملين خلال الفترة × 100 %

ويعتبر هذا المعدل المؤشر الذي يصف حقيقة دوران العمل في المؤسسة بصفة موضوعية ويؤخذ به في كل الأوقات في حالات الأزمة وحالات النمو أيضا.

وللوقوف على معدل دوران العمل داخل الشركة اعتمدنا القانون الأخير حسب حالات التعيين والترك للخدمة في حساب ذلك وهو خلال الثلاث السنوات كما يلي:

معدل دوران العمل = متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة / متوسط عدد العاملين خلال الفترة $\times 100\%$

$$\text{متوسط عدد العاملين المعينين} = 3/56$$

$$= 18$$

$$\text{متوسط عدد العاملين التاركين للعمل} = 3/18$$

$$= 06$$

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة} = 3/284$$

$$= 94$$

ومنه

$$\text{معدل دوران العمل}^1 = (94 / 18 + 06) \times 100\%$$

$$= 25\%$$

وتعتبر نسبة 25% عن درجة عالية في دوران العمل، تفرض على المؤسسة الإنتباه وإعادة النظر في سياسة إدارة مواردها، خصوصا وأنه كلما ارتفع معدل دوران العمل كلف الشركة تكاليف إضافية تعويضا للمناصب وحفاظا على استقرار وتنظيم العمل، وكل هذه التكاليف قد تنعكس عن جودة الخدمات وسعر السلعة أو الخدمة المقدمة، مما قد يؤثر على

¹ مصدر المعطيات أنظر الجدول رقم (19، 20).

مردودية الشركة حالياً، وعلى تنافسيتها مستقبلاً في حالات بروز شريك منافس لها في مجال النشاط.

3-1: التنقل في العمل

يدل حسب اللغة على فعل أو حركة تتم من مكان لآخر.

وتعني حركة العمل بالمعنى العام " انتقال العامل من مكان لآخر، أو من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر ضمن المنشأة الواحدة " ¹، وهناك نوعان من الحراك: أفقي أي انتقال العامل من مهنة لأخرى أو من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر، وعمودي، أي الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى (الإرتقاء بالسلم الوظيفي).

حسب ج. هونتر (G.Hunter) وأغرهام ل. ريد (Agraham.L.R) التنقل يتعلق بجانب هام وأساسي والمتضمن لكل التغيرات التي تدخل في موضع العمل أو في نشاط العمال، ولكن العمال يعملون من موضوع التنقل الفيزيقي بين الأعمال المختلفة داخل نفس المؤسسة، وبين مختلف المؤسسات أو فروع النشاطات، أو بين مختلف المناطق الجغرافية.

انطلاقاً من هذا التعريف لمفهوم التنقل الذي يمكننا من استخلاص مستويات مختلفة للواقع الإجتماعي لهذه الظاهرة والتي تتجلى لنا من خلالها صورته وأشكاله.

التنقل العمودي: يقصد بهذا الشكل أو النوع حسب HUBERT MACE تلك الحركة نحو مناصب العمل وفق عمل تسلسلي أكثر ارتفاع أو انخفاض، فيعني ذلك الانتقال من فئة اجتماعية إلى فئة اجتماعية أخرى، وهذا النموذج من التنقل يمكن أن يترجم بعبارة التنقل

¹ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 131.

الإجتماعي الذي يعرف بدوره كتغير لموضع بنيات مستوى الفئات السوسيو مهنية، إضافة إلى تغير الموضع على مستوى هذه الفئات.

التنقل الأفقي: هذا الشكل من التنقل يجمع بين ثلاث نماذج للتنقلات هي:

*التنقل المهني: يعرف على أنه عبارة عن حركات عمالية من مهنة إلى مهنة أخرى.

*التنقل القطاعي: يكون بالانتقال إلى مؤسسة جديدة تمارس نشاطا يختلف كل الاختلاف عن نشاط المؤسسة الأولى.

*التنقل الجغرافي: يطلق عليه مصطلح الحركات السكانية، أي اليد العاملة التي تنتقل من منطقة لأخرى أو من إقليم لآخر.

والملاحظ أن النوع الأول يمكن أن يشتمل على الأنواع الثلاثة، باعتبار أن تغيير المهنة قد يصاحبه تغيير في نوع النشاط والمنطقة كذلك، ولعل التنقل داخل المؤسسات عموديا وأفقيا هو ما يهتما أكثر في هذا البحث، فالتنقلات ما بين المؤسسات يمكن أن تكون نتيجة لتفاعل حاصل، يعني ذلك أن العامل مدفوع هو أيضا من طرف باعث ما، ليتخذ قرار وضع حد للصلة بمؤسسته من جهة، ومع رب العمل من جهة أخرى، وهذا الانتقال يطلق عليه اسم التنقل الإرادي، ويسمى غير إرادي إذا جاء من طرف رب العمل.

ولعل كلا النوعين من التنقلات خصوصا ما كان منها إراديا، تمثل مؤشرا يعبر عن درجة الإنتماء والولاء للمؤسسة، فبقاء العامل في مهنته هو مؤشر على الإستقرار والرضا عن العمل، وقرار انتقاله يبين على العكس، إلا أن هذا التفسير يبقى في نظرنا قاصرا بحكم أن قرار العامل لا يحكمه وضعه المهني فقط، بل قد يتعداه إلى وضعه الإجتماعي والإقتصادي أيضا.

وقد حاولنا الوقوف في شركة سونلغاز على حالات انتقال أو حركة عرفتھا الشركة ولم نتحصل على معطيات في هذا الخصوص، وبالتالي اعتمدنا على كشف تصورات الباحثين للرجبة في التنقل، وكانت إجابات المبحوثين كلها تصب في الرجبة في الإستمرار بالعمل بالشركة وعن أسباب ذلك لخصنا إجابات المبحوثين في الجدول التالي:

جدول رقم(19): يوضح أسباب رفض التنقل لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

التكرار النسبي	التكرار المطلق	التعيين/ التكرار
39%	15	احقق ضروريات حياتي
32%	12	مرتاح بالعمل هنا
24%	09	لم أجد غيرها أو أحسن منها
05%	02	عمل والذي بها
100%	38	المجموع

ملاحظة: إجابات المبحوثين تفوق عدد العينة نظرا لتعدد إجابات بعض المبحوثين.

ومن خلال إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 39% من العمال يحققون ضروريات حياتهم اليومية من الأجر الذي يتقاضونه لذلك هم مستقرون في أعمالهم، بينما ما نسبته 32% أرجعت سبب عدم تنقلها إلى الإرتياح في العمل ويرجع الإرتياح في العمل إلى الرضا الوظيفي، فتوفير جو ملائم للعمل، ونظام حوافز جيد، وأجر مقبول يجعل العامل عادة يرضى عن عمله ويحفزه على انتماء أكبر لمهنته، وقد تقاطعت نتائج إجابات المبحوثين مع توصلت إليه دراسات وأبحاث علماء ومنظرين كثر فمن بين الإقتصاديين الذين ركزوا على ذلك نجد واروت داديمار (Warrot D'adhemar) الذي يرى أن الأجر هو " الحافز الأساسي لبروز ظاهرة التنقل"¹.

¹ C.Warrot D'Adhemar, Etude des conditions, Socio- économiques de la mobilité des travailleurs de l'industrie Algerne , s.n.s, complexe d'Elhadjar, 1973 , p 112 .

ففي دراسة أجراها (R.B.REDWAY) حول التنقل ما بين الفروع في الولايات المتحدة الأمريكية، خلص إلى تفسير التنقلات النشيطة باعتبارها نتيجة لعروض العمل الموجودة في سوق العمل، ويقرب التنقل إلى عامل الإرغام والإجبار الخارجي، وهو عامل مهم في نظرنا يدفع العامل إلى المفاضلة مثلا بين نشاطين يحققان له منافع ومزايا غير متكافئة، وهو ما عرفته المؤسسة الجزائرية في مرحلة الشركة الوطنية (1965_1971) أين عرفت هجرة موسعة لعمال قطاعات معينة إلى قطاعات أخرى طلبا لأجور وحوافز أعلى، خصوصا في ظل الظروف الإجتماعية التي كان يعيشها العامل الجزائري آنذاك، كعدم كفاية الأجور وضعف القدرة الشرائية للعمال، وسوء العلاقة ما بين العمال والمسيرين.

ومن بين الأسباب الدافعة لتنقل العمال كذلك ظروف العمل، فالظروف المحيطة بالعامل من تجهيزات وخدمات بالإضافة إلى ذلك طبيعة التنظيم المتواجد على نطاقها كالعلاقات السائدة بين مختلف المستويات السلمية، كل هذه العوامل ذات أثر كبير ولها دور مهم في عملية استقرار العمال من عدمه، وبالتالي اللجوء إلى التنقل، ولذلك كلما توفر للعامل جوا أكثر تناسبا مع متطلبات العمل كلما قلل ذلك من قرارات انتقال العمال إلى مؤسسات أخرى، وكان ذلك دافعا قويا لتحسين الأداء وتحسين إنتاجية المؤسسة.

فقد حلل هبرماس (JURGEN.HABERMAS) بناء على اقتراب ينطلق فيه من ثلاثة

متغيرات هي:

— حالة الوسط أو البيئة

— المميزات الفردية

— العلاقات النفسية مع الوسط.

وعلى هذا المستوى ننظر إلى الأفراد مجتمعين، لكي نشير إلى ان ردود أفعالهم مختلفة فكل فرد له مدى من القابلية للظروف التي يعيشها داخل المؤسسة وخارجها، من أجل هذا فإن المميزات كالسن، والجنس، والمستوى التعليمي والثقافي، والحالة العائلية ودرجة التأهيل، والأقدمية هم عناصر مهمة تحكم ظاهرة التنقل العمالي.

وهناك دراسة أخرى التي ركزت في عملية التنقل على الأجور و التنظيم السيئ ، و تتمحور هذه الدراسة على أن الذهاب الإرادي للعمال راجع إلى سوء التنظيم و الأجر أي بصفة عامة الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة، وصاحب هذه الرسالة هو بول البون (Paul Albaun) الذي اعتمد في دراسته على وقت العمل الذي يقضيه العامل داخل المؤسسة إضافة إلى بعض المعطيات البيوغرافية و لقد توصل إلى نتائج يمكن أن نقسمها إلى ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى : يرى فيها أن ذهاب العامل يرجع إلى عدم تكيفه و تأقلمه مع منصب العمل، وهذا يمكن ان يكون راجع لأن رؤسائه في المؤسسة قد وضعوه في مناصب أو منصب عمل لا تتلاءم مع قدراته و تأهيله المهني، خاصة إذا علمنا أن العامل الشاب يبحث في بداية عمله على منصب يراه مهم ويضمن بفضلته مستقبله.
- المرحلة الثانية: لاحظ تبعاً للقاعدة العامة المتمثلة في أن العمال عندما يصلوا إلى سن معين يرفضون التنقل بحثاً عن الأمن لان إعادة تنصيبهم في مؤسسات أخرى صعب نظراً لسنهم كما أسلفنا الذكر ولاحظ كذلك وجود حالات شاذة تدفع بالعمال للتنقل راجعة لأسباب عائلية صعبة.

ويوضح الكاتب أن التنقل العمالي غير مرتبط فقط بالجو الاجتماعي حيث أن هذا الأخير لا تظهر أهميته سوى في حالة استقرار سوق العمل، أين يكون تحت تأثير و سيطرة

الوضع الاقتصادية العامة، إذ يقول في مرحلة التوظيف الكلي أن العمال ينتقلون بكل سهولة على العكس في فترة البطالة.

من خلال هذا يمكن القول " أن مؤشرات التنقل أو التفكير في التنقل دائما مرضية و مقبولة لان العمال الذين لم تتح لهم فرصة التفكير في التنقل يكونون غير راضيين ببعض المظاهر السائدة في المؤسسة ومجبرين على البقاء كعمال في المؤسسة في الوقت نفسه¹

و كانت مجموعة العمال الذين تركوا منصب العمل قد بلغت نسبتهم 20% من أفراد العينة الكلية و قد تبين أنهم اقل رضا بالنسبة للمقاييس العشر السابقة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن عدم الرضا أو تقبل لتلك المقاييس و بعضها من أسباب عدم الاستقرار بالعمل²

كما تبين أيضا نتائج الجدول رقم(19) في دراستنا، أن ما نسبته 24% من مجموع عينة البحث استقرت في عملها كونها لم تجد بديلا عنه أو أحسن منه في سوق العمل، وبالتالي هو اعتراف ضمني بإمكانية اتخاذ قرار الإنتقال في حالة ما أتاحت فرص توفر ظروف عمل أفضل مما تقدمه الشركة، ولذلك هناك بعض الاقتصاديين الذين يرون أن من بين الأسباب الرئيسية للتنقل العمالي هو نتيجة وجود وفرة فرص العمل المتاحة، من خلال هذا تتجلى لنا فكرة العرض والطلب، ويتضح من ذلك سوق العمل وأثره في بروز هذه الظاهرة، فإذا كانت هناك وفرة على نطاق الوظائف أو مراكز العمل وبالمقابل ندرة اليد العاملة، فان ذلك سوف يكون دافعا للتنقل العاملة بين الوظائف، خصوصا ذوي الدخل الضعيف بحثا منهم على الأجر المرتفع.

كما تبرر نسبة 5% من إجابات المبحوثين، سياسة توظيف تنتهجها بعض المنظمات "وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباع هذه الطريقة يكون أكثر وضوحا في

¹ -Paul Albau, problèmes humains de l'entreprise, collection bourdas, paris, 1975, p : 89-92 .

² -عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية مصر، 1977 الصفحة 60-61.

المنظمات الصغيرة"¹، وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء والإنتماء للمنظمة من قبل العاملين بها وزيادة الشعور بالرضا لديهم، ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، كما قد تكون هناك تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية هي التي تحدد سير العمل بالمنظمة.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص89.

مناقشة الفرضية الثانية:

حاولنا من خلال هذه الفرضية استجلاء أثر البعد التحفيزي لمشاركة العمال على دافعية الإستقرار المهني لديهم، وقد توصلنا إلى إثبات هذه الفرضية، حيث وجدنا رغبة قوية لدى العمال في الإستمرار بالعمل في وظائفهم، خصوصا من قضى منهم سنوات عمل طويلة، تعبر عن أقدميته في العمل والتي لها علاقة بارتفاع أجرته، وبتحديد مركزه الوظيفي، ولها علاقة بتميز أدائه عن غيره من الزملاء يصبح حينها العامل من الصعب عليه التضحية بامتيازات يرى أنه ضحى من أجلها بسنوات من عمره وساعده في بلوغ ذلك غيره من الزملاء، لدرجة يصبح فيها عمله جزء من حياته اليومية قد يقضي من وقته فيه ما لا يقضيه من وقت مع أسرته، وهذا ما يعبر عن ارتباط وانتماء العامل لمهنته.

فمن خلال اختبار الفرضية وجدنا رضا عام تقريبا على الأجر المتحصل عليه وفرص الترقية المهنية بالشركة، خصوصا وأن العامل عادة ما يقارن نفسه بأجور آخرين من رتبته في إدارات أخرى، وقد لمسنا أثر التحفيز المادي قوي في نفوس العمال باعتبار الأجر معيار تقاس به تلبية الحاجات في المجتمع، وتحدد بذلك من خلاله المكانة الإجتماعية للأفراد، فمصدر رضا العامل ينبع من مدى توافق أجرته مع حاجياته الضرورية، ليفكر حينها بعد ذلك في تحقيق حاجات أخرى، فحاجة الإنتماء لجماعة يتقوى بها العامل ويستقي منها معايير هي حاجة تلي تحقيقه لضروريات العيش أو متطلباته الأسرية.

ومن خلال تحليل معطيات إحصائية حول دوران العمل بالشركة بينا أن ارتفاع معدل دوران العمل هو نتيجة خروج شريحة واسعة من العمال وصلت سن التقاعد، يتطلب تعويض سريع لها حفاظا على استقرار العمل أداء ونتيجة/ وفي حالات الإستقالة تعبير صريح عن أثر التنظيم غير الرسمي الذي يجعل العامل انتماءه إليه مصدر للقوة ومصدر ضغط يحقق من خلاله مصالح شخصية خارج انتماءه للجماعة الرسمية.

ومن خلال مفهوم الحراك كشفنا عن رغبة العمال في الإستمرار بالعمل في الشركة، حيث بين التحليل أن هناك اتجاه إيجابي يحمل على الرغبة في الإستمرار بالعمل في الشركة لدى عينة البحث نظرا لأسباب مختلفة أهمها الرضا عن الأجر والإرتياح في العمل، فالعامل يفاضل بين الإرتياح النفسي والإرتياح المادي، فيفضل البقاء أحيانا في شركة قريبة من موطن إقامته بأجر زهيد على أن يكابد عناء وظيفة في مكان بعيدا عن مسؤولياته الأسرية وبأجر أعلى منه.

2- الإنتماء المهني (قيمة العمل، روح المبادرة وتحمل المسؤولية)

1-2: قيمة العمل بالمؤسسة الجزائرية

➤ معنى القيم

لهذا المصطلح أهمية كبيرة في علم الاجتماع والإقتصاد والفلسفة، فقد استعان فيبر بهذا المفهوم في تبيان أهميته في تكوين الروح الرأسمالية، أما دوركايم فشدد على أهميته لإثبات التمييز الذي أقامه بين التضامن الآلي والتضامن العضوي، وكلاهما بين دورها في تشكل الوحدة الإجتماعية باعتبار أن القيم شيء مترسخ ونهائي ومرتبطة عادة بالتجربة الدينية.

فالقيم بالنسبة للعالم الإجتماعي " هي حقائق تعبر عن البناء الإجتماعي " ¹، وهو لا يهتم بتخمين وزنها الجوهرية بقدر ما يهتم بتطبيقها على الأفراد والجماعات بغية معرفة مستوياتهم الإجتماعية والفوارق السيكوإجتماعية التي تميز بعضهم عن بعض، إذن القيم الإجتماعية التي هي عناصر بنائية مشتقة من التفاعل الإجتماعي تشكل المكونات الجوهرية للنظرية الإجتماعية، وتعتبر دراستها من الأهداف الأساسية للبحث الإجتماعي.

وقد اهتم العديد من الباحثين بتحديد مفهوم القيم، فمثلا يعرف سميث وآخرون القيمة بأنها تطلق على ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو إجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية.

أما المعايير فهي " قواعد السلوك التي تعكس أو تجسد القيم في ثقافة ما " ²، وتعمل القيم والمعايير سويا على تشكيل الأسلوب الذي يتصرف به أفراد ثقافة ما إزاء ما يحيط بهم، ففي الثقافات التي تعلي من قيمة التعلم نجد المعايير تشجع الطلبة مثلا في هذا الإتجاه، وفي

¹ عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة مصر، 1983م، ص 192، 193.

² أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة (فايز الصياغ)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005م، ص 83.

الثقافات التي تعلي من شأن الكرم والضيافة نجد المعايير تؤكد مثلا على مظاهر حسن الإستقبال وتقديم الهدايا.

فالقيم والمعايير تختلف من ثقافة مجتمع لآخر، فبعض الثقافات تصبغ قيمة عالية للنزعة الفردية بينما تركز ثقافات مجتمعات أخرى على الإحتياجات المشتركة لأفراد المجتمع، بل قد تتناقض في المجتمع أو داخل الجماعة الواحدة، كأن تركز جماعات على قيمة المعتقدات الدينية، بينما تميل مجموعات أخرى إلى إعطاء قيمة أعلى للتعلم.

وعليه يمكن تعريف القيم على أنها مجموعة معايير مكتسبة خلال التنشئة الإجتماعية، تترسخ في ذهن الفاعل فتوجه سلوكه بالشكل الذي يبدو له طبيعيا، في حين يبدو في نظر فئة أخرى تحمل قيم مغايرة سلوك غير طبيعي، فللقوم بما تحمله من معايير دور في تحديد اتجاهات الفاعلين وانتماءاتهم، وكلما كانت هذه المعايير أقرب للتشابه كلما كانت الوحدة الإجتماعية أكثر تشكلا وانسجاماً.

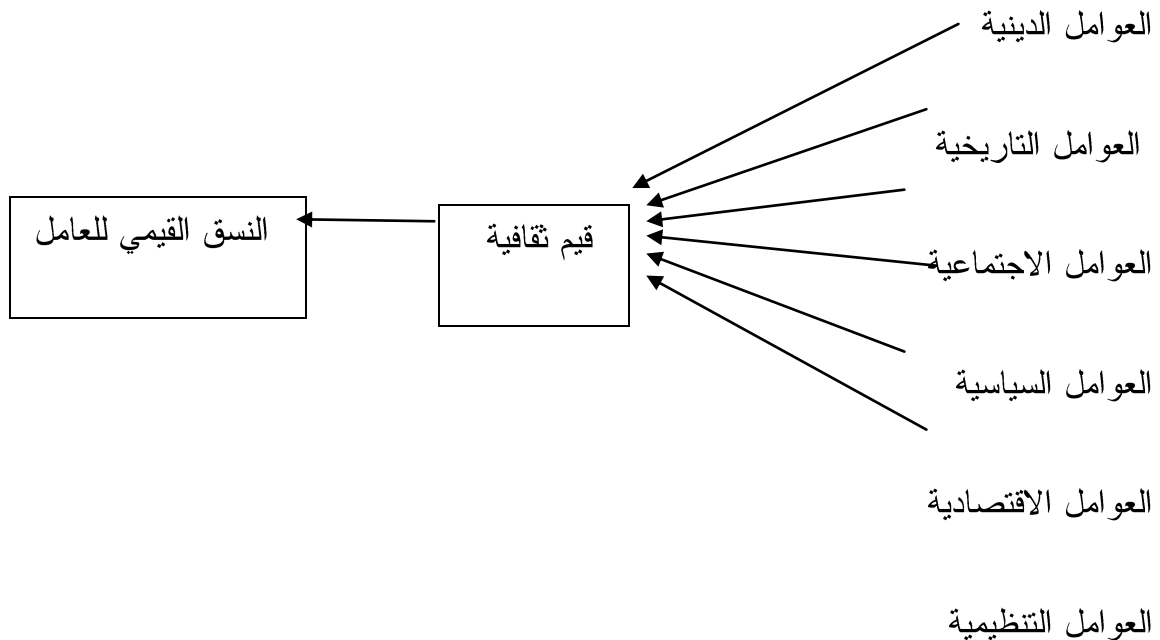
➤ قيمة العمل والسلوك المهني للعامل

لا تنطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من العدم، إنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم.

تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صور نسق مترابط، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل.

يمكن تحديد العناصر المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل في مجموعة من العوامل والمتمثلة في العوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية، التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكياته وطرق معاملاته.

الشكل رقم(02): المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل



المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص 15.

فإذا كانت القيمة الاقتصادية، تدور حول النادر وغير المتوافر، فإن القيمة الاجتماعية تنتسم بما هو مرغوب فيه اجتماعيا، وتتسم بمدى القبول الاجتماعي، فتزداد وتنقص القيمة الاجتماعية حسب درجة القبول الاجتماعي مثل قيمة عمل المرأة في مجتمع من المجتمعات. أما القيمة الدينية فتدور حول موضوعات ذات قداسة، فمثلا عند المسلمين يعتبر الإسلام مخزنا قيما يتأثر به العامل في حياته المهنية فيفرق مثلا بين الحلال والحرام في تعاملاته، وتقاس القيمة السياسية بمدى الإحتكاك الجماعي وبدرجة استقطاب الناس وتجمعهم حول شخص من الأشخاص يتسم بالجاذبية الاجتماعية مثل قادة الأحزاب أو ممثلوا البرلمان.

ومن خلال إجابات المبحوثين حاولنا الوقوف على مدى تقدير انجاز العمل لديهم، وذلك بالقياس مع القيم السائدة لديهم والتي تعتبر نتاج تنشئة اجتماعية طويلة، ومن خلال سؤال وجهناه للمبحوثين عن أثر مقدار الوقت الذي يقضونه في العمل على التزاماتهم العائلية في المدينة أو القصر أجاب المبحوث رقم(09):

" نعم كنت أفكر في بدايات التحاقني بالمنصب في بعض

الإلتزامات العائلية وبعدها تعودت على ذلك تدريجيا "

جدول رقم(20): يوضح توزيع العينة حسب مكان الإقامة

السكن/ التعيين	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ريف	17	56%
حضر	13	44%
المجموع	30	100%

وتبين إجابة المبحوث أن الوظيفة شغلته في بدايات عمله عن التزاماته عائلية كثيرة، وذلك متعلق خصوصا بالنسبة للفئات الاجتماعية التي لم تعرف استقرارا أسريا بعد، فقد أكد سكان الريف الذين تبلغ نسبتهم 56% من مجموع العينة على أن هاته الصعوبات تبدو جلية أكثر في بدايات العمل، وتبدأ تزول شيئا فشيئا بحكم التعود من طرفه ومن طرف العائلة على العمل الجديد، فالأسر الريفية لم تتعود عن غياب أبنائها بحكم طبيعة الأعمال التي كان يمارسها الأجداد والتي تعتمد على الفلاحة والبناء والحدادة وهو ما نسميه بالمهن التقليدية، ويشغل الابن منذ نعومة أظافره ليعين أباه في ذلك، فعلى الرغم من بلوغ القرى والأرياف

مظاهر متقدمة من التحضر إلا أن مرجعيات مثل (الأرض، السكن، الحرفة،..) تبقى رموز بالنسبة لسكان مناطق الأرياف.

أما بالنسبة لسكان الحضر الذين تبلغ نسبتهم 44% من مجموع عينة البحث فمصدر انشغالهم يرجع في الأصل إلى حجم أعباء سكان المدينة الذين تتعدد حاجياتهم وتزداد طموحاتهم بحكم تعدد الفرص، فقد يفكر العامل في لحظة من اللحظات في ظل عدم كفاية الأجر في ممارسة نشاط موازي مثل التجارة أو إحدى الحرف الرائجة، أو يفكر في متابعة دراسات أعلى طموحا في تحسين مستواه العلمي أو الأدبي، فالحاجات تختلف من شخص لآخر ومن منطقة لأخرى، ومن هنا التفت (أبراهام ماسلو) إلى تلك الجوانب السيكولوجية الكامنة في القيمة، وكيف تلعب الحاجات دورا في تحديد طبيعة القيم بالالتفات إلى حاجات الكائن العضوي التي تختلف من شخص لآخر وتتطور وتتبدل بمرور الوقت، كما أكد (بارسونز) على أن " القيمة هي التي تحدد إطارات بنية الفعل الاجتماعي، ولذلك يشتمل الإطار المرجعي للفعل الاجتماعي عنده على ثلاثة أدوار هي: دور < الفاعل > ودور <الموقف > ودور <الموجهات>"¹.

ففي دراسة (بارسونز) عن (موجهات القيم وأنساق الفعل) نظر إلى القيم باعتبارها مجموعة معايير أو قواعد للاختيار بين عدد من الموجهات، ومن هنا تؤدي القيم وظائفها الاجتماعية باعتبارها أجزاء أساسية من الثقافة، حيث تعبر تلك العناصر المشتركة والجوانب المقبولة اجتماعيا والمحددة في أنساق رمزية Symbolic Systems، ومن ثمة تدخل القيم كعنصر جوهري في تركيب البناء الاجتماعي، استنادا إلى القيام بوظيفة عضوية وضرورية تقوم بها أنساق القيم، وهي وظيفة التماسك والتضامن.

¹ قباري محمد اسماعيل، أسس البناء الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1989، ص145.

وباعتبار غالبية عمال شركة سونلغاز من سكان المنطقة فإنهم بالضرورة يحملون عاداتها وتقاليدها، وإذ تصبح العادات والتقاليد قيمة اجتماعية يتربى عليها العمال وبالتالي يصعب التخلي عليها ويجد العامل نفسه مجبرا تلقائيا من خلال قوة داخلية تدفعه إلى الدفاع عنها في حالة مساسها، خصوصا ما تعلق بالمعتقدات الدينية باعتباره تمس الروح وتعتبر مرجع للحكم على تصرفات الأفراد، " فقد شهد القرن الثامن عشر واقعا على أهل الكتلكة (الكاثوليك) كان يظن أن السلطة الدينية قد بادت ولم يبق لها أثر، لكن لم يمض إلا بضع سنوات حتى قام الناس ينشدون معابدهم فاضطرت الدولة إلى إعادة الدين الذي طمست معالمه بالأمس"¹

فالمجتمع الأدراري معروف بطابعه المحافظ، من خلال انتشار الزوايا والكتاتيب التي لا زال يتوافد عليها طلبة العلم من أقطار الولاية طلبا لعلوم الدين، كما تعرف بطابعها الفلاحي البسيط الذي يعتمد فيه على أنظمة السقي بالفقاير، وانتشار عادات خاصة بالأعراس والمناسبات الإحتفالية مثل الزيارات التي تشتهر بها المنطقة ويجتمع فيها الناس من كل مكان.

إن الشيء الذي تعرفه المؤسسة الجزائرية هو نقل لقيم ثقافة مجتمعية إلى داخل المصنع، لتطغى محل قيم الإلتزام داخل المصنع، فقد أكد لنا مسؤولوا شركة سونلغاز أن التعامل جد مرن مع العمال في فترات مثل فترات الزيارات والأعراس وفترات الحرث أكتوبر من كل سنة، فيسمح لهم بالخروج أو التأخر وأحيانا التغيب بإذن أو ترخيص من المسؤول المباشر، وعندما سألنا عن سبب استعمال هذه المرونة في التعامل أجابنا المبحوث رقم(12) بقوله:

" الإنضباط في مثل هذه الفترات عندنا لا يتأتى عند العمال الا في حالة

ما إذا كان في عطلة، بحكم كثرة الإنشغالات والإلتزامات لديهم"

¹ غوستاف لوبون، روح الإجتماع، موفم للنشر، الجزائر، 1988، ص93.

فإكرام الضيف في مناسبة الزيارة يمثل قيمة اجتماعية، قد تعلق عند البعض قيمة عن مهام والتزامات العمل، والصلاة في وقتها تمثل قيمة دينية تلزم العامل أداءها في مكان العمل، لذلك أصبحت المنظمات الحديثة تأخذ هذه المعايير بعين الحسبان ضمانا لرضا العامل وانتمائه وإخلاصه في العمل، كتوفير أماكن الاستراحة والأكل، وأماكن العبادة.. الخ، وفي هذا الإطار نجد فيبر ربط نظريته المشهورة (نظرية الفعل الاجتماعي) بين الفعل ونمط القيم، فالفعل الاجتماعي يتجه دائما إلى تحقيق تلك القيم الاجتماعية السائدة، حيث يتماشى السلوك ويتبلور مع موجات الفعل، فالسلوك الذي يصدر أصلا لتحقيق قيمة اجتماعية معينة خصوصا حين يمارس الإنسان سلوكه بالتحامه بقيم جمالية ودينية، مثل قيمة الولاء أو الوفاء، وقيمة الواجب، وقيمة الشرف، هذه القيم لا يمكن إدراكها أو معرفتها إلا بحدس جوهري.

ويتحقق انتماء العامل المهني عندما يصبح العمل بالمؤسسة بالنسبة له ذو قيمة والمساس به يعتبر مساس بشخصه، فهو يذود عن وظيفته ويخلص في أداء واجبه وفي نفس الوقت راض ومقتنع بدوره، وفي هذا الإطار أجرى الدكتور محمد السويدي دراسة على مجتمع تمناست وخلص إلى أن الناس فيها لا يشتغلون إلا بقدر ما يكفي قوتهم لفترة زمنية محدودة، فعندما يحتاجون إلى أموال يذهبون إلى محطات التنقيب عن المعادن، يشتغلون فيها مدة شهر أو شهرين ثم يعودون إلى بلدتهم يقضون معظم أوقاتهم متكئين على الجدران حتى تنتهي النقود ثم يذهبون مرة أخرى للبحث من جديد.

ويرى نفس المؤلف أن كثيرا من مؤسسات التنقيب قد اشتكت من انقطاع العمال المتكرر، الشيء الذي أربك سياستها المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في المنطقة، وقد ينسحب العامل من الشركة دون سابق إنذار بعد الحصول على المبلغ الكافي ومنه فقد خلس الدكتور سويدي محمد إلى بعض الملاحظات المتعلقة بثقافة العامل البدوي فهو:

- ❖ يحتقر الأعمال البسيطة فهو يعتبرها منافية لمركزه ومسؤوليته.
 - ❖ يعتبر الرقابة على عمله نوع من السجن.
 - ❖ العمل المستمر يقيد العامل في المكان والزمان وهذا يتنافى مع حياتهم التقليدية التي ليس لها محددات المكان والزمان.
 - ❖ عدم الانضباط بالمواعيد الناجمة وعدم إعطاء اعتبار للوقت وعدم التقيد به.
 - ❖ انخفاض الأداء في العمل وعدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيد بها وهذا ما أكدته دراسة "مقدم عبد الحفيظ"¹، كثير من العمال يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي فهم يشعرون بالتذمر في تنظيم يتميز بالانضباط، ويشعرون بانخفاض في كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتقيد الحرفي لإجراءات العمل، وكردهم فعل فإنهم يخفضون من مستوى أدائهم.
 - ❖ احتقار الأعمال البسيطة وأعمال البذلات الزرقاء الناجم عن الشعور بأنها تنتقص من كرامة الفرد وشخصيته من ذلك مثلا الاعتقاد إن البذلات البيضاء تعبر عن مكانة مهنية واجتماعية محترمة، وهذا ملاحظ في المستشفيات حيث أن بعض الممرضين يتباهون أمام المرضى في لبسهم بذلات خاصة بالجراحين والأطباء اعتقادا منهم أنهم يجدون الاحترام المطلوب، في حين يتذمرون من لبس بذلات من ألوان أخرى.
- لكن الصورة النمطية لدى كثير من الأفراد خصوصا الشباب يحتقرون الأعمال البسيطة مثل غسل السيارات، أو حمالا في إحدى الفنادق، أو غسل الأواني في المطعم، لكنهم يرحبون بها في أوروبا ولا يجدون حرجا من ذلك، والسبب يعود أن الثقافة والعقلية للمجتمعات الأوروبية لا تحتقر العمل مهما كان نوعه ومنه لا يشعر الشاب بانخفاض من كرامته وشخصيته في حين عندنا (في المجتمعات العربية عموما والجزائر بالخصوص) فإن النظرة الاجتماعية لمثل هذه الأعمال فيها نظرة دونية.

¹ مقدم عبد الحفيظ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، دراسة مسحية بجامعة الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، عدد 6، الجزء الأول، 1991.

كما يعتبر تقدير واحترام الوقت قيمة أيضا وهناك أمثال وحكم شعبية كثيرة تحت على قيمة الوقت مثل (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد) و (الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك)، إلا أن الملاحظ أن هناك اتجاه سلبي للوقت في المؤسسات الجزائرية فالعامل الملتزم قلما يقضي وقت 8 ساعات كاملة في اليوم وهو ما يضر بنتائج وأهداف المؤسسة وبالتالي مردودية إنتاجها.

وفي شركة سونلغاز يحدد الدخول الرسمي للعمل في الحالات العادية من الساعة 7:30 حتى الساعة 4:30، ويعتبر الانضباط والالتزام بأوقات الدخول والخروج من واجبات العامل اتجاه التنظيم، والوقت المسموح به في التأخر هو 15 دقيقة من توقيت الدخول، وتحرص الإدارة على انضباط العمال في كل ذلك عن طريق ورقة تسمى "ورقة الحضور"¹ ولكن رغم ذلك يسجل قسم الموارد البشرية تأخيرات متكررة لبعض العمال بحجج مختلفة، على الرغم من أن القوانين التأديبية في هذا المجال واضحة كذلك، فاحترام الوقت بالنسبة للشركة يعتبر معيار للانضباط وحسن الأداء واحترام العمل، إلا أن استيعاب العمال لذلك كثافة عمل يعتبر من الصعوبة بما كان، فالعامل فتح عينه على سلوكيات وجددها بالشركة وكان يراها من خلال تعامله معها قبل التحاقه بها كعامل، وفي وقت وجيز يصعب على الإدارة تحويل هذا المعنى في ذهن الجميع بمعنى مناقض له، فمن السهل على العامل الإلتحاق بمكان العمل وقت الدخول الرسمي، وبعده مباشرة يخرج لقضاء حوائج أخرى، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم (10):

" إذا احترمنا الوقت نصنع المعجزات ومشكلتنا

في الجزائر مشكل تبذير الوقت "

¹ انظر الملحق رقم (05).

وعندما نقف عند مثل هذه التعابير نجدها متداولة عند عموم الطبقة العاملة، إلا أنك تجده أول من لا يلتزم بها، وفي هذا التناقض تفسير لطبيعة التنشئة السوسيو مهنية عند العمال الذين ألفوا ارتكاب الأخطاء في البيت وتستتر أمهاتهم عنهم في الصغر، ثم هم يعيشون نفس الشعور داخل مؤسسات الدولة، ووراء عدم التزامهم تضيع مصالح العامة من الناس.

إن خروج المرأة إلى العمل في المجتمع الجزائري عموما والمجتمع الأدراري خصوصا ليس بالظاهرة الجديدة، فقد شاركت المرأة الجزائرية زوجها القروي في كل من الصيد والفلاح، وكانت حاضرة في الكفاح المسلح، ولا تزال حاضرة في تربية وتعليم الأجيال، إلا أن المستحدث في عمل المرأة الجزائرية هو دخولها مجالات عمل تعارف المجتمع على أنها من اختصاص الرجل، فرغم نماذج النجاحات الكثيرة التي حققها العنصر النسوي في أعمال كثيرة، إلا أن المجتمع الجزائري يعيب على المرأة الإشتغال فيها وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم (10):

" خروج المرأة لأي عمل يعتبر بالنسبة لي مزاحمة للرجل في حصوله

على وظيفة، علاوة على الإختلاط الذي تعرفه أماكن العمل"

فغالبية المبحوثين الذين يعارضون عمل المرأة يعارضون ذلك من مدخل ديني، كون أن شرع الله أباح عمل المرأة في حدود ضمانات تكفل عفة وسلامة المرأة خارج بيتها وهو شيء مفقود في غالبية الوظائف على حد نظر البعض بحكم الإختلاط السائد بين الجنسين، بالإضافة إلى ما ينجر عن ذلك من إهمال لحقوق الزوج والبيت وتربية الأبناء.

في حين ينظر بعض المبحوثين لعمل المرأة من منظور تكاملي بين الزوجين، ولا يرون في عملها حرجا، ولكن يحبذون اشتغالها في مجالات معينة يكون عطاؤها فيها أكثر إنتاجا مثل التربية، الطب، التوليد، النسيج والخياطة.... الخ، وفي هذا الصدد قال المبحوث

رقم (18):

" عمل المرأة شريف، ويكون أكثر جدوى في

ميدان التعليم والصحة والغزل حسب رأيي"

وقد لمسنا تعاملًا إيجابيًا مع عمل المرأة في شركة سونلغاز، فقد أكدت فئة الإناث التي تبلغ نسبتها من عينة الدراسة 17% أن التعامل مع زملاء من الرجال يتم بشكل عادي، خصوصًا وأن المرأة المتزوجة تحظى داخل المجتمع الأدراري بقدر واحترام عاليين، و الخمس عاملات هن زيجات لرجال موظفين أيضا بمعنى أن قرار الموافقة على العمل كان مشتركًا والغاية منه هو التعاون على مصاريف الحياة اليومية المثقلة بالحاجات.

2-2 : روح المبادرة والإبداع

تعرف المبادرة على أنها السهولة في استباق الأحداث والتصرف من تلقاء الذات إذ أنها قدرة أو سمة من سمات الشخصية التي تنتج عنها ديناميكية السلوك.

كما يعرفها بعض الأخصائيين على أنها القدرة على التأثير بكل حيوية بدل انتظار النتائج وتحملها، وهي تظهر في تصرف الإنسان من تلقاء نفسه دون أن يطلب منه ذلك، فيقدم الاقتراحات والافتراضات مع عدم الرضوخ للإحباط في حالة الفشل، وتعد المبادرة عند العمال من مؤشرات المشاركة في حسن التسيير داخل المؤسسة، وهذا من خلال تحديد المهام ووجود ظروف ملائمة لإيجاد روح المبادرة إذ تتطلب هذه الأخيرة بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة.

فعلى الرغم من أن شركة سونلغاز تعطي في سياستها التسييرية أهمية بالغة لتشجيع روح المبادرة والإبداع، باعتماد هذين المؤشرين ركيزة في تقييم أداء عمالها، إلا أن ما لاحظناه أن أشكال هذه التقييم أصبحت روتينية فهي تحافظ على الحد الأدنى لأداء العمل،

وفي الحالة التي ينتظر منها بروز العامل كفاعل مبادر (مبدع) بالنظرة الحديثة للتسيير يظل ذلك بعيد التوقع وذلك راجع في نظرنا للأسباب التالية:

_ عمومية الشركة ونشاطها الوحيد في السوق الجزائرية بقطاع الطاقة والكهرباء، يجعل حالة المنافسة الإقتصادية أمرا غير ممكن، وهو مظهر يدعو للتراخي والتكاسل في كل مرة من طرف مسييري الشركة وبقيّة العمال من ورائهم.

_ تقضي مركزية التسيير وفق التنظيم البيروقراطي المعمول به في شركة سونلغاز، بإرجاع كل القرارات التنظيمية إلى المدير ليستشير فيها بدوره الإدارة المركزية، وهذا الشكل التسييري الذي يتمتع بطول خط الإتصال يضعف روح المبادرة والإبداع لدى العمال نظرا للشكل البيروقراطي الذي تأخذه.

_ يشكل ضغط العمل وصراع الدور حاجزا بين أداء العامل لمهامه الموكلة ومبادرته بمهام وأفكار جديدة في العمل.

_ نظرا لاختلاف مميزات القيادة التنظيمية داخل الشركة، تظل روح المبادرة عند الكثير من العمال بعيدة نظرا لنمط القيادة غير الديمقراطية لدى البعض منهم.

وحتى يقف البحث عن موقف العمال وطريقة تفاعلهم مع كل مؤشر من هذه المؤشرات، سوف نركز على تحليل أثر المؤشرين الأخيرين باعتبار إمكانية ملاحظتهما على المستوى القاعدي في تنظيم الشركة، والأمر يتعلق هنا بمؤشري ضغط العمل ونمط القيادة، وقد افتتحنا تحليل المؤشر الأول بنظرة العمال لعملهم بالشركة وكانت إجاباتهم حسب الجدول كما يلي:

جدول رقم(21): يوضح نظرة العمال لعملمهم بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

المجموع الكلي	التكرارات			التعيين
	معتد	قليل	ممتع	
02 %07	02 %07	00	/	ممل
25 %83	03 %10	/	22 %73	كثيف
03 %10	/.	00	03 %10	بسيط
30 %100	05 %17	00	25 %83	المجموع

ويظهر لنا من خلال الجدول اجتماع نظرة العمال على موقف موحد من كثافة حجم العمل بنسبة مرتفعة قدرت بـ 83% من مجموع الإجابات، وذهبت نسبة 17% منهم إلى اعتبار العمل معتد، وهي نتائج تعبر عن ارتفاع ضغط العمل بالشركة، فإن كان هذا الضغط عند بعض العمال سببا في قلة المبادرة والإبداع في العمل، لمسنا بأنه ولد حافزا إضافيا عند عدة فاعلين فقد أجابنا المبحوث رقم(09):

" رانا ننضطرو انريحوا شحال من مرة مور الوقت بكثرة الخدمة

بلا تعويض، سورتو في تالي العام كثر من كل وقت"

بمعنى

" نجبر أحيانا على البقاء خارج الدوام الرسمي للعمل،

نظرا لكثافة العمل خصوصا في نهاية السنة"

ولعل ما يساعد بعض العمال على المبادرة والتطوع هو قرب الشركة من المكان الذي يسكنونه، في حين يضطر كثيرون إلى الخروج مبكرا ضامنا للتنقل إلى سكناتهم البعيدة والالتحاق بالتزاماتهم الأسرية، وفي هذا أجاب أحد عمال التنفيذ يقطن بعيدا عن مقر العمل بـ50 كلم، من إمكانية عمله خارج الدوام الرسمي، يقول المبحوث رقم(05):

" النقل ماشي متوفر في كل وقت، أو لازم نخرج بكري قبل لا يحبس النقل"

بمعنى

" النقل ليس متوفرا دائما ومن الضروري أن التحق بالمنزل"

شبكة النقل على مستوى الولاية لم ترقى بعد لمستوى تنظيم مقبول، خصوصا أوقات دخول وخروج العمال، فهم إما ينطلقون في وقت واحد دون رجوع أو يصطفون في المحطة أوقات أخرى، وهذا ظرف اجتماعي يحياها العمال البعيدون يوميا، وحتى إمكانية السكن الإنفرادي أمر صعب المنال لغلاء الإجار وقلة توفره من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر الأسر الأدرارية هي في الغالب أسر ممتدة وللابن دائما التزامات في البيت والبستان والجيران... الخ، لا يستطيع العامل الخروج عنها بحكم انتمائه القصورى.

أما العامل الثاني المحفز على المبادرة تفسره النتائج المركبة للجدول، فما نسبته 73% من مجموع إجابات المبحوثين ترى أن العمل رغم كثافته فهو ممتع بالنسبة لهم، وهي نتيجة تبين على انتماء مهني قوي لدى عينة البحث، فالعمال يجتمعون مرارا حسب ما صرحوا به لمناقشة مسائل العمل، ولديهم استعداد للتعاون فيما بينهم وقد لاحظنا ذلك واضحا داخل كل قسم، فحاولنا الكشف عن مدى امتداد العلاقة ما بين الأقسام، فقد لاحظنا أن أشكال التعاون تعيقها في بعض الأحيان خلافات شخصية ما بين رؤساء الأقسام والمصالح، ولم يتمكن البحث من معرفة طبيعة الصراع إن كان يدور حول مسائل العمل أم حول تضارب مصالح شخصية داخلية أو خارجية.

ويركز المفهوم الحديث لتسيير على توفير الجو الملائم والمساعد للعامل الذي يحفزه على المبادرة وتقديم الأفضل في العمل، فالأمر هنا لا يتعلق فقط بتوفير الوسائل وتقديم الحوافز وفرض الرقابة على نشاط العمال، أين تصبح هذه العناصر مجتمعة ثمنا لها، بل الأمر يتعلق بمسألة رضا واقتناع لدى العامل بأن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحه في العمل، وأن أي إضافة يقدمها تعود بالفائدة عليه بالدرجة الأولى، فعندما يحتل هذا العنصر المكان الأول في ذهن العامل فإنه يجعل نجاحه ونجاح المؤسسة شيئا واحدا، وفي بعض الحالات يخضع مصالحه الفردية لأهداف المؤسسة وللمنافع العامة التي يجنيها من ورائها"¹، لذلك يركز الباحثون في مجال التسيير الحديث على مفهوم المبادرة كثقافة تغرس في نفوس العمال انطلاقا من تهيئة محيط العمل وتكوين وتوعية العمال وصولا إلى العمل والتقيد بذلك كله كنموذج عمل وحياة مهنية تضمن استمرار بقاءه وبقاء التنظيم.

وهناك متغير أساسي يؤثر كذلك في مبادرة العمال ويوجه سلوكياتهم، يتعلق الأمر هنا بالعلاقة مع الزملاء، فقد تؤثر العلاقة بين زملاء العمل سببا في إهمال العمل أو الإنشغال عنه بأمور أخرى، خصوصا وأن طبيعة العمل في الشركة التي تمتاز بتقسيم العمل وتتطلب فيها انجاز المهام تكامل جهود العمال لضمان وظيفية عمل أكثر مردودية، وفي هذا الصدد أبان لنا أحد العمال عن عراقيل في العمل ناتجة عن علاقة عمله بعمال من أقسام أخرى، وفي هذا الصدد يقول المبحوث رقم(10):

" أحيانا أبحث عن المعلومة عند بعض الزملاء فلا أجدها نظرا

لقلة تنظيم عمله، وفي أحيان أخرى نظرا لعدم حضور المسؤول

عن المعلومة في مكتبه، وأحيانا نتيجة تأجيل، بحجة ضغط العمل"

¹ بوخولوف محمد، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة، الإدماج والإغراب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 1984، ص10.

وهي سلوكات وظواهر ليست بالغريبة في المؤسسات الجزائرية، وقد بينا في الفصل الأول أبعاد كل ذلك عند عرضنا لبعض الخصائص السوسيو مهنية داخلها، فالملاحظ أن حالات التسبب هذه قد تكون سببا في تقليص دافع المبادرة في انجاز المهام، بل قد يورث سلوك اللامبالاة لدى بقية العمال خصوصا عندما تكون حتى بعض القيادات مسئولة عن خلق حالة التسبب هذه، وبالتالي يكون تكرار السلوك طريقا لاكتساب ثقافة التحايل والتمارض والتقاعد عن العمل، نظرا لتكون صورة نمطية لدى العامل بأن احتمال حصوله عن المعلومة أمر مستبعد سواء حضر زميله او لم يحضر بحكم انه اعتاد على سماع حجج مختلفة للتهرب من المسؤولية، وهو ما يجعل من إجماع العامل عن المبادرة أمر وارد هذا إن لم يتأثر بمثل هذه السلوكات بحكم تعود تكراره يوميا أمامه لتصبح في حكم المعتاد، وهو ما عبر يمهد لبناء هوية مهنية بعيدة عن ثقافة الحس والإنتماء المهني داخل الشركة.

وعلى مستوى بقية الأقسام، لمسنا تضامنا كبيرا بين العمال في انجاز المهام خصوصا بحكم العلاقة الترابطية بين مهام بعضهم ببعض، فلا يخلو مكان العمل من المناقشة المستمرة لمسائل العمل في حالة الضرورة، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(16):

" نتناقش في كل وقت وفي كل مكان ما دمنا في وقت العمل، فليس لدينا

وقت لغير ذلك، ويشاركنا في ذلك حتى مسئولونا المباشرون أحيانا"

فنظرا لكثافة العمل حسب تعبير المبحوث، تتجز المهام داخل كل قسم في جو يسوده النقاش والتعاون بين العمال فيما بينهم، خصوصا عمال القسم الواحد الذين يشتركون في أداء وظيفة تكاملية يشرف عليه المسؤول المباشر داخل المصلحة، فتقسيم العمل حسب ما أشار إلى ذلك إميل دوركايم يجعل من المهام واضحة ومحددة ولا يفتح مجال للتداخل أو الغموض في الأدوار، وبالتكامل تتجز الوظائف ويتحقق التضامن بين العمال، إلا أن تجزئة المهام في شركة سونغاز لدرجة كبيرة جعل منها روتينية عند البعض، ومع كثافة العمل ليس للعامل

مجال للإبداع أو إدخال الجديد خصوصا وأنهم مطالبون بانجاز المهام بالشكل الذي طلب منهم دون زيادة أو نقصان، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(04):

" ليس لدي مجال لأبداع فيه فوظيفتي محددة

والإدارة تطالبني بانجازها قبل أي شئ آخر "

فمجال المشاركة المتاح على مستوى اتخاذ القرار ضيق ولا يسمح للعامل في القاعدة أن يطرح أفكارا يراها جديرة بالفائدة، فعلى الرغم من أن العامل المنجز للمهمة غالبا ما يكون أدرى بخباياه إلا كل ذلك لا يمثل شيء بالنسبة لمسيري الشركة، فالإتصالات عمودية في أغلبها، وما يطلب من العامل حتى يحظى بالرضا والقبول من المسؤول هو أدائها كما طلب منه ذلك، حيث حل مشال كروزيه مثل هذه المواقف باعتبار أن العامل يفكر ويبدع وله إستراتيجية مثل الآخرين يتفاعل معهم في حدود المساحة المتاحة له، وفي هذا يقول كروزيه (Crozier) " كان من المستحيل اعتبار الإنسان داخل المؤسسة مثل اليد (Une main) فحسب، أو كيد وقلب فقط....فالعامل حرية كفاعل مستقل" ¹ بمعنى أنه يمكنه القيام بتدابير واختيارات فهو يتكيف ويبدع حسب الظروف وكذا تحركات الفاعلين الآخرين.

فعلى الرغم من أن العلاقة بين الزملاء تعتبر عامل يصعب على الإدارة التحكم فيه وتوجيهه بالشكل الذي ترغب نظرا لتداخل العوامل التي تواجه سلوكيات العامل في مهنته، إلا أن لنوعية القيادة التي تحددها الإدارة أثر بالغ جدا في رسم هذه العلاقات، فيمكن أن تكون طريقة التسيير أداة لتلطيف جو العمل وتنسيق الجهود وإدارة الصراع اجابيا، كما تكون سببا في إحداث عكس ذلك كله.

فلمركز الوظيفي أثرا على انتماء الفرد لجماعة دون غيرها، ويكون للتصنيف الذي تتدرج تحتها نمط قيادته أثرا كبيرا في ذلك، فنجد القائد الديموقراطي إنسانيا ميالا للمشاركة

¹ Crozier(M) , Friedberg(E), L'acteur et le système, ed de seuil, 2° éditions, Paris, 1992, pp 44,45.

وتفويض السلطة، يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام، ويفوض مهامه إلى مرؤوسيه من باب الثقة، أي يباشر عمله من خلال جماعية التنظيم.

أما القائد الأوتوقراطي فيسعى دوماً إلى أن يحسس الغير بمكانته على أن القرار الأول والأخير في المنظمة يعود له، فهو يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويصنع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بالأوامر وما عليهم سوى السمع والطاعة دون فرص للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

أما القيادة الحرة، أو كما تسمى بالقيادة المنطلقة أو الموجهة أو الفوضوية، ففيها تكون جماعة العمل متحررة تماماً من سلطة القائد، فللفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، ويكتفي القائد بالتوجيه والإشراف، فيوجه تعليماته إلى مرؤوسيه ويمنحهم الإستقلالية في انجاز مهامهم وتحديد الحوافز التي تساعدهم على توفير جو عمل أفضل، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً.

ومن خلال إجابات المبحوثين تظهر لنا العلاقة عموماً بين العمال ومسؤوليهم المباشرين عادية، توّطرها علاقة العمل، فلا يوجد إحساس لدى غالبية العمال بوجود حدود أو حواجز واضحة في الإتصال بمسؤوليهم، بل المجال مفتوح للنقاش والإستفسار فحسب ما يصرح به عموم المبحوثين أن المهام تنجز في يسوده التعاون والتكامل، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(17):

" لا أجد معارضة فيما أقترحه وأنجزه من مهام، لم أشعر

بتضييق في العمل أو فيما أقترحه من أفكار، بل يناقشني

المسؤول في الكثير من الأحيان فاستفيد من ذلك النقاش "

فباعتبار العامل في قسم العلاقات التجارية فهو في مواقف يومية متجددة مع الزبائن، ومن خلال مناقشة مسؤوله المباشر في بعض الصعوبات، يستفيد من خبراته السابقة في مجال العمل، وهو ما يحفزه على مبادرة أكبر في مجال العمل، فمثل هذه المعاملة لنمط القيادة الحرة تجعل العامل لا ينفرد من عمله ولا يهابه، وفي كل مرة تزيد ثقته بنفسه ومسؤوله، لدرجة تصبح فيها المسؤولية مشتركة بين العامل ومسؤوله الذي هو أيضا عرضة للخطأ في قراراته خصوصا في بعض القضايا التي لا تتوفر المعلومات الكافية حولها، ويتطلب في نفس الوقت اتخاذ قرارات سريعة بشأنها، وهو الحال نفسه في هذا القسم الذي يتعامل فيه العمال مع الزبائن، وبالتالي طريقة إقناعهم أو معاملتهم تعكس طريقة التسيير داخل الشركة، والتي بدورها تعبر عن صورة وسمعة الشركة التي ينتمون إليها.

2-3: تحمل مسؤولية العمل

يرى زاريفيان (Zarifiane.p) أن المسؤولية "تتمثل في الالتزام الذي يؤدي إلى تحمل مخاطر الأفعال والمبادرات الشخصية ونتائجها، بكل موضوعية"¹، وبذلك فإن المسؤولية في العمل هي عمل الفرد على أداء واجباته اتجاه مهامه وأنشطته في منصب العمل وذلك بتحمل التزاماته والعمل على تحقيقها.

إن مفهوم المسؤولية هو في عمق مفهوم الكفاءة (La competence) فمنذ العشرية الأخيرة أصبح هذا المفهوم متداولاً في كل تطبيقات وعمليات التسيير حيث يعرف (Zarifiane.p) الكفاءة على أنها اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في الوضعيات المهنية التي يواجهها، وتعتبر المسؤولية من العوامل المهمة في رفع مستوى أداء العمل

¹ Zarifian.p, les effets de la mise en œuvre des competences professionnelles, Medef-Cnfpf, France, 1998, p 78 .

فالاشتراك في تحديد الأهداف وصنع القرارات يساهم في إيجاد روح المسؤولية لدى الفاعلين اتجاه مهامهم مما يساهم في نجاح عملية التسيير.

ففي سؤال وجهناه لعينة البحث أكدت عينة البحث على أن خط الإتصال التنظيمي مع الرؤساء مفتوح وخالي من العراقيل وتساعد في الكثير من الأحيان على الإلتزام في العمل بحكم تحملها لمسؤولياتها داخل التنظيم، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم (06):

" لا أجد مشكلة في الإتصال بمسؤولي المباشر

وفي بعض الأحيان ننسى بأنه مسؤول بيننا "

فبعضهم يشارك أعوانه من خلال التشاور معهم في الكثير من المسائل، وقد لاحظنا من خلال مراقبة العمال في ميدان العمل أن بعض القادة الذين جلسنا معهم يحاولون في طريقة إدارتهم للعمل تعويد العمال على تحمل المسؤولية الشخصية فيطلب من كل عامل تقديم وجهة نظره في سؤال ما تقدم به، ففي قسم العلاقات التجارية مثلا يوجه الزبون مباشرة للمعول المكلف أين يمدده بالمعلومات الكافية عن مشكلته لينتبه دوره عند هذه النقطة ليبلغ بدوره أعوان التنفيذ بتقديم الخدمة للزبون.

فالشعور بالمسؤولية يولد الرغبة في تحقيق الأهداف والانتفاء إلى جماعة العمل والانخراط فيها وذلك يساهم في وجود نظام فعال للتسيير داخل المؤسسة، ولهذا ينبغي على المؤسسة أن تساهم في إشراك الأفراد المعنيين في اتخاذ القرارات والعمل على تحديد المسؤوليات وذلك بتفويض السلطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة، وفي هذا الصدد يرى ليفيت H.Leavit "أن تقسيم العمل إلى مهمات خاصة وتحديد المسؤولية لكل فرد داخل المؤسسة يسهل إيجاد الحلول لإرضاء حاجات الأفراد"¹.

¹ Leavit.h.j, psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise, éditions homme et technique, France, 1973, p 271.

إذن لا يمكن أن نتحدث عن تحمل المسؤولية في مؤسسة ما إلا إذا أعطي العمال إياها وفهموا معناها، فالمسؤولية لا تخرج عن نطاق المفهوم القانوني لأداء الواجب، والواجب في شركة سونلغاز هو الإلتزام بضوابط وقوانين العمل المنصوص عليها مقابل أجره يتحصل عليها العامل نهاية كل شهر، وتنص المادة 42 من الإتفاقية الجماعية للشركة بنص صريح "يعتبر كل عامل مهما كانت رتبته في السلم التدرجي، مسؤولاً عن المهام المسندة إليه"¹، إلا أن اقتناع العامل بفكرة تحمل مسؤولية أعماله يفترض أن يصاحبها شعور بالندم وعدم الرضا في حالة التقصير في أدائها، وانشغال مستمر بإكمالها إن لم يكتمل إنجازها، وفي سؤال يكشف عن هذا الشعور قال المبحوث رقم(13):

" انشغل أحيانا ببعض المهام التي إن لم

أنجزها أنا، لا ينجزها عني غيري"

ونجد أن مثل هذه المظاهر موجودة بكثرة على مستوى المؤسسات الجزائرية، وكأن بعض المهام خلق لها رجال من نوع معين مكفول لهم الإنفراد بإنجازها، وفي حالة غيابهم تتعطل المهام، وهذا ما يجرنا إلى الحديث عن سلوك الإنفراد باتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات الإدارية، حيث يغيب تفويض المهام أو تفويض السلطة عند اللزوم، ويجب أن نشير إلى أن المسؤولية هنا هي مسؤولية قانونية، بمعنى أن التفويض يتم بشكل رسمي عن طريق إمضاء الطرفين المفوض والمفوض له، وهو يبين عن عدم انفراد مسؤول واحد بمهام الإدارة والتسيير في الشركة، بحيث أنه في حالة غيابه يتعطل العمل ويحتاج إعادة التحكم في الوضع وقت طويل من الزمن، والزمن يعتبر قيمة في التسيير الحديث للمؤسسات وقد تكون تكاليف ضياعه وخيمة على مردودية المؤسسات خصوصا التي تعمل في ظل ظروف المنافسة التامة.

¹ الإتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، مديرية الموارد البشرية، وهران، جويلية 2009، ص11.

كما يتقاطع مفهوم المسؤولية مع مفهوم الكفاءة، فالإدارة الحديثة حريصة على اختيار الشخص المناسب لتولي المسؤولية، بحيث يشترط في القائد المسؤول أن يكون (ملهما)؛ حيث يستتير رؤوسه في انجاز مهامهم من طريقة تعامله في مواقف وضغوط من داخل وخارج محيط المؤسسة، ومن طريقة إدارته للصراع بين العمال، ومن أسلوبه في تنسيق جهود العمال والتعامل الإنساني معهم بالطريقة التي تحببهم في العمل وتحسسهم بالمسؤولية بما يقوي انتماءهم المهني وولاءهم الوظيفي، وفي هذا الصدد قال المبحوث رقم(14):

" استفيد كثيرا من مسؤولي المباشر في مجال العمل

بحكم خبرته الطويلة في ميدان العمل، فهو يتعامل

مع بعض المواقف التي تبدو لنا صعبة بذكاء وخبرة "

ويشير المبحوث هنا إلى الضغوط الخارجية التي يتعرض لها المسؤولون أحيانا من داخل أو خارج الشركة، والتي يصل مداها بضرورة تنفيذها إلى بقية العمال، وفي مواقف أخرى يبرر موقف الشركة من قرارات اتخذتها بأسلوب تمثيلي مقنع، تخرج من خلاله كل الأطراف مقتنعة بالجواب أو الرد، كما تمثل خبرته في العمل حقا معرفيا يستفيد منه العامل في أداء واجبه المهني.

إن هذا الشعور بالإلهام يزيد من توطيد الثقة بين المسؤول وعماله، كما يكسب العامل كذلك ثقة بعمله فيكون إقدامه على العمل دون خوف، متحملا لمسؤولية انجاز مهامه، كما يساعد ذلك كله على تقليص الضغوط وتقليل الصراع نظرا لوضوح المسؤوليات وعدم تعقدها، فلا المسؤول يجد صعوبة في تمرير أوامره، ولا العامل يشعر بالجور أو التسلط فيما يوكل إليه من مهام، وفي هذا الصدد سألنا عينة البحث عن موقفها من تولي أي صنف من المهام، وكانت إجابة المبحوث رقم(07):

" نعم مستعد لإنجاز أي مهمة بشرط تكوين مسبق عليها"

وفي إجابة المبحوث معنى واستيعاب لمفهوم تحمل المسؤولية، فهو يشترط في توليه لمهام جديدة، إجراء تكوين مسبق عليها؛ أي إعداده كشخص كفاء قادر على انجاز هذه المهمة وتحمل مسؤولياته اتجاهها.

وفي إجابة أخرى للمبحوث رقم(03) قال:

" ليس لدي مشكل في انجاز مهام غيري ما

دمت أترك مهامي لزملائي في حالة غيابي "

وهنا وجدنا شعور عام لتحمل مسؤوليات العمل في انجاز المهام، وكنا قد اشرنا في تحليل عنصر المبادرة كيف أن العمال يضطرون أحيانا للبقاء خارج الدوام الرسمي لانجاز مهامهم وإكمالها، وهو سلوك تطوعي يعبر عن حس انتماء مهني لدى المبحوثين.

وفيما سبق ذكره إشارة إلى ما أسماه ماكس فيبر بالشخص(الكاريزما) وهو شخص يتمتع بقدرات شخصية تجعل منه عنصرا يجذب ويكسب ولاء غيره من العمال نتيجة ذلك، وبالتالي يصبح شكل الإتصال الرسمي في هذه الحالة ضروري، إلا أن شبكة الإتصالات غير الرسمية في الكثير من مثل هذه الحالات تصبح أهم كما أكدت على ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، باعتبار القائد يبحث عن الوسيلة المثلى لإبلاغ وتميرير الرسالة في الوقت والمكان المناسبين، وعدم الإعتراف بدور الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم قد يمهد لبروز صراع الأدوار بين جماعات التنظيم الواحد.

وعليه فان شكل العلاقة قد تخرج عن إطار الإنتماء الوظيفي والتنظيمي، لتبرز مكانه انتماءات الجماعات الصغيرة، وانتماء المصلحة، وانتماء القرابة...الخ، باعتبار أن إهمال

اتجاهات بعض الأفراد قد يولد لديهم دوافع سلبية اتجاه التنظيم، يدفع الجماعات إلى اتخاذ أساليب خاصة لإبلاغ صوتها واثبات حضورها في كل مرة.

وفي كل الأحوال فإن مسؤولية القائد الناجح هي الحفاظ على تماسك الجماعة فخرج أحد أعضاء الجماعة عن الإطار الرسمي للتنظيم لا يعني ذلك إقصاؤه، بل من المسؤولية البحث في لأسباب ذلك ومحاولة كسب ولائه التنظيمي، فغالبا ما تؤدي الخلافات في العمل إلى التضجر والرغبة في ترك العمل، لكن بالرغم من ذلك ليست كل المشاكل سلبية، فهناك بعض الخلافات التي تدعو للتنافس، والتي إذا تم استغلالها وإدارتها بفاعلية فإنها تؤدي إلى تحقيق مكاسب للتنظيم نتيجة سعي كل طرف من أطراف الصراع إلى بذل ما في وسعه للنجاح والتفوق على الطرف الآخر، وصراع الدور ينشأ عندما يجد الفرد نفسه في تعارض مع متطلبات عمله، كأن يقوم بدور لا يرغب فيه، حيث ينشأ صراع الدور عندما تتعارض أدوار الفرد التي يفرضها عليه العمل مع أدواره الإجتماعية، وهو ما يصعب التحكم فيه باعتبار أن الصراع ما بين الزملاء يمكن للإدارة الواعية التحكم فيه ليتماشى وأهداف التنظيم، أما صراع الدور فيصعب التحكم فيه كونه يفقد العمل عنصر التحدي داخل العمل، وهو ما يشعر العامل بالملل والتضجر والتكاسل في أداء العمل.

مناقشة الفرضية الثالثة:

حاولنا من خلال هذه الفرضية توضيح دور الحفز بالمشاركة في تعزيز قيم السلوك الإيجابي في العمل، وما لذلك من دور في استثارة روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل، كمؤشرات عن انتماء قوي وإيجابي للعامل بمهنته، وقد أثبتت الفرضية ذلك في حدود مشاركة العمال في اتخاذ القرار وإنجاز المهام بالشركة؛ أي على مستوى علاقات العمل بالأقسام والوحدات.

ومن خلال توضيح البعد القيمي للعامل في علاقته بمهنته، بينا كيف أن العامل بالمنطقة أدرار تتنازع معايير ومعتقدات كثيرة، هي محصلة لتنشئة اجتماعية ومهنية لا تخرج عن نطاق التركيبة السوسيو مهنية للفرد الجزائري، ففي الوقت الذي يساعد العامل بالشركة اندماجه في العمل على تجاوز مستوى معيشي متدني، تمثل السلوكيات السلبية والجمالية لزملائه في العمل مصدرا لاستقاء معايير جديدة يعيد من خلالها بناءه الهوياتي، كما يجد نفسه منشدا لمعايير وقيم وعادات متأصلة في تنشئته الاجتماعية لدرجة تقديسها عند البعض، ويصبح حينها انفتاح الشركة على محيطها الخارجي ضروري تكيفي مع ظروف العمل التي تنشط في ضوئها.

وقد أبان مؤشر مبادرة العمال عن روح عمالية عالية تعبر عن دافعية قوية في الإنجاز على مستوى مصالحهم في علاقتهم مع زملائهم في العمل ومسؤوليهم المباشرين، فقد استبنا اهتمام العمال بعملهم، إذ تعتبر مسائل العمل من بين المواضيع الرئيسية التي تحظى

بالنقاش والتشاور بحثا عن الجديد، في حين تكمل علاقة العمال بمرؤوسيهـم هذا المستوى من التضامن بحكم نمط الإشراف الذي صنفناه بالنمط الحر، أين تتاح الفرصة لجميع العمال بإبداء آرائهم والمشاركة في انجاز المهام، فعلى المستوى القاعدي من المسؤولية يمكن تصنيف طبيعة الإتصالات على أنها اتصالات وظيفية تتميز بوجود التغذية المرتدة من العمال، في حين أن الإتصال على مستويات أعلى هي ما تكون إلى الإتصال الرأسي النازل، الذي يعيب عليه في شركة سونلغاز طول خط الإتصال نظرا لتشتت فروع المجمع وكثرتها، لدرجة يفقد المعلومة قيمتها وتتأخر القرارات فتتعطل الإنجازات، وتغيب فيها تغذية مرتدة تعطي انتماء العامل لمهنته معناه الحقيقي أين يصبح مسير ومنتج في نفس الوقت بشكل فعلي.

كما استوضحنا من خلال تحليل مؤشر تحمل مسؤولية العمل جانبا مهما من اكتساب هذه الثقافة لدى عينة البحث، ففي حدود المشاركة المتاحة بينا كيف أن للعلاقة الإشرافية المباشرة أثر في تغذية شعور العمال بالمسؤولية من خلال تفويض المهام وتشجيع التعاون فيما بينهم في إطار المهام الموكلة لهم، إذ تمرر الأوامر بسهولة وتلقى تجاوبا من طرف العمال في ذلك، ولذلك علاقة وطيدة بكفاءة نتاج سنوات خبرة طويلة في الإدارة والتسيير ما ساعد العمال كثيرا على الإندماج بسرعة في العمل والتعود على مخاطر العمل وضغوطه لدرجة يضحى فيها العامل بالشركة أحيانا بوقت فراغه لإتمام مهامه التزاما منه بأداء الواجب، وهو تعبير صريح عن حس الإنتماء المهني لدى العمال.

استنتاج عام

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة استجلاء دور الأثر التحفيزي للمشاركة العمالية في تقوية حس الإنتماء المهني لدى عمال شركة سونلغاز، انطلاقاً من فرض رئيسي يخمن بوجود أثر إيجابي لحافز المشاركة على انتماء العمال المهني، وبعد اختبار الفرضية أثبتت الدراسة صحة الفرضية، حيث اتضح لنا من شكل العلاقة أن الإنتماء المهني شعور موجود لدى العمال وأن هذا الشعور من خلال المشاركة يميل إلى الإجاب والإستقرار، إلا أن هذا الشعور ليس مستقراً لذا يتوجب تعزيزه ليكتسب كثافة عمل جماعية، تصبح الشركة فيها بمثابة أسرة موسعة لعمالها.

فمن خلال اختبار الفرضية الأولى تبين أن مشاركة العمال تتطوي على معوقات مهنية معتبرة، ويتيح هامش المشاركة فيها تنفيذ المهام بعيداً عن المشاركة الفعلية في التخطيط لها، وهو ما يفقد العمال الثقة في قنوات المشاركة والأجهزة المشرفة عليها، مما يؤثر على دافعية المشاركة في اتخاذ القرار ومصداقية العمل التشاوري الذي تبنى على أساسه علاقة العمل، وفتح المجال لاعتمادهم على قنوات غير رسمية للتفاوض عن حقوقهم وإسماع صوتهم للسلطة السلمية.

تميل تمثلات عمال الشركة للإستقرار في العمل بحكم الرضا العام عن الأجور وطريقة صرفها، والرضا العام على ظروف العمل وطريقة تنظيم العمل على مستوى الوحدات،

وهو ما ولد شعور عام لدى العاملين يتميز بوجود الرغبة في الإستمرار بالعمل والإعتزاز بالإنتماء للشركة.

ومن خلال الفرضية الثالثة رأينا كيف أن قيم العمال تتنازعها معايير ومعتقدات وليدة التركيبة السوسيو مهنية للمجتمع، فعلى الرغم من إدراك قيم الإلتزام والإنضباط في العمل التي يفرضها القانون، إلا أن العامل قد تغلو عنده في أحيان كثيرة قيم أخرى منافية لها، هي ملتصقة ببناءه الهوياتي، حيث تبرز أحيانا سلوكيات سلبية بعيدة عن الثقافة العمالية البناءة، ويمثل ارتفاع دافعية المبادرة وتحمل المسؤولية لدى العمال قيمة مهنية في حد ذاتها يشجعها وينميها الرضا العمالي على نمط الإشراف المباشر، في حين يرفض العمال الإعتزاز بقنوات المشاركة المتاحة كتمثيل يفاوض الإدارة على مستوى قرارات أكبر مسؤولية وأكثر أهمية، وهو ما يقلل من درجة التضامن والتكامل الجماعي بين عمال الشركة الواحدة التي ينتمون إليها.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة بحث أثر حافز المشاركة على انتماءات العمال المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال الكشف عن هذه العلاقة بواسطة تحليل طبيعة المشاركة العمالية بشركة سونلغاز وما تحتويه من معوقات سوسيو مهنية تحد من فعالية الأثر التحفيزي الذي يربط العامل بمهنته، ويجعله في اتصال دائم معها، ومن خلال توضيح دافعية الإستقرار المهني لدى العمال، ومدى تشبعهم بقيم المهنية في الأداء، وإقبالهم على المبادرة وتحمل المسؤولية في العمل، استجلبنا الشعور العام للمبحوثين الذي يميل إلى الإيجاب في حدود المشاركة المتاح، وباعتبار أن دور الشركة في الحفاظ على هذا المستوى من الأداء أو تقويته سيتوجب كل أشكال التعزيز توصي الدراسة في هذا الإطار بما يلي:

- التكفل بغرس ثقافة المشاركة والتعريف بقنواتها والأدوار المنوطة بها، من خلال تفعيل دور اللجان الثقافية والاجتماعية وتوسيع صلاحيات مصلحة إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدات في تعزيز ذلك، فكلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين .

- إعادة النظر في شبكة الإتصال وتقليص خطواتها، بما يسهل تبادل المعلومات ومشاركة العمال خبراتهم فيما بعض وبما يسهل ترشيد وتسهيل اتخاذ القرار على مستوى الشركة.
- تعتبر المشاركة العمالية وسيلة لتحقيق الحفز الجماعي، ووسيلة لبعث روح المنافسة والمبادرة في العمل، ويقتضي ذلك شفافية في آليات تطبيقه وإلا أصبح وسيلة ذات أثر عكسي تفضي لخلق خلافات وصراعات داخل التنظيم الواحد.
- تحتوي شركة سونلغاز على طاقة بشرية معتبرة تمتلك خبرة عمل متميزة، وهي فرصة لإعادة بناء تنظيمها في السوق الذي لا زال يخلو من المنافسة ولا يضمن المستقبل بقاء ذلك خصوصا في ظل انفتاح الجزائر على السوق العالمية، وفي ظل أيضا ارتفاع معدل دوران العمل بالشركة نتيجة إحالة شريحة واسعة من هاته العمالة إلى التقاعد.

قائمة المراجع

01- المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية

- 01 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، نشر المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2003.
- 02 - أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1990 .
- 03 - احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، 1994.
- 04 - العولمة وعالم بلا هوية، محمود سمير المنير، دار الكلمة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 1421 هـ - 2000م.
- 05 - أنتوني غدنز، علم الإجتماع، ترجمة (فايز الصياغ)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005م.
- 06 - دوروين كاتريت واخرون، تنظيم وقيادة الجماعات، ترجمة محمد طلعت عيسى، دار ومطابع الشعب، مصر، ط1، 1965.
- 07 - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 08 - حسين عمر، موسوعة المصطلحات الإقتصادية، ملتزم الطبع والنشر، مكتبة القاهرة الدولية، ط، 1967.

09 - محمد عاطف غيث وآخرون، دراسات في الإجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية-

الإسكندرية مصر، 1987.

10- محمد السيد عبد الرحمن، علم النفس الإجتماعي المعاصر، نشر دار الفكر العربي،

مصر، 2007.

11- محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية، منشورات ثالة، الأبيار

الجزائر، 2003.

12- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الأول، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر.

13- محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف

الاسكندرية، القاهرة.

14- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة

الجامعية الاسكندرية، ط1، القاهرة.

15- محمد جاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، دار الثقافة

للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009م.

16- محمد عمارة، مخاطر العولمة على الهوية الثقافية ، دار نهضة مصر للطباعة والنشر،

الطبعة الأولى، فبراير 1999م.

17- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في

منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 5، 2009.

18- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة

الأولى، 2007

19- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع،

1994م.

20 - مقدم عبد الحفيظ، القيم الإجتماعية في المجتمع الجزائري، دراسة مسحية بجامعة

الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، عدد6، الجزء الأول، 1991.

21 - زكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات

السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت، 1979.

22 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل للأهداف)، مؤسسة شباب

الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004 .

23 - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

24- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.

25- ر.بودون ، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ترجمة سليم حداد)، المؤسسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1986م.

26- رونادي ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار

الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.

27 - عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1999م.

- 28- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية مصر، 1977.
- 29 - عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة، الجزء الثاني، الدار الجامعية، بيروت لبنان.
- 30 - عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة مصر، 1983م.
- 31 - عبد القادر جغلول، تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسولوجية، ترجمة فيصل عباس، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، الطبعة الثانية، 1982م.
- 32- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 33- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة مصر، 1983م
- 34 - علي عوض، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة والنشر، مصر، 1975م.
- 35 - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981م .
- 36- جورج لوفران، الحركة النقابية في العالم، ترجمة: الياس مرعي، منهورات عويدات، بيروت، سنة 2008م.

- 37- خير الله عصار, محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي, ديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر, 1982.
- 38 - خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان
الأردن, 1999 م.
- 39 - ضياء محمد الموسوي, الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات, ديوان
المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995م.
- 40- سيد علي شتا, المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية, مكتبة الاشعة الفنية, مصر, 1997.
- 41 - داوود معمر, منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت), دار الكتاب الحديث, القاهرة
مصر, 2006.
- 42- دوروين كاتريت واخرون, تنظيم وقيادة الجماعات, ترجمة محمد طلعت عيسى, دار
ومطابع الشعب, مصر, ط1, 1965.
- 43- قباري محمد اسماعيل, أسس البناء الاجتماعي, منشأة المعارف, الأسكندرية مصر,
1989.
- 44- غوستاف لوبون, روح الاجتماع, موفم للنشر, الجزائر, 1988.

- 45- C.Warrot D'Adhemar, Etude des conditions, Socio- conomiques de la mobilité des travailleurs de l'industrie Algérienne , s.n.s, complexe d'Elhadjar, 1973.
- 46- Crozier(M) , Friedberg(E), L'acteur et le système, ed de seuil, 2° éditions, Paris, 1992.
- 47- Dubar. C, La socialisation, construction des identités et professionnelles, paris, armand colin, 1995.
- 48-Durand jean pierre. Weil robert et all. Sociologie contemporaine. ed. viqot.paris.1989.
- 49- Leavit.h.j, psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise, éditions homme et technique, France, 1973
- 50- Michel arlioud, sociologie du travail, A.D.S.T,N :2, paris , 1974.
- 51- Muccheilli Roger, Le travail en équipe, édition ESF, France, 1984.
- 52-Paul Albau, problèmes humains de l'entreprise, collection bourdas,paris,1975
- 53- ROMELAER Pierre: Gestion des ressources humaines, Armand colin Editeur, Paris,1993.

54- Sainsaulieu(R): l'entreprise une affaire de société, cité par :
Brénoux.

55- Zarifian.p, les effets de la mise en œuvre des compétences
professionnelles, Medef-Cnfp, France, 1998.

❖ الرسائل والأطروحات

56 - بوخلوف محمد، انتقال اليد العاملة الريفية الى الصناعة، الإدماج والإغراب، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 1984.

❖ الندوات الدوريات والمجلات

57 - العياشي عنصر، تمثلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر، مركز
البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية، وهران الجزائر، أبريل 1997.

58 - ندوة الهوية العربية عبر حقب التاريخ، للمدة 25-26/6/1997م، المجمع العلمي
بغداد، الكلمة الافتتاحية للندوة.

59 - صندوق النقد الدولي " : مقتبس من دراسة غير منشورة"، صندوق النقد الدولي 1996
، تحت عنوان " توقعات العمل في الجزائر".

60 - صدام الحضارات، إعادة صنع النظام العالمي، تأليف صامويل هنتجتون، ترجمة
طلعت الشايب وتقديم د. صلاح قنصوة، الطبعة الثانية 1999م.

61 - سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 5، سبتمبر 1999م.

02: المصادر

- 1- الإتفاقة الجماعية ، شركة توزيع الغاز ، مديرية الموارد البشرية،1999.
- 2- ملحق الإتفاقة الجماعية ، شركة توزيع الغاز رقم 2009/01 المتضمن تعديل بعض الأحكام ، مديرية الموارد البشرية، ديسمبر 2009.
- 3- النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الغرب، مديرية الموارد البشرية، أوت 2007.
- 3- بعض الوثائق والإحصائيات الخاصة بالشركة.

03: المقابلات

رقم المبحوث	الجنس	السن	الإقامة	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الرتبة	الأقدمية	الشهادة	تاريخ إجراء المقابلة	مكان إجراء المقابلة
01	ذكر	28	ريف	أعزب	جامعي	إطار	05	ليسانس	2011/04/13	مكان العمل
02	ذكر	50	ريف	متزوج	ثانوي	عون تحكم	25	شهادة تحكم	2011/04/03	مكتب النقابة
03	ذكر	41	حضر	متزوج	متوسط	منفذ	11	المستوى التعليمي	2011/12/22	مكان العمل
04	ذكر	34	ريف	متزوج	ثانوي	منفذ	04	شهادة تأهيل	2011/04/03	مكان العمل
05	ذكر	45	ريف	متزوج	ثانوي	منفذ	15	المستوى التعليمي	2011/09/11	مكان العمل
06	أنثى	29	حضر	متزوج	جامعي	إطار	04	ليسانس	2011/05/23	مكان العمل
07	ذكر	33	حضر	أعزب	ثانوي	عون تحكم	03	شهادة تحكم	2011/12/20	مكان العمل
08	ذكر	37	حضر	متزوج	ثانوي	إطار	08	ليسانس	2011/04/04	المنزل
09	ذكر	39	ريف	متزوج	ثانوي	عون تحكم	08	شهادة تحكم	2011/12/08	مكان العمل
10	ذكر	37	حضر	مطلق	ثانوي	عون تحكم	11	شهادة تحكم	2011/04/10	مكان العمل

مكان العمل	2011/04/11	شهادة تحكم	12	منفذ	ثانوي	متزوج	ريف	47	ذكر	11
مكان العمل	2011/05/22	ليسانس	24	إطار	ثانوي	متزوج	ريف	51	ذكر	12
المنزل + مكان العمل	2011/09/06	مهندس دولة	06	إطار	ثانوي	أعزب	ريف	26	ذكر	13
مكان العمل	2011/04/14	شهادة تأهيل	08	منفذ	ثانوي	أعزب	حضر	29	ذكر	14
مكان العمل	2011/05/25	شهادة تأهيل	12	منفذ	متوسط	متزوج	ريف	35	ذكر	15
مكان العمل	2011/05/22	المستوى التعليمي	07	منفذ	ثانوي	أعزب	ريف	30	ذكر	16
مكان العمل	2011/04/19	المستوى التعليمي	03	منفذ	ثانوي	متزوج	حضر	28	أنثى	17
مكان العمل	2011/04/19	المستوى التعليمي	11	عون تحكم	ثانوي	متزوج	حضر	39	ذكر	18
مكان العمل	2011/05/21	مهندس دولة	06	إطار	جامعي	أعزب	ريف	30	ذكر	19

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
36	الشكل رقم(01): هرم الحاجات عند ماسلو
152	الشكل رقم(02): المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
25	جدول رقم(01): يوضح فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار
26	جدول رقم(02): يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس
26	جدول رقم(03): يبين توزيع عينة البحث حسب السن
27	جدول رقم(04): يبين توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية
28	جدول رقم(05): يبين توزيع عينة البحث حسب الرتبة
74	جدول رقم(06): يوضح توزيع العمال المكونين حسب الجنس وطبيعة النشاط من 2009 إلى 2011
76	جدول رقم(07): يوضح توزيع العمال المكونين حسب الرتبة من 2009 إلى 2011
78	جدول رقم(08): يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية والمستوى التعليمي
89	جدول رقم(09): يوضح مدى علم العمال بمحتوى الإتفاقية الجماعية للشركة
90	جدول رقم(10): يكشف درجة استيعاب العمال لمفهوم المشاركة
91	جدول رقم(11): يبين عضوية انخراط العمال في تنظيم معين
125	جدول رقم(12): يبين المجموعات الإجتماعية المهنية
126	جدول رقم(13): يبين وظائف الإطارات
126	جدول رقم(14): يوضح متوسط الأجور حسب الفئات المهنية لعمال الشركة
131	جدول رقم(15): يوضح توزيع حصص الترقية حسب الرتبة (2009_ 2011)
132	جدول رقم(16): يوضح توزيع حصص الترقية حسب نوع الترقية (2009_ 2011)
135	جدول رقم(17): يوضح حالات دوران العمل مصنفة حسب الرتب من 2008 إلى 2010
136	جدول رقم(18): يوضح حالات دوران العمل مصنفة حسب الجنس من 2008 إلى 2010
143	جدول رقم(19): يوضح أسباب رفض التنقل لدى عمال الشركة
153	جدول رقم(20): يوضح توزيع العينة حسب مكان الإقامة
162	جدول رقم(21): يوضح نظرة العمال لعملهم بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ادرار

إهداء

كلمة شكر

02.....	1- مقدمة عامة.....
10.....	2- إشكالية البحث.....
15.....	3- الفرضيات.....
16.....	4- منهجية البحث.....
25.....	5- عينة الدراسة.....
28.....	6- متغيرات الدراسة.....
58	الفصل الأول: تحليل وظيفي للحفز بالمشاركة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
58.....	1- بعض الخصائص السوسيو مهنية لجماعة العمل في المؤسسة الجزائرية.....
58.....	1-1- مفهوم الجماعة.....
65.....	1-2- ظروف التنشئة المهنية في المؤسسة الجزائرية.....
80.....	1-3- ظروف التنشئة الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية.....
85.....	3- وظيفية حافز المشاركة العمالية في شركة سونلغاز.....
85.....	3-1 مفهوم الحوافز.....
88.....	3-1 تصور الدور ومدى استيعابه.....

93.....	2-3 المشاركة في اتخاذ القرار.....
110.....	4-3 المشاركة في الأرباح.....
118.....	مناقشة الفرضية الأولى.....
122....	الفصل الثاني: المشاركة وروح الانتماء المهني لدى عمال شركة ت.ك.غ ادرار.....
122.....	1- الاستقرار المهني.....
122.....	1-1- الرضا المهني على الأجور واستقرار العمال.....
134.....	1-2- دوران العمل.....
141.....	1-3- التنقل في العمل.....
148.....	مناقشة الفرضية الثانية.....
150.....	2- الانتماء المهني (قيم العمل، روح المبادرة، وتحمل المسؤولية).....
151.....	2-1- قيمة العمل والسلوك المهني.....
160.....	2-2- روح المبادرة والإبداع.....
168.....	2-3- تحمل مسؤولية العمل.....
174.....	مناقشة الفرضية الثالثة.....
176.....	استنتاج عام.....
172.....	خاتمة.....

قائمة المراجع.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

فهرس المحتويات.

الملاحق.

الملاحق

حليل المقابلة

الخلفية الإجتماعية والثقافية:

- 01 - الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن:
- 03- مكان الميلاد: مكان الإقامة:
- نوع الإقامة: سكن خاص عائلي وظيفي غرفة لا أملك
- 04- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق منفصل
- عدد الأولاد المتكفل بهم:
- 05- مستوى التعليم: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 06- الشهادة المتحصل عليها:
- 07- الرتبة: إطار عون تحكم منفذ
- 08- الأجر المتحصل عليه (دج):
- 09- الأقدمية:
- 10- العضوية: حزب نقابة جمعية لجنة مشاركة تعاضدية لجنة خدمات الشركة أخرى أذكرها
- 11- ما وظيفتك بالشركة حالياً(مهامك)؟
- 12- ما هي المناصب التي توليتها قبل أن تلتحق بالشركة؟
- المحور الأول: المشاركة العمالية**
- I- المشاركة في اتخاذ القرار**
- 13- هل أنت على علم بمحتوى نص الإتفاقية الجماعية وملحقاتها، وكذا مضمون القانون الداخلي للشركة؟
- 14- كيف تنظر إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار بشركة سونلغاز توزيع الغرب؟
- 15- ما هو دور لجنة المشاركة في شركة سونلغاز وهل سبق وترشحت كمندوب عن الفرع بها؟ لماذا؟
- 16- هل سبق وتقدمت بشكوى أو طلب فردي أو جماعي نقله عنكم مندوب الفرع إلى اللجنة؟ كيف يتم التعامل مع انشغالكم؟
- 17- هل شاركت في اجتماع نظمه مندوب فرع الشركة بأدرار؟ نعم لا
- ماذا كان موضوع النقاش؟

- 18- هل تمتاز تمثيلية مندوبية لجنة المشاركة بالتداول وهل أنت راض عن أدائها؟
- 19- هل هناك صعوبات تعيق عمل اللجنة ومندوبيها من العمال؟
- 20- ماذا يمثل النشاط النقابي بالنسبة لك؟ وما هو دورها في رأيك؟ ما مصدر معلوماتك بهذا الشأن؟
- 21- ما هي حدود مشاركة تمثيلية الفرع النقابي في صنع القرار داخل الشركة حسب رأيك؟
- 22- ما سر احتجاجكم الأخير على تمثيلية النقابة؟ كيف نظمتوه؟
- 23- هل سبق وأن تقدمتم بشكوى أو طلب فردي أو جماعي في حدود صلاحيات النقابة؟
كيف تم التعامل مع انشغالكم؟
- وهل سبق وحضرت اجتماع نظمه مندوبو الفرع؟ وماذا كان موضوع النقاش؟
- 24- هل هناك حاجات أو مظاهر عمل ترى ضرورة تدخل النقابة للمطالبة بها أو تغييرها؟
هل طالبتم بها سابقا ولم تلبى؟
- 25- ما هو نوع القرارات التي ترى أنه من الضروري إشراك العمال فيها، ولماذا؟
- 26- ما هي معوقات دور النشاط النقابي في صنع القرار بالشركة، حسب رأيك؟

II- المشاركة في الأرباح

- 27- تستفيدون سنويا من علاوة تشجيعية تناسبا مع أرباح الشركة، كيف يتم ذلك في نظرك؟
- هل أنت راض على تقديرها ؟
- ماذا تمثل بالنسبة لك هذه العلاوة؟
- 28- ما رأيك في طريقة تقييم الأداء التي تدخل في تقديرها بالنسبة لك عامل؟
- 29- إذا كنت مسؤولا ما هي الصعوبات التي تواجهك في تقييم أداء عمالك؟
- 30- هل سبق وأن تحصلتم على مكافأة جماعية؟ متى وكيف؟

المحور الثاني: الإلتزام المهني

I- الإستقرار المهني:

- 31- هل تعتبر الأجر الذي تتقاضاه محفزاً لك على الإستمرار في العمل بالشركة؟ هل تمارس نشاطاً آخر علاوة على وظيفتك بالشركة؟
- 32- ما هي أعلى مرتبة في السلم الإداري تطمح الوصول إليها؟
- هل ترى ذلك ممكناً؟ كيف؟
- ما رأيك في فرص الترقية بالشركة؟
- 33- هل سبق وأن شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية حول وظيفتك؟ ما رأيك في مدى تناسبها مع طبيعة عملك وهل تراها محفزة على الإستمرار في العمل بالشركة؟
- 34- تعرف الجزائر في السنوات الأخيرة انفتاحاً معتبراً في سوق العمل بدخول شركات محلية وأجنبية منافسة، هل لديك رغبة في التنقل للعمل بإحداها؟
- 35- هل تحس في مكان عملك أنك داخل أسرتك الثانية؟ نعم لا
- ما موقفك من سلوكيات بعض الزملاء التي تسيء إلى سمعة الشركة؟
- هل تحبذ أن يوظف أبناءك مستقبلاً بهذه الشركة؟
- 36- هل لديك ميول للإطلاع والقراءة على ماضي وحاضر الشركة؟

II- قيمة المهنة

- 37- هل تجد في وظيفتك ما يشغلك عن بعض التزاماتك العائلية في القصر أو المدينة؟
كيف استطعت التوفيق بين هذه الإلتزامات؟
- 38- لديكم بالمنطقة عادات وتقاليد تعتبرونها من المقدس مثل موسم الزيارة وموسم الحرث وموسم تهيئة الفقاقير، كيف استطعتم التوفيق بين هذه الأشغال ودوامكم اليومي بالشركة؟
إذا كنت مسؤولاً كيف تتعاملون مع مثل هذه المواقف؟
- 39- ماذا تمثل لك قيمة استغلال الوقت في العمل؟
- 40- ما موقفك من عمل المرأة بالشركة؟
- هل تتعاملون معها كغيرها من الزملاء؟
- ما هي معوقات العمل لدى المرأة داخل الشركة؟

III- روح المبادرة وتحمل المسؤولية في العمل:

- 41- كيف يبدو لك العمل في هذه الشركة؟
 ممتع ممل
 كثيف قليل
 بسيط معقد
- 42- هل تجتمع مع زملائك في العمل لمناقشة مسائل العمل؟ مع من تفضل أن تجتمع ومتى تقومون بذلك؟
- ما هي المسائل التي تثيرونها أثناء النقاش؟
- هل سبق وقدمتم رأياً أو اقتراحاً لمسؤولي الشركة؟ ما هي الجهة التي وجهتم لها الاقتراح كيف كان الرد؟
- 43 - هل لديك مشكلة في العمل خارج الدوام إذا ما اقتضت الضرورة دون تطلع للمكافأة؟
- 44- كيف هي علاقة الوحدة أو القسم الذي تعمل فيه ببقية الأقسام الأخرى؟
- هل تجد صعوبة في الإتصال بالزملاء؟ كيف؟
- إذا كنت مسؤولاً هل تجد تجاوباً من طرف العمال فيما تصدره من أوامر؟
- 45- هل لديك مشكلة في أن ينوب عنك غيرك من الزملاء في أداء واجبك؟
- في حال تعطل العمل عند الزملاء داخل القسم هل تبادر بالمساعدة؟
- هل سبق وان قدمت اقتراحاً لتجنب الوقوع في نفس الخلل مرة أخرى؟ كيف كانت استجابة مسؤوليك؟
- إذا حدث نفس الشيء خارج قسمك هل تبادر بتقديم الحل؟ نعم لا
- 46- ما رأيك في العبارة المتداولة عند البعض، "علاقتي بالمؤسسة هي علاقة أجر فقط"
- 47- هل تنشغل بمشكلات عمالك وأنت خارج الدوام الرسمي للعمل؟
من يشاركك في حلها؟
- 48- ما رأيك في طريقة إدارة عملية تفويض المهام بالشركة؟
- 49- هل ترى في مسؤولك المباشر أهلاً للمسؤولية؟ ماذا استفدت منه؟
- 50- هل أنت مستعد لقبول أي مهمة توكل إليك لانجازها في الشركة؟
- 51- هل تجد صعوبة في الإتصال بمسؤولك المباشر؟ نعم لا
- كيف تؤثر علاقتك بمسؤولك على التزامك في العمل؟
- هل تجد في معاملته ما يحفزك ويدفعك إلى العمل بجدية أكبر وأكثر إتقان؟
- 52- إذا كانت لديك اقتراحات أو إضافات حول الموضوع أفدنا بها.





ولاية أدرار

19.02.2011 16:31

الملحق رقم: 03
صور لبعض الولايات التي
شاركت في احتجاج الشركة



ولاية بشار

04/04/2011 09:12



ولاية قسنطينة



ولاية مستغانم

04.04.2011 09:12



ولاية سكيكدة



ولاية وهران