

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران - السانبا-



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص عمل وتنظيم

رسالة دكتوراه علوم

سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات
السوسيو اقتصادية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL
فرع تريفيلور وهران

تحت إشراف :
د. بلقاسمي فاطمة

من إعداد الطالبة :
سماش نادية

لجنة المناقشة

جامعة وهران	رئيسا	أستاذ	أ.د مولاي الحاج مراد
جامعة وهران	مشرفة ومقررة	أستاذة محاضرة -أ-	د. بلقاسمي فاطمة
جامعة وهران	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	د. عدة بوجلال عبد المالك
جامعة تلمسان	مناقشا	أستاذ	أ.د. سعدي محمد
جامعة تلمسان	مناقشا	أستاذ	أ.د. شريف مصطفى
جامعة مستغانم	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	د.سيكوك قويدر

السنة الجامعية : 2013-2014

إهداء

إلى أمي الغالية.....

جزاك الله عنى كل خير.....

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والشكر لجلاله سبحانه وتعالى الذي قدرنا وأعاننا على إنجاز هذه الأطروحة،
اللهم صلي على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

فقد حتم علينا الوفاء بعد أن تمت الأطروحة أن نستذكر الجهود التي سببت في وصولها إلى بر
الأمان ونجد في أنفسنا كلمة لابد أن نذكرها، وهي أن العمل قد تم على ما هو عليه بعون الله
سبحانه وتعالى أولا وبفضل الأيادي البيض التي لها صلة به وهي كلمة نتوجه بها إلى كل من
قدناه فأعاننا واستنصحننا فنصحننا وحثنا فدعنا من القلب أن يجازيهم الله عنا خير
الجزاء.

فهذه الأطروحة ما كان لها أن تبلغ هذا المستوى لولا التوجيه السديد والتهديب الدقيق والرعاية
الفائقة التي شملتنا بها الأستاذة بلقاسمي ميدان فاطمة، فكان لها الفضل الكبير في توجيهنا
وتلقيننا مسارب البحث السوسولوجية فلما منا جزيل الشكر والعرفان احترافا بجهودها العظيمة
وكرمها وسيظل جميلا يطوق عنقنا، وسنظل نكن لها حبا وتقديرا وإخلاصا ما دمنا على قيد الحياة.

ألفه شكر لك

فهرس

1.....مقدمة عامة

الفصل الأول: العنصر الإنساني داخل المؤسسة

40.....مقدمة

I- تطور السلوك التنظيمي عبر التاريخ.....42

I-1- التطور التاريخي لميدان السلوك التنظيمي.....42

I-2- علاقة العلوم الإجتماعية بالسلوك التنظيمي.....49

I-3- مفهوم ومقومات السلوك التنظيمي.....52

II- السلوك الإنساني داخل المؤسسة الإقتصادية.....58

II-1- أنواع ومكونات السلوك الإنساني.....58

II-2- نظريات تفسير السلوك الإنساني.....61

II-3- محددات السلوك العمالي بمؤسسة TPL

64.....فرع تريفيلور وهران

72.....خاتمة

الفصل الثاني : تأثير المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية

TPL على تصرفات وسلوكات العمال

75.....مقدمة

I- تأثير العمليات التنظيمية في تصرفات وسلوكات العمال.....77

I-1- تأثير عملية اتخاذ القرار ومبدأ المشاركة في سلوكات العمال.....77

I-2- تأثير عملية التغيير والتجديد بمؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران

في سلوكات العمال.....83

I-3- تأثير العدالة التنظيمية على تصرفات وسلوكات العمال.....88

II- العوامل المؤثرة في سلوكات وتصرفات عمال مؤسسة TPL

98.....فرع تريفيلور وهران

II-1- تأثير المميزات الشخصية للعامل في تأدية عمله.....98

II-2- العوامل الاجتماعية التي تقف وراء السلوكات السلبية للعمال.....102

II-3- دور الصراع والنزاعات في التأثير على تأدية العمل.....106

109.....خاتمة

الفصل الثالث : تأثير الأزمة الاقتصادية في سلوكات العمال

112	مقدمة
113	I- العوامل المؤدية للأزمة الاقتصادية في الجزائر
114	I-1- المسار التاريخي للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر
124	I-2- مسببات الأزمة الاقتصادية في الجزائر
131	I-3- آثار الأزمة المالية العالمية على اقتصاد الجزائر
138	II- دور الأزمة الاقتصادية في تغيير ذهنيات العمال
	II-1- تأثير عملية الخصخصة في الجزائر على تسيير
138	اليد العاملة بالمؤسسة الاقتصادية
144	II-2- تأثير هاجس البطالة في سلوك العمال
152	II-3- تأثير الأبعاد الاجتماعية والثقافية والسياسية في سلوكات العمال
156	خاتمة

الفصل الرابع : تأثير الثقافة التنظيمية في سلوكات العمال

159	مقدمة
161	I- ثقافة المؤسسة
161	I-1- ماهية ، خصائص ووظيفة ثقافة المؤسسة
166	I-2- أنواع ثقافة المؤسسة
169	I-3- مكونات الثقافة التنظيمية
	II- تأثير ثقافة المؤسسة في سلوكات عمال مؤسسة TPL
176	فرع تريفيلور
176	II-1- المقاربة السوسولوجية لثقافة المؤسسة
182	II-2- تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين
188	II-3- أهمية الثقافة التنظيمية
197	خاتمة

الفصل الخامس: تأثير الإتصال في سلوكات العمال

200	مقدمة
202	I- الإتصالات الإدارية ، مفهوم ، أهداف وعناصر
202	I-1- المفهوم والأهداف
208	I-2- عناصر عملية الإتصال

209	3-I- معوقات الإتصال داخل المؤسسة
217	II- تأثير عملية الاتصال في سلوكيات العمال
217	II-1- أنماط وفاعلية الإتصال
223	II-2- تأثير عملية الإتصال في سلوكيات العمال
232	II-3- علاقة الاتصال بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي
237	خاتمة

الفصل السادس : تأثير السلطة التنظيمية في سلوكيات العمال

239	مقدمة
241	I- الأبعاد السوسيوثقافية للسلطة داخل المؤسسة
241	I-1- التأثيرات العقائدية
244	I-2- دور القيم الثقافية والاجتماعية في التأثير على ممارسة السلطة
251	I-3- أهمية القدرة والكفاءة في الممارسة الرسمية للسلطة
	II- أهم العوامل المؤثرة على ممارسة السلطة في مؤسسة TPL
255	فرع تريفيلور وهران
	II-1- تأثير بعض مظاهر الإستعمال غير الرسمي للسلطة على سلوكيات العمال (الرشوة ، المحسوبية ، الوساطة)
258	II-2- مدى قبول العمال لسلطة رؤسائهم وتنفيذهم لقراراتهم في المؤسسة
269	II-3- أسس تكون الجو العشائري وأثره على ممارسة السلطة
275	خاتمة

الفصل السابع: تأثير الجماعة في سلوكيات أعضائها

277	مقدمة
	I-الهيكل التنظيمي للجماعة غير الرسمية بمؤسسة TPL
280	فرع تريفيلور وهران
280	I-1- أنواع الجماعة ومعاييرها وأسباب تكونها
388	I-2- المعايير السلوكية المحددة لعمل الجماعات غير الرسمية
	I-3- الهيكل الافتراضي للجماعة غير الرسمية داخل مؤسسة TPL
294	فرع تريفيلور وهران
	II- جماعات العمل داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران
300	II-1- حركية الجماعة داخل المؤسسة
305	II-2- سلوك العمال داخل الجماعة غير الرسمية
310	II-3- إستراتيجيات تحقيق التفاعل ما بين جماعات العمل

314..... خاتمة

الفصل الثامن : مدى تأثير العمل النقابي في سلوكيات العمال

317..... مقدمة

319..... I- العمل النقابي داخل المؤسسة.

321..... I-I- تطور العمل النقابي في الجزائر

I-2- تأثير الحركة النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين

327..... في تصرفات العمال

332..... II- دور النقابة بالنسبة للعمال

II-1- دور النقابة في التأثير على سلوكيات العمال من خلال

333..... ممارساتها النقابية

II-2- دور الحركات الجمعوية والسياسية في التأثير على

337..... تصرفات العمال

343..... II-3- تصورات وتمثلات العمال للعمل الذي يقومون به

348..... خاتمة

350..... خاتمة العامة

366..... المراجع

الملاحق

مقدمة عامة:

واكبت التنظيمات حياة المجتمعات منذ القدم و لا زالت تطبع مظاهر الوجود في المجتمع الحديث لتصبح سمة العصر الذي نعيشه، حتى أن البعض يسميه "عصر التنظيمات" هذه التنظيمات ترتبط بالتحويلات السياسية والاقتصادية والثقافية وتعرف علاقات التأثير والتأثر مع المجتمع، لذلك كانت بدايات الدراسات حول السلوك الذي يحدث داخل التنظيمات تتراوح بين الدراسات النفسية التي تهتم بالفرد وأدائه والاقتصادية التي تركز على مسألة علاقة العمل بالأجر، لكن منذ الستينات بدأ ميدان السلوك التنظيمي يتطور أكثر ويفتح على مجالات أشمل حول حياة وتطور وفناء التنظيمات وقد كانت هذه الدراسات محاولة للإجابة على سؤال أساسي هو: ماهي دوافع ومحددات السلوك البشري داخل التنظيمات؟ ماهي أبعاده وتجلياته، ماهي علاقته بالتنظيم وبالبيئة الاجتماعية؟ كما كان لعلم الاجتماع مساهمته في هذا المجال حيث لا يمكن تحديد هذا السلوك من جوانب فردية أو تقنية تنظيمية فقط ولكن بالنظر إليه من خلال علاقته بالمجتمع، وترتكز الدراسات السوسولوجية حول السلوك التنظيمي على محورين أساسين هما:

أولا مدى تأثير المجتمع برموزه وقيمه ومتغيراته الاجتماعية على اتجاهات الفاعلين داخل التنظيم وعلى شبكة العلاقات التي تربط بينهم.

ثانيا مدى قدرة التنظيم التأثير على المحيط الاجتماعي فهو خالق لفئات مهنية اجتماعية ومدى تأثير القيم والثقافة والمكانة في التنظيم على توجيه السلوك الاجتماعي.

إذا كان الانسان قد دأب منذ القديم على محاولة فهمه لسلوكه وانعطافه المعرفي (الأسطوري والفلسفي والعلمي...) على حيثيات حياته باحثا في أسبابها، مظاهرها ونتائجها و"إذا كانت العلوم الانسانية قد أسست مشروعيتها على جعل السلوك البشري موضوعا للبحث العلمي، هذا السلوك المتراوح بين الحرية والحتمية... بين التلقائية والاستراتيجية، بين الفاعل والنسق الفردي والجماعي، بين اللحظوي اليومي

والتاريخي فإن التنظيمات* ماهي سوى تجمعات بشرية يتمظهر داخلها الفعل والسلوك البشري الذي يعتر مجالا خصبا ومدخلا لفهم الجماعات والمجتمعات في العصر الحديث"¹.

إذا كان السلوك الانساني داخل التنظيم هو في ذات اللحظة تعبير عن محددات نفسية وتنظيمية واجتماعية، وإذا كانت الدراسات في هذا الميدان قد هيمنت عليها الاتجاهات الأنجلوسكسونية التي تعطي أهمية لجوانب معينة كالأداء والانتاجية فقد برزت اتجاهات جديدة تنظر إلى التنظيم والسلوك الإنساني من زواياه وأبعاده المختلفة النفسية والاجتماعية والرمزية والعلائقية واللغوية والسياسية واللاشعورية.

من خلال هذا المنطلق فإن المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في مختلف الأنظمة التسييرية التي مرت بها لم يكن بوسعها أن تؤدي الدور الذي تلعبه مثيلاتها العمومية والخاصة في المجتمع الرأسمالي بالرغم من الوسائل والإمكانات المختلفة التي سخرت لها لإرساء أسس تصنيع وطني وتحويل للمعرفة الصناعية ، لا شك أن هناك اختلالات وعوائق عديدة ومتنوعة تحول دون فاعلية المؤسسة الاقتصادية العمومية ، كما أنه يصعب الكشف عنها أو تشخيصها ، إذ يبقى معيار التقييم هو الكفاءة الإنتاجية والفعالية لقياس الأداء في محاولة لتفسير سوسيولوجي لظاهرة إخفاق المؤسسة الاقتصادية العمومية.

كانت النهضة الاقتصادية والاجتماعية المنشودة نموذجا يوحى إلى إعطاء الأولوية والأهمية للإنتاج الصناعي بشكل يعكس اكتمال الظروف الموضوعية لمرحلة التصنيع بارتقاء القطاع الثاني (الصناعة) حيث تصبح حصة مساهمته في الدخل القومي أكبر ، ونسبة القوى العاملة به أعلى ، فلم تكن تهيئة الأرضية الملائمة للشروع في التصنيع وتشبيد مصانع ومجمعات صناعية كفيل بالحديث عن انضمام المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية إلى نادي الأمم المصنعة ، فالتصنيع مصطلح لا يمكن مقارنته أو

* يقصد بالتنظيم عموما رغم الاختلافات بين من قدموا تعريفات لهذا المفهوم وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضائها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعي والمعايير وبصفة أكثر تحديدا بالتنظيم هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف مثل المصانع والنقابات وغيرها، كما نقصد به في هذه الدراسة معنى المؤسسة.

¹- Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique, Edition du SEUIL, Paris, 1963,p 10

جعله مرادفا لمفهوم الثورة الصناعية، كما أنه لا يعني شراء التجهيزات الصناعية والمعدات والآلات وتجميعها في أنظمة إنتاج معينة.

مباشرة بعد الشروع في إعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية ، لم تتحقق النتائج المرجوة من إعطاء ديناميكية جديدة للوظيفة الإنتاجية التي كانت-دون شك- السبب الرئيسي الذي يكمن وراء ذلك الإجراء ، بل ترتبت عن إعادة التنظيم أثار اجتماعية مهنية عكسية (سلبية) ، خصوصا على مستوى التشغيل ، كذلك تؤكد استمرار إخفاق المؤسسة الاقتصادية العمومية في أداء وظيفتها الاجتماعية كمجال لخلق وتوفير مناصب الشغل، بل على الأقل الإبقاء على طاقات استيعابها الراهنة لليد العاملة على اختلاف مستويات تأهيلها.

لذلك فقد انصب الإهتمام خلال البضع السنوات القليلة الماضية على دور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في المجال الاقتصادي باعتبارها الأداة الأساسية لعملية التنمية الشاملة التي انتهجتها الجزائر منذ الاستقلال، هذه العملية مرت بمراحل تنظيمية مختلفة فمن الوضعية الاقتصادية خلال العهد الاستعماري ثم المؤسسة المسيرة ذاتيا¹ (1962-1965) مرورا بالشركة الوطنية في ظل هيمنة الدولة (1966-1970) ، ثم تبني التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1988) " ، ثم تبنيها لنظام استقلالية التسيير ولا مركزية اتخاذ القرار وصولا إلى تبني نظام تسييري جديد فرضته مخلفات الأنظمة التسييرية السابقة الذكر بالدخول في نظام اقتصاد السوق بفتح المجال على مصرعيه لخصوصة المؤسسات الاقتصادية العمومية ، وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي الذي أعطى بعدا آخر لاقتصاد الجزائر الذي لم تظهر معالمه بشكل واضح لحد الآن ، لكن من جهة أخرى أو بشكل آخر فقد أثر هذا التحول على الحياة الاجتماعية للمجتمع ، ساهم في تغيير ملامح خريطة الحياة الاجتماعية للمواطن بصفة عامة ، وللعامل بصفة خاصة ، هذا النظام الذي انبثق من سنوات عنف شهدتها الجزائر انطلاقا من "انتفاضة أكتوبر 1988 التي تفجرت على اثر الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي كان يعيشها

¹ - الجريدة الرسمية رقم 1، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة سنة 1962

المواطن ، هذه الأوضاع أدت إلى تسارع الأحداث وتعقدها نظرا للأعمال التي صاحبت هذه الانتفاضة والتي أعطت الضوء الأخضر لنشوب صراع حول السلطة من يحكم من¹، الذي تحول بدوره إلى صراع من نوع آخر بدأ بتخريب المؤسسات الاقتصادية بتدمير مواردها المادية من أجهزة وآلات.... الأمر الذي انعكس بالسلب على الاقتصاد الوطني بشكل كبير أدى إلى عجز المؤسسات في تدبير أمورها وتسيير ما تبقى لها من موارد مادية ومالية مما انعكس ذلك بالسلب على اليد العاملة بها بتسريحها وطردها.

أما المؤسسات الباقية لحد اليوم في غرفة الإنعاش لا تزال تصارع على البقاء ، مما يحتمّ عليها إعادة تنظيم نفسها من جديد بالتحكم الأمثل والصحيح في تسيير مواردها المادية والمالية والبشرية ، هذه الأخيرة التي تبقى رهينة بتغير النظرة السلطوية في تسييرها " فعلى المؤسسة السعي إلى الاستفادة قدر الإمكان من المورد الإنساني بها على حد تعبير ميشال كروزي إذا أرادت التحكم في تسيير شؤونها والتحكم في الثقافات المتواجدة بها وبالتالي التحكم في محيطها الداخلي والخارجي"²، لذلك فقد ساهمت الظروف والأوضاع الصعبة التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى ظهور اتجاه اهتم بالدراسة والبحث في الأوساط الصناعية حديثة النشأة تناولت دراسة ظواهر مرتبطة بهذا المحيط مثل الدراسات التي أجراها باحثين سوسيولوجيين أمثال الكنز علي ، غريد جمال ، شيخي سعيد³، التي يمكن اعتبارها نواة مركزية ساهمت في انطلاق العديد من الأبحاث والتتقيب عن الأسباب الكامنة وراء اختلال توازن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، فكانت مساهمة هذه الأبحاث في إبراز المعوقات الأساسية المتسببة في شل حركة إنتاج الآلة الصناعية ، بتركيزها بوجه خاص على العنصر البشري ودوره في التأثير على المؤسسة ، كما جاءت دراسة الأستاذ مولاي الحاج مراد⁴ حول تمثلات وتصورات العمال

¹ - عنصر عياشي: سوسيولوجية الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1996، ص 9

² - Cf .Crozier.M , L'entreprise à l'écoute , Edition le seuil , 1984.

³ - cf. Elkenz. A , Chikhi. S et Gueride .D , industrie et société , industrie et société , le cas de la SNS , contra de recherche avec SNS, Alger , 1982

⁴ -انظر مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر ، "تمثلات وممارسات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2005

الصناعيون لإبراز بعض أسباب تدهور الآلة الإنتاجية انطلاقاً من تصرفات وممارسات العمال من خلال تمثلائهم وتصوراتهم للعمل .

فمن الغريب والملفت للاهتمام حسب الأستاذ مولاي الحاج مراد أنه بنفس وسائل الإنتاج من معدات وآلات وتقنيات صناعية ونوعية التكنولوجية المستخدمة، تختلف النتائج المحققة من مجتمع صناعي لآخر نظراً لاختلاف علاقات الإنتاج، وحتى داخل المجتمع الصناعي الواحد لا شيء إلا لتباين الوضع القانوني للمؤسسة الاقتصادية من جهة وإلى تباين علاقات العمل من جهة أخرى بمعنى أن الفاعل داخل التنظيم يتجه سلوكه غالباً إلى نموذج السلوك الاستراتيجي الفردي* الذي يركز على قيم فردية كالكفاءة والأفضلية والمنافسة، ويعتمد في مجال سعيه إلى المكانة والسلطة داخل التنظيم من خلال تعبئة موارده التنظيمية "الكفاءة، المعلومات، الخبرة، السعي إلى المشاركة في القرارات" وموارده السلوكية الذاتية والاجتماعية "العلاقات اللاشكلية والعلاقات مع الرؤساء"، لذلك فإن الفاعلين يبحثون في نفس الوقت عن الثقة المتبادلة وتوخي الحذر من أجل خلق مناخ من التوازن داخل التنظيم.

كانت ترمي إجراءات إعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية بالدرجة الأولى إلى تفعيل القطاع الصناعي العمومي لارتباط مؤشر النمو الاقتصادي به ، وكانت الاستراتيجية الموضوعية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية دون أن يؤثر ذلك سلباً على القوى العاملة وحجمها ، في الواقع كانت التغييرات سطحية وشكلية وذات تأثير عكسي ، فالعملية التنظيمية في إصلاحها الأولي لم تتعدى البعد الإداري ، إذ زادت من عدد المؤسسات والمقرات الاجتماعية وخلق لوظائف ذات مهام بيروقراطية دون إحداث أي تغيير من شأنه الرفع من الفعالية الإنتاجية.

إن النتائج غير المرضية وغير المطمئنة لأداء القطاع الصناعي العمومي بعد إعادة الهيكلة كمرحلة أولى في مسار إعادة التنظيم دفع بالجهات الرسمية والوصية باستمرار إلى المزيد من الإجراءات لتفعيل ذلك القطاع لكن دون جدوى ، وقد يرجع ذلك إلى تزامنها مع التحولات السياسية والاقتصادية الشاملة

* - اقتبسنا هذه التسمية من المقاربة النظرية في الدراسات التنظيمية لميشال كروزي كما جاء في كتابه الظاهرة البيروقراطية.

التي عرفتها البلاد خلال هذه المرحلة ، وإلى بداية ظهور التناقضات الاجتماعية خاصة بعد التخلي المفاجئ واللامتناهي للدولة عن دورها الاجتماعي المألوف المتمثل في الحفاظ على مناصب العمل و على الخدمات الاجتماعية للعمال.

فمن البديهي أن كل تشكيلة اجتماعية-اقتصادية تخضع سيرورتها لآليات ووظائف مختلفة تستمد منها وحدتها ، والهدف من وراء ذلك تحقيق أكبر منفعة للمجتمع ، لذلك فالتشريع والقوانين تبقى ناقصة و عديمة الأثر عند تطبيقها في حال ما لم تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار "موردها البشري بسلوكه واتجاهاته وقيمته ومعاييرته ومعتقداته والعلاقات المتبادلة بين أفرادها وجماعاته لن تحقق النجاح"¹.

فإذا كانت المؤسسة الاقتصادية العمومية تتوفر على موارد مالية باعتبارها من الأملاك الأساسية للتموين بالمعدات والتجهيزات والمواد الأولية ، تبقى الموارد البشرية وتسييرها الركيزة المحركة أو المعيقة لأي نشاط إنتاجي.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية إذن "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات، تركيب الوسائل البشرية، المالية، الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق وبعد زمني ومكاني"²، فرغبة الارتقاء بالمؤسسة العمومية إلى مستوى الفعالية اللازمة "استلزم مراجعة أخرى للتنظيم على أساس نمط جديد يعتمد على مبدأ لا مركزية التسيير ، الذي يضمن للأعوان الاقتصاديين استقلالية التسيير والمبادرة ويحررهم تماما من تدخلات الوصاية ويضعهم أمام مسؤولية شخصية عن نتائج تسييرهم"³، الأمر الذي ساهم في انطلاق دراسات في العديد من القطاعات كقطاع الصناعات الميكانيكية ، الحديد والصلب حاولت تفسير ظواهر اجتماعية كالاندماج، التحكم في التكنولوجيا المستوردة ، التكوين المهني، بوضع اليد على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء حدوث الأزمة وفشل المؤسسات الاقتصادية العمومية في تسيير شؤونها .

¹ - محمد علي محمد، المجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 337

² - د. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الجزائر ، 2000 ، ص25

³ - د. بهلول محمد بلقاسم حسن ، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر ، الجزء الأول ، الجزائر، 1999 .

من المنظور السوسيولوجي، أية نتيجة للمؤسسة الاقتصادية ماهي في الحقيقة إلا نتاج علاقات منسجمة وهادفة ، هذا التصور لهذا الكائن العضوي الاجتماعي هو أوسع من أن يكون عبارة عن مجموعة أفراد كذلك "عقلانيين" يسعون إلى تحقيق منفعة تتلخص في عبارات السعر والربح.

في الواقع المؤسسة الاقتصادية هي بالدرجة الأولى عبارة عن علاقات بين الأفراد من منظمين، عمال أجراء، مستهلكين، وكذا ممولين، وبالتالي هي مجسم مركب من قواعد مرتبطة قبل بلوغ الوظيفة الإنتاجية، "فتطور المجتمع الصناعي في الغرب الرأسمالي تم بخضوع كل الوجود الاجتماعي بمختلف مظاهره السياسية التقنية، الاقتصادية لتنظيم بيروقراطيين مختصين ومؤهلين"¹

أما فيما يخص المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرت بثلاث مراحل تطور التنظيم فيها وكل مرحلة كان لها سلبياتها وإيجابياتها على المحيط الداخلي والخارجي وهي²:

1. مرحلة التعاون: إذ يطغى على المؤسسة هيكل بيروقراطي متصلب، والتي تعتبر (البيروقراطية) حسب ميشال كروزى نقيض للمؤسسة الاقتصادية المعاصرة التي تريد أن تكون عقلانية ، إذ ترمز (البيروقراطية) إلى التماطل والتباطؤ ، وعدم القدرة للاستجابة عند الحاجة ، والانطواء على الذات فهذه الخصائص هي معاكسة للمؤسسة الاقتصادية (المثالية) التي يريد ماكس فيبر ، مرنة ، محددة للنشاط، ومتفتحة على المحيط الخارجي.

2. مرحلة المواجهة مع بقاء تنظيم المرحلة الأولى بمعنى مواجهة البيروقراطية في مفهومها السلبي.

3. مرحلة الاستقلالية إذ هناك اتجاه نحو اللامركزية، وتعدد الوحدات حسب المناطق والنشاطات في هذه المرحلة تفقد الدولة السيطرة على المؤسسة والتحكم فيها.

لا ندرى من خلال تحديد مراحل تطور المؤسسة العمومية، إن كان هذا الكائن العضوي الاجتماعي يمتلك القوة الكافية للتأثير على المحيط السياسي ليتخلص من وصايته، بمعنى أن المؤسسة الاقتصادية العمومية

¹ - Bernoux.PH ، la sociologie des entreprises, le seuil, Paris, 1999, p111

² - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998 ، ص 235

بلغت مرحلة النضج ، انتزعت بعد مواجهة استقلالها لصيانة نظام تسيير وتنظيم يتلاءم مع نشاطها ، محيطها وأنها أصبحت قادرة على المنافسة.

فهل حقا هذه المؤسسة اكتسبت تجربة حقيقية وعقلانية في تسيير مواردها المادية والمالية والبشرية على وجه الخصوص؟

يستدعي إنشاء مؤسسة اقتصادية قبل كل شيء إجراء دراسات عميقة حتى تكون النتائج مطابقة للقدرات المتاحة للأنظمة الإنتاجية دون أن تجعل من تكاليف الإنتاج عائقا لتطورها ، بل وبقائها ، ففعالية المؤسسة الاقتصادية تتوقف على معيار العقلانية ، بحيث يؤكد ميشال كروزي بأنه " إن لم تكن هناك علاقات مؤثرة في سير التنظيم بين مستويات النظام التسلسلي المتقاربة ، فهناك غياب لقدرات الفعل، أي افتقاد الأفراد للمؤهلات ، بحيث تتخذ القرارات من طرف رؤسائهم في العمل في موقع أعلى من الهرم ليست لديهم أية دراية مباشرة بالميدان الذي تمارس فيه تدخلاتهم"¹، لذلك فإن سلطة اتخاذ القرار تتمركز في مواقع لا تسمح باطلاع فعال على المعطيات التي تبني عليها القرارات " فالذين يعرفون لا يقررون والذين يقررون لا يعرفون"².

تلك إذن هي السلوكات -السلوكات البيروقراطية من منظور التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي- التي أفرزت داخل النسيج الاقتصادي الصناعي والتي ساهمت بشكل كبير في عرقلة عجلة الإنتاج من جهة ، والعمل على تحقيق مصالحها الشخصية من جهة ثانية.

يرجع المهتمون بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أسباب إخفاقها إلى عدم معرفة كيفية تطبيق الأنظمة التسييرية المستوردة من النظام الاشتراكي تارة ، ومن النظام الرأسمالي تارة أخرى ، فأصبح واقع هذه المؤسسة يتأرجح بين سياسات تنظيمية مختلفة مفادها تحقيق نجاعة أكبر ، بدءا ببناء مصانع ضخمة إلى إعادة هيكلتها والتقليل من وصايتها (الدولة) عليها ، إلى تبنيها نظام ليبرالي يهدف إلى

¹ - Bernoux.Ph, Opi cit , p126

² - IBID, p 126

خصخصة القطاع العام بكل أنواعه ، متناسية بذلك أن هذه الأنظمة لا توضع أو تسير لوحدها بل هناك أشخاص يسهرون على تنفيذها إما بالقبول أو الرفض.

فتم تناسي - بالرغم من الاستجداد بعلماء الاجتماع لتحليل الظواهر السلبية التي أعاققت حركة التصنيع- العصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للآلة الإنتاجية الصناعية و الخدماتية ، الذي رأى عدم اهتمام و لامبالاة المسؤولين به كان وراء إفرازه لسلوكات سلبية من طرفه.

لذلك فإن السلوك التنظيمي- الذي نقصد به في الدراسة كلها بأنه تصرف وسلوك إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية - سبب وراء انتشار ظواهر غريبة ساهمت في تردي المنتج ، غلق الورشات ، تسريح جماعي ، خصوصية ، أثرت كلها على العمال بمختلف مناصبهم.

فقد أجريت الأبحاث منذ نشأة المصانع أواخر القرن ال 19 وبداية القرن ال 20 للتقصي عن أسباب رفع الإنتاجية والحفاظ على قيام المصانع وبقيائها مدة طويلة؛ فجاءت هذه الدراسات لتعطي بعدا آخر لعلاقات العمل وتوضيح لأصحاب المؤسسات والمصانع العلاقة بين ضعف الكفاءة الإنتاجية وسلوك وتصرف كل الفاعلين والأطراف داخل هذه المؤسسات ، وكانت في مقدمة هذه الدراسات ، دراسة فريدريك تايلور (المدرسة العلمية) ، تلتها دراسة التون مايو وزملاؤه حول العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة أو إنقاص الإنتاج وشل حركة المصنع في حالة عدم الرضى عن العمل.

لذلك تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين وأكثرها إثارة وتعقيدا ، إذ أن الإنسان الفرد من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة مهما توفرت المستلزمات المادية للمنظمات ، فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تعتبر أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المرغوب تحقيقه.

فالأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات تتباين بطبيعتها وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائها وإنجازها لأهدافها ، إذ يتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه ، ومن هذا المنطلق فقد اهتم المفكرون والباحثون بدراسة السلوك التنظيمي

للأفراد والجماعات هادفين بذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التي تريد المنظمات تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها، إذ أن خلق حالات الانسجام، والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المراد تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمؤسسة المعنية قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المرجوة.

" تبقى المؤسسة رهينة بتحول السلوك والتصرف الإنساني داخلها خاصة بعد الفترة الصعبة التي عاشتها والتي لا تزال آثارها مطبوعة في تصرفات وسلوكات الجميع ، خاصة تغير سلوك وتصرف شريحة العمال"¹ ، فأصبح الكل يتصرف حسب شاكلته و يتكلم بصفة الحاكم لا يعني ذلك من يتحكم في زمام السلطة ومن له سلطة اتخاذ القرار، وإنما حكم بشكل آخر " تحقيق المصالح الشخصية على حساب الغير، الحفاظ على منصب العمل بأي طريقة أي الغاية تبرر الوسيلة.

لكن نظرا لتحول النمط التسييري للمؤسسة الاقتصادية العمومية يعلق "المختصون على أن المؤسسة الاقتصادية العمومية لا تزال تعرف حالة من البطئ الشديد في انتقالها إلى اقتصاد السوق ، حالة سادتها ازدواجية وتعايش نظامين تسييرين أحدهما قديم ، متجذر بعمق في تاريخها وثقافتها وآخر مستعار على شكل تنظيم حديث"²، مما يبقي هذه المؤسسة تعاني من مشاكل تعرقل مسارها الإنتاجي، وتحقيقها للتقدم والازدهار نتيجة لهذه الازدواجية، فالأولى تصر على إبقاء ثقافة النظام التقليدي المتمثل في تطبيق قواعد تايلورية-فورديّة مر عليها الزمن وتجاوزتها الأحداث، وأخرى تنادي بإحداث التغيير وتحديث النظام التسييري لموارد المؤسسة بتشجيع الماكنة التايلورية-فورديّة، وفتح المجال لمشاركة الجميع في تسيير المؤسسة عن طريق قواعد وقوانين يحددها النظام ، فهذه الازدواجية أدت إلى إفراز سلوكات وتصرفات من قبل العمال، ساهمت بدورها في عرقلة المسار التسييري للمؤسسة ، خاصة ذلك السلوك والتصرف

¹- محمد علي محمد ، المجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي" ،مرجع سبق ذكره ، ص 337

²- Lamiri A, Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché, édition preste com. , Alger, 1993,p11

السلبى الذى يؤثر بصورة خطيرة على العمل داخل المؤسسة ، كلالامبالاة والسلبىة بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء ، فنجد أن المسئولين يتجنبون الاحتكاك بمواطن المشاكل ويتهربون من مواجهتها غير مبالين بتراكلها وتفاقمها ويتصرفون وكأنهم منفصلين عن العمل ، وتسود قيمة "احنا مالنا هذا مال بونا" بمعنى أنهم غير مجبرين على المحافظة على ممتلكات المؤسسة (الدولة) لأنهم لا يملكون أى شىء مادي أو معنوي يمكنهم من المحافظة عليه داخل هذه المؤسسة ، ويشعر العمال بعدم اهتمام المسئولين بمصالحهم ومشاكلهم الخاصة، فظهر عندهم سلوك اللامبالاة والسلبىة والأناىة وتناسى مصلحة العمل ، واتضحت سلبىة العمال فى سلوك التغاضى عن التجاوزات الحادثة فى العمل وعدم مناقشتها أو حتى الإبلاغ عنها ، وحلت قيمة "عدم إتقان العمل" فى العمل والإنتاج ، فنجد المنتوجات مليئة بالعيوب، والإنجازات الكبيرة مليئة بالأخطاء ، ولم يعد العمل يؤدى على الوجه الأكمل وظهر سلوك التظاهر بالقيم الدينىة، وساد عدم التناسق بين الأقوال والأفعال ، حتى صار الأفراد يوظفون الدين فى حواراتهم ويفعلون عكس ذلك واتضح فى سلوك الرؤساء ضعف الإحساس بالمسئولىة ، كما اتضح عدم انتماء العمال إلى مؤسساتهم وذلك بعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب فتبين أن التعيين فى الوظائف المختلفة يتم بناء على معايير غير موضوعية لا يهتم فيها بمصلحة العمل بل يركز كل الإهتمام فيها على المصالح الشخصية ، والعلاقات الخاصة بين الأفراد ، بغض النظر عن أثر ذلك على العمل ، وظهرت قيمة محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت فترتب عن ذلك عدم إعطاء المناصب لذوى الكفاءات المختلفة ، الأمر الذى أثر على الإنتاج "وشعر ذوى الكفاءات بانفصالهم عن المجتمع الذى لا يحقق لهم حاجاتهم وانخفض أدائهم وقلت الدقة والإتقان فى العمل لديهم"¹ .

¹ - بوسكبه محمد ، الإنسان فى المجتمع المعاصر ، دار المعرفة للطباعة ، القاهرة ، 1965 و نعيم الرفاعى ، الصحة النفسىة "دراسة فى سيكولوجية التكيف" الطبعة الثانية ، دمشق ، 1979

كما عبرت ظاهرة التهرب من المسؤولية ، وترك العمل بدون إذن ، وكثرة الغياب والتحايل للحصول على الإجازات للتهرب من العمل ، عن مدى انفصال العامل عن مؤسسته وعدم انتمائه إليها ، الأمر الذي جعل الأعمال تتعطل أحيانا .

كلها إذن سلوكيات وتصرفات أفرزت داخل المؤسسة ، التي أصبحت مضطرة لهضم جزء منها ورفض جزء آخر عن طريق العقاب والثواب ، الذي وجدت فيه الوسيلة الأنجع لعدم إعادة إنتاج نفس السلوكيات السلبية من قبل العمال .

لكن وفي نفس الوقت نجد أن رأس مال المؤسسة الاقتصادية العمومية لا يكمن فقط فيما هو مادي ومالي وإنما يكمن أيضا في الرأس المال الإنساني ، فنجد أن بيار بورديو تكلم عن الرأس المال الاجتماعي وعرفه " على أنه مجموعة الموارد الأنية والكامنة ذات الصلة بامتلاك شبكة دائمة من العلاقات أكثر أو أقل تأسيسا للتعارف والاعتراف المتبادل"¹ .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره نلاحظ وجود سلوكيات أخرى أنتجها التطور التكنولوجي الذي حل محل الإنسان في إنجاز الأعمال كالحاسوب مثلا ، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تأثر العامل بهذه الوضعية الجديدة التي مثلت نقطة سلبية في إستمراريته ببذل جهد أكبر في العمل والتي أثرت على حالته الصحية النفسية والعقلية والجسمية فنجد أن هذه الأخيرة حسب رأي العمال قد أخذت مكانهم في وقت كانوا يعتبرون الكل في الكل ، أي اللبنة الأساسية التي بنيت عليها المؤسسة، الأمر الذي جعل علاقات العمل تصبح فاترة وجعل العامل يبذل قصارى جهده كي لا يفقد منصب عمله ، وجعله دائما في صراع مع الآخرين ليحافظ على وجوده ، فيمارس كل التصرفات والسلوكيات التي تسمح له بعدم مغادرة المؤسسة، وذلك بالبحث عن جماعة العمل الأفضل التي توفر له الأمن المادي والمعنوي في نفس الوقت، تلك هي الأسباب التي دفعت بنا إلى إجراء هذه الدراسة حول واقع ممارسات وتصرفات العمال الصناعيين بالتعرف على العوامل المسببة لها.

¹ - Bourdieu .P, *La distinction critique du jugement*, édition minuit ,1979

يبقى السلوك الممارس من قبل العمال داخل المؤسسة الاقتصادية من العناصر المهمة التي أدت بنا إلى دراستها والوقوف عندها ، كما أنه عنصر مهم يسمح عند تفهمه من قبل مسيري المؤسسة الاقتصادية العمل على التوفيق بين ثقافة المؤسسة وثقافة العمال قصد تفادي تلك التصرفات والسلوكات السلبية بينهما وبالتالي تفادي الصراع والنزاع.

إذن فهل المؤسسة الاقتصادية العمومية قادرة على ضبط هذه السلوكات والتصرفات التي انبثقت من ظروف مادية وأمنية وتسييريه بحثة ؟ وهل هي قادرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ؟ حتى لا يأكل - على حد تعبير العمال - الحوت الكبير الحوت الصغير ، كلها استفسارات انبثقت من تلك التحولات الجوهرية التي طرأت على نظام المؤسسة الاقتصادية العمومية ، بتغييرها لسياساتها التسييرية من نظام لآخر الأمر الذي ساهم في التأثير على تصرفات وسلوكات عمالها.

فالسلك الإنساني داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية لم يكن مبني على أساس علاقات العمل (علاقات الإنتاج) ، "أي أن هذا السلوك لم يكن نتيجة العقلانية وانضباط المنشأة بقدر ما هو نتيجة علاقات جمعية صداقة ، و زبونية هذه العلاقات هي علاقات ولاء وعصبية ، تلك هي الصورة التي سادت المؤسسة الاقتصادية العمومية على حد تعبير الأستاذ مولاي الحاج مراد 1988"¹ .

لكن هل هذه السلوكات تكرر نفسها في الوقت الراهن ؟ وهل فكرة البايك لا تزال تسيطر على ذهنيات العمال أم تجاوزها الزمن ؟ ربما لم تكرر نفسها بنفس الأسلوب والطريقة ولكنها (السلوكات والتصرفات) لا تزال باقية داخل التنظيم حيث أنها "تختلف باختلاف تصورات الفاعلين لواقعهم الذي يحيط بهم ، وبأحكامهم المسبقة، وبمصالحهم وطموحاتهم...، حيث يكون بناء الاستراتيجيات الفردية والجماعية معتمد على أهداف دقيقة لا تتناسب دائما مع أهداف التنظيم"² .

¹ - Cf, Moulai-hadj-Mourad, Living in two cultures, the Algerian factory worker between traditionalism and modernity , Leicester university, M. Phil thesis,1988

² - Crozier. M ,Freidberg.E, L'acteur et le système , édition du seuil, Paris,1977,p39

يبقى إذن العنصر الإنساني أحد أهم عناصر الإنتاج في الصناعة يساهم في درجة كفاءتها من هنا تظهر "ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالعنصر الإنساني من أجل تحقيق التعاون والوئام بين الأفراد العاملين في التنظيم"¹ .

بالرجوع للسؤال المطروح سابقا نجد الإجابة في أن إدارة السلوك الإنساني تعتبر من المهمات الصعبة والمعقدة نظرا لتعدد وتشابك المتغيرات التي تؤثر في سلوك هذا العنصر ، وتداخل علاقاته وتعددتها من ناحية وإلى عدم استقرار العناصر التي تؤثر في سلوكه من ناحية أخرى ، وبالتالي فالسلوك يكرر نفسه إذا تكررت نفس العناصر المؤثرة فيه .

بالعودة إلى فترة الإهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية تم الإشارة إلى أن دراسة تصرفات وسلوكات الإنسان العامل هي حقل جديد يعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين ، إلا أن هذا "الكلام مناف للحقيقة التاريخية ، فالسلوك الإنساني دائما كان موضوع ملاحظة منذ بداية تاريخ الحضرة البشري ، كما أن التربية والتعليم تعدّان من أهم وسائل تكوين السلوك الإنساني وتعديله"².

وقد كان لدى المصريين القدماء مدارس متقدمة لتأهيل رجال الإدارة والحكم والجنود وتدريبهم كما أن الفلسفة الكونفوشيسية الصينية³ ، كانت تركز على التربية العملية والميدانية أكثر من التربية النظرية والفلسفية حتى ذهب قول كونفوشيوس (479-551 ق م) مذهب المثل " إنني أنسى ما أسمع ، وأتذكر ما أراه وأفهم ما أعمله" ، كما أن الحضارة اليونانية كانت غنية بالدراسات الفلسفية والنفسية مثل تحديد أنواع الشخصيات على يد فلاسفتها أمثال أرسطو و سقراط وغيرهم .

¹-المغربي محمد كامل ،السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الثالثة ،ص 21

²- الحسنية سليم ابراهيم ، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 1998، ص19

³- نفس المرجع ،ص 19

لا بد من الإشارة إلى أن الحضارة الإسلامية والعربية، قد ساهمت بهذا المخزون التاريخي لفهم السلوك الإنساني، فقد كان يشترط في من يرغب في العمل بالدواوين (المكاتب) أن تتوفر فيه شروط واجبة مثل السن، الشهادة... وقد بلغ عددها ثماني عشر شرطا معظمها شروط سلوكية مثل الأدب ، والحدس، النزاهة والأخلاق الاعتدال وحسن المظهر ، وحتى الرائحة الطيبة (القلقشندي، 1418م)¹.

تبقى أهمية العنصر الإنساني في المؤسسة ، مهما ارتقت التكنولوجيا والإدارة عن بعد وتطورت أجهزة الإنسان الآلي ، تكمن في أنه سيظل العنصر المحرك لهذه الأجهزة ، عن طريق الضغط على زر أو فتح جهاز...فالمؤسسة إذن "تعد مجتمعا صغيرا تتمثل فيه جميع قوى المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسلوكية"².

فالاهتمام بهذا العنصر من طرف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية سيساهم بالتخلص من الأنظمة التسييرية السابقة التي برهنت عن عجز كبير في تحقيق الأهداف المخطط لها بتطبيق الاستراتيجيات الصناعية التي عمل المسيرون الجزائريون على استيرادها من دول العالم المتقدم دون مراعاة الجانب الثقافي والاجتماعي للبلد العربي الإسلامي الذي يتميز بدوره بخصوصيات تميزه عن باقي المجتمعات الغربية ،هذا ما توصل إليه معظم الباحثين المهتمين بالصناعة والتصنيع في الجزائر وكل ما يتعلق بهما من موارد مالية، مادية، وتركيزهم بشكل كبير على العنصر البشري ، فقد توصلوا إلى نتيجة وفكرة مؤداها أن نموذج التنظيم الصناعي المستورد من الدول الغربية ، الذي جربته الجزائر حملها إلى أخطاء ، لأنه يتعارض مع خصوصيات الثقافة و المجتمع الجزائري فيرون أنه قد حان الوقت لإعادة الاعتبار للمؤسسة الجزائرية الصناعية على أساس أنها مكان لخلق الثروات وليس مكانا لتوزيع المزايا.

بمعنى أن المؤسسة الاقتصادية العمومية نتيجة للظروف التي عاشتها ينبغي أن تهتم أكثر بإعادة تنظيم نفسها وذلك لتجاوز الأخطاء التي تواجهها بالوقوف على مفهومي الثقافة و التثاقف ، لتفادي التصادم بين

¹- يمكن التوسع حسب د. الحسنية علي ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 19، في تاريخ الإدارة عند العرب بقراءة الكتاب المعنون "أضواء على صناعة الكتابة الدواوينية عند العرب" ، وزارة الثقافة السورية، 1997

²- د. سليم ابراهيم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

هذه الثقافات ، وهذا ما وظفه معظم الباحثين في ميدان السوسيولوجية أمثال الكنز علي ، مبتول محمد غريد جمال ، مولاي الحاج مراد¹ ، هذا الأخير الذي وقف كثيرا في دراسته حول العمال الصناعيون وممارساتهم وتمثلاتهم لمكان عملهم قصد فهم ميكانيزمات السلوك والمواقف التي يفرزها العمال في المصانع ، بالنظر إلى الإسهامات الكثيرة التي جاء بها علماء الاجتماع الجزائريون حول المؤسسات العمومية الصناعية ، بدراسة ظروف العمل وعلاقاته ، الانتماءات الثقافية ، دراسة الحراك المهني والاجتماعي للعمال ، النقابة ، استقلالية التسيير ، ظروف العمل... فإننا نجدها قد أعطت اهتماما أكثر للعمال وما يهمهم.

لكن ما نصيب دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي من قبلها ؟ هذه الدراسات ركزت على الثقافة و التثاقف داخل المؤسسة الصناعية ، وأن العامل يسلك ما يسلكه نتيجة الإرث الثقافي الذي ورثه عن علاقات العمل السابقة ، دون الإشارة إلى أن أوضاع المجتمع قد تغيرت ، وأن قيمة العمل قد تغيرت في نظر العامل، فمن العمل بكامل حريته إلى إجبارية الحفاظ عليه ، حتى لا يفقده .

فسلوك هذا العامل قد تغير بتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري ولم يبقى يمثل للتنشئة الاجتماعية الثقافية الأولية ، هذه التنشئة التي حملها معه إلى المؤسسة من عادات وتقاليد وشعائر دينية وتصرفات اصطدمت بواقع مغاير في بداية سنوات التصنيع هذا الواقع الذي يمثل إعادة التنشئة للعامل التي لم تبقى تقتصر على "اكتساب علاقة جديدة بالكلمات والأشياء ، بالزمان والمكان، فهي أيضا إدماج بنيات بيروقراطية تتميز بعلاقاتها الوظيفية واللاشخصية ، التي تتعارض أساسا مع حرارة وسخاء العلاقات الإنسانية التي تتميز بها الثقافات التقليدية"².

¹ - انظر : مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر " تمثلات وممارسات " ، مرجع سبق ذكره

² - غريد جمال ، العامل الشائع " عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري " ، مجلة إنسانيات ، العدد رقم 1،

إذا أردنا البحث في الدراسات المتعلقة بالعمال الصناعيون فإننا نلاحظ وجود إقترابين اثنين مختلفين حسب أ. غريد جمال¹، لكنهما يتفقان ويلتقيان عند الأمور الجوهرية : الفهم الشائع للماركسية وعلم الاجتماع الليبرالي فكلاهما ينظران إلى المؤسسة كعالم العقلانية والفعالية ويعتبرانه كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية وللتثقيف ، ونظرا لأهمية العنصر الإنساني في تحقيق أهداف التنظيم يعتبر بعض المفكرين أن كفاءة الوحدة الإنتاجية الاقتصادية بشكل عام والوحدة الصناعية بشكل خاص تتوقف على كفاءة إدارة هذا العنصر ومعالجة مشاكله وفق أسس علمية ، ويرى البعض الآخر بمنظور أشمل ويعتبر مهمة الإدارة الأساسية تتركز في تكوين وتنمية العنصر الإنساني في مختلف المجالات الإنتاجية.

كان لدراسة الجوانب المختلفة من العنصر الإنساني أثر واضح في تطور الفكر الإداري خاصة في الوحدات الصناعية باعتبارها " أنظمة متكاملة تتكون من عناصر بشرية ومادية في تفاعل مستمر وتحكمها علاقات متبادلة فيما بينها من ناحية ومع البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، ذلك لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق المنفعة العامة" ، لذلك يبقى السلوك العنصر الأساسي الذي يتأثر بالمتغيرات الحادثة والتي تفرض رهاناتها عليه ، سواء تعلق بالسلوك الرسمي المتمثل في إدارة المؤسسة أو السلوك غير الرسمي المتمثل في جماعات العمل غير الرسمية والذي يفرض على كليهما التصرف على هذا النحو دون غيره فالسلوك إذن " هو أي نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه ، أي هو استجابة لموقف معين أو لسد حاجة معينة"²، بالتالي يملئ هذا الأخير (السلوك) على الشخص القيام والتصرف بما تمليه عليه حاجاته المراد تحقيقها.

فالسلوك الإنساني داخل المنظمة يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في خلق الحركة نتيجة لدخول الأفراد في علاقات تسودها ممارسات وتصرفات تقتضي الحصول على فائدة ، هذا ما يحاول معظم العمال فعله بالبحث عن منبع يساعدهم على تحقيق مصالحهم دون الدخول في صراع مع إدارة المؤسسة وهكذا

¹ - نفس المرجع ، ص14

² - الحسنية سليم ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

نجد " فرانكستين يعرف السلوك البشري بأنه مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لتحقيق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله"¹ .

تبقى دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات من أهم عناصر التنظيم التي لا بد من إعطائها الإهتمام الكبير حتى لا يبقى ينظر إليه نظرة تايلورية-فورديّة معتبرة إياه آلة يجب تغذيتها بالحوافز المادية، مقابل بذل جهد أكبر متناسية بأن هذه الآلة ليست مصنوعة من فولاذ، وإنما إنسان له مكوناته يتعب، يحس، يدرك واجباته وحقوقه.

وهكذا فإن دراسة أبعاد هذا العنصر (السلوك الإنساني)، تكمن في معرفة أسس تكوينه وأنماط سلوكه وأشكال تفاعله في الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة ، ومعرفة طرق تأثيره على المؤسسة وتأثره بها، بما فيها من علاقات مباشرة وغير مباشرة ، والبحث عن أسباب إبداعه بالمشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع بالرأي، أو البحث عن أسباب إحباطه عندما لا يعترف بما يقدمه من إنجازات ولو كانت بسيطة، وما إلى ذلك من العمليات النفسية والاجتماعية والسلوكية ، والتي تدعو المنظمين وأصحاب السلطة والإداريين بأن يولوا هذا العنصر اهتماما خاصا ، وأن لا يظنوا أن المؤسسة " مجرد قوانين وأنظمة وموارد مادية وأن يضعوا هذا العنصر الخطير في اعتبارهم لدى وضع الخطط المستقبلية أو إجراء التغييرات التنظيمية المختلفة"².

فدراسة السلوك التنظيمي تهدف إلى توفير المعلومات الرئيسية والأساسية حول ما يفسر سلوك الإنسان العامل بأشكاله المختلفة بهدف المساعدة على فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ بحدوثه ومن ثم التحكم به وضبطه ليكون سلوكا فعالا في تحقيق نتائج جيدة للمنظمة والتخفيف من حدة التناقض بين مصلحة الفرد وأهدافه الذاتية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، بمعنى التوصل إلى إحداث تغيير فعال

¹- نفس المرجع ، ص 22

²- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ، دار التوزيع والنشر عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1989 ، ص 11

وناجع قصد الحصول على مناخ تنظيمي مناسب تسوده علاقات عمل إيجابية ، فبقدر ما تستطيع المؤسسات تحقيق هذا الهدف فإنها ستوفر عندئذ المناخ التنظيمي الذي يمكن معه التوقع بأن يبذل العامل قصارى جهده لتحقيق المنفعة العامة للعمل والخاصة بحاجياته ومصالحه.

وانطلاقاً من أهمية احترام الالتزام بالسلوك التنظيمي فلا بد من مراعاة الشخص العامل لقواعد وقوانين ومتطلبات المؤسسة ، لأنها الإطار المقنن والذي يمكن عن طريقه وصول الجماعة غير الرسمية إلى تحقيق أهدافها المحددة ، ولو بشكل نسبي هذا ما يتفق عليه العمال أنفسهم أيضاً ، وبنفس الطريقة وحتى تستطيع المؤسسة التعامل مع العمال فيها بشكل علمي وتضع قواعد سلوكية يمكن الالتزام بها ، لا بد لها من فهم العمال والبحث عن ما يؤثر في سلوكهم ، وبالتالي العمل على تحقيق الفاعلية من خلال الجهد المبذول من طرفهم ، إلا أنه مثلما ذكرنا سابقاً ، نجد أنّ بعض الباحثين الجزائريين السوسيوولوجيين لم يعطوا أهمية لهذا العنصر(السلوك) في دراساتهم ، بل تم التركيز على أوضاع العمال المهنية ، الاجتماعية، ظروف العمل ، الأجر، الحوافز ، الصراع ونزاعات العمل ، السلطة... متناسين بذلك أن هذه العناصر أو تلك هي التي تكون في مجملها سلوك وتصرف العمال وتحثهم على التصرف على هذا النحو دون غيره.

لا يمكننا أن نضع اللوم على مختلف الدراسات المهمة بالعمال الصناعيون، فيمكن أنه تمّ اعتبار دراسة السلوك هي دراسة نفسية بحثة يختص بها علم النفس، ولكن لا يمكننا نحن اعتبارها كذلك لأن معظم العلوم الإنسانية والاجتماعية تهتم بهذا العنصر ، منها علم النفس، الأنثروبولوجية ، علم الأخلاق ، العلوم القانونية والسياسية وعلم الاقتصاد، وفي مقدمتها نجد علم الاجتماع بجميع فروعهِ وتخصصاته يهتم بدراسة السلوك الفردي والجماعي على حد السواء ... (هذه العلوم سنتطرق للبعض منها في الدراسة) .

إذن بالرغم من الإهتمام الكبير بدراسة الإنسان العامل الذي يعتبر اللبنة الأساسية ، التي تؤسس عليها أي مؤسسة والوقوف على تمثلاته حول أي ظاهرة اجتماعية ، والتركيز على تنشئته الثقافية ومسألة

الثقاف ، سنقف نحن عند دراسة قد تم التطرق إليها في الدراسات الأمريكية كدراسة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو والتي قامت بالعديد من التجارب حول السلوك الإنساني وهي:

دراسة السلوك الإنساني التنظيمي داخل المؤسسة ، ومعرفة ما إذا كانت هذه السلوكات والتصرفات قد تغيرت بتغير ظروف المجتمع ككل والمجتمع المصنّع بصفة خاصة.

سنحاول اذن التطرق في دراستنا-كما ذكرنا آنفا- إلى التصرفات والممارسات المتمثلة في السلوك الإنساني والتنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الصناعية العمومية متسائلين عن واقع هذا السلوك في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية والثقافية للمجتمع الجزائري، أي هل السلوكات التي يفرزها العمال تتوافق مع متطلبات السلوك التنظيمي ؟ ماهي العوامل المحركة للسلوك العمالي والمؤثرة فيه داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟ هل تم الاستغناء عن الأفكار والأساليب القديمة التي كان يمارسها السلوك التنظيمي(إدارة المؤسسة) والسلوك العمالي على حد سواء ؟ ما دور الجماعة المتماسكة أيضاً في التأثير على الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه؟ ما أثر بيئتي النظام الداخلية والخارجية على أداء وسلوك العامل؟...

للإجابة إذن على ما تساءلنا حوله سنحاول بلورت إجابات مؤقتة ضمن الفرضيات التالية:

1- القدرة الجسمية للعامل ليست هي المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية وثقافية تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وبخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية والتقاليد والأعراف التي تحكم الجماعة.

2- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على العمال وسلوكهم كما يعتبر سلوك وتصرف العمال ردة فعل لتلك العمليات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية.

3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوباً فعالاً في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

4- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

5- تأثير الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل والبيئة الداخلية للمؤسسة على معنويات الأفراد وبالتالي إنتاجيتهم.

6- السلوك التنظيمي والعمالي بما يشكلانه من علاقات واتصالات في جميع المستويات يبقى متمسك بالقيم والمبادئ التسييرية السابقة التي تظل تفرض وتملي متطلباتها عليهما.

منهجية الدراسة:

فيما يخص دراستنا لسلوك وتصرفات العمال الصناعيين المنفذين فقد اعتمدنا على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي إذ يعد هذا التحليل الأكثر ملائمة لتفسير الظاهرة التنظيمية إذ تعد "طريقة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات أفضل وسيلة لفهم ، ثم تحليل السلوكات اليومية للفاعلين داخل المؤسسة"¹، وقد أتت هذه الطريقة من قبل الدراسات الفرنسية عن طريق الباحثين المتخصصين في مجال التنظيمات والبيروقراطية أمثال ميشال كروزي وفريدبارغ.

أما عن المنهجية المتبعة في التحليل الاستراتيجي حسب ميشال كروزي فهي تقوم على أساس :

تحليل الطريقة و الكيفية التي يشارك بها مختلف الفاعلين في الفعل ، من خلال إبراز أهم النقاط المحركة لممارساتهم وسلوكاتهم ، وعليه سنستعين في هذا الصدد بالمقابلات النصف الموجهة التي ستسمح لنا باستخراج المحركات والتناقضات الموجهة لبناء استراتيجيات مختلفة لسلوكات الفاعلين داخل المؤسسة.

كما استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي قصد جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة.

أما فيما يخص الأدوات المنهجية لجمع البيانات تتمثل فيما يلي:

1- اعتمدنا على طريقة دراسة الحالة ، نظرا لاعتبارها الطريقة الفعالة لتحقيق أهداف هذه الدراسة التي تعد بمثابة دراسة وصفية تساعدنا على التعرف على الخصائص السلوكية للعمال الصناعيين محل الدراسة ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل الإنتاجية ، والتغيب وترك العمل وتخريب الآلات، فضلا

على أنها الطريقة الملائمة للتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصناعية من جهة والتوصل إلى الفهم العميق لبناء التنظيم من جهة أخرى .

ومن الملاحظ أن هناك عددا كبيرا من الدراسات التي أجريت في المجال الصناعي ، اعتمدت أساسا على دراسة الحالة ، ولعل أشهر هذه الدراسات التي اعتمدت على استخدام هذه الطريقة هي " دراسة هاورثون" بزعامة إلتون مايو" لمصنع الجبس الأمريكي" .

نجد أن التبرير الذي يقدم في مثل هذه الدراسات هو أن التنظيمات غالبا ما تضم عدد كبير من العمال مما يجعلها بالغة التعقيد بحيث يتعذر دراسة أكثر من تنظيم أو اثنين في وقت واحد.

2- بالإضافة إلى استخدام طريقة دراسة الحالة، استعنا بالأسلوب الكيفي المتمثل في إجراء مقابلات نصف موجهة مع العمال المنفذين.

من بين الأدوات التي استعنا بها في جمع البيانات الميدانية التي تطلبها الدراسة ، أجرينا بعض المقابلات الحرة مع بعض أعضاء إدارة المؤسسة ،حاولنا من خلال المقابلات الحرة التعرف على معدل إنتاج المبحوثين ، وما إذا كان هذا المعدل يعد مرتفعا أم منخفضا بالنسبة للمستوى العادي الذي حددته الإدارة ، بالإضافة إلى التعرف على مدى جودة إنتاج العمال المبحوثين ، وما إذا كان إنتاجهم يعد إنتاجا جيدا أم رديئا وذلك للتعرف أكثر على التصرف والسلوك السلبي أو الإيجابي للعمال .

3- الملاحظة المباشرة:

اعتمدنا على الملاحظة المباشرة البسيطة بهدف التعرف على سلوك العمال المبحوثين انطلاقا من التعرف على جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة، بجمع بعض المعلومات التي تتعلق بالسلوك الظاهري لأعضاء هذه الجماعات، وخاصة السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية.

ويتفق هذا الأسلوب الذي اتبعناه في ملاحظتنا للعمال مع ما يذكره العالمان W.H.Form و D.C. Miller من حيث أن دراسة التنظيمات بنوعها الرسمي وغير الرسمي ينبغي أن يتم وفقا لقواعد علمية و أسس موضوعية علمية ، وعليه يجب على الباحث أن يكون موضوعيا في دراسته ولا يجعل نفسه مؤثرا في

الموقف الذي يلاحظه ، وإذا تعذر ذلك فعليه أن يحلل علاقته بالجماعة وما تتركه من تأثير في المواقف التي تمر بها الجماعة ، ومن الواضح أن الخيال السوسيولوجي على حد قول رايت ميلز Mills Wriht "يمكن صاحبه من فهم الاتجاهات التاريخية الكبرى في ضوء الحياة بمعانيها بالنسبة للحياة الداخلية والخارجية لمختلف الأفراد والجماعات ، ويمكن أيضا من توضيح كيف أن الأفراد في معرض الحياة اليومية يبنون وعيا زائفا بأوضاعهم¹.

أما فيما يتعلق بالجانب المكاني والزمني والبشري للدراسة فكان على النحو التالي:

الجانب الميداني: يقتصر هذا الجانب داخل نطاق المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة المتواجدة بشارع مكي خليفة رقم 19 La société TREFILOR de transformation et de tréfilage des aciers ، أما عن سبب اختيار هذه المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية على العاملين فيها فيرجع ذلك إلى أن هذه المؤسسة تم تأسيسها منذ 1936م أي منذ حوالي 70 سنة وتعتبر من أقدم الشركات الجزائرية في صناعة الحديد والصلب¹، مما يشير إلى أن هذه المؤسسة قد تم تأسيسها وبدأ التشغيل فيها منذ فترة زمنية طويلة تكفي لنشأة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وتكوين جماعات العمل غير الرسمية ، والأهم من ذلك كيفية نشأة سلوك وممارسات العمال داخل المؤسسة خلال فترات زمنية مختلفة.

الجانب الزمني: تم تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة بالمدة التالية حيث بدأت عملية جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة من جانفي إلى غاية نهاية شهر ماي 2012 وهذه أشهر قد تم تخصيصها لإجراء المقابلات النهائية وذلك بعد أن قمنا بإجراء المقابلات الاستطلاعية التي دامت من بداية شهر مارس إلى غاية أواخر شهر جوان 2011 ثم العودة .

الجانب البشري: تم اختيار عينة تتكون من 20 مبحوث عند إجراء المقابلات النهائية ، حيث كانت هذه العينة متنوعة diversifier ، وقد تم إجراء هذه المقابلات في مكان تواجد المبحوثين in situ أي في

¹ - Touraine. A, Sociologie de l'action, édition le seuil, Paris, 1965, pp 100-145

ورشة الـ PML وقد اكتفينا بهذا العدد من المبحوثين نتيجة لتكرار نفس الخطاب، كما تقابلنا مع سبعة موظفين من الإدارة في مقابلات حرة لتدعيم الدراسة.

الدراسات السابقة:

ارتأينا أن نلخص بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا في هذا الصدد قصد وضع العمل في الصورة العلمية نظرا لما لمثل هذه الدراسات من دور في توجيه دراستنا إلى الحقل المناسب للتقيب والاستفسار عنه؛ لذلك فإن أهمية عرض الدراسات السابقة بالنسبة للباحث تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه، والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم¹ لهذا وبعد إطلاع على بعض الأعمال التي تناولت موضوعي القيم التقليدية والسلوك التنظيمي وجدنا عدة دراسات سواء كانت أجنبية أو جزائرية عديدة إلا أن الدراسات الجزائرية -حسب اطلاعنا- في هذا الموضوع "السلوك التنظيمي" قليلة نوعا ما*.

من بين الدراسات الأجنبية نجد دراسة "لويز وارنر" L.Warner (1947) بعنوان "أنماط التعاون والصراع داخل المصنع"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب في مصانع الأحذية بمدينة "يانكي سيتي" Yankee city بالولايات المتحدة الأمريكية، انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات أهمها أنه وفي مجتمع لم تحدث فيه الإضرابات إلا نادرا جدا، وكانت جميعا مصيرها الفشل، فلماذا أضرب جميع العمال الذين يعملون في جميع مصانع أكبر صناعة بالمدينة؟ وكيف تحققت مطالبهم؟ وكيف أمكنهم وبعد صراع طويل ومرير أن ينتصروا على الإدارة؟ وفي مجتمع حاولت فيه النقابات من قبل لكنها كانت تبوء بالفشل الذريع، لماذا نجحت إحدى النقابات في فصل العمال عن الإدارة²؟

¹ - سفاري ميلود ، البحث الاجتماعي: ضوابط واحترافات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص ص 35-36
* ملاحظة: لقد تم الاعتماد على نموذج هذه الدراسات انطلاقا من دراسة العقبي الأزهر للقيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2009
² - الفار علي محمود إسلام، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985، ص 253-

اعتمدت الدراسة على "منهج دراسة الحالة، وهو منهج أنثروبولوجي، استعانت به مجموعة البحث لإجراء مسح شامل لجميع سكان "يانكي سيتي" ولم تلجأ إلى طريقة العينة، ويمكن تفسير ذلك بصغر المجتمع المدروس لا يتعدى سكانه 17 ألف نسمة"¹

أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمد "وارنر" وفريقه في دراستهم هذه على وسائل مختلفة لجمع المعلومات من ذلك، "الملاحظة بالمشاركة، حيث اقام فريق البحث عدة سنوات بالمدينة، فكانت المقابلة هي الأداة الأساسية لجمع البيانات من الميدان، ففي أثناء الاضراب مثلا قابل الباحثون كثيرا من الأفراد بالمدينة للتعرف على حقيقة الموقف منهم قيادات الإدارة في المصانع، العمال، قادة النقابة العمالية، التجار وغيرهم وعلاوة على الملاحظة والمقابلة، فقد اعتمدت مجموعة البحث كذلك على الصحافة المحلية والسير وشجرة (سلاسل) الأنساب وعلى استمارة البحث، وبالنسبة للأحداث الماضية، فقد اعتمدت هيئة البحث على ما كتب عن المدينة وكذلك على المسنين من الأهالي"².

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج³ يمكن إجمالها فيما يلي:

1- كشفت الدراسة "أن ظروف الإقامة التي جمعت بين إدارة المصنع وعمالها في مجتمع واحد واعتقادهم أن رفاهية المجتمع تعتمد إلى حد بعيد على ما يحدث داخل المصنع قد ساهم في انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة المصنع وبين نقابة العمال، وهو ما حال دون وقوع إضرابات في مصانع هذه المدينة وما كان يحدث منها كان يبيء بالفشل.

2- كما كشفت الدراسة أن الإضرابات في فترة لاحقة نجحت بسبب تحطم مظاهر الصداقة وكل العلاقات غير الرسمية بين المديرين والعمال وتحولها بين الطرفين إلى علاقات أكثر رسمية، وحصل ذلك حينما

¹- حمدي عبد الغني محمود، الدمنهوري سهير حسن، الصناعة وتحول المجتمع الإنساني، جامعة حلوان، مصر، 2002، ص 93

²- الفار علي محمود إسلام، مرجع سابق، ص 278

³- أخذت هذه النتائج من:

- الجوهري محمد وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 1980، ص 217

- وصفي عاطف وآخرون، دراسات في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص 324-325

- نفس المرجع، ص 324

امتدت الصناعة بفروع لها إلى مدينة نيويورك وأصبح من الضروري استبدال المديرين المحليين بأشخاص خارجيين (لا يقطنون المجتمع المحلي مكان وجود المصانع).

3- توصلت الدراسة إلى هناك تأثيراً للمجتمع المحلي على المصنع، من خلال سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين، هذا ما يفسر مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية التي تتعدى نطاق العلاقات الرسمية.

الدراسة الثانية: دراسة "ألفن جولدنر Alvin Gouldner (1955) بعنوان "أنماط البيروقراطية الصناعية"، وهي دراسة أجريت بأحد مصانع الجبس الواقع في مدينة "بيفالو" التابعة لولاية نيويورك.

هدفت هذه الدراسة إلى "مقارنة الفروق بين استجابة كل من قسمي التعدين (المنجم) والمصنع، للإجراءات والقواعد البيروقراطية والتي حولت العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء إلى علاقات أكثر رسمية، وهذا بعد أن غيرت إدارة الشركة مدير المصنع"¹.

حيث شهد المصنع مرحلة عرفت فيها العلاقات بين المديرين والعمال في مواقع العمل شيوع نمط بيروقراطي متساهل أو ما أسماه "جولدنر" بنمط التساهل في العلاقات، اتخذ فيها الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلاً غير تعسفي، تلاها إحلال مدير جديد يتمتع بالقدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية، مرحلة اتسمت بتضييق الخناق على نمط التساهل البيروقراطي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، حيث قارنت بين نمطي الاستجابة لدى كل من عمال المنجم وعمال المصنع اتجاه القواعد البيروقراطية، المتبعة في الموقعين بعد التحول البيروقراطي في المؤسسة أي بعد مجيء إدارة جديدة.

¹ - جليبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 161

كشفت نتائج الدراسة أنه بينما كان قسم التعدين أكثر قدرة على مقاومة الاتجاه الرسمي البيروقراطي بطريقة فعالة، فإن عمال المصنع على الرغم من استيائهم، فقد استسلموا بسهولة للضغوط الرسمية بشكل واضح، وقد فسّر "جولدنر" الفروق في الاستجابة للتحويل البيروقراطي من خلال ربطها بظروف الحياة الاجتماعية لعمال القسمين في المجتمع المحلي، فقد لوحظ أن عمال قسم التعدين (المنجم) تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل، فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي حيث يقطنون في مساكن متقاربة ويكونون جماعات صغيرة من الأصدقاء، كما يقضون أوقات فراغهم معا يشربون ويقامرون ويشتركون معا في تدعيم قيم مجتمعه المحلي، بينما عمال المصنع كانوا مبعثرين في كل أرجاء المجتمع المحلي، ونقل بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، هذا ما يفسّر خضوعهم للسلطة الرسمية وقبولهم بالضغوط التي تمارسها الإدارة الجديدة للمؤسسة عليهم.

هذه النتائج أدت بـ "جولدنر" إلى الاعتقاد بأن البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد وفي علاقاتهم وتوافقهم في المصنع¹.

ثانيا: الدراسات الجزائرية وتشمل كل من:

الدراسة الثالثة: دراسة علي الكنز وآخرون (1982)² بعنوان الصناعة والمجتمع وهي دراسة سوسيولوجية كان مجالها الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، انجزها إلى جانب "علي الكنز" كل من سعيد شيخي وجمال غريد في الفترة ما بين 1978-1982.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الظروف الاجتماعية الخارجية لعمال الصناعة وآثارها على سلوك العامل داخل التنظيم من خلال التركيز على الرضا، الارتياح والتذمر لدى العمال، وذلك من خلال موقفهم

¹- جليبي علي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 161-162

²-Elkenze.A, Chiki.S, Guerid.D, Industrie et société, SNS, 1978, Alger, 1982

وردت هذه الدراسة في: نوبصر بلقاسم، التصنيع والتغير الاجتماعي في مدينة قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مصر، 1990

من الإدارة وجهاز الإشراف ومن المنظمات الجماهيرية (الحزب ومنظماته الجماهيرية، النقابة)، كما هدفت الدراسة إلى دراسة موقف العمال من حجم التنظيم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي أما الأدوات المنهجية فقد استخدمت الاستمارة والمقابلة، حيث أجرى الباحثون سلسلة من المقابلات غير المقننة مع عدد من العمال والإداريين.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة ببعض جوانب السلوك التنظيمي احتفاظ العمال الصناعيين ذوي الأصول الريفية بعقليتهم التقليدية وعدم اندماجهم مع النسق الصناعي حيث يشتغلون، ويتعلق الأمر هنا بنمط تعاملهم مع الآلة، وكذا موقفه من القيم الحضرية التي تسود مجتمع المدينة.

كشفت الدراسة عن الغموض في التسيير الذي يسود التنظيمات الصناعية، مما جعل العمال يشعرون بالإحباط لعدم وضوح مستقبلهم المهني، في ظل استمرار هذه الوضعية التي عبرَ عنها احد العمال بالقول "إن السوق أكثر تنظيماً من هنا أي التنظيم الصناعي وهذا ما جعل العمال يحسون بأن هناك من يتقاضى أجراً وامتيازات اجتماعية مختلفة دون ما عمل واضح يؤديه للتنظيم.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد بومخولف (1984) بعنوان "انتقال اليد العاملة إلى الصناعة: الاندماج والاغتراب".

تعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية لمصنعين، يتمثل الأول في مصنع الجلود بمدينة الجلود بمدينة الجلفة، أما الثاني فيتمثل في مصنع المواد المعدنية بسيدي موسى (الجزائر العاصمة).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الظروف الاجتماعية والشخصية (المستوى التعليمي) لليد العاملة الريفية خاصة تلك المتعلقة بالذين هم في هجرة مؤقتة على تكيفهم واندماجهم داخل التنظيم، اعتمدت الدراسة على مؤشرات مثل المشاركة في التنظيم النقابي والأنشطة الثقافية والاجتماعية العامة الأخرى على مستوى التنظيم الصناعي.

انطلقت الدراسة من فرضيتين عامتين تتفرع عن كل من هما فرضيات جزئية، وفيما يخص الفرضية العامة الثانية جاءت كالاتي "الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية وظروفها التي لها جانب تاريخي وجانب تنموي مرتبط بتوطين المصانع، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص المساعدة على الاندماج، منها ما هي خارجية (الحياة الفردية) ومنها ما هي داخلية (الترقية والتقدم) وبالتالي تقلل من فاعلية الفرد داخل التنظيم.

أما الفرضيات الفرعية فقد جاءت كما يلي:

1- تؤدي الهجرة الفردية إلى ارتفاع حجم التغيب بفعل الزيارات الأسبوعية أو الشهرية أو غيرها التي يؤديها العمال نحو أسرهم، يتضح هذا الأمر في بداية الاسبوع خاصة.

2- تؤثر الهجرة الفردية سلبا على اهتمامات المهاجر بقضايا التنظيم عموما.

3- هناك ميل للتصاحب بين أعضاء التنظيم وفقا لمدى تجانسهم من حيث المنطقة الجغرافية الأصلية فيوفر لهم ذلك الشعور بالانتماء إلى هذه الجماعات التي تعكس تضامنهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتشخيص الظروف الاجتماعية للعمال الريفيين وخصائصهم ومطابقتها بخصائص التنظيم من أجل قياس الاندماج والاعتراب عن طريق بعض المؤشرات التي حددتها الدراسة.

هذه الدراسة لا تأخذ بمنهج بحد ذاته و لا بأدوات بعينها، بل تمت في إطار تركيبة منهجية، وفي إطار تركيبة أخرى من الأدوات التي تناسبها والتي تملئها طبيعة الموضوع ونظريته، حيث استفادت من المنهج التاريخي للكشف عن الظروف التاريخية التي مرت بها اليد العاملة الريفية والتي شكلت سلوكها.

كما اعتمدت على الطريقة الوصفية لتشخيص الظروف الاجتماعية للعمال وتحليل وضعيتهم داخل التنظيم، كما اعتمدت على المنهج المقارن وذلك بإجراء مقارنات بين جماعات البحث التي حددتها الدراسة، كما استفادت من المنهج الإحصائي عند قيامها بالمقارنة بين الفئات المختلفة.

أما عن الأدوات المنهجية فقد اعتمدت الدراسة على الوثائق والإحصائيات التي يتوفر عليها المصنع، كما استخدمت الملاحظة المباشرة وطبقت المقابلة الحرة والمقننة كأداة أساسية في البحث إلى جانب استمارة البحث.

طبقت استمارة البحث على عينة من أفراد التنظيم العاملين في الانتاج مكونة من 139 فرد بنسبة 10 بالمئة من مجموع عمال المصنع وبالضبط من فئتين مهنتين العمال المتخصصون والعمال المؤهلون، ولغرض المقارنة احتوت العينة على أفراد مهاجرين وافراد مقيمين وعلى أميين ومتعلمين سواء باللغة العربية أو باللغة الفرنسية.

كشفت نتائج الدراسة عن ضعف المشاركة في النشاط النقابي بين صفوف الريفيين يعود السبب من جهة إلى الظروف الاجتماعية الخارجية التي يعيشونها، ومن جهة أخرى إلى عدم استقرار هؤلاء العاملين فضلا عن عوامل أخرى، مما يعني عدم تطابق خصائص العمال مع خصائص التنظيم الذي يعملون فيه.

كما أبرزت نتائج الدراسة الإمبريقية أن العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها حسب التجانس في الخصائص والظروف فهي تميل إلى التشكل أولا حسب التجانس في المنطقة الأصلية وكلها مسائل تتعلق بالظروف الخارجية الواقعة خارج التنظيم.

الدراسة الخامسة¹: دراسة غياث بوفلجة (1991) بعنوان "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث"

¹ - جاءت هذه الدراسة في: بوخدير عمار، تجدد المؤسسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر القيم الثقافية على السلوك المهني للعامل وإلى إبراز بعض أشكال الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات أو قيم التنظيم المعاصر وأوجه التعايش بين النظم القيمية للأفراد والتنظيمات بالإضافة إلى المظاهر السلوكية التي تنتجها هذه القيم.

يعني الباحث بالقيم التقليدية مجموعة القيم المرتبطة بالتنظيم القديم الذي يطغى عليه الطابع الرعوي والفلاحي، وتحكم الروابط الأسرية والقبلية في سلوك وتصرفات أفرادها.

وقد أجريت الدراسة بسبع وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري تم فيها مقابلة 400 مفردة ما بين عامل وإطار مسير.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها في النقاط التالية:

1- النظرة للعمل: يحترم العامل العمل ويمجده نظرا لتعوده على العمل الفلاحي (العمل الجاد) في التنظيمات الأسرية والقبلية ولقيمه الدينية، غير أنه ولأسباب تاريخية وسياسية تتمثل في الاستعمار الفرنسي، فقد تولد لديه كره للعمل في مؤسسات الاستعمار، ولهذا فإنه وبعد الاستقلال ظهر لدى العامل ميل أكبر اتجاه الأعمال الحرة.

2- قيمة احترام الوقت وسلوك المواظبة: يعاني العامل من صعوبات كبيرة في التحكم في الوقت وفي ضبط المواعيد نظرا لاستعمال معايير غير دقيقة وفضفاضة (صباحا، مساء... ووقت الظهر، وقت العشاء...) والنتيجة عدم قدرته على الالتزام بالمواعيد.

إعطاء أولوية للظروف الأسرية والمناسبات الاجتماعية وحتى الترفيهية على حساب أولويات العمل، فقد يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أبنائه للطبيب أو لزيارة مريض قريب بالمستشفى وقد يتغيب العامل بسبب حدث رياضي هام، أو حاجاته في أيام السوق الأسبوعية، وقد يطلب عطلة قانونية بدون راتب للقيام بأعمال أخرى مثل الأعمال الريفية الموسمية.

3- علاقات العمل والقيم مع القيادة: تكشف القيم التقليدية للعاملين سلوكا واتجاهات سلبية اتجاه بعض القيادات الإدارية كتعبير عن تناقض وصراع القيم داخل التنظيم، حيث يفضل العمال القيادات التي تهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية، وينبذون القيادات التي تفتقر إلى الصفات الأخلاقية وقد يصل الاتجاه السلبي إلى حد رفض العمال التعامل معها، ويميل العمال إلى رفض التعامل (عدم طاعة التعليمات) مع المسيرين من غير منطقتهم وقبيلتهم.

4- قيمة الانضباط في العمل: تتمثل في الإهمال وعدم الاحتراز لمخاطر العمل وعدم الجدية في اتباع إجراءات السلامة والأمن والوقاية من الأخطار، وقد يعود ذلك لعدم تعود العاملين على العمل الصناعي وإلى القلق وعدم الصبر (في رأي العاملين) من استعمال الألبسة الوقائية (كالقفازات) طيلة فترة العمل اليومي؛ عدم طاعة القيادة الإدارية التي تحمل قيما مختلفة كما ذكر سابقا.

الدراسة السادسة: دراسة الفضيل رتيمي¹ (1993) بعنوان القراية والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وهي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريية (وحدة بوفاريك)، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر القراية على سير العمل داخل المؤسسة، بتسليط الضوء على ظاهرة العلاقات القراية وانعكاساتها في مجالات العمل وتسييره العلمي، وهل هناك علاقة بين القراية كإحساس بالواجب واللجوء إليها في حالات الشعور بعدم الاستقرار داخل الوحدة وبين العمل وما يتضمنه من صرامة في الإنجاز والولاء له دون التفكير بروابط الأسرة.

للقوف على طبيعة العلاقة بين القراية والعمل في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريية، انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

1- إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية.

¹ - رتيمي الفضيل، القراية والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1993

2- يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3- إن إحساس العامل بالواجب نحو الأسرة هو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لرصد أبعاد موضوع البحث وهذا من خلال المعلومات المختلفة المتحصل عليها، كما اعتمدت على المنهج الإحصائي المتمثل في استخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي، كما استخدمت المنهج التاريخي المقارن لدراسة الظاهرة وتتبعها من الناحية التاريخية مع مقارنة النتائج في كل حالة.

كما اعتمدت الدراسة على طائفة من الأدوات استعانت بها كأساليب لجميع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، أما عينة الدراسة فقد اعتمدت على عينة أفرادها من قسم الإنتاج. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1- إن الولاء للعامل القرابي يرتبط طردياً مع المستوى التعليمي حيث توصلت إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العمال كلما قلّ نسبياً الولاء للعامل القرابي.

2- إن العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جد هامة داخل الوحدة هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة، وأوعز هذا التناقض إلى تدخل عامل القرابة في عملية التوظيف والترقية.

3- إن العملية الإنتاجية والعمل بفعل تدخل العلاقات التقليدية أصبح يخضع إلى رغبات الأفراد الخاصة لا إلى مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالترقية.

4- الالتحاق بمكان العمل لم يكن في الغالب ليتم إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة.

5- تدخل القرابة والمحابة والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غياباتهم وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين.

6- يرجع الصراع بين العمال والإدارة إلى الصراع الجهوي.

الدراسة السابعة: دراسة العقبي الأزهر¹ (2009) بعنوان "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين.

وهي دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، ويعني الباحث بالقيم الاجتماعية المحلية تلك الاعتقادات ونماذج السلوك التي تؤمن بصحتها وترغب بها الجماعات الأولية مثل جماعة القرابة، الجوار، الإقليم والزمالة وغيرها.

أثارت الدراسة تساؤل حول مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن هذا التساؤل بطرح فرضية عامة تتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي "تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع"، أما الفرضيات الجزئية تتمثل أولا "تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع"، ثانيا "تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس اتجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم"، ثالثا "يعكس نمطا التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية".

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

¹- العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، مرجع سبق ذكره.

- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية.

- تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية والثقافية -بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة- من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

- بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة يكون على أسس مهنية مثل الزمالة في نفس فريق العمل، التشابه في المهنة، العمل في نفس المصلحة وذلك بنسبة 69.19 بالمئة من إجابات أفراد العينة ، بمعنى أن التعاون بين العمال داخل المؤسسة في أغليته ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار.

- نمط الإشراف: كشفت النتائج المتوصل إليها أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم ليست علاقات مراكز فقط، ولكن علاقات شخصية أذ يشركونهم فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل ويتدخلون إلى جانبهم في انجاز العمل.

- نمط الضبط الاجتماعي: كشفت الدراسة أن تعاون العمال وتضامنهم سواء من حيث الأسس التي يستند عليها أو الأسباب التي تقف وراءه أو حتى من حيث الموضوعات التي يتركز حولها ، كلها أسس تشير بوضوح إلى أن هؤلاء العمال يسلكون بوصفهم أعضاء في التنظيم في علاقاتهم المهنية يتبعون لوائحه وقواعده الرسمية.

في النهاية خلصت الدراسة إلى أن ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف والضبط الاجتماعي، مسائل تحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، ولكن أيضا اعتبارات خارجة عنه مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية المحيطة بها.

مناقشة وتقييم:

1- جوانب استفادة الباحثة من الدراسات السابقة: أما عن مدى الاستفادة من هذه الدراسات فإننا نسجل مايلي:

- وجهت هذه الدراسات نظرنا إلى أن دراسة سلوك العاملين داخل المنظمة يتطلب نظرة شمولية تغطي كل محددات السلوك أو العلاقات داخل المنظمة وخارجها.

- ساعدت هذه الدراسات على صياغة فرضيات دراستنا

- كما أفادتنا في اختيار المناهج المناسبة وفي تصميم دليل المقابلة.

- فضلا عن ذلك استفادتنا من نتائج هذه الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستنا.

2- العلاقة بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة: نتناول هذه العلاقة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة وذلك كما يلي:

أ- أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: تتفق الدراسة الخامسة¹ والسابعة (العقبى الأزهر) مع دراسة الباحثة في تناولها أثر القيم الثقافية المحلية (التقليدية) على السلوك المهني للعامل وفي سعيها لإبراز بعض أشكال الاختلاف بين القيم

¹ -بوفلجة غياث، القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث، جاءت هذه الدراسة في : بوخدير عمار، تجدد المؤسسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيمي، مرجع سبق ذكره

التقليدية والقيم التنظيمية، وابرار أوجه التعايش بين النظم القيمة للأفراد العاملين وتلك الخاصة بالتنظيمات وكذا في إظهار المظاهر السلوكية التي تفرزها هذه القيم على صعيد المنظمة.

من حيث المناهج المعتمدة: تتفق الدراسات الثالثة¹ والرابعة² والسادسة³ والسابعة⁴ مع دراسة الباحث في اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أدوات جمع البيانات: تشترك كل الدراسات السابقة بدرجات متفاوتة مع دراسة الباحثة في الاستعانة بالأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الوثائق

ب- أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

من حيث الهدف من الدراسة: هدفت الدراسات السابقة الثالثة والرابعة فضلا عن السادسة على التوالي:

- التعرف على أثر الظروف الاجتماعية الخارجية لدى العمال على سلوكهم داخل التنظيم من خلال التركيز على الرضا والارتياح والتذمر لدى العمال مثلما يظهر ذلك من موقفهم من الإدارة وجهاز الإشراف ومن المنظمات الجماهيرية والنقابية.

- تحليل أثر الظروف الاجتماعية والشخصية (المستوى التعليمي) لليد العاملة من أصول ريفية على تكيفها واندماجها داخل التنظيم الصناعي ومؤشرات ذلك مدى مشاركتها في التنظيم النقابي والانشطة الثقافية والاجتماعية العامة الأخرى.

- كشفت أثر القرابة على سير العمل داخل التنظيم الصناعي بالتركيز على عملي التوظيف والترقية المهنية.

¹ -Elkenz. A , Elkenz. Ali, Chikhi. S et Guerid .D, industrie et société, industrie et société, le cas de la SNS, contra de recherche avec SNS, Alger, 1982

² - محمد بومخلوف، انتقال اليد العاملة إلى الصناعة: الاندماج والاعترا، مرجع سبق ذكره

³ - رتيبي الفضيل، القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره

⁴ - العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، مرجع سبق ذكره

أما دراستنا هذه تهدف إلى التعرف على المسببات المختلفة المؤثرة على سلوك العمال سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وحتى الثقافية منها أي دراسة واقع سلوك وتصرفات العمال في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية داخل المجتمع الجزائري نموذجاً المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران.

كان تقسيم الدراسة إلى ثمانية فصول مقدمة وخاتمة حاولنا من خلالها إبراز هذه العلاقة (المذكورة أعلاه) التي أدت إلى الوصول بمؤسسة مجتمع البحث TPL فرع تريفيلور وهران لما هي عليه الآن.

ففي الفصل الأول ركزنا على مفهوم وتطور السلوك الإنساني والعلوم التي تدرسه و العوامل المؤثرة فيه. أما الفصل الثاني فحاولنا التركيز على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ومدى تأثيره في تصرفات وسلوكات العمال من خلال إبراز مدى تأثير عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه، مدى تأثير عمليتا التغيير والتجديد والعدالة التنظيمية، والتطرق إلى العوامل المؤثرة في سلوكات وتصرفات العمال من مميزات الشخصية إلى العوامل الاجتماعية مروراً بدور الصراع والنزاعات في التأثير على تأدية العمال.

أما الفصل الثالث قمنا فيه بإبراز مدى تأثير الأزمة الاقتصادية في سلوكات العمال من خلال ذكر العوامل المؤدية للأزمة الاقتصادية في الجزائر وذكر دورها في تغيير ذهنيات العمال.

فيما يخص الفصل الرابع ركزنا على المقاربة السوسولوجية للثقافة التنظيمية وأهدافها ومدى تأثيرها في تصرفات وسلوكات العمال.

أما الفصل الخامس فيحمل بين طياته دور الاتصال بأنواعه وأنماطه وفاعليته داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ودرجة تأثيره في دور العمال عند تأدية عملهم.

فيما يخص الفصل السادس تطرقنا إلى تأثير السلطة التنظيمية في سلوكيات العمال من خلال ابراز الأبعاد السوسيوثقافية للسلطة من تأثير القيم الثقافية والاجتماعية والتأثيرات العقائدية وأهمية القدرة والكفاءة في الممارسة الرسمية للسلطة مروراً بأهم العوامل المؤثرة على ممارسة السلطة في المؤسسة.

أما الفصل السابع فقد حاولنا ابراز ما إذا كانت للجماعات غير الرسمية دور في التأثير على أعضائها وفيما يكمن هذا الأخير.

الفصل الثامن قمنا بتحليل مدى تأثير العمل النقابي في سلوكيات العمال من خلال ابراز المسار التاريخي للنقابة في العالم والجزائر، ومدى تحقيقها لأهداف العمال وماهي تمثلاتهم للنقابة، وهل العمال لهم ثقافة الممارسة السياسية والحزبية.

مقدمة:

إن الاهتمام المتزايد بالإنتاجية والأداء الذي تشهده معظم المؤسسات الصناعية اليوم وبين رجال الأعمال وواضعي السياسة العامة في دول العالم بشكل عام والدول المتقدمة بشكل خاص، هو نتيجة لظواهر تدني المستوى المعيشي وانخفاض الإنتاج الوطني، فعمالة الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية¹ مثل شركة كرايسلر وشركة برانف للطيران وشركة كلارك للحديد، التي يعتقد أنها محصنة ضد الفشل وجدت نفسها تنهار نتيجة للعمل بالخسارة، إلا أن شركة كرايسلر قامت بإجراء تحويلات من خلال تغيير ممارستها الإدارية وسلوك أداء الأفراد والمجموعات الرئيسية فيها، وفي نفس الوقت فشلت مؤسسات كبيرة ومهمة مثل شركات الحديد في بنسلفانيا وفقد العمال وظائفهم التي كان يشغلها آبائهم وأجدادهم لعدم كفاءة التشغيل فيها، وهو ما حدث بالجزائر حيث نجد أن معظم المؤسسات الصناعية العمومية قد فشلت فشلا ذريعا في الاستمرار بفرض وجودها على الساحة الوطنية نتيجة لإنتاجها سياسات تسييرية خاطئة وصفت لحد بعيد بالمتعفنة نتيجة لاهتمام الجزائر بإنشاء المصانع الكبرى ذات الصبغة الاجتماعية مقننة بذلك البطالة، ومما زاد الأمر سوءا هو انضمام أو قبول الجزائر لشروط بنك النقد الدولي حتى تتحصل على مساعدات مالية في شكل قروض أو السعي للحصول على شهادة الجودة العالمية (ايزو) ، وذلك بتخفيض اليد العاملة بشكل كبير وخطير ، غلق المؤسسات غير المستعدة على إنعاشها من جديد، الخصوصية بفتح الاستثمار الأجنبي والوطني على مصراعيه... ولكنها لم تحاول (المصانع الجزائرية) إيجاد حلول مناسبة للتخلص من مشاكلها، على عكس المصانع الأمريكية أين اكتشف مديرو الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات التقليدية الرئيسية مثل شركة مصانع الحديد والصلب الأمريكية ضرورة حصولهم على مهارات جديدة في استخدام الحاسب الآلي أو تحديث معارفهم في المجالات الفنية والإنسانية من أجل الاستمرار في مناصب عملهم.

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 24

لذلك أصبح من الضروري العمل على تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل والبحث عن الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى هذا السلوك بهدف خلق نوع من التكامل والانسجام بين الفرد والعمل، وقد وجد جلويك (W.F.GLUECK) أن أكثر تلك العوامل تتصل بالبيئة التي يمارس الأفراد العمل فيها وأن سلوك الفرد يتحدد فيمايلي¹:

1- قدرات الفرد الجسمانية والعقلية ومستوى المهارات والاتجاهات والقيم الدينية والاجتماعية.

2- نوع وطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد والبيئة الاجتماعية (الجماعة والنمط القيادي).

تبقى إذا دراسة السلوك التنظيمي مادة أساسية ومحل اهتمام المديرين والعاملين في الإدارة على حد سواء ذلك بسبب أنه إذا أريد للإدارة أن تحقق أهدافها بكفاية وفعالية فلا بد من فهم سلوك الإنسان العامل داخل التنظيم الذي تريده، فمهما توفر لأي مؤسسة من موارد يبقى مورد السلوك الإنساني العامل الحاسم في تحقيق النجاح أو الفشل لها، ولذلك حسب العلوم السلوكية لا بد من دراسة هذا السلوك ومعرفة ما يؤثر عليه سلبيا أو إيجابيا "فالسلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها"².

السلوك التنظيمي إذن ليس من الضروري أن يكون هو نفس السلوك الذي ينتهجه العمال خارج التنظيم، فهو لا يمثل إلا تطبيقا لنموذج السلوك الإنساني فقط.

¹ نفس المرجع، ص 32

² -أندرودي سيزلاقي ومارك جي لاوس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 18

I-تطور السلوك التنظيمي عبر التاريخ:

I-1- التطور التاريخي لميدان السلوك التنظيمي:

إن اهتمام الإداريين بمشاكل السلوك التنظيمي بدأ منذ ظهور المجتمعات الإنسانية إلا أن دخول الإنسان عصر الصناعة أدى إلى زيادة تلك المشاكل، وبشكل خاص اكتشفت الإدارة أن تحقيق درجة عالية من الإنتاجية يتطلب التصميم المنتظم للمنشأة الذي يلتزم بقواعد وقوانين النظام، فالحال في الوقت الراهن إذن يختلف عن الأمس، فاليوم نسلم بأهمية فهم عمل المؤسسات وسلوك الإنسان في أماكن العمل، وفي الواقع لم تبدأ هذه الفكرة في النمو حتى بداية القرن العشرين ولم تحظى بقبول عام إلا في العقود القليلة الممكنة فقد أجمع العديد من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها ويمكن القول بأن تطور السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

I-1-1 ما قبل الحركة العلمية: [الإدارة في العصور القديمة]

يمكن الجزم أو التأكيد بأن الإدارة من حيث أنها نشاط أو ممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى " أن الحضارات القديمة فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطورا وإنجازات كبيرة ما كانت لتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العلمية الإدارية(تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة) " ¹ ، ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أوصت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار ونبهت القائد إلى ضرورة التشاور والتعامل بلطف ولين مع من يقودهم، كما شجعت على الاتصال المباشر واختيار الأصح والمفيد.

¹ - د. حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار و مكتبة حامد، عمان، 2004

مع مرور الوقت أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية¹ ، التي زرعت بذور وإمكانات تحسن ظروف الناس فتوسعت وازداد عرض السلع، وتراكمت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور وظروف العمل وتقليص ساعات العمل وبالتالي تحقيق رضى أكبر في العمل.

ومن بين الدراسات التي حاولت فهم مسببات تصرف وسلوك العمال في المؤسسة خاصة تلك التصرفات السلبية سنقف على مايلي² :

_ **المدرسة الكلاسيكية:** تضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية، ولكنها لا تتفق جميعها إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتضم هذه المدرسة ثلاث اتجاهات فكرية رئيسية هي :

أ- النظرية الإدارية كما يسميها البعض مدرسة المبادئ.

ب- الإدارة العلمية.

ج- نظرية البيروقراطية.

أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ) : ويسندها الكثيرون إلى هنري فايول الذي جاءت دراساته تزامنا مع الفترة التي كان يعمل فيها أنصار مدرسة الإدارة على توجيه الإهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الإنسان وعمله، حيث ركز منظري هذه النظرية على كفاءة البناء العام للمنظمات، أي البحث عن الطريقة المثلى لبناء الهيكل التنظيمي لأي منظمة، الأمر الذي أدى بفايول إلى إصدار كتابه "الإدارة الصناعية العامة " ، أكد فيه أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادرا على التعامل مع العمال وأن يمتلك قدرا عاليا من الطاقة والجرأة للحصول على نتائج جيدة المتمثلة في الأرباح، وفيما يلي سنعرض أكثر هذه المبادئ أهمية في الفترة المعاصرة:

1- **تقسيم العمل:** يستخدم هذا المبدأ للسماح للأفراد بالتخصص، وبالتالي القيام بالأعمال التي يجيدونها حاولنا إسقاط هذا المبدأ على مجتمع البحث فوجدناه مطبق بشكل كبير عليهم الأمر الذي ساهم بدرجة

¹ - ملاحظة للتوسع في هذه النقطة انظر: سماش نادية: واقع جماعة العمل: "سلوك و تصرفات"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة، TPL، وهران ، رسالة ماجستير 2008-2009

² - نفس المرجع ص 29

كبيرة في التأثير على سيرورة العمل بمعنى، التخصص في العمل بالرغم من أنه في بعض الأحيان يمكن توفير القليل من الراحة للبعض منهم إلا أنه يقضي على دور العامل في التجديد والتغيير، ويفضلون تغيير منصب العمل دون تغيير الورشة حتى يتسنى لهم تعلم شيء حيث صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (1)¹
قائلا:

"أنا نقولك حاجة هذه الشركة لو وجدت اللي يخمم(يفكر) فيها أوتوماتيكمو (منطقيا) غادي يخمم في الخدام ويحوس (يبحث) على راحتته هو ما يحوسوا غير الخدمة تكمل بصح (لكن) ما يعرفوش يغيروا لينا مناصب عملنا باش نرتاحوا شوية، يعرفوا غير يطيحوا صحة وعقل الخدام وهو مايديروا رايبهم "

نستشف من هذا التصريح أنه مهما ارتقى مبدأ تقسيم العمل الذي ناشد به العديد من المفكرين وعلى رأسهم دوركايم يبقى مجردا من الإهتمام بالعنصر البشري معتبرا بذلك أن الإنسان آلة مجردة من الأحاسيس والمشاعر وهذا ما أكدته المقابلة الحرة رقم (6) حيث صرح قائلا:

"هنا العامل لازم يجي (يأتي) يخدم ويغلق فمه لخاطرش أحنا رانا مُسهلين عليهم كل شيء، كل واحد في مكانه ويزيد بالزيادة معظمهم ماشي قاريين ويحبوا يتقيهموا علينا "

من خلال هذا التصريح نلمس أن المؤسسة الاقتصادية العمومية وبالرغم من دخولها مرحلة تسيير جديدة إلا أنها لاتزال متمسكة بالأنظمة البشرية والنظرية السابقة التي جردت العامل المنفذ من شخصيته معتبرة إياه آلة من آلات المؤسسة.

2_ التسلسل الرئاسي أو تدرج السلطة وتوازنها مع المسؤولية: يعني هذا المبدأ أن خطوة السلطة لا يجب أن تتقطع، بل يجب أن يكون هناك تواصل بين المستويات العليا والمستويات الدنيا بحيث يجب تلقي العمال أوامرهم وتوجيهاتهم من مسؤول واحد لتجنب الفوضى، وأن تكون لدى هذا المسؤول قدر من

¹ - أنظر جدول المقابلات

السلطة يتناسب مع حجم مسؤوليته ، بحيث لا تزيد سلطاته عن نطاق مسؤوليته ، كي لا يسيء استخدامها ولا تقل سلطاته عن حجم مسؤولياته فيفضل أو يعجز عن تحملها¹.

3-الترتيب²ORDRE: ينطبق هذا المبدأ على كل من الأشخاص والأشياء، فالأشياء يجب أن توضع في المكان الصحيح، حتى يسهل استخدامها بسهولة مع مراعاة وضع الأشخاص في الأعمال التي تناسبهم وتلائم قدراتهم ومهاراتهم، بالعودة إلى مجتمع البحث نجد هناك اختلال كبير سواء أكان ذلك بالأقسام الإدارية أو ورشات الإنتاج، الأمر الذي أثر بشكل كبير على أداء المهام المطلوبة، حيث أصبح العامل المنفذ يعاني نوعاً من عدم اهتمام الإدارة بمطالبه، خاصة فيما يتعلق بمنصب العمل فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم(12)³:

" أنا راني كاره البلاصة اللي راني نخدم فيها، أنا راني حاب يديروني في الصيانة بحكم شهادتي تقني سامي مكانيك ،حتى لا أنسى ما تعلمته لذلك وبالرغم من عملي الكثير إلا أنني نذكر (أتماطل) في الخدمة فعلاقتي مع المسؤول المباشر عني سيئة لا أتمر لما يقوله غير باه يدير فيا تقرير باش يرجعوني لبلاصتي كميكانيكي".

إذن حسب هذا التصريح يبقى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهذه المؤسسة غير متوفر لحد بعيد، الأمر الذي أسهم في إفراز بعض السلوكيات والتصرفات غير المناسبة لأداء العمل من قبل الجميع.

ب_الإدارة العلمية: يعتبر تايلور (TAYLOR) من رواد هذه الحركة ،إذ أنه لم يغفل العامل الإنساني، فقد لاحظ خلال سنوات عمله في شركة أمريكية للحديد والصلب وغيرها في أواخر القرن ال 19 أن بعض ممارسات العمال تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد والوقت في عمليات وحركات لا حاجة لها، وعليه فقد ركز بشكل كبير على دور العاملين كأفراد، فقدم اقتراحين جديدين:

الأول: أوصى بأهمية التآني في اختيار العمال وتكوينهم لأداء أعمالهم ومساعدتهم لكي يتفوقوا ويتميزوا في أداء أعمالهم.

¹ - CF : DURKHIEM .E ,De la division du travail social, PARIS, presses universitaires de France,1994

² - د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 34

³ - أنظر جدول المقابلات

الثاني: تركيزه على مسألة زيادة أجور العمال يقوي دافعيتهم ويحفزهم أكثر للعمل ويجعلهم أكثر إنتاجية.

ج- النموذج البيروقراطي: (النظرية البيروقراطية): تهدف هذه النظرية إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على سلوك العامل وجعله راشدا وعقلانيا، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وقوانين صارمة داخل المنظمات وعن طريق تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة، واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الكفاءة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي.¹

بالعودة إلى مجتمع البحث وفي المقابلات الحرة مع بعض الموظفين الإداريين نجد أن هذا النموذج مطبق إلى حد كبير حسب تصريحاتهم، أين يرى هؤلاء أن العلاقة بين الإدارة وبقية الأقسام أو الورش الانتاجية يجب أن تكون مبنية على عقلانية التسيير ، بمعنى لا يجب أن تدخل المشاعر في التسيير أو الجهوية والعلاقات الشخصية ذات القرابة، بل يجب الاعتماد على علاقات صارمة في اتخاذ القرارات المناسبة سواء تعلق الأمر بالجانب المادي أو البشري، يصرح في هذا المجال مبحوث رقم (1)* في مقابلة حرة قائلاً:

" في جميع الأحوال بالنسبة لي كمسير لا يمكن أن نتسامح مع من يرتكب الأخطاء حتى لو كان أخي فالمؤسسة حتى تبقى واقفة و ما تغلقش أبوابها لازم نأخذ فيها قرارات حاسمة راكي تشوفي بعينك التساهل وين ادى (اخذ) الوزين (المصنع) ولّى (أصبح) هيكل carcasse كل مرة نسمعوا أنهم حابين يغلقوه ويبيعوه"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن النظرية البيروقراطية التي تحدث عنها كثيرا ماكس فيبر التي تشير في المفهوم العام إلى تسيير العمل بشكل عقلائي بعيد عن أي محسوبة أو جهوية بالمفهوم الشائع في الممارسات والسلوكات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أصبح هذا المفهوم (البيروقراطية) يشير حسب بعض المسؤولين داخل هذه المؤسسة إلى نوع من الرقابة في كسر أو الحد

¹-لمزيد من المعلومات أنظر: سماش نادية، واقع جماعة العمل، مرجع سبق ذكره، ص 38-39
*- انظر جدول المقابلات الحرة

من بعض التصرفات التي أصبحت تعيق حركة الإنتاج داخل المؤسسة، بمعنى أن المسؤول يرى عدم توظيف العلاقات الشخصية يضمن السير الحسن للعمل مما يمكن المؤسسة من تجاوز مرحلة الخطر بمعنى الغلق وتسريح العمل.

2.1.1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد كانت هناك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الإهتمام بالإنسان العامل في المنظمات، وكانت في مقدمتها التجارب التي أجريت بمصانع الهاورثون الأمريكية حول تأثير ظروف العمل والأجر على سلوك العمال في زيادة الإنتاج فكانت النتيجة المتوقعة من قبل إلتون مايو وزملاؤه مغايرة لتوقعاتهم، الأمر الذي أدى به إلى الاتجاه نحو علم النفس والاجتماع حرصا على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية من خلال التركيز على "أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولاتهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية"¹، من هذا المنطلق صرح أحد المبحوثين محاولة منه بعث رسالة إلى الإدارة قصد احترام وتقدير العمال خاصة من ليست لديهم علاقات شخصية في مقابلة رقم (6)² مايلي:

" أنا راني حاب يقيمونا وما ينظروش لينا بعين الإحتقار لخاطرش لو كان ماشي خدام الإنتاج مايخدموش هوما ، أنا كيما يقيمونيش المورال (نفسيتي) يطحلي ومانوليش نخم في الخدمة راني متمني حاجة وحدة غير نوصل للتقاعد هذه الحاجة الوحيدة الممكن يطلع بها العامل من هذه البلاصة ."

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن العمال بهذه المؤسسة يعرفون تمام المعرفة أن العلاقات الحسنة بينهم وبين الإدارة تساهم في الرفع من روحهم المعنوية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت لحد بعيد في إظهار الأسباب المؤثرة في تصرف العمال مستخلصة بذلك النتائج التالية:

¹-د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الطبعة الثانية لبنان 2000، ص 106-
²-انظر جدول المقابلات

1_ لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الأساسي للإنتاج بل هناك عوامل اجتماعية تتمثل في الخلفية الاجتماعية والروح المعنوية للعامل.

2_ القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوكها.

3_ اعتبار التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة باعتبارها من وسائل المشاركة وذلك بسبب تأثيرها على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج.

4_ اعتبار المؤسسة (المنظمة) عبارة عن العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين.

5_ يواجه العمال سياسات وقوانين الإدارة كجماعات نتيجة للتقاليد والأعراف التي تحكم الجماعة وتضغط على أفرادها.

6_ الحاجة للفهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف وما إلى ذلك من نتائج كالحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والحاجة إلى الانتماء للجماعات على أسس شخصية.

I-1-3 مدرسة اتخاذ القرارات: يرى أنصار هذه المدرسة أن الإنسان شخص محدود العقلانية ، وبالتالي فالرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليست قرارات مثالية، فهم " يفترضون أن الإنسان ذو عقلانية جزئية تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها " ¹ .

- لقد ارتأينا في هذا العنصر - التطور التاريخي للفكر الإداري - التركيز على هذه المدارس الثلاثة نتيجة لارتباطها الوثيق بمجتمع البحث من المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية وإتخاذ القرارات ، وتبني بعضا من أفكارها من قبل الإدارة والعمال على حد سواء.

¹ - د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإداري" ، مرجع سبق ذكره ص 20.

1-2-علاقة العلوم الاجتماعية بالسلوك التنظيمي:

إن الباحث في السلوك التنظيمي لابد أن يهتم في المقام الأول بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس لمواقع عملهم وأدائهم بشكل أفضل، وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات، وهنا لا يمكن لأي باحث في هذا المجال القيام بإغفال ما أسهمت العلوم السلوكية (العلوم الإنسانية والاجتماعية) من توفيرها لقاعدة علمية قوية في مجال العلوم السلوكية. بالرغم من اتصال العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ببعضها البعض وكونها تبحث في السلوك والتصرف الإنساني الجماعي والفردى، إلا أنه يمكن تصنيف هذه العلوم ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي في ثلاث ميادين علمية أساسية وهي:

1_ علم الاجتماع Sociologie

2_ علم النفس Psychologie

3_ علم الإنسان Anthropologie

وقد اعتمدنا على ذكر هذه العلوم الثلاث نتيجة لكونها تبحث في السلوك الإنساني داخل المؤسسات (المنظمات) والأجهزة الإدارية بطريقة علمية، تهدف للتوصل إلى استنتاجات حول السلوك الفردي وسلوك الجماعات من جهة أخرى داخل التنظيم، وفيما يلي سنقوم بعرض مساهمة كل علم في تطوير حقل السلوك التنظيمي:

1 2 1 علم الاجتماع Sociologie :

يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع بشكل عام، ومن بين المجالات التي نالت الإهتمام الكبير من قبل علماء الاجتماع دراسة ديناميكية الجماعات وتكوينها ووظائفها، دراسة المنظمات والمعايير وأدوار الأفراد، حيث يعتبر علم الاجتماع أحد الروافد الرئيسية في العلوم الاجتماعية، ومفاهيم السلوك التنظيمي، أي أنه يهتم بدراسة المجتمع، والنظم الاجتماعية والجماعات الصغيرة.

فعلى مستوى المجتمع يهتم بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين أفرادها، وتنشأ هذه العلاقات حين يسلك كل شخص بشكل يأخذ في الحسبان سلوك الآخرين، حيث تتم دراسة أنماط التفاعل الاجتماعي وتحليل المواقف المختلفة التي تتماشى معها، وتوضح علاقة ذلك بالسلوك الفردي من حيث لعب أحد الدورين، إما دور القوة المؤثرة التي تحاول السيطرة على سلوك الآخرين أو دور الاستجابة وهو التقيد والالتزام بتأثير الآخرين.

أما عن النظم الاجتماعية فيهدف علم الاجتماع إلى التعرف على القواعد والأعراف التي تحكم العلاقات بين الأفراد وأهدافها والإتجاهات التي تتخذها والتي تتفاوت في درجة تلقائيتها ومشروعيتها وعموميتها. وتعتبر دراسة الجماعات مجالاً مهماً من مجالات علم الاجتماع، إذ تهتم بدراسة الجماعات ومدى تأثيرها على الأفراد المنتسبين إليها وأيضاً دراسة الأفراد ضمن الجماعات، والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والصراع بينهما وطرق حل هذا الصراع، هذه الدراسة قد أشار إليها العديد من علماء الاجتماع أي العلاقات بين الجماعات **relation inter groupes** أمثال **Roy Donald** كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات باهتمام علماء الاجتماع، فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم غير الرسمي وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي، قصد تقليل شدة الصراع والتناقض بين الأهداف التنظيمية والأهداف التي ينشدها العمال.

كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم الاجتماع، كل ذلك يساعد على تفهم أبعاد السلوك الإنساني داخل المنظمات (المؤسسات) والتنبؤ به وتوجيهه.

1-2-2 علم النفس Psychologie:

يعرف علم النفس الحديث بأنه علم سلوك الإنسان، يهدف أساساً إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به و التحكم فيه، حيث يهتم أيضاً بتحليل الدوافع و انعكاساتها السلوكية.

¹ - Donald Roy , Un sociologue à l'usine, édition la Découverte, paris, 2006, pp 152_153.

و بما أن المجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأفراد، فإن علم النفس يهتم بدراسة الأفراد و تنظيماتهم لذلك فهو "العلم الذي يبحث في دوافع السلوك و مظاهر الحياة العقلية الشعورية منها و اللاشعورية، دراسة ايجابية موضوعية، تساعد على إفساح المجال للقوى و المواهب النفسية كي تنمو و تستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة و ما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد و الجماعات"¹، فعلم النفس عن طريق الدراسات و النظريات النفسية يمهّد لأصحاب المصانع و المؤسسات الإنتاجية و الإدارية إلى فهم العنصر الإنساني من خلال الأبحاث المقدمة في هذا الشأن خاصة و أن العلماء النفسيين ينقسمون إلى قسمين:

1-علماء النفس الأوائل: حيث ركزوا اهتمامهم على العمليات العقلية كالذاكرة و الإدراك و الإحساس.

2-علماء النفس المعاصرون: توجهت اهتماماتهم نحو مجالات أوسع كدراسة النواحي العضوية النفسية للسلوك و بشكل خاص تأثير الوراثة و البيئة على الذكاء و أيهما أكثر تأثيراً، كما أنهم "اهتموا بالعمليات النفسية كالتعلم و الإدراك و التحفيز التي تعتبر في تفهم السلوك التنظيمي"².

فكان اهتمام علم النفس بشكل خاص بالسلوك الإنساني، بطرح التساؤل كيف يتصرف الإنسان العامل وكيف يمكن التحكم في هذا الإنسان بشكل يخدم أهداف التنظيم وأهداف الفرد معا.

وبذلك فإن مفاهيم الشخصية والدوافع والإدراك وسيكولوجية النمو، ونظريات التعلم، والقيم والاتجاهات، وأهمية العوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه هي من مفردات علم النفس، وذات أهمية كبيرة في مجال السلوك التنظيمي.

فقد عمل المهتمون بعلم النفس على فهم سلوكيات الأفراد بناء على المميزات الشخصية لهؤلاء الأفراد، ومن بينهم بيار موران³ pierre Morin الذي رأى بأن الفرد لا يسلك إلا بديناميكية، وأن الشخص المحفز لا يستطيع سوى البحث عن إشباع حاجاته من خلال عمله.

¹ - د. محمد كامل المغربي، الإدارة، مطابع لنا، الرياض، 1988، ص 110

² - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 7.

³ - Morin . P, Le management et le pouvoir, Édition d'organisation, collection E. O. S. U. P, 1991, chapitre

1 2 3 علم الإنسان أو الأنثروبولوجية Anthropologie:

يهتم هذا العلم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها.

تتفرع الدراسة في هذا المجال إلى الأنثروبولوجية الطبيعية التي تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان، والأنثروبولوجية الثقافية التي تهتم بدراسة العلاقات والميول والتقاليد وأساليب المعيشة والتكيف للإنسان سواء من الجوانب المادية كنمط المباني واللباس والمعدات المستعملة، والجوانب المعنوية مثل اللغة والعلاقات الاجتماعية السائدة وما يتصل بهما.

وتعتبر الجوانب المعنوية من صميم العلوم السلوكية لكونها أساساً لفهم وتحليل السلوك الإنساني، بحيث يتبع الباحثون الأنثروبولوجيون أسلوبين في البحث:

1_ أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار الفرد والجماعة والمنشأة والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقة إتكالية وتبادلية.

2_ أسلوب المقارنة بين الحضارات من خلال التعرف على الأعراف والقيم والإتجاهات التي تحكم مختلف المجتمعات وسلوك أفرادها مما شكل أحد العلوم الرئيسية لمادة السلوك التنظيمي.

1-3 مفهوم ومقومات السلوك التنظيمي:

1-3-1 مفهوم السلوك:

تحاول جميع العلوم السلوكية الوقوف على دراسة أساسية تعمل على تفسير السلوك الإنساني بما فيها علم الاجتماع، علم النفس، علم الإنسان، " فالسلوك إذن كمصطلح علمي لا يشير إلى السلوك البشري فحسب، حيث يمكن استخدامه للدلالة على مختلف أنواع الأحياء ¹ ويتمثل السلوك في الأنشطة الظاهرة غير الملموسة كال تفكير والتأمل والإدراك أو في الأنشطة الحسية الملموسة كالاستيقاظ من النوم وتناول

¹-سليم ابراهيم الحسنية، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 21

الطعام والدراسة وغير ذلك من الأنشطة، فهو" يشمل جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية، أي أنه استجاب للتغيير أو ردة فعل للمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية"¹

فالسلك الإنساني هو أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان، وغالبا ما يكون نتيجة مثيرات داخلية أو خارجية، ويتجه الإنسان بسلكه؛ وجهة معينة أملا أن يوصله إلى هدفه أو يقربه منه، وقد صنف إلى مجموعتين: سلوك فطري لا يحتاج إلى تعلم كالحاجة إلى الطعام عن طريق البكاء عند الطفل أو التعبير عن مرضه، وسلوك مكتسب يتعلمه الفرد نتيجة اتصاله بالبيئة المحيطة به مثل دخوله إلى المؤسسة لأول مرة فمباشرة يحاول التأقلم مع الأوضاع السائدة، كضبط مواقيت الدخول والخروج، الثواب والعقاب، وكذلك تعلم الفرد أو اكتسابه لمهارات جديدة التي تتأثر بالاتجاهات والعقائد والميول الاجتماعي والسياسي والثقافي والديني وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك الفطري للإنسان أي إعادة تنشئته حسب الظروف المحيطة به، فالسلوك هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته، أي أنه نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه.

هذا ما لاحظناه مباشرة داخل مجتمع البحث حيث وجدنا أن العمال بغض النظر عن العينة التي تمت عليها الدراسة يتصرفون بشيء من الحرص والرغبة من أي شخص غريب يعتبر بالنسبة لهم جاسوس يجب الحذر وعدم الاقتراب منه، فهذا التصرف يعتبر ردة فعل لحماية أنفسه من جهة وحماية مناصب عملهم من جهة أخرى.

أما فيما يخص الخصائص التي يتميز بها السلوك الإنساني نذكرها فيما يلي²:

- 1- إنه نتيجة لشيء: أي أنه مسبب و لا يظهر من فراغ.
- 2- إنه سلوك هادف: بمعنى أنه يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة.
- 3- إنه سلوك متنوع: أي أنه يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.

¹-محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 23

²- د. ابراهيم الغمري: السلوك و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، دون تاريخ، ص ص 19-20

4- إنه سلوك مرن: أي أنه قابل للتغيير و التعديل تبعا للظروف و المواقف المختلفة علما بأن المرونة نسبية من شخص لآخر طبقا لاختلاف المقومات الشخصية و الظروف البيئية المحيطة بها.

1-3-2 مقومات السلوك الإنساني: لما كان الإنسان هو مصدر الدراسات السابقة و الحديثة التي

ساهمت في إثراء البحث العلمي الأكاديمي حول هذا العنصر باختلاف شخصياته و ثقافته، و مناصب

العمل التي يشغلها و الظروف الفيزيائية المحيطة به، كان إسهامها بشكل كبير في تسهيل المعرفة به، إلا

أن هناك اختلاف كبير حول إدماجه ضمن علوم اجتماعية إنسانية بحتة أو إدراجه ضمن علوم اجتماعية

إنسانية سلوكية، الأمر الذي أدى بالمدارس الأوروبية و الأمريكية إلى الاختلاف حول تحديد هذا المفهوم و

لكننا نحن في دول العالم الثالث لازلنا في مرحلة الجنينية فيما يخص البحث العلمي الاجتماعي الأمر

الذي أجمع عليه معظم المتدخلين في المؤتمر الذي نظم بالمركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجية

الاجتماعية والثقافية CRASC حول "مستقبل العلوم الاجتماعية في الوطن العربي" أيام 20-21-22

مارس 2012 ، لذلك يمكننا في هذه الدراسة جعل نفس التسمية لما هو علوم اجتماعية إنسانية و علوم

اجتماعية سلوكية، لأن موضوع الإهتمام لديها واحد الإنسان سواء كان عاملا أم شخص عادي لا يعمل.

يمكن إذن أن نتساءل عن مقومات و مبادئ السلوك الإنساني، لماذا يتصرف الفرد على هذا النحو دون

غيره؟ لماذا يتغير سلوك الفرد من وقت لآخر؟ لماذا يختلف سلوك الجماعة من جماعة لأخرى؟ كلها

أسئلة أدت بالعلماء في مختلف الميادين إلى التعرف على المقومات الرئيسية التالية¹:

1-الجنس: أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى ، فالذكر يتصرف عادة بالجرأة و الإقدام و

المخاطرة ،فيما تتصرف الأنثى بالحذر و الحيطة في نفس المواقف.

2-السن: يتسم الشباب مثلا بالتهور و سرعة الانفعال بينما يتسم كبار السن بالهدوء و الإتران و التعقل

كردة فعل لنفس الموقف.

¹- د. حامد ربيع، مقدمة في العلوم السلوكية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1982.

3-البيئة الخاصة: وهي البيئة المادية و المعنوية التي نعيش في إطارها، فسلوك الشخص داخل مكان

عمله ليس نفسه السلوك خارجه كالأسرة، المسجد ، السوق...الخ

4-عوامل البيئة العامة: تعتبر محصل للتفاعلات بين مجموعات العوامل البيئية و العوامل الوراثية

فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف في سلوكه عن شخص نشأ في الريف حيث تختلف العادات و التقاليد.

5-الشخصية: تلعب دورا رئيسيا في سلوك الفرد ، فاختلفا شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم

وبالرغم من إمكانية وصف شخصية الفرد بصفة ظاهرة وواضحة فيه، كأن يتميز بالاحترام و تقدير

الذات، و الفكرة الأساسية في هذا المجال هو البحث عن مدى فعالية أدائه وسلوكه داخل المنظمة، وهنا

يمكن للمدير أو المسؤول عن العمال إذا أراد الحصول على نتائج ايجابية و تفادي المشاكل و الصراع

الذي يكون في غنى عنه ،أي محاولة تحقيق التوافق بين نمط و أسلوب إدارته و المهام التي يكلف بها

العامل ويقوم بها، و بين شخصيات العمال في مختلف وحدات المؤسسة الأمر الذي أكده أحد المسؤولين

المباشرين عن العمال في مقابلة حرة (1) قائلا:

" لا بد من فهم شيء واحد، العامل له أفكاره و طموحاته، فهو يفهم كل شيء

لو كان الواحد منا يرفع صوته غير شوية(قليلًا) يكشر على نيابه".

الأمر الذي يؤكد أن العامل سواءا كان داخل المؤسسة أو خارجها يتمتع بشخصيته الخاصة التي تميزه عن

باقي العمال.

أما فيما يخص الأصل الجغرافي نلاحظ وجود تنوع في مكان ازدياد عمال مؤسسة TPL فرع تريفيلور

وهران لكن ما لاحظناه أن هذا العنصر لا يؤثر بشكل كبير على أساس مسقط الرأس، فالعمال يؤكدون

على مسألة مهمة تتعلق بالظلم الذي يعانون منه جراء تحول هدف هذه المؤسسة من مؤسسة اقتصادية

صناعية منتجة ، إلى مؤسسة اجتماعية أو كما يسميها العمال بمؤسسة الفاميليا (العائلة)، بمعنى أن العامل

الذي تربطه علاقة مع أي مسؤول خاصة النقابة يحصل على كل ما يريده و يحقق أهدافه ،بينما العامل

الذي لا يملك هذه العلاقة لا يحقق طموحاته خاصة الزيادة في الأجر الأمر الذي غرس في نفوس هؤلاء الشعور بعدم المبالاة و التقدير من قبل المسؤولين و الزملاء الذين يملكون علاقات متينة مع الإدارة، مما ساهم في تغيير تصرفاتهم و سلوكياتهم، و ذلك من خلال عدم احترام منصب العمل و وقت العمل.

ضف إلى الأصل الجغرافي حاولنا تحديد الأصل الاجتماعي للعمال مكتفين بمؤشر واحد و هو مهنة الأب، و كان الهدف من وراء ذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين عمل الأب و كيفية التحاق الابن بالمؤسسة، فكانت النتيجة مؤكدة لتصريحات العمال في أن المؤسسة هي مؤسسة عائلية، إذن فهل هذه العلاقة ساهمت في تقدير هؤلاء العمال الأبناء داخل المؤسسة؟

فكانت الإجابة بالنفي لدى بعض العمال الذين يرون أنفسهم مجرد صورة طبق الأصل عن آباءهم حيث صرحوا قائلين:

"لو كان كانوا يقادروا آباءنا أوتوماتيكوما (منطقيا) يقادرونا، و لكن آباءنا مساكين ما يعمروش العين، حرثوا عليهم حتى قتلوهم بالتعب و زادونا حتى احنا (نحن) رانا صابرين، بصح لو كان تشوفي أولاد ماما و papa تلقاي (تجدين) العكس ما يجوش (لا يأتون) للخدمة و يخلصوا خير منا ربي و كيلهم".

في إشارة منهم إلى إنعدام وجود أي علاقة بين عمل الأب و بين مساهمته في توفير علاقة متينة مع الإدارة لإبنه.

I-3-3 المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني:

يعتبر السلوك الإنساني من أهم الدراسات التي أدت إلى فضول الباحثين و الدارسين الاجتماعيين و النفسيين لقرون عديدة في البحث و الاستقصاء، فقد حاولوا البحث في النفس الإنسانية و التأثيرات البيئية بغرض التعرف على طبيعة السلوك الإنساني، فبحثوا سلوك الفرد و الجماعة، و بحثوا السلوك الإنساني في المؤسسات الخاصة و العامة، و من خلال تعريف السلوك -كما ذكرنا سابقا- و الذي يعبر عن مجموعة التصرفات و التعبيرات الخارجية و الداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لتحقيق عمليات التأقلم

و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي و البيئي الذي يعيش فيه¹، يتبين أن هناك إجماعاً بين الباحثين في مختلف التخصصات على أن السلوك الإنساني تحكمه المبادئ الأساسية التالية²:

1- مبدأ السببية: إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم ، و إنما ينشأ نتيجة لمؤثرات مختلفة سواء كانت داخلية (عضوية، نفسية)، أو خارجية نتيجة لتغير البيئة المحيطة به، فالتغيير (أي تغيير الوضعية المتواجد فيها)، يحدث حالة من عدم التوازن الذي يدعو الفرد إلى إتباع السلوك و التصرف الذي يعيد له التوازن، و بالتالي التأقلم مع الأوضاع الجديدة.

2- مبدأ الدافع: السبب وراء القيام بالفعل هو الدافع، فكما أن للسلوك سبب فإن له أيضاً دافعا يوجهه، فالدافع هو القوة الأساسية التي تثير السلوك و تحدد اتجاهه، و تدفع الإنسان للتحرك و التصرف على هذا النحو دون غيره، و قد يكون سبب الدافع مادياً أو اجتماعياً أو معنوياً، أي أنه حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة.

3- مبدأ الهدف: إن السلوك الإنساني موجه دائماً لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، فكل فرد يسعى دائماً إلى إشباع حاجة معينة، لذلك السلوك الإنساني سلوك هادف من أجل تحقيق الفرد لشيء معين يحصل على ميزة مثل سلوك الاجتهاد لتحقيق النجاح، أو يتفادى ضرراً لشخصه أو لغيره.

¹ - د. سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 27
² - د. ابراهيم الغمري، السلوك والإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-32

II- السلوك الإنساني داخل المؤسسة الاقتصادية :

II-1- أنواع ، مكونات ، ونظريات السلوك الإنساني

II-1-1 أنواع السلوك : يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى الأنواع التالية ، بالرغم من أنه لا يمكن

فصل الواحد منها عن الآخر إلا أن ذلك تم فقط من أجل الدراسة والتفهم أكثر لهذا السلوك النابع عن نفس الشخص ولكن في بيئات مختلفة نتيجة اختلاف الأدوار التي يقوم بها في حياته الشخصية والعائلية، والمهنية... أي أن السلوك يتحدد حسب المواقف التي يتواجد فيها الشخص، وعليه يمكن ذكر بعض أنواع السلوك التالية:

1- السلوك الفردي: يعتبر أبسط الأنواع حيث يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين، ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد نتيجة لاختلاف مستوى التفكير لديهم، واختلاف السن والجنس والبيئة والشخصية.

2- السلوك الجماعي: وهو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع ، حيث يرى علماء الاجتماع " أن السلوك الجماهيري يمثل نموذجا أساسيا للسلوك الجماعي"¹ ، فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من الضعف بين الحين والآخر ، فإذا كان هذا الضعف والانقسام قويا فإنه ينقل الجماعة إلى حالة من التوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال شغب وعنف.

3- السلوك الاجتماعي: هو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية ، بحيث يمثل علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، ويعتبر الدكتور نجيب اسكندر أن " السلوك الاجتماعي سلوكا يكتسبه الفرد منذ ولادته، نتيجة علاقاته بأسرته التي ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد"²، فارتباط شخص بآخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر، فعلاقة الأب بابنه مثلا تزداد قوة وتتوثق

¹ - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 26

² - د. نجيب اسكندر، السلوك الاجتماعي وتغييره ، سلسلة الدراسات ، العدد 38 ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة

روابطها ،حيث يلعب كل منهما دور المؤثر والمستجيب ، فبينما يقوم الأب بدور المؤثر في توجيه وحث الإبن على الدراسة ، يستجيب الإبن بالجد والاجتهاد ،ويحقق مركزا متقدما بين زملائه فيصبح بذلك مؤثرا على الأب الذي يقوم بالاستجابة وتقديم هدية قيمة لإبنه .

لكن في حالة إسقاط هذا المثل على المؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة ، واعتبارها كأسرة فهل حقا يمثل المسؤول الأعلى فيها دور الأب في حين يلعب العمال دور الأبناء ، بتبني توجهات وإرشادات المدير الأب والانصياع لأوامره ،ببذل جهد أكبر لزيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح ،التي ستعود بالفائدة على الجميع ، خاصة إن قام المدير بتحفيز العمال بالطريقتين المادية والمعنوية التي ستؤثر بالإيجاب على روحهم المعنوية؛ لقد تم ضرب هذا المثل لنا من قبل المبحوث مقابلة رقم (5)¹ الذي رأى أن علاقته بأبنائه علاقة جيدة فيقول:

"أنا دائما أربي أبنائي على الاعتدال في كل شيء نعطيهم من كل شيء شوية (قليلا) الحنانة وأضع لهم خط أحمر بمعنى يكونوا حنان بصح ما يكثرش حتى ما يستغلوهمش ، أنا أعرف كيف أعدل بينهم ،وأعطي لكل واحد حقه "

فسألناه هل تقوم بنفس التصرف مع العمال الذين تشرف عليهم ؟ فأجاب قائلاً:

" نقولك الحقيقة أنا ما رانيش جاي باش نربي أولاد الناس ، فكل واحد تربى في عائلة لها قيمها ومبادئها في الحياة، فلا يمكن أن أتعامل مع العمال بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع أولادي، فالخدمة ليست كالمنزل، هنا قد ما بذلت جهد أكبر تفشل أكثر، ولكنني أقول لك بأنني أعدل بين العمال في حالة ما قاموا بخدمتهم، منطقيا سأعمل على جلب المكافأة لهم، بينما يكون العكس، إذا أخطئوا عن قصد سيعاقبون"

فطريقة التعامل داخل هذه المؤسسة تبقى تختلف باختلاف الأشخاص ، فالعامل المسؤول ينظر إلى العمل بمنظور الثواب والعقاب ،عكس العامل المنفذ الذي ينظر إلى علاقات العمل بشيء من الخوف والرهبة ، مما يؤكد أن مساحة الخوف من فقدان منصب العمل تزداد بزيادة مساحة العقاب، إذن المؤسسة

¹ - انظر جدول المقابلات

ليست عائلة، المسؤول لا يلعب دور المربي أو الأب، بمعنى أنها لا تمثل عائلة والعلاقات فيها هي علاقات مصلحة.

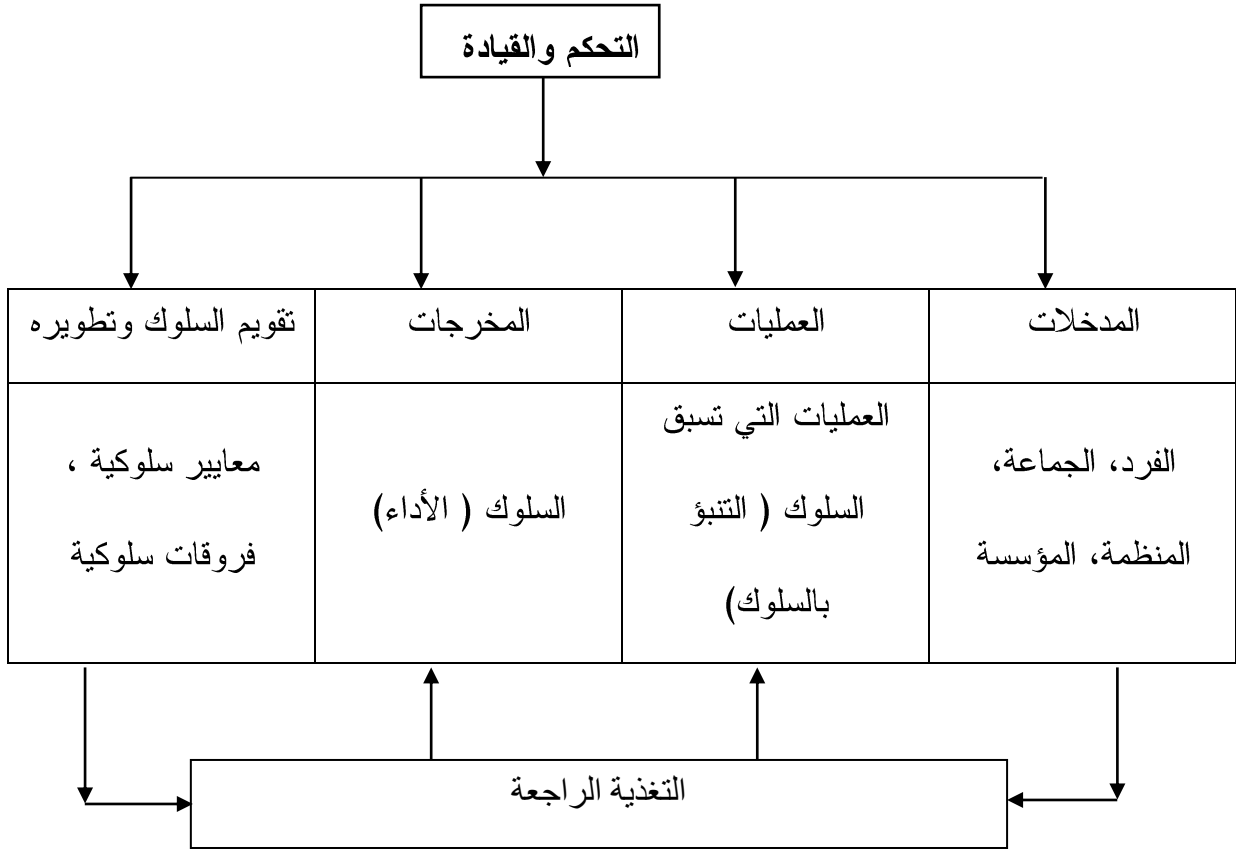
II-1-2 مكونات السلوك:

أ- **تغيير السلوك الإنساني:** من المنفق عليه أن تغير السلوك قضية معقدة جدا تتطلب التغيير في العوامل المؤثرة فيه ، كما أنه لا توجد طريقة وحيدة يمكن تعميمها لتغيير سلوك الأفراد وتطبيقها على الجميع ، وإن كانت أنماط سلوك الأفراد تتغير باستمرار ولكن ببطيء وبشكل لا يمكن إدراكه باللمحة أو بوقت معين.

ونظرا لكون العوامل التي تؤثر في السلوك تختلف من فرد لآخر ، ومن أسرة إلى أخرى ، ومن جماعة عمل لأخرى ، ومن مجتمع لآخر ، فإننا نجد هنا تنوع كبير في السلوكيات التي تعتبر مادة هامة للدراسة ، نظرا لاحتوائها على عناصر أساسية تسمح باكتشاف بعض أسرار هذا السلوك حتى يستطيع أو يتسنى للسلوك الإداري في المؤسسة التنبؤ بحدوثه وبالتالي تفادي حدوث مخاطر ومشاكل قد تعرضه للتدهور وفقدان مكانته في السوق.

ب- **مكونات نظام السلوك الإنساني:** إن البحث في السلوك التنظيمي من أجل تطويره أو تعديله ، لابد أن يتم من خلال دراسة مكونات السلوك الإنساني وآلية عمله وهي : المدخلات والعمليات والمخرجات السلوكية وما يرتبط بذلك من تغذية راجعة وآلية تحكم وتقويم ، مثلما هو موضح في الشكل الآتي :

شكل رقم (1) يوضح مكونات نظام السلوك الإنساني¹



II-2- نظريات تفسير السلوك الإنساني: إن أهمية العنصر الإنساني في التنظيم أدى بالضرورة إلى ظهور بعض النماذج الافتراضية حول سلوك الفرد والتنظيم لدى المدير سواءا بوعي منه أو بدون وعي ، وقد عبر عن ذلك دوغلاس ماكريجور² (Douglas Mac Gregor)، بقوله أن كل مدير له فلسفته الخاصة التي تؤثر عليه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة ، وتكون عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي التنظيمي.

من أهم النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الإنساني مايلي³:

¹-سليم ابراهيم الحسينية، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مرجع، ص 29

²- محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

³- أخذت هذه النظريات من المرجعين : محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، صص 36-38 و سليم

ابراهيم الحسينية، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، ص ص 25-27

II-2-1 نظرية التحليل النفسي لفرويد: يصنف فرويد السلوك الفطري لدى الإنسان إلى نوعين وهما

غريزة الحياة وغريزة الموت ، فغريزة الحياة تتمثل بالأفعال الإيجابية والبناءة ، مثل المحافظة على الحياة واستمرار الجنس البشري ، أما غريزة الموت تتمثل بأعمال الفرد التخريبية والعدوانية على ذاته وعلى الآخرين ، فالإنسان يبدأ حياته بغريزة الموت التي تخضع فيما بعد تدريجيا لسلطات المجتمع وقيمه ومبادئه فالمجتمع نفسه يقوم بترويض الإنسان وتكييفه ليصبح مقبولا في بيئته .

ويتحدث فرويد عن اللاشعور، حيث تذهب الدوافع المكبوتة - نتيجة الضوابط والحوجز التي يفرضها المجتمع الذي يقف بين الفرد وإشباع حاجاته- إلى أعماق النفس فتترسب في اللاوعي ، أي أنها تزول ، بل تظهر في الشعور الواقعي بصورة وأشكال غير مباشرة مثل الأحلام ، التكلم ، أو التفكير بصوت مرتفع.

II-2-2 نظرية الرشد الإنساني أو مبدأ المنفعة : وهي مستمدة من النظرية الاقتصادية التي تعتبر

الإنسان راشدا وعاقلا ، وبالتالي فهو حر التصرف في استخدام موارده وممتلكاته ، وفي اختيار مهنته والبحث عن تحقيق مكاسب نفعية له ، لأنه يعرف مصلحته أكثر من أي شخص آخر ، فعندما يعمل لمصلحته يجند كل طاقاته وإبداعه لتحقيقها ، أي كفاءته تكون أعلى من أن يعمل لمصلحة طرف آخر.

فالشخص لا يكون رشيدا إذا سعى من أجل تحقيق أدنى مردود على استثماراته أو أدنى إشباع لحاجاته ورغباته في ظل الظروف العادية ، حيث يكون بذلك مخالفا للطبيعة التي فطر عليها.

II-2-3 النظرية الوجودية¹: يعتبر الإنسان من وجهة نظر هذه النظرية باحثا عن معنى وجوده في

هذه الحياة ، فالظروف الاجتماعية والوظيفية والسياسية التي يمر بها الإنسان في تغير مستمر يؤدي بدوره إلى تقييد حرية الإنسان التي تجبره على البحث عن وسائله الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها دون أن يفقد قيمته أو هدفه في الحياة ، وتؤكد هذه النظرية على أن الأفعال لا تبرر على أساس نتائجها ، حيث أن هناك عوامل أخرى تحدد سلامة القرار أو عدمه من الناحية الأخلاقية ، فالفعل يحتوي ضمنا على قيم

¹- د. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 19

ذاتية بعيدة عن نتائجه ، فهذه القيم ترتكز على الحافز الذي أدى إلى ذلك الفعل ، وقد جاءت نظريات ايمانويل كانط Emmanuel Kant لتؤكد بأن الأسس الجوهرية للأخلاق توجد في التفكير العملي وليس في البديهة أو الضمير أو إنتاج المنفعة.

II-2-4- النظرية السلوكية : تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه إمكانية التأثير في الإنسان وسلوكه لدرجة كبيرة يمكن معها التنبؤ به والاعتماد عليه ، فسلوك الفرد لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل هو نتيجة لمنبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحي ، فهذه النظرية تفسر السلوك الفطري تفسيراً عصبياً فيسيولوجياً ، وأما الدوافع الأخرى كالدوافع الاجتماعية ، فإنها تعتبر مشتقة حسب أشهر مناصري هذه النظرية ثورندايك (Thorndike)¹ من الحاجات الفيسيولوجية العضوية (مثل الحاجة إلى الطعام التي تدفع للبحث عنه) ، ويتعلمها الإنسان عن طريق التعلم ، ومن الأمثلة الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجة إلى الشعور بالأمن والاستقرار أو الحاجة إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

II-2-5 نظرية فورم (التوقع): تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحافز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم يشير إلى أن قوة الحافز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز ، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟

بمعنى حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا الأمر الذي وجدناه حقا داخل مجتمع البحث حيث وجدنا المبحوثين في حالة تدمير واستياء لما آلت إليه مؤسساتهم وبالرغم من ذلك فهم يؤكدون أن الانتاج يكون عند توفر المادة الأولية وأنهم ينجزون العمل المطلوب منهم لكن من جهة أخرى فهم لا

يحصلون على أي مكافأة من شأنها الرفع من قابليتهم للعمل بمعنى تحفيزهم لأداء العمل بسرعة ودقة ، الأمر الذي يؤكد أن العامل عند انجازه للعمل المطلوب منه يتوقع وينتظر مردود ايجابي على ما قدمه.

II-3 محددات السلوك العمالي داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران:

إن السلوك الإنساني في العمل يهدف إلى الوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة المهمة التي تعتبر المحرك الأساسي لإجراء أي بحث ميداني يحاول دراسة هذا العنصر ، فما هي إذن دوافع الإنسان للعمل ؟ لماذا يبذل الإنسان جهدا ملموسا في أداء عمل معين في حين أنه يتراخى في مواقف أخرى ؟ كيف يمكن للمؤسسة توفير الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين بما لا يتعارض مع أهدافه ومصالحه ؟

فالسلك الفردي للعاملين في أي مؤسسة يتحدد ويتأثر بمجموعة من العوامل التي تحفزه وتدفعه في حياته اليومية من جهة (الدوافع والحوافز)، والنمط الذاتي الذي يتأثر بالاتجاهات والقيم التي يكتسبها والاهتمامات الدائمة والفورية التي يتبناها ويتربى عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من الخبرات من جهة أخرى ، فالإنسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه أو إثارته من قبل قوة قاهرة (مثلا سلطة إدارة المؤسسة لها تأثير قوي على العمال) ، فالجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية ، لذلك فإننا نجد أن العلوم السلوكية (علم الاجتماع ، علم النفس ، الأنثروبولوجية) عملت على فهم سلوكيات الأفراد بناء على ما يتميزون به كأشخاص ، أي بناء على المميزات الشخصية لهؤلاء الأفراد.

ف نجد أن **Pierre Morin** يرى بأن " الفرد الدينامي لا يسلك ولا يتصرف إلا بديناميكية، وأن الشخص المحفز لا يستطيع سوى البحث عن إشباع حاجاته من خلال عمله"¹، ولا يمكن أيضا تفهم سلوك أي إنسان دون تفهم للمبادئ الرئيسية لتلك المفاهيم ، وذلك رغم الدور الرئيسي للفروقات الفردية بين العاملين كبشر ، سواء كانوا أعضاء في تنظيم اجتماعي يحتكم لمنطق السوق أو تنظيمات أخرى غير

¹ - Morin. P , Le management et le pouvoir , Op.cit. , chapitre 2

مرتبطة ارتباطا مباشرا بالسوق كالأسرة ، المسجد ، جماعة الرفاق ، والجمعيات التطوعية التي ينظم إليها الفرد لاعتبارات الربح والخسارة التي تنظمها القواعد العامة للسوق .

وعليه يمكن لنا تسليط الضوء على هذه المفاهيم وتأثيرها على السلوك التنظيمي (الدافع- الحوافز)

فيمايلي:

II-3-1 الدوافع: تهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني والطبيعة

الإنسانية عموما ، ذلك أنه من المهم للمديرين فهم دواعي سلوك العاملين بشكل معين ، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا ، فنظريات الدوافع تشكل جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري ، وتقوم على فكرة أساسية مؤداها أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين عن طريق تقوية الرغبة في تكرار السلوك المرغوب فيه وإضعاف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول.

من المعروف أن السلوك والتصرف الإنساني هو بالأساس سلوك موجه لتحقيق أهداف وغايات محددة بالرغم من أن الإنسان لا يعي بالضرورة هدف السلوكات والتصرفات التي يسلكها، فنجد البعض منها قد يكون لا شعوري ولا يعرف الهدف منها إلا بقيام الفرد باستكشافها عن طريق التحري والتدقيق ، ويعتبر **سيجموند فرويد¹ (Sigmund Freud)** من الباحثين الأوائل الذين انتبهوا إلى حقيقة السلوك اللاشعوري الذي لا يعرف الأفراد أهدافه الحقيقية.

كما نجد أن الأفراد لا يختلفون في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب بل كذلك برغبتهم في أداء الأعمال أيضا أو بشكل آخر بدوافعهم لأدائها ، وعليه سنقوم بالتطرق فيمايلي إلى مفهوم الدوافع ونظرياته ، وذلك للتعرف أكثر على مسببات السلوك الفردي بالمؤسسة :

¹ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

1 - مفهوم الدافعية : تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية movere أي يحرك أو يدفع ، ثم أخذ هذا المصطلح معنى أوسع يشتمل "على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة ، وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير إتجاه أو كمية أو شدة السلوك"¹.

فالدوافع تعرف أحيانا بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد فجميعها تحركه نحو هدف معين سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوري ، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحدد إتجاه ذلك العمل ولذلك كثيرا ما نجد استعمال لهذين المصطلحين على شكل مترادفات .

فالدوافع هي المحركات الداخلية التي تحت الإنسان على سلوك مسلك معين في موقف معين لتحقيق حاجة أو هدف معين ، كما أنها(الدوافع) تختلف عن الحوافز ، فالأولى هي عبارة عن محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة ، أما الحوافز فهي محركات خارجية للسلوك الإنساني تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدتها ، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الأجر... أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب وغيرها من الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية.

فالدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية الشعورية منها واللاشعورية من أجل إشباع حاجاته المتنوعة المرتبطة بعوامل البيئة الخارجية ، وما تحتاج إليه من تكييف في السلوك الموجه لتحقيق غاية أو هدف ، مثلا نجد داخل المؤسسة الصناعية أن العامل المثابر الذي يتقدم باستمرار تتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من العمال الزملاء الذين لا يتوفرون على نفس الدوافع للأداء والمهارة في إنجاز الأعمال ، مما يعني أن الدوافع تتحكم بدرجة كبيرة في استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه والتي تختلف درجة استثمارها ما بين فرد وآخر حسب قوة الدوافع لديه بمعنى أن " الدافعية يمكنها شرح أعمال أو أداءات استثنائية للأجراء داخل العمل"².

¹ محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119

² - Soparnot Richard, Management des entreprises :stratégie, structure, organisation, DUNOD, Paris, 2009,pp 138-139

2- نظريات الدوافع : تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان والتي تميزت ببذل

جهود معتبرة من قبل الباحثين والدارسين للسلوك الإنساني داخل التنظيمات ، كعلماء الاجتماع والنفوس ، الذين استخدموا نتائج بحوثهم بتصميمها في مهارات ومعارف يتعلمها المدراء والمسؤولون عن المؤسسات لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية الهامة التي يبنى عليها التنظيم.

سنتعرض في هذا المجال إلى أهم النظريات¹ التي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضى عند العامل

وبالتالي إلى بذل جهد من قبله الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج :

أ-نظرية Y-X لدوجلاس ماكريجور: لقد وضع هذا الباحث أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه بوصف الواحد منها بنظرية X والأخرى بنظرية Y ، فالأولى (X) تمثل النظرية التقليدية للعامل حيث ترى أن تحقيق النجاح لا يتم دون التحكم في سلوكهم (العمال) نظرا لاعتبار هذه السلوكات غير مهذبة ووحشية لا بد من السيطرة عليها، أما النظرية الثانية (Y) فجاءت منافية للأولى فهي تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ليشكلوا عائقا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة فإننا نجد دوجلاس ماكريجور² قد قام بتدقيق الدوافع التي تحرك سلوك وتصرف العمال داخل المؤسسة الصناعية، فقد أشار هو الآخر إلى الحاجيات الفيزيولوجية والحاجات إلى الضمان والحماية التي تتضمن تحقيق الذات والاستقلالية ، القدرات، النجاح والحاجة إلى الاعتراف وتقدير زملائه ورؤسائه لمجهوداته، فحسب تصريحات العمال المنفذين فإن نظرية X مطبقة عليهم بشكل كبير ، أي أنهم يعانون

¹لمزيد من المعلومات حول هذه النظريات أنظر كل من:

خواجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005

محمد كامل المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 124-126

محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36-45

² Cf. Mac Géogr. La dimension humain de l'entreprise , Gauthier Villars, Paris, 1969

من تسلط الإدارة بخصم الرواتب وسوء الظروف المهنية التي يعملون فيها، إضافة إلى انعدام الاحترام والتقدير من قبلها.

هذا ما لاحظناه من خلال تصريح مسؤول قسم المستخدمين الذي يصرح أن العامل ليس له أي علاقة بشؤون المؤسسة سوى تنفيذ العمل والقرارات بمعنى آخر يصرح قائلاً " أن العمال يجب أن يأتي للعمل ويغلق فمه ما لا زمش (لا يمكن) يدخل روحه في الحاجة اللي خاطيه"، في إشارة إلى أن العامل المنفذ مجرد آلة بالمفهوم التaylorي ليس له الحق في المشاركة بإبداء الرأي أو الحديث في وعن أمور المؤسسة.

ب- نظرية ابراهام ماسلو (سلم الحاجات)¹: إن مضامين هذه النظرية للإدارة كثيرة حيث ترشد وتوجه الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون اعتبار وجود هذه الحاجات خطرا عليها ، فهذه النظرية من شأنها تخليص الإدارة من تخوفها من عداء الجماعات لأهدافها ،وتقلل من درجة الرقابة التي تفرضها على العاملين ، والتي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل وتبين لها أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للانتماء والعضوية في الجماعة فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي إلى تقدمه .

شكل رقم (2) يوضح سلم ماسلو للحاجات²



كما أن أبراهام ماسلو قد أشار إلى مفهوم الحرية ، أي حاجة العامل لمساحة من الحرية لممارسة عمله فحسب أحد المبحوثين في مقابلة حرة رقم (6)، يرى أنه جد مقيد في عمله ولا يحس بالارتياح فيقول :

" أنا لا أحس بنفسي في هذا العمل تخيلي يدخلوا رواحهم (المسؤول عنه)
في كل شيء حتى حياتي الشخصية ما طلفوهاش (لم يتركوها)، كي يعولوا

¹ - Soparnot Richard, Management des entreprises, opi.cit,p 139

² - أنظر، محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، قاسم محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق

على واحد ما يخلو هس يهنى فى فراشه"

من هذا التصريح نلاحظ أن الحرية فى العمل تعتبر من أهم الدوافع المشجعة للعامل بمعنى " عندما ينعم العمال بالقدر المناسب من الحرية فإن العديد من المشاكل التنظيمية سوف تجد طريقها للحل"¹، بل أن العمال سيبحثون عن المزيد من التحدي والفرص لتطوير الأداء التنظيمي .

ج- نظرية هيرزبرغ ذات العاملين : تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات الدافعية انتشارا ، فقد اقترح Herzberg مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك العامل فى المؤسسة ، وهى عوامل وقائية وعوامل دافعة ، فالعوامل الوقائية تنتمى إلى محتويات العمل وبيئته ، وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضى عن العمل ، وتمثل هذه العوامل فى " السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع العمال ومسؤوليهم وشعورهم بالأمان والاستقرار فى العمل والعدل فى الأجور"²، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لإرضاء العامل ودفعه إلى مستوى أعلى من الإنجاز ، ولذلك يوجد نوع آخر من العوامل التي تدفع وتحفز العامل تتمثل فى الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرصة الترقية والتقدم ، تنتمى هذه العوامل إلى محتويات العمل ، فإذا ما توفرت للفرد العامل فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله، ويرى هيرزبرغ أنه إذا استطاع التنظيم الإهتمام بهذه العوامل من مسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وإدخالها فى سياسة تسييره ، فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل .

II-3-2 الحوافز: إن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك ، وعليه كان من الضروري على إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية الإهتمام باستخدام المؤثرات لتحفيز أعضائها على الزيادة فى الإنتاج ، فاستخدام الإدارة للحوافز الملائمة لا تؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضا إلى تحقيق الرضى والقبول لدى الفرد العامل. فالحافز هو " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته ، ورغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض

¹ - عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 102

² - Cf , Herzberg .D , Le travail et la nature de l'homme , Entreprise moderne , 1973

حالة القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل" ¹، وهو " فرصة أو وسيلة نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ونخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها، مع تحديد طريقة إشباعها للحصول على هذا الحافز ، فربط الحافز بالعمل أمر ضروري لنجاحه" ² ، وعليه يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع نذكرها فيمايلي :

أ- **الحوافز المادية** : يمكن أن تتخذ صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية ، وكذلك يمكن أن تتخذ صورة تخفيض نسبة معينة من الأرباح للعاملين ، أو أجور إضافية ، ومن الأشكال الأخرى للحوافز المادية الترقية التي تحمل في الغالب الزيادة في الأجر.

ب- **الحوافز غير المادية** : تتخذ صوراً غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرار أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة، وأهم تجربة التي رأت بأن إشراك العامل في اتخاذ القرار يعتبر حافز معنوي بالغ الأهمية هي التجربة التي تمت في مصانع هاوثورن (مدرسة العلاقات الإنسانية)، كما يمكن للحوافز أن تأخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معاً، فالترقية في منصب العمل مثلاً تتضمن في الغالب زيادة في الأجر وفي السلطة والمركز الاجتماعي، إلا أن الأمر الملفت للانتباه في ورش هذه المؤسسة مثل ورشة الـ PML وجود العديد من العمال منصب عملهم عبارة عن رئيس فريق *contremaitre* بالتسمية فقط دون وثيقة تثبت أحقيتهم في هذا المنصب الأمر الذي لا يسمح لهم بأخذ الفارق المادي على هذا المنصب ، مما تسبب في عدم الرضى عن أدائهم لمهام تسببت بدورها في خلق مشاكل لهم مع بقية العمال الذين لا يرضخون لأوامرهم في مجال العمل

ج- **الحوافز الفردية** : يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، فهي حوافز توجه الفرد وليس للجماعة ، كصرف مكافأة للعامل الذي ينجز عمله بطريقة جيدة ويبدع في منصب عمله ، والتي من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول للحوافز المادية والمعنوية، وقد يكون للحوافز

¹- بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير ، دار الغرب ، الجزائر ، ص 186

²- عمر وصفي عقيلي ، الإدارة " أصول ومفاهيم" ، دار زهران ، الأردن ، ص 387

الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي تعتبر جوهر عمل الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء للحوافز الجماعية.

د-الحوافز الجماعية : تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه لأن ذلك يؤدي إلى الإضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ،وروح التعاون بين العاملين" فالحوافز في العمل عبارة عن طاقة يتم تزويد العمال بها والتي توجههم نحو هدف المؤسسة¹ن سنتطرق إلى هذا العنصر في جزء آخر من البحث فيما يتعلق بتأثير جماعة العمل في سلوك العمال.

¹ - Mcshane ,Steven L, Benabou, Charles , Comportement organisationnel ,MCGRAW-HILL ,Canada (Montréal) ,2008 , p 280

خاتمة:

إن حصيلة المعرفة والعلم فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي ، هي نتاج دراسات وأبحاث وتجارب أجري أغلبها في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة ، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبالتالي فإن النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المؤسسات الأمريكية ، وبدرجة محدودة تفهم السلوك التنظيمي في المجتمعات الأوروبية.

ولما كانت للثقافة تأثير كبير على سلوك الفرد ، فإنه ينبغي توخي الحرص والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية التي تضمنتها النظريات وتوصلت إليها الأبحاث في المجتمع الأمريكي والأوروبي ، أي أننا لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة وثبات هذه النظريات والنماذج ، بمعنى أن العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لا يتصرف بنفس الأسلوب أو طريقة العامل في المجتمع الغربي خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيم والاتجاهات التي يتبناها العامل في مؤسسات المجتمع العربي الإسلامي .

فقد وجدنا أن معظم المبحوثين على اختلاف أعمارهم كانوا يتحدثون بلغة الدين ، فعندما يرجع المبحوث مسألة الحوافز والترقية إلى التهميش الكبير الذي يعاني منه داخل المؤسسة يقول "أنا ما يعطونيش حقي ولكن ربي وكيلهم" ، في إشارة إلى أن سلوك العامل في مجتمعنا يختلف عن سلوك العامل في المجتمعات الأخرى ، فهذا الأخير لا تربطه أي علاقة بالدين أو العرف ، لذلك يحاول دائما أخذ حقه بأي طريقة ، بمعنى أن قيمة الصبر التي تحدث عنها المبحوثين غير موجودة عند عامل أوروبي أو أمريكي.

لكن في نفس الوقت لا يعني ذلك بأنه لا توجد قيمة لهذه النظريات والنماذج في مؤسساتنا الاقتصادية العمومية " فحيثما لا تتوافر حصيلة بديلة من المعرفة عن السلوك التنظيمي نابعة من واقع المجتمع وثقافته، لا مناص للباحث والدارس من الاستفادة من النظريات والنماذج الأجنبية واعتبارها نواة وأساسا

أوليا للدراسة والتفسير"¹، لذلك فإننا نجد أن الحالة الراهنة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية العمومية ماهي إلا ترجمة لتلك الأساليب والأنماط السلوكية التي أفرزت في جميع المستويات داخل المؤسسة سواء كانت في الإدارة أو الورشات ، وبالرغم من الإهتمام المستمر الذي أولته الدولة لإعادة هيكلة هذه المؤسسات ومنحها فرص لمعاودة نشاطها بضخ الأموال لها ، وانتهاجها لأنظمة تسييرية مختلفة ، وآخرها فتح المجال للمنافسة في إطار اقتصاد السوق ، وبالرغم من الأبحاث والدراسات التي أجريت لمعرفة مشاكل أو مسببات عطل الآلة الإنتاجية ، لم تؤخذ نتائجها بشكل يسمح لها بالخروج من هذه الأزمات المتتالية الواحدة تلو الأخرى.

حيث اهتمت جلها بالعامل الإنساني خاصة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وحاولت إبراز مدى أهميته على الصعيد الاقتصادي الذي يعتبر العصب الرئيسي للتنمية بمختلف أشكالها ، بفضل ما يؤديه الأفراد من إسهامات ومشاركات ذات قيمة من أجل تحقيق التطور وبلوغ الأهداف التي تم التخطيط لها والزيادة في الإنتاج ، إلا أن ذلك لم يدفع بالمسؤولين عن هذه المؤسسة للتحرك وإعطاء هذا المورد حقه من العناية والاهتمام، نظرا لأهمية الموارد البشرية في الدفع بعجلة التنمية نحو الأحسن ، ودوره كطاقة فعالة في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة من طرف المجتمع الداخلي للمؤسسة الاقتصادية العمومية والخارجي أي المجتمع ككل ، فإنه أصبح من المهم إعادة النظر في تسيير هذه الطاقة بتحفيزها ومعرفة دوافعها في التصرف بهذا الشكل دون غيره، فقد كشفت الدراسة إلى جانب مع سبق ذكره عن أهمية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بالنسبة للمبجوثين واعتبارها من أهم محرركات السلوكيات المفرزة.

إضافة إلى اعتبار الدافعية للعمل من أهم وأخطر العناصر المؤثرة في العمال ، لأنه مثلما إتفق معظم المبجوثين أن تأدية العمل يكمن وراء حبهم أو كرههم لمنصب عملهم ، وإلى تصرفات المسؤولين نحوهم، أي المعاملة التي يعاملون بها سواء كانت جيدة أو سيئة والتي أكدوا على أنها سيئة في أغلب الأحيان.

¹ - أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص ص 21-22

إضافة إلى تغلب الخطاب الديني على العمال بحكم انتشار الوعي عن طريق أجهزة الاتصالات (المقعر الهوائي) ، حيث لم يختلف الأمر كثيرا بين من لهم أقدمية أو الشباب بالتكلم بلغة الدين ، فكل عبارة استعملوها إلا وتخللتها بعض الأحاديث الشريفة أو الآيات وحتى الأمثلة الشعبية ، مما يؤكد أن العامل داخل هذه المؤسسة يعرف تمام المعرفة متى يتصرف بهذا النحو في موقف معين دون غيره ، خاصة عندما يتعلق الأمر بالحوافز ، إلى جانب ما ذكر فقد كشفت الدراسة أيضا على أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالمؤسسة عن طريق أباءهم بحكم عمل هؤلاء ، فيها قبل أبنائهم ، مما يشير إلى وجود ترابط عائلي أو تواصل بين الأجيال ، كما أن الترقية والحوافز أصبحت تؤخذ عن طريق وجود علاقات شخصية يجب أن تتوفر بين عمال التنفيذ والإدارة دون مراعاة لعوامل أخرى في ذلك.

فالموارد البشرية تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم داخل المؤسسة ، لذا فإن الإهتمام بهذه الطاقة الحيوية والتكفل بانشغالاتها يعتبر من أولويات أي دولة تطمح للتطور وبناء المستقبل ، ولعل أبرز الأمثلة على ذلك ما حدث في اليابان والصين وألمانيا حيث تعتبر التركيبة البشرية أكبر ثروة تعرفها هذه الدول ، مثلما تزخر دول أخرى بثروات طبيعية كالبتروول والغاز، فمن المهم إعطاء الفرصة للجميع داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية حتى يسود الشعور بالتقدير والاحترام وبالتالي رفع الروح المعنوية التي ستساهم بشكل كبير في القضاء على تلك التصرفات السلبية ، وزيادة الإهتمام بالعمل ، وتخفيض الشعور بالفرق بين طريقة التعامل في الماضي وما هو موجود الآن ، ونشر روح التعاون ، والمساهمة في تحسين كل فرد داخل هذه المؤسسة بأنه جزء لا يتجزأ منها ، حتى لو تغير نظامها القانوني بانتقالها لعالم الخصوصية، الأمر الذي تتأكد معه الحاجة الرابعة في سلم ماسلو للحاجات وهي الحاجة إلى التقدير والاحترام التي ألح عليها معظم المبحوثين.

مقدمة:

في الوقت الذي تدعو فيه أحدث الإسهامات النظرية وكذلك التجارب التطبيقية التي يقوم بها الآباء الروحيون للتسيير الحديث ، إلى ضرورة إعادة الاعتبار للإنسان ليس كقوة عمل وليس كقيمة تبادلية ، لكن باعتباره قيمة وغاية في حد ذاتها ، هذه الدعوة الملحة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة بكل قدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم في حياة المؤسسة ، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار وفي الامتيازات المختلفة في هذا "الوقت يقوم أصحاب القرار في المجتمع الجزائري في أعلى المستويات ، ومن ورائهم المسيرين في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالسباحة ضد التيار"¹.

وذلك ليس فقط بالدعوة إلى تقليص المشاركة في اتخاذ القرار وفي الامتيازات فحسب ، لأن ذلك أعتبر خطأ جسيما وقعت فيه المؤسسة الاقتصادية العمومية في الماضي ، بل هناك دعوة ملحة وعمل مستمر لإصلاح المؤسسة وإعادة الاعتبار لوظيفة التسيير ، وهي عبارات تعني ترشيد التكاليف التي تأتي في المقدمة منها تقليص أعداد العمال لحد أقصى ، وإنهاء كافة المكاسب الاجتماعية التي حصلوا عليها بعد نضالات طويلة ومريرة، بمعنى أن العمال الجزائريين الذين عرفوا في سنوات الثمانينات تجريدتهم من معظم المكاسب المهنية والاجتماعية ، يواجهون اليوم تهديدا أخطر يتمثل في فقدانهم لمناصب عملهم ، ومن سيسمحون له بالبقاء عليه تنفيذ كل الأوامر دون أي استفسارات أو المطالبة بأي شيء ، مثلما صرح به معظم المبحوثين في مثل شعبي يحوصل تلك المعاناة والضغوط التي يعاني منها هؤلاء العمال في قولهم "شدونا من اليد اللي توجعنا" تعبيرا عن الخوف من فقدان عملهم ، في حين أن سوق الشغل يشهد انخفاض كبير وخطير في عرض العمل²، فهذا التهديد بفقدان منصب العمل جاء نتيجة لعدة مبررات أفرتها السلطة السياسية للبلاد ، حيث تدور جميعها حول فكرة سحرية تتمثل في تقليص التكاليف في إطار سياسة جديدة لترشيد التسيير.

¹ - عنصر عياشي ، «سوسيولوجية الديمقراطية والتمرد بالجزائر» ، مرجع سبق ذكره ، ص 130

² - لمزيد من المعلومات حول سوق الشغل أنظر ، مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون ، مرجع سبق ذكره

فقد أصبح الحق الطبيعي في العمل مهددا لدى أعداد متزايدة من العمال كل يوم ، وهو إجراء يطبق تحت شعار الإصلاح ، بالمعنى الذي تحدده المؤسسات المالية الدولية ، وتحت شعار تحقيق الفعالية والنجاعة الاقتصادية ، "بينما تشير جميع الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق الفعالية والنجاعة يمر حتما من خلال اعتماد سياسات تسيير لا ترسخ الحق في العمل فحسب بل تؤكد ضرورة تبني جميع الإجراءات التي من شأنها توسيع فرص المشاركة أمام العاملين كطرف كامل الحقوق"¹.

من خلال ما تقدم ألا تكون المؤسسة الاقتصادية العمومية (حسب عنصر عياشي في مؤلفه سوسيولوجية الديمقراطية والتمرد بالجزائر) والمسؤولين عنها في أعلى المستويات مقدمون عن وعي وسابق إصرار على عملية انتحار جماعي مبررين فعلهم بشعارات الفعالية والعقلانية والإصلاح معتمدين على مبادئ سياسية اقتصادية (الليبيرالية المتطرفة) ونماذج تسيير (تaylorية-فورديّة مشوهة) تجاوزتها الأحداث ، بحيث أصبح يؤكد أصحابها كل يوم فشلها في تحقيق النمو المنتظر ، بل أكثر من ذلك بدأوا فعلا يتخلون عنها في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة؟؟

ألا نعتقد إذن أنه مهما ارتقت الآلة التكنولوجية وتطورت الأساليب التقنية تبقى ناقصة بدون وجود إنسان يحركها ، ذلك الإنسان العامل الذي بدونه ما وصلت المجتمعات خاصة تلك المتطورة من رفاهية وتحكم في الآخرين ؟ فما هو الحال بالنسبة للعامل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية ؟ وماهي العوامل التي ساهمت في التأثير في تصرفاته وسلوكه التي اعتبرت في وجهة نظر المسؤولين ظاهرة مرضية ، ساهمت في إفشال مشروع الإصلاح ؟ ذلك ما سنحاول الإجابة عليه في هذا الفصل.

¹ - عنصر عياشي ، نفس المرجع ، ص 13

I-تأثير العمليات التنظيمية في تصرفات وسلوكيات العمال:

I-1-تأثير عملية اتخاذ القرار ومبدأ المشاركة في سلوكيات العمال:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي مؤسسة ، ولعله ليس من المبالغة القول بأن المؤسسات ماهي إلا تجمعات بشرية ، فأصحاب المؤسسة والمدراء والعمال وأصحاب الخبرة هم من البشر ، وتظهر الأهمية النسبية للموارد البشرية في العديد من نواحي الحياة التنظيمية ، منها مجالات اتخاذ القرارات والنمو والتطور التنظيمي وتحسين خبرة الأداء ، وتنمية المعرفة المهنية وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة، فكيف إذن تؤثر عملية اتخاذ القرارات على تصرفات وسلوكيات العمال داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية محل الدراسة؟

تتمحور أغلب المؤسسات حول هدف أو غاية تحدد الاتجاه الذي يجب أن تأخذه قراراتها وأنشطتها، فالقرار داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية الصناعية يركز على خلفيات تؤدي إلى اتخاذه باختلاف الدوافع والأهداف إلا أن الهدف يبقى واحد بالنسبة للمؤسسة التي تمارس مثل هذا النشاط، فنجد أن الأشخاص المكلفين باتخاذ القرارات تدفعهم عوامل لذلك ، كالدوافع الإقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى أن المؤسسة مع التحولات الكبيرة التي تحدث في السوق لا تعيش بمفردها ، وإنما تنشأ وتكبر وتبقى في ظل تغير البيئة والمحيط الذي يؤثر على القرارات المتخذة من خلال تأثير الأطراف المتعددة المكونة لهذه البيئة كالمستهلكين والموردين، يرجع ذلك إلى ما ينتجه القرار من ردود فعل متفاوتة يمكن أن تؤثر على أهدافه ونتائجه " فهذه المؤسسة ليس بأي حال من الأحوال شيئاً جامدا ولكي تعيش المؤسسة عليها أن تضع نصب عينيها هدفا يغري عملائها¹، حيث يجلبون لها الموارد الضرورية لدعمها"².

¹- كلمة عميل استخدمت هنا للإشارة إلى أي شخص سواء عميل أو مشرع أو متطوع هدف المؤسسة قيمة شخصية بالنسبة إليه.

²- هاربرت آي سايمون ، السلوك الإداري "دراسة لعمليات إتخاذ القرار في المنظمات الإدارية" ، ترجمة أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان ،د. عبد الله بن أهينة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2003 ، ص 222

فالقرار إذن " هو ذلك الاختيار الذي يقرره المسؤول بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين"¹، فالمؤسسة الاقتصادية العمومية إذن تكيف باستمرار أهدافها كي تستجيب للتغيرات في قيم العملاء، أو لتضمن إحلال مجموعات جديدة مكان المنسحبين.

فنجد أن بعض القرارات تتخذ على أساس الدافع الإقتصادي والتي تنتج ردود فعل إيجابية تدعم وتعزز القرار، وتسمح للمؤسسة بالمنافسة والإستمرارية مثل القرارات الخاصة بتخفيض الأسعار ورفع جودة المنتج التي تؤدي إلى تحقيق أكبر ربح بعكس لو أبقى الأسعار مرتفعة مع رداءة المنتج؛ فالمؤسسة الإقتصادية تعمل جاهدة على التعايش مع محيط متقلب ومتغير، كما يمكنها أن تتخذ إجراءات خاصة كي تجعل أهدافها مقبولة من طرف العملاء مثل الدعاية والإشهار بكل الطرق، وهذا ما تم تأكيده لنا في المقابلة الحرة مع رئيس قسم المستخدمين حيث صرح قائلاً:

"نحن في هذه المؤسسة مجبرين باتخاذ بعض القرارات الاقتصادية، وذلك للبقاء مدة أطول قبل أن نخوصص ومن بين هذه القرارات تخفيض نسبة اليد العاملة عدم قبول توظيف أي شخص كما أننا أوقفنا الـ PRC (منحة العائد الجماعية) منذ أشهر"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن الإداري تهمة بشكل كبير القرارات المتخذة من قبل المسؤول الأعلى، خاصة تلك المتعلقة بعدم منح العمال لهذه المنحة PRC، وعليه فإن سوء العلاقة بين عمال التنفيذ والإدارة خاصة يؤثر بصفة كبيرة على العمال بإفرازهم لسلوكيات وتصرفات غير مقبولة لدى المسؤولين بهذه المؤسسة، و"ما يزيد المشكلة حدة أن التشكيل الثقافي للعامل يمنح الممارسات السلوكية والتصورات العقلية طابعا انفعاليا أو عاطفيا يسهم في تحقيق التوافق الوجداني لأعضاء هذه الثقافة مع الأنماط الثقافية التقليدية"². فالدافع الاقتصادي لاتخاذ القرارات يعتبر أهم دافع بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للعمال

¹ - كمال بربر، الإدارة " عملية ونظام"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1996،

² - أ. سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعية الجزائرية، منشورات CRASC رقم 09، 2005.

المنفذين حسب التصريح أعلاه لا يرونه دافعا قويا لاتخاذ بعض القرارات المجحفة في حقهم ، حيث
يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (1)¹ قائلا :

" نحن نكون مع المؤسسة في حالة ما لم تكن تبيع الانتاج ، بصح عندما نرى
Les camions (الشاحنات) خارجين محملين منطقيا يوجد البيع في رأيك
ماهو السبب الذي جعلهم يوقفوا المنح وما يزيدوش في الخلصة يا لوكان
ماشى الدولة راه مرة على مرة تتفكر الخدام لوكان رانا نطلبوا "

إذن فالسلوك يتعامل "مع ماهو يومي وتفصيلي وخاص وجديد ، إضافة لتعامله مع ماهو تاريخي
وتعميمي وقديم أي أنه يدخل يوميا في تجربة تضاف إلى مجموع الإيديولوجية السابقة على السلوك
والممارسة"².

إلى جانب الدوافع الاقتصادية نجد الدوافع السياسية في اتخاذ القرار وذلك من خلال مراعاة المؤسسة
الاقتصادية العمومية الظروف السياسية التي تنتهجها الدولة بتبنيها لسياسة اقتصاد السوق وانضمامها
للمنظمة العالمية للتجارة ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة مسابرة هذه التغيرات ، لأن الدولة رفعت يدها
على تدعيم المؤسسات " خاصة بعد الهزة التي عرفت أسعار المحروقات في أوساط الثمانينات وما انجر
عنها من أزمة متعددة الأبعاد بتقلص حجم الاستثمار وتوقفه لحد ما ، كون أن مصدر التمويل لم يعد فعالا
كما هو معروف مما اضطر الدولة لإعادة النظر في هيكلها الاقتصادي"³ ، مما زاد الأمر تعقيدا وفرض
على المؤسسة الاقتصادية العمومية مضاعفة جهودها بالعمل على اتخاذ أنجع القرارات وأنسبها.

فالأحداث السياسية الداخلية والخارجية تحتم عليها تكثيف الجهود والاستعانة بما هو جديد من تكنولوجيا
وعمال ذوي كفاءات قصد الاستمرار ، كما أن الدوافع السياسية تتمثل في مصادر القوة التي يتأثر بها
الفرد الذي يبحث عن السلطة الشخصية والنفوذ واعتراف الغير بإنجازاته ، وهذا ما تم التأكيد منه بمؤسسة
البحث TPL فرع تريفيلور وهران فكل عامل يريد أن يصبح مسؤولا عن فريق عمل **contremaître** ،

¹ - أنظر جدول المقابلات

² - Herbert Georg Mead ,L'esprit , le soi et la société ,ED.P.U.F ,PARIS, 1963, pp 56-79

³ - Said Chikhi, Question ouvrière et rapport sociaux en Algérie , reviens Fernand BROU DEL centre
VOL XVIII, n 3, 1995

بغض النظر عن مستواه وكفاءته ، ضف إلى ذلك السلطة تعني من جهة أخرى بالنسبة للعمال التمكن من الحصول على الزيادة في الأجر وتحسين الجانب المعنوي المتمثل في رفع الروح المعنوية لديهم.

فمنصب العمل يعني السلطة بالنسبة للعمال والتقرب من مصادر الأمن للمحافظة على عملهم خاصة وأن هذه المؤسسة دخلت في حوار يتعلق بخصوصيتها ببيع جميع وحدات الإنتاج الستة على مستوى الوطن ، الأمر الذي ساهم في حدوث اضطرابات داخل ورشات الإنتاج ، بمحاولة كل عامل التمسك بمنصب عمله ، خاصة أن مجموعة منهم لم تبقى لها سوى سنوات قليلة على التقاعد ، السبب الذي ولد لديهم الشعور بالخوف لو خوصصت هذه المؤسسة ، بينما رئيس قسم المستخدمين أكد لنا أنه لا جدوى من خوف العمال في قوله : " حتى لو تم خصخصة المؤسسة فالقانون يحمي العمال لمدة 5 سنوات فمن يشتري المؤسسة لا يستطيع طرد أي عامل".

بالإضافة إلى العاملين الاقتصادي والسياسي نجد الدوافع الاجتماعية التي تختلف باختلاف العامل ومنصبه هنا تتخذ القرارات بالخصوص من قبل الإدارة وذلك بمشاركة ممثلي العمال ويتم إشراكهم خاصة في تلك القرارات المتعلقة بالحفاظ على العمل أطول فترة ممكنة.

وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر مصدرا من مصادر رفع الروح المعنوية للعمال عن طريق تحسيسهم بأهمية وجودهم داخل المؤسسة ، فالمشاركة تعني إشراك ومساهمة مجموعة من الأفراد في صنع القرار ، على أساس أن القرار الذي يصدر عن مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الصادر عن فرد واحد.

فالمبدأ الأساسي للمشاركة يكمن في ميل الطبيعة البشرية إلى رفض القرارات الفوقية ، وأن هذا النمط من القرارات تحكمه سلطة الوظائف قد يرغم العمال على تنفيذها علما أنه في أحيان كثيرة يقاوم الأفراد هذه القرارات بالرغم من تمتعها بالشرعية القانونية.

فمعظم المبحوثين يرون أن القرار الذي لا يخدمهم أكيد أنهم لن ينفذوه وإن تم تنفيذهم له فيتم ذلك بالرغم عنهم أي خوفا من فقدان عملهم ، أو الخوف من الإجراءات العقابية المتمثلة في كثير من الأحيان

في خصم مبالغ من أجورهم ، بالإضافة إلى تأكيدهم أن الوضع قد تغير بسبب تحول النظام التسييري للمؤسسة ، فالعامل سواء كان ذو أقدمية أم لا لا يتم أخذ رأيه، هذا من جهة ومن جهة أخرى العامل المنفذ أصبح يعاني - حسب تصريحات المبحوثين- من تسلط المسؤولين الذين يعتبرونه نكرة بمعنى أنه ليس لديه الحق في ممارسة بعض الحقوق كالتشاور والمشاركة في اتخاذ أصغر القرارات التي تمسهم، فقول رئيس قسم المستخدمين في مقابلة حرة معه وقد أشرنا إليها سابقا أن العامل يأتي لينفذ عمله دون أن يقم نفسه فيما لا يعنيه بقوله "الخدام لا زم يجي (يأتي) يخدم ويبلع (يغلق) فمه" ما هو إلا دليل صريح على تأكيد تصريحات العمال ن بأن قيمة العامل في حد ذاتها قد تغيرت، بمعنى أن البعد الاجتماعي والأخلاقي والإنساني في العمل قد تغير، الأمر الذي انعكس على تصرفات العمال بالسلب في طريقة الكلام أو النظرات التي تملأها الريبة والشك في كل من يدخل مكان تواجههم واعتبارهم إياه جاسوس يجب الابتسامه في وجهه لتخبأة ما هو موجود بالفعل داخل ورش التنفيذ من أمور سيئة سواء أكان ذلك على مستوى الإنتاج أو ظروف العمل.

الأمر الذي كان سببا وراء تساعلنا عن مدة عملهم وكيفية التحاقهم بالمؤسسة، عمل الأب، المستوى التعليمي، وذلك لمعرفة ما إذا كانت لهذه المؤشرات دور في مشاركة العمال بإبداء الرأي ؟ وكيف أثر ذلك على مستوى أدائهم للعمل ؟

فكانت تصريحات العمال عبارة عن مقارنة بين الفترات التي اشتغلوا فيها ، حيث أكدوا على أن المؤسسة في الماضي كانت تعطي أهمية كبيرة للعامل باعتباره المسير والمراقب والمنتج في نفس الوقت، أي أنه كان لديهم دور في المؤسسة ، فعنصر الأقدمية كان له دور في إعطاء العمال الحق بإبداء الرأي ، هذا ما أكده معظم المبحوثين سواء كانوا عمال ذوي أقدمية أو شباب بحكم أن آبائهم كانوا يعملون في نفس المؤسسة ، لكن في الوقت الراهن لم يبقى للأقدمية و جانب المستوى التعليمي وعمل الأب في هذه المؤسسة أي دور للمشاركة في اتخاذ القرار حيث تشابهت تصريحات العمال حول هذه المسألة أين تم التصريح بما يلي:

"هذه المؤسسة أصبحت تسير من قبل الصغار، الذين أصبحوا يتحكمون فينا
ويأمرونا، نحن لسنا ضد هذا الأمر، لكن عندما لا يتم تقديرنا وحتى صباح
الخير ما يقولوهاش لنا ، فكيف يبقى لنا عقل كي نعمل ، ولكن عندما يبحثوا
علينا باش يطيحوا لنا ال moral يستدعوننا ويجمعونا في ساحة المؤسسة ،
وينظروا لنا من فوق يكلمونا على مشاكل المؤسسة، وأنه يجب علينا العمل
غير هاك ما يستعرفوا لا بيك ولا بوك"

أما فيما يخص الأصل الجغرافي أيضا لا يخدم هذه المشاركة إلا في حالة واحدة، هي عندما يحاول
العامل الحصول على شيء ما أو قضاء مصلحة يتصل بالموظف الإداري الذي ينحدر من نفس الأصل
الجغرافي.

تبقى إذن عملية اتخاذ القرارات عملية حساسة نظرا لما يكتنفها من عوامل وإجراءات تؤثر على
سيرورة القرار والهدف منه ، خاصة تلك القرارات التي لا يتم إشراك العمال فيها ، مما ساهم ذلك في
خلق جو غير مناسب للعمل بإفراز العمال لسلوكات سلبية أثرت بشكل كبير في العملية الإنتاجية على
مستوى الورشات الثلاثة الباقية والتي لا تزال تشتغل في ظروف غير ملائمة بالنسبة للآلات والظروف
الفيزيائية التي يعاني منها العمال.

في الأخير تبقى العملية الإدارية تركز في الأساس على إصدار القرارات قبل أي شيء آخر ، فالإدارة
الجيدة والتميزة هي التي تتخذ قرارات عقلانية ومنطقية مبنية على ما يتوفر لديها من حقائق وأرقام
وبيانات وإحصاءات ، مع عدم السماح للقيم والمعتقدات الخاصة والإتجاهات الشخصية الذاتية بالتأثير على
طبيعة القرار في شكله النهائي أو تعديله أو الالتفاف حوله، هذا ما لم تستطع مؤسسة TPL فرع تريفيلور
وهران تجاوزه ، تجاوز الجهوية والعشائرية في اتخاذ قرارات حاسمة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة
والعمال على حد سواء.

II-2 تأثير عملية التغيير بمؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران - على تصرفات وسلوكيات العمال:

ترتبط عملية التغيير والتطوير بالسلوك التنظيمي لأنها ترى أن أساس التغيير الحادث داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية هو فهم السلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم ، فتمتية المؤسسة الاقتصادية وتغييرها نحو الأفضل تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين بها باختلاف مناصبهم.

وبشكل أكثر دقة يمكن تعريف مفهوم تطوير المؤسسة بأنه " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة ، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"¹ .

كثيرا ما نتساءل عن دواعي التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم الاستقرار وبالتالي فإن التغيير ظاهرة قد تبدو استثنائية لكن منطق الأمور وواقعها غير ذلك ، إذ أن التغيير هو قانون الحياة وليس الثبات ، فالإنسان والمجتمع والطبيعة في تغيرات مستمرة والثبات والجمود هو الظاهرة الاستثنائية ، وإذا كان الأمر كذلك فإن المفهوم الواقعي للمؤسسات باعتبارها أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها ، يتطلب ضرورة مساعدتها في التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يؤثر فيها من مستجدات .

وهنا يمكن لنا ذكر بعض أسباب² التغيير والتطوير المتعلقة بوجه الخصوص بالجانب الإنساني لأن ذلك يعتبر محور الدراسة:

¹- د. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 159

²- نفس المرجع ، ص ص 164-167

I-2-1 أسباب التغيير:

1- تطوير العمال وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم: يبدأ العمال في أي مؤسسة العمل بهدف

الحصول على مورد رزق ثابت ، لكن مع مرور الوقت تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم ، وذلك لما يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمؤسسة ويأخذون ما يقابلها من خدمات مما يؤدي بالمؤسسة إلى إجراء تكويننا أو إجراء دورات تدريبية لمساعدة العمال على التكيف.

2- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم الإنسانية (السلوكية): إذ أنه أصبح هناك تطورا كبيرا في

نظريات التعلم والسلوك - نقصد هنا بالتعلم انتشار الوسائل الاتصال من أنترنت ، هواتف نقالة التي أصبح يعتمد عليها العامل في تفحص ما يمكن أن يساعده على اكتساب متطلباته وتحقيق مصالحه- بل وفي التحكم في هندسة القوى البشرية ، التي زادت من التحكم في سلوك الإنسان وغيره بشكل كبير ، الأمر الذي أدى بالقائمين على هذه المؤسسات بالنظن إلى ضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة وتسخيرها بما لا يتعارض مع مصالح العمال .

3- زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية للمؤسسة وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته

الكامنة للعمل: ذلك أن البيئة المريحة التي تتيح للعامل التعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره على أسس غير رسمية صحيحة تساهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للمؤسسة والعكس صحيح ،هذا ما عبر عنه معظم المبحوثين حول علاقتهم بالإدارة التي إنعكست بالسلب على مستوى أدائهم بإعطاء مقارنة عما كانوا عليه وما آلوا إليه ، بمعنى أن العمال في الماضي -قبل أن تشهد المؤسسة أزمة اقتصادية ساهمت بشكل كبير في القضاء على مناصب العمل وغلق أبوابها في وجه العمال أرباب العائلات عن طريق تسريحهم بتعويض مالي لم يساهم على حد تعبير العمال في حل مشاكل هؤلاء المسرحين- كان لهم صوت مسموع ومشاركة فعالة في تسيير المؤسسة إلا أنه في الوقت الحاضر إنعكست الأمور فأصبح العامل يتصرف بطرق شاذة إن صح التعبير من أجل الحفاظ على منصب عمله بنقل الأخبار ، نشر

الإشاعات بين العمال لكنه في نفس الوقت يكبت مشاعر الكراهية لذلك المسؤول الذي لا يعيره أهمية أو الذي يقوم بالتعامل مع العمال على أسس شخصية وجاهوية على حساب العمل.

حيث يصرح معظم المبحوثين عن سوء علاقتهم بالمسؤول عن الورشات لأنه لا يعدل بينهم فلنستمع لهذا المبحوث مقابلة رقم (7)¹: في بداية الأمر طلبنا منه التوقف عن الحديث إذا دخل أي عامل عندنا فكان رده كالتالي :

" هنا رانا مكلاطين (كثرة الضغط) ، لوكان يدخل خدام مثلي مثله ما نتوقفش
عن الكلام لخاطر كلنا أولاد خيزة وحدة"

لكن الأمر كان عكس ذلك ولا نقصد دخول عامل منفذ ، وإنما دخول مسؤولين الأول يكون المسؤول المباشر عن إحدى الورش والثاني المسؤول عن ورشات الإنتاج ، فتوقف عن الكلام وكان يقف باستمرار، وبعد خروجهما عاد لحديثه ، الأمر الذي أثار انتباهنا لهذا التصرف ، الذي يرجع سببه إلى الخوف من سماعه يتحدث عن أمور المؤسسة أو بالمعنى الصحيح عن مسئوليتها تفاديا للمشاكل أو العقوبة على حد تعبيره فقال:

" الخيزة بعد ما كانت حلوة ولات (أصبحت) مرة"

فهو يؤكد وبنفس تأكيدات باقي المبحوثين على أن المسؤول في هذه المؤسسة يكون مسؤول فقط على العامل البسيط الذي لا تربطه علاقات شخصية معه ومع الإدارة فيقول :

" شوفي هذا ال **responsable** مشيرا إلى المسؤول عن الورشات ، هو مسؤول غير بالإسم ، بصح لو كان نلاحظوا خدمته نجده مثل الدمية في يد اللي دخلوه يخدم ، فهو ينفذ القرارات وما يعطيش رأيه ، نقولك هو يعاود لخبار (زفاف) وحفار خاصة مين يدخل للورشات ويجدني أنا وعامل آخر له عرف واقفين يأتي مباشرة عندي ، ويوجه لي إنذار ، بصح الخدام الآخر يسأله عن أحواله "

¹-انظر جدول المقابلات

تبقى إذن علاقة المسؤول داخل هذه المؤسسة يسودها نوع من عدم الثقة ، حيث خرجت على أن تكون علاقة عمل تنصب في خدمة المؤسسة، وأصبحت علاقة ذات منفعة شخصية متبادلة.

هنا تكمن أيضا أهمية إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل والقضاء على مثل هذه التصرفات السلبية المفترزة من قبل مسؤولين عن وعي بما يقومون به أو دون وعي ، وإفساح المجال له المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

يلخص الدكتور زكي الأيوبي أسباب التغيير في المؤسسات بمجموعة من العوامل التالية¹ :

1-الضغوط الخارجية: تتمثل بالبيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائد، وظهور وانتشار التقنية المادية.

2-التوترات والضغوط الداخلية : المتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال ، والإنفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، وكذلك الإنفعالات (النزاعات والتصادمات) داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

I-2-2 مجالات التغيير داخل المؤسسة :

مثلما ذكرنا سابقا فإن تنمية المؤسسة وتطويرها عملية شاملة ومخططة ، تهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق الإهتمام بشكل كبير بالتغيرات في سلوك العاملين والتي تستلزم تغييرات في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات ، ومن أهم هذه التغييرات التي تحدث بالنسبة للعنصر العمالي محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة² ، لأن القيم كما ذكرنا في أحد العناصر السابقة أساسية في تحديد سلوك العامل ،مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج ، لكن ما تأثير قيمة الوقت على تصرفات عمال مجتمع البحث ؟ فلنستمع لهذا المبحوث مقابلة رقم (12)³ :

¹ - موسى زكي الأيوبي ، الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، تحرير محمد الصائغ ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 ، ص 100

² - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 167

³ -انظر جدول المقابلات

عندما كنا نجري معه المقابلة كانت الساعة تشير إلى 10:45 دقيقة ، أين دخل أحد العمال وسأل هذا الأخير عن مكان وضع الصابون والمنشفة ، فنظر إلى الساعة وقال "هذا هو الوقت باش نوجدوا رواحنا" فنظرنا بدورنا إلى الساعة وسألناه ألا يزال وقت الخروج مبكرا فقال :

" يا أختي لو كان جيبي تخدمي في مكاننا تحسني عوننا ، فكيف حبيتي الخدام الذي دخل على الرابعة صباحا يكمل وقته ، وأولاد الجال و بابا وماما يدخلوا وقت اللي يحبوا واحنا نأخذ شويا وقت كي نرتاح ونعوضوا الخسارة في الأجر و كي يحترموا هوما الوقت نحترموا ه احنا"

فاختلاس الوقت بالنسبة لهذا المبحوث ومعظم المبحوثين يعتبر تعويض عن مجهودهم ، وعن الأجر الضعيف الذي يتقاضونه ، كما أن وجود الرقابة من قبل العمال المنفذين على ما يجري داخل الورشات وإلمامهم بإنعدام العدالة التنظيمية في توزيع المسؤوليات على الكل بشكل متساوي ، ساهم في إفراز سلوك سلبي آخر المتمثل في الاختلاس بكل أنواعه ، فلا قيمة الوقت أو أي قيمة أخلاقية أخرى تقف حاجزا أمام هؤلاء العمال نظرا لتصرفهم بطريقة مماثلة لتصرفات الإداريين ، حيث تم ضرب مثال فيما يخص هذه النقطة القائل " دير كيما دار جارك واللاً بدل باب دارك"، بمعنى العمل بالمثل والتنافس على ما هو جيد في نفس مكان العمل أو الورشة إن تسنى ذلك أو من الأفضل تغيير مكان العمل أو التغاضي عن من يحصل على امتيازات دون الدخول معه في صراع قد يتسبب في إحداث أمور سلبية بالنسبة للطرفين.

بالإضافة إلى محاولة تكوين قيم إيجابية نجد قيم قديمة لا يزال يتبناها مختلف العمال مثل فكرة البايلك التي أثرت بشكل كبير على الأوضاع داخل مؤسسة، والتي ساهمت في سرقة كل شيء ، المسؤولين من جهة والعمال من جهة أخرى ، فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (10)¹ قائلا:

"هنا يا أبنتي كانت المؤسسة تمشي مليح ، بصح زادوا في عماهم ، عندما تتصح واحد يقولك شا راك الدير (ماذا تفعل) يقولك علاه هذا مال بوك لم يتركوا شيء كانوا يسرقوا أي شيء حتى المصباح ما تركوهش هنا لا نلقي كل شيء على المسائل لخاطرش كان فيهم أولاد الحلال"

¹-انظر جدول المقابلات

إذن من خلال هذا التصريح نلاحظ أن تصرفات العمال كان لها أثر بالغ في تدهور الظروف داخل الورشات لكن تبريرهم كان الانتقام من الإدارة ، متناسين بذلك مصلحتهم قبل كل شيء ، وذلك بإعطاء العمل ومنصب العمل أهمية لمن يريد البقاء باعتباره " عنصر إنتاجي ينتج الخدمات والسلع الاقتصادية الضرورية لإشباع الحاجات الاقتصادية للجميع ، وهو بذلك مصدر الموارد والأجور الذي يتوقف عليها استمرار الإنتاج والعيش فهو أساس الحياة"¹.

فالتغيير الإيجابي له أثر بارز في توضيح علاقات العمل ، وجعلها أكثر فعالية للآلة الإنتاجية من جهة، وتحسين العلاقات الإنسانية من جهة أخرى، ذلك أنه إذا بدأنا التغيير من القمة فمعنى ذلك أنه (الجهاز الإداري) يتمتع بالسلطة اللازمة وسيكون قدوة للمستويات الدنيا مما سيبدد المخاوف من التغيير.

I-3- تأثير العدالة التنظيمية على تصرفات وسلوكات العمال :

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل ، فإحساس العمال بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء داخل المؤسسة بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية والإنتاجية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع أدائهم ، وفي الحالات التي يزداد فيها شعور العمال بإنعدام العدالة ترتفع وتزداد نتائجهم السلبية مثل انخفاض الرضى عن العمل ، تدني سلوك المواطنة المؤسسية وانخفاض الالتزام الوظيفي ، وعلى النقيض من ذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بقدرتهم الحصول على حقوقهم ، ما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

فماذا تعني العدالة بالنسبة لعمال مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران؟ وكيف تؤثر فيهم؟

العدالة بالنسبة لعمال هذه المؤسسة تمثل العصب المحرك لتصرفاتهم وسلوكاتهم المفروزة داخل الورشات ، فللهولة الأولى عند مقابلتنا لهؤلاء العمال ظننا أننا نجري بحثا عن هذا المفهوم (العدالة) نظرا لتأثيره

¹-صادق مهدي العيد، العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة، مطبعة المعارف، بغداد، 1974، ص 54

بشكل كبير في تصريحات العمال ، فلا ينفك العامل المبحوث أن يقول شيئاً إلا واستعمل كلمة عدالة مشيرين بذلك إلى الظلم والتهميش الذي يعيشونه والحفرة بمعنى أدق ، فهي ظاهرة متفشية داخل المؤسسة يمارسها كل شخص له نفوذ وسلطة على العمال المنفذين الذين لا يملكون أية سلطة أو مكانة تساعدهم على اكتساب مطالبهم، فحسب المثل الفرنسي " حب العدالة لدى أغلب الناس ينبع من خوفهم من أن يقعوا ضحية الظلم" فالعدالة التنظيمية هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"¹ .

تعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال في المؤسسات وتحقيق الرضى الشخصي للعاملين بها وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل المشاكل والمشاركة في إتخاذ القرار.

لكن ما وجدناه في مجتمع البحث كان عكس ذلك حيث اتفق معظم المبحوثين على رأي واحد تمثل في إنعدام العدالة ، مشيرين إلى سوء التسيير الذي عاشته هذه المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة أي سنوات نهاية القرن العشرين وبداية سنوات القرن الواحد والعشرين، بإجرائهم مقارنة بين فترتين تسييريتين عاشوها داخل المؤسسة ، أول مرحلة تم تسميتها بمرحلة الهناء والرخاء وهي المرحلة الممتدة ما بين السبعينات ونهاية السنوات الثمانينات من القرن الماضي هذه المرحلة التي امتازت بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وقبلها مرحلة التسيير الذاتي بمعنى أن العمال كانوا يعتبرون شركاء هامين في تسيير شؤون المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وحصولهم على مستحقاتهم بمختلف أشكالها كالزيادة في الأجر ، الحصول على الترقية والحوافز المادية كمنحة العائد الجماعي الـPRC، قلة العقوبات، قلة الوشاية والأهم من ذلك وجود ما يسمى بروح الفريق والإحساس بأهمية منصب العمل من طرف العمال واعتراف إدارة المؤسسة بما يقدمونه من أعمال ، الأمر الذي ساهم في افراز -حسب ما استنبطناه من تصريح العمال سواء الذين عايشوا هذه المراحل التسييرية المختلفة التي مرت بها مؤسسة

¹ - أ.د. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره ، ص 13

TPL أو العمال الجدد الذين سبق وأن كان لهم معلومات وخلفيات ايجابية عن العمل بهذه المؤسسة بحكم عمل أحد أقاربهم بها مثل الأب ، الجد، الخال، العم- سلوك العدائية والتهجم على المسيرين والمسؤولين والقاء اللوم عليهم في تردي أوضاع هذه المؤسسة ، أما المرحلة الثانية فتم تسميتها بمرحلة الظلم والحفرة خاصة بعد تدهور الأوضاع داخل المؤسسة من تسيير وبطئ الإنتاج وتراكم الديون على عاتق المؤسسة التي أصبحت عاجزة عن دفع رواتب العمال الأمر الذي أدى بها إلى فتح مجال التسريح¹ من العمل مقابل تعويض مالي، أما من بقي منهم ونقص بذلك عمال التنفيذ فلم يبقى لهم أي دور يمارسونه -مثلما تم ذكره سابقا- ما عدا المجيء للعمل فقط للحصول على أجر آخر الشهر سواء توفرت مواد الإنتاج أم لا مما أثر ذلك على أدائهم من جهة وعلى افرازهم لسلوكات تمثلت في الشعور بالمقمت والكرهية للمسؤولين سواء من أحيلوا على التقاعد أو من تم تغييرهم المؤسسة أو المسؤولين الحاليين الذين اعتبروا المسبب الرئيس لفشل هذه المؤسسة التي كانت في الماضي حسب تصريحات العمال تنافس مؤسسة سوناطراك في السمعة والأجر وظروف العمل الحسنة ، فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (15)² قائلا:

" هنا كثرت الحفرة والخدام أصبح يشوف المنكر ويسكت على حقه لخاطرش تحل (تفتح) فمك عينك طارت كيما يقولوا ، غادي نفهمك أنت شفتي البلاد كي ولات حتى واحد ما راه هاني ، أنتم في الجامعة تحسوا بالظلم من قبل الأستاذ والإدارة خاصة فيه بعض الأساتذة عندهم عقلية نتاع قضاء المصالح فولد القليل ما يقدرش يمدلهم شا بغاوا هنا يظلموه وينقصوا له النقاطي هكذاك الخدام "

فالعامل بهذه المؤسسة أصبح يعاني من فقدان هويته المهنية³ التي اكتسبها في الماضي ، فقيمة العمل تغيرت ، وساد جو من اللإحترام واللامبالاة أفرزتها تلك المعاملات السلبية للمسؤولين والتي فرضت على العامل البسيط ، حيث أصبح يعاني من الخوف المستمر على فقدان مصدر رزقه ، لذلك كان تنازله

¹ - لمزيد من المعلومات حول التريح داخل مؤسسة TPL انظر نوار، فؤاد، المؤسسة في أزمة والثقافة العمالية، دراسة أنثروبولوجيا حول العمال المسرحين من 1995-2000 (ENTPL) وحول العمال المستخدمين الحاليين في تريفيلور، أطروحة دكتوراه في الانثروبولوجيا، جامعة وهران، 2012، الفصل الرابع، القسم الثاني

² -انظر جدول المقابلات

³ - CF, Claude .D, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, deuxième édition, Armand Colin / Masson, Paris, 1996, pp 217-228

عن ماهو حق بالنسبة له كأدوات الوقاية ، ظروف العمل السيئة ، عدم وجود طبيب ، كلها عوامل انبثقت من تلك السلوكات اللامسؤولة ، التي أدت إلى تصريحات عمالية رافضة لها ، فعندما يتحدثون عن الإدارة يستعملون لفظ هم ضمير الغائب وكأنهم حاضرين غائبين ونعني بهم مسؤولي هذه المؤسسة بالنسبة للعمال، فحضورهم يكون عندما يريدون تسليط عقوبات ، أما غيابهم فيفسره العمال بغياب الحوافز المادية والمعنوية فقيمة العمل تغيرت بتغير الظروف والأشخاص .

فقد تأثرت أخلاق العمل بتفكك العلاقة الأجرية هذا من جهة ومن جهة أخرى بدأ العمل يتعرض لتحويلات كبرى هي ¹ :

1- الثروة التي كانت تنتج من العمل ، أصبحت الآن متمحورة حول المعرفة ، أي على الأشياء غير المادية.

2- تراجع القيمة الأخلاقية للعمل ليصبح هذا الأخير مجرد وسيلة للعيش بصفة عامة.

3- تغير البعد الثقافي للعمل، والذي كان يعتقد أنه يدخل الانسراح لجميع الناس.

بالعودة إلى العدالة التنظيمية وتأثيرها في تصرفات العمال فإننا نجد أن هذا المفهوم نسبي فهو يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والقوانين داخل المؤسسة ، بمعنى آخر القانون الداخلي للمؤسسة الذي قد يدركه أحد العمال على أنه إجراء وقانون متحيز وغير موضوعي مثلا الترقية على أسس شخصية وليس على أساس الجدارة والأقدمية ، قد يدركه ويفهمه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ، فقد كانت هناك ردود فعل متفاوتة حول مسألة العدالة بالنسبة لمجتمع البحث ، مثلا فيما يخص الترقية ، هناك من يرى أن العامل الذي له أقدمية يستحق أن يرقى بحكم التجربة والخبرة التي تحصل عليها ، ومنهم من لا يجد هناك ظلم للعامل ذو الخبرة إذا تم

¹ - Grane .H. , Espace social du travail , rétrécissement ou recomposition , in Nadir MAROUF , L'harmattan Paris , 1999 , pp 29-30

ترقية عامل شاب يحمل شهادة لكن شرط أن يكون كفؤ ويعرف كيف يسير منصب عمله ، حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (17)¹ قائلا :

" أنا لست ضد شاب متعلم يحكم فيا بصح مشي يجيبوا واحد قاري (متعلم) و لا يفهم شيء ويديروه يحكم فينا ، هذي ما نقبلهاش ، فنحن أولى بالترقية بحكم خبرتنا ، لكنني لا ألوم الإدارة اللي ما عندهش النجوم مشيرا إلى كتفيه بأصبعيه ، يجب عليه أن يدرس لخاطرش بالتعلم يقدر الواحد يأخذ حقه"

فهذا العامل لا ينظر إلى مسألة الترقية بنظرة سلبية تمثل الظلم وانعدام العدالة مرجعا ذلك لعدة أسباب كالتعليم السلطة والنفوذ ، حيث لا يعارض مسألة حصول عامل شاب على الزيادة في أجره أو حصوله على منصب أعلى لكن يشترط أن يكون هذا الأخير جدير بالمسؤولية ويجعلها في خدمة المشرف عليهم. وبالرغم من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتمييزها ، فتفاعل هؤلاء العمال معا داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى حدوث نوع من الصراع والتنافس فيما بينهم مما يولد الإحساس بعدم العدالة ، خاصة في الحالات التي يصل فيها الصراع بين الأفراد والجماعات التنظيمية إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه أو الاستفادة من إيجابياته.

ويعكس الفكر السابق مفهوم حساسية العدالة حيث يأخذ في الحسبان الفوارق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من مواقف وقرارات المؤسسة ، فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال العمال بشأن إدراك العدالة أو عدمها نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ، طبقا لهذا المفهوم يمكن تقسيم العمال إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهي² :

1- المؤثرون : وهم مجموعة من الأفراد العمال المعطئين ، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

¹-انظر جدول المقابلات

²- د. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية ، مرجع سابق ، ص 14

2- المساوون : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضى فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضى وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) ، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، هذا النوع موجود في مجتمع البحث خاصة عندما يتكلم المبحوثين عن العدالة ن أي أنهم قادرون على إعطاء الكثير من جهدهم إن أحسوا أن هذا الأمر (العدالة) موجود بالفعل، لكنهم يؤكدون أنه منعدم مما يساهم ذلك في التأثير عليهم بإفراز سلوكيات غير مرغوبة كعدم اعطاء منصب العمل حقه بعدم المتابعة الحسنة لسيرورة العملية الانتاجية.

3- الأناثيون: وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وغالبا ما يشعر أفراد هذه المجموعة بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الإهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة أداء العاملين من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى، فالعدالة من وجهة نظر العمال هي ذلك المفهوم الذي يحقق لهم المساواة في الثواب والعقاب هذا من جهة ومن جهة أخرى إن لم يحقق لهم أشياء يريدون الحصول عليها يكفيهم على حد تعبيرهم أن لا يظلموا مثلما صرحوا به " نطلبوا منهم ما يحقروناش وقيمونا لوكان غير بالسلام عليكم"، هذا ما يؤكد الحاجة الرابعة في سلم ماسلو أي الحاجة إلى التقدير والاحترام، فالعامل قد يتغير سلوكه عندما يشعر أنه غير محترم.

كما يمكن لنا في هذا المجال طرح نظريتين للعدالة للتعرف أكثر على محركات سلوك العمال داخل المؤسسة وهما¹ : نظرية المساواة ونظرية عدم المساواة.

¹ - عادل محمد زايد ، نفس المرجع ، ص ص 3-11

1- نظرية المساواة: بدأ الإهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams-1963)

نظريته المسماة بـ "نظرية المساواة" ، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام آنذاك ، نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين ، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة طويلة ، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم في مختلف المواقف من خلال ثلاث خطوات :

1- قياس علاقة المساواة فيما بينهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم التنظيمية.

2- الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك العمال حالة عدم المساواة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التنظيمية.

3- إعادة الوضع إلى حالة المساواة بغرض تخفيض حالة الاضطراب وعدم التوازن.
من هذا المنطلق يلاحظ أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم ومدخلاتهم مع نسبة الغير من العمال في نفس الورشة ، فيصرح أحد المبحوثين مقابلة (11)¹ قائلاً :

" لو كان غير بقيت نخدم في السوق نبيع ونشري أنا قلت نبحت على عمل ثابت بصح وجدت عمل هالك ما كاينش (لا يوجد) الرحمة نخدموا بلا ملابس وأدوات الوقاية كل مرة يضربني سلك نتاع الكهرباء ماكانش (لا يوجد) عدل الخدام المسكين ينحقر بالعين وهو اللي يخدم بزاف عكس أقاربهم ومعارفهم سلك ما يقطعوهش ومين نكملوا الخدمة يأمرونا بالتنظيف ربي وكيلهم"

إذا ما حاولنا التمعن في هذا التصريح ، نجد أن مساحة الظلم وعدم المساواة في تقسيم العمل وظروف العمل الجد سيئة والتي لاحظناها مباشرة في ورشات الإنتاج أثرت في تصرفات هؤلاء العمال المغلوب عن حالهم على حد تعبيرهم ، من خلال شعور الكراهية والحقد لكل عامل له علاقة تسمح له بتقاضي أجر دون بذل أي جهد ، مما ساهم في إنعدام أداء العمل بالشكل المطلوب ، عن طريق تشكيل هؤلاء العمال

¹-انظر جدول المقابلات

لجماعات للتحدث وإيقاف العمل ضمناً ، بمعنى المحركات تبقى تشتغل إلا أن العامل الذي يشرف عليها لا يقف عندها بشكل كبير أي مراقبة قليلة ، مما يعني ضياع فرصة خروج المنتج بشكل جيد .

فالمقارنة إذا تعتبر الركن الأساسي في معنى العدالة ، بمعنى أن العامل يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يحصل عليه من نتائج هذا العمل مع عمل ونتائج عامل آخر في نفس المستوى ، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك العامل للمساواة أو عدم المساواة ، وحقيقة الأمر أن كلا منا يقوم بتلك المقارنات بشكل شبه يومي فمن الطبيعي أن نجد تصرفات وسلوكات العمال منطقية عند إجرائهم لهذه المقارنات ، وفي كثير من الأحيان لا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المؤسسة بل تمتد لتشمل العاملين خارجها ، هذا ما وجدناه بالفعل في مجتمع البحث حيث صرح معظم المبحوثين من لهم أقدمية قائلين :

" هذه المؤسسة كانت أفضل من مؤسسة سوناپراك من حيث الأجر والامتيازات التي كانت تقدم لنا، في حين أن الوضع قد تغير مرجعين السبب وراء ذلك إلى سوء استعمال الموارد المالية والمادية والبشرية على حد سواء الأمر الذي ساهم في تدهور أحوال المؤسسة من السيء إلى الأسوء نتيجة اللاعقلانية في التسيير"

تأسيساً على ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين من المساواة هما المساواة الداخلية والمساواة الخارجية فالمساواة الداخلية تتحقق عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل مع القيمة النسبية لمنصب عمله ، أما المساواة الخارجية فتتحقق عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العامل مع العائد الذي يحصل عليه العامل الذي يقوم بعمل مشابه في مؤسسات أخرى .

2- نظرية عدم المساواة: يترتب عن هذه النظرية ردود أفعال العمال بإحساسهم بعدم المساواة نوعين من السلوكات المحتمل إفرازها من قبل هؤلاء العمال هما:

- السلوكات الإيجابية : مثل زيادة مدخلات العامل مقارنة بمدخلات الآخرين، أي الزيادة في استعداده المهني، بمعنى إعطاء منصب العمل قيمة أكبر ومحاولة الوقوف على مواطن الخلل في حال ما إذا تعطلت آلة الانتاج الي يشرف عليها، وإخطار المسؤول المباشر عن أي مشاكل قد تعترض سيرورة

العمل، كما أنه يستطيع أن يتغاضى عن بعض الأمور المزعجة كظروف العمل السيئة وقلة الأجر هذا ما أكده المبحوث مقابلة رقم (20) حيث يقول "أنا والله ما يهمني شي فأنا نرضى بالقليل ونزيد في الخدمة بصح لو كان نحس أنهم يعاملونا بنفس الطريقة"، في إشارة منه أن المعاملة بالتساوي بين جميع العمال في نفس المستوى كفيلة برفع الروح المعنوية التي من شأنها العمل نفس جديد للاستمرارية وتقدم.

- السلوكات السلبية : مثل ترك العمل أو التقليل من العمل ، الغياب.

بالرغم من حاجة المؤسسة إلى تقوية السلوكات الإيجابية إلا أن حتمية احتمالات حدوث السلوكات السلبية قائم بشكل لا يمكن تفاديه ، وأفضل مثال عن ذلك ما وجدناه داخل المؤسسة عند إجرائنا للمقابلات مع المبحوثين فكانت ردود أفعالهم متفاوتة ، خاصة عند تحدثهم عن العلاقة التي تربطهم بالإدارة ، كانوا يستشيطون غضبا كل مبحوث كان يعبر عن ذلك بطريقته فمنهم من كان يضرب أي شيء بيده أو رجله طاولة ، جدار ومنهم من يسب ويلعن .

لكن ما أثار انتباهنا هو بكاء أحد المبحوثين وخروجه من مكان إجراء المقابلة معه دون أي كلام وبعد مرور 20 دقيقة عاد وطلب منا إكمال المقابلة في وقت آخر ، بعد يومين من المقابلة الأولى إلتقيناه وكان جد متأثر بالسؤال عن علاقته مع الإدارة إذا كان يحس بالظلم ، فلامح وجهه كانت تعبر عن حزن واستياء كبيرين حيث صرح قائلاً مقابلة رقم (19)¹ :

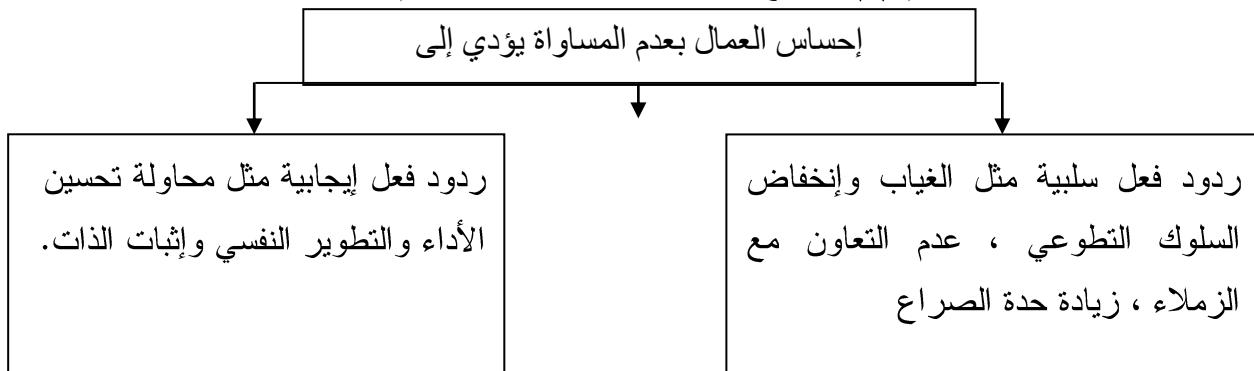
" أنا نحلف بالله ضرورك (الآن) نروح (أذهب) معاك للإدارة ونقوللهم باللي راكم حقارين لو كان مشي ال bleu (عمال التنفيذ) ما راكمش تاكلوا في الخبز ، بالرغم من أنني راني معيش أولادي من هذي الخدمة الحمد لله بصح أنا راني ناكل فيها مرة ، لخاطرش كل مرة يأتوا لك بمسؤول جديد لم نجد أنفسنا تخلص كل شيء كثر المحسوبية والعمومية التي قضت على إرادتي في العمل ، راني نجي (أتي) للخدمة بالسيف (رغما عني) ، وراني خايف إلا نهبل ما بقى والوفي هذي المؤسسة حتى الصغار راهم يحكموا فينا"

¹-انظر جدول المقابلات

ألا نرى أن العامل المنفذ داخل هذه المؤسسة أصبح يفضل الانطواء على نفسه ، لا يريد التكلم بل تكفي مجرد نظرات الخوف والاستفسار عن مستقبل مجهول ، فبكاء هذا العامل واستعماله لألفاظ الحفرة ، أو لاد الحرام ، الخيآن (السراق) ، الصغار ماهي سوى مؤشرات توضح مدى اتساع الفجوة بين المسؤول والعمال داخل هذه المؤسسة، مما يمكننا من اعتبار ما جاء على لسان هذا المبحوث نوع من أنواع السلوكات المفترزة فالامتناع عن الكلام، البكاء الانطواء على النفس ما هي إلا ردة فعل عن تلك السلوكات المفترزة من قبل المسؤولين.

لا ترجع أهمية السعي إلى تحقيق المساواة في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل والمؤسسة معا في حالة سيطرة إحساس عدم المساواة على العاملين ، والمخطط التالي يظهر بوضوح أهمية تفاعل كل من إدارة المؤسسة مع العمال في تحديد الأهداف التنظيمية التي يجب على العامل السعي إلى تحقيقها والتي تمثل أساس العدالة فيما بعد.

مخطط رقم (1) يوضح رد فعل العمال للإحساس بعدم المساواة



المصدر : د. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

فالإحساس بعدم المساواة يفرز نوعين من السلوك أو ردود الفعل الأولى سلبية تتمثل في الغياب ، النزاع والصراع، والثانية ايجابية تتمثل في محاولة تحسين الأداء وإثبات الذات.

II-العوامل المؤثرة في سلوكيات وتصرفات عمال مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران:

II-1 تأثير المميزات الشخصية للعامل في تأدية عمله:

لقد ارتأينا في هذا العنصر الإشارة إلى ميزتين أساسيتين يتصف بها الإنسان على العموم والعامل بوجه خاص ، والتي تتمثل في الاتجاهات والقيم التي تعتبر من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي ، ذلك أن الإنسان العامل لا يأتي إلى المؤسسة أو مكان العمل كصفحة بيضاء ، بل يأتي محملاً بأفكاره واتجاهاته وقيمه التي لا بد أن تترك أثراً على تصرفاته ، لذلك كان من الأفيدي والأهم تفهم المشرفين عن العمل للاتجاهات والقيم التي يحملها العاملين معهم للعمل ، حتى يمكنهم تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

من خلال هذا التقديم يمكن لنا توضيح ماهية الاتجاهات والقيم المميزة للإنسان العامل فيما يلي¹:

II-1-1 ماهية الإتجاهات Les attitudes :

تمثل الإتجاهات كما يبدو من التسمية " توجهها أو استعداد مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة ، جماعة الرفاق المدرسة ، المسجد ، الجامعة ومختلف المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على غرس قيمها ، لتشكل اتجاهات الأفراد، هذه الإتجاهات تتغير بتغير الظروف والخبرات والتعلم ، بل وحتى بملاحظة سلوك الغير ، وبالرغم من الخلط بين الآراء والمعتقدات وبين الإتجاهات ، إلا أن الباحثون ركزوا على الإتجاهات باعتبارها أساساً ضرورياً لتدعيم السلوك الإنساني بالرغم من أهمية الآراء والمعتقدات.

لذا فإن الإتجاهات تشكل أهمية كبيرة حينما يتم توجيهها بشكل يتلاءم مع الاعتبارات الهادفة للمؤسسة المعنية بتحقيق أهدافها ، إذ يمكن من خلال إتجاهات العاملين التعرف على الكثير من المشاكل الإدارية واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها وحلها إن وجدت ، وذلك بمحاولة تعزيز الإتجاهات الإيجابية لدى العمال عن طريق مكافأة من يلتزم بإتجاهات المؤسسة ، خاصة وأن الفرد يأتي للعمل وهو حامل لخبرات عمل

¹ - أنظر : محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 و د. حسين حريم ، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص ص 87-100

سابقة ، حيث يميل إلى تكوين إتجاهات معينة فيما يخص عدالة الأجر ،وتقييم الأداء وقدرات المسؤولين ، مما يجعل هذه الخبرات سبب في بعض الاختلافات الفردية في الإتجاهات حول الأداء ، الولاء ،الالتزام. من هذا المنطلق قمنا بالاستفسار عن العمل السابق لدى العمال المبحوثين ، فوجدنا أن معظمهم قد عمل قبل الالتحاق بهذه المؤسسة بمؤسسات أخرى كالشركة الوطنية للنسيج ، البناء ، صناعة الورق ومنهم من عمل أعمالا حرة كالتجارة ، الأمر الذي ساهم في توعية هؤلاء حول ما يجري داخل المؤسسة، وتبنيهم لمواقف قوية ضد الإدارة أي كانوا يأتون على كلمة واحدة على حد تعبيرهم ، لكن هذا في السابق، لكن إتجاه الوحدة والوقوف في الصف لم يبقى له أثر اليوم بحكم الخوف من فقدان منصب العمل في التحولات السوسيو-اقتصادية الخطيرة التي يعيشها المجتمع ككل ، ومن هنا نجد أن المؤسسة لو أحسنت استغلال فرصة انخفاض اليد العاملة بها ، والتقرب أكثر من عمالها ستختصر المسافة لتحقيق النجاح والخروج من خطر الإفلاس مثلما عبر عن ذلك رئيس قسم المستخدمين.

هنا تكمن أهمية تغيير الإتجاهات السلبية للعاملين كالتماطل والتغيب ،كبح الإنتاج ، من خلال توفير المعلومات اللازمة حول ما يهم العمال معرفته فيما يتعلق بالمؤسسة التي يعملون بها، لأن ذلك يعزز إتجاه الثقة بالمؤسسة والقائمين عليها ، ويقضي على الإشاعات كقناة محتملة للأخبار والمعلومات هذا الأمر الذي وجدناه منتشر بكثافة داخل المؤسسة، فالجميع يحاول إطلاق إشاعة حتى يخدم مصلحته مما ساهم في تعطيل العمل لعدة ساعات وحتى أيام كنشر خبر الإغلاق أو الخوصصة .

وهنا صرح لنا أحد المسؤولين قائلاً مقابلة حرة رقم (1)¹:

" شوفي الخدام يتماطل وأنا معاه دايم نخرج من الشركة وأعود في ساعة متأخرة من المساء وذلك بعد إنتهاء دوامي الرسمي لأراقب العمال كيف يعملون ، فأجد الآلات تعمل لوحدها ، والعمال قاعدين ، حتى وصلوا يشربوا الخمر ، فبعد تكرار ال²عملية عدة مرات أطلقت إشاعة بأن المسؤول الأول قد وضع عيون تراقب الخدمة، خاصة أن العمال قد علموا مسبقاً أن

¹-انظر جدول المقابلات

هذا الأخير يعمل بإنضباط ، إنتشرت الإشاعة ، وبعد أيام عدت إلى الورشة تحسبي ما كان حتى شيء كل واحد في بلاصته ، وعندما يرونني، يأتون عندي ويبدوا يشتكوا من ظروف العمل"

فإذا لاحظنا أن للإشاعة دورين سلبي وإيجابي في بعض الأحيان، لكن القضاء عليها يساهم في بناء علاقات عمل خالية من الشك وعدم الثقة.

ولا يقتصر التغيير في الإتجاهات على العاملين فقط بل من الممكن تغيير الإتجاهات التنظيمية المتمثلة في المركزية واللامركزية ، وتفويض السلطة ، ونمط الاتصالات ، إذ أن التنظيم الإداري الجيد هو التنظيم القادر على مواكبة التغييرات المختلفة ويعدل الهياكل التنظيمية بما يخدم القدرة على التكيف.

II-1-2 القيم: تعرف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، فالقيم داخلية للإنسان تنمو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء ، والتعاليم الدينية والمدرسة ، ومكان العمل ، فالقيم هي المرشد والدليل للسلوك ، وهي تختلف عن الإتجاهات بكونها أكثر ثباتا وأقل احتمالا للتغيير ، لذلك فالمؤسسات تهتم بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق مهامها وتمكنها من إيجاد تفاهم عام على قيمة هذه القيم ، وتقليل الصراع حولها.

فمن القيم التي تهتم المؤسسات بإيجادها أو تأكيدها هي القيم الإقتصادية حيث يتم ذلك عن طريق إيجاد تغيير قيمي أيضا في المجال الاجتماعي ليؤكد القيم الإقتصادية.

وعليه فإن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيرا في اتجاهاته وآرائه ، وبالتالي تحديد سلوكه ، ومن هنا تهتم المؤسسات المختلفة وتسعى جاهدة لغرس قيم إيجابية في نفوس العاملين لديها ، بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية ، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة ، والعمل بروح الفريق الواحد ، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المطلوبة في العمل ، فهل مؤسسة مجتمع البحث تهتم بقيم عمالها وجعلها في خدمة أهدافها ؟ الأمر الذي نفاه معظم العمال المبحوثين ، حيث

صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (10) :

"أحنا تعلمنا على والدينا والكبار باش ما نخونوش (لا نسرق) وما نكذبوش
بصح لما أصبحت هذي المؤسسة تسعى لتعليم قيم الغش والإحتيال أصبحت
أعمل كيما هو ما بالرغم من أنني أعمل بتعاليم الدين بصح كرهونا"

نلاحظ أن هذا التصريح يشير إلى مصدر مهم يدخل في تكوين قيم الناس المتمثل في التعاليم الدينية التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي ولكنها حسب هذا المبحوث أصبحت لا تخدم اليد العاملة بسبب انتشار بعض المظاهر السلبية بين العمال ، فهو يبرر سلوكه غير العقلاني بعمله نصف يوم إلى إنعدام العدالة .
لكنه يضيف في حديثه معنا "عدة أحاديث التي إن احترمت حسبه وتم العمل بها سيتم الاستفادة من كل طاقة العامل فيذكر عدة أحاديث للنبي صلى الله عليه وسلم ﴿من غشنا فليس منا﴾ ، وذلك تبيان لخطر الغش في تأدية العمل ، فيقول "ذكرت لك هذه الحديث حتى العامل لا يغش في عمله ، ولا ينافق ، ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم قال أيضا : ﴿أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه﴾ ، وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم ﴿كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾ ، ولكن لو رجعنا لهذه المؤسسة دائما حسب نفس المبحوث ، كل شخص فيها يعمل كما يريد سواء كان ذلك بالنسبة للعامل المنفذ أو الإدارة.

كان لهذا التصريح أثر بالغ في توضيح بعض المبادئ التي يسير عليها العمال ، فمعظمهم يستعمل الخطاب الديني ولكنهم يرجعون سبب عدم تطبيق تعاليمه إلى الإدارة ، فنجد الدين أصبح غطاء يستتر وراءه الناس بوجه عام والعامل بهذه المؤسسة بوجه خاص لتبرير أخطائهم أو تصرفاتهم اللامسؤولة، بمعنى الهروب وراء استعمال أحاديث شريفة وآيات قرآنية في الأقوال من طرف العامل يكون لسبب واحد في رأينا وهو تصديق المتلقي أو المستمع لكلامه بمجرد التماس أعدار من الأحاديث والآيات ، في حين أن الأمر في بعض الأحيان يكون عكس ذلك تماما، بمعنى أن الأقوال تكون عكس الأفعال هذا ما يفسر بعض السلوكيات المفترزة من قبل العمال، في هذا الموقف نجد عامل يعتبر بالنسبة للعمال المبحوثين إنسان ذو أخلاق ودين كونه مرقى يمارس الرقية الشرعية التي تساعد الناس على الشفاء من أمور السحر والشعوذة والمس الأمر الذي يخول له الخروج مبكرا من عمله أو العمل بنصف الدوام، للممارسة عمل

آخر موازي وهو الرقية، لكن هذا التصرف يعتبر سلبي لأن الدين في حقيقته يأمر بالإخلاص في العمل وعدم الغش ، لأن اختلاس الوقت يعتبر من الغش والسرقة.

بالرغم من أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم ، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدر آخر للقيم ، فالفرد يغير أحيانا قيمه بتأثير ضغوط الجماعة عليه خاصة عند انخراط الشخص في جماعة يلزم بالالتزام بقيمها وشروطها.

II-2 العوامل الاجتماعية التي تقف وراء السلوكات السلبية للعمال في مؤسسة TPL فرع تريفيلور

وهران:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والحضارية السلبية التي تقف وراء معاناة العمال داخل وخارج مؤسساتهم والتي تلعب دورها المباشر في بروز عدد من الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسات الصناعية كظواهر التغيب عن العمل والتباطؤ في العمل وانخفاض الإنتاجية ، ويمكننا إجمال العوامل الاجتماعية للظواهر الصناعية السلبية فيما يلي¹ :

1- عدم قدرة العامل على تحقيق أهدافه المجتمعية.

2- عدم قدرة العامل على تحقيق السمعة الاجتماعية التي يريد الوصول إليها.

3- شعور العامل بعدم الاستقرار وعدم ضمان مستقبله.

فهذه العوامل التي تكمن وراء الظواهر الصناعية السلبية توجد في معظم المؤسسات الصناعية، لذلك يتطلب الأمر منا وصف وتحليل الظواهر الصناعية السلبية المتمثلة فيما يلي² :

II-2-1 التغيب عن العمل: هناك العديد من المؤسسات الصناعية في العالم تعاني من مشكلة التغيب عن

العمل ، والتي تعتبر ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام معينة دون إشعار المؤسسة بذلك مما يؤثر على منهاج العمل في المؤسسة ويخل بعملياته الإنتاجية ويسيء إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية

¹ - إحصان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، 94

² نفس المرجع ، ص ص 95-97

والنوعية المطلوبة ، وبعد التحاق العامل المتغيب بعمله لا يوضح للإدارة والمشرفين الأسباب التي تكمن وراء تغيبه ، مما يعني وجود ضعف في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، فمسألة التغيب تحدث عنها علي الكنز¹ الذي يرى أن العامل يتغيب في معظم الأوقات نتيجة لارتفاع وقت الفراغ الذي لا ينتج فيه العامل بمعنى تحويله لوقت الإنتاج إلى وقت اللإنتاج مما يتيح له الفرصة بالتهرب أو عدم الحضور للمؤسسة بحجة قلة العمل إلى غير ذلك ، كما نجد أيضا الأستاذ محمد مبتول² قد أعطى أهمية كبيرة في دراسته لمسألة التغيب عن العمل والأسباب الكامنة وراء ذلك ، وعليه فعند عودة العامل إلى مزاولة عمله يعطي أسبابا ليست لها علاقة حقيقية بالانقطاع عن العمل كالمرض ووجود بعض الظروف الأسرية القاهرة وبعد السكن عن مكان عمله...

وقد اتفق معظم المبحوثين على دور الغياب في حياتهم المهنية وذلك للفت نظر الإدارة إليهم حتى تتحقق بعض مطالبهم بمعنى أنهم يتغيبون وهم يعرفون تمام المعرفة أن ذلك سيؤثر على دخلهم الشهري إلا أن ذلك لا يمنعهم من ذلك فيقول أحد المبحوثين مقابلة رقم (15) :

" لم يبقى شيء في هذي المؤسسة كرهنا و ملينا نجوا (نأتوا) للخدمة نوجدوا الآلات حابسين ، نجوا (نأتي) غير نشوفوا في بعضينا ، علاش (لماذا) لا نبقي في ديارنا قدام أولادنا ، واه كنا بكري نخدموا لخاطرش كانت الإدارة تعرف كل شيء وتهتم بكل شيء ، لكن الآن ما بقي يههما والوا ، علابيها (لذلك) نغيبوا والواحد منا يغطي غياب الآخر ، وأنا واحد من الخدمة أتمنى مين نغيب يعرف المسائل هكذاك نتلاقي بيهم ، وأتحدث إليهم باش يعرفوا باللي الخدام راه مظلوم"

أصبح إذن التغيب بهذه المؤسسة عبارة عن وسيلة اتصال يعبر من خلالها العامل عن آرائه وانتقاداته للأساليب الإدارية الممارسة داخل المؤسسة ، كما أنها تعبير آخر عن الضغط الذي يعاني منه العامل ،

¹ - A. Elkenze , Monographie d'une expérience industrielle en Algérie , le complexe Sider d'El-Hadjar Annaba , thèse de doctorat d'état ,Paris ,Paris , p 406

² - Mebtoul .M, Discipline d'usine productivité et société en Algérie, office des publications Universitaires, Alger, sans date, pp175-188

كنقص العمل ، تغير الأوضاع ، قلة الإنتاج ، اللامبالاة ، كلها عوامل تساعد في ظهور عامل اجتماعي آخر يقف خلف إفراز السلوكيات السلبية بمؤسسة مجتمع البحث .

II-2-2 التباطؤ في العمل: إن ظاهرة التباطؤ في العمل من الظواهر السلبية التي تتعرض لها المؤسسة

الصناعية ، فالعمال تحت هذه الظاهرة السلبية يعتمدون على تقليل قابليتهم للعمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الإنتاج لا تتجاوز السقف الذي يحدونه ، علما بأنهم قادرون على إنتاج أكثر مما ينتجون من السلع الصناعية وهذا ما أكدته المقابلة رقم (17) حيث قال :

" عندما كانوا يطلبوا منا إنتاج طلبية في وقتها بتحديد الكمية كنا دائما نقصوا في الخدمة وما نوجدوش الطلبية في وقتها هكذا نحشموهم أمام الزبائن، وأيضا باش (كي) يعرفوا باللي الخدام نتاع الـ **bleu** (الأزرق) هو كل شي ، ونحن قادرين نزيدوا في الإنتاج بصح نتمكروا فيهم "

ضف إلى ذلك فإن تباطؤ العامل في عمله يأتي من عدة مصادر أهمها - وهذا ما لاحظناه في مجتمع البحث- انشغاله خلال ساعات عمله بأمور لا تتعلق بالعمل كالتحدث مع زملائه من العمال والتدخين ، إضافة إلى أنه يعتمد في بطئ حركته داخل الورشات خاصة خلال عمله على الآلة ، فهو لا يستثمرها إلى أبعد حدودها ، ويأتي إلى العمل متأخرا ويغادر مبكرا ، والنتيجة الحتمية لهذه النماذج السلوكية السلبية إنما هي انخفاض الإنتاج وانخفاض نوعيته ، أما أسباب التباطؤ في العمل فأكثرها اجتماعية ومادية كعدم قابلية العامل على الحراك الاجتماعي وعدم احترامه وتقديره من قبل المسؤولين عنه وغموض مستقبله بحكم الخصوصية والتسريح الإجباري والإرادي في ضوء التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع ككل ، وهذا ما عبر عنه مختلف المبحوثين خاصة المتزوجون منهم ، أما العوامل المادية للتباطؤ في العمل فهي قلة الأجور وعدم قابلية العامل لسد حاجياته الأساسية وفشله في تحقيق المستوى المعيشي الذي يطمح إليه.

II-4-3 انخفاض الإنتاجية: تتعرض العديد من المؤسسات إلى مشكلة انخفاض الإنتاجية وهبوط وقلة

نوعية السلعة المنتجة ومثل هذه الأمور تترك آثارها السلبية على المؤسسة بحيث تقل أو تنعدم أرباحه أو يضطر إلى غلق أبوابه والتوقف عن العمل وتسريح وتخفيض اليد العاملة بكل أنواع التسريح (التسريح الإرادي، التسريح الإجباري أو الاضطراري) نتيجة للأزمة المالية التي تعرضت لها.

فانخفاض الإنتاجية لا يرجع إلى عامل الوقت أو رأس المال والطبيعة بل إلى عامل العمل ، فالعمال نتيجة الظروف الاقتصادية والمهنية والاجتماعية والنفسية الصعبة التي يعملون في ظلها -كل هذه الظروف وجدناها بمجتمع البحث- يتولد عندهم الوعي الاجتماعي بسلبية أحوالهم وضرورة قيامهم باتخاذ عمل جماعي منظم ضد الجهة المسؤولة عن تردي أحوالهم وأوضاعهم ، والجهة هذه هي المسؤولين عن العمل والإدارة بوجه الخصوص ، والفعل السلبي الانتقامي الذي يتخذه العمال ضد الإدارة إنما هو تقليل الإنتاجية وتخفيض مستوياتها وأفضل مثال على ذلك ما تم ذكره من خلال تصريح أحد المبحوثين مقابلة رقم (1) والذي ذكرنا تصريحه في عنصر التباطؤ عن العمل).

ومثل هذا الفعل لا بد أن يؤدي إلى تقليص الأرباح وإنعدامها وبالتالي ضرب مصالح الإدارة والمسؤولين في المؤسسة ، وهذا ما تم تأكيده لنا من قبل إدارة المؤسسة حيث أنها تعاني من الديون وقلة البيع وتكدس المنتج .

"وانخفاض الإنتاجية قد لا يرجع إلى العمل الجماعي المتعمد الذي يتخذه العمال ضد الإدارة ، بل قد يرجع إلى جملة عوامل سلبية يتسم بها العمال كانخفاض أو إنعدام تدريبهم وانخفاض كفاءتهم وعدم استعمالهم للمعدات والآلات الإنتاجية"¹ ضف إلى ذلك وجود المشاكل والنزاعات فيما بين العمال وسوء ظروف العمل وتبعثر صيغ تنظيمهم وقيادتهم وضعف الإشراف على رعايتهم.

¹ - إحصان محمد الحسن ، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره،، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 97

II-3- دور الصراع والنزاعات في التأثير على تأدية العمل:

تنشأ حالات الصراع والنزاعات بين الأفراد والعاملين في منظمات الأعمال نتيجة حدث أو أحداث سابقة تولدت بسبب العلاقات القائمة بينهم، وكلما تفاقمت وتعقدت الأمور وتطور الصراع من حالته الضمنية إلى حالته المعلنة فإنه قد يتطور إلى حالة الصراع الهدام، يحدث ذلك عندما يقدم كل طرف من أطرافه للإيقاع بخصمه حتى لو أدى ذلك إلى إحداث ضرر عالي بممتلكات وكيان الخصم أو بمؤسسة وحتى بالمؤسسات والأفراد الآخرين.

مهما يكمن من أمر فإنه بإمكان الفرد أو إدارة المنظمة معالجة أي حالة من حالات الصراع السابقة عندما يكون بالإمكان نشر أسس العلاقة التعاونية وبناء علاقات منظمة سليمة وتوجيه سلوكية الأفراد إلى غاية منشودة متفق عليها ، كما أن الصراع لا يحدث من فراغ وإنما يكون نتيجة لأسباب تترتب عنها آثار إما سلبية أو ايجابية بالنسبة لطرفي الصراع وعليه فالمؤسسة تعتبر كائن حي طبيعي ولها خصائص اجتماعية، حالها حال الكائن البشري الذي يحمل بين طياته عنصري الخير والشر، ومتى تغلب أحد العنصرين وضعف الآخر حدثت حالة عدم التوازن التي من شأنها إحداث وخلق الصراع، هذا إلى جانب كون الصراع ينشأ بين أطراف المنظمة عندما يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق أهداف خاصة (ذاتية)، في حين تسعى منظماتهم إلى تحقيق أهدافها المرسومة، وهذا ما لمسناه في مجتمع البحث حيث ابرز سلوك عدم المبالاة إلى انتهاج العمال أسلوب يساعدهم في حماية أنفسهم بأنفسهم ففي حديثنا مع أحد المبحوثين مقابلة رقم (14)¹ لاحظ أحد العمال الشباب فقال:

"شوفي هذا ولد مسؤول في الإدارة يظل يدور ما يرفدش (لا يحمل) مسمار لخاطر أبوه يحميه بصح نحن اللي ما عندناش لكتاف نساعدوا بعضنا البعض ونغطوا الغيابات ما نبلغوش المسؤول لو كان يخطئ الواحد فينا بالعربية كيما يتمنكروا فينا نتمنكروا فيهم"

¹-انظر جدول المقابلات

إذا ما لاحظنا هذا التصريح نجد أن السلوك المنتهج من قبل هؤلاء العمال ما هو إلا ردة فعل لتلك الممارسات غير العادلة بالنسبة لهم من قبل الإدارة في التفريق بين من له حماية ومن ليست له حماية ، الأمر الذي ولد حالة صراع نفسي تجسد في التخاذل من جهة والائتلاف وتشكيل جماعات غير رسمية تسهر على حماية مصالح أفرادها في هذه الحالة هناك عوامل¹ تدعو إلى نشوء الصراع داخل المؤسسة الواحدة ما بين الإدارة والعمال وما بين العمال أنفسهم خاصة عند إحساس أي طرف بتدبير المكائد من الطرف الآخر، فهذه العوامل تكون نفسية تحدث للعامل عندما لا يستطيع تحقيق ذاته بالمؤسسة التي يعمل بها وبالتالي يرى أن كل شيء بدون قيمة الأمر الذي يؤثر عليه بصفة غير مباشرة تتجلى في تلك التصرفات غير الواقعية واللامسؤولة في إدارة منصب عمله، كما أن ممارسة السلطة داخل المؤسسة وإساءة استعمالها من قبل الإداريين أو المسؤولين المباشرين يؤدي إلى حالة الصراع داخل المؤسسة ، وهذا ما سنلقي عليه الضوء في فصل السلطة، بالإضافة إلى عاملي النفسي والسلطة نجد العامل الثقافي هو الآخر قد يكون سبب للصراع الذي يحدث نتيجة للتباين الحاصل في المستوى الثقافي أو التعليمي لأي طرف من أطراف النزاع، ضف إلى ذلك نجد العامل البيئي الذي يدفع إلى نشوء حالات الصراع المحتملة اعتمادا على قوة الآراء والاتجاهات والمذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية العامة التي تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم، أما بالنسبة للعامل المنظمي فقد ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية هيكلية ،بمعنى أن للهيكل التنظيمي كذلك دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات إلى آخره من الأمور ذات العلاقة.

فالصراع مثلما له آثار سلبية على سلامة سيرورة العمل إلا أنه قد اعتبره بعض الباحثين² (Kahn) من الحالات الصحية في تطور وتقدم الأفراد(العمال) من جهة وتطور الإنتاجية وتقدم المنظمة من جهة أخرى وذلك نتيجة لسماح هذا الأخير لأطراف النزاع بمعرفة مواطن الاضطراب والخلل، فالمنظمة التي تكون قادرة أن تتعلم من مدرسة البيئة الناشئة فيها، تحسن وتطور أداؤها في ضوء ما تأخذه من البيئة وتكون

¹-شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010، صص 274-275

²- نفس المرجع، ص 276

قادرة على التكيف اتجاه التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وتعديل في عناصرها الداخلية بما يمكنها من مواكبة السير ومواجهة الضغوط، فهي منظمة تحتل مكانة متقدمة عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى، بحيث تصبح أكثر قدرة على توظيف إمكانياتها والاستفادة من مؤشرات لإصلاح ذات البين وتقويم كيانها لتكون منظمة متحصنة اتجاه سلبيات الصراع والاستفادة منها لبناء الإيجابيات.

خاتمة:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي مؤسسة ، ولعله ليس المبالغة القول بأن المؤسسات على اختلاف نشاطاتها ماهي إلا تجمعات بشرية ، فأصحاب المؤسسات والمديرون والعمال هم من البشر ، وتظهر أهمية الموارد البشرية في العديد من نواحي الحياة التنظيمية ، منها مجالات اتخاذ القرارات والمشاركة الواسعة لكافة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار ، نوع الاتصال المستعمل إذا كان يتميز بالمرونة ويتم في جميع الاتجاهات ، النمو والتطور والتغيير ، وتحسين خبرة الأداء وتنمية المعرفة المهنية وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة ، والعمل على دمج ثقافات العمل المتواجدة داخل المؤسسة ، والرفع من العدالة فيما يخص العقاب والثواب.

كلها إذن مجالات ساهمت بشكل كبير في التأثير على تصرفات وسلوكيات عمال المؤسسة خاصة بعد إجرائهم لمقارنات بين علاقات العمل في الماضي وكيف أصبحت عليه في الحاضر ، حيث أصبح العامل يشعر وكأنه شيء زائد لا فائدة منه.

فبغض النظر عن تباين مستويات العمال المبحوثين العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية ، إلا أن حتمية نسج علاقات مهنية داخل الفضاء الذي ينشطون داخله تظل الوسيلة الناجعة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وحتى الاجتماعية ، خاصة وأنها تأمل في الانتقال إلى اقتصاد السوق ، فهذه المرحلة هي تعبير عن القطيعة مع مبادئ النظام الاشتراكي الذي نتجت عنه تصرفات تسييرية أقل ما يمكن القول عنها أنها كانت لا عقلانية ، لأنها وكسابقاتها أصبحت تطرح تساؤلات عديدة نتيجة لما عرفته المؤسسات الاقتصادية العمومية من عمليات وضع برامج اجتماعية أو غلق معظم الشركات والمؤسسات التي لعبت في الماضي القريب دور المحرك الأساسي للبلاد مع تسريح عمالها بينما ما بقي منها لا تزال تتصرف وفق أنماط تفكيرية موروثية من النظام السابق.

ذلك ما أسفرت وكشفت عنه نتائج الدراسة حيث وجدنا أن علاقات العمل لا تزال غير عقلانية بمعنى أن كل من الإدارة والعمال لا يزالان ينظران إلى المؤسسة على أنها الراعي الرسمي لمصالحهم وكل طرف

يرمي مسؤولية تأزم الأوضاع على الآخر ، مما يؤكد الفرض الذي مؤداه أن السلوك والتصرف التنظيمي والإنساني بما يشكلانه من علاقات واتصالات في جميع المستويات يبقى متمسك بالقيم والمبادئ التسييرية السابقة التي تظل تفرض وتملي متطلباتها عليهما.

فما لاحظناه مباشرة وجود جو فاطر ، مؤسسة فارغة من تلك الممارسات والسلوكات الإيجابية لكلا الطرفين فالعمال متفوقعون على أنفسهم ، نتيجة لتخوفهم من فقدان مناصب عملهم.

اتفقت كل التصريحات على إنعدام المساواة بين العمال ، انتشار المحسوبية واللامبالاة والإتكالية ، الأمر الذي دفع بالعديد من العمال إلى التعبير عن مقتهم وكرههم لكل مسؤول وعامل تربط بينهم علاقة منفعة شخصية .

فالدخول إلى مرحلة اقتصاد السوق يحتم العمل بشكل كبير في دفع الشريحة العاملة من عمال وإطارات إلى التفكير والتصرف بطريقة تسييرية تنظيمية وعقلانية من أجل تحطيم ذلك الإرث الثقافي المتعفن في ميدان العمل بإعطاء الفرصة للجميع في الإبداء بالرأي والقضاء على مسببات السلوك السلبي سواء تعلق الأمر بالعمال المنفذين أو من يتحكمون في زمام السلطة داخل مؤسسة وذلك بتقريب وجهات النظر بين مختلف الفاعلين.

من هذا المنطلق يكون المبرر بنظر المسيرين ولنفاذي أزمة اقتصادية أخرى وانتكاس المؤسسات الاقتصادية العمومية في قبول المشاركة في التسيير هو تحقيق عدد من الغايات النفعية التي يصعب بلوغها دون الالتزام الطوعي من قبل العمال بأهداف المؤسسة ، من تلك الغايات تحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية ، تقليص الصراع ، استعمال أمثل للقدرات والمهارات ، إضافة إلى اعتبار المراقبة جزء من نظام الرقابة والضبط الذاتيتين الهادفين إلى جعل قرارات المسيرين مقبولة لدى مجموع المستخدمين عن طريق تفعيل وتسهيل قنوات الاتصال.

وعليه فإن أهم نتيجة في هذا الجزء من الدراسة تكمن في أهمية إعطاء فرصة الحوار والمشاركة لمختلف الفاعلين بتطبيق نوع من الديمقراطية الهادفة إلى التقليل من حدة عدم المساواة التي تعتبر المحرك الأساسي لتذمر العمال وبالتالي تصرفهم بشكل يعيق الآلة الإنتاجية للمؤسسة .

عاشت الجزائر كمجتمع ودولة أزمة حادة لم تعرف لها مثيلا في تاريخها الحديث، وهي أزمة تهدد بنسف أسس المجتمع وتقويض أركان الدولة إن لم يتم تداركها ومعالجتها في الوقت وبالطريقة المناسبة ولعل أهم ما يميز هذه الأزمة أنها متعددة الجوانب والأبعاد حتى إن كل بُعد منها يكاد يشكل أزمة قائمة بذاتها كالبعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والثقافي، البعد السياسي...

يجدر الإشارة في هذا السياق أن البعد الاقتصادي هو ما يهمننا في هذه الدراسة كون أن الأزمة خلقت نتيجة لضعف مناعة النسيج الاقتصادي الصناعي الذي طبع المشروع الوطني للتنمية، الذي تجسد في ضعف الأداء والمردودية الاقتصادية للمنشآت والتجهيزات التي كلفت المجتمع ثروات ضخمة وتضحيات كبرى، إضافة إلى تعميق تشوهه وتبعية البنية الاقتصادية بسبب الاعتماد شبه الكامل على عائدات الربيع النفطي، جرى كل ذلك على حساب إطلاق سيرورة تراكم اقتصادي داخلي يقوم على تطوير الصناعات التحويلية بمختلف فروعها والتركيز على رفع درجة التكامل الاقتصادي بين تلك الفروع وغيرها من القطاعات مثل الفلاحة والري والخدمات وهي قطاعات لم تتل سوى قدر ضعيف وضئيل من الاهتمام.

لم يعد هناك شك في أن الفشل الذي مني به مشروع التنمية مرتبط بالإخفاق في تحقيق النقلة النوعية نحو تحديث الدولة والمجتمع، ولعل من أهم المظاهر التي صاحبت- كظواهر مرضية- التخلف الاجتماعي والركود الثقافي الرشوة والمحسوبية والزبونية وروح الاتكال والمضاربة، كلها ممارسات طالت مجالات حساسة مثل التوظيف والترقية والتعيين في مناصب قيادية في مختلف مؤسسات الدولة .

تعد إذن دراسة الأزمات الاقتصادية والتعرف على تأثيراتها نتيجة لطبيعة تقلبات الدخل ومدى تأثير ذلك على عمليات التنمية ومستويات المعيشة من جانب، ومن جانب آخر تعد بمثابة اختبار لقياس مدى قوة الاقتصاد الوطني، ومجابهة الظروف والتحديات التي تواجهه، من هذا المنطلق سنحاول معرفة مسببات الأزمة الاقتصادية في الجزائر ومدى تأثيرها على عمال المؤسسات الاقتصادية -نموذج مؤسسة

TPL فرع تريفيلور وهران-.

1-العوامل المؤدية للأزمة الاقتصادية في الجزائر:

"لقد ورثت الجزائر عن العهد الاستعماري هيكلًا اقتصاديًا رأسماليًا يحمل تناقضات جوهرية تشاركها فيها ولو نسبيًا أغلبية اقتصادات العالم الثالث"¹، "فقد عاش الاقتصاد الجزائري في السنة الأولى من الاستقلال مرحلة المصاعب الاقتصادية والانكاسات التي نجمت عن رحيل أكثر من أربعة أخماس المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارة"²، مما خلف خللاً ودماراً في الاقتصاد لم يقتصر على إبطاء معدلات النمو فحسب وإنما أثر في الناتج القومي حيث انخفض هذا الأخير بنحو الثلث عما كان عليه "...إن حوالي 95% من المستوطنين الأوروبيين الذين يمثلون جميع رجال الأعمال والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة غادروا البلاد وأقفلت المصانع والمزارع والحوانيت مما ترك 70% من السكان عاطلين عن العمل"³.

إلى جانب هذا فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية الصناعية تحصلت على نتائج هزيلة ، ويتبين ذلك على التنمية والتباعد اللذان ظهرا في سيرورة إنتاج القطاع الصناعي، والذي عدّ كمقومٍ أساسيٍّ للتنمية الوطنية للاقتصاد الجزائري ، وترجع هذه "النتائج الهزيلة إلى هشاشة جهاز الإنتاج وضعف قدرته على اقتحام نهج التنمية الاقتصادية، وإلى نقصان العامل البشري وغياب تجربة للمسيرين يضاف إلى ذلك ضعف التأطير الذي ينجر عنه، وعدم استعداد العمال لمهام صناعية، مما يجعل المؤسسة وكأنها منفصلة تماماً عن محيطها وتشتغل في منظومة مغلقة"⁴ ذلك ما سنحاول التعرف عليه في النقاط التالية:

¹ - بهلول حسن، الغزو الرأسمالي الزراعي للجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1984، ص 109
² - صايغ يوسف عبد الله ، اقتصادات العالم العربي: التنمية منذ العام 1945، الجزء الثالث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982-1985، والجزء الثاني: البلدان العربية الإفريقية، ص 348
³ - نفس المرجع ص 349

⁴ -Thierry.S.P , La crise du système productif Algérien, université des sciences sociales de Grenoble, 1985, p3,

1-1- المسار التاريخي للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر:

عرفت مرحلة ما بعد الاستقلال الوطني و حتى نهاية السبعينيات تحولات عديدة وعميقة وفي مختلف جوانب الحياة، كما أن هذه التحولات لم تنطلق من الفراغ بل كانت مبنية على مبادئ ومخلفات تاريخية و تجسيدا لإيديولوجية الثورة هذا ما نستشفه من النصوص الأساسية للدولة ابتداء من مؤتمر الصومام 1956 وفي مختلف المواثيق الوطنية انطلاقا من مواثيق طرابلس للحكومة المؤقتة (جوان 1962)، وميثاق

الجزائر 1964 وبعده الميثاق الوطني لسنة 1976

لقد تميزت هذه السنوات بالإضافة إلى الناحية الاقتصادية المحضة بقدر غير قليل من النزاع السياسي وحب الظهور على مستوى القيادة، الأمر الذي ساعد على خلق بعض الفوضى الاقتصادية وتحويل نقطة التركيز في الجهاز الحكومي لاتخاذ القرارات الاقتصادية، والجدير بالذكر في هذا الصدد أن مثل هذه الفوضى لم تكن مفاجئة خصوصا بالنسبة إلى المتتبعين عن قرب والمحللين الاقتصاديين والسياسيين وذلك إذا ما أخذنا في الحسبان ، وكذلك نزوح وتكدس معظم القوة البشرية في المدن وضواحيها التي كانت تتوفر عليها البلاد.

إلا أن هذه السنوات نفسها لم تنقص من الايجابيات حيث شهدت نشوء عدد من التيارات والسياسات الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسات التي قدر لها فيما بعد أن تلعب أدوارا حيوية في تحقيق مستوى ما من التنمية الحقيقية والاستقلال الاقتصادي، إلى جانب هذه الايجابيات نجد أن بعض العوامل السلبية أدت إلى تدهور الوضع كانتقال نسبة لا بأس بها من البورجوازية الصغيرة من الريف إلى التمرکز في المدن، واغتمام فرص التسيب والفراغ الناجمين عن هجرة الرأسمالية الاستيطانية للحلول مكانها في القطاعات الإنتاجية المدنية الأكثر مردودية من الإنتاج الزراعي"¹، إلى جانب ذلك شغلها مناصب مهمة في القطاع

¹ - الرياشي سليمان وآخرون، الأزمة الجزائرية: الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، 1999، ص 326

الصناعي من دون سابق خبرة في الميدان، في حين عرفت الزراعة والريف تدهورا حادا من جراء الإهمال ونقص الإهتمام والعناية.

I-1-1- قطاعات الصناعة في الجزائر: إن الصناعة الجزائرية منذ الاستقلال وإلى غاية سنة 1966- بداية مرحلة المخططات- قد عرفت أربع قطاعات متباينة هي: 1-قطاع التسيير الذاتي يشمل المؤسسات الخاصة والمتوسطة والصغيرة الحجم التي خلفها المعمرون، إلى جانب القطاع الزراعي الذي يعتبر الدعامة لهذا القطاع؛ 2-قطاع أجنبي خاص يتمثل في المؤسسة المحلية التابعة للمؤسسات الفرنسية أو المتعددة الجنسيات؛ 3- تشكل قطاع خاص يملكه الجزائريون؛ 4-القطاع العام المتمثل في قطاع الدولة والذي هو في طور التكوين.

ففي "إطار هذه التشكيلة المتنوعة للاقتصاد، انطلقت عملية التصنيع وذلك قصد القضاء على النظام الاستعماري ثم كمحاولة لإيجاد الحلول للمشاكل الكثيرة التي كان يعاني منها أغلبية السكان في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية والثقافية"¹ فيمايلي سنحاول التطرق إلى بعض الأنظمة التسييرية التي عرفت الجزائر وكيف أثرت هذه الأخيرة على اليد العاملة وبالتالي سلوكها في العناصر الآتية:

1-التسيير الذاتي Autogestion: إن التسيير الذاتي في بداياته الأولى لم يكن مقتصرًا على الزراعة فحسب التي اعتمدها الدولة الجزائرية (السياسة الزراعية) للتسيير الذاتي وذلك "بإبقائها على المزارع كما هي من دون تفتيتها إلى وحدات صغيرة مع ضمان تسييرها جماعيا من طرف عمالها الذين تسلموها بعد أن هجرها المستعمرون الفرنسيون"²، فقد تم تأميم الأراضي الزراعية في هذه المرحلة وتسليمها لقدماء المجاهدين لإدارتها جماعيا، وذلك بإصدار الحكومة سلسلة من المراسيم لتنظيم الممارسة العمالية، كانت بدايتها سنة 1962 لتكتمل بمراسيم شهر مارس 1963، وبذلك تم إضفاء صبغة شرعية على هذه

¹ - نفس المرجع، ص 326

² - السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 142

المبادرة التي جاءت من القاعدة (اليد العاملة)، فالتسيير الذاتي لم يكن مقتصرًا على الزراعة فحسب، وإنما جاء ليشمل كذلك القطاع الصناعي آنذاك لملء الفراغ الذي تركه المعمرون برحيلهم وهجرتهم منشآتهم، "حيث كانت استجابة العمال لذلك بانتظامهم في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط"¹.

ويرجع السبب الحقيقي لعدم اتساع هذه الحركة في هذا القطاع، كما حدث بالزراعة إلى ضعف التركة الصناعية التي تم الاستيلاء عليها، ولهذا "فقد اقتصر التسيير الذاتي بعد ذلك على القطاع الزراعي وتم وضع الوحدات الإنتاجية في الصناعة تدريجيا تحت إشراف شركات وطنية مع بداية ظهور القطاع العام وتكوينه"²؛ كما " أصاب التأميم مجموع أراضي القطاع الاستعماري إلى جانب مجموعة غير متكاملة من المؤسسات تدخل ضمن ما يعرف باسم الأملاك الشاغرة وكذلك بعض قطاعات الصناعة التحويلية كالتبغ والكبريت والمطاحن..."³

2- القطاع العام - رأسمالية الدولة: تشكلت بداية ظهور القطاع العام من عملية انحسار التسيير الذاتي أين تم وضع جميع الوحدات الإنتاجية الصناعية التي كان يشملها التسيير الذاتي تحت إدارة شركات وطنية كانت حجر الأساس في تشكل القطاع العام، مما زاد في وتيرة نمو القطاع العام وسرعته عملية التأميمات التي تواصلت حتى بداية السبعينيات غير أن أهم العوامل جميعها يتمثل في قطاع المحروقات الذي أصبح تحت إدارة "سونطراك" منذ منتصف الستينيات و" لقد استهدفت الاستراتيجية الجزائرية للتنمية التي بدأت تتبلور بعد سنة 1966 بالتركيز على التصنيع الثقيل"⁴، حيث أولت الدولة للصناعات القاعدية عناية كبيرة قصد توفير الصناعات الأساسية لخلق مناصب جديدة لتلبية طلبات العمل المتزايدة، بالإضافة إلى العمل على وضع الأسس الكفيلة لاقتصاد قوي قبل استنزاف الموارد الطبيعية، كما باشرت الدولة استراتيجية تصنيع واضحة مبنية على اختيارات أساسية تأخذ في الاعتبار التباينات القطاعية وفقا لمخططات تنموية،

¹ - البعلبكي أحمد ، المسألة الجزائرية أو الوعد الرافد في ريف الجزائر، منشورات عويدات ، بيروت، 1986، ص 176

² - بن اشنهو عبد اللطيف ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 27

³ - جغلول عبد القادر ، تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سوسيوولوجية، السلسلة التاريخية، دار الحداثة، بيروت، الطبعة الثانية، 1982، ص

ولكن السلطة لم تقدم في موازاة ذلك أية مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني يمكنها أن تشكل منفذا للمشاركة السياسية للمواطنين.

كما اتخذت الجزائر الاشتراكية منهجا ايديولوجيا من أجل بناء أو بتعبير أدق إعادة بناء نفسها، وقد جاء ميثاق الجزائر في مؤتمر حزب جبهة التحرير لـ21 أبريل 1964 موافقا في مجموعه لميثاق طرابلس، مع الأخذ بعين الاعتبار المستجدات الخاصة بمرحلة الاستقلال وتم الإعلان على أن "الثورة الجزائرية اشتراكية ويجب أن تكون كذلك ، وبمقتضى هذا البرنامج الذي وضع في طرابلس فإن الثورة الديمقراطية الشعبية يجب أن يقودها الفلاحون والعمال، المثقفون والثوريون على حساب الإقطاعية والبورجوازية الجزائريتين اللتين قد تكون ايديولوجيتها مهذا للاستعمار الجديد، فعلى الجزائر أن تصبح ديموقراطية شعبية قائمة على التحويل الاشتراكي وموجهة نحو مكافحة الامبريالية"¹، إلا أن هذه التطلعات وهذا الخطاب الرسمي السياسي اصطدم بالواقع ولم يكن له أثر واضح في تحقيق هذا المشروع الاشتراكي، غدا أن الجزائر في الجانب الاقتصادي بقيت تابعة للخارج.

لكن بعد " 19 جوان 1965 أين تم تغيير قيادة البلاد بدأ يظهر الاتجاه الاشتراكي بشكل جديد لتبدأ الجزائر في البناء الفعلي الذي تريده محققا للعدالة الاجتماعية، خاصة بعد الاستفتاء على الميثاق الوطني يوم 27 جوان 1976 الذي يحدد الخطوط الأساسية للنظام الاجتماعي والثقافي للمجتمع"²، مع وضع خطة عامة للاشتراكية ومن هنا بروز حكومة هواري بومدين التي عملت على تجهيز البلاد باقتصاد حديث وظهر كأثر لهذا التنظيم دولة مركزية، وكان التصنيع l'industrialisation ايديولوجيتها يبرر سلطتها-كما هو الحال لكل ايديولوجيا*- ومحرك للتنمية في آن واحد، وكما أصبح الاتحاد العام للعمال الجزائريين (المركزية النقابية حاليا) تحت اشراف جبهة التحرير الوطني مما اضطره إلى الانسحاب من الاتحاد

¹ - أجبرون .ش.ر، تاريخ الجزائر المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1983، ص 190

² - نفس المرجع، ص 193

* - الايديولوجيا السياسية تقترح تعيين الخطوط العريضة للمعنى الحقيقي للفعل الجماعي، وتحديد نموذج الغايات التي من الضروري للمجتمع ادراكها وتجسيدها، فتبدو تلك الغايات وذاك التنظيم طبيعي ومن خلاله تصبح افعال معينة معقولة ومبررة، انظر:

Ansart. P, *idéologies conflit et pouvoir*, presse universitaire de France, Paris, première édition, 1977, p36

الدولي للنقابات الحرة¹، والنموذج المتبني هو نموذج التنمية المستقلة وقد كان الاختيار هو الاعتماد على "الصناعة المصنعة" أو الثقيلة التي تقتضي تكنولوجيا ويد عاملة مؤهلة وتمويل معتبر.

إن الاهتمام بالمؤسسة العمومية الصناعية يبرره كونها القطاع الذي استفاد من موارد هامة، بالإضافة إلى كونه كان حامل مشروع مجتمعي الذي كان من شأنه أن ينقل الجزائر من وضع اقتصادي يجعلها تابعة سياسيا لغيرها أو على الأقل القطاع الذي وضعت فيه الآمال من طرف الدولة أو الجهاز الحاكم من أجل تجسيد هذه الغاية.

يمكن القول أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات تم تصوره من أجل منع رسوخ بنية التقسيم الرأسمالي للعمل وتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة العمومية الصناعية، تقسيم بين عمل فكري (التصور) la conception وبيدي (التنفيذ) l'exécution، فالعامل حسب هذا التصور النظري منح ومسير فعليا - بتعبير آخر - تكون إعادة النظر في علاقات القوة بإعادة النظر في علاقات العامل بالمسيرين في المؤسسة الصناعية، ببناء علاقات جديدة تسمح للعامل بممارسة سلطة من خلال مجلس العمال والذي كان يتوقع منه أن يكون من العمال المؤهلين وغير المؤهلين دون تمييز ويكونون طرفا شريكا فيه ومشاركا فعلا في مختلف القرارات المتخذة في المؤسسة العمومية مثل شروط العمل والانتاج وغيرها.

الأمر الذي وجدناه داخل مجتمع البحث أين تم عقد مقارنة بين هذه الفترة بمعنى التسيير الاشتراكي والفترة الحالية ، أي أن العمال المبحوثين ذوي الأقدمية أو حتى الشباب منهم بحكم عمل آبائهم وأجدادهم أو أحد أفراد عائلاتهم داخل المؤسسة حاولوا تأكيد الدور الايجابي لهذه الفترة (الاشتراكية) على مستوى العمل وعلى مستوى العلاقات الشخصية بين العمال، حيث يؤكدون أن هذه الفترة أعطت لهم كعمال فرصة المشاركة في التسيير واعتبار أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات

¹ - أجبرون ش.ر ، نفس المرجع، ص 192

الطويلة TPL فرع تريفييلور وهران بمعنى التعاون والاتحاد فيما بين العمال أنفسهم على مواصلة العمل

ففي مقابلة رقم (10)¹ يصرح المبحوث قائلاً:

"يا حسراه على بكري وين كان الخدام يحوس (يبحث) غير وينتا (متى) يُجي (يأتي) للخدمة ، كنا نتوحشوا (نشفاق) بعضينا ناكلوا في طبسي واحد ونشربوا من كاس واحد، نخافوا على بعضينا ونبغوا الوزين دايمًا يعمل، كنا كجمهورية ليبيا الخدمة كانوا بزاف بصح حتى واحد ما كان يروح حقه لخاطرش المسائل كانوا اولاد ناس وحتى اصحاب النقابة كان يهتمهم الخدام بصح اليوم راه نفسي نفسي تخطي راسي وثقوت لو كان غير بقينا كي بكري، كانت الخصلة قليلة بصح مبروكة أنا ضروك (الآن) راني في ربي غير نكمل وندي لاتريت (التقاعد) ما بقا والو في هذا الوزين"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن العامل المنفذ يحنّ إلى المرحلة الاشتراكية في جانبها الايجابي أين كان يحصل على مزايا مختلفة من حيث الحوافز المادية، أما من الجانب المعنوي فعلاقة العمال في نفس المستوى من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة ثانية كانت حسب العمال المبحوثين جيدة يسودها الإخلاص والطمأنينة في العمل فقول المبحوث "احنا كنا كجمهورية ليبيا" من حيث عدد العمال إلا أننا كنا متفقين على السير الحسن للعمل ماهو إلا دليل على افراز سلوك ايجابي يكمن في خلق جو متزن داخل المؤسسة من حيث العلاقات المهنية والإنسانية، أما المرحلة الراهنة فقد أصبح العامل داخل هذه المؤسسة يشعر بالخوف الأمر اذي ينعكس على تصرفاته وسلوكه، فالخوف يولد الشك وانعدام الطمأنينة وبالتالي انعدام الراحة النفسية للعامل التي من شأنها خفض الروح المعنوية التي ستؤدي إلى الشعور بعدم الرضى عن العمل.

لكن لا ننسى أن لهذا النظام (الاشتراكية) إلى جانب مزاياه التي شعر بها العمال ولمسوها سلبيات عديدة " ساهمت في ارتفاع النزاعات داخل المؤسسات أدت إلى تعطل الانتاج نتيجة الإهمال أو التوقف المتكرر

¹ - انظر جدول المقابلات

عن العمل، وظهور مشاكل كثيرة داخل الوحدات الصناعية بعضها يتصل بالتنظيم والآخر بالحوافز وآخر يتعلق بالعلاقات مع المشرفين أي النزاعات التنظيمية¹ و"انتشار بشكل ملفت للنظر عقلية البايك المتمثل في عدم احترام الملكية العامة والمحافظة عليها، وقد تترجم سلوكيا في اللامبالاة وانعدام التحمس للعمل والتهرب من تحمل المسؤولية"²، أي أن الفاعلين أنتجوا سلوكيات بديلة لمواجهة لهذا التغيير، تنمي رفضهم وتدافع عن مصالحهم وفق منطق يخصها.

ولم يبرز التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلا في الشؤون الاجتماعية، التعااضديات وبيع السلع ذات الاستهلاك الواسع والمطاعم والعطل الصيفية وسلفية الاستهلاك (سيارة، الأجهزة الكهرو منزلية....)، التي استفاد منها وبشكل كبير الإطار العلياء، خاصة مع نقص المراقب للتسيير لمختلف النشاطات ذات الهدف الاجتماعي والذي قاد إلى ممارسات غير صحية، "يضاف إلى هذا التسيير والتوقع الذي يشكل ضعفا آخر والمتعلق بإهمال القواعد الأولية لإدارة التسيير، مثل عدم التوافق بين المنصب المهني ومن يشغله والتوظيف والمتابعة والمراقبة لمختلف العمليات، فنقص الإطار المؤهلة لم يسمح بتأين بشكل مرض كل وظائف التسيير وربط منصب العمل بالخطوة والتنمية والعشوائية في تحديد حاجة المؤسسة لمناصب العمل والأجور وانفصال الأجور عن المردودية الفردية إلى غير ذلك من الآثار غير المرغوب فيها من طرف متخذي القرار السياسي في التسيير"³.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن العمال يحتاجون إلى التقدير والاحترام من قبل المسؤولين وهم بحاجة إلى أن يكون عضو فاعل داخل المؤسسة.

1-1-2- مرحلة المخططات: تعتبر الفترة التاريخية من الاستقلال إلى عام 1972 فترة إعادة الثروات

الوطنية وبناء اقتصادي قوي قادر على مواصلة السير إلى الأمام وذلك من خلال المخططات التنموية

¹- انظر: العياشي عنصر، الإشراف في الخط الأول آثاره على الإنتاج، رسالة دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 1983

²- جلول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة فيصل عباس، دار الحداثة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1982، ص 126-127

³-Thabet.M.N, Le secteur des hydrocarbures et le développement économique de l'Algérie , Entreprise nationale du livre,Alger,1989, p 44

المتتالية، حيث أصبح التخطيط الوطني ميزة واضحة لحياة الاقتصاد الجزائري، إذ أنه من الممكن وصف التخطيط الاقتصادي بأنه محاولة إرادية تقوم بها الدولة لتنسيق عملية اتخاذ القرار الاقتصادي على المديين المتوسط والطويل والتأثير مباشرة، أو في بعض الحالات إجراء مراقبة على مستوى بعض المتغيرات الأساسية في اقتصاد البلاد على مستويات الدخل والاستهلاك والاستثمار والادخار، إلى جانب قيم الاستيراد والتصدير وتوفير مناصب العمل الضرورية" كل ذلك يهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وهذه الأهداف ينبغي بلوغها في فترة زمنية محددة"¹.

إن المهمة الكبرى المتمثلة في إعادة تنظيم المجتمع الجزائري والعلاقات الاجتماعية وكذلك تحديد نماذج تنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية التنمية في اختيارات البلاد والتي تهدف إلى إخراجها من طور الاقتصاد المتخلف الموروث عن الاستعمار الذي دام أكثر من قرن، والنهوض بها وإدخالها في طور اقتصاد عصري يستمد من قيمة جميع الفوائد المرجوة من التقدم التقني وخلال التغيرات العميقة التي تمر بها، لذلك فإن التصنيع يعتبر عامل أول للتنمية، فمن خلال التحويل الشامل للثروات الطبيعية ومن خلال إقامة الصناعة قاعدية يتم إنتاج السلع الضرورية لتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد، وهذا ما جاء في المخططات الرباعين الأول والثاني على سبيل المثال لا الحصر إذ لا بد من أن يتجسد هذا على الواقع العملي، في هذا الإطار سنورد الجدول التالي الذي يمثل أهم خصائص المخططات التنموية:

¹-جبهة التحرير الوطني، التخطيط والتنمية، الجزائر، الجزء الأول، 1980

جدول رقم (1) يمثل أهم خصائص المخططات التنموية¹

المخطط	البرنامج
المخطط الثلاثي 1967-1969	برنامج استثمار موجه إلى المناطق المحرومة في إطار مكافحة التفاوت الجهوي
المخطط الرباعي الأول 1970-1973	تخصيص قيمة ثلاثين (30) مليار دينار للبدء ببرنامج للتصنيع وتأسيس التخطيط، وذلك بإنشاء كتابة دولة للتخطيط مخصصة لذلك.
المخطط الرباعي الثاني 1974-1977	تخصيص مبلغ مئة (100) مليار دينار كتممين للموارد الطبيعية وتكثيف النسيج الصناعي إلى جانب إدماج القطاعات الاقتصادية.
المخطط الخماسي الأول 1980-1984	تخصيص مبلغ مئتين وخمسين (250) مليار دينار لإعادة إقرارات التوازنات الاقتصادية وإعادة تنظيم المؤسسات وتمثين الطاقة، إلى جانب تصنيف أولويات التنمية وإكمال نظام التخطيط والتهيئة العمرانية بدلا من كتابة الدولة.
المخطط الخماسي الثاني 1985-1989	تخصيص قيمة خمس مئة وخمسين (550) مليار دينار لتنمية الزراعة والري والإسكان والنقل وتسديد الديون الخارجية.

فيما يخص نصيب الاستثمار في القطاع الصناعي فقد تم الاهتمام أكثر بالبحث والتنقيب في مجال المحروقات، الاهتمام بصناعة الحديد والصلب والطاقة الكهربائية والصناعات الكهربائية والصناعات الغذائية والنسيج والمناجم وغيرها:

يشمل قطاعات الصناعات القاعدية كما حدد في أبريل 1977 النشاطات التالية²:

- البحث والتنقيب عن الموارد المنجمية واستغلالها باستثناء المحروقات.

¹ - الدليل الاقتصادي والاجتماعي، المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، الجزائر، 1987، ص 57

² - www.edhoroukonline.com /mars 2013

- تعدين الحديد ونشاطات التحويل الأولي.

- الإنشاءات المعدنية والميكانيكية ، الكهربائية والالكترونية.

- تعميم وصنع سلع التجهيز.

- الخدمات والدراسات والأعمال المرتبطة عادة بالنشاطات السابقة.

ويشمل قطاع الصناعات القاعدية خمس مؤسسات:

1- الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية: 33 وحدة انتاج، و 4 مراكز توزيع وشركة مختلطة،

ويشغل فيها 14695 عاملا ورقم أعمال يساوي 633 مليون دينار جزائري عام 1979.

2- الشركة الوطنية للحديد والصلب: 26 وحدة انتاج و 3 وحدات توزيع و 3 وحدات تنفيذ و 4 شركات

مختلطة وتشغل 33 ألف عامل رقم أعمال يساوي 4200 مليون دينار جزائري في 1979.

3- الشركة الوطنية للمعادن: 19 وحدة انتاج و 3 وحدات هندسية وتركيب، ويشغل فيها 14 ألف عامل

ورقم أعمال يساوي 800 مليون دينار جزائري في عام 1977.

4- الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية: 10 وحدة انتاج و 32 وحدة توزيع شركة مختلطة واحدة،

وتشغل 28720 عاملا ورقم أعمال يساوي 4047 مليون دينار جزائري عام 1979.

5- تشمل قطاعات أخرى كالمناجم والكهرباء.

بناء على هذا فإن الجزائر بذلت جهودا معتبرة لبناء قاعدة صناعية ضخمة التي انتهجتها من خلال

المخططات الخماسية على انتشارال نفسها من التبعية الاقتصادية خاصة وأنها تزخر بموارد طبيعية جد

هامة ، فالأمر في البداية لم يكن سهلا لتنشيط الوضع الاقتصادي خاصة في المجال الصناعي الحرفي

الذي كان يعمل فيه حوالي 80000 عامل وهو عدد ضعيف جدا إذا ما قورن بعدد السكان الذي كان يبلغ

حوالي 11 مليون نسمة، وقد تطلبت هذه الوضعية مجهودات كبيرة لبناء قواعد استرجاع الثروات الوطنية

وإقامة صناعات تهدف إلى تحويل المادة الأولية المتوفرة في الجزائر كالحديد والنحاس والألمنيوم...

وتسمح بإنشاء مناصب عمل.

1-2 مسيبات الأزمة الاقتصادية في الجزائر:

1-2-1- مؤشرات الأزمة*: أدت الأزمة الاقتصادية إلى بدأ الحديث عن تنظيم مظاهرات مناهضة للنظام وفعلا في 05 أكتوبر 1988¹، قامت مظاهرات في العاصمة كما انتشرت في ضواحي أخرى من الوطن، وفي يوم 10 أكتوبر 1988 ألقى رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد خطابا وعد فيه الشعب الجزائري القيام بإصلاحات سياسية كبيرة تعرض على الشعب للاستفتاء حولها، ان أهم هذه الإصلاحات تعديل الدستور تعديلا شاملا، حيث أجري حوله استفتاء في يوم 23 فيفري 1989 وكان من أهم الإصلاحات السياسية التي أقرها الدستور إلغاء نظام الحزب الواحد وإقرار التعددية الحزبية، منذ ذلك التاريخ الدولة الجزائرية تسعى إلى تجسيد نظام التعددية الحزبية في مؤسساتها المنتخبة (رئاسة الجمهورية، المجالس الشعبية الوطنية والولائية والبلدية).

إن التطور الذي عرفته الجزائر بعد الاستقلال لم يقتصر على الجانب السياسي، وإنما شمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي:

1- التطور الاقتصادي 1962-1989: خلال السنوات التي سبقت استسلام الاستعمار وتحقيق الجزائر لاستقلالها كان الاقتصاد يتميز بعدة خصائص سلبية أهمها تركز المنشآت الصناعية في مناطق جغرافية محدودة لا تخدم سوى جزء صغير من البلاد، الأراضي الزراعية الخصبة كانت ملكا لفئة صغيرة تتمثل في المعمرين وعدد من الملاك الكبار الجزائريين الموالين للاستعمار، كما أن التجارة الخارجية الجزائرية كانت مرتبطة بفرنسا فأكثر من 90% من مبادلات الجزائر تتم مع فرنسا، وكل هذه الخصائص السلبية ورثتها الجزائر المستقلة عن الاستعمار الفرنسي.

*- تم أخذ هذه المؤشرات من المقال المنشور في شبكة الانترنت تحت عنوان مؤشرات الأزمة الاقتصادية في الجزائر وذلك في شهر أبريل 2011 لما لهذا المقال من أهمية بالغة في إبراز مخلفات المسار التاريخي للاقتصاد الجزائري في مختلف المجالات سواء تعلق الأمر بالمجال الزراعي أو الصناعي أو التجاري، الموقع الإلكتروني www.souforum.com في هذا المجال نجد أيضا عدة كتابات ومراجع حول مفهوم الأزمة بمعناها الواسع والأزمة الاقتصادية والمالية بصفة خاصة انظر: Didier Heiderich, Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise, édition DUNOD, Paris, 2010, chapitre 1

¹ العياشي عنصر ، سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص9

وما زاد الوضع سوءاً أن المعمرين قبل خروجهم من الجزائر دمروا معظم المنشآت الصناعية وخرّبوا العتاد الفلاحي فهذه الظروف الاقتصادية الصعبة التي حرمت الجزائريين من استغلال خيرات بلادهم، بالإضافة إلى تدهور اقتصاد الجزائر جعلت ميثاق طرابلس في جوان¹ 1962 يتبنى النظام الاشتراكي القائم على التخطيط والتأميم والهادف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية التي حرم منها الشعب الجزائري طوال سنوات الاستعمار، ووفق النظام الاشتراكي الذي اتبعته الجزائر منذ الاستقلال عرف الاقتصاد عدة تحولات أهمها:

أ-المجال الزراعي²: في عهد الاستقلال هاجر المعمرون وتركوا الأراضي الزراعية التي كانوا مسيطرين عليها والمقدرة بـ 2.5 مليون هكتار ولتسييرها تم إصدار مرسوم في يوم 22 مارس 1963 لإحداث نظام التسيير الذاتي وفي سنة 1966 كرس مجلس الثورة في النهاية تطبيق نظام اللامركزية على هذا القطاع وإعادة توزيع المسؤوليات بين العمال والحزب والدولة، وفي يوم 08 نوفمبر 1971 أصدرت الدولة مرسوم الثورة الزراعية الذي يهدف إلى تحسين الوضعية الاجتماعية للفلاحين الصغار، غير أن السياسة الزراعية المتبعة منذ الاستقلال لم تحقق النتائج الاقتصادية والاجتماعية المرجوة فقل وانخفض الإنتاج، كما أصبحت الدولة عاجزة عن تدعيم الفلاحين بسبب ظهور بوادر أزمة اقتصادية منذ 1985، فاضطرت الدولة الجزائرية إلى النظر في السياسة الزراعية أين أصدرت قوانين جديدة لإنهاء العمل بنظامي التسيير الذاتي والثورة الزراعية في ديسمبر 1987 ، وتمثل هذا التشريع الجديد في قانون المستثمرات الفلاحية ووفق هذا القانون أصبحت الأراضي الزراعية يشغلها القطاع الخاص بشكل فردي أو جماعي وهذه الإجراءات التي اتبعتها الجزائر منذ 1987 هي الخطوات الأولى نحو تحول النظام الاقتصادي الجزائري من نظام اشتراكي موجه نحو نظام اقتصاد السوق الحر.

¹- المصدر: الشبكة الالكترونية www.aliklil.com أخذ شهر ماي 2011 عنوان المقال "التنمية المركزية لمادة الاقتصاد الجزائري"
²- المصدر: الشبكة الالكترونية www.souforum.com أخذ شهر أفريل 2011 عنوان المقال "مؤشرات الازمة الاقتصادية في الجزائر"

ب- المجال الصناعي: كان برنامج الاستثمار الصناعي في الجزائر أيام الاستعمار يركز حول الموارد المنجمية الموجهة للتصدير وخلال الحرب العالمية الثانية حين تعرضت فرنسا للاحتلال الألماني أقامت بعض الشركات الصناعية الفرنسية فروعاً لها في الجزائر وفي سنة 1958 في إطار مشروع قسنطينة الذي أعلن عليه الجنرال ديغول بغرض إخماد الثورة الجزائرية أقامت فرنسا وحدات صناعية في الجزائر لتوفير مناصب شغل للجزائريين، ولكن عقب مفاوضات إيفيان في مارس 1962 قام المعمرون بتخريب معظم الوحدات الصناعية في الجزائر بالإضافة إلى فرار الإطارات الفرنسية وبفعل هذا العمل عرفت الصناعة الجزائرية عقب الاستقلال ركوداً كبيراً، ولذلك كانت أولويات الدولة العمل على ترميم المصانع المخربة وإعادة تشغيلها.

أما الخطوة الثانية قامت الجزائر بإنشاء قاعدة صناعية ثقيلة في شهر سبتمبر 1964 ، أنشأت الشركة الوطنية للحديد والصلب وكلفت ببناء مصنع الحديد والصلب بالحجار في إطار المخطط الثلاثي (1967-1969)¹، وفي عقد السبعينات أعلنت الدولة عن مخططين رباعيين² الأول (1970-1973) والثاني (1974-1977) ، في إطار هذين المخططين أقامت الدولة مراكز للصناعة البتروكيمياوية في أرزيو وسكيدة ، إلى جانب كل هذا أقامت الدولة عبر مختلف أنحاء الوطن مركبات صناعية متنوعة (الالكترونية، ميكانيكية، نسيجية، غذائية...) ، أما سنتي 1978 و 1979 فقد بقيتا بلا تخطيط بهدف انجاز ما بقي أو حذف وإلغاء المشاريع التي أصبح انجازها غير ضروري³، بالنسبة لعقد الثمانينات عرفت الجزائر مخططين خماسيين⁴ الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) ، فالسياسة التي تبنتها الجزائر في المخططين الخماسيين تتمثل في محاولة إيجاد توازن بين القطاعات الاقتصادية بالإضافة إلى العمل على إعادة هيكلة المؤسسات العمومية العاجزة مالياً والمثقلة بالديون التي اقترضتها من البنوك

¹- المصدر: الدليل الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 57

²- نفس المصدر

³-وطبان عبد العزيز، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830م-1985م، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الأولى، ص ص 184-186

⁴- المصدر: الدليل الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 57

لتغطية مصاريفها، فأصبحت المؤسسات العمومية خاصة الصناعية ثقلا على ميزانية الدولة، لذلك سعت الدولة إلى تطبيق سياسة استقلال المؤسسات الصناعية في تسييرها وفي الإعتمادات المالية وهي السياسة التي حولت الكثير من الشركات الوطنية إلى وحدات صناعية مستقلة وهي خطوة نحو تحول في السياسة الاقتصادية للدولة.

ج- التجارة الخارجية: بعد الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية إلى تجديد التجارة وفق الاتحاد الاشتراكي لتأمين احتكار الدولة للاستيراد والتصدير ومن المشاكل التي كانت تعانيها التجارة الخارجية الجزائرية أنها كانت مرتبطة بفرنسا بنسبة كبيرة، فصادرات الجزائر نحو فرنسا بلغت نسبتها 78% قبل سنة 1966 من جملة صادراتها الإجمالية، ثم انخفضت إلى 67.4% سنة 1966 وإلى 14.6% سنة 1980 لأن الجزائر أخذت تعمل منذ السنوات الأولى بعد الاستقلال للحد من تبعيتها لفرنسا وذلك عن طريق تنويع زبائنها، غير أن هناك مشكل لم تتخلص منه التجارة الخارجية الجزائرية فالصادرات البترولية مازالت تمثل نسبة كبيرة من جملة الصادرات تصل أحيانا 98% وهذا ما يسبب أزمة اقتصادية للجزائر.

عموما فإن اقتصاد الجزائر منذ الاستقلال إلى سنة 1989 كان وفق التوجه الاشتراكي لذلك فالجزائر بعد الاستقلال اتبعت سياسة التأميم للثروات الوطنية، وسياسة التخطيط لإتباع اقتصاد موجه وفق أسس النظام الاشتراكي، وكان القطاع العام هو الذي يحتكر النشاطات الاقتصادية المختلفة، أما القطاع الخاص كان دوره ضعيف.

2- التطور الاجتماعي والثقافي¹: بعدما تحصلت الجزائر على استقلالها ورث الشعب عن الاستعمار الفرنسي وضعاً اجتماعياً وثقافياً مزرياً فعقب الاستقلال كان الوضع الاجتماعي والثقافي على النحو التالي: مليون جزائري عاطل عن العمل وضمن هؤلاء العاطلين يوجد 120 ألف مجاهد، كان لهم الدور الفعال

¹ - المصدر : الشبكة الالكترونية www.souforum.com أخذ شهر أفريل 2011 عنوان المقال "مؤشرات الازمة الاقتصادية في الجزائر"

خلال حرب التحرير فكيف يتم دمجهم في الحياة الاجتماعية وإمكانيات الدولة ضعيفة بالإضافة إلى أن معظمهم أميون.

في المجال الصحي نقص الإطارات الأطباء والمرضون بالإضافة إلى قلة المرافق الاجتماعية الصحية؛ في مجال السكن آلاف القرى دمرت والجزائر عرفت نزوحا ريفيا وعودة اللاجئين ما يقارب 300 ألف إلى الجزائر، وكيفية التكفل بأرامل الشهداء واليتامى والمعطوبين.

أما الوضع الثقافي ليس أحسن حالا من الوضع الاجتماعي، فالأمية مرتفعة وتقدر بأكثر من 90% بالإضافة إلى نقص الإطارات المعلمون والأساتذة، أما النسبة القليلة المتعلمة من أبناء الجزائر فمعظمهم متقنون باللغة الفرنسية بالإضافة إلى أن الإدارة في الجزائر مفرنسة بنسبة 100% وهذا من آثار الاستعمار الفرنسي الذي حاول القضاء على العربية لغة وثقافة.

كل هذا أوجب على الجزائر المستقلة مواجهة هذه الأوضاع المزريّة، فكانت السياسة الاجتماعية عقب الاستقلال تتمثل في إيجاد مناصب عمل للعاطلين في نهاية 1962 أوجدت 40 ألف منصب عمل¹، أما في المجال الصحي والتعليمي طلبت الجزائر من الدول الصديقة والشقيقة أن ترسل لها معلمين وأطباء.

لقد وجهت الجزائر كل طاقاتها المادية والبشرية في الستينيات للتخفيف من الوضع الاجتماعي والثقافي المزريين، أما سياستها في السبعينيات كانت موجهة لتحسين مستوى معيشة السكان، وجعل التعليم إجباريا، والعمل على جزارة الإطارات في التعليم والصحة بالإضافة إلى تعميم استعمال اللغة العربية في الإدارة والمؤسسات التعليمية وتحسين الخدمات الاجتماعية كالتب المجاني وتطوير شبكة المواصلات، أما في الثمانينات استمرت سياسة الدولة في هذا المجال والاتجاه، ولكن النقائص مازالت موجودة في المجال الاجتماعي والثقافي، فالأمية لا تزال موجودة، ومشكلة السكن مازالت مطروحة، ورغم انتشار التعليم و

¹ المصدر : الشبكة الالكترونية www.souforum.com أخذ شهر أفريل 2011 عنوان المقال "مؤشرات الازمة الاقتصادية في الجزائر"

جزارة الإطارات في الكثير من القطاعات بنسبة كاملة، إلا أن الجزائر مازالت عاجزة عن امتلاك التكنولوجيا رغم المجهودات الجبارة التي بذلت في هذا المجال.

لعل من أهم الأسباب التي جعلت الجزائر عاجزة عن القضاء على كل المشاكل الاجتماعية والثقافية ترجع إلى الانفجار الديموغرافي السريع والأزمة الاقتصادية التي مست اقتصاد الجزائر بشكل خطير منذ سنة 1986 بعد تدهور أسعار البترول.

1-2-2- الأزمة الاقتصادية: شهدت الجزائر منذ النصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين تدهورا اقتصاديا واضحا وهو ما كشفت عنه بوضوح مؤشرات النشاط الاقتصادي في الجزائر، تمثلت أبرز مظاهرها في:

1- تراجع الناتج القومي¹: الملاحظ أن الناتج القومي انخفض خلال سنة واحدة 1988 بمعدل 15% وفي المدة نفسها تراجع فيها الناتج القومي الإجمالي ، في حين كان معدل النمو السكاني يصل إلى 3% الأمر الذي يؤشر إلى حالة التدهور في تلبية احتياجات المواطنين.

2-العجز في ميزان الحساب الجاري²: بعد أن حقق فائضا بلغ 1014 مليون دولار في سنة 1985 سجل عجزا في السنة الموالية بلغ 2230 مليون دولار ، وقد انخفض العجز إلى 772 مليون في سنة 1988، ولكن بتكلفة اقتصادية واجتماعية لا يمكن إلا أن تكون شديدة الارتفاع، لقد تحقق هذا الانخفاض مثلا على حساب الواردات التي ضغطت بشكل مستمر خلال الثمانينات، فبعد أن كانت قيمتها 15.367 مليون دولار سنة 1986 و 10.116 مليون دولار سنة 1987 و 9.637 مليون دولار فقط سنة 1988، نتج عن ذلك وصول نسبة الانكماش في الواردات بين 1986 و 1988 إلى 18.48 مليون دولار، ويعود سبب ذلك إلى انخفاض قيمة الصادرات الجزائرية من المحروقات، فضلا عن تدني أسعار المحروقات، نتج عن ذلك الانخفاض عجز في تلبية المطالب الاجتماعية المتصاعدة باستمرار جراء الزيادة السكانية ومن جراء الآلة

¹- نفس المرجع السابق

²- المصدر: الشبكة الالكترونية www.alikilil.com أخذ شهر ماي 2011 عنوان المقال "التنمية المركزية لمادة الاقتصاد الجزائري"

الإنتاجية المفككة التي أصبحت عاجزة عن استقبال عمالة جديدة لدرجة أنه بدأ التفكير جديا في تسريح العمال.

أما فيما يخص خدمة المديونية الخارجية و ارتفاعها فقد قدرت قيمتها طويلة الأجل في سنة 1988 حوالي 23.229 مليون دولار أمريكي، أي بنسبة 44.5% من الناتج القومي الإجمالي ووصلت خدمتها إلى 6.343 مليون دولار، أي بنسبة 72.3% من حصيللة الصادرات والسلع والخدمات، وكان من الطبيعي أن يؤدي الانكماش في الواردات في السلع الغذائية إلى تباطؤ في النشاط الاقتصادي، مثال ذلك أنه في الربع الثالث من سنة 1989 كان المخزون من مستلزمات الإنتاج قد نفذ في 60% من المنشآت الصناعية وأن 41% من الطاقة الإنتاجية للقطاع الخاص كان مستخدما بنسبة تقل عن 50%.

وكان طبيعيا أن ينعكس هذا الوضع على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطن ويضاعف من حدة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وخطورتها مجموعة من العوامل أهمها:

1- ارتفاع معدل الزيادة السكانية في الجزائر¹: حيث وصل إلى 3% ويعد أعلى المعدلات في العالم، ترتب على نحو ذلك 60% من السكان أعمارهم دون سن العشرين، وهو ما يلقي أعباء ثقيلة فيما يتعلق بخدمات التعليم والصحة والإسكان والصرف الصحي...

2- انتشار الفساد: في بعض القطاعات الحكومية وإضراره بالمصلحة العامة وبالاقتصاد الوطني الجزائري وتمثلت إحدى مظاهر الفساد في قطاع البترول والغاز، ويبدو أن وطأة الآثار الناجمة عن تدهور الوضع الاقتصادي وأعبائه على النظام السياسي الجزائري قد بدا واضحا عندما أقر الرئيس الأسبق الشاذلي بن جديد في بيان متلفز توجه به إلى المواطنين يوم 10 أكتوبر 1988 أي بعد أحداث 05 أكتوبر 1988 بالمصاعب الاقتصادية التي واجهتها الجزائر في السنوات الأخيرة، وذكر بهبوط أسعار المحروقات، والجفاف وبعي المديونية.

¹ - نفس المرجع

1-3- آثر الأزمة المالية العالمية على اقتصاد الجزائر:

بعد عجز قطاع الإسكان عن سداد التزاماته امتد التعثر من مؤسسة إلى أخرى في قطاع البنوك وشركات التأمين، كما انتقل التعثر من سوق مال الدولة إلى أسواق مال دول أخرى، وتحولت الأزمة المالية إلى أزمة اقتصادية نظرا لارتباط تمويل المؤسسات الاقتصادية بالبنوك التي أفلست ، مما أدى إلى تسريح العديد من العمال وبالتالي تحولت إلى أزمة اجتماعية.

لذلك فإن نسبة تأثر دول العالم بالأزمة المالية العالمية الحالية -التي بدأت سنة 2007 تقريبا- متفاوتة الدرجات وترتبط بدرجة الاندماج في الاقتصاد العالمي وأسواقه المالية، وبالنسبة للاقتصاد الجزائري فإن التأثير كان غير مباشر ، ذلك نظرا لانعدام سوق مالية حقيقية وعدم وجود ارتباطات مصرفية للبنوك الجزائرية مع البنوك العالمية، في هذا السياق نتساءل عن مختلف تداعيات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري فيمايلي:

1-3-1- عوامل ظهور وانتشار الأزمة المالية العالمية الحالية(2012/2007)

"تعرف الأزمة المالية بأنها مرحلة حرجة تواجه المنظومة المالية، وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم عنه عدم استقرار في النظام الأساسي لهذه المنظومة، ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها وإعادة التوازن لهذا النظام"¹، ومن خصائص الأزمة المالية² المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها؛ التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامله وأسبابها وقوى المصالح المتعلقة بها مع وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار، وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات

¹ - النجار إبراهيم عبد العزيز، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 18

² - الهدمي ماجد سلام وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات : الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20

التي يجب أن يسلكها، بالإضافة إلى سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهول الذي يضمنه إطار الأزمة.

كما توجد عدة مؤشرات لحدوث أزمة مالية والتي تتصل بالسياسات الاقتصادية الكلية، وكذلك بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية، يترتب عنها عدم الثقة لدى المستثمرين في الدولة على تحقيق طموحاتهم الاستثمارية، من بين هذه المؤشرات¹:

ارتفاع معدل البطالة ومعدلات التضخم والمستوى العام للأسعار، ارتفاع معدلات الفائدة على الودائع والقروض المحلية، ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي قيمة القروض المحلية؛ انخفاض قيمة الاحتياطي النقدي من العملات الحرة؛ انخفاض نسبة النمو الاقتصادي بتراجع الناتج المحلي الإجمالي؛ ارتفاع الرقم القياسي للعجز في الحسابات الجارية إلى إجمالي الناتج المحلي بالإضافة إلى غلبة الأصول المالية عالية المخاطر كالأصول العقارية على أسواق الإئتمان.

أيضا نجد تسرب الضعف إلى الجهاز الإداري المنوط به الإشراف على أسواق المال وقطاعات البنوك؛ وغياب الشفافية والإفصاح اللتان يستلزمهما التطبيق السليم لمعايير المحاسبة الدولية عنه وعرض القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية ، مما يحجب عن المستثمرين الظروف التي تساعدهم على تقييم أصول هذه المؤسسات بصورتها الحقيقية؛ سيطرة بعض المؤسسات على الأسواق المالية، وما ينجم عن ذلك من سهولة تحكمها في هذه الأسواق.

مما تقدم فقد بدأت الأزمة المالية العالمية نتيجة الرهن العقاري بالولايات المتحدة الأمريكية في أوت 2007، وما ارتبط بها من أزمة ائتمانية خانقة أثرت على المؤسسات المالية والجهاز المصرفي، وامتدت إلى دول الاتحاد الأوروبي ودول آسيا من خلال معاملات جميع البورصات الدولية والإقليمية والمحلية وأثرت على بنوك ومؤسسات مالية ضخمة كانت في السابق محل الثقة "ففي منتصف شهر سبتمبر 2008

¹ - إبراهيم عبد العزيز النجار، نفس المرجع، ص ص 21-22

أعلن بنك ليمان برادرز وهو رابع أكبر بنك استثماري أمريكي عن إفلاسه بعدما شهد خسائر مالية ضخمة بلغت 4 مليار دولار أمريكي¹ ، وقد جاءت الأزمة العالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي الواسع وعولمة المعاملات المالية والاقتصادية، مما أدى إلى سرعة انتقال عدوى الأزمات إلى باقي أنحاء العالم وفقدان الثقة في الاقتصاد الذي يعاني من الأزمة المالية.

إن الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمة المالية العالمية ترجع إلى ممارسات البنوك التي تتسم بعدم الحكمة والرشادة، حيث تم التوسع في منح الائتمان خاصة في القطاع العقاري، بالإضافة إلى ابتكار أدوات جديدة تتسم بالتعقيد المتزايد لخلق مزيد من فرص الائتمان ، وذلك من خلال تحويل البنوك ما تحمله من ائتمان إلى أسهم تباع في الأسواق وتتابع عمليات البيع والشراء لإيجاد المزيد من الأسهم والسندات بضمانات الأصل العقاري، مما أدى إلى تجاوز قيمة الثروة المالية من أسهم وسندات متداولة في السوق لقيمة الأصول العينية التي تضمنها عشرات المرات.

1-3-2- أسباب الأزمة وتداعياتها من وجهة نظر الإسلام:

لقد كشفت الأزمة المالية العالمية الراهنة مدى هشاشة النظام الرأسمالي القائم على الليبرالية الذي يعمل بقاعدة" دعه يعمل دعه يمر" وأن في السوق قوة خفية حسب آدم سميث قادرة على تنظيم السوق ذاتيا دون تدخل الدولة، بالمقابل كشفت هذه الأزمة عن صحة الأسس التي تقوم عليها المؤسسات المالية الإسلامية، فحسب رئيس وزراء بريطانيا قولن براون " فإن البنوك الإسلامية أكثر أمانا ومحافظها محمية بأصول حقيقية، وعملياتها ذات مردود جيد على الاقتصاد ومربوطة بمشاريع رصينة وقوية"² .

في ضوء الإسلام ترجع الأزمة المالية العالمية إلى الأسباب التالية:

¹- السبسي صلاح الدين حسن ، الأزمات المالية والاقتصادية العالمية، مطبعة أبناء وهبة محمد حسان ،القاهرة، 2008،ص 14
²- بالرقى التيجاني، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة على الاقتصاديات وأسبابها في ضوء روحيات مفكري الاقتصاد الإسلامي، ملتقى دولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومات الدولية، المنعقد بتاريخ: 20-21 أكتوبر 2010، جامعة سطيف، الجزائر

1-الربا: يشكل الربا عنصر خفي محفز للتضخم أين كانت تمنح القروض العقارية بسعر فائدة متغير ومع الارتفاع المستمر لسعر الفائدة، ارتفعت أعباء القروض العقارية من حيث سداد أقساطها وفوائدها وتفاقت الأزمة حين توقف عدد كبير من المقترضين عن سداد الأقساط المستحقة عليهم التي أصبحت تفوق القيمة السوقية للعقار نتيجة زيادة العرض وانخفاض الأسعار، وعليه فإن الإسلام حرم الربا حيث يؤدي إلى التضخم والظلم، بالمقابل أوجد حلا لتمويل خطر الائتمان العام من خلال الزكاة، حيث من بين مصارفها نجد الغارمين بما يحقق التضامن والتكافل الاجتماعي.

2-التوسع في الديون: لجأت البنوك الأمريكية إلى التوسع في الاقتراض من خلال الديون العقارية، كما امتدت على إصدار سندات في مقابل قروضها العقارية، وبيع هذه السندات إلى مستثمرين عالميين مقابل فوائد، وقام هؤلاء المستثمرين ببيع هذه السندات مرة أخرى أو رهنها لدى صناديق استثمار أو تحولت لشراء مزيد من السندات العقارية، بينما هذه السندات ناتجة من قروض عقارية وهو ما يعرف بعملية التوريق "مما أدى إلى تحول طبيعة الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد رمزي يقوم على المضاربة في الأصول المالية بحيث يقدر حجم الاقتصاد الرمزي بما يزيد على أربعين مرة حجم الاقتصاد الحقيقي"¹، مما أدى إلى اتساع نطاق المضاربين وزيادة حجم حدة الصدمات ، بالمقابل نجد الإسلام يعمل على تحريم المضاربة في النقود، بالإضافة إلى ارتباط التمويل بالاقتصاد الحقيقي.

3-الفساد: يعتمد الاقتصاد الليبرالي على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة حسب المفكر ميكافيلي، دون مراعاة أي ضوابط أخلاقية، ومن بين وسائل الفساد نجد الظلم ، السرقة، القمار... مما ساهم في حدوث الأزمة المالية العالمية، "وقد انتشر الفساد بين طائفة المسؤولين التنفيذيين ممن كانوا يشغلون وظائف الإدارة العليا في الأنظمة المصرفية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في خارجها، كما غابت الآليات الفعالة

¹ - قدي عبد الحميد، الأزمة الاقتصادية العالمية وتداعياتها العالمية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، 2009، ص 13

للرقابة عليهم مما جعلهم يتساهلون في منح القروض"¹، بالمقابل يعتمد الإسلام على مبدأ الغاية المشروعة تبرر الوسيلة المشروعة، لذلك يعمل الإسلام على محاربة جميع أشكال الفساد وذلك من خلال منع مفسدات العرض (الإسراف والتبذير)، منع مفسدات الطلب (الخمير، الخنزير، القتل)، منع مفسدات التبادل (السرقة، الرشوة، الغش، الاحتكار، القمار).

لقد حاولنا الإشارة إلى هذه النقطة أي وجهة الإسلام من الأزمة نظرا لتكرار الخطاب الديني في تصريحات العمال المبحوثين الذين رأوا أن التمسك بتعاليم الإسلام سيعمل على إنقاذ مؤسستهم من الغلق التام، وذلك نتيجة لانتشار الوعي الاقتصادي إذا أردنا القول الذي انجر عن متابعة الأخبار عبر مختلف قنواتها المرئية والمسموعة والمكتوبة التي ساهمت في خلق نوع من النزعة أو الحنين إلى الممارسات الدينية في مجال العمل الأمر الذي سيساهم في خلق جو من السلم الاجتماعي بالمحافظة على مناصب العمل ولما لا فتح مناصب أخرى بتشغيل الورشات التي تم غلقها جراء الكارثة حسب تعبيرهم التي أمت بمؤسستهم، ففي تصريح جماعي أو بالمعنى الأدق الكلام المستنبط من خلال استجواباتهم تم قول مايلي:

"اعلمي أختنا الكريمة أنه لو تم العمل بتعاليم الدين الإسلامي لا يحدث أي

شيء بل بالعكس سواصل العمل في ظل من الحرية وعدم الخوف من

فقدان منصب العمل الذي أصبحنا نحافظ عليه بشتى الوسائل المحرمة كالرشوة "

مشيرين في ذلك إلى توسع مفهوم المحرمات في الممارسات والسلوكات اليومية التي يقومون بها داخل المصنع.

4-التوسع في الإنفاق²: يشكل التوسع في الإنفاق فلسفة رأسمالية تعتمد على الإسراف والتبذير وزيادة

الاستهلاك قصد تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، إلا أن زيادة الإنفاق الخاص دون زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة التضخم ومن ثم ضعف القدرة الشرائية ونقص المبيعات، وبالتالي تباطؤ الإنتاج، أما زيادة الإنفاق

¹ - النجار إبراهيم عبد العزيز ، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 58

² -سلطان أبو علي، الأزمة التمويلية وانعكاساتها على مصر، سلسلة أوراق العمل، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، ص 2

الحكومي فإنه يؤدي إلى زيادة الضرائب ومن تم نقص السيولة مما يؤدي إلى زيادة إصدار سندات الخزينة أو اللجوء إلى الاستدانة من السوق العالمية، بالمقابل نجد الإسلام يعمل على ترشيد الاستهلاك وتجنب جميع أشكال التبذير والإسراف.

1-3-3-أسباب تأثر الاقتصاد الجزائري بالأزمة المالية العالمية:

يوجد عدة عوامل تؤدي إلى تأثر الاقتصاد الجزائري بالأزمة المالية العالمية لكن الإشكال يكمن في حجم ذلك التأثير، عموما فإن الاقتصاد الجزائري عرضة للأزمة المالية العالمية نتيجة لارتباطه بالمتغيرات العالمية خاصة بعد التحول إلى اقتصاد السوق وإبرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وارتباطه بالدولار حيث أن معظم الصادرات تتم بالدولار الذي شهد تدهورا كبيرا في قيمته؛ واعتماده (الاقتصاد الجزائري) على قطاع المحروقات الذي يشكل 98% من الصادرات لذلك يعتبر الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي هش عرضة لتقلبات أسعار البترول، ضف إلى ذلك عدم انخراط الجزائر في تكتلات اقتصادية تسمح لها بمواجهة تداعيات الأزمة.

يتضح مما سبق أن الاقتصاد الجزائري يتأثر بالأزمة المالية لا محال، لكن بمستوى أقل من الدول الأخرى يرجع ذلك إلى عدم وجود سوق مالي حقيقي كما أن البورصة لم تندمج في الأسواق المالية العالمية، عدم وجود تعاملات مصرفية للبنوك الجزائرية مع البنوك العالمية.

كما أن انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي بشكل جزئي يساهم في التقليل من حدة هذه الأزمة ؛ بالإضافة إلى التسديد المسبق للمديونية الخارجية، الذي جنب الجزائر في اضطرابات الأسواق العالمية.

إن طبيعة انعكاس الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري له إيجابيات في صالح الاقتصاد بالمقابل له سلبيات تعيق الاقتصاد الجزائري ويتضح ذلك فيمايلي:

1-الانعكاسات الايجابية: يؤدي ركود الاقتصاد العالمي وانخفاض الطلب الإجمالي إلى انخفاض أسعار عدة سلع في السوق العالمية، وبما أن الجزائر تعتمد على الاستيراد فإنها تستفيد من ذلك الوضع حيث يوفر فرصة لتخفيف العبء على المواطنين مثال على ذلك نجد سوق السيارات الذي شهد انخفاضات متتالية في الأسعار أدى إلى تحسين القدرة الشرائية للأفراد، مع إمكانية عودة الأموال المهاجرة أو جزء منها نتيجة الشعور بعدم الأمان في حال إبقائها مودعة في بنوك الدول الصناعية¹.

-انخفاض تكاليف الإنتاج ويترتب عن ذلك ديناميكية في الاستثمار، وكمثال على ذلك نجد انخفاض أسعار الحديد أدى إلى انتعاش قطاع العقار سنة 2009.

2-الانعكاسات السلبية: يؤدي ركود الاقتصاد العالمي إلى انخفاض الاستثمار وبالتالي انخفاض الطلب على الطاقة مما يؤدي إلى انهيار أسعار المحروقات ، ويترتب عن ذلك انخفاض حصيلة الصادرات وبالتالي اختلال التوازنات المالية الكبرى، كما يؤدي إلى إفلاس عدة مؤسسات وبقاء بعض المؤسسات الكبرى في السوق العالمية، وبالتالي احتكارها للسوق وتحكمها في الأسعار؛ انخفاض السيولة وبالتالي صعوبة حصول المؤسسات على قروض بنكية لتمويل الاستثمارات الأجنبية في الجزائر.

مما تقدم فإن الاقتصاد الجزائري قد بدت عليه ملامح التأثير بالرغم من بعض الإيجابيات التي سجلها بدأت موجة الاحتجاجات والإضرابات في مختلف القطاعات للمطالبة بتحسين الظروف الحياتية والمعيشية للعامل والموظف ابتداء من زيادة الأجور، التمكين من الحصول على سكنات، الحفاظ على مناصب العمل الأمر الذي أصبح هاجسا يشكل تخوفا لدى شريحة كبيرة من العمال بفقدان مناصب عملهم ، الأمر الذي أدى إلى خلق جو من الفوضى جاءت تكملة للثورة العربية أو ما يسمى بثورة الشباب العربي في بداية سنة 2011 ، مما أدى بخروج الشباب للمطالبة بتحقيق العدالة الاجتماعية بالقضاء على البطالة وتحسين المستوى المعيشي لهم، الأمر الذي أدى بالحكومة الجزائرية للمسارعة في امتصاص غضب الشارع

¹ - قدي عبد المجيد، الأزمة الاقتصادية العالمية وتداعياتها العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 21

بتخفيض أسعار بعض المواد الأساسية كالزيت والسكر والعمل على توفير مناصب عمل في إطار عقود ما قبل التشغيل بجميع صيغها .

II- دور الأزمة الاقتصادية في تغيير ذهنيات العمال:

II-1- تأثير عملية الخصخصة على تسيير اليد العاملة بالمؤسسة الاقتصادية:

لقد ظهرت مصطلحات عديدة في الآونة الأخيرة للتعبير عن عملية تحويل بعض الوحدات الإنتاجية على المستوى الوطني من نطاق القطاع العام إلى نطاق القطاع الخاص، من أبرزها الخصخصة والتخصيص والإستخصاص ونزع الملكية العامة وغيرها، ولكن من أكثر المصطلحات شيوعا في الاستخدام تعبير الخصخصة، حيث ظهرت عدة تعاريف لها فيعرفها البعض " على أنها نقل لملكية مشروع من القطاع العام إلى القطاع الخاص"¹، كما أنها " تعتبر عملية انتقال الملكية والإدارة التشغيلية للمؤسسات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص إما جزئيا أو كليا، ويمكن للقطاع الخاص أن يكون إما مؤسسات أو رجال أعمال أو شركات أجنبية"².

من جملة هذه التعريفات يمكن أن نستنتج أن الخصخصة تتمثل في زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الإنتاجية في المجتمع، بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه سنحاول تسليط الضوء على أثر هذه العملية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران:

لقد أفرزت الإصلاحات الاقتصادية المطبقة في الجزائر التي كانت تستهدف المؤسسة الاقتصادية بالخصوص باعتبارها المعيار الذي يعبر عن حقيقة تطور الاقتصاد الوطني ، نتائج تؤثر على هذه المنظمة سواء كانت النتائج سلبية أو إيجابية مباشرة أو غير مباشرة، داخلية أو خارجية عن طريق التأثير على الوظائف التي تقوم بها كالوظيفة الفنية(الإنتاج) والوظيفة المالية والوظيفة الاجتماعية (الموارد

¹ -Cf. www.souforum.com, Mars 2011

² -IBID

البشرية) ، وباعتبار وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التي تقوم بتزويد وترقية عامل إنتاجي مهم وهو الفرد، فإنها تسعى دائما إلى استثماره من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاجية وهو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة ومن خلال هذا تلبية رغبات الفرد العامل، وبما أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في محيط يتميز بالاستقرار فإنها هي الأخرى تتفاعل مع هذا التغيير خاصة الوظيفة البشرية حيث يمكن التأثير على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي لها.

لا شك أن الإصلاحات الهيكلية الأخيرة (الخصوصية) التي مست بصفة خاصة المؤسسة الاقتصادية نجمت عنها آثار تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون آثارا داخلية وخارجية أو تكون آثارا سلبية وإيجابية، كما يمكن أن تكون آثارا مباشرة أو غير مباشرة، ونظرا للتطور الذي شهده الفكر التسييري للمؤسسة فبعدما كان ينظر لهذه الأخيرة في البداية على أنها نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط الخارجي، وأنها تستطيع النمو بغض النظر عن التطورات التي تحدث خارج المؤسسة، مع الوقت أثبتت الأحداث والدراسات المتخصصة¹ في مجال تسيير المؤسسة أن هذه الأخيرة لا يمكنها الاستمرار ما لم تتفاعل معه، بذلك اعتبرت المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة جزئية تتفاعل فيما بينها وتؤدي إلى تحقيق أهداف من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للنظام.

على غرار هذا المفهوم فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تندرج في هذا السياق والدليل على أنها في كل مرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي إلا وكانت معنية به، وبما أن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا هو الآخر يتفاعل مع محيطه، فإنها هي الأخرى كانت معنية بهذا الإصلاح من حيث التأثير في محيطها الداخلي والخارجي، من خلال ما تقدم سنتحدث عن عنصر مهم أفرزته هذه الأخيرة (الخصوصية) داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ألا وهو تحقيق رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي للمؤسسة.

¹ -Kerebel Pascal, Management des risques, édition d'organisation EYROLLES ,Paris, 2009, Deuxième partie,

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة أزمات على مستوى التسيير ، الانتاج ، اليد العاملة المؤهلة أو مثلما يقال الرجل المناسب في المكان المناسب أدت إلى متغيرات في اقتصاديات الجزائر والتي انعكست بالسلب في موازينها الاقتصادية وخاصة ميزان المدفوعات، هذا ما أثقلها بالديون الخارجية ووضعتها أمام مصاعب في إدارة وخدمة الديون، وقد حاولت الخروج من الأزمة المالية بإتباع عدة أساليب، كإتباع سياسة تراكم متأخرات الدين والتوقف عن سداد أقساطه أو الاستجابة لنصائح صندوق النقد الدولي بإتباع منهج الموائمة والتكيف والاستمرار في خدمة الدين، أو إعادة جدولة الديون بمعنى إعادة ترتيب شروط سداد الدين الأصلي، والفائدة على الأقساط المستحقة ، كل هذا أدى بالدولة إلى توقيف الدعم الذي كانت تقدمه هذا ما أدى بالمؤسسات إلى الهلاك والإفلاس وتسريح موجة كبيرة من عمالها وبيع المؤسسات وخصصتها.

من هذا المنطلق فإن تسريح¹ العمال من العمل اعتبر مساس بلقمة العيش لهذه الفئة وفقدان لهويتها داخل المجتمع، هذا فيما يخص العمال المسرحين ، أما من لم تمسه هذه العملية داخل المؤسسة مجتمع البحث فإن هذا الإجراء يؤثر ايجابيا على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالتأثير على الفرد يكون من جانب رضاه عن العمل الذي يقوم به، وبالتالي تنمية مشاعر الانتماء التنظيمي للمؤسسة مما سيساعد على تحقيق الأداء الأفضل لها ، لأن الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي يعتبران من المعايير التي تبين مدى ولاء الأفراد العاملين لمؤسستهم، والقصد من الرضا هو " الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجته، فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا"² ، كما "يعبر الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق في عدة مجالات تكون موضعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه"³.

¹ - لمزيد من المعلومات حول تسريح العمال من المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة فواد نوار، المؤسسة في أزمة والثقافة العمالية، دراسة أنثروبولوجيا حول العمال المسرحين من ENTPL (1995-2000) وحول العمال المستخدمين الحاليين في تريفيلور، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، جامعة وهران، 2012، الفصلين الثاني والرابع.

² - سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1999، ص 401

³ - سيد خطاب عايدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 60

وقد تكون للعامل في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية العمومية موضع الإصلاح الاقتصادي هذه الحالة النفسية المعبرة عن السعادة من جراء إبقائه وعدم تسريحه مما ينعكس بالإيجاب على معدلات الإنتاجية البشرية أو إنتاجية العامل ، وهذا ما لمسناه بالفعل في مجتمع البحث حيث أكد بعض المبحوثين الذين عايشوا فترات التحويل والتغيير داخل مؤسساتهم رضاهم عن البقاء للعمل داخل هذه المؤسسة حيث اتفقوا على قول:

"نحن عندنا الحظ لأننا لم نخرج في التسريح الإرادي لذلك نحن مجبرون على العمل والرضا عنه، لأن فرص العمل قلت والشباب يعانون من البطالة ربي يستر الأيام المقبلة"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن أزمة الشغل في المجتمع أعطت بعدا آخر لشعور العمال بالرضا عن منصب العمل أو لقمة العيش على حد تعبيرهم رغم نقص عدة أشياء عندهم ورغم بعض المطالب لتحسين ظروف معيشتهم إلا أنهم راضون عن فرصة العمل التي وجدوها داخل هذه المؤسسة في حين يوجد شباب بطل.

إن رفع الإنتاجية من خلال تطوير الآلات أو الأجهزة وتحسين وتبسيط طرق العمل لا يكفي وحده، ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وجعله يشعر باهتمام المؤسسة به، وهو الجانب الذي تفتقد له معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، فهذا الإهتمام يترتب عنه آثار منها ارتفاع الإنتاجية؛ تحسين سلوك التعاون والانتظام في العمل، انخفاض معدلات التغيب، التقليل من الحوادث وإصابات العمل؛ نقص القلق الوظيفي، التخفيف من حدة الصراع بين العمال.

لعل هذا الإجراء (عدم تسريح العمال سواء أكان ذلك تحت وصاية القطاع العام أو عند خوصصته)، سيساهم في بداية الأمر إلى التوجه نحو تلبية حاجات الأفراد العاملين.

ونظرا للتطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في رؤيتها للأهداف المخططة فبعدما كان اتجاهها اجتماعي وهو مراعاة المصلحة الفردية حتى لو كان ذلك على حساب المؤسسة انتقل إلى اتجاه

اقتصادي تحكمه معايير اقتصادية كتقليل التكلفة موازاة مع زيادة الإنتاجية، بمعنى ذلك" يجب أن تكون أهداف وظيفة الموارد البشرية اقتصادية أكثر منها اجتماعية"¹، وهو التوجه الذي انتقلت إليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ففي مراحل الإصلاحات الأولى (إعادة الهيكلة المالية والعضوية)، كانت الدولة تولي اهتماما كبيرا إلى الناحية الاجتماعية للعمال لدرجة وصلت فيها المؤسسة إلى تحقيق خسائر مالية والاستمرار في تحمل تكاليف اجتماعية، وبعد دخولها في مرحلة جديدة تتعلق باستقلالية التسيير أطلق العنان شيئا فشيئا لترشيد تكاليفها والتخفيف من الأعباء الاجتماعية، ومع تطبيق الإصلاحات الأخيرة المتمثلة في خصصة الملكية والتسيير الذي انجر عنها التخلي عن العمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة والذي ينجر عنه مفهوم يعرف في أدبيات التسيير بالانتماء التنظيمي، وذلك للعمال المحنقظ بهم، الأمر الذي أدى إلى إفراز بعض السلوكات لدى العمال للحفاظ على منصب العمل في حال خصصة مؤسستهم كالتقرب من المسؤولين الكبار عن طريق الهدايا أو دعوتهم للغداء ، أو نقل الأخبار لهم عما يدور داخل المؤسسة وعن شخصهم... وهذا ما صرح به معظم العمال المبحوثين ففي مقابلة رقم (6)² صرح قائلاً:

"احنا هنا كل مرة نسمعوا حاجة جديدة عن الشركة على أنها ستباع لذلك لازم علينا نديروا كيما يحبوا حتى نستحفظوا بخبزتنا في كلتا الحالتين عند بيع الشركة أو ابقائها، المهم ننتظر كل شهر الأجر"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أهمية الاحتفاظ بمنصب العمل بغض النظر عن الطرق أو الوسائل المتاحة للعمال للإبقاء على وجودهم وكيانهم داخل هذا المجتمع وعليه فإن "الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين المؤسسة والفرد باستمرار العلاقة التعاقدية"³، وهو الشعور الذي يحس به الفرد العامل الجزائري الذي استثنى من التسريح أو الإحالة على البطالة، ما يثير فيه دافع الرغبة في بذل طاقته وإخلاصه للمؤسسة كنظام اجتماعي خاص في ظروف تناقض فرص العمل، الأمر الذي ينتج عنه تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة لاسيما أن بعض المؤسسات المخصصة أصبح جزء من رأس مالها

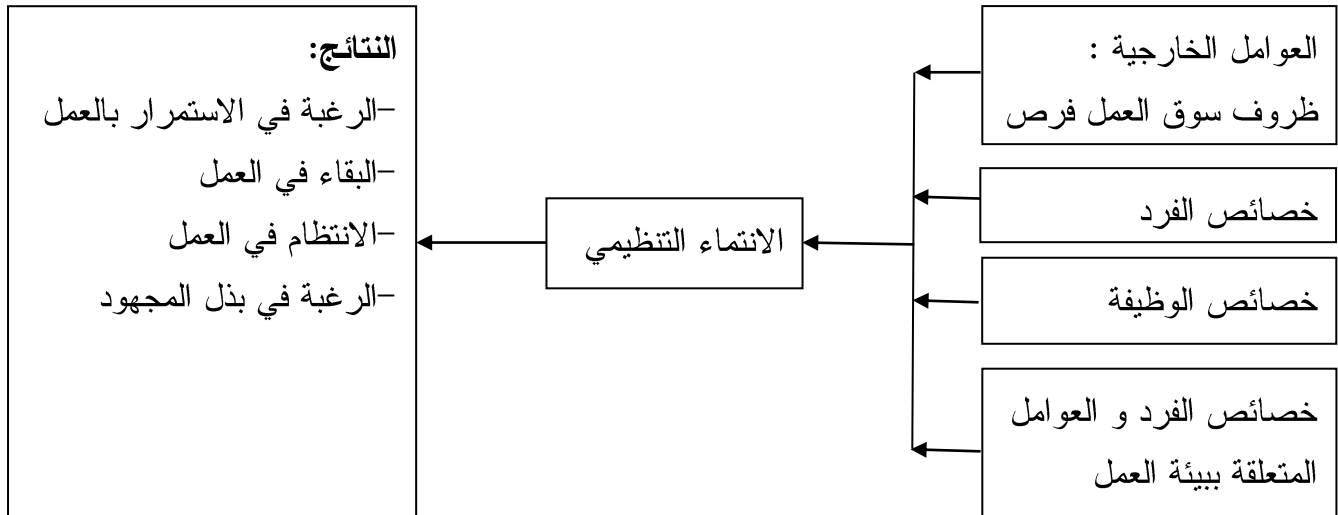
¹ -MEIGNANT Alin, Les compétences de la fonction ressources humaines, Edition Liaisons ,Paris,1995,p34

²-انظر جدول المقابلات

³ - سيد خطاب عايدة ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 71

ملكا للعمال، وهذا ما يجعلهم مستعدون لبذل جهود كبيرة والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، على غرار هذا العامل الذي يؤثر على الانتماء التنظيمي هناك عدة عوامل أخرى تؤثر في هذا الانتماء تتعكس في شعور يتولد لدى الفرد العامل يعبر عنه بحاجات يجب أن يلببها، ويمكن عرض هذه العوامل في الشكل الآتي:

مخطط رقم (2) يمثل العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي¹



من خلال هذا المخطط نلاحظ أن العوامل الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على درجة شعور الفرد بانتمائه إلى المؤسسة، حيث كلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الانتماء التنظيمي بالارتفاع، وبالنظر إلى تأثير هذا العامل على انتماء الفرد إلى المؤسسة فالأوضاع الاقتصادية بعد تطبيق إصلاحات هيكلية على المؤسسة تبين وجود نسبة كبيرة من البطالة نتجت عن تسريح العمال من مناصبهم، أما الفئة التي لم تسرح فإنه يتولد لديها الشعور بالانتماء والولاء لمؤسستهم.

¹ - المصدر: سيد خطاب عايدة ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق.ص72

II-2- تأثير هاجس البطالة في سلوك العمال:

طبقا لمنظمة العمل الدولية فإن العاطل عن العمل هو كل شخص قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى، تعتبر إذن البطالة ظاهرة ذات أبعاد مختلفة، فهي ظاهرة اقتصادية تبين وجود خلل في النشاط الاقتصادي، كما تعتبر في نفس الوقت ظاهرة اجتماعية لم لها من آثار اجتماعية على تركيبة المجتمع، ولعل البعدين الاقتصادي والاجتماعي للبطالة يزيدان من تعقيدها ويفرضان اعتماد وسائل تحليل متعددة لفهم طبيعتها وآثارها ومن ثم محاولة تحديد آليات التأثير فيها.

ولعل الغالب في تحليل ظاهرة البطالة هو اعتماد المقاربات الاقتصادية والاجتماعية من أجل فهم وتفسير الظاهرة، لذلك نجد أن العديد من الدراسات الاقتصادية تحاول فقط فهم الظاهرة من وجهة نظر محددة دون محاولة فهم العلاقات المعقدة والسببية التي تؤثر في البطالة وكيفية تغير الظاهرة نفسها في حالات عامة و خاصة أو الحالات النمطية، فمحاولة فهم الظاهرة وفق أبعاد مختلفة يساهم في دقة التحليل كما يؤدي إلى معرفة العلاقات المسببة للظاهرة وكيفية تغيرها ومن ثم أمكن طرح بعض التصورات النظرية والواقعية للبطالة انطلاقا من تحليل معمق، من هذا المنطلق سنحاول تفسير العلاقة بين البطالة ومدى تأثيرها في تصرفات العمال الجزائريين، انطلاقا من التساؤل حول ما إذا كان هاجس البطالة وانخفاض فرص العمل في السوق يساهم في إفراز سلوكيات ايجابية أو سلبية لدى العمال.

II-2-1 أنواع البطالة¹:

1- البطالة الهيكلية: تنتج بسبب التغيرات الهيكلية في تنظيم الاقتصاد الوطني وعدم التوافق بين فرص العمل المتاحة والمؤهلات وخبرات الأفراد الراغبين في العمل والباحثين عنه.

¹ - ناجي بن حسين، البطالة وسياسة التشغيل في الجزائر، مقال تم نشره في " مجلة الاقتصاد والمجتمع الصادرة عن مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع"، العدد الأول، 2002

2-البطالة الاحتكاكية: تنتج عن نقص المعلومات لدى الباحث عن العمل ولدى أصحاب الأعمال الذين تتوفر لديهم فرص العمل.

3-البطالة الدورية(الظرفية): تنتج عن الظروف والأزمات الاقتصادية، هذا النوع من البطالة نجده داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تضررت من الأزمة الاقتصادية والمالية ، مما أدى ذلك إلى تسريح العمال أو إبقائهم تحت شروط اعتبرت بالنسبة للعمال المبحوثين شروط تعجيزية لكن ما هون الأمر عليهم صعوبة إيجاد منصب عمل قار داخل مؤسسات أخرى، هذا ما تم تأكيده من خلال المقابلات التي اجريت مع المبحوثين الذين فاقت مدة عملهم العشرين سنة حيث أجمعوا على أن هناك صعوبة في إيجاد عمل خارج هذه المؤسسة الأمر الذي جعلهم يرضخون -حسبهم- إلى ظلم وتسلط المسؤولين عنهم، حيث استشهدوا بأمثلة حول عمال تم تسريحهم سنوات التسعينيات الذين يعيشون في بطالة رهيبة بغض النظر عن ممارستهم لبعض الأعمال كبيع بعض الملابس على أرصفة الشوارع في المدينة الجديدة، لكنهم يضيفون أن هؤلاء يعيشون دائما في خوف من رجال الامن الذين في كل مرة يأخذون من هؤلاء العمال المسرحين الأشياء التي يبيعونها ويقومون بمصادرتها، الأمر الذي خفف من شدة التذمر لدى العمال الذين لا يزالون يمارسون عملهم داخل مؤسسةTPLفرع تريفييلور وهران، لهذا نجد أن مثل هذا النوع من البطالة يؤثر في سلوك العمال من حيث الاكتفاء بما هو موجود عن طريق إجراء مقارنات مع ما يجري خارج مؤسستهم.

4-البطالة المقنعة: تتمثل بحالة من يؤدي عملا ثانويا لا يوفر له كفايته من سبل العيش، أو أن بضعة أفراد يعملون سوية في عمل يمكن أن يؤديه فرد واحد أو اثنان منهم، وفي كلا الحالتين لا يؤدي الشخص عملا مناسباً مع ما لديه من قدرات و طاقة العمل.

II-2-2 أسباب البطالة:

1- تدخل الدولة في السير العادي لعمل السوق الحرة خاصة فيما يخص تدخلها لضمان الحد الأدنى للأجور، إذ أن تخفيض الأجور والضرائب هما الكفيلان بتشجيع الاستثمار وبالتالي خلق الثروات وفرص العمل.

2- استناد الاقتصاد الجزائري على قطاع المحروقات والباقي لا يمثل سوى 2 % من الميزان التجاري.

3- عزوف الرأسماليين عن الاستثمار إذا لم يؤدي الإنتاج إلى ربح كافي يلبي طموحاتهم.

4- التزايد السكاني.

5- التزايد المستمر في استعمال الآلات وارتفاع الإنتاجية مما يستدعي خفض مدة العمل وتسريح العمال.

6- الأزمة الأمنية التي عصفت بالبلاد وأدت إلى تراجع مستوى الاستثمار الداخلي أو القادم من الخارج والذي يعتبر من أهم العناصر للقضاء على البطالة.

بالعودة إلى التساؤل المطروح آنفا فإن عملية الإصلاح الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية مقرونة بعملية التسريح، وتساؤل حماية الشغل التي كان القطاع العام يتكفل بها شيئا فشيئا مع تحول مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي لا يقبل تشغيل أعداد زائدة من العمال والإطارات، فالمؤسسات العمومية كانت تلعب دورا اجتماعيا له أهمية كبيرة طيلة الفترة الممتدة من السبعينيات إلى أواخر الثمانينات من القرن العشرين خاصة على مستوى الشغل، ومع بداية القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات سنة 1988، الذي يهدف إلى تشجيع المؤسسات على العمل وفق قواعد التسيير الخاص والذي يسمح للمسيرين تسيير مؤسساتهم خارج التدخل المباشر للدولة في نشاطاتها قل هذا الدور الاجتماعي¹، وإذا كانت عملية التصحيح مكنت من استرجاع التوازنات الاقتصادية الكلية فإن الأوضاع الخاصة بالتشغيل تدهورت

¹ -ABDELADIM Leila, *Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du Maghreb*, les éditions internationales, Paris ,1998, p 241

بانظام "فغياب الاستثمارات الجديدة التي تخلق مناصب عمل جديدة والتي لها شأن من جانب المؤسسات العمومية أو الخاصة إلى جانب التسريح للأجراء على إثر عمليات إعادة الهيكلة وحل المؤسسات، كلها عوامل ساعدت على تفاقم البطالة التي تزايدت نسبتها ، فكانت النسبة إلى غاية 1985 17% وارتفعت إلى 30% في السداسي الأول من سنة 1998".

وفي تقرير أعده المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1999 يوضح أن معدل البطالة حسب الديوان الوطني للإحصائيات قارب 32%، وفي دراسة أجراها كلاوس أندز بعنوان "توقعات سوق العمل في الجزائر"¹ ، فإن معدلات البطالة المقدرة إلى سنة 2003 في ارتفاع دائم سواء في حالة النمو المرتفع الذي سوف يحققه الاقتصاد الوطني، أو المنخفض والجدولين التاليين يبينان تطور معدلات البطالة في كلا الحالتين²:

جدول رقم (2) يوضح تطور معدل البطالة حسب النمو المرتفع

تنبؤات الدراسة %						تقديرات %			
2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
30.4	30.0	29.5	29.1	28.7	28.4	28.3	28.0	28.1	معدل البطالة

¹-ملاحظة: لقد تم إدراج هذه الدراسة قصد ربط المعطيات فيما بينها لأن البطالة تم إبراز معالمها ابتداء من التسعينيات وإعطاء أهم التنبؤات حول زيادتها أو نقصانها في الألفينيات

²-صندوق النقد الدولي "مقتبس من دراسة غير منشورة"، صندوق النقد الدولي، 1996، تحت عنوان "توقعات العمل في الجزائر"، ص 159-16

جدول رقم (3) يوضح تطور معدل البطالة حسب النمو المنخفض

تنبؤات الدراسة %						تقديرات %			
2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
32.5	31.6	30.8	30.0	29.3	28.6	28.3	28.0	28.1	معدل البطالة

لقد كان لبرنامج التصحيح الهيكلي (إعادة الهيكلة) للقطاع الاقتصادي نتائج وخيمة على الجبهة الاجتماعية منها تزايد معدل البطالة نتيجة لعدم وجود استثمارات جديدة، تدفق سنوي للشباب الحاملين للشهادات إلى جانب تسريح العمال بفعل حل مؤسساتهم، فقد بلغ عددهم إلى جوان 1998 حوالي 213 ألف عامل مسرح، "بالإضافة إلى ذلك عرف مستوى المعيشة تدهورا كبيرا، نتيجة لتحرير الأسعار حتى عام 1996، ثم عرفت القدرة الشرائية نوع من الاستدراك بدءا من سنة 1997 بفعل انخفاض معدل التضخم، رغم ذلك وبفعل آثار التسريح فإن 4 ملايين شخص يعيشون ما دون الفقر"¹.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن معدل البطالة كان في نمو وارتفاع مستمر منذ أحداث أكتوبر 1988، بالرغم من كل التدابير والإصلاحات التي قامت بها الدولة، لكن هذه التغييرات والإصلاحات برزت في الميدان السياسي أكثر منها في الميدان الاقتصادي مما حتم على رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد تغيير الحكومة، جاءت حكومة مولود حمروش أساسا بتكريس وتجسيد استقلالية المؤسسات في الواقع، وإدخال آليات نظام السوق بالنسبة للمؤسسات، وإعطاء المبادرات والحريات للمؤسسات من أجل التكيف مع الواقع الاقتصادي والاجتماعي الجديد، واستخدام مقاييس التسيير السليم، وتحرير قدرات الموارد البشرية من

¹ - أنظر: بوزيدي عبد المجيد: تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.

أجل الاستخدام العقلاني للإمكانيات والطاقات المتاحة وبالتالي رفع المردودية وتحقيق الفعالية مما يسمح بالقضاء على أساليب الرداءة.

من أجل تكريس ذلك ميدانيا تم صدور مجموعة من القوانين¹، التي كانت تهدف إلى التوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق ثم عزز ذلك بصدور قانون النقد والقرض رقم 10/90 المؤرخ في 14/04/1990، وقانون توجيه الاستثمارات رقم 12/93 المؤرخ في 05/10/1993.

لكن رغم هذه الإصلاحات فقد واجهت المؤسسة الاقتصادية العمومية الصناعية صعوبات جمة يتمثل جوهرها في رفع خيالي لأسعار المنتجات من قبل مسيري المؤسسات الاقتصادية العمومية دون محاولة تقليل التكاليف ورفع الإنتاجية الأمر الذي أدى إلى استياء في وسط فئات الجماهير الواسعة التي لم تفهم المغزى الحقيقي للإصلاحات، فبقيت متخوفة منها، إلى جانب استمرار الذهنيات والعقلييات السابقة في هذه الفترة، كما صاحب هذه الإصلاحات تطورات أمنية خطيرة أدت إلى المساس بالكثير من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية العمومية، الأمر الذي جعل الاقتصاد الوطني يعاني من اختلالات كثيرة وهذا ما وقفنا بالفعل عليه داخل مؤسسة مجتمع البحث TPL فرع تريفيلور وهران، أين لاحظنا ورشات شبه فارغة من الموارد المادية والبشرية، بمعنى أنها أصبحت هياكل جوفاء يخاف الفرد الدخول إليها، أما ما هو متبقي من الورش فهو في غرفة الإنعاش، آلات قديمة بالرغم من تجديدها حسب المسؤولين عدة مرات، عمال مظهرهم الخارجي يوحي بالخوف من أي شيء بمعنى الخوف من الحديث مع أي شخص غريب تم اعتباره جاسوسا لصالح إدارة المؤسسة، فبقدر ما حاولنا التقرب منهم إلا ووجدنا حاجز من نظرات الريبة والشك هذا في بداية الأمر ، لكن بمجرد الحديث إليهم وشرح مهمتنا تم الترحيب بنا والإجابة على معظم

¹ - مجموعة القوانين المتمثلة فيمايلي:

-القانون رقم1/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بإعادة توجيه المؤسسات الاقتصادية العمومية.
-القانون رقم2/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بالتخطيط.
-القانون رقم3/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة.
-القانون رقم 25/88 المؤرخ في 12/07/1988 المتعلق بتوجيه الاستثمار الخاص.
-القانون رقم29/88 المؤرخ في 19/07/1988 المتعلق بإعادة تنظيم احتكار الدولة للتجارة الخارجية.
-القانون رقم 12/89 المؤرخ في 05/07/1989 المتعلق بالأسعار والمنافسة.

استفساراتنا، وكان السؤال المتعلق بالعمل وسوق الشغل قد فجر مكونات العمال المبحوثين، حيث صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (3)¹ قائلا:

" واش من خدمة راكي تتكلمي عليها ، ماراكيش تنظري واش راه
صاري في البلاد الناس راهي تقتل في روحها بالنار على الخدمة،
راهم يحرقوا في روحهم والبلاد ما جايبة خبر حشيشة وكلاها حمار"

ويضيف مبحوث آخر مقابلة رقم (10)² قائلا:

" أنا نفضل يقتلونني وما نخرج من خدمتي الدعوة صعابت وكل ما طرقت
باب إلا وزاد نغلق لوكان غير يتركونا في بلايصنا اصبحنا نخاف حتى
من الهدرة غير باش نحافظو على لقمة العيش لديارنا"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ مدى التخوف من التسريح من العمل نتيجة لاحتكاك العمال بالمجتمع ومعرفة ما يجري فيه من أحداث ففي قول "الناس راهي تحرق روحها" دلالة على تأزم الأوضاع بالرغم من الإصلاحات الكبيرة وسياسات وبرامج ومخططات التشغيل- باختلافها- المنتهجة من قبل الدولة ، إلا أن الأمور في نظر المجتمع لا تزال تتفاقم بسبب ضعف الدخل ، قلة فرص العمل وازدياد ارتفاع أسعار المواد الغذائية خاصة مع بداية سنة 2011 ، ومع اندلاع ثورات الخبز كما سميت في بعض الدول العربية، الأمر الذي أعطى صورة سلبية حول ما يجري داخل البلاد (الجزائر) مما ساهم ذلك في خلق سلوكيات داخل المؤسسة محل البحث والدراسة لدى عمالها الذين يرون من تأزم أوضاع المعيشة وكثرة الإضرابات دليل على فقدان منصب العمل ، الأمر الذي يجعلهم يعملون كل ما في وسعهم -على حد تعبير المبحوثين- على الحفاظ على هذا المنصب بتحليل الرشوة، الاعتماد على السحر والشعوذة، حيث

¹-انظر جدول المقابلات

²- انظر جدول المقابلات

وفي قول معظم المبحوثين تم القول بأن "الحاجة تبرر الوسيلة وأن الاعتماد على الرقاة¹ أصبح أمر ضروري للحفاظ على منصب عملهم".

أيضا من خلال التصريح الأول والثاني نلاحظ تغلب لغة العنف في خطابات العمال، أين أصبح العمال يفضل الموت أي يقتل نفسه او يحرقها على أن يضيع منصب عمله، بمعنى أن العامل أصبح متأثر بما يجرى داخل البلاد وخارجها فحرق النفس أو كما تسمى ثورة البوعزيزي (الشاب التونسي بوعزيزي الذي حرق نفسه بسبب البطالة عام 2011) أصبحت موضة الوقت الراهن إما أحصل على شيء أو احرق نفسي خاصة فيما يخص العمل هذا على المستوى الخارجي ، أما على المستوى الداخلي فالعامل جزء لا يتجزأ من المجتمع الجزائري ونحن نعلم الظروف الأمنية الصعبة التي مرت بها الجزائر أواخر القرن العشرين لذلك فقد تأثرت نفسيته وبالتالي تصرفاته وسلوكه بهذه الاوضاع الصعبة من خلال استعماله لعبارات لا تخلوا من كلمات القتل ، الحرق، الشعور بالكره والمقت اتجاه الآخرين خاصة المسؤولين عن العمل.

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية أصبحت تعاني من آثار داخلية وخارجية تتمثل الأولى في ارتفاع معدل دوران العمل نظرا لنمط التوظيف الذي تتبعه المؤسسة، حيث نظام التعاقد هو الذي يميز إجراءات التوظيف، وكذلك راجع للتسريح المكثف للعمال، وهذا ما يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لا يساعدها على تقييم أداء الأفراد الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب أن تقوم عليها أي منظمة.

أما الآثار الخارجية التي تظهر جليا في محيط المؤسسة فتأثيراتها لا تقل حدة عن الآثار الداخلية، وتكمن أساسا في اشتداد البطالة، هذه الظاهرة التي لا يخلو منها أي بلد ولكنها تفاقمت في الجزائر بفعل الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة، وهي ما جعلت سوق العمل يشهد اختلالات أكبر، هذا ما يزيد في

¹-الرقاة: هم أشخاص يعملون بقراءة القرآن على المسحور لفك السحر عنه أو طرد الجن المتلبس به.

انخفاض القدرة الشرائية التي تعتبر الأثر الخارجي الثاني، حيث تبقى الأجور الحقيقية منخفضة بسبب ارتفاع الأسعار مقارنة بارتفاع الأجور الإسمية الممنوحة ، وللتخفيف من حدة البطالة طبقت عدة برامج مثل برامج التشغيل المأجور بمبادرة محلية، والأشغال ذات المنفعة العامة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة، وعقود ما قبل التشغيل، وبرنامج إنشاء المؤسسات المصغرة، وكذلك برنامج القروض الصغرى، إلا أن هذه الإجراءات لا تكفي لحل مشكلة البطالة وخاصة على المدى الطويل.

II-3- تأثير الأبعاد الاجتماعية والثقافية والسياسية في سلوكيات العمال:

إن ما يزيد في تدهور الوضع الاقتصادي العام تلك التأثيرات السلبية التي تمارسها الجوانب السياسية والاجتماعية والأمنية بحيث تغذيها وتزيد من درجة تعقيدها، فتدهور القدرة الشرائية لدى شريحة العمال الناتجة عن الإصلاحات الأخيرة (إعادة الهيكلة، خصوصية المؤسسات العمومية)، ودخول عمالة¹ جديدة إلى سوق العمل ، الأمر الذي ينقص من قدرتهم الشرائية بدرجة كبيرة، وأمام هذا الوضع الخطير كيف يمكن للعامل الذي يتقاضى أجرا لا يمكنه من إشباع حاجياته الفيزيولوجية أن يتولد لديه حافز الإنتاج والإبداع، هذا الوضع الذي لا تستطيع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التحكم فيه، وإنما تستطيع معرفة أسباب هذه الحالة من أجل اتخاذ التدابير على الأقل تخفف من حدتها، والتخفيف كذلك من شدة عدم رضا العامل على تردي مستواه المعيشي.

من هذا المنطلق نلاحظ أن ما يميز هذا الجانب من الأزمة الراهنة هو "الاختلال الحادث في سلم المعايير والقيم التي تحكم وجود المجتمع وتنظيمه وتسييره بما هو مجموعة من العلاقات ذات الطابع المؤسسي تخضع لقواعد تحظى بالاتفاق النسبي للأفراد والجماعات"²، ويتجلى ذلك الاختلال القيمي بحدة في غياب إطار مرجعي يمثل قاعدة مقبولة لبلورة نماذج الفعل وأنماط السلوك والعلاقات، وفي الوقت

¹- عمالة: اليد العاملة الجديدة من مختلف شرائح المجتمع سواء أكانت ذات مستوى تعليمي أم لا بالإضافة إلى اليد العاملة الأجنبية خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية الآتية من بلدان آسيا كالصين مثلاً.

²- العياشي عنصر ، سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 43

نفسه معيارا لتقييم تلك النماذج والأنماط الفعلية مقابل نموذج قيمي وصولا حسب عنصر العياشي إلى تحقيق توزيع فعال للجزاءات المستحقة في كل حال ووضع.

تبدو هذه القضايا بوضوح أكبر في مجال الممارسة من خلال تدهور قيم العمل والأداء الفعال والفعالية والكفاءة... هذا ما لاحظناه مباشرة في مجتمع البحث حيث نجد عمال لا مبالين، تعساء حسب تعبيرهم لا يقدرّون على التأقلم مع هذه التحولات الجديدة التي طرأت على مفهوم العمل، وعلى أساليب القيام بما هو مطلوب منهم، ظروف عمل غير لائقة، لا يجدون مكان نظيف للغذاء أو العشاء، الأمر الذي ساهم في نفسي قيم لأخلاقية بالمفهوم العملي، أي أن العامل أصبح لا يكثرث لما يدور حوله حتى لو تعطلت آلة الإنتاج أمامه لا يبلغ المسؤول المباشر عنه، حتى يلاحظ ذلك بنفسه، مما ساهم أيضا في انتشار أمراض نفسية كالكراهية، الغيبة وأمراض اجتماعية أيضا كتحويل الرشوة ونقل الأخبار ونشر الإشاعات حول أي أمر ، المهم في ذلك أن العامل تجاوز فكرة المؤسسة من حقي وحق أولادي، إلا أنها أصبحت خاصة بالمسؤول الأول وحاشيته على حد تعبير أحد المبحوثين والذي أجمع على رأيه معظم أفراد العينة في مقابلة رقم (15)¹:

" راني نجي (أتي) للعمل غصبا عني لخاطرش ما عندي عليه وين

خاصة من الخدمة راهي غالية لو كان ما نخدمش الدار ياكلها الجوع "

ويضيف قائلا:

"راكي تشوفي بعينك ماكين ضوء ولا ماء و حاشاك حتى هذيك الجهة

(المرحاض) ماتقدريش تدخل ليها وكي نتكلموا يديرونا بين عينيهم ويقولوا

علينا نتاع مشاكل تظني أن هذي الشركة نتاع والديهم هو ما اللي ابناوها".

¹-انظر جدول المقابلات

في إشارة منه إلى أن سوء المعاملة من قبل المسؤولين زادت الطين بلة بمعنى أن قيمة العمل تغيرت، والعمل بشكل إيجابي وأداء فعال وبمردودية أعلى لم تصبح واردة لدى هؤلاء العمال، بالرغم من أنها عناصر قيمية أساسية لقيام مجتمع مؤسس على الاستغلال الرشيد لموارده البشرية والمادية.

لا بد حسب مجموعة من الباحثين والمختصين أمثال علي الكنز وعنصر العياشي من تأكيد الجانب الاجتماعي والثقافي للأزمة بأنها ترتبط في جزء كبير منها بعجز المجتمع عن تحقيق الانتقال من وضعية تقليدية متميزة بسيطرة بنى اجتماعية قائمة على روابط الانتماء لمجموعات تضامنية محدودة في الزمان والمكان، تحدد هويتها عوامل مثل القرابة والدين واللغة في عزلة عن التفاعل مع المحيط، ومواجهة التحديات والضغوط التي يفرضها وسط ثقافي متنوع ومتجدد في تكوينه وتعايره ومرجعياته.

كما يتجسد البعد الاجتماعي للأزمة في فشل المؤسسات الاجتماعية وعجزها عن أداء دورها ووظيفتها بفعالية، بما في ذلك الأسرة والمدرسة، ومنظومة التكوين والتعليم عموماً، هناك "مظهر آخر يتجلى فيه البعد الاجتماعي للأزمة ويتمثل في اتساع فجوة التفاوت الاجتماعي بين الفئات والشرائح المختلفة، وتزايد درجة الاستقطاب التي تعرفها بنية المجتمع، بخاصة أن هذا التفاوت يفتقد أسساً مشروعة إذ يقوم على مجموعة عناصر تعتبر موضع احتجاج ومعارضة من قبل الغالبية الفاعلة في المجتمع عمال، إطارات، بقية المجتمع المدني، لأنه ارتبط بالتشكيل السريع لثروات ضخمة وبطرق مشبوهة وغير مشروعة كالمضاربة واختلاس الأموال العمومية..."¹، هذه الفكرة وجدناها مجسدة بالفعل لدى مجتمع البحث الذي بين امتعاضاً مما هو حاصل من تحولات داخل المجتمع حيث يشعر العمال بعدم المساواة واللاعادل حسب تعبيرهم إذ يقول أحد المبحوثين مقابلة رقم (17)²:

"أصبحت كي ننظر للناس من ورائي وعندهم كل شيء نغير منهم وتمنيت

لوكان يقولوا لي شا راهم يديروا باش ندير كيفهم لأن الدراهم هوما كل

¹- العياشي عنصر ، مرجع سابق، ص45
²- انظر جدول المقابلات

شيء الآن يرجعوا عندك كلمة وهيبة أكثر من أي حاجة أخرى"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن العامل أصبح يدور في دوامة المال من لديه أكثر يحظى بنفوذ أكثر وكلمته تكون مسموعة، في حين أن شريحة العمال حسبه محرومة باقية في مكانها ، الأمر الذي ولد ظواهر مرضية أخرى كالحسد والغيرة وتمني زوال النعمة من يد الغير، نتج عن كل ذلك رفض مزدوج للتفاوت الاجتماعي الحاد الذي يميز بنية المجتمع منذ منتصف الثمانينات أولاً لما يرتبط به من شعور بالظلم واللامساواة، وعدم تكافؤ الفرص مهما كانت المبررات والمسوغات الثقافية والإيديولوجية، ثانياً وحسب دائماً عنصر عياشي قيام ذلك التفاوت على أسس غير مقبولة اجتماعياً وثقافياً، مما يعني عدم خضوعها لضوابط مهما كان مصدرها وطبيعتها.

أما من الناحية السياسية بالإضافة إلى كل ما سبق نلاحظ أن هنالك سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميزان بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تؤخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار وبالتالي مشاركة المستويات السفلى في عمليات اتخاذ القرار (الورشة، القسم ، الوحدة، المؤسسة)، فالمبدأ الأساسي لكل مشاركة ليس الحوار حول الأهداف الكبرى فحسب كما يقول كروزي بل هو التفاوض حول تسيير وإدارة شؤون الحياة اليومية في أماكن العمل، والمفاوضة المقصودة هنا تمثل ممارسة يومية تضع توازن المؤسسة وأسلوب تسييرها موضع الاختبار باستمرار، ولكنها مفاوضة تستحق المغامرة بقبولها وممارستها لما تفتحه من آفاق واعدة أمام جميع الأطراف للتطور والتقدم.

وعليه فإن جميع الأبعاد الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية تعمل مع بعض في التأثير على سلوكيات العمال وتصرفاتهم بغض النظر عن مستواهم العلمي أو الاجتماعي أو حتى المنصب الذي يشغلونه.

خاتمة:

جاءت الأزمة بكل أبعادها نتيجة لاعتماد المجتمع في تطوره الاقتصادي والاجتماعي على منظومة اقتصادية ريعية، ذلك أن أكبر جزء من ثروته مصدرها عائدات المحروقات، الأمر الذي يقلل من مكانة المؤسسة كوحدة لإنتاج القيم الاقتصادية في شكل سلع وخدمات، محولا إياها إلى وحدة لتوزيع الثروة الريعية على مختلف الفئات الاجتماعية، وما دامت المؤسسة الاقتصادية العمومية لم تشكل لحد الآن باستثناء حالات محددة قاعدة أساسية لإنتاج الثروة فإن تسييرها وإدارتها لم تخضع في يوم من الأيام لمبدأ النجاعة الاقتصادية والتي لم تشكل هاجسا لدى المسيرين إطلاقا مادام بقاء المؤسسة والامتيازات التي توفرها مرتبنا بمصادر أخرى غير العمل المنتج للقيم المساعدة على تبني نظم سلوكية ايجابية لدى معظم العمال والفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة باختلاف نشاطها وأهدافها.

كما أظهرت أحداث أكتوبر عيوب الأسلوب التنموي المتبع حيث أجبرت السلطات على الاعتراف علنية ولأول مرة بالصعوبات الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها الجزائر وبأخطاء الماضي، الأمر الذي يحتم إدخال المشاكل المطروحة، كما أظهر انخفاض عائد العملة الصعبة عيب أسلوب التنمية المتبع، فإقامة الهياكل وبناء المصانع لا يكفي لوحده إذا لم تكن هناك فعالية اقتصادية تؤكد على الاستخدام الحسن لعناصر الإنتاج " وللمحافظة عليها لا بد من اتخاذ إجراءات وأدوات تسمح بالانتقال إلى أسلوب التنمية المكثف الذي يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك يتطلب لا مركزية في الأعمال والسلطات من أجل تحرير المبادرات وتسريع النشاط"¹.

لذلك فالأزمة الاقتصادية التي مست العالم أجمع ألقت ببعض من سلبياتها على الاقتصاد الجزائري الذي شهد تدهورا كبيرا في مختلف القطاعات خاصة الصناعية منها ، أين غلقت المؤسسات وسرح عمالها، أما العمال الباقون داخل المؤسسات التي لم تغلق بعد فهم يعانون من تدهور الأوضاع المهنية هذا ما لاحظناه

¹ -Cf. BOUZIDI Almadjid, 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne, imprimerie de l'APN, Alger,1988

داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران حيث تم غلق¹ ورشتين مهمتين -"الفرن والمصفحة"- اللتان كانتا تشغلان عدد كبير من العمال ، الذي بموجبه تم تسريح عدد هام من اليد العاملة أما ما تبقى منها فكما ذكرنا أعلاه فإنها تعاني من سوء ظروف العمل ، كنقص الإنارة، أماكن تغير الملابس والأكل غير نظيفة، عدم ارتداء العمال لملابس العمل وكل مستلزماته... الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعاني من مشاكل في مختلف المجالات المادية والمالية التي انعكست بالسلب على تسيير اليد العاملة بها ، مما ساهم ذلك في اتساع الفجوة بين المسيرين وعمال التنفيذ ، بعدم رغبة احتكاك كل منهما بالآخر تجسد في سلوك التفاوضي عن الأخطاء من قبل المنفذين وسلوك عدم تتبع العمل والعمال من قبل المسؤولين ، يرجع هذا إلى انتشار كلام وإشاعات حول غلق المؤسسة ، مما ترتب عن ذلك قيمة تخطي راسي وتقوت بمعنى أن الكل أصبح لا يكثر بما يقوم به الآخر إلا في موضع واحد وهو المحافظة على منصب العمل بشتى الطرق.

ولأن المؤسسة (المنظمة) تمثل نسقا اجتماعيا مفتوحا فإن هذه الأخيرة لا يحدد تفاعلات العاملين فيها فقط عناصرها الداخلية، بل أيضا اعتبارات عديدة مصدرها بيئتها الخارجية -مجال نشاطها- خاصة منها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، لدى نجد أن الظروف المتذبذبة التي يعيشها الاقتصاد الوطني بشكل عام تؤثر على السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية العمومية بما فيها المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL وبالتالي تؤثر في سلوك عمالها من حيث تغيير الذهنيات من جهة وطرق المعاملة والتعامل من جهة أخرى إذ أن العامل يعتبر حلقة الوصل بين المجتمع والمؤسسة، وبالتالي يعرف ما يجري على مختلف الأصعدة خاصة تلك المتعلقة بالجانب المادي له.

¹ - انظر نوار فواد، المؤسسة في أزمة والثقافة العمالية: دراسة أنثروبولوجية حول العمال المسرحين من ENTPL (1995-2000) وحول المستخدمين الحاليين في تريفيلور، مرجع سبق ذكره، القسم الثاني، الفصل الرابع، تحدث هذا الأخير بشكل موسع عن الأزمة واثرها على اليد العاملة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الصناعية، وما انجر عنها من تبعيات في مقدمتها تسريح العمال.

وباعتبار أن العالم أصبح قرية صغيرة يحكم التطور الهائل في أجهزة الاتصال فإن كل ما يحدث فيه من أمور وأزمات مختلفة في مقدمتها الأزمات الاقتصادية خاصة الأخيرة منها الأزمة المالية لسنة 2008 "أزمة العقار"، ساهمت في انتشار جو من الخوف والريبة لدى العمال داخل هذه المؤسسة TPL التي أعتبر عمالها "المبجوثين" أن الجو غير المستقر أصبح يهدد كياناتهم وتواجههم داخل المصنع، بمعنى أن المؤسسة ستخصص أو تغلق وبالتالي تقوم بتسريح عمالها الأمر الذي في السنوات الأخيرة من القرن الماضي (القرن 20)، الأمر الذي أثر في نفسياتهم وبالتالي في سلوكهم وتصرفاتهم التي تجسدت كما ذكرنا آنفا في سلوك الحفاظ على منصب العمل بشتى الطرق بمعنى الغاية تبرر الوسيلة، خاصة لأولئك الذين تقترب فترة عملهم من النهاية، أي اقتراب سن التقاعد لديهم.

لدى فإننا نلاحظ أو كنتيجة توصلنا إليها في هذا المجال أن مختلف الأزمات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر كان لها الأثر البالغ على تصرفات وسلوكات العمال داخل المؤسسة مجتمع البحث فإجراء المقارنات بين مختلف الفترات التسييرية خاصة الاشتراكية منها من قبل العمال ماهو إلا دليل على وعي العمال بشكل كبير بما يحدث وما يهدد كياناتهم كشريحة عمالية.

مقدمة:

يكثُر الحديث في مواقع العمل عن الثقافة التنظيمية، تلك الكلمة الغامضة التي تميز بيئة العمل عن غيرها والتي تعتبر من الأسئلة الأساسية المثيرة للجدل لدى أصحاب الاختصاص وأعضاء المنظمات والمؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي البيئة غير المادية التي تحيط بالفرد في مكان العمل بشكل مستمر، وبالرغم من أنها عنصر بالغ الأثر في تكوين الشعور بمتعة العمل وتحديد طبيعة العلاقات ومسيرة العمل إلا أنها تبقى أمراً غير محسوس يشعر به الفرد العامل ولا يمكن أن يراه إلا من خلال مظاهر محددة تطبع مكان العمل.

ظهرت المقاربة الثقافية داخل المؤسسة بعدما بدأ علماء الاجتماع في طرح مفاهيم اعتقدوا أنها محددة لاستمرارية المؤسسة كالولاء، الانتماء، الثقافة والواقع أن البداية كانت مع أبحاث التون مايو Elton Mayo في تجاربه الشهيرة في معمل هاورثون¹ Hawthorne بشيكاغو، حيث بين أن العلاقات الإنسانية هي التي تفسر تطور الإنتاجية لا تحسين ظروف العمل، يمكن أن نتبين أن الهدف الرئيسي لمؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية هو "الاهتمام بحاجيات الفرد العامل وتجاوز السلبيات التي خلفتها التaylorية"² باعتبار أنها تركز على مبدأ التنظيم العلمي للعمل وتعطي أولوية للأبعاد التقنية والاقتصادية، أي تحبذ الربح بشروط أحيانا غير إنسانية، ومن ثم تشريك العامل في تنظيم سير العمل، في هذا الإطار تنامي استعمال مصطلح المشاركة والاندماج كشرط ضروري للرفع من المردودية سواء من خلال أعمال كورت لوين K. Lewin الذي أكد على مصطلح المشاركة أو التون مايو Elton Mayo الذي أكد على مصطلح الاندماج الأمر الذي أدى إلى انتعاش التيار التفاعلي من خلال أعمال هؤلاء التي جاءت في إطار

¹ - هي تجارب قام بها التون مايو في معامل Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية من سنة 1927 إلى سنة 1932 وقد ساهمت هذه الدراسة في تفسير النظرة السائدة التي تعطي الأهمية إلى الظروف الفيزيائية فقط وبينت أهمية الاتجاهات والعلاقات في التنظيم غير الرسمي وجماعات العمل ويمكن تلخيص نتائج أبحاث التون مايو فيمايلي:

العمل نشاط جماعي
الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة إنتاجيتهم
العامل شخص تتحكم في اتجاهاته وسلوكه المطالب الاجتماعية
تمارس الجماعات التلقائية أو زمر العمال ضيقا اجتماعيا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد
يمكن الرجوع في هذا الإطار لا الحصر إلى د. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990

² -Limbart Daniel , A propos du post taylorisme sociologie du travail n° 1/93 , 63-74

وضعي امبريقي لتؤكد مقولة المشاركة الجماعية، من هذه الناحية فإن بروز مصطلح "ثقافة المؤسسة" يأتي كأحدى نتائج الأزمة التaylorية أين وقع الاهتمام بوجود سلوكيات لا شكلية وأهميتها في اشتغال المنشأة، فالثقافة التنظيمية تكون مرجعية قديمة لعلم نفس التنظيمات إذ في 1939 "Dickson و Roelhioberger تحدثا عن أنساق الأفكار والتمثلات التي من خلالها تفسر قيم منظمة ما تكتسب رموز التي تنتظم عبرها هذه القيم"¹.

إن فعالية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإنتاجي(الجانب البشري داخل المؤسسة) على المستوى التنظيمي للمؤسسات لا ينفصلان إلا من الناحية المنهجية عن الثقافة العامة السائدة في مجتمع ما، مما يستدعي الأمر إجراء بحوث ودراسات ميدانية تقيم علاقة وثيقة بين قيم المجتمع وقيم المنظمات وقيم الأفراد العاملين بهذه المنظمات، "الثقافة التنظيمية إذن هي كل ما يدركه الموظفون والعمال (المستخدمون) داخل المؤسسة، فهي تتضمن كيفية إنشاء هذا الإدراك من الاعتقادات والقيم والتوقعات وأنواع السلوك المختلفة"²، فالثقافة التنظيمية حسب Brabst.D "تتكون من تاريخ المؤسسة، تطورها، صورتها، المهنة، التكنولوجيا، القيم والمعايير، اللغة والتواصل"³.

يعتبر مصطلح ثقافة المؤسسة مصطلحا هاما في الكتابات السوسولوجية التي اهتمت بالعلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات لكن مع ذلك فإن تحديد مفهومه يتطلب جهدا نظريا لتعدد التعاريف كما يرى " Ringrok و Achtenbageng " ، ففيما تتمثل تفسيرات هذا المفهوم وكيف يؤثر في سلوكيات العمال داخل المؤسسة؟ ذلك ما سنحاول الإجابة في هذا الفصل.

¹ -Claude Louche, Psychologie sociale des organisation, Edition Armand Colin, Paris,2007,p 12

² - Cf.<http://faculty.kfupm.edu.sa/MAM/Mustafai/temp/culture.htm>, Mars 2011

³ -Brabst.D, Organisation et management, Edition d'organisation, Paris, 1995, p16

I-1- ماهية، خصائص ووظيفة ثقافة المؤسسة: يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بما

يسميه علم الاجتماع والسلوك بالثقافة، وقد يميز هذا المفهوم بعض القصور في تحديد معناه فهو من ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أو التنقيف الذاتي، أي أن الشخص المثقف هو من يعرف كيف يسلك في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها أو يشارك فيها.

وقد يعني مصطلح الثقافة من ناحية أخرى السعي نحو الكمال، وهناك معنى شائع لهذا المفهوم حيث يظن البعض أن امتلاك الثقافة يعني حصول الفرد على الشهادة العلمية، أما علماء الاجتماع فيؤكدون على أن الثقافة هي كل إنجازات الحياة الاجتماعية، لذلك فكلمات مثل الثقافة culture والمثقف والتنقيف الذاتي وما إلى ذلك هي كلمات شائعة على كل لسان، وقد يكون من المجحف أن نقول إن الباحثين قد دأبوا على التفرقة بين الحضارة والثقافة، حتى أصبحت كلمة الثقافة جانب من جوانب النشاط الفكري والبشري، وكأنما هي مجرد تعبير عن الأفكار والمعايير التي تأخذ بها جماعة من الناس في حقبة من الحقب التاريخية، وقد تكون الثقافة بالفعل مظهرا من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة، ونجاح في بلوغ مستوى القيم، ولكن من المؤكد أن أي مظهر حضاري يتسم به الإنسان كالصناعة والتقنية والتقدم المادي الصرف، وسيادة مملكة الحرية على مملكة الضرورة.

الحضارة من جانب آخر ليست مجرد ترف كمالى أو حادث سعيد تلبس بتاريخ البشرية، بل هي أيضا ظاهرة إنسانية أصلية تعبر عن خروج الموجد البشري من الحالة البربرية البدائية وانتقاله إلى مرحلة الحرية التي أصبح معها وجوده صنيعا ذاته، من هنا فقد ذهب بعض الباحثين إلى أن الحضارة¹ بمعناها الواسع جزء لا يتجزأ من أعمال الإنسان، حيث أنه لم يعد في وسعنا اليوم أن نعرف الإنسان دون أن

¹ - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228

ندخل في حسابنا مفهوم الحضارة باعتباره السمة الأساسية المميزة للنشاط البشري بصفة عامة؛ قدم لنا الدارسون عدة نظريات لتفسير الأثر الحضاري على السلوك الإنساني من أبرزها ما يأتي¹:

1- نظرية التطور الحضاري، 2- نظرية التاريخ الحضاري، 3- نظرية الوظائف الحضارية.

ترى النظرية الأولى -التي تعتبر أقدم النظريات- أن الحضارة في أي مجتمع إنما تمر بثلاث مراحل أساسية مرحلة الوحشية ثم تليها المرحلة البربرية بعدها يدخل المجتمع مرحلة المدنية، هذه المراحل الثلاث موجودة في العالم باستمرار وبدرجات متفاوتة.

أما النظرية الثانية فهي تختلف في افتراضاتها عن النظرية الأولى لأنها تهدف أساساً إلى تجميع وتحليل جميع خواص وعادات وصفات الحضارة المعنية ليكون بالإمكان كشف حقائق هامة ومعقدة عن الحضارة، ويكون ذلك عن طريق الملاحظة الموضوعية والبحث الميداني لجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة والعلاقة.

في حين نجد أن النظرية الثالثة تلقى القبول الأكثر لأنها تبحث في العناصر والوظائف المختلفة المكوّنة للنظام الثقافي، وترتبط هذه العناصر مع بعضها البعض في صورة نظام متكامل حتى يصبح بمقدور الدارسين تكوين أفضل الهياكل الفكرية لفهم طبيعة وأهمية الحضارة، باعتبار أن الحضارة هي ما توصلت إليه أمة من الأمم في نواحي نشاطها الفكري والعقلي والعمراني والعلمي والمعرفي والفني، والرقي بهذه الأمة في مدارج الحياة ومسالكها حتى تصل إلى الغاية التي تتناسب بها أحوالها وإمكانياتها المختلفة، حيث أن الحضارة بهذا المفهوم هي نظام اجتماعي يعين الفرد على الزيادة من إنتاجه الثقافي.

في ضوء ما قدمته النظريات السابقة الذكر قد يكون من المفيد أن نستخلص عناصر الحضارة التي تتألف منها وتوجد بوجودها، وبالتالي لها عوامل تكوينها التي تستحث وتبطن أو تعوق مسارها، وقد عنيت الحضارة بأربعة عناصر واستوعبتها وبرزت فيها وتفوقت وهي²: المواد الاقتصادية، النظم السياسية، التقاليد الخلقية، العلوم والفنون السائدة، أما عوامل تكوين الحضارة فهي كثيرة منها العامل

¹ - نفس المرجع، ص 228
² - نفس المرجع، ص 229

الثقافي، من هنا نلاحظ أن الباحثين قدموا الحضارة على الثقافة واعتبروا الثقافة عاملا من العوامل المكونة للحضارة، بسبب كون الثقافة تعبر عن مستوى المعرفة واللغة والمعلومات والأفكار والآراء التي تساعد على دفع الحضارة إلى الأمام نحو الكمال كلما تقدمت وتطورت.

أما فيما يخص الثقافة فيعرفها **TAYLOR** تايلور على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"¹، كما يعتبر فيليب بارنو **Bernoux Philippe** "أن ثقافة المنشأة تترجم من خلال أنساق وأفعال مجسمة خاصة بكل بلد ويمكن أن تعرف الثقافة كقدرة"²، تتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، ما يجعل الثقافة عبارة عن نظام لسلوكات مكتسبة، هذا ما لاحظناه في مجتمع البحث حيث أصبح بعض العمال خاصة الشباب منهم يعتمد على الهاتف النقال للاستماع للأغاني بوضع السماع في أذنيه، الأمر الذي ينبه إلى دور التكنولوجيا الحديثة في التخفيف من العادات القديمة كالاستماع لمن لهم أقدمية وسماع القصص والروايات المتناقلة عبر الأجيال فأصبح مسجل الأغاني يغني عن هذه الأمور، هنا حدثت قطيعة نوعا ما بين ما هو تقليدي وما هو حديث خاصة لدى الشباب.

لقد ظهرت إذن خلال الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي والتحكم نوعا ما في السلوك السائد داخل المؤسسة.

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية في سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، فيما يذكر هوفستيد³ أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول

¹ - <http://drsaid.maktoobblog.com/13/13>, Avril 2011

² - Bernoux.Ph, Sociologie des entreprises, Edition du SEUIL, Paris, 1999, p 67

³ - <http://drsaid.maktoobblog.com/13/13>, Avril 2011

سنوات الثمانينات من القرن الماضي ويرجع ذلك لكتابين هما ثقافة المنظمة لـ **Deal et Kennedy** 1982 و كتاب البحث عن الامتياز لـ **Peters et Waterman** 1982 ، وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل ، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك العمال ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

يعرف الثقافة **Edgard Morin**¹ على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات والأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية، وحسب **Peters et Waterman** تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما **Deal et Kennedy** يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة.

نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة جوانب ومتغيرات لهذا المفهوم فكل القواعد والقيم غير المكتوبة للمؤسسة حركات الجسد كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة، أما فيما يخص خصائص الثقافة التنظيمية نجد أنها تتمثل فيمايلي:

-تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي أنها تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه (كالانضباط في أوقات العمل مثلاً)، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (فرد عامل آتي من ضواحي المدينة -أي من القرى ومناطق من ولايات مجاورة خاصة من مناطقها النائية- ليس له نفس ثقافة العامل من وسط المدينة سواء أكان ذلك من ناحية تخاطبه مع الآخرين، في لبسه وأكله ووقت الدخول والخروج من العمل...)

-ثقافة العمل عملية إنسانية: حيث يصبح الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة، كما أنها نظام تراكمي مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها

¹ - IBID

للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل هذا بالفعل ما وجدناه داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران التي تعتبر مؤسسة عائلية بحكم توارث الأبناء مناصب العمل عن الآباء والأجداد وحتى من يملكون صلة قرابة مع عامل أحيل على التقاعد، فمن خلال تصريحاتهم استخلصنا أن مفهوم ثقافة العمل يغذي السلوكيات والقيم والمعايير والأهداف وتبني أنماط التواصل داخل المؤسسة وخارجها من خلال الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار والعادات والتقاليد ، الآداب والممارسات المختلفة التي يحملها الأفراد للعمل.

أما فيما يخص نظرية¹ الثقافة التنظيمية فقد ظهرت في بداية القرن الماضي وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم ، فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابي داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية* السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد أو يأتي من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكل وكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته، وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

¹ -http://msaggaf.blogspot.com/2009/04/blog-post3837.html2- ,Avril 2011

*- سنتطرق لهذه الفكرة في عنصر دور ثقافة المؤسسة في التنشئة الاجتماعية للأفراد ونحت هويتهم المهنية

أغلب الكتاب في هذا المجال يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح وكيفية تحقيقه، إلا أنه على العموم يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

1-الثقافات القوية: لقد أبرزت بعض النظريات¹(Geer Hofsted,1980) و(Philip Selznik,1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

يمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة تبقى وتظل ثابتة في حالة التغيير و ركنا أساسيا في هذه العملية، فالثقافات القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المؤسسة ،ذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة، مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل.

تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتمين العمل، لهذا المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص منها الثقة التي تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة، أيضا نجد الألفة والمودة التي يمكن أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

تتسم الثقافة القوية بعض الخصائص مثل تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية، وتشجيع العمال على تحمل المخاطرة، إنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة التي تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي

¹ -IBID

من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك، ومن خلال وضع تصميم تنظيمي من شأنه تحفيز العمال على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد (العامل) يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2- الثقافة الضعيفة: لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، هنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، هذا النوع من الثقافة متواجد بقوة داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران حيث وجدنا معظم العمال في حالة تذمر من الأوضاع داخل هذه المؤسسة، لا تربطهم أي علاقة حسب تعبير معظم المبحوثين مع الإدارة هذه الأخيرة التي تهتم بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، ففي هذه الحالة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، فيما تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي أدى بالعمال المبحوثين الشعور بالغبطة عن الثقافة والمجتمع المحيط بمعنى حدوث ما يسمى بظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر العامل بالعزلة والإحباط .

3- الثقافة المتطورة: تهتم هي الأخرى بمشكل التكيف ويتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة في كونها تساعد في توقع التغيرات والتكيف معها، يذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تنقل المعلومة وتتميز بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز وللحماس، هذا ما لمسناه بالفعل في مجتمع البحث حيث لاحظنا كل عامل متفوق على نفسه إلا في حالات معينة كانضمامه لجماعة عمل معينة، حيث ينظر كل عامل للآخر

على أنه جاسوس لو فتح فمه بكلمة سيلقى به خارج المؤسسة بمعنى عدم وجود الثقة، كل فرد يرجع أخطائه إلى عامل آخر، ففي تصريح أحد المبحوثين مقابلة رقم (6)¹ يقول:

"نحن نأتي للعمل و خايفين من أية تهمة أصبحنا لا نعرف شئ واش راه يحدث داخل المصنع تصلنا المعلومة متأخرة فكيف نعمل واحنا مرتاحين" ويضيف قائلاً:

"أولاد بكري ما بقاوش بقى غير اصحاب سلسلة في الرقبة يحكموا فينا وكى نهديروا على حقنا يتمسخروا(يستهبزون) بينا ويضحكوا علينا ربي وكيلهم"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ أنه بالفعل قد أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تعتمد على هذا النوع من الثقافات بمعنى وحسب تصريح معظم المبحوثين الذين تشابهوا في هذه النقطة فإن المؤسسة أصبحت لا تهتم بإحساس وشعور عمالها ولا تحفزهم دليل قول المبحوث "أولاد بكري ما بقاوش"، أي أن سلوك تعامل القياديين مع العمال قد تغير، وأصبح الكل يهتم بما يخدم مصلحته أي أن الثقافة التي كانت سائدة في الماضي "أيام سنوات التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية العمومية أو التسيير الذاتي وسياسة المفتاح في اليد" التي عنيت بقيم الجماعة وأن العامل جزء لا يتجزأ من المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه قد تغيرت واستبدلت بثقافة أخرى تأثرت بقيم جديدة أفرزتها الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر تمثلت في انعدام الثقة، انتشار الخوف من المستقبل ، خاصة في هذه المؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران التي عرفت عدة أزمات على المستويين المالي والمادي التي أثرت بدورها على اليد العاملة بها مثلما لاحظنا ذلك في "فصل الأزمة" عن طريق التقليل من عددها، أما من بقي يعمل داخل هذه المؤسسة فهو يصارع من أجل الحفاظ على منصب عمله هذا السلوك الجديد الذي أفرزته شريحة العمال ما هو إلا دليل على أن الوضع تغير ولم تصبح الثقافة المؤسساتية تشكل مصدر فخر لعمالها وتعمل على جمعهم حولها، بمعنى أن الثقافة القوية التي كانت في الماضي (التسيير الذاتي، النظام الاشتراكي) قد تحولت إلى ثقافة تنظيمية بنفس المعنى المعطى سابقا للثقافة الضعيفة.

¹-انظر جدول المقابلات

لقد وصفت الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي، فالثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون، فهي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور، كما لا يمكنها أن تتكيف مع التغيير إلا إذا أخذت بعين الاعتبار مصالح الإدارة والعمال والزبون، وهذا لا يتحقق إلا بفضل قيادة قوية للمؤسسة مما يحقق بدوره كفاءة اقتصادية عالية.

I-3- مكونات الثقافة التنظيمية:

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل وفقها أو بموجبها، كيف تتكون الثقافة التنظيمية إذن؟

تقوم ثقافة المنظمة وتستم من أفكار وفلسفة منشئها هذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم وهؤلاء من جانبهم يفضلون العمل بالمنظمة لإتقان القيم والمعتقدات بينهم وبين مرؤوسيه، مثال على ذلك¹ بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسفت قد التزم بتوفير مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساسا على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائما الريادة والتطور والابتكار.

بإسقاط هذا المثال على مجتمع البحث أو بالأحرى على المؤسسة العمومية الاقتصادية وجدنا العكس لدى العمال حيث أجمع معظمهم على أن المؤسسة لا تحترمهم ولا تقدرهم ولا تبالي بهم بمعنى أنهم غير معنيين بأي تغييرات تحدث داخل مؤسستهم على غرار ما كانوا عليه قبل الوقت الراهن أين كانوا يعتبرون أنفسهم في منزلهم يعرفون كل كبيرة وصغيرة حيث يقولون:

¹ -www.islammemo.com,Mars2011

" نحن أصبحنا متخلفين لا توجد أي مقارنة مع أوروبا التي تقدر وتحترم عمالها وحتى تخاف منهم إذا قاموا بإضراب لكن نحن أصبحنا كالحمير في عيون المسائيل اخدم وغلقت فمك"

من خلال هذا نلاحظ أن العمال قد لمسوا واقع آخر مغاير عن ذلك الواقع الذي عايشوه في وقت سابق بمعنى أن العمال عندما يشبه نفسه بالحيوان أصبح يعي أن الإدارة أو بالأحرى المسؤولين قد تغيرت ذهنياتهم، فهم أصبحوا -حسب العمال- لا يبالون بالعنصر البشري بقدر ما يحاولون تحقيق الفائدة لأنفسهم وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة أصبحت بلا هوية بمعنى أن ثقافة التعاون والتشاور في الأمور المتعلقة سواء بالعنصر البشري أو المادي اضمحلت وتناثرت، فتشبيهه المبحوثين أنفسهم بالحيوانات ماهو إلا دليل على إدراك واقع آخر وكأن المؤسسة المتكونة من وسائل مادية وبشرية ومالية تحولت إلى حديقة حيوانات أين نجد كلمات الحمير ، البغال، حشيشة، الحوت كلمات متكررة في أقوال المبحوثين بمعنى أن العامل البسيط المنفذ أصبح يحس بأن مكانته وقيمه قد تغيرت ، فإجرائه لمقارنات بين الماضي والحاضر يدل على أن هذا العامل يعرف تمام المعرفة أن النظام التسييري الحالي فرض عليه نمط جديد من العلاقات جسدها في قوله "أصبحنا كالحمير في عيون المسائيل اخدم وبلع فمك"، هذه العلاقات الجافة من الإنسانية أثرت في سلوك العامل وجعلته يشعر بالمقت اتجاه هؤلاء المسؤولين، مما يؤثر ذلك على العمل الذي يتطلب مرونة في أداء المهام بشكل جيد وايجابي.

I-3-1- مكونات الثقافة التنظيمية: نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر

بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي والمهني، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين نجملها فيمايلي:

1-القيم التنظيمية: القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول

ماهو مرغوب أو غير جيد أو غير مهم ،أما القيم التنظيمية تقوم على توجيه سلوك العاملين ضمن

الظروف التنظيمية المختلفة، وتوجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2-المعتقدات التنظيمية: عبارة عن تصورات راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الحالة كان يتم عقد مقارنات بين فترات تسييرية مختلفة مرت بها مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران أين يتذكر العمال المكانة التي كانوا يحتلونها داخل المؤسسة في حين أن الأمر تغير في الوقت الراهن، الأمر الذي جعلهم يحنون (يشتاقون) لفترة التسيير الاشتراكي التي أثرت كثيرا في سلوكياتهم من خلال سلوك الإخلاص في العمل، حب المجيء إلى المؤسسة، الاشتياق للزملاء، الاتحاد من أجل الإبقاء على السمعة الحسنة للمؤسسة، أما في الفترة الحالية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة والتي ساهمت بدورها في التقليل من دور العامل المنفذ من جهة إن لم نقل تهميشه من الأعمال الموكلة إليه وحسرها في تنفيذ مهمة بذاتها، مما ساهم ذلك حسب المبحوثين خاصة اولئك الذين عاشوا فترة ازدهار المؤسسة في انخفاض الروح المعنوية لديهم، اتخذت شكل تصرفات سلبية تمثلت في اللامبالاة وعدم الاكتراث لما هو موجود داخل المؤسسة سوى الحفاظ على منصب العمل بكل الوسائل وتبرير ما هو ممنوع بأن الغاية تبرر الوسيلة مثلما ذكرنا ذلك أكثر من مرة في الدراسة.

3-الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، مثال ذلك تعيين الابن مكان الأب عندما يحال على التقاعد في المؤسسة الجزائرية سواء أكانت اقتصادية صناعية أو خدماتية، الأمر الذي انخفض نسبيا نتيجة لتسريح العمال وغلق المؤسسات العمومية الاقتصادية....

4- التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة العمل بها، مثال على ذلك التوقعات المتبادلة بين المشرف

والمشرف عليه، ومن الزملاء فيما بينهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

بإسقاط هذه المكونات على مجتمع البحث نلاحظ بعض الأشياء التي من شأنها توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسة، حيث بملاحظتنا المباشرة لمكان العمل لاحظنا عدم استعمال العمال للملابس الخاصة والقفازات وواقى الرأس، وعندما استفسرنا عن الأمر كانت الإجابة في أن الإدارة لا تزودهم بهذه الحاجيات وقد تعودوا على تدبير شؤونهم بأنفسهم بجلب ملابس من البيت أو شرائها حيث يقولون:

"نحن أصبحنا نشترى الملابس من الشيفون وحتى الأحذية لأنهم لا يزودونا بها في العمل وإذا تم جلبها لنا لا تتحمل العمل بها فهي تتمزق بسرعة"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن العمال قد اكتسبوا نوع من الثقافة السلبية حول مؤسستهم التي يرون أنها أصبحت غير مجدية بمعنى أنها لا تهتم حتى بظروف العمل حسب رأيهم، الأمر الذي أكسبهم ثقافة الاعتماد على النفس في تدبير شؤونهم من جهة ، والشعور بالمقت والكره لأعضاء الإدارة أو مثلما يلقبهم العمال بأصحاب "الباطيما" (العمارة) في إشارة منهم إلى انغلاق المسؤولين على أنفسهم وعدم نزولهم إلى ورشات الإنتاج لمعاينة العمل والوقوف على مواطن الخلل ومحاولة تحسينها، فالحاجة إلى التقدير التي أتى بها ابراهام ماسلو قد تحدث عنها العمال المبحوثين كثيرا فهم يرون أن احترامهم من قبل المسؤولين يؤثر على نفسياتهم وعلى رضاهم المهني ؛ فاهتمام الإدارة بأمن وسلامة العمال يُسهم في افرار سلوكيات ايجابية على الطاعة والانصياع للأوامر وتنفيذها أما في حالة العكس - هذا ما لاحظناه مباشرة داخل مجتمع البحث- فإن العمال يفرزون سلوك المقاومة الذي يتجسد في عدم الانصياع للأوامر أو بشكل غير مباشر يتمثل في التهكم والسخرية من المسؤولين ونعتهم بعبارات قبيحة فعندما يقول العامل عن المسؤولين بأنهم "أولاد حرام" و "ما يخافوش من ربي" دليل على شعوره بالظلم والحفرة على حد تعبيرهم إذن الشعور بالقهر واللامساواة واللاعدل في المعاملة يؤدي إلى عدم التقدير والاحترام للغير.

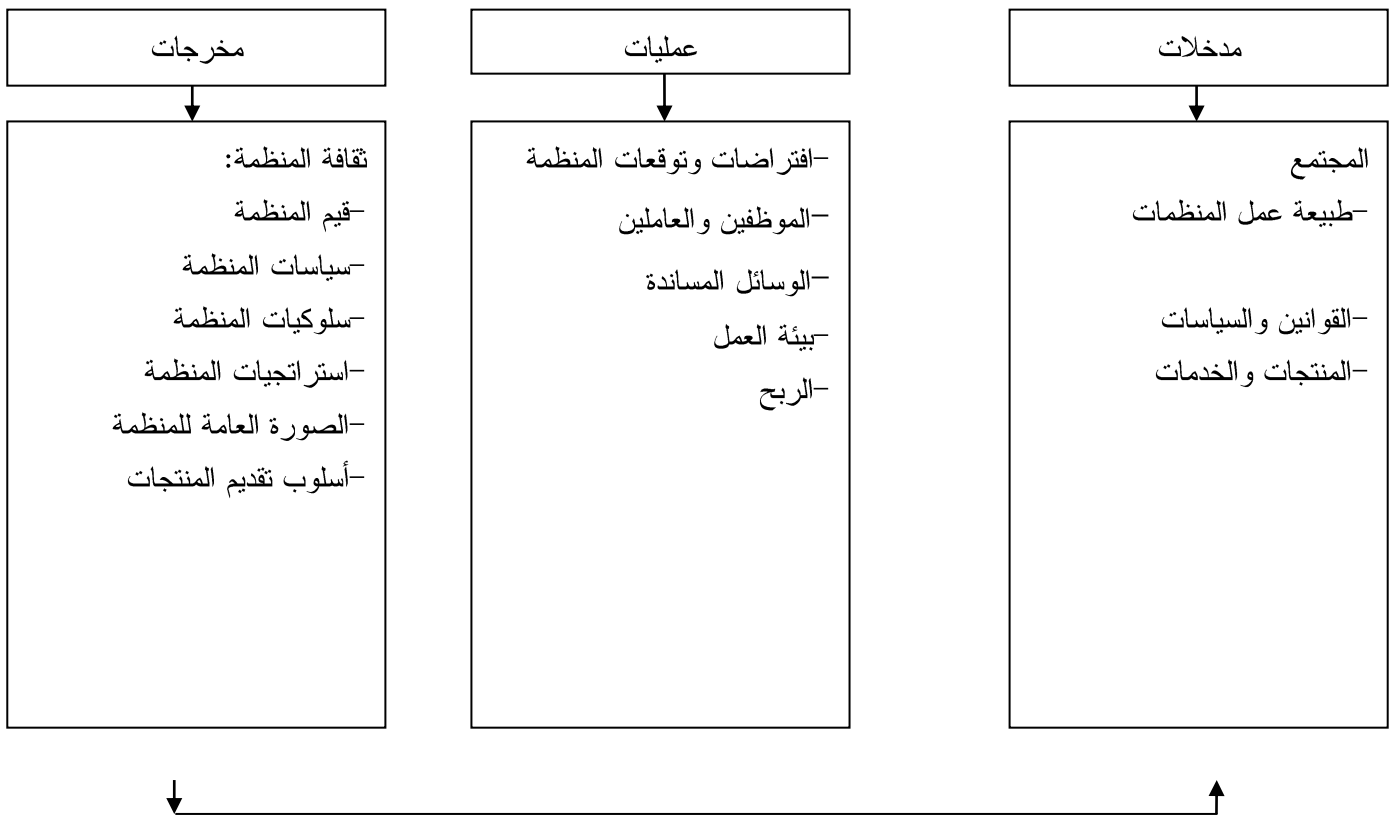
I-3-2-العوامل المكونة للثقافة التنظيمية: هناك نوعين من العوامل المكونة للثقافة التنظيمية المتمثلة

في عوامل ومتغيرات ملموسة وعوامل ومتغيرات غير ملموسة تتمثل الأولى في منتجات وخدمات المنظمة، اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى، مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمها الداخلية والخارجية، إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها، مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع، أما الثانية فتتمثل في سلوكيات وتصرفات العمال، أسلوب وطريقة تعامل العمال مع بعضهم البعض والمجتمع ككل داخل وخارج ساعات العمل، أسلوب العمال في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع، آراء وأفكار وتوجهات العمال بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية، مدى التزام العمال بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع ، الأمور التي يفخر بها العمال كونهم أعضاء بالمنظمة، شعور العمال تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي، سياسات وإجراءات المنظمة، سبب وجود المنظمة.

الثقافة التنظيمية إذن قائمة في كل المؤسسات ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المؤسسات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك مسبق ، تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات بناءا على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعمال، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة، إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المؤسسات من مواكبة التطورات المتسارعة ، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة، هذا ما حدث بالفعل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي كانت تراعي الجانب الاجتماعي للمواطن العامل فيها بتقليص نسبة البطالة أيام السبعينيات والثمانينات بمعنى تقنين البطالة، فالمنصب الذي كان يحتاج لإدارة فرد واحد أصبح يتسع لعدد آخر، هكذا تناست المؤسسة مواكبة عصر المؤسسات الأوروبية والأمريكية في إحداث تغيرات جادة سواء على الجانب المادي من استحداث الهيكل الإنتاجي أو على الجانب الإنساني بتكوينه أحسن تكوين بل اكتفت بمن يعرف القراءة والكتابة وفي أحيان

كثيرة الاعتماد على عمال أميين في إدارة شؤون المؤسسة، الأمر الذي انعكس بالسلب في بداية هذا القرن، أين بدأت تنتهج ثقافة التسريح وغلغ الأبواب والبيع بسعر رخيص للمستثمرين الأجانب، فعلى من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية؟ تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا للمؤسسة بالمساهمة بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق مع غايات وأهداف المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد العمال والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

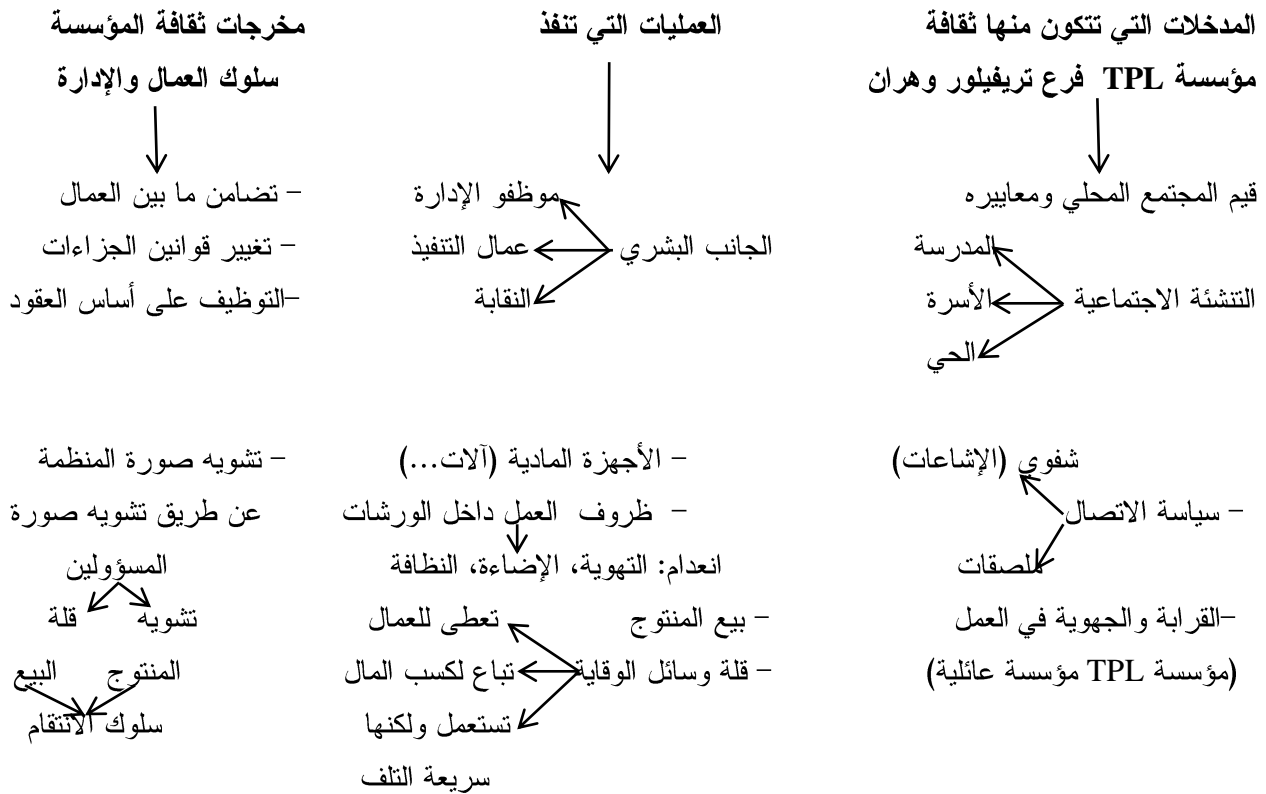
مخطط رقم (3) يوضح نموذج الثقافة التنظيمية



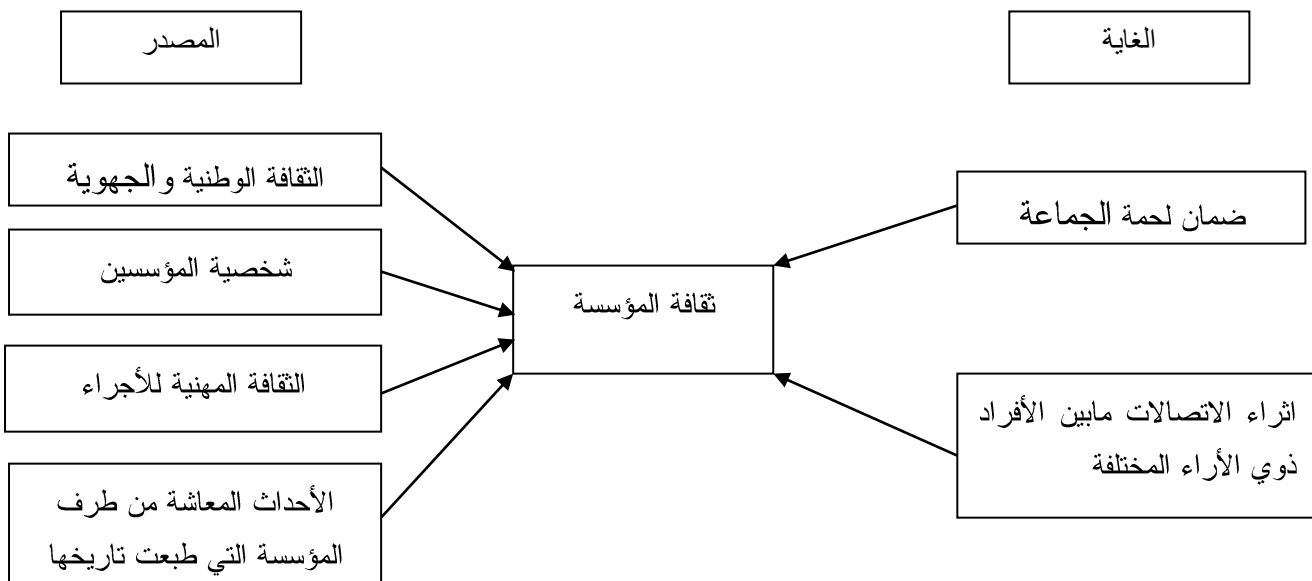
المصدر: <http://www.ibtesama.com>, Mars2011

من خلال الشكل أعلاه حاولنا معرفة مدخلات وعمليات ومخرجات الثقافة التي تتم داخل مؤسسة البحث وقد وضعناها على الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح نموذج الثقافة داخل مؤسسة TPL
فرع تريفيلور وهران من تصميم الباحثة



شكل رقم (4) يوضح كيفية تشكل ثقافة المؤسسة



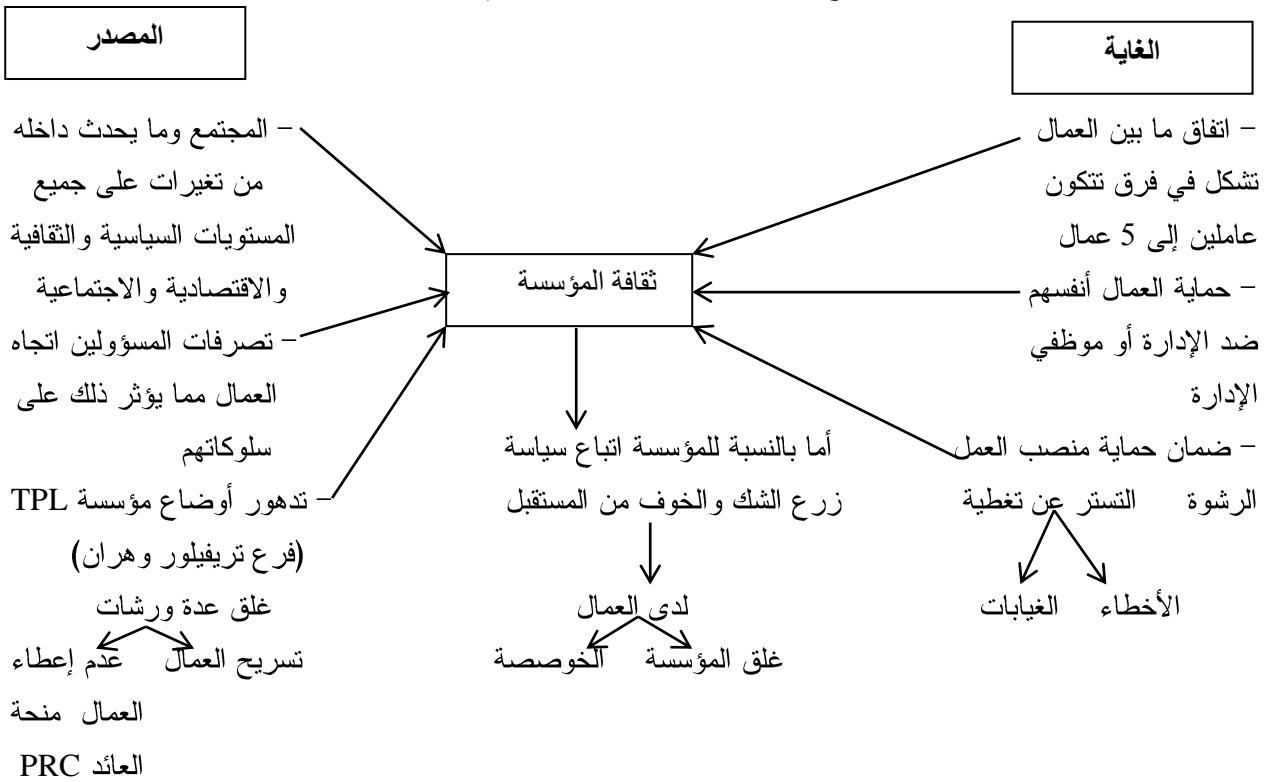
المصدر: <http://culture.Entreprise free.fr> ; Juin 2011

انطلاقاً من هذا الشكل حاولنا اسقاطه على مجتمع البحث لنعرف من ماذا تتشكل الثقافة التنظيمية داخل

مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران أنظر الآتي:

شكل رقم (5) يوضح كيفية تشكل ثقافة مؤسسة TPL

فرع تريفيلور وهران من تصميم الباحثة



II- تأثير ثقافة المؤسسة في سلوكيات عمال مؤسسة TPL فرع تريفيلور:

II-1- المقاربة السوسيولوجية لثقافة المؤسسة: بدأ علماء الاجتماع باستخدام مفهوم ثقافة المؤسسة

بمعالجة مباشرة أو غير مباشرة لمسألة الثقافة في المؤسسة، وتبرز تحليلاتهم عالماً ثقافياً لا متجانساً في

علاقة باللاتجانس الاجتماعي الخاص بمختلف أصناف العمال، فهؤلاء لا يصلون إلى المؤسسة مجردين

ثقافياً بل هم يحملون إليها في بعض الحالات ثقافات مهنية، وأحياناً ثقافات طبقية أي الثقافة العمالية، ولقد

بينت عدد من الدراسات أهمية هذه الثقافات في تنظيم سلوكيات الأجراء داخل المؤسسة، إذ ليست هذه

الثقافات في أساسها تابعة لهذه أو تلك من المؤسسات.

إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها و لا يمكنها أن تكون سابقة لهم بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم، ليس العمال بأي حال من الأحوال حتى في وقتنا الراهن -حيث تتجه ثقافات المهن إلى الضعف وحتى الزوال- تابعين تماما ثقافيا إلى التنظيم، فإبداعاتهم الثقافية تتجلى بكل أنواع الطرق، هذه الإبداعات ليست نهائية بل تتوقف جزئيا على موقع العمال ضمن نسق المؤسسة الاجتماعية، على هذا النحو بين رونو سانسوليو¹ Renaud Sainsaulieu أنه يمكن حسب الأصناف الاجتماعية المهنية تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة، وقد انتهى إلى اختصارها في أربعة نماذج ثقافية رئيسية هي: -الثقافة الأولى: تميز العمال المختصين والعمال غير الأكفاء أكثر من غيرهم تتطبع بطابع العلاقات الإنصهاري، إذ يثمن الجماعي (علاقات العمل الجماعية أو فرق العمل المتضامنة) بوصفه ملاذا وحماية ضد الانقسامات.

-الثقافة الثانية: تتميز بقبول الاختلافات والمفاوضة وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين، كما توجد أيضا لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية، ولدى الإطارات التي يمارس أعضاؤها وظائف تأطير فعلية.

-الثقافة الثالثة: تتناسب مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه غالبا الإطارات عمامية التكوين أو التقنيون، في هذه الحالة يكون نمط الاشتغال العلائقي هو نمط التناغم الانتقائي والريبة اتجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة.

-الثقافة الرابعة: تتسم رابع ثقافات أوساط العمل بالانزواء والتبعية ونجدها بشكل رئيسي لدى العمال فاقد التاهيل والذين تعوزهم ذاكرة عمالية وتعاش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة باعتبارها وسيلة مشروع خارجي.

¹ - Sainsaulieu Renaud ,L'identité au travail :Les effets culturels de l'organisation, Thèse : Lettres, Paris v,1976,publier par la fondation nationale des sciences politique

هذه بالتأكيد نماذج مثلى بالمعنى الفيبري للكلمة لا تتناسب تمام التناسب مع هذا أو ذاك من أصناف العمال وهي قابلة للتطور، إن تحليل سانسوليو على الأقل له فائدة التدليل على أن الثقافات مختلفة تتعايش وتتقاطع داخل المؤسسة الواحدة .

بينت أبحاث أخرى أن العامل لم يكن في تبعية اتجاه التنظيم حتى في الوضعيات الأكثر استلابا، لقد شدد علماء الاجتماع العمل في مرحلة أولى خلال الخمسينات والستينات على الطابع الاستلابي للعمل الخاضع للرؤية التaylorية، ولكن الاستلاب لا يكون تاما أبدا، كما أن الاستلاب الاجتماعي لا يتطابق بالضرورة مع الاستلاب الثقافي؛ بمعنى " أنه فضلا على أنهم لا يقضون كل حياتهم في المؤسسة أو العمل، فإنهم أيضا عندما يتواجدون داخل العمل لا يتركون في غرف الثياب شخصياتهم وتاريخهم ومشاريعهم، حتى وإن كان ذلك هو الهدف الذي سعت إلى تحقيقه الأشكال التaylorية للاستغلال الأكثر شكلا"¹.

من جهته طور فيليب برنو² Bernoux.Ph تحليل سلوكيات تملك عالم العمل من طرف العمال الأكثر عوزا لمستوى الكفاءة والسلطة، حيث يتعلق الأمر بممارسات لا شرعية في أغلب الأحيان تكون عسيرة الرصد أحيانا لكنها دالة على مقاومة ثقافية ضد سلب الملكية المطلق من التنظيم.

يتمظهر التملك عبر استراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على حد أدنى من الاستقلالية، وهو ليس فعلا فرديا خالصا ولا ردة فعل (مجردة) طبقية بل تصرفا يحيل إلى مجموعة انتماء، أي مجموعة عمل ملموسة تتقاسم ثقافة مشتركة تصنعها لغة مشتركة ونمط سلوك مشترك وعلامات تعرف وهوية مشتركة...، ممارسات التملك عديدة ومتنوعة تتصل بالعمل ذاته وبتنظيمه وكذلك بفضائه وزمنه اللذين يتم السعي قدر الإمكان إلى إعادة بنائهما، كما يتصل بمنتوج العمل أيضا، يتعلق الأمر بمواجهة المنطق التaylorي بمنطق ثقافي للعمل ينأسس على الاستقلال والمتعة.

¹ -Mebtoul Mohamed, Discipline d'usine, productivité et société en Algérie, OPU, Algérie, 1986, p 58

² - Bernou Philippe , Un Travail à soi, Privat, Toulouse ,1981

يتوفر لنا تجسيد بالغ الدلالة لإدارة التملك هذه في الممارسة المسماة "الشعر المستعار"¹ مثلما ذكر ذلك ميشال دوسرتو **Michel Desrteau** " ليس الاشتغال بالشعر المستعار نقضا للعمل في حد ذاته، بل نقضا لتنظيمه تنظيمًا معينًا، وهو ليس بالضبط استحوذاً على مال بل هو بالأحرى خصم من زمن المؤسسة حتى لا يزج بالنفس في سجن الزمن المنظم المحسوب، إنه تدليل على مهارة خاصة بل وإنه تأكيد للاستعداد على الإبداع والخلق ولا يصير الاشتغال بالشعر المستعار قابلاً للتحقيق إلا إذا ربطت ثقافة مشتركة أعضاء مجموعة العمل ذاتها بعضهم ببعض، وبذلك يكون الشعر المستعار تعبيراً عن ثقافة المجموعة"².

الأمر الذي وجدناه بشكل فعلي داخل مجتمع البحث بعبارة أخرى تطبيق الممارسة المساوية للشعر المستعار وهي الثقافة البايليكية لدى أعضاء المؤسسة، أي من يملك ثروات المؤسسة أو من الذي يستفيد من الجانب المادي فيها، فنتم بصحيح العبارة سرقة كل ما يتسنى أن تحمله اليد وتخفيه الأنظار ، فلا يمكن إلقاء اللوم بشكل كبير على سوء التسيير، بل يد العمال كانت فوق الجميع في نظرنا ، الأمر الذي ينعكس في ظروف العمل وصوره، بغياب أدوات الوقاية كالحفازات وواقى الأذنين، خوذة الرأس ، النظارات الواقية... العمال يرجعون السبب في ذلك إلى المسؤولين، والمسؤول يؤكد على تزويد العمال بهذه المستلزمات ، ضف إلى ذلك غياب التهوية والإنارة، انعدام المصابيح في هذا المجال صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (18)³ قائلاً:

" شوفي بعينك الخدمة كي راهي كل شيء منعدم لا لبسة ولا احذية
لكن نقولك حاجة وحدة العامل عندما يعطوه هذي الأمور يكون ما
عندهش نقود يروح للسوق ويبيبعها ومن بعد يقول استعملتها وتمزقت"

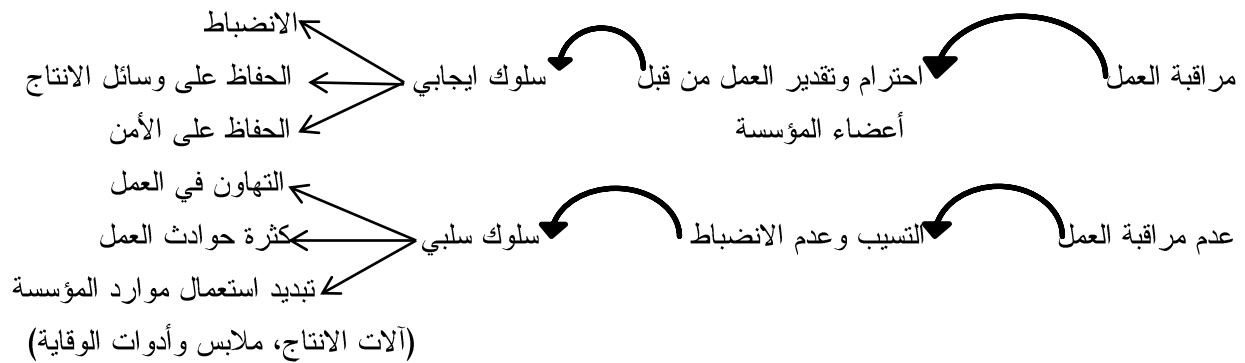
¹-الشعر المستعار: تعبير عامي يشير إلى العمل الذي يقوم به عامل أو عون تقني خلال أوقات العمل لمنفعته الخاصة مستعملاً مواد المؤسسة وآلاتها.

² - Certeau Michel de, Arts de faire, union général d'édition , Paris,1980,pp 70-74

³-انظر جدول المقابلات

نلاحظ من هذا التصريح أن هذه التصرفات إن دلت على شيء فإنما تدل على أن العامل- وبالرغم من تقصير المؤسسة على حد تعبيره في إعطاء الحقوق له- مسؤول عن حياته فعندما يبيع ملبسه والأموال التي تعمل على وقايتها من حوادث العمل التي تحدث كثيرا داخل هذه المؤسسة بحكم نشاطها الإنتاجي ، أكيد أنه يعي تمام المعرفة أنه لن يتلقى أشياء أخرى، وبالرغم من ذلك فحياته وسلامته أصبحت لا تهمة، هذا السلوك انبثق حسب ملاحظتنا من انخفاض دور الرقابة والتحسيس اللذان يساهمان في استثمار جهد وسلامة العامل لما هو أصلح وأفيد للمؤسسة والعامل على حد سواء أنظر التالي:

مخطط رقم (4) يمثل دور الرقابة في التأثير على سلوك العمال داخل مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران من تصميم الباحثة:



من الأصح ومما لا شك فيه أن نتحدث عن ميكرو ثقافة المجموعة، وإذا ما ظلت ثقافة المؤسسة عسوية على التحديد فإن تحديد ميكرو ثقافات داخل المؤسسة يبقى بالنسبة للباحث أكثر معقولة، فمن يضع ثقافة المنظمة؟ إنهم بالتأكيد كل الفاعلين الاجتماعيين المنتمين إليها، كيف تصنع ثقافة المؤسسة؟ أكيد أن ذلك لا يتم بقرار سلطوي بل عبر لعبة معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المؤسسة.

من أجل التوصل إلى تحديد ثقافة المؤسسة يتوجب الانطلاق إذا من ميكرو ثقافات المجموعات التي تنتمي إليها، هذه الثقافات سواء بسواء تؤمن مع التنظيم ذاته الاشتغال والعمل اليومي للورشات والمكاتب وترسم حدود المقاطعات وتحدد إيقاعات العمل وتنظم العلاقات بين العمال وتتخيل حلولاً لمشاكل الإنتاج التقنية " بديهي أن ميكرو الثقافات هذه تنشأ أخذاً بعين الاعتبار إطار المؤسسة الخاص، خاصة إكراهات

العمل الشكلية والتقانة المستخدمة ، ولكن هذين العنصرين لا يحددانها، فهي تخضع أيضا للأفراد الذين يكونون مجموعات العمل"¹.

تتموقع ثقافة المؤسسة في المحصلة النهائية في تقاطع مختلف الثقافات الجزئية الحاضرة داخل المؤسسة وليست بالضرورة أن تكون متناسقة مع بعضها البعض، فضلا عن ذلك لا تيسر دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الوسط المحيط، ولا تشكل المؤسسة عالما مغلقا بإمكانه أن يفرز ثقافة مستقلة تماما بل إن المؤسسة الحديثة على العكس من ذلك وثيقة التبعية لمحيطها سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي والثقافي.

في هذا السياق أظهرت سلسلة كاملة من البحوث أثر الثقافات القومية في ثقافة المؤسسة²، لقد كان ميشال كروزي³ Michel Crozier من أوائل من أبرز وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المؤسسة تطبعه الشكلانية البيروقراطية للبنى ومتناسبا مع نزعة كامنة في المجتمع الفرنسي، لا يعني هذا القول بالضرورة الوقوع ثانية في تفسير ثقافي تبسّطي من ناحية فالثقافات القومية ليست ثابتة، وهي من ناحية أخرى لا تحدد بصفة مطلقة ثقافات المؤسسة، وتتوقف العلاقة بين الاثنين وأيضا على الظروف التاريخية للوضعية الاجتماعية والسياسية.

تظهر البحوث الاجتماعية والانتولوجية تعقيد ما يسمى بثقافة المؤسسة وليست بأي حال من الأحوال مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي في الآن نفسه انعكاس للثقافة المحيطة وإنتاج جديد يبني داخل المؤسسة عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه.

¹ -Michel Liu, Technologie, Organisation du travail et comportements des salariés, Revue Française de sociologie ,vol XXII ,1981 ,PP 205-225

² - D'Iribarne Philippe, La logique de l'honneur : gestion des entreprises et tradition nationales, Édition du Seuil, Paris, 1989

³ - Cf. Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Édition du seuil, Paris, 1963

إذا لم يكن الحديث عن ثقافة المؤسسة في معناها السوسيولوجي والاثولوجي عديم الفائدة فذلك نتيجة للحاصل المركب في لحظة ما لصيرورة بناء ثقافي لا ينتهي أبدا مشركا مجموعات فاعلين وعوامل على أنها الوحيدة التي بإمكانها الإمساك بزمام الأمور.

II-2- تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين: لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة

أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الاستراتيجية، العمال، نمط الإدارة، الأنظمة التسييرية، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت الدراسات إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة الرئيسية في التعامل، الأمر الذي يفسر نجاح المؤسسات اليابانية باعتبار أن نظام العمل والانتداب داخل هذه المؤسسات يوفر للفاعلين كل الضمانات الاجتماعية إضافة إلى نظام الحماية والحوافز والتشجيعات، في حين تحاول المؤسسات الرأسمالية داخل البلدان الأوروبية وكذلك في الولايات المتحدة الأمريكية التملص من كل التزام اجتماعي، "فالمؤسسة اليابانية تعتمد على ظاهرة "الروح المنزلي" وعلى قيمة الاندماج والتعلم باعتبار أن ما هو ثقافي لا يورد بيولوجيا وإنما عن طريق الأخذ والاستيعاب الجماعي"¹. تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة، إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

مما سبق يتضح لنا أن الكثير من السمات يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة، إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.

¹ - لبيب طاهر، سوسيولوجية الثقافة، منشورات الاسكندرية، مصر، 1985، ص 4

II-2-1 ثقافة المؤسسة والتغيير: إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك المتوقع ودفعها

داخل أرجاء التنظيم، بناء تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، كما يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية إلى مهنتها الحقيقية، ذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي، إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية وفق¹:

-تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.

-تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.

-تقييم قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

فالتغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والإبداع والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، ولا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه

¹ - <http://drsaid.maktooblog.com/13/13,Mars2011>

وعلى سياسة المؤسسة التي يعمل بها كمدير أو منظم أو عامل في الورشات، في نفس السياق يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (4)¹ قائلا:

" لو يتم اعطاء الفرصة للشباب نأكدك أن المصنع يرجع كيما بكري أو أفضل لأن الصغار راهم فاهمين ومتعلمين يعرفوا كيف يحركوا الآلات الجديدة ويعرفوا حتى القانون ماهو واجبه وما هو حقهم بضح الله غالب أصبحا مساكين لعب في أيدي الجهال"

ويضيف مبحث آخر مقابلة رقم (7)² قائلا:

"هنا لا توجد عدالة لم يتركوا فرصة للشباب ولكن أولادهم داروهم يحكموا فينا سواء كان ذلك في الإدارة أو حتى في الورشات، بضح ولد الفقير بالرغم من مستواه لا يعطى الفرصة وإذا تكلم يهدد بالطرد"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ الرغبة القوية في تمكين جيل اليوم وشبابه من التحكم في زمام الأمور بحكم شهادته ومعرفته كيفية تحريك الآلات الجديدة وحتى صيانتها عند العطب، مشيرين إلى أن المسؤول لو نزل إلى مواطن الاختلال في المؤسسة واحتك بعمالها وأعطى فرصة الإبداع والتغيير للشباب ستتطور المؤسسة وتعود إلى سابق عهدها في تقوية الآلة الإنتاجية بها؛ مثلما كان يحدث ذلك في سنوات السبعينيات والثمانينات أين كان الكل يعمل كيد واحدة ، الأمر الذي يعني اليوم غياب البيئة الديمقراطية لتنشئة أو حدوث تغيير ايجابي على مستوى العلاقات الانسانية داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران ، بمعنى جو يسمح للمبادرة والتخفيف من حدة الضغط النفسي الذي يحدث نتيجة التهديد بغلق المؤسسة وتسريح عمالها، مما يسهم ذلك في فرز سلوك السكوت والصمت ومراقبة ما يجري من أجل الحفاظ على منصب العمل، خاصة لأولئك العمال الذين سيحالون على التقاعد في الأجل القريبة.

¹-انظر جدول المقابلات
²- انظر جدول المقابلات

II-2-2-مقاومة الموارد البشرية لتغيير ثقافة المؤسسة¹:

يمثل التسيير بالقيم طريقة واضحة لإدخال التغيير الثقافي بالمؤسسة، غير أن إعطاء الوقت غير الكافي للموارد المتعلقة بالجوانب الإنسانية الخاصة بطريقة التفكير والتسيير للاستجابة تعتبر من أكبر الأخطاء التي تشترك فيها أغلب المؤسسات التي تعرف تغيرات كبرى.

إن الحديث عادة عن تسيير أو إحداث تغيير تنظيمي عموماً وإحداث التغيير الثقافي من خلال التسيير بالقيم إنما يعني بصورة خاصة مقاومة التغيير، فإذا لم توجد أية مقاومة فهذا يعني أنه لا يوجد ما نسيره، ومنه يمكن القول أن إحداث التغيير يستوجب فرض القيم والمعتقدات من الأعلى، أي من القمة وتوفير الشروط الانفعالية والسياسات التي تسمح بالتغيير أو بتخفيض العراقيل، وتتعاكس مقاومة التغيير في عدة مظاهر من السلوك منها القلق والتصرف بعدوانية والإضرابات وعموماً تظهر مقاومة التغيير إما في شكل مقاومة ضمنية ك فقدان غير مباشر للتحفيز، أو شكل في مقاومة مؤجلة قد تظهر بعد أسابيع أو بعد سنوات، مما يتطلب في هذا الشكل يقظة كبيرة لأنه يعتبر أصعب شكل للمقاومة من حيث التميز.

II-2-3-الموارد البشرية وثقافة المؤسسة الجزائرية²:

فيما يخص الجزائر فقد أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة التنظيمية على القيادة التنظيمية من بينها بحث زمان 1989 الذي توصل فيه إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية وقد شمل بحثه هذا 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا.

تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه، الأمر الذي من شأنه تحسين الإنتاجية، إن غياب ثقافة تنظيمية في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على

¹ -Cf. Olivier Devillard, *La culture d'entreprise :un actif stratégique*, Édition Dunod ,2008

²-المصدر: تقرير من انجاز الأستاذ الدكتور بن يمينة السعيد، منقول من شبكة الانترنت

<http://drsaid.maktoobblog.com/13/13, Mars 2011>

المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابه وذلك لعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة على عدة مستويات.

تمكن الثقافة التنظيمية الفعالة المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في مختلف الجوانب و تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالسير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة، لقد كشف **بوفلجة غياث** في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية، كالنظرة التقليدية لعمل المرأة، مسألة الاختلاط بين الجنسين وهذا الأمر لا يزال موجودا لحد اليوم حيث في مجتمع البحث معظم المبحوثين أكدوا أنهم لا يطبقون رؤية امرأة تعمل معهم بمعنى أن تمارس الأعمال التي يقومون بها خاصة في أعمال الصيانة حيث يقولون:

" المرأة عملها واضح إما التدريس أو الطب أو البقاء في المنزل الأفضل لها، بينما مجيئها للمصنع لتصليح آلة هذا أمر غير مقبول فلولا عمل المرأة في جميع المجالات لوجد الرجال ما يقومون به بدل البطالة التي يعيشونها وهم يحملون شهادات مختلفة"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن الرجل لا يزال ينظر للمرأة على أنها غير قادرة على القيام بأعمال الرجل وأنها سبب من أسباب بطالته مشيرين في ذلك إلى ضرورة بقائها في المنزل أو حصر نفسها في وظائف معينة، من هنا نلاحظ سيطرة ثقافة قديمة على الذهنيات في النظرة السلطوية والرجولية على المرأة وثقافة أخرى تجسدت في الخوف من سوق العمل الذي أصبح شحيحا لا يوفر فرص عمل لطالبيه، بالإضافة إلى مسألة الاختلاط بين الجنسين في العمل وجد **بوفلجة غياث** أيضا ظاهرة عدم احترام الوقت واعتماد أوقات واسعة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر...)، كثرة التغيب بدون سابق إنذار لظروف أسرية أو مناسبات عائلية عن طريق الاستفادة بعطلة قانونية أو رخصة مرضية أو عطلة بدون مقابل، كما وجد الباحث أن الغيابات تكثر أيام الأسواق الأسبوعية أو لوجود مباراة رياضية دولية مما

يجعل هذه المناسبات كافية كأعذار للتغيب عن العمل هذا إن دل عن شيء فإنما يدل على أن المحيط الثقافي وقيم الفرد ذو أثر كبير في تحديد وجه أهمية الوقت في العمل.

كما وجد الباحث مظاهر أخرى في أوساط العمل كعدم الانضباط والصراع الموروث بين القبائل وإهمال تدابير الأمن بسبب عدم التعود على العمل الصناعي والمخاطر المحيطة به وغيرها من المشاكل أو المظاهر التي تعيق وتعد من مهمة الإدارة والمسيرين.

مما سبق نستنتج أن مشكلة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب أن نطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث كما يتطلب تطوير المنظمات وإدارتها دراسة نسق القيم التي تحدد نجاح الأسس والمبادئ العلمية للإدارات المختلفة ، تعتبر البحوث الجزائرية ضئيلة جدا في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية وعلاقتها بإدارة المنظمات مما يعكس نقصا ملحوظا في المعلومات الخاصة بالمؤثرات والإتجاهات الاجتماعية والثقافية المحددة للسلوك التنظيمي والتي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك العامل الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث، نستنتج من هذا أن تطوير وتحديث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ونظم تسييرها وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة أمر يتحتم معرفة الإطار الفكري والاجتماعي والثقافي الجزائري وتطويره ليتلاءم ويتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

لذلك فإدارة الموارد البشرية تمثل نظاما مفتوحا لإدارة العنصر البشري الذي يعتبر أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإدارة والإتقان...كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات ، كل هذه المعلومات تساعد المسيرين على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، مما يمكن إدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

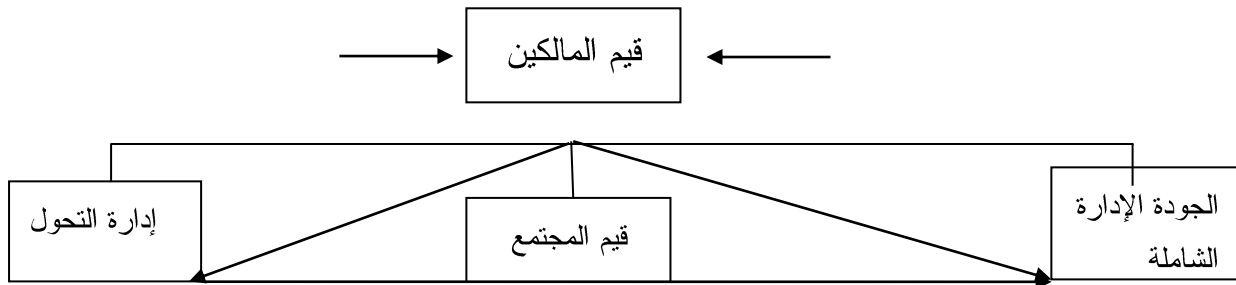
II-3-أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في نحت الهوية المهنية للأفراد:

II-3-1-أهمية الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على

هوية الجماعة وبقاءها هذا من جهة وفي نجاح عملية التحول والتطور والعمل و العمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات من جهة أخرى ، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية الموجودة بالمؤسسة الذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، في ضوء ما هو متوقع.

إلا أن معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المؤسسات العمومية خلال مرحلة من المراحل باءت بالفشل ، كون إدارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول والتغير التي قامت بها.

شكل رقم (6) يوضح نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



المصدر: <http://www.ibtesama.com>, Mars2011

تعتبر ثقافة المنظمة نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة، كما أن الثقافة أصبحت جانبا مقبولا و ذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من بيتر و وترمان في كتابهما " البحث عن التميز " حيث تناولا الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة

وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح، تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات إذن في الأوجه الآتية¹:

1-دليل للإدارة والعاملين: حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، كما تكمن أهميتها في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها، أيضا تحقق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد.

2-إطار فكري: توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، لأن لها تأثيرا واضحا على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى ب 18 شركة لم تؤد جيدا وجد "جيمس س. كوليني و جيرى أي بوراس"² أن العامل في الشركات الناجحة هو وجود ثقافة يشارك فيها العمال باختلاف مناصبهم مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم، وفي كتابهما عن العادات الجيدة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض المؤسسات تقوم بكتابة قيمها بحيث يمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين.

¹ - <http://www.ibtesama.com>, Mars 2011

² - www.ibtesama.com, Avril 2011

فما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية في كسبها لثقافة تنظيمية جيدة ومرنة تلائم الجميع؟ للإجابة عن هذا التساؤل سنورد مثالين:

1- مؤسسة سونطراك اكتسبت سمعة جيدة على مدار تأسيسها إلى غاية اليوم والجميع يود العمل في أحد فروعها على المستوى الوطني لماذا ذلك؟ لأنها اكتسبت ثقافة تنظيمية يعدها المختصون في المجال الاقتصادي والاجتماعي جيدة وفعالة مثلا إعطاء العمال والموظفين كل مستحقاتهم، أجر مرتفع، ظروف عمل ملائمة... الأمر الذي أعطى الرغبة لأجيال عديدة في الالتحاق بأي طريقة للمؤسسة وهذا يعزى لثقافة عمالها الذين أعطوا صورة جيدة عن ظروف عملهم والتي سمع بها كل أفراد الشعب الجزائري، واعتبرت المؤسسة المقدسة التي يجب احترامها والسهر على العمل بها شعورا منهم بأن حقوقهم لن تؤخذ منهم بل سيأخذونها لتوفير حياة كريمة لعائلاتهم.

نلاحظ من هذا أن هذه المؤسسة أصبحت ذات صيت واسع نتيجة للصورة المثلى التي ينقلها العمال والموظفون والعملاء والمستثمرين عنها مما يؤكد وجود ثقافة تنظيمية قوية.

2- أقيمت دراسة على 7 وحدات لصناعة النسيج¹ وتم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعالية التنظيمات وتم استنتاج الثقافة التنظيمية التالية:

-لا زالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية(عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تترك العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول، هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، وأيضا تكوين مستمر تحسبا لزواج أي عاملة وتركها العمل، كما لوحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكن سببا لعدة مشاكل عاطفية وثقافية وهذا نظرا لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.

أيضا تم استنتاج وجود ثقافة عدم احترام الوقت والمواصلة في العمل واعتماد أوقات كبيرة في ضبط المواعيد والتماس الأعذار لتبرير مخالفتهم كقلة المواصلات؛ كثرة الغيابات أثناء المباراة وخاصة الدولية

¹ -OP.CIT

في رياضة كرة القدم بالأخص، بالإضافة إلى كثرة الغيابات أيام السوق الأسبوعية خاصة في المدن الصغيرة وإعطاء الأولوية للظروف العائلية والأسرية على الشغل، كما تم إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الوقائية من أقنعة وقفازات... الأمر الملاحظ بشكل كبير داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران بمعنى أن فكرة البايك لا تزال تحكم سلوك العمال الذين لم يتجاوزوا ما ذكر أعلاه.

من خلال ما تقدم نلاحظ وجود ثقافتين تنظيميتين إحداهما قوية والأخرى ضعيفة، الأولى متمثلة في الظروف البيئية الداخلية والخارجية لمؤسسة سونطراك والتي أعطت نظرة إيجابية على الممارسات والسلوكات الجيدة المفترزة من قبل العمال انعكست بصورة جيدة على سمعة المؤسسة و دفعتها إلى تعدي عدة خطوات ناجحة بسبب أيضا الثقافة التسييرية المحكمة التي تنتهجها، على عكس مؤسسات النسيج التي اكتسبت ثقافة تسييرية ضعيفة تمثلت في النقاط السابقة الذكر والتي انعكست بصورة خطيرة على اليد العاملة بعدم قدرتها على المسaire بالإضافة إلى ضعف التسيير المتبع في إدارة المؤسسة بمختلف مواردها وهذا ما لمسناه ولاحظناه في مؤسسة مجتمع البحث.

3-إطار ثقافي: الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يعملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على اتعابها.

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة فإنه يستوجب على المسيرين والقياديين في المنظمات معرفة التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم، ووضعها في الحسبان، ونظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العمال بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم مما ينعكس سلبا أو إيجابا في كافة عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص وفقا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة أو وضعها فيها.

4-الثقافة هي الصمام الرقابي على أداء العمال والمنظمة بشكل عام: تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي، كما أن للثقافة التنظيمية أهمية أخرى من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي، ورسوخها في أذهان العمال وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

إن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة وفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

II-3-2-أ دور ثقافة المؤسسة في التنشئة الاجتماعية للأفراد ونحت هويتهم المهنية:

تتمثل التنشئة الاجتماعية في استيعاب الفرد لأنماط السلوك والتصورات والخبرات أي استيعاب أنماط ثقافية جديدة، لذلك "تعتبر المؤسسة المهنية محيطا يساهم في التنشئة الاجتماعية، فهي مجال إنساني خاص للتعلم من خلال استبطان القيم والمعايير"¹، وبالتالي فإن التنشئة في هذه المؤسسة هي العامل القياسي الذي يدمج من خلاله العاملين الجدد في المنظومة الثقافية العامة، هذه المنظومة تحقق بدورها المعرفة الاجتماعية.

من هذا "إن المؤسسة المهنية لا تقل أهمية عن المؤسسات الأخرى كالعائلة والمدرسة إذ تساهم في تكوين قيم الفاعلين وتعزيز ثقافتهم"²، بالإضافة لذلك فإن المؤسسة تخلق فئات اجتماعية وتساهم في توزيع الأدوار والانتماءات، فهي تتفاعل مع بقية الأنساق الاجتماعية الأخرى.

لاحظنا من خلال المقابلات والملاحظات المباشرة أثناء فترة البحث أن الفاعلين داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة يتلقون تنشئة اجتماعية من خلال حصولهم على تكوين في منصب العمل من

¹ - Sain Saulieu, Renaud, Sociologie de l'entreprise, op.cit, p 239

² - Detersac, Gilbert, L'action organisée, op.cit, p 114

جهة وتكوين علاقات مع أفراد من نفس الرتبة المهنية تسمح لهم بتكوين "زمر أو جماعات عمل تساهم في حمايتهم إذا اعترضتهم مشاكل خاصة مع المسؤولين"¹؛ يمكن للمؤسسة "أن تكون منتجة لأدوار وهويات تتفاعل داخل نسق التصورات ونسق التفاعلات"²، بصورة أخرى فإن الحديث عن ثقافة المؤسسة هو وضع المؤسسة كمجتمع يحمل نسقا اجتماعيا للإنتاج أين يجد أفرادها الوسائل التطبيقية لتحقيق هوية خاصة.

فكيف تساهم المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الوطنية بشفرتها الثقافية في نحت هوية فاعليها؟ يتفق جميع الموظفين والعمال ذوي الأقدمية أن العمل داخل هذه المؤسسة في الماضي أضاف لهم العديد من الخصائص على سلوكهم المهني والاجتماعي من ذلك: "الحذر، تقديس العمل، تنشيط الذاكرة، معنى علاقات العمل "بإيجابياتها وسلبياتها"، إذ أن العمل هو فرصة لتشكيل إضافي لثقافة كل واحد منهم، وبهذا الشكل تصبح التنشئة المهنية مرحلة مهمة وفرصة للانتماء وتكوين علاقات، أي عامل مهم لتحقيق الهوية، بيد أن السؤال الذي يطرح نفسه أنه إذا كان العمل مقلقا "روتينيا" ومتعبا فكيف يمكن أن نعتبره قيمة؟ أو إذا كان الفرد يتعرض لنوع من الاغتراب أو اضطراب على مستوى علاقاته في وسط المؤسسة كيف يكون العمل مساهما في نحت الهوية؟

يصبح العمل قيمة إذا مكن الفرد من تحقيق الذات وخلق عالم اجتماعي قوي ، في هذا الصدد يقول أحد الباحثين مقابلة رقم (20)³ "أشعر انني احقق ذاتي وأبني هويتي من خلال عملي ،بالرغم من أنني أشعر بعدم الرضا في عدة نواحي من العمل إلا أنني أتجاوز عدة صعوبات تعترضني خارج العمل حيث يقع لي نوع من التعويض خاصة وأن فرصة الحصول على عمل أصبحت في زماننا أمر صعب المنال".

¹ - سماش، نادية، واقع جماعة العمل: "سلوك و تصرفات"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة، TPL، وهران ، رسالة ماجستير 2008-2009، الفصل الثالث

² - Sain Saulieu, Renaud, L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation, Presse de la fondation nationale des sciences politique, 3 éme édition, Paris, 1988, p 364

³-انظر جدول المقابلات

من خلال هذا يتبين لنا أن المؤسسة هي مكان لتنشئة جديدة إذ تخلق روابط بين فئات غير متجانسة من رجال ونساء، كبار أو شباب، إطارات وعمال، والتي تلتقي كلها في البحث عن أسس مفقودة في هويتهم المدنية والعائلية والتي يجدونها في إطار العمل والعلاقات المهنية.

فقد بين المبحوثين أن العمل داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة -خاصة العمال الذين فاقت مدة عملهم العشرين سنة- أضاف لهم قيم جديدة تراوحت بين التفاوض والاحتجاج، حيث أن العمل داخل هذه المؤسسة يمثل للعمال مكان للإلتحام بمجموعة العمل وتقديس العلاقات الإنسانية مثل ما صرح به أحد المبحوثين (6)¹ حيث يقول "بالرغم من أن العمل داخل هذه المؤسسة جد متعب نتيجة لنشاطها إلا أن ذلك لم يمنعني من تكوين علاقات مع عمال أشاركهم ويشاركوني كل شيء في الصراء والضراء، حتى اللقمة الواحدة نفتسمها مع بعضنا البعض"، هذا ما يؤكد حسب سان سوليو أنه يوجد "من خلال التنشئة الاجتماعية للأفراد في العمل نظام اجتماعي منتج لحالات التوازن المنهجي والترتيبي الذي يدوم عن طريق المشاركة بين الفاعلين"².

تجدد الإشارة إلى أن التنشئة الاجتماعية داخل هذه المؤسسة لم تتحقق بصفة كبيرة، الأمر الذي يتجلى في عدم رضا معظم المبحوثين عن الأجر، العلاقات المهنية مع المسؤولين، انعدام الثقة بين عمال التنفيذ والإدارة، لذلك فإن "استمرارية المؤسسة ليست رهينة بنوعية التنظيم المنطقي للبنى الشكلية فقط إنما أيضا بالتفاعلات بين الفاعلين وأثر التنشئة والتناسق بين الأهداف الشرعية التي تتشكل عبر الثقافة الآتية من قبل الأفراد والمجموعات وهو ما يبين دور اللاشكلي"³.

توجد المؤسسة في إطار اجتماعي معين إذ تدخل في علاقات تفاعل مع بقية أنساق المجتمع ويكون الهدف من انصهارها مع المجتمع الذي تتدرج فيه خلق توازن ديناميكي بين المنظومة القيمية المؤسساتية

¹-انظر جدول المقابلات

² - Sain Saulieu, Renaud, Sociologie de l'entreprise, op.cit, p282

³ -Dubar, Claude, La sociologie construction des identités sociales et professionnelles, Édition Armand Colin, Paris, 1996 , p 79

والمنظومة القيمية المجتمعية ، لذلك حاولنا التساؤل عن أنماط التعبئة المقدمة من المجتمع إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى المجتمع، أي فيما تكمن هذه التعبئة؟

II-3-2 - ثقافة مؤسساتية منفتحة على المجتمع المحلي:

إن ثقافة المؤسسة سواء كانت صناعية أو غيرها ليست معزولة عن الثقافة المجتمعية باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر الثقافة المرجعية للجميع، فالمجتمع يهب للمنشأة أنماط تنظيم وتقنيات تفاوض أخرى ، إذ يمكن للثقافات الوطنية والإثنية كما يمكن للمدارس ومسارات النظم الرسمية التأثير إيجابيا على المؤسسات، وقد بين كل من "مارك موريس، فرانسوا سولي وجون جاك سيلفاستر" أن هناك ثلاثة عوامل تنظيمية للمجتمعات تؤثر على نمط تنظيم المؤسسات وهي العلاقة التربوية، شكل العلاقات الاجتماعية وشكل العلاقات المهنية.

تظهر قيم الفاعلين داخل هذه المؤسسة (TPL) فرع تريفيلور وهران قيما مستمدة من الثقافة الجزائرية العربية "الأمانة، الحذر، الاحترام، التنافس، رفض الخضوع إلى سلطة الآخر" وهو ما يؤكد أن المنظومة القيمية المؤسساتية مستمدة من منظومة المجتمع، فالأفراد في العمل لا يتحولون أبدا إلى آلات أو إلى أفراد داخل التنظيم كنسق مغلق يمنحهم صيرورات فعلهم أو أشكال وجودهم التنظيمي، إذ لا يمكنهم التجرد من صفاتهم الإنسانية ومن قيمهم الشخصية.

بالنظر إلى سلوك الفاعلين في هذه المؤسسة الصناعية نتبين أن المنظومة القيمية المعتمدة لدى هؤلاء معتمدة أساسا من ثقافة المجتمع المحلي (الجهة الغربية للجزائر أي مدينة وهران وضواحيها)، كرفض البراني وتحبيذ "ولد البلاد" ، ولكن يبقى هذا على المستوى العلائقي فقط و لا يتعداه إلى المستوى العملي ، ويتجلى ذلك أيضا في عدم الفصل بين الصداقة والعمل مما يؤكد ظاهرة تغليب العاطفي على العقلاني، إلى جانب ذلك فإن سلوك العامل داخل هذه المؤسسة يتسم بالدعابة وروح النكتة وهي خاصية يختص بها أغلبية من ينتمون إلى المجتمع المحلي الوهراني.

يعكس القاموس اللغوي في رموزه وصورته المستعملة في هذه المؤسسة الصناعية ونوعية التواصل داخلها المجتمع، فالثقافة المؤسساتية هي عبارة عن تجسيد للثقافة المجتمعية، والملاحظ أن هذه الثقافة تركز على المبادئ التالية وهي أن رضا العمال عن المؤسسة يعبر عن احترام الفرد العامل ومدّه بالحافز المادي، التعاون في العمل الجماعي وعدم الخضوع إلى سيطرة الآخرين والمطالبة بقيمة المساواة وعدم قبول المرأة كمسؤولة في شركة أو مصنع رجالي ما يفسر عامل التفرقة بين الجنسين.

تستمد هذه التوجهات القيمة جذورها من الثقافة الإسلامية العربية فالموظفون وعمال التنفيذ داخل هذه المؤسسة يعتبرون أن قيم مؤسستهم مواصلة للقيم التي يؤمنون بها في حياتهم اليومية باستثناء البعض باعتبار أنه إلى جانب السلوك الواجبة الذي تحرص المؤسسة على إبرازه نجد سلوكيات أخرى وصورة تحتية مختلفة عن الصورة الثقافية البارزة، لذلك فدور المؤسسة الصناعية يتكامل كما أشرنا سابقا مع دور العائلة والمدارس والكليات وبالتالي فإنها "تتفاعل مع محيطها ومع القيم السائدة في المجتمع عامة، وباعتبار أن ثقافة كل المؤسسة تراهن على ثقافة وقيم المجتمع الذي تندرج فيه"¹ فالمؤسسة الصناعية تراهن على ثقافة المجتمع الجزائري.

¹ - Turner.Hampden.Charle, La culture d'entreprise des cercles vicieux aux cercles vertueux, Édition le SEUIL, Paris, 1990, p10

خاتمة:

يرجع الاقتصاديون والمسيرون فشل التجربة الصناعية في الجزائر إلى أنها مجرد مسألة تقنية أو اقتصادية متناسين في ذلك الممارسات الثقافية الموجودة في المجتمع، التي يمكن أن تكون عائقا لتحقيق قفزة نوعية ، وبهذا نقول أن ثقافة المؤسسة تتحدد كمجموعة مركبة ومعقدة من القيم والمعتقدات التي تحدد نمط تسيير المؤسسة، و تشكل هذه الثقافة قوة إنتاجية واقعية لأن فعالية المؤسسة وكفاءة أدائها لا يتعلق بالجانب التكنولوجي فحسب، وإنما بطبيعة القيم والمعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون فيها، وقد بينت العديد من الدراسات أن فشل المؤسسة الصناعية في الجزائر يرجع في جانب أساسي منه إلى تبني المسيرين والعمال لقيم ثقافية قديمة وتقليدية لا تتماشى مع العصرنة والحدثة التي تفرضها العولمة واقتصاد السوق الحالي، حيث تشكل بعض الممارسات عائق أمام النمو والتطور.

لذلك لا يمكن تصور تحقيق نمو اقتصادي ناجح دون أخذ بعين الاعتبار ضرورة إدماج البعد الثقافي، لأن الثقافة يمكن أن تكبح النمو والتطور، كما يمكن أن تؤدي إلى صراعات إذا اختلفت الثقافات ولم تشترك في عنصر يوحد داخل المؤسسة، كل هذا يؤكد أن الثقافة عنصر استراتيجي وديناميكي له تأثيرات متنوعة في المؤسسة، ففي المؤسسة يقضي العامل القسم الأكبر من يومه وفيه تتم عملية التعلم والاكساب للثقافة، إذ تبدأ عملية إعادة التنشئة الاجتماعية بتلقين لغة جديدة وعلاقة جديدة بالزمان والمكان، لأن الدخول إلى المؤسسة يعني الدخول إلى عالم جديد يتعلم فيه العامل كيف يتعامل ويتكلم بلغة العمل، كما يقوم أيضا العمال بإدماج ثقافته مع الثقافات الأخرى التي يجدها في المؤسسة لتظهر وتقدم له ثقافة أخرى تتمثل في ثقافة المؤسسة التي تفرض عليه بعض السلوك، هنا يدخل دور عملية التثقيف التي تكون المؤسسة مسرحا لها، وهنا يكون الاندماج بين الثقافة التقليدية التي أحضرها العمال والثقافة العصرية التي يجدونها في المؤسسة من خلال الآلات والتكنولوجيا الموجودة فيها.

تحدد ثقافة العمل على أنها ذلك الكل المركب والمعقد من القيم والمعتقدات والرموز التي تحدد بصفة عامة طرق ونمط تسيير المؤسسة، إذ ترتبط ثقافة المؤسسة بطرق التفكير والانفعال، وهي مرتبطة

بالماضي والمستقبل ويشترك فيها العمال، هنا نقول أن المؤسسة لم تعد تشكل فضاء اقتصادي فحسب أي ليس لها وظيفة إنتاجية فقط بل تتعدى ذلك إلى أنها فضاء اجتماعي وثقافي له دور في الإنتاج، وبهذا تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الإطار المفضل لبروز أشكال من التفاعل التي تمثل عناصر ثقافية تشترك في توجيه المجتمع ونجاح أو فشل المؤسسة يعود إلى تلك الممارسات الثقافية العمالية التي يمكن أن تكون محفزا أو عائقا لتحقيق قفزة نوعية في المؤسسة.

تشكل ثقافة المؤسسة قوة إنتاجية واقعية وحقيقية لأن فاعلية المؤسسة وأدائها متعلق بطبيعة القيم والمعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون، والذي نقصد به العمال، خاصة إذا كان يمس العلاقات والمصالح والسلوكيات مثل المنافسة والمبادرة وغيرها، كلها تعكس ثقافة العامل داخل المؤسسة لتحقيق الانسجام الداخلي ولمواجهة تحديات المحيط الخارجي والذي نقصد به التحولات الاقتصادية المستمرة.

لقد بينت العديد من الدراسات السوسيولوجية في مجال علم اجتماع التنظيم أن فشل المؤسسة الصناعية يرجع في جانب أساسي منه إلى تبني قيمة ثقافية لا تتماشى مع العصرنة والحداثة وبعض الممارسات التي تشكل عائق أمام التغيير والنمو، وبهذا نقول أنه لا يمكن القيام بتحقيق اقتصادي ناجح دون الأخذ بعين الاعتبار البعد الثقافي للعامل لأن ثقافة المؤسسة الناتجة عن ثقافة العامل يمكن أن تكبح ذلك التطور، كما يمكن أن تؤدي إلى نزاعات، واختلاف الثقافات في المؤسسة يؤدي إلى ظهور ثقافات فرعية مشتركة خاصة بفئات من العمال دون غيرهم، وهذا ما يؤدي إلى جانب من الخطورة خاصة في حالة التنافس بين هذه الثقافات المختلفة عند مواجهة العمال للثقافة الأصلية التي وجدوا المؤسسة عليها بإدماج ثقافتهم، كل هذا يؤكد على أن الثقافة عنصر استراتيجي وديناميكي وذو تأثيرات موضوعية في اتجاهات مختلفة.

كما نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين ثقافة المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات وثقافة المجتمع المحلي من جهة وثقافة المجتمع الجزائري بصفة شاملة من جهة أخرى، ويتجسم هذا الارتباط في هيمنة العاطفي على العقلاني، التمسك بمبدأ المساواة، ثقافة الوساطة والتفرقة بين الجنسين، حيث اتسمت هذه الثقافة بطابع ذكوري تجلى من خلال هيمنة الرجال على المناصب العليا وسرعة ترفيتهم مقارنة بالنساء اللاتي

يفضلن استراتيجية الانسحاب ورفض الدخول في علاقات متينة مع الزملاء ومن ذلك فإن المجتمع يؤثر برموزه وقيمه على اتجاهات الفاعلين داخل التنظيم وتؤثر بدورها هذه المؤسسة على البيئة المحيطة بها فهي خالقة لفئات اجتماعية من خلال التنشئة والتكوين مع ما لهذه الفئات من أدوار على تغيير البنية الطبقية للمجتمع.

مقدمة :

يعتبر الاتصال من المواضيع الهامة التي تشغل تفكير الكثير من المتخصصين في المنظمات المختلفة الصناعية منها والتجارية والزراعية، لما لها من نشاط وعمل يرتكز على تبادل المعلومات ونقلها بقصد إيصال الفكرة والمعنى إلى الطرف الثاني لتحقيق المطلوب.

كما يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، هناك الكثير من التعاريف لمعنى الاتصال منها " يعتبر الاتصال عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والمشاعر والاتجاهات والأحاسيس بواسطة رموز معنية من طرف المرسل بقصد نقل فكرة معينة"¹، هذا التعريف نجد أنه يقتصر على الاتصال القائم بين الأفراد دون الإشارة إلى أن هناك اتصال بين الأشياء والأفراد أيضا، فعندما يسمع العامل صوت الآلة وهو يدوي أو يتقطع فإنه سيفهم ويدرك شيئا معينا، مما يدفعه لأن يأتي سلوكا مناسباً يصبح ردة فعل في ضوء الرسالة التي استلمها، واعتمادا على قدرة الفرد العامل الإدراكية ستكون الإجابة اتجاه الصوت المسموع بالتالي فإنه سيتصرف بطريقة معينة حتى يجعل الآلة تعمل بشكل صحيح ويختفي ذلك الصوت الغريب ويضمن استمرارية عملها، في هذا المثال فإن الاتصال يعني أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى المقصود، أو أن الاتصال يعني أنه سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب.

إذا نظرنا إلى الاتصال من زاوية المنظمة في كونها نظاما اجتماعيا هادفا فإننا لا يمكن أن نتصور اشتغال هذا النظام الاجتماعي وتحركه باتجاه الهدف بدون خطوط وقنوات الاتصال لنقل المعاني بين أطراف وأعضاء وأجزاء التنظيم، فحتمية نسج علاقات مهنية داخل الفضاء الذي ينشطون داخله تظل الوسيلة الناجعة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية وحتى الاجتماعية، حيث يعرف بعض

¹ - د شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 39

الباحثين الاتصال عل أنه "عبارة عن نقل المعلومات الخاصة بالفرد أو الجماعة في اتجاه طرف آخر، وهو بمثابة شبكة ملتوية تشترك فيها مجموعة الفاعلين أين يمكن لهم التعبير عن أحاسيسهم وانشغالاتهم"¹. وقد عرفته لجنة خاصة لبحث الاتصال في الصناعة والعمل بأنه " تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها مما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال"².

إن ما يرتبط بالإنسان خاصة في جانبه النفسي الاجتماعي يظل دوماً عسير المنال ذلك ما يدفع إلى التنشيط العلائقي بين الأفراد ، هذا التنشيط يستدعي حتماً الاعتماد على التواصل ، إذ لا يمكن أن تتمثل علاقات إنسانية دون اللجوء إلى الاتصال، لذلك تعتبر المعلومة وسيلة ذات أهمية كبرى للتواصل وتحقيق الروابط المشتركة وتنشيط المجال العلائقي.

لقد تزايد الاهتمام بمسألة التواصل داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها باعتبار التطور التكنولوجي الحاصل في وسائل وتقنيات الاتصال قد ساهم في تنشيط مختلف أصناف العلاقات والتفاعلات الناشئة بين الفاعلين " عمال ، إطارات، مدراء" من جهة وبين المؤسسة ومحيطها من جهة أخرى، بمعنى آخر التواصل في شكله الداخلي والخارجي؛ فما هي خاصيات التواصل وكيف يؤثر على سلوك وتصرف العمال داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع ترينيلور وهران؟

¹ -Edmond Marc, Dominique Picard, L'interaction social, P.U.F , France, 1989,p 29

²-عبد الرحمن عبد الباقي ، العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1991، ص 124

I-الاتصالات الإدارية: مفهوم، أهداف وعناصر

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل -الاتصال- بين الأفراد، ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، التي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونها.

لو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

I-I- المفهوم والأهداف:

I-I- المفهوم : يعرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) ، وقد تكون المعلومات آراء أو أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها، غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل)، " فالاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر، إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والمشاعر والقيم للآخرين"¹.

يمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد، ولكن من الملاحظة أنه مع تطور السلوك التنظيمي بدأ بعض الكتاب والباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية، عملية معالجة المعلومات الاجتماعية، فالمرسل يبذل فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى الرسالة التي استلمها.

¹ - د.حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، 245

فالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق معاني، أي أنه عملية تحدث داخل الأفراد، ومن بين التعاريف التي تؤكد المنظور السلوكي للاتصال التعريف الذي قدمه **Hawkins** و **Preston** فيقولان "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

وفي إطار تأكيد الجوانب السلوكية للاتصال ولما له من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره يشير معظم المهتمين بهذا العنصر إلى أن الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هي السلوك الذي يقوم به، أي أن الاتصالات التبادلية بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير.

I-1-2 الأهداف: إن الاتصال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها وبدون الاتصال لا يعرف الموظفون والعمال ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الورشات والوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة لذلك "فإن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما"².

من جهة أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، مما يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع المنظمي والأداء العام للمنظمة، كما تشير الدراسة التي قمنا بها إلى أن الاتصال في المؤسسة يخدم عدة أغراض أهمها:

¹- نفس المرجع، ص 245

²- نفس المرجع، 243

نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون، تحفيز العمال وتوجيههم للعمل؛ يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك، كما يعمل على تعريف العمال ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك الاتصال يساعد أيضا على خلق جو من الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس، فهو وسيلة هامة وليس غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات، وهي الشريان الذي يمد المنظمة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والآراء والمقترحات).

لكن ماهو الأمر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية خاصة مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران ؟ ذلك ما سنحاول الإجابة عليه فيمايلي:

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعقد فيها العملية الانتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الاتصال إلى أكثر من عامل العامل الأول يتمثل في عامل التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية وما زالت عليه في غالب الحالات، والعامل الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الاتصال.

من هذا المنطلق سنلقي نظرة على الاتصال التنظيمي وأثره على سلوك العمال خلال الفترات التسيرية المختلفة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية حيث تميزت فترة التصنيع في مرحلة التسيير الذاتي بهيمنة المعطى الايديولوجي والاهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية، وأدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية، هذا ما أدى إلى الاحتكاك المفرط بين العمال فيما بينهم ومع مسؤوليهم المباشرين ، "و مع بداية سنة 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية وتوظف

حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة¹، فاتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الانتاجية والإدارية، بحيث أصبح العامل يعايش ويحاكي زملائه في العمل أكثر من عائلته، ذلك ما أكدته العمال المبحوثين داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران خاصة من عايشوا هذه الفترة التسييرية.

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي مع غزارة في الاتصال النازل وغياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال، وقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق والتوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة والتقليل من التناقضات الموجودة، إلا أن التطبيق أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة أهمها بروز سلوكيات في النيل من نفسية المسيرين والعمال النزهاء، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين عرضة للمساومات -بتصريح المبحوثين الذين عايشوا هذه الفترة- من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية، بل أن الأغرب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا هم -أيضا- عرضة لتلبية ممثلي العمال لأغراضهم الشخصية، وصار لبعض منهم (ممثلي العمال) قوة تفاوضية اكبر من المسيرين أنفسهم للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة (سيارات، مكاتب)، هذا ما حدث حسب ما استنتجناه من تصريحات العمال والموظفين، الأمر الذي أثر سلبيا على مردودية العمال ودفعهم للقيام بالإضرابات المطولة عن العمل (تدوم احيانا عدة أسابيع) وذلك فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو المؤسسة، ففي المقابلة رقم (10) لمسنا هذا الأمر حيث يصرح المبحوث بأن ممثلي العمال بالرغم من الشرعية القانونية التي كانوا يمتلكونها للدفاع على العمال إلا أنهم انصرفوا عن هذه المهمة إلى تحقيق مآرب أخرى تخدم مصالحهم الخاصة الأمر الذي صبغ تصرفات هؤلاء وبقائهم في تمثيل العمال لأكثر من عشرين سنة ، وقد أكدت ذلك المقابلة رقم (13) حيث يصرح المبحوث قائلا:

¹ -سالمي جمال ، واقع منظومة الاتصال التنظيمي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، انظر الموقع الالكتروني <http://www.up75.com>

"احنا كنا دايرين الثقة في ممثلينا باش يضرخوا علينا ويجيبوا لينا حقنا
وما تنسيش بلّي (بأن) النقابة هي وسيلة للاتصال بين العمال والإدارة
بصح هو ما نساو هذا الشي من دا زمان"

في إشارة إلى أن النقابة كانت تعتبر بالنسبة للعمال وسيلة فعالة للاتصال وفتح المجال لإيصال مقترحات
العمال وبالتالي طريق إلى المشاركة في اتخاذ القرار المناسب والخادم للمصلحة العامة للمؤسسة بما فيها
عمال، إدارة...، لكن هذه الوسيلة حسب المبحوثين انحرفت عن أداء الدور المنوط بها إلى الأمر الذي
أدى إلى تفشي مظاهر التذمر وعدم الرضى لدى العاملين.

إلى جانب النظامين التسيير الذاتي والاشتراكي فقد قامت الدولة بإعادة الهيكلة لشركاتها وحولتها إلى
مؤسسات عمومية ذات حجم أقل ليتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية
والاقتصادية، وقد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية 1982¹ للشركات الوطنية *restruction*
organique أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات وصارت تسمى بالمؤسسات
العمومية، ثم إعادة الهيكلة المالية 1988 *restruction financière* بهدف تمكين المؤسسات العمومية
الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الانتاجية، وقد كان التخلص من البيروقراطية والمركزية
المعرقلة لنشاط المؤسسة والقائلة لروح المبادرة والإبداع والحد من دور الاتصال واحدا من أبرز أهداف
هذه التغييرات إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

بعد هذه المرحلة جاءت "مرحلة الاستقلالية التي بدأت خاصة منذ 1988 فقد فشلت المؤسسات العمومية
الاقتصادية مرة أخرى، ولم تستطع التخلص من عجزها رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون
جدوى عدة مرات²، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا نحو إعطاء المؤسسات الاستقلالية المالية
والتسييرية، وإنشاء صناديق المساهمة التي تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة،
ثم الشروع في خصصة المؤسسات العمومية المفلسة منذ صدور قانون الخصصة سنة 1995.

¹-نفس المرجع

² -Miraoui, A, *rapport de l'entreprise publique*, revue publiée par l'unité de Perspectives, cité in marché en Algérie développement, Institut d'économie et recherche travail-santé, Annaba, n°4, p.p 2-19 de gestion, université Badji Mokhtar, 1998

إن الأهم بالنسبة لنا في هذه الدراسة هو المشهد الاتصالي- داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران وكيف يؤثر هذا الأخير على سلوك عمالها- حيث رافق هذه التغيرات في الأنظمة التسييرية المتتالية ظهور جو نفسي واجتماعي لا يبعث أبداً على الارتياح نتيجة التغير المستمر في انماط التسيير وعلاقات العمل، وتغيير تركيبة المجتمع مما أثر سلباً وبصفة واضحة على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية، فالملاحظ مثلاً لمؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران نجد أن الاتصال داخلها ضعيف بشكل كبير مما يدل على سلبية هذا الأخير في أداء المهام بالشكل المطلوب وقد كان من نتائج الاتصال السلبية خلال هذه المراحل التسييرية وحتى المرحلة الراهنة-السنوات الأولى من الألفية الثالثة- أين عرفت المؤسسة تسييراً إدارياً وتنظيماً خطيراً، أين أصبح العامل يأتي للعمل وغرضه من ذلك الحصول على الأجر هذا ما دلت عليه مختلف تصريحات الباحثين الذين أكدوا أن مجيئهم للعمل يعتبر إجباري نتيجة لتأزم اوضاع الشغل داخل المجتمع الجزائري وقلتها فهم يرون أن ضمان الحصول على أجر أفضل من البقاء بدون شغل حيث ضربوا لنا مثال حول أهمية العمل قائلين "الخدمة مع النصارى واللاقعد الخسارة" في إشارة إلى أن المال هو الأهم حتى وإن تم العمل مع الأجانب، وفي إشارة أخرى إلى غياب الدور الفعال للشفافية التي من بين أدوارها الحفاظ على كرامة العامل وضمان اتصال جيد وشفاف يعمل على تقريب وجهات النظر بين العامل المنفذ في أبسط العمليات التنفيذية وبين الإداري حتى في أعلى هرم السلطة.

لذلك فقد أصبح عمال مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران يفضلون استعمال القناة الشفوية (الاتصال الشفوي) أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات، وفي نظرنا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا في العالم الثالث ونفور وابتعاد الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة والتوثيق ضف إلى ذلك نجد أن مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران ينعدم لديهم امر الاهتمام بالملصقات Les affiches ، واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها وقد انعكس ذلك

سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في الأوامر والتعليمات وبعض الشكاوي، وغالبا ما يكون ذلك شفويا كما حرم المؤسسة وعمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا وجاذبية.

على الرغم من ذلك فإنه لا يمكننا تصور وجود مؤسسة بدون اتصال لأنه جزء أساسي في كافة الخطوط الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم ورقابة، ولا شك أن كافة المعلومات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات وتتخلص أهمية وأهداف عملية الاتصال فيمايلي¹:

1-إطلاع العمال والموظفين على الأهداف والغايات المطلوبة من المؤسسة تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك.

2-إطلاع العمال على التعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل ودواعي تأجيله أو تعديل كيفية تنفيذه.

3-التعرف على مدى تنفيذ العمل والعراقيل التي تواجه العمال المنفذين من المشاكل وسبل معالجتها.

4-تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.

يعتبر الاتصال جزء من الثقافة الاجتماعية التي لا تأتي من فراغ، بل هي حسيطة عمليات التنشئة

الاجتماعية أو التطبع الذي يبدأ مع الإنسان ويواكبه في مختلف مراحل العمر وفي كافة الأدوار التي يلعبها في المجالين العام(العمل) أو الخاص (الشخصي).

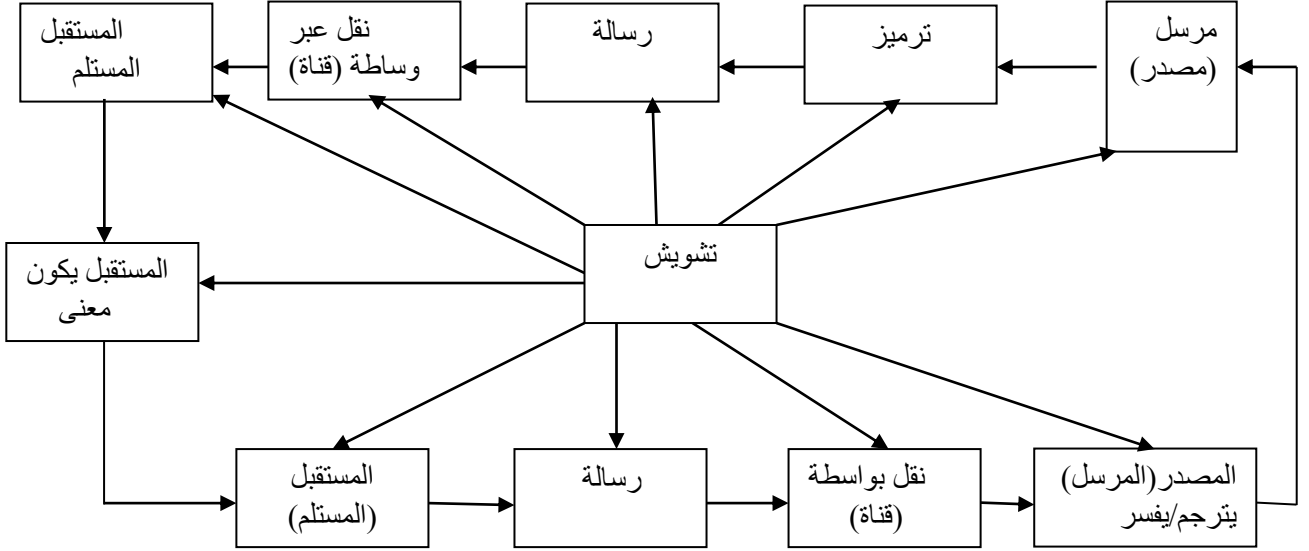
I-2- عناصر عملية الاتصال:

إذا ما نظرنا للاتصال على أنه عملية اجتماعية وفي اطار المنظور السلوكي لهذه العملية، فإن الاتصال

يتضمن العناصر والخطوات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

¹-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 116

شكل رقم (7) يوضح عناصر الاتصال¹



مما تقدم يمكن القول بأن عملية الاتصال تتلخص فيما يلي:

هنالك طرف (مرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إيصالها إلى فرد أو جماعة (مستقبل) ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها أي يحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية (الوسيلة) ويتسلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه ويترجمها في رسالة يتسلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، أي أن بعض أشكال التدخل تحدث في أحد نقاط الاتصال، ويجب تقليص هذا التشويش أو القضاء عليه، حتى يحدث التفاهم بين المرسل والمستقبل، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير الوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة).

I-3- معوقات الاتصال داخل المؤسسة:

يساهم الاتصال مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة إذ يتم من خلال الاتصال تحقيق سبل نقل وتحويل المفاهيم والآراء والأفكار بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة أو المفاهيم بدقة ووضوح يجعل إمكانية إنجاز الأنشطة والمهام بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ولذا فقد سعت العديد من المنظمات إلى العمل الجاد والدائب بتحقيق سبل الاتصال الفعال واعتماد القنوات التنظيمية وشبكات

¹د. حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 246

الاتصال القادرة على انجاز تلك الفعاليات بصورة أكثر ايجابية من خلال تجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق سبل الاتصال الفعال ، وقد أسهم المفكرون والباحثون والاختصاصيون في تحديد الأبعاد التي تتطوي عليها تلك العقبات أو المعوقات والسبل الكفيلة بتجاوزها ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة في المنظمات فيمايلي¹:

I-3-1 المعوقات الشخصية: تقتزن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستلم، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تتطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات مايلي:

1-التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتمائهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

2-الاتجاهات السلبية: تتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تتطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي:

أ-الانطواء و الشعور بمعرفة كل شيء بعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم، والتكلم عن أي شيء وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية؛ حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه لكي يظهر بمظهر المتميز(المتفوق) على الآخرين ،هذه الحالة متواجدة بكثرة داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران فحسب تصريحات معظم المبحوثين نجد أن العمال أصبحوا منطوين على أنفسهم وأبلغ مثال على ذلك عدم الإبلاغ عن تعطل آلة إنتاج هذا ما وقفنا عليه أثناء إجراء الجانب الميداني من الدراسة ،عند السؤال عن هذا الأمر اتضح أن العمال أصبحوا يعيشون حالة خوف من العقاب من قبل المسؤولين الأمر الذي يفسر سلوك التعاضي عن الخطأ مما يدل

¹خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ن الطبعة الأولى، 2002، ص 131

على الابتعاد عن هوية العمل فقول المبحوثين " ولينا (أصبحنا) نشوفوا الحق ونسكتوا عليه لخاطرش كي تهدر تجيبها في روحك ولوكان نخبروهم بلّي الماشينة (الآلة) حبست ماشي يصنعوها يدوروا علينا ويحصلوا فينا الخسارة كيفاش بغيتي نتاصلوا بيهم نخلوهم (نتركهم) يعرفوا رواحهم من تجي la commande الطلبية" ما هو إلا دليل على أن ممارسة الضغوطات من قبل المسؤولين على العمال أدى إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة ومطورة للعمل وعدم الإبلاغ عن الأخطاء كل هذا كان نتيجة ضعف الاتصال بين المسؤول -مهما كانت مسؤوليته أو منصبه- والمسؤول عنهم؛ فسوء العلاقات الفردية بين العاملين يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال وفعاليتها والتي من شأنها عرقلة سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة والعكس صحيح.

ب-تخطي خطوط السلطة و المبالغة في الاتصال: إذ يقوم بعض المسؤولين بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين هذا ما يطلق عليه بالتحالف اللاشعري والذي يسيء للمؤسسة ولعملية الاتصال ولللاقات داخل المؤسسة فمثلا عندما يتحالف مدير أو مسؤول أعلى في هرم السلطة مع عامل منفذ داخل ورشة انتاج من أجل حصوله على معلومات تحصّن منصبه داخل المؤسسة، الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ومسؤوليهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي التأثير على فاعلية الاتصال؛ حيث بفعل سوء ونقص إيصال المعلومات داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران سواء ذات المصدر الداخلي أو الخارجي يزداد إهمال العمال للمشاركة في التسيير والتباطؤ والتفاس عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم ولكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسة في ظل نقص المعلومات وصعوبة حركتها وقد ظهر أن العمال حسب تصريحاتهم واجرائهم لمقارنات بين الماضي والحاضر خاصة من عايشوا فترة النظام الاشتراكي كانوا دائما يُعاملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا ولكن حرمانهم من المعلومة جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة، وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية إذ أن الاتصال يتم من الفم إلى الأذن وضعف الوسائل الرسمية.

لهذا نجد أن من بين نتائج الوضعية السيئة للاتصال داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران نقص في الانتاج، انتاجية العامل منخفضة ونسبة عالية من الغيابات، من هنا يتضح أن الاتصال بمعناه الحقيقي لم يوجد في مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران منذ فترة حسب العمال المبحوثين دائما وإن وجد فهو لا يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله، لأنه لم يتكيف مع عملية اشراك التسيير وديموقراطية المعلومات الاقتصادية، ويتميز بصلابة مسالكه مما يؤدي ذلك إلى عدم الإهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة وبوضعية هذه الأخيرة وأهدافها بالشيء الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها ويبحثون عنها، وانعدام هذا الاهتمام ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العمومية كحالة خاصة، مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها، وإنما هي حالة عامة تم ملاحظتها في مختلف المجتمعات خاصة النامية منها، وقد يعود هذا إلى عدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري وللمعاملة السيئة التي يتلقاها هذا الأخير، إذ ينظر إليه كأنه ملحق للآلة دون الأخذ في عين الاعتبار بأنه كائن حي وليس مجرد آلة للإنتاج.

لعل عدم احترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات والاهتمام بهم وإعطائهم نوعا من الطمأنينة النفسية التي تعتبر من أهم مزايا الاتصال والمشاركة في إعداد القرارات والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة ومستقبلها ومستقبل العمال، يتجه هؤلاء إلى عدم الإهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم المستقبلي.

3- القصور في المهارات: إن فاعلية الاتصال لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات والمهارات المتعددة التي تساهم بنجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والفكر المنطقي والتفاعل الايجابي و الثقة والتعاون بين الأفراد ، كل هذا من شأنه تحقيق النجاح والأهداف المرجوة.

I-3-2-المعوقات التنظيمية: "عند دخول الأفراد إلى مؤسسة ما لأول مرة لا يشعرون بالاطمئنان، و هو ما ينتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمّن، و غياب الرضا عن العمل، و الضجر من كل شيء، و الرغبة الشديدة في التغيير؛ فالعامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية و

تاريخية - أصبح سريع الانفعال ، شديد الغضب و النرفزة ، يميزه الطبع الحاد و المزاج المتقلب، و هو لا يفتأ يغتتم أول فرصة لبث شكواه التي طالما كتبها في صدره ، و قد يصل حد العنف و العدوان ، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان و افتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل و للمؤسسة¹ هذا ما استتبطناه بشكل مباشر من خلال تلك التصرفات والسلوكيات المفترزة من قبل العمال داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران فمنذ اول لقاء معهم عبروا عن تدمرهم من تصرف المسؤولين اتجاههم والمتمثل في انعدام الاتصال بهم الأمر الذي يؤكد حسب المبحوثين عدم الوقوف على مواطن الخلل في العمل من قبل المسؤولين مما يساهم ذلك في عرقلة حركة الانتاج التي ستعكس بدورها على مخرجات المؤسسة في مواجهة اقتصاد السوق فحسب تصريح أحد المبحوثين مقابلة رقم (5) يقول : " أنا أعمل على زيادة الانتاج وأحترم عملي عندما أحس انني انسان لي مكانة وقيمة داخل المصنع، وأحس أن المسؤول عادل لا يظلم من لا تربطه علاقة قرابة به"

لذلك فإن الهيكل التنظيمي لأية منظمة إنسانية يتضمن توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة إضافة إلى توضيح انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات وطبيعة انسيابها والتي تعتبر من الجوانب الأساسية للعلاقات التنظيمية الهادفة، ولذا فإن عدم وجود هيكل تنظيمي أو أي ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب أو أي ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المنظمة المعنية ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات مايلي:

عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها

¹ - أخذ هذا الجزء من المقال المعنون بتكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، المنشور على شبكة الأنترنت على الموقع التالي: <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-118210.html> بتاريخ 2012-04-01

عملية الاتصالات من شأنها خلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية؛ كما أن التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصاتها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به وباختصاصاته المعينة، بالإضافة إلى قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها...، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية ، خلال فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم للاتصال الفعال كما من شأنه (عدم الاستقرار التنظيمي) أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين، وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى ضعف دائم وعدم تحقيق الأهداف المرجوة؛ هذه الحالة أو عدم الاستقرار التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران نجدها بشكل ملفت حيث أن الهيكل التنظيمي داخل هذه الأخيرة على المستوى الإداري موجود لكن على مستوى التنفيذ فإن المؤسسة تعاني من سوء وضعف العلاقات، حيث يرى العمال التنفيذيون بأن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم، لذلك فإنه يوجد حالات تؤثر وتدهور العلاقات بين الأفراد في الهرم الإداري التنظيمي من هذه الحالات التغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب حيث كثيرا ما يجد مرؤوس سابق نفسه رئيسا لرئيسه السابق، هذا ما يحدث بالفعل داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران أين نجد عمال التنفيذ كثيرا ما يتم تداول منصب رئيس عمال contremaitre بينهم ، الأمر الذي ولد حالة من الصراع بين العمال أنفسهم فكل من يتحمل مسؤولية هذا المنصب يفرض نظام أو سياسة عمل خاصة به على بقية العمال متناسيا في نفس الوقت أنه عامل منفذ خاصة أنه لا يتم إعطاء وثيقة رسمية لهذا العامل باحتلال هذا المنصب بمعنى التعيين رسميا وبمرسوم إداري وذلك حسب تصريح مبحوث مقابلة رقم (5) ، الأمر الذي يصعب من أداء مهامه حيث يقول أن باقي العمال لا يقومون بتنفيذ أوامره معتبرين إياه عامل منفذ بسيط مثلهم، لذلك

فإن تغيير هذه المناصب والأدوار يخلق جواً صعباً وسيئاً في العمل ، وكثيراً ما تؤدي هذه الظاهرة إلى ضعف نظام الاتصال.

العمال داخل مؤسسة TPL فرع ترينفيلور وهران يؤكدون على أن إدارة هذه الأخيرة إذا قامت بطلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى، هنا تكون اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي يشتغلون فيها ، وهذا نتيجة لتشجيع الإدارة للاتصال من أسفل إلى أعلى أي تشجيع الاتصال التصاعدي الذي يجعل كل فرد عامل يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية مما سيولد لديه سلوكيات إيجابية تصب كلها في مصلحة المؤسسة.

لذلك فإن تحقيق فعالية مؤسسة TPL فرع ترينفيلور وهران حسب من تمت مقابلتهم (المبحوثين) يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي أو الهرمي للسلطة فعندما يجمع معظم المبحوثين على رأي واحد والمتمثل في وجود نظام سليم بتعبير "لازم يكون كإين نظام حتى يتسقم حال المؤسسة" ما هو إلا دليل على أن التسلسل في استعمال السلطة بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية لدى العمال، فالمؤسسة عندما تهيأ من وسائل الاتصال ما يمكن العاملين من فهم القرارات والآراء الصادرة من قبلها تستطيع الحصول على مقترحات وآراء تمكنها (إدارة المؤسسة) من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم وبالتالي تفادي أي سلوك غير مرغوب فيه.

I-3-3-المعوقات البيئية: تتمثل هذه الأخيرة بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ، من بين هذه المعوقات نجد مشكلة اللغة والألفاظ ومدلولاتها، فاللغة لا تمثل إلا بالكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها ، لذا فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

من بين المعوقات أيضا نجد أن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما خاصة عندما لا تستطيع وسائل الاتصال التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة؛ أيضا نجد أن الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

كما نجد أن عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم، كتنظيم رحلات، مباريات في كرة القدم، إنشاء مطعم داخل المؤسسة على تعبير العمال المبحوثين فالمناخ التنظيمي والاجتماعي السليم -حسبهم- من شأنه المساهمة في تحقيق سبل الاتصال الفعال وتنشيط دوره الهادف في نجاح المنظمة المعنية واستثمار أبعاده في انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية.

لذلك يعد الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الرئيسية داخل المؤسسة الصناعية العمومية إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين العمال على اختلاف مستوياتهم، كما أنه يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد اقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ن فالالاتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالفهم؛ فالضبط المبني على الإقناع والحوار يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون بين العاملين وتحفيزهم على العمل وتمكينهم من اشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

من هنا يظهر بجلاء أن المنظمة الهادفة لا بد لها من اجتناب الآثار الناجمة عن العقبات والعوائق التي تحول دون تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الأفراد داخل المنظمة بغية انجاز الأهداف المراد تحقيقها.

II-تأثير عملية الاتصال في سلوكيات العمال:

II-1-1-أنماط وفاعلية الاتصال:

II-1-1-1-أنماط الاتصال: على الرغم من إقرار وتأكيد أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصالات والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة، وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي، حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تنقل اتصالاته الأفقية نظرا لتقليص نفس المديرين أو المسؤولين في نفس المستوى.

لذلك فشبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها تعزيز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين سيما إذا اتسمت الطرق المتعددة للاتصال بفعالية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم بدقة وثقة، وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي وفي أغلب الأحيان تحقق هذه الأساليب درجة عالية من التفاهم والانسجام والتقارب بين الإدارة والعمال وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف.

فالعامل داخل مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران أصبح عمله يشكل المحور الرئيسي لحياته فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج ليحصل على أكثر من حافز لتلبية حاجاته ورغباته وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات تلك المتعلقة به كعامل ويشعر أنه محل ثقة واحترام فعندما يقول (العامل) أنه لا يحس بالراحة خاصة من أولئك المسؤولين في عبارة "السلام وما يردوهاش عليك" ما هو إلا دليل على أن الاتصال داخل هذه المؤسسة ضعيف .

لهذا نجد أن أي مشروع للاتصال مآله الفشل إذا لم يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل طالما أن له دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات والوحدات الاقتصادية، وباعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من مستوى معين إلى مستوى آخر ومن عامل إلى آخر، وهذا بدوره يجعل

تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة من بينها زيادة الانتاج من خلال التأثير في انتاجية العمال وبالتالي كسب سلوك ايجابي.

من بين شبكات الاتصال الموجودة داخل المؤسسات حسب تصنيف د. حسين حريم أربع أنماط رئيسية هي¹:

1-نظام السلسلة: حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء والقرار المناسب وهذا النوع بطيء وغير كفؤ وغير شائع.

2-شبكة العجلة: هذا النمط شائع لنشر ونقل الكلام، في هذا النمط من الاتصال هنالك شخص محوري(مدير، مسؤول) هو مفتاح الاتصالات، وتتم اتصالات الأفراد العاملين من خلاله، وهذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد (العمال) المعزولين والواقعين على محيط النشاط، ويشبه البعض هذا النمط (النموذج) بطبيعة الاتصالات بين أحد الرؤساء ومرؤوسيهم وبخاصة الرئيس الذي يميل إلى تركيز السلطة، أو يشبه الاتصال الذي يقوم به الرئيس وفق نظرية X لمكروجر، كما يشبه البناء التنظيمي المركزي.

3-شبكة الاتصال الدائرية: في هذا النمط يسمح للفرد الاتصال بأي شخص سواء كان ذلك في الأقسام العليا من الإدارة أو الأقسام الأخرى كالورشات بمعنى في نفس المستوى.

4-شبكة النجمة/جميع المستويات: هنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).

أي الأنماط (الشبكات) أفضل؟ لقد أجرى عدد من الباحثين بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة للتعرف على الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط، ووجدت الدراسات أن لكل نمط/شبكة مزاياها وسلبياتها وقد دلت الدراسات المختلفة على مايلي²:

¹ - د. حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 204

² - نفس المرجع، ص 272

1- الاتصال ذا المستويين(العجلة) هو الأكثر فاعلية، الأسرع والأكثر كفاءة لإنجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية التي تحتاج إلى قدر من المعلومات والأفكار.

2- بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة فقد وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هو الأفضل، فهذه المشكلات تقتضي مزيدا من المعلومات والأفكار والتحليل، ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة، على المدير أن يتذكر ويعي بأن لكل نمط مزاياه وسلبياته، والمدير الحكيم لا يعتمد على واحد منها في جميع الأحوال، كما أنه لا يستخدمها جميعا في وقت واحد وأن يختار النمط وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام.

لكن ما نجده مطبق داخل مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران هو نمط السلسلة حيث هناك بطئ في انتقال المعلومة الصحيحة إلى ورشات الإنتاج الأمر الذي يساهم في الإخلال بصحتها وبالتالي تتحول في جزء كبير منها إلى إشاعة الغرض منها خلق جو من التوتر وعدم الارتياح لدى عمال التنفيذ.

II-1-2-فاعلية الاتصال:

يحاول المرسل في عملية الاتصال تحقيق هدف معين أو استجابة معينة، فإذا ما تحقق الهدف المطلوب اعتبر الاتصال فعالا، ولذلك فإن الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي يحقق الغرض أو الهدف منه، وتعود فاعلية الاتصال إلى قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته على أكمل وجه، "فعملية الاتصال تتضمن عناصر سبعة، المرسل، جهاز الإرسال، الرسالة، قناة الاتصال، جهاز الاستقبال، المستقبل والاستجابة، ولما كان المرسل يقوم عادة بوظيفة الإرسال والتعبير ويقوم المستقبل بوظيفة استقبال الرسالة وتفسيرها، فإن عملية الاتصال تتوقف على نجاح قيام المرسل والمستقبل، وقناة الاتصال والرسالة بأدوارهم في تحقيق الاستجابة المطلوبة"¹.

¹ - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 244

أ-المرسل: يعتبر المرسل المحرك الأول لعملية الاتصال، فالفرد (أو الجماعة)، يقوم بإرسال العديد من الرسائل بمختلف أنواعها نتيجة علاقاته مع عناصر المجتمع داخل العمل وخارجه، فالمرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في عملية الاتصال حيث أنه يقوم بتكوين الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة وتمديد الغرض من اتصاله ونقلها بالوسيلة الملائمة في الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى تتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تتضمنه من معاني وأفكار ويستجيب لها بالاستجابة المناسبة، ولذلك تتطلب وظيفة المرسل أن يتوافر لديه عدد من المهارات ومستوى معين من المعرفة والاتجاهات الجيدة.

ب-المهارات: يبدو أن هناك خمس مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، اثنتان منها خاصتان بتكوين ونقل الرسالة وهما مهارة الكتابة والتحدث، واثنتان خاصتان بوظيفتي الإرسال والاستقبال وهي المهارة المختصة بتكوين الأفكار وتطويرها وتفسيرها، فالمرسل الناجح هو الذي يجيد كل من مهارة الكتابة والتحدث معاً، فمهارة الكتابة تتطلب القدرة على تحديد الأفكار ووضعها على الورق بلغة سليمة، وأما مهارة التحدث فتتطلب النطق السليم والنبرات الصوتية المناسبة والحركات الجسمانية الملائمة.

ج- مستوى المعرفة: إن الفرد لا يستطيع أن يمارس عملية الاتصال دون قدر من المعرفة والمعلومات حيث أن الفرد لا يستطيع نقل شيء لا يعرفه أو لا يفهمه، فالمرسل بالموضوع وإدراك مضمونه والتعرف على خباياه يزيد من قدرته في تحديد أفكاره واختيار جملة وتعبيراته بشكل فعال.

د-الاتجاهات: تعني التشكيل الذهني أو الاستعداد لتكوين سلوك معين أو موقف محدد فالإتجاه هو وجهة النظر التي ينظر بها الفرد تجاه شيء معين أو شخص فيجعل سلوكه نحوه ايجابيا أو سلبيا، ويرى المختصون في موضوع الاتصال أن فعاليته تكمن فيما إذا توفر لدى المرسل اتجاهات جيدة نحو مايلي¹:

1-المرسل: اتجاهات المرسل نحو نفسه كأن يقوم بتحليل لذاته بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة إتجاهه نحو الموضوع الذي يعالجه: الإتجاه الجيد إتجاه الموضوع يزيد من فعالية الرسالة كما أن العلاقة

¹ نفس المرجع، ص 244

الطيبة نحو المستقبل تسهل نقل الرسالة وتقبلها عن طريق استعماله قنوات الاتصال التي يجيد استخدامها، وقد يتم ذلك بشكل صحيح إذا استطاع أن يسأل نفسه الأسئلة التالية وأن يجيب عليها بأمانة وصدق:

هل تستطيع أن تقيم نفسك على أساس موضوعي؟ كيف تتعامل مع الأخبار غير السارة؟ هل تتعلم من أخطائك؟ هل تجيد الإصغاء إلى الآخرين وتتعلم منهم؟ هل تستطيع التخلص من المعلومات غير الضرورية؟ هل تقدر على تفويض سلطاتك؟ هل تتخذ قرارات بتعقل؟

2- المستقبل: العوامل التي تؤثر على المرسل هي نفسها التي تؤثر على المستقبل، ولذلك فإن المستقبل لا بد وأن يتمتع بقدرات القراءة والكتابة والإصغاء والاتجاه الطيب نحو المرسل والموضوع ووسيلة الاتصال... حيث أن المستقبل هو أداة الاستجابة فلا بد للمرسل أن يأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات المستقبل واتجاهاته ومستوى معرفته ومركزه الاجتماعي والثقافي حتى يتمكن من اختيار الرسالة التي تناسبه، وأن يصوغها بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه من خلال الوسيلة التي تلائمه، ويمكن القول بأن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة تبادلية كما هو الحال بين جميع عناصر الاتصال.

3- الاستجابة: تعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد، بمعنى أنها ردة فعل الفرد لتأثير المنبه، ويمكن أن نميز بين نوعين من الاستجابات، استجابة ايجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال كما أن هناك استجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال، ولكي تتحقق فاعلية الاتصال يجب على المرسل أن يسعى إلى الحصول على الاستجابة الايجابية من المستقبل، الأمر الذي يتوقف على العلاقة بينهما وعلى مدى توفر العوامل الأخرى التي تزيد من فعالية الاتصال.

لكن ما هو الحال بالنسبة لمؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران؟ ما هو السلوك المفرز من قبل المرسل والمستقبل، وكيف تكون الاستجابة لهذه الرسالة؟

من خلال ملاحظتنا المباشرة لحو العمل فإننا وجدنا أن مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران تعتمد بشكل كبير على النموذج البيروقراطي في التنظيم¹ بمعناه السلبي أي التشدد في استعمال السلطة، وباعتبار أن

¹- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص132

هذا النظام أو النموذج له دور ريادي في التوعية والاتصال داخل المؤسسة من أجل بناء هذه الأخيرة بواسطة تحقيق أهدافها حسب البرنامج والخطط خاصة السياسية والاجتماعية منها لما له من أهمية في تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة، وكذلك في دعمه لطرق التسيير الديموقراطية إلا أن هذا النظام داخل هذه المؤسسة يتميز بالثقل والطول ونقص الفعالية، و أصبحت المعلومات في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة ومُمتلك لمن يوصلها إلى غيره حتى لو كان ذلك في صالح المؤسسة، الأمر الذي يحد أو يقتل روح المبادرة ومقاومة التغيير إن حدث ، لذلك فلا المرسل يهتم بإيصال المعلومة بالشكل المطلوب ولا المستقبل (العامل) يستجيب لها إن وصلت في وقت متأخر.

لذا فإن المرسل في هذه الحالة سواء كان مسؤول أعلى أو مباشر عن العمال في كثير من الأحيان لا يطرح الأسئلة الواردة أعلاه (عنصر المرسل) على نفسه الأمر الذي يزيد من صعوبة الاتصال وجعله في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل بشكل بطيء وضار لمصلحة العمل مما يولد سلوك سلبي ، فهم يرون أن عدم الاكتراث بهم يؤدي إلى مقاومة الرسالة على حد تعبيرهم وعدم تطبيقها حرفيا والعمل بمضمونها.

فرغبة العامل داخل مؤسسة فرع تريفلور وهران TPL في ابراز قدراته في انجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل مثلما اتفق عليه معظم المبحوثين "غير يخلونا نخدموا ويديروا الثقة فينا يرجع المصنع كيما بكري" ماهي إلا صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والورشة التي يعمل فيها بصفة خاصة.

II-2- تأثير عملية الاتصال في سلوكيات العمال:

تمثل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران نسفا مفتوحا تنتدب أعضائها من المحيط الخارجي، ليس ذلك فقط فهؤلاء الفاعلين منخرطون في سياقات اجتماعية ثقافية قيمة كبرى وهم بدورهم لهم استراتيجيات تتجاوز حدود المؤسسة لذلك يمكن أن نقول أن التواصل والعلاقات لا تجري بمقتضى الصدفة والاعتباطية وإنما تنتظم وفق منطق داخلي متضمن، إضافة لذلك فإننا نلاحظ أن داخل هذه المؤسسة يوجد نوعين من التواصل "تواصل شكلي ظاهر" وهو تواصل تراتبي يهيكل العلاقات التراتبية التنظيمية و "تواصل لا شكلي" باعتبار أن الفاعلين داخل المؤسسة يرتبطون بعلاقات تتراوح بين الارتياح العاطفي "أعوان من نفس التكوين، من نفس الجهة" وبين الحذر والتنافس إنها أشكال علائقية واتصالية متعددة ودائمة الحراك.

يحتاج التواصل إلى قواسم مشتركة ثقافيا وايدولوجيا وكلما تباعدت هذه القواسم كان التواصل عرضة للانسداد ، هذه القواسم من "لغة، انتماء، عادات مشتركة" تسهل الانصهار داخل المجموعة وهو ما يعرضنا إلى التداخل بين آليات التنظيم والمجتمع إذ لا يمكن أن نتحدث عن تواصل ولغة وثقافة مؤسسة بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تندرج فيه، و"يأخذ التواصل في المؤسسة الانتاجية عادة أشكال عدة مباشرة وغير مباشرة، داخلي وخارجي ، بالتالي فإن تحليل التواصل في المجموعات المهنية يخول التطرق إلى ظواهر التأثير وتكوين الشبكات"¹ ، فالإنسان ليس آلة وبالتالي "الاتصال مع الآخرين مهم جدا لابد أن نسمع لنتعامل مع الناس وليس ضدهم و لابد أن نتكلم حتى نفهم شركاؤنا في العمل لتبرير التحولات اليومية"².

من خلال الملاحظات الميدانية نلاحظ أنه حتى تؤدي المؤسسة الصناعية مهامها فإن أفرادها ينخرطون في علاقات مع بعضهم البعض وتفاعلات فيما بينهم ، هذه العلاقات تتراوح بين علاقات شكلية "النظام، السلطة والعلاقات الرسمية" وهي علاقات ضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة ، وعلاقات لا شكلية غير

¹ - Cabin Philippe, La communication, Édition science humaines, Paris, p 240

² - Henriot, B, Leader schip et management, Édition d'organisation, Paris, 1993, p 139

مقررة في التنظيم الشكلي (الهيكل التنظيمي) توحد بين أفراد المؤسسة وتعكس تنظيم لا شكلي يتجاوز منطق التراتبية واللوائح.

بذلك فإن المؤسسة هي مكان لتعلم نماذج علائقية جديدة تختلف عن النماذج العلائقية الأخرى، حيث يدخل الفرد العامل في علاقة مبنية يتعلم ويحاول من خلالها تحديد موقعه ووضعياته بطريقة تختلف عن الآخرين.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد داخل المؤسسة محل الدراسة صراع بين الأدوار المهنية والأدوار الاجتماعية فكل طرف داخل التنظيم يمثل لدور اجتماعي يجعل منه دستوراً أو قانوناً، بالتالي فإن التنظيم ليس مجالاً لعقلانية واحدة فقط، بمعنى أن المؤسسة هي مكان توجد فيه معايير الاتحاد بين الفاعلين ، ولكن هذا لا ينفي أن هناك عوامل مهنية يمكن أن تخلق مواجهات ثقافية بين الحين والآخر وهو ما يمكن أن نسميه بالديناميكية الثقافية؛ لاحظنا أن علاقات العمل ترتبط بمتغيرات تنظيمية واجتماعية شديدة التداخل، وقد ظهرت لنا أنماط علائقية تنحو (تتجه) نحو سلوكيات استراتيجية في الواقع تتراوح هذه الاستراتيجيات بين استراتيجيات تفاوضية وصراعية مما يمكننا من التساؤل:

هل نمط العلاقات هذا يعتبر عنصر تطوير أو عرقلة لثقافة المؤسسة الصناعية؟

إن ملاحظة "السلوكيات الجماعية في العمل وبصفة خاصة القدرات العلائقية في المؤسسة تمكن من الإلمام بفرضية تكون الهويات الجماعية في العلاقات التنظيمية للعمل"¹، فالمؤسسة بتنظيمها للعلاقات بين أفراد تربط بينهم معايير وقيم اجتماعية واحدة هي في الواقع مكان هام للتنشئة الاجتماعية وتكوين للذات مثل المدرسة والعائلة والحي، أي أن المؤسسة هي مصدر للتعلم الثقافي، للتفاوض، للاتحاد والدخول في علاقات متنوعة بتنوع الاستراتيجيات.

¹-Sain Saulieu, Renaud, Sociologie de l'entreprise :organisation culture et développement, Édition Presse de science politiques, Paris,1995, p194

يبين التحليل الثقافي للعلاقات المهنية في التنظيم وجود رهان اجتماعي آخر في مفصل العلاقات بين الفاعلين وهو أهمية ودور الاتصال (التواصل) في خلق حركة مرنة بين الجماعات المهنية المختلفة، الأمر الذي يسهم في تسهيل نقل المعلومة داخل المؤسسة.

يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تقوم بين الناس في شتى الميادين وفي منظمات الأعمال لابد من وجود شبكة من الاتصالات تربط أعضائها وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار، حتى يمكن لهم تأدية عملهم بالكفاية الواجبة، فكيف إذن تؤثر عملية الاتصال داخل المؤسسة مجتمع البحث على سلوكيات العمال فيها؟

بما أن الإنسان يعتبر المحرك الأساسي فلا يمكن لنا إهمال تأثير الأطر المختلفة التي يعمل فيها على تلك العملية والتي يمكن ذكرها فيمايلي¹:

1- الإطار التقني : أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة إيجابيا على سهولة وسير الاتصالات وقدرتها على ملائمة الظروف المختلفة من أجهزة الإعلام الآلي وهواتف نقالة فماهو الحال بالنسبة لمؤسسة مجتمع البحث؟ عند اتصالنا بإدارة المؤسسة أول ما لاحظناه وجود أجهزة الكمبيوتر وكل ما يتعلق به من طابعات ، كراسي وجود الهاتف ، فهذا الجهاز بالنسبة للموظفين الذين أجرينا معهم المقابلة أفضل من استخدام عدد كبير من الموظفين أي المحافظة على الأجر الذي سيصرف على موظف أو اثنين.

ففي مقابلة رقم (4)² يصرح قائلا :

" هذي المؤسسة لا تحتاج موظفين في الإدارة، يكفي يكون شخص واحد أو اثنين يكونوا متمكنين في الإعلام الآلي لتسييرها فقط"

فتأثير هذه التكنولوجية يكمن في الإرادة الواضحة للتقليل من اليد العاملة غير الكفأة ، مما سيساهم ذلك في خلق نوع من الخوف لدى الجميع في هذه المؤسسة لفقدان مناصب عملهم ، الأمر الذي جعلهم يسبون هذا الجهاز ويبرزون مقتهم للشباب الذين يعرفون التحكم فيه.

¹-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 116
²-انظر جدول المقابلات

أما فيما يخص تأثير هذه التكنولوجيا في تصرفات عمال التنفيذ فتمثل في إستعمالهم للهاتف النقال وذلك لتناقل الأخبار فيما بينهم بين الورشات ، أو لحماية أنفسهم أو لنشر الإشاعات فيصرح أحد المبحوثين
مقابلة رقم (7)¹ قائلا :

"أنا نقولك حاجة ال portable أصبح جد مهم لخاطرش راه يحميناه من المسائل خاصة مين يغيب واحد فينا ويأتي المسؤول يبحث عليه نكذبوا عليه ونقولوا ليه كان هنا وخرج لخاطرش عنده مرض أو راه في المرحاض حشاك وبعد ما يخرج نتاصلوا بيه ونخبروه شا يقول لو كان يستدعيه هذا المسؤول"

نلاحظ من خلال هذا التصريح أنه بالرغم من الفائدة الإيجابية للإطار التقني والتكنولوجية الحديثة خاصة في كسب الوقت ، إلا أن لها تبعات سلبية كتخفيض اليد العاملة ، المساهمة في وجود نوع من الرقابة غير السليمة ، نشر الإشاعات وإخفاء ما يضر بالمؤسسة، أي أن التعاطي مع تكنولوجيا الاتصال من طرف العمال يعتبر نوع من آليات الدفاع بمعنى ميكانيزمات دفاعية يتخذها العمال للتستر على بعضهم البعض، يمكننا من هذا ملاحظة قيام جبهة إن صح التعبير ضد الإدارة الأمر الذي يجعل من اطلاق الإشاعة من قبل أصحابها يكون نتيجة للقلق والخوف الذي يشعرون به خوفا من أوضاع مجهولة غير معروفة.

2- الإطار النفسي الاجتماعي : يتمثل في عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل ، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلافات في تفسير التوجيهات والتعليمات. من خلال الدراسة نلاحظ أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا، وتأثيرا في المجتمع محل الدراسة، وهي تشكل منفذا خطيرا لتفتيت شبكة العلاقات المهنية، وإفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل وقد تجلت المعوقات النفسية فيمايلي:

¹-انظر جدول المقابلات

1-العمال لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة، ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن وغياب الرضى عن العمل، والضجر من كل شيء ، والرغبة الشديدة في التغيير، فالعامل داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية- أصبح سريع الانفعال ، شديد الغضب والنرفزة، يميزه الطبع الحاد والمزاج المتقلب، وهو لا يفتأ يغتتم أول فرصة لبث شكواه التي طالما كتبتها في صدره، وقد يصل حد العنف والعدوان، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان وافتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل وللمؤسسة .

2-افتقاد العمال لعنصر الطمأنينة الذي أفقدهم الشعور بالانتماء والإخلاص لجماعة العمل، وبالتالي فقد حرم العمال داخل مؤسسة TPL من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا ويوميا، وعجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منسجمة وقوية، في هذا الإطار يرى بعض الباحثين "أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، أهدافها، مهمتها وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء"¹.

3-تأثر العمال "إلى حد كبير وقاس" بالظلم والتفرقة في المعاملة، ومعلوم أن الجزائريون حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم "الحفرة"، أو شعور العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة ازداد غيظا ونفورا من المؤسسة ومن القائمين عليها ورغبته في عدم إكثار الاتصال بالعاملين.

4-الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم ، ولاحظنا عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدث مع الزملاء، فضلا عن المسؤولين، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا وقويا إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية

¹ -Aktouf. O, Le travail industriel contre l'homme, Edition Entreprise Nationale du livre, Alger, 1985, p 291

الصاعدة؛ كما يحمل أغلب الأفراد تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين" وفي أحسن الأحوال "خبثاء وماكرين"، وهذه التحيزات والأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال.

5- انعدام التفاهم بين العاملين خاصة بين الإطارات والعمال واتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس مهني" ثم يأتي الاعتبار "المصلحي-المنفعي- وإقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة.

6- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم وأفكارهم، بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

3- الإطار التنظيمي: يتحدد بالتنظيم الإداري الذي تتم من خلال قنواته عمليات الاتصال من شبكات الاتصال ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات ، فالمركزية بما تعنيه من ضرورة الرجوع إلى الشخص رقم واحد في المؤسسة تؤدي إلى بطئ عملية الاتصال ، كذلك فإن اللامركزية يمكن أن تساعد في تسهيل عملية الاتصال لما تتضمنه من تفويض العمال في مختلف مستويات الإشراف وإعطائهم الصلاحيات اللازمة للتصرف على ضوء ما يتوافر من معلومات دون الرجوع للمركز في كل شيء.

أما فيما يخص الاتصالات التنظيمية فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى التي تعرفها البلاد نحو اقتصاد السوق، وما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، وفي مقدمتها الاتصال التنظيمي، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم، وفي هذا السياق فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة ومتركمة سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، وتزيد من "العفن" التنظيمي المعيق لأي تطور أو تحسن، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر.

أما فيما يخص مصدر المعلومات التي يتلقاها العاملين فقد بينت النتائج مايلي:

1- إن المصدر الرئيسي للمعلومات-التي يحصل عليها غالبية العاملين- لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ولا وسائل إعلام المؤسسة، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية، من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.

2- أغلب انطباع يحمله العمال عن نوعية التنظيم الذي تتميز به مؤسساتهم التي يعملون بها هو أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية- في أشد مظاهرها السلبية- وليس كما نادى بها ماكس فيبر ، وهي كما وصفها بعض الباحثين-بيروقراطية ليس بالمعنى الفيبييري- بل بالمعنى المتبادل اليوم عراقيل وفوضى وهو السبب المباشر في رأينا للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجتهم في ذلك- كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم- جمود التنظيم وعدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب، وكذلك البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعال.

3- يرى أفراد المؤسسة أن التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين لا وجود له إلا أحيانا في المواعيد "الهامة" والمواقف "الصعبة"، وفي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر ومونتريال بكندا وجد "أنه كثيرا من رؤساء المصالح يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال"¹.

4- تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية تشكل بؤرة جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك والغياب الكبير والتنامي للثقة بين العاملين.

5- وجود التحالفات التي تتكون بين البعض ضد البعض، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن فريق عمالي يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات واتصالات، بمعنى البحث عن ما يقارب بينهم في الأفكار والتصرفات مثل الجهوية أو القرابة أو علاقة الجيرة أي أبناء حي واحد.

6- عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية.

7- يسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف وسياسات المؤسسة، فهم لا يعرفون عنها شيئا يذكر، وفي أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع ان يعرفه.

¹ - Aktouf. O, Le travail industriel contre l'homme, Op.cit., p291

8- الشيء الإيجابي في هذه المؤسسة محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح والتعليمات من المسؤول المباشر، وهو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل.

4- الإطار الثقافي: يحتوي الأطر السابقة فنية ، تنظيمية ونفسية اجتماعية ، فالإطار الثقافي يتمثل بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع ، فيما يتعلق بهذا الإطار نجد أن العديد من العمال المبحوثين يزاولون عملهم في ظل تأثيرات سياسية ودينية يحاولون من خلالها الضغط على بقية فريق العمل ، وفي حديثهم لنا أكدوا أن هذه المؤسسة لو عملت بالمبادئ الدينية لما وصلت إلى حالة الإفلاس وطرده العمال ، كما يؤكدون على ضرورة التعامل بالشريعة الإسلامية في التسيير والتنفيذ ، ففي تصريح المبحوثين حول انتماءاتهم السياسية والدينية ومدى تأثيرها في تصرفاتهم يصرح مبحوث في المقابلة رقم (15)¹ :

" أنا دخلت للسجن ، بصح خرجت منه منصور ، كنت منظم لجبهة الإنقاذ الإسلامي ال FIS أنا وجماعة من الخدامة (ذكر أسماءهم) ، وبعد الأحداث اللي صرات ، أنتي سقسي (إسألني) بوك يخبرك ، أتت الشرطة وأخذونا كنا ستة أشخاص في سنة 1991 ظنوا بأننا إرهابين ربي الوكيل ، اللي يحب الخير لبلاد ما يحبوهش وبعد التحقيقات أفرج عنا ، وأعطونا توصية كي نرجع للخدمة ،رجعنا بصح أصبح الكل يخاف من التكلم معنا ، وعزلونا ، واللي يشوفوه واقف معنا يعاقبوه ، لوكان الواحد ما عندهش عايلة يترك كل شيء ويروح"

فالعامل السياسي بالنسبة لهذا المبحوث له دور في قطع العلاقات بين من يمارسه والآخرين خاصة من كانوا منظمين لأحزاب الخط الأحمر ، فالعامل لا يصبح له الحق في التكلم أو الإبداء بالرأي ، بالإضافة إلى وضعه في حصار معنوي ، بمعنى نكران العامل وتخويف البقية منه .

السبب الحقيقي وراء تدهور الأوضاع داخل المؤسسة يكمن في قلة أو عدم فعالية الاتصال بين القمة والقاعدة ، الأمر الذي أفرز سلوك الصمت والتغاضي عن الحق بعدم الإبلاغ عن مراكز الضعف في الآلة الإنتاجية ومن يقف وراء ذلك نتيجة لزرع الشكوك وعدم الثقة بين العمال ومسؤوليهم المباشرين من جهة

¹-انظر جدول المقابلات

وبين عمال ورشات الإنتاج والإدارة من جهة أخرى ، فالانتماء السياسي للعمال أو التحزب الديني له دور في التأثير على جودة الاتصال ، بمعنى أن المصالح الذاتية والشخصية لمن يتحكمون في السلطة والتابعين لهم طغت على السير الحسن للعمل ، مما أجبر الكثير من العمال على اللامبالاة وعدم الاكتراث بتحسين ظروف العمل التي تمثل دور في رفع معنوياتهم ، بل أصبحوا يشكون فقط من قلة الأجر نتيجة للضغوط الاقتصادية وارتفاع المعيشة ، " فقد كان تطوير وتحسين أداء العاملين في ميدان تسيير الموارد البشرية لا يتعدى التوظيف والأجور ، فقد كانت عبارة عن وظيفة إدارية مهمشة ، مقارنة بالوظائف الاستراتيجية للمؤسسة"¹.

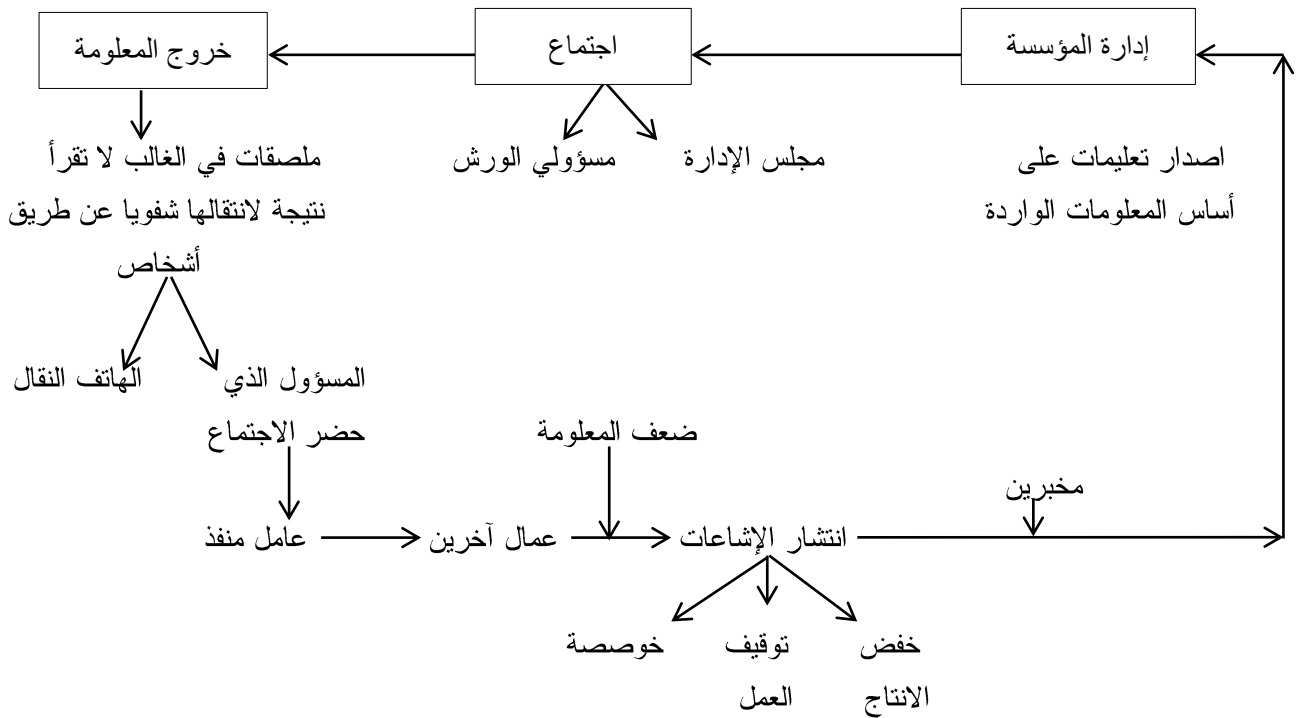
نجد هناك تسييس كبير لما يجري داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ، قصد خصوصتها ، دون العمل على إعادة إنعاشها ، وكانت الحجة في ذلك عدم نجاح سياسات الإنعاش السابقة ، ولكن من خططوا لهذه السياسات تناسوا لحد كبير أن هذه المؤسسة لا تتكون من مجرد آلات بل تتكون أيضا من أشخاص أتوا لهذه المؤسسات بثقافتهم الخاصة ، فعوض الاستفادة من الطاقة الكامنة لهذه القوى بل تم تحطيمها ، وهنا بدأت هذه المؤسسات في حصد ما زرعت ، فقد كان من الأفيد لها تطوير نظام الاتصال داخلها وبهذا يحس كل في موقعه بمدى أهميته وأنه عنصر لا يتجزأ من النظام الكلي للمؤسسة.

ومما لاشك فيه أن الاتصالات الواضحة تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم ، بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيدا ومن ثم تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج كما ونوعا ، إذ أن الاتصال يعتبر أداة للتأثير إما بطريقة إيجابية أو سلبية على مستقبل الرسالة ، فجودة الاتصال تكمن في مصداقيته ووضوحه ورمزه ، فالالاتصال ماهو إلا ترجمة لتجسيد القرارات المتخذة وضمن موافقة الجميع عليها.

¹-Bouranane .L, Aspects sociaux de la transition vers l'économie de la marché et gestion des ressource humaines, cité in : L'économie, mensuel économique, édité par l'Agence Algérie Presse service, N3, Algérie, 1993, pp 21-29

بالنسبة لمؤسسة TPL فرع تريفلور وهران فإنه يكون عن طريق الملصقات وانتقال المعلومة كما ذكرنا سابقا من الفم إلى الاذن بمعنى اتصال شفوي الذي في الغالب يحمل نقص في صحة المعلومات المراد ايصالها من الإدارة إلى ورشات التنفيذ كي تلعب التأويلات القصدية أو غير القصدية دور في تحريف أو عدم فهم الرسالة، في هذا الإطار انظر الشكل التالي: من تصميم الباحثة لمعرفة

شكل رقم (8) يوضح سيرورة وكيفية الاتصال داخل مؤسسة TPL فرع تريفلور وهران من تصميم الباحثة



II-3-علاقة الاتصال بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي:

لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أي مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك لأن التنظيم يقسم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات وكذلك العلاقة الوظيفية هذا هو التنظيم الرسمي وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيم غير رسمي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية.

لكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال¹، وترتبط الاتصالات بوظيفة المدير على اعتبار أنه المسؤول على شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها، فمن الضروري أن نؤكد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذو شخصيات قوية، بل أن معظم المديرين كذلك وإنما أشخاص عاديون قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزماتية.

لعل من أهم الصفات القيادية الواجب على المديرين التمتع بها هي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة من خلال فهم العاملين وحاجاتهم وهذا ما لم نلمسه في تصريحات معظم المبحوثين الذين وجدناهم في حالة نفسية سيئة نتيجة لسوء الاتصال بهم بطريقة جيدة ولطيفة سواء أكان ذلك مع المسؤولين في الخط الأول من الإدارة أو المسؤولين المباشرين عنهم في أماكن العمل، حيث أكدوا أن هؤلاء لا يعيروهم أية أهمية في جميع الظروف حتى كلمة السلام عليكم أو صباح الخير لا يتم ردها عليهم على حد تعبيرهم، الأمر الذي حرك بداخلهم شعور المقت والكره لهؤلاء، جسده سلوك التهاون وحتى عدم الاحترام وذلك بالتلفظ بكلمات سيئة عن هؤلاء المسؤولين وتشبيههم بأنكر الحيوانات هذا ما تم التصريح به حيث يقولون:

"شوفي يا أختي حاشاك هذوا ماشي مسائيل هوما نساء جايدات كيما يردوش
عليك السلام كيفاش حبيتي نختارموهم تحسبي رانا نخدموا في مال بوهم كرهننا
كل شيء يالوكان تصرا حاجة ويبدلوهم علينا"

ضف إلى ذلك فإنه إلى جانب المرونة التي يجب على أي مسؤول التحلي بها، عليه أن يراعي البيئة وتغيراتها ويتحمل مسؤولية الأداء الذي تؤديه الجماعة، لذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادرا على تسهيل عمل الجماعات بأنواعها لتؤدي المهام الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم المدير المتعاملين معهم وكيف يحفزهم، ويساعدهم على إطلاق طاقتهم، كما أنه عليه أن يعرف كيف يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم ومن ثم يتجاوب معهم،

¹-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ص 119

وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة، ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم، بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيدا ومن ثم تمكنه من اتخاذ القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج وتزداد أهمية الاتصالات بمتطلباتها من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية وغالبا ما تزداد فرصة الترقية أمام الموظفين والعمال الذين يظهرون قدرات أكبر على الاتصالات.

مما تقدم يمكن لنا تسليط الضوء على علاقة الاتصال بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي فيمايلي:

1- علاقة الاتصال بالتنظيم الرسمي: إذا ما اعتبرنا أن وظائف التوجيه والإشراف واتخاذ القرارات من بين المهام الموكلة للمسؤولين في مختلف مراكز السلطة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية ، ذات أهمية فلا بد من توفر المعلومات لهم بشكل مستمر من داخل المؤسسة أو من خارجها ، وهنا تكمن أهمية وسائل الاتصال بين المسؤولين والعمال المنفذين ، عن طريق الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا للمستويات الأدنى سواء من خلال القنوات الرسمية من أعلى إلى أسفل أو العكس ، أو بشكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.

لاشك أن التنظيم الرسمي يحدد نمط الاتصال بين هذه المستويات الثلاثة من خلال تحديد لخطوط السلطة ونطاق الإشراف وهي ذاتها مؤشرات ومحددات لنمط الاتصالات السائدة وهذا ما تبينه الخريطة التنظيمية للمؤسسة Organigramme.

2- علاقة الاتصال بالتنظيم غير الرسمي: إن العامل في المؤسسات الاقتصادية العمومية أو الخاصة يدرك أن الاتصالات لا تنقيد بالضرورة بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي ، إذ هناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة ، فمثل هذه العلاقات لا تتماثل بالضرورة مع الاتصالات الرسمية المقننة ، وتعرف التنظيمات التي تجري فيها مثل هذه الاتصالات بالتنظيمات غير الرسمية ، وهي تنشأ وتكسب قوتها و إلزاميتها من أعضائها تدريجيا.

يتميز نمط الاتصالات في هذه التنظيمات باللقاءات المباشرة الشخصية وغير التسلسلية ، ورغم أن كثيرا من الفئات التقليدية ممن لهم سلطة داخل المؤسسة وفي مقدمتهم المدراء ورؤساء الأقسام الورشات ،

يرون أن مثل هذه الاتصالات هي ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والشااية ونشر الإشاعات والصراع على النفوذ والسلطة من خلال التحالفات إلا أن ذلك ليس نتيجة محتمة ، فمن مهام المسؤول الفطن التعرف على الأسباب التي من أجلها تتكون هذه التنظيمات وبالتالي محاولة تحقيق الممكن منها ، بحيث يكون هناك نمطا من التعاون وليس بالضرورة صداما بين كلا النوعين من التنظيمات.

فوجود قوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافقها يدل على جمود التنظيم الرسمي ، هذا ما لاحظناه مباشرة داخل مجتمع البحث ، أين تجسدت لنا هذه العلاقة في خلق جو من التوتر وانعدام الثقة بين التنظيمين ، فوجدنا العمال متجمعين ضمن جماعات تتكون من عاملين إلى أربعة عمال تجمعهم أهداف ومصالح واحدة ، لا يحق لأي عضو الخروج عن معاييرها ، مثلا عند إجرائنا لمقابلة مع البعض منهم تعطلت آلة تم تصليحها - بجلب قطعة تغيير من الخارج ببلغ 13 مليون سنتيم - بيوم واحد ، فسكت العمال عن إخبار المسؤول المباشر عنهم ، ولم يبلغ عنها أي عامل ، فأتى هذا المسؤول للاستفسار عن سبب عدم تشغيل هذه الآلة موجهها سؤاله للمبحوث رقم (19)¹ فكان جوابه لا أدري ، وبمجرد مغادرة المسؤول قال لنا :

" شوفي هو ما يخدمش خدمته يظل يدور، كي يلفت نظر الإدارة ، ويحب يعرف
مني علاش **la machine** راهي حابسة ما نخبرهش ، لخاطر **la bonne note**
(العلامة الجيدة) تروح ليه ، لوكان جا غير شويا يفهم ويحب للخدمة ما يحب
لنفسه هنا نتفاهموا"

وعليه فإن وجود حاجز بين التنظيمين الذي يؤطرهما سوء أو حسن الاتصال يساهم في بروز نوع من السلوكات الضارة أو المفيدة للمؤسسة ، فجمود التنظيم الرسمي وعدم ملائمة للمتغيرات المستجدة وطريقة توزيع السلطة والأدوار وانعدام العدالة التنظيمية يشجع التحالف ضده من قبل التنظيم غير الرسمي، هذه الوضعية بكل ثقلها- المواجهة والعمل بالضد- داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران تساهم في فرز سلوكات تتولد عنها صراعات واختلالات بين جماعات العمل المختلفة هذا نتيجة لغياب

¹-انظر جدول المقابلات

الاتصال الحقيقي -حسب المبحوثين- أي الاتصال الشفوي المباشر في الأوامر وغيرها الموجه إلى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أو من أجل توفير المعلومات التي تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الاستراتيجية وغير الاستراتيجية في المؤسسة ويمكن أن نتخيل مخرجات القرارات المتخذة على أساس معلومات خاطئة (الإشاعة مثلا)، أو التي لا تعطي صورة حقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة بالإضافة إلى النتائج الخطيرة والسلبية على المؤسسة مثل اختفاء المبادرة ، المقاومة للخطط والأوامر وما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات والموارد المهمة.

ذلك ما وقفنا عليه داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران عمال غير مباليين غالبا ما تثير المخاوف من المستقبل لديهم شعور السخط وعدم الثقة من سياسات المؤسسة كسياسة الترقية والحوافز والأجر وغيرها من السياسات التي تشكل أهمية كبيرة لدى العاملين، وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمؤسسة هذا من جهة أما بالنسبة للمؤسسة فنجد ورشات شبه فارغة من الآلات متوقفة عن العمل وورشات أخرى تعمل بشكل بطيء لا يلبي متطلبات السوق المحلية من جهة وتعرضها للمنافسة من قبل خواص ينشطون في نفس المجال من جهة أخرى.

خاتمة:

قد كان هدفنا من هذا الفصل القيام بتشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة، ذلك ان أفراد التنظيم سيجدون أنفسهم عرضة لعمليات تواصل يومية ومستمرة ، سوف تصطدم حتما بحواجز وعوائق وعراقيل متنوعة وخطيرة، والحقيقة أنه لو لم تكن هناك حواجز وعراقيل لتمت عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة بشكل فعال وممتاز، ولأصبح أفرادها مطيعين، لكن الطابع البشري للأفراد وأوضاعهم النفسية- الاجتماعية وقدراتهم الإدراكية الذهنية وميولاتهم العاطفية-العلائقية، تصبغ جوا خاصا على فعاليات التواصل، فتشحن الأجواء المهنية بكم هائل من المشكلات التي تعيق فعالية الاتصال التنظيمي، كما ترهق القائمين عليه.

لا يمكن اعتبار الجانب الانساني المفسر الوحيد للمعوقات، فهناك أيضا مشاكل التنظيم من حيث حجمه، ومدى تأقلمه مع التغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا، إضافة إلى شبكات الاتصال التنظيمي المتنوعة، ومدى استيعابها للقدرات الاتصالية لأفرادها، يضاف لذلك كله عدد من المشاكل التقنية التي لها ارتباطات وثيقة بقتوات الاتصال، وأساليبه ووسائله، ومدى الخلل والتشويش الذي يطالها بفعل التقادم، دون إغفال المعوقات البيئية المتعددة والمؤثرة على الاتصال داخل المؤسسة سلبا أو إيجابا.

يمكن القول بأنه يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد بعيد إذا ما سارت عمليات الاتصال وفق ما تم مناقشته في هذا الفصل ابتداء من وضوح الرسالة المراد نقلها وانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، ومراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة، حتى انتهاء عملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدف إليه.

ولكن من المهم هنا أن نقول بأنه من الضروري مراعاة إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية إلى النهاية، كلما كان ذلك ممكنا لأن ذلك يسهل فهمها ويقال الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها، وكذلك فمن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل

ومستجداته بدل دفعها للعمال مرة أو دفعة واحدة لأن ذلك يكون منفرا ومقلقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية تغيب منها الوسائل السهلة.

مما تقدم فإن الاتصال ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة حركية، وهو الأساس للتقارب والتفاعل الاجتماعي ، هذا ما لمسناه بالفعل في مجتمع البحث، حيث وجدنا أن للاتصال دور فعال في تحريك سلوك العمال سواء أكان ذلك بالإيجاب أو بالسلب، كما أن الاتصال عنصر أساسي في جهد الإنسان العامل لكي يتحكم في نفسه وتصرفاته وبيئته، والاتصال من ناحية أخرى هو ظاهرة تعمل على تقليص الفجوة وتقريب وجهات النظر بين القوى العاملة في المنظمة وبين إدارتها العليا، بما يضمن توحيد الجهود والتصرفات لتحقيق غاية مطلوبة.

لقد تبين من خلال دراسة هذا العنصر أن مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق ، و ما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير و التعامل مع العاملين ، كما بقيت الذهنيات التي لا تتبالي بالاعتبارات الإنسانية و في مقدمتها الاتصال التنظيمي تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في الحاق بالركب العالمي المتقدم ، وفي هذا السياق فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية ، و تزيد من " العفن " التنظيمي ، المعيق لأي تطوّر أو تحسّن ، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر فإن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية العاملين - لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ، و لا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.

في كتاب "علم اجتماع المنظمات" يقدم لنا فيليب برنو¹ Bernoux.Ph، عرضا متميزا حول الطبيعة العلائقية للسلطة والتي تعتبر في نظره أنه لن يكون لها معنى سوى في إطار علاقة تقوم على فكرة التبادل *réciprocité* بين الرئيس والمرؤوس، بين الحاكم والمحكوم، فيبدوا واضحا أن مقدرة التأثير في الآخرين يجب أن تفهم وتترجم في الحالة التي يمتنع فيها المرؤوس فعل ما ينتظره الرئيس، أو على الأقل يمكن للذي يستحوذ على السلطة أن يرغب أو يضغط على مرؤوسه لفعل شيء ما، إلا أن هذا الأخير له كامل الحرية في تنفيذ قرار رئيسه بطرق شتى كأن يتكاسل في أداء عمله، أو يقدم هذا العمل في أسوأ صورة وبطريقة غير ملائمة للأهداف المتبعة من قبل الرئيس والاستراتيجية التي رسمها.

من هذا المنطلق تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دورا رئيسيا للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير ادائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة، وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف التخصصات كعلم السياسة وعلم الإدارة وعلم اجتماع عمل وتنظيم على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث لآخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية والقوة والنفوذ والسيطرة.

يتضح من هنا أنه كلما عظمت أهمية الفعل وزادت رهاناته في نظر المسؤول، عظمت معها أهمية الفاعل (المرؤوس) في نظر رئيسه، خاصة في الحالات التي يشغل فيها المرؤوس عملا لا ينافسه فيه أحد، وعليه فالسلطة تعتبر بتعابير النشاط المتبادل غير متناسقة بين فاعلين على الأقل، يمكن أن نعرف هذه العلاقة مع ماكس فيبر أنها قدرة (أ) على إلزام (ب) بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه، وما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة عن (أ)... السلطة اجتماعية في المعنى الثلاثي كونها تستند إلى

¹ -Bernoux.Ph : *Sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1990, p 155

توقعات واستراتيجيات وكونها تهدف إلى تحقيق بعض الأغراض المشتركة... وكونها تمارس وفقا لأصول صريحة لحد ما قواعد اللعبة التنافسية أو التعاونية¹.

يبقى إذن المفهوم العلائقي للسلطة يمتاز ببعد النظر في تحديد المفهوم الفعلي (الواقعي) والإنساني لهذه الظاهرة، إذ يكتسي هذا المفهوم صبغة شمولية حيث ينادي بأن الأفراد يقبلون القرارات والأوامر من الآخرين، بمعنى يسمحون للآخرين بالتأثير على سلوكياتهم في ظل ظروف معينة ذكرها لنا هوف² Hogue وآخرون.

ولأن المنظمة تمثل نسقا اجتماعيا مفتوحا فإن هذه الأخيرة لا يحدد تفاعلات العاملين فيها عناصرها الداخلية فقط، بل أيضا تحدد اعتبارات عديدة مصدرها بيئتها الخارجية- مجال نشاطها- خاصة منها الاجتماعية والثقافية، في هذا الإطار سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة ما إذا كانت السلطة الممارسة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية TPL - فرع تريفييلور وهران- لها تأثير في سلوكيات العمال والموظفين على حد سواء من خلال عناصر ارتأينا تقربها للواقع المعاش لما لها من أهمية في فهم سلوكيات وتصرفات العمال السلبية منها والإيجابية، ومعرفة ما إذا كانت للبيئة الخارجية بما تنطوي عليه من قيم ومعايير قوة تأثير على ممارسات العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية.

¹ -Boudon.R, Bourricaud.F, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, P.U.F, 1982, pp 406-407

² -Hogue J.P, Lévesque, Morin. M.E, Group, Pouvoir et Communication, Édition presse de L'université de Québec école des Hautes Etudes Commerciales, sans date, p 68

I- الأبعاد السوسيو ثقافية للسلطة داخل المؤسسة:

I-1- التأثيرات العقائدية: يتفق علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا على أنه عند انتقال العمال إلى أماكن عملهم، فإنهم لا يخلفون وراء ظهورهم كل أفكارهم ومعتقداتهم، أي أنهم لا ينسلخون عن مكتسباتهم الثقافية بمجرد الالتحاق بمنصب عملهم، الأمر الذي أكده معظم من يرون أن أي تنظيم كان إلا وله علاقة بتلك القيم الثقافية التي ينقلها الفرد إليه، وأن المحيط الخارجي له تأثير بالغ في غرس بعض القيم والأفكار داخل هذه التنظيمات، بالإضافة إلى أن أي تنظيم له فلسفته الثقافية التي تميزه عن باقي التنظيمات الأخرى، التي يضطر جميع الفاعلين الانصياع لها وبالتالي محاولة التأقلم معها.

فالعمال بذلك ينقلون بعض الأفكار والمعتقدات التي يؤمنون بها إلى مؤسساتهم فيؤثرون بها في بعضهم البعض محاولين استمالة الآخرين لتلك المكتسبات العقائدية، فتؤثر عليهم في طريقة عملهم وفي تعاملهم مع زملائهم داخل نفس الورشة أو حتى بين الورشات وأقسام الإدارة، وباعتبار المسؤول المباشر عن العمل أو المدير بمعنى من يحوز سلطة اتخاذ القرار يعتبر فرد من أفراد هذا المجتمع المصغّر (مكان العمل)، لذلك فهو لن يبتعد أو ينسلخ عن تلك الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، والتي بإمكانها التأثير على ممارسته الرسمية للمهام السلطوية الموكلة إليه، فهو يلجأ لممارسة سلطته في إطار لا يخرج عن الإطار العقائدي للمجموعة التي ينتمي إليها، في هذه الحالة يؤقلم سلوكه بالرغم من رأي العمال المسبق على أنه سلبي وفق ما تمليه عليه معتقداته الدينية والاجتماعية...

وإن كان القانون يخول للرئيس أو المسؤول بعض الصلاحيات أثناء ممارسته للسلطة كترقية، تحويل أو تعيين العمال أو معاقبتهم في حال قيامهم بمخالفات أو تجاوزات في العمل، والتي قد تصل إلى درجة الطرد، إلا أنه قد يقوم هذا الأخير بالتسامح معهم باعتبار أنه ينتمي إلى مجتمع إنساني من ميزاتة تغلب العاطفة على العقل أحياناً، فسلوك المدير أو المسؤول المباشر في هذه الحالة مثلاً ينظر إلى العواقب التي تعود بالسلب على العامل وأسرته، خاصة في مجتمع أصبح إيجاد شغل فيه أمر مستحيل، وقد يأتي التسامح كنتيجة لمعتقدات دينية يؤمن بها المسؤولون أو إلى معتقدات اجتماعية مستندة في الكثير من

الأحيان إلى أمثال شعبية تم الاسترسال بها في حديث من قبلناهم من عمال ومسؤولين كالمثل الشعبي القائل "قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق"، في إشارة إلى أن اللين في المعاملة من قبل المسؤول يسهم في كثير من الأحيان في تجاوز العديد من الأخطاء التي يتسبب فيها العامل المنفذ والتي في معظم الأوقات تؤدي إلى تعطل آلة الإنتاج من جهة وإلى تدهور العلاقات الإنسانية من جهة أخرى ، لذا تم إعطاء مثل هذا المثل لتأكيد ضرورة الحفاظ على منصب العمل وعدم تسبب المسؤول أو من له قدرة تسليط العقوبة على من أخطأ في فصله من عمله.

كذلك يمكن للمعتقد الديني التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك ممارسة السلطة، فلو عدنا إلى تعاليم الدين الإسلامي للمسنا هذه الخاصة التي تحدث عنها الكثير من الآيات والأحاديث النبوية كقوله تعالى "خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين"¹.

ففي مقابلة مع أحد المسؤولين المباشرين عن العمال يرى أن حسن معاملة العامل الذي يشرف عنه تعطي ثمارا جيدة بمعنى إعطاء العمل دفعا جديدا للسير الحسن مع عدم حدوث انعكاسات سلبية تؤدي إلى عرقلة الحركة التسييرية للعمل مرتكزا في كلامه على قوة ما يتناقله المجتمع الأم من أعراف وتقاليد ومعتقدات دينية التي يغرسها في المجتمع العملي (المصنع).

وقد قام بسرد موقف حدث معه مع أحد العمال الذي أراد أن يعاقبه بسبب تغييره بكثرة بخضم جزء من راتبه أو إبلاغ الإدارة ، إلا أنه تعاطف معه بعد معرفة أنه يعاني من مرض مزمن يجب معالجته وإلا تعرض لمضاعفات صحية، مستشهدا بحديث الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه".

من خلال ما تقدم تتجلى لنا أهمية المعتقدات بصفة عامة والمعتقد الديني على وجه الخصوص في أثرها البالغ على خلق فضاء خاص داخل التنظيمات الصناعية أساس سلوكه الفعال التسامح والتعاطف الأمر الذي يضعف رسميات السلطة ويبعدها عن الإطار التنظيمي الرسمي، إذ يحاول العمال استمالة الآخرين

¹ - سورة الأعراف الآية 199

إلهم في معتقداتهم بما في ذلك المدير أو الرئيس مكونين في النهاية جماعة متفاهمة ومتوافقة على أساس عقيدة معينة، هذه الجماعة القائمة على أساس عقائدي تحاول باستمرار جذب أعضاء جدد بطرق غير مباشرة عن طريق التعلم L'apprentissage الذي تكلم عنه رونو سانسوليوي¹ Sainsaulieu،¹ بمعنى تعلم قيم ومعتقدات هوية معينة داخل العمل.

تحاول هذه الهوية القائمة على أساس عقائدي ديني مد نفوذها إلى قيادة المؤسسة والتأثير في نظام عملها القائم فتغير مسار الإدارة لتحقيق أهداف خاصة، وتعمل بذلك السلطة في جو عقائدي يتفق عليه أعضاء المجموعة، فتنشأ وتمارس سلطة وفق مسار لا رسمي تدعمه الشرعية العقائدية والاجتماعية التي تنظم الإجراءات والقيم الثقافية المقبولة والتي تتفق مع ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة فتتعارض الشرعية الاجتماعية العقائدية مع الشرعية القانونية التي تعمل وفق ما تقتضيه القوانين والوثائق الرسمية. هذا ما لمسناه في معظم المقابلات التي أجريناها والتي أكدت على أن أي شخص يملك سلطة إلا واستعملها وفق ما تحققه له من مصالح ومزايا فيؤكدون على أنه لا يمكن للمسؤول توظيف شخص ما في منصب هام ولديه ابن أو ابن عم بطل، فهذا يعتبر أمر شاذ بالنسبة لهم في وقت صعب إيجاد فيه منصب عمل مشيرين في ذلك إلى قيمة تعتبر في المجتمع العام شرعية إلا أنها غير عقلانية بالنسبة لمن يرى أن شخص آخر يستحق هذا المنصب بغض النظر عن نوع القرابة التي تربط الشخص الأول بمن له سلطة داخل المؤسسة، مشيرين بذلك إلى المثل الشعبي القائل "خيرك لا تعطيه لغيرك" بمعنى إذا أردت الاستفادة أكثر مما تكسبه أو تملكه فلا يمكنك تقاسمه مع شخص غريب سينافسك عليه، فالابن أو القريب هو سند للمسؤول لتعزيز منصبه أو مكانته.

بعبارة أخرى إن الجو الذي يسود المؤسسة العمومية ما هو في حقيقة الأمر إلا صورة مصغرة لما يجري في المجتمع، "فالحال الاجتماعي هو قلب العمل ينتج عنه سلوكات ومواقف وتصرفات معاكسة ومغايرة ليس فقط لمنطق المؤسسة الاقتصادية أي الوعي العمالي والانتاجية وثقافة المؤسسة بل معاكس ومغاير

¹ -Cf. Sainsaulieu. R, L'identité au travail, Op.cit.

لمنطق ما كانت تتوقعه أيضا الجهة الوصية أي تلك المشاركة في التسيير التي يكتمل فيها تجانس الجانب الاقتصادي والاجتماعي معا¹.

بمعنى أن انحراف التسيير الجيد هو في الواقع نتيجة للعبة السلطة والجماعات الضاغطة المتواجدة في الإدارة والنقابة، وهنا يجد الاجتماعي كل تفسيراته داخل المؤسسة: وجود واستمرارية لذهنيات وممارسات اجتماعية قديمة وتأثيرها على التسيير رغم كل مجهودات ومحاولات التنمية الكبيرة فهل يجب علينا كما يقول ج.اليابس تحليل وبعق (بدقة) الذهنيات العامة للجماعة المهيمنة لإيجاد تفسير لأزمة هوية المؤسسة².

أو نشاطر بن بيتور في قوله "إن تفضيل قواعد الاختيار الارتجالي على قواعد الانتقاء السليم جعلت الاخلاص الذي يتجه نحو أصحاب السلطة أهم شرط في الترقية بدلا من الكفاءة"³.

I-2- دور القيم الثقافية والاجتماعية في التأثير على ممارسة السلطة داخل المؤسسة:

يعلم الجميع بأن المجتمع الأكبر له تأثير بالغ الأهمية على العمل التنظيمي سواء أكان عمل خدماتي أو عمل إنتاجي (مصنع)، فالعمل في المؤسسة في أي مجتمع من المجتمعات يتأثر بالقيم السائدة في ذلك المجتمع، تلك هي الفكرة التي توصل إليها علم اجتماع التنظيم على يد عالم الاجتماع فيليب ديريبارن **D'Iribarne. Ph** الذي بين مدى تأثير منطق الشرف والواجب لدا الفرنسيين على سير المؤسسات، كما يرى "أن البحث عن مبادئ عالمية للتسيير ليس له أي نفع أو جدوى، وإنما يتطلب الأمر تكييف النماذج التسييرية التي نجحت في أماكن أخرى حسب الخصوصيات الثقافية لكل بلد"⁴.

¹ - Guerid Djamel, L'Algérie l'une et l'autre société, édition CRASC, Mars 1995

² - Liabes .D, du statut au contrat, vers nouveaux rapport sociaux , revue Algérienne du Travail, n°21, 1994

³ - Benbitour.A , L'expérience Algérienne de développement 1962-1991 : leçon pour l'avenir , édition ETE, 1992

⁴ -Cf. D'Iribarne. PH, La logique de l'honneur, Op.cit. , chapitre 2

أما هوفستاد عالم اجتماع هولندي¹ قام بشرح تنوع التنظيمات انطلاقاً من الثقافات المستمدة من أوطانها أو مجتمعاتها فدراسته بينت للدارسين المهتمين بالمنظمات أربع نماذج للمواقف الفكرية الجماعية تمكنهم من تصنيفها (المنظمات) إلى أ-المسافة بالنسبة للممارسة السلطة ورفض الأمن كفرنسا، ب-الرجولية والفرديانية في البلدان الأنجلوسكسونية.

نستخلص من هذا أنه مهما كانت دقة التنظيم الإداري وصرامة السلطة التنظيمية فإن القيم الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في توجيه عمل السلطة والعمل التنظيمي بصفة عامة، مثلاً في اليابان نجد أن رب العمل يحترم العامل والعامل ينصاع بدوره إلى أوامر مسؤوليه لماذا؟ لأن هناك قيمة أخلاقية عظمى يحترمانها الاثنان وهي تقديم المصلحة العامة للبلاد على المصلحة الشخصية، بمعنى العزوف عن عبادة المال وتقدير الخدمة العامة واعتبار الكفاءة السبيل الوحيد للارتقاء وليس الأصل الاجتماعي أو العرف المحدد للسلوك الفعال بهذه المجتمعات على غرار المجتمعات التي تؤيد مبدأ التصرف أو التسيير على هذه المبادئ التي نرى أنها هدامة للقيمة المنتظرة من العمل المطلوب.

بمعنى أن العمل التنظيمي وممارسة السلطة يتحرران من الكثير من القيود الرسمية والقانونية في أداء الواجب المطلوب من المسؤول والعامل على حد سواء، هنا تكون خدمة المصالح الشخصية والعشائرية في المقدمة وليس المصلحة العامة للمؤسسة.

هذا ما لمسناه من خلال المقابلات حيث اتفق الجميع على أن العمل لم يصبح كالسابق بالرغم من ممارسة نفس بعض السلوكيات السلبية السابقة، أي أن العامل انحرف عن تقديم رسالته في تقديم خدمة جيدة مقابل أجر معين وأصبح يتصرف على أساس من له معرفة بأحد المسؤولين عن العمل يفعل ما يريد، في حين أصبح سلوك ممارسة السلطة يخضع لمبدأ الخدمة الشخصية للمسؤول بمعنى أستفيد قدر الإمكان من مناصبي لتحقيق متطلبات حياتي الشخصية.

¹-Sainsaulieu.R, Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement, Paris, deuxième édition, collection Amphithéâtre,1977,pp 168-170

للعوامل السوسيو ثقافية أثر بالغ في طبع نوع من ممارسة السلطة يتماشى والقيم السائدة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسات باختلافها فهي علاقة ذات تأثير وتأثر.

بالعودة إلى الواقع المعاش فإننا نجد نوعا من القيم والثقافات السائدة المميزة للمجتمع الجزائري، فهي ثقافة ريفية محضة لأن أصل العامل الجزائري أصل ريفي بحكم الهجرة الريفية التي حدثت بعد وأثناء المرحلة الاستعمارية وأثناء سنوات العنف التي شهدتها الجزائر... فالمجتمع الجزائري عرف نزوحا ريفيا خلال 25-30 سنة الماضية وقد أدى النزوح إلى تضاعف سكان المدن بثلاث مرات وتضاعف 25 مرة المشتغلون في الصناعة والبناء والأشغال العمومية والخدمات بما في ذلك الإدارة...¹.

إذن على اعتبار أن "المجتمع الجزائري هو مجتمع زراعي وقاعدة ريفية لا تزال تحكمه رواسب الاستعمار الفرنسي"²، فإن سلوك العامل لا يزال متأثرا بتلك الممارسات التقليدية في أداء العمل المطلوب أي أن فكرة البايك لا تزال تسيطر على ذهنيان البعض من هؤلاء العمال ما يعني غياب تقاليد صناعية كان بإمكانها تفادي هذا النوع من التفكير الذي تجسد في هذا السلوك، هذا ما لمسناه من خلال تصريحاتهم بأن المصنع ليس ملك المسؤول يسيره كيفما شاء وإنما هو ملك للجميع باعتبار أن أجدادهم استشهدوا في سبيل حرية الوطن ، ومنهم من مات داخل هذا المصنع بسبب حادث عمل كالوقوع في الفرن ومنهم من بترت يده أو جزء من جسمه فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (15)³ قائلا:

"نحن هنا كلنا أولاد خبزة واحدة جابوها (أتوا) أجدادنا ما شي يج (يأتي) واحد مانعرفوا عليه والوا يسيرنا ويعمل شا يحب"

من هنا نلاحظ أن الكثير من الباحثين الاجتماعيين يشكون في نجاح أي نموذج ثقافي (صناعي أو إداري) مهما كان، إذا كان مفروضا على الشعب دون بلورة وتطوير هذا النموذج مع الخصوصيات الثقافية المحلية للمجتمع الجزائري، فقد اعتبر **علي الكنز** أن التنظيم الصناعي الجزائري لم يتطور ذاتيا بل

¹-محمد بشير، بحث في الأبعاد الثقافية العمالية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية، تلمسان soitex ، رسالة ماجستير، تلمسان ، 1991، ص 32

²-بيار نافيل، جورج فريدمان، رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة حسن حيدر، منشورات عويدات، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1985، ص 107

³-انظر جدول المقابلات

كان اغتصابا ثقافيا بتطبيق نماذج وأساليب على تسيير المؤسسات مستوردة من أنظمة تسييرية من دول أخرى (روسيا، يوغسلافية) كالاشرافية مثلا.

يمكن الإشارة هنا إلى ماكس فيبر الذي أوجد أو وضع نموذجا مثاليا للبيروقراطية تتماشى مع النظام التاريخي الذي استوحاه من تاريخ ألمانيا المعاصرة، في شكل تنظيمي معين متناسق مع خصوصيات ثقافية وتاريخية مميزة للمجتمع الألماني فقط .

فقد تستلزم ثقافة مختلفة نمطا تنظيميا آخر...مثلا يجري التشديد في ألمانيا على قبول المهام كعنصر في العلاقات التبعية، بينما وسيلة تكامل في الولايات المتحدة الأمريكية وتعكس الأمر في الهيئات التي يشدد فيها كثيرا على الخطوط السلطوية وأقل من ذلك على الاتصالات غير الرسمية...

كنتيجة لما ذكرناه فإن العمل التنظيمي والإداري وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية قد تتبلور وتتأثر بثقافة وقيم المجتمع الجزائري، فظهرت بذلك أشكال أخرى لممارسة السلطة متمثلة في الرجوع لشبكة العلاقات الفردية والقبلية، التي تعود بالعامل الجزائري إلى مواريث قديمة في ثقافته المحلية، فالمؤسسة الجزائرية حسب محمد مبول "كثيرا ما استعملت كأداة لم تنتج نظام القيم الخاصة بها، بل المجتمع أعاد إنتاج نفسه داخل المؤسسة"¹، مما يعني أن المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع يتأثر بما يجري فيه.

"ثم إن الحكم الاستعماري الفرنسي لمدة أكثر من قرن من الزمن للجزائر، تسبب في إصابة وتشويه مختلف المدارس الدينية، التربوية والإدارية مما ولد عند الفرد الجزائري الخضوع الإداري"²، يعني الخوف الكبير الزائد عن اللزوم وبدون أي سبب يذكر من المسؤولين هذا ما عمق من سلطة هؤلاء المسؤولين، الأمر الذي شجعهم على استغلال مناصبهم وسلطتهم لأغراضهم الشخصية.

¹ -Mebtoul. M, *Discipline d'usine et société en Algérie*, Op.cit.

² -عبد القادر جغول، *تاريخ الجزائر الحديث*، ترجمة فيصل العباس، الطبعة الثالثة، دار الحداثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 65

بالعودة إلى مؤسسة مجتمع البحث نجد أن هذا الأمر مطبق بشكل كبير هذا حسب تصريحات الباحثين، حيث لا نجدها تشذ عن هذا المنطق فهي أيضا كانت ولا تزال تحكمها القيم السوسيو ثقافية في جوانبها البشرية والتنظيمية وبالتالي شكل ممارستها، وتمثل ممارسة السلطة التنظيمية بالرغم من أن عمالها اكتسبوا بعض مظاهر الثقافة الصناعية كتعلم الأدوار وفهم بعض قواعد اللعبة التنظيمية حسب تعبير د. جمال غريد¹، يعني ظهور العامل العقلاني الاستراتيجي الجزائري حسب ميشال كروزي الذي أصبح يتعامل مع بعض المواقف التي يفرزها تنظيم المصنع بنوع الاستراتيجية وتوظيف أوراقه وموارده عند دخوله مناطق اللعب، ففي مقابلة رقم (14)² مع أحد الباحثين أكد هذا الأمر أي أنه يعمل ما باستطاعته للحصول على ما يريد فيقول:

" أنا أصبحت مثلهم نعمل مثلما يعملوا حتى لا افقد عملي ونحصل على كل شي وكما يقولك دير كيما دار جارك واللا بدل باب دارك"

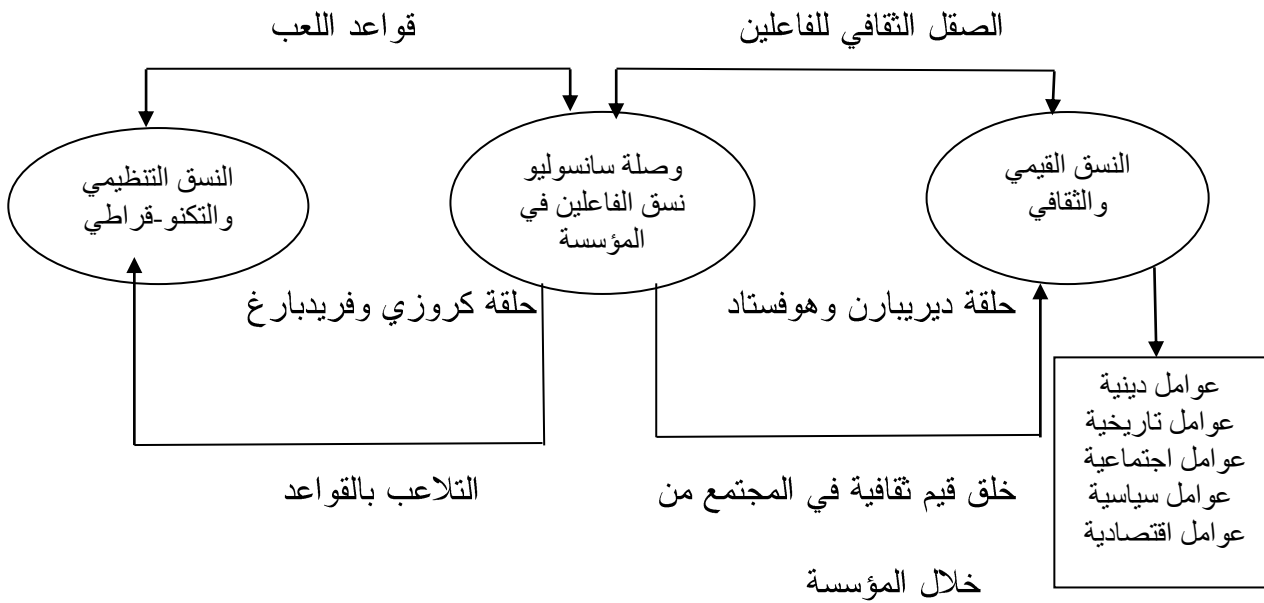
في إشارة منه إلى أن الوضع تغير بدل أن يدخل في صراع كان عليه الاستجابة لمختلف المواقف وأقلمة سلوكه وفقها، هذا ما يبرر أن العامل قد خلق عقلانية واستراتيجية لعب الأدوار على الطريقة الجزائرية، بحيث لا تخرج عن النسق القيمي والثقافي للمجتمع الجزائري.

لقد تم تطوير هذه الثقافة الاستراتيجية من قبل العامل الجزائري، وتكيفها مع المستجدات التي كان يفرضها التغيير على المؤسسة الجزائرية وبشيء من التعلم والتمرن أصبحت لدينا طرق سلوكية خاصة في التسيير والتنظيم وفهم للهياكل والأدوار وتمثل علاقات العمل والعلاقات السلطوية بالنسبة للجزائريين (العمال)، وإن كان جانب كبير من هذا الفهم والتمثل وتطوير الاستراتيجيات والعقلانيات ذو بعد سلبي لا يخدم بالدرجة الأولى الوحدة الاقتصادية ومتطلبات التنمية.

¹-د. جمال غريد، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران
²-انظر جدول المقابلات

من هذا المنطلق ارتأينا تدعيم هذا العنصر بشكل اقترحه محمد بن عامر¹ الذي جمع بين إطارين فكريين في علم اجتماع التنظيم والمؤسسة وهما مدرسة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي والأطروحة الثقافية لديربارن وهوفستاد وسانسوليو وذلك قصد فهم منطق فعل العامل في المنظمات وفق الخاصيات الثقافية للمجتمع الجزائري في الشكل التالي :

شكل رقم (9) يوضح وصلة سانسوليو للضبط والتعلم الثقافي داخل المنظمات



من خلال هذا الشكل نلاحظ أن العامل بصفة عامة والعامل الجزائري بصفة خاصة يتأثر بعدة عوامل سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها كالعوامل الدينية خاصة أين نجد أن العمال داخل مؤسسة TPL يستعملون أثناء حديثهم عبارات من الدين كاحتساب الأجر على الله وأن الله لا يضيع أجر المحسنين. كذلك تتداخل القيم الأسرية السائدة في المجتمع الجزائري مع تلك السائدة في التنظيمات الصناعية والخاصة بالضبط داخلها مما يؤثر ذلك على ممارسة السلطة التنظيمية داخل المؤسسة، ويكفي للتدليل على ذلك بعض الأمثلة المختلفة المعبرة فمثلا "يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمسؤوله أو رب العمل

¹ محمد بن عامر، الأبعاد السوسيو ثقافية والاستراتيجية لممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مقارنة ثقافية واستراتيجية للفعل الجمعي، المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، وحدة مغنية UP9 في ظل انتقالها إلى اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2005-2006، ص 109

لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو لزيارة أحد الوالدين أو الأقارب المرضى"¹، ويتكرر هذا المشهد من التداخل بين النظم الأسرية والدينية من جهة ونظام المصنع من جهة أخرى، كما تبرز ذلك مظاهر من قبيل إهمال واستهتار العمال بإجراءات الأمن والسلامة في مواقع العمل من خلال رفضهم استعمال وسائل الحماية من الأخطار مثل الخوذات والأحذية وأحزمة الأمن وغيرها"²، وهذا بسبب الإيمان بالقضاء والقدر والخوف من الطعن في رجولتهم (القول أنهم خائفون) ، كما يظهر هذا التداخل في مظاهر الصراع في مؤسسات العمل الجزائرية وفي خلفياته الجهوية والقبلية"³ ، إن كل هذه الظواهر وبالرغم من أن أطوارها تجري داخل تنظيمات عمل صناعية وغير صناعية ومع ذلك من الصعب إرجاع أسبابها إلى عوامل من داخل هذه التنظيمات فحسب فهي على ما يبدو ترمز إلى جملة من الالتزامات الاجتماعية والمحاذاير الثقافية التي لا يمكن فهمها حقيقة إلا بالرجوع إلى النظم الاجتماعية الأخرى غير النظام الاقتصادي من أسرية، تربوية ودينية وغيرها من النظم المشكلة للبناء الاجتماعية الأمر الذي يؤثر على ممارسة سلطة التسيير داخل المؤسسة على اعتبار أن المسير فرد من افراد المؤسسة تسري عليه نفس التصرفات والسلوكات كباقي العمال الآخرين.

انطلاقا من تخوفات العمال على فقدان منصب العمل وبالرغم من اجرائهم لمقارنة بين مختلف المراحل التسييرية التي مرت بها هذه المؤسسة مشيرين إلى عدم كفاية الأجر في تلبية احتياجاتهم إلا أنهم يبدون نوعا من الرضى، فنظرا للظروف التي تمر بها المنطقة العربية (الشأن الأمني) أبدى العمال المبحوثين بعض التخوفات وظهر هذا في تصريحاتهم بالدعاء بأن لا يحدث للجزائر ما يحدث في بلدان أخرى في عبارة "الله يستر بلادنا malgré رانا نسوفرو 'نعاني' " ، من هذا نلاحظ أن العامل يعي ويدرك ما يجري

¹ - لحسن بوعبد الله ، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992

² -Najjar Atika, Rôle des facteurs socio-culturels dans la genèse des risque professionnels chez les travailleurs Magrébins- Revue « Perspectives » publication de L'URTSD- université Badji Mokhtar Anna, n°=3 Décembre 1997, p60

³ - لحسن بوعبد الله، مرجع سابق، ص 193

حواله داخل وخارج المؤسسة الأمر الذي يؤكد وعيه بممارسة السلطة وما ينوط بها من قبل المسؤولين ، الأمر الذي يساهم في بناء لغة وثقافة خاصة به (العامل المنفذ) داخل هذه المؤسسة.

هذه الأنماط الثقافية التي تشبع بها هؤلاء العمال تعني أن العامل عندما يلتحق بعمله فإنه يحملها معه كجزء من هويته وذاته الثقافية، فهو يلتحق بعمله بكامل شخصيته وكيانه كشخص اجتماعي هذا ما عبر عنه **Ralf LINTON** بالعتاد الثقافي ؛ يلتحق إذن دون إلغاء حياته الروحية ووعيه حتى لو أراد ذلك- وهذا خلافا لما ينتظره منه التنظيم العقلاني للمنشأة الصناعية- مثلما يؤكد ذلك العالم "م. برتولي **M. Bartoli** فهو يعتبر أن العمال فضلا على أنهم يقضون جزء كبير من حياتهم في المؤسسة أو العمل فإنهم أيضا عندما يكونون في العمل لا يتركون في غرف تغيير الثياب لا شخصياتهم ولا تاريخهم ولا حتى مشاريعهم، حت وإن كان ذلك هو الهدف الذي سعت إلى تحقيقه الأشكال التaylorية للاستغلال أكثر رشدا"¹، والتي لا تعترف بالتصورات ولا بالممارسات الصادرة عن الأفراد والجماعات في سياقها المحلي نظرا لتعارضها وقواعد التنظيم العلمي للعمل.

من هذا المنطلق فإن دراسة التنظيم الصناعي وعلاقات العمال داخله تتطلب الاهتمام بدراسة قيم الأفراد العاملين ومعاييرهم الاجتماعية، وأن تحليل التنظيم يجب أن يتم بدلالة أن حياة العاملين داخل المنظمة وخارجها كل لا يتجزأ يؤثر كل منها في الآخر.

I-3-أهمية القدرة والكفاءة في الممارسة الرسمية للسلطة:

تتكون المؤسسة من بناء رسمي تتحدد فيه المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، إذ يمثل هذا البناء الخريطة الرسمية للتنظيم، وتوضح هذه الخريطة التسلسل الهرمي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وكانت هذه فكرة قديمة، صاغها ماكس فيبر لما وضع نموذجا مثاليا للبيروقراطية، غير أن الانتقاد الذي وجه لهذا التصور جاء ليدل على أنماط غير متوقعة للسلوك، ولما كانت السلطة التنظيمية أهم عنصر من عناصر التنظيم فإن ممارستها تأثرت عن طريق نشوء هذه الأنماط

¹ - Mebtoul. M, *Discipline d'usine et société en Algérie*, op.cit, p 58

من العلاقات نتيجة للتجمع التلقائي للعمال داخل أي تنظيم، لقد وصفت تلك السلطة فيما بعد بعدة عبارات مختلفة، فالبعض يصفها بأنها ديناميكية البيروقراطية، والبعض يفضل استعمال مصطلح السلطة غير الرسمية.

مما هو جدير بالذكر فإن كل التنظيمات تنشط في إطار ثقافي ومجتمعي كبير، ومن ثم تتضح حقيقة مهمة هي أنه لا يوجد تنظيم يستطيع التخلص كلياً من تأثير النسق الاجتماعي الخارجي، فقد يؤثر هذا الأخير على شكل ممارسة السلطة داخل المؤسسة، عن طريق التغييرات التي تطرأ على النظام الاجتماعي ككل، وبالمنافسة مع المؤسسات الأخرى والحاجيات والأهداف الشخصية والارتباطات الناشئة بين الأعضاء في المجتمع المحلي وما يصاحبه من ظهور أشكال من علاقات القرابة، الصداقة، الروح العشائرية، وكذا تداخل الصلاحيات وسيطرة الجماعات الضاغطة.

فالمؤسسات الصناعية باختلافها تعيش حياة تواصل مع المجتمع الأكبر الذي تنشط بداخله، ويبقى العامل العنصر الأساسي لهذا الاتصال ، إذن المجتمع يزود مؤسساته بنوعين من الموارد: موارد تقنية (آلات تكنولوجية) وموارد بشرية (عمال) ، ويشترط في فعالية هذه المؤسسات، مدى ملائمة وكفاءة هذه الموارد المستعملة والمستوردة للتنظيم التقني والبشري بداخلها.

إن الحياة الاجتماعية للعامل خارج المؤسسة تقتضي منه وثائق إدارية بخصوص وضعيته المهنية كشهادة العمل أو شهادة الأجر من أجل إيداعها في ملفات خاصة بتسوية منحة مثلاً أو إيداع ملف سكن... بالعودة إلى المجتمع الكلي نلاحظ ونلمس مدى صعوبة استخراج بعض الوثائق من دور البلديات والدوائر، وغيرها من المصالح المعنية بمثل هذه الأمور، فنجد المواطن يقف في طوابير طويلة وفي معظم الأحيان يطلب منه الرجوع في وقت آخر مرجعين السبب إلى قلة أو عدم وجود الوثائق المطلوبة أو خروج رئيس المصلحة المكلف بإمضاء هذه الوثائق.

من خلال ما تقدم حاولنا الاستفسار عن ما إذا كانت مثل هذه الأمور تمارس في مجتمع البحث متسائلين عن ما إذا كانت هناك سهولة أو صعوبة عند طلب إحدى الوثائق من إدارة المؤسسة كشهادة العمل أو

شهادة الأجر، فكانت الإجابات المستسقة من أجوبة المبحوثين معظمها تشير إلى سهولة استخراج مثل هذه الوثائق من المصلحة المخصصة لهذا الغرض أي مصلحة الموارد البشرية، بمعنى أن الشخص الذي يرأس هذه المصلحة يمارس مهامه أحسن مما كان عليه في السابق ، لذا يصرح لنا أحد المبحوثين مقابلة رقم (20)¹ قائلا:

"شوفي يا أختي والله الدعوة تغيرت وبُدت (بدأت) الأمور تتصلح الخدام
راه يأخذ الوثيقة اللي راه يطلبها هذا نشهده على نفسي كي نروح للإدارة"

إن تسيير هذه المصلحة بتلبية حاجيات جميع المستخدمين، يتطلب كفاءة المسؤول عنها حسب وجهة نظر المبحوثين الذين رأوا أن سرعة حصولهم على أي وثيقة يطلبونها منها منوطة بكفاءة المسؤول مشيرين بذلك إلى مسألة الرجل المناسب في المكان المناسب .

هنا وجدنا أن المبحوثين قد ركزوا على المقارنة بين وقت سابق والوقت الحاضر ، فلاحظنا أن سلوك العمال قد بدا يتحول نوعا ما من خلال تصريحاتهم باحترام هذا الأخير ومصلحته نتيجة لسرعة تأدية عمله وعدم تعطيل أعمالهم بسبب مسؤول غير كفؤ لأنه حتما يجهل قواعد ومتطلبات منصبه فينجم عن ذلك تقاعس وتباطؤ في تقديم خدمات للعمال.

سرعة انجاز المهام أصبحت واضحة نتيجة لإدخال خدمات الإعلام الآلي واستعمال برامج التسيير والمحاسبة سهل من مهمة تقديم الوثائق التي يطلبها العمال، هذا ما لاحظناه بالفعل في إدارة المؤسسة الأمر الذي أعاد الثقة نوعا ما بين العامل وهذه المصلحة.

فطالما نظر العامل إلى التباطؤ على أنه نوع من البيروقراطية والحقيرة الممارسة عليه، لكن سرعان ما أخذت هذه الفكرة السلبية التي أفرزت سلوكيات سلبية بمجرد إدخال هذا النوع من التكنولوجيا للإدارة، لكن لا يمكننا تعميم هذه التصرفات الإيجابية لمصلحة تسيير الموارد البشرية على بقية مصالح وورشات وأقسام الوحدة الإنتاجية.

¹-انظر جدول المقابلات

فمسألة وجود مسؤول غير كفؤ يرجع مركزه بالدرجة الأولى إلى جاه أو مال سيؤدي حتما إلى سوء فعالية وسيرورة العمل فمن حق العمال "أن يكون عندهم رؤساء ومسيرين متكونين بطريقة جيدة، ولهم أكبر خبرة حتى يتمكنوا من مساعدتهم وتقويمهم وإرشادهم ونصحهم، فوجود مثل هذا النوع من المسؤولين يساعدهم على التحسن ووصولهم للأهداف المنتظرة من قبل المؤسسة"¹.

اذن المسؤول باختلاف مستويات إشرافه داخل النسيج الصناعي يؤثر مستوى إشرافه بالسلب أو الإيجاب في سلوكيات العمال، ففي حقيقة الأمر ليس هناك أي عيب أو نقص في المكانة بأن يستشير هذا الأخير من يشرف عليهم في أمر استعسر عليه فهو دليل على التكامل والتعاون في بعض المجتمعات التي وجدت حل نجاحها في خلق هذا الأسلوب واعتبرته وسيلة للارتقاء بالعمل.

لكن الإشكال يطرح في مؤسساتنا فيهم هذا التصرف على أن المسؤول غير كفؤ وليس في المستوى وأنه إنسان غير مناسب في مكان مناسب، الأمر الذي ساهم في انتشار مثل هذه القيم السلبية في مجتمعنا فما من مسؤول أو مسير ينعت بأبشع العبارات كحيوان، أو غير فاهم وغير متعلم لا يسيرنا شخص مثله إلى غير ذلك من الألفاظ السيئة التي بدورها تغرس روح الحقد لدى المسؤول على من يشرف عنهم وتدخل الأمور في إطار صراع سلبي على حساب المصلحة العامة للعمل.

¹ -Lamiri.A, Géré l'entreprise Algérienne en économie du marché, Op.cit. , p 51

II-أهم العوامل المؤثرة على ممارسة السلطة في مؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران:-

II-1-تأثير بعض مظاهر الاستعمال غير الرسمي للسلطة على سلوكيات العمال:

(الرشوة، المحسوبية، الوساطة)

إن استعمال السلطة بشكلها الرسمي وممارستها بما تمليه سياسات وقوانين التنظيم لا يمكن أن يتم بالطرق السليمة بل يبقى من المستحيلات، خاصة في مؤسسات العالم الثالث بما فيها الجزائر أيا كان نشاطها، فلا وجود لسلطة تنظيمية تخلو من مظاهر الفساد وسوء التصرف، إذ تتغير هذه الأخيرة (المظاهر السلبية) وتزداد بشدة في المجتمعات المتخلفة، حيث تنتشر الرشوة والوساطة والمحسوبية وإساءة استعمال السلطة وانحرافها عن عملها الرسمي، كذلك عدم مطابقة القوانين للواقع، وندرة الإطار الكفاءة المؤهلة.

بالنسبة للجزائر فإنها " ورثت عن فرنسا إدارة ثقيلة لا تلائم مرحلة الاستقلال، فما يميز الإدارة في ذلك الوقت أنها كانت قمعية ومسيطر من أجل حماية مصالح المعمرين وتعزيز نفوذهم"¹ و" لقد ترتب عن هذا الميراث للإدارة الثقيلة وغير المتلائمة مع الحماس الثوري للبلاد أنها ولدت سلطة إدارية متسامحة كثيرا وتمنح الفرص رغم الأخطاء المختلفة التي تصدر عن العمال وحتى المسؤولين عن أنفسهم مما أدى إلى انتشار الفساد كالتبذير والتهاون والإهمال والتهرب من المسؤولية"²، "فباشرة بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تتخبط في مشكلة إدارية على مستوى الكفاءات واليد العاملة المؤهلة إلى جانب المشاكل الاجتماعية والاقتصادية من سيسير وبيدير مؤسساتها؟ فأصبحت في أمس الحاجة إلى إطارات قادرة على التسيير بعد انسحاب الفرنسيين ، ويرجع ذلك إلى أن السلطات الاستعمارية كانت تعطي الأولوية للمواطنين الفرنسيين في التوظيف على حساب الجزائريين، لأنهم كانوا مهمشين و لا يستطيعون الانخراط في الإدارة آنذاك إلا بصعوبة"³.

¹ -Cf. Tallahite Fatiha, Economie administrée, corruption et engrenage de la vidence en Algérie, Revue Tiers-monde, n 161,2000

²-سعيداني علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1981، ص 46

³-الميثاق الوطني، 1976، ص 34

ونتيجة للفراغ الذي عرفته الجزائر فيما يخص نقص اليد العاملة المؤهلة، كان يتم توظيف كل من يحسن الكتابة والقراءة في المراكز الحساسة ذات المسؤولية والسلطة، وفي ظل هذه الظروف نجد فئة كبيرة استغلت الفرصة ووجدت لنفسها- ربما في فترة الاستعمار أو بعد- الفرصة في تولي مناصب ذات مسؤولية نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى باقي أفراد الشعب الجزائري.

في جميع الأحوال فإن ذلك يرجع حسب سعيداني علي¹ إما لموالاتة هؤلاء الأشخاص للاستعمار الفرنسي، أو لعلاقتهم القوية به أثناء الاحتلال والأمر الذي يؤيد فكرة سعيداني أن بعض هؤلاء الأشخاص لا يزالون يتصفون-أو ورثوا تلك الصفات للتابعين- بالمظاهر اللاأخلاقية والمتعالية اتجاه العمال من جهة والمواطنين من جهة أخرى، فمن يتربع على السلطة يظن أنه في ملكيته الخاصة، منتهجا نفس الأسلوب الذي كان يستعمله الفرنسيون أثناء الاحتلال، وجهلهم أو تناسيهم أن الشعب قد استقل وتحرر، وأن الشعب أصبح سيد الموقف وأن الإدارة موضوعة لخدمته، وهنا نلمس انحراف عمل السلطة الرسمية إلى العمل غير الرسمي واللاأخلاقي وتسخيره لخدمة مصالح خاصة وفردية، فظهرت مظاهر سلبية أثرت بصفة مباشرة في تصرفات وسلوكات العمال، كالوساطة والمحسوبية، التمييز والكسب غير المشروع والرشوة.

بالعودة إلى مجتمع البحث لا يمكننا قياس هذه الظاهرة بشواهد كمية لأنها بالرغم من تحدث الجميع عن وجودها إلا أنها غير ظاهرة، لكننا استطعنا لحد ما رصدنا الأمر الذي أكد بقاء مثل هذه السلوكات والتصرفات المرضية والسلبية الممارسة في مجتمع البحث، حيث أجمع المبحوثين على أن مسؤوليهم يتلقون رشاوى مقابل خدمة معينة أو قضاء مصلحة ما كتوظيف بعض العمال المدعومين بوساطة، حيث يقول أحد المبحوثين مقابلة رقم (1)²:

" لا يوجد حاجة واحدة أصبحت تقضى بدون مقابل بدون ما تخلص الغداء في السمكة la pêcherie لازم يكون في جيبك أكثر من 5 آلاف دينار حتى الحوت طلعت سومته (قيمته)"

¹-سعيداني علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 46
²-انظر جدول المقابلات

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن الرشوة أخذت تسميات أخرى لتبرئتها من التحريم باستعمال عبارات الفطور والقهوة ،كأنها أصبحت جائزة في حين لو قلت للشخص الذي يريد الرشوة سوف أشيك سيهتز وسيستنفر قواه حتى لا تثبت عليه هذه الكلمة لأنها تسقط عليه كالصاعقة على غرار عبارات سأشتري لك شيء ما أو والله ما أنساك...

كما نجد ظاهرة أخرى صبغت سلوكات معظم العمال ومسؤوليهم وهي الوساطة والمحسوبية التي يراها الو نداوي هشام¹ في وجهها الإيجابي كنوع من التعاون والمآزره قصد تحقيق مطلب مشروع إلا أنها ليست فقط تحمل الإيجابيات وإنما لها وجه سلبي فهي تمثل كل أنواع التمييز، وكذا الطبقية والانتهازية والعنصرية.

فالوساطة تكون بمقابل من أجل الحصول على وظيفة أو قضاء حاجة معينة أو بلوغ هدف معين أو حتى التعدي على حقوق الآخرين والإساءة إليهم، وهي غالبا ما تتكون بين شخصين إداريين أو شخص وإدارة، أما الأمر الذي يهمننا في بحثنا هذا هو سلوك التوسط من عامل لعامل آخر من نفس السلم أو سلم أعلى كالإطارات مثلا طرق باب المدير من أجل الترقية، أو الحصول على مكافئة، هذا ما لاحظناه مباشرة عند تواجدنا في أروقة إدارة المؤسسة أين جاء عامل وطلب من مسؤول الموارد البشرية أن يدخل طلبه إلى الرئيس المدير العام لكي يحصل على سلفية مالية.

فظاهرة المحسوبية أصبحت متفشية رغم صدور عدة قوانين تحرم وتمنع استعمال الوساطة لشغل الوظائف الإدارية من جهة والحصول على ترقيات ومكافآت في المؤسسة من جهة أخرى، فالعمال متساوون في الحقوق والواجبات، لكن بالوساطة أصبح الأمر سهل للحصول على منصب عمل أو الارتقاء في السلم المهني، فعلى حسب تعبير معظم المبحوثين نجد أن المال لم يصبح وحده كافي للحصول على ما يريده الفرد وإنما المعرفة بالأشخاص المهمين أصبحت تجسد واقع آخر أثر في سلوك هؤلاء فيقولون:

¹-الونداوي هشام، الإدارة البيروقراطية، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 1976، ص 43

"نحن في الوقت الراهن بالمال لا نستطيع قضاء حوائجنا لو لم يكن لديك من تعرفه زائد المال غير روح واجلس في دارك".

ففي الواقع حسب هذا التصريح فإن هذه الانحرافات السلوكية للعمال بصفة عامة والمسؤولين بصفة خاصة أثرت تأثيرا بالغا على عمل السلطة الرسمية، فظهرت بذلك ممارسات غير رسمية ولا أخلاقية للسلطة التنظيمية هدفها إرضاء وخدمة ذويهم ومعارفهم ، ولعل مجتمعنا من بين تلك المجتمعات التي استفحلت فيها ظاهرة الوساطة والمحسوبية فلا تزال النزعة القبلية والعشائرية تهيمن عليه والتي عملت على إبقاء أنماط معينة من العيش والمحافظة على العقليات المتخلفة المتسببة فيه.

II-2-مدى قبول العمال لسلطة رؤسائهم وتنفيذهم لقراراتهم بالمؤسسة:

إن العمال الصناعيون بما يحملونه من هويات ومبادئ وثقافة إذا لم يحسوا بأنهم جزء لا يتجزأ من المصنع ولم تبلغ عندهم درجة الرضا عن أساليب تسيير مسؤوليهم حد التعبير عن حب تقديم المصلحة العامة للمؤسسة عن المصلحة الشخصية ، فإنهم يبدون نوعا من الرفض لتلك السلطة التي تبدو في الظاهر على أنها رسمية في جميع أطوارها، وذلك بالتظاهر بعدم فهم بعض القرارات الصادرة عن الإدارة، ونسيان بعضها الآخر أو الوقوع في بعض الأخطاء عمدا، كل ذلك يبرز مدى رفضهم المطلق للسياسة التسييرية المنتهجة من قبل إدارة المؤسسة، والتي همشتهم من دائرة اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بهم، في هذه الحالة تظهر قيمة الصراع بين الإدارة والعمال في فهم كلا الطرفين للآخر، حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (2) قائلا:

" كيف حبيت يا أختي نحترمهم ونعمل ما يقولوا لنا وهو ما خويا وخوك، ما راهمش عاملين لنا قيمة يظنونا آلات عندهم"

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن أزمة العامل تكمن في سلوك المسؤول الذي يتجاهله ولا يكثرث بأن العامل قنبلة موقوتة يمكن في أي وقت أن تنفجر ، وهذا سبب فشل بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية التي بالرغم من تطبيقها لبرامج تسييرية مختلفة إلا أنها لم تتجاوز عتبة تسيير المورد الأساسي

بها وهو الإنسان ثم العمال، فهذه بالضبط أزمة العامل غير المحفز التي تكلم عنها بيار موران في كتابه السلطة والتسيير أو العامل المغترب بالنسبة للسلطة بالشكل الذي طرحه آلان توران **Alain Touraine**¹.

من هذا المنطلق أصبح العامل يدرك ويميز بين القرارات التي ينفذها والأخرى التي يمتنع عن تنفيذها بهذه الطريقة تمكن العامل من فرض نفسه كطرف ضمن قواعد اللعبة *Règles de jeux*.

نفهم من هذا أن بقاء المؤسسة الجزائرية تحت ممارسات تسييرية طيلة ما يزيد عن أربع عقود، خلق ثقافة تسييرية على الطريقة الجزائرية *la gestion à l'Algérienne* تعلم من خلالها الأجير الجزائري كيفية إدارة قواعد اللعب وبناء استراتيجيات للفعل خلال تعامله مع القواعد التنظيمية وتوسيع هامش حريته ومحاولة التقليل من حريات الآخرين *les cercles vicieux*، وكذا توظيفه للموارد المتاحة له في الأوقات المناسبة كل ذلك أفرز لنا خريطة لتوزيع السلطة، القوة والتأثير، موازية للخريطة التنظيمية الرسمية، متنافرة معها أحيانا ومتعايشة معها في أغلب الأحيان، ينال ويحوز ضمنها كل فاعل مهما كان موقعه في تراتبية الوظائف أو المسؤوليات قدرًا من السلطة تملئها له موارده المسخرة وتقع موارد الفاعل في مرتبة الفردي (صفات قيادية، نبوغ، معلومات... إلخ)، وفي مرتبة الثقافي والاقتصادي والاجتماعي (عُرف، جاه، وساطة، نقابة... إلخ)، وفي ظل هذا التوزيع التناظري وغير المتساوي لموارد السلطة، يصعب إحداث التغيير على المؤسسة الجزائرية فقط بمراسيم أو بسن قوانين بهدف الانتقال لاقتصاد السوق، لأنه كما قال فيليب برنو **PH. Bernoux** "مهما تكن السلطة التي يمتلكها المُغَيِّر *le changeur* ومهما كان موقعه في تراتبية الهرم يبقى المُغَيِّر *le changé*، سيد الكلمة والقرار الأخير"².

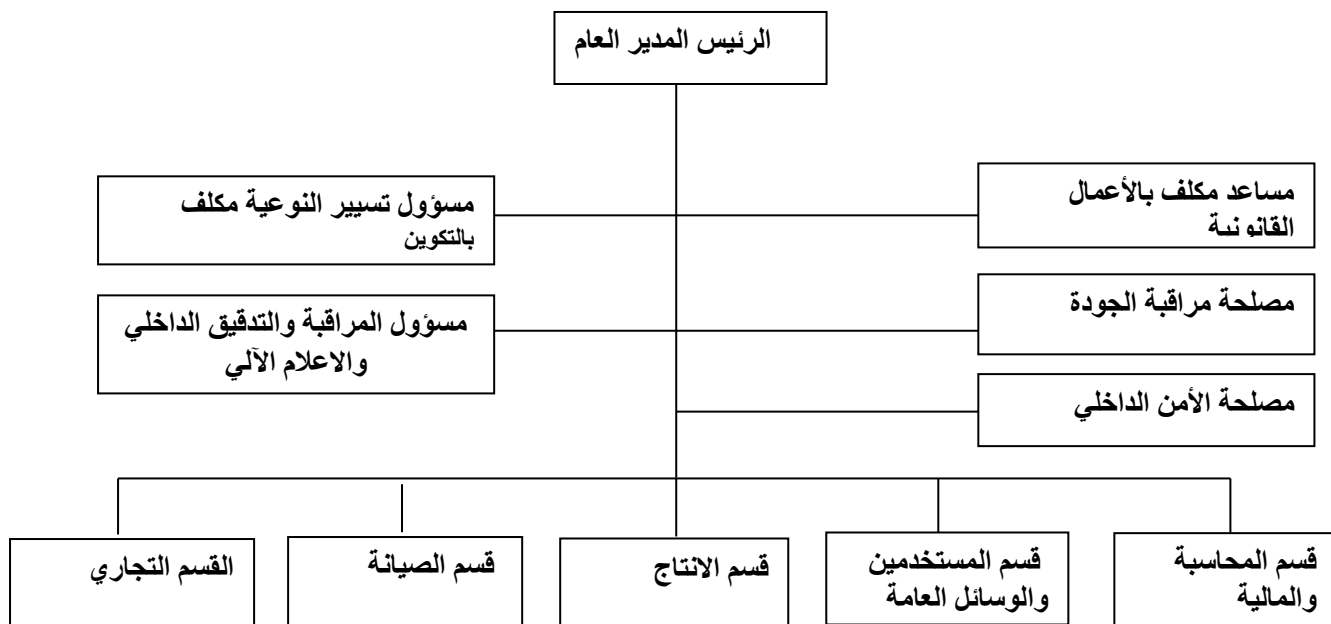
« Quel que soit le pouvoir que possède le changeur, quel que soit son range dans la hiérarchie, le changé reste maitre de la décision finale.

¹ -Dewoot.ph, *Pour une doctrine d'entreprise*, Édition le seuil, 1968, p 119

² -Bernoux. Ph, *sociologie des organisations*, Edition du Seuil 5 me édition, Paris, 1985, p158

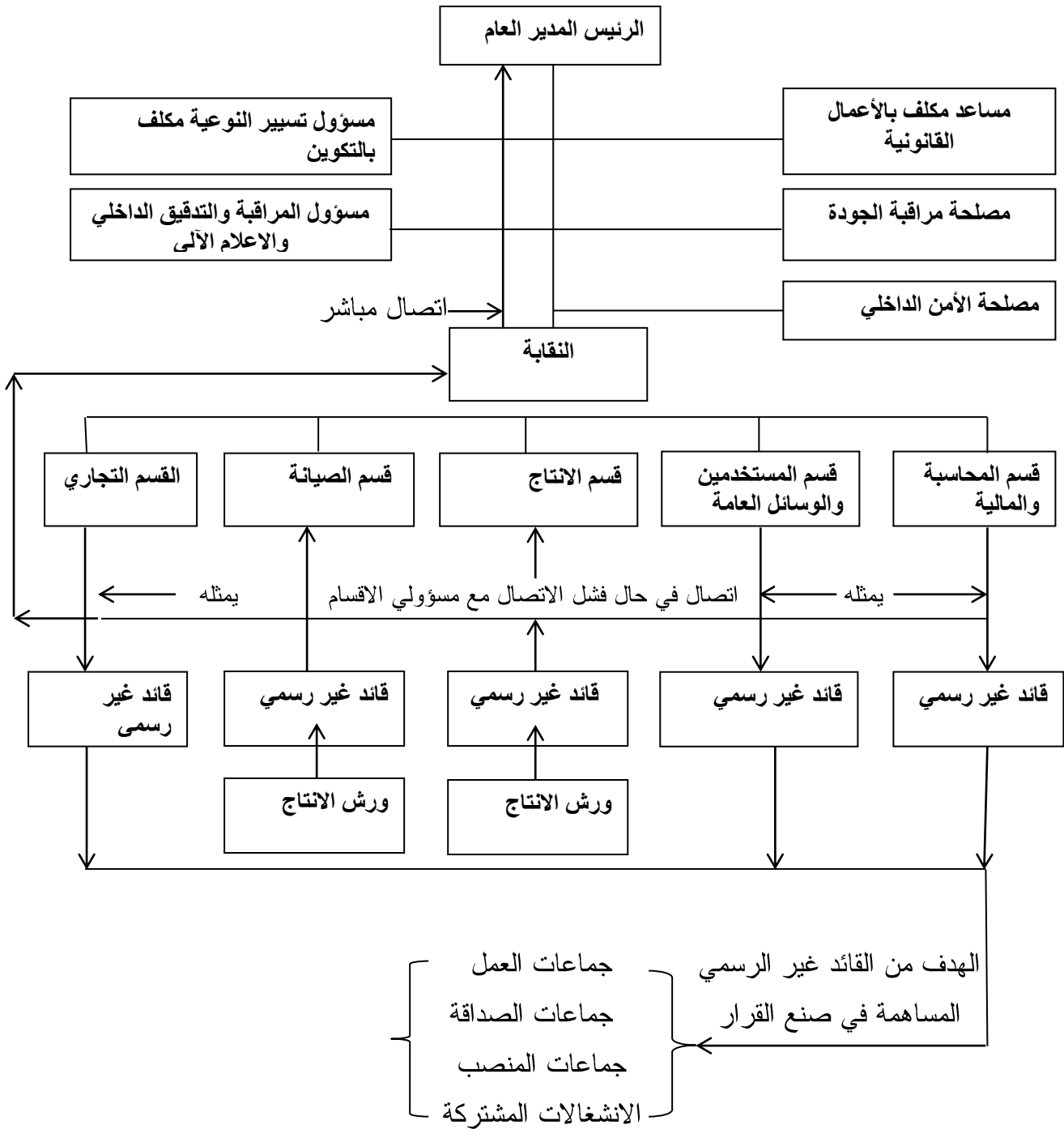
سبقاً لما تم ذكره حول الخريطة الرسمية لتوزيع السلطة التنظيمية داخل مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران والتي هي على شكل المخطط التالي ارتأينا رسم مخطط افتراضي للسلطة الموازية داخل نفس المؤسسة نظراً لما له من أهمية بالغة في تفسير سلوك قبول أو رفض تنفيذ قرارات قرارات السلطة الرسمية انظر الشكلين الآتيين:

الخريطة الرسمية لتوزيع السلطة داخل مؤسسة TPL (تريفييلور)¹



¹ - الخريطة الرسمية لتوزيع السلطة داخل مؤسسة TPL (تريفييلور)، انظر الملاحق.

شكل (10) يوضح التوزيع الافتراضي للسلطة داخل مؤسسة TPL (تريفيلور)



بمعنى أن كل قسم من أقسام المؤسسة ينتمي إليه أعضاء يكونون جماعات عمل تنتمي إلى جماعات عمل غير رسمية لها قائد غير رسمي يمثلها ، بمعنى له حق مباشرة بمسؤول القسم الذي ينتمي إليه وفي حالة تعذر هذا الاتصال أو عدم الجدوى منه في تحقيق ما ينتظره هذا القائد من إيجابيات ، يتصل بالنقابة التي أصبح لها وزنها في المرحلة الراهنة (2013) في صنع واتخاذ القرار مباشرة مع الرئيس المدير العام

PDJ وقد تحصلنا على هذه النتيجة - بالرغم من نفيها مسبقا ولاحقا في الفصل الثامن لأن الدراسة الميدانية المتعلقة بالرسالة تمت نهاية سنة 2011 وسنة 2012) - عقب النزول إلى الميدان في إطار مشروع بحث*

أكتوبر 2013 ، حيث اتفق معظم موظفي إدارة مؤسسة تريفيلور الذين أجرينا معهم مقابلات (20 مباحث) على أن اتخاذ القرار أصبح يعني ممثلي النقابة والرئيس المدير العام فقط دون اشراك باقي الفاعلين داخل المؤسسة في إشارة إلى أن القائد غير الرسمي أصبح له دور في تحقيق -ولو جزء- من مطالب العمال بحكم نوع العلاقة التي تربط بينه وبين هؤلاء الممثلين، لكن هذا لا يعني حسب ما تحصلنا عليه من معطيات أن العمال راضين عن تمثيلهم النقابي خاصة وأن المؤسسة أصبحت تشهد في المرحلة الراهنة (نهاية سنة 2013) تدهورا كبيرا في المجالات المالية والمادية والتسييرية ، الأمر الذي سيحيلها حسب مسؤوليها إلى غلق أبوابها وإحالة عمالها إما على التقاعد المسبق أو التسريح بتعويض مادي.

إن قضية قبول سلطة المسؤول وتنفيذ قراراته من عدمها يمكن لنا تفسيرها وفهمها عند بعض العمال على ضوء ما ذهب إليه سانسوليو عند تصنيفه لأهم الهويات المهنية التي يعرفها أي تنظيم صناعي في كتابه الهوية في العمل *L'identité au travail*، علم اجتماع المؤسسة *Sociologie de l'entreprise* ، حيث قدم أربع نماذج للعلاقات داخل التنظيمات هي ، الاندماج ، التلاؤم ، التفاوض والانسحاب والتي يمكن تلخيصها فيمايلي¹:

النموذج الاندماجي: يميز هذا النموذج العمال المتخصصين فهم عمال بلا سلطة سواء بالنسبة لظروف العمل أو بالنسبة لعلاقتهم بالآخرين.

نموذج الملائمة: مبني على التلاؤم والإحسان في العلاقات فهو خاص بالأعوان التقنيين وحاملي الدبلومات والإطارات العصبية.

* مشروع بحث المؤسسة بالمركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، مفاهيم السلطة والقوة في الجزائر المعاصرة، تحت اشراف الأستاذ بن خيرة محمد حسين، محور البحث "تأثير السلطة التنظيمية في علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية"، عن طريق الباحثة سماش نادية

¹ - عامر محمد، الأبعاد السوسيو الثقافية والاستراتيجية لممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 143

النموذج التفاوضي: يخص ذوي الكفاءات حيث تكون المسؤولية والكفاءة هي الوسيلة للتواجد وضمان الاعتراف الاجتماعي.

النموذج الإنسحابي: يناسب عمال ذوي الكفاءات الضعيفة الذين استثمروا طاقاتهم خارج المؤسسة.

بالرجوع إلى مجتمع البحث من خلال التصريحات التي تحصلنا عليها نلاحظ تفاهم العديد من العمال على رفض تنفيذ بعض القرارات أو التحايل في تنفيذها، هذا ما يدل على أنه شكل من أشكال العصيان غير المعلن، أو نوع من أنواع الضغوط على المسؤولين تنتهجه الهوية المهنية (العمال) لغرض إثبات وجودها في حقل علاقات العمل داخل المؤسسة وباعتبار أنها تفتقر إلى الكفاءات والشهادات والمعارف التي تسمح لها بأن تقدر من طرف المسؤولين وحصولها على بعض الاعتراف الاجتماعي، هذا بكبح الإنتاج أو تعطيل الآلات وتكسيرها أي ممارسة تلك السلوكات السلبية قصد الحصول على ما يريدونه، هذا ما تم الاتفاق عليه من قبل العمال في التصريح الآتي:

"نحن نخاف الله ولكن عباده لم يتركوا لنا مجال للبقاء على مبادئنا الإسلامية التي تحث على عدم الغش وإتقان العمل، لو لم نقم ببعض الأعمال السيئة لما حصلنا على ما أردنا"

استنادا لهذا التصريح حاولنا استقصاء ما إذا كان تصنيف سانسوليو للهويات المهنية منطبق على المؤسسة المدروسة فوجدنا البعض من هذه النماذج مطبق والتي تكمن كما ذكرها فيمايلي:

النموذج الإنسحابي: يتشكل من عمال التنفيذ وجميع الأطارات الجامعية الحديثة العهد بالمؤسسة ، هذه الأخيرة التي استفادت من سياسة عقود ما قبل التشغيل الأمر الذي يميزها عدم الرضى عن العمل والأجر الزهيد الذي تتقاضاه، هذا ما لمسناه من خلال حديثنا مع بعض الشباب الذين مسهم هذا النوع من سياسة الشغل كان هذا على هامش بقائنا في الإدارة لبعض الوقت إلى غاية انتقالنا إلى مجتمع البحث المخصص للدراسة بالمؤسسة، حيث يقول أحد هؤلاء الموظفين :

" أنا يا أختي متخرج منذ سنتين وقد وظفت في إطار عقود ما قبل التشغيل والله يا أختي أقوم بعمل أكثر من الراتب الذي أتحصل عليه ومع ذلك

فإنه عند اقتراب نهاية العقد أخاف كثيرا من عدم تجديده لي "

نستشف من خلال هذا التصريح النقد الموجه للوضع المأساوية التي تعيشها هذه الفئة والتي آلت إليها المؤسسة الجزائرية، كما يضم بعض الإطارات الكفاءة والمهمشة من دائرة اتخاذ القرار بحيث يعتبرون أنفسهم بأنهم يزجون بكفاءاتهم المتربعين على قمة هرم السلطة بالمؤسسة، فحسبهم لم تمكنهم شهاداتهم وكفاءاتهم من الارتقاء في التراتبية، وتحقيق التقدير الاجتماعي "فالسلطة السياسية من خلال الدولة تسعى لجعل قوانين السوق تابعة للممارسات السياسية... إن غياب السلطة الفنية (الإطارات) لا يؤمن للإطار هامشا لممارسة شرعيته... الأمر الذي يصعب عليه في موقعه... اتخاذ القرارات لتنظيم دائرة الإنتاج، فالدور الذي يفترض أن يقوم به الإطار يمثل قاعدة ارتكاز أساسية لترقيته وصعوده الاجتماعي نحو احتلال مكانة تتناسب قدراته وإمكاناته وكفاءته... لكن تغييب هذا الدور دفع بالإطار لإعادة إنتاج ذاته خارج دائرة الإنتاج أي خارج المصنع"¹.

النموذج التفاوضي: يضم أعضاء النقابة ومناضليهم وبعض أصحاب الكفاءات والخبرات والذين يصعب الاستغناء عنهم، اغتموا مدة تواجدهم الطويلة في المؤسسة، للقيام بتكوينات ورسكلة ، يكون بعض العداء للإطارات الجامعية الجديدة، فنجدهم ينعتونهم بالإطارات الجوفاء بمعنى الشهادات الفارغة.

النموذج الانتهازي: وهو غير متجانس من عمال المؤسسة، يضم كل الفئات المهنية والعمرية ، بعض الأفراد منهم همهم الوحيد تحين الفرص والاصطياد في المياه العكرة، فهم يبدون تماهي للمؤسسة وحباً لها يفهم ذلك من خطاباتهم المزيفة، لكن في الواقع لا يربطهم بالمؤسسة سوى الأجر وتحصيل بعض التقدّمات كالحصول على العلاوات الشخصية والترقية مستعينين بالوساطة من خارج أو داخل المؤسسة، بذلك ليس من أولوياتهم تغيير المؤسسة للأحسن.

مما تقدم فإن مجرد معرفة العمال للهياكل والأدوار بالوحدة وتقييمهم لكيفيات وأساليب تسيير رؤسائهم، ومن ثم قبول قراراتهم أو عدم قبولها كافي بأن نقول بأن هؤلاء العمال قد اكتسبوا ثقافة صناعية سلوكية

¹- عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة : مواقع، أدوار، مسارات وتمثلات، تحت إشراف العياشي عنصر، CRASC، دفاتر المركز، رقم 2، 2001، ص 31

امتزجت مع سابقتها التقليدية الريفية، الأمر الذي أعطاهم نظرة جديدة واقعية حول مسألة السلطة عوض اعتبارها علاقة هيمنة خضوع إداري وعلاقة تسلط.

فلو وجهنا السؤال التالي: ما هو تقييمك لواقع المؤسسة الجزائرية؟ لأي مواطن جزائري لتوقعنا منه الإجابة منذ البداية- أي أنها لا تخرج عن الإطار العام-: الكل متعفن تطغى المحاباة والوساطة على عمليات التوظيف والحصول على تقدمات مهنية صاعدة (ترقية)، تفشي الرشوة، وكثرة الاختلاسات، تغيب مستمر للعمال وعدم احترامهم لقواعد التنظيم، هذا انطباع الجزائري عن مجرى الأمور في المؤسسة أو هذه هي صورة وهوية وثقافة المؤسسة في تصور وتمثلات الفرد الجزائري.

لكن تظل هذه الأحكام المقامة ذات بعد قيمي وخلقى *jugement de valeur* حيث تصنفها فلسفة العلوم على أنها معرفة ساذجة وغير عالمة *non savant* ولا يمكن الاعتماد عليها، أما التحليل السوسيولوجي لعلاقات العمل داخل المؤسسات (التنظيمات) فإنه يفهم ما تقدم ذكره ويشرحه بناء على فرضية الألعاب التي يعدها الفاعلون وبيبتكرونها من خلال علاقاتهم وتعاملهم مع القواعد الرسمية للتنظيم، فالسلوكات داخل المؤسسة تختلف باختلاف تصورات الفاعلين لواقعهم الذي يحيط بهم وبأحكامهم المسبقة وبمصالحهم وطموحاتهم ... حيث يكون بناء الاستراتيجيات الفردية والجماعية معتمد على أهداف دقيقة لا تتناسب دائما مع أهداف التنظيم...¹، فالسلوكات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية تحيلنا مباشرة إلى الاستنتاج التالي:

إن القواعد والقوانين التي تملئها الخريطة الرسمية للتنظيم *Formalisme* غير مطبقة بحذافيرها فمن الممكن إذن التعامل مع هذه القواعد² *manipulation des règles* وتحويلها لخدمة أغراض شخصية (رشوة، تغيب)، إن ما يميز مؤسساتنا هو التوظيف البارع والذكي مع القواعد والإجراءات الموجودة وإعطائها توجيه ما ومنطق يذهب نحو مصالح الجماعات المتواجدة قبل كل شيء.

¹ - Crozier M , Freidberg .E, l'acteur et le système, Op.cit, p 39

² - Ranaud M, une organisation malade du pouvoir, in le pouvoir dans les organisations masques et mouvances, édition l'Harmattan, Paris , 1996, p 116

فما هو يا ترى شكل، نوع وموارد هذه السلطة الناشئة والموازية، والتي أخلت بتوازن السلطة الرسمية المرتبطة بالتسلسل الرسمي للمنظمة والتي هي مكلفة أساسا باحترام تنفيذ وتطبيق بصفة ميكانيكية للقواعد والقوانين التنظيمية المسنة من قبل الدولة والمؤسسة لهذه المنظمة (المؤسسة)؟؟

إن التحليل السوسيولوجي للتنظيمات يواجه دوما موضوع السلطة الموازية والمتعايشة مع السلطة الرسمية *pouvoir formel* المنبثقة عن الخطوط الرسمية للتنظيم، أي سلطة الموقع في التراتبية وفق المسلمة الآتية كل فاعل في التنظيم إلا ويحوز على قدر من السلطة وعلى هامش من الحرية استنادا إلى موارد مختلفة تسمح بالدخول في علاقات التفاوض وعلاقات اللعب هدفا في التأثير والحصول على السلطة.

لذلك فلا يمكن لنا أن ننخدع بالألقاب *titre officielles* التي يمنحها التنظيم لبعض أفرادها فالقوة والسلطة موجودة في أي مكان من التنظيم، وهي موجودة بوجود حرية الفاعلين وتنوع مواردهم ومراقبتهم لمناطق اللاتيقين *zone d'incertitude* كما يرى كروزيه ، فكما توجد السلطة الرسمية فإنه توجد السلطة غير الرسمية *pouvoir informel* في نظام الفعل الحقيقي *système d'action concret*.

« Au de la description théorique du pouvoir au sein de l'entité économique, des mécanismes sous-jacents permettent d'appréhender l'établissement et le fonctionnement des relations de pouvoir dans l'entreprise »¹

يمكننا القول أن الملاحظات المقامة على المؤسسات الجزائرية تظهر تشابه مع تلك الموجودة في أدبيات

التنظيم مثل كتابات كل من **...Bernoux.Ph, Morin. P, Crozier. M, Sainsaulieu. R**

وجود جماعات المصالح (سلطة خفية) فالجماعات داخل المؤسسة لها قاعدتها السوسيو-ثقافية ، فالمؤسسة ليست محايدة، هناك انتماء للعصبية، للقبيلة، ولمراكز المصالح ، الألعاب السياسية هذه متصلة بسلوكات متواجدة خارج أنظمة السلطة الرسمية الشرعية *Pouvoir formel* ، إنها تحاول التحايل على القواعد والقوانين لخدمة جماعة المصالح " المحسوبية (البيسطو)، الدخلات والعرف" ، بمنظار المجتمع

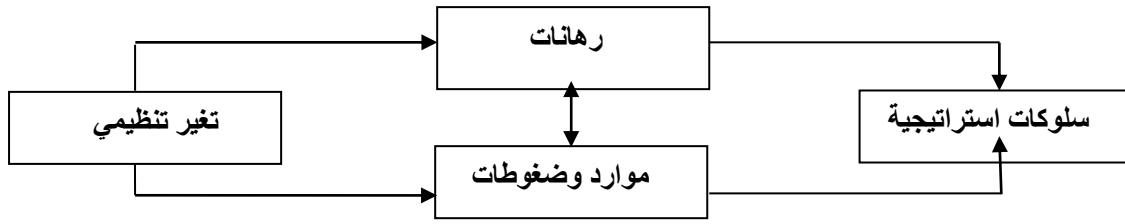
¹ -Bouteiller C, Crombez C , Verbecq A, les relations du pouvoir dans l'organisation, Master DGRH, Année 2003/04 Université de Lille 2. Consulté sur internet : http://droit.univ-lille2.fr/enseignement/villalba/cours_doc/dossier1-2003_MDRH.pdf

الجزائري أو بالأحرى تحقيق أهداف فردية أو جماعية على حساب التنظيم والمؤسسة نفسها؛ فهذه الألعاب تساهم أيضا في تواجدها جماعات مختلفة ومتضادة داخل المؤسسة، لها من السلطة والقدرة (غير الرسمية) ما يمكنها من فرض نفسها كطرف مؤثر على العمل الرسمي للتنظيم وكابح للقرارات المصيرية التي تصدرها القمة الاستراتيجية للمؤسسة.

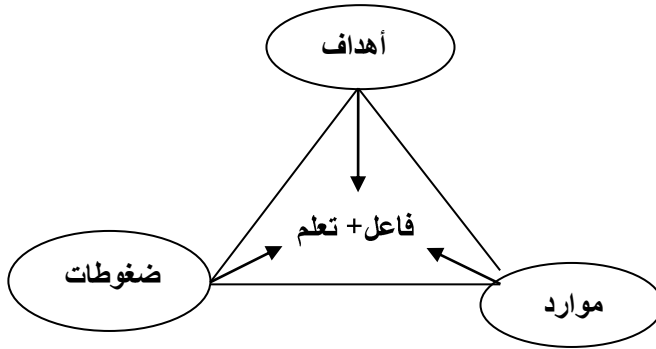
فهذه التلاعبات (مناطق اللعب) أو منطق الفعل تدخل ضمن نظام تصورات اكتسبه الأفراد (هوية-ثقافة) من مجتمعين: المجتمع الكبير ومجتمع المصنع يؤسسون من خلالهما استراتيجيات النزاع أو التسوية هذا هو لغز المؤسسة الجزائرية فبدلا من استراتيجيات للفاعلين تنسج ضمن فضاء اقتصادي كشكل حديث للتنظيم، يعمل على ضبط العلاقات، فإن المؤسسة الجزائرية تعتبر مكانا لتوزيع امتيازات مصالح الفاعلين (عرف، استفادة من الأصول)، وترسخت هذه الممارسات وتجزرت في ذهنيات الأجراء الجزائريين، كعادة وكتقافة إذ يبحث وينتفع الفاعلون من المزايا التي يوزعها المجتمع.

من خلال هذه السلوكيات الجديدة التي اكتسبها العامل داخل هذه المؤسسة توصلنا إلى تأكيد فكرة مفادها أن ظاهرة السلطة لا تطرح مشكلات تعود لنظريات التنظيم أو السيكولوجية فقط بل تعطي دورا وأهمية للقيم والتصورات السوسيوثقافية، فتعريف كروزيه للعلاقات السلطوية يخرجنا من الحتمية الثقافية لسلوك الفاعلين حسبها هو بمثابة استراتيجية داخل لعبة وتأتي القيم لتكسو هذه الاستراتيجية فتظهر التنظيمات كبناء ثقافي؛ من هنا يمكننا القول بأن أعمال سانسوليو أتت كتكملة لنظرية التحليل الاستراتيجي لكروزيه وفريدبارغ، فلم ينكر سانسوليو وجود حرية للفاعلين في اختيار الحلول المناسبة بالنسبة للموارد المتاحة لهم ، لتدعيم ما ذكرناه مسبقا سنذكر شكلين لتفسير سلوكيات هؤلاء الفاعلين فيمايلي:

شكل رقم (11) يوضح سلوكيات في مقابل التغيير والضغوطات¹



شكل (12) يوضح مثلث كروزيه للضبط البنيوي والثقافي للفعل²



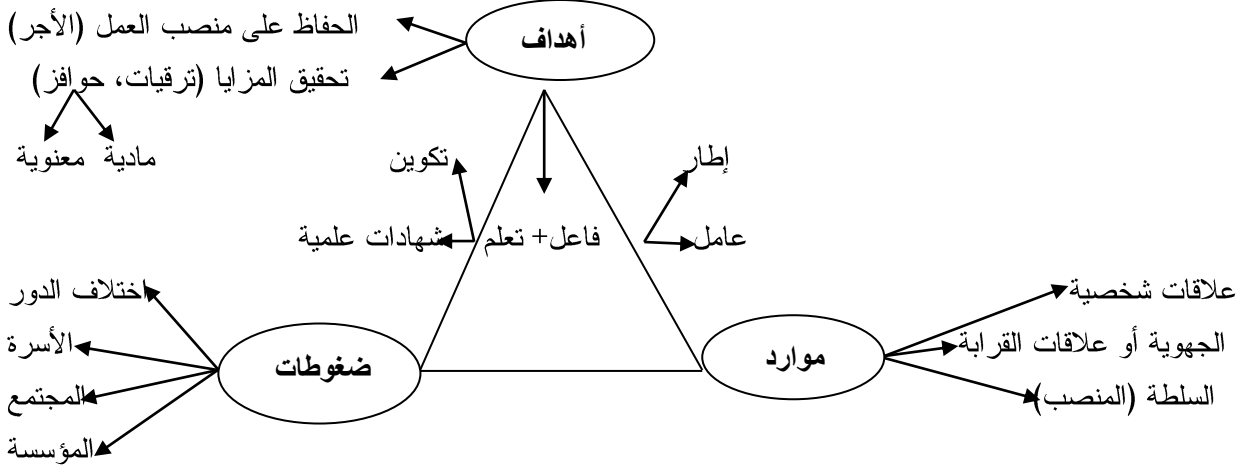
من خلال هذين الشكلين نلاحظ أن السلوكيات الاستراتيجية للعمال المبحوثين داخل مؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران- تهدف إلى الحفاظ على منصب العمل الذي يعني الحفاظ على أجر ثابت آخر كل شهر يتأتى هذا الأمر من ضغوطات عديدة منها الأسرة التي تحتاج إلى نفقات ومن المجتمع الذي قلت فيه فرص العمل، وحتى من المؤسسة التي ولدت ضغوط أخرى تتمثل في الخوف من هاجس الغلق أو الخوصصة التي ينجر عنها إما التسريح أو البقاء ضمن شروط قاسية في ظل الخوصصة، الأمر التي يتطلب البحث عن مصدر يؤمن بمنصب العمل عن طريق العلاقات الشخصية، أو البحث عن مسؤول من نفس جهة انحدار العامل (الجهوية)، إلى جانب البحث عن فرص للترقية في منصب العمل كالحصول على منصب رئيس فريق *contremaitre* ، من خلال ما تقدم سنحاول وضع شكل يدعم الشكلين الأولين والذي يبين استراتيجية سلوك العمال داخل مؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران-:

¹ - Morin. P : Le management à l'écoute de sociologie, Édition d'organisations, Paris, p237

² -Crozier .M, à quoi sert la sociologie des organisations, Édition Sel Arsalan, Paris, 2000, 2T, p184

شكل رقم (13) يبين استراتيجية سلوك العمال داخل مؤسسة TPL -

فرع تريفيلور وهران بتصرف الباحثة



II-3- أسس تكون الجو العشائري وأثره على ممارسة السلطة:

إن ثقافة الجهوية التي يحملها العمال إلى أماكن عملهم وإلى مؤسساتهم أثرت سلبا على سير التنظيم الرسمي بها، إذ أصبحت عاملا أساسيا يأخذه بعض المسؤولين بعين الاعتبار أثناء ممارستهم للسلطة المخولة إليهم بخصوص التوظيف، منح العلاوات أو تقديم مكافآت وجزاءات ومسألة العقاب، أو حتى إتاحة فرص للعمال للحصول على تقدم مهني عن طريق الترقية، هنا يرى جمال غريد أنه "في مكان العمل... يوجد بناء جماعة اجتماعية مرتكزة على قاعدة عائلية، عشائرية، جهوية أو دينية"¹.

نفس الشيء عن ما قيل عن تأثير الجهوية على عملية صنع القرارات في المؤسسة يقال عن ظاهرتي الوساطة والمحسوبية، يمكننا لمس سلوك الروح العشائرية وتأثيرها على نظام التوظيف في المؤسسة المدروسة فقط بعد قراءة سريعة لألقاب وأسماء العمال، فإن أول ما شد انتباهنا تكرر بعض الألقاب-ليس في موسوعنا تقديم بعض الأمثلة عن ذلك- ما هذا إلا دليل قاطع على الارتكاز على الوساطة والمحسوبية والقرابة للحصول على وظيفة وعلى منح وعلاوات على حساب عمال آخرين.

¹ -Guerid. D, *L'Algérie l'une et l'autre société*, Oran, CRASC, 1995

أما فيما يخص تكوين العمال لزمرو وعشائر (بما فيهم المسؤولين) أساسها الاختصاص في العمل يفسر بروز شكل آخر من أشكال الهوية في المؤسسات الصناعية، فالى جانب الهوية الجغرافية والعرقية وتمايز العمال من حيث المنشأ، الأصل وحتى المسكن أصبحت الهوية في الورشة والوحدة مبنية كذلك على أساس الاختصاص في الأعمال، والتي يمكن اعتبارها نتيجة من نتائج تقسيم العمل، هذا الأخير يمثل ركنا أساسيا وعنصرا من عناصر التنظيم الرسمي لنصل إلى تأكيد فكرة جوهرية مفادها أن الثقافة التقليدية والتي مثلناها بثقافة الهوية والقرابة والوساطة بقيت واستمرت في المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة وما حملته من ثقافة عصرية صناعية عملت بدورها على تلقين الأجراء ثقافة تقسيم العمل أو الاختصاص في العمل لتمتزوج ثقافتان فيما بينهما وتعطيان شكلا جديدا للهوية، إنما هي هوية الاختصاص في العمل أو الهوية الصناعية.

يمكن لنا أن نلمس هذه الهوية الصناعية في المؤسسة المدروسة من خلال تشكل هويات مهنية اجتماعية تحمل نفس القيم ولها نفس الهموم ومتجانسة من حيث المطالب لها لغة حوار خاصة بها تتخللها بعض المصطلحات العلمية عند الإطارات التقنية مثلا وبألبيسة دالة على هويتها كالبدايات الرسمية (الكلاسيك) عند الإطارات الإدارية، وكذا الحديث عن برامج الحاسوب عند فئات مهنية دون أخرى... أما فيما يخص عمال التنفيذ ففي أغلب الأحيان نجدهم يتكلمون عن المستوى المعيشي لهم، غلاء المعيشة، ضعف الأجر الذي يتقاضونه، ظروف العمل المزرية، فالملاحظ أن هؤلاء يتجمعون في فرق تتشكل من أربعة إلى خمسة أفراد بحيث تراهم ينظرون إلى أي شخص لا ينتمي إلى مكان تواجدهم بنظرة استغراب وتخوف مما يحمله إليهم، لذلك عند تقربنا منهم حاولنا معرفة ما إذا كانت حقا هذه الهوية الصناعية موجودة، فصرح لنا أحد العمال مقابلة رقم (7)¹ قائلا:

"تقولك حاجة وفهميني احنا ولينا نطبقوا المثل القائل الجماعة تغلب السبع (الأسد) ، أحنا كلنا أولاد خبزة وحدة ونخدموا في بلاصة وحدة بالسيف عليك تدخل في الجماعة فهي تحميك"

¹-انظر جدول المقابلات

من خلال هذا التصريح نلاحظ أن نفس المكان الذي يتعامل فيه العمال مع بعضهم البعض يساهم بشكل كبير في خلق هذه الجهوية الجديدة التي ساهمت في تشكيل الزمر العشائرية، وأفضل مكان وفضاء تتبلور فيه الجهوية وقت الغذاء أو العشاء ، أين تجد العمال من نفس المجموعة متواجدين في مكان واحد أين يتبادلون ما جلبوه من طعام مع بعضهم البعض.

إذ السائد داخل التنظيم أن يتعاون أعضاؤه ويتضامنون فيما بينهم في ضوء اعتبارات موضوعية ورشيحة بعيدا عن أي عوامل لا صلة لها بالعمل وبمجال العمل، من ذلك أن يتم هذا التعاون بين أعضاء التنظيم المتجانسين من حيث الأعمال التي يؤديونها داخله، " فالتشابه بين العمال في نوع العمل يمارس تأثيرا قويا على تماسكهم فهو يجعلهم أكثر ميلا نحو الترابط والاتصال الوثيق إذا ما قورنوا بجماعات العمل غير المتجانسة في هذا الظرف"¹.

إن الأفراد العاملين في نفس مجموعة العمل سواء كانت فرقة أو مصلحة قسما أو دائرة أكثر ميلا للتعاون والتضامن من أولئك العمال المشتتين بين أماكن ووظائف متباعدة، فهؤلاء أقل تماسكا وتضامنا نتيجة جهل الأعضاء بمشاكل وظروف بعضهم البعض، غير أن واقع الممارسة العملية يظهر أن أعضاء التنظيم غالبا ما يتفاعلون فيما بينهم في مواقع العمل بعيدا عن مراكزهم الرسمية والقواعد المنظمة لها، مثلما تكشف ذلك نتائج عدد من الدراسات الميدانية، حيث نجد دراسة علي الكنز التي ذكر فيها "أن العامل الجزائري في كثير من الأحيان يفضل التعامل مع الأقارب والأفراد من أبناء قريته بدلا من التعامل مع أصدقاء العمل"² هذا النوع من الممارسات والسلوكات غير التنظيمية وقف عندها أيضا محمد بوخيزة حيث أشار هذا الأخير في كتابه "التحولات الاجتماعية في الجزائر"³ في أكثر من محطة في هذه الدراسة إلى أن جل الظواهر التي تحدث في المصنع خاصة ما تعلق منها بالتضامن العمالي يلاحظ أنها لا تبنى على

¹ - العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين- المصنع الجزائري نموذجا- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع علم اجتماع التنمية، 2009، الفصل الرابع، ص 151

² -El kenze Ali, Au fil de la crise, 4 études sur l'Algérie et le monde Arabe, édition Bouchéne, Alger, 1989, p 72

³ - M'hammed Boukhobza, Ruptures et Transformation sociales en Algérie, Volume 2, OPU ,Algérie, 1989,pp 332-335

أساس الانتماء المهني- كما توجب ذلك الحياة داخل التنظيم- بقدر ما تبنى في مؤسساتنا الصناعية على أساس الانتماء الجهوي أو العائلي أو القرابي بوجه عام.

تجدر الإشارة هنا إلى أن حصول هذا النمط من التعاون والتضامن ليس مقصورا على العاملين ممن هم في مستوى مهني أدنى فحسب "فقد سجلت هذه العلاقات التلقائية (الشخصية) تبعا للاعتبارات السابقة أي الاشتراك في خصائص ثقافية وديموغرافية واحدة في اتجاه أفقي -بين العمال فيما بينهم- وبالمثل في اتجاه رأسي بين مشرف العمال وعدد من العاملين تحت إشرافه"¹.

هذا النمط من التعاون والتضامن العمالي تتجلى مظهره حين يسعى أحد العمال إلى إعاره أداة عمل أو طلبها من عامل آخر في مجموعة عمل أخرى داخل نفس الورشة أو تحمل عناء التنقل إلى ورشة مجاورة للاستفسار حول مشكل يواجهه في العمل من رئيس تربطه به علاقات زمالة خارج مكان العمل و لا يطلب الشيء ذاته من أحد زملائه في نفس مجموعته المهنية أو من رئيسه المباشر، وكذلك يحصل الأمر نفسه عندما يؤازر أحدهم ويتضامن مع قريب له أو مع جاره و لا يفعل الشيء ذاته عندما يكون هذا العامل زميل له في نفس فرقة العمل أو ينتمي إلى نفس المصلحة أو القسم الذي ينتمي إليه.

إن تكون الجو العشائري وتأثيره على ممارسة السلطة يتميز بدرجة كبيرة من العمومية ذلك أن الرؤساء أو المسؤولين الذين تربطهم علاقة جهوية أو قرابة مع العمال لا يتصلون بهم رسميا فقط ولكن أيضا يكون هذا الاتصال على أسس شخصية، إذ يظهر واقع الممارسة العملية أن كثيرا منهم غالبا ما يتعاملون مع مرؤوسيهم بعيدا عن مراكزهم الرسمية والأدوار المسندة إليهم ومقتضياتها السلوكية دونما اكتراث بما تنص عليه القوانين والقواعد المراعية داخل المؤسسة، فعلى صعيد الأدوار نجد أن المسؤول وبدل أن يقتصر دوره على إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه لإنجاز هذا العمل أو ذاك مثلما يوجب عليه ذلك مركزه، "تكشف شواهد عديدة أن هذا الرئيس في كثير من الأحيان يمنح مرؤوسيه اهتماما شخصيا حيث

¹-اعتماد علام، علم الاجتماع الصناعي: التطور والمجالات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص145

أنه في مناسبات عديدة لا يتردد في مساعدتهم والأخذ بأيديهم مهنيا بإرشادهم وتشجيعهم معتبرا نفسه واحدا منهم¹ ، من خلال تواجده بينهم واهتمامه المباشر بهم.

من ناحية أخرى رغم أن الدور الذي يقوم به المسؤول في المؤسسة يقتضي منه الحزم في توجيهه من يراه مستحقا للثواب يتبين "أن هناك ميل لدى رؤساء العمال عموما إلى توجيه مرؤوسيهم ومساعدتهم في حالة حدوث أخطاء يمكن تجاوزها هذا بدل اتجاههم إلى توقيع الجزاء عليهم"² يقع هذا السلوك إذا تعلق الأمر بوجود علاقة قرابة أو جهوية بين هذا المسؤول والعامل المنفذ ، ويظهر هذا الاتجاه نفسه من جانب المسؤول حتى في حالات ارتكاب المرؤوسين لمخالفات كبيرة وخطيرة في العمل فغالبا ما يعطيهم فرصة ثانية وثالثة "بتطبيق قوانين المنظمة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا وتحمل المسؤولية عنهم فيما يقعون فيه من أخطاء وحتى تمثيلهم والدفاع عنهم لدى الإدارة العليا"³، بالعودة إلى مجتمع البحث فإن مثل هذا السلوك موجود لكن مثلما ذكرنا أعلاه بالنسبة للمبجوشين فهم يؤكدون أن المسؤول لا يعاملهم بنفس الطريقة التي يعامل بها قريبه أو عامل تربط بينهم علاقة مصلحة مثلا عامل لديه سيارة ويسكن بالقرب من هذا المسؤول يقوم بإيصاله إلى بيته مما يجعل هذا الأخير يقوم بحماية هذا العامل إذا غاب أو تأخر عن العمل أو ارتكب خطأ ما ، يدل هذا السلوك المفرز من قبل المسؤول على أن ممارسة صلاحيات السلطة داخل العمل تكون على أساس القرابة والجهوية هذا من جهة وعلى أساس المصلحة الشخصية من جهة أخرى ففي مقابلة رقم (9) "انظر جدول المقابلات" تؤكد أن علاقاته بالمسؤول المباشر علاقة جيدة بحيث يصرح قائلا:

"أنا هنا راني راضي على الـ responsible نتاعي لخاطرش هو صاحبي وجاري
نخرجوا كيف كيف ونجوا للخدمة مع بعض دايمًا يعاوني المسائل ماشي كيف كيف"

¹ - عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1977، ص 15
² - إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 262
³ - محمد علي محمد، المجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 172

من هذا نلاحظ أنه في كثير من الأحيان لا تنحصر علاقة مثل هؤلاء المسؤولين مع مرؤوسيه فقط بمجال العمل ، بل تتعداه إلى جوانب أخرى من حياتهم الاجتماعية ، كما تظهر هذه العلاقات الشخصية من خلال مشاركتهم مرؤوسيهم مسراتهم وأحزانهم.

إن مثل هذا السلوك على مستوى ممارسة صلاحيات السلطة الموكلة للمسؤول داخل المؤسسة تتأثر وترتبط بعناصر مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة لا سيما منها قيم المجتمع المحلي ومعايير الاجتماعية والتي يؤمن بها العاملون ويشتركون في كثير منها مع غيرهم من أفراد مجتمعهم، هذه القيم والمعايير الاجتماعية التي تمثلوها بفعل عملية التنشئة الاجتماعية الطويلة التي مروا بها خاصة في المراحل المبكرة من حياتهم على مستوى الأسرة والجماعة القرابية عامة لتصبح جزءا من شخصياتهم لاحقا عند الكبر، الأمر الذي يصعب منه التنصل من كل هذه العناصر بالنسبة للمسؤول و محاولته التوفيق بين ما تلقاه في المجتمع الأكبر و بين ما يحدث داخل مجتمع العمل ، فالخجل (الحشمة) من القريب أو الجار العامل يساهم في التقليل من دور المنصب وجعله يوافق هذه الرغبات والمصالح الشخصية على حد السواء.

خاتمة:

إن محاولة فهم ميكانزمات السلطة على أسس غير واقعية لا تحسب حساب لأنواع السلوك، الاتجاهات والقيم والمعايير والمعتقدات والعلاقات الناشئة بين الأفراد والجماعات التي تدخل حيز ممارسة السلطة، وكذا هوامش حريات الفاعلين ومقدراتهم على اللعب والدخول في علاقات سلطوية وتفاوضية من خلال توظيفهم للموارد المهمة في الأوقات المناسبة لن يكتب لها النجاح.

هنا بالذات يأتي دور الإسهام الذي تقدمه دراستنا الميدانية والتي ارتكزت على ملاحظة الممارسة الحقيقية والفعلية لعملية السلطة، إذ حصلت الدراسة على شواهد عديدة أشارت إلى أن الممارسة الرسمية للسلطة بالكيفية التي أرادت الخريطة الرسمية (الهيكل التنظيمي) صعبة التحقيق إن لم نقل غائبة في المؤسسة لأنها مرتبطة ومتأثرة بالظروف البيئية المحيطة (العوامل السوسيو-ثقافية) من جهة وبالتفاعلات الناشئة بين فاعلي التنظيم من جهة أخرى.

أي أن السلطة لا تمارس في فراغ يتضح ذلك من خلال الأدوار والوظائف التي يمارسها أجراء المؤسسة على اختلاف مراتبهم السوسيو-مهنية (منفذون، عمال التحكم والإطارات)، وإدراك هؤلاء لأهمية مواردهم السلطوية السانحة لهم بوضع الآخرين في مناطق اللائقين واستثمار مواردهم لتحقيق تطلعات شخصية.

لقد استطاعت الدراسة من خلال بحثها في حقل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL - فرع تريفيلور وهران- من الحصول على شواهد كيفية أكدت فكرة كروزيه وفريدبارغ فيما يخص الركائز التقليدية التي تقوم عليها السلطة ومختلف استراتيجيات الفاعلين (العمال).

والواقع يفيدنا بعدد من المواقف والسلوكيات العمالية -التي رصدتها الدراسة- والتي تثبت فكرة تعدد وتنوع موارد السلطة، فلقد خلصت ملاحظتنا المباشرة ومعايشتنا لهذه المؤسسة إلى تسجيل عدة حالات ووضعيات تحول فيها المرؤوس رئيسا لرئيسه خلافا لما تتصوره الخريطة الرسمية للتنظيم على شكل سلطة غير رسمية.

ضف إلى ذلك ابتعاد المسؤولين عن العوامل الموضوعية واعتمادهم على عوامل ذاتية منافية للقوانين كالوساطة، المحسوبية والقرابة عند اتخاذهم لقرارات تخص ترقية بعض العمال على حساب البعض الآخر، أو كيفية توزيع المنح والعلاوات بين العمال والتي استفادت منها فئات أكثر من غيرها حسب ما خلصت إليه الدراسة، هذا فضلا عن سير نظام الحوافز بأنواعه والذي أثبتت الدراسة أنه غير عادل وبعيد كل البعد عن القواعد والأنظمة المعمول بها، الأمر الذي ساهم في إفراز السلوكات السلبية للعمال في عدم الاكتراث واللامبالاة المعلنة وغير المعلنة المناهضة للسلطة الرسمية هذا ما لمسناه من بعض الكلمات التي نعت بها العمال من يعملون بالإدارة بوصفهم بغير المسؤولين وغير المؤهلين لترأس وتسيير العمال، وأنهم أبناء ماما وبابا في إشارة منهم إلى أن هؤلاء يملكون كل شيء دون تعب وعناء نتيجة لامتلاكهم بعض النفوذ التي تساعدهم على الحصول على مناصب العمل التي يريدونها، في إشارة إلى أن المزايا داخل هذه المؤسسة تؤخذ من قبل بعض العمال على أساس الوساطة والاعتماد على العلاقات الشخصية، بينما لا يحصل عمال آخريين على هذه المزايا بالرغم من استحقاقهم لها في بعض الأحيان الأمر الذي جسد غياب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بممارسة السلطة داخل هذه المؤسسة.

كما أشارت الدراسة أنه لا يوجد أي تساوي في الحقوق والواجبات للعمال، أما بتعابير مدرسة التحليل الاستراتيجي فالمؤسسة تمثل بالنسبة لأي فرد مهما كان مستواه من حيث المسؤولية مكان حياة ، أين يبحث كل واحد عن فائدة من خلال استراتيجيات شخصية للسلطة والمضادة للسلطة المتحصل عليها من تاريخه الشخصي من أجل إشباع حاجاته وامتيازاته... فتكون هذه الاستراتيجيات مصدرا للتوترات.

مقدمة:

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، ورغم أنه ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة، إلا أن نظرة سريعة في الأدب الاجتماعي يظهر أن معظم تعاريف الجماعة قامت على أساس خصائص محددة، التي تتضمن الإدراك والدافعية والتنظيم والاعتماد المتبادل بين الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم، فالجماعة هي اللبنة الرئيسية في الأساس التنظيمي الأكبر، فدراسة الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن سلوك العاملين في المنظمات والمؤسسات على اختلافها يتم في معظم الأحيان كأعضاء في الجماعات، ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك فمن الضروري فهم : ماهية الجماعة؟ ولماذا ينظم الأفراد للجماعات؟ ومعرفة مدى تأثيرها على الفرد ؟ وتطور الجماعة؟

فيمكن تعريف الجماعة بأنها " تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"¹.

كما يمكن تعريفها " على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار"²

إلا أن هناك التعاريف التي ترد في علم الاجتماع وعلم النفس يتصف كل منها بوجهة نظر الكاتب وأهدافه، فهناك من يعرف الجماعة على أساس "العلاقة" بين الأفراد أو على أساس "دافعية" الأعضاء أو على أساس "الخصائص التنظيمية" أو على أساس "الاعتمادية" القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم؛ بمعنى أن تكوين العمال لجماعات يكون مبني على أسس مختلفة وحسب رغباتهم ومدى احتياجاتهم للانضمام لهذه الجماعة أو غيرها، فحسب مجتمع الدراسة لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثين أن الهدف الرئيسي لا يكمن فقط في الأسس المذكورة أعلاه من علاقة دافعية، خصائص

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 175

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 93

تنظيمية، الاعتمادية، التبادلية وإنما يكمن وراء حصولهم على نوع من الحماية ضد ما أسموه بالخطر أي خطر فقدان منصب العمل في أي لحظة، إحلال عقوبات عليهم كخضم الأجر في مخالفة شروط العمل أو الدخول في نزاع مع أحد العمال الذي يملك ما يدعونهم بالبيسطو (المحسوبية) مع مسؤول أعلى يقدر على إسقاط عقوبات تعمل الجماعة على صدها من خلال تغطية الأخطاء، التدخل في حل النزاع الواقع بين العمل حتى لا يصل الأمر إلى التنظيم الرسمي المتمثل في الإدارة والقوانين المطبقة داخلها.

وتأتي أهمية دراسة سلوك الجماعات الصغيرة في المقدمة بالنسبة للإدارة لأن معظم الأفراد-إن لم يكونوا جميعهم- يعملون كأعضاء في جماعات سواء كانت مكونة بشكل رسمي أو غير رسمي، ومن ثم فإن قدرة الإداري على إحداث التأثير فيها يتطلب الوقوف على أنواعها وأهدافها ودوافعها وطبيعة سلوكها وأنماط تأثيرها على سلوك أعضائها.

يبقى مفهوم جماعات العمل غير الرسمية يختلف باختلاف الباحثين والدارسين لهذه الفئة، حيث يذكر "شنايدر"¹ **E.V.Sohneider**، أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي، وقد بدأ الإهتمام بشكل متزايد خلال مدة لا تتعدى أربعين عاماً، وعلى الرغم من حداثة هذا الميدان فقد حقق قدراً من النمو بعد أن اتجه بعض علماء الاجتماع إلى الإهتمام بالجماعات الصغيرة إيماناً منهم أمثال² "Donald Roy" بأن دراسة سلوك الأفراد داخل هذه الجماعات، قد يلقي كثيراً من الضوء على السلوك الإنساني بوجه عام.

ويرجع الفضل في إبراز أهمية الجماعات الصغيرة في الصناعة لتلك الدراسات التي قام بها "إلتون مايو وزملاؤه الباحثون في مصانع "هاوتورن" **Hawthorne** التابعة لشركة "ويسترن إيليكتريك" **western Electric** الموجودة في "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل وأثر الجماعات غير الرسمية على إنتاج وسلوك العمال داخل المصنع.

¹ - د. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص192

² - Cf, Donald Roy, Un sociologie à l'usine, Op.cit.

ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها "الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف"، وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، في جماعة الأصدقاء ، والزمر أو الشلل **cliques** التي يمكن أن تكون داخل المصنع، وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه لوجه¹

ويرى "برنارد" **C.i.Barnard** أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد، ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة².

ويرى العالمان "ميللر" **D.C.MILLER** و "فورم" **W.H.FORM** "أن جماعات العمل غير الرسمية هي جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء بعض الوظائف" فهي تهيئ الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المصنع، حيث أن جماعة العمل غير الرسمية تساعد العامل الجديد على معرفة كيفية التصرف في المواقف المختلفة التي تواجهه أثناء العمل، وكيفية التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل ، وكيفية أداء الدور الذي يتوقع منه القيام به بطريقة مقبولة.

¹ - محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الكتاب والتوزيع، ص180، سنة 1979
² - براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين دار المعارف، القاهرة، 1968، ص134.

I- الهيكل الافتراضي للجماعات غير الرسمية بمؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران:-

I- أنواع الجماعة ومعاييرها وأسباب تكوينها:

I-1-1 أنواع الجماعة:

إن التنظيم كجزء من المجتمع الأكبر يحتوي عددا من الجماعات الصغيرة التي يصعب التعرف على أسباب تكوين الكثير منها، إلا أنه بالإمكان التعرف على خمسة أنواع رئيسية:

أ- المجموعات الوظيفية :

تعرف عادة بالمجموعات الرسمية حيث يتم تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم وأن علاقاتها مع بعضها البعض محددة وفقا لسياسات الشركة ونظم وقواعد العمل فيها، وهي التي تعبر عنها عادة أقسام الخريطة التنظيمية، فالمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في الهيكل الرسمي للتنظيم وتعرف بالإدارات والأقسام والورش....، فالإدارة عادة هي الوحدة الكبيرة التي تتضمن جميع النشاطات المتعلقة بمجال واحد ، ومن المعروف أن الشركة الصناعية مثلا ، تتكون من 4 إدارات رئيسية هي الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، وكل إدارة تنقسم إلى وحدات أصغر منها تسمى أقسام ، وهذه الأقسام تنقسم بدورها إلى أجزاء أصغر منها ... هكذا إلى أن يتم التوصل إلى الوظيفية أو المهمة التي يقوم بإنجازها شخص معين.

ب- فرق العمل: تتكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو عملا أو مشروعا محددًا ، وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق ، وقد يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو إدارات مختلفة ، فالشركة التي تعمل في مجال صناعة الطائرات مثلا قد تجد ضرورة لتكوين فريق يختص بعضهم بالتصميم وآخرون بالبناء وغيرهم بالفحص والاختبار لبعض الأجزاء المعدنية من هيكل الطائرة.....

ج - فرق الميول والصدقة : كثيرا ما تتكون فرق بسبب ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقة

قامت بينهم ، بمعنى آخر أن أعضاء الفريق يترابط باهتمامات مشتركة من المعتقدات أو الأنشطة.

د- اللجان: وهي فرق عمل يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو مواضيع معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها، وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالاً في المؤسسات المتوسطة والكبيرة على اختلاف أنواعها كـلجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين....

هـ- الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تنشأ تلقائياً بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة وتدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها ، ولذا فإن الجماعة غير الرسمية تمارس تأثيراً ملموساً على سلوك أعضائها في مكان عملهم وتتكون الجماعة غير الرسمية من القائد والأفراد المكونين لها ، وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة غير الرسمية لا تتقيد بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة بين أكثر من عضو حسب الموقف الراهن حيث أنه قد ترى الجماعة شخصاً معيناً هو الأصلح للتكلم باسمها في موقف معين وشخصاً آخر يكون أكثر للنيابة عنها في موقف مختلف.

I-1-2 معايير الجماعة وتطورها:

يمكن تعريف المعيار بأنه القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة وإلا يتعرضون للعقاب.

فالمعايير هي أدوات لضمان الانضباطية للجماعات ، إذ تنظم هذه المعايير لتوفر أساساً لسلوك الجماعة ويتناسب الرضى مع الفرد طردياً مع احترامه لهذه المعايير وهناك ثلاثة أنواع من الجماعات يخضع الفرد لمعاييرها هي :

1- المنظمة التي يعمل فيها

2- الجماعة في المنظمات غير الرسمية

3- المجتمع الذي يعيش فيه

بمعنى أن العامل داخل مؤسسة TPL - فرع ترينيلور وهران- ينتمي شاء أو أبى إلى مثل هذه الجماعات فهو عامل داخل المؤسسة تحكمه قوانين يجب أن يحترمها ويخضع لتنفيذها في نفس الوقت ، وفي نفس الوقت لا يعيش في معزل عن بقية العمال الذين يرتبطون فيما بينهم ضمن علاقات غير رسمية

وغير مقننة من طرف إدارة المؤسسة وإنما هم كعمال يضعونها لأنفسهم انطلاقاً من المجتمع الكبير الذي يعيشون فيه بما يحتويه من عادات وتقاليد وقيم تفرض على هذا العامل الدخول في علاقات شخصية منفعية يكمن دورها في الدفاع عنه في حالة الخطر.

فعمال مؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران- حسب ما صرحوا به نلاحظ أنهم يستعملون عدة ألفاظ وعبارات وحتى أمثلة شعبية لوصف هذه العلاقة، بمعنى دخول الفرد في جماعة تضمن له الحماية باستعمالهم مثل "يد الله مع الجماعة"، "النعجة الشارذة ياكلها الذيب"، "الجماعة غلبت السبع" في إشارة منهم إلى وجوب الاتحاد لمقاومة كل من سيحاول المساس بحقهم المعنوي قبل الحق المادي الذي اعتبروه غير متوفر، مما يجعلهم يحاولون استبداله بالحق المعنوي والحفاظ عليه دالين بذلك أو مشبهين الإدارة (المسائل) بالذئب والسبع الذي لا بد من اتخاذ الحيطة والحذر منه ومقاومته في الوقت المناسب.

بمعنى أنه لا يجب على العمال أن ينحرفوا أو يخرجوا عن الصف أو يخرجوا عن الصف وإلا سيتضررون، فعلى العمال أن يبقوا متحدين ملتحمين في جميع الأمور التي من شأنها خدمة مصالحهم. فالمعايير تعتبر أحد وسائل الرقابة والتأثير التي تضعها الجماعات غير الرسمية، ويتميز نمط تطورها بمايلي:

1. تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
2. تتميز بالثبات بحيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.
3. يتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها، وتتوزع مثل تلك المسؤولية على مختلف أعضاء الجماعة.
4. يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كانت تلك مسؤوليتها لوحدها.
5. يعتبر الالتزام بها مصدر الرضى للعاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء المجموعة.

تتكون المعايير الاجتماعية من خلال التنشئة سواء كان ذلك على مستوى الأسرة، أو جماعة العمل، ذلك أن للجماعات في ميادين الأعمال ثقافات شأنها شأن ثقافة الشعوب.

وهذا ما تعزز به المؤسسات الكبيرة التي تطلق على نفسها لفظ الأسرة ، ويتميز العمال فيها بزي معين وتحاول قدر الإمكان تكوين مصطلحات خاصة بها ، بل وتجمعات ونوادي خاصة بعمالها لتثبيت هويتها الذاتية.

I-1-3 أسباب تكوين الجماعة:

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الإنظام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية ذلك لأن سلوك العاملين في أي مؤسسة صناعية كانت أو خدمائية أو اجتماعية يتم في معظم الأحيان كأعضاء في جماعات ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف في سلوكه كعضو في جماعة، فيجمع العديد من الكتاب والباحثين على أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها ، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، مثلها في ذلك مثل الإنسان ، إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمل ، وإنما تزداد تماسكا ، بحيث تقوي روابط الثقة والتفاهم والألفة والتآزر بين الأفراد ، غير أن بعض الجماعات قد لا يحالفها النجاح كثيرا ، فتستمر لوقت طويل كمجموعة أفراد بدون روابط ومشاعر قوية وثقة وتفاهم فيما بينهم ويمكن تعريف الجماعة على: " أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة ، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار"¹ من الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجودهم قريبين مكانيا من بعضهم البعض في مكان العمل.

كما وأن تكرار التعامل بين الأفراد يؤدي عادة إلى ظهور الجماعة ، أيضا إذا وجد شخص له تأثير قوي على عدد من الأشخاص يجعلهم ينضمون إلى ائتلاف فيما بينهم ، وهناك سبب آخر يؤدي إلى تكوين الجماعة وهو التشابه بين أفرادها.

¹ - القريوتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 93

فقد تكون الاعتقادات بين الأفراد هي التي جمعت بينهم، أو أن هناك خاصية سيكولوجية، كالخوف مثلا هي الشائعة بينهم وجعلتهم يلتفون في جماعة واحدة.

وعليه فإن أسباب انضمام الأفراد للجماعات يشار إليها في الدراسات الإدارية بدناميكية الجماعة ، بمعنى معرفة العوامل التي تفسر انخراط العاملين في عضوية تنظيمات لا رسمية لا يحدد وجودها القوانين والتعليمات والأنظمة وتتعدد التفسيرات أو النظريات في هذا المجال من نظريات بسيطة إلى نظريات معقدة يمكن توضيحها فيما يلي :

1- نظرية التقارب¹ : تفسر هذه النظرية العضوية في الجماعات تفسيراً آلياً أساسه تقارب الأفراد في المكان.

2- نظرية جورج هومانز² : ترى أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات والعلاقات والمشاعر ذلك أن النشاطات تؤدي إلى ظهور علاقات ، تؤدي بدورها إلى مشاعر تقود الأخرى إلى نشاطات جديدة وهكذا.....

3- نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو³ : التي تؤكد على عنصر التبادل كأساس لعضوية الفرد في جماعات ، إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة وتجنب الخسارة.

4- نظرية التوازن لنيوكومب⁴ : تلخص هذه النظرية في تفسيرها أسباب العضوية في الجماعات النظريات السابقة ، إذ يرى نيوكومب أن أساس الانتماء للجماعات هو وظيفتها في إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد ، فحالات التوازن تأتي من:

1- وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم ونحو موضوع معين .

2- توافق اتجاهات السلبية نحو موضوع معين.

¹- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص

²- نفس المرجع ، ص 94

³- نفس المرجع ، ص 94

⁴- نفس المرجع ، ص 94

3- وجود اتجاهات إيجابية لشخص ما نحو شخص آخر ونحو موضوع معين.

أما حالات عدم التوافق فتتمثل بـ :

1- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم اختلافهم حول موضوع معين.

2- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.

3- وأسوأ حالات عدم التوازن هو عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية وكذلك

حول مواضيع ومواقف.

فالكثير من الناس يفضل العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي ، ولذلك يحاول الفرد الانتماء إلى الجماعة وينمي علاقاته الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الأفراد الذين يشاركونه نفس القيم والمشاعر والأهداف .

كما أن الحاجة إلى الأمن من خلال الانتماء إلى الجماعة توفر للفرد الفرصة لتحقيق ذاته ، حيث يشعر الفرد بقيمته عندما ينتمي إلى مجموعة ما ، خاصة إذا كانت صغيرة الحجم يمكنه فيها التعبير عن نفسه وتعلم الحوار والمناقشة مما يعوض عن شعور الضياع وفقدان الهوية الذي يصاحب كثير من العاملين في البيروقراطيات¹ الضخمة التي لا توجد للفرد فيها مثل هذه الفرص.

ومن أسباب تكوين الجماعة أيضا ، الحاجة إلى معرفة المعلومات عما يجري في التنظيم أو البيئة الخارجية والتي قد لا تكون حقائقا بالمعنى الصحيح (أي إشاعات) ، ذلك أن كثيرا من المعلومات التي يتبادلها أعضاء الجماعات الصغيرة وخاصة في البلدان النامية ليست إلا إشاعات يتم ابتداعها من بعض أعضاء الجماعة كمصدر بديل للأخبار الرسمية التي لا وسيلة للجماعة للحصول عليها.

وهنا يصرح أحد الباحثين مقابلة رقم (5)² فيما يخص هذه النقطة (الإشاعة) قائلا:

"أنا كي نبغي نعرف شيء على الخدمة اللي نترأسهم نطلق إشاعة باش نعرف شكون اللي يبغلي الخير من غيره لخاطرش (لأنه) كيما يقولك أحرز راسك لا تخون جارك

¹ - البيروقراطيات: نعني بها المؤسسات الصناعية الكبيرة الحجم (كثرة اليد العاملة)

² - أنظر جدول المقابلات

هكذا باش ما نظلّمش الخدمة خاصة في حال إصدار عقوبة في أحد المرات طلقت إشاعة حول الخدمة وباللي ماراهيش مليحة ، وحوست نعرف شكون يوصل الهدرة للإدارة وهكذا نعس روجي"

من خلال التصريح نجد أن مثل هذه الإشاعات قد أصبحت ظاهرة عامة في مختلف المؤسسات سواء كانت خدماتية أو اقتصادية وما إلى ذلك ، بل ووسيلة مهمة للتغيير ، بمعنى أن تطلق بهدف أن تكون وسيلة للوصول إلى قرار إداري باتجاه ما يتمناه مروج الإشاعة ، فنجد مثلا الحديث عن تغييرات في الإدارة لا مصدر لها إلا مروج الإشاعة ، يروج للإشاعة ويحدد لها أطرا ورموزا جاهزة، ولا يكفي بالحديث عن تغيير مدير ما ، بل ويطلق إشاعة تتضمن قائمة بأسماء مقترحة للحلول محل المدير ، بل ويضع اسمه كأحد الأسماء المقترحة بحيث يتم تناقل تلك الإشاعة ، لتصل للجهات المعنية بالتغيير وكأنما يقول نحن هنا .

ضف إلى الأسباب السابقة الذكر المساهمة في تكوين الجماعة نجد أن هناك حاجة للتنفيس عما يجري بداخل العامل بسبب مشاكل نفسية واجتماعية يعاني منها ، وتؤدي الجماعة في مثل هذه الأحوال دورا علاجيا للعامل لا يتوفر له في التنظيم الرسمي ، ذلك لأنه لا يستطيع أن يتوقع تجاوبا من أناس لا يعرفون طبيعة عمله والمشاكل التي يتحدث عنها إلا من أولئك الذين يعرفون البيئة التي يعمل فيها .

ففي مقابلة رقم (19)¹ تحدث عن أهمية الصديق داخل العمل قائلا:

"شوفي والله ما كاين عزيز من الصاحب لو كان ماشي لعبوها عليا وقالولي زديدولك في الخلصة بصح حتى تبدل الأتولي ، ساعفتهم بصح راني ندمان ما زادوليش في الخلصة ما تركوني مع صحابي وجماعتي في الورشة الأخرى كنت معاهم كالخوت واللا أكثر ، كانوا دايمًا يفاجوا عليا وينصحوني مين نكون مهموم من الدار وضروك راني باقي وحدي ، راني كاره بزاف"

إن فالجماعة تعتبر منفذ مهم لمساعدة الأفراد على حل مشاكلهم وتعمل على فرض التعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل ، بحيث يمكن للفرد أن يعتمد على أصدقائه ، ليقوموا بمهمته إذا ما اضطر

¹-انظر جدول المقابلات

للتغيب بحيث لا يترك غيابه أثرا سيئا وظاهرا يسيء له ويؤثر على استمراره في العمل ، وهذا ما أكدت عليه المقابلات رقم (3)¹ و المقابلة رقم (19)² ، حيث يؤكدان :

" على أن الجماعة أو الصديق الصالح في العمل يشكل ضمانات ومصادر أمن نفسي واجتماعي لأفرادها ، إذ تساعدهم وتحرص على تلبية متطلباتهم وتعتبر أحد وسائل التنفيس عن المشاكل وبالتالي أحد وسائل إزالة التوتر الموجود لديهم، كما تعتبر سندا للفرد عند الوقوف معه وقفة جماعية أو لاتخاذ إجراء وقائي لحماية أعضائها ."

وبشكل مبسط و دون تعقيد يمكن القول أن الانتماء لجماعة ما لا يتم إلا لأن الجماعة تؤدي وظائف مهمة لأفرادها سواء على المستوى المادي أو المعنوي ، فعلى المستوى المادي تحرص الجماعة على تحقيق متطلبات الفرد بوسائل مختلفة مباشرة أو غير مباشرة ، فعضوية عامل في نقابة ما تؤمن له ظروف عمل أفضل سواء من حيث الأجر أو من حيث ظروف العمل وتجعله آمنا على منصب عمله بشكل أكبر . وكذلك توفر العضوية في الجماعات مزايا مختلفة لأعضائها ، تتمثل بشكل عام بالأمن الثقافي والاجتماعي والنفسي ، خاصة في الدول التي لم تصل إلى مرحلة السلطة القانونية بلغة عالم الإدارة ماكس فيبر حيث لا يوفر القانون -حتى وإن وجدت فيه الضمانات - أي ضمانة حقيقية للعامل ، ذلك أن الجماعة "العزوة" تعتبر مصدر الأمن الحقيقي للعامل ، سواء فيما هو حق له أو فيما ليس فيه حق في أحيان أخرى ، ذلك أن وجود الدعم "السند" يعتبر عنصرا مهما في حياة الفرد الشخصية والمهنية.

¹- أنظر جدول المقابلات

²- أنظر جدول المقابلات

2-I-2- المعايير السلوكية المحددة لعمل الجماعات غير الرسمية :

2-I-1- المعايير السلوكية: هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ، وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين ،ومن أجل تفهم صحيح لتطور هذه القواعد ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلا بد من معرفة أن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائيا بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهمية (مثل المطالبة برفع الأجر، تحسين ظروف العمل ، الدفاع عن أحد أعضائها في حالة تعرضه للعقاب) لها، كما أنها تُطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين؛ غير أنه هناك تفاوت في درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد الجماعة ، ضف إلى ذلك فإن هذه القواعد تتفاوت من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات.

إلى جانب هذا نجد هناك بعض الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى عدم إطاعة قواعد الجماعة والانسجام معها من بينها العوامل الشخصية المتمثلة في السن والجنس والذكاء والسلطة، الغموض في التعليمات أو اختيار البدائل المتاحة، أيضا نجد عوامل الموقف وتتمثل بحجم الجماعة والإجماع بالأكثرية وهيكل الجماعة؛ إلى جانب هذا نجد نوعية العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونها وتكوين الجماعة ومدى الانتماء... وغيرها، أي أن أفراد الجماعة يلتزمون ببعض الأمور التي تضعها هذه الجماعة من احترام، تحقيق أكبر منعة لأعضائها، في حين تلزم أعضاء آخرين بالسهر على جلب أو تحقيق هذه الأهداف التي تلقى تأييدا من قبل بقية الأعضاء هذا ما يؤدي إلى الشروع بإنجاز ما ينبغي الشروع بتحقيقه، وهكذا "تم معالجة القيادة والسلطة وتبدأ بوارد العمل بروح الفريق الواحد (الجماعة) من خلال قدرة الأفراد على تحديد الأدوار المقترنة بكل منهم"¹، من خلال ما تقدم حاولنا الاستفسار عن مدى احترام أفراد جماعات العمل لبعضهم البعض داخل المؤسسة ومدى ارتباطهم بعلاقات عمل ثم علاقات صداقة، فكان رد أحد المبحوثين مقابلة رقم (15)² كالآتي:

¹- خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 102

²-انظر جدول المقابلات

" مين كنا بكري كنت نحترم كل ما يمليه ويطلبه الليكبار عليا لخاطرش فاييتيني بالتجربة
ماكنتش نرجع عليهم الهدرة ، كنت نسمع ونفذ وهذا يرجع كله لأننا كنا متفاهمين ونبغوا
الخير لبعضانا بصح اليوم ، راكي تشوفي كل شي راه مبدل ، الصغير مابقاش يحترم
الكبير علابيها راني باقي وحدي بصح عندي صاحب واحد في الخدمة صغير عليا في السن
متفاهم أنا وياه"

إذا ما تمعنا في هذا التصريح نجد أن الجماعة بما تحويه من معايير كانت في الماضي أي في نهاية
سنوات الثمانينات وبداية التسعينيات جد مهمة بالنسبة للعمال حيث كان يتم احترام كل ما تمليه من أوامر
وتوجيهات على أفرادها ، الأمر الذي كان يؤدي إلى الحصول على بعض المطالب ، لكن مع تغيير أنظمة
التسيير بهذه المؤسسة تغيرت ملامح الجماعة التي كانت تتكون من 7 إلى 8 أفراد كانوا يعملون كفرد
واحد على حد تعبير بعض المبحوثين حيث صرحوا قائلين :

" نحن نحن إلى الماضي لما فيه من إخلاص وحب بين جميع العمال ، كنا نحب الخدمة
أكثر من منازلنا بصح الحال تبدل حيث أصبحنا ننتظر وقت الخروج من العمل بفارغ
الصبر لو كان مشي الوقت صعاب والخيزة ولات مرة كنا تركنا هذه المؤسسة لخاطرش
ما بقاش اللي نثق فيهم وندبروهم أصحابنا ، ولكن مع ذلك عندما نعولوا على حاجة
نتفاهموا عليها بصح غير جماعة قليلة لخاطرش كيما يقول المثل نتاعنا إلا كثروا الفيران
ما يحفروش غار."

إذ أن التعامل بين أفراد الجماعة كان يتم على أساس الاحترام وتقيد أفرادها دون إعارة عامل السن
أهمية الأمر الذي تغير في الوقت الراهن ، حيث لاحظنا أن العمال الذين يقتربون في السن أو في الأقدمية
يتواجدون بالقرب من بعضهم ، وأيضا العمال ذوي الخبرة أو الأقدمية القصيرة يتواجدون أيضا بالقرب
من بعضهم البعض ، إلا في حالات العمل التي تتطلب الاحتكاك ببعضهم البعض ، أي العمال القدامى
والشباب، ويعود السبب في هذا الاختلاف في رأي أحد المبحوثين ، مقابلة رقم(1)¹ إلى إنعدام الاحترام
والتقدير من قبل العمال الشباب للعمال القدامى ، حيث يقول:

¹-انظر جدول المقابلات

"كيفاش بغيتتي نتكلم مع عامل صغير عنده 19 سنة أو 20 سنة لا يعرف معنى الإحترام ومشى مربى ، أحنا كنا بكري نحشموا ندخنوا أمام عامل كبير علينا بصح انتاع ضرورك راهم يجيبوا حتى الشراب معاهم ولوكان تزوح تنصحه تندم على ذلك ،لأنهم يسبوك واللا يقلوا من إحترامك ،بصح هذا يرجع كله للمسائل الذين لا يعرفون شيء غير تحقيق مصالحهم هو ما دخلوا غير أولادهم الصغار ومعلموهمش كيفاش يحترموا اللي كبار منهم " .

إن يبقى عامل السن أو الأقدمية في العمل يلعبان دورا في تحديد علاقات العمل بين العمال ذوي الأقدمية والعمال الشباب ، وذلك نتيجة للسلوك المفرز من قبل كل فرد من هاتين الفئتين فالعمال القدماء يرون أن العمل وكل ما يتعلق به حق لهم ، وذلك بمحاولة توجيه الشباب وأمرهم بالتنفيذ ، بحيث يرون أنفسهم تجربة حية يجب الالتزام بها ، في حين العامل الشباب يرى نفسه كفؤ لأنه يحمل شهادة تؤهله للعمل دون استشارة عامل قديم ، الأمر الذي أدخل كلا الفئتين في صراع حول البقاء ، من يحكم من، إذن فالسلوك المفرز من قبلهما ما هو إلا ترجمة لتلك الأفكار التي تبقى تؤثر على سيرورة العمل وجودة الإنتاج ، تلك الأفكار السلطوية ،بمعنى من يملك خبرة أفضل ممن يملك شهادة ، وكل طرف يرى أنه أفضل من الآخر.

I-2-2 الأدوار: وهي السلوكيات والتصرفات المتوقعة للأفراد وقد تعرف الباحثين على ثلاثة أنواع وهي : الدور المتوقع الدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك، وينبع غموض الدور من الآتي ذكره:

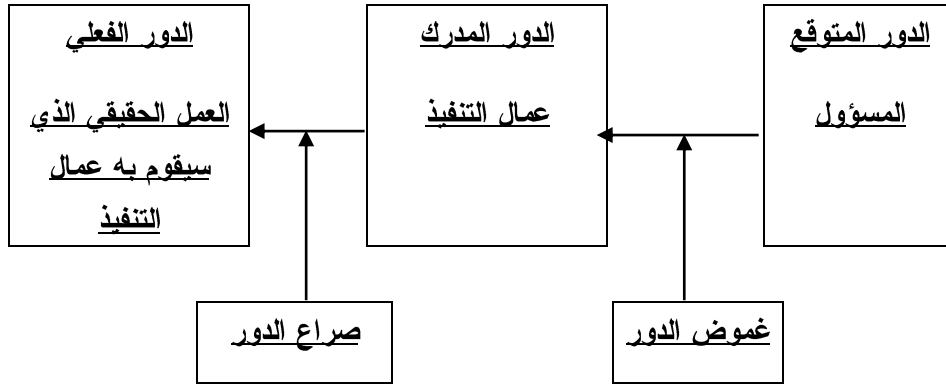
1- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له.

2- ترقية الفرد من منصب في المراكز الدنيا إلى منصب أعلى حيث يوجد تعليمات ووصف وظيفي للمراكز أو مناصب العمل العليا في المستويات الدنيا والوسطى ولكنها لا توجد في المراكز أو مناصب

العمل العليا ، أي التخصص في منصب العمل ومعرفة مما يتكون عكس منصب أعلى الذي يتكون من عدة مهام تكون غير مفهومة نوعا ما للمتخصص على الترقية .

تجدر الإشارة إلى أن غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره بشكل يختلف عما هو متوقعا وبالتالي ينتج صراع الدور الذي يؤدي بدوره إلى الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد .

شكل رقم (14) يوضح العلاقة بين مختلف أدوار الفرد بتصريف الباحثة



المصدر: محمد كامل المغربي : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص184

مما تقدم نلاحظ أن ترقية الفرد من منصب أدنى إلى منصب أعلى يتجاوز مستوى إدراكه للمسؤولية المناطة بهذا المنصب مثل ما حدث بالنسبة لبعض المبحوثين الذين تم ترقية بعضهم من منصب عامل منفذ إلى منصب رئيس العمال أو مشرف عن آلة إنتاج، الأمر الذي سبب لهم مشاكل مع بقية العمال من جهة ، ومن جهة ثانية فإنهم لم يتحصلوا على تكوين فيما يتعلق بنمط و كيفية الإشراف مما ساهم ذلك في خفض الأداء سواءا بالنسبة لهؤلاء الأفراد أو لغيرهم من عمال التنفيذ، ما يدل على أن الدور المتوقع من هذا العامل من قبل من هم أعلى منه في هرم السلطة داخل المؤسسة لا ينجز بالكيفية المطلوبة لأن دوره الفعلي الحقيقي ينتج من إدراكه لواقع المهمة الموكلة إليه من خلال معرفته بما يحدث داخل ورشة العمل، يدخل العامل في هذه الحالة في صراع بين ما هو متوقع منه انتاجه وبين مدركاته لما هو موجود على أرض الواقع بالنسبة للعمل في هذا الإطار يصرح مبحوث مقابلة رقم (10) قائلا:

"أنا راني contremaitre (رئيس عمال) غير بالإسم يطلبوا مني ضبط العمال وفرض
La discipline (الانضباط) وكي تجي (تأتي) la commande (الطلبية) يزيروني باش
نوجدها في الوقت المناسب يجوا هوما ويوجدوها لخاطرش (المادة) la matière premier
الأولية) غير كافية وفي بعض الأحيان la machine (الآلة) تتعطل وهوما يضغطوا عليا
ماراني فاهم والو هوما من جهة والخدمة اللي ما يساعفوش من جهة أخرى كيفاش حبيتي
نخدم"

في إشارة منه إلى أن غموض الدور المطلوب أدائه يساهم في فرز سلوك غير متوقع يعمل على عرقلة
عملية الإنتاج وأداء المهام بصفة جيدة.

I-2-3-2-1-3 المنزلة: يدل هذا المصطلح على وضع أو ترتيب الفرد في التنظيم أو الجماعة،
ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص (العمال)، فمرتبة الفرد تتبع من مركزه في التنظيم أو
ترتيبه في السلم الإداري لذا نجد أن مشاكل المنزلة تعود إلى نوعين رئيسيين¹:

1- التنافر في المرتبة: ويحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة أو
رتبة الفرد وبالتالي عدم وجود رمز يدل عليها بمعنى انعدام وجود تسمية للمنصب الذي يحتله الفرد
العامل ، وهذا ما إلتمسناه داخل المؤسسة ، حيث وجدنا العديد من العمال يحتلون مناصب عمل كرؤساء
فرق ، لكنهم في الواقع يعاملون على أساس عمال منفذين ، الأمر الذي أدى بهم إلى فقد هوية العمل
لديهم، بمعنى أنهم عندما يطلبون من العمال الذين يشرفون عليهم القيام بعمل ما ،يقابلون بالرفض لأنهم
يعتبرونهم مجرد عمال مثلهم خاصة وأن إدارة المؤسسة لا توثق أو لا تعطي بيان مكتوب للعمال المرقيين
بل مجرد كلام ، بمعنى أنت فلان ستصبح رئيس فريق ، دون تقرير رسمي أو مكتوب ، الأمر الذي أثر
على بعض منهم ، حيث دخلوا في صراع كانوا في غنى عنه على حد تعبيرهم ، حيث يصرح أحد
المبحوثين في مقابلة رقم(5)²:

" كنت عامل منفذ لكن في هذا الوقت أصبحت مشرف على فريق عمل ولكن ذلك
ليس بشكل رسمي وإنما بمجرد كلام من قبل أحد المسؤولين في الإدارة ، الأمر

¹- محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص184

²- أنظر جدول المقابلات

الذي سبب لي الكثير من المشاكل مع زملائي في العمل ، على أنني والحمد لله
عرفت كيف أتعامل معهم ، وكسرت حاجز الكراهية الذي تم بناؤه من خلال هذا
المنصب غير الرسمي بالنسبة إلي"

في إشارة منه أن لا رسمية المنصب تشكل عائق في سير العمل بالطريقة المرغوب أدائها في هذه الحالة
نلاحظ أن هذا العامل بالرغم ما تعرض له من مشاكل من قبل العمال الذي أصبح يشرف عليهم إلا أنه
استطاع أن يصبح قائد غير رسمي لهم هذا ما بينته العلاقات الإنسانية الرابطة بينهم، أي بين هذا الأخير
وبقية العمال والمتمثلة في استشارته في كل ما يتعلق بالعمل، الجلوس معا لتناول وجبة الغذاء أو العشاء،
الأمر الذي يدل على أن للجماعة غير الرسمية خاصة القائد فيها دور أساسي في التأثير على سلوك
أفرادها من العمال، بالتالي يصبح هذا القائد حلقة وصل بين العمال والإدارة فهو مطالب بإنجاز العمل من
جهة وبتحسين علاقة العمل من جهة أخرى.

2 عدم التطابق ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها، بمعنى أن العامل
أو الموظف يقوم بإنجاز عمل ما لا يتطابق سواء مع مؤهلاته العلمية أو مع التكوين الذي تلقاه خارج
المؤسسة هذا ما ينعكس بالسلب على الأداء فعدم المعرفة بالعمل الذي سيقوم به العامل أكيد سيعمل على
إبطاء الحركة الانتاجية إن لم نقل المنتوج هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن العامل الذي يحتل منصب
لا يتفق مع ما هو مكلف به من عمل يدخله في صراع نفسي بالنسبة له كشخص وفي صراع مع بقية
العمال، مثل هذه الحالة متواجدة بكثرة داخل مؤسسة TPL - فرع تريفيلور وهران - حيث أكدت كل من
المقابلات رقم (1)، (2)، (5)، (10)، (14)، (20)، أن منصب المسؤولية الذي يحتلونه غير رسمي الأمر
الذي يجعلهم متذمرين مما أفرز عندهم شعور باللامبالاة فهم يقومون بنفس الأعمال السابقة داخل الورشة
إلا أنهم يحملون اسم مسؤول عن عمال أو عن آلة أو خط انتاج لا يؤهلهم لممارسة هذا الحق باعتبار أنه
غير موثق من قبل الإدارة، فالتوثيق يعني الزيادة في الأجر بالنسبة لهم، من هذا نلاحظ أن عدم التطابق
موجود بعبارة " وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب"

I-2-4 الترابط: يدل هذا الاصطلاح على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة، وقد

دلت الدراسات¹ أنه في حالات الترابط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديهم دافع البقاء في الجماعة ، وذلك عكس الحالات التي يكون الترابط فيها ضعيفا ، حيث يميل الأفراد إلى ترك الجماعة ، ولذلك فإن هناك علاقة قوية بين الترابط والتفاعل بين أفراد الجماعة؛ إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود الترابط القوي بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة.

I-2-5 القيادة: تعتبر القيادة من أهم العوامل في هيكلة الجماعة إلا أنه لا بد من الإشارة إلى وجود

نوعين من القيادة هما أولاً القيادة الرسمية و التي تحددها سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم، ثانياً القيادة غير الرسمية والتي تعني الدلالة على الشخص الذي يعطى السلطة من قبل الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم ، وعادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.

I-3 الهيكل الافتراضي للجماعة غير الرسمية داخل مؤسسة TPL- فرع تريفيلور وهران-

يتواجد إلى جانب التنظيمات الرسمية المنبثقة عن الخريطة التنظيمية لأي جهاز والتي تتمثل بالوحدات المختلفة داخل التنظيم والتي تتشكل حسب مقتضيات التنظيم تنظيمات اجتماعية غير رسمية ، وهي التجمعات الطبيعية التلقائية التي تتشكل نتيجة لاجتماع العاملين في مختلف المناسبات حسب مقتضيات الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين ، وليس ترجمة للتعليمات والأوامر الرسمية .

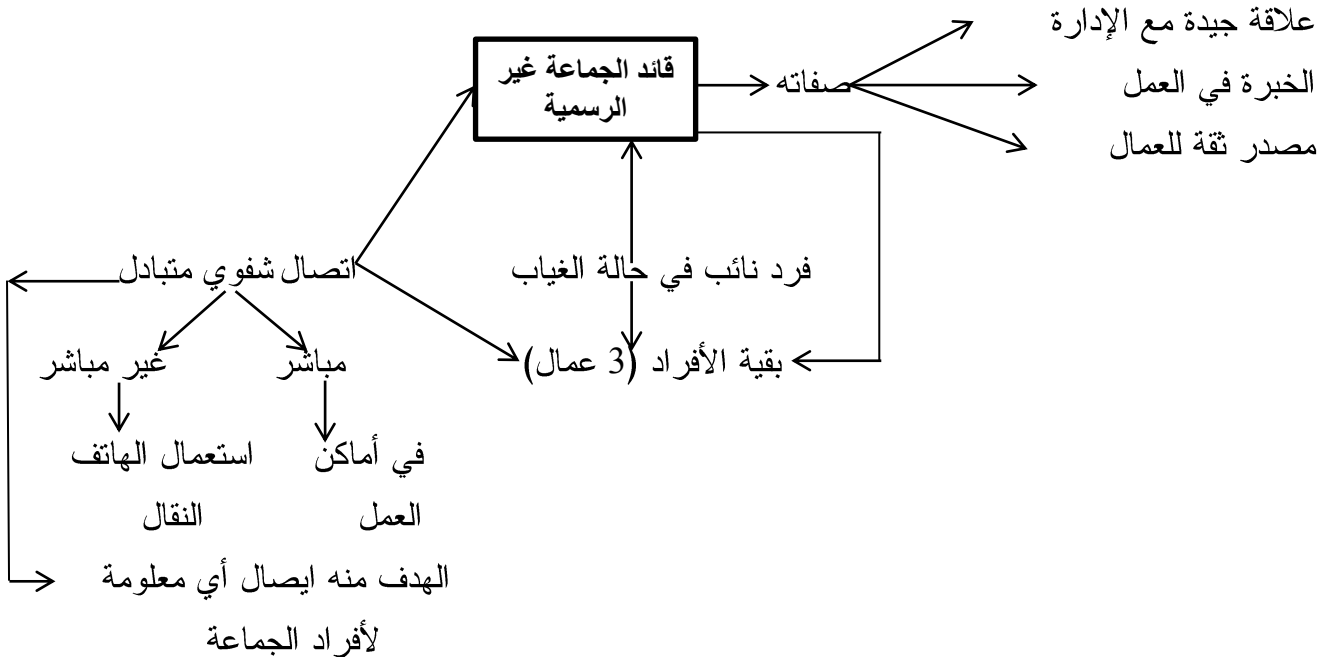
فالتنظيم غير الرسمي تعبير عن مجموعة الاتصالات والاحتكاكات والتفاعلات الشخصية بين المجموعات المترابطة ، حيث تتعدد أشكال هذه التنظيمات فيما يسمى جماعة الصداقة ، جماعة المصلحة فهذه الأخيرة تعتمد العضوية فيها على تماثل الأهداف والمصالح ، بينما لا تعتمد العضوية في جماعة

¹- محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص186

الصدقة بالضرورة على فعاليتها كأداة لتحقيق مصالح معينة ، بل على أسس أخرى كالتقارب في السن والمعتقدات والهويات وما إلى ذلك .

ويتضح من ذلك ، أنه ليس هناك هيكلًا تنظيميًا مكتوبًا للجماعة غير الرسمية رغم أن ذلك لا يعني عدم وجود تحديد للأدوار أو عدم وجود تأثير للجماعات على أفرادها ، حيث أن هناك قيودًا على الأفراد من التنظيمات غير الرسمية قد لا تقل في أهميتها على الفرد كما أسلفنا من تأثير التنظيمات الرسمية ، ولكن يبقى الهيكل التنظيمي غير الرسمي وغير المكتوب مرنا وعاكسا لحاجات العاملين ورغباتهم بشكل أكبر من الهيكل التنظيمي الرسمي فالجماعات الرسمية وغير الرسمية وجهان لعملة واحدة وليساً تنظيمين منفصلين .

شكل رقم (15) يوضح الهيكل الافتراضي وعملية الاتصال في الجماعة غير الرسمية داخل مؤسسة TPL فرع تريفيلور وهران من تصميم الباحثة



I-3-1 إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة ، على حد سواء ، فبالنسبة للفرد تقوم بإشباع بعض حاجاته ، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية¹ :

- 1- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي ، فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية .
- 2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية و الاستقرار الضروري لجماعات العمل ، إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان ، مما يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفتن ، وتشجع الفرد على البقاء في المؤسسة.
- 3- تخفيف عبء العمل عن المدير ، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه ، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.
- 4- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إذ أن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء و الإنجاز، إذا ما حرصت على دراستها و توظيفها لمصلحة المنظمة.

I-3-2 سلبيات الجماعات غير الرسمية : من أهم الأمور السلبية التي قد تنشأ عن الجماعات غير

الرسمية مايلي :

- 1- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المؤسسة ومن الحقائق المسلم بها في المؤسسات هي أن ما يفيد العامل ليس بالضرورة ما يفيد المؤسسة والعكس صحيح.

¹- د. حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 160-161

2- تضارب الأدوار : إن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه ، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا العامل ، دوره كما يراه مسؤوله المباشر، ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

ماذا يعني ذلك ؟

من حقائق أي مؤسسة أن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي ، وأن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمؤسسة ، ويكمن الإشكال في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة للوصول إلى أداء أفضل ، وتحقيق أهداف المنظمة ، وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد ، وتقع في معظم الأحيان مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المسؤول المباشر عن العمال ، فتفهمه ووعيه بطبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها ، يمكن من وقوفه ومعرفته بأهدافها وقيمتها ، وأنماط سلوك أفرادها وقيادتها (غير الرسمية) .

وهذا ما تم تأكيده من قبل أحد المبحوثين مقابلة رقم (7)¹ حيث صرح قائلاً:

"عندما تم تحويلي من ورشة إلى ورشة أخرى، علمت أنني سأعرض لبعض من المشاكل مع العمال ، خاصة وأنهم لم يتعودوا عليا ، بمعنى كانت تصلهم أخبار سيئة عني بأنني حقار ونظلم الخدامة ، بصح أنا نبغي الخدمة تسييرمليح وكيفا يقولك في المثل بويا ما يعرف بوك في الخدمة إذن فعندما تحولت إلى هذه الورشة علمت مسبقا بأنه سيتم مقاومتي ، لذلك أخذت فترة لمدة شهر لم أفعل فيها شيء سوى مراقبة العمل عن بعد من منصب عملي² "

يضيف قائلاً:

فأول ما لاحظته هو تجمع بعض العمال مع بعضهم وقت العمل ، الأمر الذي أدى بي إلى جمع بعض المعلومات عنهم فوجدت أن السبب في تجمعهم يكمن في إنعدام الراحة في منصب العمل نتيجة لوضع عاملين أو ثلاث غير متفاهمين فيما بينهم فبعد إنتهاء مدة مراقبة الأوضاع ، قمت ببعض التعديلات ، وذلك بوضع العمال المتفاهمين

¹ - أنظر جدول المقابلات

² - منصب العمل: كان ينظر إلى العمال من فوق، أي مكتبه كان يسمح له برؤية الورشة من أعلى

مع بعضهم البعض الآن اذهبي لتري كل شيء يمر بشكل طبيعي ، إلا في حالات نادرة
كتعطل الآلة.... وقد تم ذلك عن طريق تواصلني مع العمال "

إذن من خلال هذا التصريح نجد أن المسؤول المباشر يبقى مطالب بالسعي الجاد والمتواصل بأي
طريقة يراها مناسبة ، لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف
المنظمة ، ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي ، إذ من المهم على المشرف التعامل معه بمنتهى
الحرص و الإهتمام مع عدم التغاضي عن الأفراد(العمال) الآخرين.

وهنا يمكن الإشارة إلى نقطة تعتبر من المقومات الأساسية في التنظيم وهي : القيادة الرسمية والقيادة
غير الرسمية ، حيث تتضمن أي مؤسسة مجموعة من الوظائف القيادية ، التي يمارسها أفراد معينون أو
منتخبون يكفون بالتوجيه والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة المدير
العام ، رئيس قسم المستخدمين)، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية،
فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة وهم قادة بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية.

ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص من خلال مراكزهم وطريقة معاملة العمال المشرفين عليهم
لهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة والتأثير على
أفراد الجماعة.

هؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية التي من خلالها يستطيعون التأثير على سلوك أفراد
الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات الأفراد مثل قوة الشخصية والاحترام
والتقّة والخبرة وغيرها .

وهذا ما لاحظناه في مجتمع البحث ، حيث وجدنا أن هناك عامل أو عاملين على الأقل يلتف حولهما
العمال على اختلاف أعمارهم سواء كانوا ذوي أقدمية أو شباب ، إذ أن العامل أو القائد غير الرسمي في
هذه الحالة يعمل بشكل جاد في التأثير على من يحيطون به بأفكاره ومعتقداته فيما يتعلق بالعمل وبالحياة
بشكل عام.

فقد التقينا بحالة تعتبر خاصة بالنسبة للعمال والإدارة الرسمية ، حيث تحصل هذا الأخير (القائد غير الرسمي) على نوع من الهيبة والسلطة على الورشة التي يعمل فيها والإدارة نتيجة لتصرفه وسلوكه المنبثق من معتقدات دينية أي يعتبر مرقي¹ فقد جلب اهتمام العمال إليه وحتى موظفي الإدارة الذين اعتبروه كشخص مقدس يجب الإنصياع لأوامره ولكلامه.

يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم(19)² قائلا :

" أنا أحترم هذا العامل لكونه يفوقني خبرة ومتخلق ومتقف ضف لذلك هو إنسان يحب الخير للجميع يرقيلهم عندما يكونوا مرضى وينصحهم ، دائما كي يشوف خدام جالس يذهب إليه ويطلبه بالعمل ، فأنا واحد من الناس أستحي من التدخين أمامه ، ولو كان يطلب مني أي حاجة أنفذها في الحين"

لو تمعنا قليلا في هذا التصريح نجد أن علاقة هذا العامل بالعامل المرقي هي علاقة احترام ، وقد نبع هذا السلوك من كونه يؤمن بعالم السحر والشعوذة، لذلك فهو يلجأ لهذا الأخير في حالة ما إذا أصيب بالعين على حد تعبيره .

إذن نجد أن القيم الدينية تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك العمال ، كما أنهم يعتبرون أفراد من المجتمع العربي الإسلامي المتشبع بثقافة شعبية لا تزال تسيطر على الأذهان.

لذلك فإن القيادة غير الرسمية تلعب دورا بالغ الأهمية في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيهه نحو سلوك أو التصرف على هذا النحو دون غيره.

وبهذا نجد حالات كثيرة يكون فيها القائد الرسمي قائدا اسميا فقط بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا.

مع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم ، ويصبح مؤهل حينما يحوز على الحق الاجتماعي والنفسي للقيادة حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وإنما يكتسب ويتحقق عن جدارة.

¹ - المرقي: هو الشخص الذي يقرأ القرآن على شخص ما يعتقد أن به مس من الجن أو سحر أو شعوذة

² - انظر جدول المقابلات

II-1 حركية الجماعة داخل المؤسسة:

تعرف حركية (ديناميكية) الجماعة بأنها العملية التي يتفاعل الناس من خلالها في مجموعات صغيرة وجها لوجه ، حيث تختلف اجتماعات الجماعات الصغيرة عن خصائص أعضائها كأفراد ، ومهما كانت معلومات الفرد عن حركية الجماعة ضئيلة فإنها تكفي لتأكيد شكوكه بأنها عملية تتصف بالمرونة والتعقيد، وأن التوصل إلى اتفاق في اجتماع ليس بالأمر اليسير وعادة ما يتم ذلك بخطوات ثلاث أولها جمع وترتيب الحقائق ، ثانيها تفسير الحقائق أما ثالثها يكمن في اتخاذ القرار على أساس المعلومات المتوفرة؛ لا شك أن إهمال هذا التتابع في الخطوات يؤدي بالضرورة إلى إبطال تماسك الجماعة وفعاليتها، فالإتفاق عادة يكون نجاحه من خلال حجم الجماعة المعقول ، والعمل الفعال ، وقيادة اجتماعية واعية ، وبيئة متسامحة ، وأنشطة موجهة نحو تحقيق هدف معين.

وقد قامت دراسات مختلفة بالتعرف على العوامل التي تؤدي إلى انخراط الأفراد في تكوين مجموعات تنظيمية غير رسمية لا تخضع للقوانين والتعليمات الرسمية ، الأمر الذي أدى إلى تعدد نتائج هذه الدراسات والتي يمكن تلخيصها بالنظريات¹ التالية :

1- نظرية التقارب المكاني: تعتبر هذه النظرية انضمام الأفراد إلى عضوية جماعة أو أخرى نتيجة حتمية التقارب المكاني بين أفراد الجماعة ، مثلا العامل بورشة أ يميل إلى الانتماء إلى جماعة العاملين في نفس الورشة ، بحكم ارتباطهم بظروف عمل متشابهة ومغايرة نوعا ما لما يحدث في الورشات الأخرى والأقسام الإدارية، هذا لا يعني بالضرورة تواجد هذه الحتمية داخل مؤسسة TPL- فرع تريفيلور وهران- إلا أنه في أغلب الأحيان ونتيجة لملاحظتنا أقسام وورشات المؤسسة نجد أن مكان العمل الواحد يقرب بين العمال نتيجة لممارستهم نفس النشاط الذي يحتم عليهم التعامل مع بعضهم البعض ضمن فريق عمل كل فرد عامل فيه يكمل عمل عامل آخر؛ لكن من جهة أخرى وجود فريق عمل لا

¹- د. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 156

يرمز بالضرورة إلى تكون جماعة متماسكة لها نفس الأهداف وتشارك في نفس المصالح، بمعنى أن العامل المنفذ داخل هذا الفريق يمكن له الانضمام إلى جماعة أخرى غير هذا الفريق تعمل على تحقيق مطالبه أو حمايته والتستر على أخطائه.

ذلك ما تؤكدُه النظرية التالية أي نظرية التبادل الاجتماعي والتي_ يعتبر بيتر بلاو P.BLAU من مؤسسيها هذه النظرية تؤكد أن التبادل الاجتماعي هو أساس تكوين الجماعات ، حيث يسعى الفرد دائما إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة أو أقل خسارة ممكنة ، عن طريق انضمامه إلى عضوية الجماعة غير الرسمية حيث أن معظم المبحوثين يؤكدون على ضرورة وجود من يحميهم من سلوك الإدارة وحتى من زملائهم في نفس ورشة العمل إذ ضربوا مثل متداول في المجتمع "الجماعة غلبت السبع" ، في إشارة إلى أن التضامن والاتحاد كفيل بفرض مقاومة ضد الإدارة المشبهة بالسبع (الأسد) التي يرون أنها قوية ظالمة وتجحف في حقهم بعدم احترامهم، الأمر الذي يؤكد مرة أخرى في هذه الدراسة أن العمال يقرّون بحاجة التقدير والاحترام التي أكدها أبراهام ماسلو في سلم الحاجيات مما يدل على أن الجماعة غير الرسمية تساهم بالنسبة لأعضائها في توفير الحماية مما يجعلهم يخضعون لنصائح وما يمليه عليهم القائد غير الرسمي والتشاور فيما بينهم في المسائل التي تهمهم خاصة تلك المتعلقة بجلب المعلومات من الإدارة وحماية منصب عملهم.

لذا وحسب تصريحات المبحوثين فإنه هناك عدة جماعات غير رسمية متنوعة منها الجماعة التي تتكون نتيجة التقارب في المكان ومنها جماعة تتكون على أساس نفس المصالح الرابطة بين أعضائها، ومنها جماعة تربط بينهم علاقة القرابة والجورة (جيران) وحتى الجهوية، ومنها جماعة الرفاق والزمالة.

من بين ما تقدمه هذه الجماعات لأعضائها -كما ذكرنا آنفا- توفير الحماية (حماية منصب العمل)، تقديم المساعدة والتضامن والتآزر في مختلف المناسبات سواء السعيدة منها أو الحزينة على شكل جمع المال وتقديمها للعامل الذي تقع له مثل هذه المناسبات؛ بالإضافة إلى الدفاع عن العضو في حالة الخطأ أو الغياب الأمر الذي يدل على أن هذه الجماعات لها دور كبير في التأثير على سلوك العمال من خلال

سلوك الامتثال لقيمها ومبادئها.، وفوق كل هذا تحقق له حاجته للانتماء أي الانتماء إلى جماعة تقبله وتحقق أهدافه ويشعر معها بالأمن.

2-نظرية الزمالة : تؤكد هذه النظرية على أن انضمام الفرد إلى الجماعة يعتمد على ما يستطيع تقديمه من منفعة لتلك الجماعة ، فالنشاطات المفيدة كما يقول جورج هومانز George humains تؤدي إلى خلق علاقات وطيدة بين أفراد الجماعة، وهذه العلاقات تقود إلى تنمية رابطة الزمالة (الصدائة) والشعور بصلة التقارب فيما بينها.

فالشعور بالترابط يلعب دورا رئيسيا في خلق نشاطات جديدة بين الأفراد ثم إلى علاقات وبالتالي إلى ترابط شعوري أكبر، وقد حاولنا التأكد من صحة هذه النظرية في مجتمع البحث ، فوجدنا أنها تنطبق على عمال هذه المؤسسة بشكل كبير ، خاصة لدى المبحوثين الذين يقتربون من بعضهم في السن سواء كانوا عمال ذوي أقدمية أو شباب ، فقد صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم(12)¹ حول علاقة الصداقة التي تربطه ببعض العمال الآخرين لكن في ورشة عمل أخرى قائلا :

"مين كنت نخدم في ورشة الصيانة (الميكانيك) كان عندي جماعة صحابي كنا أربعة أصحاب كنا متفاهمين على كل شي ، ناكلوا في طبسي واحد ، نخدموا خدمة بعضينا ، حتى خارج الخدمة ، واحد يدس على واحد كنا كالأخوة ، ومازال رانا باقيين أصحاب بعدما غيرولي ورشة العمل ونقلوني إلى هذه الورشة بحجة غادي يزيدي في الخلصة بصح مازادولي والو راني في 6 أشهر خدمة ، ولو كان يخبروني باش نرجع لصحابي أو نقعد في المنصب ديالي نخير نرجع ، لخاطرش أنا ضحيت بيهم باش نتحصل على الزيادة بصح مين خدعوني بفضل ألف في المئة صحابي "

من خلال هذا التصريح ، نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة لمعنى الزمالة لدى عمال هذه المؤسسة على اختلاف ورشات وأقسام عملهم ، وتتنطبق هذه النظرية على معظم العمال ، حيث يقومون بتحويل علاقات العمل إلى صداقة أو صحبة على حد تعبيرهم ، وهذا ما لاحظناه مباشرة داخل المؤسسة ، وحتى خارجها، فهناك عدد قليل من العمال الذي يخرج لوحده من المؤسسة عند انتهاء فترة العمل ، بينما البقية والتي

¹ - انظر جدول المقابلات

تشكل الأغلبية ، تخرج على شكل جماعات مكونة من عاملين إلى ثلاث ، الأمر الذي يفسر أن مكان العمل والتقارب الحاصل بين العمال داخل نفس الورشة أو قسم إداري يساهم بشكل كبير في توطيد العلاقة بين العمال.

والشيء الآخر الذي لاحظناه هو وجود إنعدام شبه تام في العلاقة بين عمال الورشات فيما بينهم ، وبينهم وبين موظفي الإدارة ، الذين تبقى العلاقة شبه محدودة تقتصر فقط على التحية ، بغض النظر عن الأقلية من العمال الذين تربطهم مصالح مشتركة ، ويعود السبب في ذلك إلى خلوجو العمل من العلاقات الإنسانية بين موظفي الإدارة وعمال التنفيذ ، هؤلاء العمال يرون أن الإدارة تسلبهم جهودهم ومالهم في حين يستفيد أصحابها بكل المزايا التي حرم منها بقية عمال الإنتاج ، لذلك كان مبرر سلوكهم وتصرفهم المتمثل في عدم الاكتراث بالإدارة إلى إنعدام العدالة¹ الاجتماعية في جميع المستويات المادية والمعنوية. يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (18)² فيما يخص علاقته بالإدارة قائلاً :

" أنا لا أحتك أبداً بأي شخص من الإدارة ، حتى السلام عليكم ما نقولهاش ليهم كي نلقاهم عند الباب ، لخاطرش أنا في روجي نحس باللي راهم متكبرين كنت نقولهم صباح الخير ، وما يردوش عني لذلك ما نهدرش معاهم ، زيد بزيادة أنا دايمًا نخاف من القزعة نتاعهم ، هوما ما يقيموش الخدام المسكين اللي حده حد روجه ، بصح يجبوا اللي ينقل ليهم لخبار."

هناك إشارة إلى أن علاقة الاحترام بين العمال والإدارة غير موجودة إلا في إطار الخوف بمعنى الخوف من فقدان منصب العمل ، وذلك ما إستنبطناه من معظم المقابلات التي أجريناها ، بمعنى أن الإدارة في رأيهم لا تحاول النزول إلى ميدان العمل للاحتكاك بالعمال ، ومعرفة ظروف العمل التي يعملون فيها ، الأمر الذي سيرفع من روحهم المعنوية مما يسمح بزيادة الإنتاج كما ونوعاً في حالة توفر المادة الأولية ، لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين الإدارة والعمال ، كما أن انخفاض أو ضعف الروح المعنوية يؤدي إلى عدم تحقيق ذلك التعاون بشكل جيد ، وهذا ما لمسناه

¹- أنظر فصل 2 العدالة التنظيمية وتأثيرها في السلوك العمال

²- أنظر جدول المقابلات

في تصريح المبحوث مقابلة رقم (18)¹ الذي وجدناه في حالة نفسية جد صعبة فقد كان يتكلم بحذر شديد ، بعدها سألنا من نكون ، ثم سأل هل سنخبر الإدارة بما سيقوله أم لا ، قمنا بشرح الموقف والهدف من وراء مقابلته ، بعدها بدأ يتحدث بشيء من الارتياح المزوج بشيء من الخوف وذلك ما كشفتته ملامح وجهه ، خاصة نظرة الخوف التي كانت تملأ عينيه ، إلا أنه شيء فشيء بدأ يطمئن لنا - خاصة بعد أن سمعناه قبل المقابلة ، يقسم لزميل له بأنه لن يكلمنا ، مع استعماله لبعض الكلمات السوقية (لا يسمح لنا المقام هنا بذكرها) ، إلا أنه تم إقناعه من قبل المبحوث رقم (13)² ، بعدها أتى لمقابلتنا- كما أن أول شيء لاحظناه وكأنه متعاطي شيء ما ، لكن بعد تحدثنا إليه وجدناه جد متأثر بالأوضاع داخل المؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بتعامل الإدارة مع العمال حيث قال :

" لو كان غير يجي (يأتي) واحد من الإدارة ويسألني على أحوالي نقولك بلاك نزيد في الخدمة بالرغم من الميزيرة لخاطرش نحس باللي راهم مقادرينا ، لخاطرش قبل كل شيء راني بني آدم راهم محسينا بنقص القيمة في هذي الشركة ، كي يوصل الخدام باه يحس روحه كيفه كيف الحيوان ، كيفاش حبونا نحترموهم "

هنا نجد أن للروح المعنوية دور كبير في العمل ، فكلما انخفضت أدت إلى حدوث نوع من الصراع للعامل في حد ذاته والذي سينقله بطريقة أو بأخرى إلى العمال الآخرين ، وهذا ما حدث بالفعل داخل هذه المؤسسة ، ومثلما صرح به المبحوث أعلاه فإن إحساسه بالإهمال وقلة التقدير تعد السبب الرئيسي إلى حد ما فيما سمعناه من كلام سيء قبل التقائنا به ، نتيجة لفقدته الثقة في الجميع ، خاصة بعد تصريحه لنا بأن هذه البحوث لو كانت تخدم مصلحة العمال ستكون ذات فائدة كبرى ، وبالتالي سيتم من خلالها تقريب وجهات النظر بين كل من الإدارة والعمال ، مشيراً في ذلك إلى عدم الجدوى من وجود نقابة ، إن تم استعانة الإدارة بمثل هذه البحوث.

ومن جانب آخر تدل الدراسات بشكل واضح على أنه كلما ارتفعت روح العمال المعنوية أدى ذلك إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية ، وأن رغبة العامل في استخدام كل ما لديه من قدرات في أداء عمله أصبحت

¹-انظر جدول المقابلات

من العوامل الهامة التي تحدد كفايته الإنتاجية في ذلك العمل ، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة رقم (1)¹

حيث صرح قائلاً:

" أنا والله ما يهمني الزيادة في الخلصة بصح حاجة وحدة تهمني هي كي نخدم خدمة وقيموني عليها ، ويتنون علي ، هنا نزيد نضاعف الخدمة ، لخاطرش الواحد كي يحس روحه مهم والخدمة راه يقوم بيها تعجب الآخرين ، يطلعه ال **moral** (الروح المعنوية) مشي غير الدراهم اللي يزيدوا في نفس الواحد منا " .

من خلال هذا التصريح نجد أن العامل لا يستخدم كل قدراته في العمل إلا إذا شعر بالارتياح ومن ثم يتعذر اعتبار إنتاج العامل محددًا لقدرته على العمل ، فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافيًا للاحتفاظ بعمله والاستحواذ أو التحصل على رضا زملائه ومسؤوليه من جهة ومحاولة منه للحصول على أجر أعلى والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك أصحاب الإدارة أم لا .

ومن الدلائل القوية أن " جو العمل لا يصبح جوا مثالياً إلا إذا توفرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى مرتفع من الروح المعنوية متى انصهر العمال وممثلهم والمسؤولين عنهم في جماعة واحدة"².

II-2 سلوك العمال داخل الجماعات غير الرسمية:

عند دراسة حركية الجماعة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين للسلوك داخل الجماعة هما عاملي الاتصال وصنع القرارات ، فبينما يمكن لأي عضو في الجماعة من الناحية النظرية على الأقل الاتصال مع الأعضاء الآخرين إلا أنه في الواقع انتقائياً في نقله للمعلومات ، وفي دراسة "شبكات الاتصال تضمنت خمس مجموعات تبين أن أكثر أنواع الشبكات استخداماً هي : نوع العجلة **Wheel** ، والشعبة **y** ، والسلسلة **Chain** ، والدائرة **circule** ، والشبكة المختلطة **all-chanel**"³، ومن الخصائص الرئيسية الممثلة في كل منها تتضمن درجة المركزية ، عدد قنوات الاتصال الممكنة ، وإمكانية التنبؤ

¹-انظر جدول المقابلات

²-د. كامل بربر ،الإدارة "عملية ونظام"، مرجع سبق ذكره ، ص 18

³- محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 192-193

بالقيادة ، ولذلك فإن فاعلية كل نوع من هذه الشبكات يتحدد بنوع الحالة الراهنة ، وتعتبر عملية صنع القرارات داخل الجماعة المصدر الرئيسي في حركيتها ، وقد دلت الأبحاث على أن الجماعات تظهر في حالات معينة قدرة أكبر على اتخاذ القرارات من الشخص بمفرده ، والعكس صحيح في حالات أخرى ، حيث يكون الفرد أكثر قدرة وفاعلية على اتخاذ القرار ، ولكن بغض النظر عن القرار فقد يبدو واضحا أن الأشخاص يميلون إلى تحمل نسبة مخاطرة أكبر عندما يعملون في مجموعات .

وعليه فقد حاولنا معرفة ما إذا كان العامل بالمؤسسة يميل إلى العمل في فريق عمل يضمن له الاستمرارية في أداء مهامه من جهة وفي تحمل مسؤولية حدوث أي شيء داخل الورشة بشكل جماعي من جهة أخرى ، فوجدنا أن هناك اختلاف متباين في تصريحات العمال ، فهذا الاختلاف انبثق من عدة عوامل أولاهما تغيير الوضعية التسييرية داخل المؤسسة ، وجود فئتين من العمال ذوي الأقدمية والشباب وكلا منهما يرد سبب الانضمام للجماعة إلى وجهات نظر خاصة به .

فحسب المبحوث مقابلة رقم (15)¹ ، حول تكوين الجماعة صرح قائلاً :

" الناس الذين أريد التعامل معهم هم الأشخاص الذين يقربونني في السن ، وفي الخبرة لخاطرش أحنا متفاهمين على الخدمة ، والواحد منا يغطي على غياب الآخر لا نخبر المسؤول أو أي أحد في الإدارة ، بصح نخبروا بعضينا ، ونخدموا خدمة بعضينا ، علابيها ما نديروش المشاكل ، لخاطرش غير أحنا الليخاسرين في القضية فالإدارة تحب غير الخصام بين العمال ، حتى أنها تضع زفافة² باش ينقلوا ليها لخبار وبهذه السبة نفضل العمل في جماعة باش نساندو بعضينا ، ونجوا على كلمة وحدة"

كما يضيف مبحوث آخر في نفس السياق مقابلة رقم (13)³قائلاً :

" نفضل الخدمة مع الكبار لخاطرش نتفاهموا مع بعض ، نفهموا بعضينا غير بالنظرة والوقفة ، بعكس المصاغر ، منهم من يستاهل الخدمة والتكلم معه ومنهم لا زيد بالزيادة علاقتي مع القدامى ليست فقط في الخدمة لخاطرش نتلاقوا خارج المصنع في المقهى ، ونروحوا للسوق مع بعض"

¹- أنظر جدول المقابلات

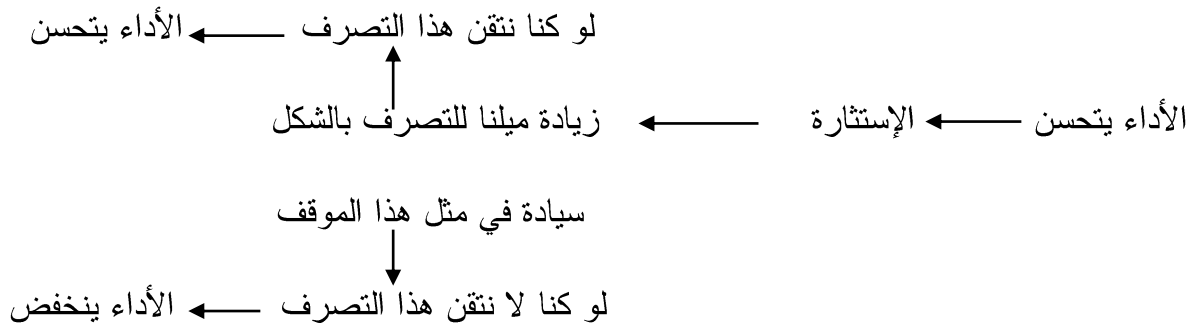
²- الزفافة : كلمة تعني الأشخاص الذين ينقلون الأخبار

³- أنظر جدول المقابلات

إذا ما حاولنا التمعن في هذين التصريحين نجدهما متشابهان إلى حد ما مع معظم تصريحات العمال ذوي الأقدمية وحتى العمال الشباب الذين يميلون إلى تكوين فرق عمل تخصصهم هم كأفراد ، نجد أن سلوكهم وتصرفهم يكمن بأدائهم في وجود عمال آخرين يتقاسمون معهم العمل وكل ما يدور حوله سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا ، فالأداء في وجود الآخر يكون أفضل من أدائهم وهم بمفردهم ، إذ أن العامل إذا كان يؤدي أمام الآخرين سلوكا يتقنه لحد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحا ، أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديدا نسبيا على العامل فإنه ستكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف السائد خاطئا -

وعليه فإن وجود الآخرين حسب معظم التصريحات يؤدي إلى رفع مستويات الاستثارة العاطفية ، مما يؤدي إلى زيادة الميل للتصرف بالأشكال الأكثر سيادة في مثل هذه المواقف وإذا كانت هذه التصرفات أو الاستجابات السائدة صحيحة فإن الأداء سيتحسن والعكس صحيح هذا حسب نظرية روبرت زاجونك ROBERT ZAJONC¹ ، والشكل الموالي يعرض ملخصا بيانيا لهذه العملية :

شكل رقم (16) يوضح نظرية زاجونك للتسهيل الاجتماعي²



وقد أكدت أبحاث عديدة أن هذه النظرية سليمة لحد بعيد ، فأداؤنا أمام الآخرين سيكون جيد إذا كنا سنؤدي أمامهم تصرفات نجيدها ، وينخفض إذا كنا سنؤدي أمامهم تصرفات جديدة علينا.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص ص 295-296

² - التسهيل الاجتماعي: يعني أداء الأفراد في وجود الآخرين

لكن بعضا من العلماء الآخرين قد عدلوا من تفسير زاجونك ، وأشاروا إلى أن حب التعامل مع الآخرين ليس لمجرد أنهم موجودون ، ولكن لعلنا بأن هؤلاء الآخرين قادرين على تقييم أدائنا والحكم عليه ، ومن ثم سنتوتر خوفا من أن يكون حكمهم على أدائنا أنه ليس بجيد .

وعليه يمكن القول بأن لوجود الآخرين في حياة الفرد دور كبير في زيادة الإنتاج بالنسبة للعمال الذين تتوفر لديهم الرغبة في العمل ضمن جماعة ، فسلوكه مرتبط بما ستقدمه له من انتقادات سواء كانت إيجابية أم سلبية ، وعليه فإن العامل سيتوتر في هذه الحالة ويزيد خوفه من أن يكون حكمهم على أدائه بأنه ليس جيد ويطلق على هذا التفسير اسم الاستيعاب التقييمي .

كما يوجد هناك تفسير آخر يعرف باسم نموذج الانتباه - الصراع - يزعم أصحابه بأن وجود الآخرين يخلق نوعا من الصراع داخلنا أي بين الالتفاتة إلى أولئك الآخرين أو الالتفاتة إلى المهام التي نؤديها ، وهذا الصراع يؤدي بالعامل إلى تشتت انتباهه ، وبالتالي التصرف بتصرفات غير مسؤولة الأمر الذي سيؤثر على سيرورة العمل ، يوجد من المبحوثين من لا يحبذ العمل الجماعي ، بمعنى لا يريد من يقف على رأسه وهو يدير الآلة ، لأن ذلك سيؤثر على أدائه بشكل سلبي ، أي أنه لا يؤدي ما هو مطلوب منه ، ولا يقوم بعمله بشكل جيد ، ويرجع ذلك إلى إحساسه بوجود قيود تمنعه من تحريك الآلة فالعامل في هذه الحالة لا ينفي دور الجماعة أو العمل ضمن فريق ، وإنما يحاول إيصال فكرة عدم وقوف المسؤول مهما كانت صفته ومراقبة أدائه .

حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم(7)¹ حول هذه المسألة قائلاً :

" لوكان يوقف على راسي **responsable** وأنا نخدم ، نحس باللي راني مقيد ، الخدمة تتخلط ، ما نعرفش شا ندير ، **malgré** أنا خدام بزاف ، بصح نقولك علاش نخسر الخدمة لخاطرش المسائل مين يأتوا عندنا تحسب رئيس الجمهورية أتى يسخط و يسب وهو ما عارف والو شا راه يدور في **les ateliers** (الورشات)، هنا نحب نضربه ، ولد البارح واللا الخاين يجي ويسب الخدام "

¹ - أنظر جدول المقابلات

إذن ففي هذه الحالة نجد أن لعاملي الخوف و الكره ، دور أساسي في عدم إرادة بعض العمال العمل وهم مراقبين ، خاصة من قبل المسؤولين على اختلاف مناصبهم ، في حين توجد رغبة واضحة بالعمل ضمن جماعة يمكن لها أن تكون السند، للعامل في جميع الحالات .

مثلما صرح معظم المبحوثين " أحنا مع بعضينا ظالمين و اللامظلومين بصح أحنا في كثير من الأحيان مظلومين ، أخذوا حقوقنا أمام عيوننا ربي وكيلهم " .

هنا يمكن استنتاج أن المسؤولين داخل هذه المؤسسة لهم دور أساسي و بارز في التأثير على تصرفات العمال المنفذين من خلال التعامل معهم سواء في إطار العمل أو خارجه هذا التعامل الذي يعتبر أساس الاتصال بين من هم في أعلى هرم السلطة وبين من يليهم فيه، خاصة أولئك الذين يقومون بتنفيذ العمل داخل الورش، بمعنى أن المسؤول يلعب دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعامل أو خفضها، فالمعاملة الحسنة على حد تعبير معظم المبحوثين تجعلهم يحسون بقيمتهم وبوجودهم ككيان له أهميته داخل المؤسسة، في حين أنهم (عمال التنفيذ المبحوثين) يؤكدون وجود العكس مسؤولين غير مبالين لا يهتمهم العامل ولا مصلحة المؤسسة، وإنما تهمهم مصلحتهم بالدرجة الأولى .

الأمر الذي يعكس درجة الخوف التي لاحظناها في وجوه بعض المبحوثين عبروا عنها بإشارات و حركات ، تلخص معنى الرهبة من سماع المسؤولين ما يتحدثون به لنا ، و الشتائم كالسراق ، أولاد الحرام ، المرتشيين ، إلى غير ذلك من الشتائم ،في إشارة إلى سيادة جو من التوتر والشك في كل شيء بالرغم من حديثهم في محطات مختلفة من هذه الدراسة عن المؤسسة وما حدث فيها بإجراء مقارنات بين فترات زمنية مختلفة، مما يؤكد أن سلوك العامل أصبح سلوك غير متوقع وغير متحكم فيه نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه.

II-3- استراتيجيات تحقيق التفاعل ما بين جماعات العمل داخل المؤسسة

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية ، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً ، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة ، فالأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم ، مما يجعل الاختلافات والنزاعات بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي.

كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره) ، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد والجماعات على حد سواء.

فالتعاون بين الأفراد تصاحبه وتلازمه مظاهر سلوكية إيجابية تجاه الجماعات الأخرى مثل الثقة واحترام وجهة نظرها ، وتقدير عملها وجهدها ، والانفتاح وإرسال المعلومات لها واستقبالها منها ، كما أن الصراع بين أي جماعتين تصاحبه مظاهر سلوكية سلبية من قبل كل جماعة اتجاه الأخرى مثل عدم الثقة ، والتقليل من أهمية العمل الذي تقوم به واختلاق معلومات غير صحيحة عنها.

من خلال ما تقدم سنباحول معرفة ما إذا كانت جماعات العمل داخل مؤسسة مجتمع البحث تخدم بعضها البعض ، بمعنى معرفة التصرف والسلوك المفرز من قبل هذه الجماعات ، ومدى تحقيق التفاعل فيما بينها ، قصد خلق فرص لزيادة التعاون وتقليص النزاع ما بين هذه الجماعات.

فالسلك ما بين هذه الجماعات هو ذلك التفاعل بين مجموعتين أو أكثر سواء كانت تلك الجماعات تنتمي إلى وحدات رئيسية متماثلة أو مختلفة ، ففي معظم الأحيان ، فإن اهتمام الإداري ينصب على أن التفاعل والأداء لتلك الجماعات يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه يمكن التطرق للعوامل التي تؤثر على الأداء بين الجماعات وصراع النفوذ بينها فيمايلي¹:

¹- محمد كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 193

أ- **حتمية المهمة:** إن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التي تكلف بها تكون لها حظوظا كثيرة في أداء مهامها على مستوى أعلى من الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في معلوماتها. فحتمية المهمة تعود إلى الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها ومتطلباتها وطرق أدائها وقياسها من ناحية ووضوح ظروف العمل من ناحية أخرى.

ب- **أهداف الجماعة:** لا شك أن كل جماعة لها أهدافها الخاصة، فأهداف إدارة التسويق التي تتمثل في زيادة المبيعات تختلف عن أهداف إدارة الإنتاج التي تتمثل في خفض الوحدة المنتجة، ولذلك فقد تتفق أهداف الجماعات أحيانا أخرى.

ج- **الاعتمادية:** وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يتم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب في الأداء.

اذن فأهمية التعاون أو النزاع بين الجماعات تتوقف على مدى ونوعية الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والجماعات المعنية في المنظمة ، فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة عالية ومتبادلة ، كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات ، والعكس صحيح أيضا ، "فالجماعات الفعالة توفر للتنظيم عدة مزايا إن تم استغلالها بشكل جيد من قبل المسؤولين واعتبارها أداة للبناء"¹، ولكن بالعودة إلى مجتمع البحث وحسب ملاحظتنا المباشرة لسيرورة العمل في مختلف أقسام مؤسسة TPL- فرع تريفلور وهران- وجدنا هناك غموض أو إنعدام وضوح العلاقة بين جماعات العمل المختلفة ، حيث لا يوجد ترابط وتكامل بين ما تؤديه مختلف الورش معنى كل ورشة مكلفة بإنتاج معين لا يكمل إنتاج الورشة الثانية وحتى الأقسام الإدارية، صف إلى ذلك فإن علاقات العمال فيما بينهم داخل هذه الورشات والأقسام الإدارية شبه منعدمة ، إلا في حالات قليلة كاتصال العامل بالإدارة لتسوية بعض المسائل المتعلقة به شخصيا، أو محاولة الإدارة معرفة ما يجري داخل ورشات الإنتاج عن طريق عمال مخبرين لنقل الأخبار لها.

¹ - Schermerhorn ,John ,Hunt ,James. G, Comportement Humain et organisation, Deuxième édition, Village Mondiale, Paris, 2002, pp216-219

يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم(15)¹ :

"شوفي أحنا في الخدمة واللىنا كالغرباء على بعضينا ، واحد ما يعرف واحد ،نجوا (نأتي) نخدموا باللي كان ، لخاطرش هذي الشركة ما بقاتش كيما بكري وين (أين) كان الواحد يعرف كل شي ، بالرغم من أننا كنا خدامة بزاف ، كنا نشكلوا جمهورية ليبيا، كنا متفاهمين الواحد منا يعرف شا(ماذا) عند الآخر بصح ضروك واللىنا كالهيكل مثل ما حدث للآلات والورشات تخلط كل شي أصبح الواحد ما يعرفش وينت يطرده"

ويضيف قائلاً:

"لقد أصبحنا مهمشين ما تربطنا أي علاقة مع بعضينا، ما نقصدش احنا اللي نخدموا مع بعضينا في نفس الورشة ، راني على الخدمة في الورشات الأخرى ، ما تشوفوش بعضينا وحتى واحد مايكون في حاجة الآخر ،وأصبحنا متوقعين على رواحنا ما نعرفوش ما يحدث في الإدارة واللا في الورشات الأخرى ماكانش تعاون بيناتنا لوكان خلونا نخدموا مع بعضينا ، ويعرفونا بما يحدث داخل الشركة ، نحلفلك لوكان الخسارة ما لحقتش (لم تلحق) بالوزين usine"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ أن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها ، الذي يقتضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وأنشطة هذه الجماعات، وحسب د. حريم حسين²، يمكن خلق جو من التعاون والحد من النزاع بين جماعات العمل سواء الرسمية المتمثلة في الورشات والأقسام الإدارية ، وغير الرسمية المتمثلة في جماعات العمال المنظمين لجماعات صداقة ، عن طريق تحقيق بعض العوامل المساعدة على إيجاد هذا التعاون والتي يمكن ذكرها حسب نفس الدكتور فيمايلي:

1-تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات أي كلما أدركت الجماعات وقبلت أهدافا مشتركة ازداد احتمال تعاونها. 2- الجماعات التي تواجه خطرا أو تهديدا مشتركا يزداد احتمال تعاونها بمعنى أنه كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات ازداد احتمال تعاونها.

¹ - انظر جدول المقابلات

² - د. حريم حسين، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص18

3-التقارب المكاني بين الجماعات يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد مما يسهل التعاون ويقلل النزاع.4-إستخدام فرق العمل المشتركة (تتكون من ممثلين من الجماعات المختلفة) ، لبحث مهام وقضايا مشتركة أي يمكن تعيين منسقين ليكونوا حلقة وصل بين جماعتين أو أكثر تتركز أعمالهم في تنسيق جهود الجماعات المختلفة والمساعدة في انسياب المعلومات ، وإبقاء كل جماعة على علم بأنشطة الوحدة الأخرى.

بالرغم من التعددية في الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من خلال الجماعات ، إلا أنه يمكن تلخيصها فيمايلي:

أ- القوانين والإجراءات: وهي الأنشطة التي يجب القيام بها والسلوك الذي يجب أن يتم بين الجماعات لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة، فتحديد الأهداف والأنشطة الواجب استخدامها والإجراءات التي يجب إتباعها تؤدي إلى تحسين الأداء التفاعلي للجماعات.

ب- استخدام السلطة الرتبوية كوسيلة لحل الخلافات بين الجماعات.

ج- التخطيط: من أساليب التوصل إلى أداء جيد من خلال تفاعل الجماعات مع بعضها ، تحديد الدور والمسؤولية لكل الجماعات مسبقا.

د- الوساطة: عندما تصبح العلاقة بين جماعتين أو أكثر كبيرة ومعقدة، عندها تصبح مهمة الوساطة ضرورية من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين المجموعات، وحل المشاكل قبل تعقدتها.

قد يكون استخدام القوانين والتعليمات والسلطة والتخطيط والوساطة مفيدا في تحسين الأداء التفاعلي للجماعات ، إلا أن هذه الأساليب لا تجعل الجماعات متساوية ، وذلك بسبب اختلافها في عاملين رئيسيين هما القدرة على التأثير والاعتمادية ، ولا شك أن قوة الجماعة تأتي من قدرتها أولا على امتصاص عدم التأكد الذي يواجه الجماعات الأخرى مما يعطيها قوة عليها، ثانيا قدرتها على استبدال المدخلات التي تأخذها من جماعات معينة بمدخلات من مصادر أخرى، لذلك فإن قدرة الجماعة على امتلاك الأهمية التكاملية (مقدار حاجة الجماعات الأخرى لها) هي التي تقرر مدى أهمية الجماعة تجاه الآخرين.

خاتمة :

إن اجتماعية الإنسان وعدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع تعتبر فطرة في الإنسان تؤدي إلى دخوله في جماعات ، يعيش بينها طوال فترة حياته ، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية ، فالجماعات بدون استثناء تتطلب من أعضائها الامتثال من أجل ضمان بقائها وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها ، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمتثل لها ، بهذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وجهوده وإنتاجيته في العمل.

هذا ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها ، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر ، وهناك عوامل عديدة تؤثر في درجة وقوة هذا التأثير ، بعضها يتعلق بالجماعة والبعض الآخر يتعلق بالفرد ومن أهم هذه العوامل مايلي :

تماسك الجماعة ومدى أهميتها بالنسبة للفرد، ومدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكيد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه. لذلك فإن أهم مرتكزات التنظيم غير الرسمي (الجماعات) اعتماده على التفاعل التلقائي والدوام النسبي للعلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل إطار الجماعات الرسمية، وبهذا يكون السلوك الإنساني غير الرسمي هو ذلك الجانب من العلاقات الاجتماعية الذي يتمثل في العامل الذي يتناول طعامه مع الآخرين ويلعب معهم الورق وزهرة النرد (الدومينو) أو يتفق معهم على تقليل معدلات الإنتاج .

إلا أن ما يهمنا في هذا الصدد ليس تجريد السلوك العمالي من كل العوامل المرتبطة به ، بل أن التنظيم غير الرسمي الذي نقصده يتمثل بالخصوص في معظم أوجه النشاطات الاجتماعية ومن تأثير كل منها الجوانب الفنية ، والفنية الاجتماعية مضافا إليها السلوك الإنساني (العمالي) غير الرسمي ، فتفاعل جميع هذه العناصر يبلور التنظيم غير الرسمي ويدعم وجوده ، في هذا المجال سنحاول أن نقلي بعض

الضوء على النتائج المستخلصة من هذا الفصل فيما يتعلق بتأثير الجماعة على تصرفات وسلوك أعضائها فوجدنا أن نشوء هذه الجماعات وتكونها ومدى تأثيرها في الأعضاء المنظمين إليها يتمثل في القرب المكاني ، تشابه العمل الذي يقوم به هؤلاء الأعضاء ، الأقدمية في العمل والسن ، وسوف نقوم بتلخيص كل نتيجة فيمايلي :

1-القرب المكاني: يعتبر قرب العمال من بعضهم البعض في نفس ورشة الإنتاج أحد أهم عوامل تكوين الجماعة ، حيث يساعد هذا العامل (القرب المكاني) على التقاء العمال في مكان واحد ، ويدعم الاتصال بينهم ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم ، لذلك فالعمال يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ، بحكم التقارب الفيزيقي بينهم المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل ، وذلك ما لمسناه بشكل كبير في مجتمع البحث ، حيث يشكل العمال مع بعضهم البعض جماعة تتكون من عاملين إلى أربعة عمال متفوقون على أداء العمل وتغطية أخطاء بعضهم البعض كالغياب ، تسبب أحدهم في عطل الآلة ، بينما لا يوجد أي اتصال أثناء العمل بين العمال في مختلف ورشات الإنتاج.

2- تشابه العمل: يؤدي تشابه العمل الذي يقوم به العمال وتمائله إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية ، فالعمال الذين يشتركون في أعمال متشابهة وظروف عمل واحدة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات العليا (الإدارة) أو الأعمال الأخرى.

3- السن والأقدمية في العمل : إن العمال الكبار ذوي الأقدمية يدخلون في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية ، ذلك أن ثقافة وتقاليد هؤلاء العمال تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة العمال الشباب ، وهذا ما بينته الدراسة التي تنوعت فيما يخص المبحوثين حيث لم تقتصر على العمال ذوي الأقدمية أو الشباب بل ربطت بينهما ، حيث أكد معظم المبحوثين ذوي الأقدمية أنهم متفقيين مع بعضهم البعض لأن الشباب لم يعودوا مثل السابق يسمعون من الكبار ويأخذون عنهم تجربة المهنة بل يدخلون إلى المؤسسة كأنهم يعرفون كل شيء في حين يرفض العمال الشباب تصلب آراء من يسبقونهم تجربة بتعبيرهم "ماراهمش يعلمونا راهم يأمرونا"؛ لذلك فقد يقع الصراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير

الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في العمل، فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.

كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الاقتصادية العمومية؛ بالإضافة أيضا وجدنا أن أغلبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون إليها قبل اتخاذهم لأي قرار هام ، مما يشير إلى أن هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية ، يرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم ، وأنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه العالمان ميللر **D.C.MILLER** و فورم **W.H.FORM** من حيث أن "العمل نشاط جمعي ، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد"¹. ومن النتائج المهمة الأخرى التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة هي التزام أفراد جماعات العمل غير الرسمية بمعايير الجماعة حتى لو أدى ذلك إلى تقييد حجم الإنتاج وعدم الحصول على مكافآت ، وذلك تقاديا لتعرض الجماعة إلى نتائج غير مرغوب فيها والدلالة الواضحة لهذا الاتجاه هو أن جماعة العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي إلى جانب تأثيرها الإيجابي على سلوك العاملين ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرابع الذي مؤداه كلما انظم الفرد العامل إلى جماعة عمل معينة بتبنيه قيمها واتجاهاتها ومبادئها كلما أثر ذلك على سلوكه وتصرفاته داخل المؤسسة.

¹ - د. طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص218

مقدمة:

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر 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 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 منتسبها خصوصا وأن مشكلات البطالة والفقر والجهل والامية كانت متفشية بينهم ، كما كانت هناك فجوة اقتصادية وثقافية كبيرة بين الطبقة العاملة التي تشتغل في المصانع لقاء أجور محددة والطبقة الرأسمالية التي تسيطر على وسائل الإنتاج وتقرر مصير ومستقبل العمال وتستغلهم وتتعسف ضدهم ضمانا لمصالحها وأهدافها القريبة والبعيدة، إضافة إلى ساعات العمل الطويلة التي كانت مفروضة على العمال وقيام أرباب العمل بتشغيل النساء والأطفال في المناجم والمصانع لقاء أجور زهيدة ،وتدهور ظروف العمل وعدم توفر أبسط الشروط الصحية في أجواء العمل التي كان يعيشها العمال، إضافة إلى عدم اكتساب الثقافة والتربية وتجريدهم من الحقوق السياسية والقانونية التي كان يتمتع بها البرجوازيون والرأسماليون في أوروبا آنذاك.

لهذه الظروف السيئة التي عاشها العمال كان لابد لهم من تكوين منظمات مهنية تدافع عن حقوقهم وتزيل المظالم الطبقيّة والمادية والاجتماعية والنفسية التي كانوا يعانون منها، ومثل هذه المنظمات التي كونها العمال بعد الثورة الصناعية في أوروبا هي نقابات العمال التي نحن بصدد دراستها في هذا الفصل. وعليه "فإن النقابة العمالية هي هيئة دائمة من العمال تهدف إلى حمايتهم وتحسين ظروف عملهم بقصد تطور حياتهم الاجتماعية"¹، فالتنظيم الجماعي العمالي يمنح النضال سمة شرعية وقانونية، ذلك لأن القوانين والأنظمة إنما هي تعبير جماعي عن الواقع الاجتماعي الذي تظهر فيه، وهي تحاول من خلال ذلك خلق العلاقات الجديدة والأحوال الاجتماعية والاقتصادية العادلة.

¹مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2005،ص 138

كما أن التنظيم النقابي العمالي يستطيع بما يمنحه العمال من مركزية ديمقراطية وبما له من إمكانيات أن يخلق لدى الطبقة العاملة سلوكا واعيا بحيث تكون مواقفها موحدة الاتجاه ومبنية على أساس وجودها القومي والطبقي، بينما يؤدي انعدام التنظيم إلى توزيع مواقعها واتجاهاتها وفسح المجال لمستغليها وأعدائها للمساومة على حقوقها الطبقية والقومية، غير أن المحاولات التجريبية التي يمارسها أعداء الطبقة العاملة في خلق تنظيمات نقابية مصطنعة أو تنظيمات عديدة تتضارب فيما بينها، إنما يراد بها إظهار الطبقة العاملة بمظهر سلوكي سيئ والحكم على تصرفاتها بالتخلف والجهل.

لذا فإن تأكيد الطبقة العاملة على وحدة تنظيمها النقابي إنما يرسخ المظهر السلوكي الواعي الذي تعبر عنه مواقفها الواقعية والتاريخية، بهذا "أصبحت النقابة ضرورة للعامل كمنظمة يدافع بها عن حقوقه ، ويحقق بها مطالبه الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تنظم النقابة بالمسائل التي تنشأ عن عقد العمل كالأجر وساعات العمل وشؤون الاستخدام... كذلك تعطي للعامل مكانة مرتفعة إذ تمكنه من الاتصال بالإدارة العليا عن الطريق الرسمي"¹.

¹-حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، مصر، 2005، ص107

I- العمل النقابي داخل المؤسسة:

سنحاول في هذا الفصل إبراز دور ومكانة النقابة بالنسبة للعمال ومدى تأثيرها في سلوكهم وتصرفهم في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية للمجتمع، بمعنى التساؤل عن دور النقابة في اقتصاد السوق، ماهو دورها وماهي انشغالاتها؟ وكيف يتبلور ذلك في حالة الجزائر بالأخص؟

إن الدور الأساسي للنقابة حسب عنصر عياشي¹ يتحدد بكونها توفر الإطار الرسمي والمنظم لمقاومة العمال لأصحاب العمل (رأس المال)، وتسعى النقابة إلى تعميم تلك المقاومة وتأطيرها باستمرار، إضافة إلى كونها تمثل الأداة المفضلة للمفاوضة الجماعية التي يقوم بها العمال مع هياكل وهيئات أصحاب العمل، وأجهزة الدولة التي تعتبر طرفا أساسيا في علاقة العمل القائمة على التعاقد الحر بين قوة العمل ورأس المال، يتجسد دور النقابة في الواقع على مستويين:

الأول: يخص مكان العمل، حيث تهدف التنظيمات النقابية إلى ترسيخ حد معين من الانضباط والتضامن بين العمال، العمل الذي يساعد على تقليص هشاشة وضعف موقف العمال التفاوضي كأفراد، وتقوية دورهم وموقعهم كمجموعة خلال المفاوضة المستمرة التي تجري يوميا حول مسائل حيوية مثل حق التصرف، الرقابة، والسيطرة الممارسة عليهم من قبل هياكل وأجهزة الضبط والمراقبة بمختلف أنواعها.

الثاني: الذي يتجسد فيه دور النقابة فيتعلق بالقرارات التي تتخذ على أعلى مستوى بمشاركة الإدارة العليا للمنشأة، وتنظيمات أصحاب العمل، والأجهزة المختصة للدولة التي لها علاقة بعالم الشغل، في هذا المستوى تسعى النقابة إلى تمثيل المصالح المشتركة لأعضائها والدفاع عنها من خلال التأثير على السياسات المعتمدة والقرارات المتخذة.

لذلك فإن النقابة تشكل الصيغة المؤسساتية لتلاقي المطالب المتناقضة بما في ذلك مصالح الجماعات والفئات المختلفة من العمال، وأصحاب العمل، وأجهزة الدولة المعنية بعلاقات العمل، لعل ذلك ما يفسر

¹ملاحظة: لقد تم الاعتماد على دراسة عنصر العياشي لدور النقابة في اقتصاد السوق في مؤلفه سوسيوولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر، لما وجدناه من أهمية دامة لتحليل هذا العنصر خاصة وأن سياسة البلاد قد توجهت إلى فتح باب السوق على مصرعيه بخصوصية المؤسسات وتشجيع الاستثمارات المختلفة.

الموقع الحساس الذي تحتله النقابات في اقتصاد السوق، وبالخصوص في المجتمعات الرأسمالية المتطورة باعتبارها مؤسسات للإدماج الاجتماعي، الأمر الذي يجعلها عرضة لضغوطات إيديولوجيا قوية ومتناقضة في آن واحد .

بما أن الجزائر تخضع في الوقت الراهن لميكانيزمات السوق العالمي الحرة لحد ما، فإنها تعمل أيضا على أقلمة مصالحها مع مصالح الشريحة العمالية باختلاف أعمالها ووظائفها، لكن ما نلاحظه الآن أنه بالرغم من التعددية الحزبية والانفتاح الديمقراطي للممارسة السياسية والحزبية، إلا أنه لا يزال الممثل الشرعي للعمال يقتصر على الاتحاد العام للعمال الجزائريين، بالرغم من وجود نقابات حرة ومستقلة إلا أنه لا يتم اعتبارها شرعية لأسباب تبقى لحد اليوم مجهولة وغير قابلة للنقاش إن عرفت، وهذا ما صعد من لهجة الإضرابات والاضطرابات التي مست جميع القطاعات باختلاف نشاطاتها، حيث أصبحت بالتعبير الصحفي مثل النار والتبن، لا يكاد ينطفئ فتيلها إلا و اشتعلت في منظمات أخرى عن طريق التهديد والوعيد بمقاطعة الإنتاج والتسيب واللامسؤولية فمهما كانت نتائج اقتصاد السوق ايجابية حسب المختصين، إلا أنها لا تخلوا من تلك السلبيات التي تولد الانفجار بين الحين و الآخر، خاصة بعد حصول ما يسمى بالثورات العربية على أنظمة الحكم، صرخة منهم(الشعوب) إلى تحسين ظروفهم المعيشية...وتغيير أنظمة التسيير التي وصفت أكثر من مرة بأنها متعفنة غير قابلة للاستهلاك مرة أخرى لا من قريب ولا من بعيد.

I-1- تطور العمل النقابي في الجزائر:

عرفت الحركة العمالية في الجزائر عدة تطورات أدت في مجملها إلى تكوين فكر نقابي نضالي وسياسي أدى إلى ترسيخ تقاليد نضالية ساهمت في الحفاظ على استقرار المجتمع والدولة على اختلاف مراحل تشكلها.

إن استرجاع التاريخ النضالي للحركة العمالية الجزائرية يساعد أي باحث في هذا المجال على فهم الصيرورة التاريخية والنضالية للمسيرة النقابية في العالم، وبالنسبة للجزائر فإن ذلك يرجع إلى الحالة التي كانت عليها الجزائر قبل الاستقلال، فقد ورثت بعده وضعاً اقتصادياً واجتماعياً كارثياً، كنتيجة منطقية للاستعمار الاستيطاني الطويل وسنوات الحرب المدمرة، فقد أنتجت الحالة الاستعمارية الاستيطانية الطويلة في الجزائر -132 سنة- مجتمعا جديدا من سماته الأساسية الفقر والحرمان الاقتصادي والثقافي اللذان مسا غالبية أعضائه، بعد عمليات نزع الملكية العنيف والواسع الذي تعرضت له الكثير من القوى الاجتماعية الريفية على وجه التحديد، وهو ما أنتج حالة التهميش "البعض تكلم عن عملية تشريد clochardisation واسعة مست الريف والمدينة، الحرمان الثقافي من منابع العلم والمعرفة كانت من السمات الأساسية الأخرى لهذا المجتمع الجزائري الذي أنتجته الظاهرة الاستعمارية الاستيطانية"¹، فساد الجهل كقاعدة عامة بين مختلف شرائحه الاجتماعية، مجتمع كولونيالي لم تشذ عن خصائصه الكبرى هذه إلا بعض الفئات القليلة المرتبطة عضويا بالظاهرة الاستعمارية التي استغلت مواقعها داخلها لتحسين وضعيتها الاقتصادية -الاجتماعية بواسطة الاستحواذ بمختلف الأشكال على ملكيات زراعية كبيرة ومتوسطة، الاستفادة من المدرسة الكولونيالية كان من الاستراتيجيات المفضلة لهذه الفئات الوسيطة التي استطاعت أن تفرض أبنائها في الكثير من مواقع السلطة قبل وبعد الاستقلال ضامنة بذلك الكثير من شروط إعادة الإنتاج.

¹-انظر في هذا الصدد الدراسات التاريخية للمؤرخ الفرنسي شارل روبر أجرون

هذه التجربة التاريخية الجماعية بمختلف مراحلها الكبرى " فترة الاستعمار، فترة الحركة الوطنية، الثورة"، أفرزت الكثير من الخصائص التي ميزت الثقافة السياسية الشعبية، كما عُممت النظرة المساواتية الراضية للتمايز الاجتماعي المستهجن من قبل هذه الثقافة السياسية الشعبية، بعض هذه القيم السائدة اجتماعيا سنجدها وراء الكثير من الحركات الاجتماعية الاحتجاجية بعد الاستقلال، قيم منحت محتوى اقتصادي-اجتماعي في الغالب بتشجيع نظام الاقتصاد الريعي نفسه، الذي ساد بعد الاستقلال، قيم ظهرت في ممارسات اجتماعية بنية أكثر ديمقراطية بين مختلف شرائح المجتمع، وفي لغة تعامل يومي أكثر مباشرة "فالخيارات السياسية والاقتصادية التي تمت بعد الاستقلال مثلها مثل التركة الاستعمارية الطويلة كان لهما الأثر الأكبر على نوعية وحجم التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تمت بعد الاستقلال"¹؛ فقد كان خيار الاشتراكية حسب عبد الناصر جابي² بخصوصياتها المعروفة، على غرار الكثير من دول العالم الثالث في تلك الفترة، وسيطرة الدولة اقتصاديا، والأحادية السياسية من السمات التي أثرت على خصائص التركيبة الاجتماعية والتحويلات التي عاشتها فيما بعد الجزائر.

فقد قامت الدولة الجزائرية بسلسلة من التأميمات للمصالح الاقتصادية الفرنسية والغربية في الكثير من القطاعات مباشرة بعد الاستقلال، ليس في القطاع الصناعي فقط، بل في الميدان الزراعي كذلك، فأمتت الأراضي الواسعة التي كان يملكها المستعمرون، وفي نفس الوقت الذي انطلقت فيه عمليات استثمار واسعة اعتمادا على مداخل النفط والغاز فيما بعد لخلق قاعدة صناعية جسدتها مشاريع التنمية والمخططات المختلفة التي استغرقت طول فترة ما بعد الاستقلال ولغاية الثمانينات.

سمحت عمليات الاستثمار الواسعة والسريعة هذه بخلق قاعدة اقتصادية ونواة عمالية في القطاع العام المملوك للدولة، بالإضافة إلى تلك المتواجدة في القطاع الخاص، الذي لم يتوقف عن النمو خلال هذه الفترة، حتى ولو كان بوتائر أقل من تلك المسجلة في القطاع العام .

¹ - من المؤلفات الكلاسيكية حول هذه الفترة يمكن الرجوع إلى: عبد اللطيف بن أشنهو، تكوين التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981

² - جابي عبد الناصر، الجزائر من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 2001

أما فيما يخص التحولات التي تمت في القطاع الزراعي تحت تسمية الثورة الزراعية ابتداء من بداية السبعينيات وقبلها من خلال تجربة التسيير الذاتي-الستينيات- اعتمدت على نفس المنطق الريعي السائد وطنيا وقواعده التسييرية الشعبوية، "فالمنطق الريعي التوزيعي الذي اعتمده نموذج التنمية المعتمد على الدولة كفاعل مركزي بل أحادي ، ليس في الميدان الاقتصادي فقط، بل حتى في الميادين الأخرى السياسية والثقافية، عرف بروز الكثير من الشروخ ابتداء من النصف الثاني من السبعينيات، عبرت عن نفسها من خلال حركات احتجاج عمالية واسعة"¹، "فقد ظهرت للسطح الكثير من تناقضات النموذج العام، ليس على المستوى الاقتصادي والاجتماعي فقط-ندرة المواد الاستهلاكية من كل نوع-حتى تلك الأشد ضرورة، استفحال أزمات السكن والنقل في المدن الكبرى خاصة-بروز ظاهرة البطالة- بل حتى على المستوى السياسي والثقافي طرحت مسألة التعريب بكل تداعياتها الثقافية والسياسية"².

استنادا لما سبق فإن الحركة النقابية الجزائرية هي حركة ناتجة عن صراع بين إيديولوجيات متفاوتة الانتشار في الأوساط الشعبية، فإذا كانت الحركة الشيوعية هي السباقة لتشكيل النواة الأولى للحركة العمالية الجزائرية، فإنها لم تستطع أن تواكب التطورات السياسية الحادثة نتيجة تمسكها بالناحية المطالبة، وارتباطها التام أو المطلق بالحركة الشيوعية الفرنسية التي لم تكن صريحة وواضحة فيما يخص المطالب السياسية، هذا الارتباط ساهم في إقصاء طاقات نضالية كان يمكن الاستفادة منها سواء في النضال السياسي أو المطليبي، كما كان وضع الحركة الشيوعية في مواجهة مباشرة مع الحركة الوطنية التي أعطت الأولوية للسياسي على المطليبي، وبالتالي جعلت من تشكيل نقابة جزائرية مطلباً ثانوياً وليس رئيسياً.

ضف إلى ذلك فإن الحركة النقابية الجزائرية هي حركة عمالية المنشأ والتأطير، زراعية الانخراط والتجنيد على أساس اليد العاملة الجزائرية هي يد عاملة زراعية وموسمية في أساسها، وأن البذرة الأولى

¹- انظر: عبد الناصر جابي ، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيو-سياسية للإضرابات العمالية ، دار الحكمة، الجزائر، 1994

²-يمكن العودة إلى المؤلف الجماعي حول المسألة اللغوية وعلاقتها بسوق العمل

Benguerna.M et Kadria, Mondialisation et enjeux linguistiques : quelles langues pour le marche du travail en Algérie, Ed CREAD ,2001

لتكون وعي نضالي عمالي بدأ مع الهجرة إلى فرنسا والعمل بمصانعها، الأمر الذي يسمح بالقول أن النضال العمالي في الجزائر لم يكن بناء على تجربة ذاتية، إنما مبنيا على عملية المقارنة مع الأوضاع السائدة في الوطن الأم في ذلك الوقت.

كان يهدف تشكيل وتنظيم أول نقابة جزائرية إلى تدعيم النضال السياسي وتجنيد العمال في سبيل الوقوف في وجه الاستعمار، وبالتالي فإن العمل أو النضال المطلبي كان مؤجلا لما بعد الاستقلال، وهو الأمر الذي أعطى الأسبقية للسياسي في كل وضع جابته وتواجهه النقابة الجزائرية إلى يومنا هذا، بعد الاستقلال بقيت الحركة العمالية الجزائرية ممثلة في الاتحاد العام للعمال الجزائريين تحت وطأة السياسي، حيث تم انخراطها في العمل التنموي، حيث اعتبرت من بين المنظمات الجماهيرية التي تسعى إلى تجنيد اليد العاملة في سبيل القيام بمهامهم التنموية والملاحظ هنا أنه تم محاصرتها ومحاولة الحد من دورها وتقليصه إلى أقصى الحدود ، الأمر الذي أدى إلى انحصار دورها ولعل دورها أهم الخطط المعدة لضربها هي تدعيم بعض أساليب التسيير كالتسيير الذاتي، إضافة إلى لجان المشاركة في المؤسسات وسياسة التخطيط الفوقي ومركزية التسيير الإداري.

كما كان للتدخل السياسي أثره في الحد من فعالية النقابات مثل ضرورة الانخراط في جبهة التحرير الوطني حتى تتمكن من الترشح لأي منصب مهما كان نوعه، كل هذه الإجراءات أدت إلى بروز ما يعرف بأزمة الثقة بين العامل والنقابة من جهة وبين النقابة والدولة من جهة ثانية، فالأزمة الأولى كان من نتائجها قيام إضرابات عمالية غير مؤطرة وعشوائية خاصة في فترة الثمانينات، أما الأزمة الثانية فتتعلق بانتهاج الدولة سياسة الانفتاح غير المبرمج الأمر الذي سيؤدي إلى حلول إضرابات اجتماعية سعت النقابة دائما لأن تكون بعيدة ، الأمر الذي سيهدد السلم والأمن الاجتماعيين، فالجديد هذه المرة، لم يكن فقط في المطالب التي استمرت في غالبيتها داخل الطرح الاقتصادي، بل في حصول هذه الإضرابات والحركات الاحتجاجية داخل القطاع العام في حد ذاته باعتباره قطاع دولة، فقد طرح هذا التمركز للحركات

الاحتجاجية في القطاع العام، مسألة سياسية من الدرجة الأولى، نتيجة خصائص وصفات رب العمل نفسه، الدولة الوطنية بكل خصوصياتها السياسية.

فالمركز العمالي الكبير، التحاق الموظفين برحاب المطالبة¹، التمهيد بين السياسي والاقتصادي في ظل التجربة الجزائرية، كلها عوامل جعلت هذه الاحتجاجات رغم استمرارية طرحها الاقتصادي في الغالب، تخرج إلى مجالات سياسية أوسع، فرغم القطيعة التي سادت في الغالب داخل هذه التجربة بين الفاعل النقابي المنظم والفاعل العمالي الجماعي، جعل الحركات الاحتجاجية حبيسة مكان العمل، ولمن كانت هناك استثناءات تمثلت في بعض المحطات -قطاعات معينة، فترات زمنية رغم محدوديتها- عرفت نوع من اللقاء بين المستويين العمالي والنقابي، منحت أبعاد شمولية للفعل المطلي، فظهرت الإضرابات الوطنية الواسعة مست أكثر من مكان عمل في نفس الوقت ودامت أكثر، مثلما حصل في قطاع النقل بكل فروع، السكك الحديدية والموانئ، إضافة إلى تمركز اليد العاملة في هذه القطاعات الخدمية والصناعية كالحديد والصلب.

بعد سنة 1989 فتحت الجزائر أبوابها للتعددية السياسية وحرية التعبير فحدث الانفجار الذي أدى إلى ظهور تنظيمات جديدة، إلا أن الملاحظ أن الاتحاد بقي يحافظ على احتكاره للعمل والنضال النقابي، كما أن السياسي بقي مسيطرا على الأوضاع، حيث تم انخراطه في اللجنة الوطنية للدفاع عن الجمهورية، إضافة إلى مشاركته في ندوات الوفاق الوطني، في المقابل سعى جاهدا لتخفيف آثار الاتفاقات مع صندوق النقد الدولي وما نتج عنها من تسريح للعمال، في مقابل هذا تم بروز نقابات² في ميادين أخرى تتعلق بالتوظيف العمومي، وهو المجال الذي لم يستطع الاتحاد احتكاره رغم أنه لا يزال يؤثر باعتباره الشريك الاجتماعي الوحيد مقابل أرباب العمل، ولعل أبرز النقابات بعده هي نقابات التربية والتعليم العالي، تليها النقابة المستقلة للتوظيف العمومي (snapap)، وما يميز هذه النقابات التي تنعت بالمستقلة هو ابتعادها عن

¹-انظر ما جاء في العدد الخاص من مجلة نقد الجزائرية الذي خصص لأعمال الدكتور سعيد شبيخي حول الحركة العمالية خلال هذه الفترة

Mouvement social et modernité. Hommage a Saïd CHIKHI.naqd/Sarp 2001

²-للتعرف أكثر على الظاهرة النقابية في الجزائر أنظر إلى : عبد الناصر جابي، الجزائر من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره

النشاط السياسي وتركيزها على النواحي المطلوبة كما أنها في السنوات الأخيرة توجهت نحو المطالب النوعية كالحرية النقابية والتمثيل النقابي إضافة إلى المطالب الاقتصادية.

على هذا الأساس يمكننا القول أن الحركة النقابية في الجزائر اليوم يتنازعها تياران أساسيان تيار يبني نضاله على لغة الحوار والتشاور ممثلاً في الاتحاد العام للعمال الجزائريين يتخذ من رصيده التاريخي والنضالي حجة لتمثيل العمال والتكلم باسمهم ، إضافة إلى الاعتراف التام به من قبل الدولة كونه الشريك الاجتماعي الوحيد الممثل للعمال وهذا ما أكده وزير العمل والحماية الاجتماعية طيب لوح أثناء انعقاد المؤتمر التأسيسي للاتحاد شهر مارس 2008، حيث تحدى على الملأ أن تقدم النقابات المستقلة دليلاً واحداً يفند تمثيل الاتحاد للعمال أو يثبت تمثيلها هي، في مقابل هذا يوجد التيار الثاني الذي يجسد نظرة المواجهة والصراع، وهو إن نهج هذا الأسلوب فهو لعدم وجود اعتراف من قبل السلطات بتمثيله رغم ما أحدثه من حشد في صفوفه ونجاح الإضرابات التي نظمها رغم عدم الاعتراف بها من قبل السلطات نذكر على سبيل المثال لا الحصر النقابة المستقلة لأساتذة التعليم الثانوي والتقني، نقابة مستقلة عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، نقابة عمال التربية، النقابة الوطنية للشبه الطبي¹.

في خضم هذا الجدل التمثيلي تبقى النقابة الجزائرية تعاني من بعض النقائص سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتعلق الأمر بعدم قدرتها على كسب منتسبين جدد وهشاشة الانخراط، مما يقلل من فعاليتها الميدانية، كذلك عدم وجود لغة خطاب أو إيديولوجية واضحة المعالم تساهم في تفعيل الانخراط، حيث لوحظ أن نوعية المطالب هي العمل الرئيس في تجنيد العمال، مثلاً وجود مطلب الأجور على قائمة اللائحة المطلوبة كافي في رفع نسبة التجنيد في حين أن غيابه يقلل منها، أما على المستوى الخارجي فيتعلق الأمر بعدم وجود استثمارات مباشرة وناجعة تساهم في تفعيل العمل وبالتالي تسمح بتوسيع النشاطات النقابية، كذلك وجود النقابة في حالة مواجهة مباشرة مع

¹ - لمزيد من المعلومات حول نشاط النقابات المستقلة في الجزائر انظر ملف أعده سندس، النقابات المستقلة...راهن مبهم مرشح للاحتقان، عن جريدة "السلام اليوم" يومية وطنية شاملة، 15 ماي 2013 على الرابط الإلكتروني:

<http://essalamonline.com/ara/permalink/15599.html#ixzz2IFj45XT1>

الدولة في كل مرة تسعى فيها إلى تحقيق المطالب العمالية الأمر الذي يؤدي إلى تحول النضال عن مساره المطلبي ويصبح نضال سياسي لا يعود بالفائدة في غالب الأوقات على الناحية المطلبيية.

I-2 تأثير الحركة النقابية للاتحاد العام للعمال الجزائريين في تصرفات العمال:

إن تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين من قبل جبهة التحرير الوطني، كان من أجل إعطاء نفس جديد للثورة، وتدعيمها لصفوفها بواسطة جمع شمل الطبقة العاملة الجزائرية في تنظيم نقابي واحد، وأيضا لدفع هذه الشريحة الاجتماعية للمساهمة ليس فقط للدفاع عن مصالح العمال المادية والاجتماعية، وإنما في النضال السياسي والكفاح المسلح من أجل تحرير الجزائر "فكان ميلا للاتحاد في 24 فيفري 1956 تحت قيادة رمضاني محمد"¹، وقد كان من أهداف تأسيس الإتحاد تدويل المشكلة النقابية الجزائرية والتجنيد الفعال لكل عمال العالم من أجل تأييد قضية العمال الجزائريين المكافحين، ولتجسيد هذه الأهداف، انظم الاتحاد إلى الجامعة العالمية للنقابات الحرة، التي وجد فيها منبرا لتبليغ صوته إلى الرأي العام العالمي، وأسس فروع في كل من تونس والمغرب، وفرنسا وقد مكنته هذه الخطوات من القيام بنشاط كبير في المجال الدولي للتعريف بالحركة النقابية الجزائرية، ومشكلة الحرب في الجزائر ونتائجها الاجتماعية، وكسب تأييد عمال العالم لكفاح العمال الجزائريين والشعب الجزائري، وتوجهت هذه التحركات العالمية إلى تقديم مساعدات هامة للاجئين الجزائريين في كل من تونس والمغرب، والحصول على منح دراسية وإرسال عدد من العمال الجزائريين للتكوين والتخصص في مختلف المصالح الدولية.

لقد حاولت السلطات الاستعمارية الحد من نشاط وتحركات الاتحاد، من خلال عرقلة نشاطه وعدم السماح لقادتها بالخروج من الجزائر، والزج بهم في السجون الفرنسية وكان الأمين العام للإتحاد عيسات ادير من ضحايا هذه السياسة، وهكذا وبفضل هذا الاتحاد تمكنت جبهة التحرير الوطني من التشهير بجرائم الاستعمار الفرنسي في الجزائر في المحافل الدولية والتجمعات العمالية، وبالتالي العمل على كسب الرأي الدولي لصالح القضية الجزائرية.

¹ -Weiss François, *Doctrine et action syndical en Algérie* , CUJAS ,Paris,1970,p27

أما فيما يخص الدور النضالي للإتحاد فقد لعب دورا كبيرا ومميزا في تنظيم الطبقة العاملة الجزائرية ورص صفوفها لخدمة أهداف الثورة التحريرية، ازداد هذا الدور وتجذر بعد مؤتمر الصومام الذي خرج بتصور مستقبلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين والإتحاد العام للطلبة المسلمين الجزائريين والدور المنوط بهما في عملية النضال والتنمية.

لقد برز دور الطبقة العاملة الجزائرية في المهجر وبصفة خاصة في فرنسا، إذ ساهم العمال مساهمة فعالة وكبيرة في تدعيم الثورة من خلال الاشتراكات المالية التي كانوا يدفعونها لفروع فدرالية جبهة التحرير الوطني في مختلف المدن الفرنسية للثورة، وقد وصلت الاشتراكات إلى 30 فرنكا جديدا لكل عامل، مع الإشارة أن عدد المشتركين سنة 1961 كان 135.202 ألف عاملا مناضلا، وقد بلغ ما كان يجمعه العمال 500 مليون فرنك فرنسي، وفتح جبهة ثانية للنضال، وفي هذا الإطار تعرضت مدينة باريس والمدن الفرنسية الأخرى لعدة أعمال فدائية تخريبية، زيادة على تنظيم الإتحاد لعدد من الإضرابات في ربوع الوطن وخارجه في سنتي 1956/1957، فالإتحاد نفذ برامج وأهداف الإضرابات بكل دقة وإحكام وهذا يدل على الوعي والنضج السياسي الذي تتمتع به الطبقة العاملة في الجزائر، كما أكدت مشاركة الإتحاد في هذه الإضرابات للرأي العام، على وحدة الشعب الجزائري ومدى تعلقه وتمسكه بمبادئ جبهة التحرير الوطني الممثل الوحيد والشرعي للشعب الجزائري، وما يمكن أن نستنتجه من خلال العمل النقابي أثناء الوجود الإستعماري مايلي:

1-تأثر النقابة في الجزائر بالنقابات الفرنسية.

2-الاهتمام بمطالب الحركة الوطنية بدلا من الاهتمام بالمطالب العمالية.

3-العمل النقابي جاء متأخرا نظرا للظروف الاستعمارية.

أما فيما يخص مرحلة ما بعد الاستقلال فقد كانت السياسة التشريعية بالجزائر تستند إلى الأهداف الاشتراكية حيث نصت المادة 60 من دستور 1976 "حق الانخراط في نقابة معترف به لجميع العمال،

سواء على المستوى الجماعي أو الفردي¹، إلا أنها كانت تسيطر عليها الأحزاب الاشتراكية مقيدة بتحويل النقابة إلى جزء من هياكل الدولة والحزب، وفي هذا الإطار تعلق القوانين الاجتماعية من سنة 1962-1990 بإلزامية العامل لا غير، في حين تمثل الخطوط العريضة للتشريعات الجديدة في حرية الإضراب والحق في التنظيم والمفاوضات الجماعية، في سنة 1989 كان استفتاء 23 فبراير الذي كرس التعددية النقابية وكفل ضمان² :

1- ممارسة الحريات الأساسية وحقوق الإنسان و المواطن.

2- الدفاع الفردي أو الجماعي للحقوق الأساسية للإنسان والحريات الفردية والجماعية وحرية التعبير وتشكيل الجمعيات.

3- التعددية الحزبية.

4- حق ممارسة الإضراب في إطار القانون.

ومن ثم "جاء القانون المعدل والمتمم بالقانون 30/91 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بممارسة الحق النقابي مقرا للمبادئ الأساسية والدفاع عن مصالح المستخدمين المادية والمعنوية، وإعطائها الصفة التمثيلية للعمال بالتفاوض باسمهم إذا توفرت فيها شروط الاعتماد و مرور ستة أشهر على اعتمادها، لها 20 % على الأقل من مجموع العمال المنخرطين في تنظيمها النقابي، أما باقي التنظيمات الأخرى التي لا تتوفر على شرط من هذه الشروط خاصة التمثيل، فإن لها حق إبداء الرأي والملاحظة"³.

كما جاءت أحكام القانون المتعلق بعلاقات العمل لتنص على إنشاء لجنة المشاركة comité de participation في كل مؤسسة مبنية على كيفية تكوينها وصلاحياتها، إذ تتكون لجنة المشاركة بالمؤسسة من مجموع المندوبين عن المستخدمين، بمكان عمل متميز يحتوي على 20 عاملا على الأقل، يبدأ التمثيل

¹- دستور 1976 المادة 60، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصلحة الطباعة، المعهد التربوي الوطني، 1976

²- مجلة الجيش ، ماي 1999/عدد 430،ص26

³- القانون المعدل والمتمم 30/91 المؤرخ في 21/12/1991 المتعلق بممارسة الحق النقابي.

بمندوب واحد ليرتفع حسب عدد العمال بمكان العمل، وما يمكننا استخلاصه أن الحركة النقابية بعد الاستقلال تميزت بمرحلتين وهما¹:

أولاً: ما قبل الانفتاح السياسي والثانية: مرحلة ما بعد النضج

تميزت الأولى ب:

1- النقابة تحولت إلى جزء من هياكل الدولة والحزب.

2- النقابة أصبحت وسيلة لتجنيد العمال لصالح مشاريع الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

أما المرحلة الثانية فقد تم فتح الباب على مصراعيه لتأسيس النقابات والجمعيات وهذا ما يفسر العدد الهائل من النقابات على الساحة التي أفرزت حياة عملية داخل المؤسسة من نزاعات وخلافات جماعية أي النزاع الجماعي الذي يقوم بين العامل والمؤسسة بشأن ترتيب الحقوق.

هذا ما حاولنا الاستفسار عنه في مجتمع البحث عن مدى معرفة العمال بالدور الذي يقوم به الاتحاد العام للعمال الجزائريين في خدمة مصالح الطبقة الشغيلة بالجزائر، وهل مس هذا الدور طموحاتهم الشخصية من حيث رفع الأجور أو تحسين ظروف العمل إلى غير ذلك من الأمور المطلوبة التي يحاولون تحقيقها فوجدنا أن الأغلبية الكبيرة من المبحوثين عبرت عن امتعاضها واستيائها من هذا الاتحاد، كما اعتبروه لعبة في السلطة على حد تعبيرهم حيث صرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (1)² قائلاً:

"واش من اتحاد راكي تهدري عليه واللا راكي تهدري على عروسة القراقوز

(دمية) اللي راهم يلعبوا بيها كيما يحبوا"

ويضيف مبحوث آخر مقابلة رقم (5)³ قائلاً:

"UGTA(يضحك) ثم يقول يا أختي احنا رانا هنا غير باش نلقطوا خبيزة برك،

كيفاش بغيتي الاتحاد يخدم وهو أخينا سيدهم السعيد، أكثر من الرئيس بوتفليقة،

كرهنا وملينا منهم، ما بغاو يديرو والو يتكلم بالفرنسي تحسبه ساركوزي، ما

بقا والو نديروا فيه الثقة"

¹- مجلة الجيش، مرجع سابق، ص 25

²-انظر جدول المقابلات

³-انظر جدول المقابلات

كما يضيف مبحث آخر مقابلة رقم(3)¹ قائلا:

"SYNDICAT كانت بكري تخدم مصالح العمال لكن اليوم راهي تخدم مصالح الكبار كي تضرب على الزيادة في الأجور تسكت من جهة أخرى على الزيادة في الأسعار الله يرحم بوك هذي syndicat لوكان غير يدير بوتقلقة حاجة مليحة وينحيتها"

من خلال هذه التصريحات نلاحظ أن العمال يتابعون حقا ما يجري داخل مجتمعهم فهم يرون أن التمثيل النقابي لهم على مستوى السلطة لا يخدم مصالحهم بل يزيد في تخفيض مستواهم المعيشي، مشيرين إلى الرفض الحالي لبقاء الأوضاع على حالها بالنسبة للإتحاد كوجود بحكم قيادته، التي يرون أنها المسؤولة عن تردي المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي تسببت في إفلاسها من جهة بعدم إتباع سياسة رشيدة في تحقيق مطالب العمال من جهة أخرى والحفاظ على كيان ووجود وسمعة المؤسسة، الأمر الذي ساهم في غلق المؤسسات وتسريح عمالها مما انجر عنه بطالة خانقة بالنسبة لأرباب الأسر ذوي العائلات وهذا ما صرح به جميع المبحوثين قائلين في تصريح جماعي عن دور الإتحاد ومدى تأثيره على تصرفاتهم مايلي:

" من الذي لا يحب من يدافع عنه ويأتي له بحقه لكن عندما أفلست المؤسسة تم طرد العمال والباقيين فإنهم يعانون من خوف البطالة، ومن ظروف العمل السيئة فكيف تحبي نفسيتنا تبقى جيدة، سنجن حتى أحد منا لم يصبح يتحمل كلمة من الآخر ربي يأخذ فيهم الحق"

من خلال ما تقدم من تصريحات فإن العمل النقابي بالجزائر لا يزال يعاني من عدة نقائص على مستوى تحقيق المطالب والعمل على إطفاء الغليان الاجتماعي، إلا أنه وبعد الانفتاح السياسي والتعددية التي أصبحت ترفع من خلالها الرهانات والتحديات في المعترك السياسي والاقتصادي والاجتماعي يبقى نسبيا، وقد يكون في كثير من الأحيان أمرا سلبيا نتيجة أن أغلب الأحزاب الموجودة في الساحة السياسية حاليا بالجزائر إنما هي امتداد للنظام القائم ، الأمر الذي يؤثر سلبيا على فعالية النقابة ودورها المنتظر.

¹-انظر جدول المقابلات

II- دور النقابة بالنسبة للعمال:

تعتبر النقابة العمالية تنظيم اجتماعي اختياري ينظم إليه العمال طواعية بغية توحيد صفوفهم وتعبئة قوتهم من خلال العمل الجماعي لمقاومة عمليات استغلالهم، كما يهدف إلى محاولة تحسين الأوضاع الاقتصادية للعمال فهي أيضا "مذهب يدعو إلى إحلال سيطرة العمال المنظمين في المنظمين في النقابات محل سيطرة الرأسماليين بحيث تصبح نقابات العمال أساسا للإدارة الصناعية، وإلى قيام نقابات العمال بحركة ثورية مستخدمة العنف لتحقيق أهدافها، مع رفض الاشتراك في الانتخابات والأساليب النيابية"¹، ومن هنا يمكن القول أن الحركة العمالية ونشأة العمل الجماعي ارتبطتا بنشأة الطبقة العاملة وتطورها تاريخيا حتى بداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهرت طبقة عمالية جديدة ذات خصائص تميزها عن نمطها التقليدي من خلال تفاعلها مع ظاهرة العولمة.

لذلك فإن التنظيم النقابي يلعب دورا أساسيا في تحقيق الترابط بين العمال من ناحية، كما يلعب دورا من أجل تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية، بحيث يعرفها باترسون بأنها " مؤسسة تضم عمالا بهدف تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية"²، فيمكن أن تنشأ علاقة جماعية بين العمال والنقابات والهدف منها الدفاع عن مصالح العمال في إطار هذه العلاقات والوسائل المستخدمة لتنظيم هذا النوع من العلاقات تتمثل في المفاوضات الجماعية وأيضا في عقود العمل المشتركة بين الإدارة والعمال، فبموجب هذا العقد يمكن للعامل أن ينظم إلى جماعة العمل التي تناسبه من حيث الاختصاص أو العمل أو الثقافة.

انطلاقا مما تقدم فقد قمنا بتقسيم هذا العنصر إلى ثلاث أجزاء:

¹- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1977، ص 615
²- إعتاد محمد علام، علم الاجتماع الصناعي: التطور والمجالات، الطبعة الأولى، 1998، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 174.

II-1- دور النقابة في التأثير على سلوكيات العمال من خلال ممارساتها النقابية:

تعتبر النقابة أداة هامة في تحقيق التوازن الاقتصادي، ولها دور أساسي في مساندة الحكومة وتحقيق التوازن بين العمال والإدارة خاصة التنبؤ بأوضاع ومتغيرات السوق، ولكن هذا الدور لا يمنع من حدوث وظهور صراعات في مجال أدوار النقابة وعلاقاتها وهذا ما يدفع إلى وضع ضوابط وتنظيم العلاقة المتبادلة بين المصالح بهدف مواجهة العديد من المشاكل الناجمة عن التغيير في النظام الاقتصادي، والكساد الذي وصلت إليه المؤسسة الذي تسبب في حدوث أزمة حانقة لها تمثلت في تراجع المبيعات وارتفاع المخزون والديون، الأمر الذي أثر سلباً على المؤسسة من جهة وموقف النقابة والعمال من جهة ثانية.

ويعود سبب تراجع الدور النقابي إلى السياسات الحكومية بعدم تشجيع أصحاب المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة على تفعيل دور النقابة بداخلها، الأمر الذي أدى بهذه الأخيرة إلى مواجهة عدة مشاكل أثرت على دورها في المؤسسة، مما ساهم في نزع الثقة بين العمال ونقاباتهم داخل المؤسسة، بإفراز سلوكيات عدم الحاجة إليها للحصول على مطالبهم وعلى أفضل شروط العمل، وهذا ما استخلصناه من تصريحات المبحوثين حول هذه المسألة فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (10)¹ قائلاً:

" يا حسراه على النقابة اللي كانت تضرب علينا الطابطة و ما يهنى ليها بال حتى تجيب يالوكان 10% من حقوقنا كانوا يخدموا بالنية بصح الوقت تبديل وبدلهم معاه أصبحوا يخدموا ضدنا خاصة وراؤ الانتخابات اللي يتكلم معاهم بديروليه الشالة بالة ويجيبوه برة"

ويضيف مبحوث آخر مقابلة رقم (6)² قائلاً:

يا أختي احنا هنا كل واحد يضرب على روحه إما بالشيتة واللا بالدرهم حتى هوما (النقابة) رانا نشيتولهم غير باش كي تفلس المؤسسة واللا يبيعوها كيما باعوا المؤسسات الأخرى ما يسرحوناش هاذا ماكان"

¹-انظر جدول المقابلات

²-انظر جدول المقابلات

من خلال هذين التصريحين نلاحظ أن العمال - وقد اتفق معظمهم على نفس الإجابة- قد فقدوا الثقة تماما في ممثليهم بل أصبحوا يسلكون سبل وطرق أخرى للحصول على مطالبهم أو حتى العمل على الحفاظ على مناصب عملهم، دون طلب ذلك من النقابيين الذين اعتبروهم عالة عليهم وعلى المؤسسة، هنا نتساءل عن دور التنظيم النقابي في مواجهة الأزمة الاقتصادية بالمؤسسة وعن مدى دورها في إخماد حركة الاحتجاجات التي طالت المؤسسة بمختلف الطرق سواء كان الاحتجاج مباشر كمقاطعة العمل ككبج الإنتاج وتكسير الآلات وإتلاف ما يمكن إتلافه؟

عرفت المؤسسة أزمة¹ اقتصادية مستها في كل مجالاتها الإنتاجية والتسويقية، حيث فرض عليها التغيير الاقتصادي التخلي عن تلك الامتيازات لأنها سببت عجز مالي في المؤسسة، الأمر الذي دفع بها إلى الاقتراض من البنوك لتغطية ذلك، لكنها لم تستطع الخروج من هذه الأزمة هذا ما فرض عليها غلق بعض من ورشاتها وتسريح عمالها بجميع أنواعه.

للإجابة عن التساؤل المطروح أعلاه قمنا بطرحه على العمال المبحوثين، فتحصلنا على تصريحات مختلفة عن دور النقابة في هذا المجال، كلها تصب في اتجاه واحد وهو إدانة النقابة بتخليها عن العمال وقت الأزمة، فحسبهم هي لم تحرك ساكنا عند غلق ورشات المؤسسة، وتدهور أوضاع وظروف العمل وعدم وقوفها إلى جانب من مستهم عملية التسريح، حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (7)² قائلا:

" لوكان جا عندنا نقابة نتاع الصح ما نتبهدلوش لا احنا ولا الشركة هوما تخلوا على كل شي حافظوا غير على بلايصهم تحب تقول حاجة يبلعوا ليك فمك تحسبهم رياس واللا زعماء العرب حافظوا على الكرسي أكثر من 20 سنة بصح يجي النهار اللي يسقط نظامهم"

ويصرح مبحوث آخر قائلا مقابلة رقم (11)³:

"يا أختي غير بدلي الحديث وما تتكلميش عليهم ندمت قد ما عشت كي انتخبتي عليهم وهوما كانوا يضحكوا علينا ما شي معانا في وقت الصح يدوروا ليك

¹- لمزيد من المعلومات في هذا العنصر انظر فصل الأزمة

²- انظر جدول المقابلات

³- انظر جدول المقابلات

رؤوسهم مي نجاتنا الأزيمة وبداو يخرجوا فينا هوما تخابو وحافظوا على
مناصبهم وين راه دورهم"

كما يؤكد مبحوث آخر عن امتعاضهم من ممثليهم النقابيين وكيف أثر ذلك على ذهنياتهم وتصرفاتهم في
وقت كانوا بحاجة إلى الدور الفعال لهذه النقابة المتمثل في توفير الحماية والحفاظ على أقوى الحقوق
منصب العمل فيصرح قائلاً مقابلة رقم (8)¹ :

"النقابة هي سباب كل شي كيما يقولوا ضربني وبكى وسبقني واشتكي أولاد
الحرام تحسب مال بوهم والل الشركة نتاعهم كي جا وقت الصبح سمحوا فينا
الناس سرحوهم يا لوكان تشوفي حالتهم راهم يطلبوا الخدمة قالات والمعيشة
صعابت والنقابة دارت رايتها فينا ما تصدقش شراهم يقولوا في التلفزيون كل
شي كذب النقابة هي الدولة يكذب عليك اللي يقولك الجزائريين عندهم نقابة
عندهم غير البولبويات(الاختبوط) يمصوا ليهم في دمهم"

من خلال هذه التصريحات التي أجمع واتفق عليها معظم العمال نجد أن النقابة لم تكن تمثل العمال في
المؤسسة وإنما كانت تدافع عن مصالحها الشخصية والإدارية لأصحاب المؤسسة، حيث أن النقابيين الذين
كانوا في وقت سابق من العمال تخلوا عن مصالح زملائهم بمجرد انتخابهم وبمجرد أيضا دخول المؤسسة
في الأزيمة، فأصبحت المصلحة هنا شخصية، حيث أن كل نقابي أصبح يدافع عن مصلحته ومكانته في
المؤسسة لأن التسريح بإمكانه أن يمسه إن لم تكن علاقتهم وطيدة بمسؤولي المؤسسة، هنا تتضارب
المصالح ويشند الصراع بين العمال وأعضاء النقابة الأمر الذي زرع الحقد وعدم الثقة في هؤلاء
الأعضاء.

من هذا المنطلق نستنتج -حسب تصريحات العمال دائما- أن التنظيم النقابي أثر عليهم بشكل سلبي
نتيجة لعدم لعبه دور أثناء الأزيمة التي مرت بها مؤسساتهم، والدور الذي كانت تقوم به في السابق كان
بفضل الدعم الحكومي لكل المؤسسات العمومية، ضف إلى ذلك أن أعضاء التنظيم لم يواجهوا هذه الأزيمة

¹ - انظر جدول المقابلات

على الرغم من معرفة أسبابها، إلا أنهم تركوا نتائجها السلبية تعود على العمال في الورشة فقط دون تحمل ذلك معه.

مما تقدم حاولنا أيضا التساؤل عن العلاقة التي تربط العمال بممثليهم أي كيف هي العلاقة بين العمال وممثليهم النقابيين؟

لقد ارتكز الدور الذي يلعبه النشاط النقابي على العلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة بين العمال، لكنه تغير بتغير الأوضاع الداخلية والخارجية لها، حيث أصبحت النقابة لا تمثل أي دور كما أنها خلقت صراع وهوة كبيرة بينها وبين العمال فأصبحت العلاقة يطبعها الصراع والمصلحة بين الطرفين، الطرف الأول يمثله العمال من مختلف الورشات المهددين بالطرد والتسريح نتيجة للظروف السيئة التي تمر بها المؤسسة، والطرف الثاني هم أعضاء النقابة والمسؤولين في الإدارة هذا الأخير الذي يمثل الطرف القوي بالمؤسسة صاحب السلطة الذي يملك حق إصدار الأوامر بالتسريح والغلق، من هنا نلاحظ أن النقابة انقسم دورها إلى قسمين الأول كان في بداية النشأة أين كانت تحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من متطلبات العمال، أما الثاني فتغير وأصبح يتماشى وفق مصلحتها الشخصية، أي أنها لا تلعب أي دور بالنسبة لعمال المؤسسة مجتمع البحث، حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (15)¹ قائلا :

"ما عندهم حتى دور ولا فائدة، الكل سراق خدموا بينا وجمعوا الشكارة والدرهم وابتاوا(انشأوا) الفيلات كي حبيتي نديروا فيهم الثقة ونهدروا معاهم بيناتنا السلام برك اذا تلاقينا صدفة حقارين وظلامين خسروا كل شي ربي يجيب ليهم المرض الدائم"

نلاحظ من هذا التصريح أن النقابة لا تمثل للعمال المنفذين سوى الظلم والحقرة والتعسف والاستيلاء على جميع الحقوق، ولكن لا يمكن في هذا المجال نفي تماما دور النقابة في حقبات زمنية متفاوتة، لكن في الوقت الراهن وحسب العمال الذين يعتبرون الشريحة التي تمسهم فعالية نقاباتهم، لم يصبح لها أي دور فعال في حياتهم المهنية خاصة بعد التغير الاقتصادي الذي وصلت إليه المؤسسات العمومية الاقتصادية،

¹-انظر جدول المقابلات

وانفتاحها على السوق العالمية وعلى العولمة، حيث أصبحت النقابة في المؤسسات عموماً وفي المؤسسة مجتمع البحث خاصة أداة أو صورة لفرض السلطة واستغلال العمال لهذا انخفضت رغبتهم في الانضمام إليها، وبرز عندهم سلوك اللامبالاة وعدم الاكتراث بهذه النقابة وفقدان الثقة ونزعتهم العدوانية اتجاهها والكراهية التي يشعرون بها اتجاه كل نقابي.

II-2- دور الحركات الجموعية والسياسية في التأثير على تصرفات العمال:

إن استفحال الأزمة في الجزائر بمختلف أبعادها الاقتصادية-الاجتماعية-السياسية-الأمنية، والفشل في إيجاد الحلول المطروحة أفضت إلى حالة من التعفن والانسداد على مختلف الأصعدة، مما جعل هذه الحركات الجموعية المختلفة تعجز عن تحقيق أهدافها بل تصل إلى مأزق فعلي جعلها تنتكس حتى عن خصائصها الأصلية، الأزمة التي زادا عمقا فشل الانتقال السياسي التي حاول النظام انجازها بعد 1988 ليس فقط على المستوى الاقتصادي بتبني اقتصاد السوق بل سياسيا كذلك بالمناداة بالتعددية السياسية والنقابية.

شعارات جديدة مثل المجتمع المدني والحركة الجموعية وحتى حقوق الإنسان ركز عليها الخطاب السياسي الجديد، وهو الخطاب الذي منح لنفسه غطاء دستوريا وقانونيا جديدا-دستور 23 فيفري 1989- فرغ إلى إنشاء 80 ألف جمعية مختلفة الاهتمام من بينها 500 جمعية ذات طابع وطني.

مفهوم المجتمع المدني الذي أخذ محتوى اجتماعي نخبوي أقصى منه عالم الشغل والحركة العمالية النقابية على سبيل المثال، لكي يرتبط أكثر بالفئات الوسطى الحضرية¹، التي استهوتها هذه المفاهيم الجديدة، فكانت المبادرة بتكوين الكثير من الجمعيات في ميادين اهتماماته المهنية والاجتماعية العامة، رغم عملية الإقصاء التي تمت للكثير من القوى الشعبية إلا أن العدد الكبير للجمعيات وتنوع أهدافها بل وغموضها في كثير من الأحيان في جو من الحرية النسبية التي صادفت نشأتها في السنوات الأولى قبل نقشي ظاهرة الإرهاب، بل حتى القوانين المنظمة لها والتي أكدت الكثير من دراسة مقارنة عربية طابعها

¹-الفئات الوسطى التي تتميز في الجزائر بخصوصياتها الثقافية واللغوية القيمة المعروفة كاستعمال الفرنسية.

الليبرالي المتسامح شروط كانت موالية لكي تنزع الكثير من الجمعيات محو العمل النقابي المطلبي وتطرح الكثير من الهموم ذات العلاقة الواضحة بالتحويلات الاقتصادية الاجتماعية التي يعيشها الجزائري خلال مرحلة الانتقال هذه، دون أن يعني هذا التوجه ابتعادها عن الاستعمال السياسي الذي تقوم به السلطة بكل مراكز قرارها بمناسبة-الانتخابات مثلا- كثيرة حاولت من خلالها توجيهها لأغراض سياسية مرحلية في هذا الجو السياسي والأمني المضطرب.

عمليات استعمال تشجعها تلك الأواصر المتعددة الفئوية والسياسية وحتى العائلية التي تربط الكثير من مؤطري الجمعيات وقياداتها بالفئات الحاكمة والكثير من مراكز القرار السياسي الأخرى، إن هذا الوضع الذي وصلت إليه الجزائر انجر عنه الإحساس بالخوف من ممارسة العمل السياسي نتيجة الظروف الأمنية من جهة واضطراب الجو السياسي من جهة أخرى، الأمر الذي أدى بالفئات الشعبية التوجس من الانضمام إلى الجمعيات على اختلاف نشاطها وممارسة العمل السياسي.

من هذا المنطلق رأينا انه من الضروري معالجة مدى تأثير الوضع السياسي والجمعي على عمالنا انطلاقا من الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي عاشها هؤلاء خاصة بعد التوجه الاقتصادي القائم على اقتصاد السوق وما ترتب عنه من تسريح للعمال وغلق المؤسسات الاقتصادية العمومية وخصوصت البعض منها ، فقمنا بطرح السؤال الموالي على العمال هل أنت مُنضم إلى جمعية ما وهل لك دور أو نشاط في العمل السياسي؟ فكانت الأجوبة مختلفة بين من يمارس هذا النشاط وبين من ليس له أي علاقة لا من قريب ولا من بعيد بالعمل السياسي والجمعي ومنهم من امتنع عن الإجابة لتخوفه من السؤال ، فيصرح أحد المبحوثين الذين رفضوا الإجابة مقابلة رقم (4)¹ قائلا:

"ما عندكش دراية كيفاه حبيتي نهدر في حاجة كيما هذي ما راكيش تشوفي وتسمعي شاراه صاري في البلاد كيما يقولوا اللي خاف سلم"

¹-انظر جدول المقابلات

أما فيما يخص الذين أجابوا بلا فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (7)¹ قائلا :

" أنا يا أختي لا أؤمن بأن هناك جمعيات ولا سياسة في هذي البلاد رانا غير ندمروا برك لوكان ماشي الانتخاب اللي راهم يخوفونا بيه مانروحش لمركز الانتخاب أنا ما نروح لا للجمعيات ولا حتى شيننن كي النقابة نتاعنا ما بقاش فيها الأمان حبيتي نديروه في ناس اخرين مستحيل"

ويضيف آخر مقابلة رقم (3)² :

"واش من سياسة واش من جمعيات الله يهديك احنا حشيشة طالبة معيشة تحيا ال PORTABLE والانترنت اللي راهم منحين علينا الدمار في بلادنا واعرين لهاونا في كروشنا يزيديونا في الخلصة غير شوية ويرفعوا في السلعة لخاطرش هوما يعرفوا مليح المثل القائل كي تشبع الكرش تقول للراس غني وهذا ضداهم "

ويضيف آخر مقابلة رقم (19)³:

"تعرف مليح شاهي السياسة والجمعيات شا تخدم بصح ربي يبعنا عليها ما بقى والو بعني نهدروا واللا نديروا كاش حاجة تتوض القيامة واللا يحرقونا كيما راهم يديروا الشباب المحقورين"

من خلال هذه التصريحات كل ما نستطيع أن نقوله حولها أنها الواجهة التي تعبر عن الواقع المعاش داخل المجتمع الجزائري حيث قلت أو انعدمت الثقة بين العمال والممارسة الجمعوية والسياسية، ضف إلى ذلك حدوث شرخ كبير بين الأوساط العمالية فمنهم من ينتقد الوضع القائم ومنهم من حاول الهروب إلى أمور أخرى كالهاتف النقال والانترنت للحصول على ما يريده من أخبار في جميع المجالات أو الاستماع إلى الموسيقى عن طريق الهاتف المحمول أو جهاز خاص بذلك.

هذا ما يعني أنه بالرغم من تحديث المجتمع وانتشار التكنولوجيا إلا أنه هناك غيابا للوعي عند العمال بمصيرهم المهني، وهذا ما أكدته التصريحات السابقة ، حيث تشير إلى أنه ليس هناك أي اهتمام بالجمعيات السياسية والتطوعية، وإن كانت هناك انتماءات لها فيكون الانتماء ذو مرجعية وفائدة للعامل.

¹ - انظر جدول المقابلات

² - انظر جدول المقابلات

³ - انظر جدول المقابلات

أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بأنه كانت لهم ممارسات سياسية في إطار جمعيات دينية سابقة في أول الأمر كانت إجاباتهم متذبذبة بمعنى لم يريدوا إيصال الفكرة أو الإجابة المناسبة لنا ، إلا أنهم وبعد مرور فترة من الزمن تحدثوا بكل تلقائية قائلين في تصريح جماعي:

"ليس هناك شيء نخاف منه فالديمقراطية للجميع وليست حكر على أولاد معينين كنا نمارس السياسة في وقت سابق ثم سجننا وعذبنا على ذلك إلا أننا بقينا صامدين ولم نبج بأسرار من كنا ننتمي إليهم لأنهم أحبوا الخير لهذه البلاد"

وفي تصريح أحد المبحوثين مقابلة رقم (10)¹ :

"شوفي يا أختي احنا واعيين وفاهمين في 1988 بدينا نخدموا تحت جبهة الانقاذ الاسلامي ال FIS وكنا ننشروا الدعوات وحاولنا تغيير النظام وربحنا في الانتخاب بصح كي بدلوا كل شي حاوزونا ودخلونا للحبس وعذبونا ولكن نهار اليوم راني باقي حدي حد روحي ما نحوس على والو غير خبزة لي ولدار فقط"

الشيء الذي تغير في هذا العامل هو انخفاض الشعور بالمشاركة السياسية أو الانتماء إلى حزب ما بحجة الخوف من فقدان منصب العمل الذي يحتم عليه الانزواء والانطواء على نفسه بغض النظر عما يجري داخل المجتمع من انتشار الأحزاب وتكون الجمعيات باختلاف ميولاتها ونشاطها، اذن السلوك السياسي لهذا العامل أو غيره من العمال يتأثر بعدة أمور أولها الخوف من الدخول إلى السجن إذا تم التعبير عن آرائهم، فقدان منصب العمل إلى غير ذلك من أمور سلبية ساهمت في الحد من ممارسة أي نشاط سياسي أو جمعي لعامل هذه المؤسسة، في نفس الوقت لا يعني هذا أن العامل غير واعي وغير متتبع لما يحدث داخل المجتمع ذاك ما تؤكدته المقابلة رقم (12)²:

"نحبوا نمارسوا السياسة كل النهار وأنا مع الجريدة نقرى شا راه يدور في البلاد بصح كي تجي تشوف خير لينا نبقاو بعيد يجي النهار اللي يصبح عندنا صوت مسموع"

¹- انظر جدول المقابلات
²- انظر جدول المقابلات

هذه التصريحات إذن تجسد فكرة تدني وانخفاض مستوى الترابط الاجتماعي في المجتمع والتي تشجع على عدم تطوير نوع من الممارسات الجموعية والسياسية في المجتمع وبالتالي عدم استطاعة هذه الفئة المساهمة في نشر نوع من القيم الحديثة بين أوساط المجتمع، وعليه فإن المشاركة السياسية والجموعية لا يمكن أن تنشأ من فراغ، فالعمل الجموعي حسب الدكتور مولاي الحاج مراد¹ يتطلب بروز نوع من البوادر المشجعة على مثل هذه الممارسات والتي تتطلب غرس بعض القيم الحديثة في فضاءات ومؤسسات التنشئة الاجتماعية كالمدرسة والحي والنوادي...

يمكن القول إذن أن العامل الجزائري على اختلاف أعمارهم ومستوياته التعليمية يعي تمام المعرفة ما يحدث داخل المجتمع فكيف نفسر ضرب الأمثال لنا عما يجري في الدول المجاورة من ثورات واحتجاجات في معظم التصريحات ألا يعد ذلك وعي سياسي لا يقتصر فقط على نخب معينة في المجتمع، فالعامل أذن على قدر بساطته إلا أنه عند رفضه الإجابة عن هذا السؤال أو حتى الإجابة عنه ما هو إلا ردة فعل نفسية واجتماعية لما تربى ونشأ عليه من مبادئ وأعراف وقيمين فالخوف ليس ضعف وليس بظاهرة مرضية بل صحية في نظرنا لأنه في قول أحد المبحوثين "من خاف سلم" يعلم تمام المعرفة معنى هذه العبارة فلا يمكن لنا قياس الانتماء الجموعي والسياسي على انه لا وعي سياسي وإنما هو وعي من نوع آخر وعي الحفاظ على منصب العمل في زمن قلت فيه فرص الشغل نتيجة للانفتاح الاقتصادي داخل المجتمع الجزائري.

أما فيما يخص موقف العمال من العمل السياسي في الجزائر وكيف يؤثر ذلك في حياتهم اليومية تحصلنا على موقف يصب في اتجاه واحد من خلال معظم تصريحات المبحوثين ألا وهو أن السياسة وبالرغم من حنكة بعض المقربين من قصر الجمهورية تبقى في نظر العمال المبحوثين غير ناضجة مرجعين السبب في ذلك إلى الأزمة التي شهدتها الجزائر سواء كانت أمنية أو اقتصادية ، الأولى تمثلت في سنوات الإرهاب والعنف الذي عمل على تخريب ما استطاع تخريبه من أرواح بشرية ومعدات مادية

¹ - مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر ، "تمثلات وممارسات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، مرجع سبق ذكره

أدت في غالبية الأحيان إلى تعرض المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى الإفلاس والديون المتركمة عليها، الأمر الذي ساهم خلق هوة بين الطبقة الشغيلة التي وجدت نفسها بدون عمل نتيجة للتسريح أو غلق المؤسسة وبين الطبقة الحاكمة التي وجهت لها انتقادات كثيرة بسبب سوء تسيير مختلف القطاعات، لكن هذا لا يعني أن العمال غير منوطين بما يجري داخل وخارج الوطن ، فكيف نفسر إذن تكلمهم مع الثورات العربية وعن صحة الرئيس بوتفليقة، والتخمين فيمن سيأتي بعده، وذلك كله من خلال وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة، فعند لقائنا بهم وجدنا جرائد مختلفة لديهم من بينها Le Quotidien d'Oran النهار الجديد ،الشروق ،الخبر والهداف، مما يعني إمامهم بكل ما هو موجود سواء تعلق الأمر بالسياسة أو الاقتصاد أو الرياضة والشيء الذي لم نكن ننتظره تحدث أحد المبحوثين بردة فعل مفاجئة مقابلة رقم (16)¹ :

"شفتي يا اختي المسخرة اللي داروها في تلمسان احنا كنا حاسبين بصح غادي تكون ثقافة اسلامية بمعنى الكلمة ولكن على حساب ما راني نقراه في الجرائد راهي عاصمة الغناء والرقص وحتى الملتقيات العلمية راهم يدخلوا ليها غير اصحاب المعرفة وهذي صدقيني قالها لي واحد الاستاذ مين راح لتلمسان وما خلاوش يدخل"

الأمر الذي يفسر أن العمال هم شريحة لا يمكن الاستهوان بها داخل المجتمع في الطبقة الفاعلة بالرغم من تثبيط عدة أمور لها، وذلك يتجسد من خلال وعيها بما يحدث لأن عبارة "لا توجد ديمقراطية في البلاد" على حال لسان المبحوثين ماهو إلا دليل على أنهم قادرين على التمييز بين الأحداث الحاصلة داخل المجتمع، مركزين بذلك على استعمال عدة مصطلحات المحسوبية، الحفرة، الظلم ، أولاد الحرام ، والتجاوزات التي تمس حياتهم اليومية كقلة الأجور وارتفاع الأسعار.

بالرغم من هذا التشاؤم حول مستقبل الممارسة السياسية والديمقراطية في البلاد إلا أنهم أجابوا بنعم حول المشاركة في الانتخابات بين من يمارس هذا الحق بعفوية أي أنه اعتاد في مثل هذه المناسبات

¹ - انظر جدول المقابلات

الذهاب إلى مركز الاقتراع ومنهم من يمارس هذا الحق خوفا من طلب بطاقة الناخب في إحدى الوثائق الإدارية خاصة ملف السكن وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلا مقابلة رقم (17)¹ :

"يالوكان ما داروش لينا حجرة في الصباط والله ما نروح ننتخب لخاطرش الكل كيف كيف يجوا في البداية بيكوا ويحاولوا غير هو ما يربحوا ينساو كل شي"

نلاحظ من خلال ما تقدم وعلى الرغم من الصورة المتشائمة للوضع السياسي بالجزائر الذي أصبح يتسم بالغموض في كثر من الأحيان، فإن العمال المبحوثين يثنون على التعددية في الممارسة السياسية نتيجة تعدد الأحزاب من جهة وانتظارهم لنتائج الإصلاح الذي أعلن عنها رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عسى أن تساهم في تغيير الوضع الاجتماعي والاقتصادي للبلاد.

II-3- تصورات وتمثلات العمال للعمل الذي يقومون به:

يعتبر هذا العنصر من أهم المتغيرات التي نستطيع من خلالها معرفة مدى قدرة العمال على التأقلم مع البيئة المهنية التي يعيشون فيها، فهذه البيئة التي يعمل فيها فترة زمنية أقل ما يمكن القول عنها أنها أكثر من الزمن الذي يقضيه خارج عمله مع أسرته ومحيطه الخارجي كالمسجد وجماعة الرفاق...، ومنه فإن الخبرة المهنية التي يكتسبها العمال لها أثر ، فالروتين والمداومة على نفس العمل مع جماعة العمل قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى بلورة تصور حول العمل الذي يقومون به.

كما أن العمال ببنائهم تمثلات وتصورات حول العوامل والظروف التي تتم فيها خطوات العملية الإنتاجية، يبعث في نفوسهم نوع من الارتياح خاصة إذا كانوا متفقيين مع أعضاء فرقة الإنتاج التي ينتمون إليها مما يخلق جو من الرضى التام عن منصب العمل والعمل على عدم تغييرها ومحاولة السيطرة على كل ما يدور حوله نتيجة لمعرفته المسبقة بأن أي تغيير في ورشة العمل أو جماعة العمل قد تؤدي به إلى إعادة النظر في عملية التأقلم والتخوف مما يعتبره مجهولا عن مدى استيعابه للعمل الجديد، الأمر الذي

¹ - انظر جدول المقابلات

سيؤدي إلى الشعور بعدم الرضى المنشق من انعدام حالة توازن الجو الاجتماعي داخل الورشة وتزايد الصراع داخل المؤسسة والعمل في ظروف غير ملائمة.

بالتالي يصبح لدى العمال نوع من التصورات والتمثلات نحو عملهم انطلاقا من المزايا التي يستفيدون منها من خلال وضعيتهم كعمال صناعيين، الأمر الذي سيساهم في إفراز بعض السلوكيات الايجابية أو السلبية لديهم انطلاقا من منصب عملهم وصولا إلى ما سيملكونه من جانب مادي ومعنوي داخل مؤسستهم.

كما تعمل الأوضاع التي يعرفها سوق الشغل بالجزائر من قلة في مناصب العمل وانتشار البطالة في مختلف أوساط شرائح المجتمع ، وغلق عدة مصانع وتسريح آلاف العمال عن عملهم، على التأثير لا محال على تصورات العمال عن العمل بالمؤسسة الصناعية، فممارسة العمل الصناعي في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية تعرف بعدم التوازن والتذبذب في إيضاح معالمها، وأيضا في محيط اجتماعي وثقافي متغير نتيجة للعوامل والمستجدات التي تحدث فيه، كلها عوامل قد تؤثر في تصورات العمال لعملهم، فدرجة الرضى عن العمل الذي يقومون به من عدمها مرتبطة بمدى توفير تلك الظروف المجتمعية الخارجية والداخلية لمحيط العمل لمختلف الحوافز المادية والمعنوية للعمال.

فالرضا عن العمل دليل على أن العامل قد بدأ يشعر بكيانه وبوجوده خصوصا إذا تعلق الأمر بعقده لمقارنات مع فئات مهنية واجتماعية أخرى وربطها بما يحدث داخل المجتمع الكلي من بطالة وارتفاع الأسعار إلى غير ذلك من العوامل التي بدأت تكبح مشاعر العامل وجعله يقنع بما عنده بمعنى أن الظروف التي يمر بها المجتمع هي التي جعلتهم يرضون بواقعهم، لكن هذا لا يعني أنه راض 100% عما يجري حوله حيث يصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (5)¹ قائلا :

"من جهة نحمد ربي ونشكره على الخدمة اللي راني فيها المهم راني نلقت
خبيزة يا لو كان تشوفي الشباب والله قلبك يتقطع حاكمين الحيطان لا خدمة
ولا زدمة أصبحوا يخموا في الموت بكل الطرق بالحرقة في البحر واللا بالنار

¹ - انظر جدول المقابلات

كي تقراي الجريدة يغيظوك الواحد قد الحيط يقتل روحه بالحريق بالنار أوف"

ويضيف آخر قائلًا مقابلة رقم (13)¹:

"الحمد لله على هذي الخبزة بصح راني راضي من جهة ومن جهة أخرى لخاطرش الخدام اللي كفي صاحب المأزر الأزرق راه يعاني حاجات أخرى لا سكونة لا حتى حاجة حتى كي تروح تكري سكنة يطلبوا منك اكثر ما تخلص وتزيدك الدولة من جهة اخرى في الخلصة بزوج دورو وتزيد في المعيشة في نفس الوقت غادي نهبلوا بصح رانا مصبرين رواحنا غير بهادوك الناس اللي ما عندهم لا خدمة ولا حتى شي"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ أن عامل الرضى مرتبط بالحصول على العمل، فمن لديه منصب عمل حسبها لا بد أن لديه نوع من الرضى مادام هناك أشخاص لم يحصلوا على مثل هذه الفرصة ومعاناتهم من شبح البطالة التي تؤدي بهم في غالبية الأحيان إلى الهجرة غير المشروعة، أو الانتحار بشتى الطرق وآخر ما استحدث هو حرق النفس، فالنعمة تتجسد أيضا في ضمان المنصب الذي من خلاله يتم ضمان دخل مستقر لإعالة أسرته.

لكن هذا الأمر لا ينفي كما ذكرنا أعلاه أن العمال راضون عن عملهم بنسبة كاملة ، نتيجة لبنائهم تصور ما يمكن القول أنه مظلم بسبب تخوفهم من فقدان منصب عملهم بسبب عمليات التسريح التي شهدتها مؤسساتهم وسماع بأنه سيتم بيعها لأجنبي ومن سيبقى فيها إلا من له كفاءة المنصب الذي يشغله وبسبب جلب تكنولوجيا تحل محله داخل الورشات أيضا، فيصرح أحد المبحوثين مقابلة رقم (15)² قائلًا:

"أنا واحد من الناس لست براض عن الخدمة اللي راني فيها على خاطرش راني عايش في الرعب والخوف من فقدان بلاستي راكي تعرفي شا راه صاري في البلاد الشركات راهي تغلق وتخرج في الخدمة وحتى احنا رانا نسمعوا بلي غادي يبيعوها والاراهم بايعينها وما قالوش برك"

ويضيف مبحوث آخر مقابلة رقم (11)³ قائلًا:

¹- انظر جدول المقابلات

²- انظر جدول المقابلات

³- انظر جدول المقابلات

"رانا خايفين بزاف على لقمة العيش sur tout مين نروحوا للإدارة باش نطلبوا كاش حاجة تعرفي شا يقولوا لينا ارجعوا لخدمتكم يا لوكان تعرفوا شاراه ينتظر فيكم تبكوا الليل مع النهار"

من خلال هذه التصريحات نلاحظ أن العمال المبحوثين ليسوا راضين عما يسمعون من أخبار حول الطرد أو التسريح أو حتى غلق المؤسسة وخصوصتها بمعنى أنهم راضون عن عملهم لكن عيشهم في الخوف والإحساس بالخطر هي مشاعر تدل على أنهم غير مستقرين في عملهم لأنهم مهددون بالطرد من جهة وإحساسهم بالمسؤولية اتجاه عائلاتهم من جهة ثانية خاصة أنهم يعون أن سوق الشغل أصبح شحيحا في توفير فرص عمل حقيقية لليد العاملة البطالة، وإن توفر ذلك يكون بشروط صعبة وأجر زهيد بمعنى إهدار الوقت في لاشيء لا ذو قيمة معنوية ولا مادية.

أما عن ظروف العمل ومدى تصور العمال لها فإننا قد تفاجأنا عندما صرح معظم المبحوثين بأنهم غير مبالين بها إذ أنهم غير مستعدين لطلب تحسينها مرجعين السبب في ذلك إلى دور النقابة بأنها هي المسؤولة على سلامتهم وأمنهم بالمطالبة بتوفير ظروف إنسانية داخل الورشات، لأن العامل مهما يكن فهو معرض للمرض وللإصابة بأمراض العيون مثلا المنجرة عن قلة النظافة خصوصا المراحيض منها وأماكن تناول الغذاء والعشاء ناهيك عن قلة توفر الماء للتنظيف والشرب، حيث أجمع معظم المبحوثين على قول ما يلي:

"تعرفي شا يقولوا ناس زمان كبر بيا وكول عشايا رانا حايرين غير في خدمتنا إذا نبقاو واللا يسرحونا ماراه هامنا والو لا ضوء لا ماء"

مضيفين أيضا:

"لوكان النقابة كانت تخدم مليح وما يديروش الحيلة معانا لوكان ما وصلتس الحالة هكذا خدموا رواحهم ماكانوش ينهاو الخدام اللي كان يسرق في أجهزة المؤسسة ويبيعهها في السوق السوداء بصح كي جا وقت الصبح جبدا رواحهم منا كيفاش حبيتي الخدام المسكين يطالب بتحسين ظروف العمل"

من خلال هذين التصريحين نلاحظ أن العمال واعون بما ينتظرهم على حد تعبيرهم خارج أسوار المؤسسة من شبح البطالة الأمر الذي يلزمهم بالانضباط غير المباشر في العمل بعدم المطالبة بتحسين أوضاعهم المهنية، وحتى بالنسبة للأجر الذي يتلقونه قد أصبح مجرد دخل لتوفير الحماية لهم بمعنى عند طلب الاقتراض من أحد الأقارب أو اقتناء مستلزمات من الدكان يكون عبارة عن ضمان بأن هذا الأخير سيسدد هذا القرض عند نهاية الشهر، فالعمال أكدوا جميعاً أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفيهم لآخر الشهر، الأمر الذي يضطرهم إلى العمل خارج أوقات العمل في أي شيء خاصة في عطلة آخر الأسبوع أو في الأيام التي لا تكون لديهم مناوبة عمل وأيضا في العطلة السنوية وهم يمارسون في أغلبية نشاطاتهم أعمال تتعلق بالبيع والشراء أو العمل في طاكسي المخفي وذلك كله لسد حاجيات أسرهم.

بمعنى أن الظروف الصعبة جعلت العمال يقبلون الواقع كما هو فتخليهم عن المطالبة بحقوقهم مثل تحسين ظروف العمل وما إلى ذلك ما هو إلا دليل على قبول هذا الواقع داخل المؤسسة بمساوئه وتناقضاته وجعل العامل يركن إلى الاستسلام حتى بالمطالبة بأبسط الحقوق .

وعليه فإن تصورات العمال لعمليهم قد تحول من تلك النظرة الكلاسيكية التي يرى من خلالها أن العمل متوفر في جميع الميادين، فإذا صرف من هذا الشغل سيجده في الخارج إلى العمل بكل الوسائل على الحفاظ عليه نتيجة لكونه أصبح يفكر بعقلانية أو بعبارة أخرى أصبح العامل اقتصادي في تمثلاته لواقعه، فالأمر بالنسبة له يتوقف على قدرة الإنسان على تحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

من هذا المنطلق نلاحظ أن تصورات العمال لمنصب عملهم لم يعد منعكسا لا في الأصل الجغرافي أو الخبرة أو الشهادة، وإنما أصبح ذو وجه اقتصادي أكثر من أي شيء آخر، فالعمل اليوم أصبح لا يكتسب لبعض الأمور التي كانت له حجر عثرة كالجهد والمهنية والتي نرى أن حدثها قد ازدادت في أواخر هذه السنوات نتيجة لتأزم أوضاع المؤسسة من جهة واختلال التوازن في سوق الشغل المتعلق بالعرض والطلب على مناصب العمل من جهة كما أصبح يتخبط في واقع آخر وهو الحاجة الاقتصادية وكيفية التحكم فيها قصد توفير نوع من الراحة النفسية والاجتماعية.

خاتمة:

إن دراسة موضوع النقابة العمالية في الجزائر، وفي وضعها الراهن يتطلب تحديد حجم الطبقة العاملة، ويتطلب معاينة تطور العمل المأجور في قطاعات الصناعة خاصة، وأن فهم هذه الوضعيات يتحدد بالعودة إلى مشاريع الدولة وإلى مخططاتها التنموية السابقة التي كانت موجهة نحو تلبية طموحات الطبقة الاجتماعية الكادحة، خاصة الطبقة العمالية والتي تعمل على توجيه هذه التنمية بفكر أحادي إيديولوجيا.

بالعودة إلى التنظيم النقابي في الجزائر فإن له تاريخ طويل، حيث أن النقابة الرسمية التي تتمثل في الإتحاد العام للعمال الجزائريين، قد ساهمت سياسيا في تحرير وسيادة البلاد ، وجسدت إيديولوجيتها بعد الاستقلال في بلورة الموثيق والقرارات السياسية المتعلقة بالمجتمع والتنمية بشكل عام فقد " ارتبط تشريع العمل ارتباطا وثيقا بالحركة النقابية (الإتحاد العام للعمال الجزائريين) ، الذي ظل بدوره حبيس علاقته بالدولة الريعية، هذه التي فرضت مستوى معين من التحرك والنضال لم يتعد أفق طموح وأهداف النظام الشمولي طيلة ثلاثة عقود تامة"¹.

هذه كانت خلاصة التحليل السوسيولوجي لباحثين جزائريين للفترة المنصرمة، ثم بعد الانفتاح على اقتصاد السوق وأبعاده المختلفة لم يتغير الوضع بقيت الحركة النقابية حبيسة هذه الأهداف، بل تم استغلال الوضع من طرف النظام الحاكم للتحكم أكثر في مطلبية العمال والحفاظ على الأوضاع الراهنة ومسايرة كل التحولات، دون عرقلة وتعارض لها مهما كان الأسلوب حتى ولو تحولت النقابة إلى جهاز للتهديد والترهيب الموجه ضد العمال وهي التي تتدعي تمثيلهم؛ وبتحليل آخر، فإن اقتصاد السوق كان من ضمن أهدافه نزع الجانب الإنساني عن قيمة العمل، فأصبح الهدف هو الكسب الوفير والتراكم في الثروة والتهميش والتضحية بالجانب الاجتماعي للطبقة العاملة، ويعتبر تأثير الانفتاح الاقتصادي على علاقات العمل بوجه عام، وعلى النشاط المطلي النقابي بوجه خاص، فكل تحدي للنقابات أمام هذا النظام الاقتصادي الجديد وهذه العلاقات المهنية قد يواجهه الفشل أو على الأقل تواجهه صعوبات متعددة، منها

¹-سعید بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 281.

الطرد التعسفي وتقطيع الأجر لأيام الإضراب، ومن هنا فإن طبيعة المطالبة الراهنة تعكس مصادقية الواقع الذي يعيشه العمال، فالتعبير عنه بشكل إضراب أو احتجاج أو غيرها من الأساليب، ينظر إليه من جانب المشروع الاقتصادي للمؤسسة بكونه عائقاً أمامها أي في تأخير الفعالية والنجاعة المادية، فيتم قهرها وقمعها بوسائل مختلفة كالوعود بحلول مستقبلية وبإقصاء وحتى بالطرد.

لقد تبين من خلال التحليل السوسيو-اقتصادي لمحيط العمل والقوى العاملة في العالم وخاصة الجزائر أن هنالك علاقة بين إجراءات الإصلاح الاقتصادي التي صاحبت آليات اقتصاد السوق ونظام الخصخصة وتدهور أوضاع الطبقة العمالية مهنياً، واجتماعياً من جهة وتراجع النشاط النقابي في تحقيق مصالح هذه الطبقة وهذا ما لمسناه كنتيجة في هذه الدراسة، فعن الحركة العمالية في تعبيرها عن الاستياء من الوضع يتجسد في تصاعد النضال المطلي واستمرارية الاحتجاجات والإضرابات التي عمت اغلب المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية وكذا الخدماتية، ومع ذلك يبقى النشاط النقابي صعباً بحكم القطيعة بين الطبقة العمالية والممثلين النقابيين، وبينهم وبين المركزية النقابية أحياناً أخرى والتي تبنيه فكرة الاحتكار الدائم لفئات عمالية قليلة، كثيراً ما لعبت دور التهدة، وتلجأ أحياناً لتصفية أي مطالبة عمالية، وصفوا لدى العمال بكونهم ينتسبون إلى "الإتحاد العام ضد العمال" على حد تعبيرهم UGCA بدلاً من UGTA.

أما عن الرضى والمشاركة السياسية والانتماء إلى جمعيات فقد كانت الأجوبة مختلفة ومتفاوتة بمعنى أن العمال وكنتيجة لديهم بالوعي الكامل لما يجري في المجتمع، خلق لديهم نوع من الرضى عن منصب العمل يعقبه نوع من الخوف من فقدانه كما أن مشاركتهم سياسياً وجمعوياً أمر لا يهتمهم.

إلا أنه في الأخير تبقى مسألة البحث عن سبل أكثر نجاعة لحماية عمال الصناعة أو أي قطاع آخر، هي الخيار الوحيد للعمال وعليهم تحسين اختيار ممثليهم والعمل على انسجام وتلاحم المبادئ، تبقى أهمية دور النقابية العنصر الأساسي الذي تحمله الحركة العمالية في وضعها الراهن للحفاظ على المناصب، ولتأمين المصالح المهنية والاجتماعية للطبقة العمالية وبالتالي تحسين ظروف معيشتها وترقية مكانتها في محيط تتنازع فيه المصالح المادية.

خاتمة عامة:

إن السلوك الإنساني كما نفهمه هو محصلة استجابة الشخص لمثير أو أكثر من مثير في موقف معين، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية التي تعتبر مجموعة أنماط السلوك المميز للفرد أو الشخص من عواطف وميول وسمات وآراء ومعتقدات واتجاهات وعادات اجتماعية، وهو ردود فعل ظاهرة أو خفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها، بمعنى آخر هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، وتكون هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية يسعى الفرد عن طريقها لتحقيق عملية التوفيق والتأقلم بين مقومات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله وجودته ومقتضياته.

لذلك فإننا نستطيع تعريف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، كما يمكننا القول إن السلوك التنظيمي هو سلوك الفرد داخل المنظمات والمقصود بها كما أشرنا سابقا المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد العامل، كما أنه محصلة تفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة.

إذن فقد يتبادر إلى أذهاننا سؤال ما الذي تتناوله محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد والجماعة وكذلك المحددات المرتبطة بالبيئة؟

الجواب هو أن المحددات المرتبطة بالفرد تتناول دوافع العمل، وهيكل القيم الشخصية لدى العاملين، وضغوط العمل التي تواجههم داخل المنظمة.

أما محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول عملية الإدراك وأنماط القيادة وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

بالنسبة لمحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة فتتناول إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

في مجال العمل يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين على حد سواء إلى فهم بعضهم البعض، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين، ويمكن القول أنه هناك ثلاثة أهداف ضرورية تدفع أي باحث في هذا المجال لدراسة السلوك التنظيمي وهي:

1- التعرف على مسببات السلوك

2- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات

3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات

إن أهمية دراسة السلوك التنظيمي ودراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وكذلك بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، فبالنسبة للمنظمة يمكنها من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق مايلي:

1- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

3- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

أما بالنسبة للفرد العامل فإن تحقق معرفته لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

فيما يخص البيئة يمكن الجزم بأن دراسة السلوك التنظيمي تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. بذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عناصر الانتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم على ثلاثة مستويات هي الفرد، الجماعة، والتنظيم الرسمي.

بالعودة إلى المجتمع المصنع نلاحظ أن تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة شهدت تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب، ذلك استجابة لتلك التغيرات التي شهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام ، الواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي ، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشاريع الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وذلك عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى

مع الظروف المستجدة، بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدم في عمليات الإنتاج، طرق تقسيم العمل وأنساق الاتصال...، سعيًا منهم لتحقيق المزيد من الفعالية الاقتصادية.

إذا كان هذا الوضع ينطبق على معظم تنظيمات العمل الرأسمالية التي تطبق قوانين اقتصاد السوق فإن بلدان العالم الثالث ومن ضمنها الجزائر قد أدركت مؤخرًا بأن عدم قدرة مؤسساتها على تحقيق الإنتاجية المتوقعة إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية التي يسيطر عليها الطابع البيروقراطي الذي ظل يكرس مبدأ الرتبة في تنفيذ عمليات العمل والإنتاج، ومن ثم حرم الطاقات البشرية ذات الكفاءة والمهارة من إبراز تلك القدرات في ميدان العمل.

على الرغم من تلك المحاولات التي بذلت على مستوى تنظيمات العمل منذ السنوات الأولى للاستقلال، التي كان المقصد منها تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات، فإنها لم تتعد حدود التعديلات الشكلية -متمًا حدث على مستوى تنظيمات العمل الصناعي خلال مرحلة التسيير الذاتي- مما ترتب عنه ظهور تناقضات على مستوى علاقات العمل، وقد استمر هذا التناقض إلى غاية تطبيق قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، التي كان الهدف منها احداث تغييرات في أبنية السلطة واتخاذ القرارات، حيث تضمن تلك القوانين مشاركة فعالة وفعلية للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات الصناعية، لكن تحقيق هذا الهدف ظل بعيد المنال عن المشاركة خوفا على مصالحها، مما أدى فيما بعد إلى ظهور بعض أشكال المقاومة العمالية على مستوى تنظيمات العمل تعبيرًا عن رفضهم للواقع التنظيمي الذي كان سائدًا آنذاك.

وأمام فشل المسيرين في التحكم والسيطرة على البيئة التنظيمية في أغلب المؤسسات الصناعية الكبيرة، فقد سارعت الهيئات الرسمية إلى تغيير هيكل المؤسسات من خلال مشروع إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات بهدف منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤونها الاقتصادية ومع ذلك فقد ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز في مردوديتها، وسعيًا من هذه الهيئات إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية، فقد

اتجهت مرة أخرى إلى تطبيق سياسة إصلاحية جديدة عرفت بنظام استقلالية المؤسسات الذي كان يهدف إلى إعطاء المؤسسات المزيد من الحرية في التسيير واتخاذ القرارات الخاصة بها، لكن تطبيق تلك السياسة قد اعترضتها بعض الصعوبات بسبب نقص الإطارات المسيرة المؤهلة.

من ثم لم تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق النتائج التي كانت مرجوة منها، وأمام هذه الوضعية المستجدة لجأت السلطات الرسمية حالياً إلى الشروع في تنفيذ مشروع الخوصصة الذي شمل العديد من المؤسسات الوطنية وذلك بشكل تدريجي.

إن المراحل والتحويلات التي عرفتھا المنشأة الصناعية العمومية الجزائرية مرتبطة في كل مرحلة بفكرة الأزمة التي عرفت تحولات وأشكال مختلفة ومتباينة والتي دفعت في كل مرة متخذي القرار Les décideurs إلى التخطيط والإشراف في تقديم الحلول الناجعة، إلا أنها في كل مرة تعترضها عوائق تجعل المنشأة غير قادرة على تحقيق أهدافها، تلك الأهداف المتعددة والمتداخلة والتي يعد عدم وضوحها عامل من عوامل إخفاق هذه المنشأة حتى الآن.

فالاهتمام بالمؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية يبرره كونها القطاع الذي استفاد من موارد جد هامة، بالإضافة إلى كونه أنه كان حامل مشروع مجتمعي الذي كان من شأنه نقل الجزائر من وضع اقتصادي يجعلها تابعة سياسياً لغيرها أو على الأقل القطاع الذي وضعت فيه الآمال من طرف الدولة أو الجهاز الحاكم من أجل تجسيد هذه الغاية، والتي تبين بعد ذلك إخفاقه وبدا أن اقتصاد السوق هو الحل لفشل مشروع القطاع العمومي.

إن كل الوقائع المقدمة تبين أن المؤسسة الصناعية العمومية تحصلت على نتائج هزيلة، ويتبين كذلك على التباين والتباعد اللذان ظهرا بين سيرورة الإنتاج في القطاع الصناعي الذي اعتبر كمقوم أساسي للتنمية الوطنية للاقتصاد الجزائري، وقد حصل هذا الفشل نتيجة لهشاشة جهاز الإنتاج وضعف قدرته على اقتحام نهج التنمية الاقتصادية وإلى نقصان العامل البشري وغياب تجربة التسيير الفعال، يضاف إلى

ذلك ضعف التأطير وعدم استعداد العمال لمهام صناعية، مما يجعل المؤسسة وكأنها منفصلة تماما عن محيطها وتشتغل في منظومة مغلقة.

كذلك ظهرت عدة مشاكل جدية وخطيرة أحيانا ساهمت في ارتفاع النزاعات داخل المؤسسات ،وأدت إلى تعطل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقفات عن العمل،" وظهرت مشكلات كثيرة داخل الوحدات الصناعية بعضها يتصل بالتنظيم وآخر يتعلق بالعلاقات مع المشرفين أي نزاعات تنظيمية *conflit organisationnels*¹، وانتشار بشكل ملفت للنظر عقلية البايك المتمثل في عدم احترام الملكية العامة والمحافظة عليها، "وقد تترجم سلوكيا في اللامبالاة وانعدام التحمس للعمل والتهرب من المسؤولية"² ، أي أن الفاعلين انتجوا سلوكيات بديلة واجهة لهذا التغيير تعبر عن رفضهم وتدافع عن مصالحهم وفق منطق يخصهم.

إذن فعلاقات العمل تتعلق بإشكالية تنظيم العمل من خلال شراكة بناءة بين المؤسسة والعمال المنتجين، والتي ترتبط بتجاوز تصور المؤسسة على أنها نسق مغلق لا يبالي بما يجري في المحيط المباشر له، وبالتالي لا يمتلك القدرة على التكيف مع معطيات التحول الذي قد يصيب هذا المحيط، بالخصوص عندما يكون التحول مفاجئا وغير متوقع، أين كانت المؤسسة تخضع إلى المنطق التaylorي الذي يقوم على الفصل بين مسيرين يخططون وينظمون العمل وعمال ينفذون مهام بسيطة ومجزئة لا تحمل معنى بالنسبة لمنفذيها، يشعر هؤلاء بالغرابة لمكان بيع قوة عملهم ولا يشعرون بالانتماء للمؤسسة، ومن هنا لا يبالون لمصيرها كما أنها تنظم سيرورة الإنتاج للمؤسسة لتنفيذ خطة قصيرة المدى لا تأخذ بعين الاعتبار البعد التوقعي أو التقديري لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا.

¹ - انظر: عنصر العياشي، الإشراف في الخط الأول آثاره على الإنتاج، رسالة دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 1983

² - جغلول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة فيصل عباس، دار الحدائفة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1982، ص ص

فمن بين النتائج المتحصل عليها من الدراسة بتأكيدات من المبحوثين نجد أن هذه المؤسسة لا تزال تمثل المكان المقدس بالنسبة للمسير المخصص لإعادة إنتاج علاقات القوة الراهنة، والذي يرى وجوب استبعاد عنه كل ما هو ليس إنتاجا للخيرات، فبالنسبة للسلطة التنظيمية داخل المؤسسة يمثل "ظهور علاقات العمل بها تحولا هاما في علاقة العامل المنتج ورب العمل، من تصور ثوري يفرض التعاون الطبقي la collaboration de classes إلى تصور إصلاحي يقبل بالتعاون والمفاوضة ، وهذا اعتراف بالطرف الآخر من جهة، وينقل الصراع والتصادم إلى واقع المؤسسة من حيث أنها مشاكل لتنظيم العمل فحسب من جهة أخرى"¹.

كما نلاحظ أن العمال المبحوثين قد نفوا تماما وجود علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة استشهدا بقولهم " نحن أصبحنا نأتي للعمل بدون رغبة، ولكن الحاجة المادية هي التي تدفعنا لذلك هذا من جهة وشح سوق العمل على توفير مناصب عمل من جهة أخرى"، لذلك فإن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابه وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات ،مما يخلص بنا القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب المنظمة ومن تم تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

فثقافة المؤسسة تمثل المحرك الرئيس لنجاحها، أي أنها تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها ، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم

¹ -Birien J.L , La pratique de la négociation social dans l'entreprise, édition CET, 1 er Ed, 1979,pp11-13

على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ماهو متوقع.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ودراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد الأمر الذي جعلنا نخصص فصل بأكمله لهذا العنصر (الثقافة) ومدى تأثيره في سلوكيات وتصرفات العمال، ودراسة القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة واتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، بناء على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد العاملين بها.

دائما كانت ترجع أسباب إخفاق المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى عدم معرفة كيفية تطبيق الأنظمة التسييرية المستوردة من النظام الاشتراكي تارة ، ومن النظام الرأسمالي تارة أخرى ، فأصبح واقع هذه المؤسسة يتأرجح بين سياسات تنظيمية مختلفة مفادها تحقيق نجاعة أكبر ، بدءا ببناء مصانع ضخمة إلى إعادة هيكلتها والتقليل من وصايتها (الدولة) عليها ، إلى تبنيها نظام ليبرالي يهدف إلى خصخصة القطاع العام بكل أنواعه ، متناسية بذلك أن هذه الأنظمة لا توضع أو تسيير لوحدها بل هناك أشخاص يسهرون على تنفيذها إما بالقبول أو الرفض.

فتم تناسي - بالرغم من الاستجداء بعلماء الاجتماع لتحليل الظواهر السلبية التي أعاقحت حركة التصنيع- العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للآلة الإنتاجية الصناعية والخدماتية ، الذي رأى عدم اهتمام ولامبالاة المسؤولين به كان وراء إفرازهم سلوكيات سلبية من طرفه.

لذلك فإن السلوك التنظيمي - الذي نقصد به في الدراسة كلها بأنه تصرف وسلوك إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية - سبب وراء انتشار ظواهر غريبة ساهمت في تزداد المنتج غلق الورشات ، تسريح جماعي ، خصوصية ، أثرت كلها على العمال بمختلف مناصبهم.

بالعودة إلى الدراسة التي قمنا بإجرائها حول تصرفات وسلوكات العمال داخل النسيج الصناعي بالمؤسسة الاقتصادية منطلقين من التساؤل حول مسببات وعوامل هذه التصرفات خاصة تلك التصرفات غير المسؤولة والسلبية التي أفرزت على مر الزمن ، والتي ساهمت بشكل كبير في تعطيل الحياة وشلها في مختلف الورشات الإنتاجية ، حاولنا الإشارة إلى الدراسات والبحوث والنظريات التي اهتمت بهذا العنصر وساهمت في إلقاء الضوء بشكل كبير على الجانب الإنساني ودوره في تطوير أو إفساد الآلة الإنتاجية كدراسات المدرسة العلمية بزعامة فريديريك تايلور ومدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو وزملائه والمدرسة السلوكية التي جمعت عدة علوم ساهمت كل واحدة منها بقسط من التجارب التي أسفرت عن نتائج هي الأخرى في الحد من اللامبالاة وعدم المسؤولية في تسيير منصب العمل.

فمن الأسباب المهمة التي رأينا بأنها تخدم موضوع الدراسة - خاصة وأنه يتعلق بالإنسان العامل بشكل مباشر - هي سلوك وتصرف العمال والعوامل المؤثرة فيه، حاولنا الإشارة إلى العلاقة بين العناصر التنظيمية للمؤسسة ومدى تأثيرها في الموارد البشرية وبين العمال في حد ذاتهم.

فالسؤال الملح الذي تواجهه المؤسسة الاقتصادية العمومية اليوم في ظل أي نظام تسييري هو : هل باستطاعة المسيرين الارتقاء إلى مستوى التحديات التي تفرضها المرحلة الراهنة المتميزة بالانفتاح على السوق العالمية حيث تشتد المنافسة ؟ وهل بإمكانهم التفاوض للحصول على موقع ضمن التقسيم الدولي للعمل يحقق المصالح الاستراتيجية للاقتصاد الوطني ؟ ذلك أن بقاء المؤسسة الجزائرية (عمومية أو خاصة) في ظل العولمة رهين بمدى استجابتها للشروط الجديدة التي تفرضها هذه الأخيرة ، وفي مقدمتها

الاستعمال الأمثل للكفاءات ، بما في ذلك الخبرات التطبيقية والمهارات والقدرات الإبداعية الكامنة لدى مختلف فئات العاملين.

إذا ما حاولنا الإجابة عن هذا التساؤل في ضوء الإشكالية المطروحة ، نجد أن العمال على اختلاف مستوياتهم التعليمية ، وأقدميتهم ومناصب عملهم وانتماءاتهم الجغرافية يعبرون عن مدى تأثرهم بالوضع الراهن الذي تمر به مؤسساتهم في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية التي يمر بها المجتمع الجزائري ، فحاولوا تبرير تصرفاتهم السلبية داخل المؤسسة لكونهم مجموعة لا تمثل للجهاز الإداري سوى مجموعة من فولاذ أو آلات تؤمر وتنفذ دون إعارتها أهمية واعتبارها الركيزة الأساسية التي تسير بفضلها هذه المؤسسة لحد اليوم نظرا للمشاكل المالية والمادية التي واكبت مسيرتها لوقت طويل.

وعليه فإن أكبر نتيجة لهذه الدراسة كانت تدور حول مشاركة كل الفاعلين في تسيير مؤسساتهم لأن العامل يرى أنه سواءا كان يعمل بقطاع عام أو خاص أو تحول الوضع القانوني للمؤسسة يكفيه أن يحس بالأمن المتمثل في التقدير والاحترام من قبل الإدارة الذي سيمده بطاقة للاستمرار ، فالتركيز على العدالة في معظم تصريحات المبحوثين كان له دور كبير في استنتاجاتنا باعتبار أن العدالة التنظيمية هي أحد وأهم محركات السلوك داخل المؤسسة.

المشاركة باتخاذ ولو ايسر القرارات في رأي كل المبحوثين تعتبر محرك لسلوكهم الإيجابي لأنهم يحسون بالأهمية حيث يصبح العامل فاعلا نشطا وليس مجرد أداة تخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها ويجهل نتائجها ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية.

فقد تم التعبير في تصريحات المبحوثين عن هذه الأخيرة (الامتيازات) بالظلم، أخذوا حقوقنا، أولاد الحرام، لا يوجد عدالة.. كلها تعابير ترمز إلى الضغط الذي يشعر به هؤلاء العمال نتيجة للسلوك الإداري الذي أوصلهم إلى الانفصال عن مبادئ وقيم هذه المؤسسة بمعنى الانفصال عن ثقافتها ، وأصبح الشيء

الوحيد الذي يربطهم بها هو الأجر الذي يمثل لهم حق البقاء في مجتمع تغيرت جميع ملامحه خاصة تلك المتعلقة بالجانب المعيشي للفرد.

لذلك كان من الأجدر إغارة الأهمية لعنصر المشاركة العمالية لا لشيء -مثلما ذكرنا سابقا- إلا أنها تعبر عن الروح الرابطة بين كل من العمال والمؤسسة، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العمال ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها إلا أن ذلك لا ينفى بالطبع وجود اختلاف وتباين أهداف الطرفين تصل إلى حد التناقض.

فمحاولة فهم تلك التصرفات السلبية وحتى الإيجابية لماذا تحدث وكيف تحدث وما أسبابها يكون نتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية ، ويتسنى ذلك بمعرفة -حسب رأينا- تأثير العمليات التنظيمية على تصرفات العمال إلى جانب اتخاذ تلك الممارسات التي يفرزها التنظيم غير الرسمي مرجع لاتخاذ الإجراءات والأساليب الهادفة ، بمعنى لا ترى أن هذه الممارسات ضد مصالحها وأنها ظاهرة مرضية لا بد من مكافحتها ، متناسية بذلك أن السبب وراء إفلاسها وإخفاقها في أداء وظيفتها الإنتاجية والاقتصادية يكمن في عدم استوعاب ما يحدث داخل التنظيم غير الرسمي والاستفادة منه.

فمشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك من يتواجدون في أسفل السلم الهرمي للسلطة ووظائف التسيير ، يعني ذلك أن يصبح العمال طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكرا على المسيرين وبذلك يمكن القول بأن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة ، وهنا يمكن فهم استراتيجية سلوكيات وتصرفات العمال داخل المؤسسة سواءا كانت إيجابية أو سلبية.

لذلك فإن التعرف على مدى التغير في الثقافة التسييرية لدى المسيرين يكمن في إتجاه قبولهم أشكال وصيغ تسيير جديدة تتجاوز حدود النموذج الكلاسيكي المسيطر لحد الآن ، هذا الإستعداد الذي يعني ضرورة مراجعة بنية القوة وتوزيع السلطة تلك تحديات تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية في محيط يعرف تغيرات جذرية، إضافة إلى التغيرات التي يعرفها العمل ذاته وتشكيلة القوة العاملة ، فهذه التحديات

أصبحت غاية في حد ذاتها تجبر من خلالها المؤسسة الاقتصادية العمومية والمسирون على الاعتراف بالعاملين ليس كقوة عمل منتجة لقيم تبادلية فقط بل كبشر لهم حق التمتع بشروط وظروف عمل تسمح بتنمية كافة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والعضلية.

لذلك أصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل والوقوف على العوامل التي يجب أخذها في الحسبان من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل ، وتحديد العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وبالتالي فاعلية المؤسسة ككل .

تعتبر إذن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات ، تركيب الوسائل البشرية، المالية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق وبعد زمني ومكاني"¹، "فرغبة الارتقاء بالمؤسسة العمومية إلى مستوى الفعالية اللازمة استلزم مراجعة أخرى للتنظيم على أساس نمط جديد يعتمد على مبدأ لامركزية التسيير، الذي يضمن للأعوان الاقتصاديين استقلالية التسيير والمبادرة ويحررهم تماما من تدخلات الوصاية ويضعهم أمام مسؤولية شخصية عن نتائج تسييرهم"²، لكن ما تم التحصل عليه من ميدان الدراسة يؤكد أن سلطة اتخاذ القرار، تتمركز في مواقع لا تسمح بإطلاع فعال على المعطيات التي تبنى عليها القرارات " فالذين يعرفون لا يقررون والذين يقررون لا يعرفون"³.

تلك إذن هي السلوكات التي أفرزت داخل النسيج الاقتصادي الصناعي والتي ساهمت بشكل كبير في عرقلة عجلة الإنتاج من جهة ، والعمل على تحقيق مصالحها الشخصية من جهة ثانية.

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، 2000، ص25

² - انظر بهلول محمد بلقاسم حسن ، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، 1999

³ - IBID ,p126

بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه إعطاء صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.

لذلك فخلق سلوك تنظيمي بناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والأجور والترقيات والعقوبات والتدريب والتكوين... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح لدى العاملين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز وبالتالي الحصول على سلوكيات وتصرفات ايجابية.

أيضا فإن شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها تعزيز سلوك التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، خاصة إذا اتسمت سبل الاتصال المعتمدة بفعالية وصول البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم...بدقة وثقة وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والانساني بين العمال على الصعيدين الفردي والجماعي، إذ أن هذه الأساليب غالبا ما تحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعمال وتدعم سبل الولاء المؤسسي بشكل هادف.

كما أن ممارسة السلطة التنظيمية بشكل فعال وصحيح يساهم في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية سيما وأن القيادة الإدارية التي تتبنى فلسفة إنسانية قائمة على المشاركة في القرارات ووضع الاستراتيجيات والإجراءات من شأنها تعزيز الثقة في نفوس العاملين وتحفز لديهم حالة الولاء والانتماء المنظمي وتخلق أبعاد الاستقرار النفسي والإسهام في تقديم المقترحات وإطلاق الفعاليات والإبداع كلها تعتبر من السلوك الايجابي الهادف نحو تثبيت سبل الانجاز الفعال وتساهم بالوقت ذاته على تقليص مختلف صور التسبب واللامبالاة والتغيب...التي تعتبر من المظاهر السلبية التي غالبا ما تعكر صفو العمل الهادف في المنظمات الانسانية المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك فإن العمل على تكيف وتعديل الهيكل التنظيمي يتم في ضوء تحقيق الاستفادة الكاملة من طاقات العمال من خلال عدة اجراءات كتنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح الفرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون وتقوية السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة المؤسسة ومستلزمات تحقيق الأهداف، فالسلوك التنظيمي (المناخ التنظيمي) الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تنسم باللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المنخفض .

من هنا يتضح لنا الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية في التأثير بصورة مباشرة في سلوكيات وتصرفات العمال من خلال الأساليب والعمليات التي يعتمد عليها مسيرو المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية في تسيير شؤون العمل والعمال.

نتائج الدراسة العامة:

من بين النتائج التي تم الحصول عليها من خلال العمل الميداني داخل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران مايلي:

* سلوك الفرد العامل محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد.

* النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لابد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان.

* سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها، فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته ففهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابياً من أهم مسؤوليات الإدارة.

* تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلاً إذا قام العامل بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوكه أكثر إيجابية وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي.

* يعتبر الإنسان أهم عنصر في التنظيم (المؤسسة) بحيث يؤثر سلوكه على كفاءة التنظيم.

* الحالات النفسية لدى العامل من اضطرابات وتوتر وانفعالات.... الخ تعتبر من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.

* هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية العامل ومسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك العامل وبالتالي إنتاجيته.

* العمال يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي وعملهم ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف.

* عدم التعامل مع العمال كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس قد يدفعهم إلى رفض المؤسسة وعدم إظهار الحماس لتحقيق أهدافها (رفض المؤسسة وعدم الحماس لتحقيق أهدافها نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات العمال)

* لايزال سلوك العامل متأثراً بتلك الممارسات التقليدية في أداء العمل المطلوب أي أن فكرة البايك لا تزال تسيطر على ذهنيان البعض من هؤلاء العمال ، هذا ما لمسناه من خلال تصريحاتهم بأن المصنع

ليس ملك المسؤول يسيره كيفما شاء وإنما هو ملك للجميع باعتبار أن أجدادهم استشهدوا في سبيل حرية الوطن.

* ظهور أشكال أخرى لممارسة السلطة متمثلة في الرجوع لشبكة العلاقات الفردية والقبلية، التي تعود بالعامل الجزائري إلى مواريث قديمة في ثقافته المحلية.

*انعدام المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال وبالتالي انعدام العدالة الاجتماعية داخل مؤسسة تريفيلور.

* إتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يزيد من فعالية الاتصالات بين الأفراد في المستويات المختلفة وهذا بدوره يزيد من فعالية التنظيم ويزيد من رضا المنتسبين إليه.

* غموض الدور المطلوب أدائه من قبل العامل يساهم في فرز سلوك غير متوقع يعمل على عرقلة عملية الإنتاج وأداء المهام بصفة جيدة.

وأخلص في ضوء ما تقدم من التحليل إلى أن تصور التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا يعني أهمية أن يعالج سلوك وممارسات أعضائه في ضوء جوانب ومتغيرات بيئته الداخلية وأيضا في حدود بيئته الخارجية المحيطة و ما يرتبط بها من عناصر اجتماعية وثقافية واقتصادية.

المراجع المعتمدة في الدراسة:

المراجع باللغة العربية:

- الأيوبي موسى زكي، الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير محمد الصائغ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986

- البعلبكي أحمد ، المسألة الجزائرية أو الوعد الراقد في ريف الجزائر، منشورات عويدات ، بيروت، 1986

-الجوهري محمد وآخرون، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 1980.

- الجوهري محمد، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الكتاب والتوزيع، سنة 1979

- الحسنية سليم ابراهيم ، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 1998

- الرياشي سليمان وآخرون، الأزمة الجزائرية: الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، 1999

- السويدي محمد ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986

- السيسي صلاح الدين حسن ، الأزمات المالية والاقتصادية العالمية، مطبعة أبناء وهبة محمد حسان القاهرة، 2008

- العياشي عنصر: سوسيولوجية الديمقراطية والتمرد بالجزائر ، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1996

- الغمري ابراهيم: السلوك الانساني و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، دون تاريخ

-الفار علي محمود إسلام، علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985.

- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" دار التوزيع والنشر عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1989
- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثالثة
- المغربي محمد كامل، الإدارة، مطابع لنا، الرياض، 1988
- النجار إبراهيم عبد العزيز، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- الهدي ماجد سلام وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات : الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008
- الوندأوي هشام، الإدارة البيروقراطية، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 1976
- أجيرون .ش.ر، تاريخ الجزائر المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1983
- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005
- اسكندر نجيب ، السلوك الاجتماعي وتغييره ، سلسلة الدراسات ، العدد 38 ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة 1970
- بالرقي التيجاني، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة على الاقتصاديات وأسبابها في ضوء روحيات مفكري الاقتصاد الإسلامي، ملتقى دولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومات الدولية، المنعقد بتاريخ: 20-21 أكتوبر 2010، جامعة سطيف، الجزائر
- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1977
- بيار نافيل، جورج فريدمان، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسن حيدر، منشورات عويدات، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1985
- براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين دار المعارف، القاهرة، 1968 ابحتي عن الاسم بالكامل

- بهلول محمد بلقاسم حسن ، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر ، الجزء الأول ، الجزائر، 1999 .
- بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير ، دار الغرب ، الجزائر ، 1999
- بوسكيه محمد، الإنسان في المجتمع المعاصر ، دار المعرفة للطباعة ، القاهرة ، 1965 و نعيم الرفاعي، الصحة النفسية "دراسة في سيكولوجية التكيف" الطبعة الثانية ، دمشق ، 1979
- بهلول حسن، الغزو الرأسمالي الزراعي للجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1984
- بشاينية سعيد ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002
- بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الجزائر ، 2000
- بن اشهو عبد اللطيف ، تكوين التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
- بن اشهو عبد اللطيف ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
- بوزيدي عبد المجيد: تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
- بربر كمال، الإدارة " عملية ونظام " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، بيروت 1996
- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الطبعة الثانية لبنان 2000
- جابي عبد الناصر ، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيو-سياسية للإضرابات العمالية ، دار الحكمة، الجزائر، 1994
- جابي عبد الناصر، الجزائر من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، المعهد الوطني للعمل الجزائر، 2001

- جغول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث، ترجمة فيصل عباس، دار الحداثة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1982

-حامد ربيع، مقدمة في العلوم السلوكية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1982

-حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار و مكتبة حامد، عمان، 2004

-حمدي عبد الغني محمود، الدمهوري سهير حسن، الصناعة وتحول المجتمع الإنساني، جامعة حلوان، مصر، 2002

-خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2002

-خواجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005

- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، 1998

- رشوان حسين عبد الحميد، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005

- زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006

-سعيداني علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1981

-سفاري ميلود ، البحث الاجتماعي :ضوابط واحترافات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999

-سلطان أبو علي، الأزمة التمويلية وانعكاساتها على مصر، سلسلة أوراق العمل، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة

- سيزلاقي أندرودي و جي لاوس مارك ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العمة ، المملكة العربية السعودية، 1991

- سيد خطاب عايدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999

- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1999
- سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2005
- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007
- العيد صادق مهدي، العمل وتشغيل العمال والسكان والقوى العاملة، مطبعة المعارف، بغداد، 1974
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990
- عبد الباقي عبد الرحمن، العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1991
- عقيلي وصفي عمر ، الإدارة " أصول ومفاهيم " ، دار زهران ، الأردن
- علام اعتماد ، علم الاجتماع الصناعي: التطور والمجالات، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الأولى القاهرة، 1998
- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1977.
- لبيب طاهر، سوسيولوجية الثقافة، منشورات الاسكندرية، مصر، 1985
- محمد علي محمد، المجتمع المصنع "دراسة في علم الاجتماع التنظيمي" ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985
- آي سايمون هاربرت ، السلوك الإداري "دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية" ، ترجمة أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان ،د. عبد الله بن أهينة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003
- وطبان عبد العزيز، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830م-1985م، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الأولى.

- وصفي عاطف وآخرون، دراسات في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا ، دار المعارف، القاهرة، 1975
- صايغ يوسف عبد الله ، اقتصادات العالم العربي: التنمية منذ العام 1945، الجزء الثالث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1982-1985، والجزء الثاني: البلدان العربية الإفريقية

مراجع باللغة الفرنسية:

- ABDELADIM Leila, Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du Maghreb, les éditions internationales, Paris ,1998
- Aktouf. O, Le travail industriel contre l'homme, Edition Entreprise Nationale du livre, Alger, 1985
- Ansart. P, idéologies conflit et pouvoir, presse universitaire de France, Paris, première édition, 1977, p36
- Benguerna.M et Kadria, Mondialisation et enjeux linguistiques : quelles langues pour le marché du travail en Algérie, Edition CREAD ,2001
- Bernoux Philippe, Un Travail à soi, Parivat, Toulouse ,1981
- Bernoux. Ph, sociologie des organisations, Edition du Seuil 5 me édition, Paris, 1985.
- Bernoux. Philippe : Sociologie des organisations, Edition le Seuil, Paris, 1990
- Bernoux. Philippe, la sociologie de l'entreprise, Edition le seuil, Paris, 1999
- Boudon.R, Bourricaud.F, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, P.U.F, 1982
- Bourdieu .P, La distinction critique du jugement, édition minuit ,1979
- BOUZIDI Almadjid, 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne, imprimerie de l'APN, Alger, 1988
- Birien J.L, La pratique de la négociation social dans l'entreprise, Edition CET, 1 er Ed, 1979
- Brabst.D, Organisation et management, Edition d'organisation, Paris, 1995
- Boukhobza M'hammed, Ruptures et Transformation sociales en Algérie, Volume 2, OPU, Algérie, 1989

- Cabin Philippe, La communication, Édition science humaines, Paris
- Charle .Robert-Ageron, Les Algériens musulmans et la France, Edition PUF, Paris
- Chikhi Saïd, Question ouvrière et rapports sociaux en Algérie, reviens Fernand BROU DEL Centre VOL XVIII, n 3, 1995
- Claude.D, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, deuxième édition, Armand Colin / Masson, Paris, 1996
- Claude Louche, Psychologie sociale des organisations, Edition Armand Colin, Paris, 2007
- Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique, Édition le Seuil, Paris, 1963
- Crozier. M, Freidberg.E, L'acteur et le système, édition le Seuil, Paris, 1977
- Crozier .Michel, L'entreprise à l'écoute, Edition le seuil, 1984.
- Crozier .Michel, à quoi sert la sociologie des organisations, Édition Sel Arsalan, Paris, 2000
- De Certeau Michel, Arts de faire, Union Général d'édition, Paris, 1980
- Dewoot. Philipe, Pour une doctrine d'entreprise, Édition le Seuil, 1968
- Didier Heiderich, Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise, édition DUNOD, Paris, 2010
- D'Iribarne Philippe, La logique de l'honneur : gestion des entreprises et tradition nationales, Édition du Seuil, Paris, 1989
- DURKHIEM .E, De la division du travail social, PARIS, Presses universitaires de France, 1994
- Edmond Marc, Dominique Picard, L'interaction social, P.U.F, France, 1989
- Elkenz. Ali, Chikhi. S et Guerid .D, industrie et société, le cas de la SNS, contra de recherche avec SNS, Alger, 1982
- Elkenz Ali, Au fil de la crise, 4 études sur l'Algérie et le monde Arabe, édition Bouchéne, Alger, 1989.

- Grane .H, Espace social du travail, rétrécissement ou recomposition, in Nadir MAROUF, L'harmattan Paris, 1999
- Guerid. D, L'Algérie l'une et l'autre société, Oran, CRASC, 1995
- Henriet, B, Leadership et management, Édition d'organisation, Paris, 1993
- Herzberg .D, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne, 1973
- Herbert Georg Mead, L'esprit, le soi et la société, ED.P.U.F, PARIS, 1963
- Hougue J.P, Lévesque, Morin. M.E, Group, Pouvoir et Communication, Édition presse de L'université de Québec école des Hautes Etudes Commerciales, sans date
- Kerebel Pascal, Management des risques, édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009.
- Lamiri.A, Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché, édition preste com., Alger, 1993
- Mac Géogr. La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villars, Paris, 1969
- Mcshane, Steven L, Benabou, Charles, Comportement organisationnel, MCGRAW-HILL, Canada (Montréal) ,2008
- Mebtoul .Mohamed, Discipline d'usine productivité et société en Algérie, office de la publication Universitaire, Alger, 1986
- Meignant Alin, Les compétences de la fonction ressources humaines, Edition Liaisons, Paris, 1995
- Morin. Pierre, Le management et le pouvoir, Édition d'organisation, collection E. O. S. U. P, 1991
- Olivier Devillard, La culture d'entreprise : un actif stratégique, Édition Dunod, 2008
- Ranaud M, Une organisation malade du pouvoir, in le pouvoir dans les organisations masques et mouvances, édition l'Harmattan, Paris
- Roy Donald, Un sociologue à l'usine, édition la Découverte, paris, 2006

- Sain Saulieu Renaud, L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation, Presse de la fondation nationale des sciences politique, 3^{ème} édition, Paris, 1988, p 364
- Sainsaulieu.R, Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement, Paris, deuxième édition, collection Amphithéâtre, 1977
- Schermerhorn John, Hunt, James. G, Comportement Humain et organisation, Deuxième édition, Village Mondiale, Paris, 2002
- Soparnot Richard, Management des entreprises: stratégie, structure , organisation, DUNOD, Paris, 2009
- Thabet.M.N, Le secteur des hydrocarbures et le développement économique de l'Algérie, Entreprise nationale du livre, Alger, 1989, p 44
- Touraine Allain, Sociologie de l'action, édition le seuil, Paris, 1965
- Turner.Hampden.Charle, La culture d'entreprise des cercles vicieux aux cercles vertueux, Édition le SEUIL, Paris, 1990
- Weiss François, Doctrine et action syndical en Algérie, CUJAS, Paris, 1970

مصادر رسمية:

- جبهة التحرير الوطني، التخطيط والتنمية، الجزائر، الجزء الأول، 1980
- الجريدة الرسمية رقم 1، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة سنة 1962
- جريدة "السلام اليوم" يومية وطنية شاملة، 15 ماي 2013 على الرابط الإلكتروني:
<http://essalamonline.com/ara/permalink/15599.html#ixzz2IFj45XT1>
- الميثاق الوطني، 1976
- مجلة الجيش ، ماي 1999/عدد 430
- صندوق النقد الدولية "مقتبس من دراسة غير منشورة"، صندوق النقد الدولي، 1996، تحت عنوان "توقعات العمل في الجزائر"

-دستور 1976 المادة 60، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصلحة الطباعة، المعهد التربوي الوطني، 1976

المؤتمرات والملتقيات:

-سالمي جمال ، واقع منظومة الاتصال التنظيمي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، انظر الموقع الالكتروني <http://www.up75.com>

-حسن بوعبد الله ، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992

المجلات العلمية:

- بن حسين ناجي ، البطالة وسياسة التشغيل في الجزائر، مقال تم نشره في " مجلة الاقتصاد والمجتمع الصادرة عن مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع"، العدد الأول، 2002

-سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعية الجزائرية ، منشورات CRASC رقم 09، 2005

-عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة : مواقع، أدوار، مسارات وتمثلات، تحت اشراف العياشي عنصر، CRASC، دفاتر المركز، رقم 2، 2001

- غريد جمال ، العامل الشائع " عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري" ،مجلة إنسانيات العدد رقم 1، 1997

-قدي عبد الحميد، الأزمة الاقتصادية العالمية وتداعياتها العالمية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، 2009

Revues scientifiques :

-Benachenhou. A, L'industrialisation algérienne, L'actualité de l'émigration.95, Juillet, 1987

-Bouranane .L, Aspects sociaux de la transition vers l'économie de la marché et gestion des ressource humaines, cité in : L'économie, mensuel économique, édité par l'Agence Algérie Presse service, N3, Algérie, 1993

-Brahimi.A, Les réformes économiques : « Implication sociale, in revue algérienne du travail, Editer par l'Institut national du travail, n 24, 1999

- Liu Michel, Technologie, Organisation du travail et comportements des salariés, Revue Française de sociologie, vol XXII ,1981

-Najjar Atika, Rôle des facteurs socio-culturels dans la genèse des risque professionnels chez les travailleurs Magrébins- Revue « Perspectives » publication de L'URTSD- université Badji Mokhtar Anna, n°=3 Décembre 1997, p60

-Tallahite Fatiha, Economie administrée, corruption et engrenage de la vidence en Algérie, Revue Tiers-monde, n 161,2000

الرسائل والأطروحات والتقارير:

-العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2009

-العياشي عنصر، الإشراف في الخط الأول آثاره على الإنتاج، رسالة دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 1983

-بشير محمد ، بحث في الأبعاد الثقافية العمالية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية، تلمسان soitex ، رسالة ماجستير، تلمسان ، 1991

-بن عامر محمد ، الأبعاد السوسيو ثقافية والاستراتيجية لممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مقارنة ثقافية واستراتيجية للفعل الجمعي، المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، وحدة مغنية UP9 في ظل انتقالها إلى اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2005-2006

-بوخدير عمار، تجدد المؤسسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005

-رتيمي الفضيل، القرباة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1993

-سماش نادية، واقع جماعة العمل: "سلوك و تصرفات"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة، TPL، وهران، رسالة ماجستير 2008-2009

-مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر، "تمثلات وممارسات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2005

-نوار فؤاد، المؤسسة في أزمة والثقافة العمالية، دراسة أنثروبولوجيا حول العمال المسرحيين من ENTPL (1995-2000) وحول العمال المستخدمين الحاليين في تريفيلور، أطروحة دكتوراه في الانثروبولوجيا، جامعة وهران، 2012

Mémoires, thèses et rapports:

-Elkenz .A, Monographie d'une expérience industrielle en Algérie, le complexe Sider d'El-Hadjr Annaba, thèse de doctorat d'état, Paris

-Limbart Daniel, A propos du post taylorisme sociologie du travail n° 1/93

-Miraoui. A, rapport de l'entreprise publique, revue publiée par l'unité de Perspectives, cité in marché en Algérie développement, Institut d'économie et recherche travail-santé, Annaba, n°4, p.p 2-19 de gestion, université Badji Mokhtar, 1998

-Moulai-hadj-Mourad, Living in two cultures, the Algerian factory worker between traditionalism and modernity, Leicester University, M.Phil. Thesis, 1988

-Sainsaulieu Renaud ,L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation, Thèse : Lettres, Paris v, 1976, publier par la fondation nationale des sciences politique

آيات وأحاديث :

-سورة الأعراف الآية 199

-سورة البقرة، الآية 188

-حديث رواه مسلم وأخرجه الترمذي من رواية قيس بن أبي حازم معاذ بن جبل قال " بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن فقال: لا تصيبين شيء أذني فإنه غلول" (انظر صحيح مسلم بشرح النووي جزء 12، ص 318 باب تحريم هدايا العمال)، دار إحياء التراث العربي، 1972

الروابط الإلكترونية:

www.souforum.com

<http://facultty.kfupm.edu.sa/MAM/mustafai/temp/culture.htm>

<http://drsaid.maktoobblog.com/13/13>

<http://msaggaf.blogspot.com/2009/04/blog-post3837.html2>

www.islammemo.com

<http://www.ibtesama.com>

www.edhoroukonline.com/mars 2013

<http://www.up75.com>

Saïd CHIKHI.naqd/Sarp 2001 Mouvement social et modernité. Hommage à

<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-118210.html>

دليل المقابلة

1- السن

2- الحالة العائلية

3- المستوى التعليمي

4- الأصل الجغرافي

5- عمل الأب

6- العمل السابق قبل الالتحاق بالمؤسسة

7- منصب العمل الحالي

8- تاريخ الدخول إلى المؤسسة

9- كيف التحقت بالمؤسسة؟ أو عن طريق من التحقت بالعمل داخل هذه المؤسسة؟.....

.....

10- في رأيك ماهي العوامل التي تؤثر على أدائك لعملك داخل المؤسسة؟.....

.....

11- كيف تتصرف إذا واجهت مشاكل وصعوبات في عملك؟

- بمن تتصل؟.....

- هل العمل الذي تقدمه سهل؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بلا: أين تكمن هذه الصعوبة؟.....

- هل تعمدت الغياب عن العمل؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بنعم: لماذا حدث ذلك التغيب؟.....

12- كيف تؤثر ظروف العمل على تأدية عملك؟.....

.....

13- هل الإدارة تقوم باستشارتكم في اتخاذ القرارات؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بلا: لماذا لا تستشيركم؟.....

.....

14- كيف أثرت الأزمة الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة عليك؟ وكيف واجهت

..... ذلك؟.....

.....

- 15- في رأيك ماهي أسباب تدهور أوضاع المؤسسة؟
كيف حدث ذلك؟
- 16- في حال عدم قدرة المؤسسة على مواصلة نشاطها ماذا تفضل؟
- خصوصتها ()
- غلقها ()
- 17- كيف تقوم بتأدية عملك؟
- 18- هل تستجيب لأوامر المسؤول المباشر عنك للقيام بعملك أم تعمل كما تعرف ؟
- 19- هل يوجد اتصال داخل مؤسستكم؟ نعم () لا ()
في حالة الإجابة بلا: لماذا لا يوجد اتصال؟
- 20- هل عدم ميالة الإدارة بكم تؤثر على تأدية مهامكم؟ نعم () لا ()
كيف يكون ذلك؟
- 21- كيف تتصرف في حال معاقبتك أو عدم الحصول على مطالبك؟
- على أي أساس يتم حصول العمال على مطالبهم؟
- كيف تتصرف إن تم ترقية عامل أو حصوله على مزايا وترى نفسك تستحقها أكثر منه؟ ...
- 22- هل توجد عدالة في تعامل الإدارة مع جميع العمال؟ نعم () لا ()
في حالة الإجابة بلا: لماذا لا تتعامل الإدارة بنفس الطريقة مع جميع العمال؟
- 23- من هم العمال الذين تفضل العمل معهم؟
- هل تلمي كل ما يطلبه منك هؤلاء العمال؟
- ماهي الأمور التي تتحدثون عنها عندما تجتمعون؟

.....
24- في حال غياب أحد العمال الذي تربطك به علاقة جيدة هل تبلغ عنه؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بلا: لماذا؟.....
.....

25- إذا غاب عامل لا تربطك به علاقة صداقة هل تبلغ عنه؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بنعم: لماذا؟.....
.....

26- إذا كان هناك خلافا بينك وبين أحد المسؤولين هل تتلقى تضامنا من قبل زملائك؟

..... في حالة الإجابة بنعم : على أي أساس يتم هذا التضامن؟.....
.....

27- هل يوجد تضامن وتفاهم بين العمال في مختلف الورش إن حدث شيء لا يرغبون فيه؟

نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بنعم: أين يكمن هذا التفاهم؟.....
.....

28- هل توجد نقابة تمتلككم؟ نعم () لا ()

29- هل أنتم راضون عنها؟ نعم () لا ()

..... في حالة الإجابة بلا: لماذا؟.....
.....

30- في رأيك كيف تستطيع إدارة المؤسسة التوفيق بين مصالحها ومصالح العمال؟

31- هل من موضوع كان المفروض طرحه عليك ولم نفعل؟.....
.....
.....

الإشكال والمخططات والجدول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	أهم خصائص المخططات التنموية	1
147	تطور معدل البطالة حسب النمو المرتفع	2
148	تطور معدل البطالة حسب النمو المنخفض	3

رقم الصفحة	عنوان المخطط	رقم المخطط
97	رد فعل العمال للإحساس بعدم المساواة	1
143	العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي	2
174	نموذج الثقافة	3
180	دور الرقابة في التأثير على سلوك العمال داخل مؤسسة TPL فرع ترينيلور وهران من تصميم الباحثة	4

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
61	يوضح مكونات نظام السلوك الإنساني	1
68	يوضح سلم ماسلو للحاجات	2
175	نموذج الثقافة داخل مؤسسة TPL فرع ترينيلور وهران من تصميم الباحثة	3
175	كيفية تشكل ثقافة المؤسسة	4
176	كيفية تشكل ثقافة مؤسسة TPL فرع ترينيلور وهران من تصميم الباحثة	5
188	نموذج ترابط الثقافة التنظيمية	6
209	يوضح عناصر الاتصال	7
232	سيرورة وكيفية الاتصال داخل مؤسسة TPL فرع ترينيلور وهران من تصميم الباحثة	8
249	وصلة سانسوليو للضبط والتعلم الثقافي داخل المنظمات	9

261	يوضح التوزيع الافتراضي للسلطة داخل مؤسسة TPL (تريفيلور)	10
268	سلوكات في مقابل التغير والضعوظات	11
268	مثلث كروزيه للضبط البنيوي والثقافي للفعل	12
269	مثلث كروزيه للضبط البنيوي والثقافي للفعل بتصرف الباحثة	13
291	العلاقة بين مختلف أدوار الفرد بتصرف الباحثة	14
295	الهيكل الافتراضي وعملية الاتصال في الجماعة غير الرسمية داخل مؤسسة TPL فرع تريفييلور وهران من تصميم الباحثة	15
307	نظرية زاجونك للتسهيل الاجتماعي	16

-جدول المقابلات:

رقم المبحوث	السن	مكان الإزدياد	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	تاريخ التوظيف	منصب العمل	الأصل الجغرافي للأب	مهنة الأب	كيفية الالتحاق بالمؤسسة
1	44	وهران	متزوج	ثانوي متوسط	03-01-1993	Chef de ligne	وهران	عامل TPL متقاعد	الأب
2	44	وهران	متزوج	ابتدائي	03-06-1994	Chef machiniste	وهران	عامل TPL متقاعد	الأب
3	35	وهران	متزوج	ابتدائي	11-14-2000	Tréfileur	سيدي بلعباس	عامل ب DNC	صديق عامل بالمؤسسة
4	40	وهران	متزوج	ثانوي	03-20-1999	Opérateur de production	البييض	عامل TPL متقاعد	الأب
5	48	أولاد ميمون	متزوج	ابتدائي	09-14-1993	Contremaitre principal pml	المشربية النعامية السانبا	طباخ بجامعة السانبا	دون وسيط
6	48	سيف	متزوج	متوسط	07-02-1988	Aid opérateur	سيف	عامل TPL متقاعد	الأب
7	35	زهانة	متزوج	ابتدائي	01-12-2002	Pontier	زهانة	عامل TPL متقاعد	الأب
8	50	الشرفة سيف	متزوج	متوسط	03-05-1988	Chef section	سيف	ممرض	دون وسيط
9	49	وهران	متزوج	متوسط	03-01-1994	Responsable consommable réglage PML/poly Bend	البييض	فلاح	الجار
10	51	وهران	متزوج	متوسط	08-01-1984	Contremaitre Production	وهران	عامل بالبلدية	دون وسيط
11	39	وهران	متزوج	متوسط	01-12-2002	tréfileur	وهران	عامل TPL متقاعد	الأب
12	30	وهران	متزوج	تقني سامي	12-17-2006	Opérateur bobine	وهران	عامل بالشركة الوطنية للورق	تربص
13	46	وهران	متزوج	متوسط	10-01-1988	tréfileur	غليزان	بائع أقمشة	العم
14	41	وهران	متزوج	متوسط	03-06-1993	Contremaitre principal TS	معسكر	سائق أجرة	صديق
15	47	حمام بوحجر	متزوج	ابتدائي	12-17-1989	Graisseur	حمام بوحجر	عامل بشركة المواد	الخال

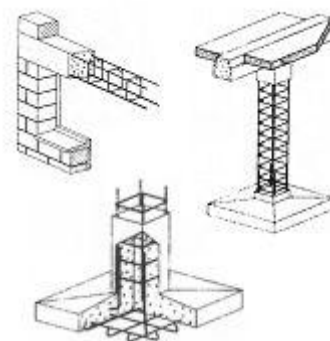
	الغذائية								
صديق	شركة بناء	وهران	Chef d'équipe ATT	05-22-1999	ثانوي	متزوج	وهران	38	16
الأب	عامل TPL متقاعد	غليزان	Tréfileur	1993	متوسط	متزوج	وهران	50	17
الأب	عامل TPL متقاعد	مستغانم	Tréfileur	2005	ابتدائي	متزوج	مستغانم	32	18
الأب والأم	عامل TPL متقاعد	سيدي بلعباس	Machiniste	2006	ثانوي	أعزب	وهران	30	19
العم	سائق أجرة	مازونة	Contremaitre principal	1990	متوسط	متزوج	وهران	42	20

2- جدول المقابلات الحرة

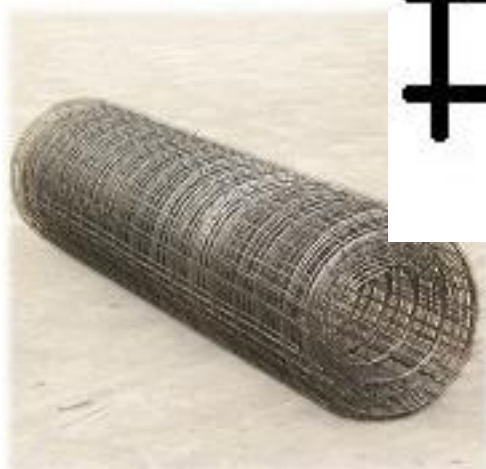
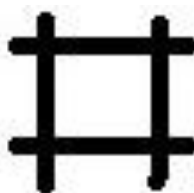
رقم المبحوث	السن	مكان الازدياد	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	تاريخ التوظيف	منصب العمل	الأصل الجغرافي للأب	مهنة الأب	كيفية الالتحاق بالمؤسسة
1	28	سطيف	متزوج	ليسانس علوم اقتصادية	01-10-2007	رئيس قسم المستخدمين	عنابة	PDG TPL متقاعد	الأب
2	34	وهران	متزوجة	ثانوي	01-04-2000	سكرتيرة مالية ومحاسبة	وهران	الأمين العام للنقابة TPL متقاعد	الأب
3	36	وهران	متزوجة	مهندسة ميكانيك	01-07-2004	Chef de cellule méthode en entretien	وهران	/	جارنا
4	35	عين تموشنت	متزوج	ثانوي	20-03-1999	رئيس قسم المستخدمين	عين تموشنت	رئيس قسم المستخدمين TPL متقاعد	الأب
5	32	وهران	عزباء	سنة ثانية ماجيستر علوم دقيقة	24-07-2005	رئيس خلية البرمجة	غليزان	بناء	زوج الخالة
6	32	وهران	متزوج	مهندس في الإعلام الآلي	2004	رئيس قسم التسويق	وهران	عامل متقاعد ب TPL	الأب
7	46	وهران	متزوج	متوسط	1988	محاسب	وهران	/	الجار



Trefilor filiale de TPL



Livret d'accueil



Présentation de la filiale

La société TREFILOR de transformation et de tréfilage des aciers d'Oran est la plus ancienne filiale du groupe TPL (Transformation des produits longs), elle fut fondée en 1936 par un groupe de sidérurgistes français sous le nom de ACILOR

Trefilor producteur de treillis soudés, de poutrelles métalliques légères et d'armatures pour béton et résulte de la restructuration de la société nationale de sidérurgie.

Raison sociale : TREFILOR (société de transformation et de tréfilage des aciers d'Oran)

Statut Juridique : Société par action (SPA)

Actionnaire unique : groupe TPL

L'entreprise est publique.

Date de création de la filiale : 1999

Capital social : 585 300 000 00 DA

Chiffre d'affaires du premier trimestre de l'année 2007 est de 172 302 000 et alors que la prévision été de 164 010 000 DA.

Adresse : 19 rue Mekki Khalifa BP 1005 Oran Algérie

Téléphone : 00 213 41 34 17 43.

Fax : 00 213 41 34 71 41.

Site Internet : www.tpl.dz

E-mail : Trefilor_tpl@yahoo.fr

Historique de Trefilor

Voici quelques dates mémorables de la vie de TREFILOR :

- **1936** : la création de l'aciérie et laminage d'Oran sous le nom d'ACILOR
- **1937** : Fabrication pour le compte de l'armée des pièces lourdes d'artilleries
- **1947** : Installation d'une aciérie comportant un four martin de 7 tonnes et d'un laminoir d'une capacité de 200 tonnes/an
- **1950** : Installation d'un four martin d'une capacité de 30 tonnes et augmentation de la production (1000 tonnes/an).
- **1960** : Installation d'équipement de fabrication de Treillis.
- **1962** : Fermetures d'ACILOR à l'indépendance du pays.
- **1963** : Prise en charge d'ACILOR par un comité de gestion composé d'anciens ouvriers.
- **1968** : création de la société nationale de sidérurgie (SNG) rattachement ACILOR à cette nouvelle société sous l'application d'unité sidérurgique d'Oran.
- **1970** : Extension par de nouveau équipement de fabrication d'armatures.
- **1980** : Rattachement de l'unité sidérurgique d'Oran à la division transformation produits longs de la société nationale de sidérurgie.
- **1990** : Augmentation des capacités de transformation des produits longs par l'installation d'équipements de fabrication de treillis d'armatures et de poutrelles.
- **1997** : Voulant se recentrer sur son métier de base (la transformation à froid) TPL arrête l'activité de l'aciérie.
- **1999** : Création de la filiale TREFILOR dans le cadre de la restructuration de TPL.
- **2000** : TREFILOR suspend l'activité du laminoir pour se consacrer exclusivement de tréfilage et au laminage à froid.
- **2001** : démarche de l'entreprise pour la mise en œuvre d'un système management qualité conforme au référentiel ISQ (Certificat Système Qualité) 9001 éditions 2000.
- **2002** : obtention du certificat de conformité par l'organisation DET NORSKE VERITAS France.
- **2003** : Maintient du certificat ISO
- **2004** : acquisition d'une nouvelle machine pour le développement d'un nouveau produit (Armatures en béton)
- **2005** : Recertification du système management qualité selon la norme ISO 9001 édition 2000.
- **2006** : Maintient du certificat ISO
- **2006** : acquisition d'une machine tréfileuse marque KOCH
- **2007** : Achat d'une ligne de soudage de treillis soudés type ATT de marque EVG

Effectif :

	<i>Effectif</i>	
	<i>Permanent</i>	<i>Temporaire</i>
<i>Cadres</i>	41	3
<i>Maîtrise</i>	38	1
<i>Exécution</i>	103	12
TOTAL	182	16

Globalement la structure et la composition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle est respectivement :

22% sont des cadres.

20% sont des agents de maîtrise.

58% sont des agents d'exécution.

Domaine d'activité de la filiale

I. Les produits

Le domaine d'activité de la filiale est la production et la commercialisation de :

- *Treillis soudés en panneaux, en rouleaux.*
- *Armatures pour Béton.*
- *Poutrelles en treillis.*

II. Matière première :

Le fil machine de diamètre 5,5 à 16mm représente la matière de base pour la fabrication de tous les produits commercialisés par TREFILOR.

Les procédés de fabrication font appel aux produits consommables suivants :

- *Savon de tréfilage*
- *Electrodes de soudage*
- *Galet de laminage*

III Les équipements

TREFILOR dispose des équipements et installations de productions suivants :

Machines de tréfilage / laminage

Machines d'assemblage et de soudage des treillis soudés

Machines d'assemblage et de soudage de poutrelles légères et armatures

Laboratoire qualité (1)

Installations diverses

Des grands camions de transport de produits ainsi que des transporteuses internes (ou appareils de levage).

(1) *Le contrôle qualité de TREFILOR est la première des priorités, pour cela TREFILOR assure le contrôle de tous les produits en matière première à la réception, en cours de fabrication et à la livraison.*

Les équipements de contrôle sont vérifiés périodiquement par des organismes spécialisés.

VI principaux clients

Les entreprises de bâtiment et construction, les bureaux d'études, les revendeurs, les particuliers, les utilisateurs publics et privés.

Les clients fidèles de la filiale sont :

<i>TS en rouleaux</i>	<i>TS en panneaux</i>	<i>PML</i>	<i>Les armatures</i>
<i>Debladji Abdel Rahman Sarl Baali bâtiment CSCEC Oran (entreprise chinoise) CSCEC Tlemcen (entreprise chinoise) CRCEG Algérie (entreprise chinoise) Sarl ETB Tounsi</i>	<i>Atlas compagnie Sarl Belgui Koçoglu Toues les 3 sont des entreprises turques.</i>	<i>Sarl Etb Basta Seddiki Omar Opga</i>	<i>Sarl chine zhongao Sarl Etb Basta Houssaynet farhat Sarl ERPI</i>

IV) Les fournisseurs

le principal fournisseur de TREFILOR est ARCELOR MITTAL qui se trouve à Annaba, mais quand ses coûts sont très élevés, TREFILOR fait appel à d'autres fournisseurs qui se trouvent sur le territoire national, ou même à l'étranger (généralement l'Ukraine et la Turquie).

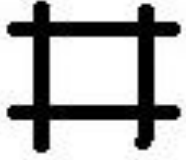
V) **Les concurrents**

10 sur le territoire national, dont 4 sur la région de l'Ouest et sont :

<i>La raison sociale</i>	<i>Lieu géographique</i>	<i>Produits</i>
<i>Somic Transformation</i>	<i>Bénisaf</i>	<i>Treillis soudé</i>
<i>SARL Tracier</i>	<i>Oran</i>	<i>Treillis soudé, poutrelles métalliques légères</i>
<i>CTS</i>	<i>Chlef</i>	<i>TS, PML</i>
<i>GROUPE Lazreg</i>	<i>Mostaganem</i>	<i>TS, PML</i>

Et deux concurrents sont en phase d'installation à Oran, **SBO**, et **Mittal Oran** qui produiront respectivement les armatures, et puis les Treillis soudés et les poutrelles métalliques légères.

LES PRODUITS



Les Treillis soudés



Les treillis soudés sont des armatures prêtes à l'emploi, formées de fils tréfilés. Ces derniers sont assemblés de manière rigide (par soudure électrique sur machines automatiques), en mailles carrées ou rectangulaires.

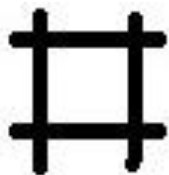
Les treillis soudés sont produits en panneaux et en rouleaux.

Applications :

Les [treillis soudés](#) ont des applications diverses dans le bâtiment et les travaux publics. Ils sont utilisés, en particulier, dans le cadre des :

- *Dalles en béton armé reposant sur le sol*
- *Planchers à corps creux*
- *Murs porteurs*
- *Semelles de fondation*
- *Escaliers*
- *Panneaux préfabriqués*
- *Cuves, silos et réservoirs*
- *Voûtes en voiles minces*
- *Revêtement de carreaux et digues*
- *Routes et autoroutes*
- *Chaussées et trottoirs*
- *Pistes d'aérodromes*
- *Plaques de clôtures et cloisons*
- *Tunnels et abris souterrains*

Remarque : l'emprunte TOR (tréfilage Oran) représente l'identification des produits de TREFILOR.



Les poutrelles métalliques légères



Faites en armature légère, exclusivement à base d'acier tréfilé lisse à haute limite élastique, ces poutrelles sont fabriquées en continu sur des machines automatiques avec soudures par résistance. Il est à noter que les poutrelles métalliques légères jouissent d'une bonne rigidité et d'une excellente stabilité.

Applications :

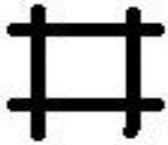
- Planchers nervurés
- Planchers préfabriqués
- Pré-dalles pour les bâtiments
- Pré-dalles pour le génie civil
- Plafonds
- Poutres
- Dalles
- Sols
- Chaînage

Avantages :

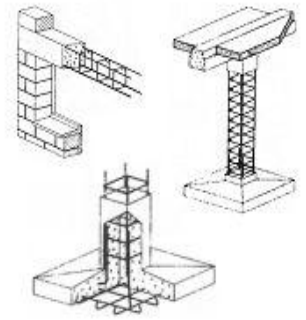
Par rapport à la poutrelle traditionnelle élaborée manuellement sur chantier, ce produit présente d'énormes avantages, à savoir :

- Excellente stabilité
- Élimination du coffrage
- Élimination des travaux d'armature sur chantier
- Manutention et pose simple sans grue
- Diminution du coût général des ouvrages
- Gamme étendue et normalisée
- Sécurité d'emploi
- Économie des poids ou des mains-d'œuvre
- Économie du transport grâce au système d'empilage

Remarque : l'emprunte TOR (tréfilage Oran) représente l'identification des produits de TREFILOR.



Les armatures pour béton



Applications :

Les armatures pour béton trouvent diverses applications, notamment dans :

- *Les fondations : semelles filantes - semelles isolées*
- *Les chaînages : chaînages horizontaux et chaînages verticaux*
- *Les poteaux*
- *Les linteaux et les poutres*
- *Les ferrailages particuliers : escaliers - balcons - garde-corps*

Qualité :

Les armatures sont fabriquées à partir :

- *d'aciers lisses (normes NFA 35 015)*
- *d'aciers à haute adhérence laminés à chaud (NFA 35 016)*
- *d'aciers à haute adhérence laminés à froid (NFA 35 019)*

Remarque : l'emprunte TOR (tréfilage Oran) représente l'identification des produits de TREFILOR.

Le système management qualité de Trefilor



Trefilor a adopté un système de management qualité selon la norme « ISO 9001 ED2000 » et a obtenu la certification qui lui garantit l'assurance qualité pour ses clients, et l'amélioration continue de ses performances.

La satisfaction totale des clients de Trefilor reste la préoccupation principale, ainsi que la qualité de ses produits.

Pour cela, Trefilor met tout en œuvre pour répondre aux exigences techniques, normatives et réglementaires de ses clients, et tout cela va lui permettre de garder et de créer des relations avec les fournisseurs les plus fiables et plus sérieux dans leur activité.

Le système de management qualité évolue aujourd'hui vers un projet global incluant surtout la satisfaction de ses clients et son environnement.

Les objectifs de Trefilor

- *Un personnel motivé, dynamique et valorisé.*
- *Une écoute constante de ses clients pour satisfaire leurs besoins en matière de réactivité, de délais et de coûts.*
- *Une amélioration des processus afin d'accroître l'efficacité (réclamation clients, non-conformités relatives aux produits » et l'accroissement de l'efficacité des facteurs de production (notamment des consommables, utilités, équipements et main d'œuvre.*

Les projets de Trefilor

- *Mettre en place une politique de management dynamique, cohérente et adaptée.*
- *Développer un département commercial centré sur la satisfaction et le suivi des clients Trefilor.*
- *Renforcements des moyens de communication et des moyens humains.*
- *Mise en place d'indicateurs de suivi de la satisfaction client (Réclamations, respect des délais...)*
- *Développer la gamme de ses produits en fonction des besoins de sa clientèle.*