

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أطروحة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

من طرف الطالب:

جمال بن خالد

الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية

في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة

نوقشت بتاريخ : 24 / 05 / 2016 أمام اللجنة المكونة من :

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الرحمن برقوق	أستاذ	بسكرة	رئيسا
نادية عيشور	أستاذ	سطيف 2	مشرفا ومقررا
بلقاسم بوقرة	أستاذ	باتنة	ممتحنا
سليم العايب	أستاذ محاضر - أ -	البليدة	ممتحنا
محمود قرزیز	أستاذ محاضر - أ -	برج بوعريج	ممتحنا
كمال بلخيرى	أستاذ محاضر - أ -	سطيف 2	ممتحنا

السنة الدراسية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " وإقتداءً بنبيينا الكريم ،نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو ببسمة ،ونخص بالذكر الأستاذة الدكتورة: عيهور نادية التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها من قريب أو بعيد.

كما يشرفنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالعطاء العلمي في إنجاز هذا العمل وخاصة أثناء تحكيم الاستمارة وعلى رأسهم:

- الأستاذ الدكتور: سفاري ميلود.

- الدكتور: قبة رضا.

- الدكتور: جغلوي يوسف.

- الدكتور: عزوز عبد الناصر.

- الدكتور: قرزيز محمود.

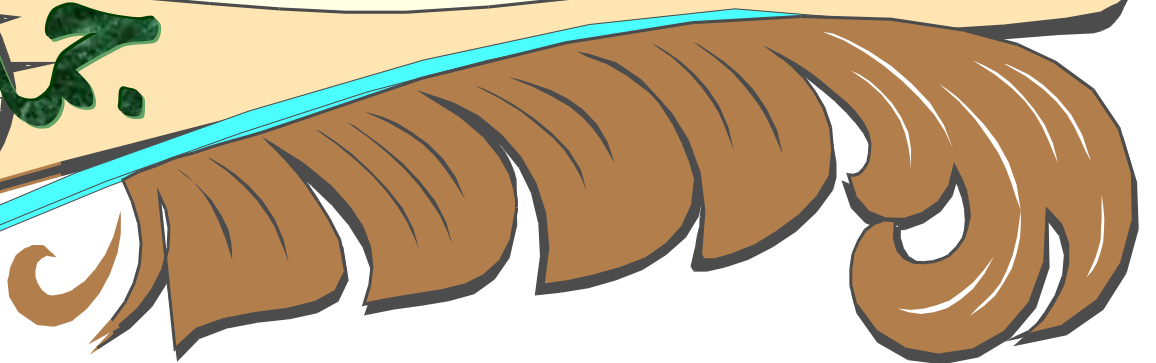
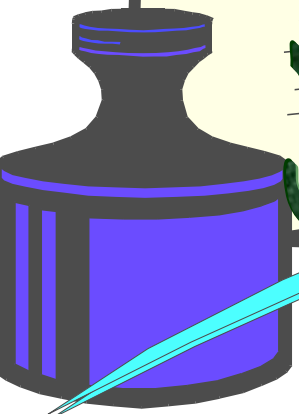
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة EATIT،وعلى رأسهم المدير

العام

للمؤسسة، ورئيس مصلحة الوسائل العامة وطاقمه،

ورئيس مصلحة المستخدمين وطاقمه.

جمال



أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، سبحان الذي جعل الجنة تحت أقدام الأمهات .

أهدي ثمرة جهدي إلى من تحذتني بلبنها وغمرتني بحنانها وآثرتني على نفسها وتعبت من أجل راحتي وسعادتي
أمي الغالية " خيرة " أطال الله في عمرها .

إلى مثالي وقديوتي في الحياة ورمز التحدي والعطاء والكفاح الذي كان السند ولزال يذلل لي الصعوبات أبي الغالي " بوجمعة " أطال الله في عمره إلى من قاسمتني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد وكانت لي السند في انجاز هذا العمل زوجتي " سعاد "

إلى من أرى بهما الحياة زكريا ومرام أعانني الله على تربيتهما.

جمال

مقدمة:

تمثل المؤسسات الاقتصادية القاعدة الأساسية للتنمية من أجل تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، لذا حظيت باهتمام كبير في جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، لان عملية تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية يقوم على منطق مميز يرتكز على خصائص سياسية لمنطق الإنتاج الرأسمالي، وعلى وجه التحديد تحقيق أقصى المردود الذي يعتبر المعيار الأساسي لكل مؤسسة صناعية، لهذا نجد أن جهود العلماء والمفكرين الاقتصاديين والاجتماعيين عكفت على البحث عن عقلنة العملية الإنتاجية وتكثيف وتيرة الاستغلال للآلة و الإنسان، وتهدف في المقام الأول إلى تحسين الشروط الخارجية للعمل، وتسيير العامل الإنساني بإعطاء أكثر حرية لأجل التحكم في عملية الإنتاج.

وبما أن العامل هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية. فإن فشل المشروع الاقتصادي ونجاحه يتوقف على مدى توفير الإدارة أو المؤسسة للخدمات اللازمة للعامل وكذلك الظروف المناسبة للعمل وذلك تقاديا لأي مشكل يعيقه في المؤسسة الصناعية.

لهذا فان الاهتمام بالجانب الإنساني يشكل عنصرا لا بد منه لتطوير طرق العمل والإنتاج في المؤسسة الصناعية، ونجاحها مقترن باستغلال القدرات الكامنة في العمال، وتنسيق أهدافهم وحاجاتهم مع أهداف المشروع. لأن ما يحسب للعمل الصناعي الحديث هو التغير الذي أحدثه في بنية الطبقة العاملة، فافرضا عليها أشكال تجنيد ومطالبة جديدة، تحمل في ذاتها محتويات متباينة تبعا للخصوصية القطاعية والإيديولوجية لشكل المؤسسة، لهذا نجد أنه منذ بداية القرن الحالي تبلور وعي عمالي للطبقة العاملة، تمكنت من خلاله تحقيق مطالبها في المجتمع بواسطة حركة نقابية وعمالية قوية.

وعلى هذا الأساس ظهرت الخدمات الاجتماعية العمالية كضرورة حتمية، كونها من العوامل الهامة في ميدان الصناعة، وذلك لما تقدمه للعامل من مساعدات مادية واجتماعية ونفسية وصحية وتكوينية، كون العامل هو الأساس في العملية الإنتاجية، لذلك اهتم بها أصحاب الأعمال والمؤسسات الصناعية عن قصد ودراية، نظرا لأهمية هذه الخدمات الاجتماعية العمالية في حياة العامل بصفة خاصة، و المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية بصفة عامة. وأصبحت أهميتها تعادل توفر رأس المال اللازم لقيام المشروعات الصناعية، وكذا توفر القوى العاملة والسوق الجيدة وكل ما يتصل بعمليات الإنتاج المختلفة.

وكباقي مؤسسات العالم تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم ظروف منافسة شديدة مع التحرير الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما اجبرها على إدخال عدة إصلاحات و تغييرات ترمي من ورائها إلى زيادة قدرتها التنافسية استجابة لهذه الظروف. وفي مقابل هذه التغيرات والإصلاحات التي تقوم بها هذه المؤسسات عادة ما نجدها تقابل و تواجه بالرفض و عدم القبول من طرف أفرادها، وهو ما يعرف بمقاومة التغيير التي تتشأفي اغلب الأحيان من قيم و معتقدات و سلوكيات و اتجاهات الأفراد المشتركة داخل هذه المؤسسة، والتي يطلق عليها الثقافة التنظيمية. هذه الأخيرة تعتبر احد المكونات الرئيسية داخل المؤسسة، خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد،

وبالتالي فهي أداة لكسب ميزة تنافسية و التميز عن باقي المؤسسات، وقد تكون هذه الثقافة احد الأسباب الرئيسية في فشل بعض المؤسسات أو نجاحها، وبالتالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بهذا المكون من مكونات المؤسسة، و جعله في خدمة العمل، و ذلك من خلال جعل هذه الثقافة في خدمة عملية التغيير.

وهو ما يجعلنا نتساءل عن موقع الخدمات الاجتماعية العملية في المؤسسة الجزائرية، خاصة مع التغيرات التي فرضتها الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في الجزائر، مع تبنيتها لثقافة تنظيمية، تعكس بحق هذه التطورات، و هو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية قوية تقتضي منها البحث الدائم عن السبل و الأساليب و السياسات الخاصة لتمتكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها، و منه فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة والتغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده لم يعد يحقق النتائج المرجوة، لذا كان من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات و الاتجاهات و للقيم التنظيمية للأفراد التي تتواءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة و هو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشود.

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية وبمرورها بعدة مراحل، لم تكن منعزلة عن المحيط الداخلي والخارجي فقد أثرت وتأثرت بالتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية التي عرفت الجزائر، الداخلية منها والخارجية، وهذا كان نتيجة ترسبات كثيرة ناتجة عن تغير الأوضاع العالمية بصفة عامة، على رأسها العولمة وما أنتجت من تغيرات. وهذا ما جعل هناك اغلب المؤسسات العمومية الجزائرية تخوض تحديات للبحث عن استراتيجيات تكيفه مع هذه التغيرات، حتى تتمكن من التكيف من جهة و إحداث التغيير من جهة أخرى.

وقد تلجأ المنظمة إلى عدة مداخل لإحداث التغيير، تختلف من حيث الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها، كما يتميز كل مدخل بثقافة مميزة تخدم المبادئ والقيم التي يأتي بها، فقد يكون المدخل سلوكيا عن طريق التطوير التنظيمي، أو تتخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لإحداث التغيير، أو تعتمد إعادة الهندسة، وكلها مداخل مهمة تعتمد على المنظمة من أجل إحداث التغيير التنظيمي.

ولا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير إحراز نجاح أو تقدم إذا لم تستطع تكيف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

فالمؤسسة الاقتصادية العامة في الجزائر مرت بمراحل متباينة، حيث انتهجت بعد الاستقلال مباشرة النظام الاشتراكي أي التسيير المركزي للمؤسسات الاقتصادية، وكانت أهداف هذا التسيير تتميز بالطابع

الاجتماعي أكثر من الاهتمام بالمردودية، ونتج عن ذلك حالة اللأفعالية التنظيمية ووضعية صعبة لأغلبية المؤسسات الاقتصادية.

ومن ثم فإن التجربة الجزائرية قد أظهرت أن الإصلاحات الاقتصادية المطبقة ميدانيا على المؤسسات لم تقترن بنمو اقتصادي شامل، بل لم تتمكن من إحداث التغيرات المرجوة بل زادت من رفع فاتورة التكاليف للدولة، بالإضافة إلى العجز المالي ويزور مشاكل الديون الخارجية والزامية جدولتها، إلى جانب مشكل التضخم وارتفاع النمو الديموغرافي، كل هذا أدى إلى حتمية التفكير في إصلاح جديد وهو التحول إلى نظام اقتصاد السوق، ورغم ذلك فقد بقيت المؤسسات الصناعية محافظة على الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة إلى العمال، وذلك تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أصبحت الخدمة الاجتماعية في المجتمع العمالي ترمي إلى هدفين أساسيين هما في آن واحد: العامل كإنسان له كافة الحقوق المشروعة، والإنتاج كأداة للنمو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

وقد استغلت الخدمة الاجتماعية العمالية الأسس العلمية الحديثة، التي تقول بأن الإنسان لا يمكن أن يعطي أحسن ما في طاقته من إنتاج، إلا إذا هيأنا له أفضل ظروف العمل داخليا وخارجيا، وهذا ما نلمسه في الجزائر من أشكال ونماذج من الإسهامات في خدمة العامل وبدرجات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى، وضمن أطر مختلفة أيضا، كما يمكن أن نلاحظ من جهة أخرى نماذج متنوعة من القوانين التي تصب في هذا المضمون. وعلى الكيفية التي تتكيف بها ثقافة المنظمة مع التغيير، حيث تعتبر ضمن العناصر الأساسية والمهمة التي تكون المناخ التنظيمي العام لها، وتحدد خطوط ومعاليم البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم الواحد، ما يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تنعكس في شكل أنماط سلوكية ومعتقدات اجتماعية وطرق عمل مختلفة تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة فالثقافة جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي وهذا الأخير جزء أساسي لا يتجزأ من التنظيم ككل.

لكن جملة الخسائر التي تسجلها مؤسسات القطاع العمومي، والتسريح المستمر للعمال إضافة إلى عجز ميزانية الدولة وضعف إيرادات البترول، والمديونيات الخارجية، ومشاكل العنف والإرهاب، والتفتح على اقتصاد السوق، كل هذه العوامل عمقت أزمة النظام والمجتمع وعملت على تجذير مشاكل المجتمع وفتحت المجال نحو البحث على خيارات تنموية جديدة يتصدرها القطاع الخاص، الذي توسع نشاطه واستقطب إليه اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة، والباحثة عن الشغل في ظل أزمة البطالة، وفرض نشاطه الاقتصادي في محيط اجتماعي لم يشهد قبل هذا التاريخ تصنيعا مكثفا، حيث امتاز بمنطقة في التموين والتسويق على مستوى السوق وتسيير قوة العمل وتحسين نوعية الخدمات للعمال من أجل المحافظة على مكانته في السوق الاقتصادية بالاعتماد على التحالفات السياسية وعلاقات المصالح في تطويره.

ونحن في دراستنا هذه تم التركيز على واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التطرق إلى نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، في ظل العولمة الاقتصادية والصعوبات التي

تواجهها، وأهم الاستراتيجيات التكيفية للمؤسسة من خلال إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة، وطبيعة الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة في المؤسسة الصناعية العمومية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة فيها حيث قمنا بتسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية للنسيج بولاية المسيلة (EATIT)، وهي مؤسسة ذات خبرات وسمعة معتبرة في التعامل والإنتاج سواء داخل الوطن أو خارجه.

ولأجل بناء تصور معرفي حول موضوعنا اشتمل البحث على مقدمة وجانبين أحدهما نظري والآخر ميداني، بالإضافة إلى خاتمة.

الجانب النظري احتوى على ستة فصول موزعة كما يلي :

الفصل الأول: يتعلق بالإطار المفاهيمي للدراسة وتطرقنا فيه إلى طرح الإشكالية التي نتساءل فيها عن طبيعة الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بالمؤسسة ميدان الدراسة، ثم إلى الفرضيات التي تعتبر بمثابة إجابة مؤقتة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية.

بعدها تطرقنا إلى أهمية الدراسة التي تكتسيها، وأبرز الدوافع التي أدت إلى اختبار الموضوع وكذلك الهدف من الدراسة، ثم تطرقنا إلى تحديد بعض المفاهيم الرئيسية في البحث، وصولاً في الأخير إلى وبعض الدراسات السابقة والمثابرة للموضوع.

الفصل الثاني: وضعنا فيه الاتجاهات النظرية المفسرة لفعالية التنظيم الصناعي داخل المؤسسة. منها الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في معالجة التنظيم. اتجاه العلاقات الإنسانية. الاتجاهات الحديثة في معالجة التنظيم.

الفصل الثالث: يبين المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ابتداء من مرحلة ما قبل الاستقلال، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال وصولاً إلى مرحلة الخصخصة والإصلاحات الجديدة والأفاق المستقبلية، وصولاً لأسباب وأدوات الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على الاقتصاد الجزائري.

الفصل الرابع: يتناول المعالجة السوسولوجية للخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر، مع إبراز لمحة تاريخية عن نشأتها و أسباب ظهورها في العالم ككل وفي الجزائر بصفة خاصة، بالإضافة إلى أشكال الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر، وأهدافها وفلسفتها وبعض مبادئها، وفي الأخير تعرضنا إلى مجالات الخدمة الاجتماعية العمالية وأهميتها في المجال الاجتماعي والصحي والنفسي.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى معالجة سوسولوجية لفعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال الوقوف مصادر الثقافة التنظيمية، وخصائصها والنظريات المفسرة لها، وأساليب تغير الثقافة التنظيمية ومتطلبات تمويلها، وآليات ووسائل اكتسابها، وصولاً إلى استراتيجيات وعوامل دراسة الثقافة التنظيمية.

الفصل السادس: كان عبارة عن دراسة سوسيو تنظيمية لأنساق المشكلة للثقافة التنظيمية، من خلال نسق الالتزام التنظيمي، نسق التوافق المهني، نسق التكيف التنظيمي.

أما الجانب الميداني فاشتمل على فصلين:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال نبذة تاريخية عن المؤسسة، والمجال الجغرافي والبشري والزمني، كما تناولنا فيه أيضا منهجية البحث المعتمد في العمل الميداني، من توضيح للمنهج المعتمد في الدراسة و المصادر المستعملة في جمع المادة العلمية، المتمثلة في المقابلة والاستمارة والملاحظة والعينة والوسائل الإحصائية.

الفصل الثاني: يوضح واقع الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للنسيج المتمثلة في الخدمات الاجتماعية والتكوينية والنفسية، ثم تطرقنا إلى عرض البيانات والنتائج وتحليلها وتفسيرها، ومقارنة النتائج بالفرضيات إضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وبعض الصعوبات المعترضة أثناء البحث، وفي الأخير خاتمة التي كانت حوصلة لنتائج البحث عموما.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- I - تحديد الإشكالية وصياغته.
- II - فرضيات الدراسة.
- III - أهمية موضوع الدراسة.
- IV - أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- V - أهداف الدراسة.
- VI - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة .
- VII - الدراسات السابقة.

1 - إشكالية البحث:

لقد وجدت الدعوة إلى الخصوصية طريقها في الدول الصناعية المتطورة إلى الدول النامية من خلال تحويل القيم والأفكار إليها، خاصة من قبل الجهات الممولة كشرط من شروط تقديم القروض والمساعدات، خصوصا ضمن ما يسمى بتمويل برامج الإصلاح الهيكلي، من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومصادر التمويل الغربية منها والخاصة بصفة أشمل.

حيث سارعت الدول السائرة في طريق النمو ومنها الدول العربية لدفع عملية التنمية إلى الأمام، في وقت أصبحت فيه قضية التصحيح الهيكلي في معظم أقطار الوطن العربي قضية ملحة وعاجلة، ضمن قائمة أولويات العمل العديد من الحكومات، وهذا الاهتمام بالتصحيات الهيكلية أملت مقتضيات اقتصادية نابعة من واقع هذه الدول، لأن اقتصاديات العديد من الدول النامية ومنها اقتصاديات الوطن العربي تعرضت لخلل هيكلي في تشكيله وفي مستوى الكفاءة الإنتاجية، وعلاقة التكاليف بالأسعار، وفي أنماط الاستهلاك والاستثمار، وفي نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية للعمال، مما انعكس سلبا في عجز الحسابات الجارية وفي موازين المدفوعات، وهذا أدى إلى ارتفاع المديونية الخارجية للعديد من دول العالم الثالث ومنها بعض أقطار الوطن العربي إلى مستوى لم تتمكن اقتصادياتها من تحمل أعباء خدماتها، ومنها الدولة الجزائرية.

إن أكثر ما يميز الوضع الاقتصادي في الجزائر بوجه عام هو سيطرة القطاع العام على النشاط الاقتصادي والصناعي بشكل خاص، وتبرز هذه الظاهرة أكثر وبشكل واضح في الدول النامية التي نادت بالمبادئ الاشتراكية كقاعدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، بحيث همشت دور القطاع الخاص واعتمدت على أسلوب التخطيط المركزي كبديل لإقرار وتوزيع المصادر، ونوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة وتحقيق النمو الاقتصادي والاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك الدول، إلا أن أداء القطاع العام خلال الحقبة الزمنية الماضية (1962 - 1988) كان مخيبا للآمال في الجزائر، ويرجع ذلك حسب العارفين بالاقتصاد الجزائري إلى ازدياد العجز في الموازنة العامة بسبب سياسات الدعم للسلع والصناعات التابعة للقطاع العام، وبالتالي عدم تحقيق كفاءة عالية هذا من جهة، وكذلك انخفاض معدلات نمو الناتج الصناعي في الثمانينيات، وتأثر هذا النمو سلبا بالتقلبات الاقتصادية العالمية، وعدم القدرة على المحافظة على معدلات النمو المرتفعة التي سادت في الستينات والسبعينات من جهة أخرى.

إن مؤسسات القطاع العام في الجزائر أصبحت مصدر امتصاص للثروة الوطنية وأداة للفساد والمحسوبية، والدولة في سياستها الجديدة تبحث عن موارد جديدة لتحسين استخدام الموارد المتاحة لديها علما تجد ضالتها بإفساح المجال للقطاع الخاص للمشاركة في ملكية وإدارة بعض مؤسسات القطاع العام، كونه أكفأ من الدولة في إدارته لهذه المؤسسات، مما يسهم في توفير الموارد، ويقدم حوافز وخدمات اجتماعية أحسن من الدولة، حيث أنه يزيل عن كاهل الحكومة عبء خسائر هذه المؤسسات العامة لو حولت إليه، لكن هذا لا يمكن أن يكون إلا إذا كان هناك فضاء قانوني واستثماري مناسب لنجاح عملية الخصوصية،

ويعتبر نقصان هذا الشرط في عدد من الدول النامية عائقا أمام الاستثمار وفقدان ثقة رجال الأعمال، وكذلك عدم التقيد بالقوانين وصيرورة حجم السوق ضئيلا ومحدودا من حيث فرص المنافسة والأسعار والخدمات. وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك قناعة لدى المسؤولين بأن الإصلاحات الاقتصادية تشكل عنصرا أساسيا في إزالة التشوهات الهيكلية التي تعيق انطلاق القطاع الخاص بما يملكه من إمكانيات بشرية ومالية وخدمية وتوظيفها في عملية التنمية الوطنية، حيث يمكن القول بأن الإصلاحات في الجزائر تركزت على تحرير التجارة الخارجية، والغاء الدعم عن السلع، وكذلك إلغاء القيود أو تخفيفها على ممارسة القطاع الخاص للأنشطة الاقتصادية، لأن خصوصية القطاع العام المنتج أصبحت الآن ممرا إجباريا لتحقيق الاستقرار الاقتصادي .

[ونحن في موضوعنا هذا سنتناول بالبحث والدراسة الجانب الخدماتي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،وتشمل دراستنا المجال الاجتماعي والنفسي والصحي وكذلك الخدمات التكوينية، معتبرين أن الإشكال القائم في المؤسسات الجزائرية يتمركز حول سوء التسيير وسوء قيادة وإدارة المؤسسات وسوء تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية العمالية].

وبما أن الجزائر ليست بمعزل عن العالم فلقد واكبت تلك التغيرات منذ البداية ، اذ حاولت معالجة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة الموروثة عن الاستعمار ، وذلك اعتمادا على قاعدة اقتصادية ارتكزت عليها استراتيجية التنمية ،مما جعلها تعرف تنمية سريعة وتغيرا هيكليا شمل مختلف قطاعاتها الاقتصادية بما فيها الأنشطة الصناعية المختلفة ،مع العلم أن الجزائر واجهت غداة الاستقلال في 1962 مرحلة انتقالية صعبة دفعتها الى التفكير في اقامة اقتصاد وطني مستقل تستفيد منه جميع القطاعات مستوحية أسبابها ومبادئها من برنامج طرابلس ،الذي هو أول بيان سياسي صدر قبل الاستقلال ،اضافة الى ميثاق الجزائر المنبثق عن مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني والمنعقد في شهرأفريل 1964 ،وقد تجسدت هذه السياسة في الأعمال التي أنجزتها الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال من خلال اقامة نظام اشتراكي للاقتصاد ، قائم على مبدا مشاركة العمال في تسيير حركية الاقتصاد الوطني في مختلف المؤسسات ومساهماتهم في اتخاذ القرارات ومراقبة سير هذه المؤسسات من خلال اتباع ثقافة مستوحاة من الواقع الجزائري ،غير أن افراغ نظام التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي وعدم ترجمته على أرض الواقع بسبب عرقلته من طرف المسيرين الاداريين ،وتسلطهم البيروقراطي وكذلك نقص تكوين العمال جعلته لا يحقق أهدافه .بالإضافة الى مشكل المديونية ،وضخامة المؤسسات الاقتصادية ،وكذلك صعوبة تسييرها في ظل النظام الاشتراكي ،أدى ذلك كله الى حتمية إتباع نهج جديد هو اقتصاد السوق .

ففي ظل هذه التحولات والتغيرات الجديدة التي أحاطت و تحيط بالمؤسسات الجزائرية كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال و الأيدي العاملة ، و الثورة المعلوماتية وظهور التكتلات الاقتصادية ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها، و على سبيل المثال لا الحصر المؤسسة اليابانية والألمانية، حيث ارتباط نجاحها باعتماد التشكيلة الثقافية و الاجتماعية ، هذا ما سمح بتطابق أهداف

الفرد مع أهداف المؤسسة ، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط و الصرامة الجدية و المنافسة و التقدير والكفاءة و الابداع و تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، و دورها في إرساء قواعد المجتمع الحديث التي كانت تحت على الجدية و المثابرة و الحماس المتزايد في العمل ، من هنا يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المجتمع و ثقافة المنظمة لأن السلوكيات و المعايير و القيم التي نجدها داخل المنظمة هي نتاج خبرة اجتماعية و ثقافية مستمرة مصدرها المجتمع باعتبار العنصر البشري هو الذي تبنى على أساسه المنظمات . إذن وجود المؤسسة مرتبط بتحقيق أهدافها بوجه خاص بالكفاية الإنتاجية للعمال وعاداتهم وسلوكياتهم و قيمهم داخل التنظيمات، و هذا يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد و رغباته ، هذا من خلال سلوكيات العمال و احترامهم لقيم العمل حيث أنها تعطي شعورا بالرضا والتوافق المهني لكل العاملين، وتعد مؤشرات تصرفاتهم اليومية دليلا على مدى ولائهم وانتمائهم للمنظمة. وتؤدي ثقافة المؤسسة دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة ، وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية و الاتجاهات التي تظهر على مستوى المؤسسة ، فكل فرد في المؤسسة له ثقافته الخاصة إذ يلتحق بالمؤسسة و هو محمل بثقافة معينة من مجتمعه كاللغة و الدين و التعلم والعادات والتقاليد، فتوافق الثقافة التنظيمية مع ثقافة العامل التي يحملها من البيئة الخارجية من شأنتها خلق مناخ عمل فعال وإيجابي و محفز على العمل مما يحقق أهداف المؤسسة و فاعليتها و كفاءتها الشاملة، وهذا لا يتحقق إلا في بيئة ثقافية تراعي اهتمامات العمال وتحترم سلوكياتهم و معتقداتهم ، وتهتم بالصحة النفسية للعامل وكيفية تحقيق اشباع حاجاته وطموحاته وتوقعاته، مما ينعكس ايجابا على انتاجيته وكفاءته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل. مثل هذه السلوكيات قد يكون لها اثر بالغ ودور مهم في تفعيل قيم العامل وتوجيه سلوكه مع ما يتناسب وبناء الثقافة التنظيمية، لأن القيم الفردية هي جزء من التركيبة الكلية للثقافة التنظيمية.

وبما أن الجزائر تعتبر شريكا في المنظمة الاقتصادية العالمية ، فقد حاولت في الآونة الأخيرة تطبيق سياسة اقتصادية رشيدة في مؤسساتها الصناعية من اجل النهوض بها و مسايرتها للتطورات والتحولات التي يمر بها العالم الحديث خاصة بعد التغيير التنظيمي الذي عرفته مؤسساتها الاقتصادية وفتحتها على السوق العالمية و دخول الخوصصة إلى البعض منها، حيث أعطت أولوية خاصة للمورد البشري لما يكتسبه من آليات فكرية و مهارات في عملية المساهمة في العملية الإنتاجية و خاصة ثقافته العامة والخاصة.

اذن تظهر أهمية الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من خلال فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة ، وكذلك من ولاء العمال والتزامهم تجاه مؤسساتهم من جهة أخرى على اعتبار أن العامل له دور فعال في تحقيق عملية التنمية لأنه وسيلتها الأساسية وهدفها في الوقت نفسه. إن الحديث عن المكونات الثقافية والتنظيم يقودنا إلى الحديث عن الثقافة التنظيمية التي هي التفاعل بين ثلاث ثقافات، ثقافة الأفراد، وثقافة المنظمة، وثقافة المجتمع أي المتعاملين مع المنظمة، ونخص بالذكر مجال الدراسة وهو المؤسسة الصناعية للنسيج كتتنظيم صناعي .

وعليه يمكن القول أن تعدد المكونات والمصادر قد يعبر عن الاختلاف وعدم التوافق، لكن المشكل الذي يقع لا يظهر على مستوى التعدد والاختلاف وامكانية التناغم، بل أن عدم توفر التناغم ما هو إلا نتيجة لظاهرة مرضية تمس الثقافة، وتحد من دورها الديناميكي على المستويين المجتمع والتنظيم، بشكل يؤدي إلى التناقض بين ما تتطلع إليه الشخصية المهنية للعمال، وطبيعة الثقافية التنظيمية في التنظيم، والقيم الصادرة عن المجتمع، أي الخلفية الموجودة في العقل الجمعي لدى أفراد المجتمع، والتي توجه سلوكه في التعامل مع أفراد التنظيم أي العمال في المؤسسة، والمتمثل في ثقافته القانونية المتعلقة باحترام القوانين والعمال، وسلوكه اللفظي في التعامل مع غيره كالتذمر، إضافة إلى الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم والمتمثلة في القيم والألفاظ وعلاقات السلطة. هذا التناقض يعرقل السير الحسن لنشاط الأفراد في المنظمة، ويؤثر على تحقيق أهدافها لأن الرواسب الثقافية تؤثر بشكل سلبي على المورد البشري كعدم الانتماء وانخفاض الولاء لدى الأفراد وهم من يفترض أنهم يحققون أهداف التنظيم .

فالتناقض بين ما هو مفروض في ثقافة المنظمة، وبين ما تصبو إليه الشخصية المهنية يؤدي إلى انهيارها، وهي الشخصية التي تكونت من مختلف التجارب في المراحل العمرية، والتي تشكل ثقافته وهويته المهنية.

إذن التفاعل المتناقض بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والقيم الثقافية للعمال، يخلق جوا يتسم بالحد الأدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه، وعلاقات العمل، فالعامل لا يملك أمر نفسه فكل شيء محدد ومنظم مسبقا، وهي خصائص النظام البيروقراطي الذي يتحول فيه الفرد إلى شخص سلبي ومطيع أو متظاهر بالطاعة، يعتمد على جماعة العمل والتنظيم ولا يبدي رأيه أو اتجاهه، ولا يستغل أو يقدم كل قدراته وطاقاته نتيجة لتردده وخوفه، ففي مثل هذه الحالات لا يملك العامل سوى استخدام الوسائل الدفاعية للشخصية، كمغادرة التنظيم، أو التهرب من العمل، أو دوران العمل، أو يصبح مستهترا أو ينظم إلى جماعة العمل للتخلص من الاغتراب، وهكذا قد تلعب الثقافة التنظيمية دور التغيير والتجديد في مرحلة معينة أو موقف معين.

من خلال تحليلنا للأنساق المكونة للثقافة التنظيمية كالالتزام والتكيف، والتوافق المهني، والتي من شأنها أن تدفع بالعامل إلى عدم الاهتمام والانضمام غير الطوعي، وكذا الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة، ويتصف بشخصية غير موالية، وبقاؤه في التنظيم يعبر عن أسباب اقتصادية أكثر منها اجتماعية، ولا يعبر عن انصهار شخصيته وثقافته بشكل يتناغم مع الشخصية الموجودة في التنظيم، من قيم وأفكار وإنما هو عبارة عما يسميه المختصون في التنظيم، بالولاء التبادلي، وهذا الاتجاه يقوم على أساس مفاده أن الولاء ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم والإغراءات المقدمة والتي يحصلون عليها مقابل جهدهم.

لكن هذا الولاء يبقى غير نافع وغير كاف، فهو ولاء مزيف يحجب الطاعة والامتثال الحقيقي للأفراد لأهداف المنظمة، لأن هناك نوع من الأفراد من يملك ثقافة وشخصية فردية قوية تنتظر فرصة أو ثغرة يستغلها هذا العامل، كترك التنظيم في حالة إيجاد منصب آخر في مكان آخر يقدم إغراءات أكثر من التنظيم

الحالي، وبالتالي الخاسر الأول هو التنظيم، والذي لا يتوفر على ثقافة ديناميكية تستطيع احتواء مختلف الثقافات الواردة إليه واحداث التوازن والتكيف معها.

من هنا يقدونا الحديث إلى التناول الثقافي والاجتماعي لولاء العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، كبديل فعال، لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة ثقافية واجتماعية منظمة، تتطلب الحياة فيها التعاون والإخلاص والانتماء للوصول إلى الغايات والأهداف العامة للتنظيم، ويمكننا أن نشير هنا إلى أن ولاء العمال هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، والذي بدوره يساهم في تشكيل اتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه، والولاء في هذه الحالة هو نتاج للعلاقات الاجتماعية التي توجهها الخلفية الثقافية السائدة.

هذه الفكرة تؤكد ضرورة أن تتميز ثقافة المنظمة بالدينامكية والمرونة الكافية لاحتواء ثقافات الأفراد بطريقة تتوافق وخلفياتهم الثقافية، وذلك بإتاحة الفرصة للتغيير في بعض العناصر التنظيمية كالتقليل من السيطرة، والمرونة في التعامل وتغيير بعض الرموز، والتقاليد الراسبة والجامدة، واعطاء العمال فرصة لتحقيق اتجاهاتهم وتطلعاتهم المهنية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، لأن الدينامكية الثقافية من شأنها خلق وتنمية الولاء لدى العمال بتشكيل بيئة تنظيمية سليمة خالية من ضغوط العمل، ويقوم هذا الاتجاه على أساس قوامه أن الولاء هو تمثل الفرد لقيم واتجاهات وأفكار التنظيم، وانصهاره داخل بيئة عمله واستعداده للبقاء وتقديم كل ما يخدم التنظيم ليترك الموازنة الاقتصادية كهدف بعدي، لأن الضرورة للتغيير ملحة لإحداث القطيعة بين الأجيال وتجنب الصراع بين العمال والإدارة أو أصحاب السلطة.

من خلال هذا كله يمكننا القول أن تعدد القيم الثقافية أو تراكمها بشكل مرضي يؤثر على الولاء من خلال التفاعل في مناخ العمل، وقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الثقافة التنظيمية في التنظيم وذلك لأهميتها، فالثقافة الدينامكية هي روح التنظيم، ضرورة للتكيف مع مختلف الثقافات الشخصية للإنسان (الفرد العامل) التي تنمو بشكل متفاوت مع نمو احتياجاتها، فقيم الفرد والإدارة والمجتمع في عصر مضى لم تعد فعالة في يومنا هذا رغم ما تقدمه التنظيمات الحديثة من امتيازات وخدمات للعاملين لديها.

فثقافة الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي لدى العمال يعني فعالية ثقافة المنظمة والثقافة الإدارية السائدة، لأن الحكم على فعالية منظمات بهذا الشكل التنظيمي يكون من خلال نوعية العمال ودرجة الولاء للتنظيم الذين يعملون فيه، فالولاء يتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة الموجودة والمحيط بالتنظيم، كما أن اكتساب عمال موالين للتنظيم يعني الحصول على عمال يسهلون قبول الأهداف، والمساهمة الايجابية في تحقيق الأهداف، والإخلاص والتضحية من اجل التنظيم.

وعلى هذا الأساس فقد صيغت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للخدمات الاجتماعية العمالية أن تساهم في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة.

وقد اندرجت تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي كفيلة بتحقيق الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة؟
- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني كفيلة بتدعيم التوافق المهني للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية تيندال (TINDAL) بالمسيلة؟
- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي كفيلة بتحقيق التكيف التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية تيندال (TINDAL) بالمسيلة؟

II – فرضيات الدراسة:

لا يمكن أن تعتبر البحوث علمية إذا لم يعتمد باحثها منهجا في الدراسة والتحليل، هذا المنهج الذي يتكون من مراحل متعاقبة توصل الباحث في النهاية إلى النتائج التي يريد الحصول عليها ومن أهم مراحل البحث العلمي وضع الفروض وتصميمها، لتكون جاهزة للتحليل والتأكد من صحتها وتحليل الفروض يكون من خلال جمع المعلومات والبيانات عنها في الميدان الاجتماعي كون " الفرضية تسعى دائما إلى إيجاد العلاقة بين أحداث ذات دلالة، كونها افتراض نسعى من خلاله إلى حل مشكلة أو إلى البرهان عن نظرية، والفرضيات الأكثر شيوعا هي التي تنطبق على جماعة خاصة (الأطفال) أو (طلبة الجامعة) وقد يكون التحديد ضمنيا لا صريحا.⁽¹⁾

- إن البحث العلمي سواء كان نظريا أو ميدانيا غالبا ما يهدف إلى الوصول إلى نظرية أو قانون أو مبدأ أو تعميم معقول ومنطقي، ولا يمكن اعتبار النتائج التي توصل إليها الباحث أكثر من تفسيرات وتعليقات لظواهر أو شواهد كان يخيم عليها الغموض والسرية والشك قبل دراستها وفحصها. فالفرضية هي التفسير المسبق والمؤقت للحادثة وذلك قبل إجراء التجربة، وهي تفسير يشمل الصدق أو الكذب، وما دام الجواب ضرورة عن الإشكالية التي يطرحها البحث، فالفرضية نقطة ضرورية لكل استدلال تجريبي.

" أما مصطلح فرض أو فرضية فيعني شيئا أقل تأكيدا من الحقيقة العلمية ، وكلمة أقل تأكيدا تعني بأن أفكار وأطروحات الفرضية لا تخلو من الصحة، فهي تأتي نتيجة مشاهدات وتجارب مر بها الباحثون أو الباحث أو تأتي نتيجة بيانات ومعلومات سابقة لم تثبت صحتها وشرعيتها لحد الآن ".⁽²⁾

وبناء على الأسئلة السابقة في الإشكالية يمكن وضع فرضيات البحث على الشكل التالي:

الفرضية العامة:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية على خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة .

⁽¹⁾ محمد مسلم : منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر سنة 2002 ، ص 13.

⁽²⁾ إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان، الطبعة الثانية سنة 1986، ص 45.

الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي على تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة .

الفرضية الفرعية الثانية:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني على تدعيم التوافق المهني للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية تيندال (TINDAL) بالمسيلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي على تحقيق التكيف التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية تيندال (TINDAL) بالمسيلة .

III - أهمية موضوع الدراسة :

إن المتطلع إلى التطورات التي يشهدها القطاع الاقتصادي العام في الجزائر يلاحظ أن هناك مجموعة من الأنظمة والقوانين فرضت مجموعة من الميكانيزمات، منها تقلص عدد العمال، وحل المؤسسات المفلسة وفرض نظام الخصخصة من أجل الرضوخ أمام عولمة الاقتصاد، ومبدأ التبعية الدائمة لاقتصاد الآخرين، هذه المتغيرات وغيرها باتت تفرض معايير معنية من أجل البقاء أمام المنافسة الحادة بين المنتج الوطني والخارجي.

فأغلب المؤسسات الصناعية في مرحلة التسيير الاشتراكي بالجزائر، كانت سياستها التنموية تعتمد على ما تخططه الدولة باعتبارها شريك أساسي في عملية التنمية من جهة، وكذلك نوع الخدمات المقدمة من جهة أخرى، لهذا عرف الاقتصاد الجزائري تحولا كبيرا، حيث أن المؤسسات العمومية أضحت عاجزة عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، وفي مقدمتها زيادة العملية التنموية في كل القطاعات الاقتصادية حيث وصلت مختلف مؤسسات القطاع العام إلى الإفلاس، ونقص المردودية الإنتاجية، هذا ساهم بشكل كبير في إيقاف عجلة العملية التنموية، هذا أدى بدوره إلى فتح المجال لقطاع فرض نفسه بقوة على الساحة الاقتصادية، ألا وهو القطاع الخاص الذي أصبح تقريبا رائد التنمية الوطنية في عدة مجالات.

فالجزائر لم تعرف قطاع الخدمات الاجتماعية العمالية إلا بعد الاستقلال حيث انتهجت سياسة تنمية شاملة قصد النهوض بالاقتصاد الوطني، والمجتمع العمالي إلى مصاف العالمية، معتمدة في ذلك على وسائل تحسين المستوى المادي والمعنوي وفي مقدمتها الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية ، كتحفيز العمال على العمل وذلك بتحسين نظام المكافأة والإعلاء في المنصب، والصحة والغذاء والسكن واعلام العمال بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة، وخلق نظام اقتصادي فعال وديناميكي هذا من شأنه أن يؤدي إلى تنمية اقتصادية فعالة في جميع المجالات، واكتساب ثقافة تنظيمية من شأنها أن تزيد الولاء العمالي ، لأن العنصر الخدماتي في المؤسسة الجزائرية أضحي العمود الفقري لكل تطور سواء كان تقنيا أو اقتصاديا.

- أن الخصوصية تمثل مسألة تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء كانت ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمتية أو غيرها، إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة، وهذا يحتم علينا الاهتمام به وبآثاره على العمال.

IV - أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ان فكرة هذا البحث تعود الى الفترة التي بدأ فيها تسريح العمال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستقلالية بعضها، بحكم عجز الدولة عن تغطية جميع النفقات الناتجة عن تدني الخدمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وقراءاتي لوحدة التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية وما عقبها من انتكاسات، خاصة الأزمة الاقتصادية والسياسية التي عرفت الجزائر في العشرية الماضية .

وعليه أضحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ميدانا خصبا للكثير من الدراسات والأبحاث السوسيولوجية في العمل ، حيث تم تناول الظواهر التي نتجت عنها بمقاربات منهجية كشفت الكثير من الميكانيزمات التي تسير بها المؤسسة ، وكذا قوة العمل التي تجندها .

لكن في ظل التحول نحو اقتصاد السوق ، هذا الاقتراب لم نجده بهذه الكثافة في القطاع الصناعي المستقل لذلك بقى مهماشا وبعيدا عن كل تناول متخصص، اذ أن خصوصية العمل فيه مجهولة تقريبا ، اضافة الى طبيعة العامل الانساني الذي يهيكله في انجاح سيرورة العمل ، ووعيا منا بأهمية هذا الموضوع في ظل التطور الكبير الذي يعرفه القطاع الصناعي العام والخاص ، والدور الذي منحه لهما الدولة لتحمل جزء من مسؤولية التطور والتنمية للمجتمع ، فقد عملنا على تناول الموضوع بالدراسة والمطالعة المكثفة لامتلاك أقصى ما يمكن من معلومات حول تجذر العمل الصناعي في البنية الاجتماعية ، وكذلك الأشكال السياسية والاقتصادية التي تطور فيها .

لأن التطورات الاقتصادية والمالية في الجزائر عرفت اختلافا وتباينا في معدلاتها ، فمثلا في الثمانينات كانت غير مواتية حيث اتصفت بضعف الأداء الاقتصادي الكلي ، مقارنة بالأداء الاقتصادي في عقد السبعينات، حيث تميزت الأوضاع الاقتصادية على وجه الخصوص بازدياد المديونية الخارجية نتيجة انهيار أسعار البترول، مما أدى إلى وجود اختلالات كبيرة في السياسة المالية، مع القناعة بأن عملية الإصلاحات الاقتصادية هي بطبيعتها عملية مكلفة أحيانا ومؤلمة أحيانا أخرى، لهذا فإنه من المتوقع للإصلاحات الاقتصادية المتبعة أن تؤدي إلى التخفيف من هذه القيود، وخلق مناخ أفضل للتنمية حيث يتضح أن القضاء على الاختلالات مرتبط بالنجاح في مسار التنمية، أما نجاح سياسة الإصلاحات.

الاقتصادية ، فهو يقاس بمقدار ما تهيئه الدولة من مناخ أفضل لتحقيق هذه التنمية على المدى المتوسط والطويل ، لهذا فإن أسباب اختيار هذا الموضوع يعود في صميمه إلى النقاط التالية :

- تقديم صورة حقيقية عن واقع العمال الجزائريين، وعن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبارهما القاعدة الأساسية للتنمية .

- البحث عن أسباب فشل مؤسسات القطاع الاقتصادي العام، والدوافع الحقيقية للتوجه نحو الإصلاحات الجديدة والأبعاد المتوقعة عن ذلك .

- أهمية الموضوع على الصعيد النظري والميداني، لأنه لا توجد دراسات جزائرية مستفيضة في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية، إلا ما تناولته بعض دراسات الماجستير والتي اعتمدت البعض منها كدراسات سابقة.

- محاولة إثراء المكتبة الوطنية ببحوث من هذا النوع.

- كما أن هذه الدراسة ستعطينا الصورة الحقيقية لواقع الخدمات الاجتماعية المقدمة لعمال المؤسسة الصناعية الخاصة والعامة، كون الدراسات العلمية التي تهتم بهذا الموضوع حديثة في الجزائر.

V - أهداف الدراسة :

قد تتعدم فعاليات الدراسة التي لا تصبو إلى هدف، أو ليست لها أهداف معينة، ونحن في دراستنا للخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نهدف من وراء ذلك للوصول إلى معرفة نوعية الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بالمؤسسة الصناعية للنسيج، وكيفية توزيعها على العمال.

- وأيضا الوقوف على فعاليات الأنظمة التسييرية لهذه الخدمات من خلال الأساليب العلمية المطبقة بالمؤسسة، وتحسيس مسيري المؤسسات بتوفير الشروط المريحة والمريحة للزيادة من فعالية العامل.

- كما نهدف أيضا إلى تسليط الضوء على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة لعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتشخيص العوائق التي تحول دون تحقيق هذه الخدمات، ومدى تأثير ذلك على مردودية العمال والمؤسسة خاصة المؤسسات الخاصة ، باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات الخاصة أصبح رائد التنمية الاقتصادية في الميدان الصناعي، وذلك لما يقدمه من حوافز أقدر من الدولة على تعبئة الموارد، كما أنه يزيل عن كاهل الحكومة عبء خسائر هذه المؤسسات.

- إن الخدمات الاجتماعية خدمات ضرورية وذات أهمية وأولية في المؤسسات الصناعية سيما في الوقت الراهن، ومجال تطبيقها يكون على المجتمع العمالي في هذه المؤسسات، وعليه نهدف من وراء هذه الدراسة إلى وجوب وجود تشريعات اجتماعية قانونية تراعي حقوق العمال وتعمل على توفير ومتابعة الأداءات الإدارية المنوطة والسهر، على جعلها شاملة لجميع الفئات العمالية دون تمييز.

ومنه تأتي هذه الدراسة محاولة التعرف على مدى مسايرة المؤسسة الجزائرية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية ، منذ الاستقلال الى يومنا هذا ، خاصة الفترة التي تم فيها التخطيط والتحول الى اقتصاد السوق، مما يقتضي ضرورة وجود تغيير في الثقافة التسييرية، أي تغيير مجموعة المبادئ والافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسته للعملية التسييرية، وكذلك معايير السلوك المرتبطة بادراك الطبيعة الانسانية، والبعد السلطوي، والرؤية المستقبلية للمؤسسة، والنظرة للعلاقات الانسانية، كون الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل احد المتغيرات الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات الخاصة منها والعمومية، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، هنا برزت الحاجة الى ضرورة الاهتمام و التركيز على دراسة و فهم الظاهرة الثقافية في المؤسسة الصناعية، و التعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم.

- معرفة طبيعة الثقافة التسييرية السائدة لدى الاطارات والمسيرين بالمؤسسات الاقتصادية الصناعية ومدى تكيفهم مع الأوضاع الجديدة (التحول الى اقتصاد السوق) .
- الوقوف على الظروف الصعبة التي يواجهها العمال الجزائريون من خلال التهديد الدائم بتسريحهم جماعيا من مناصب عملهم بسبب الاصلاحات الاقتصادية المتتالية .
- معرفة الظروف التي يعيشها العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لما لذلك من تأثير على درجة المردودية والرغبة في العمل والرضا عن نوعية الخدمات والانجاز ، وبالتالي انتاجية المؤسسة.
- الوقوف على جميع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومدى تأثير هذه الخدمات على نمط وسير العمل.
- معرفة النمط التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية ، ومدى تحقيقه لمتطلبات ورغبات العمال .
- معرفة مدى التزام العمال بالعمل، وولائهم للمؤسسة في ظل توفر وتقديم خدمات اجتماعية.
- معرفة نوعية الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة للعامل في المؤسسات العمومية الجزائرية، ومدى مساهمتها في خلق ثقافة تنظيمية داخلها. خاصة وأن الدولة الجزائرية عرفت تصحيحات هيكلية، ومراحل تنظيمية عديدة في تسيير مؤسساتها الاقتصادية العمومية خاصة.

VI - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

أولاً: مفهوم الخدمة الاجتماعية :

- لغة: الخدمة جمع خدم وخدمات ، المساعدة التي تقدم للغير. (1)

عرفها منجد لا روس Larousse :

الخدمة الاجتماعية: على أنها المساعدة: أنا في خدمتك، أي في مساعدتك، الإنسان الخادم: أي أن تخدم الآخرين. (2)

● اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريف الخدمة الاجتماعية وتباينت الأفكار فيها، وذلك لتعدد واختلاف ميادينها وخدماتها التي تتناول الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، ولكي نقف على مفهومها أكثر سنعرض في بحثنا هذا بعض التعريفات العربية والأجنبية.

1 - تعريفات عربية :

- د/ عبد المنعم شوقي: " الخدمة الاجتماعية نظام اجتماعي مرن يشترك في طرقه الأساسية مع بعض النظم الاجتماعية الأخرى، ويقوم بالعمل فيه مهنيون متخصصون ويهدف إلى مقابلة احتياجات الأفراد

(1) المنجد الأبجدي : دار المشرق ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 1967 .

(2) Larousse de poche, Paris, 1978.

والجماعات والى النمو والتكيف في المجتمع، إذا فشلت النظم الاجتماعية الأخرى، كما يهدف إلى مساعدة تلك النظم على النمو والامتداد حتى تقابل حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات بطريقة أكثر كفاءة". (1)

- د/ رشيد زرواتي :

" الخدمة الاجتماعية هي توفير الخدمات المطلوبة لمساعدة الأفراد والجماعة والمجتمع ، وهي خدمة فردية، جماعية ومجتمعية، فأما المعرفة النظرية فهي دراسة الحالة ومحاولة الوصول إلى نظريات تفسرها والى قوانين تتحكم فيها، وأما المعرفة العملية فهي دراسة الحالة، ثم التشخيص، ثم العلاج، ثم التنفيذ، أما المساعدة فهي عبارة عن تلك الجهود المبذولة لفائدة الفرد والجماعة والمجتمع". (2)

- د/ محمد كامل البطريق :

الخدمة الاجتماعية هي الخدمات المباشرة التي تقدمها الهيئات والمؤسسات لمعالجة عدم التكيف، أو سد العوز أو التفكك والحياة العائلية الصحية والتكيف والتأهيل الاجتماعي، وتقدم الصحة وارتفاع مستوى التعليم ونشره وحسن استغلال أوقات الفراغ والنمو الذاتي للفرد والجماعة نحو المزيد من الخبرات والتجارب... كما يجب الإشارة إلى أن الخدمات ليست محدودة لخدمة الناس أصحاب المشاكل فقط، أو ذوي لفاقة في المجتمع، بل تشمل الأسوياء بهدف اسعاد جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن فئاتهم الاجتماعية" (3)

- د/ فاروق يونس :

" الخدمة الاجتماعية هي مهنة إنسانية تعمل على تهيئة أسباب التغير، تحقيقا للرفاهية الاجتماعية بأسلوب منهجي يجند طاقات الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية بتدعيم قدراتها وامكانياتها وعلاج مشكلاتها على أساس من المساعدة الذاتية وفي الإطار الأيدلوجي للمجتمع ". (4)

- د/ شمس الدين أحمد :

" الخدمة الاجتماعية علم وفن تقدم من خلالها المساعدة لمن يجد صعوبة في التكيف ويحتاج إلى مساعدة، كما أنها المساعدة التي يعطيها من هم في حالة تكيف سليم حتى لا يصبحوا في حالة سوء تكيف ، وذلك بواسطة الأخصائي الاجتماعي في مؤسسة اجتماعية لتنمية القيمة والرفاهية الاجتماعية للأفراد والجماعات في حدود أهداف وثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه ". (5)

2 - تعريفات أجنبية:

-تعريف المؤتمر الدولي للخدمة الاجتماعية الذي عقد بباريس عام 1928:

" الخدمة الاجتماعية هي تلك الجهود المقصودة، والتي تهدف إلى تحقيق الأغراض التالية :

(1) إبراهيم بيومي مرعى ، د/ ملاك أحمد الرشدي : مجالات الخدمة الاجتماعية في المجالات الصناعية ، المكتبة الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984 ، ص 15 .

(2) رشيد زرواتي : مدخل إلى الخدمة الاجتماعية ، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر، الطبعة الثانية ، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 13 .
(3) رشيد زرواتي: نفس المرجع، ن ص.

(4) احمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1955، ص 125.

(5) علي عباس الدندراني: مدخل الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، دون سنة، ص 15.

* تخفيف الآلام التي تصدر وتصاحب الكوارث والنكبات وحالات البؤس التي يتعرض لها الناس، وهي تلك الإغاثة أو المساعدات المؤقتة.

* نقل الأفراد والأسر من حالة البؤس التي وقعوا فيها إلى حالة معيشية ملائمة أو عادية وتلك هي المساعدة الوقائية.

* اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأمراض الاجتماعية في المستقبل أو التخفيف منها بقدر الإمكان وتلك هي المساعدة الوقائية.

* العمل على رفع مستوى المعيشة وتحسين الأحوال الاجتماعية عامة في سبيل تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتلك هي المساعدة البناءة.⁽¹⁾

- هيرت سنو عام 1952:

" الخدمة الاجتماعية هي توفير الخدمات المطلوبة لمساعدة الأفراد أو كأعضاء في الجماعات للتغلب على العوائق الاجتماعية والنفسية التي تعوق أو من المحتمل أن تعوق مساهماتهم الكاملة والفعالة في المجتمع".⁽²⁾

- ريمون علين وجون فاستون :

" الخدمة الاجتماعية هي جميع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العامة أو الخاصة ذات الصبغة الاجتماعية، سواء كانت في صالح الأفراد أو الأسر، أو الجماعات عن طريق المساعدين الاجتماعيين أو المساعدات الاجتماعيات، أو كانت عن طريق ملحقات الخدمة الاجتماعية".⁽³⁾

- تعريف هيئة الأمم المتحدة عام 1960 :

" الخدمة الاجتماعية هي النشاط الموجه والمصمم بقصد الوصول إلى مستوى أفضل لتكيف الأفراد مع بيئاتهم الاجتماعية".⁽⁴⁾

- هيرت ستروب :

" الخدمة الاجتماعية فن توصيل الموارد المختلفة إلى الفرد والجماعة والمجتمع لإشباع احتياجاتهم عن طريق استخدام طريقة علمية تساعد الناس على مساعدة أنفسهم".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ أحمد مصطفى خاطر : مرجع سابق، ص 123

⁽²⁾ رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 11.

⁽³⁾ رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 11

⁽⁴⁾ إبراهيم بيومي مرعي، د/ملاك الرشيدي: مرجع سابق، ص 12

⁽⁵⁾ إبراهيم بيومي مرعي، د/ملاك الرشيدي: المرجع نفسه، ص 13.

التعريف الإجرائي للخدمة الاجتماعية:

الخدمة الاجتماعية هي مجموع الخدمات التي تقدم للفرد والجماعة والمجتمع، بغرض إشباع مختلف الحاجات والرغبات، لمعالجة عدم التكيف وسد العوز، أو التفكك والتأهيل الاجتماعي، وفق أسس علمية لحل مشكلاتهم وتغيير أوضاعهم نحو الأفضل.

وهي أيضا تلك المعرفة النظرية والعملية التي تستخدم لمساعدة الأسوياء وغير الأسوياء من أفراد وجماعات والمجتمع بهدف الوقاية أو العلاج.

ثانيا: مفهوم الخدمة الاجتماعية العمالية:

لقد أصبحت الخدمة الاجتماعية ضرورة لا غنى عنها في أي منشأة صناعية، باعتبارها خدمة المصنع بأكمله من عماله وموظفيه على مختلف المستويات والدرجات، والخدمة الاجتماعية العمالية كأحد هذه الخدمات تهدف إلى تنمية العنصر البشري وتسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم الصناعي الحديث، كالخدمة الوقائية والعلاجية التي تقدم للعاملين في المنشآت الصناعية بطريقة مباشرة.

وأهداف هذه الخدمات متعددة وهي مساعدة العناصر البشرية سواء كانوا عمالا أو موظفين، لكي ينالوا حياة أفضل، ويؤدوا عملهم بإيجابية وحماس مع حثهم على الخلق والابتكار، لهذا فقد اختلفت الأفكار والآراء حول مفهوم الخدمة الاجتماعية العمالية من عالم إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى.

أ- تعريف هيئة الأمم المتحدة :

" الخدمة الاجتماعية العمالية هي كافة العوامل والأساليب والوسائل التي من شأنها تحسين ورفع المستوى المادي والاجتماعي والنفسي للعمال ، وما يكون له من تأثير على معنوياتهم واستقرارهم ، سواء كان عن طريق التشريعات التي تصدرها الدولة أو عن طريق المنشآت وأصحاب الأعمال أنفسهم ، وسواء قدمت هذه الوسائل داخل نطاق العمل أو خارجه ".⁽¹⁾

ب- تعريف منظمة العمل الدولية:

" الخدمة الاجتماعية العمالية هي المنشآت والتجهيزات والأنشطة المختلفة التي تنشأ للعمال الذين يعملون بإحدى المنشآت، أو التجهيزات، أو بفرع من فروع النشاط الاقتصادي أو بمنطقة صناعية، بهدف تحسين ظروف البيئة وبهدف إزالة أسباب التوتر وإتاحة الفرص المناسبة للعمال وأسرهم من كافة النواحي وشغل أوقات الفراغ ".⁽²⁾

ج- تعريف سعد عبد السلام :

" الخدمة الاجتماعية العمالية هي مجموعة الوسائل العلمية والفنية التي تتخذ، وكذا كافة الجهود التي تبذل لرفع البؤس المادي والمعنوي عن العمال، وذلك عن طريق النهوض بمستواهم الاجتماعي والصحي والثقافي، مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل ونفسه، وكذلك بينه وبين البيئة التي يعمل

⁽¹⁾ عز الدين أمين : اجتماعيات العمل ، مكتبة القاهرة ، مصر ، سنة 1971 ، ص 15.

⁽²⁾ عز الدين أمين : اجتماعيات العمل ، مكتبة القاهرة ، مصر ، سنة 1971 ، ص 15.

فيها والمجتمع الذي يتفاعل معه، تكيفا يؤدي إلى أقصى ما يمكن من الكفاية والسعادة لكل من العامل وصاحب العمل، وللمجتمع الذي ينتمي إليه كل منهما".⁽¹⁾

د- تعريف وليام هاريسون عام 1925 :

الخدمة الاجتماعية العمالية نوع من الخدمة التي تعمل من جانب على مساعدة الفرد أو جماعة الأسرة التي تعاني من مشكلات لتتمكن من الوصول إلى مرحلة سوية ملائمة، وتعمل من جانب آخر على أن تزيل بقدر المستطاع العوائق التي تعرقل الأفراد على أن يستثمروا أقصى قدراتهم".⁽²⁾

" تقوم الخدمة الاجتماعية العمالية على توفير أسباب الطمأنينة والأمن والراحة واستمرار العمل والإنتاج للعامل، وتهتم أيضا بإبعاد العامل عن أماكن العمل الخطير ووقاية حياته وصحته ، كما تعمل على منح حقوقه من الراحة والإجازات المرضية، كما تهتم بظروف العامل الأسرية الاقتصادية والترويحية".⁽³⁾

" الخدمة الاجتماعية العمالية هي ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية تتم داخل المؤسسة الصناعية وفي منظمات التوظيف أو اتحادات العمال بغرض تدعيم نوعية حياة العمال داخل وخارج مجال العمل وتشمل هذه الممارسة: معاونة العمال على التفاعل مع البيئة التي يعيش فيها وبحيث يكون قادرا على القيام بمسؤولياته ومعاونة العمال على الاستزادة من إنتاجه بما يؤثر عليه كطاقة إنسانية لها كرامتها، وكثيرا ما يستخدم الأخصائيون تعبيراً مساوياً لهذا التعبير".⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي للخدمة الاجتماعية العمالية:

الخدمة الاجتماعية العمالية هي تقدير خدمات إنسانية مهنية في مكان العمل من خلال برامج ممولة من صاحب العمل، تقوم على أساس توفير الراحة العقلية والجسدية والنفسية للعامل، بهدف استمرار العملية الإنتاجية، وكذلك تقوم بتوفير خدمات صحية، ونفسية، وقانونية داخل المؤسسة الإنتاجية، وتطالب بحقوق العامل وعائلته، وابعاده عن مراكز الخطر ووقايته من حوادث العمل والأمراض المهنية.

ثالثا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

1 - مفهوم الثقافة:

أ- لغة : أن جذر كلمة ثقافة هو "ثقّف"

ولهذا الجذر معنيان رئيسيان في اللغة العربية: الأول ثَقَّفَ في القاموس المحيط ثقفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه.⁽⁵⁾

وبهذا المعني جاء قوله تعالى: «فإما تتقنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون» الآية (57) من سورة الأنفال.

⁽¹⁾ عبد المحي محمود حسن صالح : الخدمة الاجتماعية العمالية ومجالات الممارسة المهنية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، بود سنة ، ص 18 .

⁽²⁾ سعد عبد السلام حبيب: الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، بدون سنة ، ص 47 .

⁽³⁾ محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان : الخدمة الاجتماعية العمالية، دار النشر الحديثة، القاهرة، سنة 1963، ص 248.

⁽⁴⁾ عبد العزيز فتح الباب ومحمد جمال الشدييد : الخدمة الاجتماعية في الدول النامية ، الجزل الأول ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة- مصر ، سنة 1972 ، ص 187 .

⁽⁵⁾ رفعت القاعوري عبد الحكي: إدارة الإبداع التنظيمي البحوث والدراسات، دار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005، ص 241.

وقال سبحانه تعالى « ملعونين أينما تقفوا اخذوا وقتلوا تقتيلا » الآية (61) من سورة الأحزاب. والثاني ثقّف يثقّف، ثقّا أي صار حاذقا خفيفا فطنا ومنه ثقّف الكلام أي حدّقه وفهمه بسرعة ،وثقّف تثقيفا سواء وثاقفه فثقّفه غالبه فغلبه في الحدق .⁽¹⁾

ب- اصطلاحا:

تعني جميع أنواع سلوك المتعلم والمتوقع في المجتمع، فيشمل معني العمران و الأدوات، والوسائل الممكن إنتاجها كما يتضمن النظم والمعتقدات ،أنواع المعرفة، الفنون و الآداب، القيم والمعايير، التقاليد والعادات و الأعراف ، أي كل ما نتجه الإنسان وتبناه ضمن الحياة الاجتماعية.⁽²⁾ ويعرفها فرانز بواس بقوله : "إن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها ومنتجات النشاط الإنساني. ⁽³⁾ كما أن الناس قد يستخدمون مفهوم الثقافة في حياتهم اليومية للإشارة إلى المعرفة أو قراءة الصحف والمجلات أو ممارسة الفنون كالموسيقى أو الذهاب إلى المسرح أو الاوبر أو المتاحف وغير ذلك.⁽⁴⁾ أما تايلور فقد عرف الثقافة بأنها « ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المفاهيم والعقائد والمعلومات والفنون والقوانين و الأخلاق و الأعراف وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصه عضوا في المجتمع.⁽⁵⁾

و يعرف «جون كوبر» الثقافة بقوله: " الثقافة مجموعة من الأنماط السلوكية المكتسبة والمتغيرة بصورة مستمرة وتشمل هذه سلوكية الاتجاهات والقيم والمعرفة والعناصر المادية ".⁽⁶⁾

التعريف الإجرائي:

الثقافة هي السلوك المكتسب الذي يتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي مارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم كونها لا تتجلى لنا بطبيعتها كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها. و لكل ثقافة خصائصها التي تميزها و تحدد شخصيتها عن غيرها ، كما أن الثقافة بناء شمولي تتداخل فيه العناصر المادية والفكرية ، لأنها إنتاج الإنسانية، و الهيكل الخاص للأنظمة السائدة، وأشكال السلوك التي لها صفة الاستمرار والتغير من ناحية ، ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى الثقافة من وجهة نظر تفاعل الأفراد والجماعات على أنها النتاج النفسي الذي يتعلم ويتنقل إلى الآخرين، ليس عن طريق الوراثة الميكانيكية بل عن طريق التعلم الإنساني.

⁽¹⁾ جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية ،تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2007، ص36.

⁽²⁾ إبراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص176.

⁽³⁾ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ط، الإسكندرية، مصر، 2006، ص97.

⁽⁴⁾ علي عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص16.

⁽⁵⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص199.

⁽⁶⁾ صالح بن سعد المريع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه (مذكرة غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،الرياض، 2008، ص47.

2 - مفهوم الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية أنها: " تلك الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة من تفاعل الأفراد ومن المبادئ والقيم والأفكار والمفاهيم والتقاليد والتطلعات التي اكتسبها العاملون في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني والتي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على انجاز الأهداف وتحقيقها".⁽¹⁾

و يوجد للثقافة التنظيمية أكثر من 162 تعريفا مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضا، لأنه يستمد جذوره من علم الأنثروبولوجيا (دراسة الأجناس) والذي يختص بدراسة المجتمعات والمجموعات العرقية، فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم.⁽²⁾

وتعتبر ثقافة المنظمة بمثابة نظام يتكون من اتجاهها ومعتقدات وقيم و أخلاقيات مشتركة يتقاسمها جميع العاملين في المنظمة والتي يجب علي الأفراد تطبيقها.⁽³⁾

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تكون غيرها غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تسليمها للأفراد الجدد في المنظمة.⁽⁴⁾

وقدر عرفها هنري هاريسون " بأنها المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة.⁽⁵⁾

وعرفها الكاتب كارت بيولين " بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد، والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.⁽⁶⁾

ويعرف "هيجان" الثقافة التنظيمية بأنها: " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمروؤوسيههم ومنظمتهم".⁽⁷⁾

-التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية مرجعيا هي مجموعة القيم والعادات والاعتقادات والمدرجات التي يشترك بها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة.

الثقافة التنظيمية هي امتزاج ثقافات أفراد المؤسسة، التي تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة مضافا إليها كل تصرفات الأفراد واتجاهاتهم.

⁽¹⁾ صالح بن سعد المريع : المرجع نفسه، ص ص(10،11).

⁽²⁾ جمال الدين المرسى: إدارة الثقافة والتغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 57.

⁽³⁾ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر 2003. 2004، ص 87.

⁽⁴⁾ حسن حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2004، ص 328.

⁽⁵⁾ رعد عبد الطائي، عيسى قدامة: إدارة الجودة الشاملة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

⁽⁶⁾ حسن حريم: المرجع السابق، ص 328.

⁽⁷⁾ حسن حريم: المرجع السابق، ن ص.

كما أنها مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والاجتماعات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم، والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها بحيث تشكل منهاجا مستقلا كما تنتقل هذه القيم والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين في المنظمة.

رابعا- ضبط مفهوم المؤسسة الصناعية :

1- مفهوم المؤسسة الصناعية:

أ- " المؤسسة الصناعية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني أو اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، وتبادل السلع مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة،

وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه ".⁽¹⁾

ب- المؤسسة الصناعية هي تنظيم اقتصادي إنتاجي، أو هي مجموع أنشطة جماعية منظمة، وفيها بعض المراحل التقنية، تهدف إلى تحقيق منتوجات أو خدمات أساسية للاقتصاد الوطني لصالح المستهلك الصناعي، وهي وحدة اقتصادية وإنتاجية صناعية ".⁽²⁾

ج- "المؤسسة الصناعية هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفروق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج".⁽³⁾

د- "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به، من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".⁽⁴⁾

هـ- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: «هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".⁽⁵⁾

و- "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁽⁶⁾

ي- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة هي جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع".⁽⁷⁾

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 1998، ص11

⁽²⁾ المرجع نفسه: ص13.

⁽³⁾ عدنان كركور: التخطيط المعمل، مؤسسة الأمالي الجامعية، حلب، سنة 1974، ص95.

⁽⁴⁾ زكي حنوش، د/ مروان المسمان: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سنة 1981، ص09.

⁽⁵⁾ محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سنة 1979، ص313.

⁽⁶⁾ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 1993، ص 24.

⁽⁷⁾ المرجع نفسه، ص، 25.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الصناعية:

المؤسسة الصناعية هي وحدة إنتاجية لها مميزاتها الخاصة بها، ونظامها العام الذي تقوم عليه، تقوم على أساس العمل الجماعي، وتهدف إلى إنتاج سلع وتقديم خدمات لأفراد المجتمع.

2- مفهوم المؤسسة الصناعية الخاصة:

- "المؤسسة الخاصة هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد، أو مجموعة من الأشخاص كالمشاريع الفردية، وشركات الأشخاص، وشركات المسؤولية المحدودة، أو الشركات المساهمة" ⁽¹⁾.
- "المؤسسات الخاصة هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...)". ⁽²⁾

3- ضبط مفهوم المؤسسة العمومية:

"المؤسسة هي منطقة منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة". ⁽³⁾

وقد عرفها محمد ناصر دادي عدون بأنها «هياكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي يهدف إلى إتباع أو تبادل السلع أو الخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية وأساليب إدارية). وهذا بالتعامل مع عناصر بنيتها الداخلية و الخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط» ⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية:

المؤسسة العمومية هي مؤسسة أو هيئة إنتاجية لتنظيم اقتصادي تنتمي للقطاع العام وتخضع لأحكامه وترمي لخدمة الصالح العام. كما أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة فيما بينهم والتي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و إدراكهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس مما ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة.

خامسا- مفهوم الخصوصية :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول مفهوم الخصوصية أو التخصيص أو " الخصخصة " هل تقتصر على بيع الدولة لما تملكه من المؤسسات للقطاع الخاص؟، أم أنه يتجاوز الإطار الضيق، أي التقليل من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية قدر الإمكان في الكثير من الأنشطة، تاركة مكانها للقطاع الخاص لهذا عرفت الخصوصية على أنها:

⁽¹⁾ أحمد طرطار: التشديد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001، ص 15.

⁽²⁾ عمر صخري: مرجع سابق، ص 28.

⁽³⁾ رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، بوزريعة، الجزائر سنة 2003، ص 340.

⁽⁴⁾ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، 2005، ص 07.

أ- " الخصوصية هي تحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة إلى القطاع الخاص ".⁽¹⁾

ب- " الخصوصية هي العملية التي تقوم بنقل أو تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهذا قد يكون نهائيا عن طريق البيع إلى القطاع الخاص، وإلى المواطنين عن طريق الأسهم، وبالتالي يكون هذا التنازل كليا أو جزئيا ".⁽²⁾

ج- تعرف الخصوصية على أنها القطاع الخاص أو الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، ويفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة دولة أو غيره في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة ".⁽³⁾

د- " الخصوصية - التخصيصية - مفهوم لا يقتصر على ما ارتبط في أذهان الكثيرين، وهو بيع وحدات القطاع العام .. ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل مجموعة السياسات المتكاملة الهادفة إلى تحقيق التنمية للمجتمع، وذلك بفكر ومبادرات القطاع الخاص، وآليات السوق والتخلص من القيود والمعوقات التي يتميز بها عمل القطاعات المملوكة للدولة، واخضاع المنشآت للمنافسة الحرة في سوق تتصف بكم لا محدود من المعلومات وشبكة لا محدودة للاتصال، وذلك بهدف تحقيق الدالة الاجتماعية ".⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي للخصوصية:

الخصوصية هي تحويل المنشآت العامة إلى شركات مساهمة، وبيع أسهمها بالتدرج إلى القطاع الخاص أو العاملين فيها، أو هي ضرورة تحرير المشروعات من القيود السياسية والقانونية والتشريعية تحريرا كليا أو جزئيا من الأصول المتعلقة بالملكية العامة إلى القطاع الخاص .

سادسا- مفهوم العامل :

العامل جمع عمال وعملة وعاملون: كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله.⁽⁵⁾ لقد تعددت تعريفات العامل من مجال إلى آخر فكل عالم ينظر إليه من منظوره الخاص طبقا لميدان تخصصه.

- وعرفه الاقتصاديون على أنه " كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني والعقلي فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال ".⁽⁶⁾

⁽¹⁾ القاضي انطوان الناشف، مراجعة نوال تلج سعود: الخصوصية مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، لبنان ، سنة 2000 ، ص 09 .

⁽²⁾ مادي سعيدة: الخصوصية عن طريق السوق المالية حالة الجزائر والمغرب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، سنة 2002 ، ص 16.

⁽³⁾ ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية والتصحيجات الهيكلية آراء واتجاهات ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001، ص 18
(صلاح عيسى: الخصخصة - المصطلح والتطبيق " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، سنة 2003 ، ص 4.79)

⁽⁴⁾ علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الطبعة السابعة ، الجزائر ، 1991 ، ص 554.

⁽⁵⁾ أسهمان بلوم : المستويات التنظيمية وأداء العامل ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت إشراف : بلقاسم سلاطينية ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة 2002 / 2003 ص61

- ويرى رجل القانون بأن العامل هو " ذلك الشخص الذي يصنع جهده المهني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير".⁽¹⁾

يشير هذا المفهوم بأن العامل هو الشخص الذي لا يعمل لصالحه الخاص، إنما يعمل لمصلحة غيره مقابل أجر معين. ويطلق اسم عامل على كل فرد يشتغل في مهنة معينة مقابل أجر محدد يتقاضاه. ويعرف العامل كذلك على أنه ذلك الإنسان الذي يعمل كي يكسب قوته.⁽²⁾

والعامل هو أيضا ذلك " الإنسان الذي يقوم بجهد عضلي أو فكري لكسب قوته بشرف عن وعي واردة، والعامل الصناعي هو الذي يعمل في مجال الصناعة".⁽³⁾

فمفهوم العامل يطلق على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصناعية أو التجارية أو الزراعية.

ويقسم العمال إلى ثلاث مجموعات:⁽⁴⁾

1- هناك العمال المهرة: الذين لديهم الخبرة العلمية والعملية والمهارات الفنية والتقنية وهم يتولون الأعمال الدقيقة التي تحتاج إلى قدر كبير من المهارة، إلى جانب المعلومات الفنية والنظرية التي يتطلبها تفهمهم للآلات والأجهزة التي يستخدمونها.

2- وهناك عمال مختصون: أي كل عامل متخصص في مجال معين وعمله لا يتطلب خبرة مهنية، وإنما يتطلب نوعا من التكيف والدراسة.

3- وهناك العمال البسطاء: أو عمال عاديين فهم الذين لا تتطلب أعمالهم مستوى عال من المهارة ولا تحتاج إلى تدريب خاص.

إن مهارات وامكانيات العمال ليست متكافئة الأمر الذي يؤدي إلى التمايز في الأداء وعليه يمكننا القول بأن العامل هو ذلك الشخص الذي يقوم بعمل معين يبذل فيه جهدا عضليا أو فكريا مقابل حصوله على أجر.

VII- الدراسات السابقة:

في أعقاب الثورة الصناعية وتزايد مشكلات العمل، ظهرت الحاجة الملحة إلى البحث الاجتماعي التجريبي في المجال العمالي الصناعي بوجه خاص، وفي كافة مجالات النشاط الإنساني بوجه عام، وكانت الغاية الأساسية التي يدور حولها هذا البحث هو تدعيم الشخصية الإنسانية، والوقوف على أساليب التكيف الاجتماعي الضرورية لكل نمط من أنماط العمل، والبحث عن الأسباب التي تحقق للعمال الطمأنينة النفسية والولاء الذي يربطهم بعملهم.

⁽¹⁾ المرجع نفسه : ص 61

⁽²⁾ المرجع نفسه : ص 62

⁽³⁾ محمد شفيق : التشريعات الاجتماعية العمالية والأسرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1997 ، ص 13 .

⁽⁴⁾ فجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تحت إشراف :

خروف كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة 2001 / 2002 ص 10 .

وفي نصف القرن الأخير تحددت معالم البحث الاجتماعي في المجال العمالي في إطار واضح، ومن أهم الموضوعات الرئيسية التي تتناولها البحوث نذكر ما يلي:

- 1-بحوث تتناول دراسة ظروف العمال المادية المناسبة.
 - 2-بحوث تتناول أنواع الاتصالات وكيفية فاعليتها وهو ما يعرف بظروف العمل المعنوية.
 - 3-بحوث تتناول الموضوعات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في برامج التدريب المهني للعمال.
- وتهدف هذه البحوث إلى الوقوف على أنسب الظروف المعنوية والمادية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال، وتحقيق جو سليم للعمل.

• دراسات حول الخدمات الاجتماعية

الدراسة السابقة الأولى: دراسة مصطفى فهمي وعطية هناء حول "تأثير العوامل النفسية والاجتماعية في الإنتاج في الشركة المصرية بالطالبية للدخان والسجائر" في سنة 1965 حيث قام الباحثان بتقسيم العوامل إلى: عوامل تتعلق بالنواحي الشخصية والاجتماعية للعمال منها البيانات الشخصية، البيانات عن السكان، المواصلات التغذية، الترويح ...، وعوامل تتعلق بالناحية النفسية الاجتماعية للعاملين منها: اتجاهاتهم نحو الخدمات الاجتماعية المتوفرة بالشركات.

ولقد لجأ الباحثان إلى وضع استمارة تتضمن عشرة بنود، ثم الاختيار في ضوء العوامل المحددة لسلوك العامل، والتي لها اتصال مباشر مع الإنتاج، كالمواظبة على الحضور للعمل وبهذا أمكن من تقويم العمال في كل من مصنعي الجيزة والإسكندرية للسجائر والدخان، وتم الحصول على 200 عامل (100 عامل في كل مصنع، نصفهم أكثر إنتاجا والنصف الآخر أقل إنتاجا).

وتم اختيار عينيه البحث تمثل 10 % من مجموع العمال 2000 عامل حيث تضمنت هذه الاستمارة بيانات عن الحالة النفسية والاجتماعية بغية دراسة حالتهم الاجتماعية والنفسية، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

* - السكن: لوحظ أن نسبة 68% من العمال تسكن مساكن ليس بها تهوية، وهي غير منارة ولا توجد بها مياه جارية، وبالرغم من هذا فإن نسبة 37.5% منهم يدفعون إيجارات عالية بالرغم من أن المساكن رديئة من الناحية الصحية والمعمارية، وبعيدة عن مكان العمل.

ولقد لاحظ الباحثان أن هذه العوامل ساهمت في سلبية اتجاه العامل ودرجة إقباله للعمل، هذا ما دعمته النتيجة التالية:

لقد دلت المقارنات التي تضمنها البحث بين العمال الأكثر إنتاجا و الأقل إنتاجا على أن السكن عامل مهم بالنسبة للإنتاج، و أنا العمال الأكثر إنتاجا يسكنون مساكن أفضل من الناحية الصحية و المعمارية.

* - التغذية: تبين أن نسبة 71 % من العمال ينفقون عن التغذية 4.5 جنيها أو أكثر (وهو ما يعادل عندنا 45 دج) وهذا مبلغ كبير إذا ما قورن بدخل العامل، وذلك أن معظم العمال يتناولون وجباتهم الغذائية داخل مطعم الشركة، ولقد برر العمال عن سبب تناولهم الغذاء داخل المطعم راجع إلى عدم وجود أماكن أخرى ونظرا للمسافة البعيدة عن مقر السكن ومنهم من ذكر رخص الثمن.

*-المواصلات: ثبت أن نسبة 80% من العمال يستعملون وسائل النقل العمومية وأن نسبة 20 % فقط تستخدم حافلة الشركة، وقد عبر العمال عن ذلك بأن سعر التنقل في الحافلة التابعة للشركة مرتفع جدا بالإضافة إلى أن 33% من العمال يقضي أكثر من ساعتين في المواصلات يوميا للوصول إلى أماكن العمل والعودة منها، كما اتضح أن نسبة 36.5 % يدفعون مبلغا يزيد عن 90 قرشا شهريا في المواصلات.

*-الترويح: تبين من نتائج الدراسة أن معظم نشاط العمال في أوقات فراغهم ينصب على الاستماع للإذاعة والتلفزيون 33.5%، أو التردد على السينما 22.5% أو التجول 26% أو الجلوس في المقاهي 21% .

ولقد لاحظ الباحثان أن العمال الأكثر إنتاجا في المصنع، هم الأكثر قدرة على شغل أوقات الفراغ بأنواع مختلفة من النشاط وأن العمال الأكثر إنتاجا أكثر ميلا إلى أنواع لها قيمة من النشاط سواء من الناحية الاجتماعية أو الثقافية أو الفنية.⁽¹⁾

تقييم الدراسة :

يتبين من هذه الدراسة أن معظم دخول العمال تنفق لتغطية نفقات السكن الرديء صحيا ومعماريا وعلى التغذية والمواصلات، بالرغم من انخفاض مستوى الأجور مع ارتفاع النفقات، وهذا ما يدل على عدم مقدرة العمال على شراء لوازم الترويح مثل الراديو والتلفزيون... الخ. وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تكن كدراستنا وانما مشابهة لها، ويتجلى ذلك في أن هذه الدراسة تساعدنا في تحديد بعض جوانب المشكلة، وهي مدى توفر الخدمات الاجتماعية العمالية في هذا المصنع، كما أفادت أيضا في الأسلوب الذي اعتمدته الباحثان في جمع البيانات.

ومن نتائج الدراسة هذه أن الباحثان اهتمتا بدراسة مختلف الخدمات الاجتماعية الواجب توفرها في المؤسسة الصناعية، ولم يهتموا بأثر هذه الخدمات على العمال ومختلف الصعوبات التي تواجه المؤسسة الصناعية في عدم توفر جميع الخدمات الاجتماعية للعمال، ولهذا فقد أخذنا بعين الاعتبار هذه الأخيرة والمتمثلة في الصعوبات التي تواجه المؤسسة الصناعية والتي تحول دون توفر مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال في المؤسسة الصناعية.

ما يمكننا قوله هو أن الباحثان في دراستهما هذه ركزا على أهمية الجوانب الاجتماعية المقدمة للعامل في المؤسسة الصناعية، كالتغذية والترويح والمواصلات وغيرها. لكنهما لم يتطرقا إلى بقية العوامل المساعدة على العمل، كالجوانب النفسية والصحية وأهميتها بالنسبة للعامل، وهذا ما سنحاول توضيحه في بحثنا هذا.

الدراسة السابقة الثانية:

دراسة جعيجع وفاق (2007) بعنوان: "واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصناعية حديثة النشأة دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للاسمنت (ACC) بحمام الضلعة - المسيلة"، كانت بهدف الإجابة على سؤال الإشكالية: ⁽²⁾

⁽¹⁾ مصطفى فهمي: مجالات علم النفس، المجلد الأول، دار النصر للطباعة، دون سنة، ص ص 271، 272.

(-حمام الضلعة - المسيلة، ACC) جعيجع وفاق: واقع الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت⁽²⁾
رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006.

- هل هذا الاهتمام خاصة المتعلق بالآلات ونوعيتها ، اختيار الإطارات ، نوعية الإنتاج وكميته، يوازيه الاهتمام بالجانب الإنساني والمتعلق بالخدمات المقدمة للعمال ونوعيتها ؟

- وهل الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة الصناعية حديثة النشأة تراعي جميع الجوانب المتعلقة بالعمال حتى يتمكن العامل من التوافق في المؤسسة ومن ثم زيادة الإنتاج ؟.

الفرضيات: تعتبر الفروض تفسيراً مؤقتاً يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها⁽¹⁾ ، وقد حاولت في هذا البحث أن أضع له الفروض التالية:

1 - هناك حد أدنى من الخدمات الاجتماعية يقدم للعمال في المؤسسات الصناعية الحديثة النشأة.

2 - هناك خدمات اجتماعية ضرورية تفتقدها مؤسسة الاسمنت.

3- هناك عدم رضا العمال على الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم في مؤسسة الإسمنت.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الفروض الأساسية للبحث ومن هذا المنطلق يمكن ذكر أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

1 - محاولة الوقوف على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال في المؤسسة الصناعية حديثة النشأة

2 - محاولة التعرف على أنواع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال في مؤسسة الاسمنت بالمسيلة .

3 - محاولة التعرف على احتياجات العمال من الخدمات الاجتماعية غير المقدمة في مؤسسة الإسمنت ACC بالمسيلة.

وقد توصلت الباحثة حسب فرضيات الدراسة إلى النتائج الآتية:

- **نتائج الفرضية الأولى- الخدمات الصحية:** إن الخدمات الاجتماعية الصحية تعمل على ضمان الأداء الحسن للعمال بالشركة وكذلك ضمان حقوقها الصحية من خلال القوانين والتوصيات التي تخص الجانب الصناعي.

- حيث بينت نسبة 63% من المبحوثين تلقت تحذيرات من مخاطر العمل، وخاصة في القطاعات التي يصعب فيها العمل، وهي من بين الخدمات الصحية التي تقدمها الشركة لعمالها.

- وأن نسبة 68% تعالج في حالة إصابتها عند طبيب خاص رغم توفر طبيب خاص بالمؤسسة.

- وأن نسبة 100% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم بنقل المصاب فوراً إلى العيادة الخاصة بالشركة.

- وأن 47% من العمال الذين أصيبوا في المؤسسة قدمت لهم الإسعافات الأولية أثناء الحادث.

إن الخدمات الصحية التي تعطى للعمال بالشركة حسنة، وذلك رغم توفر العيادة الطبية والطبيب والمساعدين له. كما أعرب أفراد عينة البحث على أن الشركة توفر خدمات الصحة والسلامة للعمال ولكنها لا تشمل كل العمال، بحيث أنها توجد في الأماكن الإدارية أكثر منها من الأماكن المباشرة للعمل، ولهذا فالعمال يطالبون بتعميمها حتى تكون هناك استفادة جماعية وعادلة.

(-حمام الضلعة - المسيلة ، 1ACC-جيجع وفاق : واقع الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت)

رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007/2006.

وحول توفر الشركة على العيادة الطبية، فإن النتائج تبين لنا أن كل أفراد العينة صرحوا بأن الشركة تحتوي على عيادة طبية ومجهزة تجهيزا عاديا تقريبا، كما أنها تحتوي على صيدلية بها أدوية لصالح العمال، وتتوفر أيضا على سيارة إسعاف خاصة لنقل العمال المصابين إصابات خطيرة إلى أقرب مستشفى أو مركز طبي.

وحول الخدمات الخاصة بطب العمل، فإن النتائج أوضحت من خلال المقابلات مع العمال بأن طبيب المؤسسة لا يقوم بمهامه مطلقا ولم نره يوما يقدم لنا نصائح أو تعليمات خاصة، أو يقوم بزيارة تفقدية للقطاعات الأساسية الستة في الشركة، فمهمته تقتصر على العيادة فقط.

كما أن العمال أعربوا على أن الطبيب يقوم بفحص سنوي للعمال وهذا في رأيهم غير كافٍ للوقوف على ما يعانيه العمال من أمراض قد تؤدي بحياتهم، لهذه الأسباب يجب على الشركة أن تولي اهتماما بالغا بهذا المؤشر، لأن حماية العمال ووقايتهم من الأمراض والأخطار يساهم بشكل كبير في دفع العملية الإنتاجية.

كما بينت نتائج الجدول رقم (8) أن نسبة 68% من مجموع أفراد العينة تعالج عند طبيب خاص خارج الشركة وليس عند طبيب المؤسسة في حين نلاحظ أن هناك بعض المؤسسات العمومية كسوناطراك تخصص لعمالها طبيبا داخل وخارج الشركة لخدمة العامل وأسرته التي تحت كفالتة.

ولقد سعت الشركة الجزائرية للأسمنت منذ نشأتها على توفير مثل هذه الخدمات الاجتماعية، وذلك بتكوين لجان للأمن الصناعي، تختص ببحث ظروف العمل وأسباب الحوادث والإصابات والأمراض، مع المحافظة على معدل الحوادث الصناعية في حده الأدنى إن أمكن ذلك، وتحسين صحة العامل إلى أعلى درجة ممكنة،

والجدول رقم (9) يوضح لنا أن من مجموع أفراد العينة صرحت بأن هذه الخدمات متوفرة بالشركة، لكنها تعطى حسب الأولوية لكل قطاع، لكن ما يلاحظ هنا أن بعض العمال لا يستعملونها ويستخفون بوظيفتها. والجدول رقم (10) يبين مدى فاعلية هذه الخدمات في التقليل من حوادث العمل حيث أن نسبة 91% من مجتمع البحث أوضحت بأنها لم تتعرض لإصابات العمل طوال عملها في الشركة، مدلة ذلك بالتزامها واحترامها لطرق ووسائل الأمن الصناعي.

لذا نجد أن الخدمات الخاصة بالأمن الصناعي تتداخل والخدمات الصحية والطبية لأنها تهدف إلى التقليل من حوادث العمل، وتقدم وسائل الوقاية والعلاج. وعليه يمكننا القول بأن هذه الخدمات متوفرة وبشكل كبير في الشركة وهذا ما وقفنا عليه أثناء تطبيق الاستمارة وجمع المعلومات.

- **خدمات الإسكان:** إن النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (12) تبين لنا أن الشركة الجزائرية للأسمنت تقدم خدمات في مجال الإسكان ولكن تظهر لنا النتائج أن هناك معايير وشروط للاستفادة من هذه الخدمات، حيث أن هناك تفاوت في استفادة العمال من السكن حيث أن نسبة 74% لم تستفد، ويعود هذا إلى أن أغلبية العمال يسكنون إما قريبا من الشركة، وإما داخل تراب الولاية و أما السكن فهو مخصص للقادمين من خارج الولاية، وهذا ما دلت عليه النتائج وذلك بنسبة 26%.

- **خدمات النقل والمواصلات:** من ملاحظة الجدول رقم (14) يتبين لنا أن نسبة 94% من مجموع أفراد العينة أنهم راضون عن موضوع المواصلات، ويرجعون رضاهم هذا لكون مثل هذه الخدمات تزيد في إشباع حاجاتهم، ونقل عنهم تعب المسافة من وإلى الشركة، مما يسمح لهم بإنتاجية أكثر.

- **خدمات التغذية:** إن توفر خدمات اجتماعية مختلفة بالشركة هو بمثابة حافز للعمل أكثر، وهذا ما أوضحت النتائج، حيث بينت أن نسبة 100% من مجموع عينة البحث، أعربت على أن الشركة توفر وجبات غذائية مجانية لعمالها وتتوفر على جميع الفيتامينات والبروتينات والنشويات اللازمة من أجل المحافظة على صحة العامل النفسية والجسدية وحتى العقلية، وهذا من شأنه أن يدفع العمال للعمل أكثر ويحفزهم إليه.

ونلاحظ في الجدول (19) أيضا أن نسبة 73% من مجموع عينة البحث راضية عن نوعية التغذية المقدمة لهم وهي تتماشى والمقاييس المعمول بها في مؤسسات وشركات صناعية عالمية.

- **الخدمات التعليمية والتثقيفية والتكوينية:** رغم أن الشركة تعمل جاهدة على توفير خدمات اجتماعية وفقا لما هو منصوص عليه قانونيا، إلا أن هذا لم يمنعها من اقتراح وجود خدمات أخرى كالتكوين الذي يجنب الشركة الكثير من الخسائر التي قد تحدث عن تعطيل الآلات أو من ضعف جودة الإنتاج الناشئة عن جهل العامل وعدم كفاءته في أداء العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24)، حيث أوضحت نسبة 70% من أفراد مجتمع البحث على أن الشركة قد مكنتهم من الاستفادة من التكوين لما له من دور فعال في اكتساب المهارات والتقليل من حوادث العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

- **الخدمات الترفيهية وشغل أوقات الفراغ:** إن الأنشطة الترفيهية على اختلاف أنواعها تساعد على إيجاد وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، كما أنها تكسب العمال والممارسين لها عادات حميدة، ولهذا فإن النتائج توضح أن نسبة 100% من أفراد العينة صرحت بأن هناك خدمات ترفيهية رياضية وثقافية وفكرية داخل الشركة وهي لا تختصر على فئة دون أخرى، وهي تساعد العمال على تنظيم وشغل أوقات فراغهم تنظيما واعيا يساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية، ويعمل على ضمان استقرارهم صحيا ونفسيا.

كما أن بيانات الجدول رقم (24) تبين لنا أن نسبة 55% من مجموع أفراد العينة أوضحت بان الشركة تقوم بنشاطات ترفيهية تشغل بها أوقات فراغ العمال كالرياضات والشطرنج.

- **الخدمات الدينية:** إن الخدمات الدينية مهمة للعمال حيث أنها تساعدهم على الاستقرار النفسي والروحي في هذه المؤسسة. ومن ثم يجد العمال ارتياحا كبيرا في أدائهم لأعمالهم. وبما أن هذه المؤسسة تعمل في يوم الجمعة فإننا نجد أن المؤسسة لا تراعي هذا الجانب من الخدمات. غير أن هناك خدمة واحدة تقدم للعمال في هذا المجال وهي العمرة والتي تقدم كل سنة ويتم تحديد الفائزين عن طريق الاقتراع

ولا يحق للعامل المشاركة في العام المقبل كي يتسنى لبقية العمال الاستفادة من مثل هذه الخدمات الجليلية، والتي تقدم على ثلاث أفواج كل فوج يتكون من 20 عاملا.

2- نتائج الفرضية الثانية: رغم أن الشركة تجتهد من أجل توفير الخدمات لعمالها إلا أننا وجدنا من خلال نتائج الجدول رقم (27)، (26) أن هناك خدمات غير موجودة في المؤسسة ولا تشمل جميع العمال مثل الخدمات الثقافية كالجرائد التي توزع فقط على الإداريين والخدمات الترفيهية الخدمات السكنية الخدمات

الدينية . وهذا يدل على أن المؤسسة لم تكتمل بها وجود الخدمات الاجتماعية والتي من شأنها أن تساعد العامل على تغيير الأجواء الروتينية المتكررة .

3- نتائج الفرضية الثالثة: يعتبر رضا العمال علي الخدمات الاجتماعية من بين المؤشرات التي تدل علي أن الشركة ناجحة في تسييرها .ومن خلال الجدول رقم(31) نستنتج أن أغلب العمال راضون على الخدمات المقدمة لهم كما أوضحت بذلك نسبة 68% . أما عن العمال غير الراضيين على الخدمات فإننا نجد أن الخدمات الثقافية تأتي في المرتبة الأولى وهذا رغم أن المؤسسة تتوفر على قاعة لممارسة النشاط الرياضي .غير أن هذا الأخير لا يتوفر إلا على بعض أنواع من الرياضة . أما في المرتبة الثانية فتأتي الخدمات الترفيهية ثم الخدمات السكنية ثم الخدمات التكوينية ثم الخدمات الدينية . والشئ الملفت هو أن هناك بعض المؤسسات العمومية الكبيرة مازال عمالها يحضون بمثل هذه الخدمات حتى يومنا هذا، ومنها شركة سوناطراك التي توفر لعمالها مجموع الخدمات الاجتماعية.

وعليه فإن ما توصلت إليه نتائج دراستنا هذه أن ظروف العامل في الشركة الجزائرية للأسمنت (ACC) تنتم بحسن الخدمات نوعا ما، وهذا من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل، وزيادة الإنتاج من جهة أخرى، ورغم ذلك يجب على الشركة ميدان الدراسة أن تفعل هذه الخدمات الاجتماعية بشكل اكبر مما هي عليه وخاصة الخدمات الثقافية والترفيهية والسكنية ..إلخ.

وبالتالي فإن نتائج بحثنا أجابت عن تساؤلات الإشكالية وذلك بتوفير معظم الخدمات الاجتماعية، وهذا حسب ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية، وإن كان هناك نقص في بعض الخدمات خاصة على مستوى القطاع الأول الذي يعمل عماله في ظروف فيزيقية صعبة نوعا ما (الأتربة، الضوضاء).

إن ما تم جمعه من بيانات حول واقع الخدمات الاجتماعية العمالية بالشركة الجزائرية للأسمنت (ACC) "بحمام الضلعة ولاية المسيلة" يبين لنا أن العمال يحضون بمجموعة من الخدمات، حيث تقدم للعامل في الشركة ميدان الدراسة معظم الخدمات الاجتماعية التي تهئ له جو العمل المريح غير أن هناك نقص في وجود بعض الخدمات الاجتماعية. لذا يجب العمل على تشجيع التنسيق بين الإدارة واللجان المنتخبة من أجل

تحقيق التكامل في توفير خدمات اجتماعية تتماشى ومتطلبات العمل المختلفة، لاسيما أن الإدارة تقوم بتغطية بعض مجالات الخدمات الاجتماعية مثل: النقل، التغذية العلاوات،..الخ. حتى يتسنى الوقوف أكثر فأكثر على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالشركة الجزائرية للأسمنت، ومحاولة تجاوز الظروف التي من شأنها أن تقف حاجزا أمام العمال من أجل الرفع من مردود إنتاجيتهم.

الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة غميص فوزية (2007) بعنوان "الخدمات الاجتماعية العمالية والوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنسيج الأقمشة الصناعية - تيندال - بالمسيلة. وأجريت بهدف الإجابة عن سؤال الإشكالية القائل: هل سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية؟ والذي شمل أسئلة فرعية تمثلت في: (1)

1- هل سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين الاجتماعي والنفسي؟

2- هل سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين الصحي والتكويني؟

3- هل سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين التثقيفي والترويحي؟

وقد ضمنت الباحثة موضوع دراستها فرضية عامة تقول: إن سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالات: الاجتماعي، النفسي، الصحي، التكويني، التثقيفي والترويحي. ولاختبارها والتحقق منها ميدانيا تفرعت إلى ثلاث فرضيات هي :

الفرضية الأولى: إن سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين الاجتماعي والنفسي.

الفرضية الثانية: إن سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين الصحي والتكويني.

الفرضية الثالثة: إن سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل يرجع إلى نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية في المجالين التثقيفي والترويحي.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، حيث شمل مجتمع الدراسة قطاعات الإنتاج الأربعة (الغزل،النسيج،التكملة والخياطة) وقدر عددهم بـ 951 عاملا مباشرا للعملية الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية ميدان الدراسة.

وأخذت الباحثة عينة فئوية في دراستها، كون مجتمع الدراسة يضم فئات تتميز عن بعضها بنوع المهنة أو الحرفة أو الوظيفة وتلتقي حول المهام العامة، كتأدية الحقوق والواجبات الفردية والجماعية، وقدر حجم العينة 100 عامل بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وزعت على القطاعات الأربعة كالتالي: 42 عامل من قطاع الغزل ، 30 عامل من قطاع النسيج ، 9 عمال من قطاع التكملة و 19 عاملا من قطاع الخياطة. وأوضحت نتائج الدراسة أن:

(غميص فوزية :الخدمات الاجتماعية العمالية و الوقاية من حوادث العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنسيج والأقمشة الصناعية -تيندال - بالمسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص خدمة اجتماعية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،الجزائر، 2007، ص92.

الفرضية الفرعية الأولى: يرجع سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل بنسبة 79.08% في المجال النفسي والاجتماعي. ويرجع سبب ارتفاع معدلات حوادث العمل بنسبة 84.75% في المجال الاجتماعي.

1- التأمين الاجتماعي: هناك استفادة ضد الأخطار التي تواجه الباحثين أثناء العمل وخارجه كالتأمين على المرض والولادة والتقاعد، حوادث العمل، الوفاة، العجز، لكن رغم ذلك فإن نسبة 74% من الباحثين يؤكدون عدم كفاية أداءات التأمين الاجتماعي مقارنة بالجهد العضلي والفكري .

2- النقل: يستفيد من خدمات النقل سوى 35% من الباحثين ، ولا يستفيد من نفس الخدمات 65%، وان نسبة 85% عينة البحث يستعملون وسائل النقل العمومي للوصول إلى مكان العمل، أما 06% فيستعملون نقلا خاصا بهم، وما نسبته 09% سيرا على الأقدام لقرب مكان العمل من السكن. وهذا يكس نقص توفر وسيلة النقل للباحثين.

3 - الغذاء: لا تقدم المؤسسة خدمات الغذاء لعدم وجود ميزانية كافية ، حيث أن نسبة 84 % من الباحثين يحضرون وجباتهم الغذائية معهم منذ الصباح ، وما نسبته 16 % يتناولون وجباتهم في المطاعم القريبة.

4- السكن: لا تساهم المؤسسة ميدان الدراسة في تقديم خدمات السكن . وحول الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة في المجال النفسي، كان هناك نقص بنسبة 73.31% ، وكانت نتائجها بالتفصيل كالآتي :

علاقات العمل: نمط الجماعة السائد بميدان الدراسة هو الجماعة الرسمية ، والتي تعتمد على الاتصال الرسمي بين أعضائها بتنفيذ مهامهم وأدوارهم ، لكن هناك نسبة 32% من الباحثين يكونون جماعات عمل غير رسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية ، وتسهم من خلال عملية الاتصال بينهم في رفع الروح المعنوية.

2- الإشراف: يتضمنه العديد من النقائص والتناقضات ، حيث أكد الباحثين على أن معاملة المشرف لهم حسنة بنسبة 77% ، وفي نفس الوقت لا يسمح لهم بإبداء الرأي والمشاركة في حل مشكلات العمل بنسبة 61%.

3- الأجر: أكد الباحثين عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه لسد حاجياتهم المختلفة بنسبة 79% ، أما النسبة المتبقية 21% فهم راضون عن الأجر لكونهم يشغلون مناصب عمل حساسة في المؤسسة ، ويمتلكون مستوى علمي عال.

4- الحوافز: الاستفادة من الحوافز بنسبة 64 % ، وتشمل بدرجة كبيرة على الهدايا المتمثلة في الأغذية والأفرشة ، حيث كانت نسبة الحوافز المادي 03 % ، بينما كانت حوافز الترقية بنسبة 13% وترتكز على معيار الأقدمية .

الفرضية الفرعية الثانية: نقص في تقديم الخدمات الاجتماعية في المجالين التكويني والصحي بنسبة 62.29%

1- الصحي: نقص بنسبة 67.33% ، حيث كانت نسبة الكشف الطبي الابتدائي بنسبة 97% ، بينما كانت نسبة الكشف الدوري 83% .

أما الإسعافات الأولية فكانت تقدم حسب خطورة الحادث ، حيث شملت 29% من المبحوثين تلقوا إسعافات أولية بالعيادة الصحية ، و71% تلقوا الإسعافات الأولية بنقلهم إلى مستشفى المدينة.

2- ظروف العمل: يؤكد ما نسبته 59% من المبحوثين أن ظروف العمل سيئة ، في حين نجد نسبة 41% يقرون بحسن ظروف العمل . كما أكد ما نسبته 72% من عينة البحث أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تحسين ظروف العمل باستمرار .

الخدمات في المجال التكويني: صرح المبحوثين أن هناك نقص في خدمات التكوين وهذا بنسبة 63.25% ، وشمل هذا:

1- الاختبار المهني: أكدت ما نسبته 53% من عينة البحث، أن اختيارهم لمناصب عملهم كان سيئا، في حين صرح 76% من المبحوثين أنه تم التحاقهم بالمؤسسة محل الدراسة كان عن طريق الاتصال المباشر

2- التوجيه المهني: أكدت نسبة 31% من عينة الدراسة أن التوجيه المهني لم يساهم في وقاية العمال من المخاطر .

3- التدريب المهني: صرح ما نسبته 69% من عينة الدراسة أنهم لم يخضعوا إلى تدريب مهني على الآلة. واعتمدت المحاضرات كوسائل للتدريب على الآلة بنسبة 91% من المبحوثين.

الفرضية الفرعية الثالثة: صرح ما نسبته 100% من عينة البحث أن خدمات الجانب الترويحي والترفيهي منعدمة تماما بالمؤسسة محل الدراسة.

النتيجة العامة: بناء على نتائج تحليل بيانات الفرضيات الثلاث، كانت نسبة نقص الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة محل الدراسة 81.45%.

النتيجة العامة: وبحساب معامل الارتباط بين المتغيرين، نقص الخدمات الاجتماعية العمالية وارتفاع معدلات حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة الذي قدر بـ : 76%، مما يؤكد أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نقص الخدمات الاجتماعية العمالية وارتفاع معدلات حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية ، وأن ذلك يؤكد دور وأهمية الخدمات الاجتماعية العمالية في الوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية في المجالات السابقة.

الدراسة السابقة الرابعة:

دراسة إبراهيم بيومي مرعي وملاك أحمد الرشيدي وهي دراسة أجريت عن الغياب وأثره على الكفاءة التدريبية للتلمذة الصناعية بقسم إعداد العمالة لشركة النصر لصناعة السيارات بوادي حوف بحلوان ، بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تغيب المدربين التابعين لبرنامج تدريب التلمذة الصناعية، وصولا إلى تغيير الحلول والبرامج التي يمكن أن تساهم في الحد من غيابهم حتى لا تتأثر كفاءتهم التدريبية،

وكذلك معرفة أفضل الظروف التي توفر المناخ المناسب لتدريب المدربين في برامج التلمذة الصناعية، وأخيرا دراسة العلاقة بين غياب المدربين والكفاءة التدريبية لهم ، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية : (1)

1- أثبتت الدراسة أنه يوجد بشركة النصر لصناعة السيارات بوادي حوف حلوان عدد 396 تلميذا يتدربون على اكتساب المهارة طبقا لنظام التلمذة الصناعية موزعين على اثنتي عشر مهنة ، تابعين لعشرة مراكز تدريبية من المراكز التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية.

2- أوضحت الدراسة أن نسبة 50 % من المتدربين بدون إذن مدة غيابهم ما بين 5 أيام إلى أقل من 10 أيام ، بينما أن نسبة 35 % من هذه العينة قد تغيبوا من عشرة أيام إلى أقل من خمسة عشر يوما، في حين

أن نسبة 09 % منهم قد تغيبوا من خمسة عشر يوما فأكثر، وأن نسبة 06 % هم الذين تغيبوا أقل من خمسة أيام، وأن نسبة 86 % منهم قد غابوا غيابا منقطعا في حين أن 14 % هم الذين غابوا غيابا متصلا. وقد أثبتت الدراسة أن 57 % من مفردات الفتية مجتمع البحث قد غابوا لانشغالهم خارج المصنع، وأن نسبة 32 % قد غابوا بسبب صعوبة المواصلات أما عن الصعوبات بخصوص مواصلات التدريب فقد أثبتت الدراسة أن نسبة 83.33 % قد أوضحوا أنهم يعانون من صعوبة الازدحام، وأن نسبة 08.88 % يعانون من بعد المسافة في حين أن 07.77 % يمثلون الصعوبة في الحوادث والعطلات.

وأن 06 % من العينة قد غابوا بسبب المرض، في حين أن 05 % منهم قد غابوا بسبب ظروف طارئة وأن نسبة 62 % قد وقعت عليهم عقوبة الإنذار وذلك بسبب الغياب، وأن 35 % من العينة مجتمع البحث عوقبت بالخصم من المرتب، في حين أن نسبة 02 % هم الذين وصلت عقوبتهم إلى الفصل لكثرة غيابهم وقد عادوا إلى التدريب مرة أخرى بعد تقديم التماسات لإعادتهم.

3- أما عن الوقت المستغرق للتلاميذ للوصول من مكان السكن إلى مكان التدريب فقد أثبتت الدراسة أن نسبة 38 % من مفردات العينة مجتمع البحث يستغرقون من ساعة إلى أقل من ساعة ونصف في ذهابهم إلى الشركة مكان التدريب، وأن نسبة 32 % منهم يستغرقون في ذلك من ساعة ونصف إلى أقل من ساعتين، كما أن نسبة 11 % يستغرقون من نصف ساعة إلى أقل من ساعة، وأن نسبة 8 % فقط يستغرقون أكثر من ساعتين.

4- وأثبتت الدراسة أن 75 % من العينة مفردات البحث أجابوا أنهم معرضون للإصابة أثناء العمل.

5- أما عن الذين تعرضوا فعلا للإصابة فقد بلغت نسبتهم 22 % من مفردات العينة ، وأن أكثر هذه الإصابات كانت عبارة عن تورمات وأخاديد تليها نسبة من أصيبوا بكسور، علاوة على بعض الإصابات الأخرى، وأن نسبة 98 % من مفردات العينة أوضحوا أن مشرف التدريب لا يقوم بزيارتهم أثناء المرض أو الإصابة .

(1) إبراهيم بيومي مرعي : د/ ملاك أحمد الرشدي : مرجع سابق ، ص 108 ، 109.

6- أما عن الخدمات الطبية فقد أثبتت الدراسة أن نسبة 38 % من مفردات العينة مجتمع البحث تقابلهم صعوبات أثناء المرض، وقد أوضحت نسبة 81.57 % أن هذه الصعوبة تكمن في عدم اهتمام الأطباء بهم في حين أن نسبة 15.78 % منهم أوضحت صعوبة عدم توفر الأدوية .

وقد أثبتت الدراسة أن نسبة 57 % من مفردات العينة مجتمع البحث يترددون على العيادة عند الشعور بالمرض ونسبة 24 % لا يترددون على العيادة، في حين أن 19 % أجابوا بترددهم عن العيادة عند شعورهم بالمرض.

وجاء من نتائج الدراسة أن 70 % من مفردات العينة مجتمع البحث يقترحون الكشف الطبي الدوري عليهم ، كما أن 64 % يقترحون توفير الأدوية ، وأن 16 % يطالبون بوجود أطباء متخصصون.

7- أجمعت مفردات البحث على أن الشركة لا تقوم بصرف وجبة غذاء مجانا لتلاميذ التدريب وأن نسبة 70 % منهم يقوم بشرائها من داخل الشركة ، في حين أن 14 % يحضرونها معهم من المنزل، وأن هذه الوجبة تكلف التلميذ من 25 قرشا فأكثر وذلك بنسبة 48 % من العينة مجتمع البحث، في حين أن من تكلفهم الوجبة من 20 إلى أقل من 25 قرشا يمثلون 16 %، أما من تكلفهم من 10 إلى أقل من 15 % يمثلون 06 % وأن نسبة 01 % تكلفهم الوجبة من خمسة قروش إلى أقل من 10 قروش.

8- أما بالنسبة لشغل وقت الفراغ فقد أثبتت الدراسة أن نسبة 57 % من مفردات العينة مجتمع البحث يقضون وقتهم خارج التدريب في أعمال خارجية أخرى، وأن نسبة 38 % من العينة يقضون وقتهم في دراسات مسائية، وأن نسبة 05 % فقط هي التي تقضي وقت الفراغ مع أصحابها.

كما أوضحت الدراسة أن 48 % من مفردات العينة مجتمع البحث يعلمون بوجود أنشطة لشغل أوقات الفراغ بالشركة ، وأن 68 % من هذه النسبة قد أوضحوا أن هذه الأنشطة هي الأنشطة الرياضية ، وأن 19 % منها أوضحت أنها أنشطة اجتماعية، ونسبة 08 % أوضحوا أنها أنشطة ثقافية، في حين أن نسبة 05 % أوضحوا بوجود أنشطة فنية.

التقييم:

تعتبر هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي تناولت الخدمات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، حيث أنها ركزت على العوامل الداخلية والخارجية، واعتبرت العامل وحده اجتماعية، في حد ذاته، فهو في عمله لا يكون منفصلا عن حياته الاجتماعية خارج المصنع، لذا كان في تصرفاته لا يكون منفصلا عن جماعته التي ينتمي إليها.

وعليه فإن هذه الدراسة أهملت أهمية الإشراف في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية في مجال العمل فالإشراف لا يعني إصدار الأوامر بل قيادة مجموعة من الأفراد في جو من التفهم والثقة والمودة، فدراسته أثر الإضاءة والتهوية، وساعات العمل وأيام الراحة، والأمن الصناعي تعتبر وسائل هادفة للوصول إلى تهيئة بيئة صالحة لزيادة الإنتاج، لكن هذا ليس كفيلا لوحده لتحسين الزيادة في الإنتاج والواقع يثبت أنه مهما كانت الظروف السائدة حول العامل الإنساني فإنه يحتفظ بصفته الأساسية وهي أنه بشر يتأثر بكل ما حوله ويؤثر

في من حوله، لذا يجب على أي تنظيم أن يدعم الروابط الاجتماعية ويدعمها بقدر الإمكان لكي تعمل كل مجموعة في جو من الألفة والثقة والتعاون، ساعية إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الصناعية. إن هذه الدراسة مكتملة لما نريد البحث فيه والوصول إلى تحقيقه، وذلك بالبحث في الجوانب النفسية كالرضا وعلاقته بمردودية العامل وكفاءته الإنتاجية في المؤسسة الخاصة، فتركيز هذه الدراسة على جميع العوامل تقريبا يجعل نتائجها أكثر صحة باعتبارها دراسة مركزة ودقيقة، فهي دراسة موسعة للعديد من الجوانب، الاجتماعية والنفسية والصحية تقريبا.

الدراسة السابقة الخامسة:

دراسة إبراهيم بيومي مرعي و ملاك أحمد الرشيدى محتوى هذه الدراسة هو: إبراز العلاقة بين الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية والتكيف الاجتماعي للعمال النازحين من القرية إلى المدينة وهي دراسة تجريبية على عمال أحد مصانع شركة النصر لصناعة السيارات بوادي حوف - حلوان: ⁽¹⁾

لقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 30 عاملا من العمال حديثي التعيين الذين مضى على تعيينهم أقل من ستة أشهر بشرط أن يكون عملهم السابق الزراعة ، وممن تتراوح أعمارهم بين 25 و 30 سنة، ثم قسمت العينة إلى مجموعتين قوام كل منها 15 عضوا على أساس المزاجية حتى يتحقق التجانس ما أمكن ثم قام الباحث بالعمل كأخصائي جماعة مع الجماعة التجريبية دون الجماعة الضابطة لمدة عام، مارست خلاله الجماعة التجريبية أنشطة مختلفة عن طريق برامج يشتركون في إعدادها وتنفيذها حسب ما هو معروف في طريقة العمل مع الجماعات، واستخدم الباحث التقارير الدورية لبيان ما أنتاب التكيف الاجتماعي للجماعة من تغير.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج التجريبي الذي يقوم على القياس القبلي والبعدي لمجموعتين من العمال النازحين من القرية إلى المدينة والعمالين بشركة النصر لصناعة السيارات بوادي حوف حلوان - مصنع النقل والجرارات واعتبارها بين المجموعتين تجريبية والأخرى ضابطة لقياس مدى تأثير العامل المستقل وهو ممارسة طريقة العمل مع الجماعة في محيط الخدمة الاجتماعية على التكيف الاجتماعي لهذه الفئة من العمال.

واستخدام الباحث الملاحظة بالمشاركة على قيامه بتصميم مقياس للتكيف الاجتماعي للعمال النازحين من القرية والعمالين بمصانع المدينة، وأختبر مدى صدقه وثباته ثم استخدم هذا المقياس لقياس المتغير التابع في التجربة القبلية البعيدة، كما استخدم الباحث التقارير الدورية للجماعة، وكذا الاختبارات الإحصائية لاختبار معنوية الفروق ودلالاتها الإحصائية.

وفي نهاية التجربة قام الباحث وبنفس المقاييس والأدوات التي استخدمها في القياس القبلي للتكيف الاجتماعي للمجموعتين، بقياس التكيف الاجتماعي لهما.

⁽¹⁾ إبراهيم بيومي مرعي : د/ ملاك أحمد الرشيدى : مرجع سابق ، ص ص 230 ، 231 .¹

وبمقارنة النتائج بين المجموعتين ووضع هذه النتائج تحت الاختبار الإحصائي باستخدام مقياس الدلالة الإحصائية (ت) للتأكد من دلالة الفروق، ولمعرفة متوسطات هذه الفروق وجد الباحث أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، والتكيف الاجتماعي للعمال النازحين من القرية للمدينة .

التقييم:

تعتبر هذه الدراسة نموذجاً للدراسات الخاصة بمجال الخدمة الاجتماعية العمالية حيث أنه من بين نقاط القوة فيها هو التماثل بين المجموعتين الضابطة والتجريبية لدرجة كبيرة، وهذا لضمان عدم وجود أخرى قد تغير النتائج أو تجعلها غير صادقة، حيث استخدم فيها الباحث المنهج التجريبي الذي يقوم على القياس القبلي والبعدي، والملاحظة بالمشاركة وكذلك استخدم مقياس الدلالة الإحصائية (ت) للتأكد من دلالة الفروق. بالرغم من أن هذه الدراسة اعتمدت على الملاحظة بالمشاركة، لكنها لم توضح لنا الجوانب التي ركزت عليها مما يصعب علينا معرفة مواطن الضعف والقوة فيها، إلا أنه يمكننا أن نستفيد منها في تفسير أهمية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال في المؤسسة الصناعية الخاصة.

الدراسة السابقة السادسة:

وهي دراسة تقييمية لخدمات الرعاية الاجتماعية للعاملين بشركة النصر لصناعة السيارات بوادي حوف بطلوان.⁽¹⁾

وأوضحت الدراسة أن هناك نقص كبير في الخدمات التالية:

أوضحت نسبة 70.2% من العينة مجتمع البحث أن هناك نقص في المواصلات ونسبة 63.11% أفادوا بنقص في برامج الثقافة العمالية.

أما تقدير المبحوثين لأهمية الخدمات من حيث درجة حاجتهم لها فكانت كما يلي:

- المواصلات بمتوسط مرجح 9.4.
- الرعاية الطبية بمتوسط مرجح 9.
- الإسكان بمتوسط مرجح 8.8.
- التغذية بمتوسط مرجح 7.18.

أما الخدمات الأقل أهمية من وجهة نظر المبحوثين فكانت تلك التي تتعلق بالهوايات وتشغل أوقات الفراغ أما الخدمات التي رأى المبحوثين أن لها أهمية وأنهم في حاجة إلى استكمالها، فكانت تلك التي تتعلق بخدمات محو الأمية بمتوسط مرجح 6.88، خدمات تتعلق برعاية أبناء العاملين وتشغيلهم بمتوسط مرجح 6.36، وخدمات تتعلق برفع الروح المعنوية بمتوسط مرجح 6.

التقييم:

لقد ركزت هذه الدراسة على الجوانب المادية تقريبا وأهملت الجوانب المعنوية، حيث لوحظ في بعض المؤسسات أن العامل الذي يعاني من مشكلات خاصة يفقد عنصر الأمان والاطمئنان على مستقبله وبهذا تتأثر كفايته الإنتاجية بينما تزداد تلك الكفاية لدى العمال الذين تخلوا حياتهم أو تكاد من المشكلات الفردية الخاصة، إذ أصبح العامل تحت تأثير جو العمل الذي يشعر فيه بذاتيته، فيفتقد الإحساس بدوره أمام الآلة. التي تدور بسرعة فائقة، وهكذا يبدأ في الانصراف عن عمله ليفكر في كثير من مشكلات حياته المعقدة.

(المرجع نفسه : ص 232.¹)

وقد ساعدت الدراسات الحديثة في الكشف عن أهمية الفروق الفردية ، وأمكن تصنيفها بحيث يمكن الكشف عنها عند بدء التعيين من جهة، والعمل على تقليل درجتها إلى حد كبير بعد برامج معينة من التدريب من جهة أخرى، لهذا فإن علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الصناعي أوضحا بأن أهم وسيلة للمحافظة على كفاية العامل الإنتاجية تنحصر في توفير السعادة له، كون العامل إنسانا تتأثر روحه المعنوية بدرجة الإشباع أو الإحباط الذي يتعرض له في محيط العمل.

يمكننا الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الاعتماد على بعض إحصائياتها وتفسيرها لعلاقة بعض العوامل بالخدمات الاجتماعية العمالية، وكذا معرفة بعض الخصائص وواقع هذه الخدمات في المؤسسة الصناعية الجزائرية باعتبارها جزء من هذا العالم. غير أنه ما يؤخذ على هذه الدراسة إهمالها للجوانب النفسية وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية كعامل الرضا واحترام ذات العامل، وهذا ما سنتناوله بالدراسة في بحثنا هذا.

الدراسة السابقة السابعة:

وهي دراسة حول دور الخدمة الاجتماعية في مواجهة ظاهرة تغيب سائقي النقل العام، حيث أسفرت بعض نتائج الدراسة أن الخدمات التي يقدمها مكتب الخدمة الاجتماعية بهيئة النقل العام وفقا لتوزيع مقررات العينة حسب معرفتهم بها تتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

- حل المشكلات الفردية بنسبة 20%.
- عمل رحلات ومعسكرات بنسبة 16%.
- الاتصال بالإدارة وحل مشكلاتهم بنسبة 14%.
- عمل ندوات بنسبة 05%.
- عمل أبحاث اجتماعية بنسبة 08%.
- زيارة السائقين المرضى والمصابين بنسبة 15%.
- رعاية أسر المجندين بنسبة 15%.
- صرف مساعدات اقتصادية بنسبة 07%.

كما أثبتت نتائج الدراسة أن الأخصائيين الاجتماعيين غالبا ما يركزون في عملهم على المشكلات الفردية مع تركيز بسيط على خدمة الجماعة بينما لا يوجد أي نشاط يذكر عن ممارسة تنظيم المجتمع.

التقييم:

تعتبر هذه الدراسة مرجعا للكثير من الأبحاث والدراسات التي تهتم بدراسة العمال في المؤسسات الصناعية، حيث ركزت على أهم الخدمات الاجتماعية التي يمكن أن تزيد من قدرة العامل على الإنتاج وتحديد حل المشكلات الفردية التي تعتبر أحد العوامل النفسية التي تساعد العمال داخل المؤسسة على الرضا من جهة وزيادة الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى، لأن الرضا الذاتي بالعمل الوظيفي يزداد كلما صعد

⁽¹⁾ المرجع نفسه : ص 233.

المرء درجات السلم الوظيفي، بالإضافة إلى أن فرص الترقى إلى وظائف الإدارة والمديرين ميسرة أمام موظفي الإدارة عنها بالنسبة إلى العمال المهرة، وبالأحرى أفضل منها بالنسبة إلى عمال الإنتاج .

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك اهتماما كبيرا ببحوث الخدمة الاجتماعية في المجال الصناعي، وأن المجال محتاج إلى دراسات وبحوث أكثر لتفعيل وترشيد الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في هذا المجال الهام، حتى يتمكن المصنع من تحقيق وظيفته الاجتماعية ورفع كفايته الإنتاجية.

ومع هذا يمكننا الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ونسبها في معرفة واقع الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة الصناعية الخاصة، وكيف يمكن أن تؤدي العوامل الاجتماعية والصحية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل، كما أنها تعتبر من الدراسات الموسعة والمركزة في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية.

• دراسات حول الثقافة التنظيمية:

الدراسة السابقة الأولى:

دراسة الأستاذ : هشام عبد الرحمن غنوم التي جاءت تحت عنوان تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة أعمال، نشرت بجامعة عين الشمس، مصر، 2005. حيث تمحورت إشكالية البحث في العديد من النقاط على النحو التالي :

- كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية موضع البحث من خلال استراتيجية التغيير؟
- وما هي أبعاد هذا المدخل الاستراتيجي الأكثر تأثيراً ؟
- وما هي أهمية هذه الأبعاد ؟
- ما هي مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات عين شمس الجامعية موضع البحث والتي تعتبر أكثر أهمية في حياتها التنظيمية ؟
- إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد (وضوح الرؤية، وإدراك أهمية التغيير، والتركيز على العميل، ودعم الإدارة للتدريب والتعلم التنظيمي، ودعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية)، أن تحدث تطوراً في ثقافة المستشفيات الجامعية موضع الدراسة؟

والتي تتمثل بمكونين أساسيين في هذه الدراسة هما القيم المحورية المشتركة وسلوك النمط الإداري. وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لمجتمع المستشفيات الجامعية لعين شمس بأبعاد استراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة، كما توصل إلى أن هناك تأثير إيجابي واضح لأربعة من أبعاد استراتيجية التغيير المحددة سابقاً، على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية والمتمثل بالقيم المحورية المشتركة، ولم يتبين وجود تأثير للبعد الخامس المتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية على تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة التنظيمية والمتمثل في القيم المحورية المشتركة. كما توصل الباحث أيضاً إلى أن هناك تأثير إيجابي للأبعاد الخمسة السابقة (وضوح الرؤية، وإدراك أهمية التغيير، والتركيز على العميل، ودعم الإدارة للتدريب والتعلم التنظيمي، ودعم الإدارة

للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية) على تطوير المكون الرئيسي الثاني للثقافة التنظيمية والمتمثل في السلوك الإداري.

الدراسة السابقة الثانية:

دراسة محمد الطاهر بوباية تحت عنوان " دراسة الفعالية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية " رسالة دكتوراه من قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2004.

تمحورت فكرة هذه الدراسة حول دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، حيث حاول فيها الباحث إبراز أهمية العنصر البشري في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، ونظر إلى الإنسان من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص وليس من الزاوية المادية، وربط فعالية المنظمة بالثقافة المحلية ومقارنتها بالثقافة الوافدة نتيجة الشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني، وأخذ لهذا الغرض شركة المركب الصناعي للحديد والصلب << إسبات ISPAT >> الكائن مقرها بمدينة عنابة كميدان للدراسة.

وقد طرح الباحث لهذه الدراسة جملة من التساؤلات كالتالي:

— هل ستنتج << إسبات ISPAT >> عنابة مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

— هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟

— هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

وعلى هذا الأساس صاغ فرضية عامة اعتقد من خلالها أنه:

كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية.

من هذه الفرضية العامة صاغ الباحث فرضيات فرعية وصفها بأنها صفرية:

— لا توجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.

— لا توجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

— لا توجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

— لا توجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.

وبناء على الإشكالية والفرضيات فقد رأى الباحث أن أهم طريقة لاختيار العينة هي العينة العشوائية

الطبيعية والتي عدد أفرادها 48 إطارا موزعين على فئتين:

— الفئة الأولى: ومثلت 20 إطارا من الفئة الوسطى.

— الفئة الأولى: ومثلت 28 إطارا من الفئة الوسطى الدنيا وذلك من الإطارات الإدارية وأقسام الإنتاج.

أما المنهج الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي، حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة

من الزاوية التي تهتم بموضوع البحث.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

— أن إشكالية المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية رغم

أهميتها، بقدر ما بالبعد الإنساني.

— أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي بالاحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على اعتبار أنها العوامل الحساسة في إنجاز العمل.

الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة إلياس سالم تحت عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال جامعة المسيلة 2006. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي، وتم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمونيوم ALGAL وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA بالمسيلة.

انطلق الباحث من رؤية مفادها أن الشركة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتنسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم، والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء، حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات ومدى فعالية المنظمة، لأنها تؤثر في شكل أنماط سلوك الموارد البشرية وخاصة في مستوى أدائهم، ومنه صيغت إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

— كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

اندرجت تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

— ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري.

— هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية.

— هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية.

أما فرضيات الدراسة فقد صيغت على النحو التالي:

— تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجامعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

— تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

— تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

وقد هدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

— معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

— التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

— المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على أداء الأفراد. وللحصول على البيانات الميدانية وظف الباحث الاستمارة حيث قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة، كما استعان بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة.

وبناء على ما تقدم فقد حدد الباحث عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من أصل 276 عاملا من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

— تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين، حيث وجد أن أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.

— أما في ما يخص بحث المنظمة عن التميز في الأداء، فالمنظمة لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة في متابعتهم والاهتمام الجدي بهم، هذا من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض، وهذا ما يثبت معه فرضية تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

— أما فرضية دعم الابتكار والإبداع فوجد أنها لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة، أو تحسين طرق العمل التي من شأنها تفعيل قدرات ومؤهلات العمال.

الدراسة السابقة الرابعة:

دراسة هدار الحسن تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير جامعة سطيف 2006.

تمحورت فكرة هذه الدراسة في ربط إشكالية التغيير ومقاومته واستجابة المؤسسة للتغيرات التي تريد إدخالها، وعلاقة ذلك بقبول أفرادها الذين يرفضون هذا التغيير أحيانا ويقاومونه، من خلال قيمهم واعتقاداتهم وسلوكياتهم التي نطلق عليها مفهوم الثقافة التنظيمية، ومنه اتجه الباحث للبحث عن كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والتميز عن باقي المؤسسات من خلال توجيه سلوكيات أفرادها بقبول التغيير المتبنى وإدارة الثقافة التنظيمية وتطويرها. وقد اعتمد في ميدان دراسته على المؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة لولاية سطيف .ENAML

ومنه طرح الباحث الإشكالية من خلال السؤال الجوهري التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير عن ثقافتها التنظيمية؟

وقد تبني الباحث لذلك الفرضيات التالية:

— لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية.

— تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير.

— إن إهمال الجانب الثقافي داخل المؤسسة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة التغيير.

يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى ملاءمتها ودورها في فعالية المؤسسة، وكذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة وإدارة.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الثقافة التنظيمية ومدى الاعتماد عليها في إدارة الأعمال، مستعينا باستمارة بحث احتوت على 42 سؤالاً وبعض الأساليب الإحصائية. أما العينة فتم اختيارها عشوائياً بنسبة 10% من مجتمع الدراسة المكون من 902 عاملاً. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المؤسسة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة في ما يخص توضيح الرؤية وإشراك العمال في التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.
- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المؤسسة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير، ويتضح ذلك من خلال عدم حث العمال على العمل الجماعي المشترك من أجل تنفيذ التغيير، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المؤسسة لا تقوم بتوظيف التجارب الناجحة السابقة من أجل إنجاح عملية التغيير.
- هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل إدارة المؤسسة، واتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة المؤسسة على الالتزام التنظيمي بالوضع الجديد بعد التغيير، بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم ومعايير المجموعة لضمان استمرارية ذلك التغيير.
- وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل المؤسسة والتي تعتبر القيم الداعمة لعملية التغيير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبنودها 3.64 ويظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم واحساسهم بأهمية وظائفهم.

الدراسة السابقة الخامسة:

- دراسة هشام عبد الرحمان غنوم تحت عنوان "تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية" رسالة ماجستير منشورة قسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس، مصر 2005.
- تتمحور هذه الدراسة حول تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات الجامعة لعين شمس، وقد صاغ الباحث لهذه الدراسة الأسئلة التالية:
- كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية من خلال إستراتيجية التغيير؟
 - ما هي أبعاد المدخل الإستراتيجي الأكثر تأثيراً؟
 - وما هي أهمية هذه الأبعاد؟
 - إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد >> وضوح الرؤية، إدراك أهمية التغيير، التركيز على العميل، دعم الإدارة بالتدريب والتعلم التنظيمي، دعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية << أن تحدث تطوراً في ثقافة المستشفيات الجامعية؟

علماً أن الدراسة تتمثل في مكونين أساسيين هما القيم المحورية المشتركة وسلوك النمط الإداري. وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لجميع المستشفيات الجامعية لعين شمس، بأبعاد إستراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة، كما توصل أيضاً إلى أن هناك تأثير إيجابي واضح لأربعة أبعاد إستراتيجية للتغيير المحدد سابقاً، على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية والمتمثل في القيم المحورية المشتركة، لكن لا يوجد هناك تأثير للبعد الخامس المتمثل في التوفيق

بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية في تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة أيضا، إلا أن هناك تأثير إيجابي للأبعاد الخمسة السابقة الذكر على تطوير المكون الرئيسي الثاني للثقافة التنظيمية والمتمثل في السلوك الإداري.

الدراسة السابقة السادسة:

دراسة سليمة سلام تحت عنوان " ثقافة المؤسسة والتغيير " رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (تحليل اقتصادي) جامعة الجزائر 2004.

لقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بإحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي، لأن تغير المورد البشري أصبح حتمية تفرضها التغيرات الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى فإن إحداث التغير الهيكلي والتكنولوجي بدون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية، يجعل من التغيير يفقد فعاليته التي لا تتم إلا باستعمال حلقة التغير الثقافي، لهذا تم طرح التساؤلات التالية:

— ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟

— وما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة؟

— ثم إن أهمية القائد في نجاح عملية التغيير تجعلنا نتساءل ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟

— وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية وفعالية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات طرحت الباحثة الفرضيات التالية:

— تمثل ثقافة المؤسسة عاملا جديا فعالا في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.

— إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة.

— تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

— إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاعب ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

وقد هدفت الباحثة من هذه الدراسة إلى الوقوف على ما يلي:

— تبين أهمية الجانب الاجتماعي وأوجه تأثيره في العملية الإدارية.

— الاهتمام أكثر بالسلوك التنظيمي وتنمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

— الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المؤسسة أو قيادة عملية التغيير.

وعليه فقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج التحليلي في الفصل الأول والثاني حيث تعرضت لجانب التغيير وربطته بالجانب الثقافي، وعلى المنهج الاستنباطي في الفصل الرابع حيث استنبطت العناصر الثقافية المكونة للمجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

— إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، في حين توجد عراقيل تجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها.

— تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة، وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات لعدة بلدان كالإيابان وألمانيا.

— إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

— تعتمد كفاءة المؤسسة على إدارتها للبعد الإنساني والاجتماعي للفرد، كما تهتم بتلبية حاجاته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم ويغطي على الشعور بالاغتراب في العمل فهي ترسم إستراتيجيتها بالاعتماد على الفرد.

— وجود إنسانية عالية لعبت دورا مهما في كفاءة السلوك التنظيمي، وهي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى كونها قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها: الاحترام والتقدير

التواضع والصدق، روح المبادرة والاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع وتقييم الكفاءات.

الدراسة السابعة: جزائرية 1: بوبكر منصور بجامعة قسنطينة بكلية العلوم لاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم حول: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً سنة 2006.** وتهيكلت الإشكالية حول السؤال:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وتنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ب- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ت- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

- أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.
- ت- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى.
 - ب- دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية .
 - ت- وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد للنفس-ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.
 - ث- معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحدد في الدراسة) على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.
 - ج- المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال سوء السلوك التنظيمي باعتباره مفهوماً جديداً في ميدان السلوك التنظيمي. تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي والذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، وتحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.
- ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استبيان أعد من طرف الباحث بهدف الكشف عن مستوى سوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال عينة الدراسة.
- ويتكون الاستبيان من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كل بعد يقيس مجموعة من أشكال سوء السلوك وفق النموذج الذي وضعه كل من بول طومسون وستيفن أكرويد. كما استخدم بعض المقاييس الإحصائية مثل مقياس القيم التنظيمية ل: ديف فرانسيس ومايك وودكوك، وهذا المقياس وضعه كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ونقله إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد الهيجان. وضع المقياس لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وكل بعد يتكون من ثلاث قضايا فرعية. مجموع عباراته 60 عبارة صيغت في الاتجاه الإيجابي. يستخدم المقياس لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في 30 مديرية ولائية:
- اختيار 10 مديريات أي ما يمثل نسبة 33 % وفق طريقة العينة الظرفية، أي اعتماد المديرية التي اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية أن مسؤوليها أظهروا تعاوناً إيجابياً مع أهداف البحث.
 - تحديد حجم العينة بـ 220: موظفاً يمثلون 18.06 % من مجموع العاملين بالمديريات العشرة المختارة في الخطوة الثانية، وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل غير متساوٍ وفق الطريقة الطبقيّة العشوائية.
- وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها:**
- أ- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
 - ب- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.

- ج - وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس.
- د - وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، ومتغير الأقدمية. وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- ه - وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.
- الدراسة السابقة الثامنة:

دراسة **Jon.P.kotter and James L.Heskett** نشرت هذه الدراسة لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان "**Corporate Cultur and Performance**" والكتاب هو ثمرة تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية، مولت هذه الدراسة من طرف قسم البحث "**Harverd.Business**".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة سببية بين ثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة؟

إن ما يميز هذه الدراسة في تحليلها هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردودية المؤسسة، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة ومحاولة قياسها، وقد شملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاعا من الصناعات.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى النتيجة التالية أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي التي تعمل على رسم سلوكها التنظيمي، هذا له علاقة وطيدة بارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

الدراسة السابقة التاسعة:

دراسة **Jacqueline Koberg and Christime** نشرت هذه الدراسة سنة 1991 حيث ميزت بين أنواع الثقافات السائدة في شركات المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وهدفت هذه إلى محاولة تحديد الثقافة الإبداعية السائدة في هذه الشركات وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، وجو العمل لدى العاملين في الشركات موضوع الدراسة؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل المحوري فقد حدد له الباحثان أبعادا في الفرضيات التالية:
- هناك علاقة بين مناخ العمل ومبادرة العمل.
 - هناك علاقة بين مناخ العمل ودافعية الابتكار.
 - هناك علاقة بين مناخ العمل واستمالة العمال.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة والدافعية والابتكار واستمالة الموظفين وذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والرقابة.⁽¹⁾

توظيف الدراسات السابقة:

— لقد أعطت لنا هذه الدراسات وخاصة منها الجزائرية رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وأهم المشاكل التي تواجهها المؤسسة الصناعية في الجزائر.

— ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات بحثه.

— ساعدت هذه الدراسات الباحث في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة منها المنهج وأداة الدراسة.

— أشارت هذه الدراسات إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة وفعاليتها.

— لفتت هذه الدراسات نظر الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من جهة إنسانية، كما أفادته أيضا بأن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها توجه الفعل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري.

— أشارت هذه الدراسات إلى أن للثقافة التنظيمية دور كبير في إنجاح عملية التغيير، وكذلك إلى أهمية العوامل الاجتماعية في قيادة عملية التغيير.

— إن هذه الدراسات أوضحت للباحث ملاحظات أثرت موضوع الدراسة ودعمته لفهم موضوع دراسته وأبعاده، لكنه حاول أخذ منحى آخر في تناول الثقافة التنظيمية، حيث ربطها بالتغيير التنظيمي السائد في المؤسسة الصناعية، أي أنه حاول ربط التغيير التنظيمي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية، وذلك بتفكيك تلك العلاقة في أبعاد أربعة ممثلة في الولاء التنظيمي، والانضباط الذاتي، والالتزام التنظيمي، وكذا قيمة العمل، هذه الأبعاد جسدها في مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية من خلال درجة تعزيزها من طرف الإدارة، وبالتالي تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية الناتجة.

(1) فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، العدد 4، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2004، ص 51.

الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للتنظيم الصناعي.

*** تمهيد**

I- الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في معالجة التنظيم.

1- النظرية البيروقراطية.

2- نظرية الإدارة العلمية.

3- نظرية التكوين الإداري.

II- اتجاه العلاقات الإنسانية.

III- الاتجاهات الحديثة في معالجة التنظيم.

1- نظرية اتخاذ القرارات.

2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم.

3- النموذج الياباني في التنظيم (نظريات Z).

*** خلاصة الفصل.**

تمهيد:

إن التغيرات البنائية التي ساعدت على النمو التنظيمي الحديث، واكبتها تغيرات ثقافية وفكرية موازية لعبت دورا أساسيا في إحداث ثورة تنظيمية حديثة، اتضحت جليا في سيطرة قيم ثقافية تؤكد وضوح الهدف والفعالية والموضوعية والتخصص، انطلاقا من التباين الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة. هذا الأمر دعا بالعلماء إلى إيجاد صور وآليات من شأنها أن تحدد الأفاق المستقبلية للتنظيمات الحديثة، عن طريق أحداث تغييرات في طبيعة هذه التنظيمات لكي تتمكن من البقاء والاستمرارية. ولكي يتحقق لأي تنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة، ترسم أبعاد نشاطاته وتوجهه نحو الأفضل إذا ما أراد البقاء. وللوقوف على طبيعة التنظيمات الصناعية وفعاليتها سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات المفسرة لها، من تقسيم للعمل وبناء السلطة، ووضوح الأهداف، ونوعية الخدمات، ونسق الاتصال، وهي خصائص أكدها معظم العلماء والباحثين في هذا الموضوع، رغم الاختلاف بينهم حول ماهية التنظيم وطبيعته.

1 - النظريات الكلاسيكية المعالجة للتنظيم:

1- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر MAX WEBER:

تعتبر السلطة القانونية عند فيبر هي البيروقراطية والتي تمتاز فيها الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا، وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا، وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصورا لواقع إداري موجود في دولة ما. وقد حدد فيبر خصائص هذه النظرية على النحو التالي¹:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- اتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.

وعليه تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى التي تمحور اهتمامها حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاءة التنظيمية، بمعنى أن البيروقراطية أعارت اهتماما لوظيفة التغيرات التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ويعتبر ماكس فيبر (1920-1964) الألماني الجنسية رائدا للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر لرواد الإدارات العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات للمشاريع الصغيرة وغير

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 80.

صالحة للمشاريع الكبيرة وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيقي فعالية وكفاءة عالية.

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن **ماكس فيبر** هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، إذ يعد تصوره للبيروقراطية والتنظيم الرسمي بمثابة حجر الزاوية في أي دراسة لهذا الموضوع لا يمكن تجاوزها، لكن من جهة ثانية لا يمكن الادعاء بأنه الوحيد الذي تحدث أو اهتم بموضوع البيروقراطية كأداة للتنظيم المؤسسي أو الاجتماعي، فقد سبقه إلى ذلك العديد من المفكرين والمنظرين كما أشار إليه **محمد عاطف غيث** في كتابه **قاموس علم الاجتماع**، أمثال عالم الاقتصاد **فانسون دوجورناي Vincent De Journaye (1912-1952)**، كما شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان منهم في القرن 19 حينما زاد تدخل الدولة وسيطرة الموظفين على أجهزة الدولة، أما في إنجلترا شاع استخدامه منذ عام 1820 عندما كان للدولة أن تضع بعض برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب **جون ستيوارت ميل** 1860 "إن مهام الحكومة أصبحت تتوزع بين طرائق مهنية متخصصة وذلك جوهر البيروقراطية ومعناها"، أما **روبر ميشلز Robert Michels** فقد وسع مفهوم البيروقراطية ليشمل الدولة والأحزاب السياسية⁽¹⁾.

وقد عرف **ماكس فيبر** البيروقراطية على أنها "هي عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف"⁽²⁾.

ويصور **فيبر** التنظيم على النموذج الرشيد، ويتضمن هذا النموذج مجموعة من الأفكار والتصورات والمبادئ، من بين هذه أن التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التي تصنعها عن عمد لتحقيق أغراض بطريقة فعالة، ومعنى هذا أن السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية ورشيدة، كما يتم تحديد أنماط السلوك عن طريق التحقيق لتحسين مستوى الكفاءة، وتتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة باستخدام المعارف العلمية مع وجود جهاز قانوني، ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددة قانوناً⁽³⁾.

فالتنظيم البيروقراطي عند **فيبر** يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى بالتفوق من الناحية التقنية، وقد يعود هذا إلى وضوح الأدوار التي على الموظفين خاصة وأفراد المجتمع على العموم القيام والالتزام بها دون تدخل عوامل خارج التنظيم.

ومن المفاهيم التي تعرض لها **فيبر** في تحليله للتنظيم وربطها بالتنظيم البيروقراطي مفهوم السلطة الذي حدده بأنه "احتمال إن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"⁽⁴⁾.

وقد صنفها **فيبر** إلى ثلاثة نماذج مختلفة تعبر عن أشكال التنظيم، ويرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الشرعية وهي:

(1) محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، دار الفرقة الجامعية، مصر، 2002، ص- ص 42، 43.

(2) الجيوشي محمد رسلان، جاد جميلة: **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2000، ص42.

(3) عبد الهادي الجوهري: **علم اجتماع الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص44.

(4) لسيد الحسيني: **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة**، دار المعارف، مصر، 1992، ص72.

- السلطة الملهمة (الكاريزمية): التي تقوم على اللولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولات أو نموذج من نماذج الشخصية يحتذي لما لديه من مثل وقيم، أو سبب نظام ابتدعه أحد الزعماء، فهناك القائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن بقية الأفراد مما يجعل القائد هالة من التعظيم والتقدير نتيجة للقدرة التي يتمتع بها.
- السلطة التقليدية: التي تستمد شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية.
- السلطة القانونية: التي تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدر الاعتقاد فيها قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية، أي أن هناك اعتقادا رسميا في تفوق بناء معين من المعايير القانونية مهما كان محتوى هذه القواعد، كما أن مصدر هذه السلطة أيضا تفويض للذين يقبضون على مقاليد الحق في إصدار أوامره بهدف إتباعها والمحافظة عليها، وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى قائد ملهم ولا إلى قائد تقليدي⁽¹⁾.
- ويحدد ماكس فيبر خصائص النموذج البيروقراطي على النحو التالي:
- أن الأنشطة المختلفة التي تستهدف تحقيق أغراض البناء البيروقراطي تقسم وتوزع على الأوضاع المختلفة في التنظيم، على ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية.
- لا بد أن يوجد قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنح إصدار الأوامر في كل حالة على حدى.
- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء امتحانات خاصة، واستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكي يعبروا عن إرادة الناخبين.
- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها من ناحية مالها من سلطات، وتتربط هذه الوظائف وما لها من سلطات في الوظائف على شكل تسلسل بعضها فوق بعض، ويتخذ التسلسل عادة شكلا هرميا، أي يجب توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه.
- تفصل البيروقراطية النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العلمية عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- ينبغي على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء وظيفة أن يقبل القيان بالترام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد الرزق.
- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العلمية والخاصة على السواء، ويتحصل على مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة.

(1) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1978، ص- ص 65 - 66.

- إن الامتيازات التي يحصل عليها الموظف إلى جانب شعوره بالأمن الذي يكلفه له المرتب الذي يتقاضاه، فضلا عن الاحترام الاجتماعي واستمراره طوال حياته في شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطي.
- يتفوق التنظيم البيروقراطي على أي شيء آخر من أشكال التنظيم، حتى أنه لا يمكن مقارنة ميكانيزم البيروقراطية كاملة بالتنظيمات الأخرى، ويرجع هذا التفوق والسمو إلى أن البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة.
- البيروقراطية بناء اجتماعي لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه.
- لا يستطيع الموظف أن يهرب من الجهاز البيروقراطي.
- لا يستطيعوا الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلة البيروقراطية.
- يتميز الجهاز البيروقراطي بالنظام.
- وكما أن للتنظيم البيروقراطي بناء اجتماعي فله بناء سياسي أيضا.
- في الظروف العادية ترتفع دائما قوة البيروقراطية كاملة النمو، وتميل البيروقراطية دائما إلى أن تكون إدارة أقسامها سرية، فهي تخص أعمالها ومعرفتها عن النقد بقدر ما تستطيع.
- اهتمام البيروقراطية بالقوة يكون فعالا إذا حافظت على السرية ومفهوم سر الرسمي اختراع من اختراعات البيروقراطية.
- توجد البيروقراطية أسلوبا رشيدا في الحياة⁽¹⁾.
- وفي خضم ما سبق نصل إلى أن نظرية فيبر قد اهتمت بالبناء التنظيمي والإداري، فلكدت على التخصص وتقسيم العمل، وعلى البناء الهرمي للسلطة التي تعني المركزية في اتخاذ القرارات، وهو في كل ذلك يؤكد على الصبغة الرسمية التي تعتمد على الطريقة المكتوبة في اتخاذ القرارات والغاء العلاقات الشخصية، فالاتصالات يجب أن تكون محددة ومرسومة في إطار رسمي.
- وعلى الرغم من إجماع كثير من العلماء على أهمية نموذج فيبر في التنظيم، إلا أنه يكاد يتناول واحد من قطاعات التنظيم وهو القطاع الإداري، وأهم قطاعات الإنتاج والعمل، وهذا ما جعله يتعرض إلى مجموعة من الانتقادات التي مست جولب كثيرة منه، خاصة من قبل أصحاب الاتجاه اللوظيفي في علم الاجتماع، يمكن أن نتناولها في ما يلي:
- فيذهب ميرتون وغولدر إلى أن فيبر قد أغفل المعوقات الوظيفية لعناصر نمونجه وركز فقط على إبراز إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، فالالتزام بالقواعد والذي يخضع له سلوك العمل قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، مثل قتل روح المبادرة فتصبح الوسائل هي الغايات نفسها.
- كما أشار بارسونز وغولدر واتريوني إلى أن فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل ومنها: إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم، إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير

(1) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 62.

الرسمية، إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل وإهماله لمشكلة المسؤولية⁽¹⁾.

ونتيجة هذا فقد اظهر نمودجه اختلال ونقص كبيرين عند التطبيق الفعلي، لأنه جاء نتيجة واقع معين عاشه ماكس فيبر.

- أما سلزنيك Selznick يرى أن هذا النموذج قد بالغ في تأكيد أهمية الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، كالصداقة، فلقد أهملت نظريته الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل فجردته من عواطفه وأحاسيسه، فعومل كما تعامل الآلة وهو في نطاقها مجبر على التخلي عن عاداته وقيمه وآرائه، زيادة إلى أنه " يستبعد العنصر البشري من نمودجه ويفترض جميع الأفراد (أفراد اقتصاديون)"⁽²⁾.

- يضاف إلى هذا أن خصائص النموذج المثالي ليس من الضروري أن تكون منسقة فيما بينها بصورة كاملة داخل التنظيم الذي يمكنه أن يكون مصدرا للصراع والتوتر"⁽³⁾.

2- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور من رجال الإدارة والإنتاج، ويحتل مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية، وقد ألف كتابا عن التجارب التي قام بها سماه " مبادئ الإدارة العلمية " ضمن فيه المبادئ الأساسية الواجب على المديرين اتباعها وهي:⁴

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الانتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

- ضرورة أن تتحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

- ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

لذا يلقب بأب الإدارة العلمية، فارتقائه في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة أعطته فهما متعمقا للعمل، وجعلته يتيقن من وجوب تغيير النظام الإداري جذريا للحصول على إنتاجية مرتفعة.

وعليه فالمتتبع لحياة تايلور العملية يجد أنه قد بدأ من أبسط الوظائف، حيث عمل منذ مطلع حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة، ثم أصبح عاملا بشركة ميدفل للحديد والصلب، وتدرج من عمل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد المهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة⁽⁵⁾.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص118.

(2) محمد عبد عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، بيروت، دار الفكر العربي، ط1، 1976، ص51

(3) محمد علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد: منهج تحليلي المنظمة، الإدارة - الناس، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1975، ص101

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص77.

(5) قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص92.

وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياح الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب العادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط، مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات، والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين⁽¹⁾.

فتركيز تاييلور على الهيئات الإدارية العليا، لأنهم في رأيهم لم يكن لهم صلة بالمصنع والعمال، حيث كان يوكل للمشرف مسؤولية الإنتاج، ويرى بأن " الإداريين متعسفين، جهلة، أنانيين ولا عقلانيين"⁽²⁾. إلا أنه لم ينفي وجود رجال خلقوا لإدارة الصناعة لكنهم قلة، أما نظريته السلبية للعمال ووصفهم بالأنانية والكسل وعدم استغلالهم كل طاقاتهم، راجع لاعتقادهم بأن العمل بشكل جيد سيؤدي في النهاية لتقليص أجورهم، حيث يعملون بالساعة وفي حالة عملهم في وقت قصير يكون أجورهم أقل، كما أن تحسين الإنتاج من طرف البعض سيؤدي إلى الاستغناء على الآخرين، كما لاحظ أنهم يضيعون جهدهم ووقت العمل في حركات ضائعة وغير مجدية، وهذا عائد إلى قلة خبرتهم.

حيث خلاص في تحليله إلى " صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة"⁽³⁾.

واستنتج تاييلور هذا الأسلوب من خلال ملاحظته أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طريقا عقيمة مما ينجر عنها خسارة وتبديد في الجهد والأموال، ونصح بدلا من أسلوب الخطأ والصواب إجراء دراسات دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي.

وفي خضم ما سبق فإن تاييلور رغم أنه كان مدركا لأهمية العنصر البشري في الإدارة والتنظيم، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني، ولم يعطيه الاهتمام اللازم من البحث والتحليل، ولقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلق منها مدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق النيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه ما يلي:⁽⁴⁾

- التخصص.
- التدريب الفني.
- تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حدى، حتى تتحدد حركاتها الأساسية وللزمن الذي يستغرقه أدائها.
- تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء أعماله.

(1) محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص 34.

(3) <http://www.sol.Brunel.ac.uk/bola/systems/bureau.html>. 11.03.2006. at 22.30h

Business open learning archive ,what is scientific management?

(3) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 232.

(4) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص - ص 125 - 126.

- تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

ويعتقد تايلور "أن العمل في المنظمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال للدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافئة، ومن ثم مفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور:

- الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة.
- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت⁽¹⁾.

فاعتماد تايلور أسلوب الحركة والزمن في دراسته لأداء الأعمال الصناعية من خلال تسجيل للزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، فنقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات غير اللازمة أو الطائشة، بغية الكشف عن الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية التي تفرض على العامل أثناء تدريبه، فتحليل تايلور للعمليات الإنتاجية بأسلوب الزمن والحركة راجع لملاحظته التي استقاها خلال خبرته وتاريخه للوظيفي، حيث لاحظ أن " الطرق التي يتبعها هؤلاء في أداء عملهم طرق عقيمة في أغلب الأحوال مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الطاقة والمال"⁽²⁾.

كما استخلص أن العمال والمشرفين ليسوا مؤهلين لتخطيط وتنظيم العمل بطريقة عقلانية، مما جعلها من مهام الإدارة التي يجب عليها مساعدتهم بطرق ودية، فأنشأ مكاتب المناهج بهدف تطوير الطرق العلمية لإنجاز المهام وتحديد أهداف الإنتاجية وتدريب العمال على هذه الطرق، فالهدف الرئيسي للإدارة حسب تايلور " يجب أن يكون تأمين أقصى ازدهار لرب العمل (المؤسسة) مصاحبا لأقصى ازدهار لكل عامل"⁽³⁾، أي تطوير العمل ليلبغ أقصى درجة من الامتياز وتطوير كل عامل بتدريبه ليستطيع استغلال كل قدراته الطبيعية لأداء مهامه بأعلى كفاية، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الجور، فنظام الحوافز المادية عند تايلور يدفع العامل للمحافظة على الطريقة العلمية المحددة للعملية الإنتاجية، لاعتبار العمل الاقتصادي المادي أكبر موجة ودوافع لتقديم أقصى حد من الأداء، كما يعمل للدافع المادي على القضاء على المساومة والنزاع بين العمال وأرباب العمل (المؤسسة) وبالتالي إحلال التعاون مما يزيد في إنتاجية العمل، " لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية، وفي ظل هذه الظروف تفقد النقابة وظيفتها"⁽⁴⁾.

فلا حاجة للعامل أن ينتمي للنقابة ما دام يحقق أهدافه المادية مباشرة بالتعاون مع الإدارة، الملاحظ هنا أن نظرية تايلور تستهدف حسم العداء للقائمين بين الإدارة والعمال، حيث يرى أنه يمكن إحلال التعاون محل الصراع، "لأن العلم قادر على تحقيق الفكرة، فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج

(1) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 232.

(2) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص 136.

(2): <http://www.fordham.edu/halsall/mods.book.html> 11.03.2006 at 22.30

Modern history sourcebook : Frederick w. Taylor : the principles of scientific management, 1911

(4) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 138.

وتحديد للزمن الحقيقي للعمل، ثم وضع جدول الأجور على أسس موضوعية، فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية⁽¹⁾.

ومن هنا فإن تايلور قد بنا نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو أن كل منهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخيم وتنمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذالمن يتحقق إلا بما سماه الثورة العقلية التي يجب أن تتبناها الإدارة والعمال مع بعض، ويقصد تايلور بالثورة العقلية " أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، وأن يوجها اهتمامهما وطاقتهما أولاً نحو زيادته، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما"⁽²⁾.

وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور بأهمية العقلانية والرشادة في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء الأعمال، "وقد ارتكزت على الدعائم التالية: تقسيم العمل، تدريب العمال والإشراف عليهم، الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف والعمليات الوظيفية"⁽³⁾.

وهكذا تقدم لنا التايلورية أربع مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفالية الإنتاجية في العمل والتحسين في أداء العامل، والتي تناولها تايلور في كتابه والذي صدر سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية موضحاً فيه جملة من الآراء والأفكار التي كانت للنواة الأولى لأبحاثه وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁽⁴⁾

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

رغم ما قلمه تايلور من خلال دراساته إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لانتقادات كثيرة، وذلك من خلال إهمالها للجانب الإنساني في مجتمع المصنع واعتبارها للإنسان كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل للريح، وقد كان تايلور همه الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع الاستبعاد الكامل للحوافز الإنسانية، وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المردود مسؤولية الإدارة وحدها رغم أنه في الواقع المسؤولية ترجع إلى العمال بقسط كبير وإلى الظروف الإنسانية التي يعيشونها.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 140.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 126.

(3) فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 32.

(5) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29.

فالعامل حسب تاييلور يجب أن يحدد له ما يجب عمله والوقت اللازم له، فلا وقت للتفكير في عمله أو الإبداع فيه، فهو محدد بنظام دقيق حيث يقول تاييلور " في مخططنا لا نبحث عن المبادرة من رجالنا ... لا نريد أي مبادرة، كل ما نريده منهم هو إطاعة الأوامر التي نعطيها لهم، وعلى ما نقوله لهم بسرعة"⁽¹⁾.

ومن بين الهفوات التي وقع فيها تاييلور حينما جعل أقصى حد للإنتاج لأكفاً لعمل هو الإنتاج النموذجي وأغفل للفروق الفردية الموجودة بين العمال، فطريقته تلزم العمال بالقيام بحركات معينة وهي الطريقة المثلى، دون مراعاة الاختلافات في تكوينهم النفسي والجسمي وقدرتهم على التعلم، وهي بذلك تبعد عن طبيعة العمل الإنساني وتجعلهم أشبه بالآلات⁽²⁾.

وقد أثبت تطور علم النفس الصناعي تحيز هذه النظرة، حيث يقول أوتوليبمان "الشخصية الإنسانية كيان كلي ينطوي على عناصر بيولوجية واجتماعية يصعب عزل أي منها وتناوله على حدى"⁽³⁾. وفي الأخير يرى هيون أن دراسات تاييلور يمكن أن تدخل في نطاق النظرية الفسيولوجية للتنظيم، واعتبر أن النموذج الذي التزمه تاييلور هو نموذج الآلة⁽⁴⁾.

وفي خضم ما سبق يمكن إدراج هذه النظرية تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون بدلاً من ما هو كائن، ومن هذا المنطلق جاءت ردود فعل كثيرة طعنا في هذا الاتجاه تجمعت في اتجاه أطلق عليه العلاقات الإنسانية.

3- نظرية التكوين الإداري هنري فايول Henry Fayol - 1841 - 1925:

الشيء الملاحظ عن فايول أنه بدأ مديراً في أحد الشركات الفرنسية، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل. ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات، وحدد فايول مبادئ اعتبر أن تطبيقها مهما لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:⁵

- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات..
- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.

⁽¹⁾ <http://www.home.att.Net/nickols/Kanigel.Html>. 11.03.2006 at 23.00h

The Man with the plan by brink Lindsey.

⁽²⁾ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 47.

⁽³⁾ محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 197.

⁽⁴⁾ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 137.

⁽⁵⁾ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم مرجع سابق، ص ص 78-79.

- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مديرا واحدا مسؤولا عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.

يعود ظهور أعمال وأبحاث هنري فايول التي ركز فيها اهتمامه على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في فرنسا إلى نفس الفترة التي كانت فيها دراسات تايلور وأبحاثه عن الإدارة والعمل الصناعي في أمريكا، حيث ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إقلمة نظريته، حيث بدأ حياته مهندسا في إحدى شركات التعدين، وتدرج في مناصبها حتى صار على رأسها مديرا⁽¹⁾.

ففي تحليله للبناء التنظيمي، قد بدأه من القمة إلى القاعدة عكس تايلور، كما نظر إلى الإدارة بوصفها نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كلفة المجهودات البشرية وفي كلفة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

ووضع فايول أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، ويعتبر فايول هو المؤسس الحقيقي لمدرسة البحوث والعمليات وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز⁽²⁾.

فاهتمامه بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة الهدف منه هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه من أجل فعالية أكثر في التنظيم، وبالتالي نجاحه بتحقيق كفاية إنتاجية عالية. ولقد لبرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كلفة المنظمات وهي:⁽³⁾

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء والبيع).
- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
- الأنشطة المتعلقة بالأمن.
- الأنشطة الحسابية.
- الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة، إصدار الأوامر).

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص115.

(2) قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية ، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص88.

(3) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص142.

ولقد أكد فايول على أن الأنشطة الخمس الأولى معروفة يدركها الجميع لكنه ميز من بينها الأنشطة الإدارية، حيث أبرز وظائف محددة وأسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم الإداري، ووظائف الإدارة كما حددها هي: 1- التخطيط - 2- التنظيم - 3- القيادة - 4- التنسيق - 5- الرقابة⁽¹⁾.

وفي كتابه الصادر عام 1916 الإدارة الصناعية العالمة قدم الكثير من الإسهامات في مجال الإدارة نذكر منها الصفات الإدارية، التدريب الإداري والمبادئ العامة للإدارة.

وعن الصفات الإدارية والتدريب الإداري، فقد عرض فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين وهي:⁽²⁾

- الصفات الجسمانية (الصحة والقوة).

- الصفات العقلية (القدرة على الفهم والدراسة، الحكم والتقدير، القوة العقلية).

- الصفات الخلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة).

- الصفات التربوية (الإعلام العام بالأمور، التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).

- الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).

- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (الناבעة من قيامه بعمله بطريقة سليمة).

لأما عن التدريب الإداري فقد وضع فايول نظماً تقليدياً لتدريب الموظفين الإداريين (القياديين) في الصناعة، مؤكداً على أن للقدرة الإدارية لا يمكن تميمتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية⁽³⁾.

وفيما يخص المبادئ فمن الجدير بالذكر قبل أن نتطرق إلى التفصيل في هذه المبادئ أن نوضح تفصيل فايول استخدام مصطلح مبادئ بدلاً من (قواعد أو قوانين)، لأن الاختلاف بين الجماعات الإنسانية يجعل من التطبيق نسبياً، كما أنه من الصعب استخدام مؤشرات ثابتة والالتزام بها في مجال الإدارة، هذا إلى جانب أنه من النادر تطبيق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلي أو الموضوعي في نفس الوقت والظروف، ولهذا يعتبر لفظ المبادئ هو أكثر مرونة لتمتعه بمقدرة على التكيف مع الظروف، كما اعترف فايول أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة، ورغم هذا فقد أصر على أن المبادئ التي استخلصها من حياته المهنية تعتبر إجبارية بالنسبة لكل مدير يريد النجاح في مهامه الإدارية والتنظيمية.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1989، ص41.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص132.

(3) نفس المرجع، ص132.

- وتتمثل مبادئ الإدارة عند فايول في أربعة عشر مبدأ وهي كما يلي:⁽¹⁾
- تقسيم العمل: وذلك بين الأفراد العاملين من أجل التأكيد على أن الجهد تركز على كلفة أجزاء العمل مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية.
 - التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيران جنباً إلى جنب، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط ومسؤولية بدون سلطة تعمل على عدم الفعالية والنشاط.
 - النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك.
 - وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد أو مشرف واحد.
 - وحدة التوجيه: بمعنى رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات الوظيفية ذات الهدف الواحد.
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 - مبدأ المكافئة والتعويض: أي يجب أن تكون المكافئة على مبدأ العدالة محققة الرضا والراحة للعاملين ولأصحاب العمل.
 - المركزية: عبارة عن تركيز السلطة في مستوى إداري عال.
 - تدرج السلطة: عبارة عن تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل هرم وظيفي.
 - الترتيب: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب.
 - المساواة: عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين حيث يجب أن يكون العدل هو أساس التعامل معهم.
 - الاستقرار في العمل: يجب المحافظة على العمل الماهر لأن البحث عن عمل جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين، ومن جهة أخرى يؤدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الانجاز.
 - المبادرة: إفساح المجال أمام العاملين للتفكير في خطة والعمل على تنفيذها.
 - التعاون: حيث يكون العمل جماعي، مما يتطلب أن يكون هناك روح فريق فيما بينهم من أجل الانجاز الأفضل.

فالأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

أما الانتقادات التي وجهت للنظريات التي تشكل المدخل الكلاسيكي بصفة عامة فهي كما يلي:

- إن هذه النظريات على الرغم من الفائدة المحققة التي تتطوي عليها إلا أنها لا تخلو من ثغرات ونقاط ضعف، فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع، أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبياً، فضلاً على أن هذه النظريات قد

(1) محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص - ص 40 - 41.

استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي للذي تعبر عنه⁽¹⁾.

- كذلك تنظر النظريات التقليدية إلى التنظيم على أنه آلة صماء يحكمها الطابع الهندسي البحت، أي أن لا مجال في المشروع لحدوث أي تصادم في العواطف والأحاسيس البشرية، وأن أفراد القوى العاملة يحكمهم في توجيه سلوكهم المنطق الاقتصادي للذي يحكم رجال الاقتصاد، أي تحقيق أكبر عائد اقتصادي ممكن، باعتبار أن العمل هو السبيل الوحيد للحصول على الأجر.

- كما تفترض هذه النظريات أن الأفراد يفكرون بطريقة منطقية بحتة، ويبيدون أفضل الحلول التي ترضي أنفسهم وليس لأفضل الحلول في حد ذاتها، إذ تسيطر عليهم حاجاتهم ودوافعهم الشخصية⁽²⁾.

ومن هذه الانتقادات الموجهة للاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم، ظهرت نظريات ومدارس أخرى تحاول أن تنقذ الأخطاء التي وقعت فيها النظريات السابقة.

وعلى الرغم من التباين بين نظرية الإدارة العلمية ونظرية البحوث والعمليات لأن كل واحدة منها تتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات، إلا أنه يوجد قدر كبير من التشابه بينهما، فهما يشتركان معا في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المؤسسة وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية، وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع الإنسان أدائها في ضوء ماله من خصائص، لذلك نجد أن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي نفسها التي وجهت لنظرية البحوث والعمليات.

II - نظرية العلاقات الإنسانية:

إن موجة الانتقادات التي أثارها الاتجاه الكلاسيكي مهدت الطريق لظهور مجموعة من النظريات، صنفت ضمن إطار المدرسة السلوكية، والتي جاءت ردا على المدرسة الكلاسيكية لتغطية للنقص الذي أبدته هذه الأخيرة في التعامل مع الجانب الإنساني في التنظيم، واعتباره جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية، حيث قال أولفر شيلدون O.sheldon في كتابه فلسفة الإدارة عام 1923 "إن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيم ما ديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها"⁽³⁾.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية ماري باركر فوليت Mary parker follet التي أدركت أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية، حيث تقول أن "الرجل في عمله يعمل بنفس للدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى"⁽⁴⁾.

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص69.

(2) زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980، ص221.

(3) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص145.

(4) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص150.

هذه الانتقادات وانتقادات أخرى تشير إلى بوادر اتجاه جديد يندد بالمبادئ الكلاسيكية، ويحاول البحث في متغيرات جديدة تقوم عليها الإدارة، ويمثل هذا الاتجاه حركة العلاقات الإنسانية بقيادة الأسترالي إلتون مايو Elton mayo.

فمن المتعارف عليه أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بجهود إلتون مايو، خاصة سلسلة التجارب التي أجراها في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بمشاركة مجموعة من الباحثين منهم روث لسبرجر Roethlisberger ووليم ديكسون W.Dikson من جامعة هارفارد Harvard، هذه الدراسات التي دامت بين سنتي 1927 و 1932 توجهت بشكل خاص لإنتاجية العمل وعلاقتها بمتغيرات عديدة أراد مايو وزملائه أن يثبتوا دورها المؤثر على كفاية العامل، ويرجع الفضل لتلك البحوث والتجارب في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع، من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال وأدائهم من جهة أخرى.

وقد كان الغرض الأساسي لهذه الدراسات تحديد تأثير المتغيرات المادية (الظروف الفيزيائية) في العمل -الإضاءة، التهوية، الضوضاء، التلوث، التدفئة... - على إنتاجية العمل، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية.

ونتيجة لتجاربه المبنية على التحكم في المتغيرات نفى مايو أن يكون للظروف الفيزيائية تأثيرا كبيرا على الكفاية الإنتاجية للعامل، ولذلك تنبه إلى أن هناك أسباب أخرى كامنة وراء ارتفاع معدلات الإنتاج، أرجعها بعد التمعن والملاحظة لتأثير الجماعة المتماسكة أو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والعلاقة بين الإدارة والعمال ... وغيرها من المتغيرات التي تدور في فلك واحد ألا وهو الجانب الإنساني الاجتماعي والذي أغفلته

النظريات الكلاسيكية، وبذلك توصلت تلك الدراسات إلى أنه يمكن أن " يفسر سلوك العمال وانتاجياتهم المختلفة للقواعد والأوامر الإدارية لا في ضوء منطق الإنسان الاقتصادي، بل على أساس (منطق العواطف) طالما أنه توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة" (1).

وعلى هذا الأساس صنف دراسة مايو أنها أول دراسة أميريكية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، وقد خلصت إلى نتيجة هامة مفادها: "ضرورة البحث للدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائن سيكولوجي منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها" (2).

ومن أهم الإضافات التي أعطتها النظرية في ضوء تجارب الهاوثورن التي حولت أنظار العلماء ما يلي: (3)

- كمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية، وإنما بقدرته الاجتماعية.

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 159.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 151.

(3) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 102 - 107.

- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العامل وسعادته.
- أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها، كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.
- أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك لبرزت أهمية ودور القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال.
- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى التون مايو، حيث يؤكد أنه عند دراسة المصنع نشاهد نوعين من التنظيم، تنظيم تكنولوجي وآخر إنساني، والتنظيم الاجتماعي للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد للذين يعملون معا ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.
- توصلت إلى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى نوعين من التنظيم هما : التنظيم الرسمي ويتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، والنوع الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم، وهذا نتيجة التفاعل اليومي، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف محددة قد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك.
- كشفت هذه الدراسات عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الإنساني، وهذا يعني أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشيء أكثر فعالية أو زيادة رضا أعضائه.
- وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي، والنسق الاجتماعي كلي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن، ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال لا بد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.
- هذا إضافة إلى النتائج التي توصل إليها خلال تجارب أخرى في حجرة بنك الأسلاك على العوامل وهي كما يلي:
- اكتشف وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل وأثره على السياسة الرسمية وقد يكون سالبا أو موجبا، أي أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة عن التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الإنتاج.
- توصلوا إلى أن الأجر ليس هو كل ما يريد العامل أن يحصل عليه، بل هناك حاجات أخرى يسعى العامل لتحقيقها والتي لها علاقة بالطبيعة المعنوية.

- أكدوا على وجود قادة طبيعيين في التنظيم غير الرسمي والذين يصلون أحيانا إلى القمة.

- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية، وقد تكون هذه أكثر فعالية في التأثير على العاملين.

- أن الصراع مسألة مرضية يجب أن يحل بتنمية الشعور بالهدف المشترك داخل المنظمات الصناعية، وبالتحقيق من أن الإشباع الاجتماعي للحوافز المادية تلعب دورا كبيرا بالنسبة للعامل⁽¹⁾.

وعلى أي حال فإن لاتجاه العلاقات الإنسانية مفاهيم واهتملات خاصة تميزه عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات، ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية والمعايير الاجتماعية، القيادة، أهمية الاتصال والروح المعنوية وغيرها ...

إضافة إلى نتائج الدراسات التي قام بها إلتون مايو وزملائه من المفيد أن نشير إلى أن نظرية العلاقات الإنسانية لا تقتصر على دراسات مايو، بل هناك دراسات أخرى أكسبتها تطورا فكريا، ومن بينها أعمال لويد وارنر L. Werner و مدرسة شيكاغو، حيث حاول لويد وارنر أن يدخل متغيرات جديدة في دراسته للتنظيم الصناعي تتعلق بالاهتمام بالمتغيرات الخارجية والإطار المجتمعي الذي يحيط بالتنظيم.

ومنطلق هذه النظرية أن "التنظيم الصناعي لا يوجد في فراغ وإنما يتوقف قدر كبير من فهم ديناميات البناء التنظيمي ودراسة السلوك التنظيمي داخل المصنع على فهم وإدراك الإطار الذي يحيط بالتنظيم، فتفسر الظواهر الاجتماعية في مجتمع المصنع لا بما داخلها فحسب بل من الضروري وضعها في السياق الاجتماعي الأكثر شمولاً، ومن بين العوامل الخارجية التي أدخلها وارنر وتلاميذه في دراسة السلوك التنظيمي هي الطبقة الاجتماعية، للدين، السلطة، الظروف الأسرية وغيرها التي تعتبر متغيرات مهمة تؤثر في السلوك داخل التنظيم"⁽²⁾.

ومن جهتها ساهمت جامعة متشجان بدراسة ميدانية بقيادة رنيسيس لكرت R. Likert ومساعدوه، حيث ركز الفريق على دراسة الجماعة الاجتماعية داخل المؤسسات الصناعية الإنتاجية، من حيث ظاهرة الإشراف والقيادة ودورهما في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، فتوصل فريق البحث بعد الدراسة إلى وجود نمطين من القيادة والإشراف داخل المؤسسة.

يدور للنمط الأول حول العمال، يحاول من خلاله المشرف إحاطة العمال بعدة أنواع من الرعاية الإنسانية، من خلال حل مشكلاتهم الاجتماعية وتحقيق مصالحهم الخاصة، فالمشرف وفق هذا النمط من الإشراف يؤمن بأن العملية الإشرافية يجب أن تكون وظيفة اجتماعية نفسية أكثر منها وظيفة إدارية رسمية، أما النمط الثاني من الإشراف يدور حول الإنتاج، يسعى المشرفون من خلاله توجيه اهتماماتهم نحو تحقيق أعلى معدلات الإنتاج دون الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية للعمال داخل المؤسسات والتنظيمات

⁽¹⁾Bernard Mottez: **La sociologie Industrielle**, P.U.F, Paris, 1975, p 2.

⁽²⁾العابد ليندة: **المعوقات الإدارية للاتصال واتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2003، ص 61.

الصناعية، ولقد أكدت نتائج الدراسة أن المشرف الذي يوجه تركيزه واهتمامه نحو العمال قد حقق أعلى نتائج⁽¹⁾.

لهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية في الصناعة تقوم على أساس النظرة إلى المصنع كمجتمع بشري له أمانه وطموحه، وآلامه وآماله ومشاكله وقيمه واحتياجاته، والعلاقات الإنسانية بذلك تستهدف عن طريق إشباع العاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي. وقد ظهرت العلاقات الإنسانية كتطور ملموس في إدارة المؤسسات، حيث تطالعنا علوم الإدارة الحديثة بتحول واضح في النظرة التقليدية إلى العنصر البشري العامل بالمنظمات، وجاء هذا التحول نتيجة الأبحاث المستفيضة التي استمرت عدة سنوات في محاولات للتعرف على العوامل والأسباب التي تدفع الناس إلى العمل والإنتاج الوفير في أمن وشغف كبيرين، وقد توصلت جميع الأبحاث إلى أهمية الاعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي لاستمرار قوة الدفع العالية والقدرة على الإنتاج الوفير والشعور بالفخر والانتماء إلى العمل، والإحساس بالأمن والاستقرار ومراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل والمطالب الأساسية للإنسان في الحياة .

" إن العلاقات الإنسانية تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها في ذلك يقوم على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وكذلك الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى حالات الرضا والتكيف، لهذا فمجال اهتمام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ينصرف إلى كافة العاملين، وتتضمن في إطارها كلا من الرؤساء والمرؤوسين، أي الإدارة والعاملين والمنفذين، وتخضع لظروف المجتمع التي تعيش فيه العاملون إلى الإحساس بالأمن والمكانة والتقدير والشعور بالمشاركة ".⁽²⁾

ونتيجة لذلك فقد ظهر تحول كبير في النظرة التقليدية إلى العنصر البشري العامل بالمؤسسة أو المصنع، وهكذا ساد الاعتقاد بأن لكل عامل مطالب أساسية في الحياة، هذه المطالب لا تقتصر على العامل المادي فقط لأن حاجات الأفراد المادية قد لا تكون أهم ما يهتمهم في زمن وعمل معين، وهي وحدها ليست بقدرة على إسعاد الفرد وتحفيز همته وكسب رضاه عما يعمل، وقصر الاهتمام على النواحي والاعتبارات المادية في تجاهل للعوامل الاجتماعية والإنسانية النفسية الهامة التي تؤثر في سلوك الأفراد. ومجمل القول فإن برامج العلاقات الإنسانية إنما تهدف إلى سعادة العمال وأمنهم وحسن تكيفهم وتتمثل هذه البرامج فيما يلي: ⁽³⁾

- 1- العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل صالح العمل وارضاء وسعادة العامل.
- 2- منح الأجر المناسب مع مراعاة مستوى تكاليف المعيشة والحياة اللائقة بإنسان له كرامة.
- 3- التأمين في حالة العجز والمرض والشيخوخة والبطالة حماية للعامل ولأسرته من تقلبات الزمن.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 155.

(2) إبراهيم بيومي مرعي: د/ملاك أحمد الرشدي: الخدمة الاجتماعية في المجالات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 215.

(3) المرجع نفسه : ص 219.

- 4- الرعاية الصحية الكاملة للعامل وأسرته من فحوص طبية وكشف وعلاج ودواء واجراء العمليات الجراحية، مما يخفف عن العامل أعباء مالية ثقيلة.
 - 5- حماية العامل من أخطار العمل بتوفير أدوات وملابس الوقاية وتدريبه على استعمالها محافظة على صحته وسلامته.
 - 6- منح العامل وجبات غذائية كاملة بأجور مناسبة.
 - 7- إنشاء المساكن الصحية للعامل بأجر منخفض مع توفير الخدمات له ولأسرته في مناطقهم السكنية.
 - 8- تكوين الجمعيات التعاونية الاستهلاكية التي تيسر على العامل حصوله على مستلزماته الضرورية بأسعار مناسبة وبالتقسيم المريح.
 - 9- إعداد برامج ترويحوية للعمال عن طريق إنشاء الأندية الرياضية والاجتماعية وتنظيم الرحلات وإقامة المعسكرات الصيفية يشترك فيها العاملون وتحمل المنشأ الجزء الأكبر من نفقاتها.
 - 10- إعداد برامج ثقافية لرفع المستوى الثقافي للعمال عن طريق إنشاء فصول محو الأمية، وتوفير المكتبة وتنظيم الندوات الثقافية.
 - 11- العناية بتحسين ظروف العمل التي بدورها تعطي أفضل إنتاجية من العامل.
 - 12- تمهيد الجو لتحقيق الاستقرار للعاملين والانتظام في العمل وتقوية الروابط والصلات الإنسانية بينهم وخلق الشعور بالانتماء للجماعة في المصنع والوصول إلى هذا المستوى من الوئام والتكيف بين العاملين وتدعيم الثقة والمودة والاستقرار والانتظام المنشود.
- كما أن اختيار العمال لنوع الأعمال التي يؤدونها يحقق راحة لهم، ويساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وتحديد الاختصاصات والواجبات يعتبر من العوامل التي تؤثر في أمن العامل واستقراره وثقته في نفسه وزيادة إنتاجه، كما أن مشاعر الانتماء إلى المؤسسة من العوامل الهامة لتحقيق توازنها، وهذا يتعلق بمدى الارتباط بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة ورعايتها لهم واستجابتها لحاجاتهم الاجتماعية.
- وتهتم العلاقات الإنسانية بالحوافز باختلاف أنواعها، ومن هذه الحوافز تلك التي تتعلق بذات الفرد كالاعتراف بأهمية وتقديره في المواقف التي تستدعي ذلك، لأن كل فرد يرى أن عمله هام ومهما حتى وإن كان بسيطاً، والواقع أن العملية الإنتاجية في المؤسسة سلسلة مترابطة تقاس بأضعف حلقاتها، ويمكن أن يتحقق الاعتراف بالوجود عن طريق إتاحة الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي، والمناقشة للأمور واتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة أمام كل فرد لكي يساهم في أمور مؤسسته، ويعلم ما يجري حوله ويحس بأهمية لأنه عامل يرى أن عمله هام.
- إن الإشادة بالفضل والتقدير تمثل قوة دافعة نحو التقدم، وعن طريقها تحقق الروح المعنوية وذلك يتطلب تزكية الأداء البناء وتشجيع الاقتراحات المفيدة، وإتاحة الفرصة للخلق والإبداع، وتلك هي مجالات العلاقات الإنسانية ولا بد لها من شخص لديه المعرفة والمهارة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر دراسات التون مايو **ELTON MAYO** من أهم الدراسات التي أجريت في ميدان العلوم الاجتماعية على الإطلاق، وهي بمثابة نقطة الانطلاق نحو فكرة التنظيم الاجتماعي تلك الفكرة التي غيرت مجرى الدراسات والبحوث الاجتماعية في مجال الصناعة، من الاهتمام بالتنظيم الفني والإنتاجي إلى الاهتمام بالتنظيم الاجتماعي، وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية، واشباع الحاجات السيكولوجية للعمال باعتبارها العوامل الأكثر تأثيرا في رفع كفاءتهم الإنتاجية.⁽¹⁾

وتعني فكرة التنظيم الاجتماعي عند مايو توفير الأمن للعمال في التنظيم عن طريق إتباع حاجاتهم المادية وتعاونهم مع الآخرين لإنجاز كثير من الوظائف الاجتماعية، ويتناول مايو وزملائه التنظيم ككائن عضوي باعتباره يشكل كلا أو نسقا مكونا من أجزاء متبادلة الاعتماد والتأثير من ناحية، ومن ناحية أخرى ككائن عضوي مستمر التغيير ليكون على مستوى التغيرات البيئية، ومن ثمة فإن المصنع نسق اجتماعي تظهر فيه عمليات التفاعل المختلفة من ناحية، ومن ناحية أخرى يتأثر بعوامل البيئة المحيطة التي تؤثر على توازنه وعلى عمليات تكيفه، وبالتالي على سلوك أعضائه.

وبالرغم من الإسهامات الكثيرة التي أتى بها رواد هذا الاتجاه إلا أنه تعرض إلى انتقادات عدة، أشارت إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها:

- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية، حيث سلموا بأن العمل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزلة إلا إذا انتمى إلى جماعة.

- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقل، وإنما كفرد تسيطر عليه الإحساسات والمشاعر⁽²⁾. ولهذا يقال بأن اتجاه العلاقات الإنسانية قد بالغ في الاهتمام بالعوامل النفسية والمعنوية من خلال فكرة شعور العامل بانتمائه للجماعة من خلال تفاعله معها يحفز له البذل والعطاء، لكن الاهتمام بالعمل النفسي وحده وعدم وجود مراقبة ونظام للضبط قد يؤدي إلى التراخي، وهو ما قدمه دافيد بيل **David Bel** حيث بين "أن مجرد إعطاء عنصر الشعور بالانتماء كل القيمة والأهمية هو أمر بغض"⁽³⁾.

كما أن نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها وجوب الاهتمام برضا العامل ورفع روحه المعنوية بمراجعة الجوانب الإنسانية دون غيرها، هو نفي لأهمية العمل الاقتصادي ودور المكافآت في إقبال العمل على زيادة إنتاجه ما ثبته الواقع، حيث أن العمل كما يحتاج للانتماء ويرفض العزلة يحتاج أيضا لإشباع احتياجاته المادية.

- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير، حيث ركز على فكرة الانسجام والتوازن، وصور الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة تجمعها مصالح مشتركة وهدف واحد، وهذا راجع إلى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعات الصغيرة أو المحدودة العدد.

(1) محمد طلعت عيسى: عدلي سليمان: مرجع سابق ص 77.

(2) علي عبد الرزاق جلبي: الدراسات في علم اجتماع الصناعة، دار المعارف الاجتماعية، ط 2، الإسكندرية، 1981، ص- ص 60- 61.

(3) قباري محمد إسماعيل: علم اجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 97.

وفي هذه النقطة يقول الباحث كير **Kerr** "من الممكن فهم مشكلات العلاقات الإنسانية دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضا، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر ما يرضي بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعهم"⁽¹⁾.

- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع، فالبيئة الاجتماعية التي جاء منها العمل هي التي تميزه عن بقية العمال الآخرين داخل التنظيمات، وبالتالي الاهتمام بها ضرورة علمية لفهم طبيعة السلوك الاجتماعي، حيث أوضح **ملفين دالتون Melvine Dalton** في دراسته، حيث لاحظ أن العمال للذين ينتجون بمعدل أسرع، هم من أفراد ذوي تعليم وخبرة اجتماعية علمتهم كيف يتعلمون نقص الاحترام في مجال العمل، وقد وجد **دالتون** مثلاً أنه لا يوجد عامل واحد من بين ثمانية وتسعون رجلاً كاثوليكياً في الجماعات التي درسها، ولكنه وجد أن الأشخاص المتميزين بالسرعة في الإنتاج يعيشون في الريف أو في البلدان الصغيرة، بينما كان الملتزمون بمعايير الجماعة التي تأويهم، يأتون من المدن الكبرى حيث يكسبون منها الوفاء والإخلاص لبعضهم البعض، وهؤلاء أطلق عليهم **دالتون** مصطلح **عصابات الشارع**⁽²⁾.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات التي وجهت لمدخل العلاقات الإنسانية إلا أن النظرية قد توصلت إلى مبادئ هامة، حولت انتباه العلماء والباحثين من البحث عن الوسائل المادية التي تفيد العمل والإنتاج، إلى ضرورة الاهتمام بالإنسان العامل كفرد اجتماعي يتأثر ويؤثر في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي تعد علامة مميزة في الفكر التنظيمي لا يمكن نفيها.

III- النظريات الحديثة المعالجة للتنظيم:

1- نظرية اتخاذ القرارات:

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم البعادات التحليلية في دراسة التنظيمات، وتعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليلي الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرار، ويعتبر **هربرت سيمون H.SIMON** من أبرز ممثليها، وظهرت كرد فعل للانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية والسلوكية، وقصورها عن إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يرى **سيمون** " أن المبادئ الكلاسيكية في الإدارة طالما أنها لا تقوم على أساس إمبريقي يجب أن نعتبرها عديمة الجدوى"⁽³⁾.

وبهذه الطريقة نلاحظ أن نظرية اتخاذ القرارات حاولت أن تقضي على الفجوة الموجودة بين الاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية، وبالتالي فإن نظرية اتخاذ القرارات جمعت بين هذين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 158. لسيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع

سابق، ص 142.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 158.

(3) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 194.

وتتطلب هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، " فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها"⁽¹⁾.

فعملية اتخاذ القرار تعتبر خطرياً في التنظيم، لأنه عليها يتوقف مصير التنظيم، لذلك وحتى يتم الوصول إلى قرار رشيد يجب اختيار هذا القرار من عدة بدائل، ويرى سيمون أن الأفراد غير قادرين على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة، ومن هنا تصبح وظيفة التنظيم "هي تحديد نطاق القرارات التي يجب أن يتخذها كل عضو، وبهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشد ويستطيع التنظيم تحقيق الهدف من خلال وسيلتين، الأولى تحدد مسؤولية كل موظف حتى يكون له أهداف محددة توجهه في اتخاذ قراراته، والثانية وضع بعض الميكانيزمات مثل الأوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التي تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة"⁽²⁾.

وبالتالي فإن هذه النظرية تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في مجال التنظيمات، فهو يرى أنه لم تعد هناك حاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ علمة للتنظيم أو قواعد مقررة نسترشد بها عند وضع الخرائط التنظيمية، وإنما يتعين على الباحث في هذا المجال أن يدرس بناء التنظيم ومكوناته والأوضاع المختلفة فيه، وأن يحلل سلوك الأعضاء الذين شكلوا هذا التنظيم مستعينا بذلك بمفهوم اتخاذ القرار. ولكي يكون القرار مفيداً وعملياً ومؤثراً يجب أن يتوفر فيه بعدان أساسيان هما:⁽³⁾

– البعد الأول: وهو ما يسمى بالتكيف الموضوعي للقرار.

– البعد الثاني: وهو درجة تقبل الغير لهذا القرار.

ومعنى هذا أن القرار الذي لا يهتم بالنواحي الإنسانية بالرغم من صلاحيته من الناحية الموضوعية لا يعتبر قرار سليماً ورشيداً.

ويميز هنا سيمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة:⁽⁴⁾

– الرشد الموضوعي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات، بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

– الرشد الذاتي أو الشخصي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة، وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص93.

(2) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص37.

(3) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص194.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص93.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة للذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه "هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بنائها كما ونوعا، فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة، ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه"⁽¹⁾.

ويوضح **سيمون** أن الفرد عندما ينتمي إلى مؤسسة وهو يرغب في سلوك عقلاني لا يثبت أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي في المؤسسة الذي يفرض عليه تغييرا في سلوكه وهنا عليه اتخاذ القرار، لكن اتخاذ القرار سيتأثر بالقيود المؤسساتية (التنظيمية) أو ميكانيزمات الضبط المرتبطة بالمؤسسة، وهنا يوازن للفرد بين ما تقدمه له المؤسسة من إشباع لحاجاته المختلفة وتلبية الأهداف، وبين ما تطلبه منه فيقرر البقاء أو يسعى لمترك العمل من المؤسسة، ومثلما أن للمؤسسة قرارات فان للأفراد العاملين بالمؤسسة أيضا قرارات وقد تتعارض هذه القرارات، إلا أنه من المسلم به أن التحاق عمل معين بمؤسسة ما يتوجب عليه تنازل منه عن بعض حريته في اتخاذ القرارات ويخضع لسلطة صاحب المؤسسة أو مديرها، وفي هذه الحالة يقال أن التنظيم يسلب سلطة بعض العمال في اتخاذ بعض القرارات ويبدلها بقرارات تنظيمية، ويتخذ التنظيم لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها

تحديد طبيعة واجبات العامل ونقاط سلطته في اتخاذ القرارات، ثم وضع قيود تحد من اختياره الحر لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأفراد أو العمال الآخرين⁽²⁾.

ويضيف **سيمون** مع زميله **مارش MARCH** في موضوع المشاركة على مستوى العمال "أن هذه المشاركة تنطوي على نموذجين متباينين من القرارات، للقرارات التي يتخذها العمال للمشاركة في التنظيم، وقراراتهم الخاصة بالإنتاج، ويعطي هذان النموذجان من القرارات صورة سلوكية متباينة ودولف وادراكات وتأثيرات"⁽³⁾، فالأفراد عند التحاقهم بالمؤسسة أو التنظيم يكون كل منهم قد قرر الإنتاج بالمعدل الذي يتطلبه التنظيم أو خلافا لذلك.

كما استخدم **سيمون** وزميله **مارش** عبارات سيكولوجية للتعبير عن سلوك اتخاذ القرار، وذهب إلى أنه إذا كان لهذه العبارات نتائج متوقعة، فلها أيضا نتائجها غير المتوقعة وما لها من تأثير على التنظيم وأهداف الإدارة العليا⁽⁴⁾.

ويضيف **سيمون** أن التنظيمات لا تقوم بأسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص بل على أسلوبين "إلى جانب التخصص الأفقي حيث ينقسم العمل تبعا لنوع المهمة، يوجد التخصص الرأسي حيث ينقسم العمل

(1) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص 37.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 181.

(3) على عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص - ص

68 - 69.

(4) نفس المرجع، ص 69.

على أساس القوة، ويتنوّب على ذلك وجود وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرار، وأشار سيمون إلى أنه كلما ارتفع وضع الموظف أو راتبه يزداد عدد وظائف اتخاذ القرار ويقل في نفس الوقت تنفيذ الأداء الواقعي⁽¹⁾.

ومن خلال هذا فإن لهذين البعدين أهمية بالغة في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة في اشتراكهما في عملية اتخاذ القرارات حتى تكون فعالة ومن ثم تحقيق أهدافها.

والمنظمة في نظر سيمون هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، وقد تضمنت نظريته مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها فيما يلي:⁽²⁾

- اتخاذ القرارات: فالمنظمة هي مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف معينة غير نشاطات مختلفة.

- البيئة: تتحكم البيئة بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار، فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، ولذا لابد من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها على وفق ما هو متاح، وضمن محددات البيئة.

- الجماعة: تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلا منظما معيناً، ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد للرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين في المنظمة.

- الالتزام بالقرارات: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فإنه لابد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي: استخدام السلطة (الصلاحية)، خلق اللولاء التنظيمي، معيار الكفاءة، الاتصالات والتدريب.

- التوازن بين المغريات والإسهامات: تستمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من خلال إسهامات الأعضاء فيها، كما تعد المغريات المقدمة للأعضاء أسلوباً هادفاً لتعميق اللولاء للمنظمة، مقابل الإسهامات المقدمة، ولذلك تعد المقابلة بينهما معياراً رئيسياً في إظهار قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال خلق التوازن بين المغريات المقدمة للأعضاء وإسهاماتهم في أوجه نشاط المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

وفي خضم ما سبق فإن هذه النظرية تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في مجال التنظيمات، فهو يرى أنه لم تعد هناك حاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ عامة للتنظيم أو قواعد مقررة نسترشد بها عند وضع الخرائط التنظيمية، وإنما يتعين على الباحث في هذا المجال أن يدرس بناء التنظيم ومكوناته والأوضاع المختلفة فيه، وأن يحلل سلوك الأعضاء للذين شكلوا هذا التنظيم مستعيناً بذلك بمفهوم اتخاذ القرار.

(1) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 36.

(2) خليل محمد حسن الشماع و حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص - ص 94 - 95.

والواقع أن الإطار الذي قدمه سيمون يحاول أن يدرك نظرية التنظيم بصفة علمية من خلال المنظور الفلسفي الاجتماعي لاتخاذ القرارات، حيث أوضح ذلك من مؤلفه عن التنظيم، حيث قال: "إننا كعلماء اجتماعيين نهتم بتفسير السلوك الإنساني، وحينما نتبنى وجهة نظر عالم النفس الاجتماعي نستطيع أن ندرس المؤشرات التي تفرض على الكائن الإنساني الفردي في البيئة وكيف يستجيب لها"⁽¹⁾.

وبالرغم من الإسهامات التي قدمتها نظرية اتخاذ القرارات إلا أنها تعرضت إلى انتقادات عدة منها: أن سيمون قد حصر إدارة التنظيمات في التحليل النفسي الاجتماعي وعملية اتخاذ القرار، وهذا حصر مضلل وغير ملائم "فالاستعانة بمفهوم اتخاذ القرارات في تحليل البناء التنظيمي تعطينا الحق في التعميم على التنظيم ككل، طالما أن هذا المفهوم يصلح فقط لتحليل عمليات فردية من هذه الزاوية، ولا تختلف نظرية اتخاذ القرارات عن حركة العلاقات الإنسانية فالتحيز السيكولوجي والاتجاه نحو اختزال الظواهر يبدو بوضوح فيهما"⁽²⁾.

وهذا يعني أن وجهة نظر سيمون تترد نظرية التنظيم إلى مستوى الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار، وهو في ذلك يعلن موقفه صراحة تامة حين يقول "بوصفنا علماء اجتماعيين فإننا نهتم بدراسة للتأثير الذي تمارسه بيئة الإنسان عليه وطريقة استجابته لهذا التأثير"⁽³⁾.

يتضح أن نطاق تحليل سيمون ضيق لأنه انطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعي لدراسة موضوعات تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسير دقيقاً، وهو لا يختلف عن علماء النفس الاجتماعيين اللذين درسوا العلاقات الإنسانية في ضوء مفاهيم سيكولوجية.

ويؤخذ على سيمون أنه لا يعتني بدراسة العمليات التي تحدث بين الأشخاص داخل التنظيم والتي تعتبر كجزء من البناء الرسمي للتنظيم، مع أن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الأشخاص تؤثر إلى حد كبير في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يلاحظ على سيمون أن تحليلاته عاجزة عن تناول البناء الاجتماعي للتنظيم ككل بطريقة منهجية، ثم أنه باهتمامه بسلوك الموظف أو بالسلوك الفردي يرد كل مشاكل البناء الاجتماعي إلى المشاكل النفسية والاجتماعية، وذلك لأنه يهتم فقط بالعوامل التي توجد بالخصائص التي يتصف بها التنظيم.

كما يلاحظ على سيمون أنه تأثر بالميكانيك عندما يصف التنظيم بأنه "تسقيفي حلقة توازن يحصل على إسهامات في شكل نقود أو جهد، ثم يقدم مكافآت في مقابل تلك الإسهامات"⁽⁴⁾، حيث لا يتضمن تفكير أصحاب هذه المدرسة أي اهتمام بأساليب النمو الطبيعي بل يتضمن فقط على الرشاد.

(1) محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 135.

(2) نفس المرجع، ص 216.

(3) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 162.

(4) كمال بوقرة: الأسلوب الإشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، بباتنة، الجزائر، 2001، ص 64.

كما أنه لم يكشف عن التأثيرات المتبادلة التي تتم بين العناصر البنائية التي حددها، لأنه اهتم فقط بمدى تأثير هذه العناصر على عملية صنع القرار، ولقد انعكس ذلك الموقف على نظرية سيمون ككل، بحيث يمكن النظر إليها بوصفها نظرية في أسباب حدوث سلوك أعضاء التنظيم أكثر منها نظرية في أسباب خصائص التنظيم وسماته⁽¹⁾.

2- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم:

أ- تالكونت بارسونز T. Parsons:

يرى بارسونز أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما: المواعمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته. فالمواعمة في التنظيم تشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد بشرية ومادية لتحقيق أهداف التنظيم. أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية ومنها عملية اتخاذ القرار.

أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه. فالتكامل يشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية. أما مطلب الكمون فيشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في النسق الأكبر².

بهذا يعتبر بارسونز من أهم رواد البنائية الوظيفية ولبرز علماء الاجتماع للذين لهم إسهامات قيمة، ليست فقط في مجال التنظيم بل في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية علمة، متأثرا في كتاباته الوظيفية بمنطوقسكي ودوركايم وباريتو، ولقد اهتم بدراسة النسق الاجتماعي، حيث يرى بأنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحدد الصلات بينهم وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة.

وانطلق بارسونز بداية من تصور أن التنظيم يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع، فيشكل بذلك مفهوم النسق نقطة محورية في فكره، حتى أنه يمكن وصف الاتجاه الذي يتبناه بأنه اتجاه يركز على فكرة التداخل بين الأنساق الاجتماعية، "والنسق الاجتماعي عنده يتكون أساسا من عنصرين هامين هما التجمعات والأدوار بواسطة القيم والمعايير يتم الترابط والتكامل"⁽³⁾.

ويعتبر بارسونز " التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر:

أولا: ضرورة وجود للقيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 164.

(2) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص ص 74-75.

(3) عبد محمود عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 215.

ثانيا: أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم⁽¹⁾.

أي أن بارسونز قد انطلق من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتكون من أنساق فرعية مختلفة، وأكد على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، وأن للقيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، وهذا يفترض بدور متوافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، وعليه عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة⁽²⁾.

وفي خضم ما سبق فإن بارسونز نظر إلى التنظيمات من وجهة نظر نظامية ثقافية ركز فيها على القيم كموجهات للسلوك، حيث أن للقيم السائدة في التنظيم تمنح أهدافه الشرعية وتساعد في إعطاء أولوية لأهدافه العلمية، لأن للقيم التنظيمية يجب أن تكون متسقة مع قيم المجتمع بصفة علمية، وذلك ما يفسر شرعية التنظيم في ضوء علاقته بالنسق الأكبر فيتمكن التنظيم بذلك من مواجهة الضغوط الخارجية وإعطاء الأولوية للأهداف.

ويرى أن النسق القيمي "في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم"⁽³⁾، ويركز على مصطلح الفعل الاجتماعي الذي يعتبر في جوهره "سلوكا ينطوي على توجه قيمي، كما أن نمط هذا السلوك يتحدد من خلال المعايير الثقافية أو السنن الاجتماعية، والمجتمع بهذا المعنى نظام أخلاقي"⁽⁴⁾.

ولقد أوضح بارسونز أن الفعل الاجتماعي يتضمن الفاعل والموقف وتوجيه الفاعل نحو الموقف، وقد ركز على دراسة توجيه الفاعل نحو الموقف، وميز بين نوعين من الموجهات وهي:

- الموجهات الدافعية: وهي تلك التي تتعلق بمحاولة تحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع المادي والعاطفي، وهذا النوع من الموجهات يوفر الطاقة ويدفع إلى أداء الأعمال.

- الموجهات القيمية المعيارية: وتتمثل في القيم الاجتماعية أو ما هو مرغوب، وهذه الموجهات قد تقف في وجه الموجهات الدافعية وتعيد تشكيل السلوك أو الفعل حتى يساير قيم المجتمع ومعاييره⁽⁵⁾.

وفي خضم هذا فإن فهم ودراسة الأنساق يتطلب دراسة للقائمين بالفعل الاجتماعي من حيث أدوارهم وعلاقاتهم بالقيم الموجهة لسلوكياتهم.

كما أشار بارسونز إلى ناحية مهمة في الموضوع من خلال تطويعه إلى متطلبات بقاء النسق، والتي أبرزها في أربع متطلبات وظيفية يكون النسق بأشد الحاجة إليها لاستمراره وهي كما يلي:⁽⁶⁾

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 66.

(2) نفس المرجع، ص 74.

(3) السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 103.

(4) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص - ص 217 - 218.

(5) نبيل توفيق السمالوطي: الدين والبناء الاجتماعي، ج 1، دار الشروق للنشر والطباعة، ط 1، جدة، 1981، ص 129.

(6) السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 101.

- الموائمة: هذا المطلب يستدعي ضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد بشرية كانت أم مادية ضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
- تحقيق الأهداف: يشير هذا المطلب إلى حشد الموارد التنظيمية السابقة من أجل تحقيق أهداف التنظيم وغاياته، وفي هذا المطلب أدخل بارسونز عملية اتخاذ القرارات وما يتصل بها من عمليات أخرى.
- التكامل: يشير هذا المطلب إلى العلاقات بين الوحدات وللتي تشير إلى التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.
- الكمون: ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر. فالتكامل الموجود بين الأنساق الفرعية فيما بينها وتكاملها مع النسق الكلي يعود إلى القيم التي تسود داخل هذا التنظيم، حيث تتعلق الموائمة وتحقيق الأهداف بعلاقة النسق بالبيئة، ويتعلق التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق.
- وقد قدم بارسونز تصنيفا خاصا للتنظيمات، من خلال تمييزه بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم وهي:
 - النسق الفني: ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم.
 - النسق الإداري: الذي يتولى تسيير الشؤون الداخلية للتنظيم.
 - النسق النظامي: والذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى⁽¹⁾.
- وبهذا يكون بارسونز قد قدم نموذجا للتوازن في التنظيمات التي اعتبرها أنساقا اجتماعية وهو ما يخالف نموذج فيبر المثالي، ونشير هنا إلى نمو هذا الاتجاه واتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه، وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً كاملاً.
- غير أن ما يؤخذ على بارسونز أنه لم يعالج إلا جانب واحد فقط للمؤسسة أو التنظيم عندما يتحدث عن دور القيم في تحقيق الأهداف وتحقيق التكامل مع المجتمع الأكبر، وتوجيه العمليات المختلفة المتصلة بحاجات التنظيم وترشيدها، هذا التأكيد المبالغ فيه لدور القيم يخفي وجود جماعات متباينة في المؤسسة يسود بينها ضرب من العداء وعدم الاتفاق.
- ولهذا يقال أن بارسونز أغفل مظاهر التغير الصراع في التنظيم، وحتى في إشارته للتغيير في التنظيم كانت من منظور التوازن، موضحاً مصدرين للتغيير في التنظيم:
 - الأول يتم من الخارج: تمارس فيه البيئة المحيطة ضغوطاً على التنظيم.
 - الثاني يتم من الداخل: ينشئ من التنظيم ذاته.

(1) السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 102.

وحيثما ينشأ هذان الضريان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معهما إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية⁽¹⁾.

كما توصل **وليام فوث وايت W.F. Whyte** من خلال سلسلة الدراسات التي قام بها إلى أن هناك عدة صعوبات تكتنف محاولة **بارسونز**، ومنها ميز ثلاث انتقادات هي:

- لاحظ أن **بارسونز** اهتم فعلا بالنظرة الثقافية التنظيمية السائدة داخل كل التنظيمات، إلا أن اهتمامه كان قليلا بالمستويات الإدارية والفنية إذا ما قورنت بالمستوى النظامي، كذلك فعدم وجود أي مناقشة هلمة عن الجماعات والأدوار داخل التنظيمات يعتبر خطأ كبيرا وقع فيه **بارسونز**.

- لاحظ أن نظرية التنظيم تنطوي على الكثير من البيانات والشواهد الواقعية ولا تتضمن مفاهيم كافية، في حين جاءت دراسة **بارسونز** للتنظيمات عكس ذلك، فهي كثيرة المفاهيم قليلة البيانات والشواهد الواقعية، لذلك جاءت بشكل غامض فكانت قيمتها التحليلية ضئيلة.

- كما يرى **وايث** أن نموذج **بارسونز** يشتمل على بعض العناصر المحذوفة، ولأن الاهتمام الذي يحظى به الأداء الوظيفي الداخلي للتنظيم ليس كافيا فقد ترتب على ذلك أنه ظل تأثير بناء التنظيم على السلوك الفردي ثابتا، والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للأفراد يؤثر على السلوك، وهو ما لم يناقشه **بارسونز**⁽²⁾.

ب- روبرت ميرتون R. Merton:

لقد أكد **ميرتون** منذ البداية على فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحيثما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم. كما أكد أيضا على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية الفرد ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته³.

يعتبر **روبرت ميرتون** من أكبر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب التنظيم البيروقراطي التي أغفلها نموذج **فيبر**، فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي على مجال نظامي آخر.

ومن المعلوم أن المدخل الوظيفي "يعتبر وظيفة الجزء إشباع لحاجات الكل، أما الفشل في إشباع الحاجات التنظيمية من شأنه أن يحدث خللا وظيفيا في النسق بأكمله"⁽⁴⁾.

ومن هذا المنطلق استحدث **ميرتون** ثلاث مفاهيم تحليلية جديدة وهي:

- الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة.

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 87.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 162.

(3) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 80.

(4) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 109.

- الخلل الوظيفي أو المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية.
- البدائل الوظيفية: تحل محل الافتراض بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل. وأوضح مييتون أن هذه المفاهيم الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح هذا السلوك ثابتا.
وهو يرى عند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، وما يعتقد أنه رديء، بعد الدراسة المتفحصية يتبين أنه يؤدي وظيفة حيوية، وما يعتقد أنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو يطرح بدائل وظيفية⁽¹⁾.

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي والذي يقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج لم تكن المنظمة تتوقعها ولا تريد، أي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لموقف معينة ثم يعممون الاستجابات على مواقف مماثلة داخل التنظيم، وهذا يؤدي إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها.

وقد أشار إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا للنشاط تتكون من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأعراف التنظيم، ويتكون التنظيم أيضا من سلسلة من الوظائف المتسلسلة لكل منها قدر من المسؤولية والسلطة، وتحددها القوانين والتعليمات الرسمية، كما أن السلطة مرتبطة بالوظيفة لا بالأشخاص، والوظائف من جهتها تتصل بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية والذي يحددها الاتصال الرسمي المبني بكل دقة⁽²⁾.

وفي خضم ما سبق فإن ميرتون حدد وجهة نظره حول التنظيم من خلال نموذج خاص يركز فيه على مجموعة من القضايا الأساسية أبرزها في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان البناء البيروقراطي والشخصية، حيث انطلق ميرتون في معالجته للتنظيم البيروقراطي من الآثار السلبية لتعلم المنظمة، حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها في موقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة على مواقف مشابهة، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة.

ويبدأ النموذج بمطلب للرقابة، صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه، أي جعله سلوكا رشيدا صالحا للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو بسلوك معين، وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك (النموذج الآلي) للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها⁽³⁾.

(1) عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص 131.

(2) نفس المرجع، ص - ص 132 - 133.

(3) خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 38.

ولقد رتب ميرتون على ذلك ثلاث نتائج هي:

الأولى: تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحويل العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

الثانية: زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

ثالثا: زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالته إلى عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل⁽¹⁾.

كما أكد ميرتون على أن التقليل من البحث عن البدائل يجعل بالإمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم، وفي نفس الوقت فإن انخفاض العلاقات الشخصية يسهل عملية روح الفريق أي زيادة تصور الأهداف كعنصر مشترك بين أعضاء الجماعة، هذا الإحساس بالاشتراك في الهدف والمصالح الشخصية يزيد من نزوع أعضاء التنظيم إلى الدفاع عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية ويزيد بالتالي من الميل نحو السلوك الجلمد وغير المرن، ومن ثم يخلص ميرتون إلى ثلاث نتائج تتشأ من عدم مرونة سلوك الأعضاء وهي:

- انه يعمل على تحقيق واشباع الحاجات الأصلية للإنسان، كالحاجة إلى البقاء والمحافظة على النسق، ويتم إشباع الحاجات الأخرى من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحد داخل الجماعة.
- يزيد من القوة الدافعية للعمل الفردي، فالمقولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار للسمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للتسلسل الرئاسي.
- تزيد عدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم، وتجعل من الصعب إرضاء العميل⁽²⁾.

إذن فهو يصل إلى أن فيبر مع أنه لاهتم بتوضيح إسهامات العناصر التنظيمية المختلفة، لكنه أغفل المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها تلك العناصر، "أي أن النموذج المثالي - كما يذب ميرتون - يفتقد تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي، تلك الموازنة التي أعقلت فيبر عن دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج"⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق فإن إسهام ميرتون في معالجته للتنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر، غير أن انشغاله بالكشف عن القصور الموجود في النموذج البيروقراطي أوقعه في نقائص مختلفة يشكو منها تحليله، وهو ما أشار إليه سيلفرمان، إلى أنه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين يتساءل المرء، خلل وظيفي لمن؟ أو أنه يؤدي وظيفة كامنة لأي شيء.

(1) نفس المرجع، ص 38.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص - ص 164 - 165.

(3) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 84.

وفي الأخير وفي ضوء عرضنا للنظرية البنائية الوظيفية في تناولها لمتغيرات البناء التنظيمي، يبدو جليا أن هذه النظرية تتناول هي الأخرى مسائل الضبط والتكامل والتغير والصراع، ولكن هذا التناول قد تم في المنظور التوازني، وعليه يمكن القول: "إن النظرية الوظيفية تصف التنظيمات الصناعية في ضوء فكرة النسق الاجتماعي، أي تلك العناصر التي يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل، إذ أن كلفة الأنساق يجب أن تعمل من أجل الحصول على حلول لمجموعة من المشكلات حتى يكتب لها البقاء، هذه المشكلات تتعلق بالتوافق وتحقيق الأهداف والتكامل وتدعيم للنمط، وكل مستوى في التنظيم له مشكلاته، ويستخدم هذا المنظور في دراسات العلاقات على أساس أنه تصور يتسم بالشمول والعمومية"⁽¹⁾.

3- النموذج الياباني في التنظيم (النظرية اليابانية Z):

المنتبع للفكر التنظيمي الحديث يجد أنه لم يتوقف عند نقد أفكار النظريات السابقة من خلال تقديم البدائل فقط، بل يعمل من خلال التغيرات الكلية للأنماط التسييرية إلى تحقيق إنجازات جديدة ذات جودة وفعالية في التسيير والإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز هذا أكثر من خلال ما حققته المؤسسات اليابانية في مجال التنظيم من تفوق، وهو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم أفكار النظرية اليابانية في التنظيم (Z) ومقوماتها الفلسفية المستمدة أساسا من طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني.

"وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة والمهارة والمودة"⁽²⁾، وهو ما يعني تأكيدها على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميدان العمل، تبرز أهمية تأهيل الأفراد وتطوير وتحسين أدائهم.

فالتقدم الذي أحرزته المنظمات اليابانية ما كان ليحدث إلا من خلال مقومات الأداء الناجح كالمهارات، المعرفة، الاستعدادات والدوافع، البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، ومن ثم دعائم تطويره وتحديثه. وفي خضم ما سبق يمكن استعراض وإيجاز سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z)، من خلال دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات، وهي كما يلي:

- سيادة نظام الإدارة (التنظيم العضوي): يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال، من خلال عمليات التعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشاكل والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، والاعتقاد في قوة الجماعة ... الخ

كما يعمل نموذج التنظيم العضوي على التصدي للتغيير بشكل كلي ومتكامل، من خلال الدور الذي يلعبه كل عامل، ولتي تعد استجابة تحوي بطياتها كمية كبيرة من الرقابة الذاتية، فالأفراد العاملين يلعبون دورا كبيرا في حفظ معايير المنظمة التي ساهموا في تحقيقها⁽³⁾.

(1) محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، مصر، 1975، ص17.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص106.

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص68.

فالمؤسسة هي مستقبل العمل، وبالتالي استمرار عمل العمل بهذه المؤسسة يتوقف على استمرار وبقاء المؤسسة في السوق ونموها، والتي تعد استراتيجية لأي مؤسسة.

- الإدارة بالإجماع (جماعية الإدارة): من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية هي جماعتها، حيث يعد التعاون والتكامل والعمل ليس فقط جنباً إلى جنب بل يبدأ بيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

فكل فرد عمل مسؤول على عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه، حيث اثبت هذا الأسلوب -اتخاذ القرارات بالإجماع- أنه أكثر إبداعاً وأكثر فعالية من القرارات الفردية، وأي تعديل على القرار أثناء التنفيذ يتطلب الاتصال بكل العمال المشاركين في القرار، فالتفاهم والمساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته، خصوصاً عندما يتعلق بالجوانب التنفيذية في المنظمة اليابانية⁽¹⁾.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون: إذ ينحصر دور المدير في المنظمات اليابانية في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، فهو مجرد مسهل ويتمتع العمل بدرجة عالية من الحرية في إنجاز أعماله، وتعد هذه السمة نتيجة متوقعة أو تكمة للسمتين السالفتين.

- حياد القائد أو المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المؤسسة: وتسد هنا الابتكارات والإضافات الجديدة إلى فريق العمل ولا تسند إلى فرد معين حتى وإن كانت هذه الابتكارات ناتجة عن مجهود فردي، ويلعب هنا المدير دور الحياد فهو عضو من أعضاء الجماعة، هذه الميزة تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل الجماعة الواحدة وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا (بين الزملاء)، إلا في حالة فشلها يتم تصعيدها إلى المستويات العليا.

- دبلوماسية الأوامر بديلاً عن هيراركية الأوامر: فالطاعة المبنية على القبول والثقة والاقتناع أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي⁽²⁾.

- العمومية وعدم التخصص: حيث تتسم المنظمات اليابانية بعدم التخصص للوظيفي، وذلك لأن الدوران للوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية، "حيث أثبتت التجارب العلمية بأن الأفراد العاملين الذين يمارسون وظائف جديدة باستمرار أكثر حيوية وإنتاجاً ورضاً عن وظائفهم مقارنة بالأفراد الذين يشتغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام"⁽³⁾.

إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية، وفي خضم هذا فإن هذه الميزة تتعارض مع مبدأ التخصص الذي يمثل أحد مبادئ التنظيم وفقاً للنظرية التقليدية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص - ص 109 - 110.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 69 - 71.

(3) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 109.

- دوافع العمل: إن اتسام التنظيم الياباني بالمساواة والعدل وفرص المنافسة المتكافئة في الترقية والكسب، بالإضافة إلى الأمان والاستقلال، وجماعية الإنجاز والابتكار تعد بمثابة حوافز ومقومات للإنجاز الفردي والجماعي.

وفي دراسة مقارنة أجراها **هير Haire** و**جيشلي Ghiselli** و**بورتير Porter** حول مستوى الرضا اتجاه الدوافع التالية (الأمن، الدوافع الاجتماعية، الاحترام الذاتي، الحرية، الإنجاز الذاتي) بين كل من المدير الياباني بغيره من المديرين في أوروبا وأمريكا وبعض الدول الإسكندنافية، بينت أن المدير الياباني يشعر بدرجة عالية من الرضا بالنسبة للإنجاز الذاتي على وجه الخصوص.

- سيادة الاتصالات الجانبية والقطرية بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية: رغم تعارض هذه الميزة مع مبدأ وحدة الرئاسة والتوجيه، إلا أن الاتصالات الجانبية والقطرية تعد أحد مقومات نجاح الإدارة الجماعية⁽¹⁾.

- العمل مدى الحياة: حيث تقوم المؤسسات والشركات بفتح باب التوظيف ربيع كل سنة خلال فترة تخرج طلبة الثانوي والجامعات، وبمجرد توظيف للفرد بالمؤسسة يبقى يمارس عمله بها إلى غاية سن التقاعد الإجباري، هذه السياسة في التوظيف تسهم في تنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين اتجاه منظماتهم، وفي تحقيق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع الخلاق، ولهم ما يميز التوظيف للدائم في المنظمات اليابانية ما يلي:⁽²⁾

* بالإضافة إلى الرواتب الشهرية تقدم المؤسسات اليابانية مكافآت تدفع كل ستة شهور، وقد تصل إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر وتدفع هذه المكافآت على أساس المستوى العام لأداء المنظمة وليس على أساس المستوى الفردي.

* تتوفر في المؤسسات اليابانية أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم نساء، حيث يلتحقن بالمؤسسة بعد التخرج ويتوقع أن يعملن لمدة خمس سنوات أو ستة ثم يتركن العمل للتفرغ لتربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة، وقد يصلن لمدة عشرين سنة لكن ينظر إليهن على أنهن موظفات مؤقتات يتم الاستغناء عنهن أوقات الكساد الاقتصادي، وينظر إلى تشغيل المرأة على أنه حماية للاستقرار الوظيفي للرجال.

* تتبع الشركات الصغيرة الشركات الكبرى في سياستها، ولا يسعها التوسع ومنافسة الشركات الكبرى.

- البطء في التقويم والترقية: حيث أن عملية الإبداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله غالبا ما لا تحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المتوخاة إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن، والترقي إلى وظيفة أعلى يتطلب اكتساب الخبرات من خلال المرور بسلسلة من الجهود العملية الجدية بغية تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، لأنها تلتزم بالنتائج الحقيقية⁽³⁾.

- دعائم نظام الإشراف والتي تتلخص فيما يلي:

* يعد القبول الجماعي للمشرف من قبل جماعة العمل هو مؤهله الأساسي.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 78.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص- ص 107 - 108.

⁽³⁾ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 108.

* يحصل المشرف على حافز الترقية بناء على إنجاز فريقه.

* العيب الإشرافي حافز والحرمان منه نوع من العقاب.

* علاقة المشرف بالعامل مثل العلاقة بين الصانع والتلميذ الصناعي.

وفي خضم ما سبق، وفي ظل أفكار هذا النموذج التنظيمي بالمقارنة بغيره من النماذج الأخرى مثل النموذج الأمريكي في التنظيم، وعلى ضوء دراسة أجراها كل من بيتر وترومان تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة اليابانية⁽¹⁾.

والجدول التالي يبين فروق واختلاف نموذج وفلسفة الثقافة اليابانية عن الثقافة الأمريكية، من خلال خصائص كل من المنظمة الأمريكية وخصائص المنظمة اليابانية:

جدول رقم (01): يبين فروق واختلاف نموذج وفلسفة الثقافة اليابانية عن الثقافة الأمريكية.

المنظمة الأمريكية	المنظمة اليابانية
- التوظيف قصير المدى.	- التوظيف الدائم (مدى الحياة).
- السرعة في التقييم والترقية.	- البطء في التقييم والترقية.
- الاختصاص في الحياة الوظيفية.	- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
- وسائل الرقابة العلنية.	- وسائل الرقابة الضمنية.
- اتخاذ القرارات فردياً.	- اتخاذ القرارات جماعياً.
- المسؤولية الفردية.	- المسؤولية الجماعية.
- الاهتمام الجزئي بالعاملين.	- الاهتمام الشمولي بالعاملين.
- الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية.	- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2،

دار المسيرة، الأردن، 2005، ص106.

وفي الأخير، وبالرغم من توافر السمات السابقة للنموذج الياباني في الإدارة وما حققه من نتائج إيجابية في مختلف مجالات النشاط، إلا أن هذا النموذج قد يفشل في تحقيق الآتي:⁽²⁾

- السرعة في اتخاذ القرارات.

- تنمية روح المغامرة أو قبول الخطر.

- تحقيق درجة عالية من التلاؤم أو الموائمة البيئية فيما يختص بممارسة الوظائف الإدارية.

- السهولة في الاتصال.

- بساطة العلاقات التنظيمية.

⁽¹⁾ عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص60.

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص81.

- عدم تكافؤ الفرص أو المساواة بين الرجل والمرأة، فيما يختص بالاستمرارية والبقاء في العمل.

*** خلاصة الفصل:**

مما سبق يمكننا القول أن الاهتمام بدراسة التنظيم وثقافته تقودنا إلى الوقوف على حقيقة تفسير الكثير من مفاهيمه، التي حاول دارسو التنظيم تفسيرها تفسيراً تنظيمياً خالصاً، حيث أصبح من الممكن فهم السلوك التنظيمي، ودراسة القيم والمعايير والمعتقدات والتصورات وكل العناصر المعيارية الأخرى التي توجه سلوك الفرد في التنظيم. هذا الأخير يتألف من طبقات ذات مصالح متفاوتة، إن لم تكن متعارضة في بعض الأحيان، ولا يمكن تقديم صورة حية للتنظيم الصناعي المعاصر دون الكشف عن هذه الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات لترشيد مصالحها والدفاع عنها.

من خلال عرضنا لمختلف الاتجاهات النظرية المعالجة للعوامل التنظيمية وأداء العمل يمكننا القول أن الحياة الاجتماعية تنشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد إذا تقابلوا وجهاً لوجه يبدأ الاتصال بينهم وعن طريق هذا التأثير والتأثر المتبادل تنشأ الحياة وتتكون الجماعات والعلاقات فيما بينها وتتبلور للنظم والأنساق، لذا فإن الكثير من علماء الاجتماع يجعلون العلاقات الاجتماعية المحور الأساسي للدراسة السوسيولوجية ويتجهون إلى دراسة المجتمع الإنساني بأكمله من خلال دراستهم لمختلف أنماط التفاعل الاجتماعي ومظاهره. ويؤكد "صمويل كونيغ" هذا المعنى بقوله: "وعالم الاجتماع حينما يدرس العلاقات الاجتماعية، فإنه يجد أمامه العديد من العلاقات التي يصعب حصرها ولذا فإنه يكتفي بتحديد الطابع العام للعلاقات والطريقة التي تتكون بها تلك العلاقات، ثم كيفية التحكم فيها وهو كعالم لا يهتم بالحالات الفردية الفريدة المتميزة، وإنما يهتم بالحالات العامة المتكررة".⁽¹⁾

وقد حاول الكثير من علماء الاجتماع تصنيف العلاقات الاجتماعية وفقاً لما تساهم به في تقوية أو إضعاف الروابط الاجتماعية في فئتين رئيسيتين هما:⁽²⁾

1- العلاقات المجموعة أو الإنشائية أو الإيجابية وهي التي تؤدي إلى زيادة بين الروابط الاجتماعية وتقوية العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتندرج تحتها مجموعة من العمليات الجزئية كالتعاون، التلاؤم، التكيف والتمثيل، والتنشئة الاجتماعية.

2- العلاقات المفردة أو الهدامة أو السلبية، وهي التي تؤدي إلى التنافر بين الأفراد والجماعات وإضعاف الروابط والعلاقات الاجتماعية، ويندرج تحتها عدد من العمليات الجزئية كالمنافسة، الصراع، القهر.

ومن بين النظريات التي أخذت على عاتقها مهمة الكشف عن أنواع العلاقات التي تجمع بين مختلف الجماعات داخل التنظيم والتي تخدم موضوع بحثي هي النظرية البنائية الوظيفية.

لأن الخدمات الاجتماعية العمالية لها دور هام في تفعيل الثقافة التنظيمية من وجهة نظر البنائية الوظيفية. لهذا يحرص العديد من العلماء الاجتماعيين في تحليلاتهم السوسيولوجية على تأكيد الجانب البنائي

¹ - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع المدخل، دار الغريب، القاهرة، دون سنة، ص 121.

² - نفس المرجع، ص 186.

الوظيفي أثناء دراسة أنواع عديدة من الظواهر الاجتماعية من بينها تلك العلاقات المختلفة والخدمات الاجتماعية التي تجمع العديد من الجماعات.

-مع نهاية الثلاثينات وبداية الأربعينات من القرن الماضي بدأت البنائية الوظيفية في عملية البلورة كتصور مشترك يوجه عمليات البحث في علم الاجتماع الغربي وذلك عندما نشر "تالكوت بارسوت" كتابه "بناء الفعل الاجتماعي 1938" وما إن ظهرت مؤلفاته حتى أخذت أفكاره وآراءه حول البنائية الوظيفية تنتشر في الجامعة الأمريكية كبناء لنظرية فريدة في علم الاجتماع الغربي.

-ينظر التطور البنائي الوظيفي عند "بارسونز" للواقع الاجتماعي باعتباره نسقا يتكون من أجزاء ويتميز بسمتين أساسيتين:

أولهما أن هناك اعتماد متبادل بين الأجزاء التي يتكون منها النسق.

وثانيهما أن النسق يحافظ عليه فإذا ما أصابه تغير عاد إلى حالة توازنه الأولى.

ويشمل هذا النموذج النظري كما يستدل عليه من اسمه على مفهومين:⁽¹⁾

المفهوم الأول: يفترض أن المجتمع يتشكل من بناء اجتماعي وأن هناك أبنية اجتماعية أكثر أهمية كأجزاء كبرى في هذا المجتمع مثل: الأسرة، المدرسة، الدين والسياسة، النسق الاقتصادي... الخ.

المفهوم الثاني: يفهم كل عنصر من عناصر البناء الاجتماعي في هذا النموذج في ضوء وظيفته الاجتماعية، وتشير الوظيفة إلى نتائج عمل المجتمع ككل، وهكذا فإن كل جزء من المجتمع له وظيفة أو أكثر.

وانطلاقاً من هذا الطرح نستطيع إحاطة العلاقة التعاونية والتكاملية بين الخدمات الاجتماعية والثقافة التنظيمية لمجموعة من القواعد التنظيمية والمعارية التي تحافظ بدورها على العلاقات البنائية والوظيفية القائمة بين هاتين المنظومتين الاجتماعيتين الناجمة عن النشاطات التي يؤديها الأفراد داخل التنظيم. وهو نفس الطرح الذي اتخذه "دوركهايم" حيث أكد أن التحليل الاجتماعي العلمي للمؤسسة يجب أن يتناول في وقت واحد الأسباب التي أدت إلى قيام المؤسسة والوظيفة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار، وقد أضاف "دوركهايم" إلى هذا التحليل مجموعة من الاستبصارات الهامة أهمها أن يكون هذا الكل النسقي هو محور التحليل وليس أجزاؤه أو للنظم الاجتماعية لا تقوم على ضرورة دراستها على أساس العلاقات والروابط التي تنشأ بينها.⁽²⁾

ويشير "بارسونز" إلى ضرورة التفاعل بين الأنساق الثقافية للمجتمع مع تفسير التوقعات الناجمة عن ذلك والتي تتوقف على الأدوار التي يقوم بها كل عامل حتى تتكامل المهام الاجتماعية مع بعض لتطوير إمكانيات التنظيم باستمرار وترفع وعيهم نظراً لما يملكون من طاقات، بالإضافة إلى تلقينهم انساقاً من الأفكار والعادات والسلوكيات مما يتحقق عنها انسجاماً بين أعضاء البيئة الاجتماعية المتمثلة في التنظيم بصفة

¹-افرنج زابنلر : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة: محمود عودة وإبراهيم عثمان، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1998، ص13.

²-عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع المدخل، مرجع سابق، ص188.

خاصة والعادات والنشاطات التي يمارسها العمال إذا ما كانت ايجابية فما هي إلا دليل يوحى فعلا بوجود انسجام وتماسك في الأدوار التي يقوم بها العمال اتجاه التنظيم، ولهذا وجب بذل الكثير من المجهودات لتفادي الإخلال بالبناء العام للتنظيم..

طبقا لهذه التحليلات يمكن تعيين بعض المبادئ التي ترتسم من خلال الدور البنائي الوظيفي الذي تقوم به الأسرة والمدرسة للمساهمة في بناء النسق الاجتماعي التربوي الثقافي لوجود تكامل بينهما وهي:

* إن استمرارية عملية الإعداد التربوي للطفل تتوقف على مدى مشاركة عناصر النسق الاجتماعي في أداء وظائف مختلفة ابتداء من الأسرة والمدرسة.

* يجب على كل تنظيم أن تقوم بدوره الوظيفي الفعال لبناء النسق العام وجعله أكثر تفاعلا مع باقي الأنساق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

* إن أي تفرع يحدث في النسق الاجتماعي يجب أن لا يؤثر بدوره سلبا على تلك الروابط الموجودة بين الأسرة والمدرسة.

* الدور الذي يقوم به الأولياء والمربين كفاعلين يجب أن يبعث النشاط والديناميكية لدى التلاميذ وهذا بالتنسيق بين أدوارهم.

* المعارف النظرية والتطبيقية التي يحصلها التلاميذ من خلال الأدوار التي يقدمها كل من الأسرة والمدرسة لابد أن يوظفها بشكل صحيح لأجل إحداث التكامل بين الحياة المعنوية والمادية.

إن فالبعد السوسيولوجي الذي أراد أن يعطيه "بارسوتر" للنسق التربوي الثقافي يتوقف بالدرجة الأولى على الفعل الايجابي الاجتماعي الفردي بغية ضمان وتيرة الحياة وتواصلها داخل الأنساق الاجتماعية الأخرى والتي تشكل فيما بينها تكامل مؤداه حركية العناصر التي يحولها كل نسق اجتماعي، وتبقى عوامل التغير قائمة مادام لكل فاعل القدرة على أداء وظيفته لكن هذا لا يحدث في جميع الحالات مما يحول دون بلوغ الأسرة والمدرسة أهدافها⁽¹⁾

¹-افرنج زايتر: مرجع سابق، ص60.

الفصل الثالث: التطور التاريخي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

* تمهيد.

I - مدخل للقطاع العام في الجزائر.

II - تطور القطاع العام.

III - دور الدولة ونشأة القطاع العام.

IV - النفط وتطور دور الدولة.

V - التطور التاريخي للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

أولاً - مرحلة قبيل الاستقلال.

1- مرحلة 1950-1954.

2- مرحلة 1955-1956.

3- مرحلة 1957-1961.

ثانياً - مرحلة ما بعد الاستقلال.

1- مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1964.

2- مرحلة المشروع العام: 1965-1970.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي: 1971-1979.

4- مرحلة إعادة الهيكلة: 1980-1988.

5- مرحلة استقلالية المؤسسات الصناعية العمومية.

6- مرحلة الخصخصة.

أ- الدوافع والمبررات الداخلية الداعية للخصخصة.

ب- الدوافع والمبررات الخارجية الداعية للخصخصة.

VI - أسباب وأدوات الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على الاقتصاد الجزائري.

* خلاصة.

تمهيد:

يبين لنا استقراء التاريخ أن تطور المجتمعات لم يكن وليد الصدفة، لكن نتيجة مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، الخاصة بكل مجتمع، وعليه فالثورة الصناعية شكلت أكبر تحول للتاريخ الإنساني، وبفضلها نشأت الحضارة الصناعية.

فالتطور العام الذي شهدته التكنولوجيا الحديثة وأثرها في الحياة الاقتصادية، جعل المؤسسة تتحكم إلى حد بعيد في إنتاجها واستعمالها، خاصة من حيث علاقاتها التي تتدخل في تطوير وتحديد الجوانب الاجتماعية والمعنوية للمجتمع، فبفضل العمل الصناعي ظهرت للوجود مؤسسات جديدة لنشر أفكار العصرية والتقدم في مختلف جوانب الحياة، ولا يمكن أن نتجاهل الفئات الاجتماعية التي تولت مهام إرساء قواعد النظام الاجتماعي، التي بلورته التغيرات الاجتماعية منذ عصر النهضة وأرسته الثورة الفرنسية.

وكون المؤسسة الصناعية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه لا يمكننا أن ندرسها بشكل منفصل عن المجتمع الذي نشأت فيه، لذلك يجب الإطلاع على مختلف مراحل تطورها نظرا لما لها من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي.

لهذا حاولت الجزائر تطبيق عدة تصحيحات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وذلك لإنعاش المؤسسة العمومية الجزائرية، لكن أغلب هذه المحاولات لم تؤت ثمارها المرجوة، وبعد قرارها الدخول إلى اقتصاد السوق وتطبيق قواعده، أرادت إخضاع هذه المؤسسة لحل جذري وهو القيام بخصخصتها إما جزئيا أو كليا حسب حالتها ومعطياتها، ابتداء من سنة 1987 حيث فكرت الجزائر في البحث عن التحسين الاقتصادي والاجتماعي، هذا الوضع فرض إدخال إصلاحات على المؤسسات العامة والتفكير في الميكانيزمات المحفزة للاستثمار الوطني الخاص والأجنبي.

فالمؤسسة الصناعية الجزائرية مرت بعده مراحل تنظيمية، من مرحلة ما قبل الاستقلال إلى مرحلة ظهور القطاع الخاص كعملية فعالة في الاقتصاد الجزائري، الذي أصبح رائدا في العملية التنموية ساهم بشكل فعال في تحقيق المتطلبات الأساسية التي تنتشدها كل الدول النامية.

- فما المقصود بالقطاع العام في الجزائر؟ وكيف نشأ؟
 - وما هي أهم المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
 - وما هي مختلف تطورات القطاع الخاص؟
 - وما هو واقع المؤسسة الجزائرية في ظل الخصخصة؟
- وفي هذا الفصل سنبين أهم الخطوات والجوانب الهامة والرئيسية التي مست المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1 - مدخل للقطاع العام في الجزائر :

يقصد بالقطاع العام وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة المشروعات أو المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتشويه المنظومة السعرية، وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد، ولكنه غير ضروري لوجوده.(1)

وبعد قطاعا عاما كل مشروع تملكه الدولة كليا أو جزئيا، وبالتالي في ضوء هذه الملكية يتحدد إن كان القطاع عاما أم شبه عام، وفي هذه الحالة هناك اختلاف بين كثير من الدول، وبالتالي فهناك نماذج كثيرة للقطاع العام أو المشروعات العامة ، فهناك مشاريع مملوكة كليا للدولة تشرف عليها وتديرها هيئة عمومية، بينما هناك بلدان أخرى تفتح باب المساهمة لرأس المال في أسهم المشروع أو الشركة العامة بحسب السياسة الاقتصادية المنتهجة . ويمكن تقسيم المشاريع العامة إلى ثلاثة أنواع : (2)

1- المشروعات العامة المباشرة: وهي مشروعات تملكها وتديرها الدولة وحدها بواسطة ممثلين لها ،

وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية المستقلة ، وتأتي نفقاتها من الخزينة العامة .

2- المشروعات العامة المختلطة: مثل التي يشترك فيها الأفراد مع السلطة في القيام بالإنتاج ومثل

ذلك شركات المساهمة المختلطة.

3- المشروعات العامة المستقلة: وتتكون من رأس المال العام ولها شخصية مستقلة عن شخصية السلطة العامة المالكة لها، وتعمل وفق المبادئ التجارية والاقتصادية، ولها ميزانيتها السنوية المستقلة. وتختلف المشروعات العامة عن المشروعات الخاصة في الهدف، فالمشروعات العامة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وتلبية الحاجات الاجتماعية التي لا يستثمر فيها القطاع الخاص، بينما المشروعات الخاصة تهدف إلى تحقيق المصلحة الفردية.

ومما سبق يمكننا القول أن القطاع العام يتفرع إلى ثلاثة أشكال هي: (3)

- الشكل الأول: قد يكون المشروع مملوكا للدولة ملكية تامة.
- الشكل الثاني: قد يكون المشروع مملوكا للدولة في جزء منه، ومملوكا للقطاع الخاص في الجزء الآخر

- الشكل الثالث: قد يكون المشروع مملوكا للقطاع الخاص كله، ولكن الدولة هي التي منحت حق الامتياز لاستغلال نشاطه، وعليه فهي تشرف وتراقب ذلك النشاط.

فالشكل الأول من مشاريع القطاع العام يسود البلدان الاشتراكية ذات التخطيط المركزي الشامل بينما الشكل الثاني أي الشركات المختلطة فأهم مميزاته هي الرأسمالية المعاصرة، أي الرأسمالية الشعبية حيث جاء لمعالجة أزمات الرأسمالية الدورية مثل الكساد والانكماش، وفق مبادئ كينز التي اشتهرت بعد الأزمة

(1) ضياء مجيد الموسوي : الخصوصية والتصحيحات الهيكلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 1 .

(2) السيد عبد المولى : أصول الاقتصاد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1977 ، ص 374 .

(3) علي حسن يونس : القطاع العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 493 .

الاقتصادية الكبرى سنة 1929 ، فأصبحت الدول الصناعية الغربية تتدخل في الحياة الاقتصادية ، وقد أخذ هذا التدخل أحد الشكلين أو هما معا.(1)

أ- الشكل الأول من التدخل الحكومي: وهو التدخل المباشر في عمليات الإنتاج والخدمات خاصة العمليات الإنتاجية الرئيسية والضرورية اجتماعيا، مثل النقل والمواصلات وصناعة الطاقة والصناعة النووية بالإضافة إلى الصحة والتعليم والتكوين حيث أصبح القطاع العام في الدول الصناعية المتقدمة يساهم ب 25 % إلى 30 % من الناتج القومي الداخلي .

ب- الشكل الثاني من التدخل الحكومي: هو التدخل عن طريق التوجيه الجزئي للسياسات المالية والنقدية والتأثير في بعض المتغيرات كنسبة الفائدة، أو أسعار الصرف أو مستوى الدخل أو العمالة أو تنشيط الطلب الكلي الفعال خاصة في أوقات الكساد ، كما استخدم التخطيط الجزئي للاقتصاد بطريقة أوضح ولكنه يبقى غير إلزامي بل إرشادي، و عليه يمكن القول أن القطاع العام في الدول الرأسمالية الصناعية المتقدمة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لامتناس بعض سلبيات الرأسمالية .

II - تطور القطاع العام: (2)

منذ الاستقلال إلى نهاية الستينات كانت معظم الأنشطة الاقتصادية للدولة الجزائرية تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية وتقديم الخدمات الاجتماعية والسياسة العامة للاقتصاد، وإعادة تنظيم حركة التجارة الوطنية، وعليه فإن ظروف هذه الفترة قد هيأت الأرضية للكثير من التطورات التي غيرت موقف الدولة اتجاه الاقتصاد الوطني، وينبغي التأكيد هنا على أن إعادة تنظيم الحياة الاقتصادية كانت بمثابة وسيلة اجتماعية وسياسية لتغيير مواقع القوة السياسية وتوزيع الدخل.

وكان من الضروري أن يتجسد هذا الأمر في نوعين اثنين على الأقل من التغيرات الهيكلية والجذرية المهمة هما:

1- في المقام الأول يستدعي الأمر تحطيم القاعدة المادية التي تستند إليها الهياكل الاستعمارية، وعملية التحطيم هذه قد صورها على سبيل المثال القرار بتحديد ملكية الأراضي.

2- والنوع الثاني من التغيير يتعلق بأهمية القطاع العام كأداة للتغيير الاقتصادي، وإعادة توزيع الدخل والثروة. كما أن سلسلة القرارات لتوسيع القطاع العام عن طريق تأميم الموجودات العينية والمالية الأجنبية منها والمحلية كان يعني أمرين هما: (3)

- الأول هو أن تركيب الناتج اليومي لم يعد يخضع لقرار فئة قليلة من أهل القطاع الخاص ، وأن توسيع القطاع العام والتغيير في تركيب الناتج القومي كانا يعنيان أيضا أن مستوى الفائض الاقتصادي وتوزيعه لم يعد يتقرران بواسطة آلية قوى السوق وحدها .

(1) السيد عبد المولى : مرجع سابق ، ص 145 .

(2) أحمد هني : مرجع سابق ، ص 87.

(3) عباس النصراني وآخرون : **القطاع لعام والخاص** ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1990 ، ص 458 .

- والثاني هو أن القطاع العام الصناعي والتجاري جديد من حيث الأرضية المديّة التي انطلق منها، فهو ليس مثلما كانت في الزراعة، أي أرضية واسعة وذات تراكم سابق من خلال بعض الأنشطة المنجمية والتحويلية في صناعة الحديد أو الطاقة وبالتالي فإن القطاع العام لم يرث وحدات صناعية بمعنى الكلمة . كما أنه لم يكن للقطاع الخاص في الصناعة والتجارة أرضية مادية تضعه في موقف مماثل للقطاع الخاص الزراعي، لأن القطاع الخاص الزراعي مستقل عن الدولة بسبب ملكيته التاريخية ، ولم يكن القطاع الخاص في الصناعة والتجارة مستقلا عن الدولة أو الإدارة العامة إذ هي التي بإمكانها السماح له بالقيام بالنشاطات المختلفة والحصول على المحلات والعتاد ..)

والشيء الملاحظ هو وجود فارق جذري بين القطاع الخاص في الزراعة والقطاع الخاص في الصناعة والتجارة، فالقطاع الخاص الزراعي تطور بمعزل عن الإدارة العامة، بينما وقع إنشاء قطاع خاص صناعي وتجاري وتطور بترخيص وتحالف مع الإدارة العامة، بمعنى أن القطاع الخاص الصناعي والتجاري نشأ في ظل حماية إدارية أدت به إلى الخضوع والتأييد للنمط الإداري لتنظيم الاقتصاد، وهو بهذا لا يشكل قطاعا معاديا للتنظيم الاقتصادي الإداري، فنظام الترخيص سمح له بتشديد مراكز احتكارية تعود عليه بأرباح هائلة وهي لا تسمح بقيام منافسة من خلال عدم منح الترخيص لأصحاب الأموال الآخرين والذين ينوون القيام بنشاط آخر .

ومنه يمكننا أن نستنتج أن القطاع العام والقطاع الخاص في مجال الصناعة والتجارة يخضعان للخطة المتكاملة نفسها وتتعدى المنافسة بينهما إذ أن السلطة توزع الأنشطة عليهما في إطار تكاملي . فالقطاع العام متخصص في الصناعات التقليدية والقاعدية والأنشطة الكبرى، بينما القطاع الخاص متخصص في الإنتاجات التي لا ينتجها القطاع العام . وكل واحد محتكر في ميدانه لذا فهما متحالفتان اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا.⁽¹⁾

III - دور الدولة ونشأة القطاع العام:⁽²⁾

لابد لنا في البداية من ملاحظة أن المجالات المحددة لكل من القطاع الخاص والقطاع العام لابد من أن تحدد الفلسفة التي تنتهجها الدولة والمجتمع حول كل من دور الدولة في الحياة والتنظيم الاجتماعي المستهدف، ولنتذكر أن دور الدولة كان يعتبر في البداية مقتصرًا على واجبات الأمن والدفاع والعدالة وكان هذا الوضع هو السائد عندما ظهرت النظرية الاقتصادية التي أسسها آدم سميث، بحيث أن تلك النظرية لم تعط للدولة أي دور في الحياة الاقتصادية، لكن مقابل ذلك ظهر بالتدريج وجود مجالات لا يريد المجتمع إبقائها في إطار النظام السعري، وهي مجالات الرفاه الاجتماعي، وفي مقدمتها التعليم والصحة والضمان الاجتماعي وبعض الخدمات الضرورية مثل: خدمات المرافق العامة من موانئ وطرق ... إلخ . ومن الملاحظ أن هذا المجال قابل للتوسع تحت ضغط تزايد الحاجيات الاجتماعية وضرورة موازنة تباينات الدخل من خلال توفير خدمات منخفضة التكلفة للشرائح الأقل دخلا في المجتمع ولكن المجال مدد ليشمل عددا من

⁽¹⁾ M.E. BENISSAD : Economie du développement de l'Algérie, op. ALGERIE, 1982, p.134.

⁽²⁾ ضياء مجيد الموسوي : مرجع سابق ، ص 11.

السلع التموينية الرئيسية لتوفيرها بسعر يقل عن تكلفتها تعويضا عن انخفاض الأجور، وقد شملت هذه السلع الخبز والزيت والسكر وغيرها من السلع الواسعة الاستهلاك، كما فرضت أسعار منخفضة لا تكاد تترك هامشا للربح الكثير من السلع الأخرى وقد أدى هذا التدخل إلى تضخم في أعباء الحكومة لدعم التموين .

إلى جانب هذا فقد وجدت المجتمعات بالتجربة، أن تنمية المرافق العامة لا يمكن أن تتحقق بالدرجة الكافية من خلال القطاعات الخاصة، من ثم أخذت دول عديدة الاهتمام بتنمية هذه المرافق التي اعتبرت مرافق عامة في كثير من أنحاء العالم قطاعا حكوميا، ثم ظهرت بعد ذلك اتجاهات تدعو الحكومات إلى التكفل ببعض المرافق (المؤسسات) الكبرى التي قد لا يقدر القطاع الخاص عليها، لأن التكاليف مرتفعة والربح قليل.

وقد بدأت التفرقة بين الربح الفردي والربح الوطني بعد تطور أنظمة المحاسبة الوطنية، حيث صاحب هذا تدخل حكومي للإشراف على الحياة الاقتصادية منعا لحدوث خلل أو تصحيحه. وعندما أخذت الحاجات الاجتماعية شكلا حادا وزاد دور الدولة في تلبيتها، اضطرت الدولة إلى استحداث موارد جديدة لتغطية تكاليف هذه الحاجات، وكان من بين هذه الموارد ضريبة الدخل التي أخذت توفر للخرينة حصة مهمة من إيراداتها. غير أنه لم يكن هناك نمط موحد للتطور الاقتصادي نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف. ومن أهم مجالات التنوع مجال الحصة النسبية لكل من الدولة والقطاع الخاص في المدخرات الوطنية، وقد أدت صدف جغرافية إلى تعظيم حصة الدولة في هذه المدخرات الأمر الذي دعاها إلى لعب دور أكبر في الاستثمارات مثل الموارد البترولية. (1)

IV - النفط وتطور دور الدولة:

إن إحدى التطورات الأكثر أهمية في الجزائر والتي ساهمت في ظهور القطاع العام هو ارتفاع شأن اقتصاد النفط الذي جاء متزامنا مع فترة زوال الاستعمار والسعي وراء تحقيق تنمية وطنية مستقلة ، حيث تم اختيار قطاع المحروقات كأساس للقيام بصناعة مصنعة، لأن المحروقات تعتبر موردا وطنيا رئيسيا لتمويل التنمية، وكذا ميزان المدفوعات، مع تحمل الدولة بعض النفقات العمومية خاصة منها التجهيزات وخلق بعض مناصب الشغل من أجل تحسين الوضعية الاجتماعية والاقتصادية لمختلف فئات المجتمع. (2)

ومن هنا فإن القطاع العام قد اكتسب مجالا جديدا وازداد قوة مع استمرار تزايد الموارد المالية لدى الدولة، في حين صارت الدولة هي المحدد الأكبر للنشاط الاقتصادي والمحدد لهيكل الاقتصاد الوطني، حيث ساهم التوسع الهائل في قطاع النفط في أواخر الستينات ومطلع السبعينات في زيادة الاستثمارات وزيادة توسع مجال القطاع العام، كما أن القروض والمنح الأجنبية ساهمت في تمويل هذه الاستثمارات.

وعليه يمكن القول أن الزيادة في العائدات النفطية ساهم في زيادة قوة الدولة ونفوذها من خلال توفر الموارد التمويلية، وهذا ما زاد في توسع القطاع العام على كل المستويات وتبعه زيادة في الخدمات

(1) المستقبل العربي : مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 137 ، 1990 ، ص 102 .

(2) Mohamed Nassar THABAT : Le secteur des hydrocarbures et le développement économique de l'Algérie, OPU, ALGERIE, 1989, P 44

الاجتماعية التي تتولاها الدولة . ومن هنا فإن الجزائر استمرت بالنظر إلى القطاع العام كمحور مركزي للسياسة الاقتصادية وأداة رئيسية للتغيير.(1)

إلا أن الاقتصاديات المعتمدة على قوى السوق قد رسخت التزامها بالقطاع الخاص وقد كان هذا الأخير يتلقى التشجيع وتتاح له الفرصة للمشاركة في المقاولات التي كانت تعطى إلى المؤسسات الأجنبية، وعليه فإن حلول الحقبة النفطية قد خلق العديد من الانحرافات في العلاقة بين القطاع العام وبقية الاقتصاد وهذا المصدر من الطاقة كان من المفروض أن يكون عاملا لتحسين وتطوير شروط الحياة في المناطق النائية والتي لم تحض بأهمية من طرف عملية التصنيع ، ومنه يمكننا استخلاص أن حجم القطاع العام وانطلاقا من عائداته ونفقاته قد نما بسرعة حادة مع التصاعد في عائدات النفط .(2)

ومن العوامل التي ساعدت على نشأ القطاع العام الجزائري بعد الاستقلال ما يلي:(3)

أ- إرادة سياسية منبثقة من البرنامج الذي صادقت عليه جبهة التحرير الوطني في طرابلس عام 1962 ، وكان يهدف إلى إنشاء جمهورية ديمقراطية شعبية تتميز بتدخل استراتيجي للسلطات السياسية بهدف عبر هيكلية اقتصادية خاضعة للدولة والى تحقيق التنمية المادية والعدالة الاجتماعية.

ب- هجرة المعمرين وترك مزارعهم ومصانعهم ومتاجرهم، مما سمح بتسييرها من طرف عمال جزائريين وتأميمها فيما بعد.

ج- وجود مؤسسات عامة اقتصادية قبل الاستقلال مثل شركة الكهرباء والغاز وشركة النقل بالسكك الحديدية. إن القرارات الأولى للحكومة في عهد لاستقلال والهادفة إلى حل مشكلة تسيير الأملاك المتبقية من طرف المعمرين، هي التي حددت القطاعين العام والخاص في الجزائر إذ قررت السلطات آنذاك تجميد أملاك المعمرين وهذا مما أدى إلى :

1- إدخال التسيير العمالي في المؤسسات التي تركها المعمرون .

2- منع توظيف الأموال الخاصة في مزارع المعمرين ومصانعهم ومتاجرهم، وبالتالي انحصر دور رأس المال الخاص من البداية في أنشطة هامشية، مما أدى الى حدوث عدة أمور أهمها:

* تجميد العلاقات التجارية والمالية والنقدية الخاصة مع الخارج، حيث تم إنشاء ديوان وطني للتجارة أين طرحت الدولة عام 1964 قواعد لمراقبة ترحيل الأموال ومراقبة الصرف، وبالتالي انعدمت إمكانات معاملات رأس المال الخاص مع رأس المال الأجنبي.

* تجميد فعلي للملكية العقارية الزراعية وغير الزراعية، الأمر الذي أدى الى عدم امكانية توظيف الأموال في البناء والزراعة بالإضافة الى عدم امكانية انشاء متاجر جديدة وفتحها.

(1) Mohamed MERBAH : Les transformations économiques de l'Algérie, ENAP, ALGERIE , 1982, P 72.

(2) Ahmed HENNI : LA colonisation agraire et le sous-développement en Algérie , Ed , SNED , ALGERIE, 1982, P 200.

(3) يوسف عبد صايغ : انتقادات العالم العربي في التنمية منذ عام 1945 ، جزء 2 ، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1984 ، ص 400

* طرح قواعد سياسية للتنمية تهدف الى بناء اشتراكي الأمر الذي أدى الى تخوف رأس المال الخاص والانتظار وعدم المبادرة في النشاط.

كما أنه يمكننا أن نجد عدة أسباب دفعت إلى إتباع سياسة التصنيع من طرف الدول النامية عامة والجزائر خاصة، بغض النظر عن البعد الإيديولوجي والمذهبي الذي ساد كثيرا من الدول النامية نذكر منها:⁽¹⁾

أ- ضخامة رأس المال المطلوب في المشروعات الكبيرة والصناعات الثقيلة، والتي لا يقدر عليها القطاع الخاص، وهي بفضل مواردها الطبيعية تتكفل بالاستثمار فيها.

ب- ضالة العائد المنتظر من الإنتاج الصناعي الثقيل خاصة في السنوات الأولى حيث تكون هناك خسائر.

ج- عدم دخول القطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي في استثمارات صناعية خوفا من التأميم، مما يجبر القطاع العام على التدخل.

د- الخوف من الاستغلال الاقتصادي الأجنبي وتغلغل نفوذه السياسي، بواسطة الهيئات المالية الدولية مثل FMI من جهة والبنك العالمي من جهة أخرى.

هـ- حماية جمهور المستهلكين من الاحتكارات المصلحية للقطاع الخاص غير المنظم .

وفي الأخير يمكننا القول أن نشأة القطاع العام في الجزائر بصفة خاصة وفي بلدان العالم الثالث عامة لها ظروفها الخاص. فما هي مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

V - التطور التاريخي للمؤسسة الصناعية الجزائرية :

أولاً - مرحلة قبيل الاستقلال:

هدم الاستعمار الاستيطاني الذي عرفته الجزائر منذ 1830م بشكل واضح البنى الاجتماعية والاقتصادية التقليدية وعوضها ببنى أخرى دخيلة ، فرضت نفسها كبديل سيطر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، حيث اهتمت إدارة الاحتلال الفرنسي باستغلال القطاعات الاقتصادية الفعالة في الجزائر والتي تدر أرباحا طائلة لصالحها كالصناعة التحويلية والزراعية، على حساب القطاعات الأخرى التي لا تحقق ربحا هاما، لذلك بقي جزء من الثروات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة الاقتصادية غير مستغل وهذا بسبب استيلاء الأوربيين الموجودين بالجزائر على وسائل الإنتاج، والتمويل المتمثلة في احتكار البنوك والصناعات والمؤسسات التجارية الهامة، وذلك بفصل مساعدة السلطة الاستعمارية لهؤلاء المحتكرين مما يساعد على عملية تصدير المواد المستخرجة من المناجم وباطن الأرض الجزائرية إلى مصانع وأسواق فرنسا، كما كانت الجزائر من ناحية أخرى سوقا لمنتجاتها ومصنوعاتها وعليه فإن دور المؤسسات الاقتصادية كان يخدم مصلحة المستعمر فقط والملاحظة أن المؤسسات الاقتصادية في هذه المرحلة كانت مقسمة إلى قسمين:

- مؤسسات اقتصادية تابعة مباشرة للمؤسسات الموجودة في فرنسا.

- ومؤسسات اقتصادية خاصة مملوكة للأوربيين بالجزائر ومقرها الرئيسي بالجزائر.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد محروس اسماعيل : اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 2 ، 1992 ، ص 18.

" فالاقتصاد الجزائري عرف تغيرات جذرية سواء على مستوى الإنتاج أو السوق أو على مستوى البنية الاجتماعية " ويعتقد بعض الباحثين أن الحديث عن حركة لأرباب عمل صناعيين جزائريين بدأ في فترة الخمسينات حينما حاولوا إنشاء مؤسسات رغم فترتها المتأخرة.... بسبب مشروع قسنطينة سنة 1958 إلا أنها سمحت بنمو برجوازية صناعية مركزه في بعض القطاعات كالاستهلاك والنسيج ولكنه بقي مهمشا".⁽²⁾

ولعل من الأمثلة الدالة التي نوردتها في هذا الصدد عن البرجوازية، فئة من الكراغلة (koulougli) التلمسانيين الذين زواجوا بين النشاط الصناعي (النسيج) وبين التعليم في المدرسة الفرنسية، فهؤلاء تخصصوا بصورة راقية ومتطورة في صناعة النسيج، وعدديا يقاربون 4800 نسمة 1906 ويمتازون بالثراء، امتلكوا 22 مصنعا يتم تشغيلها بواسطة تسعين (90) حائكا وتمكنوا من التطور رغم المنافسة الأوربية في السوق.⁽³⁾

وعموما فإن تطور الاستثمارات الخاصة في الجزائر يتميز بثلاث (3) مراحل وهي:

1- مرحلة 1950 – 1954:

الاستثمارات مستقرة تتراوح بين 81.7 مليون فرنك فرنسي عام 1951 و 89.8 مليون فرنك فرنسي سنة 1954.

2- مرحلة 1955-1956 :

تميز بانخفاض كبير في حجم الاستثمارات حيث قدرت ب 44 مليون فرنك فرنسي في سنة 1955 وهذه الفترة يمكن ربطها وتفسيرها بحربي الفيتنام والجزائر اللتان استنزفت أموالا طائلة وهامة في نفس الوقت.

3- مرحلة 1957-1961:

هذه المرحلة خلق خلالها الاستعمار مناخا محفزا للاستثمار الخاص ، من خلال مشروع قسنطينة 1958 وذلك بجملة من الإجراءات منها: إعانات مالية، تخفيف الضرائب، أسواق مضمونة... إلخ.

" ووفقا لذلك تضاعفت الاستثمارات وانتقلت من 62 مليون فرنك فرنسي سنة 1956م إلى 120.6 مليون فرنك فرنسي، وفي ظل هذه الظروف استفاد القطاع الخاص ضمينا من هذا المناخ المتسامح وتجسيد في زيادة عدد المؤسسات الجزائرية الخاصة إلى 15000 توظف 65000 أجير، هذه الاستثمارات طغت عليها النشاطات العقارية والتجارية، ولم تكن موجهة نحو القطاعات الإنتاجية (الصناعية) المسرعة للتنمية والتحضر، وعكس ذلك فقد أكدت أكثر التبعية المالية والاقتصادية للجزائر المستعمرة " ⁽⁴⁾

فالاستعمار الفرنسي أكد على أولوية البنى الفلاحية للتكوين الاجتماعي للجزائر ، وهذا لم يمنع من تطور قطاع صناعي خاص متميز، يجند يد عاملة مختلفة تبعا للأنشطة الإنتاجية وهو ما يوضحه الجدول المرفق:

⁽¹⁾ زغد ود علي : المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع + المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر

سنة 1981 ، ص 32

⁽²⁾ ابراهيم مهيد : الأستقرابية التقليدية الوهرانية خلال القرن 19 والرأسمالية الاستعمارية ، اشكالية الاندماج الاجتماعي، مجلة انسانيات ، مجلد 1 ،

مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية ، وهران ، عدد 04، جانفي - أفريل 1998 ، ص

⁽³⁾ المرجع نفسه: ص 62.

⁽⁴⁾ Benachenhou (A) : Planification et Développement en Algérie 1962-1980, Edition. CREA, Alger, 1980.

جدول رقم (02): يبين عدد المؤسسات الخاصة واليد العاملة في الصناعات التحويلية سنة 1930 حسب القطاعات القانونية⁽¹⁾

المجموع		الأجنبية		الجزائرية		الفرنسية		عدد المؤسسات الخاصة	قطاعات النشاط الاقتصادي
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث		
9660	1833	1354	167	4120	387	4141	1179	1048	الصناعات الغذائية
6519	3413	663	1296	4036	235	1820	1882	274	الصناعات الكيماوية
320	58	28	20	197	02	95	16	21	المطاط الورق المقوى الورق
1318	76	110	06	98	02	1110	68	128	صناعة مختلفة النشاط
4294	25209	140	126	3557	24331	597	349	619	النسيج (غزل/ حياكة)
1089	6565	168	781	183	90	738	5694	1624	صناعة الأقمشة
1304	23	34	02	1217	21	53		853	أعمال التبن والصفصاف
2485	154	337	54	898	17	1159	111	850	الصناعات الجلدية
05		04		01				01	الصناعات المعدنية
12021	623	1704	84	4780	203	5537	336	1302	صناعة الخشب
8751	16	899	02	910		6942	14	1031	صناعة المعادن العادية
576	21	18		115		413	21	359	صناعة المعادن المنجزة
827		240		242		345		199	المحاجر والمطاحن
6756	09	500		2831		2634	09	696	الحفر والبناء
3916	89	346		2622		948	89	165	تحت الصخور وحقن الأرض
59811	38069	6685		25900		26557	10168	9470	المجموع

يعطي لنا هذا الجدول دلالات واضحة وهامة في نفس الوقت فيما يخص وضعية الصناعة في الجزائر، وأول ملاحظة يمكن استنتاجها هو أن العمل مركز في مجالين اقتصاديين احدهما استعماري والآخر جزائري إنتاجهما الصناعي ذو بنية بسيطة تتضح بالخصوص في أهمية العمل النسوي وبالتحديد في نشاط النسيج وبع²ض الأنشطة وحجم الطبقة الشغيلة فيها.

فسيطرة العمل النسوي في مجال النسيج والأقمشة، تظهر وجود خصائص تقنية واجتماعية ترافق سيرورة الإنتاج، فالصناعات المملوكة من طرف الجزائريين في نشاط النسيج لا يمثل مجالها الإنتاجي في المعامل فقط، وانما ينفذ العمل فيها بصفة واسعة في المنازل، إنه مؤسس على العمل الحرفي بكل خصائصه الاجتماعية والاقتصادية، في حين تستخدم صناعة الأقمشة المملوكة للفرنسيين يد عاملة نسوية ذات أصول فرنسية و أجنبية تمتلك تكوينا وتأهيلا مناسباً، وتتمتع بحقوقها المهنية في ظل العمل الرأسمالي، فضاؤها الإنتاجي هو الورشة.

⁽¹⁾ عبد اللطيف بن أشنهو : تكون التخلف في الجزائر محاولة لدراسة حدود التنمية الرأس مالية في الجزائر بين عامي 1830 / 1962، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر سنة 1979 ، ص 280 .

هذا التباين في العمل يؤدي بنا إلى تقسيم حسي للمهن ، حيث تستقطب الأعمال الحرفية اليد العاملة النسوية لأن المؤسسات الخاصة الوطنية ، أثناء الفترة الاستعمارية لم ترق إلى مستوى احتياجات الأهالي، حيث تميزت هذه الفترة بقلّة عمالها وبمحدودية السوق (العرض والطلب) وبمحليتها الجغرافية المتركزة في الجزائر، وهران، عنابة وغيرها .

ثانيا - مرحلة ما بعد الاستقلال :

لقد ورثت الجزائر بعد خروج الاستعمار الفرنسي مؤسسات مدمرة تقريبا، بدون تسيير واقتصرت الهياكل والأنشطة على القطاع الحرفي والزراعي، أو ما يسمى بالاقتصاد المشوه فالجزائر وجدت نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي حيث كانت تفتقر إلى اليد العاملة المؤهلة (التقنيين، والمهندسين إلخ). وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة عن الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة ، ثم الدخول في تنمية اقتصادية شاملة .

فالدولة الجزائرية كغيرها من دول العالم الثالث وجدت نفسها في حلقة مفرغة من سيطرة هياكل اقتصادية مشوهة موجهة أساسا لخدمة مصالح الدولة الرأسمالية الاستعمارية السابقة، وفي إطار نظام اقتصادي دولي غير متوازن، كل هذا ساهم في دفع جهاز الدولة إلى تصحيح وتعديل تلك البنى بواسطة سياسة تخطيط مركزي شامل وبالاعتماد على القطاع العام في مجمل قطاعات الاقتصاد الوطني، وقد تلتها مرحلة الإصلاحات التي دامت قرابة 28 سنة من 1962 إلى 1980. والتي يمكن تقسيمها الى ما يلي:

1- مرحلة التسيير الذاتي: (1962 - 1964)

لقد عرفت مرحلة ما بعد الاستقلال الوطني وحتى نهاية السبعينات تحولات عديدة وعميقة في مختلف جوانب الحياة ، وهذه التحولات لم تنطلق من فراغ ، بل كانت مبنية على مبادئ ومخلفات تاريخية وايدولوجية ، وقد اتخذت الجزائر آنذاك الاشتراكية منهاجا ايدولوجيا لها من أجل بناء نفسها خاصة بعدما أصابها من جراء الحرب المدمرة لعدة سنوات وما لحقها من المستعمر من متاعب لعقود من الزمن. (1)

وعليه فان مفهوم التسيير الذاتي بدأ في التداول والاستعمال في بداية الاستقلال من طرف الخطاب السياسي السائد والطبقة العمالية والفلاحين، وهذا المفهوم هو ترجمة حرفية للكلمة الصربوكرواتية SAMOUPRAVLJE والتي تتكون من شطرين SAMO التي تعني الذاتي وUPRAVLJE التي تعني تسيير ، وبذلك فهي كلمة مرادفة للتجربة اليوغسلافية (سابقا) في التنمية . (2)

ويعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في الجزائر: " بأنه قيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها ، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو مجموعة من العاملين كما أنه من حق

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، الطبقة الثانية دار المحمدية العامة ، الجزائر سنة 1998 ، ص 154

(2) بوخارة اسماعيل : اقتصاد السوق كبديل للاقتصاد الموجه، جريدة الخبر الجزائرية، العدد 2021 لـ 22 جويلية 1997، ص 03

العاملين الاستفادة من ثمراتها " (1) ففي هذه المرحلة ظهرت المؤسسات الوطنية الصناعية الضعيفة حجما وعددا ، ثم تلتها المؤسسات الصناعية العمومية.

إن اتجاه الجزائر نحو الاشتراكية تأكد بعد مؤتمر الصومام، في مختلف الميثاق الوطني ابتداء من ميثاق طرابلس للحكومة المؤقتة في جوان 1962 وميثاق الجزائر 1964 وبعده الميثاق الوطني لسنة 1976. (2) وقد كان أول قانون للاستثمارات للجزائر المستقلة صادق عليه المجلس الوطني للثورة في 27 جويلية 1963م، حيث أقر بحرية إنشاء مؤسسات خاصة وفقا لمعايير محددة للأجانب لا غير، حيث وفر لهم ضمانات وامتيازات كبيرة، هذا التوجه فرضته قلة الموارد المالية الموجودة أمام حجم الحاجيات التي يجب تلبيتها. (3)

" إن جملة الامتيازات التي حملها هذا القانون عجزت عن تجنيد الاستثمارات الأجنبية والوطنية ، ويرجع ذلك إلى أن قرارات التأميمات التي مست الشركات الأجنبية وحتى الوطنية، والمراقبة البيروقراطية لإنتاج القطاع الخاص والأحكام المسبقة تجاهه ، قد أدت إلى فتور المبادرة الخاصة والى اكتتاز الأموال أو تسريبها عن طريق أسواق الصرف الموازية ". (4)

فالدولة الجزائرية على غرار الدول الأخرى وجدت نفسها ملزمة بإصدار عدة مراسيم أولها مرسوم 24 أوت 1962 ثم مرسوم 22 أكتوبر 1962 الذي ينظم طريقة التسيير الذاتي في المؤسسات الفلاحية وجاء بعد ذلك مرسوم 22 مارس 1963 القاضي بتنظيم أسلوب تسيير المؤسسات الصناعية والورشات الحرفية وآخر مرسوم كان في 23 نوفمبر 1963 الذي وضع عملية التسيير الذاتي في إطارها القانوني والتنظيمي النهائي ويمكن إعطاء الأسباب الرئيسة لتسيير المؤسسات ذاتيا فيما يلي: (5)

(1) لوكيا الهاشمي، ببول زهير: القيادة الادارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، قسنطينة، 1996، ص 36.

(2) ناصر دادي عدون: المرجع السابق ص 154

(3) Hadj Seyed (M) : **quelques aspects de l'évolution du secteur privé industries**, la revue du CENE AP, l'industrie privée en Algérie, N°2 juin 1985 . p 49.

(4) ابراهيم مهديد: المرجع السابق ، ص 73

(5) OUKHMA : **Système de recherche et développement ou d'innovation et politique technologique** les pays en voie développement les cahiers du CREAD , 1993 ,P155

أ- فراغ وحدات الإنتاج:

ويمكن الإشارة هنا إلى أن الضمير الوطني للعمال قد ساهم في ولأهم وعملهم في هذه الوحدات، وهذا ضمن نظام الحكم الجديد للبلاد الذي أعلن رسميا في النصوص التاريخية في مارس 1963 وللتسيير الذاتي لحماية خيرات البلاد.

ب- الإدارة لمنع البورجوازية في احتكار خيرات البلاد:

بدأ البورجوازيون في شراء الأماكن التجارية والعمارات بأثمان رخيصة، وهذا جعل العمال يتخوفون من وصول البورجوازيون للوحدات الصناعية والاستيلاء على الثروات.

ج- ضعف سلطة الدولة:

حيث كانت السلطة السياسية موضوع صراعات مع مختلف القوات الاجتماعية ، وهذا أدى إلى ظهور التسيير الذاتي كما أن إتباع السلطة لهذا النظام هو مدى إرادتها في وضع اللبنة الأولى لبناء الاشتراكية في البلاد، حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى حوالي 450 مؤسسة ثم تقلص إلى 345 مؤسسة بعد عمليات التجمع والتمركز.

تقييم مرحلة التسيير الذاتي:

إن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا مفروضا أملتته مجموعة من العوامل والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، لا سيما ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي أثارت جدلا كبيرا حول تكيفها القانوني .

" وبالرجوع إلى نص المادة الأولى للفقرة الثانية من المرسوم 63 / 95 فإنه يمكن إلحاق بعض المؤسسات أو أماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي، وبهذا اعتبرت طريقة التسيير الذاتي الأسلوب الأمثل والوحيد في تسيير المؤسسات".⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذا كله فالجهاز الإداري الجزائري يكاد يخلو من الإطارات القادرة على تسيير نظرا لحدثة الاستقلال من جهة، وقلة الخبرة من جهة ثانية، وأمام هذا الوضع فالمؤسسات الصناعية الوطنية اعتمدت التسيير الذاتي دون خيار وتردد، كما أن الدولة لم تقدم عملا يذكر في مجال الاستثمارات والانجازات حيث اكتفت لبعض المشاريع الصناعية عن طريق المساعدات الأجنبية المتمثلة في الصناعات الخفيفة كالأغذية والنسيج ومواد البناء.

2 - مرحلة المشروع العام (1965 / 1970):

ان تغيير قيادة البلاد في 19 جوان 1965 ، إلى تغيير في نمط السياسة المعتمدة في تسيير المؤسسات الصناعية حيث بدأ متخذو القرار في التفكير بإنشاء شركات وطنية للقيام بوظائفها كالإنتاج، والتوزيع، والتسويق وهذا تحت الرقابة المباشرة للدولة وأجهزتها ، حيث تراجع نمط التسيير الذاتي وأصبح لا يمثل سوى 6.5 % أما الشركات الوطنية فتمثل 49.6 % و 41.2 % للمؤسسات الخاصة، وهذه

⁽¹⁾ رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر سنة 2003، ص 59

الإحصائيات لا تشمل مؤسسة سوناطراك، كل هذا كان تحضيراً لنموذج التنمية المعتمدة والذي عرف بنموذج الصناعة المصنعة ومنه تم وضع ميكانيزمات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير السوفياتي، إلا أن هذه الشركات وقعت في مشاكل منها: (1)

- افتقار الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة لعدم وجود الإطارات المختصة وكذلك روح المسؤولية وتفشي ظاهرة الاتكال.

- الشركات كانت مطالبة بتحقيق المطالب المحلية للعمال والمساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي ولم تكن الأهداف العامة للاقتصاد الوطني وفق منطق قانون العرض والطلب، بل كانت تحدد وفق منطق الخطة الاقتصادية والاجتماعية فانعكست آثار هذه الاختلالات على الإنتاج.

- كما انصب التركيز على إظهار الشركات الوطنية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته ولم يحظ الجانب التنظيمي بالاهتمام المطلوب، وخاصة مع ظهور المشاريع الكبرى إلا أن الشركات الوطنية كانت تساهم في معظم الإنتاج الوطني حيث توضح الإحصائيات أنه في سنة 1977 ساهمت الشركات الوطنية بإنتاج حوالي 85 % من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80 % من إجمال القوى العاملة.

- كما تميزت هذه المرحلة أيضا بعدة تحولات اقتصادية أقل ما يقال عنها أنها عملية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية، فبعد الحصول على الاستقلال السياسي عملت الجزائر على توفير الشرط الأساسي للتنمية وهو تحويل أغلبية النشاطات الاقتصادية والمؤسسات سواء بواسطة التأمين الكلي أو الجزئي، وذلك لبلوغ التحول العميق للمجتمع ومن أهم العمليات التي تمت آنذاك:

1- تأميم المؤسسات المنجمية (5 ماي 1966) والجهاز المصرفي وتعديلاته سنة 1969، واسترجاع مشروع مركب الحجار بعناية في نفس السنة.

2- القيام بسلسلة التأميمات الخاصة بشبكة توزيع المحروقات بين سنة 1968 حتى 1970 (حوالي 14 مؤسسة في 14 ماي 1968 وفروع وفوائد أخرى سنة 1970)

3- بالإضافة إلى تأميم 45 مؤسسة في مختلف الصناعات الميكانيكية والالكترونية والبناء....الخ والانهاء من مؤسسات المحروقات إذ أصبحت تحت تصرف الدولة سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي لمؤسسات مختلفة.

4- بذل جهود جبارة في ميدان التكوين حيث بلغت مصاريف التربية الوطنية حوالي 10 % من الناتج الخام، أو ربع ميزانية الدولة بالإضافة إلى 13 معهد تكنولوجي وعدة وزارات تقوم بالتكوين داخليا.

5- إنشاء هياكل البحث التي تمكن الجامعيين الجزائريين بواسطة التكوين المعمق من التنوع للتحليل العلمي للمجتمع وعلى التراب الوطني، وكان الهدف من البحث هو الحصول على التكنولوجيا ثم التحكم فيها وبعدها إنتاجها داخليا. (2)

(1) علي زغدود: مرجع سابق، 1981، ص 96 .

(2) ناصر دادي عدون: مرجع سابق ص 158.

- هذه الإجراءات سمحت للدولة بأن يتضاعف دخلها البترولي مرتين بعد 1965، وثلاث مرات في سنة 1971، وسبع مرات بعد 1973 عند تحديد السعر الجديد، إذ بلغت الدخول سنة 1974 18.5 مليار دولار من البترول.

تقييم مرحلة المشروع العام

إن هذه المرحلة تميزت بتحديد نمط تنموي جديد يتمثل في سياسة تصنيعية تهدف بالدرجة الأولى إلى بناء الصناعات الثقيلة، وإنشاء معظم المؤسسات المعروفة حاليا والتي كانت تدعى إلى غاية 1971 مؤسسات الدولة. كما أن الموضوعية المعتمدة في عملية البناء أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني حيث فرضت السير نحو هيمنة الدولة نحو القطاع العام، وبذلك تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد ذي هياكل تقليدية يركز على الزراعة بشكل خاص إلى اقتصاد متنوع ذي صناعة قوية وواسعة تستعمل تقنيات متطورة سواء على مستوى الإنتاج، أو على مستوى التسيير دون إهمال الصناعات الخفيفة. كما أن الدولة في هذه المرحلة عملت على إبرام عقود تكوين متعددة، سواء في إطار إنجاز المشاريع التي يقوم بها المتعاملون الأجانب، أو في إطار بعثات خارج الوطن للدراسة المتخصصة، من أجل التحكم في مسار المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 / 1979) :

قال الرئيس الراحل هواري بومدين في إحدى خطبه بمدينة باتنة في 24/02/1968م " إن الكلام عن الاقتصاد الوطني يعني قبل كل شيء استغلال ثروات البلاد من أجل فائدة المجتمع فقط " إن الإستراتيجية التي اختارتها الدولة في حقيقة الأمر كانت متضمنة في المواثيق الوطنية، وأكثرها ظهورا في خطاب الرئيس هواري بومدين في فترة حكمه وخاصة ابتداء من سنة 1966.⁽¹⁾

فالمؤسسات الجزائرية الوطنية في هذه الفترة أغلبها كانت في مرحلة انطلاق تشغيلها، خاصة عند توفر دخل بترولي معتبر سمح للدولة الجزائرية بتغطية النفقات الاقتصادية، هذا شجع نزوح اليد العاملة من القطاع الفلاحي والحرفي اليدوي إلى القطاع الصناعي، من هنا وضعت الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، حيث تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية وحتى قانونها لتصبح المؤسسة مسيرة تسييرا اشتراكيا حسب قانون التسيير الاشتراكي.

فالمؤسسة الاشتراكية هي التي تكون مجموع ثرواتها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية، والتي تحدث بموجب قانون.⁽²⁾

⁽¹⁾ HAMID TEMMAR: stratégie et développement indépendant, le cas de l'Algérie, bilan OPU, Alger PP 26 et 27

⁽²⁾ المواد: 2، 3، 4، 5، على التوالي من المرسوم رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

فالاشتراكية هي نظام حياتي كامل لا يقتصر على التطبيق الاقتصادي فقط، إنما يمتد إلى كل ميادين الحياة، ومع ذلك فإن التطبيق الاقتصادي هو أساس هذا النظام ومنطلقه، وفكرة الاشتراكية تعني أن الملكية جماعية للإنتاج ووسائل الإنتاج، وبهذا المفهوم أصبح العامل في المؤسسة يلعب دورا هاما في هذا النوع من التسيير، فالعمال أدخلت مشاركتهم في تسيير إدارة المؤسسة وهذا عن طريق انتخاب مجلس العمال، وذلك خلاف التسيير الذاتي، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يعطي أهمية للجهاز التنفيذي، بحيث أن مدير المؤسسة العمومية الوطنية ليس الوحيد في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجد معه آراء العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية حيث تغير ظروف العامل من أجبر إلى منتج مسير، فالعمال هم مصدر الهام وقوة تنفيذ للقرارات والمؤسسة ملك لهم تنمي حسهم السياسي، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في تسيير المؤسسة.

وبحلول سنة 1973 تم تحويل جميع الشركات الوطنية إلى مؤسسات اشتراكية إثر صدور ميثاق التسيير الاشتراكي وينص هذا الميثاق على نمط الإدارة، ويرتكز هذا النظام على عناصر نذكر منها:⁽¹⁾
أ- التنظيم الإداري:

ويخضع للسلم الإداري مما يؤدي إلى ديمقراطية التسيير وفعالية النظام الاشتراكي وللتنظيم الإداري عدة وظائف هي:

- الوصاية

- الإدارة المالية: إن مراقبة الوصاية في هذا الميدان غير تقنية للتسيير الاشتراكي، فالمراقبة تطبق من طرف الإدارة المالية والتي يجب أن تخضع للمراقبة من طرف السلطة الوصية، وهي وزارة المالية ويشمل هذا كل التسيير أي الحسابات، الميزانيات، التوظيف، الأجور.

- إدارة التجارة الخارجية:

- مستويات الترخيصات العامة للاستيراد وهي المؤسسة المستوردة.

- مستوى منع الاحتكارات لبعض المؤسسات وتكمن في اللامركزية والتنظيم في النشاطات التجارية الخارجية.

- مراقبة السلطات المحلية وهي المراقبة من طرف البلدية والولاية للمؤسسات ويعني ديمقراطية نظام التخطيط.

ب- التنظيم المالي:

ويقوم به البنك بطريقة مالية لدى بنك واحد، ومتابعة استثماراتها المنتجة وهذا ما يسمى بالتحليل والتسيير الاقتصادي والمالي للمؤسسات، كما تراقب نتائج النشاطات الناجمة عن فعالية التنظيم، ففي حالة تدهور المؤسسات يجب أن يخضع القرض إلى مخطط تطهير.

ج- التنظيم الاقتصادي والاجتماعي: يندرج هذا التنظيم حول محورين أساسيين هما:

(1) علي زغود: مرجع سابق ص 97

- تقنية تحديد الأجور.

- تقنية الأسعار.

فالأجور تكون مرتبطة بالإنتاج، فكتلة الأجور تتم لكل سنة مالية حسب تطور الإنتاج، أما حجمها فمتعلق بالمردود الفردي والجماعي أما تقنيات الأسعار يجب أن تطابق الوضعيات الاجتماعية والاقتصادية والمالية أخذا بعين الاعتبار عنصر التكلفة بالنسبة للمؤسسة والطلب بالنسبة للأفراد.

فالأسعار تخضع لقانون العرض والطلب، بل تحدد مسبقا بتدعيم الأسعار لفائدة المستهلكين المحليين دون مراعاة التكلفة الفعلية للنموذج، فالهدف قبل كل شيء هو إشباع رغبات المجتمع، وهذا ما زاد في ثقل المؤسسات بأبعاد خارجة عن نطاقها.

جاءت الإشارة الى مبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات في ميثاق طرابلس الذي أكد على أن مساهمة العمال في تسيير اقتصاد يسمح بمراقبة وتنفيذ البرنامج التخطيطي وتكييفه التدريجي مع الإمكانيات الموجودة " هذا الميثاق يخضع تطور الجزائر لمخطط شمولي، ويكلف الدولة بناء القاعدة المادية ملحقا نمو رأس المال الخاص لمصالح الأمة، حيث وجه خطابا قاسيا إلى الملكية الخاصة والقطاع الخاص وعداء واضحا للبرجوازية معتبرا إياها حاملة لإيديولوجيات انتهازية تمثل الديماغوجية التشاؤمية واحتقار المبادئ ونقصان الإيمان الثوري، وكل خصوصياتها الأساسية تشكل هدف الاستعمار الجديد ".⁽¹⁾

وقد دعمت المواثيق اللاحقة هذا التوجه السوسيو اقتصادي، وجعلت من العمال ومشاركتهم في مختلف المؤسسات في الجزائر ذات مغزى هام بالنسبة لإستراتيجية التنمية، فالدخول الذي يسعى إليه التسيير الاشتراكي للعامل يظهر عن طريق التكوين والترقية والأمن وظروف حياة أحسن، هذا التحول هو أحسن وسيلة لتوسيع الفكر الاجتماعي للعمال ، وهو في نفس الوقت من بين أهم أوجه الثورة الثقافية.

والى جانب أهدافها الاقتصادية هناك أهداف اجتماعية وسياسية وتتمثل في رفع وعي العمال السياسي بإشراكهم في تسيير مؤسساتهم ، ومنع تقدم الاستثمار الخاص ذي النزعة الاحتكارية ، وتغيير وضعية العامل من " وضعية العامل الأجير إلى وضعية العامل المنتج المسير ".⁽²⁾

تقييم مرحلة التسيير الاشتراكي:

يهدف التسيير الاشتراكي كمبدأ عام بالدرجة الأولى وقبل كل شيء إلى إزالة سيطرة الإقطاع ورأس المال عن الحياة الاقتصادية، ونقل هذه السيطرة إلى المجتمع. فالتسيير الاشتراكي صدر عن نظرة واقعية مستوحاة من ظروف الدولة والواقع الجزائري، وعليه فقد أحدث تغييرا جوهريا في تركيب اقتصادها الوطني وأصبح القطاع العام قطاعا رئيسيا قائدا، بعد أن كان قطاعا ثانويا لكن عملية تطبيقية في الواقع قد أفرزت عدة صعوبات منها ارتفاع النزاعات داخل المؤسسات، التي بدورها أدت إلى تعطل في الإنتاج إثر الإهمال

⁽¹⁾ شعلال عزيز : تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، ماجستير علم الاجتماع - معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر سنة 1990 ، ص 40.

⁽²⁾ نذير بولقرون: نحو تعميق وتوسع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، مجلة المجاهد الأسبوعية الجزائرية ، العدد 1007 ، الصادرة في 23 نوفمبر 1979 ، الجزائر ، ص 14 .

والتوقفات عن العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم ملائمة المناصب لأصحابها وهذا نتج إما عن نقص في التكوين، أو تكوين غير مناسب من ناحية التقنيات وكذلك أن التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر، مما أدى إلى عدم التناسب بين العامل والتكنولوجيا. فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات خلق آثارا سلبية وهي بروز مؤسسات كبيرة الحجم، هذا الكبر أدى إلى صعوبة التسيير والتحكم فيها، فالتأمل في هذه المرحلة يلاحظ أن هذا التنظيم يميل إلى صعوبة التسيير والإدارة، رغم أن هذا هو أهم عنصر يجب أن يتحقق ، لذلك رأى الساسة الاقتصاديون ضرورة إعادة هيكلة هذه المؤسسات والشركات الكبرى.

4- مرحلة إعادة الهيكلة (1980 / 1988): إن التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية المتميزة بالضخامة والتعقيد في الإدارة في تلك الفترة، وظروف مرحلة الثمانينات كانت نتاجا طبيعيا لما آلت إليه نهاية العشرية السابقة، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات شهد عدة عراقيل أوصل المؤسسة إلى نقطة كان فيها اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت بعد سنين.

ف وفاة الرئيس هواري بومدين، شكلت نقطة تحول في مشروع التنمية، وأكثر من ذلك أعد النظام الجديد تقريرا يقيم فيه الحصيلة الاقتصادية والاجتماعية في العشرية 1967 / 1978 يبدي الكثير من النقائص في كل المستويات والقطاعات، وكانت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980 / 1984 في عهد الرئيس الشاذلي بن جديد تدعى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا أي سنة 1988 لتبدأ إصلاحات أخرى جديدة بعدها.

هذه المرحلة منحت تصورا جديدا للخدمة الاجتماعية قائما على أساس منطق الإنتاجية، والمردودية لكل مؤسسة " لأن الفريق الذي وصل إلى الحكم في سنة 1979 بدأ يتحدث عن تقييم مرحلة التنمية السابقة التي ميزت حكم الرئيس هواري بومدين، والتي لعب فيها القطاع العام وسياسة التخطيط والصناعات المصنعة أبرز الأدوار الاقتصادية، وأرجع نقص كفاءة وأداء المؤسسات العامة الاقتصادية وخاصة الصناعية لكبر حجمها وضخامة أو كثافة رأسمالها مما أدى إلى سوء تنظيمها وتسييرها ، وهذا ما أوقعها في العجز المالي المستمر والفشل في أداء وظائفها ومهامها ، بذلك عملت الحكومة الجزائرية على إعادة تنظيم المؤسسات وتقييم بعضها، وتحديد الوظائف بصورة دقيقة وواضحة حتى تقوم هذه المؤسسات بمهامها كما خطط لها".⁽¹⁾ إن ضعف الطاقة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية العمومية ومشاكل التسيير والتنظيم فيها لم يجعلها تحقق الأهداف المرجوة منها، مما أدى إلى تأخر إنجاز العديد من مشاريع التنمية، هذه المعطيات أدت إلى بروز توجه جديد نحو الاصطلاحات، والانفتاح الكبير الليبرالي. وقد أكد المخططين الخماسيين على ضرورة إدماج القطاع الخاص في منطق الإصلاح الاقتصادي من أجل إنشاء أطر توجيه ومراقبة نحو القطاعات ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة.

⁽¹⁾ نذير بولقرون: نحو تعميق وتوسيع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، مجلة المجاهد الأسبوعية الجزائر ، العدد 1007 ، الصادر في 23

نوفمبر 1979 ، الجزائر ، ص 14

وعليه فإن حجم المؤسسات وعدد العمال المستخدمين في التسيير الاشتراكي قد أثر على التسيير الحسن لها حيث وصل عدد المؤسسات قبل الهيكلة إلى حوالي 150 مؤسسة في نهاية سنة 1980 ، ولهذا فإن إعادة هيكلة الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم مكن الميسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، والعملية هذه أطلق عليها إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موالية تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية. (1)

. وخير مثال على ذلك أن عملية إعادة هيكلة 5 شركات وطنية في الصناعة الثقيلة أعطت 40 مؤسسة وطنية وأعطت إعادة هيكلة 12 شركة وطنية في الصناعة الخفيفة 47 مؤسسة وطنية، كما أعطت إعادة هيكلة شركتان وطنيتان في الطاقة والصناعة البتر وكيميائية 16 مؤسسة وطنية. (2)

أ- مبادئ وأهداف التنظيم الجديد:

إن التنظيم الجديد لهيكلة المؤسسات يقوم على المبادئ التالية: (3)

- لامركزية وتوزيع المؤسسات مع منحها استقلالية أكبر في التسيير وإعادة ترتيبها جغرافيا في جميع أنحاء البلاد في شكل مؤسسات جهوية أو محلية.

- تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والتفرقة بين وظائف الإنتاج والإنجاز والتسويق.

- ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير طالما أن حجم المؤسسة قد أصبح معقولا مما يسمح بالتحكم فيها.

- تطور التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها عقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.

- إعادة الهيكلة المالية بتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة وتحسين الحسابات المالية وتطوير التمويل الذاتي.

ورد في المرسوم رقم 80 / 242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 الصادر بالجريدة الرسمية والمتعلق بإعادة الهيكلة للمؤسسات أن أهدافها ما يلي: (4)

1- تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية

2- دعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وإسداء الخدمات بفضل تحديد مستويات الاضطلاع على اختلاف أنواعها ، ولا سيما على مستوى وحدات الإنتاج.

(1) سعيد أوكيل ، محمد صالح وآخرون : استقلالية المؤسسة العمومية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر سنة 1994 ص 39

(2) ناصر دادي عدون: المرجع السابق ، ص 199.

(3) نذير بولقرون: مرجع سابق، ص 14.

(4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، رقم 24/80 صادر في 1980/10/04 المادة الثانية ، ص 14، 15.

3- إقامة علاقات تكاملية ، سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها.

4- توخي الملاءمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واقتصادها الإقليمي.

إن طبيعة إستراتيجية التنمية والتصنيع في الجزائر هي المحددة لحجم المؤسسات، وطبيعة التكنولوجيا المتقدمة المستعملة فيها ، وقد تميزت بالضخامة والتكامل حيث تقوم المؤسسة بإنتاج أغلب العناصر ، أو كلها التي تدخل في المنتج النهائي (خيط ، نسيج ، تفصيل ... الخ) وعلى إثر ذلك بدأت عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية وذلك بتفتيت المؤسسات العامة إلى مؤسسات أصغر حجما، فأنتقل عددها من 70 مؤسسة وطنية إلى 450 مؤسسة صغيرة وذلك بفضل وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة الواحدة، وكانت أهداف إعادة الهيكلة العضوية ما يلي:

- التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية والمقرات الإدارية.
- تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي⁽¹⁾.

وبالنسبة لإعادة الهيكلة المالية فإنها تمثلت في عمليات التطهير المالي لأغلب المؤسسات العامة العاجزة وتمثلت أهدافها فيما يلي:

- إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.
- إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة بنية العمالة، بإعطاء الأولوية لمراكز العمل المنتجة .
- إجراءات مالية تخص أربعة ميادين هي: منح المؤسسات رأسمال خاص، وتمكينها من رأسمال متداول وضروري، وتسوية ديونها وأخيرا تغيير شكل تمويل الاستثمارات.

ب - مدى تحقق إعادة الهيكلة لأهدافها:

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة متجهة نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاط المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل، وبالتالي تحقيق مرد ودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت المؤسسات المعاد هيكلتها بميزات سوء التسيير، وعدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة، حيث بقيت المؤسسات تتخبط في عجزها المالي وديونها زادت عن السابق، كما يرى كثير من المحللين الاقتصاديين الجزائريين حسب دراسات في منتصف الثمانينات فإنه من بين 471 مؤسسة توجد 400 مؤسسة عاجزة ماليا⁽²⁾.

والسبب في ذلك هو أن سوء متابعة العمال والموظفين لعملية إعادة الهيكلة واجرائها بطرق غير شفافة وواضحة، وسوء توزيع الطاقات البشرية ، كان له أثر على تغيير ظروف المؤسسة، وهذا لم يعط الالتفاف الكافي للعمال حول الإدارة لخدمة المؤسسة ككل، وعدم تغيير عقلية العمال تجاه الإدارة، مع استمرار

(1) المرجع السابق ص 15

(2) بوخارة إسماعيل: اقتصاد السوق كبديل للاقتصاد الموجه ، جريدة الخبر الجزائرية ، العدد 2021 لـ 22 جويلية 1997 ، ص 05.

الطرق السابقة في المعاملة ، كما أن تنظيم العمل غير المحكم ونقص الاهتمام بالعمال أعطى عدة اضطرابات واضرابات، وأغلب المطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد، وهذا كانت له تأثيرات جد سلبية على النتائج والمر دودية في المؤسسة. فالدولة الجزائرية ذات التنظيم الاقتصادي المخطط تستعمل الحزب الواحد وهيئات أخرى ذات صلة مباشرة به، وتعمل تحت قيادة (المنظمات الجماهيرية) من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض التنموية وتحقيق مشروع المجتمع الجزائري، إلا أن الحزب قد فشل إلى حد كبير في أداء دوره، رغم ما توفر له من إمكانيات ودعاية وغيرها. (1)

فإعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية بمقتضى قانون 1982 في المخطط الخماسي الأول تضمن تفتيت المؤسسات الوطنية الكبيرة إلى مؤسسات وطنية أقل حجما فبعدما كانت 150 مؤسسة سنة 1980 أصبحت 480 مؤسسة في 1982 ليرتفع عددها إلى 540 مؤسسة ولائية و 1079 مؤسسة بلدية، حيث تقلص حجمها وكان تخصصها حسب تشكيلة متجانسة من المنتجات. (2)

ورغم هذا كله إلا أن عملية الهيكلة العضوية انصبت على فصل ثلاث عمليات اقتصادية عن بعضها البعض وهي عمليات الإنتاج والنمو والتسويق لتشجيع التخصص وتسهيل التحكم في التسيير، إلا أنها كانت مبالغاً فيها، إذ أثرت على المؤسسة الإنتاجية فجردتها من وظيفة التسويق كما جردتها من وظيفة الاستثمار، فتجمد بذلك نشاطها الاقتصادي كمرکز لإنتاج الثروة، مما أظهرت تفكيكا اقتصاديا واضحا للمؤسسة.

إن إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر كانت من الضرورات الحتمية، ونتيجة لتراكمات مختلفة مرت فيها المؤسسة الصناعية خاصة والاقتصاد الوطني عامة بمراحل متباينة فيما بينها نتج عنها: (3)

- 1- تضخم مالي يقدر بحوالي 30 %.

- 2- نسبة بطالة تتراوح حوالي 25 % من اليد العاملة القادرة على العمل وخاصة الشباب.

- 3- عدم توازن دائم في ميزانية الدولة ، ناتج عن سوء توازن مؤسسات القطاع العمومي .

- 4- امتصاص حوالي 4/5 من إيرادات الصادرات من طرف جهاز إنتاجي يعمل فقط بنسبة 50 % من الناتج الداخلي الإجمالي.

هذه العناصر وغيرها تعطي فكرة واضحة على الجهود الواجب بذلها حتى يعود الاقتصاد الوطني إلى توازن وتوفير قواعد ثابتة ومستمرة للانطلاقة الاقتصادية المرجوة، وهذا ما دعا بالقائمين على الاقتصاد الوطني إلى حلقة إصلاحات جديدة أخرى، هي استقلالية المؤسسات العامة.

(1) ناصر دادي عدون: المرجع السابق ، ص 182.

(2) مادي سعيدة: الخصوصية عن طريق السوق المالية حالة الجزائر والمغرب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة الجزائر، سنة 2002 ، ص 07

(3) BENACHEN HOU Abdellatif : Planification et développement en Algérie (1962 – 1980) , édition SNED , 1980 , P.279.

5- مرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات كما يبدو من التطورات ، إلا استعدادا لعملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها بداية التسعينات أين استقبلها إصلاحات الدخول إلى اقتصاد السوق وكأن هذه الإصلاحات كانت تجري طبقا لبرنامج مسطر مقل.

فالنصوص القانونية لشهر جانفي 1988 (قانون 88 / 01 المؤرخ في 12 / 01 / 1988) المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية، قلبت مذهب المؤسسة العمومية في الجزائر، خاصة وأن التدابير الجديدة لها تأثير عميق بخططها المزدوجة القانونية والتنظيمية، ووضع تدابير دستورية جديدة متعلقة بحق الملكية من جهة، والخيار الدائم للتخطيط المركزي كإطار وحيد لتنظيم وسير سياسة التطور من جهة أخرى. ولم يتوقف هذا القانون عند تغييرات الشكل القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بل تعداه إلى تعديل دور الدولة، وهدفت هذه الإصلاحات إلى (1).

1- تحرير الدولة من عبء تمويل المؤسسات العمومية وملكيته لها ، وتصبح فقط مجرد مساهم بسيط وتتدخل عن طريق صناديق المساهمة.

2- تحطيم علاقة أبوة الدولة للمؤسسات، أي انسحاب الدولة من التدخل المباشر للمؤسسة، بالامتناع عن التدخل في أعمال هذه الأخيرة، مع تحديد مدة التدخل.

3- إعادة تنظيم علاقة العمل في المؤسسات .

وقد أكد القانون على ضرورة إعادة النظر في مفهوم المؤسسة العامة، واعتبارها مؤسسة إنتاجية مستقلة تهدف إلى الربح المالي وتعمل وفق المبادئ التجارية، وليست مرفقا إداريا جامدا، خاصة في مراحل اشتداد الأزمة الاقتصادية بعد انهيار أسعار النفط وبهذا بدأت بوادر التوجه الليبرالي تزداد وضوحا في الجزائر وبالتالي العمل على التخفيف من هيمنة القطاع العام في المرحلة الأولى تم السماح للقطاع الخاص بالدخول الواسع في النشاطات الاقتصادية فيما بعد. (2)

إن هذا التغيير في محتوى وشكل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، صاحبه إحداث تغييرات على هرم الدولة بين رئاسة الجمهورية ورئاسة الحكومة، وكذلك إحداث مؤسسات دستورية، بعد المصادقة على الدستور الجديد لسنة 1989. والذي حمل مختلف الإصلاحات ووضع الخطوط العريضة لاتجاه الدولة والمجتمع الجزائري في المستقبل، وإحداث قطيعة مع الماضي والطرق التي كانت تسود تنظيم الدولة ومؤسساتها، وترك المجال واسعا للحريات والصحافة وغيرها (3).

إن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خاصة التي أعلن عنها في بداية سنة 1988 جاءت نتيجة منطقية لتغيرات وإصلاحات سياسية وإدارية، حيث توجهت الجزائر بعد أحداث أكتوبر 1988 نحو الانفتاح الديمقراطي والاقتصادي، بترويج مفهوم اقتصاد السوق، وإصدار قوانين تنظيمية للاستثمارات الخاصة

(1) مادي سعيدة: مرجع سابق ، ص 08.

(2) بوخارة إسماعيل: مرجع سابق ، ص 05

(3) ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص 183.

الوطنية والأجنبية، من أجل تحقيق التغير الجذري للمجتمع الجزائري، حتى يستطيع مجازة التغيرات التي مست الموارد المالية للبلاد وكانت أهداف استقلالية المؤسسات حسب القيادة السياسية هو: ⁽¹⁾

- تقوية وحماية مركز العمليات

- التوسع في مجال النشاط.

- وضع ثمانية صناديق مساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال المؤسسات المستقبلية.

- التوسع في اللامركزية.

- وضع نظام عقود بين المؤسسات.

- توزيع العمالة عن طريق الغرفة التجارية.

وهذا ما أدى إلى تقليص وصاية الدولة، وتدخلها في قرارات المؤسسات العامة المستقلة، كما أن الدولة في إطار القانون فصلت بين وظيفتها كمالكة وصاحبه قرار التوجيه والتخطيط ووظيفتها كقوة عمومية وتركت المؤسسة العامة تعمل وفق قواعد التسيير التجاري أو الماركييتينغ (MARKETING).

إن عملية استقلال المؤسسات العمومية ماليا وإداريا، تعد انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الاقتصاد الوطني في الفترات السابقة، كما أن هذه الاستقلالية تعد بدورها العامل الذي يربط بين الاقتصاد والمجالات الاجتماعية والسياسية، من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالإصلاحات الجارية على المستوى الوطني، وهذا لا يتم إلا وفق نصوص قانونية ومراسيم معدلة ومكملة ومن بين النصوص الأساسية وذات الأولوية في الصدور: ⁽²⁾

- قانون توجيهي حول المؤسسات العمومية (88 - 01 المؤرخ في 12 - 01 - 1988).

- قانون صناديق المساهمة (88 - 03 المؤرخ في 12 / 01 / 1988).

- قانون معدل ومكمل للقانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 17 جويلية 1984 المتعلق بقوانين المالية (رقم 88 - 05 بتاريخ 12 / 01 / 1988).

من هذا المنطلق فقد اعتبرت المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة، أما المؤسسات العمومية الاقتصادية المنشأة على مستوى الجماعات المحلية فهي ذات مسؤولية محدودة وذلك بموجب المادة رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 / 01 / 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

فالمؤسسة الاقتصادية العمومية أضحت في هذه التحولات شخصية معنوية، مخصص لها رأسمال وتتمتع باستقلالية مالية وتسيير طبقا للمبادئ التجارية. ويجب أن تتميز بـ:

1- صلاحية قانونية في حدود قوانينها الأساسية.

2- ممثل قانوني يعبر عن إرادتها ويدافع عن مصالحها.

⁽¹⁾ سعد بشاينية: مساهمة الإصلاحات الاقتصادية وحدودها في حل أزمة المؤسسات العامة الجزائرية، مجلة المعهد المغاربي للدراسات المعاصرة العدد

38، تونس، 1995، ص 59.

⁽²⁾ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 185.

والهدف من هذا كله هو تحقيق المردودية، وتحسين الوضعية المالية لها، لأن المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية أصبحت تشكل الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات. وتراكم رأس المال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها.

ولكي تضمن هذه المؤسسات الدور الحسن بسير العملية الإنتاجية، فقد تم إنشاء صناديق المساهمة لتمثل وسيطا بين الدولة كمالككة لرؤوس أموال المؤسسات وتصرف هذه الأخيرة في موجوداتها. ويمكن لصندوق المساهمة بالمشاركة مع صناديق أخرى أن يساهم في رؤوس أموال مؤسسات عمومية، ويمكن أن يحصل على قروض مضمونة، وتتراوح حصة الأسهم التي يمكن أن يحوزها كل صندوق في رأسمال مؤسسة عمومية اقتصادية بين 100% و 40 % وهذا بموجب⁽¹⁾.

المرسوم رقم 19-119 بتاريخ 21 جوان 1988 الخاص بصناديق المساهمة الأعوان الإئتمانيين ولكي يقوم صندوق المساهمة بعمله المنوط به فهو يتكون من الأجهزة التالية :

1- مجلس إدارة يعين أعضاؤه من طرف الحكومة ويتراوح عددهم من 05 إلى 09 لمدة 05 سنوات قابلة للتجديد.

2- الأعضاء يجب أن يمثلوا القطاعات المعنية ويعينون بواسطة مرسوم.

3- يتولى أعضاؤه حق المساهمين باسم الدولة ولحسابها. حسب القواعد التي ينص عليها القانون التجاري.

*صناديق المساهمة : (2)

تعتبر صناديق المساهمة وسيط بين الدولة والمؤسسات الاقتصادية ولها مهمتين اقتصاديتين هما :

- تفويض كل صلاحيات تسيير رؤوس أموال الدولة المستمرة في الاقتصاد إليها المنظمة في شكل شركة أسهم مما يمنع كل تدخل إداري للدولة في التسيير.

- تنظيم المؤسسات في مجموعة محدودة من الفروع، يشرف على كل فرع صندوق مساهمة يجمع عددا من المؤسسات العمومية الاقتصادية المتشابهة أو المتقاربة في نشاطها.

فالمادة : 13 من المرسوم رقم 19-119 بتاريخ 21 جوان 1988 الخاص بصناديق المساهمة للأعوان الإئتمانيين تقول : انه تم إنشاء ثمانية صناديق مساهمة (08) وكل منها قد خصص له رأسمال اجتماعي يقدر ب : 30.000.000 دج موزعة على 300 سهم ب : 100000 دج لكل منها وهذه الصناديق تجمع أسهم المؤسسات في الفروع التالية : (3)

1- الصناعة الفلاحية الغذائية.

2- وسائل التجهيز.

3- الخدمات.

4- البناء.

(1) ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص ص200،188.

(2) مادي سعيدة: مرجع سابق ، ص 09 .

(3) ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص ص200،188.

5- الإلكترونيك والمواصلات والإعلام الآلي.

6- المناجم والمحروقات والري.

7- الصناعات المختلفة (نسيج، أحذية وأثاث).

8- الكيمياء والبتر وكيمياء الصيدلانية.

وبهذا تصبح المؤسسة الاقتصادية العمومية سيدة نفسها ومحددة مستقبلها، وصيانتها وشيئا فشيئا تطورها نتيجة تنظيم أكثر معقولة ومنطقية لا مركزي في اتخاذ قرارات الاستثمار، حيث تجد حريتها حسب الظروف الاجتماعية وعلاقاتها بشريكها صندوق المساهمة، مما يجعلها تتمتع بحرية أكبر في إصدار قرارات تتحمل مسؤوليتها، وذلك بعد مراجعة المراقبة الخارجية والقانون الجنائي.

تقييم مرحلة استقلالية المؤسسات:

إن استقلالية المؤسسات تعنى إعادة توازن القطاعات القادرة على انطلاق التنمية لتخفيف البطالة المتزايدة والمقلقة، وتسمح باستمرار عملية التصنيع للبلاد. وتعني أيضا إلغاء تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات إلى الخضوع إلى السلطة الوصية أو السلطة المركزية، وبموجب هذه النصوص الحديثة تستطيع أن تبرم العقود، وتجري الصفقات دون أن ترجع إلى موافقة السلطة الوصية.

فالاستقلالية تتضمن أبعادا اجتماعية واقتصادية وسياسية، وحيث بادرت السلطة السياسية إلى إصدار قانون استقلالية المؤسسات الذي انطلق فعلا في 1988 مع صدور أول القوانين وقد تميز بفترتين :

1- الفترة الأولى تم فيها إنشاء صناديق المساهمة وكيفية تحديد العملية والمتعاملين الأساسيين.

2- الفترة الثانية تتمثل في الدخول الحقيقي للمؤسسات في الإصلاح المحدد حسب الإجراءات المتخذة.

وقد جاء في خطاب الرئيس السابق الشاذلي بن جديد : « لم تلغ أبدا ملكية الدولة لهذه المؤسسات، كما أنها لم تلغ أبدا المبدأ الجماعي للتسيير، وكل ما هناك أنها ضبطت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة حيال أربع قضايا أساسية هي التخطيط، الإنتاج، التسويق، الوصاية ».⁽¹⁾

رغم كل هذا لم يتحقق النجاح المرجو لهذه المؤسسات التي طبق عليها قانون الاستقلالية، وخير دليل على ذلك هو بقاء هذه المؤسسات عاجزة وتنتظر الدعم من طرف خزينة الدولة التي عملت على إعادة بعثها من جديد، عن طريق صرف مبالغ مالية طائلة بعمليات التطهير المالي للمؤسسات، وإلغاء ديونها، ومع بداية التسعينات كانت هناك بداية لمرحلة جديدة هي الإصلاحات الاقتصادية، ويقصد بها الانتقال إلى اقتصاد السوق وخصوصة القطاع العام.

إن التحولات التي عرفها الاقتصاد الجزائري هي تغيرات جوهرية مستمرة و هذا خلال مسيرته التنموية، هذه التغيرات حتى وان عرفت ايجابيات كثيرة فإنها عرفت أيضا اختلالات بنيوية أثرت سلبا في المحصلة النهائية للتنمية، ويجب أن نذكر في هذا الصدد أن هناك معوقات كثيرة زادت في تجسيد هذا الخل منها: التبعية، النمو الديمغرافي، والاعتماد الكلي على منتج واحد - المحروقات- التي كانت سببا في هشاشة

(1) بسعد بشاينية: مرجع سابق ، ص 60.

الاقتصاد الجزائري وتأثره بالأزمات و التغيرات الخارجية العالمية، وهذا نظرا للتحول عن النموذج الموجه للتنمية و الإقبال عن تبني النموذج الليبرالي القائم على اقتصاد السوق.

كما أن التصحيح الهيكلي للاقتصاد و الصناعة في الجزائر لم يأت بالنتائج المرجوة و هذا بعد 5 سنوات من الانطلاق، حيث ما زالت الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر شبيهة بتلك التي فرضت عليها الذهاب إلى إعادة الجدولة، وكذلك تراجع أسعار النفط وعدم كفايتها في تغطية الحاجيات، و تخفيض العملة الوطنية وما ترتب عن ذلك من مشاكل اقتصادية أثرت بدورها على المجتمع ككل، حيث بلغت عائدات تصدير المحروقات 8 ملايين دولار، بينما أن عملية تسديد الديون الخارجية من جهة و استيراد المواد الاستهلاكية من جهة أخرى فاق 11 مليار دولار في عام 1994، و منه أعلنت الجزائر عن حالة توقف عن الدفع بتاريخ 6-4-1994 لتدعيم بذلك فكرة تخفيض قيمة العملة الوطنية - الدينار - المقترحة من قبل صندوق النقد الدولي كأحد شروط إعادة الجدولة للعلم فقد عرفت التغيرات الرسمية للدينار مقارنة بالدولار الأمريكي القيم التالية: ⁽¹⁾

سنة 1991 الدولار الواحد=22.40 دج

سنة 1992 الدولار الواحد=23.56 دج

سنة 1993 الدولار الواحد =24.67 دج

سنة 1994 الدولار الواحد =36.00 دج

ومن الأسباب الفعلية الأخرى للتخفيض من قيمة الدينار هو حالة عدم التوازن بشقيه الخارجي والداخلي الذي ظهر في عجز الميزانية و التضخم.

لقد بدأت الجزائر تعرف حالة العجز منذ 1980 و الذي استمر بوتيرة متزايدة ووصل إلى حده الأقصى سنة 1993 إذ بلغ 200 مليار دينار و هو ما يعادل حوالي 35 بالمائة من إجمالي النفقات العامة وأمام الأزمة الخانقة للاقتصاد الذي انعكس على المؤسسة الاقتصادية، فضلت الجزائر الذهاب إلى إعادة الجدولة وفق شروط قاسية، لكن الجزائر عملت على تجنب الذهاب إلى إعادة جدولة أخرى في تصحيح هيكلي لاقتصادها، غير أن سياستها في ذلك لم تبد عليها بوادر النجاح، و هذا ما أكدته خبراء المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي في تقييمه لمخطط إعادة الهيكلة - التصحيح الهيكلي - الذي يشرف على نهايته كون الوصفة العلاجية المقترحة من قبل صندوق النقد الدولي ليست صالحة أبدا و لم تتجح في أي بلد .

ومن مظاهر الأزمة الاقتصادية على المجتمع الجزائري عامة وعلى المؤسسات الاقتصادية خاصة هو تسريح 49 ألف عامل سنة 1998 وهذا ما بين شهري جانفي وجوان، منهم 15 ألف عامل من القطاع الصناعي. ومن بداية انطلاق إعادة الهيكلة بلغ عدد المسرحين 264 ألف عامل منهم 61 بالمائة من قطاع البناء و 21 بالمائة من قطاع الخدمات، وحسب الإحصاءات الرسمية لوزارة العمل و الحماية الاجتماعية أن النصف الأول من سنة 1998 قد شهد أكثر من 90 إضرابا عماليا في العديد من القطاعات الاقتصادية

⁽¹⁾ فضيل رتمي: مرجع سابق ص221.

يتصدرها قطاعي البناء و الأشغال العمومية، و قد شارك فيه حوالي 22 ألف عامل و كانت مطالبهم تخص الأجور و القدرة الشرائية و مخطط إعادة الهيكلة.

وقد بلغ عدد البطالين سنة 1991 إلى 1260000 من أصل 6000000 - فئة السكان النشيطة- أي ما يقارب 21 بالمائة، حتى وصل في سنة 1992 إلى 22 بالمائة، و هو رقم مخيف علما إذا أضفنا له آلاف المسرحين جراء الإصلاحات الجديدة و بدء عملية التسريح.

فمن خلال الفترة الممتدة 1995-1997 تم تسريح 80000 عاملا ووصل عدد المسرحين إلى 200000 عاملا في نهاية شهر مارس 1998، و قد مست العملية كثيرا من القطاعات الاقتصادية ففي قطاع البناء تم تسريح 112025 عاملا، و هو من أهم القطاعات الاقتصادية في البلاد نظرا للأولوية التي أعطيت له أثناء المخططات الاقتصادية في العشرين سنة الماضية، في حين نجد أن القطاع الصناعي قام بتسريح 27069 عاملا، أما الفلاحة فمثلت ب2620 عاملا مسرحا. كما قام مركب الحديد والصلب بالحجار بتسريح ما يقارب 8000 عامل في إطار الزهاب الطوعي ما بين شهري سبتمبر و أكتوبر من سنة 1997.¹

و أمام هذا الجو العام الذي عرفه الاقتصاد الوطني و تداعياته على المؤسسة الاقتصادية والمجتمع الجزائري ككل، تشكلت ثقافة في أوساط المجتمع عامة و العمال بالخصوص، سواء كانوا إطارات أو عمال تحكم أو حتى منفذين الثقافة ارتبطت أساسا بعملية و كيفية التسيير، بمعنى أنها تشكل مجموعة من المعارف و القيم و المبادئ التي توجه التفكير و سلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية، و هذا وفق منطق اقتصادي سليم تمر به الجزائر، ووفق تحولات جذرية مست المؤسسة الاقتصادية العمومية.

6- مرحلة الخصخصة:

لقد أوضحت الكثير من الدراسات الاقتصادية في الجزائر أن القطاع العام يشكل عقبة في طريق التنمية لما ينطوي عليه من تكلفة اقتصادية باهظة، أدى بالسلطة السياسية (الدولة) إلى التخلي عن بعض المهام لصالح القطاع الخاص، أو على الأقل النظر في أسلوب إدارة المؤسسات العمومية في الجزائر فأصبحت فيه قضية التصحيح الهيكلي قضية ملحة وعاجلة ضمن قائمة أولويات العمل العديد من الدول وبالأخص الدولة الجزائرية فالاهتمام بالتصحيات الهيكلية أملت مقتضيات اقتصادية نابعة من التجربة فاقتصاد الدولة الجزائرية قد تعرض لخلل هيكلي في تشكيلة، وفي مستوى الكفاءة الإنتاجية، وعلاقة التكاليف بالأسعار، وفي أنماط الاستهلاك والاستثمار.

¹ زلاقي وهيبه: واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، تحت إشراف بوزيرة خليفة، السنة الجامعية 2010/2011، ص 87..

فالجزائر قد شهدت أنواعا من الاستقلالية منذ سنة 1989 وهو التاريخ الفعلي لبدء عملية الخصخصة « فقد سبق للحكومة أن صادقت على برنامج للخصخصة عام 1989 تضمن 89 مؤسسة لتصبح 88 بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار »⁽¹⁾

إن الجزائر قد دخلت إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي قبل أن تكمل الإطار القانوني وقبل أن ترتبط بعقود مع صندوق النقد الدولي، حيث عملت على تخفيض الدينار بشكل غير معلن حيث انخفضت قيمة الدينار مقارنة مع الدولار الأمريكي بنسبة 210 % في الفترة الممتدة ما بين 31 مارس 1987 و 31 مارس 1991.⁽²⁾

وبعد المفاوضات بين الجزائر وصندوق النقد الدولي، واتمام العقد الأول في 30 ماي 1989، تم الاتفاق الثاني في 3 جوان 1991 ، هنا قامت الجزائر وبشكل متسارع بإعداد النصوص التي تراها ضرورية مثل القانون حول الأسعار 1989، وفق قانون النقد والقرض 1990، وقانون التجارة الخارجية 1991 وغيرها حتى اليوم.

إن مؤسسات القطاع العام الجزائري أصبحت مصدر امتصاص للثروة الوطنية، وأداة للفساد والمحسوبية، والدولة في سياستها في البحث عن موارد جديدة وفي محاولتها تحسين استخدام المواد المتاحة، قد تجد ضالتها بإفراح المجال للقطاع الخاص بتملك وإدارة المؤسسات العامة ، وقد تزامنت عدة دوافع ومبررات داخلية وأخرى خارجية، نحو فرض هذه التوجهات.

أولاً- الدوافع والمبررات الداخلية الداعية للخصخصة:

تعتبر الخصخصة إحدى غايات إعادة الهيكلة الصناعية، وذلك بعد فشل محاولات تطهير المؤسسة، حيث وضعت الحكومة برنامجا خاصا استعجاليا تحاول من خلاله بعث المؤسسات الصناعية العمومية مرة أخرى ويمكننا تقسيم هذه الدوافع إلى:

1- فشل التنمية في الجزائر:⁽³⁾

إن الدوافع التي أدت إلى الخصخصة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية أثناء المرحلة السابقة والتي تتبنى نمط الاقتصاد المخطط تنحصر في حالة وطبيعة الاقتصاد الوطني غداة الاستقلال (بطاقة هيكلة ، تخلف ، ... الخ) فإستراتيجية التنمية المطبقة كانت تتطابق في مسعاها مع الرغبة الملحة في الاستقلال الاقتصادي، وتحقيق عدة أهداف مثل الحاجات الاجتماعية المهمة كالتعليم والصحة والشغل ومن جهة أخرى العمل على التحرر من التبعية، ومن المؤكد أن نجاح مثل هذه السياسة الاقتصادية كان يخضع للتحكم من طرف الدولة في توجيه الاقتصاد الكفيل ببحث أعمال التنمية وتنظيمها، وتأكد تفوق دور الدولة

⁽¹⁾ ص.ح : سياسات متضاربة ووتيرة بطيئة لمساري الخصخصة ، جريدة الخبر اليومي ، العدد 4576 الصادرة في 13 ديسمبر 2005، الجزائر ، ص 06.

⁽²⁾ ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص 198.

⁽³⁾ عدي قصور : مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 1983، ص 111.

في المجال الاقتصادي، من خلال استعادة الثروات الوطنية، والأخذ بزمام الاقتصاد الوطني، وإنشاء وتطوير مؤسسات عمومية لكافة القطاعات.

فالقطاع العام يهتم بانخفاض الإنتاجية والربح، وكذلك تعرض بعض مؤسساته ومشاريعه إلى الخسارة والسرقة والمحسوبية إذ تعرضت غالبية هذه المؤسسات لحالة من الركود العميق في بداية الثمانينات تحت تأثير انخفاض أسعار النفط في منتصفها. وكذلك عجز الميزان التجاري، وعجز ميزات المدفوعات الجارية قد تشكل أزمة خانقة للدولة الجزائرية وخاصة الجانب الاقتصادي والاجتماعي.

وقد أدى فشل المخططات بسبب عدم رشادة التنمية في المراحل الأولى، وكبح الاستثمار في المرحلة الثانية أي سياسة الصناعات المصنعة إلى نقص الاستثمار نظرا لنقص التمويل واهدار الموارد، وتعتبر عنابة، سكيكدة وأرزو، المحرك الرئيسي للتصنيع في الجزائر، ورغم مرور عشرين كاملتين إلا أن هذه المناطق لا تزال مناطق تعتمد على الخارج في مدخلاتها ومخرجاتها.

بالإضافة إلى وجود نظام مراقبة تسيير فاشل، وسيئ وهياكل مركزية، مع تعدد النشاطات واختلاف ميادين التدخل، ونفور المسيرين، وكذلك نقص الإطار القانوني للمؤسسة رغم إحداث الإصلاحات عليها وإعادة هيكلتها، وكذلك عدم إشراك العمال في تحقيق الأهداف وتحفيزهم، أدى إلى الخمول والابتعاد عن الغاية من وجود المؤسسة، لهذا تم تحويلها إلى شركات مساهمة أو فرعية، أو شركات بإمكانها الوقوف في وجه المنافسة. " ويلاحظ أيضا أن النظام المالي لم يرق بأدوات التأطير والمراقبة للنفقات المعروفة بالمخططات لضمان استعمالها بأحكام وفاعلية، ففي مجال الإنتاج كان يستهدف استعمال الموارد النادرة للاقتصاد بعقلانية أكثر، إلا أن التعدي على الامتيازات بين القطاع المالي والقطاع الإنتاجي والاستقطاب المفرط للمؤسسات الاقتصادية لإنجاز الاستثمارات هذا أدى إلى حدوث خلل في التوازن الهيكلي المالي لجزء كبير من المؤسسات العمومية " وهذا راجع لعدة عوامل منها: (1)

إن رغبة تدخل الدولة وعزمها على تحضير وتنظيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال التحكم في أهم مقاليد وتسيير الاقتصاد، قد ساهم في زيادة تكاليف مختلف المؤسسات العمومية كما ترتب عن قيام المؤسسات العمومية بنشاطات متعددة .

2- تعلق المؤسسات العمومية:

كبر حجم المؤسسات العمومية أدى إلى خلل في التوازن بينها نظرا لتكاثر مهامها من إنتاج وتوزيع وبيع.

3- العجز في تمويل الاستثمارات:

لقد عمل التمويل في شكل قروض قابلة للتسديد فيما يخص النفقات الداخلية على إخلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات، كما أن تسديد هذه القروض يفوق في بعض الأحيان الموارد الخام المستخرجة ولأجل تسديد هذه الديون المبرمجة ، بخصوص الاستثمارات المخططة أجبرت المؤسسات الوطنية، إلى اللجوء إلى الاستدانة القصيرة الأمد وإلى عجز في الدفع لدى البنوك.

(1) زلاقي وهيبة :التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، تحت

إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة.ص94

كما أن التحكم الناقص في التجهيزات أدى إلى التأخر في ارتفاع مردود الإنتاج وظهر الاستعمال الضعيف للطاقة الإنتاجية، والإفراط في استهلاك المواد الأولية، وهناك أيضا نقطة مهمة تمثلت في النقص المسجل في تأهيل العمال مقارنة بالتقنيات المستعملة داخل المؤسسات العمومية، وهذا بدوره انعكس على الإنتاجية.

فالعجز الكامل والواضح في المؤسسة العمومية الجزائرية، والمرد ودية السالبة في أغلب المؤسسات، ونقص الملاءمة الاقتصادية، وكذلك محاولة المؤسسة إنتاج الثروة، واستغلال الموارد الموجودة، والحصول على التمويل المناسب لتحقيق التنمية المضافة أدى بها إلى تحطيم هذه الثروة خاصة بغياب المضاربة والكفاءة، إما على مستوى التسيير أو التمويل، أو المورد البشري، حيث نجد أنه في مرحلة التطهير المالي، « كانت الاحتياجات المقدرة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية من 100 إلى 370 مليار دج، لكن نظرا لندرة الموارد ورغم جهود الدولة، لم يتم توفير إلا 47 مليار دج فقط سنة 1992، وبهذه الطريقة لم تتم عملية التنمية إلا بعد عشرة كاملة أي (10 سنوات) »⁽¹⁾

- إن المؤسسة العمومية الجزائرية تعتبر المحرك الرئيسي لتطور الاقتصاد، ويرتبط تطورها وتوسعها بعملية الاستثمار وطرق تمويله:

- إما بإعادة جدولة ديونها، أو بتوجيه سياستها التمويلية.

- أو البحث عن أسباب عجزها وتدعيمها.

- أو تحديد استثماراتها وبالتالي توسيع نشاطها.

وعليه كانت مساهمة المؤسسة اجتماعيا قريبة من الصفر، كونها كانت عبارة عن تنظيم في يد الدولة لتمثيل صناعة التصنيع، وساهمت في تحقيق أهداف الاقتصاد الكلي، واستقلالها سيجعلها تتصرف كمؤسسة خاصة، لأن طريقة تسيير المؤسسات العمومية بقيت تتميز بالغموض والتناقضات التي طالما أصابت كفاءتها.

وبالتالي فإن الأوضاع المالية الغامضة لدى المؤسسات، وعدم موجود مخططات تمويل الاستثمار والإنتاج، لم تعط فرصة لإقامة أدوات لتحليل مردودية المؤسسة على المستوى النظام المالي، بل عرقلت تطبيق السياسة المالية بوصفها أداة توجيه وتحضير ومراقبة نشاطها.

4 - الدوافع الاجتماعية:

يرى البعض أن الخصوصية ربما قد تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية، وإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، والقضاء على السلبية، وتحقيق الانضباط في السلوك داخل مجالات العمل، كما تؤدي إلى القضاء على التلاعب الاجتماعي في صورة المحسوبية، والقطاع الخاص اقدر على محاسبة العامل الذي يهمل أو يقصر في عمله، ولنجاح عملية الخصوصية لابد من توفير الشروط التالية:⁽²⁾

- التحضيرات القانونية والشروط الموضوعية.

(1) مادي سعيدة: مرجع سابق، ص 24 .

(2) محمد صبحي : الخصوصية لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو ، دار النهضة ، لبنان ، سنة 1995 ، ص 12.

- تحضير الشروط المادية والمالية لتحضير المؤسسة لعملية الخصخصة.
 - الشروط التقنية مثل تحديد سعر التنازل وتحديد الملاك المستقلين.
- وللخصوصية مبادئ تحكمها، والتي تكون الإطار الفكري أو المرجعي لهذه العملية، حتى تكون لها ضوابط وهذه المبادئ هي: ⁽¹⁾
- العمل على نشر ثقافة القطاع الخاص بدلا من ثقافة القطاع العام
 - تحديد دور المشاركة الأجنبية، بحيث لا يسمح لها بتملك المواقف العامة، أو مؤسسات القطاع العام الكبيرة الحجم.
 - التسويق الفعال للشركة، هذه الفعالية التسويقية تعمل على رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع، وهذا يزيد من الإيرادات المتحصل عليها إلى أقصى مبلغ ممكن، وهذه الحصيلة يمكن استخدامها في التخفيف من الآثار السلبية لعملية الخصخصة.
 - يجب تشجيع أساليب البيع التي تحقق توسيع ملكية الشركات.
 - ضرورة مراعاة عنصر التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصخصة، فالشركات الصغيرة يكون الهدف هو بيعها و بأقل تكلفة ممكنة وهنا يناسبها أسلوب البيع بالمزاد العلني.
 - اتخاذ عدة تدابير للتعويض الاجتماعي للعمال المسرحين من خلال تحسين المهارات والتشجيع على الانتقال إلى أعمال أخرى، أو تسيير فرص العمل في مؤسسات أخرى.
- إذن يجب أن تكون الخصخصة في إطار سياسي وديمقراطي يضمن تأييد المجتمع بأسره، وتأييد موظفي الشركات المطالبين بالحق في الملكية لهذه المؤسسات، وعليه فقد شملت الخصخصة عدة مجالات منها البناء، والأشغال العمومية، والري والتجارة والسياحة، والفندقة، والصناعات النسيجية، والزراعة الغذائية، والصناعات التحويلية في الميكانيك والكهرباء، والخشب ومشتقاته والورق والكيماويات، والبلاستيك والجلود، والنقل البري، أعمال الخدمات البنائية والمطارية والتأمينات، والصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة. فكل مؤسسة تدخل قائمة المؤسسات المعنية بالخصخصة تعود إلى السلطات الحكومية، ونخص منها بالذكر الوزارة المعنية وهي وزارة المساهمة وإعادة الهيكلة. ⁽²⁾

5- ضعف القطاع العام:

رغم الإمكانيات المالية الهائلة التي أنفقتها الدولة الجزائرية، على المؤسسات العمومية 350 مليار دينار للتطهير المالي، إضافة إلى تخصيص 148.5 مليار دينار سنة 1995، إلا أن هذا الدعم المقدم لها في إطار التطهير المالي لم يأت بمردوديته على اعتبار أن المؤسسات العمومية تعمل بأقل من طاقتها وقدراتها، حيث تسيير دواليب الاقتصاد الوطني بنسبة 50% من طاقتها النظرية، إضافة إلى عجز المؤسسات

(1) محمد صبحي : الخصخصة ، ماذا ؟ متى ؟ لماذا ؟ كيف ؟ جامعة عين شمس ، الطبعة الثانية سنة 1999 ص 25.

(2) محفوظ لشعب: سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص 66، 67.

العمومية على توفير مناصب شغل، حيث قدرت بـ 25% والتضخم بنسبة 30% أما الديون الخارجية فتمثل 70% من الناتج الداخلي الخام.⁽¹⁾

لهذا فالأزمة التي يمر بها القطاع العام في الجزائر ليست منفصلة عن الأزمة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري أي أزمة التنمية، فالظروف العامة التي أحاطت بالاقتصاد الجزائري وطبيعة السياسات العامة التي حكمت سير هذا الاقتصاد بوجه خاص منذ أوائل الثمانينات، قد تركت بصمات واضحة على أداء القطاع العام ومساره، وهكذا دخل القطاع العام والاقتصاد الوطني في مجموعة من التأثيرات المتبادلة التي تشكل حلقة مفرغة، فضعف القطاع العام سرعان ما انعكس في صورة خسائر تتحملها الميزانية العامة، وهذا ما انعكس على معدلات نمو الإنتاج بالقطاع العام وعلى بقية القطاعات التي تعتمد عليه في الحصول على حاجياتها من مستلزمات الإنتاج أو من السلع الثانية، وعلى الاستيراد الذي تبدأ معدلاته في التزايد وعلى الصادرات التي تأخذ معدلاتها في التناقص، وعلى معدلات ارتفاع الأسعار وعلى معدلات استيعاب البطالة.⁽²⁾

كما أن الأوضاع السياسية والاجتماعية لها تأثيرات مهمة ساهمت في إلقاء أعباء إضافية على القطاع العام. بالإضافة إلى هذا كله هناك أخطاء في السياسات الاقتصادية والاجتماعية المتصلة بالقطاع منها:

- السياسة السعرية وسياسة التشغيل التي ألقت بعبء تحقيق أهداف اجتماعية على عاتق القطاع العام بينما كان بالإمكان بلوغ الغايات الاجتماعية نفسها بسياسات وأدوات تنفيذية بديلة، كما يلاحظ أن الاهتمام بالقطاع الخاص لم يحظ بقدر كبير من الأهمية من إستراتيجية التنمية التي تبنتها الجزائر، والدليل على ذلك هو أنه منذ سنة 1966 حتى غاية 1982 لم يصدر أي مشروع قانون يتكلم أو ينسج على دور القطاع الخاص. ويمكن إيضاح أغلب نقاط فشل القطاع العام فيما يلي:⁽³⁾

1- ثقل يد البيروقراطية في الإدارة العامة، وبطؤها في الحركة وقد تجلت هذه الظاهرة في عدم التنسيق بين الحصول على المدخلات والحاجة إليها، وبين الإنتاج والتصرف والتسيير، هذا رغم تزويد القطاع العام بعناصر ذات كفاءة وخاصة بعد السبعينات

2- اتساع القطاع العام بحيث تمدد فشل قطاعات، أو أجزاء قطاعات وأنشطة كان الأفضل تركها للقطاع الخاص، وجعل القطاع العام يتخصص بكبرى الصناعات، حيث من الأجدي أن يمتلك القطاع العام رأسمال ووسائل الإنتاج ويقوم بالإدارة العامة، وهذا إما لاعتبارات ضخامة رأس المال المستثمر أو لطبيعة الثقافة المستخدمة وعدم امتلاك القطاع الخاص لها، فالقطاع الخاص من المفروض أن يكون قطاعا مكمل للقطاع العام وليس العكس.

⁽¹⁾ بوعشة مبارك : الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 08 ، مديرية النشر والتنشيط

العلمي ، جامعة قسنطينة ، سنة 1997 ، ص 151

⁽²⁾ Les Etats Généraux : Les Nouveaux Rapports Banque Entreprise Dans L'économie De Marché, Séminaire, Palais Des Nations , 5/6 Novembre 1991

⁽³⁾ MOKHTAR BELAIBOUD : Gestion Stratégique De L'entreprise Publique Algérienne , OPU, Algérie , 1983, P23

3- التمييز بين القطاعين العام والخاص وذلك للإعفاءات التي تعرض لها القطاع الخاص وتركه يفلت من الالتزامات العامة بما في ذلك دفع الضرائب المستحقة عليه، فضلا عن عدم تقيده بقوانين العمل والأجور ومشاركة العمال في الإدارة والأرباح كما في القطاع العام، كما ظل هذا الأخير محكوما بسياسات سعرية لا تراعي التغيير في التكاليف.

4- ضعف مردودية المؤسسات العمومية لأن تسييرها السيء يحتم على الدولة تحويلها إعانات مالية من أجل النهوض بها مرة أخرى طبقا لمنطق الوصاية، لأن تدخل الدولة في الاختصاصات الجارية للمؤسسات العمومية أفرز غياب إستراتيجية فعالة ومناهج تسيير عقيمة.

5- الإهمال المتعمد للقطاع العام وذلك طوال الفترة التي مضت منذ إعلان سياسة إعادة الهيكلة الصناعية فقد أهملت متطلبات تحديد الطاقات الإنتاجية وتوسيعها أو حتى صيانتها والمحافظة عليها، كما كان هنا تقاعس في تزويد القطاع العام بالاستثمارات اللازمة، وهذا ما أدى إلى مشكلات نقص السيولة، والاعتماد على القروض قصيرة الأجل في تمويل الاستثمارات وتراكم الديون، حيث ترتبط مشكلات نقص السيولة والاعتماد على الاقتراض في تمويل الاستثمارات وكذلك مشكلات نقص العائد على المال المستثمر بمشكلة ضعف الفائض القابل للتوزيع، وهو مرتبط بالأسعار والأجور والعمالة المفروضة على مؤسسات القطاع العام من جهة، والقواعد المنظمة لتوزيع الفائض الأمر الذي لا يترك مبالغ كافية لحوافز زيادة الإنتاج ولإعادة الاستثمار من جهة أخرى.⁽¹⁾

6- ضعف نظام الحوافز في مستوى الحلقة الإدارية العليا وذلك أساسا أن الفائض الاقتصادي (إن وجد) يعود للدولة بصفقتها مالك لرأس المال، كما أن أي خسارة في العمليات تعود على الدولة، كما أن مردود أو عائد العمليات بالنسبة للإدارة يقتصر على راتب محدد، وعليه فهذا المردود لا يحمل الإدارة في مؤسسات القطاع العام على القيام بمجهود كبير لرفع مستواه من خلال عمليات الإنتاج والتسويق، وتحسين نوعية الإنتاج وتنظيم هيكل الإدارة والعمل.

7- ضعف تحسيس مسؤولي مؤسسات القطاع العام برغبة سوق السلع أو الخدمات التي ينتجونها، بحيث يدخلون التعديلات الضرورية على نوعية الإنتاج وتنوعه بالسرعة الضرورية لتلبية رغبة المشتريين، ففي غياب المنافسة الفعالة، يغيب الدافع للتحسيس أو التنوع أو التعديل للأسعار من أجل تشجيع الطلب على المنتجات من سلع وخدمات.⁽²⁾

8- اهتمام المؤسسة العمومية الاقتصادية بأنشطة غير ملائمة لطبيعتها، حيث ارتفعت المصروفات الإدارية بسبب زيادة العمل فوق الحاجة، مما أدى إلى انخفاض كفاءتها وبالتالي من الأحسن تركها للقطاع الخاص.

⁽¹⁾Rapport Du Ministère De L'industrie, 1989, P23, 24.

⁽²⁾ Rapport Du Ministère De L'industrie, opcit , 1989,P25

من كل ما تقدم يمكننا القول بأن هذه الأسباب والعوامل هي المفسر الأساسي للأزمة الحالية للقطاع العام، ولكن هناك أسباب أخرى تتصل بالإدارة الداخلية لوحدات القطاع العام نوجزها فيما يلي: ⁽¹⁾

- 1- عدم كفاية الدراسات المتعلقة بجدوى المشروعات بما في ذلك مشروعات الإحلال والتجديد والتوسعات
- 2- قصور التخطيط المالي ومتابعة الأداء المالي.
- 3- ضعف الاهتمام بدراسة السوق وجهود التسويق الداخلي والخارجي، ويرجع ذلك في جانب منه على الأقل إلى أن اشتغال القطاع العام في ظروف شديدة وعجز عام في المعروض من كثير من المنتجات التي ينتجها بالنسبة إلى الطلب، ولا يدفع إلى الاهتمام ببحث السوق والتغيرات في أذواق المستهلكين وغير ذلك.
- 4- ضعف نظام الصيانة.
- 5- عدم كفاية الطرق المتبعة في مجال مراقبة حركة المخزون من مستلزمات الإنتاج والسلع النهائية
- 6- ضعف نظم التخطيط و جدولة الإنتاج.
- 7- عدم إعطاء اهتمام كافي للبحوث وللتطور على مستوى مؤسسات القطاع العام.
- 8- غياب الاهتمام الكافي بدراسات التكاليف ومتابعة التطورات في التكاليف الفعلية ونقص أسباب انحرافها عن التكاليف المعيارية.
- 9- غياب الاهتمام بجمع المعلومات عن أوضاع العمالة والتطورات في إنتاجية العمل وفي الإنتاجية الكلية وعدم تبلور مؤشرات لتقويم الأداء بشكل جدي في هذا الشأن، ومن أجل ربط الحوافز بالأداء الفعلي وتصميم برامج التدريب الفعلي في ضوء الحاجات الفعلية كما تفسرها متابعة تقويم الأداء.

ثانيا- الدوافع والمبررات الخارجية الداعية للخصوصية:

إن الحاجة إلى الإصلاح الاقتصادي إنما تنشأ بصفة عامة، وأيا كانت طبيعته، خاصة عندما يتعرض اقتصاد أي بلد لأزمات خانقة تتجسد في اختلالات داخلية واختلالات في علاقاته الخارجية بصورة تستدعي إجراء تغييرات حاسمة في السياسات الاقتصادية لإصلاح مسار الاقتصاد وإزالة الاختلالات تعاني منها ودفعه للتقدم " حيث أوضحت الكثير من الدراسات الاقتصادية أن القطاع العام في أوضاعه الحالية يشكل عقبة في طريق التنمية لما ينطوي عليه من تكلفة اقتصادية باهظة، ولا مفر من إعادة النظر في الدائرة التي يمثلها القطاع العام في النظام الاقتصادي " ⁽²⁾

لهذا فإنه إلى جانب العوامل والمبررات الداخلية هناك عوامل أخرى تعمل دائما لدفع الاقتصاد الجزائري نحو الخصوصية، كعامل فعال لنجاح الانتقال إلى اقتصاد السوق ومن بين هذه الدوافع نذكر ما يأتي:

1- الإطار العالمي للخصوصية :

منذ إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، قاما بترويج الفلسفة الرأسمالية الحرة بالتعاون مع هيئات المعاونة الأجنبية ، وذلك تحت شعارات عديدة من تحرير الاقتصاد، ومن احتكام الدولة وتشجيع المبادرات

⁽¹⁾ Réaménagement Des Reformes Et Gestion De La Transition Vers L'économie De Marche En Algérie Par, Abderrahmane Mebtoul , Expert Apures Des Entreprise , Palais Des Nations , Séminaire ,5/6 Novembre 1991.

⁽²⁾ النجار سعيد : التخصيصية والتصحيحات الهيكلية القضايا الأساسية ، أبو ظبي ، سنة 1988 ص 17 .

الخاصة، والقطاع الخاص، والاستثمارات الخاصة " ومنذ الثمانينات أصبح لصندوق النقد الدولي والبنك دور فعال في تنفيذ إصلاحات تعتمد على الخصوصية، وذلك بعقد ندوات وتنظيم دورات دراسية والمشاركة في ندوات لبحث موضوع الخصوصية على النطاق العالمي، إضافة إلى أنهما قاما بإنشاء مركز خاص بهما يهتم بعملية الخصوصية، وخصصتا مبالغ مالية كبيرة لهذا الغرض، وللمساهمة في شراء أسهم المؤسسات العمومية، وقد قدمت مؤسسة التمويل الدولية وهي إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي والمتخصصة في تقديم القروض للقطاع الخاص على شكل مساهمات في رأس مال شركات مخصصة (1).

بالإضافة إلى هذا فإن الرأسمالية الصناعية المهيمنة أدت إلى جر اقتصاد البلدان المتخلفة إلى التبعية المالية والصناعية، وفي العالم الثالث ارتبطت سياسات الخصوصية أو التحويل إلى القطاع الخاص بجملة دعائية و فكرية استهدفت إعادة تنظيم وهيكله القطاع العام. (2)

فعملية الخصوصية للمؤسسات العمومية ستؤدي إلى تخفيض العجز المتكرر في ميزانية الدولة وبالتالي ضمان عائدات لخزينة الدولة عن طريق بيع أصول المؤسسات العمومية.

إن هذه السياسة تشمل تقوية لدور الدولة في الإدارة الاقتصادية على المستوى الكلي، وفي توفير مناخ وبيئة داعمة تمكن القطاع الخاص من أن ينمو ويتسع دوره، وفي الرقابة والضبط لحماية المستهلكين وحماية البيئة، وحماية المنافسة والمعاملات.

" هذه السياسات والبرامج لم تتحول إلى تيار قوي إلا في النصف الثاني من الثمانينات بعدما استقرت وأنجزت التجربة البريطانية بقيادة تاتشر جزءا كبيرا من مخططاتها، وبتوافر رصيد لهذه التجربة الرائدة أمكن للدول الأخرى تبين جدوى هذه السياسة واستخلاص الدروس المستفادة منها، وقد أعطى انهيار نظم الدول الاشتراكية و أهمها الاتحاد السوفياتي في عام 1989 دفعة إضافية لتيار التحول إلى القطاع الخاص في دول عديدة من العالم ". (3)

هذا يدل على أن فشل نظام الإنتاج الاشتراكي (سقوط الجبهة الشرقية) أدى إلى فشل تطورات علاقات الإنتاج، وذلك لعدم وضوح الرؤيا بالنسبة للأهداف المقرر إنجازها من طرف المؤسسات العمومية والخلل في بنية رأس المال، ومصدره الديون الخارجية التي تلتزم بها المؤسسات العمومية بطلب من الحكومة، هذا كرس وجود المؤسسات الخاصة التي تعمل بفعالية أكثر من المؤسسات العمومية الشيء الذي يسمح بوفرة الموارد، وتحقيق معدل نمو اقتصادي مرتفع.

2- عجز ميزان المدفوعات:

لقد أثبتت الدراسات في كثير من الدول السائرة في طريق النمو ومنها الدولة الجزائرية عجز ميزانية الحكومة وتأثيره على ميزان المدفوعات وعلى القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، وكانت النتيجة التي انتهت إليها هذه الدراسات هي أن القطاع العام مع استثناءات قليلة، تتكبد خسارات كبيرة ويعتبر مسؤولا عن نسبة

(1) بوعشة مبارك : مرجع سابق ص 161 .

(2) أحمد صقر عاشور : **التحول إلى القطاع الخاص** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، سنة 1996 ، ص 01.

(3) المرجع نفسه : ص 02.

عالية من عجز الميزانية الحكومية، ويعاني من انخفاض شديد في نسبة العائد على الاستثمارات، بل كثيرا ما يكون العائد سلبيا ويفرض عبئا على ميزان المدفوعات، وتتعارض قراراته في حالات كثيرة مع اعتبارات الكفاءات الإنتاجية.

ولا شك أن مستوى الأداء المنخفض للقطاع العام، كان من الأسباب الرئيسية وراء الاهتمام بالخصوصية، بمعنى سياسة نقل المؤسسات - ملكية أو إدارة - من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ولم تكن هذه السياسة إلا رد فعل طبيعي جاء إثر التدهور الكبير الذي طرأ على البيئة الاقتصادية العالمية. وانعكس ذلك على البلاد العربية في سلسلة من المشكلات الاقتصادية الحادة ومن ذلك الانخفاض الشديد في أسعار سلع التصدير، والصدمة البترولية، وارتفاع أسعار الفائدة الدولية، وانكماش التدفقات المالية، من هنا دخلت سياسة الخصوصية في باب السياسات التصحيحية التي تساعد على إزالة الاختلالات واستعادة معدلات مقبولة للنمو الاقتصادي (1).

كما أن الكساد التضخمي الذي ضرب اقتصاديات بلدان المركز أي البلدان المتطورة أدى إلى قلة الطلب المواد الخام التي تصدرها مجموعة هذه البلدان، وهذا ما أدى إلى هبوط أسعارها العالمية وتقلبها ومن ثم تدهور وعدم استقرار حصيلة صادراتها.

وفي الوقت نفسه تزايدت واردات الجزائر، وهذا بسبب تزايد عدد السكان وضعف القطاعات الإنتاجية واعتمادها على الواردات الوسيطة وعلى التمويل الخارجي، وما زاد من الصعوبات التي تلقاها الجزائر هو أن أسعار الواردات وخاصة المواد الغذائية الوسيطة زادت ارتفاعا بسبب لجوء البلدان الرأسمالية الصناعية إلى سياسة زيادة أسعار صادراتها للتعويض عن الارتفاع الذي حدث في أسعار النفط عالميا، وهذا ما أثر على ميزان مدفوعات الجزائر، كما أن معدل تغطية الصادرات للواردات ظل يتناقص على نحو سريع ورغم آثار أزمة الكساد التضخمي بالعالم الرأسمالي على الجزائر كانت واضحة وشديدة في بداية الثمانينات، ومن ثم كان الأمر يتطلب انتهاج سياسة اقتصادية حازمة من أجل مواجهة خطر الصدمات عن طريق تعبئة الفائض الاقتصادي فيها، وكذا إعادة النظر في استراتيجية التنمية المطبقة وانتهاج سياسة تنمية بديلة (2).

فالتطور الذي حدث في قطاع التجارة الخارجية من جراء تفاقم النقد الأجنبي المصاحبة لتأزم مشكلة الديون الخارجية قد خلق بيئة غير مواتية للتخطيط الاقتصادي، مما عرض كل جوانب عمليات التخطيط للمؤثرات الخارجية المعاكسة، كما أن تفاقم مشكلة الديون الخارجية تساهم من ناحية أخرى في تعريض حرية صانعي السياسة الاقتصادية ومتخذي القرار للخطر الشديد، أي وجود ضغوط خارجية قوية بتعيين على صاحب القرار الاقتصادي مراعاتها (3).

(1) النجار سعيد : مرجع سابق ، ص 19 .

(2) كريم النشاشيبي وآخرون: الجزائر نحو تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق ، صندوق النقد الدولي، واشنطن ، 1998 ، ص12.

(3) رمزي زكي : الاقتصاد العربي تحت الحصار ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، سنة 1989 ، ص 169.

3- أزمة الاقتصاد الرأسمالي:

تعود جذور الخوصصة إلى مرحلة أواسط السبعينات، عندما بدأت الدول الصناعية تعاني ، لأول مرة في تاريخها الحديث ، ثنائية الجمود والتضخم ، ولقد جاءت طروحات اقتصاديات جانب العرض لتشكل المواجهة النظرية لحالة الجمود والتضخم ولتسفيه النظريات الكنزوية.

إن طرح اقتصاديات جانب العرض يحاول إحياء مفاهيم قديمة كانت موجودة في القرن التاسع عشر نادى بها الاقتصاد الفرنسي (جان باتيست ساي) في عام 1930 وأسماء قانون المنافذ ومعناه أن العرض يخلق الطلب على الإنتاج، وبالتالي لا خوف من الركود أو الأزمات الدورية.⁽¹⁾

أما الكلاسيكيون المحدثون فيرون أن الدواء لأزمة الركود التضخمي لا يتمثل في التأثير على الطلب الكلي كما اعتقد الكنزيون، بل في التأثير على العرض الكلي " إذ كان كينز يقول أنه لا خوف من التضخم ما دامت هناك بطالة، فإذا نشط الاقتصاد بفضل المضاعف للاستثمارات الأولى، وبدأت الأسعار والأجور في الارتفاع إلى حد يهدد بتضخم جامع عكست الحكومة سياستها فتوقفت عن إجراء استثمارات عامة إلى أدنى الحدود الممكنة ".⁽²⁾

إن محتوى النظرية الكنزوية هو أن العرض يبقى المحرك الأساسي للاقتصاد، فالعرض يعني زيادة معدلات الاستثمار وبالتالي زيادة فرص العمل، وأن كل إنتاج مصحوب بالضرورة بزيادة في المدخول تتحول إلى زيادة في الطلب، فينشط الاقتصاد كله.

وقد شهدت الرأسمالية العالمية في أواخر السبعينات لأول مرة ظاهرة الركود التضخمي واحتار الاقتصاديون في الغرب في تفسير تلك الظاهرة، حتى دخل عليهم ركود 1982 ، وجاء الاقتصاديون يروجون لإيديولوجية اقتصاديات جانب العرض، وقد نجحت إيديولوجيتهم في صياغة سياسة الرئيس الأمريكي " ريغان " الاقتصادية التي خفضت الضرائب، وألغت كثيرا من التنظيمات التي كانت تحكم بعض الأنشطة الاقتصادية، وتجسدت في إلحاح " ريغان " ورجاله على ضرورة انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية، وساعد على ذلك أن مجمل الرأسمالية الأمريكية وافقت على إعطاء الأولوية لمكافحة التضخم ، ولو كان ذلك تحمل نتائج الركود سنتين أو ثلاثا ، وتحملت الفئات الفقيرة عبئ هذا الركود بسبب امتناع الدولة عن تقديم المعونات الاجتماعية.⁽³⁾

إن فآليات النظام الرأسمالي العالمي ضغطت على حلفاء أمريكا التي سجلت تراجعاً لدور الدولة ودرجات تمجيد القطاع الخاص، وهكذا أخذ الغرب يدعوا بلدان العالم الثالث إلى تبني سياسة الرأسمالية بلا قيود.

(1) ضياء مجيد الموسوي : مرجع سابق ص 47 .

(2) إسماعيل صبري عبد : القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي ، ندوة فكرية في القاهرة ، من 14 إلى 17 ماي 1990 ، ص 143

(3) المرجع نفسه : ص 175.

4- آثار أزمة الاقتصاد العالمي وآثارها على الاقتصاد الجزائري:

إن انطواء الجزائر في دائرة منظومة الاقتصاد الرأسمالي العالمي يجعلها خاضعة لشروط القوانين الموضوعية التي تتحكم في سير أداء هذه المنظومة، وخاصة قوانين التراكم وإعادة الإنتاج، وهو ما يعكس مدى تأثر الجزائر بأحوال الركود والإنعاش في هذه المنظومة، وحتى محاولات التنمية والتصنيع التي تمت في فترات سابقة والتي لم تفلح في تغيير موقع الجزائر من علاقات تقسيم العمل الدولي. وعليه فإن الأزمة الاقتصادية التي ألمت بمنظمة الاقتصاد الرأسمالي العالمي انسابت إلى الجزائر من خلال: (1)

أ- تراجع اقتصاديات النفط:

تعتبر الجزائر من البلدان المنتجة والمصدرة للنفط ، والمندمجة اقتصاديا ضمن منظومة الاقتصاد الرأسمالي العالمي، وبسبب عمق موقفها في التقسيم الدولي للعمل الذي جعل منها بلدا يعتمد عليه من خلال احتوائها على النفط، وبالتالي فإن درجة انفتاحها على دول المنظومة العالمية، أو بلدان الاقتصاد الرأسمالي تصديرا أو استيرادا هي بالتأكيد ذات درجة عالية، إلا أن ارتفاع سعر النفط خلال الفترتين (1973-1979) (1979-1980) مكن الجزائر من تحقيق زيادة هائلة في إيراداتها وساهم كل هذا في تحقيق قفزات استثمارية ضخمة، خاصة منها مجال بناء قاعدة البنى الأساسية وفي مجال الإنفاق العام الموجه للخدمات العامة. فعقد الثمانينيات يبدو أنه قد شهد بعض التحولات الهيكلية والنوعية المهمة جراء الهبوط الكبير في دخل النفط، والذي سبب تقليصا في الميزانية العامة المالية، وفي الخدمات الاجتماعية وفي الإنفاق الاستثماري والتنمية.

وأصبحت مظاهر الجمود والضعف في نظام التخطيط المركزي أكثر وضوحا عندما أدت الصدمة النفطية العكسية في عام 1986 إلى هبوط معدلات التبادل ودخل الصادرات الهيدروكربونية الجزائرية بحوالي 50 % غير أن السلطات لم تبادر إلى مواجهة هذه الأزمة ، من خلال تعديل سعر الصرف ، بل شرعت في تنفيذ العديد من تدابير تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والإصلاحات الهيكلية ، وكانت خطى التصحيح بطيئة في البداية وتدهورت الاختلالات الاقتصادية الكلية، وواصل العجز الشامل في الميزانية إلى رقم قياسي بنسبة 13.7% من إجمال الناتج المحلي في عام 1988، عندما عجزت تخفيضات الإنفاق الحكومي عن تعويض انخفاض الإيرادات، ولعدم وجود سوق مالية لجأت الحكومة إلى إصدار النقد لتغطية العجزات المالية أو تمويلها من خلال القروض الخارجية التي بدأت تتراكم ، وقد ارتفعت نسبة الدين الخارجي إلى إجمالي الناتج المحلي من 30% عام 1985 إلى 41% عام 1988 بينما قفزت نسبة ازدهارها، وهكذا زادت نسبة النقود بمعناها العريض إلى إجمالي الناتج المحلي، حيث وصلت إلى 76% عام 1985 وارتفعت مرة أخرى إلى 79% عام 1988. (2)

تقييم مرحلة الخصخصة :

(1) المستقبل العربي: مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 173، بيروت لبنان ، سنة 1990 ، ص 82

(2) كريم النشا شيببي: مرجع سابق، ص ص 8 ، 9.

إن أزمة المؤسسات ليست منعزلة عن أزمة التنمية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري باعتبار أن الظروف التي مر بها الاقتصاد الجزائري ونمط السياسة الاقتصادية العامة التي أثرت عليه، خاصة بعد نهاية السبعينات ونهاية الثمانينيات قد تحركت آثارها الواضحة على أداء المؤسسات العمومية، فضعف فعالية القطاع العام سرعان ما انعكست في صورة خسائر تتحملها ميزانية الدولة التي تعاني من العجز أصلا. إن الاهتمام بالقطاع الخاص وتشجيعه أمر ضروري، إلا أن هذا لا يلغي دور المؤسسة العمومية الاقتصادية مما يسمح لكل دولة حسب ظروفها أن تقوم بخلق روابط مناسبة لها بين مهمة المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة.

فالجزائر مازالت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق، أي أن الظروف والشروط العامة لم تجتمع بعد لأداء المؤسسة العمومية لنشاطها ضمن اقتصاد السوق وبحرية تامة ، فاتباع أسلوب الخصوصية كمعيار الإصلاح الاقتصادي وضرورتها لا يمكن لها النجاح الكامل ما لم تكن صاحبها فعاليات ضرورية على الصعيد السياسات الاقتصادية، وتفاعل أدواتها لابتكار نمط مناسب لتعاون المؤسسة العمومية والخاصة بما يضمن تحقيق النمو الاقتصادي، وعليه فإن نجاح فعالية هذه السياسات التصحيحية يتطلب توفير المتطلبات السياسية الضرورية لتنفيذها، وبخاصة فيما يتعلق بطبيعة السلطة السياسية والمناخ العام، إضافة إلى أنه يتطلب العناية بشكل خاص بالآثار الاجتماعية للإصلاحات الاقتصادية.

"إذا الخصوصية هي جزء من فلسفة عامة بشأن تنظيم المجتمع والاقتصاد ، وليست مجرد حل مؤقت للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات العمومية الاقتصادية، أو مشكلة الديون الخارجية أو مشكلة التمويل في ظل عجز الموارد المتاحة للتنمية.⁽¹⁾

¹ بوعشة مبارك : مرجع سابق ، ص 64.

VI - أسباب وأدوات الإصلاحات الاقتصادية وانعكاساتها على الاقتصاد الجزائري:

أولاً- أسباب الإصلاحات الاقتصادية:

- يمكن تلخيص أسباب ظهور الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر في النقاط التالية: ⁽¹⁾
- الانخفاض المفاجئ للإيرادات البترولية عام 1986 بسبب انخفاض أسعار البترول العالمية.
 - تدهور المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، من حيث ضعف الجهاز الإنتاجي كما وكيفا.
 - الرغبة في محاربة البيروقراطية والإجراءات الإدارية، التي أصبحت معرقة للمؤسسة.
 - قرارات الاستثمار للمؤسسة العمومية، كانت مرتبطة بأجهزة التخطيط المركزية. فمخطط المؤسسة (Plan d'entreprise) لا يعد سوى جزءا من المخطط القطاعي (Plan sectoriel).
 - لقد ميز عام 1986، حالة الانكماش والركود الاقتصادي، حيث انخفض معدل النمو الاقتصادي بـ 0,6 %، ونقص مستوى الاستهلاك العائلي بنسبة 0,4 %، مع انخفاض الاستثمار بـ 4,2 %، وتدني المخزون من المواد الإنتاجية بنسبة 159,6 %، وهبوط الواردات بنسبة 16,4 %، وانخفاض عدد مناصب الشغل الجديدة من 122.000 إلى 74.000 منصبا أي بنسبة 40 %.
 - معاناة الاقتصاد الجزائري من تدني مداخيل تصدير المحروقات، الذي أدخله في فترة عدم الاستقرار، يميزها ركود حاد وتضخم ومتصاعد ونذرة في الموارد المالية.
 - انخفاض معدل النمو الاقتصادي سنتي 86 و 1987 إلى معدل 1 % بعدما كان 3,5 في سنة 1985.²

ثانياً- أدوات الإصلاحات الاقتصادية:

تقديم عام للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر:

- غيرت الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر بصفة جذرية اللوحة القضائية والمؤسساتية إلى ثلاث مستويات اقتصادي مالي واجتماعي. وبهذه الصفة وعند سنة 1996 تعهد القطاع الإنتاجي بشكل عام والصناعة بشكل خاص مشروعا مناسبا لإعادة الهيكلة كرسست سنة 1996 لمجموعة الشركات الصناعية مبادئ الإدارة الحرة نهائيا بينما شهدت سنة 1997 نهاية البرنامج الأول للتسوية والذي يجسد في: ⁽³⁾
- 1- متابعة تحرير الدولة من التزاماتها نحو الإدارة و دعامتها المباشرة للشركات و تفرغها فقط لمهام التنظيم. المراقبة. الإنعاش. الدفع والحماية
 - 2- إقامة علاقات تعاقدية للشركات مع البنوك.
 - 3- إعادة الاستطلاع السوقي و انتشار الشركات بالنسبة لنشاطاتها الرئيسية و لأسواقها.
 - 4- الرجوع لمعايير إدارة النجاعة و المنافسة.

¹ محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية...، مرجع سابق، ص: 30-31.

² زلاقي وهبية: واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، تحت إشراف بوزيرة خليفة، السنة الجامعية 2010/2011، ص 90.

³ فريد بن يحيى: الاقتصاد الجزائري. دار الهدى. الجزائر. 2009. ص. 26.

وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية لجأت الجزائر إلى عدة وسائل وأدوات وإجراءات دعمت بها الإصلاح أهمها:

1- إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية كنقطة انعطاف في مسار الإصلاح:

لقد ظهرت عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الثمانينات، نتيجة لضخامة المؤسسات العمومية التي أثرت على فعاليتها وطاقته إنتاجها. مما دفع إلى التفكير في إيجاد صيغة جديدة لإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، متمثلة في إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات، أي فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة التوزيع.

ومن أهم الأهداف التي كانت مسطرة بخصوص هذه العملية، هو توزيع النشاطات الاقتصادية بكيفية متوازنة على المستوى الوطني والإقليمي. كما أن التخفيف من حجم المؤسسات سيؤدي إلى تحسين كمي ونوعي للإنتاج، والقضاء على الفوضى والإهمال، والنقل من التبذير والقضاء على البيروقراطية، وتحقيق ديمقراطية القرار. فموجب هذه العملية تحولت المؤسسات التي كان عددها 80 مؤسسة إلى حوالي 460 مؤسسة موزعة بين مختلف القطاعات.

أما عن مضمون إعادة الهيكلة المالية، فتتمثل في مجموعة التدابير المتخذة من طرف الدولة والمؤسسة، قصد تجسيد الاستقلالية المالية. وادخال المردودية كمبدأ أساسي في التسيير. وتخصيص قروض طويلة ومتوسطة عن تلك التي كان لها طابع قصير الأجل.

ثالثا - انعكاسات الإصلاحات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني:

إن تجربة الجزائر في الإصلاح الاقتصادي لسنوات 1994 وحتى 1998، من خلال برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول المتفق عليه مع صندوق النقد الدولي (أفريل 1994 - مارس 1995)، وبرنامج التصحيح الهيكلي (أفريل 1995 - مارس 1997). لها سمات أساسية تنبثق من محتويات وأهداف سياسات الإصلاحات الاقتصادية التي ينادي بها صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك العالمي (BIRD).

وفي إطار الإصلاحات، انخفض العجز في الميزانية العامة من 8,7 % عام 1993 إلى 4,4 % عام 1994. لتسجل فائضا بلغ 3% و 2,4% من الناتج المحلي الإجمالي لسنتي 1996 و 1997 على التوالي⁽¹⁾. وهذا كان بسبب التقليل من النفقات العامة، وزيادة إيرادات الدولة من الضرائب، بالإضافة إلى توقف الاستثمارات في القطاعات الاقتصادية.

النقطة الثانية في تجربة الإصلاحات الاقتصادية تتعلق بمعدل التضخم، حيث تشير التقارير والإحصائيات أن هذا المعدل انخفض من 38,4 % عام 1994 إلى 15 % عام 1996، ليصل إلى 5,73 % عام 1997. ثم 2,66 عام 1999 إلى أن وصل إلى ما يقارب 1 % عام 2000. في حين أن ميزان المدفوعات سجل بعض الفوائض.

(1) عماري عمار: الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير - جامعة سطيف - الجزائر، العدد 01-2002، ص: 97-98.

وبالرغم من بعض النجاحات على المستوى الاقتصادي، فإن تقرير الأمم المتحدة للتنمية لعام 2001 يشير أن الجزائر تراجعت إلى المرتبة 100، بعد أن كانت تحتل المرتبة 95 في تقرير عام 2000. كما أن 6,5 مليون من الجزائريين بنسبة 22,6 % يعيشون تحت عتبة الفقر، نتيجة لغياب الاستثمارات المنتجة، وتصفية الكثير من المؤسسات الاقتصادية أو التخلي عنها، وانتشار الفساد الإداري وسوء توزيع الثروات الوطنية.¹

إلا أن الاقتصاد الجزائري واصل مسيرته التي بدأها عام 1988، الرامية إلى التحول التدريجي من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر تحكمه قواعد السوق، باعتبار السياسة الاستثمارية جزء لا يتجزأ من السياسة الاقتصادية بصفة عامة في إطار اقتصاد السوق.

من هذا الجدول نلاحظ أن نتائج الصادرات خارج قطاع المحروقات غير مشجعة، وذلك راجع إلى مخاوف ومخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية، نتيجة لنقص المنتجات وعدم تنوعها وجودتها، وكذلك ضعف وسائل التمويل كضمان القروض عند التصدير، وكذا عدم القدرة من الرفع من مستوى مردودية عمليات ترقية الصادرات.

رابعا- دور استثمارات المحروقات في التنمية الاقتصادية في الجزائر

يعتبر قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري، بمثابة القلب النابض في جسم الإنسان، ومن ثم فإن الاستثمار في هذا القطاع يعتبر ضروريا، لأنه ينعكس على جميع القطاعات الأخرى. حيث أنه يمثل مصدرا مهما للتمويل بالعملة الصعبة، فهو يشكل أكثر من 97 % من مداخيل العملة الصعبة من الخارج، وأكثر من 60 % من الإيرادات الجبائية لميزانية الدولة. ويلعب دورا كبيرا في الحصول على فائض في ميزان المدفوعات، ويشكل أكثر من 90 % من الدخل الوطني الجزائري. وبفضله أحرزت الجزائر في نهاية 2003 على 33 مليار دولار كاحتياطي للصرف، بسبب ارتفاع أسعار النفط العالمية.⁽²⁾

خامسا- الاستثمار في قطاع المحروقات الجزائري واستراتيجية التنمية:

يعتبر قطاع المحروقات العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، باعتباره مصدرا للتمويل بالعملة الصعبة، ومادة أولية وطاقوية للصناعة. لعب دورا هاما في الأمس القريب، رغم تذبذبات الأسعار التي وصلت إلى 17 دولار في سنة 1997، لتنتقل إلى 28 دولار في عام 2000. حيث حققت إيرادات هائلة سنوات 2000، 2001، 2002 فاقت 20 مليار دولار. هذه الإيرادات ساهمت في تصفية ديون كثير من المؤسسات الوطنية، إذ أن قطاع المحروقات ساهم بأكثر من 90 % من مجموع مداخيل الوطن، وفي نفس الوقت توجه 75 % من هذه المداخيل لفائدة الديون الخارجية دون إعادة الجدولة.⁽³⁾

¹ زلاقي وهيبية: مرجع سابق، ص 92.

² عماري عمار: مرجع سابق، ص 100.

³ عبد القادر بابا: عبد القادر بابا: سياسة الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العمالية الراهنة. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر . تحت إشراف احمد باشي، السنة الجامعية 2004 - 2003، ص 248.

فمرحلة الإصلاحات الاقتصادية، عرف فيها قطاع الطاقة والمناجم نموا للإنتاج بنسبة 4,3 % بين سنتي 1996 و1997. وبلغ إنتاج المحروقات 37,654 مليون طن سنة 1997، بزيادة 185.000 طن مقارنة بسنة 1996.

وقد بلغ عدد الاكتشافات خلال سنة 1997 ب 7 اكتشافات تعد احتياطاتها المؤكدة والمحتملة حسب تقدير أولي بحوالي 109 مليون طن. وتتوقع شركة سوناطراك التي تحتل المرتبة 12 عالميا، استثمار 21 مليار دولار بين عامي 1999 وحتى نهاية عام 2003 وذلك لدعم موقعها في الإنتاج والتنوع أكثر في الصناعات البتر وكيميائية، وقد دعت الشركات الأجنبية للمساهمة في هذا الاستثمار.

وفي بداية عام 1998 زادت الشركة الوطنية الجزائرية للبترول والغاز الطبيعي، من مجالات نشاطها بشكل ملحوظ، وتم وضع اليد كليا على شركات "نافتاك" للتكرير و"نافطال" للتوزيع، و"أنابيب" للصناعات البتروكيميائية، كما تم الحصول على حصة 51 % من الشركات الخمس الباقية: "ENTP" للآبار و"ENSP" للخدمات النفطية، و"إيناجيو" للدراسات الجيوفيزيائية، و"GTP" لأعمال البترول، و"إينافور" للتنقيب والحفر.¹ وسيكون الهدف الأساسي من هذا كله زيادة طاقة الشركة الإنتاجية وتطوير آبار النفط، وسيتم تحقيق أكثر من نصف المشاريع بالشراكة مع شركات أجنبية، وسيدعم هذا البرنامج مكانة سوناطراك العالمية، بحيث تحتل المرتبة الرابعة عالميا بتصدير الغاز الطبيعي ب 26,4 مليون طن. ولا يقتصر دور سوناطراك على القطاع البترولي فقط، وإنما شمل الاستثمارات الاجتماعية الرأسية فقد قامت بعمليات استصلاح وإنشاء الطرق خدمة للاقتصاد الوطني، كمشروع طرق البورما (حاسي مسعود)، وتوسيع وتجديد مرفأ سكيكدة وإقامة مراكز صناعية جديدة، وإنشاء العديد من الشركات المتعلقة بالصناعة التحويلية، ومن هنا يبرر دور سوناطراك القيادي في تدعيم استراتيجية التنمية الاقتصادية في الجزائر.

¹ عبد القادر بابا: مرجع سابق ص250.

خلاصة الفصل:

بما أن المؤسسة هي مصدر خلق للثروة، فقد سعت الدولة الجزائرية إلى تأسيس اقتصاد قوي من خلال محاولة تطوير المؤسسات الاقتصادية. هذه الأخيرة عرفت تحولات و عمليات تصحيح عديدة، فمن تأميم إلى إعادة هيكلة، إلى استقلالية إلى خوصصة . وكان هذا التطور نتيجة لمعطيات كل مرحلة تاريخية بسبب ظروف سياسية معينة ذات أبعاد اقتصادية. وكانت الرغبة في كل مرة من عملية إصلاح و هيكلة المؤسسات الاقتصادية أن تصبح أكثر مردودية ومصدرا لخلق الثروة في المجتمع.

إن عملية الإصلاحات الاقتصادية هي بطبيعتها عملية مكلفة، ولكن لو لم تتم لكان الوضع الاقتصادي والاجتماعي أكثر سلبية، فمن الممكن أن تزداد معدلات التضخم ويزداد معها ارتفاع في نسبة البطالة، مما يؤثر في عجز الميزانية، فالإصلاحات الاقتصادية المتبعة لا يمكنها أن تزيل كل الصعوبات تماما، وإنما يتوقع أن تؤدي إلى التخفيف منها، وخلق مناخ أفضل بما تهيئه الدولة على المدى المتوسط والطويل.

فالدولة إذا لم تنظم أمورها ولم تستطع توسيع مجال قدراتها التنافسية في مجال التصدير خارج المحروقات من أجل تلبية احتياجات السوق المحلية، واختراق الأسواق الدولية و فتح السوق سيجعل وزن المجازفة ثقيلًا بالنسبة للحالة الاقتصادية للبلاد. رغم توجه الدولة إلى تشجيع قطاع الزراعة، من خلال التدعيم والإعانات الممنوحة من طرف الدولة للفلاحين في السنوات الأخيرة، مع العلم أن قطاع الزراعة يعتبر قطاعا حيويا ومهما بإمكانه أن يضمن الأمن الغذائي للمواطنين، ويقلل من التبعية للخارج إذا ما أحسن استغلاله.

إذن على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتجاوز في الميدان مع الإجراءات الجيدة التي اتخذت لصالحها في هذا المجال، فالإجراءات الاقتصادية شاملة، و إعادة الهيكلة كان هدفها التحكم أكثر في تحقيق الأهداف الكبرى و استراتيجية التنمية، أما مجال استقلالية المؤسسات فقد اعتبرت بأنها مفتاح نجاح عملية الاستثمارات على شرط أن تحضر لها كافة الإمكانيات اللازمة من مستويات راس المال الاجتماعي. مما عليها بالانتقال باقتصادها ومؤسساتها إلى اقتصاد السوق الذي يحتم عليها تطبيق كل ميكانزماته من فتح البورصة، السوق النقدي و سوق الصرف، و هي تسعى حاليا لتحسين صورتها أمام دول العالم من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية لتوفير رؤوس الأموال و إنعاش الاقتصاد الوطني للقضاء على المساوئ كالبطالة و التهميش الاجتماعي. لذا فقد غيرت الحكومة الحالية العديد من القوانين في مختلف المجالات لتطبيق هذه الأهداف، وتحسين مستوى المؤسسات الجزائرية حتى تصل بها إلى مستوى المؤسسات العالمية لاكتساح أسواق خارجية فيما يخص منتوجنا المحلي.

لكن رغم هذه الإصلاحات والتعديلات التي لازالت دراستها متواصلة حتى يومنا هذا، فإن المشاكل هي الأخرى مازالت مستمرة وتهدد مسار المؤسسات العمومية، نظرا لغياب استراتيجية واضحة، كما أن عمليات تطهير المؤسسات تميزت بالفشل هي الأخرى، نظرا لمعالجتها للمشاكل السطحية فقط مثل القضايا الهيكلية وخسائر الصرف.

ورغم إيجابية نتائجها على مستوى الاقتصاد الكلي، إلا أنها كانت وخيمة على الناحية الاجتماعية، فمن أهم ما أفرزته الإصلاحات الاقتصادية على الجانب الاجتماعي هي البطالة، حيث عرفت تزايدا مستمرا منذ دخول الاقتصاد الجزائري مرحلة الركود أي منذ 1986، وخاصة مع الشروع الرسمي في خصخصة المؤسسات العمومية وحل الكثير منها أدى إلى التسريح الجماعي والتعسفي للعمال، مما زاد من ظاهرة البطالة نتيجة لغياب الاستثمارات الجديدة.

الفصل الرابع: الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر.

* تمهيد

I – نشأة وتطور الخدمة الاجتماعية العمالية

II- أسباب ظهور الخدمة الاجتماعية العمالية.

III- الخدمة الاجتماعية العمالية في الدول الرأسمالية.

IV- الخدمة الاجتماعية العمالية في الدول الاشتراكية.

V – أشكال الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر.

VI – أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية.

VII- فلسفة الخدمة الاجتماعية العمالية.

VIII- مبادئ الخدمة الاجتماعية العمالية.

IX – مجالات الخدمة الاجتماعية العمالية.

* خلاصة

تمهيد:

إن ظهور الخدمات الاجتماعية التي تقدم في المجال الصناعي كان منذ أمد بعيد، إلا أن الهدف من تقييم الخدمات الاجتماعية العمالية قد مر بعدة تطورات تبعاً لتغيرات الفلسفة الاجتماعية التي أدت إلى ظهور مفهوم الرعاية الاجتماعية بوجه عام، وظهور مفهوم الرعاية العمالية بوجه خاص، كون الخدمات الاجتماعية العمالية تؤدي وظائفها داخل نسق معقد من برامج الرعاية الاجتماعية، يعكس المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للمجتمع الذي يعتبر هذا النسق جزءاً منه.

وقد زاد الاهتمام بالخدمة الاجتماعية العمالية في السنوات الأخيرة، كونها عملت دفع مستوى العمال الصحي والاجتماعي مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل، وبيئته التي يعمل فيها وخاصة بعد تطور الفكر الاجتماعي الذي أدى إلى قيام الخدمة الاجتماعية بأسسها العلمية، ومنه أصبحت شخصية العامل لها المكانة الأولى، حيث عملت على مساعدته على الاستفادة من حقه في خدمات الرعاية الاجتماعية العمالية، لإشباع حاجاته ومساعدته على التكيف، وتحسين علاقاته الاجتماعية وزيادة أدائه الاجتماعي وذلك للارتباط الوثيق بين تكيف العامل وزيادة إنتاجيته والعلاقة التبادلية بين الوظيفة الاقتصادية والوظيفة الاجتماعية للمصنع.

وعلى هذا الأساس فقد تعددت صورة الخدمات الاجتماعية العمالية في الماضي ومرت هذه الخدمات بصورة مختلفة، إذ تطورت من كونها ذات طابع اختياري وتقدم على أنها منحة أو صورة من صور العطف والإحسان، إلى كونها وسيلة لزيادة الإنتاج، وزيادة الربح وتحقيق المصلحة الشخصية لأصحاب الأعمال، إلى أن وصلت إلى كونها ضرورة من ضرورات الاستقرار والعلاقات الإنسانية في مجمع المصنع وحق من حقوق العمال.⁽¹⁾

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال تاريخ وفلسفة الخدمة الاجتماعية العمالية وأهدافها.

¹ د/ إبراهيم بيومي مرعي، د/ ملاك أحمد الرشيد: الخدمة الاجتماعية في المجالات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1984، ص34.

1/نشأة وتطور الخدمة الاجتماعية العمالية:

إن لكل منظمة صناعية سمات مميزة شأنها شأن أي كائن تتغير باستمرار بتغير العوامل التي تشكل سماتها الرئيسية، ولهذا فالبيئات الاجتماعية التي تغذي المنظمة بالعمال لها تأثير كبير على نوع القيم أو المفاهيم السائدة داخل المنظمة نفسها ، مما يؤدي إلى ضرورة فهم هذه القيم للتعامل معها بشكل أكثر توافقا. ولهذا فإن المتتبع لتاريخ نشأة الخدمة الاجتماعية العمالية يجد أنها ترجع إلى أحقاب زمنية ماضية ، حيث أن مفهومها القديم يختلف عما هو عليه اليوم، سواء من ناحية الخدمات المقدمة للعمال أو من ناحية التنظيم، أو المؤسسات التي تقوم بتوفيرها والطرق المتبعة في ذلك، وهذا كله يرجع إلى طبيعة المجتمع الذي نشأت فيه.

فمعالم الخدمة الاجتماعية العمالية " كمهنة حديثة لم تتبلور إلا مع بداية القرن العشرين وقد كانت هناك تطورات أدت إلى تحديد هذه المعالم بدقة. (1)

فالكثير من علماء الاجتماع والاقتصاديين يربطون بصورة افتراضية بين ظهور التشريع العمالي وتطور وظهور الخدمة الاجتماعية العمالية، ويتجلى هذا الارتباط في التمييز بين الخدمة الاجتماعية العمالية المنظمة والمتقنة من ناحية، وكافة أشكال البر والعطف والرعاية الاجتماعية للفقراء والمساكين والقاصرين، ومن ناحية أخرى يشيرون إلى الارتباط بين الانقلاب الصناعي الذي أحدثته الثورة الصناعية في أوروبا ومولد التشريعات نفسها والخدمات الاجتماعية العمالية كنتيجة لمولد تلك التشريعات. (2)

فالخدمة الاجتماعية ترجع جذورها إلى أحقاب زمنية بعيدة، حيث كانت الدوافع الإنسانية والدينية تلعب دورا كبيرا في حث الأفراد على مساعدة العمال الضعفاء والفقراء، وقد كانوا يعتبرون هذا العمل واجب إنساني حثت عليه الأديان ، وكانت تقدم مختلفا لخدمات تلقائيا وبشكل عاطفي ودون منهج أو فلسفة معينة. فالصناعة قبل الثورة الصناعية كانت عبارة عن صناعة يدوية يقوم بها عمال مهرة في المنازل والمحال الصغيرة، تضم عددا محدودا من العمال أغلبهم من أسرة واحدة، ثم إن نظام الإنتاج الصناعي كان يقوم وقتئذ على ثلاث طبقات تجمعها مصالح واحدة، واتحادات حرفية واحدة، فكانت هناك طبقة أرباب العمل وطبقة الصناع وطبقة من هم تحت التمرين، ولم يكن يفصل بين هذه الطبقات فجوات عميقة أو حدود ممتدة يتعذر على أحد تحطيمها للوصول إلى الطبقة الأخرى. (3)

لكن ونتيجة للتطور الصناعي الحديث أبحث المؤسسات الصناعية وأرباب العمل يقدمون هذه الخدمات من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق أكبر قدر من الربح لا غير.

¹ عبد العزيز فتح الباب ومحمد جمال شديد : الخدمة الاجتماعية في الدول النامية ، مكتبة الانجلو المصرية ص 245

² سعد عبد السلام حبيب : الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، دون سنة ، ص 47

³ نفس المرجع ، ص 47 .

II / أسباب ظهور الخدمة الاجتماعية العمالية:

إن المؤسسات الصناعية بعد الثورة الصناعية أخذت في الاتساع وأخذ رأس المال في الكبر والتضخم وابتدأ العهد المعروف بعهد الملكية حيث انقطعت أوائل الصلات الاجتماعية ووجد الفرد نفسه مضطرا للعمل خارج وسط أسرته. (1)

فبظهور الأفكار الاجتماعية والحركات الإصلاحية أصبحت الخدمة الاجتماعية العمالية حقا من حقوق العامل ينالها بمجرد تسجيله بالمؤسسة، " فالخدمة الاجتماعية العمالية بمفهومها الحديث قد حققت تطورا كبيرا حيث أصبحت تقوم على أساس علمي في تقديم المساعدة لذوي الحاجة من الفئات العمالية، بدلا من قيامها على دوافع الإحسان وحب الخير، كما أصبح يقوم بها فئة جديدة تعرف بالأخصائيين الاجتماعيين". (2) وعموما فإن تطور المجتمع الإنساني عامة والصناعي خاصة وازدهاره أدى إلى تطور أنشطة الخدمة الاجتماعية العمالية في نظامها وفلسفتها وطرق خدمتها، ويمكن أن نحدد الظروف التي مهدت لظهور الخدمات الاجتماعية العمالية وتطورها فيما يلي: (3)

1- التقدم الصناعي : حيث أدى دخول الآلة إلى ظهور مشكلة البطالة في صفوف العمال مما أدى بالحكومات إلى التدخل وإيجاد حل لهذا المشكل، كما زادت حوادث العمل وشعور العمال بالغبن الواقع عليهم بسبب انخفاض الأجور وزيادة ساعات العمل ، وبروز مشكلة السكن بسبب الهجرة الريفية.

2- ظهور الأفكار الاجتماعية والحركات الإنسانية:

التي دعت إلى إصلاح وضعيات العمال عن طريق تقديم ألوان من الخدمات الاجتماعية العمالية، وقد قام (روبرت أوين R.OWEN) الذي يعتبر أول من دأب على تحسين حالة من يشتغل بمصانعه من العمال، بتخفيض ساعات العمل للعمال، وقد قدم لهم خدمات اجتماعية ونادى بالترفيه عنهم. كما قدم (هنري فورد H.FORD) صاحب مصانع السيارات بعض الخدمات الاجتماعية العمالية لعماله ووفر لهم المعاملة الحسنة. (4)

3- زيادة حاجيات العمال وتردي أوضاعهم:

هذا أدى إلى انتظامهم في شكل نقابات ومنظمات تدافع عن حقوقهم وتتبنى مطالبهم، وقد سمح هذا التكتل تدريجيا باسترجاع بعض الحقوق المسلوقة، حيث حصل العمال ابتداء من 1864 إلى 1910 على حق الإضراب وقوانين العمل وعلى تحديد أوقات العمل في 1936 بحيث صار العامل يشتغل أربعين ساعة أسبوعيا وابتداء من 1946 حصل العمال على حق التعاقد وهذا كله تحت لواء النقابات التي أصبح المشجعون والمسيروون والمنتجون يشعرون بوزنها الثقيل. (5)

¹ سعيد عبد السلام حبيب : المرجع السابق ، ص 47

² فاروق زكي يونس : تنمية المجتمع في الدول النامية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1968 ، ص 32

³ حسن الساعاتي : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، الطبعة 03 بيروت ، 1980 ، ص 313

⁴ صلاح البيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 32

⁵ جمال الدين بوقلي حسن : قضايا فلسفية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الطبعة 04 ، الجزء 1 ، الجزائر 1986 ، ص 227

III / الخدمة الاجتماعية العمالية في بعض الدول الرأسمالية:

1- الولايات المتحدة الأمريكية:

في الولايات المتحدة الأمريكية قامت الصناعة في ظروف تختلف كلية عما حدث في مختلف أجزاء العالم، فقد عرفت إنجلترا ودول أوروبا الإقطاع وظهور النقابات أما في الولايات المتحدة الأمريكية فالتمية فيها قامت على أساس هجرة جماعات من دول أوروبا، فلم تعرف أمريكا الأرستقراطية القديمة أو سلطة الكنيسة ولم تعرف أيضا تقاليد الملوك، وإنما عرفت رأس المال وظهور أصحاب رؤوس الأموال كما عرفت الطاقة التي توسعت باستخدام طرق جديدة.

فالتمية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، تأثرت تأثرا كبيرا بالظروف الفيزيائية والمناخية التي جعلت منها قوة سياسية واقتصادية فعالة في العالم، هذا أدى إلى تطور الخدمة الاجتماعية العمالية فيها تطورا كبيرا خاصة في مصانع النسيج " حيث بدأت في مصانع نسيج لون 1882 ، حيث كان أصحاب المعامل يتولون أمر الفتيات العاملات فأقاموا منازل لإسكانهن وكنائس للصلاة، ومتاجر يشتري منها ما يحتجن إليه، كما أقاموا مدارس يذهب إليها الفتيات الأقل من 14 سنة، كما وضعت بعض الشركات طبيبا لفحص العاملات مجانا، أما الآن فقد بلغت الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المضمار تسارعا كبيرا فهناك الكثير من المصانع تشرك العمال في الربح وذلك بإعطائهم أسهما سنوية مكافئة لهم " .⁽¹⁾

وقد تزعم هنري فورد H.FORD حركة الترقية والخدمة الاجتماعية لعمال المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية وضمن آراءه ونظرياته في المجال كتابه الشهير " فلسفتي في الحياة " وحقق فورد كثيرا من المزايا الاجتماعية التي لا مثيل لها في المصانع الأخرى وأثرت مؤسسة فورد في عماله تأثيرا كبيرا فكسب غيرتهم على مصنعه، ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، حتى أن الزائر لمؤسسات فورد يجد العبارة التالية مكتوبة في أماكن متعددة " لا يوجد هنا من لا يعتقد أن صالحة وصالح المشروع شيء واحد " بمعنى أن العامل يشعر ويحسن أن المؤسسة هي مؤسسته.⁽²⁾

2- إنجلترا:

ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا حين كانت هذه الدول تعاني حالة من الفوضى الاقتصادية نتيجة هجرة الفلاحين من الريف إلى المدن بحثا عن العمل و هروبا من النظام الإقطاعي، حيث ظهر الفقر والبطالة في جميع أنحاء البلاد رغم الاستقرار السياسي الذي عرفته إنجلترا في تلك الفترة، مقارنة بدولة أوربية أخرى، ولكن الوضعية الاجتماعية بصفة عامة كانت سيئة للغاية مما اضطر البرلمان الإنجليزي سنة 1530 إلى سن قانون يكلف بعض الموظفين العموميين بجمع التبرعات لتوزيعها على المحتاجين لتأمين عيشهم، أما القادرون فيوفرون لهم عمل يومي مستمر، أي أن الخدمة هنا هدفها رفاهية المجتمع والقضاء على بعض الظواهر السلبية.

¹ سعيد عبد السلام حبيب ، مرجع سابق ، ص 72

² المرجع نفسه : ص 73

كما صدر قانون آخر سنة 1601 يسمى بقانون الفقر لتجنب الضعف الذي في القانون الأول وقد اتخذت الخدمة الاجتماعية، العمالية في إنجلترا أشكالاً متعددة منها. (1)

1- إعانات خاصة بالأمهات والأطفال: وهذه الإعانات تقدم للأمهات في المستوصفات خوفاً من الأمراض كما تقدم الإعانات للأطفال الصغار.

2- التأمين الاجتماعي: ظهر التأمين بعد بروز حدة الصناعة ويعتبر تحولاً جوهرياً في تاريخ الخدمة الاجتماعية ذلك أن التأمين يدفع بالفئات الاجتماعية وخاصة القدرة على العمل أن تعمل عن طريق مساعدة الدولة وتقديم الخدمات لها.

3- الخدمات السكنية: وهي تهدف إلى حل مشكلة النزوح الريفي نحو المدن الكبرى حيث صدر قانون سنة 1890 ينص على تمويل عملية البناء.

وتعتبر هذه الخدمات ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى كونها تريد القضاء على سلبيات الثورة الصناعية المتنامية من جهة والهجرة الريفية المتطورة من جهة أخرى.

ويعتبر **روبرت أوين** " زعيم الاشتراكية الإصلاحية في إنجلترا، والرائد الأول في تحسين حالة الطبقة العاملة، لذلك يعتبر أبو الخدمة الاجتماعية " حيث أنه سنة 1919 صدر أول تشريع عمالي في بريطانيا يحدد ساعات العمل في المصانع بالنسبة للأطفال والنساء، فكان مقدمة لتشريعات مماثلة فيما بعد إلى أن صدر قانون 10 ساعات وعلى أساس نظريته في توفير البيئة الصالحة منذ الطفولة اتجه الاهتمام نحو التعليم وأعتبر الدولة مسؤولة عنهم.

ومن بين إصلاحاته : إنشاء المساكن الصحية للعمال، وأسس جمعية كبيرة واستفاد من ربحها للإنفاق على مدرسة لتعليم أطفالهم عام 1816 وسماها " مؤسسة إصلاح الشخصية " كما شجع العمل على الادخار ومنع تشغيل الأحداث الذين لم يبلغوا العاشرة من عمرهم، كما خفض ساعات العمل من 14 إلى 12 ساعة، هذا فضلاً عن رفع الأجور وتقديم وتقرير المكافآت للمجدين. (2)

وفي سنة 1942 تشكلت في إنجلترا لجنة برئاسة **وليام بيفدرج** لبحث ودراسة التأمين الاجتماعي والمؤسسات والخدمات وأصدرت هذه اللجنة تقريراً جاء فيه :

- يجب إصلاح التأمين الاجتماعي في إطار إصلاح الأحوال الاجتماعية والاقتصادية العامة.
 - على الدولة أن تضمن للأفراد الحد الأدنى للمعيشة دون استغلال قدراتهم.
 - المطالبة بإنشاء وزارة للتضامن وإدارة للصحة العامة ومساهمة الدولة في هذا الضمان.
- كما أن فكرة **اللورد كينز KEYNES** وآرائه جاءت كرد فعل على مذهب الاقتصاديين الأحرار وعلى فكرتهم الراضية لأي تدخل للدولة في حياة الاقتصاديين، وهو يرى وجوب هيمنة الدولة على حياة الاقتصاديين وتوجيهها لصالح العمال

¹ مراد بوعياش : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف الدكتور جيلالي اليابس ، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 1992 ، ص 111

² د/ محمد شفيق : التشريعات الاجتماعية العمالية / الأسرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 21

كما نادى كينز بتدخل الدولة عن طريق حفظ سعر الفائدة حتى يقبل أرباب المشروعات على الاستثمار، وبالتالي زيادة الإنتاج مع زيادة اليد العاملة وبالتالي تحقيق فكرة العمالية الكاملة.

3- فرنسا :

تعتبر شركة " بلانزي " للتعددين أول شركة تبني مساكن للعمال سنة 1834 ، بعد ذلك صدرت شركة " شنيدر " صاحبة مصانع الحديد والصلب مبلغا كبيرا من المال لإقراض العمال حتى يتسنى لهم بناء مساكن صالحة ، هذا ولقد اشتهرت مؤسسة " ليكير " التجارية باقتسام أرباحها مع العمال. (1)

ثم ظهرت كتابات في هذه الفترة نذكر منها " النظام الاجتماعي " لسان سيمون " أشار إلى ضرورة رفع مستوى الرفاهية العادية لأفراد الطبقة العاملة وتحسين مصيرهم.

وقد لقيت كتابات سان سيمون استجابة من بعض مصانع النسيج في فرنسا فيما يتعلق بالنواحي الإنسانية وذلك بتخفيض الآلام عن الأطفال الذين كانوا يعملون بمصانع النسيج وهم في سن 6 - 7 سنوات وقوفا ما بين 16 - 17 ساعة يوميا، ونتج عن ذلك إنشاء أول جمعية لمنع الحوادث اسمها " أنجل ولفوس " عام 1867 بمدينة فلورنس وكانت هذه الجمعية، تستهدف تبادل الخبرة في مشاكل الأمن الصناعي ومن مبادئها، أن صاحب العمل مدين لعماله بما هو أكثر من الأجور وواجبه أن يعني بحالته النفسية والخلقية. (2)

كما عرضت نظرية التضامن الاجتماعي على يد " ليون بورجوا " LEON BOURGOIS الذي طالب بضرورة تدخل الدولة لفرض ضرائب على الأغنياء لاستعمالها في التخفيف من ويلات الفقر كما طالب بتحقيق الحد الأدنى لمعيشة كل فرد وإيجاد عمل لكل عاطل ، مع تأمين العمال ضد أي خطر، ووضع تشريعات عمالية للتعويض عن إصابتهم في المؤسسة الصناعية كما نادى بوجوب عدم حصول البعض من أبناء المجتمع على أكثر مما يستحق في الوقت الذي يعاني الآخرون من الحرمان. (3)

4- ألمانيا :

يعتبر أفر كريب صاحب مصانع الصلب المشهور الذي أعد لعماله رصيда ضخما ينفق منه على المرضى من العمال ومن يتوفى منهم، كما فتح رصيда آخر لتصرف منه معاشات للمسنين من العمال، وفي سنة 1872، أنشأ مستشفى للعمال، وبعد خمس سنوات تأسست شركة للتأمين على حياة العمال، وفي سنة 1879 جمع تبرعات لمساعدة المرضى من عماله كما بلغ الاهتمام من شركة " كورب " بعمالها إذ شيدت مؤسسات كبيرة لرعايتهم، وكانت نموذجا لحسن الإدارة وشمول الفكرة، ولذا كتب لها الانتشار السريع والنماء، كما عمل " كورب " على تحسين ظروف العمل لعماله ورفع مستواهم المعيشي، وكان أول من بنى مساكن خاصة بهم من ماله الخاص. (4)

¹ سعيد عبد السلام حبي : مرجع سابق ، ص 74

² حسن عبد الحميد أحمد رشوان: المجتمع والتصنيع - دراسة في علم الاجتماع الصناعي - المكتب الجامعي بالإسكندرية مصر 1996 ص 233

³ د/ محمد شفيق : مرجع سابق ، ص 20

⁴ سعيد عبد السلام حبيب : مرجع سابق ، ص 71

كما يعتبر العالم الاقتصادي السويسري " سسموندي " **SESMANDI** (1773 / 1842) الذي أعتبر أن ثورة الأمم الحقيقية إنما تقاس بمدى تمتع بنيتها بمباهج الحياة ، فهو أول من حمل على المذهب الحر ونادى بمبدأ التدخل الاجتماعي ، وفي سنة 1819 م أعلن عن وجوب تدخل الدولة لحماية الطبقة العاملة من أجور أرباب العمل ، وتنظيم التشغيل من هم في سن المراهقة وإطلاق حرية تكوين الاتحادات العمالية وإيجاد ضمان مهني لرعاية العمال وتأمينهم ضد البطالة والعجز والشيخوخة والمرض وتعتبر آراء "سسموندي " أساس فكرة التأمين الاجتماعي.⁽¹⁾

¹ د/ محمد شفيق : مرجع سابق ، ص 20.

IV / الخدمة الاجتماعية العمالية في بعض الدول الاشتراكية:

1- يوغسلافيا :

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انتهجت يوغسلافيا السبيل الاقتصادي الاشتراكي أو ما يسمى بنظام التسيير الذاتي، واعتمدها على مقوماتها المادية والبشرية، وكان الهدف من الخدمة الاجتماعية في يوغسلافيا بالدرجة الأولى هو رفع معيشة الشعب عن طريق الرفع من معيشة الطبقة العاملة، لهذا أولت الحكومة اليوغسلافية، اهتماما كبيرا بالخدمة العمالية حيث أنها تقوم بتوفير جميع الخدمات الاجتماعية الممكنة والضرورية في نفس الوقت وأهمها : (1)

1-الخدمات الصحية: تعتبر من الضروريات كون يوغسلافيا خرجت منهكة القوى بعد الحرب، لذلك كان على المنشآت اليوغسلافية أن تتولى بنفسها تزويد العمال وعائلاتهم بالخدمات الصحية، وكانت هذه المنشآت هي الوحيدة القادرة على تمويل مراكز طبية واستخدام الموظفين المؤهلين لها وتقديم هذه الخدمات كان من أهم الضروريات التي أولت يوغسلافيا الأهمية لها لأنها تسمح بالرفع من صحة العمال ومن معنوياتهم وبالتالي من إنتاجهم.

2-الخدمات السكنية : الإسكان من أهم الخدمات التي يجب أن تقدم للطبقة العاملة وهذا ما أدى إلى ظهور اتجاه لتكوين جمعيات للإسكان ويخصص جزءا من المساكن لكل منشأة صناعية، كما ترعرت جمعيات الإسكان التعاوني التي أيدتها المنشآت، ويعني هذا أنه في مرحلة معينة يقوم العمال بأنفسهم ببناء مساكن لهم لكي تتفرغ الدولة إلى ما هو أهم وهو البناء الاقتصادي وهذا يساعد على تنمية روح المسؤولية، داخل المؤسسة.

3-الخدمة الغذائية : تساعد الخدمات الغذائية على الاستقرار من جهة ، وعدم ضياع الجهد والمال للعامل من جهة أخرى، ويوغسلافيا من البلدان التي اهتمت بهذا العنصر، ولكن يلاحظ أن فيه نقص فالإحصائيات توضح أن عدد الإعانات كان 2631 عام 1950 انخفض إلى 428 عام 1954م وهذا النقص له دالتان:

- الأولى هي بناء مجمعات سكنية أمام المصانع يؤدي حتما إلى القضاء على المطاعم

- الثانية نقص الإعانات الضرورية لهذه الخدمة يؤدي على اختفائها

4-الأمن الصناعي : وهو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لتجعلها مأمونة وصحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشأ عنها إصابات مهنية وتعمل يوغسلافيا على حماية وسلامة العمال حيث وضعت قانونا خاصا بالأمن الصناعي للعمال في المنشآت الصناعية وتملك مكاتب التفتيش العمالي والصحة العامة.

¹ مراد بوعياش : مرجع سابق ، ص 112.

5-الخدمات الترفيهية : يرى الدكتور جمال البنا أن معظم المنشآت الصناعية اليوغسلافية لها عدد من النوادي والأنشطة الرياضية والثقافية الخاصة بالهوايات والتي تتلقى عادة منحا من مجالس العمال خاصة من صندوق الرعاية (1) .

2- مصر :

لقد اعتمد الاقتصاد المصري لفترة طويلة على الزراعة باعتبارها المورد الرئيسي للاقتصاد المصري، حيث كان يعيش ما يقارب من 70 % من السكان على الزراعة، في وقت كانت فيه الحركة الصناعية قاصرة على المدن الكبرى فحسب ، وكانت المشروعات الصناعية محدودة لا تستوعب سوى عدا ضئيلا من الأيدي العاملة، " وحينما قامت حركة التصنيع المبكرة منذ بداية القرن 19 في عهد محمد علي فإن المد الاستعماري ما لبث أن أخمدها في مهدها في النصف الأول من القرن التاسع عشر " . (2)

ولقد ضلت مصر بعيدة عن الصناعات الحديثة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية حتى هذا التاريخ كما استمرت علاقات العمل تبعا لذلك خاضعة لنظام الطوائف الذي كان يسود الدولة العثمانية وقتها .

وبعد اضمحلال نظام الطوائف مع بداية حكم محمد علي الذي قام باحتكار الإنتاج الصناعي وأصبح يتولى توزيع السلع بالأسعار التي يحددها، ثم انتهى نظام الطوائف تماما بإلغائه رسميا بالمرسوم الصادر في سنة 1890 وأصبح لكل فرد حرية مزاوله المهنة التي يختارها، ثم بدأت الحركات العمالية في الظهور والانتشار تباعا مع زيادة التصنيع وزيادة الاستثمارات الأجنبية. (3)

إن ظهور التيارات التي كانت تزيد من وعي العمال في العالم ، واستعمال الآلات خلق جوا من القلق في صفوف الطبقة العمالية، نتيجة ما نجم عنها من حوادث وما سببته من بطالة بسبب الاستغناء عن الكثير من الأيدي العاملة، هذا أدى إلى ظهور الحركات العمالية، خاصة التغيرات التي عرفت الظروف الاقتصادية العامة المتمثلة في تقلبات الأسعار وتأثيرها في القيمة الفعلية للأجور التي اعتبرت مؤثرا جوهريا في هذا المجال.

وعليه فالحركات العمالية في مصر ظهرت ردا على المظالم الاجتماعية السائدة آنذاك حيث حاول العمال تكوين نقابات تسمح بالضغط على أرباب العمل للحصول على حقوقهم، " وكانت أول محاولة نقابية للعمال في مصر عام 1899، ولكنها باءت بالفشل ولم تنشأ أول نقابة للعمال إلا في سنة 1908 وكانت لعمال سجاائر " ماتوسيان " تلتها نقابة عمال التزام المختلطة، ثم نقابة عمال الصناعة اليدوية عام 1909، ثم بدأ العمال في تكوين نقابات عديدة تجمع المشتغلين بالمهنة الواحدة حتى بلغ مجموع النقابات 11 نقابة عام 1911 وكانت تضم ستة آلاف عامل " . (4)

¹ الرجوع السابق : ص 115

² أحمد زكي بدوي : العلاقات الصناعية ، وإدارة المستخدمين والعمال، شركة النشر المصرية ، 1938 ، ص 158

³ د/ محمد شفيق : مرجع سابق ، ص 19

⁴ د/ محمد شفيق : مرجع سابق ، ص 22

وقد تزايد نفوذ الحركة العمالية في مصر نتيجة لقيام العمال بدور فعال في الحركة الوطنية ضد الاستعمار كما تزايد ثقلهم السياسي نتيجة لتطور الأخذ بالنظام البرلماني في مصر وفي عام 1921 تم تكوين أول اتحاد مصري للنقابات ضم حوالي 30 نقابي.

وعليه فالمشرع المصري لفت انتباهه إلى وجود التدخل لتنظيم علاقات العمل، فأصدر عدة تشريعات عمالية متعاقبة، تهدف إلى حماية العمال وأهم هذه التشريعات: (1)

- قانون رقم 48 لسنة 1928 بشأن تشغيل الأحداث في الصناعة.
 - قانون رقم 64 لسنة 1936 في شأن التعويض عن إصابات العمل.
 - قانون رقم 80 لسنة 1938 بشأن تنظيم تشغيل النساء في الصناعة والتجارة.
 - قانون رقم 41 لسنة 1944 في شأن عقد العمل الفردي.
- وتلاحقت التشريعات الاجتماعية حتى قيام ثورة 1952، حيث أدخلت تعديلات على التشريعات القائمة لمصلحة الطبقة العاملة منها :

- نظام التأمين والادخار سنة 1955.
- نظام تشغيل العاطلين سنة 1953 .
- صدور قانون العمال رقم 91 سنة 1959.
- صدور قانون التأمينات الاجتماعية رقم 92 لسنة 1959، حيث حدد القواعد التي بمقتضاها يمكن للعمال أن يحصلوا على التعويضات إذا ما حدثت لهم إصابات
- وبظهور القطاع العام في سنة 1961 وذلك بتدخل الدولة في كثير من مجالات العلاقات الاقتصادية باعتبارها المالكة الوحيد للمؤسسات والمنظمة لها فقد ظهرت عدة قوانين منها :
- القانون رقم 32 لسنة 1966 بشأن المؤسسات العامة وشركات القطاع العام
- القانون رقم 79 لسنة 1975 بشأن التأمين الموحد والذي نص في مادته الأولى على أن يشمل نظام التأمين الاجتماعي التأمينات التالية : (2)

- 1- التأمين ضد الشيخوخة والعجز والوفاة.
- 2- التأمين ضد إصابات العمل.
- 3- التأمين ضد المرض.
- 4- التأمين ضد البطالة.
- 5- تأمين الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات.

¹ المرجع نفسه : ص 23

² حمدي عبد الرحمان : قانون العمل ، دار الفكر العربي القاهرة سنة 1975 / 1976 ، ص 19

- فالتجربة المصرية في ظل النموذج الاشتراكي ركزت على الخدمات الاجتماعية العمالية ابتداء من الستينات أين تم صدور قوانين وتشريعات تنص على: ⁽¹⁾
- 1- المساواة بين العمال جميعا في كل القطاعات الاقتصادية.
 - 2- ضمان استقرار العمال في أعمالهم بالنص وحمايتهم من الفصل التعسفي.
 - 3- تخفيض ساعات العمل إلى 8 ساعات ثم إلى 7 ساعات في كثير من الصناعات.
 - 4- كفاية الحرية الكاملة للعمال في مزاوله النشاط النقابي .
 - 5- إشراف العمال على بحث ودراسة مختلف شؤونهم وابتداء آرائهم قبل البث فيها عن طريق اللجان المشتركة.
 - 6- قيام مكاتب التفتيش العمالي للتأكد من تطبيق أحكام القوانين والقرارات المختلفة فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه.
 - 7- تمثل التأمينات الاجتماعية حجر الزاوية في حياة العمال فهي تكلف العيش الكريم للعمال وأسرته أو الشيخوخة أو المرض أو الوفاة.
 - 8- إنشاء مطاعم لتقديم الوجبات الغذائية بأسعار ملائمة.
 - 9- صرف ملابس العمال مجانا أو بأسعار منخفضة.
 - 10- إنشاء مساكن للعمال بجوار المصانع حيث نص القانون 111 لسنة 1961 تحديد 5 % من الأرباح الصافية للشركات تخصص لهذا الغرض.
 - 11- تنظيم وسائل النقل من وإلى المصانع على نفقة المنشأة أو تزويد العمال بدرجات يسددون أثمانها على أقساط مناسبة.
 - 12- تعليم العمال والتي تعتبر دعامة أساسية، للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فهي أداة من أدوات زيادة الإنتاج وتحقيق النوعية الاجتماعية

3- الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر:

لقد حضت الخدمة الاجتماعية العمالية باهتمام كبير في المجال الصناعي كمال جديد للممارسة المهنية في ارويا و أمريكا. وقد كانت وليدة نضال عمالها للخروج من قسوة الاستغلال البشع نتيجة تركز الحكم ووسائل الإنتاج في يد طبقة معينة وهي أرباب العمل. وهذا بعكس الجزائر التي كان معظم فئات شعبها من فلاحين وعمال مناضلين من اجل الاستقلال.

والجزائر بصفتها دولة نامية حاولت الأخذ بنمط الخدمة الاجتماعية العمالية الحديثة مطبقة ما يتفق منها مع مبادئها الاشتراكية للوصول إلى دفع الإنتاج ولمعرفة محتوى ونشأة الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر سندرسها وفق مرحلتين هما:

¹ مراد بوعياش : مرجع سابق ، ص 116.

1- فترة الاستعمار:

لقد كان العمال في هذه الفترة يعيشون ظروف مادية واجتماعية سيئة للغاية وذلك لسبب نظرة المستعمر الفرنسي لهم باعتبارهم مجرد جمع من الآلات الغرض منها هو خدمة أهدافه فقط، ومما زاد في تدهور أحوالهم المعيشية هو تخريب وهدم المؤسسات الاقتصادية الموجودة بعد خروجه من الجزائر بدافع انتقامي، هذا كله جعل الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر لم تظهر بشكل بارز إلا بعد الاستقلال ويعود ذلك لكون الشعب الجزائري ورث من الاستعمار اقتصاد محطم الهياكل، مبنيا على الزراعة واستغلال الموارد الأولية متجها نحو تصدير المواد الخام، وتميزا على الأخص بانعدام القاعدة الصناعية.⁽¹⁾ ولكنها رغم ذلك حاولت أن تعمل بنماذج الخدمة الاجتماعية العالمية في العالم مطبقة ما يتفق وسياساتها الاقتصادية والاجتماعية من اجل تحقيق هدف الإنتاج والربح والقيمة الاقتصادية الشاملة .

2- فترة بعد الاستقلال :

وبعد الاستقلال عمدت الجزائر إلى بناء مؤسساتها الاقتصادية الهشة منتهجة في ذلك إستراتيجية تنموية لتسيير أنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومست هذه الإستراتيجية على وجه الخصوص المؤسسات الصناعية، حيث ركزت على ما يلي:⁽²⁾

أ - مضاعفة تنمية القاعدة الصناعية.

ب- تنظيم محيط الإنتاج.

ج- التحرر الاجتماعي وهو الغاية الأساسية لهذه الموجودات في ميدان البناء الاقتصادي .

وقد حددت الدولة الجزائرية عدة اعتبارات لتشبيد الاقتصاد الوطني منها:⁽³⁾

1- مضاعفة القدرة الشرائية للعمال

2- تحسين الظروف العامة لحياة الجماهير الشعبية، عن طريق برامج ديمقراطية خاصة بالسكن، النقل، التموين، ووسائل الترفيه، ولا تتحقق مضاعفة القدرة الشرائية للعمال إلا بزيادة مدخلهم، والعمل على حفظ التكاليف للعمال وذلك عن طريق الزيادة في الأجور وكذلك توفير الخدمات الاجتماعية بمختلف أشكالها، وبصفة دائمة للعمال، للرفع عن كاهلهم نفقات كثيرة هم بحاجة إليها.

وتؤمن الجزائر إيمانا كليا بان تحسين المردودية وزيادة الإنتاج، مرتبطان بتحسين وضعية العامل داخل المصنع باعتباره عاملا منتجا، وخارج المصنع بصفته مواطنا مع أسرته، فطبقت سياسة دعم الأسعار للسلع ذات الاستهلاك الواسع بشكل يضمن للعامل حقه في الحياة .

وبعد سنة 1965 شهدت الجزائر تحولات كبيرة وعميقة في الأوضاع الموجودة، ومن اجل التعجيل ببناء مجتمع سليم وقوي الأركان، والقضاء على مظاهر التخلف والتبعية، عمدت إلى انتهاج سياسة التصنيع

¹ جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني، المعهد التربوي الوطني، الجزائر 1976، ص 166.

² الاتحاد العام للعمال الجزائريين: المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، مجلة صدرت عن المؤتمر، سنة 1980، ص 6.

³ المرجع السابق: ص 7

السريع بصفته العامل الحاسم في تنمية المجتمع الجزائري، وهذه الأخيرة لا تتم إلا بتكوين اليد العاملة القادرة على مسايرة هذا التغيير، ولهذا وجب الاهتمام بالعامل وتوفير متطلبات الحياة اليومية له من مسكن ونقل وغذاء، وترويح، وذلك بغية رفع معيشتة بعد أن كان محروما طوال فترة الاستعمار من هذه الخدمات. وقد أعطت المواثيق الجزائرية والتشريعات العمالية الصادرة آنذاك أهمية خاصة للعامل باعتباره العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، وذلك بتوفير جميع الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة له ولأسرته، ويتضح هذا جليا من خلال الميثاق الوطني والقانون الأساسي العام للعامل، والدستور.

ومن أهم التشريعات العمالية في الجزائر والمواثيق نذكر ما يلي:⁽¹⁾

الأمر رقم 54/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والذي يعتبر نقطة انطلاق بالنسبة للسياسة الخدمات الاجتماعية العمالية، حيث تنص مواده على أن يستفيد العامل من جميع الحقوق المتعلقة بالأمن والتأمينات الاجتماعية والخدمات الصحية، ويعتبر مجلس العمال المرافق لمدى توفير الخدمات الاجتماعية والخدمات الصحية داخل المصنع.

- وقد ابرز الدستور الجزائري الهدف من تقديم الخدمات الاجتماعية في المادة 21 منه تستهدف الثورة الصناعية، والانتماء الاقتصادي، تغيير الإنسان ورفع مستواه الثقافي والعلمي، وإعادة تشكيل المجتمع، وهي تعمل في نفس الوقت على تحويل وجه البلاد.

وفي 1975/02/24 حدد الرئيس هواري بومدين ملامح السياسة الجزائرية في المجال العالمي بقوله: « إن الهدف الأسمى الذي نرمي الوصول إليه من وراء كل هذه الأعمال التي قمنا بها هو إسعاد الفرد ورفاهيته، وذلك بتحسين أوضاع العمال الاجتماعية ثقافيا واقتصاديا ». ⁽²⁾

- كما أن الميثاق الوطني الصادر سنة 1979 والمتضمن إلزامية العمل الذي هو فرض على كل موطن لتشييد البلاد وضمان الإنتاج. ⁽³⁾

وينطلق مضمون النص المذكور من منطلق اشتراكي يقرر إلزامية وأحقية العمل لكل فرد.

- وقد أعطى القانون الأساسي العام للعامل أهمية كبيرة حيث نصت المادة 180 على ما يلي: ⁽⁴⁾

تستهدف خدمات الإنتاج المساهمة في رفع المستوى المعيشي للعامل وأسرته وتنمية شخصيته وذلك :

- بتسهيل الحياة اليومية للعامل
 - تحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال وعائلاتهم التي تكون في كفالتهم عن طريق تكملة أجز
- العامل على شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والترفيه.

¹ الميثاق الوطني: مرجع سابق ، ص 210

² نحوى قاب حسن : محمد صفوح الأخرس : الخدمة الاجتماعية ، الطبعة 4 ، منشورات الجامعة دمشق ، سوريا ، بدون سنة ، ص 312

³ الميثاق الوطني: مرجع سابق، ص 312.

⁴ جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعامل، الجزائر 1978، ص 57

- القانون 83-6 المؤرخ في 02 جويلية 1983 حيث ينص على إنشاء الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية الذي يهدف إلى: ⁽¹⁾

- توزيع عادل للخدمات الاجتماعية.
 - القضاء على الفوارق الاجتماعية بين العمال.
 - القيام بالدراسات والأبحاث التي تهدف إلى التطور المنسجم للخدمات الاجتماعية بالاتصال بالمؤسسات والهيئات المكلفة بالخدمات الاجتماعية.
- إذن فالدول الجزائرية حسب الموثائق والقوانين الصادرة في ذلك الوقت تكون قد أعطت اهتماما للعمال بغية الرفع من مستواهم الاجتماعي والثقافي والصحي، وذلك بتعميم الخدمات الاجتماعية في جميع المؤسسات بتوفير السكن والمطاعم و وسائل النقل والعيادات الطبية وخدمات الترفيه وانشاء التعاونيات الاستهلاكية.

- لكن مع نهاية الثمانينات تراجعت نسبة ومجالات الخدمة الاجتماعية بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإيديولوجية التي شهدتها الجزائر، وما صاحب ذلك من ارتفاع في نسبة البطالة، ودخول المؤسسات العمومية نظام الخصخصة، وبروز أزمة السكن وما انجر عن ذلك من مشاكل، إضافة إلى ارتفاع في مستوى المعيشة و انخفاض في مستوى الأجور، بسبب تدني سعر البترول، لكن ومع ذلك فقد بقي جانب من الخدمة الاجتماعية يؤدي على مستوى المؤسسات لاسيما العمومية منها سواء بصور مباشرة " الإدارة " أو عن طريق اللجان المنتجة، وساعد أكثر بقاء هذا الحد الأدنى من وجود قوانين وتشريعات جديدة حلت محل النصوص المعمول بها سابقا والمتمثلة في القانون العام للعمال والنصوص المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات. ومن القوانين الصادرة في هذا المجال نذكر ما يلي :

القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 06 فيفري 1990 الذي ينص حسب ما ورد في مادة الثانية منه على ما يلي: ⁽²⁾

- 1- ضرورة مراقبة تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وظروف العمل والوقاية الصحية وامن العمال.
- 2- ضرورة تقديم المعلومات والإرشادات للعمال فيما يخص حقوقهم وواجباتهم ، والوسائل الملائمة أكثر لتطبيق الأحكام المتعلقة بذلك .

3- ضرورة تبليغ وتوضيح النصوص التشريعية المتعلقة بالعمل والعمال

القانون 88 - 07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، حيث تنص مادته الأولى على ما يلي: ⁽³⁾

¹ المرجع نفسه : ص 99

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 06 / 02 / 1990) العدد 6 ، الجزائر 1990 ، ص 237

³ قانون العمل : الطبعة الثانية BERTI . EDITIONS ، الجزائر سنة 2003 ، ص 455 - 456

- تحديد الطرق والوسائل التي تضمن للعمال أحسن الشروط في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل، وتعين الأشخاص المسؤولين والمؤسسات المستخدمة والمكلفة بتنفيذ الإجراءات المقررة .
- وتنص المادة الرابعة من نفس القانون على:
- أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وتوابعها بما في ذلك كل أنواع التجهيزات نظيفة بصورة مستمرة وأن تتوفر فيها شروط الوقاية الضرورية لصحة العمال.
- يجب أن يستجيب جو العمل إلى شروط الراحة والإضاءة والتدفئة والحماية من الغبار والأضرار الأخرى و مما جاء أيضا في قانون العمل الصادر في 1997 وحسب ما جاء في مادته الخامسة والسادسة منه فأن للعمال الحقوق التالية:⁽¹⁾

- 1- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- 2- والوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- 3- الراحة.
- 4- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامة العمال.
- 5- الخدمات الاجتماعية.

تقييم عام:

من كل ما سبق ذكره يتضح لنا أن التحول الذي عرفته الجزائر ، في مجالها الاقتصادي، في ظل النظام الاقتصادي الموجه (النظام الاشتراكي)، وظهور نظام جديد يقوم على اقتصاد السوق عرفت فيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نوعا من الاستغالية، في التسيير وعرفت عالم الشغل بالتوازي تحولا في مجال تنظيم علاقات العمل لتنتقل من الطابع التنظيمي إلى الطابع التعاقدية، والنظام التفاوضي، حيث انسحبت فيه الدولة كطرف منظم لعلاقات العمل إلى طرف مراقب لها.

ويتضح من هذا أيضا أن الدولة الجزائرية، ورغم الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها، إضافة إلى الأزمة الأمنية التي ضربت قاعدة المؤسسات العمومية، إلا أنها أعطت اهتماما كبيرا للطبقة العمالية، من خلال القوانين والتشريعات التي أصدرتها في هذا المجال، منذ الاستقلال حتى يومنا هذا. « فالشغل يعتبر من أهم اهتمامات الدولة الجزائرية، حيث حاولت من خلال مدوناتها و تشريعاتها الاجتماعية المختلفة أن تجد أفضل الحلول لتفادي المشاكل عن طريق تنظيم أفضل للعلاقات المتولدة عن العمل التبعي سواء كانت هذه العلاقات فردية أو جماعية »⁽²⁾.

وتطبق هذه الخدمات يختلف حسب طبيعة كل مؤسسة، وظروف العمل، ووضعية العمال الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والصحية.

¹ عبد الرحمان يحيوي : النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل ، قصر الكتاب ، البلدة ، ص 08

² راشد راشد : شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 34 .

٧- أشكال الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر

أن تعدد أشكال الخدمة الاجتماعية، وتطور وسائلها وأهدافها يتفق مع ظروف المجتمعات الاشتراكية بحيث تساهم في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب دورا فعالا في نجاح تلك الخطط وفي بناء المجتمع الاشتراكي، كما إن الخدمة الاجتماعية تتفق مع الاشتراكية في الوسائل المتبعة لتأكيد احترام كرامة الفرد والعامل على حد سواء، كما أنهما يعملان على إزالة العوائق دون استمتاع الفرد بكرامته وحريته وخاصة القيود الاجتماعية، لهذا تعد الخدمة الاجتماعية تابعة للهيئة المستخدمة ومكملة لأعمال الدولة والجماعات المحلية، والهيئات المتخصصة، ويتم التكفل بها تطبيقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في الجزائر كون الخدمات الاجتماعية العمالية تشمل جميع أشكال الخدمات التي نص عليها القانون العام للعامل والميثاق الوطني وهي كالتالي:

أولاً- الخدمة الصحية:

جاء في المادة الرابعة (4) من القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل ما يلي:⁽¹⁾

يجب أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وملحقاتها وتوابعها، بما في ذلك كل أنواع التجهيزات، نظيفة بصورة مستمرة، وإن تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لصحة العمال .
يجب تمكين العمال من ممارسة رياضة الاستراحة ووضع وسائل النظافة الفردية تحت تصرفهم، ولاسيما خزانة الملابس ودورات المياه، والمرشات وتوفير المياه الصالحة للشرب كذا النظافة في المطاعم.
وتنص المادة السادسة عشرة (16) من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 120 المؤرخ في 15 ماي 1993 المتعلق بتنظيم طب العمل على ما يلي:⁽²⁾

يخضع العمال لإجراء فحوص طبية دورية مرتين على الأقل، في السنة وهم:

- العمال المعرضون بشكل خاص للأخطار المهنية.
- العمال المعنيون في مناصب عمل تتطلب مسؤولية خاصة في ميدان الأمن
- العمال الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة .
- العمال الذين يزيد أعمارهم عن خمس وخمسين (55) سنة.
- المعوقون جسديا وذوو الأمراض المزمنة .
- النساء الحوامل والأمهات اللاتي بين الأطفال تقل أعمارهم عن سنتين (02)

كما جاء في المادة 14 من القانون العام للعامل ما يلي: «يهدف طب العمل إلى وقاية صحة العامل في العمل بالحيولة دون تعرضه لان وهن بدني أو ذهني، ومراقبة تكيفه مع العمل وحمايته من الأمراض المهنية وحوادث العمل»⁽³⁾

¹ قانون العمل : مرجع سابق ، ص 456 ، 457

² المرجع نفسه : ص 500 ، 501.

³ القانون الأساسي العام للعامل : مرجع سابق ، ص 7 .

نظرا لأهمية الجوانب الصحية للعمال فقد اهتمت المنشآت الصناعية بهذه الجوانب، وذلك لأن صحة العامل تتأثر بظروف العمل المختلفة وهي تتكون من مجموعة من الأحوال الطبيعية والمادية، والتي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان عمله، وتنقسم مخاطر العمل إلى ما يلي:⁽¹⁾

أ- المخاطر الميكانيكية: وهي ما ينشأ من اصطدام واتصال بين جسم العمل وجسم صلب، كمخاطر المباني والإنشاءات ومخاطر الأجهزة والآلات ومخاطر وسائل الانتقال، ويدخل في ذلك مخاطر الانهيار.

ب- المخاطر الطبيعية: وهي كل ما يؤثر على سلامة وصحة العمل نتيجة لعوامل خطر أو ضرر طبيعي كالحرارة والبرودة والكهرباء والإضاءة والإشعاعات الضارة والخطر من نقص الضغط الجوي للذي يعمل على مخاطر الانفجار، هذه المخاطر يطلق عليها اسم الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة.

ج- المخاطر الكيميائية: وهي تحدث من تأثير مواد كيميائية مستعملة أو تتسرب إلى جو العمل، كالغازات والأبخرة والأتربة وما يوجد في بيئة العمل وتدخل كذلك مخاطر الحريق.

وبالتالي فإن الغرض من الخدمات الصحية والطبية هو حماية العمل ووقايته من أخطار الأمراض المهنية، ولهذا تعمل جميع الدول باختلاف أليديولوجياتها على توفير الرعاية الصحية للعمال، من منطلق مفاده أن صحة العامل تعد ثروة وطنية تزيد من إنتاجها وتحقق الغنى والمجد.

فالخدمة الاجتماعية الطبية والصحية داخل المؤسسة ترمي إلى تحقيق هدف "يتجلى في تمكين العامل المريض من الاستفادة من العلاج الطبي بتنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ليستفيد من الرعاية الطبية المتاحة له، ولكي يحي حياة صحية سليمة تسمح له بإنتاجية مناسبة"⁽²⁾.

والأخصائي الاجتماعي داخل المؤسسة حتى يقوم بدوره بالنسبة للخدمات الطبية لابد من تسجيل الحالات والاحتفاظ بالسجلات الطبية التي تساعد على تحقيق أهدافه، من خلال معرفة معدلات تردد العاملين على العيادات الطبية ونوعية أمراضهم والأجازات المرضية الممنوحة لهم.... حتى يستطيع أن يقوم بعملية المتابعة التي تمكنه من تقييم موضوعي لهذه الخدمة ومدى استفادة العاملين منها أو إشرافهم في استخدام هذا الحق.

وفي هذا المجال ينص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية في المادة 56 على أنه "تتأكد اللجنة الخاصة بحفظ الصحة والأمن وتفتح جميع التحسينات التي تراها منتجة، وتقوم علاوة على ذلك بدور تكوين المستخدمين فيها الذي يتعلق بالوقاية".

كما نص الميثاق الوطني في هذا المجال "توظيف نطاق الطب الاجتماعي هيكل مختصة متصلة بالمشاكل الجديدة التي تظهر مع زيادة الإصابات التي تتوتب على حوادث الشغل، ومثال ذلك الأمراض المهنية الكبرى التي ترتبط خصوصا ببعض الأنشطة الصناعية"⁽³⁾.

¹ محمد نجيب توفيق حسن، مرجع سابق، ص 194

² إبراهيم بيومي مرعي، مرجع سابق، ص 78.

³ ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجزائر، 1971، ص 14

ومن هذا المنطلق فإن الأخصائي الاجتماعي يسعى لتحقيق ما يلي: (i)

- تستلزم الرعاية الاجتماعية الصحية أن يقوم الأخصائي الاجتماعي بدور وقائي وعلاجي، ويتمثل الدور العلاجي في مساعدة الفريق المعالج لنجاح أهداف الخطة العلاجية من خلال إعداد المريض لتقبل العلاج وجمع البيانات التي تفيد في عملية التشخيص ومساعدة العمال المرضى كي يساعدوا أنفسهم وذلك من خلال العمل المباشر مع المرضى، أما الدور الوقائي فيتم من خلال توعية العمال وتنقيفهم صحيا منعا للوقوع في المرض، مع تركيز الأخصائي على تغيير العادات السيئة بالنسبة للمرض، وضرورة تتبع الحالات التي تزيد معدلات تردها بصورة واضحة لمعرفة السباب الحقيقية للتردد.

- اهتمام الأخصائي الاجتماعي بالجوانب الاجتماعية المصاحبة للمرض، والعمل على رفع الروح المعنوية للمريض.

- تنظيم البرامج الترفيهية لجماعات المرضى والتخفيف عنهم من عبئ المرض.

- العمل على وقلية العاملين من الوقوع في الأمراض المزمنة من خلال الاهتمام بالكشف الطبي الدوري، وتوفير الرعاية الطبية الملائمة داخل المؤسسة.

- الاهتمام بالإجراءات الخاصة بتوفير الأمن الصناعي للعاملين بما يقلل نسبة المستهدف من الإصابة.

ثانيا - الخدمات والمساعدات المالية:

في كثيرا ما يحتاج العامل إلى إرشاد أو توجيه أو تبصير بالموازن بين دخله واحتياجاته، وقد يحتاج نتيجة لطارئ عارض إلى نوع من العون المادي حتى يعيد توازنه مرة أخرى، "وقد نظم القانون أسلوب تمويل مثل من وعاء أموال الغرامات في المنظمة، كما حدد القانون أن يكون التصرف في حصة الغرامات بمعرفة لجنة من ممثلي الإدارة والعمال، والقواعد المنظمة لهذه المساعدات تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقا لأوضاعها الاجتماعية"⁽²⁾.

ثالثا - خدمات التكوين والتدريب المهني:

يقصد بالتأهيل المهني التوجيه المهني لكل من نقصت قدرته على العمل والإنتاج، فالتأهيل المهني هو توجيه العامل وتدريبه على العمل ومساعدته على التقدم في عمله.

ويهدف التأهيل المهني إلى تحويل الأشخاص العاجزين إلى فئة صالحة للعمل وقادرة على الإنتاج والاعتماد على نفسها، وذلك بعد تأهيلهم واعدادهم نفسيا.

حيث تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"⁽³⁾.

¹ إبراهيم بيومي مرعي، مرجع سابق، ص 79.

² المرجع نفسه: ص 80.

³ صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص - ص 211-212.

وبهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته "تنمية الاتجاهات" في إطار تنمية المعارف و المعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.
- تحسين مستويات الأداء، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية، ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية باعتبار أن التدريب هدفا محددا وموضوعيا قابل للتطبيق، في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً"⁽²⁾.

أما فيما يخص التكوين المهني فإن العامل الصناعي الحديث أصبح مسألة عقل لا مسألة عضلات، فالعمل لا يمكنه أن يؤدي عمله بنجاح إلا إذا اتسعت آفاقه وقدرته المهنية والفنية عن طريق التكوين المهني، ومن الخدمات التي تقدمها الصناعة، نجد إتاحة الفرصة للعاملين للذين يرغبون في تحسين خبراتهم الفنية من أجل الترقية وتحسين مستواهم الاجتماعي.

وبالنسبة للتكوين المهني في الجزائر فإنه أمر تحتّمه الظروف الموضوعية المتمثلة في توسيع القاعدة الاقتصادية للبلاد، الأمر الذي يتطلب التعبئة وتحذيرا متكاملا لقوتها الحية، حيث نص المؤتمر الخامس للحزب المنعقد بين 19-22 ديسمبر 1982 في مجال التكوين المهني "باتخاذ التدابير الملائمة لإنعاش التكوين المستمر والإتقان والترقية الاجتماعية للعمال وتشكيل كل هذه الأعمال التي تجري داخل المؤسسة والتي لها علاقة بها، والرفع المتواصل من مستوى التأهيل المهني للعمال"⁽³⁾.

فلقد خصص للقانون الأساسي العام للعمل الجزائري فصلا كاملا بشأن العمل والتكوين المهني، وجعل من التكوين المهني حق من الحقوق التي يجب أن تمنحها المؤسسة للعمل، لأن التكوين هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية من جهة ويزيد من إنتاجية العامل من جهة أخرى⁽⁴⁾.

¹ إسمهان بلوم، مرجع سابق، ص 41.

² نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2000، ص 262.

³ لجنة علاقات العمل: التكوين المهني، الدورة الثالثة عشر، ماي 1999، الجزائر، ص 24.

⁴ بلقاسم سلاطينية: سوسيولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 10، 1998، ص 141.

رابعا - الخدمات التثقيفية والتعليمية:

تشتمل الثقافة العمالية على نشاط تعليمي يستهدف تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم على قيامهم بأداء واجبا تهم كأفراد عاملين منتجين، ولتوعيتهم بالظروف والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية إلى جانب التدريب المخصص على العمل القيادي، إضافة إلى الاهتمام بمحو الأمية. والخدمات التعليمية والتثقيفية بقدر كونها أدوات لتنمية الإنسان من النواحي العلمية والتعليمية فإنها بالنسبة للعامل تصبح أداة هامة لنموه النفسي والاجتماعي.

وبالتالي فان للخدمات الاجتماعية في هذا المجال دور هام في تعليم العمال وتثقيفهم، مع تزويدهم بالمعارف الأساسية والمعلومات المرتبطة بما يدور في مجتمعهم الصغير (مجتمع المصنع) ومجتمعهم الكبير (خارج المصنع)، وأهم مصادر هذا التعلم والتثقيف ما يلي:⁽¹⁾

- المحاضرات والندوات والمناظرات لتزويد العاملين بالمعارف والحقائق التي تتعلق بالعمل والإنتاج، والمشاكل التي تصادفهم وكيفية التغلب عليها.
- الإذاعة المحلية للمصنع وذلك لتقديم المعلومات والموضوع الهام ونشر الثقافة.
- المكتبة وتهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات الفنية، علاوة على تنوير الأنهان على الموضوعات التي تتصل بحياتهم وحياة مجتمعاتهم.
- الفصول الدراسية، وتتمثل في فتح الدراسة لإتاحة الفرصة للعاملين على النهوض بمستواهم التعليمي.
- الهوايات التي تهدف إلى معاونة العاملين على ترقية مشاعرهم وشغل أوقات فراغهم بصورة مثمرة.
- المنشورات والمطبوعات، وذلك لإعلام الجماهير الخارجية بهدف المنشأة ودورها في الإنتاج والمساهمة في التنمية.

مما سبق يتضح دور الخدمة الاجتماعية في هذا المجال، إذ تعمل على تهيئة المناخ المناسب لاستفادة العاملين من فرص التعليم والتثقيف، هذا بجانب مساعدة اللجان المشرفة على هذه الخدمة وتزويدها بالخبرات والمنابع الأساسية بغية الحصول على الفائدة المناسبة للعمال وتقديم في الوقت المناسب لهم لكي تحقق الاستفادة منها، هذا إضافة إلى ما تحققه هذه الخدمات من زيادة للوعي بين العمال، وهذالمن يأتي إلا بالأساليب العلمية والدراسات والبحوث العلمية.

وفي الجزائر فقد أجملت النصوص ومواثيق العمل على وضع سياسة لمحو الأمية الجماهيرية لإزالة الحواجز أمام الترقية الاجتماعية والثقافية بعدد كبير من العمال، ويجب أن يخصص للغة العربية المكنة التي تليق بها. كما أوصى المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية العمالية الجزائرية في هذا المجال على: إنشاء وتدعيم الهيكله والوسائل التربوية والثقافية، وكذلك النقل والموارد المالية⁽²⁾.

¹ محمد نجيب توفيق، مرجع سابق، ص - ص 203 - 204.

² قانون العمل، مرجع سابق، ص 13.

وفي الخير فان ثقافة وتعلم العامل يعني القدرة على زيادة الإنتاج وتحمل المسؤولية وتفهم لما يدور في المؤسسة وفي المجتمع.

خامسا- خدمات الأمن الصناعي :

إن العامل في المؤسسات الصناعية الاقتصادية معرض أكثر من غيره لحوادث العمل الفردية منها أو الجماعية، فالظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل لها اثر فعال عليه وعلى العملية الإنتاجية لذا يجب توفر كل ما من شأنه أن يحمي العامل من الوقوع في المخاطر، بحثه على اخذ كافة الاحتياطات الأزمة أثناء ممارسته للعمل كارتداء الخوذة والقفازات، والملابس الوقائية والنظارات، وتوفر الظروف المناسبة للعمل كالإضاءة والتهوية وذلك طبقا لما ورد في المادة السادسة (6) من القانون 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل ما يلي:⁽¹⁾

- يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات الفعالية المعترف بها، من اجل الحماية وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار.

كما تنص المادة السابعة (07) من نفس القانون على ما يلي:

- يجب أن تكون التجهيزات والآلات والآليات والأجهزة والأدوات وكل وسائل العمل مناسبة للأشغال الواجب إنجازها ولضرورة الاحتياط من الأخطار التي قد يتعرض لها العمال.

كما يجب أن تكون موضوع رقابة دورية وصيانة من شأنها الحفاظ على حسن سيرها وذلك من اجل ضمان الأمن في وسط العمل.

وتنص المادة الثامنة (08) أيضا من القانون نفسه على:

- يمنع صنع أو عرض أو استيراد أو إيجار الأجهزة أو الآلات أو أجزاء من الآلات التي لا تستجيب إلى الضوابط الوطنية أو الدولية السارية في مجال الوقاية والأمن، بسبب عيوب في تصميمها أو صنعها أو خلل لحقها.

وقد ورد في المادة الثالثة عشر (13) من القانون العام للعامل حيث نصت على ما يلي:

« يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية والأمن ». ⁽²⁾

سادسا- خدمات التامين الاجتماعي :

إن الضمان الاجتماعي يقوم بدور إعلامي إحصائي على الأصعدة الصحية والسكانية والاقتصادية حيث أن جمع المعلومات يسمح بتشجيع الأبحاث في العديد من الدول، كما أنه يعتبر عملا تشريعا بشكل أساسي يشمل العديد من المفاهيم كالبطالة أو العجز والمرض، والشيخوخة وأسرة العامل وغيرها، ولهذا فالعامل قد يتعرض في حياته المهنية إلى مخاطر تؤثر على حياته، النفسية والجسدية، كما أن مجموعة من العائلة هي الأخرى تبدوا معرضة لتأثيرات المؤسسة، لأنها تظهر في الحالة الطبيعة التضامن الذي يريد أن

¹ قانون العمل : مرجع سابق ، ص 459 ، 460

² القانون الأساسي العام للعامل : مرجع سابق ، ص 6

يحركه الضمان الاجتماعي على صعيد أوسع، فهو يعتبر الأسرة كوحدة قائمة لها خصائصها وحقوقها. ولهذا راعى المشرع الجزائري هذه الناحية وأقر لها تشريعات تضمن حقوقها للعامل، تتمثل في اشتراكه في نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية وذلك كحل أمثل لهذه المشكلة التي تهدد العامل خاصة أثناء عجزه أو مرضه أو موته أو تسريحه .

حيث نصت المادة التاسعة (09) من القانون العام للعامل على : « تؤمن الدولة الحماية الاجتماعية للعمل والأسرة التي قد تكون في كفالته من آثار الشيخوخة، والمرضى وحوادث العمل والوفاة ».(1)

وعليه فالضمان الاجتماعي يقوم على جملة من التشريعات حول التأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل، والتعويضات العائلية بهدف خلق إطار واسع من الخدمة العامة وتثبيت شروط عملها بشكل دقيق.

سابعا- الخدمة السكنية:

لقد سعت الدولة الجزائرية جاهدة إلى توفير جميع الخدمات الاجتماعية التي من شأنها أن تساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه، ومنها مجالات الخدمة السكنية، حيث أصدرت عدة تشريعات خاصة ببناء أحياء سكنية للعمال بالقرب من أماكن عملهم، ومن بين النصوص القانونية الدالة على ذلك ما يلي:

جاء في الميثاق الوطني ما يلي: « إن إنجاز مجموعة سكنية في نطاق المعامل المبنية يمكن للعامل من الإقامة على مقربة من مكان العمل ».(2)

وجاء في المادة 152 من القانون الأساسي للعامل: « أنه في حال مرض العامل أو عجزه أو إحالته على التقاعد فإن حقه في البقاء في الأماكن، أو في سكن لائق يضمنه القانون، ويستفيد من هذا الحق في حالة وفاة العامل الأشخاص الذين يتكفلهم العامل شرعا ويستثنى من مجال تطبيق الحق في البقاء في الأماكن والمسكن الوظيفية المرتبطة بسير الخدمة، وذلك وفقا للتحديد الوارد في التنظيم المعمول به ».(3)

«ويعتبر السكن عاملا أساسيا في تحسين مستوى المعيشي للجماهير، إذ أن ظاهرة السكن الحقيقير التي ظهرت في شكل أكواخ وأحياء قصديرية مثل ظاهرة المرض والجهل والجوع تعتبر ظاهرة مماثلة للبؤس، ومن هنا فإن زوال الأكواخ والأحياء القصديرية سيكون من بين العلامات التي تدل على انتصار الثورة ضد البؤس بالإضافة إلى هذا الوجه فأن هناك وجه آخر في مجال السكن، حيث أن إنجاز مجموعات سكنية في نطاق المعامل المبنية حديثا يساعد بدوره على التقليل من مصاعب السكن التي تواجهها المناطق الصناعية، ويمكن للعامل من الإقامة على مقربة من مكان العمل، حيث أن توفير سكن محترم للعامل، يضمن له العناصر الأساسية للراحة وهذا ما يساعده في عمله »(4)

وقد تزايد الإحساس في الوقت الراهن في كثير من الدول بأهمية خدمات السكن في المجال العمالي، ومنها الجزائر وهذا يعني الحرص الشديد على توفير الجو اللازم والملائم لاستقرار العاملين بقرب مكان

¹ المرجع نفسه ، ص 6

² الميثاق الوطني ، مرجع سابق ، ص 276

³ المرجع نفسه : ص 07

⁴ علي عوض حسن :الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد ، مطبعة النشر العامة ، الجزائر 1975 ، ص 277 .

الإنتاج وتوفيرا للوقت والجهد، ولهذا فلنه من الضروري توفير المساكن الملائمة للعمال إضافة إلى العمل على تنظيم وتشغيل أوقات الفراغ لهذه التجمعات، وعملية إسكان العمال لابد أن تقوم على أساس من الدراسات الاجتماعية للتعرف على عاداتهم وتقليدهم ونمط معيشتهم حتى تكون المدن الجديدة أو أماكن السكن ملائمة للحياة الجديدة بقرب مكان العمل.

فمنظراً لأهمية إسكان العمال وتأثيرها على عملية الإنتاج ورفعه بوتيرة مستمرة تحقق أهداف النمو الاقتصادي بهدف دفع عجلة التنمية الشاملة، أصبح تسهيل إجراءات الحصول على أراضي للبناء في شكل تعاونيات لصالح العمال، بالإضافة إلى تقديم القروض للاستفادة من السكنات التساهمية الاجتماعية مثال - الجزائر -.

ففي هذا المجال فإن السلطة الجزائرية قد أوصت من خلال الميثاق للوطني "على أنجاز مجموعات سكنية في نطاق المعامل المبنية حديثاً، يساعد بدوره على التقليل من مصاعب السكن التي تواجهها المناطق الصناعية، ويمكن للعمال من الإقامة على مقربة من مكان عمله".

كما أوصى المؤتمر السادس المنعقد في المدة ما بين 5-9 أفريل سنة 1980 بتحسين برامج البناء والتجديد السكني ضمن المخطط الخامس للقرن العشرين 1980-1990، وبوضع سياسة شاملة ومناسبة للسكن مما يستوجب مراعاة الجوانب السياسية الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالسكن، وكذلك بإشراك العمال في تصور النموذج السكني لتجسيد شعار الخدمة الاجتماعية العمالية الجزائرية "لكل معمل حي سكني" بإنشاء صندوق وطني للسكن⁽¹⁾.

كما أوصى أيضاً المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية العمالية الجزائرية في هذا المجال ما يلي:

- وضع سياسة النقل الجماعي بالدرجة الأولى.
- وضع مخطط للتنظيم والصيانة لأجهزة النقل⁽²⁾.

ثامناً - الخدمة الغذائية:

تتخذ الخدمات الخاصة بالتغذية والتي تنظم في المؤسسات الصناعية أو بالقرب منها أشكالاً عديدة، وأكثر هذه الأشكال هو الذي يتضمن تنظيم مطاعم بالمنشآت أو قريها، بحيث يمكن للعمال أن يتناولوا فيها وجبات ساخنة وبأسعار معقولة ولذلك جاء في المادة 184 من القانون العام للعمال ما يلي: ⁽³⁾ « يجب أن يواكب تعميم أنظمة المطاعم والنقل وتنميتها للانقضاء التدريجي لتعويض النقل والسلة اللذين يدفعان حالياً، حتى إلغائهما نهائياً ».

¹ قانون العمل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1997، ص 9.

² نفس المرجع، ص 10.

³ القانون الأساسي العام للعامل : مرجع سابق ، ص 59 .

وقد ألزم قانون العمل الجزائري المؤسسات الصناعية بأن تقوم بإعداد الوجبات الغذائية للعمال، وتوفير ماء الشرب، في مقابل ذلك أوجب على العمال أن يلتزموا مع المؤسسة بما يلي: ⁽¹⁾

- أن يمنع العمال من إحضار وتوزيع مشروبات كحولية داخل المؤسسة.
- أن يتناولوا الوجبات الغذائية في المطعم أو في المكان المخصص بها وذلك حفاظا على نظافة المؤسسة.
- وجاء في الجريدة الرسمية ما يلي: «تتكفل الدولة أو المؤسسة خلال مدة الخدمة التي يقضيها العامل الاستجابة لعدد من الاحتياجات الاجتماعية والثقافية، خصوصا ضمان الغذاء للعامل في مكان عمله» ⁽²⁾
- لهذا تعد صحة العامل هي مبعث نشاطه ومظهر رفايته وأساس حيلته وكل رأس ماله، والتغذية عملية ضرورية للحفاظ على صحته ومبعث قوته وحيويته وزيادة إنتاجه.

وتشمل الخدمات الغذائية تهيئة الأماكن لتناول الغذاء وتقييم الوجبات الغذائية المناسبة وتوفير المياه الصالحة للشرب... وحث العمال على الأخذ بالعادات الغذائية السليمة، فالغذاء يمد الإنسان بالعناصر اللازمة لنموه ويمده بالطاقة حتى تؤدي أعضائه وظائفها، ويرتبط بإنتاج العامل ارتباط مباشر.

ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين التغذية في الصناعة الوسائل التالية: ⁽³⁾

- وضع النظم والقرارات واللوائح الخاصة بالتغذية في الصناعة ومراقبة تنفيذها.
- إقناع المسؤولين بأهمية التغذية في الصناعة وأن العناية بها تضاعف الإنتاج وتدفع الصناعة إلى الأمام.
- مساهمة الجهات الحكومية في نواحي التغذية الصناعية.
- اشتراك العمال في إدارة المطاعم في المصنع ومن المستحسن تكوين لجنة يشترك فيها العامل وصاحب العمل والطبيب للإشراف على شؤون التغذية بين العمال في الصناعة.
- من الممكن أن يساهم التثقيف العمالي في تحسين تغذية العامل ولالأخصائي الاجتماعي الدور المهني في توفير الخدمات الغذائية وحسن إدارتها واستشارة العمال على الاستفادة منها.

تاسعا- خدمة النقل والمواصلات:

تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدم للعامل بالمؤسسة الصناعية سواء العامة أو الخاصة، وتعود أهميتها كونها تحافظ على قوة ووقت العامل، فبدلا من أن يضع العامل نصف ساعة في التنقل إلى مكان عمله ساعيا بذلك وراء المواصلات، مجهدا نفسه فان المؤسسة هي المسؤولة عن توفير هذه الخدمة له طريق نقله من مقر سكناه إلى عمله عن طريق وسائل نقل جماعية، والجزائر كغيرها من الدول اهتمت بخدمات النقل للعمال، حيث أصدرت عدة قوانين وتشريعات خاصة بالنقل منها ما جاء في الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الخامس للاتحاد العام للعمال الجزائريين ما يلي:

« إن إنجاز أحياء عمالية قريبة من مكان العمل يشكل في اعتبار العمال أحسن حل للمشكل الحالي للنقل الفردي، ويجب على كل سياسة في هذا الميدان أن تعطي الأولوية للنقل الجماعي على حساب النقل الفردي

¹ علي عوض حسن : مرجع سابق ، ص 276

² الجريدة الرسمية : العدد 20 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر ، 25 أبريل 1990 ، ص 571

³ طلعت إبراهيم لطفي: الخدمات الاجتماعية العمالية ، مرجع سابق، ص 185.

وينبغي على كل المؤسسات العمومية والخاصة أن تنظم وتطور وتحسن النقل العمومي في المدن الكبرى ويعتبر التنظيم المنطقي لأوقات العمل من شأنه أن يخفف من حدة مشاكل النقل»⁽¹⁾

إن توفير النقل بالمؤسسات الصناعية يساعد كثيرا على أداء العمل لعمله ويؤثر في عملية الإنتاج، كما أنه يساعد على تفادي الغيابات عن العمل، والتأخر عن الحضور في الوقت المحدد. تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، فمشكلة المواصلات بالنسبة للعمال لها آثارها الخطيرة سواء من ناحية الجهد الذي يبذله العامل أو من ناحية النفقات التي يتكبدها، ويكون لها تأثير على ميزانيته وميزانية أسرته.

ولهذا تعمل المؤسسات الصناعية على توفير النقل للعمال بهدف الحد من هذه الآثار السلبية التي تنعكس بالسلب على العمل وعلى المؤسسة، ولهذا نجد المادة 133 من قانون العمل الجزائري رقم 137 لسنة 1981 "على إلزام صاحب العمل للذي يستخدم عمالاً في أماكن عمل لا تصل إليها المواصلات العادية على أن يوفر لهم وسائل الانتقال المناسبة".⁽²⁾

وقد جاء هذا النص لعلاج شكاوي العمال للذين يعانون من بعد المنشأة الصناعية مع عدم توفير وسائل النقل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النفقات على المواصلات العامة.

عاشرا - الخدمات الترويجية وشغل أوقات الفراغ:

تسارع المنظمات الصناعية إلى إعداد منظمة للترويج عن العاملين وأسرهم مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطل الأسبوعية والأجازات السنوية للعمال، لأن الخدمات الترويجية للعمال ليست مجرد ممارسة لأنواع متعددة من النشاط، وإنما هي أداة هامة لإكسابه المهارات والאתجاهات التي تجعله قادر على الموازنة بين احتياجاته الجسمية والنفسية والاجتماعية بقصد الارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وتتميز هذه الخدمات بأشكال مختلفة ومتكاملة كالنوادي وجماعات للرحلات، والتمثيل وجماعات الهوايات كالرسم والبرامج الرياضية...، كما تتضمن الخدمات الثقافية وتشمل المصايف والمعسكرات الصيفية تنظيم المحاضرات والندوات الثقافية.

كما سارعت المنظمات الصناعية إلى إعداد برامج منظمة للترويج عن العاملين وأسرهم، مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطل الأسبوعية والأجازات السنوية للعمال وتكون هذه البرامج على نحو رحلات (الأجازات القصيرة) والمصايف (الأجازات طويلة).

وفي الجزائر فقد نصت المواثيق والنصوص القانونية على: ⁽³⁾

- ترقية ممارسة التربية البدنية والرياضية في الوحدات الاقتصادية من قبل العمال وأسرهم.
- تطوير مركز العطل والاستجمام وأوقات الفراغ لصالح العمال وأسرهم في سبيل المحافظة على توازنهم البدني والنفسي.

¹ الثورة والعمل: الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الوطني الخامس للإتحاد العام للعمال الجزائريين، الجزائر من 25 إلى 29 مارس 1987 ص 116

² الجريدة الرسمية : العدد 21 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر 03 جويلية 1978 ، ص 475 .

³ القانون الأساسي العام للعمال، مرجع سابق، ص 115.

كما أوصى المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية الجزائرية على: (1)

- تعدد وتنوع النشاط الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال والمؤسسات، واندماج الاهتمامات الوطنية والدولية.
- إعداد منشطين من بين العمال أنفسهم.
- تعميم ممارسة الرياضة البدنية.
- إقامة مراكز صيفية.
- التركيز على نشر واسع للصحف والمجلات، واقلمة المعروضات وللندوات، واستخدام النوادي والسينما للفرق المسرحية والموسيقية وتشجيع الأبحاث.

معالجة لنسق الخدمات الاجتماعية في التنظيم الجزائري.

إذا كانت الخدمة الاجتماعية العمالية ظهرت بظهور الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا نتيجة نضال عمالها للخروج من قساوة الاستغلال البشع في خضم تمرکز الحكم ووسائل الإنتاج وكذا رأس المال في يد طبقة معينة، فإن ظهورها في الجزائر جاء متأخر لكونها كانت تحت نير الاستعمار الفرنسي أين كان جل فئات شعبها من الفلاحين يناضلون من أجل الاستقلال.

حيث كان العمال أثناء فترة الاستعمار يعيشون في ظروف اجتماعية سيئة للغاية، وذلك بسبب نظرة المستعمر الفرنسي للعمال على أنهم جمع الآلات الغرض منهم خدمة أهدافهم فقط، مما زاد في تدهور أحوالهم المعيشية، وبعد الاستقلال قام المستعمر بتخريب وهدم المؤسسات الاقتصادية الموجودة بدافع الانتقام، هذا ما جعل الخدمة الاجتماعية العمالية في الجزائر لم تظهر بشكل بارز، "ويعود ذلك لكون الشعب الجزائري ورث عن الاستعمار اقتصادا بالي الهيكلي مبني على الزراعة واستغلال الموارد الأولية متجها نحو التصدير للمواد الخام، متميزا على الأخص بانعدام القاعدة الصناعية" (2).

والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة و العامل بصفة خاصة ليست وليدة ظروف معينة مرت بها البلاد، إنما هي مضاعفات خلفها التطبيق الرشيد للاختيارات الكبرى منذ عهد الاستقلال، ونظرا لأهمية الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسات فإن الدولة قد وضعتها من أولويات المؤسسات الجزائرية في تلك الفترة، فكما هو معروف أن القاعدة التي اعتمدتها السلطة السياسية في تميمتها للبلاد هي القطاع العام يضم مجموعة من الشركات التي تعود ملكيتها للدولة تتصرف فيها وفقا لمبادئ النظام الاشتراكي، وحتى يتحقق المجتمع المنشود لفئات عريضة من الشعب الذي رزح تحت نير الاستعمار لسنين طويلة سعت الدولة إلى خلق مؤسسات القطاع العام التي تؤدي وظائف عديدة من بينها الوظيفة الاجتماعية، فكان تأمين مورد للرزق مهمة أخذتها الدولة على عاتقها، وجعلت المؤسسات العمومية مجالا يحتوي كل الأيدي للقادرة على العمل،

¹ قانون العمل، مرجع سابق، ص 14.

² القانون الأساسي العام للعمال، مرجع سابق، ص 116.

وعلى هذا الأساس بدأ الاهتمام بالعمال منذ جوان 1965، حيث أولت السلطة عنايتها بالقوة العاملة من أجل تحسين وضعيتها وزيادة إنتاجها.

ولقد وضع التنظيم الاشتراكي العمال في المقام الأول، ووفر لهم الأمن الاجتماعي والضمان الاجتماعي والخدمة الاجتماعية كوسيلة لتحقيق أهداف الثورة الاشتراكية في بلادنا، وبالتالي فإن الاهتمام بالعمال وظروفهم الاجتماعية والمادية يؤدي حتما إلى تحسين في أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية، وهو ما حاول الدستور إبرازه حيث جاء في المادة 21 "تستهدف الثورة الصناعية إلى الإنماء الاقتصادي، تغيير ورفع مستواه التقني والعلمي وإعادة تشكيل المجتمع، وهي تعمل في نفس الوقت على تحويل وجه البلاد"⁽¹⁾.

وفي سنة 1971 صدر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تحدد فيه سياسة الخدمات الاجتماعية في المؤسسات، وكان الأمر رقم 54\71 المؤرخ في 16\11\1971 نقطة الانطلاق بالنسبة لسياسة الخدمات الاجتماعية العمالية، حيث نصت مواده على أن يستفيد العامل من جميع الحقوق المتعلقة بالأمن والتأمينات الاجتماعية، والخدمات السكن والخدمات الصحية⁽²⁾.

وفي 24\02\1975 حدد للرئيس هواري بومدين ملامح السياسة الجزائرية في المجال العمالي بقوله "إن الهدف الأسمى الذي نرمي الوصول إليه من وراء كل هذه الأعمال التي قمنا بها، هو إسعاف للفرد ورفاهيته وذلك بتحسين أوضاع العمال اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا"⁽³⁾.

كما أعطى القانون الأساسي العام للعمل أهمية كبيرة للخدمات الاجتماعية إذ نص في مادته 180 على ما يلي: "تستهدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في رفع المستوى المعيشي للعامل وأسرته وتنمية شخصيته وذلك بتسهيل الحياة اليومية للعامل، وتحسين الرفاهية المادية والمعنوية له ولعائلته، عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترفيه"⁽⁴⁾.

وفي المادة 16 من القانون الأساسي العام للعمل الذي صدر سنة 1978 نصت على "أنه يستفيد العامل من جميع الحقوق التي يمنحه إياها القانون في مجال الخدمات الاجتماعية"⁽⁵⁾.

كما نص القانون على ضرورة مشاركة العمال في النشاطات الاجتماعية والثقافية التي تعمل على تحقيق الرفاهية لهم ولأسرهم، وهو ما نصت عليه المادة 76 من القانون الأساسي العام للعمل "إن المستخدم يجب عليه أن يساهم في كل النشاطات والحركات الاجتماعية والثقافية الموجهة نحو تحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة"⁽⁶⁾.

¹ المرجع نفسه: ص 117.

² ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مرجع سابق، ص 16.

³ نفس المرجع، ص 16

⁴ القانون الأساسي العام للعمال: مرجع سابق، ص 57.

⁵ نفس المرجع، ص 59.

⁶ نفس المرجع، ص 60.

كما تضمن القانون رقم 83-06 المؤرخ في 02/07/1982 على إنشاء الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى: (1)

- توزيع عادل للخدمات الاجتماعية بين العمال.
- القيام بالبحوث والدراسات التي تهدف إلى التطوير المنسجم للخدمات الاجتماعية بالمؤسسات والهيئات المكلفة بالخدمات الاجتماعية.
- القضاء على الفوارق الاجتماعية بين العمال.

كما دعت للقوانين إلى ضرورة مراقبة تطبيق الأحكام الشرعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وظروف العمل والوقاية الصحية وأمن العمال، وتقديم المعلومات والإرشادات للعمال فيما يخص حقوقهم وواجباتهم والوسائل الملائمة أكثر لتطبيق الأحكام المتعلقة بذلك، إضافة إلى ضرورة تبليغ وتوضيح النصوص التشريعية المتعلقة بالعمل والعمل، كما جاء في قانون العمل الصادر سنة 1997 في مادته الخامسة أن للعمال حقوق هي: (2)

- الحقوق الاجتماعية والتقاعد.
- الوقاية والأمن وطب العمل.
- الراحة.

¹ راشد راشد: شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 78.

² قانون العمل، مرجع سابق، ص 10.

VI- أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية :

لقد كانت الخدمة الاجتماعية في بداية ظهورها تهتم بتقديم المعونة والمساعدات ، وكانت ذات طبيعة مخصصة للطبقات الدنيا في المجتمع على العموم والطبقة العاملة على الخصوص ، وذلك بتقديم الخدمات الاجتماعية، المختلفة كخدمات السكن والثقافة العمالية ، والتأمينات الاجتماعية، والخدمات الترويجية وغيرها وكانت تقدم بشكل تلقائي غير منظم دون اللجوء إلى الأساليب والطرق العلمية ، فلم تكن هناك سياسة تحدد شرعيتها وتعطيها صبغة قانونية، ولم تتبع منهاجاً في حل مشاكل العمال الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حيث كان أصحاب الأعمال يقدمون الخدمات الاجتماعية لعمالهم عطفاً عليهم ومساعدة لهم ، وذلك من أجل استغلالهم في زيادة الربح ، فلم تكن هناك عقود محددة تبين حقوق العامل وواجباته.

لكن بتطور الصناعة والزمن وقيام الدراسات الاجتماعية ومدرسة العلاقات الإنسانية بالخصوص أصبحت الخدمة الاجتماعية العمالية أعمق أثر وأوسع مجالا وأعظم شئنا في العلاقات الإنسانية والاجتماعية لمواجهة الظروف والأوضاع الاجتماعية.

ولهذا فالخدمات الاجتماعية تختلف اختلافا تاما في أغراضها وأساليبها عن الخدمات التي يتطلبها التنظيم العلمي للعمل، فغرضها المباشر ليس الإنتاج، إنما هو إنسانيا ساميا يحترم الشخصية الإنسانية للعامل وكذا كرامة العمل بحرية العامل، وتكون الخدمات الاجتماعية متوفرة له ولأسرته.

ولقد عبر (أوليفر شلدون) عن هذه الآراء بقوله " لا يمكن رفع الكفاية الإنتاجية في الصناعة إذا أغفلت حقيقتها الكبرى، وهي ليست خليطا من المادة بل هي مجموعة من البشر⁽¹⁾ فالصناعة إذن إبداع إنساني وإنسانيته هي أساس مسؤولياتها الاجتماعية نحو من يشتغلون بها " ⁽²⁾

ومما لا شك فيه أن للخدمة الاجتماعية العمالية أهدافا خاصة ، غير أنها لا تخرج عن إطار الأهداف العامة، التي من شأنها وجدت الخدمة الاجتماعية العامة ، فهي متنوعة ومتراصة في الوقت نفسه، ويمكن تقسيم هذه الأهداف حسب أهميتها للمؤسسة إلى الأهداف التالية :

1- الهدف الاقتصادي :

هدف المؤسسة هو رفع عملية الإنتاج وتحسينه، وعلى هذا الأساس فهي توفر الخدمات الاجتماعية كحواجز تدفع بالعامل أو مجموعة العمال إلى العمل بتقان من أجل رفع الإنتاج ، كون هذه الخدمات تؤثر على سلوك العامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويرى في ذلك بعض رجال الإدارة بأن الحوافز غير مشجع لحث العمال على إنجاز أعمالهم بإنفاق ودقة، والتفاني في أدائها دون تراخ⁽³⁾

ومنه فإن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تجاه عمالها إلا ولها هدف اقتصادي تسعى المؤسسة لتحقيقه فمهما كان العمل، ومهما كانت الخدمة الاجتماعية فلإنتاج علاقة وطيدة بها، وذلك أنه لا يمكن أن نسلب الهدف الاقتصادي من مجموع الأهداف.

¹ أحمد زكي بدوي : علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية ، الإسكندرية دار الجامعات المصرية سنة 1968 ، ص 14

² نفس المرجع : ص 15

³ صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1982 ، ص 03

والاتجاه الذي أصبح يميز تطور الرعاية الاجتماعية متناصفة بين العمال وأصحاب الأعمال، ويمكنها أن تشجع روح التعاون والمشاركة الحقة في سبيل إنتاج السلع، أذن الحقيقة العلمية بالدرجة الأولى أنتاج السلع⁽¹⁾

2- الهدف الاجتماعي :

إذا كان هدف المؤسسة الأول هو الجانب الاقتصادي فلا يمكن أن ننسى الهدف الاجتماعي ، ذلك أن كل عملية مهما كان محتواها فإن المجتمع هو الذي يتبناها وذلك أن العمال ما هم إلا فئة من المجتمع الكلي فخدمة العمال تخدم المجتمع اجتماعيا واقتصاديا ، لأن زيادة الإنتاج أو انخفاض الإنتاج يؤدي إلى رفاهية أو بؤس المجتمع، وتقدم الخدمات يجب أن يتماشى مع حاجات العمال فهي تحسن حياة المجتمع الذي يعيش فيه العامل وأسرته، وهذه العملية تؤدي بالضرورة إلى رفع معيشة المجتمع وازدهارها ككل، فمهما يكن العامل اجتماعيا والعمل ضرورة اجتماعية ، ذلك أنه لا نعمل من أجل العمل وانما نعمل لغاية وهذه الغاية هي المجتمع، فالضرورة تقضي منا إذا إيجاد السبل الكفيلة لهذه العملية ، ذلك أنه لا يمكن للخدمات أن تحقق أهدافها إلا بعد أن تهئ الجو الاجتماعي المناسب بين العاملين لتوطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية بينهم فالجو الاجتماعي المناسب هو أساس كل العملية ، وعن المجتمع وبه تقوم كل هذه الدورة الاقتصادية.

وعليه يمكن القول أن سيطرة الإدارة على عملية الإنتاج وزيادة معدلاتها وبأقصى سرعة ليست غاية أو هدفها في حد ذاتها ، فإن الهدف النهائي في ذلك هو توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات للمجتمع ، حتى يتمتع بالقدر اللازم من الخير والرفاهية .⁽²⁾

3- الهدف الإنساني :

إن المؤسسة مهما كان نشاطها فالإنسان هو المحرك الأساسي لها فالقيام بخدمة الإنسان قد تأخذ في بعض الأحيان بعدا إنسانيا أكثر منه اقتصاديا ، فالإنسان هو عامل المؤسسة رغم ما نشهده من تغيير في وجهة المؤسسات للإنسان العادي إلى الإنسان الآلي، انجر عنه عواقب وخيمة على المجتمع كون المؤسسة جزء صغير من المجتمع الكلي ، فالإنسان العامل يجب أن يشعر بأن له وزنا هاما في المؤسسة المستخدمة كوحدة صغيرة ثم المجتمع على أوسع نطاق .

فالصناعة ليست مجرد آلات وعمليات ميكانيكية، وهي ليست خليط من المادة بل هي خليط من البشر من هذا يظهر لنا بأن الإنسان هو المحرك الأساسي للمؤسسة فهو يعتبر أساس العملية الإنتاجية، ولهذا لا يمكن تجاهل هذا الهدف الإنساني الذي تسعى الخدمة الاجتماعية لتحقيقه، فالإنسان كما يقال هو مقياس الأشياء كلها، مقياس من الأشياء الموجودة من حيث هي موجودة ، ومقياس الأشياء غير الموجودة من حيث هي غير موجودة.

¹ أحمد زكي بدوي : مرجع سابق ، ص 15

² صلاح بيومي : مرجع سابق ، ص 03 .

4- الهدف النفسي:

إن التطور الصناعي قد غير بشكل ملحوظ إمكانيات الإنتاج في العمل حيث تعددت العوامل التي تجعل العامل إنسانا مرتاحا أم غير مرتاح، ويشكل العمل وسيلة للعيش وللحصول على مصادر أخرى للارتياح النفسي، ومن غايات الخدمة الاجتماعية أنها تعمل على الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ، لأن العمل يؤثر على الجانب النفسي من ملل، وتعب، وقلق،.... وهذا ما ركز عليه " التون مايو " في أبحاثه حيث درس تأثير ظروف العمل على التعب والمردودية في شركة " ويسترن الكتريك " ووجد أن الملل ظاهرة طبيعية وتحدث في كل المجتمعات فالعامل يصبح آلة في حد ذاته، لذا يجب نفسيا الأخذ بعين الاعتبار هذه الظاهرة، من خلال توفير خدمات اجتماعية تتمثل في خدمات الصحة والنقل والتعليم والتثقيف في مجال العمل، للوصول بالعامل إلى الرضا والشعور بالأمن والطمأنينة والراحة النفسية، بالإضافة إلى الحوافز النفسية، كالرفع من الروح المعنوية للعامل والتشجيع، والزيادة في الأجور، والتي من شأنها أن تدفع العامل إلى مواجهة مشاكله اليومية والتغلب عليها .

ومن هذا المنطلق فقد نصت المادة 108 من القانون الأساسي العام للعامل الجزائري على ما يلي :

" تستهدف الخدمات الاجتماعية المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته " . (i)

هذه الخدمات تعتبر دوافع وحوافز نفسية تدفع العامل إلى التغلب على العقبات التي تعرقل وتضعف من معنوياته من جهة، ومن جهة أخرى تقضي على الملل الذي يحدث نتيجة التخصص الذي آلت إليه المؤسسات الحديثة، لهذا عمدت بعض المؤسسات الصناعية إلى إيجاد بعض وسائل الجذب منها: اجتماعات نهاية السنة، وكذا إقامة حفلات للعمال الذين هم على أبواب التقاعد، وهذه الحفلات التكريمية، تكون بمثابة لتدعيم الروابط الودية .

ومن خلال هذا يتضح لنا أن للخدمة الاجتماعية هدف نفسي يجب تحقيقه وليس فقط الهدف الاقتصادي والاجتماعي، لأن نفسية العامل إذا كانت مرتاحة يكون مردوده جيدا وعمله منظما داخل المؤسسة، وبالتالي يشعر العامل بأنه غير حبيس للآلة وغير تابع لها.

5- الهدف التقني :

إن الدول على اختلاف نظمها الاقتصادية وسياساتها تهتم كثيرا بمشكلة رفع الكفاية الإنتاجية في مختلف نواحي الإنتاج، ولهذا فإن الدول الآخذة بأسباب التصنيع تهتم اهتماما خاصا بإعداد العامل الماهر المدرب لأنه دعامة التصنيع، حيث تم إنشاء مراكز التدريب المهني التابعة للمصانع لتحقيق الكفاية الإنتاجية من جهة، والتدريب على المهن واكتساب المهارة فيها من خلال الدراسة النظرية والعملية خلال فترة التدريب من جهة أخرى.

¹ زرمان عبد الغني : الرعاية الصحية في المؤسسة الصناعية بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه من الدرجة الثانية في علم الاجتماع الصناعي ،

معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، إشراف نور الدين حقيقي ، قسنطينة ، 1994 ، 1995 ، ص 13

لهذا فالخدمات الاجتماعية العمالية لها هدف تقني يتمثل في دفع العامل عند القيام بالأعمال الموكلة إليه أن يكون أكثر مرونة وأكثر امتلاكا للمكاسب والمعارف التقنية والعلمية ، فالتكوين والتدريب يسيران وفق معايير علمية، يكون محورهما الفرد العامل ، ذلك أنه في حالة عدم القيام بخدمة الفرد ، وكذا عائلته والمجتمع يكون المردود التقني ضعيفا ، وبالتالي يؤدي إلى عدم مسايرة العمل للتقنيات الحديثة.

ومنه فالمؤسسات الصناعية تعمل من خلال تقسيم الخدمات الاجتماعية على العمال لمساعدة العامل على التكيف مع أحوال العمل والآلة.

هذا وقد حدد المؤتمر الدولي الثامن للخدمات الاجتماعية عام 1956 الذي عقد في ميونيخ أهداف الخدمة الاجتماعية في المنشآت الصناعية فيما يلي (1):

- 1- مساعدة العمال في مواجهة الصعوبات النفسية والمادية الخاصة بهم وبأسرهم.
 - 2- المساهمة في تحسين العلاقات بين العاملين في المنشآت.
 - 3- معاونة العمال على التكيف مع أحوال العمل بالمنشأة.
 - 4- معالجة المشاكل المترتبة عن استخدام النساء والأحداث والعمال.
 - 5- المشاركة في تحمل المسؤولية عن ظروف العمل ، والعمل على التحسين المستمر لهذه الظروف.
 - 6- توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للعاملين والإشراف عليها كالتغذية والانتقالات والترويح... الخ.
- وهكذا تسهم الخدمة الاجتماعية في إرساء دعائم الديمقراطية ومبادئها وكفالة حقوق الإنسان المادية والمعنوية وهي تسعى نحو توفير مستوى ملائم من المعيشة لكافة العمال.
- إذا نستنتج أن القيام بخدمة الفرد لا يعني الوصول إلى أكثر مر دودية أي الهدف الاقتصادي ، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير السالفة الذكر لجعل العملية ناجحة وبالتالي تكون الفائدة أكثر انتشارا ، وهنا فقط نصل إلى تلبية جميع الأهداف وعلى رأسها الهدف الاقتصادي.

¹ عبد المحي محمود حسن صالح : الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1998 ، ص ، 182

VII- فلسفة الخدمة الاجتماعية العمالية :

إذا كان المجتمع يستهدف المزيد من إنتاجه القوى العاملة فيه باعتبارها أساس قيام البنى الاجتماعية فإن الخدمة الاجتماعية تؤدي رسالتها في هذا المجال من خلال توفير المزيد من أمن العامل واستقراره ودفع قدرته الذاتية إلى أقصى حد مستطاع، ولهذا تستمد الخدمة الاجتماعية العمالية دورها في توفير الطاقات الإنسانية الخلاقة من أهدافها ومبادئها ومعاييرها الأخلاقية في المجالات المختلفة بهدف المساهمة في إحداث تغييرات مرغوب منها في الأفراد والجماعات والمجتمعات والأنظمة الاجتماعية، بما يساعد على تحقيق أفضل تكيف ممكن للإنسان مع نفسه ومع بيئته الاجتماعية، وذلك لتوفير أكبر قدر من السعادة له ولا يتحقق ذلك الهدف إلا عن طريق تحقيق الهدف العام للمهنة، أي مساهمتها في إحداث التغييرات لصالح الإنسان والتي يترتب عليها رفع مستوى معيشته في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتي لا تستمد إلا من فلسفتها المتمثلة فيما يلي:

1- احترام الإنسان في كافة مواقع عمله وحياته كمواطن صالح له قيمته وكرامته ، وحقه في الحياة الآمنة ، وتوفير احتياجاته الإنسانية في مختلف الظروف بما يهيئ له انطلاقا فعالا لقواه الذاتية ، واستخداما أرقى للإمكانيات المتاحة.

2- إيمان المهنة بأن الإنسان أحسن ما يكون نموا وأكثر ما يكون إنتاجا عندما تتاح له الفرص لاستخدام واستثمار قدراته وتتميتها عن طريق ما يسهم به من مشاركة في حياة الجماعات التي يعيش فيها أو يرتبط بها في مجتمعه ، مما يرفع إنتاجية العامل وبشارك في حركة التنمية الشاملة المتصلة بإنتاجية البناء الاجتماعي.

3- إدراكها أن استخدام المهارات الفنية في الخدمة الاجتماعية يستهدف تحرير الإنسان من المعوقات الذاتية والبيئية ، وبالتالي تمكنه من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاته في مجال عمله ، وحياته والانطلاق بها في الخلق والابتكار من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة بدافع من نفسه. (1)

وبناء على هذا فقد أصبحت مهنة الخدمة الاجتماعية ضرورة من ضروريات الخدمة في المجال العمالي، وذلك لإشباع الاحتياجات النفسية للعمال وحسن الإنتاج بالنسبة للمصنع ، لذا كان لزاما على المشتغلين بالخدمة الاجتماعية النظر إلى المؤسسات الصناعية في ظل الركائز التالية :

- 1- إن لكل منظمة صناعية سمات مميزة وهي بذلك تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها.
- 2- المنظمة الصناعية شأنها شأن أي كائن يتغير باستمرار بتغير هذه العوامل التي تشكل سماتها الرئيسية.
- 3- أن البيئات الاجتماعية التي تغذي المنظمة بالعمال لها تأثير كبير على نوع القيم أو المفاهيم السائدة داخل المنظمة نفسها مما يؤدي إلى ضرورة فهم هذه القيم للتعامل معها بشكل أكثر توافقا.
- 4- يتوقف على الأسلوب في مواجهة المشكلات العامة داخل المنظمة موقف الطرف الآخر وهو العمال فقد تكون الإدارة حازمة وتعمل على حل المشاكل فورا وينعكس ذلك على السلوك العام داخل المنظمة، وقد تكون

¹ د/ إبراهيم بيومي مرعي : د/ ملاك أحمد الرشيد : مرجع سابق ، ص 38 .

- متراضية ولا تحس بالمشاكل إلا بعد تفاقمها ، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على موقف الطرف الآخر وهو العمال ونظرتهم إلى الإدارة.
- 5- الروح المعنوية: ويتضمن مفهومها ثقة العمال في أنفسهم وفي قدرتهم على الأعمال المطلوبة منهم وثقتهم في إدارة المنظمة وفي فاعلية الأهداف التي يتحركون لإنجازها.
- 6- الإحساس بالولاء والانتماء داخل المنظمة أصبح من المسلمات التي يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يحرص على تميمتها باستمرار.
- 7- إن طبيعة المصنع تفرض على عماله ارتباطا جماعيا باعتبار أنهم يعملون سويا وفي مكان واحد لاشتراك المصالح بين العمال وللارتباط المستمر بينهم.
- 8- إن لآلة أثر كبير في حياة العامل فهو يعيش ويتعامل معها فترة طويلة خلال عمله اليومي ، مما يؤثر في سلوكه وكيانه الاجتماعي.
- 9- أن المصنع الحديث أصبح مؤسسة إنتاجية له وظيفة اجتماعية، بل أصبحت الوظيفة الاجتماعية أساسية لحسن إنتاجه، ولابد أن يحقق نوعا من التوازن بين الوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية. (1)
- 10- زيادة الإنتاج ودقته مرتبطة بعمليات الاختيار والتدريب والتأهيل المهني ، والتي لها أهمية خاصة باعتبار أن إتباع هذه العمليات يؤدي إلى وضع العامل في المكان المناسب له في ضوء قدراته وامكانياته وكذلك إعداداته بالوسائل التي تجعل إنتاجه أكثر دقة ، وهذه العمليات جميعا مجالات للخدمة الاجتماعية التي تستطيع أن تتجه بها نحو التأثير في حياة المصنع الإنتاجية والإنسانية.
- 11- إشراك العمال في التنظيمات واللجان في المنشآت الصناعية، وذلك يتطلب تقديم خدمات اجتماعية فردية ، وجماعية ومجتمعية تهيئ لهم فرص المشاركة الفعالة كمواطنين.
- من هذا كله يمكننا القول بأن الخدمة الاجتماعية العمالية وفلسفتها كان لزاما عليها تمكين العامل من تأصيل قيم المجتمع في نفسه والتخلي عن السلبية والفردية واللامبالاة والتواكل واليأس من النجاح، وعدم تقدير العواقب والتخاذل والاستهتار، والبعد عن احترام الملكية العامة، وغيرها من السمات غير الحميدة التي تحد من الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة المستخدمة أن تشرك العمال في الوصول إلى القرارات المتعلقة بهم وهذا يخلق الشعور بالثقة والطمأنينة والمسؤولية، بالإضافة إلى مراعاة توزيع الحوافز والمكافآت التشجيعية في ظل قواعد موضوعية عادلة تدعو إلى اطمئنان العمال وتتماشى مع زيادة الإنتاج، إلى جانب ضرورة توفير جو من العلاقات الصناعية، وقدر كاف من القدرة على التعبير عن الذات بأسلوب منظم .

¹ د/ عبد المحي محمود حسن صالح : مرجع سابق ، ص 179 ، 180 .

VIII - مبادئ الخدمة الاجتماعية العمالية:

إن محور الخدمة الاجتماعية هو الإنسان كونه كائنا اجتماعيا يؤثر في المجتمع ويتأثر به وينظمه وأفكاره وعاداته وتقاليده، ولهذا فالخدمة الاجتماعية تصل إلى الإنسان من خلال وجوه مختلفة، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الخدمة الاجتماعية تعمل مع ذوي المشكلات فقط، وإنما تتجه أساسا إلى تقديم خدمات وقائية وإنشائية للمحتاجين إليها، ويتحدد نوع تقديم هذه الخدمة في ضوء عنصرين أساسيين هما :

1- الاحتياجات الأساسية لمن تقدم لهم الخدمة.

2- الإمكانيات الاجتماعية التي تحدد أولوية هذه الخدمة.

وعليه فالخدمة الاجتماعية في المصنع تعمل على تهيئة الجو المناسب كي يستخدم العامل كافة طاقاته لزيادة إنتاجه، وبالتالي معاونته على أن يكون عضوا فعالا ونافعاً في مجتمعه المصنعي والنقابي، كما تكسبه مهارات بدنية وعقلية ونفسية بواسطتها يستطيع أن يدير شؤونه وينظم علاقاته بالآخرين، وعن طريق تدريبه يواجه مستلزمات الحياة ويكتسب ثقته بنفسه، وينمي شخصيته خلال عمليات التفاعل الاجتماعي المتعاقبة، فالتنظيم الاجتماعي للمصنع أو المؤسسة يعمل حسابا للعوامل النفسية والاجتماعية والصحية المختلفة التي تؤثر في عمل الجماعة وإنتاجها من حيث هي مجموعة أعضاء يتفاعل بعضهم مع بعض ويؤثر بعضهم في بعض.

لهذا فالخدمة الاجتماعية العمالية تقوم على مبادئ عديدة عن طريقها يمكن تحقيق أهدافها وفلسفتها، كما تعتبر هذه المبادئ متكاملة ولا يجوز الأخذ بواحدة منها دون الأخرى ذلك لأن الأخذ بكل المبادئ مبدأ في حد ذاته ، والمبادئ التي تقوم عليها هي كالتالي :⁽¹⁾

1- الخدمة الاجتماعية العمالية حق من حقوق العامل هذا حفاظا على كرامته واعترافا وتقديرا لمجهوداته

2- مبدأ الاستفادة من الخدمة الاجتماعية العمالية: إذ أن العامل يستفيد من الخدمات الاجتماعية العمالية لمجرد انتهائه من العمل وتأديته لواجباته داخل المنشأة الصناعية.

3- مبدأ العدالة في التوزيع: ما دامت الخدمات الاجتماعية العمالية حق من حقوق العامل يضمنها القانون وله الحق في الاستفادة منها، فإن تطبيق ذلك يلزم العدالة في توزيعها مع مراعاة الأولوية في الاحتياج.

4- مبدأ المشاركة في إدارة الشؤون الاجتماعية والثقافية بالمسائل المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي.

5- مبدأ استشارة العمال بخصوص برامج الخدمات الاجتماعية العمالية: إن استشارة العمال حول خلق برامج جديدة أو تعديلها أو إلغائها أو استبدالها بأخرى ضروري وذلك لمعرفة اتجاهاتهم ورغباتهم نحو الخدمات الاجتماعية العمالية.

6- مبدأ توحيد الخدمات الاجتماعية العمالية: يعتبر مبدأ توحيد الخدمات بين العمال في المؤسسة الصناعية مطلبا ضروريا وذلك تفاديا لإقامة التفرقة بين العمال.⁽²⁾

1 القانون العام للعمال : الوثائق التي صادر عليها المؤتمر الوطني للاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الجزائر ، سنة 1972 ، ص 6 و 7

2 الاتحاد العام للعمال الجزائريين: القانون الأساسي العام ، المادة 10 ، ص 07 .

7- مبدأ المشاركة في إدارة الخدمات: حيث تكلف لجنة الشؤون الاجتماعية بإدارة شؤونها وتكلف إدارة الشؤون الاجتماعية والثقافية بالمسائل المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي للعمال.⁽¹⁾

إذن من خلال هذه المبادئ تستطيع الخدمة الاجتماعية العمالية ممارسة وظيفتها لتحقيق جميع أهدافها التي تسمو إليها، ولا يمكن الاستغناء عن هذه المبادئ لأنها تمثل القاعدة التي تركز عليها هذه الخدمات لذلك لا بد من أن تتجه الخدمات في المجتمع العمالي إلى تنظيم الخدمات المرتبطة بالعلاقات في البيئات العمالية وما يتعلق بكافة الخدمات المباشرة من تهيئة المساكن الصحية للعمال، بإيجار بسيط وتنظيم الترويج بينهم ورعاية أبناء العمال وأسرهم بصورة تحدد من عوامل الارتباك التي تواجه المجتمع العمالي المتحرك خاصة في السنوات الأخيرة وما أفرزته السياسات الاقتصادية للمؤسسات من تسريح للعمال وغلق للمؤسسات.

لذا يجب مراعاة تهيئة الفرص لكل عامل أن يسهم في البرامج والخدمات بقدر ما لديه من قدرة علما بأن العامل الذي يجمع أو يكتسب صفات التفكير والتخطيط والتنفيذ للبرامج والخدمات، هو أوسعهم اكتسابا للخبرات و المهارات الاجتماعية، كما أنه كلما كانت برامج العمال وخدماتهم متجددة كلما أدى ذلك إلى نجاحها، ويرتبط تجديد برامج العمال وخدماتهم بالتعرف على الاحتياجات المتجددة لهم سواء عن طريق الملاحظة أثناء العمل والنشاط أو المقابلة الفردية والجماعية، أو الاستفتاءات والبحث وغيرها.

1 الاتحاد العام للعمال الجزائريين: مرجع سابق، ص 07.

IX- مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية:

أولاً- الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي :

1- خدمات النقل والمواصلات :

تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدم للعمال في المؤسسة الاقتصادية كونها تشكل خطوة هامة سواء من ناحية الجهد المبذول الذي يبذله العامل، أو من ناحية النفقات التي يتكبدها ويكون لها تأثير على ميزانيته وميزانية الأسرة.

فالنقل عملية مهمة تمس بالدرجة الأولى المؤسسة، كونها الوصية الأولى على العمال، وذلك بتوفير الوسائل اللائقة لراحتهم، وتزداد أهمية النقل بالنسبة للعمال كلما كانت أماكن عملهم بعيدة عن مقر سكنهم، لذلك أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تعرف جيدا التوزيع السكني لعمالها، وما هي سبل الانتقال المستخدمة في تنقلاتهم إلى مكان عملهم .

فالسهر على راحة العمال وكفاية الخدمة المقدمة لهم في مجال النقل لها تأثير فعال على نفسية العمال مما ينعكس أثره على روحهم المعنوية وعلى إنتاجهم، لأنه من المعلوم أنه نتيجة لصعوبة النقل يمتلك العامل الإجهاد والتعب سواء وهو مقبل إلى عمله أو بعد الانتهاء منه .

وقد نصت المادة 133 من قانون العمل رقم 137 لسنة 1981 على إلزام صاحب العمل الذي يستخدم عمالا في أماكن لا تصل إليها وسائل المواصلات العادية أن يوفر لهم وسائل الانتقال المناسبة.⁽¹⁾ وبقصد بخدمات النقل: " نقل العمال من وإلى مكان العمل ، وتوفير الوسائل الملائمة واللائقة لراحتهم وغالبا ما تزيد الحاجة إلى هذه الخدمة في المناطق البعيدة أو النائية ، وفي المدن المزدحمة والتي تعاني من أزمة في المواصلات ".⁽²⁾

لهذا فإن بعد المؤسسات الصناعية وعدم توفير وسائل المواصلات يؤدي بالضرورة إلى زيادة النفقات على المواصلات العامة من جانب، وقلق العمال النفسي المتزايد بسبب عدم انتظام هذه المواصلات من جانب آخر.

فالنقل له جوانب تأثيرية هامة في حياة العامل ،فإلى جانب المحافظة على مجهوداته التي يبذلها في سبيل التنقل، يمكن أن تحافظ على دخله ونفقاته طالما أنه يستخدم وسائل نقل المؤسسة ، كما يمكنها المحافظة على معنوياته، وتقتصد الوقت وتقل المسافة للعمال.

وقد أدركت الجزائر مزايا هذه الخدمة ، فأكدت وجوب التطرق إلى مشاكل العمال المتعلقة بالنقل وبأسرع وقت ممكن ، حيث جاء في المادة 11 من القانون العام للعامل ما يلي :

" مشكل النقل يعرقل الإنتاج وذلك بتضييع آلاف الساعات من العمل كل يوم " ⁽³⁾

¹ عبد المحي محمود حسن صالح : الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية ، دار المعرفة الجامعية، مصر 1998 ، ص 185

² ماجدة كمال علام ، السيد عطية : الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985، ص 185

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : العدد 12 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر وفيفري 1977 ، ص 18.

ولذلك فإن الاهتمام بالنقل الجماعي وخدماته يعتبر من الأولويات الضرورية ، مع إشراك العمال في حل المشاكل المتعلقة بالنقل وصيانة العتاد النقلي بالمؤسسة، وتعزيز وتدعيم أنواع النقل وأساليبه المختلفة من طرف المؤسسات والهيئات المستخدمة.

ويرى راشد أحمد عادل أن هناك ثلاث وسائل للتغلب على صعوبة النقل وهي: ⁽¹⁾

- قيام المؤسسة باتخاذ إجراءات خاصة مع الهيئات التي تتولى أمر توفير سبل النقل العامة بفرض تسهيل الاستفادة العمال من خدماتها.

- قيام المؤسسة بتوزيع ساعات العمل بما يخفف الضغط على سبل الانتقال في المواعيد المحددة لاستخدامها

- قيام المنشأة بتوفير سبل الانتقال وتسيير خدماتها للعمال، أو تمنح لعمالها علاوات إضافية بمثابة تعويض عن الانتقال.

فالاهتمام بتسيير وسائل النقل للعمال ليس ضرورة إنسانية فقط، بل هو ضرورة اقتصادية حيث تقلل من الجهد والوقت والمال الذي يتحمله العمال في استخدام وسائل النقل الخاصة، ويترتب على ذلك توفير الراحة لهم وارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي انتظام الإنتاج وزيادته. ⁽²⁾

2- خدمات الإسكان :

إن توفير المسكن الملائم للعمال يعني من جهة النظر الإنسانية احترام العامل واحترام آدميته فالسكن يعتبر من أهم الخدمات التي يجذبها العامل لأنه الخدمة التي تسمح له بالاستقرار النفسي والجسمي، وبالتالي فهو ضرورة اجتماعية ملحة، لذا فالعامل يبحث دائما عن المؤسسات التي توفر له السكن ، وخاصة إذا كان الدخل ضعيفا لا يسمح بشراء سكن.

لهذا فقد ألزم القانون أصحاب العمال في المناطق النائية والبعيدة عن العمران بتوفير المساكن المناسبة للعمال وتحديد المواصفات الصحية لهذه المساكن، وتحديد القيمة الإيجارية التي يدفعها العامل، وعند تخطيط المساكن في المناطق الصناعية، يجب أن يسبق ذلك بحث اجتماعي للعاملين للوقوف على احتياجاتهم وأذواقهم في السكن الراغبين فيه. ⁽³⁾

فأهمية خدمات الإسكان في المؤسسات الصناعية، تعني توفير الجو الملائم لاستقرار العاملين بقرب الإنتاج وتوفير الجهد والوقت، فالكثير من الدول تعمل على إقامة وتوفير المساكن الملائمة للعمال، بالإضافة إلى العمل على تنظيم وشغل أوقات الفراغ لهذه التجمعات فخدمات الإسكان من الخدمات التي تستخدم عادة لتثبيت القوة العاملة وحفظ دوران العمل، فضلا عن آثارها الاجتماعية المتمثلة في رفع مستوى المعيشة والمستوى الصحي للأسرة العمالية.

إن السكن يمكن اعتباره المكان الملائم الذي يشبع فيه العامل جزءا كبيرا من احتياجاته المادية والفيزيولوجية والعاطفية والعائلية، لذا يعتبر من أهم دعائم صحة الإنسان، كون العامل يقضي فيه أكبر

¹ راشد أحمد عادل : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 359

² د/ صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حقي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1988 ، ص 247

³ د/ عبد المحيي محمود حسن صالح : مرجع سابق ، ص 185 .

وأطول وقت من حياته، مما ينعكس على حالته البدنية والنفسية، ومن هنا كان الاهتمام شديدا بموضوع إسكان العمال حفاظا على صحتهم وصحة أسرهم لذا " تعتبر الرعاية العمالية المتمثلة في توفير السكن الصحي الملائم ، من أهم الخدمات الاجتماعية العمالية، فالسكن اللائق من حيث الاتساع التهوية هو بمثابة السلامة الصحية الضرورية للعامل وأسرته " . (1)

ومن هنا تعد خدمات الإسكان من أهم الخدمات الاجتماعية العمالية على الإطلاق باعتباره الأساس الذي تقوم عليه جميع الخدمات الأخرى كالصحة والترفيه، وقضاء وقت الفراغ، ومنه فالسكن الصحي يعتبر أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها مستوى المعيشة فسوء حالة السكن، وعدم استيفائه لوسائل الصحة ومقومات الحياة يؤثر على العامل تأثيرا بالغا في التكوين الاجتماعي وفي صحته وبالتالي في إنتاجه.

لذلك كان التفكير جيدا في وضع المشروعات الملائمة لإنشاء المساكن الشعبية الصحية للعمال ضرورة من ضروريات النهوض بالمستوى الاجتماعي لأفراد المجتمع، ومن هنا كان اهتمام الدولة الجزائرية بموضوع إسكان العمال، حيث جعلت في مختلف مخططاتها أولوية السكن، واعتبرته رمزا للاستقرار وأحد العناصر الأساسية في التطور الاقتصادي والاجتماعي.

" ولقد زاد اهتمام الدولة بتوفير المسكن المناسب للعمال فسهلت لهم ذلك عن طريق إعطاء التسهيلات في الحصول على أرض لإقامة مثل هذه المساكن وكذلك تقديم القروض ذات الفوائد الصغيرة لإقامة هذه المشروعات " . (2)

من هنا تتضح العلاقة الوثيقة بين توفير السكن والإنتاج، وهي علاقة ذات تأثير غير مباشر ، بحيث أن للسكن جوانب نفسية وصحية تؤثر على قدرة العامل في العمل ورغبته فيه، ومن هنا تمتد هذه القدرة والرغبة إلى ازدياد عمله المنتج أو في نقصانه كما أن السكنات الموجودة بالقرب من المؤسسات الصناعية تساهم في القضاء على ظواهر نفشت داخل المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة منها ظاهرة التأخر والتغيب، وهذه الأخيرة أضحت تهدد سير الإنتاج بالدرجة الأولى عن طريق نقص أداء العامل وعدم قدرته على إنجاز الأعمال الموكلة له بطريقة جيدة وفعالة.

ولا شك أن للأخصائي الاجتماعي العمالي دور هام في مجال خدمات الإسكان وتخطيط المدن سواء قبل البناء وأثناء عملية البناء وبعد الإقامة فيها وذلك على :

- غرس القيم الأخلاقية المقبولة ومراعاة آداب السلوك والقواعد العامة.
- مساعدة العمال على التكيف مع المجتمع الذي يعيشون فيه وذلك بتنظيم برامج لإحداث التوافق الصحي مع المجتمعات الجديدة.
- تنظيم وقت الفراغ للعامل وأسرته.

¹ محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان : الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتب القاهرة الحديثة ، القاهرة 1963 ، ص 193

² إبراهيم بيومي مرعى : ملاك أحمد الرشدي : الخدمة الاجتماعية في المجال الصناعي ، المكتب الحديث ، الإسكندرية 1984 ، ص 74

- استثمار الطاقات الفائضة وإقامة المشروعات الإنتاجية والعمل على توفير الخدمات الصحية والتعليمية لهم ولأسرهم.⁽¹⁾
- مساعدة جماعات العمال على معرفة مشكلاتهم والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- مساعدة العمال في المناطق السكنية الخاصة بهم على تكوين علاقة إيجابية بينهم، وإكسابهم الخبرات الاجتماعية وتحقيق فرص الشعور بالثقة بالنفس وتنمية روح الشعور بالانتماء إلى المنطقة التي يعيشون فيها بما يشجعهم للمحافظة عليها وصيانتها.
- كما يعمل على أن يكون المسكن صحي ملائم لعادات وتقاليد العمال.
- مساعدة العمال القاطنين بمساكن المصنع على المحافظة على صحة المنطقة السكنية كأساس للمحافظة على صحة البيئة.
- العمل على توعية العمال وتنقيفهم بأهمية المحافظة على تلك المساكن وإقناع أعضائها بأنها ممتلكات خاصة بهم، ومن واجبهم المحافظة عليها.⁽²⁾

3- خدمات التغذية:

- تعتبر التغذية عملية ضرورية للحفاظ على صحة العامل، ومبعث قوته وحيويته وزيادة إنتاجه، لذلك أخذت الدول على عاتقها توفير الخدمات الغذائية للعمال بالمؤسسات الصناعية، لأن العمل الذي يقوم به العمال في هذه المؤسسات يتطلب منهم جهدا وطاقة وقوة احتمال، والتغذية تعتبر أهم مصادر الطاقة التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم الإنتاجية بكيفية دقيقة دون تعب، وبالمقابل فإن سوء التغذية يؤدي إلى المرض ونقص القدرة على الإنتاج وكثرة التغيب العمالي.
- فالغذاء يمد الإنسان بالعناصر اللازمة لنموه وتجديد أنسجته، ويمده بالطاقة اللازمة له لكي تؤدي أعضاؤه وظائفها، وليحتفظ بحرارته الداخلية ويرتبط بإنتاج العامل ارتباطا مباشرا.⁽³⁾
- وللغذاء الصحي آثار قيمة نذكر منها :

- أنه يمد الجسم بالمواد الغذائية التي تمنحه الطاقة الحرارية التي يستطيع بها أن يقوم بعمله.

- ينمي الجسم ويجدد خلاياه.

- يمد الجسم بالمواد التي تنظم وظائف الأعضاء.⁽⁴⁾

- فالخدمات الغذائية يجب أن تشمل على كافة العناصر الضرورية من بروتين وفيتامين ونشويات بهدف المحافظة على صحة وسلامة العاملين وذلك بتعويضهم ما يفقدونه من طاقة أثناء تأديتهم لأعمالهم، لأن إنتاج العامل مرتبط ارتباطا مباشرا بالتغذية، التي هي مصدر الطاقة والتي بها يستطيع أن ينتج.

¹ ماجدة كمال علام ، السيد عطية : مرجع سابق ، ص 209

² د/ إبراهيم بيومي مرعي : د/ ملاك أحمد الرشيدي " مرجع سابق ، ص 74

³ المرجع نفسه : ص 83

⁴ ماجدة كمال علام ، السيد عطية : مرجع سابق ، ص 209

كما تزيد من قدرته على العمل وتحمية من الأمراض. لذا يجب مراعاة نوعية الغذاء، ووضع جداول خاصة بالمطاعم في المؤسسات الصناعية حتى يتسنى للعمال الوقوف على ما يقدم لهم من وجبات، ولهذا يجب أن تتوفر الشروط التالية في طعام الإنسان:

- احتوائه على العناصر الغذائية الضرورية بكميات كافية.
- احتوائه على كمية كافية من السائل.
- أن يكون الغذاء سهل الهضم.
- أن يكون ميسورا من ناحية الوفرة والثلث.
- أن يكون متفقا مع عادات وميول وأذواق المستهلكين. (1)

إذن تعتبر الخدمات الغذائية من أولويات الخدمات اهتماما في الصناعة، حيث تقتصر على توفير وتهئية الأماكن الغذائية لتناول الطعام، كالمطاعم والمقاهي والنوادي، التي تسمح للعمال شراء وجبات ساخنة وبأسعار معقولة، فالعناية بالتغذية في الصناعة وأهميتها للعامل تضاعف الإنتاج وتدفع بالصناعة والإنتاج إلى الأمام وعليه يجب مراعاة الوجبات الغذائية المقدمة للعمال، وذلك بإشراك العمال في إدارة المطاعم في المصنع، أو تكوين لجنة يشترك فيها العمال وصاحب العمل والطبيب للأشراف على شؤون التغذية بين العمال في المؤسسات الصناعية، فالتغذية السليمة والكافية من الموضوعات الهامة التي تشغل خبراء التغذية ورجال الصحة المهنية في الوقت الحاضر، وهذا لا يتم إلا إذا قامت الجهات الحكومية المسؤولة بوضع نظم وقرارات وتشريعات خاصة بالتغذية في المؤسسات الصناعية ومراقبة تنفيذها.

4- الخدمات التثقيفية والتعليمية والتكوينية :

تعتبر الخدمات التثقيفية أداة لتنمية الإنسان من الجوانب العلمية والتعليمية والنفسية والاجتماعية، يقوم بها أخصائيو اجتماعيون، انطلاقا من حيث المستوى التعليمي والثقافي والتكويني للعمال، مستخدمين في ذلك عددا من الوسائل حسب إمكانيات كل مؤسسة صناعية، من أجل تحسيس العامل بالأمن والانتماء وتقوية مركزه الاجتماعي، وأشعاره بقيمة، مما يؤدي به إلى تحرره من الخوف ويصبح أكثر فعالية.

فالثقافة العمالية هي نشاط تعليمي يستهدف تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لمعاونتهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، بحيث يجب عليه أن يدرك ظروف العمل، وجميع ما يحيط في بيئته العمالية وأن يعرف حقوقه وواجباته معرفة كاملة، لأن العامل المثقف والمتعلم تكون له القدرة على إدراك العلاقات القائمة بين محيطه الصناعي من جهة، والعمل على زيادة إنتاجه وتحمل مسؤوليات العمل وفهم ما يدور حوله في المصنع والمجتمع من جهة أخرى.

إذن " فالثقافة العمالية" هي تربية نظامية واعية مساهمة لتطور المجتمع تستهدف رفع إدراك العمال بمسؤولياتهم في مجال العمل انطلاقا من المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد ". (2)

¹ أحمد كمال أحمد : منهاج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفرد ، مكتبة الخانجي ، القاهرة ، 1979 ، ص 390

فؤاد العسكري : الأنظمة السياسية وأثرها على النقابة العمالية ، المعهد العربي للثقافة العمالية 1977 ، ص 113 ²

وللخدمة الاجتماعية دور فعال وهام في تعليم العمال وتنقيفهم مع تزويدهم بالمعارف الأساسية والمعلومات المرتبطة بما يدور في مجتمعهم عن طريق إكسابهم الصفات الحضارية من خلال التفاعل والاتصال بين العمال فيما بينهم وبين العمال وإدارة المؤسسة، كتنظيم القيادات النقابية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لممارسة مسؤولياتهم القيادية بأعلى كفاءة ممكنة.

إن تنمية المعرفة أو المهارة الفنية أو المهنية للعامل لا يتم إلا وفق عملية التدريب والتكوين، وذلك باستخدام مختلف الوسائل والطرق سواء نظم ذلك التكوين والتدريب داخل المصنع أو خارجه، فالحاجة إلى التكوين لا تقتصر على فئة دون أخرى، فالعمال كلهم يحتاجون إلى التكوين والتدريب لتنمية خبراتهم وقدراتهم وفتح آفاق الترقية أمامهم، كون الخدمات التكوينية تساهم في زيادة الإنتاج واتقان المهارة، لأنها تعتبر عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد ومؤهلاته وفق ما يتفق والعمل الذي يمارسه.

وعلى هذا الأساس فإن الدول على اختلاف نظمها تهتم بمشكلة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مختلف نواحي الإنتاج، وذلك عن طريق التدريب والتكوين المهني كتوفير احتياجات الصناعة من هذه اليد العاملة، لتوفير القوى البشرية ذات الكفاءة الإنتاجية في مجال العمل الصناعي، وقد برزت أهمية التدريب المهني والتكوين في القرن العشرين واحتلت منزلة خاصة نظرا للتطورات التكنولوجية الحديثة التي طرأت على مختلف المجالات الصناعية.

ومما لا شك فيه أن الخدمات التكوينية تجنب المؤسسات الصناعية كثيرا من الخسائر التي قد تحدث عن تعطيل الآلات، أو من ضعف جودة الإنتاج الناشئة عن جهل العامل وعدم كفاءته في أداء العمل، أو من جراء الإصابات والحوادث التي يتعرض لها أثناء عمله.

- ومن أهم مصادر هذا التعليم والتنقيف والتكوين ما يلي: (1)

1- المحاضرات والندوات لتزويد العمال بالمعارف والحقائق التي تتعلق بالعمل والإنتاج والمشاكل التي تصادفهم وكيفية التغلب عليها.

2- الإذاعة المحلية للمصنع وذلك لتقديم المعلومة والموضوع الهام في حينه ووقته ونشر الثقافة، بالإضافة إلى الموسيقى الخفيفة.

3- المكتبة: وتهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات الفنية التي ترفع مستواهم الفني علاوة على توفير الأذهان على الموضوعات التي تتصل بحياتهم وحياة مجتمعهم.

4- الفصول الدراسية: وتتمثل في فتح فصول الدراسة لإتاحة الفرصة للعمال على النهوض بمستواهم التعليمي.

5- المنشورات والمطبوعات وذلك لإعلام الجماهير الخارجية بهدف المنشأة ودورها في الإنتاج والمساهمة في التنمية

6- تنظيم زيارات لمؤسسات أخرى يرتبط نشاطها بنشاط الهيئة ثم مناقشة نتائج الزيارات.

7- البعثات الدراسية التكوينية.

8- حضور المؤتمرات وحلقات البحث التي تعقد في مجال عمل المؤسسة.

¹ عبد المحي محمود حسن صالح : مرجع سابق ، ص 187 - 188

إن فدور الخدمة الاجتماعية في هذا الجانب يظهر في تهيئة المناخ المناسب لاستفادة العاملين من فرص التعليم والتثقيف والتكوين بالإضافة إلى مساعدة اللجان المشرفة على هذه الخدمات وتزويدهم بالخبرات الأساسية للحصول على المادة المناسبة للعمال، كما يجب أن يحرص القائمون على هذه الخدمات بتقديمها في الوقت المناسب والمحدد للعمال لكي تتحقق هذه الخدمات من زيادة الوعي بين العمال من جهة، والإنتاج من جهة أخرى.

5- خدمات التأمين الاجتماعي:

إن استقراء تاريخ الطبقة العاملة يبين لنا أن تأثير المعطيات الاجتماعية تظهر في الأهداف التي تحددها سياسة الضمان الاجتماعي، حيث أنها تسهل انطلاقة سكانية جيدة، وتحسن الحالة الصحية وتستدعي إعادة توزيع الدخل الوطني لهذا فان الضمان الاجتماعي جاء تكريسا للحاجة، ومعتبرا بإقرار بعض الحقوق وتحقيق العلاقات بين الأفراد أو بين المجموعات.

فالتأمينات الاجتماعية العمالية جاءت نتيجة صراع حاد بين العمال وأرباب العمل والنقابات، كونها متممة للأجور لأن التأمينات بين عامي 1930 و 1945 لم تكن تخص سوى العمال الحائزين على أجور قليلة والفكرة الأساسية في موضوع التأمينات الاجتماعية، هي فكرة المشاركة أو المساهمة من جانب العمال وأصحاب الأعمال والحكومات، حيث أن العامل يشعر بالحاجة إلى المساهمة الفعالة في تأمين مستقبله.

وبهذا أصبحت التأمينات الاجتماعية ترتبط بحياة العامل في مراحلها المختلفة، كما أضحت تمثل دعامة أساسية، تكفل للمجتمعات الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، والتأمينات فضلا على أنها تعد ضرورة من ضرورات العصر، فإن الدول فيما بينها تتسابق في مجال التأمين كوسيلة للتقدم، وهي بذلك تعكس مدى تقدير الدولة لمن ساهموا بمجهوداتهم في مجال نشاطها الاجتماعي والاقتصادي تقديرا يتناسب مع حجم هذا الجهد ويواجه ما قد يصيب أسرهم من مرض أو أضرار.

- " وقد تضمنت التوصية الدولية رقم: 67 للمؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقدة في فيلادلفيا سنة 1944 توصيات لضمان الدخل وتهيئة الرعاية الصحية الشاملة وأنواع التأمينات لمختلف طوائف العمل.

- وجاءت اتفاقية العمل الدولية رقم: 102 لسنة 1952 تحدد المستويات الدنيا لمجالات تنظيم التأمينات الاجتماعية ومزاياها ". (1)

إن موضوع التأمينات الاجتماعية يحتل مكانا هاما في الهيئات الدولية من حيث فوائده وخدماته سواء بالنسبة لتأمين حياة العامل من مخاطر وحوادث العمل والمخاطر الطبيعية، أو من حيث ما تسهم به من أموال التأمينات الاجتماعية في تمويل المشروعات الاقتصادية، وما يكون لها من تدعيم للعمال وزيادة فرص العمل و تقديم ألوان عديدة من الخدمات الاجتماعية المختلفة لأفراد القوى العاملة.

¹ محمد فائق عبد المجيد: الرعاية العمالية في المجتمع الاشتراكي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1971 ، ص 140

فالتأمين الاجتماعي أصبح حقا من حقوق العمال في أغلب بلدان العالم، وتشمل خدمات التأمين الاجتماعي ما يقدم للفئات العاملة وعائلاتهم من الذين يشملهم قانون التأمين، والغرض منها حماية العامل في حالة البطالة أو العجز الناجم عن حوادث العمل، أو الأمراض المهنية، أو وفاة رب الأسرة، أو للتقاعد. وهدفها الأساسي هو الحفاظ على مستوى مقبول للمعيشة في حالة المرض أو فقدان القدرة على الكسب أو العمل بصفة مؤقتة أو دائمة.

كما تهدف خدمات التأمينات الاجتماعية أيضا إلى كفالة من يتركهم العامل من أعضاء الأسرة الذين كانوا تحت كفالته قبل وفاته، وتوفير الرعاية الطبية في حالة المرض أو العجز، وتمثل هذه الخدمة أهمية كبيرة لما تحقّقه من توفير الأمن والاستقرار في نفسية العمال، وتدفع عنهم وعن ذويهم ويلات الحرمان والحاجة. فنظام التأمينات الاجتماعية نظام مركب يضم عددا من صور الرعاية المختلفة، وتنظمه مجموعة كبيرة من التشريعات تهدف إلى تغطية المخاطر الاجتماعية، وتعتبر بمثابة أداه للأمان والطمأنينة، وقد نشأت تحت ضغط المطالب العمالية.

فنظام التأمينات الاجتماعية كان وليد الثورة الصناعية " ويعتبر الألماني " بسمارك " أول من أصدر تشريعات في هذا المجال في 26 جويلية 1889 ينص بفرض التأمين على الشيخوخة والعجز " وبعدها انتقل نظام التأمينات الاجتماعية إلى فرنسا حيث صدر قانون في 15 أفريل 1928 وقانون آخر في 30 أفريل 1930 ينظم التأمينات الاجتماعية داخل المجتمع الفرنسي، وهكذا عرفت فرنسا منذ ذلك التاريخ نظاما للتأمين الصحي ولتأمين العجز والشيخوخة والوفاة " (1).

وقد أخذت فكرة التأمين الاجتماعي في الانتشار في كافة الدول الصناعية وبدرجة أقل غير الصناعية وحتى غطت هذه الفكرة عددا متزايدا من الأخطار، وشملت فئات متزايدة من السكان، ولها أنواع نذكر منها:

* التأمين ضد إصابات العمل والأمراض المهنية: يعتبر هذا النوع من أقدم أنواع التأمينات الاجتماعية، ويختلف مدلوله حسب الفلسفات المسيطرة على كل مجتمع من المجتمعات ويتميز هذا النوع من التأمينات بما يلي:

- تدخل إصابات العمل والأمراض في نفقات الإنتاج التي يتحملها صاحب العمل، وتقتطع من أجر العامل
- اتساع نطاق التأمين على إصابات العمل، بحيث يغطي حتى الضرر الذي يحدث للعامل في الطريق المؤدي إلى العمل.

* التأمين ضد البطالة: هذا النوع من التأمين يحمي العامل وأسرته من التشرد والتردي في مهاوي الرذيلة، وهو يعتبر أقل الأنواع انتشارا.

¹ د/ محمد شفيق : مرجع سابق ، ص 26 ، 27

* تأمين العجز والوفاة : يعتبر تأمين العجز والوفاة نوعا من التأمين الذي يضمن استمرارية حياة الأسرة بعد عجز أو وفاة عائلها، وتختلف الدول من حيث تقدير درجات العجز، أما الوفاة فقد تختلف صورها فهي إما طبيعية، أي بعد سن الشيخوخة أو طارئة كالوفاة المبكرة أو نتيجة للإصابة في العمل.

* التأمين ضد الشيخوخة : يعتبر هذا النوع من أهم التأمينات الاجتماعية وهو يقوم على ركيزتين هما:

- 1- أن المعاش يعتبر نوعا من العرفان والجميل للخدمات التي أداها المؤمن عليه فترة عمله.
- 2- إن بلوغ سن الشيخوخة يعتبر وصولا إلى حالة من العجز التام تقريبا مما يستلزم قيام نظام من التعويض. في حالة التقاعد، يمكنه من تغطية احتياجاته.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن جل هذه الأنواع مغطاة من قبل قوانين التأمين الاجتماعي.

6- الخدمات الترفيهية وشغل أوقات الفراغ :

لقد أحدث التطور التكنولوجي تغيرات كثيرة في النظم الاجتماعية والسياسة وحتى الاقتصادية، وتأثر بهذه التغيرات العامل، وذلك بدخول الآلة إلى المؤسسة الصناعية التي أدت إلى تقسيم العمل، وهذا ما جعل العامل يشعر بالقلق والملل نتيجة للروتين المتبع في العملية الإنتاجية وما تتطلبه من عزلة عن زملائه، كما أن التخفيف من ساعات العمل وتحديد الأيام أدى إلى وجود وقت فراغ، الأمر الذي يستدعي وجوب تقديم خدمات ترفيهية وترويجية تنظم أوقات الفراغ لدى العمال، تنظيما واعيا يساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية، ويعمل على ضمان استقرارهم نفسيا وصحيا من أوقات فراغهم، وقد نصت وثيقة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر عام 1948 على أنه: " لكل إنسان الحق في الراحة والفراغ ويتضمن هذا تحديد ساعات عمله تحديدا معقولا، وتمتعه بإجازات دورية يصرف له مرتب عنها ومن تلك المقتضيات أيضا أن يتاح للعامل تنظيم كاف لذلك الوقت حي يكون نافعا ". (1)

فالخدمات الترفيهية للعمال ليست مجرد ممارسة أنواع متعددة من النشاط، إنما هي أداة هامة لاكتساب المهارات والاتجاهات التي تجعله قادرا على الموازنة بين احتياجاته الجسمية والنفسية والاجتماعية بقصد الارتقاء بمستواه الاقتصادي والثقافي والاجتماعي، كترغيب العمال في التردد على المكتبة وعقد الندوات والمناقشات في الموضوعات الحيوية التي تهم الأفراد لزيادة توعيتهم بالمشكلات والأمور الحاضرة وكذلك الأنشطة الرياضية داخل المؤسسة الصناعية يعود بالفائدة على أجسام وعقول ونفسية العمال وكما يقال: "العقل السليم في الجسم السليم".

فالأنشطة الترويجية على اختلاف أنواعها تساعد على إيجاد وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتكسب العمال والممارسين لها عادات حميدة، وتبعدهم عن الانحراف والفساد الجسمي والخلقي لأن الخدمات الترفيهية ليست مجرد ممارسة، وإنما هي وسيلة تساعد ماديا ومعنويا وتجعلهم قادرين على الموازنة بين احتياجاتهم النفسية والجسمية والعقلية.

ويجب ألا يخفي علينا أن للنشاط الرياضي في المصنع مجالين هما:

¹ ماجدة كمال علام ، السيد عطية : مرجع سابق ، ص 214

- الأول تعويضي، وهو ما يحقق إعادة التوازن إلى البناء الجسمي بعد مزاولته لعدد من الحركات العنيفة التي يتطلبها العمل في بعض الوظائف التي تستلزم نوعا معينا من الأداء.

- الثاني تنافسي، وهو ما يحقق لروح الجماعة النمو والاندماج والانتماء في إطار من التنافس المنظم سواء أكان ذلك على مستوى التنظيمات الصناعية، أو داخل المنظمة الواحدة وبين وحداتها.⁽¹⁾

إن النشاط الرياضي في المجال الترويحي يعتبر عاملا هاما بحمي العامل من الانحراف ومن القلق والمرض النفسي، كما يقوي جسمه ويجدد فيه النشاط والعزيمة عن طريق التدريبات التي تقام في أوقات مبرمجة، وذلك مع توفير الإدارة الإمكانيات المادية والمعنوية، كالملاعب وأدوات الرياضة والمنشطين الرياضيين، كل هذا يجعل العامل يميل إلى الاستقرار في المصنع ويشعر بارتياح لهذا الاهتمام من طرف الإدارة التي يرى بأنها تعمل من أجل إسعاده متناسيا أن جوهر هذه الخدمة هو تحقيق زيادة الإنتاج وتحسينه كفيها.

فالمؤسسات الصناعية في الوقت الراهن تسارع إلى إعداد برامج منظمة للترويج عن العاملين وأسرههم مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطلات الأسبوعية والإجازات السنوية للعمال وتكون هذه البرامج على النحو التالي:

أ- الرحلات (الإجازات القصيرة) :

تعتبر الرحلة وسيلة للاستمتاع بوقت قصير بعد أسبوع حافل بالعمال ويكون ذلك بزيارة الأماكن البعيدة أو القريبة وهذا حسب ميزانية المؤسسة، كما يشترك فيها أسر العمال، ويجب أن تجمع الرحلة بين الترفيه والاستفادة العلمية أو الثقافية، كزيارة معلم أثرى تاريخي، أو مدينة ملاهي، أو مدينة فيها قدر من المتعة التي تسعد المشتركين في الرحلة وتتماشى مع قيمهم الاجتماعية ورغباتهم النفسية.

فالرحلات تهئ عن طريق النشاط الجماعي فرصة للاستمتاع وبجو أسرى بعيدا عن قواعد التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعتبر مجالا حيويا للتعبير والاستماع لمقترحات وشكاوي وآراء العمال التي لا يستطيعون التعبير عنها أثناء ساعات العمل الرسمية.

ب- المخيمات الصيفية (الإجازات الطويلة) :

يعتبر العامل في المؤسسة الصناعية المحور الأساسي الذي تقوم عليه الحركة الإنتاجية، لهذا ينبغي أن يحصل على إجازة سنوية ملائمة حتى يقبل على العمل بعد هذه الإجازة وهو في أتم قوة وصحة، وهي في العادة لا تقل عن أسبوعين ولا تزيد عن شهر، ويحصل العامل خلال هذه الإجازة على أجره العادي، كما أن بعض المؤسسات الصناعية تمنح للعمال خلال إجازته أجرا إضافيا، حتى يستطيع أن يقضي وقت إجازته هو وأسرته، لهذا فإن العديد من المؤسسات الصناعية تستأجر لعمالها مخيمات، وذلك بهدف الاستمتاع والراحة وتغيير جو العمل ومحيط المؤسسة، وهذه المخيمات قد تكون كذلك جائزة لبعض العمال على تفوقهم

¹ د/ إبراهيم بيومي مرعي : د/ ملاك أحمد الرشدي :مرجع سابق ، ص 89 ، 90

في العمل وامتنيازاتهم في السلوك وعدم التغيب، حيث أن هذه المؤسسات تتخذ لنفسها أماكن على شواطئ البحار في مناطق هادئة وجذابة بغية الراحة والاستجمام والإعداد من جديد لنشاط العمل.

كما أن هناك بعض المؤسسات في الوقت الراهن تقدم خدمات اجتماعية عالية المستوى كالرحلات إلى البقاع المقدسة سواء كانت عمرة أو حجا وهذه الخدمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى ونخص بالذكر هنا الدول العربية والإسلامية.

والخدمات الترفيهية تتيح مجالا واسعا لاستفادة العامل وأسرته في أغلب الأحيان على خلاف معظم الخدمات العمالية الأخرى والتي تقتصر لاستفادة منها على العمال وحدهم دون أفراد أسرهم.

7- خدمات الجمعيات الاستهلاكية :

تعتبر الجمعيات الاستهلاكية من بين الخدمات التي لقيت رضا العمال في المؤسسة الصناعية، بحيث أنها توفر لهم الحاجات الضرورية اللازمة للمعيشة، وهذه الجمعيات ينبغي لها أن تعمل على حماية أجر العامل بحيث توفر له السلع بأسعار عادلة بعيدة عن الاستغلال، كما أنها لا تعمل بغرض الربح، بل لمصلحة العمال أنفسهم وذلك عن طريق البيع بالتقسيط المريح تيسيرا للعمال بالمؤسسة.

وتظهر قيمة هذه الجمعيات في أنها تحافظ على ثبات الأسعار في المجتمع الذي يقع فيه المصنع خاصة في الأوقات التي تظهر فيها الأزمات التموينية، ويمكن أن تتحول هذه الجمعيات إلى جمعيات تعاونية استهلاكية يشرف العمال على إدارتها وتنظيم نشاطها، وينبغي أن يقوم أصحاب العمل بتشجيع مثل هذه الجمعيات وتدعيمها بالقروض.

إن وجود تعاونية استهلاكية للعمال في كل مؤسسة يعتبر مكسبا هاما للعمال وذلك لما تقدمه من خدمات اقتصادية لهم بتوفير مطالبهم واحتياجاتهم من المواد الضرورية للمعيشة وبأسعار مرضية، والهدف من إنشاء هذه الجمعيات هو:

- تخفيف العبء على العامل في الحصول على المواد الغذائية الضرورية وبأثمان منخفضة والقضاء على تبذير الوقت في البحث من أجل الحصول على هذه المطالب والحاجيات.

- " العمل على حماية أجر العامل بحيث توفر له مختلف السلع بأسعار مناسبة " .⁽ⁱ⁾

وعدم توفير مثل هذه الخدمات في المؤسسات قد يؤدي إلى:

- تأخر العامل عن عمله أو تغيبه بسبب انشغاله في الحصول على حاجاته لدى جهات أخرى

- انشغال العامل ذهنيا أثناء عمله بهذه الحاجات وكيفية الحصول عليها، وبالتالي يكون شارد الذهن فيكون عرضة للحوادث وسبب فيها.

- بطء وتيرة إنتاجه بسبب انشغاله بهذه الحاجيات.

- وقد حرصت الجزائر على تقديم مثل هذه الخدمات الاجتماعية للعمال في وقت مبكر وتطور بصورة ملحوظة، حيث أن معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وميادين عملها قد عملت جاهدة وبكل ما في

¹ محمود حسن: مقدمة الخدمة الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، القاهرة، سنة 1975، ص 265.

وسعها لتوفير مثل هذه الخدمات والتي أصبحت في متناول الجميع خاصة في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات " وهذا ما أكدته الميثاق الوطني سنة 1976 الذي طالب الشركات الوطنية بأن تعمل على توفير وإنشاء التعاونيات الاستهلاكية للعمال وأن تجعلها في متناول الجميع ".⁽¹⁾

ثانيا- الخدمات الاجتماعية في المجال الصحي :

إن صحة العامل الجسمية ترتبط بعدة عوامل منها بيئته الطبيعية، وتربيته الأسرية وحالته المعيشية وحالته الصحية في البلد الذي يعيش فيه، وفي المصنع الذي يعمل داخله وعليه فإن سلامة العمال تعتبر من العناصر الإنسانية التي يتوقف عليها مردوده داخل المصنع ،لهذا اهتمت المؤسسات الصناعية بالخصوص بهذه الخدمات وذلك لأن صحة العمال تتأثر بظروف العمل المختلفة وهي تتكون من مجموع الأحوال الطبيعية والمادية والتي يمكن أن تحيط بالعمال في مكان العمل:

فالخدمات الاجتماعية في المجال الصحي تعمل على ضمان الأداء الحسن للعمال بالمؤسسة الصناعية وكذا ضمان حقوقه الصحية من خلال جملة من القوانين والتوصيات وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

1- الخدمات الصحية :

تتفق التشريعات العمالية في جميع المجتمعات على التزام كافة المؤسسات العامة والخاصة على توفير الظروف الصحية الملائمة في أماكن العمل باعتبارها لون من ألوان الخدمة الاجتماعية العمالية. وقد عرفت هيئة الصحة العالمية الصحة على أنها : "السلامة والنقاوة البدنية والعقلية والنفسية الكاملة وليست مجرد الخلو من المرض والعجز".⁽²⁾

هذا التعريف يوضح ارتباط الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية في الإنسان، ومن هنا لكي تضمن صحة العامل يجب العمل على مستويات متعددة، إذ أن كثيرا من العوامل ذات الأثر على وجود الأمراض تقع خارج نطاق الطب.

وهناك أمثلة كثيرة بدول اجتمعت فيها عناصر التنقيف الجيد والتغذية المناسبة ومستوى توفر مياه الشرب الصالح، والسكن الجيد والبيئة المناسبة في أماكن العمل، فساهمت في تحسين المستوى الصحي للعمال مساهمة تفوق كثير ما تستطيع أن تحققه أية خدمة طبية".⁽³⁾

لهذا فإن الدول على اختلاف مذاهبها وأيديولوجياتها تهتم بتوفير الرعاية الصحية كحق من حقوق العمال، ولهذا ألزمت التشريعات المؤسسات بحتمية توفيرها للعمال، وتتوقف حجم هذه الخدمات في أي مصنع على نوع الصناعة وعدد العمال بالمصنع.

والغرض من هذه الخدمات حماية العمال ووقايتهم من أخطار الأمراض المهنية وما يرتبط بها من إجراءات صحية ووقائية وفحص دوري، وتجهيز الوجبات، وتحديد ساعات العمل، وما يرتبط منها بالتركيز

¹ جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني ، المعهد التربوي الوطني ، الجزائر ، 1976 ، ص 44 .

² راشد أحمد عادل : مرجع سابق ، ص 360

³ ألمأتا : الرعاية الصحية الأولية ، سلسلة (الصحة للمجتمع) ، رقم 16 ، المنظمة العالمية للصحة جينيف بدون سنة ، ص 4 - 5

الذهني، كذلك ظروف العمل الصحية من إضاءة وتهوية، وما يتبع ذلك من أوقات الراحة والإجازات السنوية والأسبوعية.⁽¹⁾

فالصحة تعتبر مبعث العامل ونشاطه ورفاهيته وسبيل نجاحه، وكل رأسماله لهذا حرصت بعض الدول على توفير هذه الخدمات لعمالها، إما في المؤسسات الصناعية أو خارجها، حيث وضع برنامج خاص بالصحة الصناعية لحماية صحة العامل في المصنع، يقوم على عدة مبادئ اتبعتها كثير من المؤسسات الصناعية الكبرى وهذه المبادئ هي :⁽²⁾

- 1- وضع نظام محكم لبرنامج الصحة الصناعية.
 - 2- الاستعانة بخدمات الأخصائيين من الأطباء والجراحين وموظفي التمريض.
 - 3- توفير التسهيلات الطبية الكافية من صيدلية، إسعاف أولي وغير ذلك.
 - 4- إجراء فحص طبي قبل استخدام العامل.
 - 5- العناية بأمر الحوادث الفردية والأمراض المهنية.
 - 6- تقديم الإسعافات اللازمة في حينها والنصح للعمال في المسائل الطبية.
 - 7- تثقيف العمال في كيفية منع الحوادث والعناية بصحتهم.
 - 8- إحكام الرقابة على الشؤون الصحية.
 - 9- حفظ سجلات طبية وافية تكون دائما في متناول اليد.
 - 10 التعامل مع المستشفيات الكبرى.
 - 11- إحالة الحالات المتعذرة من الأمراض أو الحوادث للأخصائيين المهرة من الأطباء.
 - 12- إجراء استشارات دورية مع إدارة شؤون العاملين وأحيانا مع إدارة المنشأة مباشرة حول المسائل الخاصة بنقل العمال إلى مراكز أخرى في العمل تناسبهم من الناحية الصحية.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرقا بين مفهومي الخدمة الصحية والخدمة الطبية، فالخدمة الطبية جزء من خدمات الصحة العامة، فالعامل تكون مصادر صحته نابعة من السكن الجيد والتغذية الجيدة والنقل والترفيه ويتلقى الخدمة الطبية عند وقوع المرض وحوادث العمل والوقاية.
- كما أن دور الخدمات الصحية والطبية لا يقتصر على الجانب الجسمي فقط، بل يمكن أن يتضمن كذلك الصعوبات الانفعالية والعقلية السلوكية وهذا أيضا يندرج تحت أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية فالسؤال عن أحوال العامل المريض يشعره بذاته وأهميته ودوره في المؤسسة وفي الجماعة، كما أن هذا السلوك البسيط قد يسارع في شفاؤه وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العمال، وتعمل على رفع روحها المعنوية ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

¹ ماجدة كمال علام : السيد عطية: مرجع سابق ، ص 211

² محمد ماهر عليش: العلاقات الإنسانية في الصناعة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ص 246 ، 247

إن الهدف الحقيقي من الخدمة الاجتماعية الطبية للعمال هو تمكين العامل المريض من الاستفادة من العلاج الطبي بتنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ليستفيد إلى أقصى حد ممكن من رعاية طبية متاحة له، وليتقي مرضا أو مضاعفات يتعرض لها، لكي يحيا حياة صحة سليمة تسمح له بزيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا.

إن العناية بصحة وسلامة العاملين تفرض على الإدارة بنصوص وتشريعات حكومية، لأن مرض العمال أو عجزهم يمثل زيادة في التكاليف التي تتحملها إدارة المؤسسة، وبذلك تسعى إلى بذل مجهودات خاصة للحفاظ على صحة العمال، لأن المرض والعجز يمثلان عبئا على المؤسسة والعامل وأسرته، وذلك بسبب تدني قدراته وكفاءته بسبب المرض، لذا يقتضي الأمر المحافظة على كفاءة العامل بالمحافظة على صحته.

والواقع أن الخدمة الاجتماعية الطبية ضرورية لمعظم العمال المرضى المترددين على المستشفيات والعيادات الطبية، فهي لازمة للمرضى المنقطعين عن مواصلة العلاج، وكذلك للذين لا يستطيعون تنفيذ خطة العلاج الطبي بسبب الجهل أو عدم التبصر أو الخوف أو الوسواس والظنون، أو المشاكل العائلية إلى غير ذلك من الظروف الشخصية والاجتماعية.⁽¹⁾

إذا من كل ما سبق يتضح لنا أن الخدمة الصحية لها وظيفتين علاجية ووقائية:

- فالعلاجية يقصد بها الخدمة الطبية.

- أما الوقائية هي تلك الخدمة الاجتماعية العمالية التي لها صلة بالصحة.

ويمكن للخدمات الصحية أن تحقق أهدافها المتمثلة في :

- ضمان حد أدنى من الصحة للعامل وأسرته كهدف إنساني، عن طريق برامج الخدمة التي توجه لحماية وصيانة صحة العمال والتي تتوفر على مجموعة من الخدمات الرئيسة وهي :

1 - الكشف الطبي : وذلك بتنظيم فحوص طبية للعمال، وهذا الكشف يتم في عدة حالات قبل الالتحاق بالعمل ويسمى بالكشف الابتدائي، وهذا الكشف يهدف إلى وضع العامل في المكان المناسب لقدراته وطاقته البدنية، وكذلك قد يجري الكشف الطبي على فترات دورية ويسمى بالكشف الدوري .

2 - خدمات الطوارئ : وهي الخدمة الصحية المقدمة في الطوارئ بتوفير الإسعافات الأولية للعمال فور إصابتهم بحادث أو مرض طارئ حاد

3 - العلاج الطبي : وذلك بتوفير الخدمات العلاجية للعمال في حالة الأمراض العادية أو أمراض مهنية وإصابات العمل.

4- الخدمات الصحية الوقائية: تهدف هذه الخدمات إلى تحصين العمال ضد الأمراض المعدية، فضلا عن تهيئة بيئة العمل الصحية من حيث التهوية والإضاءة.

¹ محمد عبد المنعم نور: الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة، القاهرة 1978، ص 44 .

5 - التنظيف الصحي: وذلك عن طرق التربية الصحية، للعمال يتمكن هؤلاء من حماية أنفسهم من الأمراض.

2- برامج الرعاية الصحية للعمال :

إن الرعاية الصحية للعمال تتم من خلال توفر العناصر التالية :

أ- الخدمات الطبية والإسعافات الأولية : ترتبط صحة العامل الجسمية بعدة عوامل، منها بيئة الطبيعة، وتربيته المنزلية وحالته المعيشية عند البلوغ، وحالته الصحية في البلد الذي يعيش فيه وفي المصنع الذي يعمل داخله.

وترتبط صحة العامل كذلك باتساع مكان العمل، وتوافر شروط الضوء والتهوية السليمة، وكذلك يجب على المؤسسات والمصانع أن تهتم بالوعي الغذائي، وذلك بتوفير الوجبات الغذائية الصحية بأسعار مناسبة لقدرة العمال المالية.

كما نصت التشريعات العمالية في كل المجتمعات تقريبا على التزام صاحب العمل بتوفير الظروف الصحية الملائمة في مكان العمل، ويرتبط ذلك بتوفير مياه صالحة للشرب، وأماكن لخلع الملابس أو استبدالها. وينبغي أيضا أن توفر المصانع والمؤسسات وسائل الوقاية من إصابات العمل وذلك عن طريق التشريع الاجتماعي والتدريب على وسائل الإطفاء ونشر الوعي الوقائي، كما ينبغي الاهتمام بطرق الوقاية من الأمراض المهنية وذلك عن طريق الرعاية الطبية والتشريعات.

ويجب أيضا تنظيم الفحص الدوري، وهو فحص يجري على العمال سنويا أو نصف سنوي وعن طريق الكشف الدوري يمكن اكتشاف الأمراض الخفيفة وعلاجها قبل استفحالها، كما ينبغي كذلك الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالإسعافات الأولية وتدريب عدد من العمال على الإسعافات الأولية. وتوفير وسائل المواصلات اللازمة تنقل العامل المريض أو المصاب إلى المستشفيات، وغيرها من المراكز الطبية والعلاجية.

ب- دورات المياه : يجب توفير عدد كاف من المراحيض ودورات المياه، وفصل مراحيض الرجال عن مراحيض النساء التي يجب أن يكون لها مدخل خاص، وإذا كان المصنع أو المؤسسة بها أكثر من وحدة صناعية فمن المستحسن أن يكون لكل وحدة دورة مياه خاصة، كما يجب أن تكون جميع دورات المياه مستوفية لجميع المواصفات الصحية الخاصة بالضوء والتهوية وطريقة الصرف والنظافة.

ج - مكان الراحة وخلع الملابس : في المصانع الكبيرة التي بها عمال كثيرون ينبغي أن تخصص لهم غرفة أو غرضا حسب عددهم يتوجه إليها العمال في فترات الراحة، وتزود هذه الأماكن بمقاعد مريحة وقد تصبح من الضروريات الأساسية في الوحدات الصناعية، وفي ظروف قاسية ترجع إلى البرودة أو الحرارة أو الضوضاء أو سوء التهوية، أو انتشار المواد السامة والأثرية.⁽¹⁾

¹ د/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص

كما يستحسن أن تكون هذه الغرف قريبة من دور المياه ما أمكن، ويفضل أن تكون للغرفة مدخل ومخرج مستقلين، وتوضع بهذه الحجرات دواليب الملابس خاصة بالعمال من أجل النظافة والنظافة.

د - مكان تناول الأغذية: يجب على المؤسسات الصناعية أن تنشأ أماكن صحية تقدم فيها الوجبات الغذائية للعمال بثمان زهيد ،مع تجهيز هذه الأماكن بمطابخ لطهي الطعام ،والاهتمام بالتجهيز والأماكن التي أنشأت من أجلها، حتى يتسنى للعمال بتناول وجباتهم (القهوة أو الشاي) في الصباح أو الماء، كما تعطى لهم المهلة الكافية لتناولها.

هـ - ملابس العمال : إن للملابس التي يرتديها العمال في المؤسسات الصناعية أهمية بالغة، بحيث أن المؤسسة تقوم بتسليم عمالها ملابس تختلف حسب طبيعة العمل ونوع الصناعة وخاصة في الصناعات التي تكون مصدر خطر على العمال كالصناعات الكيماوية التي يجب فيها على العمال أن يلبسوا ألبسة تحفظ أجسامهم مصنوعة خصيصا لهذا الغرض، كما يجب وضع نظارات على العينين عند العمل أمام الأنوار الساطعة أو ذات الوهج الشديد ،وارتداء الخوذة والقفازات تجنباً لأي حادث أو طارئ.

3- الخدمات الخاصة بطب العمل :

يعتبر طب العمل تشريع دقيق يقوم بتحديد معايير حفظ الصحة والأمن للورشات، المصانع والجماعات الإنتاجية المتنوعة، فهناك عمال متخصصون يكلفون بمراقبة وتطبيق إجراءات طب العمل، واحترام النصوص التشريعية المتخصصة بذلك ،ففي المؤسسات تقوم اللجان الخاصة بحفظ والأمن بالبحث عن الأضرار وتعلن عنها سواء إلى الطبيب العام المتواجد في المؤسسة أو إلى مفتش العمل ومديرية الوحدة، وتحاول أن تقترح الحلول بالتعاون مع النقابة العمالية ومجلس العمال ،وتغطي هذه الأمور كل المستويات التقنية والفيزيولوجية والنفسانية والإنسانية.⁽¹⁾

إن الخدمات الخاصة بطب العمل تهدف إلى حماية العامل وصحته وابعاده عن أي خطر جسمي أو ذهني كما أنها تجنبه من الوقوع في الأمراض المهنية وحوادث العمل، وذلك لا يكون إلا بتوفير جملة من الشروط تضمن أمن وسلامة العامل الصحية داخل المؤسسة الصناعية.

وبمقتضى المادة الثانية من القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي سنة 1988 والمتعلق بالوقاية والأمن وطب العمل في الجزائر ،حيث تعتبر حماية العمال بواسطة طب العمل جزءا لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية.

ويهدف طب العمل الذي تعد مهمته وقائية أساسا وعلاجية أحيانا إلى :

* الترقية والحفاظ على أكبر قدر من الراحة العمال البدنية والعقلية في كافة المهن ،من أجل رفع مستوى قدراتهم الإنتاجية والإبداعية.

¹ عبد الغاني زمران : الرعاية الصحية في المؤسسة الصناعية بالجزائر ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، تحت إشراف نور الدين حقيقي ، 1995 ص 59 .

- * حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تتجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.
- * تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.
- * تعيين وابقاء العمال في عمل يتماشى وقدراتهم والفيزيولوجية والنفسية وكذا تكييف العمل مع الإنسان وكل إنسان مع مهمته.
- * تخفيض حالات العجز وضمان تمديد الحياة النشيطة للعامل.
- * تقييم مستوى صحة العامل في وسط العمل.
- * تنظيم العلاج الاستعجالي للعمال والتكفل بالعلاج المتواصل ومداواة الأمراض المهنية والأمراض ذات الطابع المهني.
- * المساهمة في حماية البيئة بالنسبة للإنسان والطبيعة.⁽¹⁾

إذن يتضح من هذا أن لطب العمل أهمية عظمى وجليلة بالنسبة للعمال سواء داخل مجتمعه الصغير (المؤسسة الصناعية) أو مجتمعه الكبير، لما يضمن للعمال من الصحة النفسية والبدنية والذهنية لجعله قادرا على العطاء والإنتاج، أي دفع عملية التنمية إلى الإمام، إضافة استقراره العائلي، وحسن تكييفه مع البيئة التي يعيش فيها. ولهذا فإن طب العمل يعد التزاما يلقي على عاتق المؤسسة المستخدمة ويجب عليها التكفل به وذلك إما بإنشاء مصلحة لطب العمل داخل المؤسسة وفق لضوابط تحدد عن طريق التنظيم، واما المساهمة في إنشاء مصلحة طب العمل ما بين الهيئات المستخدمة على أساس إقليمي.

4- الخدمات الخاصة بتوفير العيادة الطبية :

إنه من الضروري على أي مؤسسة صناعية عامة كانت أو خاصة أن توفر عيادة طبية خاصة بالعمل وذلك في مكان عملهم، كما يجب أن تحوي هذه العيادات جميع متطلباتها من أدوات وأجهزة صحية إضافة إلى الشروط الصحية من تهوية واضاءة لأن توفير الرعاية الطبية الملائمة داخل المصنع من أطباء وصيدلية واسعافات وعيادة طبية يساهم كثيرا في وقاية العمال من الوقوع في الأمراض المزمنة، وذلك من خلال الاهتمام بالكشف الطبي الدوري.

ولقد نصت المادة 65 من قانون العمل رقم 91 لسنة 1959 بالجمهورية العربية المتحدة بأنه " على صاحب العمل أن يوفر للعمال وسائل الإسعافات الطبية للمنشأة، وعليه إذا زاد عدد العمال في مكان واحد أو بلد واحد أو في دائرة نصف قطرها 15 كيلومتر على مائة عامل أن يستخدم ممرضا ملما بوسائل الإسعاف الطبية يخصص للقيام بها، وأن يعهد إلى طبيب بعيادتهم وعلاجهم في المكان الذي يعد لهذا الغرض وأن يقدم لهم الأدوية اللازمة للعلاج وذلك كله بدون مقابل "

¹ قانون العمل : مرجع سابق ، ص ص ، 463 ، 464

- ويجب على كل منشأة التي تستخدم مائة عامل فأكثر أن تعلق على الأبواب الرئيسية التي يستعملها العمال للدخول إلى أماكن العمل البيانات التالية :
- مقر العيادة الطبية المخصصة للعمال.
 - أيام مباشرة العلاج في هذه العيادة ومواعيد ذلك.
 - عنوان المستشفى والأطباء الأخصائيين الموكل إليهم معالجة العمال والمواعيد المخصصة لذلك.
 - على صاحب العمل أن يعد لكل عامل ملفا طبيا يوضح له فيه.
 - * نتيجة الكشف الموقع عليه عند الالتحاق بالعمل إذا وجد.
 - * نتيجة الكشف الموقع الطبي والعلاج المقرر له كلما تقدم للفحص الطبي.
 - * صورة الأشعة ونتائج التحاليل الطبية التي أجريت للفحص أو العلاج إن وجد.
 - * نتيجة الفحص للتأكد من الخلو من الطفيليات والأمراض الصدرية والسرية إن وجدت.
 - يجب أن تكون هذه الملفات سرية لا يتطلع عليها إلا الطبيب المعالج أو صاحب العمل أو من يقوم مقامه.(1)

5- الخدمات الخاصة بالأمن الصناعي :

يعتبر موضوع الأمن الصناعي من أهم الموضوعات التطبيقية في علم النفس الصناعي ، كونه يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ويحرص على راحته وكرامته حرصه على زيادة إنتاجه ، فهو يهدف إلى تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل أكبر إنتاج مع الاهتمام برضاء العامل عن عمله.

ولهذا فإن المؤسسات الصناعية الكبرى يجب عليها أن تخصص قسما مستقلا، أو لجنة خاصة بالأمن الصناعي تقوم بتخطيط العمل وتنفيذه والإشراف عليه، فالأمن الصناعي يعتبر من بين الخدمات العمالية التي تقدمها المؤسسة للعمال، وهي تتداخل أيضا مع الخدمات الصحية والطبية وخدمات الراحة والوقاية والتغذية وهي تهدف إلى: " منع أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والعلاج مع توفير ظروف مناسبة للعمل ". (2)

فالأمن الصناعي يهدف إلى المحافظة على صحة العمال وسلامتهم من الأخطار، والحوادث الصناعية والبقاء على معدل الحوادث الصناعية في حده الأدنى إن أمكن، وتحسين صحة العمال إلى أعلى درجة ممكنة، وهذا الاهتمام بالعامل وصحته يؤثر على زيادة كفاءته الإنتاجية خاصة وإنتاجية المؤسسة الصناعية بصفة عامة.

¹ محمد محمود المهدي : مدخل في تشريعات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 1997 ، ص 205 ، 206

² أمين عز الدين : اجتماعيات العمل ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1971 ، ص 550 .

لهذه الأسباب فإن المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية، حرصت على تنظيم هذه الخدمة وذلك بتكوين لجان للأمن الصناعي تختص ببحث ظروف العمل وأسباب الحوادث والإصابات والأمراض المهنية والشروط الاحتياطية الكفيلة لذلك.

وقد تعرضت البنود الدولية رقم 31 لسنة 1909 للوقاية من إصابات العمل في المنشآت الصناعية والتي تتلخص أحكامها في ما يلي: ⁽¹⁾

1- يجب أن تقوم كل دولة باتخاذ الوسائل التشريعية والإدارية الضرورية لتكليف الهيئات الرسمية والخاصة المختصة بجمع الإحصاءات، وإجراء البحوث بشأن أسباب إصابات العمل، ووسائل التوجيه والاختيار المهني لما لها من أهمية في وقاية العمال من إصابات العمل، ويجب العمل على نشر هذه البحوث.

2- العمل على عقد مؤتمرات دورية من أصحاب العمل والعمال والسلطات المختصة في كل صناعة لدراسة أسباب إصابات العمل ووسائل الوقاية في الصناعة.

3- إنشاء أقسام للأمن الصناعي في المنشآت تقوم بإجراء التحريات عن إصابات العمل لمنع تكررها.

4- رقابة الآلات والتركيبات ووسائل الوقاية، وإرشاد العمال الجدد إلى مخاطر العمل وكيفية تجنبها وتنظيم الإسعافات الأولية ووسائل نقل الجرحى.

5- تشجيع اقتراحات العمال بشأن الأمن الصناعي، وكذلك العمل على تعيين مراقبين للأمن الصناعي ولجان للوقاية.

6- إرشاد العمال عن الوقاية من إصابات العمل وضمان تعاونهم في هذا الشأن عن طريق الدراسات والنشرات، والأفلام السينما توغرافية، وزيارة المنشآت الصناعية.

7- إنشاء متاحف دائمة للأمن الصناعي تعرض بها أجهزة ووسائل الوقاية المستخدمة، كما تقوم بإرشاد المديرين ورؤساء العمل والعمال، وطلبة المدارس الصناعية في هذا الميدان

8- جعل النقابة كوسيلة مشجعة للوقاية من إصابات العمل، بربط رسوم التأمين بمقدار الأخطار المهنية وزيادتها في حالة زيادة الإصابات

كما أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمال والعمل تلعب هي الأخرى دورا في الأمن الصناعي وحماية العامل من الأمراض والحوادث مثل الحرارة والرطوبة والتهوية والبرودة والإضاءة، فكل هذه الظروف تجعل العامل مستقرا في العمل ويشعر بالراحة والأمن إذا كان صاحب العمل متحكما فيها، كما يجب تكييف الآلات والأدوات حتى تتناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها.

إلا أن توفير الشروط الملائمة للعمل لا تكفي وحدها لتحقيق وقاية فعالة من حوادث العمل، حيث يقول محمود حسن: "إن الوقاية عبارة عن الإحساس بالواجب والشعور وتنميته بين العمال حتى يمكن منع

¹ السيد رمضان : حوادث الصناعة والأمن الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 145.

الحوادث قبل وقوعها، وأنه يجب تحليل والظروف التي أدت إليها لكي تتمكن من تفادي وقوعها في المستقبل⁽¹⁾

ونظرا للعلاقة الموجودة بين الأمن الصناعي، وتحسين ظروف العمل ودور الثقافة العمالية في ذلك نجد أن تحسين الظروف وتهيئة الشروط الملائمة، وذلك عن طريق توعية العمال بالنسبة لظروف العمل وتصميم أماكن العمل، يلعب دورا فعالا في زيادة أو نقصان إصابات العمل أو الأمراض المهنية، كما أن الملابس الوقائية والأجهزة الخاصة بوقاية العمال يجب أن تتوفر تبعا لطبيعة العمل والأضرار التي يمكن أن تنتج عنه.

وعلى المؤسسة المستخدمة أن توفر كل لوازم الوقاية والحماية المطلوبة منها في تحسين الظروف الفيزيكية للعمل ووضع لافتات وتعليمات تنبه العامل من الابتعاد عن الأماكن الخطيرة وذلك حتى يصبح العامل على دراية واسعة بكل مخاطر العمل وأماكن الاحتراس.

ثالثا- الخدمات الاجتماعية في المجال النفسي :

أثبتت الشواهد أن العامل كثيرا ما يعجز عن حل مشكلاته بمفرده دون مساعدة ما، وهو لذلك يرحب بكل فرصة تتاح له لمناقشتها بصراحة مع شخص محايد يشاركه عواطفه وأحاسيسه، ومن هنا نشأت الحاجة إلى ضرورة توفير خدمة اجتماعية تسد مثل هذا الفراغ، وهو عدم قدرة العامل على معالجة مشكلاته النفسية بنفسه ، لأن العامل أثناء تأديته لوظيفته بالمصنع يكون خاضعا لعدة مؤثرات على الجانب النفسي خاصة باعتبار هذا الأخير مؤثر مباشر في منتوجه، ونظرا لأهمية الجانب النفسي عند العمال، نحاول تسليط الضوء على أهم العوامل والظروف التي نرى أنها ضرورية لتحقيق الاستقرار في العمل وبالتالي تأديتهم لواجباتهم على أكمل وجه، ومن أهم العوامل التي تحقق الصحة النفسية ما يلي :

1- الإشراف:

يعتبر الإشراف أحد العوامل الأساسية الفعالة للتحفيز على العمل، حيث عرفه **ها ليس ()** الإشراف هو اختيار الشخص للوظيفة واثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتوجيه ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملائمة والقيام بما يستحقه البعض من تقدير ومكافئة على حسن الداء وتحديد الوضع الملائم لكل شخص في انسجامه مع المجموعة العاملة، متوخيا العدالة والعفة حتى يتسنى لكل شخص أداء عمله بمهارة وعناية وحماس على أكمل وجه⁽²⁾.

فالإشراف عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة أي كائن اجتماعي، لهذا تحرس المؤسسة الاقتصادية على هذه العملية لتحقيق الأداء الفعال الذي من خلاله يتم الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية. وعليه فقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا العمال، حيث أجرى ليكرت وزملائه دراسات معمقة توصلت إلى أن المشرف الذي يهتم مرؤوسيه و بكل قضاياهم ومشاكلهم، ويعمل

¹ محمود حسن : مرجع سابق ، ص 684 .

² أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية، الأصول العامة وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة 3، 1975، ص 287.

على توطيد العلاقة بينه وبينهم وتوسيعها، ويحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، يكسب ولاءهم ويحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج، وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتضرر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم.

وقد وجد مورس أن أعضاء الجماعات ذات الروح المعنوية العالية كانوا أكثر فعالية، حيث وصفوا مشرفهم بأنه يهتم بهم اهتماما شخسيا ، وكانوا أكثر رضا على الطريقة التي تعالج بها الشكاوى والاقتراحات التي يتقدم بها العمال، وعلى هذا الأساس فإنه كلما زادت مهارة المشرف في استخدام الطرق الجماعية في إشرافه، كلما زادت إنتاجية مرؤوسيه ورضاهم عن عملهم.⁽¹⁾

فالمشرف يلعب دورا فعالا داخل المؤسسة، أو داخل محيط العمل حيث يعمل على توفير المحيط الملائم، عن طرق تحفيز العمال وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية وخلق نوع من الاستقرار والتكيف داخل المؤسسة. وقد ذكر باتشر أنه عند بحث دور المشرف فالعوامل التالية تبدو ذات أهمية بالغة وهي تتعلق بالنواحي التالية : (2)

- 1- يجب على المشرف أن يظهر بوضوح أنه يتمسك بمستوى عال من الكفاءة الاجتماعية، فإذا اعتقد العمال أن المشرف لا يهتم كثيرا بانشغالاتهم فإنهم لا يتوقعون منه مكافئة على مجهودهم.
- 2- يجب أن يكون للمشرف بعض السيطرة على الترفقيات- العلاوات- الإجازات - تحديد ساعات العمل.
- 3- يجب أن يعطي المشرف برهانا على أنه راغب في ان يستخدم نفوذه لصالح مرؤوسيه، وعلى هذا الأساس فالمشرف الناجح هو الذي يهتم اهتماما شخسيا بمرؤوسيه فيساعدهم ويحيطهم بالأمور الهامة بالنسبة لهم ويكون دائما مستعدا للتحدث معهم عن مشاكلهم، وبالتالي فإن اهتمامه يكون مركزا على النقاط التالية:

- مكافئة المرؤوسين على العمل الجيد.
- النضال في سبيل المرؤوسين .
- مدحهم على العمل الجيد.
- تسهيل اتصالهم وتنفيذ مقترحاتهم.

وعلى هذا فإن القدر الكافي من الإشراف الجيد الموجود داخل المؤسسة الصناعية ونوعيته هو الذي يحدد الرضا أو عدم الرضا عن العمل، وتعتبر النساء أكثر حساسية من الرجال للإشراف ، لهذا تعد مسؤولية المشرف جزءا هاما في العمليات الإنتاجية، حيث يقوم بتقديم العامل الجديد لعمله بإعطائه فكرة مفصلة عن المؤسسة ونشأتها، وتاريخها ومكانتها في الصناعة وكذا دورها في المجتمع، كما يشرح بالتفصيل سياسات

¹ محمد طلعت عيسى / عادل سليمان : مرجع سابق ص 182.

² مصطفى زيدان / حسن رشدي التاودي: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة 1، سنة 1974، ص 15.

الأفراد من اختبار وتدريب وحوافز وترقية، ويعرفه بحقوقه وواجباته، ويوضح له أهمية العمل الذي سيقوم به وعلاقته بالأعمال الأخرى. والهدف من هذا كله هو تنمية قدرات العامل وتعاونيه، وتعزيز ثقته بنفسه وجعله يشعر بأنه عضو هام في المؤسسة التي يعمل فيها. لأن شخصية المشرفين ومستوى كفاءتهم يلعب دورا هاما في تحسين ظروف العمل المعنوية وبالتالي الشعور بالارتياح والاستقرار في العمل.

2- محتوى العمل:

هناك الكثير من يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عند الأفراد كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد، الترقية، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الشعور بالارتياح عن العمل، لأن التنوع يقلل من تكرار المهام وهذا بدوره يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل والا حدث العكس .

أما درجة السيطرة الذاتية المتاحة، فكلما زادت كلما زاد الرضا لتقديمها للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل وقد أكد العديد من الباحثين هذه النتيجة كـ **فروم 1964** ، و **ولتر قست 1952** ، هذه الحرية تتيح للعامل فرص تكييف أداءه بما يتناسب مع قدراته، إضافة إلى ذلك يجب أن يوفر العمل للفرد فرص استخدام قدراته، فكلما أدرك العامل أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن عمله، وعما يقمه من مجهود، وقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من **بروفي 1959** ، **فروم 1962** ، و **كور نهوسر 1964** ، وحسب تطور ماسلو فإن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات. ⁽¹⁾

3- جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا العامل عن عمله تأثيرا بالغا ، حيث أنه إذا كان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافع فإن لذلك دخل في تحديد رضاه ، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل شعورا نفسيا بعدم الرضا عن العمل، ويتجلى ذلك غالبا في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كبطء وتيرة العمل، ترك العمل، التبذير من مواد الإنتاج أو الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، التغيب، الأمراض والحوادث. ⁽²⁾

وبهذا تتكون جماعات عمل مشتتة وعديمة التأثير. فالإدارة المعاصرة التي تعني بالعمل والعمال بقدر كبير ومتوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بآرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية بما يثري الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص فالشركات اليابانية على سبيل المثال تستخدم استراتيجيات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل ، لأنه عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر وستركز أكثر

¹ عبد النور أرزقي : محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، معهد علم

وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، سنة 1997 ، ص 79

² د/ أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، لسنة 2000 ص 231

على تحسين العمليات وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا والشعور النفسي بالارتياح ، كون العامل قد حقق في عمله جزءا من أهدافه وأحلامه .

4- الرضا عن العمل:

يشير الرضا بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها العامل نحو العمل الذي يقوم به، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية لأنها تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور العامل أن يحققه من عمله ولهذا يعرف الدكتور **جميل صليبا** " الرضا هو القبول والتسليم والموافقة على أمر أراده غيره من اعتراض عليه، ومع ذلك فالرضا أضعف من الإرادة والقرار والتصديق لأن المرء قد يرضى بالشئ المكروه تسليما لا حبا واردة، كمن أصابته مصيبة فيرضى بما قدر له".⁽¹⁾

فالرضا عن العمل يعتبر عاملا أساسيا ومحركا لدافعية العمال لأداء عملهم ، فبقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها العمال من الوظيفة بقدر ما يزداد حماسهم لبذل جهد مكثف في أداء العمل، فزيادة دافعية العمل هو نتاج شعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، أي هو نتاج شعور إشباع حاجات نفسية.

فدافعية العامل للعمل وفق هذا المفهوم يعتبر نتيجة شعوره بالرضا عن العمل ، فكلما زادت مقادير المنافع التي يحصل عليها الفرد في عمله ، كلما زاد حبه وولاءه للمؤسسة التي يعمل بها ، وهذا بدوره يدفعه إلى بذل جهد أكبر في العمل كتعبير عن هذا الحب والولاء.

وهنا يعرف الدكتور **عادل حسين** " الرضا بأنه عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرار نفسه وان كان يصعب وصفه ".⁽²⁾

وتعتبر نظرية **ماسلو** من أكثر النظريات شيوعا في كتاب المدخل الماركسي للإدارة والتنظيم حيث أنها لازالت تعطينا إطارا تقريبا معقولا لنوعية الحاجات المختلفة ودرجة الإشباع الذي يحققه العمال، وقد حدد **ماسلو** الحاجات الإنسانية وفق نظريته في أربعة نقاط نوجزها فيما يلي :⁽³⁾

- 1- الحاجات الفيزيولوجية الجسمية الأساسية للحياة كالحاجة للطعام والماء والهواء والنوم والدفء.
- 2- حاجات الأمان وهي أن يكون الفرد بمأمن من الأخطاء والشعور بالأمان والاطمئنان على كيانه ماديا ومعنويا كاستقراره في عمله وتأمين مستقبله.
- 3- الحاجات الاجتماعية كأن يشعر الفرد بأنه محل تقدير ذاتي أو اجتماعي.
- 4- حاجات تحقيق الذات وهي تعبر عن حاجة الفرد كأن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى آفاق تتيج له أن يكون له ما يمكنه استعداده أن يكون ، ويمارس الأعمال بما يتفق ومواهبه وطاقاته.

¹ جميل صليبا : المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، لبنان ، الجزء الأول ، سنة 1982 ، ص 616

² عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، مصر ، سنة 1975 ، ص 466

³ حامد الحرفة : مع نخبة من الأخصائيين : موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، المجلد 1 الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، الطبعة 1 سنة

1980 ، ص 95 .

والواقع أن مسألة رضا العامل عن عمله يعتبر مظهرا من مظاهر الشعور بالرضا ويقرب الفرد نحو العمل، وإن كان يصعب وصفه، كون الرضا يختلف من فرد لآخر، حتى أنه يختلف بالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر. ورضا العامل يتوقف إلى حد كبير على إشباع حاجاته، إذا ظفر بها اطمأن على عمله واستقر فيه، ظهرت حاجته إلى الأجر أو التقدير الاجتماعي و إن أشبعت هذه الحاجات زاد تطلعه إلى حاجات أخرى وهكذا، إذن نسبة رضا العامل عن عمله ترتفع كلما أمكن تحقيق أكبر قدر من الأهداف والحاجات، وتتخفض درجة رضاه في حالة عدم تحقيق أهدافه المرغوب فيها.

5 - الظروف الفيزيائية:

إن للمحيط الفيزيقي تأثير مباشر على العامل وسلوكه مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، البرودة الضوضاء... إلخ، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية ولوضعية العمل الغير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه. لهذا يعرف الدكتور الشنواني الظروف الفيزيائية بأنها " كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه ". (i)

إذا الظروف الفيزيائية التي تحيط بالعمال لها أثر على معنوياتهم في المجال الصناعي، حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة على قدرتهم الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيعون التحكم فيها كالحرارة والبرودة، والضوضاء والأتربة... إلخ حيث قامت عدة دراسات في هذا المجال أنه للظروف الفيزيائية الجيدة أو السيئة أثر على اتجاهات العمال نحو عملهم على اعتبار أن الظروف الفيزيائية تتواجد مع الروح المعنوية المرتفعة، والظروف السيئة مع الروح المعنوية المنخفضة، حيث أوضحت نتائج الدراسات التي قام بها مورجان وريمان أن العمل في الضوضاء أكثر استنزافا للطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ.

وقد دلت حالات الملاحظة في تجارب ليرد على شعور العمال بالضيق والملل حينما يعملون في الضوضاء ، وبينت التجارب التي أجريت في لندن في صناعة النسيج على أن الإنتاج يزداد بمقدار 03 % كما تزداد الكفاية الفردية للعامل بمقدار 71 % إذا استعملت واقيات الأذن لأنها تضعف شدة الضوضاء بحوالي 50 % وبالتالي تزيد من شعور العامل بالارتياح.

إذا فالظروف الفيزيائية لها دور كبير على صحة العمال الجسمية وبالتالي على الناحية النفسية، الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية وكفايتهم الإنتاجية، وهذه العوامل الفيزيائية ليست هي المحرك الأساسي في رفع الروح المعنوية في المجال الصناعي إنما هناك عوامل أخرى سبقت الإشارة إليها تتضافر كلها وتتداخل في إحداث المظاهر الايجابية للرضا والشعور النفسي بالارتياح.

¹ صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، سنة 1974 ، ص 205.

• خلاصة الفصل:

هذه بعض الخدمات الاجتماعية التي ساهمت في ضمان قدر من الاستقرار في علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية، والتي دافعت عنها النقابات العمالية واعتبرتها مطالب ضرورية، وخاصة للعمال من أجل السير الحسن للعمل كما أنها لا تعتبر الوحيدة في هذا المجال لأن اتساع الخدمات الاجتماعية العمالية وتنوعها لم يشمل الجانب الصناعي فقط، بل تعداه حتى إلى المؤسسات التربوية والإدارات العمومية، كحق العامل في الراحة والعطل، والرحلات الصيفية والترفيه، وكذلك الرفع من كفاءة العاملين، وتحسين مردودهم من خلال أدائهم لعملهم ضمن الخبرات التي يكتسبونها، حيث أوجب المشرع الجزائري عدة مواد تحت على الإعداد المهني للعامل قبل وأثناء فترة العمل ومن ذلك ما جاء في المادة 166 من القانون الأساسي للعامل ما يلي:

«كل عامل ملزم بمتابعة دروس أو دورات أو نشاطات التكوين، أو التحسين، التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف المهنية والتكنولوجية والتي لا بد له من إدراكها لأداء المهام المعهود بها إليه أداؤها عاديا، أو لأداء المهام التي تتمنى المؤسسة التي تعهد بها إليه بقصد الترقية»⁽¹⁾

¹ قانون العمل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1997، ص 11.

الفصل الخامس: ماهية الثقافة التنظيمية في التنظيم.

* تمهيد.

- I - الثقافة والمجتمع .
- II - علاقة الثقافة بالشخصية.
- III - وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والجماعة.
- IV - خصائص الثقافة.
- V - مفهوم الثقافة التنظيمية.
- VI - مكونات الثقافة التنظيمية.
- VII - عناصر الثقافة التنظيمية.
- VIII - أبعاد الثقافة التنظيمية.
- IX - وظائف الثقافة التنظيمية.
- X - العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
- XI - نماذج ثقافة المنظمة.
- XII - أنواع الثقافة التنظيمية.
- XIII - أهمية ودور الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.
- XIV - أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية.
- XV - آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.
- XVI - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
- XVII - أثر الثقافة التنظيمية على فعالية وأداء المؤسسة.
- XVIII - العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبعض الوظائف.

* خلاصة

تمهيد:

لقد توسع مجال البحث في كثير من المشاكل النفسية الاجتماعية التي تحدث في المنظمات، مع تطور الكثير من النظريات في السلوك التنظيمي لذا حاول الباحثون إسقاط كل نظريات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، بكل مدارسهم على ما يحدث من سلوكيات وتصرفات في منظمات وجماعات العمل على اعتبار أن الفرد هو نفسه، ولكن المتغير هو المكان الذي يعبر فيه الفرد عن أهدافه وطموحاته، ويحاول إشباع حاجاته ورغباته من خلال ما يقوم به من نشاط أو مهام . لكن كل هذه الدراسات لم تستطع أن تجد حلولاً للمشكلات التنظيمية على اعتبار أنها تعالج جانباً من المشكلة، ومن أهم المفاهيم التي استدرجها البحث فيها في عقد الثمانينيات من القرن الماضي ما يتعلق بالجانب الثقافي، أو البعد الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل منظمات العمل أو ما اصطلح عليه بالثقافة التنظيمية، حيث يؤكد هذا الجانب على أن المشاكل التنظيمية التي تحدث في فضاء العمل خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري نابعة من المتغيرات المختلفة في بيئة العمل، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، ونعلم أن سلوك الفرد وتصرفاته تدفعها وتحركها قيم واتجاهات ومعتقدات، يكتسبها الفرد ويدخلها من البيئة الثقافية التي نشأ فيها، سواء كانت إيجابية أم سلبية.

ولكي نوضح هذه المعاني أكثر سنحاول في هذا الفصل أن نبين مضمون الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في بيئة العمل ومدى قيمة التحكم فيها وضبطها بالنسبة للسلوك التنظيمي، باعتبارها متغيراً هاماً في هذا البحث خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية الاجتماعية، على اعتبار أن موضوع الثقافة من جهة والمنظمات من جهة أخرى قد يمكن تناوله من العديد من النواحي التي تبقى غير مكتملة في بعدها الإنساني، فلا يمكن أن ندرس الثقافة دون أن نتحدث عن الشخصية خارج إطار ما يعتبر وسيلة لتحقيق التوازن النفسي والأمن وإشباع الرغبات المختلفة أي ضمن مجال النشاط أو جماعات ومنظمات العمل.

1- الثقافة والمجتمع:

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلاف الرأي وتحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها، خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث، مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو النقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع، أو بين الأنا والآخر وتحديدها للمواقف والاتجاهات والسلوكيات في المواقف اليومية، سواء اللفظية الشفهية أو المكتوبة أو المرئية أو من خلال الإيماءات والرموز والإشارات.

والتطرق لماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر وتراث أدبي كبير، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد دراسته به قد يجعلنا نوجز ونستهدف ما نقصده.

أولاً- الثقافة عند العرب:

كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا، لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل الإسلام وبعده، وقد حدد محمد عبد الكريم في كتابه الثقافة ومآسي رجالها أهم معانيها فيقول:⁽¹⁾

- ✓ تعني وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أثقفته إذا وجدته ومصادفته.
- ✓ وهي الظفر بالشيء وأخذه على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يتفوقكم يكونوا لكم أعداء" (الآية 02 من سورة الممتحنة).
- ✓ هي العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والثِّقاف أو الثِّقافة هي العمل بالسيف.
- ✓ وتعني أيضا تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما، وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.
- ✓ كما يقصد بها سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقف، أي سريع الوجود لما يحاول من القول.
- ✓ وقد وردت بمعنى الأسر والحبس والقيود فنقول: رجل ثقف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: "فإما تتقنهم في الحرب فشردهم من خلفهم" (الآية 57 من سورة الأنفال).
- ✓ وتدل أيضا على الحذق والمهارة في إتقان الشيء.
- ✓ وهي الفهم والذكاء.

¹ محمد بن عبد الكريم الجزائري: الثقافة ومآسي رجالها، شركة الشهاب الجزائر (د ت)، ص ص 09، 10.

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق، سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو غيرهما ، وجميع هذه المعاني السالفة الذكر قد نسيت وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى ما عدا بعض المعاني التي بقي استعمالها مستمرا إلى يومنا هذا .

وخلاصة القول أن الثقافة لدى العرب هي استقامة في السلوك والأخلاق، وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكْتساب، والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا.⁽¹⁾

ثانيا- الثقافة عند الغرب قديما وحديثا:

إن لفظة الثقافة La Culture عند الغرب مشتقة من لفظة Couture في لغتهم القديمة ، وهذه اللفظة هي الأخرى من لفظة Cultura في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها، وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع الأعمال الخاصة بخدمة الأرض، لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات الأهلية، كما أنها تدل على الاعتناء بما يستخرج من باطن الأرض من حيث قطفه وتتميته.⁽²⁾

وقد توسع الغرب في مدلول لفظة La Culture فوضعوها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم، لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو وتفكير عميقين من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان، فالأرض متى عني بسقي تربتها وتسميدها واختيار مواسم فلحها جادت بثمارها، وكذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه، واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير.

وهذا ما يؤكده مالك نبي في كتابه مشكلة الثقافة.⁽³⁾

وفي سنة 1550م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابهم في وضع معاني مجازية لللفظة الثقافة، ثم وضعوا لهذه المعاني تعاريف جديدة حسب اختصاص كل منه في المهنة والمذهب، ومنذ ذلك الحين أصبح للثقافة تعاريف كثيرة ومتعددة، وقبل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة، نقول أن الثقافة عند الغرب والعرب لها معنيان هما:⁽⁴⁾

✓ أولهما أنها تشمل نواحي النشاط العادي كالعبادات، الاحتفالات ، الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد بقطع النظر عما إذا كانت أعمالا صالحة أو طالحة، فكل ما يصدر عن الإنسان في هذه الحياة فهو ثقافة عندهم، أي أن الثقافة في نظرهم هي طريقة الحياة بصفة عامة وهذا ما ركزت عليه الدراسات الأنثروبولوجية للمجتمعات الإنسانية القديمة والحديثة.

¹ محمد بن عبد الكريم الجزائري: الثقافة ومآسي رجالها، المرجع السابق ، ص 12.

² المرجع نفسه: ص 14.

³ مالك بن نبي: مشكلة الثقافة ، دار الفكر دمشق، ط5، 2000، ص 25-26.

⁴ عبد الكريم الجزائري: مرجع سابق ، ص 14.

- ✓ ثانيهما أنها تشمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروعها فالثقافة في نظر هذا الاتجاه نتاج فكري.
- ولأننا نتناول موضوعا محددا ومقصودا سنحاول أن نركز على ما يخدم الموضوع وبقرنا إلى صياغة مفهوم إجرائي للثقافة التي نحن بصدد دراستها.
- وربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف الأنثروبولوجي **E. Tylor** في كتابه : الثقافة البدائية حيث عرف الثقافة بقوله: "بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل العلوم والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع".⁽¹⁾
- **أما سمير وكلمر 1927** فيعرفان الثقافة بأنها : "مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم، وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال".
 - **كما يعرفها بواس Boas 1930** بقوله: "الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات".
 - ويعرف الفرنسي **رالف لنتون R Linton 1936** الثقافة بأنها: "ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة".
 - **ويعرفها بانزيو Panizio 1939** بأنها: "ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفاهيم والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية البيولوجية والإنسانية حاجاتها".
 - **يرى بدني Bidney 1942** : "أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع، هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها".
 - **أما كوتو Coutu 1949** فيقدمها في مقارنة سيكولوجية فيقول: "أن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية بالنسبة للفرد، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنف بالنسبة للشخصية، أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة".
 - وفي نفس السياق يقول **بدنجتون Piddington 1950** أنه يمكن تعريف ثقافة أي شعب "بأنها ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفراد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية ويتكيفون لبيئتهم".

¹ سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي ، القاهرة، ط3، 1998، ص 33-34 .

- والناظر لهذه التعاريف يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها :⁽¹⁾
- خصائصها: فكلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.
 - مظاهرها: فهي تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل....إلخ.
 - وظيفتها: والمتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.
 - كما تؤكد على أن لها وسائل من خلال اعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات.
 - تؤكد كلها على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة والظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

وفي هذا السياق يقول مالك بن نبي أن للثقافة علاقة متبادلة، علاقة تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، وعلاقة تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد.⁽²⁾

و نلاحظ من هذا كله أن تعريف كوتو أعطى مقارنة بين الثقافة والشخصية حيث اعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع، على اعتبار أن الفرد له شخصيته وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية، ونحن ندرك ماهي امتدادات الأنا في الشخصية الإنسانية وأيضا الشخصية بالنسبة للفرد، وكأن كوتو يسقط كل المعاني النفسية للأنا والشخصية على الثقافة بالنسبة للمجتمع، مما يطرح فكرة علاقة الشخصية بالثقافة أو بالفرد قبل ذلك وبالمجال النفسي والجغرافي والامتداد الزمني لهما، ونتاج ذلك التفاعل بين الفرد وشخصية شعب أو مجتمع، وأنا الفرد وأنا المجتمع لأن التفاعل لا بد أن يحدث الكثير على مستوى الأفكار والسلوكيات والتمثيلات، خاصة إذا ارتبطت بمجال محدد خلال صيرورة زمنية مما يفسح المجال للثقافة الخاصة أو الفرعية.

II - علاقة الثقافة بالشخصية:

إن العلاقة بين الثقافة والشخصية سواء كانت فردية أو جماعية قوية وأكيدة، وهي علاقة تكاملية تتبنى على أساس التأثير والتأثر، بحيث لا يمكن الحزم بأن الثقافة هي منتج محض للشخصية كما لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة منتج مطلق للثقافة، هذا ما يؤكد القول بأن الشخصية هي تلك التكوينات النفسية الوجدانية المعرفية الجسمية في تفاعلها مع المحيط الذي قد يكون أفرادا أو تنظيمات اجتماعية أو مادية، فيظهر السلوك الفردي والجماعي وفق هذا الإطار، والثقافة هي محركات للعمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي وتدعوه للخوف والقلق، أو تبعث فيه الطمأنينة والرضا أو السخط والتذمر، كما أنها

¹ سامية حسن الساعاتي: المرجع نفسه، ص34.

² مالك بن نبي: مرجع سابق، ص 43.

تشبع في النفس إحساسا عاما بمعنى الحياة وقيمتها في جزئياتها وتفصيلها اليومية ولمعنى العلاقات القائمة بين الأشياء وطرق تنظيمها وتوازنها.⁽¹⁾

إن الثقافة تشكلنا عقليا وانفعاليا وحتى جسميا وهي تكيف حتى سماتنا الجسمية كالإيماءات وتعبيرات الوجه وطرق المشي والجلوس والأكل والنوم، وتحدد الثقافة نوع الانفعالات التي يمكن التعبير عنها وبواسطة من وأين وكيف، كما تقرر أيضا كيفية التعبير عن الأحاسيس الوجدانية، وتحدد كيف نفكر في العالم وكيف ندركه وكل ثقافة تفرض شبكة رموزها على الواقع بحيث أن كل واحد يفهم هذه الحقيقة من خلال الرموز التي توفرها له ثقافته، كما أن الثقافة تعمل على تحرير الإنسان وعلى تقييده في نفس الوقت، فهي تقيّد حريته في التصرف سواء خارجيا أو داخليا حتى تنشئ النظام الاجتماعي للحياة في أية صورة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة تحرر الإنسان بأن توفر له حولا جاهزة لكثير من مشكلاته، ولهذا فإنها تحرر طاقته لأهداف أكثر إبداعية ويفضل الثقافة فإننا نعرف ما يجب توقعه من الناس الآخرين وباختصار فإنها تعطينا ما أسماه **G.Allport** التخطيط المركب سلفا في الحياة، والثقافة تحررنا أيضا بأن تخلق منافذ لطاقت الناس تمكنها من أن تتحقق على نحو مرض، فهي مثلا تثرى الخبرة الإنسانية بأن تمنح متعة ترويحية وجمالية كبدايل لمجرد الرضا بالبرغبات العضوية، وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يحقق نفسه بغير الثقافة وإذا لم يكن بمقدور الثقافة أن توجد دون أن تفرض قيودا على تصرفات الأفراد، إذ فالقيّد الثقافي يجد له ما يبرره بقدر ما يؤدي إلى تحقيق الذات.⁽²⁾

والثقافة بهذا الشكل تؤدي هذا الدور في تكوين الشخصية والتأثير في توجيه السلوك والتصرفات من خلال التربية والتعلم والتغير الثقافي، وأيضاً الصدمة الثقافية هذه الأخيرة التي تحدث عادة عند تعرض المجتمع لظروف صعبة إثر تعرضه لكارثة طبيعية أو حروب مدمرة، حيث يعقب ذلك نوع من فقدان الثقافي نتيجة البنيات الأساسية للمجتمع، فيفاجأ الأفراد بوجودهم أمام نسق ثقافي مضطرب ومع ذلك يحاولون أن يتشبثوا ببعض القيم في حالة عدم وجود البدائل التي يقبلون بها، وتتفق مع شخصياتهم الأساسية ولنا في الجزائر أثناء مرحلة الاستعمار خير دليل.⁽³⁾

والجدير بالذكر أن التنشئة الاجتماعية تشمل كل الوسائل السابقة للتأثير في الشخصية من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة، ويذهب **فريدريك ألكن** إلى أن التنشئة الاجتماعية هي: "تلك العملية التي يتعلم بها الفرد كيف يصبح عضوا وظيفيا في المجتمع ويتعلم الوظائف التي تعرضها عليه ثقافته من التفاعل مع الآخرين، فعن طريق هذا التفاعل يتحدد دور الفرد ويتبلور مركزه ويؤدي وظائفه التي تعين له في كل مرحلة من مراحل حياته وفق كل مجموعة ينتمي إليها ويصبح عضوا فيها".⁽⁴⁾

¹ عمار فراج: **الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**، عبد الحفيظ مقدم الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر / ط1، 1992، ص 33.

² ج ف نيلز: **الأصول الثقافية للتربية**، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود وآخرون، عالم الكتب، القاهرة، 1972، ص 58-65.

³ أحمد بن نعمان: **هذه هي الثقافة**، مرجع سابق، ص 90.

⁴ سامية حسن الساعاتي: **الثقافة والشخصية**، مرجع سابق، ص 225.

إن القول بأن تشكيل شخصية الأفراد في مجتمع معين هي منتج لنوع الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع، والتي يتفاعل معها الفرد على امتداد مراحل حياته لا يعني مطلقاً أن هذا الفرد آلة صماء تتأثر ولا تؤثر وتأخذ ولا تعطى وتتغير ولا تغير، وإنما هي أمور نسبية وتظل الكلمة النهائية للإنسان ما ظل هذا الإنسان متميزاً عن بقية المخلوقات بالحرية والإرادة والذكاء والقدرة على الإبداع، لأنه بحكم هذا التميز الواضح من جهة، وبحكم الفروق الفردية في المواهب والقدرات الثابتة علمياً بين الأفراد في المجتمع الواحد من جهة أخرى قد بات من الضروري أن يوجد للشخصية دور مؤثر في الثقافة يظهر على الخصوص في الحالات التالية:

- النزوع الدائم الفطري في الكائن الإنساني نحو الأفضل جعله دائم السعي والطموح لتحقيق هذه الغاية النسبية التي لا تعرف الحدود ويتمثل ذلك في جانبين:⁽¹⁾
 - ✓ الاختراع الدائم للوسائل المادية والتكنولوجية وما يتبعها من تأثير على البنيات الثقافية السائدة.
 - ✓ وضع بعض النظريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من طرف بعض الأفراد والتي وجدت طريقها للتطبيق بواسطة قادة عسكريين أو زعماء سياسيين أو مفكرين ومنظرين اقتصاديين.
 - النزعات الإحيائية والحركات التجديدية التي يتزعمها المصلحون الدينيون والاجتماعيون، وكذلك الثورات التي يفجرها أفراد قلائل ثم تعم فيحدث تغير جذري في الأنساق الثقافية السائدة.
- وهكذا يتبين أن للشخصية دورها الواضح في التأثير على الثقافة بكيفية مباشرة أو غير مباشرة غير أن الفكرة العامة التي يمكن أن نخرج بها من هذا التحليل هي أن الثقافة أكثر عطاء وتأثيراً في الشخصية والعكس غير صحيح حيث ثبت أن تغير الشخصية يسير بمعدل أبطء من معدل النمو الثقافي.

III- وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد:

- من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية والعلاقة المتبادلة بينهما، لابد وأن لها وظيفة هامة وحاجات تحققها للفرد خاصة، ووظيفة تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل عامة منها:⁽²⁾
- ✓ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
 - ✓ تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدرج في مراحل نموه المختلفة كما تعلمه أين ومتى يشبع حاجاته.
 - ✓ لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديماً أو تأخيراً.

¹ أحمد بن نعمان: هذه هي الثقافة، مرجع سابق، ص 91-92.

² محمد السويدي: المرجع السابق، ص 90-92.

- ✓ يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
- ✓ تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها، كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث، ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- ✓ تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- ✓ تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- ✓ تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكاناتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- ✓ تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات، وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص ولهذا يقال: "أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصيته في الثقافة المعقدة".
- ✓ يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل، ولهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة، ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد.

IV- خصائص الثقافة :

تتصف الثقافة بخصائص ومميزات تميزها عن غيرها كمفهوم يمكن تحديدها فيما يلي:

الإنسانية : الإنسان هو الكائن الوحيد القادر على تشكيل ثقافة قوية بعيدة كل البعد عن الجوانب الغريزية فيه، كونه يتميز بقدرة عقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز، واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، فابدع عناصرها ورسم محتواها عبر العصور.⁽¹⁾

التغير : تتميز الثقافة بخاصية التغير فهي ليست ثابتة على حالة واحدة، استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة الأم من أنماط وخبرات سلوكية، وبفضل ما تحققه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.⁽²⁾

¹ وصفي عاطف: **الثقافة والشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

² سامية حسن الساعاتي: **الثقافة الشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 97.

والتغير يحدث في كافة العناصر الثقافية_المادية والمعنوية، غير أن اقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والمفاهيم والأجهزة والتقنيات المستعملة، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. (1)

الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. (2)

وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وراحتها للنفس، وارضائها للضمير، وشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. (3)

هذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية. (4)

القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة المجتمع، وخاصة عندما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم وإشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية. (5)

الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست معطى أو غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، وفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة، أو المدرسة، أو الشارع، أو منظمة العمل. ويتم

¹ عبد جبلي: **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات**، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص78.

² عبد جبلي: المرجع نفسه، ص73.

³ محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات العمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص74.

⁴ محمود قمبر وآخرون: **دراسات في أصول الثقافة**، دار الثقافة، الدوحة، ص133.

⁵ زكي محمد اسماعيل: **الأنثروبولوجيا الثقافية**، دار الثقافة، الدوحة، 1986، ص95.

اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن علاقاته وتفاعله مع الآخرين. (1)

الى ان تصبح جزء من سلوكه الذي بدوره يكسبه للآخرين عن طريق التأثير والتأثر.

التكامل: تميل المكونات الثقافية الى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية التي تحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. (2)

ان التكامل الثقافي يستغرق زمنا طويلا، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث ينذر تعرض ثقافتها الى عناصر خارجية ودخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الإعلام والاتصال في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك الى احداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة. (3)

الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الانسانية الى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه، بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها، لأن المجتمع الانساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الانسان في انتقاله من مرحلة الطفولة الى مرحلة الرجولة الاجتماعية. (4)

التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر. (5)

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي: (6)

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين

¹ سامية حسن الساعاتي: مرجع سابق، ص74.

² زكي محمد اسماعيل: مرجع سابق، ص38.

³ عبد جبلي: مرجع سابق، ص76.

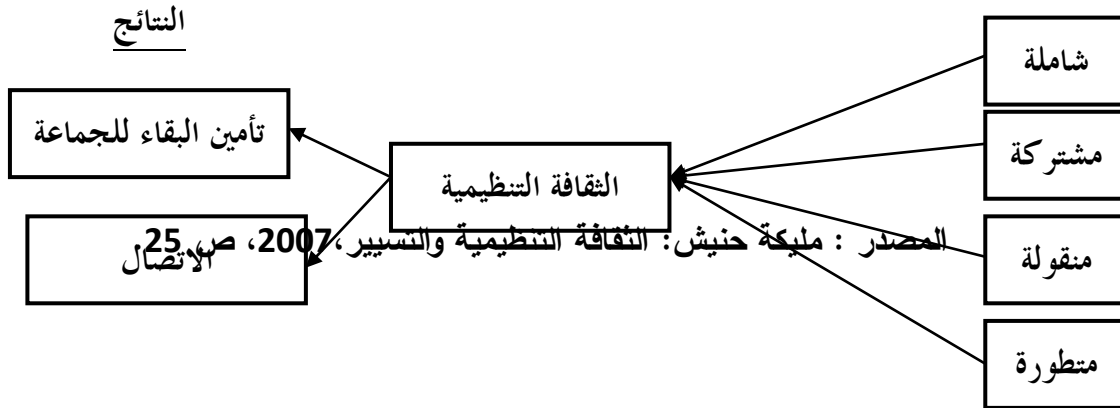
⁴ محمود قمبر وآخرون: مرجع سابق،

⁵ مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص89.

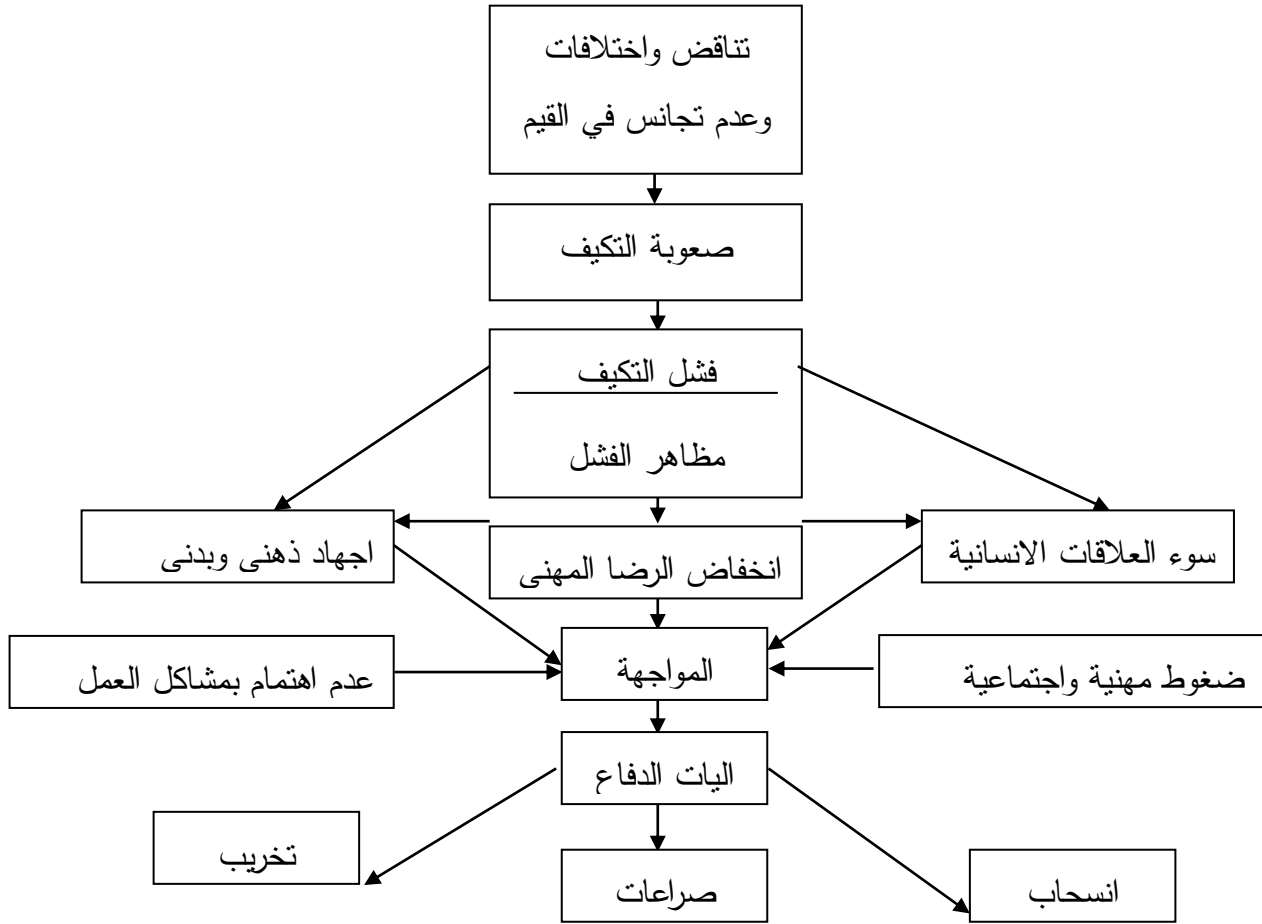
⁶ محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 152.

- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
 - طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وكل ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين المنظمات ، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى، وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.

المشاركة: حيث يتشارك العمال في الثقافة الخاصة بالمنظمة.
الرمزية: يعبر عنها بالسلوك والأفكار للدلالة عليها.
 وهناك من يلخص خصائص الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:
الشكل رقم (01): خصائص الثقافة التنظيمية



الشكل رقم (02): يبين بعض انعكاسات سوء التكيف مع الثقافة غير المتجانسة والقيم المتناقضة داخل التنظيم



المصدر : بوفلجة غياث : القيم الثقافية والتسيير، ص 95.

V- مفهوم الثقافة التنظيمية:

من خلال المفاهيم التي تناولناها على المنظمة بكل أبعادها وامتداداتها ومن خلال تحليل مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري أو بالأفراد، وأيضاً من خلال التحاليل السابقة في المفهوم والمضمون للثقافة فإننا نستطيع أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وأبعادها، على أن القاسم المشترك بين كل هذه المفاهيم هو وجود الإنسان، بشخصيته كفاعل وكموثر ومتأثر من خلال علاقاته وتفاعله المتبادل بينه وبين مجتمع أو جماعة وبينه وبين المؤسسات والهيكل والماديات.

على أننا نعتبر كل المفاهيم التي تخص الثقافة في مجتمع معين يمكن تعميمها على المنظمات واعتبارها مجتمعا من نوع خاص أو مؤسسة اجتماعية لكن لها خصوصياتها فقط، لأن الثقافة بصفة عامة مرتبطة بجماعة من الأفراد أو مجتمع أو شعب يشغلون حيزا جغرافيا اجتماعيا ونفسيا، يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموع الأفراد هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته، تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين وأهداف واستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفراد في مجال خاص ،

فالمنظمة هي امتداد لنسق أكبر تتشكل أبعاده السلوكية تبعاً لطبيعة أهدافها ونشاطها ومكوناتها المادية والبشرية، فهناك نوع من التكامل فكلما كان هناك تنظيم بشري لابد أن تتشكل ثقافة، وكلما كانت هناك ثقافة فهناك نوع من التنظيم، فالمجتمع هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم له جماعة تشغله وله ثقافة، ومجموع هذه الجماعات هو المجتمع وهذه الثقافات هو الثقافة العامة للمجتمع.

فالثقافة بالنسبة لأي منظمة من منظمات المجتمع هي العنصر الأساسي والفعال الذي يحركها، لكن هناك بعض المكونات الخاصة بكل منظمة حسب الطبيعة والنشاط وحاجات أفرادها تعطي الخصوصية الثقافية لتنظيم على حساب تنظيم آخر، وهذا ما يمكن أن يصطلح عليه فيما بعد بالثقافة التنظيمية.

إن وجود الثقافة والعمل الجماعي مرتبطين بالإنسان، والثقافة مرتبطة من جهة ببعدي الزمان والمكان أو المجال، والعمل الجماعي يقتضي التنظيم ووجود المنظمة، فالثقافة التنظيمية تقتضي وجود العمل الجماعي المنظم للإنسان في إطار زمان ومكان معينين، فالثقافة التنظيمية يمكن أن نعتبرها قاعدة في التعامل مع كل المتغيرات الأخرى التي سوف تأتي، لكن قبل ذلك نقول بأن الثقافة التنظيمية لها تطور مفاهيمي وردت فيها الكثير من التعاريف للعديد من المفكرين والباحثين، وإن كانت تصب في محتوى الثقافة التنظيمية فإنها في نظرنا تعالج جانباً واحداً فقط.

فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ركزت غالبية الدراسات قبل ذلك على مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية وعلى دراسة المنظمات، ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال، أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة.⁽¹⁾

ومع تطور نظريات التنظيم وظهور العديد من المفاهيم تفسير العمل برزت مصطلحات جديدة، فنجد الثقافة العمالية التي ارتبطت برفع مستوى التعليم والثقافة الاجتماعية المهنية للعمال، خاصة وأن الأمية كانت بنسبة كبيرة مع مطلع القرن العشرين، فعرفت بعلى أنها ضرب من ضروب التعلم تهدف إلى تنمية الوعي العمالي والنقابي والاجتماعي لجماهير العاملين، من شأنه الارتقاء بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه، وكذلك الثقافة الصناعية وهي تلك المعارف والأفكار والمواقف والممارسات اليومية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده في المصنع بمثابة سلوكيات مميزة.⁽²⁾

فالثقافة التسييرية هي مجموعة المعارف والقيم التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية.⁽³⁾

¹ عبد الرحمان أحمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74، أبريل 1992، ص 10-09.

² يمينه نزار وعلي غربي: التكنولوجيا المستوردة، مرجع سابق، ص 20-21.

³ رجال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد 05، سبتمبر 1999، ص 10-09.

هذه المفاهيم اقتصر على جوانب من مكونات المنظمة، الأول اقتصر على العمال والثاني على المصنع فقط، أما المفهوم الثالث فاقصر على جانب التسيير أي تناوله كعملية سلوكية وعلاقته بالبعد الثقافي أي ثقافة التسيير. ومن المصطلحات الأقرب بعد هذه نجد:

ومن المفاهيم القريبة والدالة على الثقافة التنظيمية نجد القيم الإدارية أو قيم العمل التي ركزت البحوث عليها كثيرا باعتبارها نسبيا قابلة للقياس، واعتبرت جوهر الثقافة التنظيمية التي تشير إلى المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، لأن القيم هي التي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي المسؤولة عن تشكيل شخصية المنظمة.⁽¹⁾

ولعل أهم المفاهيم والمصطلحات التي تقترب أكثر من مفهوم الثقافة التنظيمية، والتي قد يكون الاختلاف فيها في الاصطلاح فقط وليس في المعنى منها: حضارة المنظمة، وثقافة المؤسسة، على اعتبار أن هناك اختلافا في التراث الفكري بين مصطلحي الثقافة والحضارة وأيضا بين المؤسسة والمنظمة وإن كان الأول عملي ميداني والثاني نظري أكاديمي، فكل الاصطلاحات السابقة تصب في معناها على اعتبار أن المنظمة اشمل من المؤسسة والمصنع والإدارة، وتتضمن العمل والتسيير والأفراد، والثقافة هي قيم ومعتقدات وسلوكيات.

فالثقافة التنظيمية حسب شين في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هي: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها، كما أنها تعبر عن المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يشارك بها أعضاء التنظيم.⁽²⁾

فالثقافة عبارة عن منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها وهي لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإنهم يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تأثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد.⁽³⁾

ويقول **وليام أوشي (William Ouchi)** أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها بطريقة يفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطياب الأثر.⁽⁴⁾

¹ عدنان كاظم جواد وشاكر جار الخشالي: **علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين**، المجلة الأردنية في العلوم التطبيقية للعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 02-2003، ص 26.

² محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، بدون سنة، ص 257.

³ سعد ياسين غالب: **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 90.

⁴ وليام جي أوشي: **النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z** ترجمة: حسن محمد يس، معهد الإجازة العامة، الرياض، ص 62.

إذا الثقافة التنظيمية تنطوي على القيم التي تحدد نمط النشاط والاجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.

أما سيزلاجي و والاس في كتابهما **السلوك التنظيمي والأداء** فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة، والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات في المنظمة ، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.(1)

بينما **هارولد بروكمان** فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: " جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والمبادئ والأساطير والمعتقدات والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والابداعات الانسانية مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف وما يتبع ذلك من مشاعر ونشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها".(2)

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة، وإدراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.(3)

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة ومنظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها الأعضاء في التنظيم".(4)

مما سبق يتضح لنا امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد وجماعات العمل والمنظمة ككل، لكن تأثيرها يبقى واضحا على مستوى الفرد، فيمكن اعتبارها الذهنية أو العقلية التي تكون قد شكلت من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات من البيئة الاجتماعية والمهنية، والتي يدرك من خلالها الفرد مجاله وعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل، ويفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته ويبنى عليها كل تغيير في المحيط، ومجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها.

تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية ولكنها تشترك في عنصر مميز هو القيم، التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، وتسير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة،

¹ أندرو دي سيزلاجي ومارك والاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة، بالرياض، ط4، 1987، ص 458.

² موسى خليل: **الإدارة المعاصرة**، المبادئ والوظائف الممارسة، مؤسسة مجد الجامعية، ط1، لبنان، 2005، ص 41-42.

³ مصطفى محمود أبو بكر: **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2000، ص 130-132.

⁴ محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، ط2، عمان- الأردن، 2008، ص 373.

لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تبني المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتتعاكس على سلوكهم.⁽¹⁾

واهم ما يمكن استنتاجه مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، وكلما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحّد سلوكهم، مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.

VI - مكونات الثقافة التنظيمية:

نقصد بمكونات الثقافة التنظيمية هي كيف يمكن لنا أن نعرفها؟ أو نحددها أو؟ ما هي مظاهرها؟ إن كانت لها مظاهر، فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات أو المظاهر والتي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها، أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية، فكيف لهذه المظاهر والمؤشرات أن تشكل الثقافة التنظيمية؟

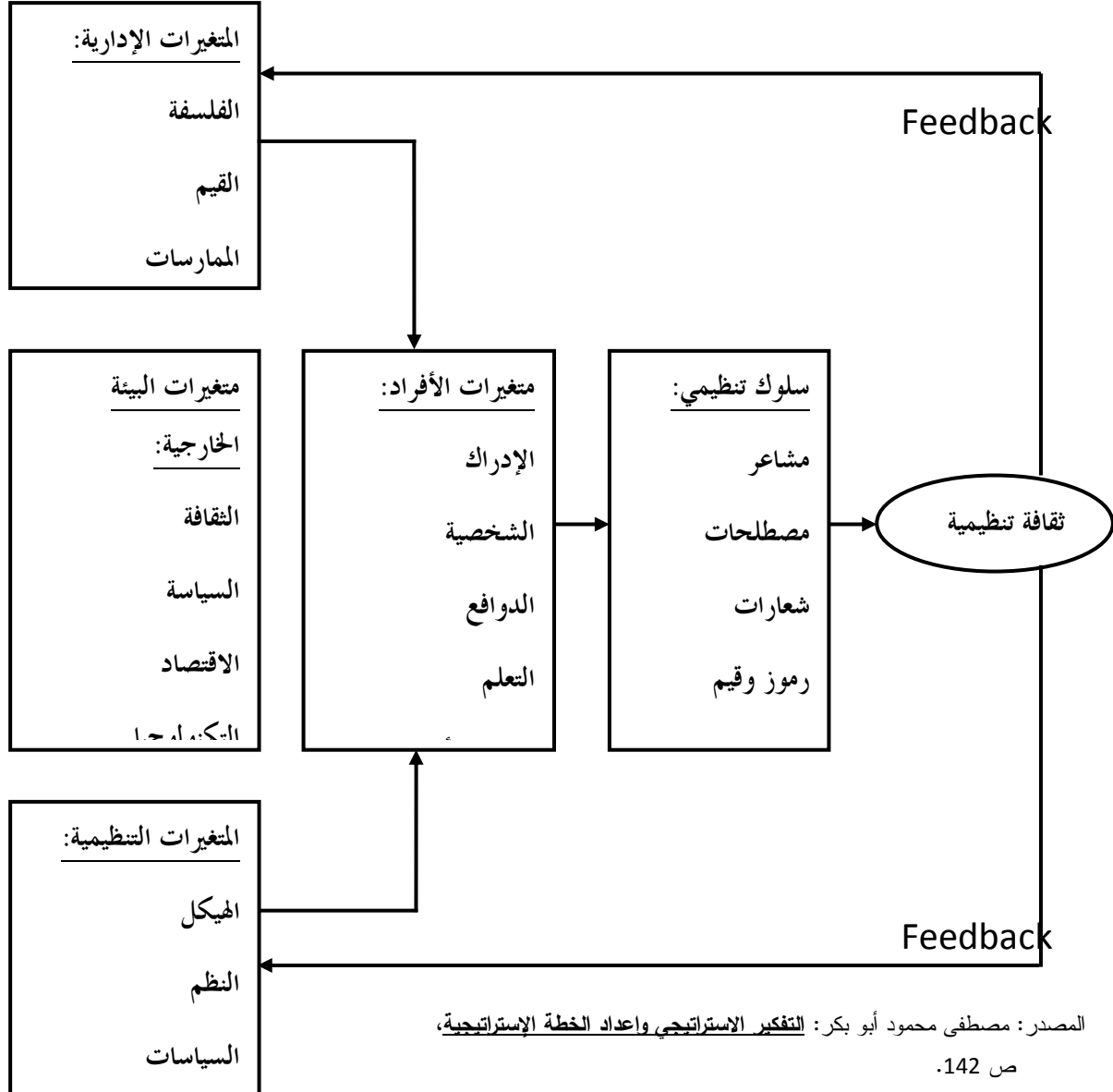
إن الموقع المادي والتصميم المعماري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على الثقافة التنظيمية، هذا ينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضائها، فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة والتصميم المعماري لأبنية المنظمة، والمساحات المكانية للمكاتب وتوزيع الإدارات والأقسام داخل المكاتب والمكاتب المفتوحة والمغلقة، وأماكن حفظ الوثائق والمعلومات وأماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين ، والأدوار التي تتواجد بها المكاتب ونوع وحالة الأثاث المكتبي، وأجهزة وأدوات الاتصالات وأماكن استقبال الضيوف والزبائن، وأنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مباني المنظمة كلها تعبر عن مظاهر أو مؤشرات عن الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يكون لهذه المظاهر والمؤشرات تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة، ومن أمثلة هذه المجالات: الشعور بالأمان الوظيفي والاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث والاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف والحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات فنوع وخصائص الهياكل المادية وطريقة ظهورها يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة مغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة ، أما فيما يتعلق في جانب العلاقات وتنظيم سير العمل داخل المنظمة فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تظهر من خلال: أساليب وأدوات تحقيق انضباط الحضور والانصراف ، أساليب تبادل حفظ البيانات والمعلومات مجالات ومستوى التفصيل في اللوائح والإجراءات، نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها، وأساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها ، إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وانهاء خدمة وغيرها.⁽²⁾

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: المرجع السابق، ص 15.

² مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص 141-142.

فكل هذه المظاهر بالإضافة إلى العنصر البشري في الزمن يطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها ، فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لامادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكون قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مكونات الثقافة التنظيمية



فالمصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والقيادة وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم، إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب قيم ومشاعر وقواعد

وتشريعات ولغة خاصة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى.⁽¹⁾

فالثقافة التنظيمية بهذا الشكل تصبح كبرمجة عقلية في المنظمة حيث يكتسب الفرد الجديد كل هذه القيم والمعتقدات وما هو متعارف عليه في جماعات العمل وهناك ثلاث مستويات للبرمجة العقلية التي قد تكون مقصودة أو غير مقصودة يعني يمكن أن يكتسبها الفرد تلقائياً عند التحاقه بالمنظمة أو تقوم المنظمة بترسيخها من خلال آلياتها الخاصة التي منها التكوين والتدريب.

المستوى الأول: ويكون تنظيمياً أي على مستوى المنظمة ككل وهي أمور يجب أن يعلمها كل الأفراد ويتعلمها وفي مجملها تشمل الإطار الرسمي للمنظمة من خلال احترام قوانينها وتشريعاتها والالتزام بأهدافها والسعي لاستمراريتها كحد أدنى.

المستوى الثاني: ويكون جماعي أي على مستوى فرق العمل حسب حجم المنظمة حيث تأخذ الثقافة بعض الخصوصيات حسب طبيعة النشاط ومستواه من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية.

المستوى الثالث: وهو الأساسي أي الفرد في حد ذاته من خلال كسب ولائه وتحقيق رغباته ومطابقة طموحاته لأهداف المنظمة.

ونلاحظ في الأخير أن مكونات ومؤشرات ومظاهر الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالقيم والاتجاهات ولعلها تكررت في كل تعاريفها رغم أنها ليست كل الثقافة التنظيمية لكن هي حجر الزاوية لأنها أساسية في ضبط سلوك الأفراد.

وتمثل القيم المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات فهي تتصف بثبات نسبي أكبر فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة والدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات لأن القيم قنوات راسخة في أغلب الأحيان ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم إذ يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في كثير من الأحيان، أما الاتجاهات فتمثل محددات السلوك التنظيمي وهي توجه أو استعداد مسبق للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الطويلة وتتغير بتغير الخبرات ، التعليم والتدريب بل وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير.⁽²⁾

فيمكن أن نشبه مكانة القيم والاتجاهات بالنسبة للثقافة التنظيمية كالמושور الذي يعكس ألوان الطيف من خلال إسقاط حزمة ضوئية عليه فالرموز والمصطلحات والمراسيم وكل المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية تنعكس على موشور القيم والاتجاهات لتظهر لنا ألوان السلوك التنظيمي في المنظمة ، ونستنتج من هذا أنه إذا أردنا تغيير ألوان الطيف أو شكلها فليس معناه تغيير الحزمة الضوئية فقط بل يجب تغيير

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دار الكتب الحديثة، عمان، الأردن ، 2003، ص 168-169.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، ط4، 2004، ص 157-168.

شكل الموشور أي أن تغيير السلوك التنظيمي أو إحداث أي تغيير في المنظمة لا يعني القيام بتغيير البيئة فقط أو معطى من معطياتها بل يجب تغيير القيم والمعتقدات.

بالإضافة إلى هذه المكونات هناك من يضيف مكونات أخرى نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

1- القيم: ونعني ما هو جيد أو سيئ جميل أو قبيح أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة، أن العديد من هذه القيم القوية والأساسية غير مكتوبة تتخلل الأعراف المشتركة والمعتقدات والافتراضات، وأساليب التفكير والتصرف بين أفراد المنظمة وتجاه الغراء وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة .

ان المصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والقيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد سلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية وأنماط الاتصالات والقيادة وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم. إن القيم هي حجر الزاوية في أي ثقافة وهي تلعب الدور الرئيسي في إضفاء الهوية المميزة للمنظمة وتجسيد شخصيتها .

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فهي بنية العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشارك في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3- الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبناء في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

4- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. ويلخص مؤيد سعيد مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي من خلال إضافة بعض المتغيرات التنظيمية .

VII- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي تواجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة.

¹ محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص 212-213.

ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.

والجدول رقم(03): يلخص العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة:⁽¹⁾

العناصر الظاهرية	الوصف
المراسم	وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر طقوس أساطير في ثقافتهم مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف
الشعائر	هي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤولية أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	وهي طقوس الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثلا فترة الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.
القصص والأساطير	وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة (الخرافة) فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً محيراً وغامضاً ولكن مقبولا. فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال	يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر اليهم علي أنهم نماذج داخل المنظمة ومن امثلتهم المرؤوسين والموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة. ⁽²⁾
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث أو علاقة تقدم كوسيلة لنقل المعاني

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2004، ص 221-223.

² Gert Hofsted & all, Mesyuriong, organisational culture , qualitative and quantitative study Across teuvenry century, administrative science quarterly 35 ,1995, P 292.

ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعائر المؤسسة واسمها التجاري والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.	
تشير الأشياء التي تحيط بالناس مادي وتقدم لهم مثيرات حسية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وتوزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران والاجتماع السنوي للمساهمين.	البيئة المادية

المصدر: حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان، 2004، ص 221-223.

VIII - أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدواراً عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى المتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين ، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هو حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسير، التغيير والتحيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية، والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعورا خاصا تجاهها، وتمثل مؤشرات عمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، وتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى. بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز.⁽¹⁾

ومن خلال الثقافة التنظيمية يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الإيجابية، ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أو مادية. وكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصته في التقدم والتطور والترقية في العمل، إذا الثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة، وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات

الفرد العامل وامكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته، وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهه وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه الاستعدادات والمهارات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.

هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير ، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية، وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق كاتز Katz بين

¹ أمل حمد الفرخان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، عدد 1، 2003،

ثلاث مهارات تسييره وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصويرية ، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير المتكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل. (1)

من هنا يتضح لنا أن عملية التسيير لها أثر قوي سواء بصفة شعورية أو لاشعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب واجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والابداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية على الإنتاج والتطوير والابداع ، لأن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة. (2)

فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، هذه المعتقدات تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير والتغيير والاهتمام بالسعر في السوق المحددة وعدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية، حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. (3)

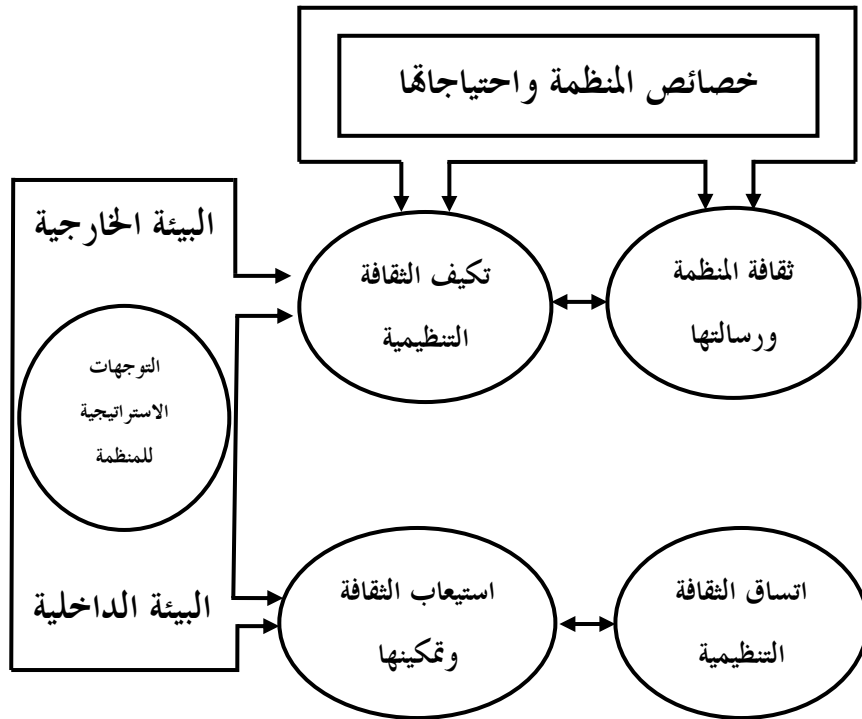
وعليه فإن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكليين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الاستراتيجية:

¹ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران-الجزائر، ط1، 1998، ص 09-10.

² سعد ياسين غالب: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 93.

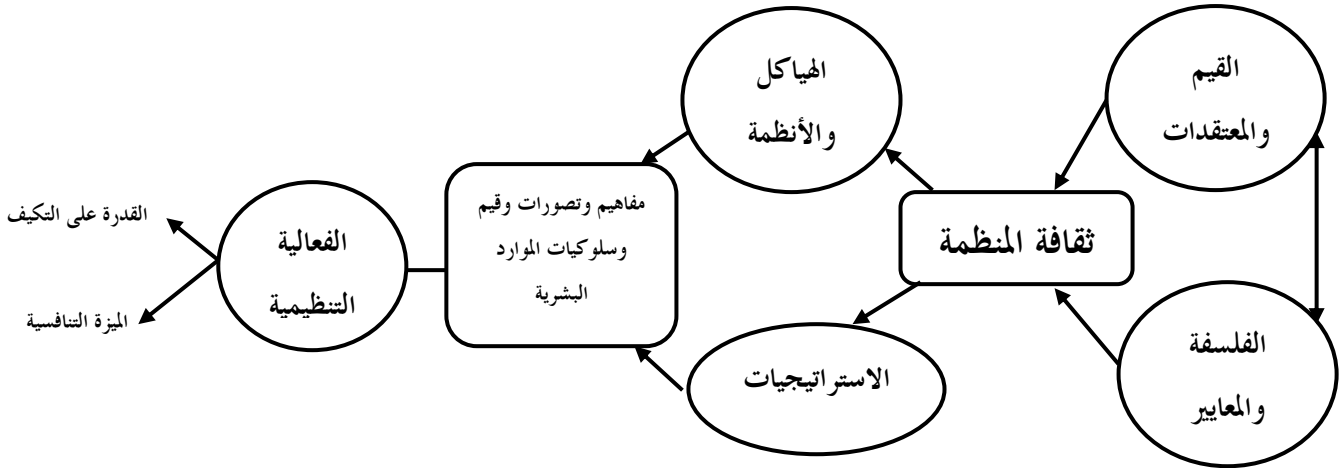
³ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 422.

الشكل رقم (05): يبين العلاقة بين البيئة الثقافية التنظيمية والإستراتيجية



المصدر مصطفى أبو محمود أبو بكر: التنظيم الإداري ، مرجع سابق، ص 419.

الشكل رقم (05): يبين تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر مصطفى أبو محمود أبو بكر: التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص 423.

4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة العمل، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم، مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في

الاستقرار، والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد، واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى.⁽¹⁾

كما أنها كذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

5- البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التنظيم، وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية ودور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبدون ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته.

إضافة إلى ذلك هناك تغيير دائم في طبيعة قوى العمل، إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملاً هاماً من عوامل التغيير والتطوير.⁽²⁾

ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير الطويل والقصير الأمد وبأقل التكاليف، وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة، ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات من جهة أخرى، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة بينهم ومن مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم لتوظيفها في المستقبل، كما أنها تساهم في التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية و في إنجاح التغيير، من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. كما أن الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة يتم من خلال خصائص تلك الثقافة كالإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل والاستقرار. وكذلك الأعراف

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 406.

² أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني مرجع سابق، ص 19.

والتقاليد والطقوس والشعائر، والقصص والأساطير حول تاريخ المجموعة، و لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها ، والمشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح، والرموز والتغيرات المجازية المجسدة كحالاتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة. وعليه يمكن القول أن هذه الأبعاد إذا أحسن استغلالها كانت إيجابية قوية، وتأثيرها يكون حاسما على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم، وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

IX - وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى حسن حريم أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي:⁽¹⁾

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.

2- تسهيل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب العمال فيقبلون هذه الثقافة.

3- تعزيز استقرار النظام:

تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وتضيف عايدة سيد خطاب وظائف أخرى لثقافة التنظيمية وهي:⁽²⁾

1- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول:

- الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

- المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

2- تحديد نوع السلوك المقبول وغير المعقول الذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة.

أما Stephen Robbins فانه يضيف وظيفة أخرى للثقافة التنظيمية وهي:⁽³⁾

- إدارة رقابية اجتماعية تسمح بتوجيه سلوك وعادات العاملين وتحريك دوافعهم الذاتية للالتزام بتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة.

X - العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

¹ حسن حريم ، مرجع سابق، ص 330.

² عايدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001، ص 130.

³ Stephen Robbins et autres : comportement organisationnels, 12^{ème} Edition , Person Education , France,

2006, P 592-593.

تشير العديد من الدراسات التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات لهذه الأخيرة تعكس نمطها وخصائصها وقوتها وضعفها ومدى إيجابيتها على المنظمة وهي:

1- التاريخ والملكية: إن أي المؤسسة تمتلك إرثا تاريخيا بفضل طقوسها ورموزها وطرق تصرفها، وحتى طرق تفكيرها إذ لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ، الذي هو عبارة عن مصدر شراكة بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات.⁽¹⁾

ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات بنفسها من أجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ورغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها، فالتاريخ يعكس تطورها وجزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة ، محلية أم دولية.⁽²⁾

2- الحجم: يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف ، كما يعكس الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

3- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها، فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- البيئة: إن طريقة تعامل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في تشكيل ثقافتها.

6- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة ، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.⁽³⁾

X I - نماذج ثقافة المنظمة:

نموذج Schein: طور Schein في عقد الثمانينات من القرن العشرين ما يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة حيث حلت نظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي:

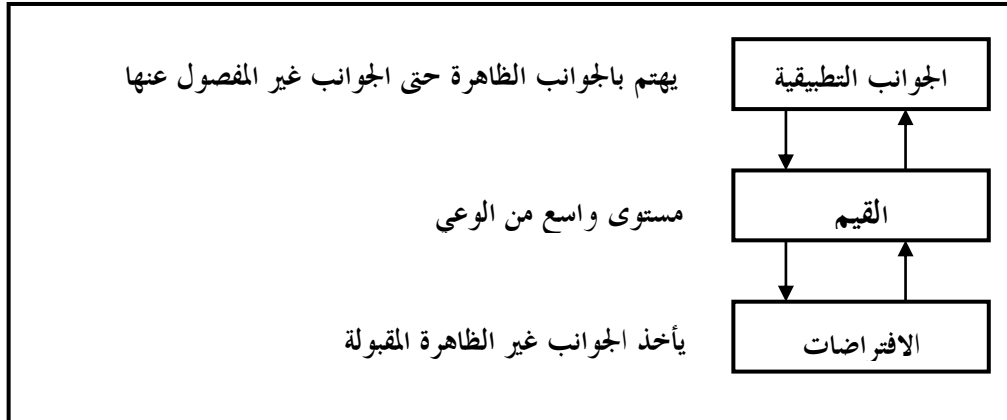
على مستوى السطح تمثله الجوانب الظاهرة والتي تجسد مظاهر التطبيق، وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير، والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات، ويظهر هذا في الشكل التالي:

¹ Normand (E) , **Histoire et culture** : les Enchainement du temps de l'entreprise, R.F.G, 1984, P 47.

² جمال الدين محمد المرسى ، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.

³ جمال الدين ، محمد المرسى، المرجع نفسه، ص 30.

الشكل (06): مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المعتقدات والافتراضات: وفقا لرأي Schein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة ، حيث تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية، ومدى تأثيرها في درجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فالافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون تكون موجودة خارج إطار الوعي ، فمثلا من نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية وكيفية اختلاف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها يظهر في الجدول التالي: (1)

الجدول رقم (04): يبين أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة:

المنظور	الافتراض	التركيز / القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحدث المبكر	رجل علمي / منطقي	العقلانية / ورقابة الإدارة
الحدث	رجل إيكولوجي	البيئة والرقابة الخارجية
التفسير - الرمزي	رجل رمزي	التقسيم والمعنى والدلالة
ما وراء الحدث	رجل جمالي فني	الابداع والحرية والمسؤولية

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي، هو ان الاهتمام الأول للعنصر البشري يتمثل في الثروة حيث ركزوا على الحوافز الاقتصادية، بينما نجد الافتراض المهيمن على المفكرين الذين اهتموا بمنظور الحدث المبكر هو أن العنصر البشري كائن رشيد ومبدع، وطوروا نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية التي تؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني الذي يتبنى المنظور الأكثر حداثة وافتراضات. (2)

¹ Mary Jo hatch et autres : **Théories des organisation de L'intérêt des perspectives multiples**, boecj, 1^{er} ed ,Paris, France, 2000, P 225-226.

² Mary Jo hatch et autres :Opcit, P 226.

أما النظام المفتوح فانه ينظر نظرة متقدمة للعناصر الإنسانية كونها أجزاء متداخلة مع النظام وذلك لأنها تخضع لسيطرة البيئة، في حين يضع منظور التفسير الرمزي حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني هو صانع الرموز ومستخدمها ، وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة، حيث شكل منظورا جديدا في نظرية المنظمة، استنقت من فلسفة ما بعد الحداثة وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية، وكان Schein إسهامات كبيرة فيما تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يحدد الافتراضات الأساسية لثقافة المنظمة

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعاد
هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟	1- علاقة المنظمة
ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمنا دفاعيا ومتوافقا أو مستكينا سلبيا / صحيحة؟	2- طبيعة النشاط الإنساني
كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل ؟ وكيف تكون الثقة المطلقة محددة للعاملين المادي والاجتماعي؟ وهل يتحقق بواسطة اختيار براغماتي أو بالاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف؟	3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها
ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل؟ وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبيرا عن الأمور اليومية؟	4- طبيعة الوقت
هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيد محايد، أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟	5- جوهر الطبيعة الإنسانية
ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد في علاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية ؟ وهل يفضل نظام السلطة الاستبدادية أو المشاركة؟	6- طبيعة الإنسان
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التوافق والتوافق؟ ¹	7- التجانس مقابل التنوع

2- نموذج Ouchi 1981

انطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظريات X,Y المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية، التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، وقد حملت فكرة نموذج الثقافي بل استمدت أصلتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال

الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما ، حيث مثلت ثلث العالم وهي كالآتي: (1)

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- تنمية روح المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظم رقابة أقل رسمية.
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

الجدول رقم (06): يوضح الخصائص والقيم الثقافية المعبر عنها في الشركات اليابانية، مقارنة بأسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية.

نظرية A (الإدارة الأمريكية)	نظرية J (الإدارة اليابانية)
- توظيف لمدة قصيرة	- توظيف مدى الحياة
- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي عام
- فردية في اتخاذ القرارات	- اتخاذ القرارات بالإجماع
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية
- تقييم رسمي متكرر	- تقييم غير رسمي وغير متكرر
- ترقيات سريعة	- ترقيات بطيئة
- اهتمام جزئي بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين

ان عملية الرقابة على الموظفين في النموذج الياباني تتم وفق عملية تنشئة اجتماعية، يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية الى وحدة تنظيمية أخرى، وداخل التنظيم نفسه وليس خارجه.

3- النموذج الناجح - اليابان:

إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جدا ، وأيضا الميكانيزمات الاجتماعية والاقتصادية موجودة داخل المؤسسة ، أين نجد: (2)

- اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 290.

² محمد العربي غزي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية، قسم علوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 74.

- الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بالمؤسسة فقط، بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في أن توظفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج).
- لا توجد انفرادية في المؤسسة ، أي المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.
- هناك علاقات من نوع أبوي .
- إعطاء أهمية كبرى للاجتماعات الغير رسمية وتبرز الأهمية في :
- أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات .
- الفرد داخل التنظيم رسمي يكون في مقارنة مع وجوده في التنظيم الرسمي
- فيما يخص أخذ القرار، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جدا فيما يخص اخذ القرار وأن القاعدة في اخذ القرارات تكون عموما من طرف الجماعة لا فرديا.
- لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.
- القرارات تؤخذ بمراحل ، وهذا ما يفسر طول فترة الانتظار.

II X- أنواع الثقافة التنظيمية:

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية). ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة.

أولاً: معيار القوة و الضعف : ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة كما يلي :

1- الثقافة القوية : هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم.⁽¹⁾ إذ نجد في الثقافة القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة ومعتقداتها والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء وبهذا تمارس هذه الثقافات القوية تأثيرا إيجابيا على أعضاء المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيزهم بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا يزيد من حماسهم في العمل وولائهم للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ الواضحة، إذ أن كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك استنادا إلى قواعد مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، لهذا السبب يسعى القادة والمدراء إلى ضمان استمرار هذا النوع من الثقافات بتكريس معظم وقتهم في توضيح فلسفة المؤسسة وقيمها.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 450.

2- الثقافة الضعيفة : أما فيما يخص الثقافة الضعيفة فهي على عكس الثقافة القوية إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات.⁽¹⁾

وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمّة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة و الإحباط. لذا فإن العاملين في هذه المنظمة أكثر ما يحتاجون إلى توجيهات واهتمام الإدارة وذلك بسن القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة ولتباع بعض الأنظمة الإدارية مثل الأوتوقراطي بهدف توجيه سلوكا تهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة وأهدافهم.

ثانيا: معيار التكيف مع المحيط : ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضا

1- الثقافة التكيفية (المرنة) : قليل من بيئات العمل هي التي تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت، وهكذا إذا ما تطلعت إحدى المنظمات للبقاء و الاستمرار فإنه يتعين على المديرين أن يتخذوا من الإجراءات ما يمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإرساء ثقافة تنظيمية يمكن أن تشجع الموظفين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، لذا فإنه يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف و استغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار و تحسين الاتصالات واشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو بالتطور.

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.⁽²⁾

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص412.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 424.

2- الثقافة الجامدة : إن الثقافات الجامدة أو (غير التكيفية) هي التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.⁽¹⁾

لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث. ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضاً بالإفراط في الرقابة، مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات أحداث التغيير.

والجدول التالي يوضح لنا بعض الفروقات الجوهرية بين الثقافات المرنة والثقافات الجامدة :

الجدول رقم : (07) : الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية.

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية (المنة)	الثقافة التنظيمية غير التكيفية (الجامدة)
القيم الجوهرية	المديرين يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل الإبداع والابتكار.	المديرين يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر، والإبداع والتجديد والابتكار.
السلوكيات العامة	المديرين يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر	المديرين يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، وبيروقراطيين وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

المصدر : مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص، 425.

و منه فأن الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة لا تتشكل من فراغ، وإنما يساهم كل من المحيط الداخلي والخارجي في تكوينها، لذا فإن الاهتمام بتشكيلها وتكوينها أمر مهم بالنسبة للمؤسسة وذلك من أجل ضمان أن تتسجم هذه الثقافة مع أهداف المنظمة وتكون هذه الثقافة قوية ومرنة.

ويرى بعض المفكرين أن هناك تصنيف آخر لنماذج افتراضية من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم منها:

¹ تشارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، العربية السعودية، 2001، ص 115.

أولاً- الثقافة التنظيمية من حيث التأثير:

وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة وتعنى قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية، كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي: (1)

✓ كثافة التنظيمية التي تعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل بقيم وتقاليد وقواعد، والثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فحمة ومتنوعة من الافتراضات.

✓ نطاق تأثير هذه الافتراضات حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين، لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثيراً من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة.

✓ وضوح الترتيب لأن الثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج، لأن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع، أو المجتمع ومعرفة هذه العوامل تعطي انطباعاً عاماً عن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة.

وبين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوة مواتية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة. (2)

ثانياً- الثقافة التنظيمية من حيث النموذج السائد:

لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير والتكنولوجية والمنافسة) وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في: (3)

✓ **1- النموذج العلمي:** يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من تايلور وفايول وذلك انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل، فانكب المهندس تايلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحدد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق **One Best Way**، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على ما يلي:

¹ سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار اليازوري ، عمان ، 2002 ، ص 92-93.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، المرجع السابق، ص 411-412.

³ بويابة محمد الطاهر : اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 1996، ص 49.

- التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.
- الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.

وبينما كان **تايلور** منكبا عن العمل التنفيذي، اهتم من جهته **فايول** بعمل المديرين أو المسيرين وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة، كما أنه اقترح التفريق بين ستة وظائف رئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حدد لها خمسة نقاط هي: التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة، والتنبؤ. والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطى التنفيذية، ولعل التكنولوجيا تكون أحسن معبر عن المدرسة الكلاسيكية، ويعتبر **M. Pages** أن هذا النموذج سيطر خاصة في المؤسسات الكبيرة أين يجد فيها الفرد نفسه أمام سلطة من دون وجه وغير مشخصة، و يكون فيها الأداء الفردي مشجعا بقوة والعقاب شديد نفسيا وماديا، فعلي الفرد دائما أن يعطي أحسن ما عنده وبالمقابل تشركه المنظمة في عظمتها و يكون المردود في هذا النموذج محددا سلفا و تعتمد المنظمة على بيروقراطية دقيقة في عملها.

✓ **2- النموذج القانوني:** يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية لصاحبها **Max weber** الذي اعتبر البيروقراطية على أنها أداة عقلانية و فعالة في التنظيم، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف و إنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد و الاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية، فنظريته ترتكز أساسا على النظرية الشرعية ، وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وضعه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي:

- تحديد الوظائف كتابيا بالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.
- تسطير المشاوير المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

وهذا ما أدى حاليا إلى وجود رقابة قوية يؤكد لها وقوف النقابات في وجه الإدارة . إن مثل هذا النموذج إذا ما ساد في مؤسسة ما يكون الاحترام التام للقوانين العادلة، وتكرس حقوق وواجبات الكل هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالا واسعا للشعور بالأمن في العمل.

✓ **3- النموذج الاستحقاق:** إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير (سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون)، لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل، حتى أن أحد منظري هذه المدرسة **Rothlisberger** ذهب إلى تعريف المنظمة من خلال وظيفتها ، وصنع المنتج وارضاء الأفراد المكونين لها، مما يستدعي ليس تنظيما تقنيا فحسب وانما تنظيما اجتماعيا كذلك، هذا التنظيم ركز على الفرد وعلى تحسين النظرة للعلاقة بين الفرد والعمل ، وبالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقا نحو المردود.

✓ **4- النموذج التطوري:** نظرا للتراكبات المعرفية وتطور العلوم ظهر نموذج آخر يركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المؤسسة، وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية كما تركز على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد)، إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي وتكوين الخلف، لأن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة.⁽¹⁾

إن المتعلمين رجالا ونساء لن يقبلوا بهرمية شديدة تنقل كاهلهم فهم بالتالي في معظم الحالات يطالبون بدرجة من الحرية في العمل، وهذا يرجع لتنامي نسبة المتعلمين ذوي المؤهلات مما جعل التيار السوسيوتقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل، مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل، وبالتالي فقد يتضح للجميع أن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق، على اعتبار المجهودات التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية، وعليه فإن هذا النموذج يقتضي تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري، مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة إ فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المؤسسة، فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف.

ثالثا- الثقافة التنظيمية من حيث نمط التسيير: ويمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى خاصة مع نظرية X لماجريجور حول النمط القيادي، وثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع النظرية Y أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير، وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجو التنظيمي داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية، حيث لاحظ كل من **Hausmann** و **Harden** ضرورة أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في ثقافة ديمقراطية، لأنه من الأفضل أن يكون أخذ القرار فيها فرديا عنه جماعيا.⁽²⁾

رابعا- الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى:⁽³⁾

✓ **ثقافة ديناميكية:** التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.

✓ **ثقافة سلبية:** وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

¹ بوياية محمد الطاهر: المرجع نفسه، ص 50، 51.

² بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بجامعة قسنطينة، الجزائر،

2004، ص 58.

³ المرجع نفسه، ص 59.

خامسا- الثقافة التنظيمية من حيث المناهج: يمكن تصنيف مناهج الثقافة إما إلى هيكلية أو تفسيرية فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، أما الثاني فيركز على أن للثقافة مجموعة من المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة، لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعلاء، ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه **Charles Handy** سنة 1985 الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة هي: (1)

• **ثقافة الدور:** وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فاعلين، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها، حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغييرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة، ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

• **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، لأن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، فالمركز والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور، ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة ، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح. هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور، وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوي بحيث يمارس رقابة فعالة، وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول **هاندي** فإن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال، ومن ناحية أخرى فإذا زاد نمو المنظمة بحيث تصبح ذات حجم أكبر فإن الشخص القوي يستطيع أن يفرض سيطرته وتحكمه على كل شيء يحدث في المنظمة، كما أنه من المخاطر أن تواجه محاولات الابتكار عقبات غير متوقعة، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء ، فالافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض ، ص 211-214.

• **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية واعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا ومحابة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين، غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بأن أي نوع واحد من الثقافة يكون دائما هو الأكثر ملائمة للابتكار، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة، فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى، إن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة، وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحا عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة.

• **ثقافة الفرد:** تركز هذه الثقافة على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية، وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع، يضاف إلى ذلك أن نوعية العلاقات بين الأفراد عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات سوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل.

• **الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية.** أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة التخصصية، حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات ضمن التنظيم الأكبر، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيم.⁽¹⁾

إن التأثيرات السوسيو ثقافية للوسط تتأكد أكثر من خلال معرفة العلاقة بين ثقافة المستخدمين والفعل الجماعي داخل المؤسسة، وكذلك من خلال انتمائهم إلى مجموعة سوسيو اقتصادية، وعليه فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلا مستوى تحليل على اعتبار وجود مستويات أخرى أكبر وأوسع (الثقافة الوطنية والهوية والمهنة) وأخرى أصغر (ثقافة القسم والفرع والمصلحة وثقافة جماعة العمل ... الخ) .

على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسات وهو حامل معه ثقافة نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة . إضافة إلى التمثيلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، حيث يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص153.

داخل المؤسسة، وغالبا ما تحمل هذه الصورة بصمة عاطفية، فإما أن تحقق إشباعا لحاجات الفرد، وإما أن تصبح مصدرا لصراعات نفسية داخلية، كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج، وقسم الدراسات والتخطيط، وحتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين ومصلحة الصيانة، وهكذا حتى تصل الى اختلافات ثقافية بين الجماعات الصغيرة جدا، أي كل جماعة عمل تتجز مهمة مشتركة تختلف عن جماعة تتجز مهمة أخرى، لكن يبدو واضحا جدا وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط وذلك كون الثقافة التنظيمية هي استراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة، وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية، وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها. (1)

ومما يميز وجود ثقافات تحتية أو فرعية للثقافة التنظيمية العامة خاصة لدى الباحثين هو كثرة التسميات التي ذكرناها عند التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية فنجد الثقافة التسييرية إلى جانب التسيير فقط في المؤسسة، ثقافة المصنع باعتبار أن مجال العمل صناعي لكن وجود الثقافة التنظيمية شامل وجامع لكل وحدة اجتماعية تسمى منظمة أو مؤسسة وغيرها من المصطلحات.

X III - أهمية دور الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة:

بعدما استعرضنا في المبحث السابق مختلف أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها، من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي، سنحاول في هذا المبحث التعرف بشكل أدق على دور وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة وتأثيرها على نشاط المؤسسة واستراتيجيتها وعلى بعض الوظائف والممارسات الإدارية الأخرى.

أولاً- أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد تنامي في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات، فحسب **Schein** يعد تكون وتشكل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطور المؤسسة والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة: (2)

- النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة.

- أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها. وبهذا تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة القدرة على مواجهة اضطراب وتعقد المحيط من جهة وإمكانية إدماج العمال ضمن المحيط الذي يعملون فيه لزيادة فعاليتهم وأداءهم.

¹ بوياية محمد الطاهر :مرجع سابق، ص 60.

² هدار لحسن .مرجع سابق، ص 59.

ثانيا- الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى. وفي هذا المجال يؤكد **porter** على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدرا لكسب الميزة التنافسية كما تعد الثقافة التنظيمية أيضا وسيلة لتجميع وتوحيد الأفراد نحو اتجاه واحد يسمح لهم بالعمل بجد لمواجهة اضطراب وتعدد المحيط الخارجي، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية قاعدة لتحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات الأطراف في البيئة الخارجية في علاقاتهم مع المنظمة.⁽¹⁾

وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاءها ونموها في ظل المحيط الذي تنشط فيه.

ثالثا- الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، واضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة.

فالثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.⁽²⁾

مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم، مما يزيد من التزام هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم، ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.⁽³⁾

من هنا نستطيع القول ان الثقافة التنظيمية تظهر تقاليد وعادات وطريقتها العامة في فعل الأشياء داخل المنظمة بسبب أنها ثبت نجاحها في فعل الأشياء. وعليه فانه يتم خلق الثقافة بثلاث طرق:⁽⁴⁾

¹ عمر محمود عبد ، مرجع سابق، ص 57.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 314.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 265.

⁴ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 333.

- الأولى: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون و يشعرون بنفس طريقتهم و يعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

- الثانية: أنهم يعملون و ينشئون هؤلاء العاملين على التفكير و الشعور بنفس طريقتهم.

- الثالثة: ان السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم و قيمهم و افتراضاتهم في المنظمة، و حين تتجس المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح و بذلك تتموضع الشخصية للمؤسس في ثقافة المنظمة.

إذا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.⁽¹⁾

رابعا- دور الثقافة التنظيمية وأهميتها:

إن الحديث عن دور الثقافة التنظيمية هو حديث عن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، فأى اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم فيه الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة، وأيضا تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد وهنا يصعب التنبؤ بسلوكه.

وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:⁽²⁾

- أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالاتحاد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص 313.

² حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2003، ص 265.

- بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها و يتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:⁽¹⁾
- **إدارة الموارد البشرية:** و تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و مدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة و في نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات و ممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب و التطوير و قياس الأداء و التقدير والاعتراف و غيرها.
 - **أفعال و ممارسات الإدارة العليا:** لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم و تعزز قيم المنظمة و اعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها و توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
 - **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. حيث ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف "التطبيع" التي تتم من خلال برامج التنوير و التعريف و التدريب و غيرها.
 - **نظم العوائد الشاملة:** ان نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة.

XIV - أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين، بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات، وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:⁽²⁾

أولاً- اتجاه أو توجهات المنظمة:

يدخل هنا في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة، إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة لا تأرجح المركب" أي أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها، كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون قوة سلبية ، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها واستراتيجيتها أو تدفعها بعيداً عنها.

ثانياً- الانتشار:

وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين؟ أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة؟ فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

¹ حسين حريم: المرجع نفسه، ص 269.

² سيزلاجي ووالاس: مرجع سابق، ص 461-462.

ثالثا - القوة:

تمثل القوة الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهها وقوة تأثيرها وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة الى حد يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم؟.

رابعا - المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة.
- متابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل.
- تحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.
- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة تكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية.
- اقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.
- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم، والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها.⁽¹⁾

خامسا - الالتزام:

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.⁽²⁾

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية، ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء، حيث أن اتخاذ القرارات ونمط القيادة في علاقتها بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات، كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

¹ مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 138.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص 410.

XV - آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكييفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية، باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي ، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد، أو حتى إلى الزبائن والعملاء، يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها.

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة، من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:⁽¹⁾

- ✓ البيانات الرسمية :وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
 - ✓ القدوة :وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
 - ✓ الرموز العلنية :وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.
 - ✓ الروايات والقصص والأساطير : تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
 - ✓ موضع اهتمام القادة : ماهي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالنقاير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟
 - ✓ ردود الفعل تجاه الأزمات : كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة؟
 - ✓ التركيب التنظيمي : ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسؤولا عن الآخر وما شابه ذلك.
 - ✓ النظم الداخلية للتنظيم : ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
 - ✓ سياسات شؤون الموظفين : وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين، وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار، والترقية وإنهاء الخدمة، والتقاعد.
- إضافة إلى هذه الآليات نجد آليات أخرى منها:⁽²⁾

¹ سيزلاجي و والاس: مرجع سابق، ص 459-460.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 164-165.

✓ اختيار الموظفين : تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك لأنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت الاختبار للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

✓ ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة عنها سابقا إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة وتتبنى شعارات لثقافة تنظيمية معينة كالمكافئة على الأمانة والانجاز، وقد تتبنى قيم المساواة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تهميق وتزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.⁽¹⁾

من كل ما سبق ذكره يمكننا القول أن الفرد يتلقى في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة داخل المؤسسة وخارجها، من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته فيشفرها ويقرأها بتمعن خاصة

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 319.

ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته، وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها، فإذا ما تمكن من ذلك أي أن هذه الصورة أدت إلى تمثيلات إيجابية أو على الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا وبقوة في المؤسسة، أما إذا حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته، فهذا قد يخلق سلوكا مرضيا خطيرا في احسن الحالات التباعد النفسي عن المنظمة وعن جماعة العمل، وعليه يفترض وجود تصور ادنى مشترك (أي وجود شخصية قاعدية).⁽¹⁾

إن الحديث عن جماعة العمل والشخصية القاعدية هو حديث عن التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الإطار العام لكافة الآليات النفسية الاجتماعية لاكتساب السلوكيات والمعايير، وما دمنا نتحدث عن المجال التنظيمي فإن التنشئة الاجتماعية التنظيمية La Socialisation Organisationnelle تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية، واستدخال المعايير الخاصة بالمنظمة وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية، حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفراد المنظمة. الآليات الرئيسية التي يتم بفضلها تشكيل أو بناء الثقافة التنظيمية هي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظام المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين بالقيام ببعض العمال من خلال التقليد والمحاكاة.⁽²⁾

¹ بوياية محمد الطاهر : اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، مرجع سابق، ص 70.

² عابدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 72.

XVI - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

لقد اختلف علماء ومفكري الإدارة في تحديد العوامل التي تترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية أو ذوبانها ، أو العوامل التي يترتب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها، وكذلك في تحديد العوامل التي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية متميزة على النحو التالي:

أولاً - العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة :

لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الأمد لابد من التركيز على الجوانب التالية :

1- الوضوح التنظيمي: يعني بالوضوح مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

2- البناء الهيكلي لصياغة القرارات: يقصد به توفير الحرية الكاملة وانتقالها بين أجزاء التنظيم الأصلي لمعرفة ووضوح مراكز اتخاذ القرار. فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3- التنشئة: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة ، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي ، حيث يتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل ، و ما هو الدور المتوقع منه .

4- تنمية العنصر البشري: بمعنى إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن ، فضلا عن تبصيرهم بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

ثانياً- العوامل المؤثرة في ضعف الثقافة التنظيمية وقوتها :

تتأثر الثقافة التنظيمية ضعفا وقوة بمجموعة من العوامل من أهمها:

1- حجم المنظمة: تعد الثقافة من الظواهر اللازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعة واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب ، كان هناك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة ، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة .

2- العمر التنظيمي: تنتمى المنظمات القديمة بثقافة مميزة أكثر من تلك المتاحة للمنظمات الحديثة .

3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية المطبقة في المنظمة على أداء مهامها بفعالية وكفاءة أكثر مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ، فضلا عن الأثر الإيجابي على مستويات ومعدلات الأداء .

4- البيئة الخارجية: يسهم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في وجود استقرار داخلي ، ومن ثم يسمح

بظهور ثقافة تنظيمية متميزة.

ثالثا- العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية متميزة :

تتخصر العوامل التي يترتب عليها ثقافة تنظيمية متميزة فيما يلي :

1- استقلالية الفرد: مدى مسؤولية الملقاة على عاتق الفرد ، ومدى تمنعه بالاستقلالية في اتخاذ

القرار وإبداء الرأي.

2- البناء التنظيمي: نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات الأفراد.

3- التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهـم.

4- الانتماء: درجة الانتماء الموظف للمنظمة ككل وليس للجماعة أو المهنة .

5- مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف .

6- درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توافر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية

الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق ، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم .

7- تحمل المخاطرة : درجة تشجيع المنتسبين للتنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة .

ويمكن اضافة بعض العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية سلـبا أو ايجابا على فعالية المنظمات

الادارية والعاملين بها نذكر منها:

- القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات

هذه القيادة.

- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية، ومن السهولة فرضه على باقي

المنتسبين للمنظمة.

XVII- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية وأداء المؤسسة :

انطلاقا من كون الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم و السلوكيات والمعايير التي توضح

للأفراد ماذا يفعلون وكيف يفعلون وما هو مقبول وما هو غير مقبول. فهي تعتبر كمحرك أساسي للطاقات

والقدرات، إضافة إلى ذلك فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، ويكون هذا التأثير

كبير في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية. حيث أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة

القوية للمنظمة وفعاليتها، ففي الدراسة التي أجراها **Peters** و **Waterman** حول خصائص المنظمات

متميزة الأداء وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات المتفوقة الأداء⁽¹⁾، وأن

المنظمات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة إبداعية فالمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي

المنظمات الأكثر إبداعا. إذ نجد أن في هذه المنظمات تعمل الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات

والخرائط واللوائح التنظيمية فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملوا لأن السلوك المناسب تحدده

باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضا على زيادة فعالية المنظمة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد في المنظمات» ، مرجع سابق، ص 454.

وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج والتعامل مع الفرد كإنسان وعلى خلق مناخ عمل ملائم.

وبهذا تؤمن الثقافة القوية نوع من الاستقرار في أوساط العمال تجعلهم أكثر ولاء للمنظمة مما يجعلهم يعملون بجد لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الأداء الأحسن، على عكس الثقافة الضعيفة التي تجعل الأفراد يسبغون في اتجاهات مختلفة ويخفقون في اتخاذ قرارات تتسجم مع الآخرين فهي تركز على اللوائح والتمهيط وعلى السياسات الداخلية وعلى الأهداف قصيرة الأجل، كل هذه الأمور تعوق الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية واللامبالاة من طرف العمال مما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى فعالية وأداء المنظمة ككل.

XVIII - الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي و يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات و غيرها) و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. و تجدر الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة.⁽¹⁾

XIX - الثقافة و الانتماء - الولاء-التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.

XX - عوامل بناء و تدعيم الولاء المؤسسي و النتائج المترتبة:

هناك عوامل مساعدة في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي يمكن ذكر بعضها كالتالي:⁽²⁾

- 1- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية و الاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
- 2- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
- 3- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى أسرة العاملين.
- 4- ضرورة تحديد ووضوح الأهداف و الأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
- 5- حرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
- 6- وجود نظام للحوافز حقيقي و موضوعي و عادل

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات. مرجع سابق. ص 274-275

² مدحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. إيتراك للطباعة. القاهرة. 2005. ص 67

- 7- سيادة المناخ الإنساني و العلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين في المنظمة.
 - 8- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين
 - 9- أهمية إتاحة الفرص الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل و جميع عمليات صنع القرار في المنظمة.
 - 10- القيادة الديمقراطية تساعد في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي.
- و هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة منها ما يلي:⁽¹⁾

- 1- أسلوب الإدارة بالمشاركة.
 - 2- أسلوب الإدارة بالحب.
 - 3- أسلوب الإدارة على المكشوف.
 - 4- دراسة و إشباع حاجات العاملين.
 - 5- تقديم المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم.
 - 6- وجود نظام حوافز مستمر و مناسب و عادل و موضوعي.
 - 7- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.
 - 8- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- فما هي تأثيرات الثقافة التنظيمية على بعض هذه الوظائف وبعض الممارسات الإدارية :

XXI - العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبعض الوظائف :

أولاً - العلاقة بين الثقافة التنظيمية والموارد البشرية:

إن أكثر وظائف المؤسسة ارتباطاً بالثقافة التنظيمية هي وظيفة الموارد البشرية، التي تعتبر من بين أهم الوظائف في المنظمة حيث تعمل على اقتناء و جلب الموارد البشرية والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. و يبرز اهتمام وظيفة الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية من خلال أنشطتها، فنجد مثلاً أن نشاط اختيار الأفراد يلعب دور مهم على الثقافة التنظيمية، إذ يهدف إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. بالإضافة إلى ذلك فإن نشاط الاختيار يعمل على المواءمة بين مهارات وقدرات الأفراد وبين فلسفة المنظمة وثقافتها، وبهذا يتم القضاء على التناقض بين الأفراد وضمان ذلك الانسجام والتناسق بينهم، وبالتالي يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية وجعل العمل أكثر فعالية. بالإضافة إلى نشاط الاختيار يلعب التدريب دور مهم في تزويد العمال بالمعارف والمهارات والتصرفات التي تمكنهم من الاندماج في المنظمة ومن تحقيق أهدافها وأهدافهم. من خلال هذا يتضح لنا مسؤولية إدارة الموارد البشرية على توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد الذي يساعد على تحسين أدائهم. كما يظهر أيضاً مدى التأثير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على بعض الوظائف مثل الإنتاج،

¹ نفس المرجع .ص75

التسويق وغيرها، وذلك من خلال ما توفره الثقافة التنظيمية من إجماع في أوساط العمال حول أهداف كل وظيفة والسعي إلى تحقيق هذه الأهداف بكل جد، بالإضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر عنصر من عناصر الثقافة في الصفقات التجارية ومن ثم كسب الميزة التنافسية.⁽¹⁾

ثانيا- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة:

تعتبر القيادة عن تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وبهذا نجد أن القيادة تركز بشكل كبير على الموارد البشرية وذلك من خلال تحفيزهم ودفعهم للعمل واستغلال قدراتهم. وهذا هو دور القائد في المنظمة، إذ نجد أن القائد الحقيقي هو الذي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالعمل و الإنتاج من جهة وبحاجات العمال من جهة أخرى بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي⁽²⁾ وبالتالي فإن النمط الثقافي الفعال هو ذلك النمط الذي يهتم بالجانب البشري وخلق جو داخل المنظمة ملائم للعمل بكل راحة لضمان نوع من الفعالية. ويظهر اهتمام نظريات القيادة بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على أداء العمل من خلال نظرية " Z " في الإدارة. حيث نجد أن المؤسسات التي تتبنى تصورات نظرية " Z " يعتبر التحدث عن الثقافة التنظيمية من الأمور التي لا يستهان بها، بل أكثر من ذلك فإن هذا النوع من المؤسسات يتألف في العادة من مجموعة من القادة الذين يعرفون حق المعرفة بأن قدرتهم على تحقيق التعاون الوثيق بينهم وبين العمال، يعتمد على قدرتهم على الاتفاق معهم جماعياً على مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بالطرق التي تزاوّل بها المؤسسة أعمالها من هنا يتضح لنا مدى الترابط بين القيادة والثقافة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقاً من النظرية العامة للنظم، فإن المنظمة هي مجموعة من الأفراد تشكلت عن قصد لتحقيق هدف معين يتلاءم أو يتوافق مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

كما تعتبر كذلك -المنظمة- نظام يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بشبكة من العلاقات، ويعتبر المحيط بدوره نظاماً يشملها وترابطهما علاقة تفاعل. إن أي تغيير في نظام فرعي لديه انعكاسات على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطوّر كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة، لتطوير وتنمية حوافز عمالها وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية و هذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة. يعود التغيير في المؤسسة إلى عدة حقائق منها:

- أوجه شكلية أو عناصر أساسية.
- عناصر كانت ثابتة أو عناصر ديناميكية.
- عناصر ملموسة أو عناصر غير ملموسة.

¹ هدار لحسن: مرجع سابق ص 64

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 275.

- عناصر دقيقة أو عناصر عرضية أو عناصر ثابتة إلى حد ما.
 - أشياء أو أشخاص (عناصر النظام) أو تدفقات (الروابط ما بين عناصر النظام).
- إن التغيير في المؤسسة يترجم اختلافا بين وضعية المؤسسة في اللحظة ما، و وضعية نفس المؤسسة في اللحظة أخرى، كما يتخذ التغيير أبعادا متعددة، كون الجوانب التنظيمية، التقنية، الاقتصادية التي يمسها غالبا ما تكون متداخلة فيما بينها مما يجعل من التغيير يشبه المرض المعدي إذا أصاب جزءا انتقل ألي باقي أجزاء المؤسسة.

* خلاصة الفصل:

من كل ما سبق يمكننا القول أن المؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية تكيفية وقوية، تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط الذاتي، واحترام وقت العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة، للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة. ولكي تبرز المؤسسة نجاحها وجب وجود توافق بين أهدافها، وأهداف وقيم وثقافة الأفراد العاملين بها، من أجل إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الانضباط الذاتي، والالتزام الوظيفي، واحترام وقت العمل، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء المورد البشري، وتحقيق إنتاجية عالية. فإن كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد، وتكوين مثل عليها، تمكن المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قوية، من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المؤسسة ومؤسساتها وفلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى التوظيف والترقية التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

وعليه فإن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلا، فهم سيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية وقت العمل والانضباط الذاتي والالتزام الوظيفي للعامل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات والمناخ السائد في كل مؤسسة، كل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، كما يمكن إدارة المؤسسة من رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه وضبط سلوك الأفراد.

في ضوء ما سبق يمكن القول: أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد والقيم، وأساليب التفكير والعمل، وأنماط السلوك والتوقعات، والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، فتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها

إذا الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تغيير الأشياء بالمنظمة.

الفصل السادس: الأنساق الثقافية التنظيمية

*** تمهيد**

أولا - نسق الالتزام التنظيمي

- I- مفهوم الالتزام التنظيمي
- II- مؤشرات الالتزام التنظيمي وأبعاده
- III- أهمية الالتزام التنظيمي
- IV- دعائم الالتزام التنظيمي
- V- خصائص الالتزام التنظيمي
- VI- أنواع الالتزام التنظيمي والأساليب المؤدية إليه
- VII- مراحل الالتزام التنظيمي
- VIII- العوائق التنظيمية المؤثرة في نظام الالتزام التنظيمي
- IX- النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي
- X- الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ثانيا - نسق التوافق المهني

- I- مفهوم التوافق
- II- مظاهر التوافق
- III- مجالات التوافق
- IV- الاتجاهات الأساسية في تفسير التوافق
- V- مفهوم التوافق المهني
- VI- أهمية التوافق المهني
- VII- معايير التوافق المهني

VIII- العوامل التي يتأثر بها التوافق المهني

IX- أهمية التوافق المهني

X- عوامل التوافق المهني

XI- قياس التوافق المهني

XII- علاج مشكلات التوافق المهني

XIII- التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات

XIV- التوافق المهني للعامل في المؤسسات الإنتاجية

XV- تقسيم التوافق المهني

XVI- طرق وسبل تحسين التوافق المهني

ثالثا - نسق التكيف التنظيمي

I- مفهوم عملية التكيف التنظيمي

II- مراحل عملية التكيف التنظيمي

III- طرق وأساليب التكيف التنظيمي

IV- أبعاد عملية التكيف التنظيمي

V- عوامل التكيف

VI- استراتيجيات التكيف

VII- مظاهر التكيف

VIII- خصائص التكيف

*خلاصة

تمهيد:

بما أن الثقافة سلوكا يبتدعه الأفراد وتتبناه الجماعات، ويتشكل من اللغة، والدين، والعادات، والتقاليد، ووسائل الاتصال، والتربية، وبما أن العاملين والموظفين لا يتركون قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وأخلاقهم واتجاهاتهم خارج أبواب منظماتهم. فإن تلك المؤثرات الثقافية تلعب دورا بارزا في التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، لذا شهدت الثمانينات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية والتطبيق، حيث كشفت دراسة أوت **OTT** أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليست جزءا منها، وأن ضعف ثقافة أي منظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلبا على أنشطتها، ويؤدي إلى هبوط مستوياتها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها.

ومن ناحية أخرى تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها، لإنتاج السلع وتقديم الخدمات كمخرجات من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية، والقيام بممارسة العملية التنظيمية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوظيف ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف ولا تقتصر وظيفة المنظمة على أعداد أفرادها وتدريبهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم فحسب بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة ولائهم أو التزامهم للمنظمات التابعة لها.

ويعد الالتزام الوظيفي والتنظيمي والتوافق المهني والتكيف التنظيمي، من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت عدة دراسات أن ضعف مستوى المؤشرات أو الأنساق، يؤدي إلى ارتفاع نسبة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادة مستوى هذه المتغيرات إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

أولاً - نسق الالتزام التنظيمي:

I - مفهوم الالتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام التنظيمي بمفهوم الولاء التنظيمي⁽¹⁾. ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه والتزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من البحوث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل في الالتزام. وعلى الرغم من هذا الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود هذا إلى تعدد المنطلقات والزوايا الذي نظر من خلالها الباحثون، ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذا التباين:⁽²⁾

(1) كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.

(2) كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه.

(3) اختلاف وتنوع مداخل دراسته نظرياً.

(4) اختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث.

(5) كونه ظاهرة نفسية (سيكولوجية) يصعب السيطرة عليها.

ومن الأوائل الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي بورثروسميث 1970 حيث نظراً إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة.⁽³⁾

وعرفه بيتر بلاو على أنه: قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصلحها، والمحافظة على عضويته فيها.⁽⁴⁾

كما أكد "باربرا" على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير المفهوم إلى الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي ويشير إليه ستيرز: على كونه القوة النفسية لدرجة توحد واستغراق الفرد في التنظيم.⁽⁵⁾

¹ الطجم عبد الغاني: قياس قدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، 1996، ص 104.

² المكاييد جعفر أحمد محمد: إلقاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، 1999، ص 20، 21.

³ القرشي، سوزان محمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة "بعض المحادثات والآثار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1991، ص 15.

⁴ kiesler Charles: **the psychology of commitment experiments linking behavior to belief** new York, Academic press vole 106, 1991, p13.

⁵ محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 10.

وعرفه ويستتر على أنه: الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.⁽¹⁾

بينما عرفه "المكايد" بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي تعمل فيها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الانتهاء داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها.⁽²⁾

كما يعرفه خضير: أن الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.⁽³⁾ ومن خلال مجموعة التعريفات فإن التعريفات تشمل على مجموعة من الصفات التي تظهر في الفرد الملتزم، وهذا ما يلخصه تعريف "بورتر" الذي مفاده أن الالتزام التنظيمي قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يكون يتميز بالصفات التالية:

- 1) اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- 2) استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- 3) رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

II- مؤشرات الالتزام التنظيمي وأبعاده:

أولاً- مؤشرات الالتزام التنظيمي: يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المؤشرات نجلها فيما يلي:

1- التغيب:

في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فرق بين مصلي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الانقطاع عن العمل أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إدارة الفرد.⁽⁴⁾

ومنه يكون التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضراً، يؤدي العمل طبقاً لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار مقبولة، وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثاراً بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة، وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أن هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات.⁽⁵⁾

ويمكن تصنيف سلوك التغيب على أنه سلوك (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي) ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحضر الفرد أو العامل إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة أو شخصية خارج المصنع مثل السوق، أما التغيب لا إرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى

¹Necchio Robert p: **organizational Behavior** , The Bryden press, 1991.p 20

²المكايد جعفر أحمد محمد: مرجع سابق، ص 15 .

³خضير نعمة عباس وآخرون: **الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية** ، بجامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 77.

⁴عبد المنعم عبد الحي: **علم الاجتماع الصناعي ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 66.

⁵عبد المنعم عبد الحي: المرجع نفسه، ص 102.

مكان العمل، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب لا إرادي هو المرض وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل وقبول مقدار معين من هذا السبب.

حيث توصلت الدراسات والأبحاث إلى أن هناك علاقة طردية بين معدل ترك العمل أو التغيب ومستوى الإخلاص والشعور الإيجابي للمؤسسة، وأظهرت النتائج إلى أن هناك مستوى عال من الإخلاص والشعور الإيجابي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يقابلها انخفاض في معدلات الغياب والعكس صحيح، وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بمشاعر قوية وخالصة نحو أعمالهم ومؤسساتهم التي ينتمون إليها يكون احتمال غيابهم واستقلالهم أقل بكثير من أولئك الذين يحملون مشاعر سلبية لوظائفهم، وبالتالي يمكن قياس مدى التزام العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال معدل الغياب.⁽¹⁾

2- دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانة بارزة بين موضوعات الدراسات السوسيولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه **جيمس بريس** بقوله: « دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلتهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى ».⁽²⁾

ومن هذا التعريف نستنتج أن دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية أو تحركاتهم من منطقة إلى أخرى، وقد حدد **بريس** ثلاثة مصطلحات يمكن أن ينظمها مفهوم دوران العمل وهي الحراك، الهجرة، والتعاقب.

فالعامل الذي يشتغل في مركز عمل تسود فيه ظروف عمل فيزيقية سيئة كقلة الإضاءة والتهوية وارتفاع درجة الحرارة...، هذه الظروف تجعل العامل يفكر في استخدام كل الطرق المتاحة ليغادر هذا الموقع، نفس الشيء بالنسبة للعامل الذي يشتغل مع مشرف لا يقدر مشاعر العمال ولا يقبل أن يشاركوا معه في اتخاذ القرار، ولا يتعامل معهم بالطرق الإنسانية كل هذه الظروف من شأنها أن تكون عاملا حاسما في زيادة معدل دوران العمل وعدم استقرار في المهمة الواحدة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التزام العامل داخل المؤسسة. وهذه العوامل الفيزيقية وحدها غير كافية إلى زيادة معدل دوران العمل، فالعامل إذا أحس بعدم إشباع حاجة الانتماء والحصول على دور مرضي ومكانة اجتماعية واعطاء فرص إثبات الذات داخل المؤسسة فإنه بالضرورة يبحث عن مهمة أو عمل في مكان آخر، إما في المؤسسة نفسها أو خارج المؤسسة نهائيا.⁽³⁾

ومنه يشكل كل من التغيب ودوران العمل ظاهرتين ومشكلتين كبيرتين بالنسبة لكثير من المؤسسات، إذ أنهما يربكان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة، وبالتالي تخفيض الإنتاجية، فإلى جانب التكاليف المباشرة فهناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالا في

¹ رونالدي ريجيو : **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم**، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص 282.

² عبد المنعم عبد الحي: المرجع السابق، ص 59.

³ مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 103.

توظيف وتدريب من يحل محل التاركيين لوظائفهم أو المتغيبين عن العمل، وتتأثر تكلفة دوران العمل والتغيب بالنسبة للمنظمة بعاملين هما:

- العامل الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زادت زاد دوران العمل والتغيب.
- والعامل الثاني يتمثل في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك.⁽¹⁾

3- تماسك الجماعة:

التماسك من العمليات الجمعية الرئيسية داخل المنظمة، فيشير هذا المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة وهو يفسر روح الفريق التي توحد العديد من الجماعات وبصفة عامة يميل الناس للاعتقاد بأن الجماعات التي تتحلّى بقدر اكبر من التماسك، كما تتميز بالالتزام والرضا وارتفاع الإنتاجية، بالمقارنة مع الجماعات الأقل تماسكا ويمكن طرح مجموعة عوامل تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة منها:

- (1) كلما كان حجم الجماعة أصغر كلما زاد تماسكها ورضا أعضائها.
- (2) المساواة في المكانة بين أعضاء الجماعة لأن التقسيم بالطريقة الهرمية يؤدي بالأعضاء القريبين إلى قاعدة الهرم يشعرون بشيء من الاستياء والنقمة على مكانتهم.
- (3) تشابه أعضاء الجماعة أو تماثلهم فلكما كان التشابه بين خصائص الأعضاء زاد تماسك الجماعة.⁽²⁾

4- الامتثال للجماعة:

تعني هذه العملية قبول العضو وتبنيه لمعايير الجماعة، وتمارس الجماعة ضغوطا شتى على الأعضاء داخل التنظيم على قبول هذه المعايير، واتباعهم لها وذلك نظرا لأهميتها لهوية الجماعة ونشاطاتها، أما مخالفة الأعضاء لهذه المعايير فإنها تواجه بضغوط مباشرة أو غير مباشرة، خفية أو ظاهرة من أجل حماية المخالف على الالتزام بهذه المعايير، ونظرا لشدة الضغوط التي يمكن أن تمارسها الجماعة ليمتثل الأعضاء للمعايير، فإننا بحاجة على أن ننظر إلى تلك الظروف التي قد يختار فيها بعض الأعضاء سلوك المخالفة ومن الأمثلة على تلك الظروف: حدوث تناقض بين أهداف العضو وأهداف الجماعة. فالامتثال بصفة عامة يساعد على جعل سلوك الجماعة موحدا ومنسجما ومنظما. وبالتالي التزم إيجابيا نحو المنظمة وأداء أفضل.⁽³⁾

5- الانضباط:

يقصد بالانضباط في مفهومه اللفظي، الجدية والالتزام والدقة، وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح.

¹ أند وارد سيزلاقي، ماك جي ولاسي: ترجمة أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 430.

² رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص 367.

³ رونالدي ريجيو: المرجع نفسه، ص 368.

وهناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيد النفس، وبين الانضباط الذي يكون حافزا مفيدا. وأن ما ينشده الناس جميعا هو الانضباط الإيجابي القائم على الإقناع وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وأنه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر.

أما الانضباط داخل المؤسسة باختلاف أنواعه وأشكاله يتوقف على وجود الانضباط الجيد، وأنه لمن الأفضل أن يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعثا وقائما على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة والخوف من العقاب والانضباط ينمو من إتباع أسلوب التوجيه والإرشاد والتعليم، وذلك للقدرة على الابتكار الشخصي والأمانة من طرف العاملين بدل المراقبة الدقيقة واستخدام أساليب العقاب والتهديد بشتى أنواعه. كما يعني انضباط العاملين في المؤسسة سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والقوانين والارتباطات والمواثيق والتشريعات وينظم العمل واجراءاته وقواعده وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمبادئ والمثل العليا والتي ارتضاها المجتمع وارتبطت به، وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة واحترام الوقت.⁽¹⁾

من خلال المؤشرات السابقة الذكر وعلى أساس الأبحاث والدراسات والنتائج التي توصل إليها الباحثين إلى أن كل من: التوافق، الدافعية، التأخر، الحوافز، الإشراف، التهاون، لامبالاة، العدالة، مستوى الأداء، الرضا عن العمل، الروح المعنوية... تعتبر مؤشرات يمكن أن نقيس بها مستوى الالتزام داخل المؤسسات.

ثانيا- أبعاد الالتزام التنظيمي:

قد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام، وتم تسمية كل من الولاء والمسؤولية والرغبة في الاستمرار في العمل مع الإيمان بالمنظمة أبعادا يمكن من خلالها التعبير وقياس الالتزام التنظيمي بعد تحليل هذه الأبعاد إلى مؤشرات قابلة للقياس في الواقع وتحديد طبيعة تأثيره على المتغيرات التنظيمية والسلوكية الأخرى وهي كالتالي: ⁽²⁾

1-الولاء:

يعتبر الولاء في المنظمة بمثابة الارتباط الذي يربط الفرد مع المنظمة و قوة التطابق بينهما. كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان مختلفا الدارسين والباحثين في تحديدتهما على كونهما مترادفتين أم لا وقد ورد بعض الدراسات أنهما كلمتين مترادفتين باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة واحدة هي (Commitment) على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث تعني Commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty.

¹ أحمد محسن الخضري: الإدارة في دول النمو الآسيوية، دار الأثر، القاهرة، 1999، ص115.

² أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، المؤلف، عمان، الأردن، 1996، ص42.

وأول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان ويكمن الفرق بين المصطلحين إلى أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي: (1)
أ- الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته.

ب- المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد التي تبلغ عن رضاه نفسيا بأهمية النشاط الذي يقوم به ودوره الفعال داخل المنظمة.

ج- الولاء: والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن علاقة الالتزام التنظيمي هي علاقة تكاملية لأن الفرد كلما زاد ولاؤه للمنظمة زاد التزامه.

كما أن الولاء في رأي "العنبي" و "السواط" هو: ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

إذن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسستهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دورا أساسيا على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

2- المسؤولية:

المسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي. ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.(2) ويمكن حصر معنى المسؤولية في معنيين هما المسؤولية الأخلاقية والقانونية. فالمسؤولية الأخلاقية شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، أما المسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها بالمسائلة وتعني المحاسبة من طرف المسؤولين والرؤساء على الموظفين المقصرين في أعمالهم.

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدرا أكبر من المسؤولية وعملا أكثر تعقيدا وأكثر جذبا للعامل يربط الفرد بعمله بشكل أكبر، وفضلا عن ذلك فإن الإحساس بالالتزام التنظيمي الناشئ عنه يوازن بفعالية بين الضغوط المختلفة التي يتعرض لها العامل. فالمسؤولية تعطي نوعا

¹ العنبي سعد محمد مطلق، عوض سواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7،

1997، ص 18.

² عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط 1، 1998، ص 350.

من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والإنجاز وهذا ما يفرض عليه التزاما معيناً بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

3- الرغبة في الاستمرارية داخل المنظمة:

إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، وذلك لأن الفرد استثمر جزءاً من حياته في المنظمة، وأي تفریط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل في مكان آخر.⁽²⁾

إذن الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة معناها قبول العامل أي وظيفة داخل المنظمة وقد يكون هذا ناتج عن التعلق الشديد بالزملاء، أو لعدم توفر فرص أخرى للعمل في أماكن أخرى.

4- الإيمان بالمنظمة:

يعني هذا مدى افتخار العاملين بالمنظمة وعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة مع الإحساس بالتطابق والتوافق بين قيمه وقيم المؤسسة، وكل هذا يجعله يفخر بانتماء لهذه المنظمة مع تفضيلها على المؤسسات الأخرى.⁽³⁾

III - أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، ومن بين هذه الأسباب تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم في النقاط التالية:⁽⁴⁾

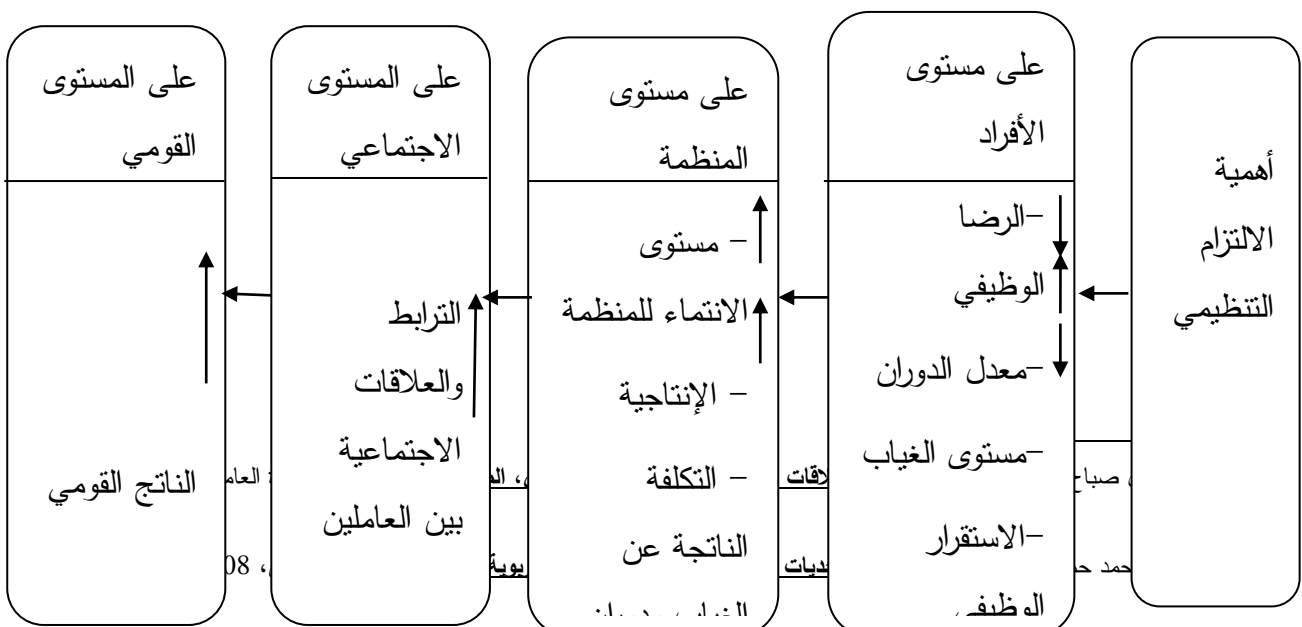
1- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية في المنظمة وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة والأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹ جورج فريدمان: رسالة في سوسيولوجية العمل، ترجمة: حسين حيدر: ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص173.

² يوسف درويش عبد الرحمن: تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد6، العدد1، 1999، ص492.

³ الخشالي شاكراً جاد: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد6، العدد1، 2003، ص217.

⁴ خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص ص36، 37.





المصدر: سامي إبراهيم حماد حنونة، 2002، ص 15.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على انخفاض معدل دوران العمل، وكذلك مستوى الغياب والشعور بالاستقرار الوظيفي.

أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أدائهم للأعمال الممنوعة بهم بكفاءة وفعالية.

وأما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام إلى زيادة الناتج القومي في المصلحة النهائية للالتزام بزيادة فاعلية أداء الأفراد.⁽¹⁾

IV- دعائم الالتزام التنظيمي:

نفترض أن عاملا ما يتقن عمله تفاعليا و ايجابيا في تصرفاته وله خبرة مهنية بالسنوات، لكنه غير منضبط في الدخول والخروج من العمل، فهل يمكن أن نحكم عليه أنه ملتزم؟ هناك أسئلة عدة تنجر عن هذا السلوك السلبي منها:

- هل التزام العامل طاعة للأوامر؟
- هل لديه الشعور بالمسؤولية؟
- هل لديه روح الولاء والانتماء للمؤسسة؟
- إذن لكي يكتمل سلوك الالتزام يجب أن يلتزم الفرد ب:
 - دعائم أخلاقية. - دعائم مهنية. - دعائم قانونية.

أولاً: الدعائم الأخلاقية:

1-الإخلاص:

هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالاستقامة اتجاه كل أعضاء المؤسسة، مهما كانت درجتهم ، والنية الصالحة في أداء الواجب بإتقان كما تدل كلمة الإخلاص على الصفاء والنقاء من الأخطاء ، والشيء الخالص هو الصافي الذي ليس له شائبة مادية أو معنوية.

فإذا كان العمل هو العبادة، والإخلاص هو روح العبادة فإن الإخلاص هو روح العمل، فإذا كان العمل خال من الإخلاص يصبح كالجثة بدون روح فلا ينتفع به.⁽¹⁾

¹ الفضلي، فضيل صباح: مرجع سابق، ص79.

يشكل الإخلاص في العمل عنصرا أساسيا في أخلاقية المهنة، هذا العمل مهما كان نوعه ومهما كانت سياسة المؤسسة، ومهما كان الفريق الذي تشغل معه، فالإخلاص في العمل معناه الاستقامة في الأداء واثقان العمل ولا سيما في غياب المشرف عليه أو المراقب وهذا هو الالتزام الذاتي في العمل.

2-الشعور بالمسؤولية:

إذا كانت المسؤولية درجات في المؤسسة فإنها تعتبر القاسم المشترك بين جميع أعضائها، فكل واحد داخل المنظمة يتحمل نصيب من المسؤولية مهما كان مستواه أو درجته بالسلطة، ولكن التباين بين الأفراد يكمن في الشعور بالمسؤولية، وهذا الأخير هو الذي يوجه سلوك الالتزام للأفراد في ميدان العمل بالإضافة إلى ظروف العمل والعوامل المساعدة على الرفع من إنتاجية العامل.

والشعور بالواجب هو العنصر النووي الذي يدور حوله نظام الالتزام وظلت مسألة الشعور بالواجب من أخطر المشكلات الأخلاقية التي عانت منها الأمم على مدار التاريخ وسبب فقدان هذا الشعور دخلت الكثير من المجتمعات أنفاق التفكك واللامبالاة وبالتالي التخلف.⁽²⁾

3-الوازع الأخلاقي:

يعتبر الوازع الأخلاقي والديني والتربوي من العناصر الأساسية في تقوية الالتزام للأفراد والغرض من التعليم والتربية والتمسك بالوازع الديني، يظهر من خلال موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد المجتمع" قائلا: أن ليس الهدف منها أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أعني أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع. فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة والتمسك بالصلاة والصيام، ألا يشكلان الدعائم الأساسية في تشكيل الالتزام.⁽³⁾

¹ أحمد الشرباطي: موسوعة أخلاق القرآن، الجزء 2، دار العربي، بيروت، 1981، ص 184.

² عبد الكريم بكار: مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم دمشق، 1999، ص 252.

³ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 401.

4-الولاء والانتماء الروحي للمؤسسة:

إن الانتماء والولاء في الإدارة الحديثة والإدارة العلمية يرتكزان في أساسهما إلى عوامل متعددة تبين كيفية احتضان الفرد، وكيفية معاملة هذا الإنسان من خلال الإدارة، ومن خلال الأفراد والمسؤولين الذين يتحكمون في مسار العمل الإداري على مستوى الشركات في المجتمع، أو ما يمكن أن نطلق عليه المناخ التنظيمي، وهناك نظريات مختلفة في علم الإدارة، تبين كيفية الانتماء والولاء داخل الشركة والتي تختلف من رؤية أو فلسفة أو نظرية إدارية إلى أخرى تبين كيفية الانتماء والولاء داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وعليه فإن الشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام والدفاع عن مؤسساتهم، وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة يفسر الهروب من المسؤولية الفردية والجماعية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق طموحاته ورغباته الشخصية على حساب المؤسسة ويصبح عاملا هداما لا بناء.⁽²⁾

ثانيا: الدعام المهنفة:

1-الإقتان:

هو التحكم في الأداء بإحسان مهما كان نوع العمل الذي يقوم به الإنسان سواء كان فكريا أو عضليا أو أي تصرف يقوم به.

لذا أصبح الإقتان من سمات العصر الحديث، ولا سيما في اقتصاد المنافسة سواء كانت منافسة داخلية أو خارجية ، فالإقتان في العمل يرتبط بالإخلاص والنداء الداخلي المتمثل في المراقبة الداخلية للإنسان، أي يتجرد العامل من مظاهر النفاق والرياء، فكثير من العاملين يتقن عمله إن كان مراقبا من رئيس له، أو قصد به تحقيق غايات له أو السعي إلى الشهرة، لأنه يفقد للالتزام الذاتي الذي يجعله يؤدي عمله بإقتان في كل الحالات، دون النظر إلى الاعتبارات التي اعتاد بعضهم عليها.

ولعلنا نلاحظ أن من أسباب التخلف في المجتمعات المتخلفة ولا سيما المجتمع الجزائري الافتقار إلى خاصية الإقتان كظاهرة سلوكية وعلمية، وانتشار بدل الإقتان الفوضى والتسيب وفقدان النظام وعدم المبالاة بقيمة الوقت والغش والخديعة، فالإقتان ظاهرة حضارية تؤدي إلى رقي الجنس البشري وازدهاره واثراء الحياة.⁽³⁾

2-التحكم في استعمال الوقت:

لقد أصبح الوقت في عصرنا الحاضر عنصرا هاما في العملية الإنتاجية، بل ويعتبر عنصرا رئيسيا يجب أخذه بعين الاعتبار عند حسابنا لمستوى الإنتاجية، ويعتبر البعض الوقت أحد عوامل الإنتاج، لذا لابد من الاهتمام بالوقت واستثماره بشكل جيد في أداء الأعمال الرئيسة للمنشأة.

¹ عبد الكريم بكار: مرجع سابق، ص252.

² مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص401.

³ مالك بن نبي: ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج1، دار الفكر، طرابلس، 1974، ص ص67، 68.

إن تنظيم وقتنا يقتضي قبل كل شيء التفكير في المستقبل، لأن مشكلة الوقت هي مشكلة اختيار تظهر في صور: الكمية، الموعد، الاستعجال، المناسبة، الصبر. (1)

فأول طريق للنجاح في الحياة العامة والحياة المهنية هو إدارة الوقت وأهم قاعدة في إدارة الوقت هي الالتزام. والوقت في حياتنا نوعان:

النوع الأول: يصعب تنظيمه أو إدارته والمتمثل في النوم والأكل والعلاقات الأسرية والاجتماعية.

النوع الثاني: ويمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟

ثالثا: الداعم القانوني

الفرد حر في سلوكه وما يراه مناسبا في حياته الخاصة في حدود القوانين والنظام الاجتماعي وحقوق وحرريات الآخرين، غير أنه لا يتمتع بهذا القدر الواسع من الحقوق حين يمارس سلوكا إداريا أو وظيفيا أو شغلا. ففي الحالة الأولى يسعى الفرد إلى خلق منفعة لمصلحته أو لذاته، بينما في الحالة الثانية يكون مقيدا بالحركة في إطار قوانين ومشاريع الدولة، وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وليس معنى ذلك انعدام حريته. (2) إن الموظف أو العامل عند استخدامه لواجبات وسلطات وظيفة ما مقيد بمجموعتين واضحتين هما: الأولى: التشريعات التي تتعلق بالدولة سواء أكان منها قانون المنظمة الذي يعمل فيه الموظف أو أنظمة وتعليمات السلطة الرئاسية أو العرف الإداري.

الثانية: هي أخلاقيات الوظيفة أو ما يمليه الضمير الأخلاقي الحي في وجود الميل نحو العدالة والخير والحق.

والفارق بين هاتين المجموعتين أن القيود الأولى تنظم السلوك الخارجي للموظفين، بينما المجموعة الثانية تنظم النوايا والبواعث والدوافع بحيث تحقق رقابة ذاتية في سلوك الفرد. إن دعائم الالتزام تتطلب أن تسير جنبا إلى جنب مع بعضها أي الدعائم الأخلاقية والمهنية والقانونية وتكون على شكل تكامل من أجل تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في الالتزام التنظيمي. (3)

V- خصائص الالتزام التنظيمي:

على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن معظم التعريفات يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، كما أن الالتزام التنظيمي نابع من ذات الفرد وليس التزاما قصريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية: ومن بين خصائص الالتزام التنظيمي ما يلي: (4)

¹بوسكينة ر: إنسان في المجتمع المعاصر: ترجمة: مصطفى كامل فودة، دار المعرفة، القاهرة، 1965، 324.

²بوسكينة ر: نفس المرجع، ص 325.

³عبد القادر الشخيلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص 73، 74.

⁴سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، ج 1، القاهرة، 1999، ص 15.

- 1- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- 2- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- 3- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي أو تنظيمي داخل المنظمة بالصفات التالية:
 - قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.
 - بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
 - وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
 - وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- 4- يتصف الالتزام التنظيمي أنه متعدد الأبعاد.
- 5- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- 6- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 7- يستغرق الالتزام التنظيمي وقت طويل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

VI-أنواع الالتزام التنظيمي والأساليب المؤدية إليه:

أولاً- أنواع الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة ، لذا تنص الرؤية السلوكية من خلال ما يشير إليه "آلن" و "ماير" 1997 في دراسة لهما على أن الالتزام التنظيمي له ثلاثة أنواع: ⁽¹⁾

1-الالتزام العاطفي (الوجداني):

هو ذلك التعلق والارتباط بالمؤسسة والانخراط فيها والشعور بالانتماء إليها ويرجع ذلك إلى رغبة ذاتية.

2- الالتزام المستمر:

هو الميل في الدخول في سلسلة طويلة من الأعمال، وينص هذا النوع على أن العامل يستمر في الالتزام لأنه على دراية أن يعود عليه بالفائدة وترك المنظمة سيفقده الكثير، ومعنى هذا أن العامل لا يغفل عن الجانب الاقتصادي في تحديد بقاءه أو عدمه في تنظيم معين.

3-الالتزام المعياري:

يشير هذا النوع إلى الشعور بالبقاء والالتزام الأخلاقي بالمنظمة. أما "كانتر" فتشير إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي: ⁽²⁾

¹موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص139.

²Patrick Lalonde: la fistulisation et la rétention du personnel spécialisée en informatique, Ecole des hautes

Etudes commerciales de Montréal 26 mars 1999 , p10.

أ- الالتزام المستمر:

تلتقي كاتنر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من آلن وماير حيث أن الالتزام لديهما حالة تقاني وإخلاص نحو تنظيم معين، ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستمرار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

كما تلتقي كاتنر مع بيكر في إبراز العلاقة البرغماتية (النفعية) لمفهوم الالتزام حيث تناوله على كونه عقد مبرم بين الفرد والتنظيم، وعند توافر النية لدى الفرد لترك هذا التنظيم يتعين عليه حساب عامل التكلفة والإثابة، وخاصة في حالة الاستمرار في العمل في تنظيم معين لفترة طويلة.

ب- الالتزام التجانسى:

يشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى دافعية البقاء في الجماعة. وتتداخل مجموعة من العوامل المتشابهة في تحديد مستوى التجانس منها برامج توجيه وإرشاد الأفراد، عملية التطبيع الاجتماعي والمهني داخل العمل، درجة انتماء الفرد في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية: كحضور الحفلات والرحلات، وتعمل هذه العوامل على ارتفاع مستوى التجانس مما يتبعه ارتفاع في مستوى الالتزام داخل جماعة العمل.

ج- الالتزام الرقابى:

ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط والقلق.⁽¹⁾

ثانيا- الأساليب المؤدية إلى الالتزام التنظيمي:

لعل من الأساليب التي تؤدي إلى الالتزام التنظيمي ما سنحاول إيجازه في النقاط التالية:⁽²⁾

1- أسلوب المشاركة:

المشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة فالمشاركة تبعث في العامل روح المسؤولية، والمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدل من العمل ضده.

فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام وتفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسة وعلى مستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية.

¹ محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004، ص15.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الحامد، ط1، 2006، صص 96، 97.

إن استخدام الأسلوب التشاوري يمكن الأعضاء من الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم بطلب من المدير ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار. أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة حيث تقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية.

لذا حظي موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية صنع القرارات في المنظمات، وقد أشارت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتخلق حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي، وتحسين الأداء، وتقدير الذات، وتعزيز الالتزام، وتزيد من الرضا الوظيفي.

كما أنه ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد .

2-أسلوب القيادة الديمقراطية:

لقد عانت المشروعات الاقتصادية الكثير في ظل القيادة الفوضوية والقيادة الأوتوقراطية، فقد أدت القيادة الفوضوية إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب الأهداف بين العاملين وأهوائهم. وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والإرشاد، كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والإبداع.

ونتيجة لهذا وتضافر ظروف أخرى كازدياد ثقافة العاملين، وارتفاع معدل الوعي العمالي، أدت بالإدارة إلى انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية. فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والأخذ في الحسبان أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات، ويلعب دورا فاعلا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون، وإطلاق المرووسين لطاقتهم الكامنة والتزامهم داخل منظماتهم.

ومن الدراسات الشهيرة في هذا المجال تلك التي قام بها "ليبيت وواليت" حيث قاما بدراسة القيادة بين مجموعات من الشباب على حسب ثلاثة أنواع من القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطية، والفوضوية وقد بينت الدراسة أن: (1)

- القائد الديمقراطي يستخدم تنمية المقدرة والحرية لأتباعه مع توجيه المرووسين باقتراحات بناءة ويثير في أتباعه طريقة توجيه الذات.
- القائد الأوتوقراطي: يستخدم مع أتباعه لغة الأمر ويصدر الانتقادات لا المدح.
- القائد الفوضوي: يتعامل مع أتباعه بسلبية مسامحا وودودا.

¹كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص ص 247، 248.

ومن نتائج الدراسات ما يلي:

* الجماعات التي اتبعت القائد الأوتوقراطي: تتصف باللامبالاة وانخفاض الإنتاج عند غياب القائد، أي أن العامل يعمل فقط في وجود المراقب.

* الجماعات التي اتبعت القائد الفوضوي: كان أعضاؤها يتصرفون بالود والثقة تجاه قائدهم، وهم أكثر تحمل للمسؤولية عند غياب القائد أو المراقب من الجماعات ذات القائدة الأوتوقراطي.

* الجماعات التي اتبعت القائد الديمقراطي: أثبتت هذه الدراسة أن أفراد هذه الجماعة تتميز بالعمل الجماعي والاعتماد على بعضهم البعض متضامنين في نجاح المهمة، كما أنهم يعملون بنفس الوتيرة عند غياب قائدهم وزيادة إنتاجهم والتزامهم داخل المؤسسة.

3- أسلوبية الشبكة التنظيمية:

الشبكة التنظيمية رمز للتنظيم الحديث أو الطريقة الجديدة في بناء المنظمات، وهي مجموعة دائمة من الأفراد تقوم بتنفيذ مشروع معين. وتتميز الشبكات التنظيمية بتحقيق مستويات عالية جدا من كفاءة الأداء للمنتجات والواجبات المعقدة، فهؤلاء الأفراد الذين يقبلون العمل في الشبكات التنظيمية لابد أن يبادروا إلى العمل بدلا من انتظار التعليمات من المسؤولين، وربما كان هذا سبب قلة عدد المؤسسات التي تستخدم أسلوب الشبكة التنظيمية، كما أن هذا الأسلوب يتميز بعدة خصائص منها: ⁽¹⁾

- 1- المرونة العالية.
- 2- تعاون العاملين.
- 3- اهتمام الشبكات التنظيمية بالمكانة التنظيمية الهرمية.
- 4- الميل إلى القرارات الجماعية.

ومن خلال هذه الصفات التي يتميز بها هذا الأسلوب، فإن العاملين في هذا النمط من المنظمات أكثر رضا مهنيا والتزاما تنظيميا بالمقارنة مع العاملين في المؤسسات التي تستخدم الأسلوب التقليدي الهرمي.

4- أسلوب زيادة التحكم أو السيطرة:

يعتبر هذا الأسلوب مفتاح نجاح المؤسسات، وذلك من خلال الآثار الإيجابية التي يخلقها على المؤسسة، فمثلا تؤدي زيادة إحساس العاملين بتحكمهم في بيئة العمل إلى تقليل الآثار المدمرة لعملية تغيير المؤسسات للعاملين، فإذا كانوا قد شاركوا في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيرات الطارئة فإنهم يتقبلون هذه التغيرات بسهولة، كما أن العمال الذين يتمتعون بإحساس السيطرة هم أكثر قدرة على معالجة ضغوط العمل، وبالتالي الميل إلى الالتزام داخل المؤسسات ومحاولة تحقيق الهدف حتى وإن كان صعب المنال فهم أكثر إلحاحا على العمل.

¹ رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص ص 496، 497.

5- أسلوب شبكة الاتصالات غير الرسمية:

إن شبكة الاتصالات غير الرسمية توفر طريقا بديلا لنقل الرسائل والمعلومات، فهي توفر فرص الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأعضاء، ونظرا لأن معظم الاتصالات الرسمية تدور حول واجبات العمل وما يتصل به، فإن أهمية الاتصالات غير الرسمية تزداد في المساعدة على إشباع الاحتياجات للعاملين. فمن خلال اللقاءات والاتصالات غير الرسمية تتطور علاقات صداقة بين العاملين، وتؤدي بدورها إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة مع ولاء وإخلاص للمنظمة، ولا يخفى ما لهذه المشاعر من آثار إيجابية على معدلات التغيب والاستقالة .

وأهم فوائد التنظيمات غير الرسمية وحدة الهدف والتماسك وجماعية الاتفاق، وتستطيع الجماعة غير الرسمية أن تؤثر تأثيرا مباشرا داخل التنظيم الرسمي عن طريق المعارضة أو التضامن، وما ينصح به للإدارة هو تشجيع مثل هذه التنظيمات والاتصالات بها، لأن في ذلك ما قد يعود بالمصلحة عليها وتحقيق أهدافها من خلال بذل العمال أقصى جهد ممكن مع روح معنوية عالية والتزام تنظيمي. (1)

VII- مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة في تطوره:

أولاً- مراحل الالتزام التنظيمي:

يشير أورلي Oreily إلى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل هي: (2)

1- مرحلة الإذعان:

ويعني أن التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها، يطلبونه مقابل الحصول منها على الفوائد المختلفة.

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:

نجد أن الفرد يتقبل السلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي لهذه المنظمة.

3- مرحلة التبني:

الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة جزء منه وهو جزء منها، نتيجة تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة. أما ولتشي ولافن فقد حددا مراحل الالتزام التنظيمي في مرحلتين هما:
الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير ومن ثم تحقيق أهدافه. إلا أن (بوشنان Buchanan)، 1974 قسم مراحل تطور الالتزام التنظيمي إلى المراحل التالية:

أ- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):

¹ مدني عبد القادر علاقي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981، ص540.

² محمد حسن محمد حميدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص69، 70.

مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجه الرئيس في هذه التجربة أو الفترة الحصول على القبول من قبل المنظمة، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.

ب- مرحلة العمل والإنجاز:

مدتها تتراوح بين عامين الى أربعة (2-4) أعوام في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

من خلال مجموعة المراحل التي طرحها العلماء والباحثون والتي تتباين فيما بينها من ناحية العدد والترتيب، إلا أن الالتزام التنظيمي في عمومها يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي على الإداري التعرف عليها كي يعينه على تطوير الالتزام للعاملين، وتجنب معظم العوامل التي قد تؤثر في التزامه التنظيمي.

VIII-العوائق التنظيمية المؤثرة في نظام الالتزام:

أولاً- استخدام أسلوب العقاب:

من المعروف أن رد فعل الإنسان للعقاب أو المضايقة يكون قويا وشديدا وبخاصة ما إذا شعر أن ما ناله من عقاب كان غير عادل وأنه لا يستحقه، ومجرد حدوث العقاب في مجال العمل يجعل الفرد يشعر بتوتر شديد جدا، يؤدي به إلى عدم الالتزام في عمله، لذلك إذا ما اتخذت أية مؤسسة خطوات لإزالة ما لديها من تنظيمات أو لوائح يراها العاملون على أنها مهددة وعقابية، فإن مصدرا كبيرا من مصادر الضغط يكون قد اختفى، كما يساعد تدريب المشرفين على التقليل من استخدام أساليب العقاب في الإدارة إلى الحد الأدنى في التحكم -إلى حد كبير- كونه أحد مصادر الضغط المهمة.

ومن الأمثلة على ما يمكن أن يكون عقابا، التهديد بتخفيض الرتبة أو الفصل من العمل، أو تكليف الفرد القيام بمهام كريهة وشاقة، وباستخدام هذا الأسلوب ضد العامل قد يلجأ إلى الانتقام وربما يعرض المؤسسة إلى الخطر والهدم لا البناء ، وذلك من خلال عدم التزام العاملين بمهامهم المخططة لهم سلفا.⁽¹⁾

ثانياً- نمط السلطة الإدارية:

للإدارة دور كبير في التزام الموظف أو عدم التزامه، فإذا توفرت في تصرفاتها أو سلوكياتها في العمل مقومات القدرة الطيبة كانت مدعاة للالتزام العاملين بالسلوك القويم والعكس صحيح.

فمثلا نجد النمط الإداري المتسيب غير العادل الذي يترك العامل مهما ارتكب من أخطاء طالما كان من المقربين أو من أهل السلطة لا يعاقب، فمثل هذا النمط كثيرا ما يكون مدعاة لانحراف السلوك طالما أظهر للعاملين عدم التزام الإدارة بالجوانب الأخلاقية في محيط العمل.

¹رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص 306.

كما أن سلبية الإدارة وميلها في استخدام سلطتها بتوقيع أقصى الجزاءات دون مبرر، وتجاهلها لأهمية العلاقات الإنسانية في تعاملها مع العاملين، كثيرا ما ينجم عنه انحراف السلوك، حيث يكون رد فعل العاملين: التماطل في العمل، التخريب، تعطيل سير العمل، عدم الالتزام، الإسراف في استخدام المعدات أو المواد الخام وغيرها من أنماط السلوك المنحرف كرد فعل انتقامي على تصرفات الإدارة معهم. كما أن الإدارة قد تلجأ دون دراسة إلى توزيع المهام والاختصاصات على العاملين بما لا يتلاءم ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما تحدد عبئ العمل المطلوب من العمال بما يتجاوز طاقته أو مقدرته، أو قد تطلب منه أن يعمل في ظل ظروف تتسم بالمخاطر.⁽¹⁾

وبشير بعض الباحثين للمؤشرات الدالة على التنظيم الإداري غير الفعال والمؤثرة على الالتزام منها:

- التأخير في العمل.
- الإضرابات المفاجئة وغيرها من المظاهر.
- غموض العلاقات وعدم وضوح الأدوار.
- التقصير في تطبيق قوانين المؤسسة وعدم الدقة في التنفيذ.
- ضعف الدافع ونقص كمية الجهد المبذول.⁽²⁾

ثالثا - عدم الموائمة المهنية:

كثيرا ما يظهر ضغط العمل بسبب أعمال يكرهها العمال أو وظائف لا يتلاءمون معها، وذلك لعدم موائمة الفرد من ناحية الميول أو المهارات التي تتطلبها الوظيفة، لذلك على المؤسسة نقادي مثل هذا الضغط للعاملين عن طريق رفع مستويات الموائمة للفرد لمهنته، من خلال استخدام أساليب أفضل في الاستقطاب والانتقاء والتعيين والتوظيف بالطريقة الموضوعية العلمية، لزيادة تكيف وتوافق العامل لمهنته وبالتالي أداء والتزام أفضل وتحقيق كفاية إنتاجية .

رابعا - ضغط العمل:

الضغط على وجه العموم هو ردود أفعال فيزيولوجية وانفعالية ونفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وعلامات الضغط هي سرعة التنفس وضربات القلب... وينتج الضغط عن العديد من المصادر منها مصادر تنظيمية وأخرى مصادر شخصية ومن نتائج ضغط العمل ما يلي:

- زيادة التغيب والاستقالة من العمل.
- حالات الاكتئاب وزيادة حالات ومشاعر الإرهاق.
- قلة الإخلاص للعمل مع انخفاض معدلات الأداء.
- القلق والتعب والملل المزمن.
- التأثير سلبا على العمل وإنتاجية العامل.

¹ أحمد جبرو وجودة عبد المحسن: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المنصورة، المكتبة العصرية، 1999، ص28.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص409.

لهذا على الإدارة أو التنظيم توفير والقيام بإجراءات وأساليب تنظيمية للتخفيض من مستويات الضغط ومن هذه الإجراءات ما يلي: ⁽¹⁾

1- تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم:

على الرغم من الدافعية العالية للعاملين الجدد ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى رؤسائهم عن طريق إظهار كفاءتهم، إلى أن عدم معرفتهم وتأكدتهم من بعض المعارف والمهارات المتصلة بواجبات الوظيفة قد يظهر في مستوى أدائهم، وبالتالي فإن هذا يسبب للعمال الجدد ضغطا كبيرا بسبب بسيط وهو انتقالهم إلى مكان جديد أو غريب، وتستطيع المؤسسات الاجتماعية التخفيف من حدة ومستوى الضغط من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم وتعريفهم بالمؤسسة، وهذه العملية تؤدي إلى عمال أكثر مهارة والتزاما وحبا لعملهم.

2- تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره:

ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه أو الفرد وزملائه، وكلما كانت العلاقة متبادلة وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل ومتوفرة بشكل جيد، كلما كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن العمال يحسون بالضغط عندما يحسون أنهم معزولون داخل المؤسسة .

3- إزالة الظروف والأشياء الضارة والخطيرة من بيئة العمل:

يتعرض العاملون إلى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التي يعملون فيها، فالظروف الفيزيائية تتباين بدرجة كبيرة في مكان العمل، فمن حرارة عالية جدا إلى برودة شديدة جدا، ومن مكاتب هادئة ومشمسة إلى مصانع معتمة وصاخبة، فهذه العوامل قد تؤدي إلى الحوادث والأمراض، كما لا تشمل بيئة العمل على الظروف الفيزيائية والنفسية وجدول مواعيد العمل فقط، بل قد تتعدى ذلك لتحمل بين ثناياها أخطار متعددة يؤدي بعضها أحيانا إلى الإصابة بجروح بالغة أو حدوث الوفاة، ويصاب في كل سنة مئات الآلاف من العمال بسبب هذه الأخطار.

وهذا سبب كاف لدى العمال في الالتزام أو عدم الالتزام، فعندما يتوفر للعامل الجو المريح مع مكتب جميل وهادئ ومزود بأحدث المعدات والتقنية، أو توفير وسائل الصيانة مع تأمين العامل، فإنه بالطبع يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها، وبالتالي يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها و سلامتها. ⁽²⁾

4- مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق مدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية في المستوى المطلوب، فإن النتيجة الفعلية قد تكون مختلفة ومغايرة للنتيجة المرغوب فيها

¹رونالدي ريجيو : مرجع سابق، ص 308.

²رونالدي ريجيو : مرجع سابق، ص 602.

والسبب في ذلك أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة، بحيث يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها فعند اتخاذ القرار مثلا تصادف الإنسان عدة عقبات تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- مدى صحة ودقة المعلومات.
- 2- الغاية من اتخاذ القرار.
- 3- توقيت القرار.
- 4- وقت إبلاغ القرار.
- 5- مدى المشاركة في اتخاذ القرار.
- 6- من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار.
- 7- مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ.

وباختصار قد تخضع القرارات لاعتبارات مختلفة يصعب التحكم فيها، فمتخذ القرار قد يتقن في إعداد القرار واخراجه بصيغة رائعة، لكن النتيجة قد تكون سلبية بسبب المغالطات وسوء اختيار الوقت المناسب وحرص بعض الناس على خدمة قضاياهم، من خلال التقرب إلى من هم في حاجة إليهم ونسيان من هم أولى بخدماتهم وتحقيق أمانهم في الحياة.

أما الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية اتخاذ القرار حسب هريت سيمون فقد صنفها إلى ثلاثة أنواع وهي:⁽²⁾

- 1- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات.
- 2- هناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد، تنشأ عن الدافع والقيم والولاء الشخصي .
- 3- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة ومدى توفر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل اتخاذ القرارات، وأخيرا طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة.

IX- النتائج المترتبة على الالتزام:

أولاً- مستوى الأداء:

دلت النتائج التي قام بها إيزنبرجر على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات حين يستشعر الفرد شيوع روح التعاون داخل العمل.

كما أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يتميزون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.⁽³⁾

¹ أعمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص353.

² فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، 2001، ص76.

³ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص133.

ثانيا - الغياب والملل:

أكدت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط كبير بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام هم أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام، كما أكدت النتائج على وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والملل، تتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وتوافر الرغبة في بذل الجهد.⁽¹⁾

ثالثا - الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماهم للقيام بالأعمال المطلوبة. وتعرف الروح المعنوية بأنها: اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها.⁽²⁾

رابعا - على مستوى المنظمة:

يظهر الأثر الإيجابي للالتزام التنظيمي للمنظمة فيما يلي:
أ- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال:

- زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض معدل الدوران.
- انخفاض نسبة التغيب.

ب- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية. ويجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج سلبية وإيجابية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة، ومكان العمل، والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية.⁽³⁾

خامسا - على مستوى مجموعات العمل:

بالرغم من أن الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو الفرد إلى أن هناك نتائج إيجابية من خلال الدراسات والأبحاث للالتزام بجماعات العمل تتمثل في ما يلي:
- كلما زادت درجة الالتزام داخل المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.

¹ محمد حسن رسمي: مرجع سابق، ص 20.

² موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 133.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، 2004، ص 75. ⁽²⁾ ناصر محمد العديلي: المرجع نفسه، ص 179.

- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك فيما بينها.⁽¹⁾

X- الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على بناء و تدعيم الالتزام التنظيمي يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية و الاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
 - 2- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
 - 3- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى أسرة العاملين.
 - 4- ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
 - 5- حرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - 6- وجوب توفير نظام حقيقي للحوافز موضوعي و عادل.
 - 7- سيادة المناخ الإنساني و العلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين في المنظمة.
 - 8- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - 9- أهمية إتاحة الفرص الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل و جميع عمليات صنع القرار في المنظمة.
 - 10- القيادة الديمقراطية تساعد في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي.
- وهناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة منها ما يلي: ⁽²⁾

- 1- أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- 2- أسلوب الإدارة بالحب.
- 3- أسلوب الإدارة على المكشوف.
- 4- دراسة و إشباع حاجات العاملين.
- 5- تقديم المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم.
- 6- وجود نظام حوافز مستمر و مناسب و عادل و موضوعي.
- 7- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.

¹ مدحت محمد أبو النصر: بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة، القاهرة، 2005، ص 67.

² مدحت محمد أبو النصر: المرجع نفسه، ص 75.

8- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

مما سبق يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي يعتبر احد المقومات الأساسية داخل المنظمات بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة، لذا نجد موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين. فهو يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الإبداع و الاستقرار و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو و التواصل، و يبدو أن توفر قدر كبير من الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة، و خصوصا إذا كان هذا الالتزام نابعا من ذوات الأفراد، لا من العوامل الخارجية.

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك في المنظمات بغرض تحفيز العمل و زيادة التزامه، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات و إجراء الكثير من الأبحاث الميدانية و التطبيقية في الفترة الأخيرة.

ثانيا - نسق التوافق المهني:

I- مفهوم التوافق:

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم التوافق ينبغي الإشارة أولا مفهوم التكيف لأن هناك من يخلط بين التوافق والتكيف، فهناك من يرى أن التوافق أعم من التكيف، وهناك من يرى أن التوافق هو التكيف فإذا ما مفهوم التكيف ؟ وما مفهوم التوافق ؟

أولاً : التكيف في معناه العام هو: " العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العقاقب التي تقف حياء تحقيق حاجة ما أو دافع ما، لذلك فالتكيف يتضمن تغييرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع به أن يواجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه، أو يعيش في كنفها وتلك التغييرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب وظروف المجتمع المتغيرة " (1).

ثانيا : التوافق في معناه العام : " قدرة الفرد على التكيف السليم مع بيئته الاجتماعية والمهنية والبيئية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين، وهو عملية مستمرة باستمرار الحياة، وعن طريقها يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة " (2)

وينظر البعض إلى التوافق على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي، استخدمه علماء النفس الاجتماعيون، ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقته متناسقة أو صحية مع بيئته ماديا ومعنويا واجتماعيا، فالتوافق يقصد به توافق السلوك و تكيفه مع البيئة لتكوين السلوك التوافقي والتكيفي.

ولهذا مصطلح التوافق أعم من مصطلح التكيف ،لأنه يستهدف تحقيق الغرض و إشباع الحاجات بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف هو طبيعة كل كائن حي و الذي يحاول

¹ مجدي أحمد محمد عبد : السلوك الاجتماعي و ديناميته ، دار المعرفة الجامعية ، الأزارطة ، مصر ، 1996 ، ص227.

² كمال الدسوقي : علم النفس و دراسة التوافق، ج2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1974 ، ص32.

أن يوائم بين نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه و محاولة منه للبقاء، فالإنسان بعالمه العقلي له القدرة على تغيير عالم الواقع لتحقيق هذه الموائمة و من ثم فالتوافق يشمل التغير و التغيير.(1)

إذن التوافق المهني يعتبر من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد تكيفه النفسي والاجتماعي، ولكي يمكن تحقيق التوافق المهني عند العمال ورفع مستواهم في الصناعة وزيادة الكفاءة الإنتاجية والحصول على الجودة في الإنتاج، لا بد من العمل على تحسين توافق الفرد وعلاقاته مع مكونات بيئته المهنية وهي تشمل على علاقة العامل بحرفته، علاقته بنظام المؤسسة، علاقته بالرؤساء، علاقته بزملائه، وعلاقته بظروف العمل، وكذا علاقته بالبيئة.

ويرى أنجلش أن اصطلاح التوافق يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف حتى أنه يمكن تعريف التوافق بأنه "تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية" في مجال مشكلات حياته مع الآخرين، والتي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والسياسية والخلقية، ومن هنا نستطيع القول أن الإنسان يتكيف من أجل التوافق وليس العكس.(2)

II- مظاهر التوافق:

يتضمن التوافق مظهرين أساسيين هما:(3)

1- التوافق الذاتي: ويشمل السعادة مع النفس والثقة بها والشعور بقيمتها واشباع الحاجات والسلم الداخلي والشعور بالحرية في التخطيط للأهداف والسعي لتحقيقها وتوجيه السلوك ومواجهة المشكلات الشخصية وحلها وتغيير الظروف البيئية والتوافق لمطالب النمو في مراحل المتتالية وهو ما يحقق الأمن النفسي.

2- التوافق الاجتماعي: ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي والتغيير الاجتماعي والأساليب الثقافية السائدة في المجتمع والتفاعل الاجتماعي السليم والعلاقات الناجمة مع الآخرين وتقبل نقدهم وسهولة الاختلاط معهم والسلوك العادي مع أفراد الجنس الآخر والمشاركة في النشاط الاجتماعي مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

فالتوافق الذاتي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي (العلاقات الداخلية الذاتية) أما الثاني فيتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين، وهذان المظهران للتوافق يعبران عن نفسيهما في مواقف الحياة المختلفة التي يوجد فيها الفرد في المنزل، في الأسرة، مع الجيران، في وسط الجماعة، في العمل، المدرسة.(4)

¹ بديع محمد القاسم : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، ص 47 .

² مجدي أحمد محمد عبد : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص 49.

³ عبد الحميد محمد الشاذلي: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 60.

⁴ مجدي أحمد محمد عبد : مرجع سابق، ص 50.

III - مجالات التوافق: (1)

للتوافق مجالات مختلفة تبدو في قدرة الفرد على أن يتوافق توافقا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المهنية وهي:

1- التوافق العقلي: عناصر التوافق العقلي هي الإدراك الحسي والتعليم والتذكر والتفكير والذكاء والاستعدادات، ويتحقق التوافق العقلي بقيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملا ومتعاوناً مع بقية العناصر.

2- التوافق الديني: وهو جزء من التركيب النفسي للفرد وكثيرا ما يكون مسرحا للتعبير عن صراعات داخلية عنيفة، مثال ذلك ما نجده عند كثير من الشباب أصحاب الاتجاهات الإلحادية والتعصبية، ويتحقق التوافق الديني بالإيمان الصادق ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس، وإذا أثر عميق في تكامل الشخصية واتزانها، فهو يرضي حاجة الإنسان إلى الأمن، أما إذا فشل الإنسان في التمسك بهذا السند ساء توافقه واضطربت نفسه وأصبح نهبا للقلق.

3- التوافق السياسي: يتحقق عندما يعتنق الفرد المبادئ الأساسية التي تتماشى مع تلك التي يعتنقها المجتمع أو يوافق عليها، أي عندما يساير معايير الجماعة التي يعيش فيها، وإذا ما خالف تلك المعايير تعرض لكثير من الضغوط المادية والنفسية.

4- التوافق الجنسي: يلعب دورا بالغ الأهمية في حياة الفرد لما له من أثر في سلوكه وعلى صحته النفسية، ذلك أن النشاط الجنسي يشبع كلا من الحاجات البيولوجية والسيكولوجية وكثيرا من الحاجات الشخصية والاجتماعية، وإحباطه مصدر للقلق والتوتر ويعتبر عدم التوافق الجنسي دليلا على سوء التوافق العام لدى الفرد.

5- التوافق الزوجي: يتضمن السعادة الزوجية والرضا الزوجي ويتمثل في الاختيار المناسب للزواج، والسعادة الزوجية والدخول فيها والحب المتبادل بين الزوجين والإشباع الجنسي وتحمل مسؤوليات الحياة الزوجية والقدرة على حل مشكلاتها والاستقرار الزوجي. (2)

6- التوافق الأسري: يتضمن السعادة الأسرية التي تتمثل في الاستقرار والتماسك الأسري والقدرة على تحقيق مطالب الأسرة وسلامة العلاقات بين الوالدين كليهما، وبينهما وبين الأبناء وسلامة العلاقة بين الأبناء بعضهم والبعض الآخر، حيث تسود المحبة والثقة والاحترام المتبادل بين الجميع ويمتد التوافق الأسري ليشمل سلامة العلاقات الأسرية مع الأقارب وحل المشكلات الأسرية.

7- التوافق الاقتصادي: إن التغيير المفاجئ بالارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية يحدث اضطرابا عميقا في أساليب توافق الفرد، ويلعب حد الإشباع دورا بالغ الأهمية في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط، فيغلب على الفرد الشعور بالحرمان والإحباط إذا كان حد الإشباع عنده منخفضا ويغلب عليه الشعور بالرضا إذا كان حد الإشباع عنده مرتفعا.

¹ عبد الحميد محمد الشاذلي: مرجع سابق، ص 61.

² عبد الحميد محمد الشاذلي: مرجع سابق، ص 62، 63.

8- التوافق المدرسي: هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الطالب لاستيعاب مواد الدراسة والنجاح فيها وتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة الدراسية ومكوناتها الأساسية، فالتوافق الدراسي هو قدرة مركبة تتوقف على بعدين أساسيين هما: البعد العقلي والبعد الاجتماعي. أما المكونات الأساسية للبيئة الدراسية فهي الأساتذة، الزملاء، وأوجه النشاط الاجتماعي ومواد الدراسة والوقت.

9- التوافق الترويحي: يقوم في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتاً من أعباء العمل ومسؤولياته أو التفكير فيه خارج مكان العمل. والتصرف في الوقت بحرية وممارسة السلوك الحر التلقائي الذي يحقق فيه الفرد فرديته ويمارس فيه هواياته: رياضية كانت أم عقلية أو ترويحية ويتحقق بذلك الانسجام.

10- التوافق المنزلي: هو مدى سعادة الفرد و استقراره المنزلي، وشعوره بأن الظروف العالية يشوبها نوع من الراحة والاستقرار.

11- التوافق الصحي: هو حالة الفرد الصحية عندما تصل إلى درجة من السواء يشعر بها بالرضا عن حالته البدنية و الفسيولوجية .

12- التوافق الاجتماعي: هو عملية انسجام الشخص و مسابرة للجماعة التي ينتمي إليها و أن يقر بمعاييرها و أن يشعر بأنه فرد فعال في هذا المجتمع .

13- التوافق الانفعالي: هو شعور الفرد بالسعادة التي تتكامل فيها جميع جوانب الشخص العامة و الخاصة حيث سعادته و رضاه عن نفسه و عن ظروفه و إمكاناته و كذلك رضاه عن المجتمع الذي يعيش وينتمي إليه .

15- التوافق المهني: ويتضمن الاختيار المناسب للمهنة و الاستعداد لها والدخول فيها والانجاز، والكفاءة في الإنتاج و الشعور بالرضا و النجاح .

IV - الاتجاهات الأساسية في تفسير التوافق⁽¹⁾.

يتضح من الدراسات السيكولوجية المختلفة التي تناولت بالدراسة والبحث موضوعات التكيف النفسي والتوافق أن هناك مداخل مختلفة ومتعددة يمكن بها تفسير توافق الأفراد أو عدم توافقهم ومن تلك المداخل نذكر ما يلي:

1- المدخل الفسيولوجي: يعتمد هذا المدخل على أن الصحة الجسمية تعني التوافق التام بين الوظائف الجسمية المختلفة، والقدرة على مواجهة الصعوبات العادية المحيطة بالإنسان مع الإحساس الإيجابي بالنشاط والقوة والحيوية، ويقصد بالتوافق في ضوء هذا التفسير أن تكون الوظائف الجسمية متعاونة تعاوناً كاملاً لصالح الجسم كله. فلا يجوز في الحالة الصحية أن يقوم عضو من الجسم بنشاط أكبر أو أقل مما يتطلبه الجسم كله، والا نشأت حالة مرضية تختلف في شدتها ومدة بقائها باختلاف نوعها وظروفها.

2- المدخل السيكولوجي: يعتمد هذا المدخل على أن الصحة النفسية تعني التوافق التام أو التكامل بين الوظائف النفسية المختلفة مع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ عادة على الإنسان مع

¹ مجدي أحمد محمد عبد : مرجع سابق، ص 63.

الإحساس الإيجابي بالسعادة والكفاية، ويقصد بالتوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة توفر الاتزان والتوافق بين الفرد وبيئته وكذلك بين الوظائف النفسية لدى الفرد. ووظيفة الحياة النفسية بمختلف عناصرها هي تكيف المرء لظروف البيئة الاجتماعية والمادية وغايتها تحقيق حاجات الإنسان، وهي تحقيق عادة بالتفاعل مع البيئة وهذه البيئة متغيرة، وهذا التغير يثير مشكلات يقابلها الإنسان في مجالات التفكير والانفعال ومختلف أنواع السلوك. ولكن التغيرات التي تحدث قد تكون شديدة لدرجة تجاوز الحد الذي يقوي الفرد على مقابله والتكيف له وهنا تنشأ الحالات المرضية.

أما عن القطب الآخر للتوافق في ضوء التفسير النفسي وهو قطب عدم التوافق فإنه يمكن تفسيره على أساس أن عدم التوافق يرجع إلى الإحباط وعدم التوازن سواء أكان عدم التوازن هذا قد يقف عائقاً في سبيل وصول الفرد إلى الكفاية والسعادة وأيضاً للمجتمع الذي يعيش في كنفه.

3- المدخل الثقافي والاجتماعي: ويعتمد هذا المدخل على أن الشخصية المتكاملة هي الشخصية التي لا يظهر عليها تناقض أو عدم اتساق أو عدم التوازن ويجب الإشارة في هذا المقام إلى أن التكامل بالنسبة للشخصية يعتبر مسألة درجة لا يمكن أن تتحقق في الواقع بصورة متكاملة، ذلك لأن درجة عالية نسبياً من التكامل توجد إذا كان الشخص يقوم بأدوار محددة تحديداً واضحاً ويعتقد اتجاهات ملائمة ولا يتابع أهدافاً يحجب بعضها ببعض بالإضافة إلى انتمائه لجماعات تتلاءم معه، حيث ثقافتها وقيمتها وعند التعرض لدراسة التوافق في ضوء هذا المدخل يجب الإشارة إلى أن تعقد الحديث يؤدي إلى تقليل فرص التكامل للشخصية وإلى ظهور احتمالات كثيرة لتفككها.

والواقع أن النظرة المتكاملة في دراسة التوافق والتي تشمل هذه الوجوه الثلاثة الفسيولوجية، والنفسية والاجتماعية، إنما تشكل نظرة متكاملة الأطراف لموضوع التوافق، ولا يصلح أن نفسر التوافق بناءً على أحد منها وحده، وذلك لأن كل مظهر سلوكي هو نتيجة حتمية لتفاعل العوامل البيولوجية والنفسية والاجتماعية بطريقة ديناميكية مطردة.

V - مفهوم التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمن هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت وآخر.

وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني.⁽¹⁾

إذن فالتوافق المهني يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه للخصائص الذاتية، وهكذا فإن توافق العامل مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه ومع زملائه، وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، توافقه مع

¹ بديع محمد القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001، ص 47.

السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله ومع مزاجه، كل هذا يدخل في مفهوم التوافق المهني.(1)

وقدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل تعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل ولكل التغيرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل، كما يتضمن توافقه مع صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا مع زملائه، ومع متطلبات العمل، وكذا مع استعداداته الذاتية ومن الضروري لتوافق العامل في عمله أن يكون هذا العمل مشبعا لحاجاته المختلفة، فكلما أمكن إشباع حاجات العامل الفسيولوجية وتقديرها للذات وغيرها كلما زاد من توافق العامل مع عمله.(2)

VI- أهمية التوافق المهني:(3)

- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولة التغلب عليها.
- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- تمتع الفرد بالصحة النفسية والتوافق النفسي والاجتماعي ومساهمته في زيادة إنتاجيته.

VII - معايير التوافق المهني:

يظهر توافق العمال مهنيا في معيارين أساسيين هما:

أولاً-الرضا: يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد، مشرفه، زملائه والمنظمة التي يعمل بها وظروف عمله وساعات عمله ونوع العمل الذي يشغله، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس للذين يعملون في مهنته. ويمكن من ذلك أن تعرف الرضا عن العمل على أنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله. أما الإرضاء فهو جانب سلوكي يشعر الفرد من خلاله أنه يحقق متطلبات بيئة العمل سواء المادية والاجتماعية حتى يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.(4)

¹العايب رايح: مدخل الى ميادين علم نفس العمل والتنظيم ، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، ط1 ، 2006 ، ص61

²كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ، ص166.

³زلاقي وهيبه: التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2003. ص 98.

⁴زلاقي وهيبه: المرجع نفسه، ص 61.

ثانيا- الإرضاء: يتضح من إنتاجية الفرد وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إلى مشرفه وزملائه والمنظمة التي يعمل فيها، كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره ومن حوادث العمل ومن عدم قدراته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ويتضح من إنفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل⁽¹⁾.

ومن ثم فإن التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل، بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل واشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل. وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبيا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل، وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا، وقد قامت دراسات الهاوثورن حول الرضا الوظيفي وذلك في منتصف العشرينات تبحث تأثيرات فترات الراحة والرضا على الأداء وكذلك دراسة الاتجاهات والمشاعر التي يمتلكها العمال نحو العمل⁽²⁾.

فالتوافق المهني يتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً والدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشكلات ولا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق الفرد لواجبات جد محدودة وذلك أن التوافق المهني يعني أيضا توافق الفرد لبيئة العمل⁽³⁾.

وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية، ومن جميع الوجوه وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح لتحقيق رغباته، وميوله وطموحاته وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه، وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير للتوافق المهني في مقدمتها زيادة الأجور، والتطور الذاتي للمؤسسة، وثبات العاملين واستقرارهم فيها، ومدى الاستفادة من قدراتهم⁽⁴⁾.

VIII- العوامل التي يتأثر بها التوافق المهني:

يتأثر التوافق المهني والرضا عن العمل بعوامل كثيرة من أهمها: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونوع المهنة ونمط الشخصية والتوافق العام والتكيف خارج نطاق العمل والمكانة الاجتماعية والاقتصادية للعمل وظروفه المادية، وكل ما يعكس رضاه عن عمله بما في ذلك مكونات بيئة العمل وعلاقات العامل بزملائه، ووجهة نظره في مشرفيه ورؤسائه ومروؤسيه وأجوره وفي الظروف المحيطة بالعمل ونوعه وعدد ساعاته ومتطلباته. وأن الحضارة الصناعية الحديثة رغم ما وفّته من عوامل التقدم والازدهار،

¹ العايب رايح: مرجع سابق، ص 62.

² بديع محمود القاسم: مرجع سابق، ص 48.

³ صالح أحمد الدايري: **سيكولوجية التوجيه المهني**، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص 79.

⁴ بديع محمود القاسم: مرجع سابق، ص 48.

فإنها قد تبعت على زعزعة الأمن والاستقرار في نفوس العاملين، وتسهم في التأثير على نموهم النفسي واصابتهم بالأمراض النفسية المختلفة.⁽¹⁾

ويمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر في التوافق المهني فيما يلي:⁽²⁾

- التغيرات اليومية التي تحدث نتيجة التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل مما ينتج عنه ضغوط نفسية للعامل تتمثل في:

أ- زيادة العمل الذهني لمواكبة العمل على مثل هذه الآلات.

ب- التطور الكبير في مثل هذه الآلات يؤدي بالتالي إلى خفض حاجة المصنع من العمال مما يهدد العامل بصفة دائمة للاستغناء عنه، ورغم أن قوانين العمل لا تسمح بذلك إلا أنه عندما يصبح عمالة زائدة بمصنعه لا يستطيع إشباع حاجته إلى تحقيق الذات وهي من أهم الحاجات النفسية للعامل.

ج- نتيجة هذا التطور التكنولوجي السريع في الآلات تلجأ المصانع إلى تدريب العاملين للعمل على هذه الآلات، وينتاب العمال من جراء ذلك مخاوف بالنسبة لعدم استطاعتهم استكمال التدريب بنجاح، أو عدم الاستطاعة للقيام بالعمل على هذه الآلات، رغم الحصول على التدريب مما يزيد من تلف وتوتر هؤلاء العمال.

د- اختلاف البيئات من حيث العوامل الحضرية، فالعامل الذي ينزح من الريف للعمل بالصناعة يجد أن هناك تباينا واختلافا كبيرا بين البيئتين من حيث الهدوء والضوضاء وطبيعة العلاقات المختلفة بين الأفراد في كل من المجتمع الزراعي والصناعي... الخ، مما يؤثر دون شك في توافق هذا العامل.

* وهناك بعض العوامل الشخصية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على توافق العامل وأهمها:

أ- عدم تناسب قدرات وسمات الشخصية للعامل مع متطلبات أداء هذا العمل من هذه المتغيرات.

ب- قد تكون الحالة الصحية للعامل من العوامل التي تؤدي إلى سوء التوافق وكلما كانت الحالة الصحية سيئة كلما وجد العامل نفسه عاجزا عن أداء عمله أو تأديته دون نجاح يذكر مما يشعره بالنقص.

ج- قد تكون ظروف العامل الاجتماعية سببا في سوء التوافق فما من شك أن المشكلات الأسرية والعائلية تؤثر بشكل مباشر في هذا التوافق.

د- الحالة النفسية والمزاجية للعامل والاضطرابات الانفعالية والنفسية والقلق والإحباط وغيرها من الأسباب الهامة لعدم توافقه في أداء العمل.

- مناخ العمل السائد في المصنع يؤثر بدون شك في مدى توافق العامل بعمله.

فإهمال العلاقات الشخصية بين العاملين وبعضهم وبينهم وإدارة المصنع، والقيادة الديكتاتورية، والظروف الفيزيائية الصعبة، والخدمات غير المتوفرة مثل الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية، والخدمات الأخرى مثل إنشاء دور الحضانة للعاملات والتغذية بالإضافة إلى الخدمات الترفيهية من رحلات ومسابف والأندية لشغل أوقات الفراغ كل هذا يؤثر سلبيا بالنسبة لتوافق العمال.

¹ المرجع نفسه: ص 49.

² كامل محمد عويضة: مرجع سابق، ص 168.

IX - أهمية التوافق المهني:

إن أهمية التوافق المهني تظهر في حدوث الرضا المهني، ومن ثم يعتبر التوافق المهني الظاهرة الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل، ولكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل. وغالبا ما تستخدم عبارة التوافق المهني للدلالة عن حالة رضا العامل بعد ما يحقق إشباع حاجة من حاجاته، كالزيادة في الأجر أو الترقية أو حتى رضا المسؤول عنه، ويمكن القول بأن الرضا عن العمل هو حالة الفرد النفسية الناتجة عن حصوله عن إشباعات من مصادر مختلفة ترتبط في تصويره بوظيفته، وبقدر ما تحققه هذه الوظيفة من إشباعات بقدر ما يزداد توافقه ورضاه.⁽¹⁾

X - عوامل التوافق المهني:⁽²⁾

1- الأجر: لقد أجريت الكثير من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل يذكر منها دراسات "طومسن Thompson 1939"، "ميلر Miller 1941"، "سوبر وستروات"، "هاندلسن"، "وبرنت 1952"، "كندل وسميث 1963".

في أمريكا وانجلترا تؤكد كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فلأجر أهمية من حيث إشباع حاجات كشعور بالأمن والارتياح، وكدليل لاعتراف منظمته بأهميته ومكانته ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق.

2- فرص الترقية: إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب، كما يعتبرها الآخرون اعتراف من الإدارة للجهد المبذول وللتفاني والالتزام في العمل، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم" 1964 أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته والعكس.

3- نمط الإشراف: إن معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال، وقد أجرى ليكرت وزملاؤه دراسات توصلت إلى أن المشرف الذي يهتم بالعمال وبكل قضاياهم ومشاكلهم، ويعمل على اتساع العلاقة بينه وبينهم، ويحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء يكسب ولاعهم ويحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج، وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتضرر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر عمالنا أثناء التعامل معهم.

4- محتوى العمل: هناك الكثير من يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عند الأفراد كالمسؤولية، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز، وتقدير الآخرين لأداء الفرد، والنمو والترقية، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عن العمال، لأن التنوع يقلل من تكرار

¹العايب رايح: مرجع سابق، ص 63.

²زلاقي وهيبة: مرجع سابق، ص 70.

المهام، وهذا بدوره يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل والا حدث العكس.

5- ساعات العمل: إن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل إذ لا بد من فترات راحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد عضويا ونفسيا، فإنه كلما توفر للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضاه على العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

6- الظروف الفيزيائية للعمل: نظرا لما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، البرودة، الضوضاء... الخ، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية ولوضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه.

7- جماعة العمل: حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد فإذا كان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها تحقق له منافع فإن لذلك دخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته، أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل عدم رضا عن عمله، ويتجلى ذلك غالبا في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كتمثيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج، التبذير من مواد الإنتاج أو الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، التغيب، التمارض، الأمراض والحوادث. وبهذا فتكون هناك جماعات عمل مشتتة وعديمة التأثير.

XI - قياس التوافق المهني:

يمكننا قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ما يلي:⁽¹⁾

- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس الرغبات.
- مقياس مستوى الطموح.
- بطارية القدرات.
- مقياس الميول.
- مقياس الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقننة للغياب والإصابات.
- استبيان عن التاريخ المهني.
- صحيفة متابعة الفرد في العمل.
- محك للملائمة المهنية.

¹مجدي أحمد محمد عبد : مرجع سابق، ص 61.

يجب أن يسبق استخدام هذه الأدوات المصممة لقياس التوافق المهني في جوانبه المختلفة تقنيين لها وتدريب على استخدامها حتى يمكن الثقة في نتائجها ولكي يتحقق التوافق المهني للعامل في المصنع يجب مراعاة ما يلي:⁽¹⁾

- ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب أي الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته واستعداداته المهنية عامة، وأن يكون هذا قائما على اختيار مهني وتوجيه مهني سليمين.
- ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية يحرص على زيادة الكفاية الإنتاجية للعامل والمصنع حرصه على كرامة العامل وحرية وصحته النفسية والجسمية وأن يوفي حقه في التقدير في الوقت المناسب.
- ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية مرضية يرضى عنها هو ويرضى عنها الآخرون بينه وبين المشرفين والرؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في العامل.
- يجب تحسين ظروف العمل وشروطه الفسيولوجية المختلفة حتى يعمل العامل في جو يسوده الإيماء، ويجب تنبيه العامل إلى أسباب الحوادث والإصابات وأنها ترجع إلى مجموعتين من الأسباب أسباب إنسانية خاصة بالعامل ذاته وأسباب أخرى فنية ترجع إلى المصنع أو الوحدة الإنتاجية.
- يجب تكييف العامل للآلة التي يعمل عليها وذلك بالتدريب الدائم والإشراف السليم عليه.
- يجب تحسين علاقات العامل بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- يجب أن يطلع العامل على مدى تقدمه بشكل دائم ومستمر حتى يحسن أدائه وأن يوضح له سبل التقدم في مهنته.
- أن يتم اطلاع العمال مقدما بالتغييرات التي ستؤثر عليهم فيتم لهم شرح الأسباب إن أمكن وأن تهئ لهم الأسباب إن أمكن ذلك.
- يجب أن يتم الاستفادة من مقدرة كل شخص على أحسن وجه وبذا يجب أن نبحث عن الكفايات غير المستغلة وألا نقف في سبيل تقدم أي شخص.
- يجب معاملة العمال كأفراد لهم حقوق وعليهم مسؤوليات.

XII- علاج مشكلات التوافق المهني:

للحد من المشكلات الناتجة عن سوء توافق العمال يمكن علاجها بالوسائل الآتية:⁽²⁾

- 1- **إتباع العملية في الاختيار والتوجيه والتدريب:** إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العمال لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم سوف نحني الكثير من توافقه هؤلاء العمال في أداء أعمالهم. كما أن التوجيه والتدريب قد أصبحا لهما معرفة ونظريات ووسائل تتواءم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل، ولا شك أنه بإتباع الطرق العلمية في التعامل مع مثل هذه الأمور يساهم بقدر كبير في توافق العامل في عمله.

¹ مرجع نفسه، ص 62.

² كامل محمد عويضة: مرجع سابق، ص 170.

2- توفير الأخصائيين للقيام بالخدمات الإرشادية: يساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية والمؤثرات والدوافع العدوانية، إذ أن العامل يتردد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفيه وينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر وتراكمها وخطورتها ثم تظهر بصورة سيئة تضر بالعمل والعمال. وينتج عن تعبير العامل عن هذه المشاعر والانفعالات بعض الراحة والخلص من القلق، ويستطيع مواجهة مشكلاته بهدوء واتزان أكثر. كما أن الإرشاد النفسي يساعد العامل على التعبير عن مشاعره ومشكلاته لإمكان التصدي لها وعلاجها.

3- تزويد العمال بالخدمات الاستشارية: قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته، وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص يتخصصون في النواحي الطبية والتربوية وغيرها.

4- توفير بيئة مناسبة للعمل: على إدارة المصنع أن توفر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله على أحسن وجه، مثل تزويده بالأدوات والمواد المناسبة التي تساعد على الإنتاج بكفاية وبحد أدنى من المجهود، والتي تساعد على إشباع حاجاته المختلفة، بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية والضوضاء... الخ.

XIII - التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات:

أولاً- الصحة النفسية والتوافق المهني:

ليس من شك في أن الصحة النفسية ذات صلة وثيقة بالتوافق المهني أي بكفاية العامل الإنتاجية وعلاقته الاجتماعية في مضمار العمل ، والصحة النفسية ليست مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة إنما هي إلى جانب هذا تتميز بعلاقة إيجابية إلى جانب هذه العلامات السلبية ، ومن العلامات الصحة النفسية الإيجابية :

- 1- قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ذكائه و حيويته واستعداداته، إذ أن كثير ما يكون الكسل والخمول دلائل على شخصيات هدهتها الصراعات واستنفذ الكبت حيويتها .
- 2- قدرة الفرد على عقد صلات اجتماعية راضية مرضية تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار لا يشوبها التحدي والعدوان والارتياب أو عدم الاعتماد المسرف على الغير أو عدم الاكتراث لمشاعرهم، و لذلك يمكن الإشارة إلى أن العصبي ينتابه التعب بعد المجهود القليل، و أن الوسواس والهواجس والمخاوف الشاذة كثيرا ما تعرقل نشاط الفرد، أو تقلل من تركيز انتباهه فيما يعمله أو من المثابرة واتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن العصبي لا يحسن العمل الجماعي أو يرحب به بقدر ما يفضل العمل الفردي، فهو يرى الأمن و السلامة في ابتعاده عن الناس، لأن المواقف الاجتماعية أشد ما يثير قلقه وأنه شخص يجد في العادة صعوبة في التعامل مع الناس والتفاهم معهم، كما أنه يجد عسرا في انتشال نفسه من المواقف الصعبة التي يتعرض لها من الناس، والعصبي يسوء عمله و إنتاجه فيضطر إلى الإسراع والتعجل في عمله بتأثير بواعث مالية أو ضروب أخرى من الإغراء و قد يمضي في عمله خوفا أو طمعا ولكنه لا يلبث أن ينهار بعد وقت طويل أو قصير .

وأشارت الكثير من البحوث الأجنبية و المحلية إلى علاقة الحوافز المادية أو المعنوية بالصحة النفسية، فإحساس العامل بإشباع حاجاته المادية والمعنوية (المرتبطة بالصحة والتعليم، وتلبية احتياجات المأكل و الملبس و الترقية، والمرتبطة كذلك بالإحساس و التقدير والمكانة وتكافئ الفرص) عن طريق حافز العمل المادية التي قد تدفعه في نفس الوقت لزيادة إنتاجه، كما تبين إحساس العامل بإشباع ذلك يرتبط بالصحة النفسية لديه، فكلما أشبع العامل حاجاته السابقة قلت الصراعات الداخلية وازدادت علاقاته الاجتماعية بزملائه و بالإدارة قوة و صحة ، و كلما قلت سبل إشباع هذه الحاجات كلما زادت الصراعات بين القوى المختلفة (الأنا و الأنا الأعلى) داخل النفس وشعر بالسخط ناحية العمل الزملاء و الإدارة ، ولذلك كلما توفرت فرص التقدم في العمل كلما زادت نسبة العمال المتمتعين بالصحة النفسية ، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي لها عواقب سيئة على الصحة النفسية و من الاضطرابات النفسوجسمية التي تحدث نتيجة تعرض بعض الوظائف للضغوط من جانب العمل لمدة طويلة ، ولا يحدث للعامل عواقب نفسوجسمية فقط من جراء ذلك ولكن تحدث له اضطرابات نفسية تشمل التوتر و الاكتئاب و حدة الطبع و القلق، و قلة احترام الذات.(1)

ثانيا- القرار المهني و التوافق المهني:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المهني من أهم الإجراءات والقرارات التي يتخذها الفرد في حياته، لما أن يتخذ قرارات كثيرة لكل ساعة و كل يوم، إلى أن القرار المهني أمر مختلف حيث أن الفرد لا يستطيع أن يتخذه جزافا، لأنه إن حصل ذلك فسيترتب عليه تحديد مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي والأسري والنفسي و الأسري، إن القرار المهني علاوة على ذلك سيحدد أشياء كثيرة عند الفرد ومن ضمنها طبيعة العمل، وخطورته، والعمال ورفاق المدينة الذين يعمل معهم وعلى العكس من القرار المتسرع ، فإن القرار المهني لمتخذ بعقلانية منطقية الذي يراعى فيه ميول الفرد وقدراته و قيمة و سماته الشخصية ومفهومه عن ذاته وتفضيلاته المهنية وسوء العمل ومستوى الفرد الجسدي والنفسي والانفعالي والعمرى والاجتماعي ، يساهم في التوافق المهني ، فالشخص المتوافق مهنيًا يهتم بجمع معلومات وافية و شاملة تتعلق بالفرص المهنية المتاحة من العمل وبفكر في مستقبله المهني بشكل مستقل وليس بشكل متأثر بالآخرين مع أن الآخرين قد يكون لهم دور كبير في عملية الاختيار المهني وإذا ما أحسن الفرد عملياته صنع القرار، استطاع أن يتكيف ويتوافق مع بيئة عمله وطبيعته، ومع العمال والمؤوسين، ومع الأفراد والمجتمع، الأمر الذي يساعده على الشعور بالسعادة و الرضا والارتياح والإنتاج و تحقيق ذاته المهنية، إن الرضا الوظيفي مرتبط بتقدير الرفاق والأسرة للمهنة التي يختارها الفرد بالمكافآت التي من الممكن أن يحصل عليها ، و كذلك عوائد العمل وجاذبيته ونظرة الآخرين له، و الدخل الذي يتحقق من خلاله وساعات العمل التي يعمل فيها العامل والقرار المهني يتضمن مسائل عديدة، من صاحب القرار كفرد الذي يريد أن يقر نوع العمل الذي سينخرط فيه، توقعاته من هذا العمل وتوقعات الآخرين إمكانية النجاح و الفشل فيه، وتجربته وعن التنازلات التي يجب أن

يقوم بها الفرد لاتخاذ القرار المهني إن لم يجد العمل أن يلتحق فيه تماما وكذلك مدى خطورة هذا العمل و الخيارات و البدائل المتاحة له .

إن القرار المهني أمر هام في حياة الفرد و مدى رضاه عن مهنته ، و إن هذا الرضا يعتمد على درجة الانسجام بين نمط الحياة و المهنة، كما أن المهنة تحدد أوقات فراغ الفرد ، و الفراغ له علاقة بالأوقات والمصادر المتاحة للفرد و يجب عدم إغفال دور العوامل المختلفة في اتخاذ القرار المهني عند الشروع في اتخاذ مثل هذا القرار، هذه العوامل توقعات الفرد وقدراته ونموه واتجاهاته وحاجاته للإنجاز والخوف والفشل والثقة بالنفس وتعارض الأدوار والحظ و الصدفة و خبرات الطفولة المبكرة وأنماط التنشئة الاجتماعية و شدة حاجاته للعمل و الأوضاع الاقتصادية للفرد وجماعات الرفاق ووسائل الإعلام والمحابة على أساس الجنس والعمر والعرض والطلب في سوق العمل، و الأشخاص المهمين في حياة الفرد و قيمة و مدى سوية الفرد الجسمية و النفسية وروح المغامرة و مستوى طموحه و مفهومه عن ذاته . (1)

IV X- التوافق المهني للعامل في المؤسسات الإنتاجية:

لكي يحقق العامل التوافق المطلوب في عمله يجب أن يحقق بعض العلاقات مع مكونات بيئته وهي كما يلي : (2)

1/- **علاقة العامل بحرفته :** فيجب و ضع العامل في العمل المناسب له، فمن حيث قدراته وامكانياته وميوله والذي يساعدنا في ذلك هما عملية الاختيار المهني، وعملية التوجيه المهني والفشل في ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم لأعمال أخرى نتيجة فشلهم فيه .

2/- **علاقة العامل بنظام المؤسسة:** فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة، ولذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي للعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول عادة على إزالتها. ولقد صنف "عباس عوض" هذه العوامل والتي تعوق تحقيق التوافق المهني للعمال كما يلي :

*عوامل حضارية وتكنولوجية * - عوامل داخل المصنع * - عوامل خارج المصنع * - عوامل شخصية.

أ- **عوامل حضارية وتكنولوجية:** لقد التكنولوجيا أدت إلى تغييرات هامة في الكيان الاجتماعي لقلة الحاجة للعمل اليدوي، وزيادة العمل الذهني المطرد، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج، وإلى نقص الاحتياجات من العمالة، ويلاحظ أنه في المراحل الأولى لمسيرة التكنولوجيا يوم كان العامل يعمل على الآلة اليدوية أو الماكينة بسيطة التركيب، وكان يعمل في بيئة محددة المكان ومحدودة العلاقات وبيئة تسودها العلاقات الحميمة بينه وبين زملائه وصاحب العمل، كان هذا يشعره بالانتماء، ومن ثم يعرف لمن يعمل وللمن ينتج، فيستطيع أن يشكو أو يقترح، وأن يرى أثر شكواه واقتراحه ومصيرها، وبعد أن وصلة التكنولوجيا إلى مرحلة الآلية التلقائية، وأضحى العامل يؤدي عملا لا يعبر عن شخصيته ولا يشعره بأهميته أو بانتمائه، حيث أنه ترس صغيرا في آلة ضخمة، وهو لا يتصل بزملائه، ولا يعرف ماذا يفعلون،

¹ جودت عزت عبد الهادي ،سعيد حسيني العزة ، **التوجيه المهني ونظرياته**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 167.

² سعد رياض : **الصحة النفسية للعمال** ، ط 1 ، دار الكلمة ، المنصورة ، مصر ، 2005 ، ص 71.

وما عملهم، وما هو موقع إنتاجه من إنتاجهم ؟ ذلك أن التكنولوجيا اليوم قد أحدثت تغييرا ضروريا في النمط التكنولوجي للإنتاج ، ولقد أدى هذا بدوره إلى تغيير النمط الاجتماعي للإنتاج، أي في علاقات الإنتاج، وقد وجد ذلك في صناعة النسيج حيث أن العامل كل مهماته تنحصر في تشغيله للآلة ومتابعتها، مما لا يوفر له التمييز الشخصي بينه وبين عامل آخر، وكذلك بتر للعملية الإبداعية والابتكارية في العمل ، والأكثر من ذلك قلة عدد العمال اللذين يعملون كفريق جماعي للإنتاج كل ذلك بدوره أدى إلى اختزال العلاقات الاجتماعية، وانعدام روابط الانتماء بمكان العمل، ولا يوحى ما سبق إلى أن تدعو إلى التخلف الصناعي لمواجهة هذه المشاكل لكن (التكنولوجيا تولد المشاكل ولكي تتغلب عليها يجب أن تزيد التكنولوجيا) هل يوجد ذلك ؟ على أنه يجب على العامل أن يتطور ويسير في تطور مستمر حتى لا يقع بين تروس الآلة، وكذلك يطور علاقاته وخصوصياته لتتلاءم مع ظروف العصر الذي يعيشه.(1)

ب- عوامل داخل المصنع : يوجد داخل المصنع عدة أبعاد تؤثر في تحقيق العامل للتوافق المهني وهي كالتالي:(2)

1- علاقة العامل بعمله: ففي ميدان العمل وجد أن علاقة العامل بعمله اليوم قد تأثرت تأثرا بالغا، فلم يستطع وحده أن ينتج سلعة واحدة لا يشاركه فيها أحد، ولكن ما يحدث أن هناك كثيرين يشتركون في إنتاجهم وهو لم يصنع سوى جزئا ضئيلا منها، وهذا يقل من تقدير العامل لذاته.

2- علاقة العامل بنظام المؤسسة: الفرد القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسي والأمن زادت قدرته الإنتاجية ، وارتفعت شدة دوافعه للعمل ، بل ويزداد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها والتوحد معها ، ذلك أن التوافق النفسي للعامل مع عمله وظرفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقته بالمؤسسة ونظامها فالعام المتوافق توافقا حسنا مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة.

3- علاقة العامل برؤسائه: تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل في لبيئة السيكلوجية للعامل، فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران في سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفي روحهم المعنوية كما أن لسياسته الصلة المباشرة بإنتاج الجماعة التي يريدها .

4- علاقة العامل بزملائه: لا يكشف التوافق المهني عن نفسه في أداء العمل فحسب بل وفي نظام العلاقات الشخصية التي تكتنف حياة العامل ، ولاشك أن موقف العمل إنما هو موقف اجتماعي ديناميكي يمثل فيه الزملاء ما يمثلته الأخوة بالنسبة للفرد في الأسرة، وذلك أن التوافق الاجتماعي إنما يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين بتقبل الذات، مما تقدم يمكن القول : إن علاقة العامل بزملائه إنما هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق المهني للعمال، وأن القيادة الديمقراطية، إنما هي أهم الوسائل الفعالة في إحداث التناغم بين زملاء العمل، وينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل

¹ إبراهيم بن مهنا المهنا: العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس ، جامعة طنطا، 2001، ص 70.

² المرجع نفسه ، ص ص 72 ، 73.

التي يعملون بها، كل ذلك أدى إلى إحداث التوافق بينهم، والتآلف ورفع كفايتهم الإنتاجية لأن موقف العمل، والعناصر المشكلة للعلاقات الإنسانية فيه ذات أثر بالغ على التوافق المهني للعامل ، فإن سادت في جو العمل العلاقات الاجتماعية الحميمة ساعد هذا على تحقيق

التوافق المهني للعامل، ومن ثم التوافق الاجتماعي أي تحقيق التوافق الانفعالي بكل أبعاده، يصل العامل إلى حالة من الرضا الوظيفي والتوافق المهني.

5- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية: قد يتوفر في العامل الشروط المطلوبة للعمل، إلا أنه مع هذا لا يستطيع أن يحقق المستوى الكمي والكيفي المطلوب للإنتاج وقد يتساءل البعض عن سبب هذا؟ لاشك أن هذه الظروف إنما يسقط عليها العامل ما يعتل في نفسه فقد يعتقد أن المؤسسة أو الشركة لا تهتم براحته ولا بصحته، ولذلك لا تهتم بالإضاءة والتهوية.

ج - عوامل خارج المصنع: ليس العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلاف كبير، فه عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته في هذه الجماعة شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته، وباقي الأشقاء، وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين المسيطرة والخضوع، بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو الناي أو الأصدقاء، ولذا فإن بعض المشكلات التي تتتاب العامل وينخرط فيها محاولا حلها قد لا تكون ناشئة رعن العمل فحسب بل قد تكون السبب الأساسي لها خارج نطاق عمل وبيئته، ولذلك يجب عند دراسة أي نوع من الأعمال وعلاقة ضغوط القصور في إشباع الحاجات بشخصية العامل وإنتاجه والإحاطة بكل العوامل الخارجية التي قد تكون بمثابة مشكلات قد تؤثر بدورها على التوافق العامل في عمله .

د - عوامل شخصية: عوض العوامل السابقة والتي تعوق عملية التوافق المهني وهي العوامل الحضرية والتكنولوجية، وعوامل داخل المصنع فقد تبين أنه عوامل شخصية أخرى تتمثل في الحالة النفسية والصحية والجسمية والسمات الشخصية، حيث الخلل في إحداها أو أكثرها يسبب للعامل حالة من التوتر التي ينجم عنها اضطراب العلاقة بين العامل وعمله، وهذا يؤثر بطبيعته على توافق العامل وكفايته الإنتاجية، ولذلك فتباين المؤسسات الإنتاجية من قطاع عام وقطاع خاص واختلاف العوامل الحضارية والتكنولوجية و الفيزيائية والشخصية فيها قد يحدث نوعا من الاختلاف بين العمال في توافقهم المهني.(1)

¹ أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، 2000 ، ص 231 .

XV - تقسيم التوافق المهني :

لقد قامت جامعة "منيسوتا" بأمريكا بإصدار كتيب عن التوافق المهني قام بإعداده أساتذة بها، قسموا التوافق المهني إلى الرضا عن العمل والروح المعنوية واتجاهات العمال ودوافع العمال والمحيطات السلوكية (الجزءات - الحوادث) والصلاحيات للمهنة، وتتلخص بحوث أساتذة هذه الجامعة أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين هما : " الرضا والإرضاء " حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العام لطرف بيئة العمل من زملاء وإدارة العمل يتضمن إشباع حاجاته، أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدر بها رؤسائه وزملائه وهي التي يعبر عنها سلبيا بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل، وهي التي يعبر عنها إيجابا بتوافق مهاراته وقدراته مع مطالب العمل ومقتضياته، ولذلك يعد الرضا هدفا من أهداف التوافق الإنساني ، وبالرغم من أن العديد من الدراسات قد أيدت أثر الرضا الوظيفي على الرضا عن الحياة إلا أنه تبين أنه هناك علاقة متبادلة بين الرضا عن الحياة والرضا عن الوظيفة حيث أن كلا منهما مرتبط بالآخر.

وبناء على ذلك تحاول النظريات الخاصة بالرضا عن العمل أن تفسر لماذا يختلف الناس في رضاهم عن العمل ؟ وقد ركزت النظريات المبكرة حول طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد ، وكانت تصف دور العمل الذي يرضى عنه الفرد على أنه هو الذي يمدد بأجر طيب، والذي يساعد على إعطاء فرص للترقية، وينظر فيه الفرد بعين الاعتبار، ويساعده في التفاعل مع أقرانه، والذي يكون الفرد متحكما فيه لأقصى درجة في أعماله الخاصة، فقد أدى ذلك إلى نظريات عدة كلها كانت خاصة بتلبية احتياجات الفرد وما يتوقعه.

ولذا فإن تطور الرضا الوظيفي هو عبارة عن موضوع تنظيمي ذي قيمة كبيرة ولكنه لا يضمن الأداء الأمثل للعمل، بل تحتاج إلى بواعث دافعة. وترى النظريات الخاصة بالعلاقات الإنسانية أو الطرق المصادر الإنسانية أن العمال الأكثر رضا يكونون أكثر إنتاجية و أن هناك عمليات توظيف مؤثرة في المنظمات تحتاج إلى عاملين :

- 1- أن تكون عمليات تصنيع وتوزيع المنتجات ذات الفائدة.
- 2- أن يستمر عمل الأفراد والجماعة سويا لتحقيق أهداف المنظمة فزيادة إنتاجية المنظمة يتحقق من خلال العامل والاهتمام بتلبية حاجاته الجسمية والانفعالية.⁽¹⁾

XVI - طرق وسبل تحسين التوافق المهني:

هناك طرق وسبل لتحسن التوافق المهني نذكر منها:⁽²⁾

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني. إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها.
- فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات أو المصانع.
- تقوية علاقة العامل بمؤسسته ، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل.

¹ المرجع نفسه ، ص 76 .

² حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتطبيقي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ص 22 .

- إن ديناميات التوافق النفسي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله وذلك يتم من خلال الاعتبارات التالية:

- أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والوفاء.
- أن يكون للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم ويقوى انتمائهم للعمل.

- عدم تنفيذ لوائح وقوانين الشركة تنفيذا حرفيا، وانما لابد من تلمس روح هذه القوانين والعمل من خلالها فمرونة تطبيق اللوائح مطلوبة.

- أن يسلك رئيس العمل سلوكا مثاليا يحتذي فيقدم للمرؤوسين النماذج السلوكية التي ينبغي أن يسلكوا وفقا لها.

- فتح أبواب الترقى أمام العاملين.

- تقوية علاقة العامل بزملائه ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني.

- إن التوافق المهني يعني باختصار تقبل العامل لمهنته ولن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية.

- خلق المواءمة بين العامل والآلة يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا، كما يعمل على تقوية التوافق المهني (التدريب).

- إن التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ أن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة هذا فضلا عن أن رضا الفرد عن الحياة أو عن المهنة تحدده عدة قوى داخل المؤسسة وخارجها وأن قيمة الفرد ترتبط بعامل مهنية داخل المؤسسة وعوامل اجتماعية أخرى خارجها.

ما يمكن استخلاصه هو أن التوافق المهني ضروري بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة الصناعية التي يعمل بها، فإذا فقد العامل الإحساس بالأهمية والتقدير وكان غير راض عن ظرف عمله وظروفه الأسرية فإنه يكون غير مستقر وبالتالي يؤثر على عملية الإنتاج ومن ثم تتعطل عملية التنمية الاقتصادية، وفي النهاية يشعر بعدم الاستقرار وهذا بدوره يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين. مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وكثرة الغياب عن العمل، وكثرة التأخر، وكثرة الشجار مع الزملاء وعدم التفاهم مع الرؤساء وكثرة الحوادث وغيرها من حالات سوء التوافق وبالتالي فإن التوافق المهني يؤثر على عملية الإنتاج لأن التوافق الجيد للعمال أمر ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن الملاحظ أن البلدان النامية في معظم مؤسساتها الإنتاجية تعاني من قلة الاهتمام بالصحة النفسية والتوافق لدى الأفراد رغم اهتمامها بالكفاية الإنتاجية، وتركيزها على الجانب المادي وهذا يعود إلى عدم إعطاء الأهمية للتوافق المهني والصحة النفسية لدى العاملين.

وفي ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها المجتمع الجزائري فإن معرفة أثر هذه التغيرات على العامل الإنساني لأمر ضروري وخاصة في المؤسسات الصناعية العمومية التي أصبحت تعاني كثيرا

من المشاكل وخاصة بعد التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي يركز على الجانب المادي أكثر منه على الجانب الإنساني ، ومن ثم معرفة أثر هذه التغيرات على التوافق المهني للعمال ضرورة جدا باعتباره محددا للصحة النفسية للعمال ومن ثم سلامة وصحة المؤسسات الصناعية وبالتالي تحقيق عملية التنمية الشاملة.

ثالثا - نسق التكيف التنظيمي:

إن عملية التكيف تتم داخل إطار العلاقات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها، سواء كانت هذه العلاقات في مجتمع الأسرة، أو المدرسة، أو الرفاق، أو المؤسسة، أو المجتمع الكبير بصفة عامة. والتكيف الذي يحدث في هذه الناحية ذو طبيعة تكوينية، لأن الكيان الشخصي والاجتماعي للفرد يبدأ في اكتساب الطابع الاجتماعي السائد في المجتمع، من اكتساب اللغة وتشرب لبعض العادات السائدة وتقبل بعض المعتقدات ونواحي الاهتمام التي يؤكد عليها مجتمعه.

فالتكيف عملية سلوكية معقدة تعكس العلاقة المرضية للإنسان مع المحيط العام للفرد، وهدفها توفير التوازن بين الفرد والتغيرات التي تطرأ على المحيط، ويشير التكيف إلى محاولات الفرد والنشاطات والعمليات التي يقوم بها بقصد الحصول على التوازن المقبول بين متطلبات المحيطين، من خلال سيطرة إرادية واعية تسمح له ليس بالمحافظة على كفاءته فقط، وإنما تتعدى ذلك لتوفر فرصا لتطوير هذه الكفاءات وتدعيمها بخبرات جديدة ولهذا فالتكيف أنواع:

- التكيف الاجتماعي.
- التكيف النفسي.
- التكيف التنظيمي.

I - مفهوم عملية التكيف التنظيمي :

تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، فسرعة عملية التكيف التنظيمي هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة، وعملية التكيف التنظيمي تركز أساسا على عملية التفاعل التي تحدث بين نظام اجتماعي ثابت ومستقر وهو المنظمة، وبين غرد جديد يدخل هذا النظام، وعلى ذلك فإن عملية التكيف التنظيمي تشير إلى العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الجديد تعلم قيم المنظمة ورموزها وأنماط السلوك المطلوبة للمنظمة، أو لجماعة العمل التي سوف يعمل بها، فعملية التكيف لا تشمل كل التعلم، فهي تركز فقط على تعلم القيم والرموز وأنماط السلوك التي تعتبر من وجهة نظر المنظمة أو جماعة العمل ضرورية لأي قادم جديد، أي أن عملية التكيف قاصرة على تعلم المجالات التالية:(1)

1- الأهداف الأساسية للمنظمة.

2- الطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول إلى تلك الأهداف.

¹ سعيد شعبان حامد: تحليل أثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 59، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002، ص 121.

3- المسؤولية الأساسية للدور الذي يقوم به الفرد.

4- أنماط السلوك المطلوبة للأداء الفعال لهذا الدور.

5- مجموعة المبادئ والقواعد التي تعمل على صياغة وحدة المنظمة وتكملها.

وعليه فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بعملية التكيف التنظيمي نذكر منها: (1)

- يعرف (Taormino) التكيف التنظيمي بأنه " العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الحصول على مهارات عمل جديد، وكذلك الحصول على تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل."
- أما (Klein) فيعرفه على أنه " العملية التي يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديدة والأدوار والثقافات السائدة ويتكيف معها."
- في حين يعرفه كل من (Northeroft & Neol) بأنه " العملية التي يتم من خلالها نقل أهداف المنظمة ورموزها، والطرق التفصيلية لأداء المهام إلى العامل الجديد. فالتكيف التنظيمي يؤدي إلى حدوث توافق بين الفرد والمنظمة، فكلما زادت عملية التكيف زاد التوافق بين الفرد وقيم المنظمة."
- أما (Morrison) فيعرف التكيف التنظيمي بأنه " عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة." (2)

من كل هذا يمكننا القول بأن التكيف التنظيمي هو العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يتعلم القيم الرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة، وكذلك أنماط السلوك المعايير التي تتفق مع مصالح المنظمة.

II - مراحل عملية التكيف التنظيمي: (3)

تعتبر عملية التكيف التنظيمي عملية مستمرة فهي تبدأ قبل التحاق الفرد بالمنظمة، ثم مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة، ثم مرحلة التحول والاستقرار وعلى ذلك فإن مراحل التكيف التنظيمي هي:

1 - مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:

قبل التحاق الفرد بالمنظمة فإنه يقوم بجمع معلومات عنها من خلال مصادر المعرفة المختلفة، من خلال أقاربه وأصدقائه العاملين بها، أو من خلال التقارير السنوية التي تصدرها المجالات العلمية المتخصصة عن المنظمات، وتشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة، وفي هذه المرحلة فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

1- جمع الحقائق عن المنظمة وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن أهداف المنظمة والمناخ السائد بها.

2- جمع الحقائق الوظيفية وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

¹ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 286.

² جمال سيد عبد العال: المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة، مجلة الإدارة، المجلد 24، العدد 3، جانفي 1992، ص 105.

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 287.

3- توافق القدرات والمهارات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ومدى توافرها في الأفراد المتقدمين لشغلها.

3- توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائدة بالمنظمة للفرد وتوضيح حاجات الفرد التي يجب إشباعها بواسطة المنظمة.

2- مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة (مرحلة المواجهة):

الفرد في هذه المرحلة يقارن بين توقعاته عن ظروف العمل في المرحلة السابقة وبين ظروف العمل الواقعية (الفعلية) ، وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعلية كلما كان لدى الفرد استعداد أكبر على التكيف التنظيمي بالمنظمة، كما أن الفرد في هذه المرحلة يواجه بمهام عديدة منها:

أ - التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسؤولياته وسلطانه.

ب - التعرف على الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة.

ج - إقامة علاقة جيدة مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبولهم.

وفي هذه المرحلة فإن المنظمة تعقد برامج توجيه وتدريب للعاملين الجدد، هدفها الأساسي تعريف الفرد بالمهام المطلوبة منه في هذه المرحلة، كما أنه في هذه المرحلة هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

1- إدارة صراعات الحياة الخارجية وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياة الوظيفة.

2- إدارة الصراعات داخل جماعات العمل وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.

3- تعلم مهارات جديدة في العمل.

4- توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وكذلك تعلم قيمها ورموزها.

5- توضيح الأدوار والمهام التي يقوم بها الفرد داخل الجماعة، وكذلك واجبات الوظيفة وأولويات العمل وتوزيع الوقت على مهام العمل.

3- مرحلة التحول والاستقرار:

في هذه المرحلة ينتقل الفرد من مرحلة المواجهة إلى مرحلة الاستقرار والتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة، واعتبار نفسه عضوا هاما فيها وفي هذه المرحلة فإن على المنظمة أن تقوم بالعمل على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت العاملين المؤقتين، أو خلق ظروف عمل جيدة للعاملين وفي هذه المرحلة فإن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها وهي:

أ- إعادة النظر في متطلبات الدور وذلك بالموافقة الصريحة والضمنية داخل جماعة العمل على المهام التي يجب أدائها وأولويات المهام وتوزيع الوقت عليها.

ب- تعلم مهام العمل الجديد والحصول على الثقة بالنفس إلى مستويات أداء ايجابية.

ج- التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقة في التعامل مع زملاء العمل، وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها واجراء تعديلات مرضية لثقافة جماعة العمل.

III - طرق وأساليب التكيف التنظيمي :

يوجد لدى المنظمات أنواع عديدة من البرامج والطرق التي تصمم لمساعدة العاملين سواء الجدد أو القدامى على التوافق مع أعمالهم وهذه الطرق هي: (1)

1- التكيف الجماعي مقابل التكيف الفردي:

وفيه يتم جمع الأعضاء الجدد معا ووضعهم تحت تأثير الأحداث والخبرات والتجارب، وليس التعامل مع كل فرد على حدة بحيث لا يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين

2- التكيف الرسمي مقابل التكيف غير الرسمي:

وفقا للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الأعضاء القدامى، ويكون له برنامجا خاصا في التعامل حتى ينهي مراحل التكيف، بينما في الأسلوب غير الرسمي لا يفرق بين العضو القديم والجديد، حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملاءه ويكتسب خبراته منهم.

3- الأسلوب المرحلي مقابل الأسلوب العشوائي:

ويرتبط بمدى وجود خطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التكيف (الأسلوب المرحلي)، أو عدم وجود خطوات متتابعة ومحددة وتعرض كل فرد إلى خطوات مختلفة (الأسلوب العشوائي).

4- الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير:

ويتعلق بوجود جدول زمني وثابت لعملية التكيف أو عدم وجوده.

5- الأسلوب المتخصص مقابل الأسلوب غير المتخصص:

في الأسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب وله خبرة في هذا المجال بعملية إعداد الفرد في عملية التكيف، أما الأسلوب غير المتخصص فتسند فيه عملية التكيف إلى أفراد غير متخصصين وغير مدربين.

6- الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي:

في هذا الأسلوب يتم التركيز على الشخصية والهوية التي يحملها العضو الجديد، بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها في عملية التكيف، وعلى العكس في الأسلوب الثاني يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال مراحل التكيف.

IV - أبعاد عملية التكيف التنظيمي :

تصف عملية التكيف التنظيمي الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد التعلم والتوافق مع الأعمال الجديدة أو تغيرات الأدوار داخل المنظمة، ولذلك فإن عملية التكيف التنظيمي تحتوي على ستة (6) أبعاد هي: (2)

¹محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص290.

²المرجع نفسه، ص292

1- التكيف عن طريق أداء العمل:

إن أغلب تعريفات عمليات التكيف التنظيمي تتضمن مناقشات تتعلق بعملية تعلم الفرد للمهام اللازمة لأداء عمله، ولذلك فإن عملية تعلم المهارات اللازمة لأداء العمل تلعب دورا هاما في عملية تكيف الفرد تنظيميا، وبالرغم من أن طرق أداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتكيف التنظيمي (برامج التدريب الخبرات السابقة التعلم) ، فإن عملية التوافق بين الحاجات المطلوبة تعلمها وطرق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التكيف التنظيمي.

2- التكيف مع الأفراد العاملين بالمنظمة:

إن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تكوين واقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة مع أعضاء المنظمة، وقد اقترح (Fisher) أن إيجاد الفرد المناسب من الأفراد الذين تعلموا عن المنظمة وجماعة العمل والأعمال والأنشطة الموجودة بها لتلعب دورا حيويا في عملية التكيف، كما أن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل، فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية وتؤثر على الأفراد وسلوكهم.

3- التكيف مع السياسات التنظيمية:

إن عملية التكيف التنظيمي للسياسات التنظيمية تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة، ومن أساليب قوة السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال داخل المنظمة، وقد اقترح (Fisher) أن شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكونا هاما لعملية التكيف التنظيمي، وبالمثل فإن (Foldman) وجد أن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تعلم أداء العمل، وكذلك الثقافات والسياسات التنظيمية، كما أن (Schein) وجد أن العامل الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك الفعال لدوره الجديد، ويتضمن ذلك البعد السياسي لعملية التكيف التنظيمي.

4- التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة:

هذا البعد يصف معرفة الفرد عن اللغة الفنية المتخصصة عن العمل بالمنظمة، وكذلك معرفة الرموز والإشارات المميزة للمنظمة من غيرها.

5- التكيف مع القيم والأهداف التنظيمية:

من أهم أبعاد عملية التكيف التنظيمي البعد الخاص بتعلم القيم والأهداف التنظيمية، فقد وجد (Schein) أن عملية التكيف التنظيمي تشمل فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ على تكامل وحدة المنظمة، كما أن تعلم أهداف وقيم المنظمة تمتد لتشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في التنظيم.

6- التكيف مع تاريخ المنظمة:

وصف كل من (Ritti & Funkhauser) تاريخ المنظمة بأنه يعني التقاليد والعادات السائدة داخلها، وتعلم تاريخ المنظمة وكذلك الخلفيات عن الأفراد المكونين لها يساعد الفرد على تعلم أنواع السلوك المناسب عن عمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأفراد والمنظمة. (1)

V – عوامل التكيف:

1- العوامل الشخصية:

وهي عوامل التنشئة الاجتماعية والخبرات التي يمر بها الفرد من خلال انتمائه إلى جماعات متعددة، بالإضافة إلى قدراته وصفاته الشخصية مثل: السن، ومستوى التعليم، والعادات الشخصية، ومستوى الطموح ويرى "بارسونز وسيلز". "أن التنشئة الاجتماعية تعتبر إحدى العوامل الرئيسية التي تحافظ على العملية المتواصلة لاستمرار النسق الاجتماعي وهي تتم من خلال عملية التعلم والضبط الاجتماعي وترجع أهمية التنشئة الاجتماعية إلى أنها تهدف إلى إيجاد التوافق بين حاجات الشخصية ومطالب المجتمع وتتخلص هذه العملية في تحويل الفرد من كائن عضوي إلى كائن اجتماعي.

وتتم عملية التنشئة الاجتماعية للفرد منذ مراحل نموه الأولى من خلال ثلاث جماعات هي:

جماعة الأسرة، جماعة المدرسة، جماعة الرفاق.

فالفرد يتأثر بالجو المهيمن على أسرته ويكتسب اتجاهاته بتقليده لأهله وذويه، كما أن البيئة الاجتماعية التعليمية لها آثار قوية في تنشئة الفرد، فهي التي تجمع بينه وبين أقرانه فيميل إلى بعضهم وينفر من بعضهم الآخر، ويقارن مكانته التحصيلية والاجتماعية بمكانتهم، ويتأثر بفكرتهم عنه ويدرك نفسه في إطار معاييرهم ومستوياتهم، ويكتسب الفرد من خلال انتمائه لجماعة الرفاق قيما معينة تتطلب الصداقة والتحصيل، ويتعلم الفرد كذلك من هذه الجماعات كيف أن المسيرة مع ما يفعله الآخرون يقوده إلى الإنجاز الناجح في حياته، وأن عملية التنشئة الاجتماعية عملية ديناميكية لا تقتصر على طور من أطوار نمو الفرد داخل المجتمع فقط، بل هي عملية تعلم تعتمد على التلقين والمحاكاة مع الأنماط العقلية والأخلاقية عند الطفل والراشد، وهي عملية مستمرة تبدأ من الميلاد داخل الأسرة وتستمر في المدرسة، وتتأثر بجماعات الرفاق ومن ثم تستمر عملية التنشئة باتساع دائرة انساق التفاعل كلما كبر المرء.

2- العوامل الأسرية:

إن الفرد كعضو في أسرته يتأثر بالظروف البيئية التي تحيط بهذه الأسرة ومن متغيرات هذه البيئة : موقع السكن، ونوع الحي الذي تقيم فيه الأسرة، وهو يرتبط بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للأسرة، ومن مظاهر الحالة الاقتصادية الهامة للأسرة مستوى الدخل، حيث أن دخل الأسرة ينعكس على مستوى معيشتها ومكانتها الاجتماعية والعلاقات بين الأسرة وغيرها من الأسر.

¹محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص293.

وتدل الدراسات على أن للمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للأسرة أثراً عميقاً في سلوك الأفراد وفي تكيفهم الاجتماعي، كما أن عدد أفراد الأسرة له علاقة بتكيف الأفراد وتحصيلهم الدراسي، وبالنسبة للظروف الاجتماعية في الأسرة نجد أن العلاقات الأسرية وأسلوب تربية الأبناء لها أثرها في سلوك أبنائهم وفي علاقاتهم مع الآخرين داخل المجتمع، وتتوقف عليها قدراتهم.

كما أن التكيف الاجتماعي السليم وشخصية الفرد السوية لا تنشأ إلا في جو تشيع فيه الثقة والحب والتآلف، والأسرة المثالية هي التي تسير نمو الفرد وتعامله بما يتناسب مع سنه ومع مراحل نموه. كما أن تتنوع العلاقات الأسرية حسب تركيبها، وأهم أنواع العلاقات التي يرتبط بها الفرد في نطاق البيئة الأسرية وعلاقات الرفاق كلها تساعد على عملية التكيف المستمر، فالفرد في سن المراهقة يرى أن عالم الأسرة بعيد عن أغراضه وآماله، بينما يرى عالم الرفاق قريباً منه، لذلك يندمج مع عالم الرفاق ليتكامل مع أفرادها ويتكيف معهم وهذا من أهم المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في نطاق الأسرة.

كما أن للمشكلات الأسرية ك انفصال الوالدين، أو وفاتها أو أحدهما، وعدد أفراد الأسرة، ونوع الحي، ونوع المسكن، ودخل الأسرة الاقتصادي، لها علاقة بتكيف الأفراد أو سوء تكيفهم مع غيرهم.

3- عوامل بيئة الدراسة:

ومن أهم هذه العوامل التي تسهم في التكيف الاجتماعي للفرد ما يلي:

أ - **العلاقة بالزملاء والرفاق:** حيث تعتبر علاقات الطالب بزملائه من العلاقات الهامة في تكيفه، فجماعة الزملاء الموجودين في فصول الدراسة، أو ضمن اللجان والجماعات الطلابية التي تساهم في بناء شخصية الطالب وتنمية هواياته ومهاراته ومساعدته على التكيف، وإذا لم يستطع أن يتعايش مع الزملاء فإنه يعدل من سلوكه ليتكيف معهم، هذا بالإضافة إلى تأثير هؤلاء الزملاء في ثقافته. وقد يكون لجماعة الرفاق تأثيراً في سلوك الطالب أكثر من تأثير الأسرة والمدرسين، وذلك لأن الطالب حين ينضم لهذه الجماعات فلأنه يشترك مع أعضائها في الاهتمامات والأفكار وتشبع رغبات معينة لديه، كما أن الجماعة مجال رحب للصدقة يشعر فيها الطالب بكيانه وأهميته ووضعه الاجتماعي، كما أنها مصدر للمعلومات التي يريد أن يعرفها وتعطيه الفرصة ليثبت قدراته ويحصل على اعتراف من الآخرين واحترامهم.

ب - **العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس:** تعتبر العلاقة بين الطلاب و المدرسين من العلاقات الهامة في عملية التعليم، فمن خلال هذه العلاقة تتجسّد أو تفشل العملية التعليمية، وتلعب العلاقة بين المدرسين والطلاب دوراً رئيسياً فتحل الكثير من المشكلات النفسية والاجتماعية، حيث أن الطلاب يمرون بكثير من المشكلات، فضلاً عما تضعه الدراسة نفسها من ضغوط على ذهن الطالب، وما تمارسه الأسرة من ضغوط بشأن توقعاتها منه، وإن علاقة المدرس بالطالب وخصوصاً العلاقات غير الرسمية تؤدي دوراً هاماً في تكيف الطالب مع بيئته الدراسية والاجتماعية بشكل عام.

4- العوامل الاجتماعية والثقافية:

وهي التغيرات الثقافية والاجتماعية المحيطة بالفرد والتي تتعلق بالمجتمع الكبير الذي ينتمي إليه، وقد يكون تأثير هذه المتغيرات بشكل مباشر وغير مباشر وفي الدراسة. وعن التكيف الاجتماعي للطلاب نجد أن

المدرسة لا توجد في فراغ، وانما توجد في ظل ظروف بيئية واجتماعية وثقافية معينة، تتمثل في البيئة التربوية والخلفية الاجتماعية لهذا المحيط التربوي بشكل عام، وأهمها عوامل التغيير الاجتماعي الذي تمر به المجتمعات بشكل عام.

VI- استراتيجيات التكيف:

إن الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم وتكيفهم كثيرة ومتنوعة وهناك تصنيفات عدة لهذه الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

1- استخدام نظم الدعم: تشير الأبحاث بأن الناس الذين يمتلكون نظاما اجتماعيا داعماً وفعالاً هم أقل اكتئاباً وقلقاً، ولديهم القدرة على مقاومة الشعور بالوحدة ، وأكثر نجاحاً في المحافظة على تقدير الذات، وأكثر تفاؤلاً حول حياتهم من أولئك الذين يكون النظام الداعم لديهم سيئاً وغير فعال، وهناك ثلاثة أشكال للدعم وهي الدعم الانفعالي والدعم المادي والدعم المعلوماتي.

2- استخدام مهارة حل المشكلات : إن أسلوب حل المشكلات إجراء يتبعه الفرد عند تطوير الخطط للاستجابة لتحديات الحياة، وهو مهارة توافقية عملية مفيدة من الناحية النفسية والممارسة الجيدة لأسلوب حل المشكلات، ويعتبر عاملاً مساعداً في بناء الثقة واحساس الفرد بالكفاءة والسيطرة الذي يتم دعمه عندما يعرف بأنه يمتلك مهارة حل المشكلات، وأن الذين يحلون مشاكلهم بشكل جيد يتقبلون حقيقة أن التغلب على تحديات الحياة يتطلب بذل جهود شخصية.

3- الاسترخاء الذاتي: لقد طور الإنسان استجابة الاسترخاء الطبيعية لمواجهة الاحباطات والمضايقات اليومية، ومن السهل تعلم هذه الاستجابة فهي تتطلب بشكل أساسي الصبر والممارسة واتباع التعليمات المقترحة، وبإمكان الفرد تعديل هذه التعليمات لتناسب ذوقه وحاجاته الفردية.

4- المحافظة على الضبط الداخلي: إن الناس يختلفون في ادراكاتهم حول مدى الضبط الذي يمتلكونه خلال حياتهم، فالناس الذين يتحملون مسؤولية الأشياء التي تحدث لهم ذوو موقع ضبط داخلي، أما الذين يعتقدون بأن ما يحدث خارج نطاق سيطرتهم فهم ذوو موقع ضبط خارجي، وموقع الضبط لدى الفرد يتطور طبقاً لتعلمه وخبراته مع التقدم في العمر. وقد بينت الدراسات أن الذين لديهم موقع ضبط داخلي هم أكثر استقلالية ويتحملون مسؤولية أكثر تجاه الأحداث في حياتهم، وتجاه صحتهم النفسية والجسمية ويتمسكون بأفكار ومعتقدات عقلانية أكثر من ذوي الضبط الخارجي.

5- الحديث الذاتي خلال التحديات: عند حدوث المواقف الصعبة يمكن للفرد أن يقدم لنفسه الدعم النفسي عن طريق الحديث الإيجابي مع الذات، حيث يمكن للفرد بأن يحدث ذاته بأنه يمتلك مهارات تكيفية جيدة وأن لديه القدرة على استخدامها بفعالية، وما إلى ذلك من عبارات داعمة ومشجعة.

6- استخدام روح الدعابة والمرح: إن الدعابة والمرح تساعد الفرد على تجنب النتائج السلبية عند مواجهة المشاكل، وتسمح له بتحقيق توازن أكبر وإجراء تقييمات أكثر موضوعية، والدعابة الجيدة لها تأثير محبب على الناس المحيطين بالفرد.

فالفرد يتلقى المزيد من الدعم من الآخرين عندما يدركون بأنه يثير الرضا والسرور بدلاً من الضيق والنكد، وتطوير الإحساس بالدعابة والمدح يدعم مشاعر الكفاءة الذاتية للفرد ويشجعه على الخلق والإبداع، بدلاً من الاستجابة السلبية لتحديات الحياة.

7- التمارين الرياضية: وهي مهارة وحيدة للتكيف مع الضغوط حيث تعمل على زيادة مشاعر الضبط النفسي، وهي أسلوب جيد لخفض مستوى القلق وزيادة قدرة الجسم على الاستفادة من الأوكسجين وزيادة اللياقة الجسمية، والتمارين الرياضية لها تأثير إيجابي على مفهوم الذات، والمحافظة على ممارسة التمارين الرياضية بانتظام تعطي الفرد سبباً للشعور الجيد حول نفسه وتوفر الفرصة للتفاعلات الداعمة مع الآخرين.

VII- مظاهر التكيف:

يمتاز التكيف الاجتماعي بمجموعة من المظاهر الواضحة، والتي تدل على النضج الاجتماعي للفرد ومن أهم تلك المظاهر ما يلي:

1- وضوح فكرة المرء على نفسه: ولا شك أن هذا الوضوح مرتبط ارتباطاً كبيراً بفكرة الآخرين عن الفرد وسط الجماعة التي تعيش بينها، وهذا يفسر الطبيعة الاجتماعية للذات ويؤكد الفكرة التي تقول بأن الذات هي نتاج التفاعل الاجتماعي بين الفرد وغيره من الأفراد.

2- أن تكون أهداف الفرد متماشية مع أهداف الجماعة، فإذا كانت أهداف الجماعة تقوم أساساً على احترام حقوق الآخرين، فمعنى هذا أن أهداف الفرد الشخصية يجب ألا تتعارض مع هذا الهدف الإنساني الكبير والاحداث التناقض بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، فينشأ الصراع بين الفرد والجماعة، فتضر بعملية التوافق والتكيف الاجتماعي بنيه وبين الجماعات.

3- من أهم نتائج التكيف والتوافق الاجتماعي بين الفرد وجماعة ما يشاهد في تماسك قوى الجماعة حول أهداف واضحة.

4- من مظاهر التكيف والتوافق الاجتماعي شعور الفرد بالمسؤولية الاجتماعية بين أفراد الجماعة الآخرين، ويعني ذلك رغبة الفرد في التعاون مع أفراد الجماعة والتشاور معهم، عند حل أو مناقشة ما يواجههم من مشكلات اجتماعية تنظيمية تخص أمور الجماعة وتنظيم حياتهم، كذلك تتضمن المسؤولية الاجتماعية ضرورة احترام الفرد لآراء الآخرين.

5- تتضح قدرة الفرد على التكيف والتوافق الاجتماعي في ميله إلى مسايرة الجماعة والإحساس بالألفة والمودة والميل إلى التفاني في كل أمر يهم الجماعة، وكذلك في التضحية بمصالحه في سبيل المصلحة العامة للجماعة.

6- يترتب عن التكيف الاجتماعي للفرد مع الجماعة شعوره بالتوافق والتكيف الشخصي، ذلك أنه كلما يشعر الفرد بأنه موفقاً مع جماعته، كلما شعر بالسعادة والتوافق الشخصي، وعلى هذا فإن التكيف والتوافق الاجتماعي، والتكيف والتوافق الشخصي متلازمان ومكملان لبعضهما البعض.

VIII- خصائص التكيف:

أ- الدينامية:

التكيف الاجتماعي عملية مستمرة ديناميكية نظرا لظروف التغير المطردة في بيئتنا الطبيعية والاجتماعية، فما أن يتكيف الإنسان مع بيئته حتى تتغير هذه البيئة، مما يتطلب إعادة تكيفه معها من جديد. وقد أكد هذا المعنى "جودستين" حين نظر إلى التكيف بأنه عملية دينامية مستمرة يستجيب من خلالها الأفراد إلى حاجاتهم المتغيرة ورغباتهم بأنماط متعددة من السلوك.

بينما تمثل معظم أنواع السلوك الكلي للأفراد محاولات للتكيف، كما أن حاجات الإنسان المتحضر معقدة كل التعقيد، فكلما أشبع حاجة من حاجاته تلك ظهرت له حاجات جديدة يسعى لإشباعها لكي يحصل على الانسجام الكامل الذي لا يصل إليه أبداً. لذا فإن انسجامه أقل استقراراً ولديه وسائل عديدة للسيطرة على بيئته، فهو دائماً يغير فيها أو يبحث في إجراء تغييرها، وكلما عدل في بيئتها ازداد رغبة في مواصلة التعديل، وإذا استقرت في بعض الأحيان فسرعان ما يصيبه شيء من الانزعاج يسبب له تغيراً خارجاً عنه يحضه على تحقيق مطالب جديدة.

ب- المعيارية:

إن مفهوم التكيف الاجتماعي هو مفهوم معياري يشير إلى قيم معينة عند وصف التكيف بالسواء، أو بالصحة، أو الكمال، أو السعادة، وعند وصف سوء التكيف بالمرضى أو النقص أو الشذوذ أو التعاسة، فهناك اختلاف بين العلماء الذين تناولوا هذا المفهوم بالتحليل والتفسير في تحديد معيار ثابت للتكيف أو سوء التكيف، رغم أن معظم آرائهم تركز على أن معيار التكيف يتعلق بقياس القدرة على التكيف مع الظروف العديدة التي تواجه الفرد أو الجماعة. وعلى هذا الأساس فقد اتجه أصحاب الاتجاه الأخلاقي في دراستهم للتكيف إلى اعتبار مسابقة المعتقدات والأفكار الدينية مقياساً للحكم على السلوك بأنه تكيفي أو غير تكيفي. إلا أن هناك بعض العلماء منهم "دافيد ورسلر" قد ربطوا التكيف بالجانب الاجتماعي، وأن درجة تكيف الأفراد تقاس من خلال المسابقة والالتزام بمعايير المجتمع، وهناك من ربط التكيف الاجتماعي بالسعادة كمعيار لهذا التكيف، بمعنى أن الشخص المتكيف اجتماعياً هو السعيد.

ج- النسبية:

إن معايير التكيف أو سوء التكيف تختلف باختلاف الثقافات من مجتمع إلى آخر، بل في داخل المجتمع الواحد نفسه، نجد الأنماط الثقافية الفرعية التي تختلف من الريف إلى المدينة، كما تختلف هذه المعايير في الوقت نفسه وفي المجتمع نفسه وفي فترة تاريخية أخرى، وتظهر مسألة النسبية في التكيف بصفة خاصة في المجتمع الحديث، حيث أصبح الفرد ينتمي إلى جماعات متعددة تختلف معاييرها الثقافية باختلاف مستواها التعليمي، والسن، والجنس، وقد يكون الفرد متكيفاً تكيفاً سليماً مع أسرته أكثر من تكيفه مع جماعات النادي أو الأصدقاء، وذلك وفقاً لظروف الموقف ومعاييرها في كل جماعة، وهذه تسمى الثقافات الفرعية ويرى "قالنت" بأن أهم الثقافات الفرعية بالنسبة لتكيف الأفراد داخل المجتمع هي ثقافة الأسرة، وثقافة الرفاق، ولذلك وانطلاقاً من مبدأ "النسبية الثقافية" يمكن الحكم عن السلوك بأنه مناسب أو غير مناسب تكيفي

أو غير تكيفي من خلال علاقته بثقافة معينة في زمن معين، وتتوقف درجة تكيف الفرد على قدرته على التكيف التي هي نتيجة لعدة عوامل عضوية وظيفية واجتماعية وثقافية من ناحية، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بظروف المواقف الاجتماعية المختلفة التي يتفاعل فيها الفرد من ناحية ثانية، والعوامل الاجتماعية العامة من ناحية ثالثة.

وأيضاً من خصائص عملية التكيف ما يلي:

- 1- الفرد هو المسؤول عن التكيف مع نفسه وبيئته أي أنها تتم بإدارة ورغبة الفرد.
- 2- يستطيع الفرد أن يغير في عملية التكيف من نفسه وبذلك بتغيير أنماط سلوكه السيئة أو يغير من دوافعه وأهدافه أو يعدلها.
- 3- إن عملية التكيف تظهر بوضوح في تكيف الإنسان إذا كانت العوائق والعقبات قوية وشديدة ومفاجأة أما إذا كانت العوائق بسيطة أو مألوفة كانت عملية التكيف غير ظاهرة.
- 4- العوامل الوراثية تؤثر في عملية التكيف فالوراثة السيئة التي يرثها الإنسان كوراثة النقص العقلي مثلاً تجعل الفرد قاصراً على التكيف نظراً للإعاقة التي تسببها هذه العوامل الوراثية.
- 5- التكيف عملية مستمرة لأن الإنسان في حركة مستمرة في إشباع دوافعه المتعددة وخاصة الحيوية التي تلازمه لحفظ حياته ونوعه.
- 6- تتوقف درجة تمتع الإنسان بالصحة النفسية الجيدة على مدى قدرته على التكيف في المجالات المختلفة فكلما تعددت مجالات التكيف كان دليلاً على أن الفرد يتمتع بدرجة عالية من الصحة النفسية.

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال لتأثيرها على السلوك وأداء الموارد البشرية والتي من خلالها يمكن تحقيق الالتزام الوظيفي للعمال وكذا التوافق المهني، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفاعلية أداء الفرد الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية جماعية العمل، ومعتقد المشاركة والاندماج في اتخاذ القرارات، والتحفيز على الإبداع والابتكار، التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج وزيادة الأداء بكفاءة، والشعور بالانتماء للمنظمة مما يخلق لديهم الشعور بالرضا والولاء واحترام الوقت، والإخلاص لتحقيق أهدافها.

فمحددات الثقافة التنظيمية لها دور مهم في نجاح المنظمات، لأنها تولى اهتماما كبيرا بالموارد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع. هذا من شأنه أن يشكل قوة للمؤسسة، كسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات، وجماعية العمل التي تمكن من الإحساس بالمسؤولية والإتقان، والتحفيز على الإبداع والابتكار من أجل ضمان ولاء العمال لمؤسستهم. فالثقافة التنظيمية نظام متكامل، فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها فإن طرأ أي تغيير على أي جزء من جوانب الحياة، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع ككل.

فمن خلال دراستنا لمختلف العوامل التنظيمية التي تعبر عن مدى فعالية التنظيم الصناعي، وللتي جسدناها في كل من نسق الالتزام التنظيمي، و نسق التوافق المهني، ونسق التكيف التنظيمي ، توصلنا إلى أن العوامل التنظيمية تتكون من نسق من المعايير الاجتماعية والتنظيمية، هذه الأخيرة تحدد بدورها البنية التنظيمية من خلال تكريس قواعد ومعايير رسمية تحدد العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية بين مختلف أعضاء البناء التنظيمي.

فأي تغيير يمس هذه العوامل ينعكس بدوره ويرتبط بالتغيير في البناء التنظيمي، ومنه فإن فعالية هذه العوامل التنظيمية كفيلة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

I- لمحة تاريخية عن تطور مؤسسات صناعة النسيج العمومية الجزائرية

II- الصناعات النسيجية العمومية بعد الاستقلال في الجزائر

III- إعادة هيكلة مؤسسات صناعة النسيج

IV- تجزئة قطاع النسيج

V- مرحلة انتقال المؤسسات الصناعية للنسيج إلى الاستقلالية

VI- مجالات الدراسة

1- المجال التاريخي للدراسة

2- المجال الجغرافية للدراسة

3- المجال الزمني للدراسة

4- المجال البشري للدراسة

VII- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في البحث

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع المادة العلمية النظرية

3- أدوات جمع المادة العلمية الميدانية

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. الاستمارة

4- أسلوب اختيار العينة وخصائصه

VIII- عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية

IX- مناقشة النتائج للدراسة

X- التوصيات والمقترحات

* الصعوبات التي واجهت البحث

* الخاتمة

* الملاحق

I- تطور مؤسسات صناعة النسيج العمومية الجزائرية:

إن المقصود من دراسة الخلفية التاريخية لهذه المؤسسة، هو بمثابة كشف وتفسير للتفاعلات الخارجية والداخلية للبناء والنسق التنظيمي للمؤسسة ووظائفها وأهدافها الاجتماعية، والثقافية، والإدارية، والفنية، التي تتجسد في وسائل تضمن تحقيق التوازن الداخلي للتنظيم، وما ينبثق عن تنفيذ نمط التسيير الجديد في ظل الإصلاحات وانعكاساته على استقرار المؤسسة والعمال على حد سواء.

وما دامت هذه الدراسة منصبة أساسا على الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، فإن ذلك يقتضي تحليل البيانات والأنساق الاجتماعية والإدارية التي تتفاعل فيما بينها باستمرار، والتي تتأثر بدورها بالنسق السياسي والاقتصادي للمجتمع. لنتمكن بعد ذلك من التقرب إلى فهم واقع الظروف الموضوعية المشكلة للمؤسسة في آفاق التنمية، ومدى قدرة قطاع النسيج على الصمود في ظل اقتصاد السوق، والتطورات الحاصلة على الساحة الدولية بواسطة صلبها في عينة أمبريقية.

إن معرفة مدى تطور هذا القطاع في ظل إنشاء المصانع بصفة مكثفة، ومدى التحكم التكنولوجي في ميدان النسيج، وتجربة الجزائر في طرق انجاز بعض الوحدات الإنتاجية حسب الترتيب الزمني والأولوية لهذه التجربة، تدفعنا إلى الإشارة ولو بإيجاز إلى الجانب التاريخي لولادة هذا القطاع.

لقد تميزت مرحلة ما قبل الاستقلال بفتح مصانع جديدة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية "حيث غير المستعمر فكرة فتح مصنع بالجزائر يعني غلق مصنع بفرنسا" ونتج عن تغيير هذه المقولة فتح 716 مصنعا وورشة بالجزائر، لكنها كانت عبارة عن فروع لمصانع بفرنسا¹ لأن هدفها كان منصبا لحماية وضمان الاقتصاد الفرنسي، والصناعة الفرنسية إذا ما وقعت حرب عالمية ثالثة.⁽¹⁾

لقد وجدت صناعة النسيج بالجزائر منذ بداية القرن العشرين 1902، حيث نجد مصنع Vidal Manégeât للأغطية والخيم ببولوجين - باب الوادي - الجزائر وتم تأميمه وادماجه في مؤسسة سونيتاكس سنة 1979، وأجريت عليه عمليات توسعة وتحسينات² وكانت هناك مصانع أخرى مثل مصنع BOOM الذي يقوم بصناعة الملابس الداخلية والذي تأسس سنة 1961، ومصنع الإيكوتال IECOTAL ببجاية للغزل والنسيج وصناعة القمصان والجوارب والملابس الداخلية والذي تأسس سنة 1960، إضافة إلى هذا مصنعي TISSOT بالبليدة وسفيت SFET بتلمسان، ومصنع السوتيف SOTEF بوهران، وكوتافيك COTAFIC بالحراش، كلها تقوم بالغزل والنسيج³ أما منشأة شارلي CHARLET فكانت تقوم بصناعة البطانيات والنسيج والصباغة.⁽²⁾

كانت هذه أهم مصانع النسيج والغزل والتفصيل التي وجدت قبل الاستقلال، لذلك نصبت العمليات الأولى لتنمية قطاع النسيج على أساس تحديث الوحدات الموروثة وإنشاء وحدات جديدة توجه إلى رفع قدرات الإنتاج، وقد شهدت الفترة قبل 1967 إنشاء المؤسسات الوطنية التي أخذت على عاتقها مجموعة من

¹ حلومي عبد القادر: **جغرافية الجزائر**، دمشق، مطبعة الإنشاء، 1968، ص 283.

² بوجلال مصطفى: **تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق**، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، إشراف خليفة بوزيرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 274.

الوحدات الإنتاجية كانت محل تأميم، وباقي الوحدات أنجزت في إطار البرنامج الاستعجالي ويخص أساسا وحدات التفصيل.

II-الصناعات النسيجية العمومية بعد الاستقلال في الجزائر:

نظرا للنظام الاقتصادي الجديد المتبع توجهت الحكومة آنذاك إلى هذا القطاع الحساس وسطرت برنامجا لزيادة الإنتاج وسد حاجيات الاستهلاك المحلي، حيث قامت بفتح مصانع جديدة للغزل والنسيج، وأنشأت لإدارة هذا القطاع الهام الشركة الوطنية لصناعة النسيج **SONITEX** التي تدير أكثر من 12 مصنعا.(1)

وابتداء من سنة 1963 وإلى غاية 1978 ونعني بذلك النسيج بالقطاع العمومي والذي هو موضوع بحثنا والمتمثل في المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية، حيث يمكن التعرف على طرق الانجاز التي اعتمدتها الجزائر في بناء منشآتها الصناعية، مع تحديد المواقع الجغرافية والشركاء المعنيون دون أن نتطرق إلى مدى التخلف والمشاكل التي اعترضت طريق صناعة النسيج خلال وأثناء إنشاء وحدات الإنتاج، بل دون محاولة التطرق إلى تطورها وكيفيات نقل التكنولوجيا إلى الجزائر.

مراحل تطور مؤسسات صناعة النسيج:

أما فيما يتعلق بطرق وكيفيات إنجاز قطاع النسيج، فإنه يمكن تمييزه بصورة موجزة في ثلاثة مراحل رئيسية كل منها تتميز بتصور شامل، وبهذا تكون أنماط الإنجاز قد عرفت تطور إنتاج وفق طبيعة وأهمية المشاريع ووسائل الإنجاز الوطنية، والتي يمكن حصرها في طريقتين هما:

* الهندسة المجرأة.

* إنجاز الإنتاج في اليد.

المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة من 1963 إلى 1969 والتي فيها تم وضع قاعدة إنتاج ووحدات نسيجية منجزة في كل من الكرمة، وادي التليلات، باتنة، قسنطينة، ذراع بن خدة، وكذا 24 ورشة تصميم. وكان الانشغال آنذاك ينصب في خلق مناصب شغل " القضاء على البطالة " واحداثا توازن جهوي دون تصور شامل للسياسة الصناعية وفقا للمخطط الثلاثي الأول.(2)

المرحلة الثانية: تبدأ من 1970 إلى 1973 تميزت هذه المرحلة بتزامنهما والمخطط الرباعي الأول وتحققت الإنجازات وفق طريقة الهندسة المجرأة (جزء بجزء) في مختلف المؤسسات التابعة لحساب **SONITEX** التي ظهرت إلى الوجود سنة 1966. كما عرفت هذه الفترة إنجاز توسعات لثلاثة وحدات موجودة هي: باتنة، قسنطينة، ذراع بن خدة، وتم الشروع في انطلاق أول مركب نسيج للصوف مصمم لاستعمال صوف الماشية لمنطقة الهضاب العليا، وهذا بالتوازي مع المركب المنطلق إنجازا ببجاية، ووحدتين في كل من مستغانم وبجاية ، بالإضافة إلى مشروع وحدة تلمسان التي تم إنجازها حسب القاعدة التصنيعية المجرأة.

¹ ج د ش الجريدة الرسمية: العدد 66، يتعلق بالقانون الأساسي لإنشاء شركة SONITEX، ص1006.

² المرجع نفسه: ص1006.

هذا الشكل من الانجاز يعتمد على تجزئة المشروع إلى مجموعة من المقاطع يمثل كل واحدة منها نشاط معين للإنجاز، وهذا بشكل منفصل من طرف الشركة الوطنية والأجنبية الخاضعة لإجراءات المناقصة، بهدف تحفيز أو السماح لإدماج متقدم، والتحكم في التكنولوجيا الصناعية لمختلف المتعاملين الوطنيين المعنيين، بالإضافة إلى صاحب المشروع وهذا حسب برنامج خاص بكل شطر يراد إنجازه مع مراعاة البرنامج العام.

إن مثل هذا العمل يتطلب على الأقل القدرة الكبيرة في التنسيق بين مختلف مؤسسات الإنجاز، وتوفر فرق قارة ومتنوعة من المهندسين والمعماريين المتمكنين في العملية الصناعية، هذا من ناحية التصميم ووضع وسائل الإنتاج، وليس فقط المتابعة الإدارية الذي يبدو أن شركة سونيتاكس SONITEX قد اعتمدته رغم العمل الجماعي الذي تميز به الطاقم المسير لهذه الشركة، والذي أخذ على عاتقه تسيير المشاريع منذ إعادة دفتر الشروط إلى غاية بداية الاستغلال للمصنع.

إن هذا الطاقم المسير مدعم بالقانون الأساسي الذي يسمح ضمن أهداف الشركة الإنجاز بصورة مباشرة وغير مباشرة لجميع الدراسات التقنية، والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بهدفها.⁽¹⁾ والملاحظ أن مستوى الكفاءات للعناصر التي تشكل تعداد هذه الشركة المخصص لمتابعة المشاريع، أنه من بين 30 إطارا خلال سنة 1977 لا يوجد أي مهندس ولا حتى حاملي شهادة الليسانس، والحصيلة المقدمة من طرف المؤسسة نفسها في 1967-1978 تشير في هذا الصدد إلى غياب أخصائيين، في طرق صناعة النسيج، والذي أدى بدوره إلى الاعتماد على الخبرة الأجنبية في معالجة المشاكل التكنولوجية المتعلقة بتطوير المناهج، رغم أن تعداد الشركة يقارب 40000 شخص.⁽²⁾

للإشارة فإن هذا الشكل من الانجاز والذي تم في مرحلة كانت فيها الجزائر تقوم بعملية تصنيع مكثفة على مستوى جميع النشاطات، الأمر الذي أدى بمجموع المتعاملين الصناعيين إلى تطوير سريع لوسائل التصميم والانجاز الذي لم يحصل، وهذا على الأقل بالمقارنة مع وتيرة الاستثمار، كما يجب أن نشير إلى هذا الشكل من الانجاز الذي يتطلب تدخل عدد كبير من المؤسسات ذات الاختصاصات المختلفة في نفس المكان، الشيء الذي يستلزم قدرة كبيرة من التنسيق والتحكم من طرف الشركة صاحبة المشاريع.

إن تجربة تجزئة الإنجاز إلى عدة قطع قد ترجمت إلى إجراءات مناقصة خاصة بكل جزء، وكل جزء من هذه الأجزاء يتطلب السرعة في الإنجاز، وكل تأخر يؤدي إلى تراكم وزيادة في ثقل قيمة الإنجاز، بالإضافة إلى إعادة النظر في المخطط الزمني للإنجاز المحدد مسبقا.⁽³⁾

وتجربة الجزائر هذه تتطلب وجود تأطير كاف يتميز بالخبرة العالية للتحكم في مثل هذا النمط من الإنجاز، الذي يتطلب الاستقرار للفرق المشكلة لهذا الغرض، لكن فرع النسيج لم يجد الطاقة المحفزة طوال

¹مریم بويحيوي: مرجع سابق، ص 39.

²F.Z.oufriha A djeflat : Industrialisation Et transfert de technologie dans les pays En développement (Le cas De L'ALGERIE. OPU. PUBLISUD . ALGERIE . 1986.P155.

³F.Z.oufriha A djeflat : ibid . p p156 . 15

هذه المرحلة، إضافة إلى تنوع المتدخلين على حساب التحكم، مما يفسر الصعوبات المعدة للانطلاق في نمط الإنتاج والقدرة الإنتاجية، إضافة إلى هذا فإن المتعاملين الأجانب المكلفين بتسليم التجهيزات لم يتم إخضاعهم لا على احترام الجدول العام، ولا على فرض تكوين مهني، وعلاوة على ذلك فإن المشاريع المنجزة بهذه الطريقة قد تكرر تقييمها:

- على مستوى الكلفة وهذا بإعادة التقييم المتسلسل الشيء الذي أدى إلى تضاعف الكلفة إلى اثنين أو ثلاث مرات من الكلفة الأصلية.

- على مستوى الآجال الدخول في الإنتاج والتي تمددت إلى الضعف من الآجال الأصلية.

- على مستوى قدرة الإنتاج المنتظرة والتي لم يتم التأكيد عليها عند بداية الاستغلال، وهذا نظرا لعدم الاستقرار بين مختلف مراحل الإنجاز.⁽¹⁾

هذه هي أهم المشاكل الرئيسية التي أفرزها هذا الأسلوب المعتمد في الإنجاز من قبل المسيرين لهذا القطاع. **المرحلة الثالثة 1979-1985:** تغطي هذه المرحلة المشاريع المسجلة في المخطط الراعي الثاني والتي لم ينجز بعضها إلى غاية المخطط الخماسي الأول 1980-1984، واعتمدت هذه المرحلة على الإنتاج في اليد، وتبرر هذه الوضعية بما يلي:

- نقص الخبرة الملاحظ عند شركة سونيتاكس والمؤسسات الوطنية الأخرى المسجلة عند إنجاز المشاريع في المخطط الراعي الأول.

- نقص الوسائل الوطنية لإنجازات المطلوبة من طرف مجموع القطاعات.

- ضرورة تكوين كفاءات جزائرية قادرة على تسيير التجهيزات المتحصل عليها والتحكم في التكنولوجيا الحديثة.

- ضرورة ضمان المنتج المنجز من الناحية الكمية والنوعية.

ومن الضروري أن نشير هنا أن هذه الطريقة قد اعتمدت خصوصا في المشاريع ذات التعقيد التكنولوجي وحجمها الواسع، حيث يتطلب ذلك اللجوء إلى متعامل أجنبي واحد مكلف بالإنجاز العام للمشروع وبتسيير أولي له، وأن ضمان التكوين للمستخدمين يتم تبعا للاتفاق المتبادل بين الطرفين، وقد أفرزت هذه الطريقة ما يلي:

• تضاعف مصاريف الإنجاز خاصة بالعملة الصعبة.

• التقليل الكبير لتدخل المؤسسات الوطنية.⁽²⁾

وبهذا يمكن الجزم أن إنجاز المشاريع قد سجلت عدة صعوبات تعود خصوصا إلى قلة وسائل الإنجاز الوطنية، وأن المشاريع التي شاركت فيها هذه المؤسسات الوطنية عرفت تأخرا كبيرا راجع إلى عجز المتدخلين من جهة، ومن جهة أخرى طالبت المؤسسات اللجوء إلى القاعدة الجديدة والتي سوف ترفع جميع

ibid 15: 7 p 156

15p . ibid : djeflat A .oufriha 2F.8.

العراقيل، وذلك بإجبار المتعامل على تحويل جزء من المعارف للمؤسسات، وكذلك الالتزام بعد مرحلة انطلاقة المشروع بمتابعة تكوين العامل الجزائري بما يؤهله لكسب القدرات على التسيير الأمثل للمصنع غير أن هذه الأهداف لم يتم التوصل إليها كلية وذلك للأسباب التالية:

- لم يكن من الممكن تجسيد ضمان المتعامل بتحويل جزء من المعارف في مجال المشروع.
- أن تكوين العامل الجزائري قد اصطدم بعدة عراقيل منها:

1- صعوبة إيجاد المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة من طرف المتعامل.

2- غياب الهيكل التكويني في الميدان مما أدى إلى تسرب المتكويين من طرف المتعامل، الأمر الذي جعل هذا الأخير متحررا من جميع الالتزامات المتفق عليها في العقد خاصة الجانب المتعلق بضمان التكوين.⁽¹⁾

إن عملية التصنيع واقامة المصانع سواء المجزأة أو المندمجة، أثناء المرحلة ما بين 1970-1979 أو صيغ " عقود الهندسة" و "المساعدة التقنية" أثناء المرحلة ما بين 1980-1990 لم تصل بتجربة الجزائر إلى صناعة التجهيزات والمعدات، واقامة نسيج صناعي، وبناء قاعدة تكنولوجية مستقلة، منذ بدء عملية التصنيع إلى يومنا، وهذا يعني تبعية الجزائر التكنولوجية وخضوعها لهيمنة الشركات المتعددة الجنسيات، وتكثيف التبعية يرتبط باستيراد المواد الأولية والسلع نصف المصنعة قطع الغيار، منذ المخطط الخماسي الأول، وهذه العملية تتطلب كلفة باهظة بالعملية الصعبة.

والمعروف على الدولة الجزائرية أنها تعتمد في معظم مداخلها على قطاع المحروقات دون باقي القطاعات الصناعية الأخرى، وأن اندماج الصناعات الجزائرية في النظام الاقتصادي الدولي الجديد، يفرض عليها التقيد بالأسعار الحقيقية للموارد الأولية، مما أثر على توازن ميزان المدفوعات الخارجية، هذا دفع بالجزائر إلى الاستدانة بقروض صافية من صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي، مما جعل حجم الديون في المدى البعيد والمتوسط في تزايد، وهي بالضرورة نتيجة حتمية نظرا لفشل إستراتيجية الصناعات المصنعة التي لم تتناسب وظروف المجتمع الجزائري الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية،

ونعلم أن الغطاء الإيديولوجي والممارسة الشرعية القانونية لتلك البنوك سيضر بكل محاولة جدية محلية للاستقلالية التكنولوجية، وتطور الاقتصاد الوطني، وتقضي على المكاسب الوطنية والتكافؤ الاجتماعي بصعود فئة بورجوازية تخدم مصالحها وتحافظ على مكاسبها، والأخطر من ذلك أنها تتدخل في صنع القرار السياسي، وعند عجز تسديد الديون ستلجأ هذه البنوك إلى الاستحواذ ونقل لنواتج القيم إلى مجتمعاتها، وكأن التبعية تصدر إلى مجتمعات قيد التطور ولممارسات قانونية دولية مزيفة.

إن فشل التحكم في نقل التكنولوجيا سواء للعمال أو الإطارات في المصانع والمؤسسات الجزائرية، ارتبط بعد توفير الشروط الموضوعية المناسبة بإقامة بنية تقنية وتكنولوجية مستقلة، خاصة بالاعتماد على الخبرة الصناعية المحلية، والاحتكاك بمكاتب الدراسات الأجنبية، من أجل تطوير مفاهيم هندسية وطنية، وهذه

¹بوجلال مصطفى:مرجع سابق، ص 277

العملية تساعد كباقي العوامل الأخرى الملائمة المتفاعلة سياسيا واجتماعيا وثقافيا، على التحكم في انجاز المشاريع جزئيا أو مرحليا.

ومما سبق ذكره يمكن القول أن هذه الطريقة في التصنيع لم تؤت ثمارها، نظرا لأن التكنولوجيا المحولة لم تكن في حقيقة الأمر متطورة بالنظر لتطلعات الجانب الجزائري، إضافة إلى الفروق الكبيرة التي لوحظت فيما هو متفق عليه وما تم تنفيذه، زيادة على الصعوبات المتعددة التي اصطدمت بها مشاريع جزء بجزء، نظرا لتعدد الإجراءات الإدارية خلال المخططين الرباعي الأول والثاني، حيث برزت صعوبات ومشاكل أخرى منها: (1)

- التضخم السريع لتكلفة المشروع وهذا تبعا للرغبة في شراء جميع أجزاء المشروع في نفس الوقت.
- مشكل الانتقاء الذي تبين أنه ينطوي على ضخامة مفرطة من حيث الحجم وتعدد كبير من ناحية التكنولوجيا، ومثالنا على ذلك مشروع الحرير الصناعي " مركب تلمسان " فهو يجسد هذا الجانب لأنه خص المناطق المهجورة أي المحرومة من الهياكل القاعدية "البنية التحتية" والعمال المؤهلين، الأمر الذي أدى إلى البحث عن حل فوري وناجع، آخذين بعين الاعتبار السياق الاقتصادي المتميز بضعف العرض في جميع الميادين، فشركة سونيتاكس لم تتقدم بالسرعة الكافية أو المطلوبة.
- لهذا حق لنا أن نتساءل عن النتائج الميدانية المتحصل عليها من خلال النمطين المذكورين.

III- إعادة هيكلة مؤسسات صناعة النسيج:

- في إطار إعادة هيكلة المؤسسات التي تقضي بإنشاء المؤسسات الاشتراكية وسيرها وتنظيمها، تم إنشاء مجموعة من المؤسسات الوطنية الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من أهدافها في قانونها الأساسي:
- أنها شركة تجارية في علاقاتها مع الغير، تستغل وتدير مصانع النسيج التابعة للقطاع العمومي، وتكلف خصيصا بمجموعة من المهام والصلاحيات كدراسة الأسواق، وضمان التموينات الضرورية والإنجاز لجميع الدراسات التكنولوجية منها أو الاقتصادية، والمالية التي لها علاقة بالأهداف مع إجراء عقود جميع أنواع القروض. (2)

الملاحظ أن المؤسسة قد أسندت لها جميع الصلاحيات، لذلك فهي تتمتع بالصلاحيات الكاملة المحددة لقانونها الأساسي، وعليه فقد عرفت المؤسسات العمومية عدة عمليات للنهوض بها أوصلتها إلى مرحلة الاستقلالية، فمن التطهير المالي إلى إعادة الهيكلة إلى إعادة التأهيل، وكل ذلك من أجل تحضيرها للمنافسة، وبالتالي تعتبر إعادة الهيكلة الصناعية عاملا رئيسيا لتصحيح الاقتصاد الوطني. وبهذا فقد سمحت إعادة الهيكلة بتنظيم وتوزيع وتحديث أداة الإنتاج ورفعت فعاليتها ودرجة تنافسها وادماجها في السوق الدولي أو التقسيم الدولي للعمل.

¹ أبو جلال مصطفى: مرجع سابق، ص 279.

² ج د ش الجريدة الرسمية: العدد 66، مرجع سابق، ص 1006.

وقد أبرز تشخيص الاقتصاد الوطني في إطار إعادة الهيكلة نقص فعالية أدوات الإنتاج وعدم نجاعة أو نجاح محاولات ومسااعي تطوير المؤسسات الصناعية العمومية واخراجها من وضعيتها المتدهورة، وارتفاع تكاليف التطهير دون جدوى، وضعف الموارد المالية، هذا التشخيص أدى إلى القيام بإصلاحات اقتصادية أخرى تهدف إلى الانتقال بالاقتصاد الوطني إلى اقتصاد السوق والعولمة.

وكما اشرنا سابقا في الفصل الثاني فان التغيرات التي عرفتھا المؤسسات الصناعية الجزائرية، كان الهدف منها هو النهوض بالاقتصاد الوطني من جهة، وتحسين مردودية المؤسسات من جهة أخرى، فمرحلة السبعينيات كانت تتمحور حول الاستجابة للحاجيات الاجتماعية وتقليص التبعية الاقتصادية للخارج، وبناء اقتصاد مستقل إلا أن الناتج لم يكن في المستوى، كما لوحظ في تلك الفترة محدودية قدرات أدوات الإنتاج وارتفاع التكاليف، وضعف المردودية والفعالية الإنتاجية.

أما مرحلة الثمانينيات فقد جاءت لتقضي على السلبيات النقائص المسجلة على مستوى تسيير الجهاز الاقتصادي وترفع فعاليته لكن دون جدوى، وبالتالي استمرت البيروقراطية وبقي التسيير الموجه وبقيت معه الوسائل السلبية لوسائل الإنتاج، وازدادت التبعية للأسواق الخارجية عوض الأولوية للأسواق الداخلية، من خلال توجيه الإنتاج الوطني نحو فقط.

وبسبب البيروقراطية وتأخر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ومشكل الديون الخارجية، بقيت هذه المؤسسات تعتمد بصورة كلية على الأسواق الخارجية لتغطية العجز الملحوظ ولم تتحكم في عمليات الإنتاج، وعجزت عن مواجهة الاحتياجات الوطنية والاستجابة لها، كما عجزت عن منافسة المنتجات الأجنبية.

أما المرحلة الأخيرة فكانت تستلزم إحداث قطيعة مع مناهج وقواعد التسيير السابقة للاقتصاد الوطني، ومع الممارسات التقليدية التي تجاوزتها الأحداث، بهدف تصحيح مسار الاقتصاد الوطني الذي لا يمكن أن يكون إلا بإصلاحات هيكلية جذرية وفق برنامج ومنهج منسجم مدروس، وتشجيع القطاع الخاص عله يكون الإستراتيجية القادرة على النهوض بالاقتصاد الوطني ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

IV- تجزئة مؤسسات قطاع النسيج:

لقد كان الهدف من تجزئة مؤسسات قطاع النسيج الى تخصصات كالتوزيع والتموين والبيع بالتجزئة (خلق نقاط بيع) ، كل ذلك من أجل خدمة المواطن وتقريب المنتج أكثر منه وتسهيل عملية التعامل، وترك المجال للمؤسسة للتفرغ لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، الشيء الذي يفرض تقدما في التحكم سواء التسيير أو أنواع التكنولوجيا المطبقة، وكان المقصود أيضا هو إعطاء الاستقلالية عند إقامة المؤسسات الجديدة المنفردة عن الشركات الوطنية التابع للقطاع الصناعي العام، ومثال ذلك الشركة الوطنية لصناعة النسيج التي تفرعت عنها ست (6) مؤسسات ذات أحجام متباينة، أدت إلى اختفاء تدريجي للمقرات المتواجدة بالجزائر العاصمة.

لكن الجانب السلبي للوضع الجديد أدى إلى تفتيت الوسائل وبالتالي تبذير الموارد، إذ أن كل مؤسسة مستقلة تماما تريد أن تتزود بوسائل التدخل الخاصة بها، كما أن المؤسسات التي تفرعت قد اكتسبت

خبرة كبيرة وتجربة مفيدة في المعرفة التقنية والتكنولوجية للفرع، والتحكم التدريجي في عملية الإنتاج. لذلك يكمن القول أن تأطير التسيير لهذه المديرية الفرعية قد اندثر وتبددت معه التجربة المكتسبة، ورغم أن الأهداف والنوايا كانت سليمة لكن النتائج كانت خطيرة، حيث شتت القدرات والطاقات الخلاقة والإمكانات والأملات الوطنية.

وقد أشارت كل الملاحظات المسجلة على أن القطاع العمومي خاصة الإنتاجي منه، أنه يتعرض من حين لآخر إلى تجارب تخريبية، لأن نظريات اقتصاد السوق تتصح بتجميع الإمكانات وتضخيم حجم المؤسسات، إلى أن تصبح مؤسسات عملاقة والمسماة الشركات المتعددة الجنسيات، أي تجميع الإمكانات على مستوى قطري وإقليمي فذولي والنتائج دوما إيجابية ولصالح المؤسسة، ذات الحجم أو العملاق. أما على مستوى مسيري مؤسساتنا وأصحاب سلطة القرار ينصحون بجدوى فعالية تفريع المؤسسات وتفتيتها إلى وحدات صغيرة.

إن الآثار التي تنتج للوهلة الأولى هو أن المؤسسة الوطنية للمنسوجات النسيجية (INDITEX) ما إن دخلت الاستقلالية سنة 1995 ، تلتها مباشرة عملية تفريع لها حيث أصبحت عبارة عن مركبات ووحدات تابعة لها هي الأخرى مستقلة بذاتها.

من هنا يمكن القول أن قطاع النسيج قد تدهور بعوامل اقتصاد السوق، خاصة بعد أن فتح المجال لاستيراد الألبسة الجاهزة (الشيفون) من طرف التجار الخواص في مرحلة تميزت بتدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، وأصبحت هذه التجارة رائجة عبر الأحياء حتى يومنا هذا خاصة الشعبية منها والتي تمثل النسبة الكبيرة للسكان، وبالتالي فإن عملية التفريع هذه أدت بكل المؤسسات تقريبا إما على الحل أو الخصخصة.

أن أصل هذه المؤسسة موضوع بحثنا يعود إلى الشركة الوطنية لصناعة النسيج التي يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1966، بموجب المرسوم 218/66 المؤرخ في 03 ربيع الثاني 1386 الموافق لـ 22 جويلية 1966 المتعلق بإعادة الهيكلة إلى مجموعة من المؤسسات وهي: (1)

1- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية والتي أنشأت بموجب المرسوم 394 / 82 ومقر مديريتها العامة في تيزي وزو.

2- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية والتي أنشأت بموجب المرسوم 395 / 82 ومقر مديريتها العامة في الجزائر العاصمة.

3- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية والتي أنشأت بموجب المرسوم 397 / 82 ومقر مديريتها العامة في تبسة.

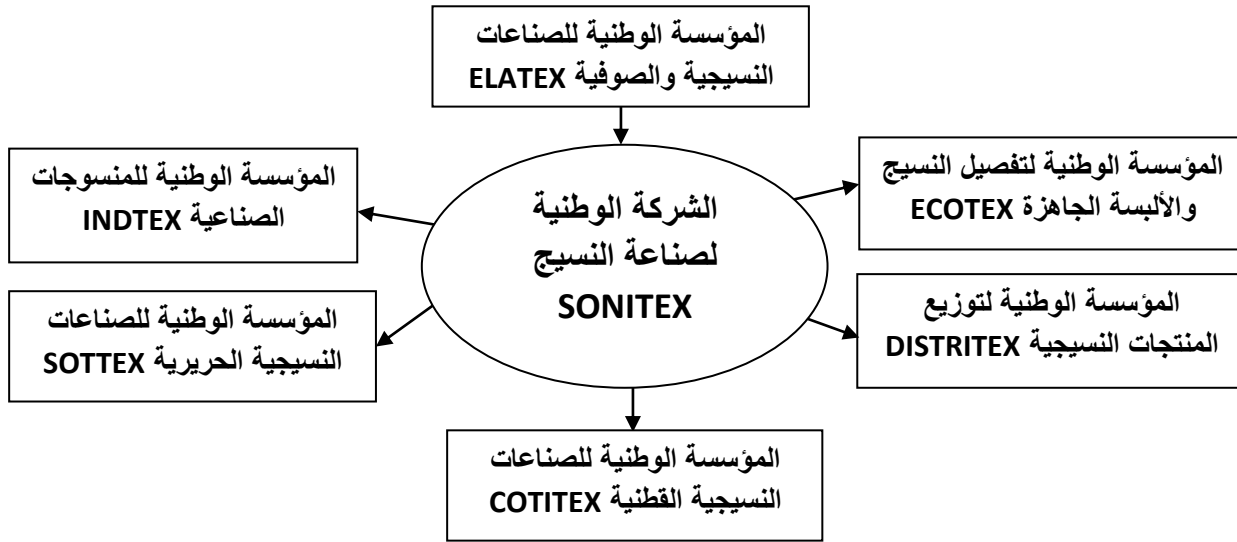
4- المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج والألبسة الجاهزة والتي أنشأت بموجب المرسوم 362 / 82 ومقر مديريتها العامة في المدية.

¹بوجلال مصطفى: مرجع سابق، ص 282.

5- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية والتي أنشأت بموجب المرسوم 399 / 82 ومقر مديريتها العامة في تلمسان.

6- المؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعات والتي أنشأت بموجب المرسوم 398 / 82 ومقر مديريتها العامة في المسيلة والتي هي موضوع بحثنا.

شكل رقم (08): يبين إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة النسيج SONITEX



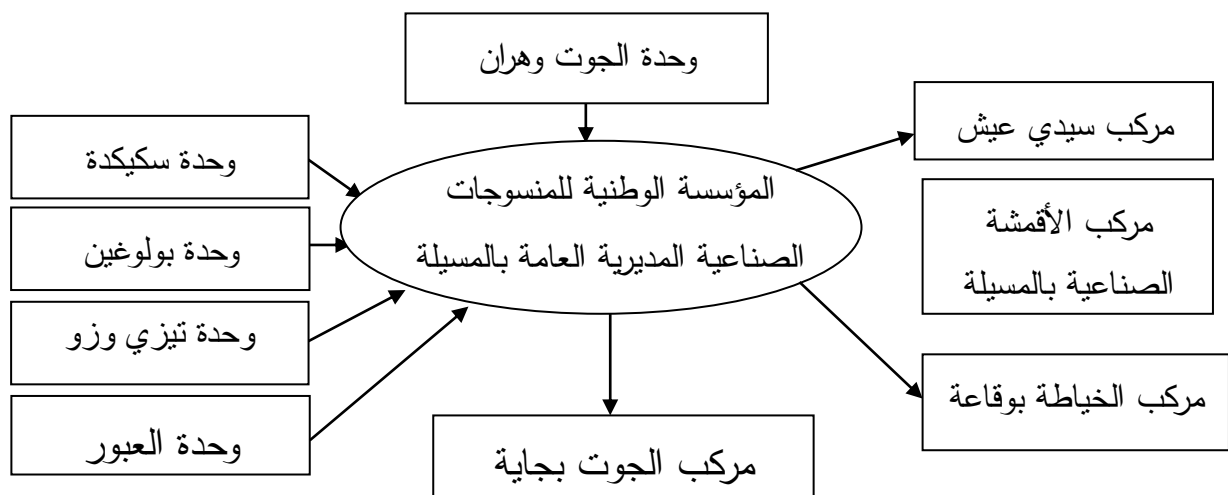
المصدر: بوجلال مصطفى: مرجع سابق، ص 284.

منذ إنشاء هذه المؤسسة في سنة 1980 وهي سنة انطلاق أول إنتاج لها، وهي تعمل على زيادة الإنتاج استنادا لخطة التنمية الوطنية، التي تضمن أهدافها إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي من أجل تحسين فعاليته والتحكم فيه، لهذا لجأت الإدارة إلى بث روح التعاون بين العمال من أجل تحقيق ذلك، وكان الهدف لمؤسسة (INDITEX) هو أنها : تستغل وتسير وتنمي أعمال الغزل والصباغة والنسيج والتلبيس والتجهيز بواسطة ألياف الجوته والقطن والألياف الطبيعية والاصطناعية والتركيبية والمختلطة، وكذلك أعمال النسيج والنسيج غير المنسوج بواسطة استرجاع بقايا النسيج وإعادة صنعها وذلك على المستوى الوطني لإنتاج ما يلي:

- الخيط والمغزولات وخيط الخياطة.
- الأنسجة الخاصة والخالصة.
- الحبال، الخيوط والشباك.
- تعد بالتنشيط مع مؤسسات القطاع والتسويق السنوية المتعددة السنوات.
- تنتج مخططات الإنتاج المتعددة السنوات.

- تقديم التموينيات الضرورية لإنجاز مخططات الإنتاج السنوية والمتعددة السنوات، وبالإستردادت المكملة من المواد الضرورية لتنفيذ برامجها الإنتاجية.
- تضمن بيع منتجاتها عبر السوق الوطنية في إطار الهدف المسطرة والتدابير التي قدرتها الحكومة في مجال التسويق.
- تقيم وتطور المخزون الاستراتيجي من المواد الأولية ولواحقها والمنتجات الخالصة.
- تتجز كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
- تشجع وتشارك وتسهر على تطبيق ضبط المقاييس ومراقبة نوعية المواد الأولية والمنتجات شبه الخالصة والمنتجات في إطار السياسة الوطنية في هذا الميدان.
- تساهم في تكوين المستخدم وتحسن من مستواه.
- تدرج عملها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وتعمل على رفع قيمة الموارد الوطنية والإنتاج الوطني.
- تتعاون مع الهياكل والمؤسسات والهيئات التي ترتبط أعمالها بالصناعات النسيجية قصد تخطيط إنتاج المواد الأولية الوطنية وتنميتها.
- تشارك في أي عمل مع الهياكل المعنية من أجل حماية الإنتاج الوطني.
- تشجع وتساهم في أي عمل تنسيقي مع المؤسسات الصناعية النسيجية التي يحتمل أن تسهل ضبط المقاييس وتحسين الإنتاج كما ونوعا وتحسين التنظيم والتسيير وكذلك توفير الاحتياجات الاقتصادية للسكان من المواد النسيجية.
- ومن المعلوم أن المؤسسة الوطنية ذات الطابع الاقتصادي تخضع لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات، لذلك فهي تتولى استغلال إنتاج المنسوجات الصناعية وتسييرها وتنميتها قصد توفير الاحتياجات الوطنية في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتخضع ممتلكات المؤسسة للأحكام التنظيمية المتعلقة بممتلكات المؤسسة الاشتراكية، حسب الأصول والخصوم الناتجة عن التحويل المنجز عن جزء من الممتلكات والحقوق والالتزامات والمستخدمين الذين كانت تسييرهم الشركة الوطنية للنسيج (SONITEX)، أو عن طريق إمدادها بالوسائل المادية والبشرية والهياكل والحصص والحقوق والالتزامات المخصصة لتحقيق الأهداف، المشار إليها سابقا والأعمال التابعة لميدان المنسوجات الصناعية وتحويلها، على اعتبار أنها مخولة للقيام بالعمليات التجارية والعقارية وغير العقارية والصناعية والمالية المرتبطة بموضوعها.
- وعليه فإن إنجاز هذا المصنع جاء نتيجة سياسة واجتماعية هادفة للمشروع التنموي الوطني الذي يتمثل في ما يلي:
- أ - استثمار واستغلال توسيع سائر الأنشطة الخاصة بالأقمشة والصباغة بكل أنواعها والخيوط وسائر الخدمات الخاصة بهذه النشاطات.

- ب - ضمان تغطية تزايد حاجيات السوق الوطني لاستهلاك هذه المنتجات.
- ج - الاهتمام بتنمية الصناعات الخفيفة والمتوسطة وتخصيص الاستثمارات لتدعيم هذه الأنشطة والتحكم فيها، وتصديرها إلى الخارج.
- ومادما بصدد الكشف عن الخلفية التاريخية للمؤسسة الوطنية موضوع البحث، فإن مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة هو امتداد للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية إداريا، فهو ضمن الوحدات التسعة (09) المنتشرة عبر التراب الوطني:
- أ - مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة: وينتج جميع الأنسجة الصناعية منها الباش الخاص بالخيم وأغطية السيارات وكذلك الشمسيات.
- ب - مركب الأنسجة الصناعية بسيدي عيش.
- ج - مركب خيط الخياطة ببوقاعة: وينتج الخيط المستعمل للخياطة فقط.
- د - وحدة الخيط بتيزي وزو: يكمن عملها في تصنيع وتغليف وتسويق الخيط الذي تحضره وحدة بوقاعة
- هـ - مركب الجوت (JUTE) ببجاية: مختص في صناعة الأكياس المضاعفة المتانة (الخيشة) لتعبئة مواد مختلفة كالمواد الزراعية وأكياس الدقيق.
- و - وحدة التفصيل بقسنطينة: يتضمن عملها تفصيل وخياطة القماش الصناعي الباش الذي تجلبه من مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة.
- ز - مركب الجوت (JUTE) بوهران: تختص بصناعة الحبال والأكياس.
- ح - وحدة التفصيل بسكيكدة: تختص بالتفصيل الصناعي حسب الزبائن المتعاقدين معها.
- ط - وحدة التفصيل ببولوجين: مهمتها نفس العمل الذي تقوم به وحدة سكيكدة.
- شكل رقم(09): يبين المركبات والوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية.



المصدر: بوجلال مصطفى: مرجع سابق، ص 285.

V- مرحلة انتقال المؤسسات الصناعية للنسيج إلى الاستقلالية:

إن انتقال المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية مر بمرحلتين هامتين هما:

المرحلة الأولى: والتي جسدت ابتداء من السداسي الأول من سنة 1988 والتي تهدف أساسا إلى:

- 1- إنشاء صناديق المساهمة.
- 2- حديد رأسمال اجتماع وإيجاد صياغة قانونية لنظام المؤسسات العمومية.
- 3- تأسيس مجلس الإدارة والمراقبة.

المرحلة الثانية: تجسدت هذه المرحل ابتداء من السداسي الثاني من سنة 1988 بمساعدة هيئات إدارية جديدة والمتمثلة في:

- 1- تقييم واختيار نمط المساعدة الضروري في تحديد الأصول الصافية وكذا إعادة تشكيل الرأسمال المتداول والملائم.
 - 2- التخطيط المتوسط المدى للمؤسسة العمومية الجديدة من أجل معرفة قيم الأرباح المنتظرة أو الديون المتوقعة.
 - 3- توظيف تلك المعايير في تقييم الهيكل المالي الجديد.
- إن تجسيد هذه المراحل يستند إلى تطبيق تدابير وإجراءات تنظيمية محاسبية ومالية والتي كانت بدورها موضوع سلسلة من المذكرات المنهجية أرسلت بغرض التطبيق إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوقت المناسب، بحيث كانت المذكرة الأولى تشتمل على هدفين هما:
- إقرار منهجية تحديد رأسمال بغرض السماح لكل مؤسسة لها الأصول الصافية من أجل صياغة مرورها للاستقلالية قانونيا وبالتالي توفر شروط إنشاء مجالس الإدارة.
 - إبلاغ القواعد المالية المتعلقة بتطهير العجز وإعادة تشكيل الأصول الصافية والأموال المتداولة والتي كانت موضوع مذكرة منهجية رقم 01.⁽¹⁾
- إن دخول المؤسسات العمومية في الإصلاحات التي تهدف إلى استقلاليتها يستوجب ضرورة تطبيق ثلاثة أنماط من الإجراءات باعتبارها نقطة ارتكاز ودعم وهي كالتالي:
- إجراءات ذات طابع محاسبي تهدف إلى إعادة المعالجة النظامية لكل الحسابات (الذمة المالية) تماشيا والموجودات الفيزيائية (المادية) والواقع التنظيمي والاقتصادي.
 - الإجراء القانوني الذي يهدف إلى صياغة إحداث مؤسسات عمومية مستقلة جديدة وتحديد رأسمالها الاجتماعي والقانون الأساسي الخاص، وكذا تقسيم الأسهم أو الحصص في صندوق المساهمة.
 - إجراءات ذات طابع مالي تهدف بصفة خاصة إلى:
- * تطهير بصفة جزئية أو كلية للعجز المالي السابق.

¹LES CAHIER DE LA REFORME . CAHIER N: 4 ENAG EDITIOS 1989-P156 A 179-.

* إعادة تشكيل رأسمال الذي يؤهل للتداول البنكي.

إن وضعية المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة ما قبل الإصلاحات قد كانت في حالة فقدان هويتها بصفة مستمرة، بحيث قد يصل الأمر إلى عدم التمييز بين مقر الإدارة العامة للمؤسسة وبين إدارة الوصاية (الوزارة) لتظهر وكأن المؤسسة عنصر من مجموعة عناصر الوصاية هذه، فهي قلما تكون حرة في علاقاتها الاقتصادية والتجارية وفي اختيارها لشركائها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي وعلاقاتها مع الشركات الأجنبية التي تخضع إلى قانون الصفقات والتأشيرة المسبقة للجان الصفقات، تليها تأشيرات متعددة لمصالح المالية، وعلى المستوى الداخلي فإن المؤسسة ليس حرة في تنظيم فضاءات التوزيع، بل هذه الأخيرة فرضت عليها كما فرض بيع منتجها دون معيار اقتصادي ودون ربطه بالسوق.

إذن المؤسسة ليست حرة في وظيفتها وفي تمويلها وتسيير مالىتها ورقبها الوحيد هو البنك، وبحكم الرقابة التي فوظفها المركز (جهاز التخطيط)، فالمؤسسة ليست مسؤولة عن تنميتها بل حتى تجديد قدراتها وطاقاتها وحتى صيانتها، وبعبارة أخرى الحفاظ على بقائها، لأن قرار الاستثمار مركزيا كليا، ومن جهة نظرة التخطيط فإن مخطط المؤسسة ليس له أي اعتبار، بل إنه مجرد جزء من المخطط القطاعي، كما أن المؤسسة لا تسيير مواردها البشرية، بل أن التسيير محتكر من قبل الوصاية، أي أنه لا يسمح لها بتحديد قائمة المناصب وشبكة الأجور، فالمؤسسة ليست حرة في اختيار المورد البشري، وتعيين إطاراتها يكون من قبل الوصاية، أي المركزية في التسيير والتمويل.

إن مركب الأقمشة الصناعية موضوع الدراسة قد تغيرت تسميته بموجب عقد حرر بتاريخ 1998/03/2، واختير له اسما جديدا، ليصبح "مساهمة" للأقمشة الصناعية الجزائرية ((SPA.TINDAL)) موضوعها الاجتماعي يتمثل في: (1)

- تكملة أعمال النسيج (تبييض، صباغة، طباعة وتجهيز).
 - الإنتاج الصناعي للمشععات الأرضية (البنوليوم) الأقمشة المشمعة والمنتجات المشابهة.
 - صنع الأنسجة الصناعية ومصنوعات من النسيج.
 - النسيج الصناعي للقطن.
 - الغزل الصناعي للقطن الممزوج بمواد نسيجية أخرى.
- برأس مال اجتماعي: مليون دينار جزائري (1.000.000.00 دج) مقسم إلى 200 سهم، قيمة كل سهم 5000.00 دج، مكتتبة كلية وممسوكة 100% من طرف الشركة العمومية القابضة لصناعة المواد المصنعة.

مجلس إدارة الشركة: معين كقائم بالإدارة لمدة (06) سنوات.

¹ بوجلال مصطفى: مرجع سابق، ص 291.

انتخاب رئيس مجلس الإدارة ومديرها العام:

في إطار النسق التنظيمي الجديد أصبح الهدف من الإصلاحات هو الابتعاد عن التسيير الإداري للمؤسسات، وكذا إعادة الاعتبار لهاته المؤسسات وذلك بتحديد المسؤوليات والصلاحيات عن طريق تحديد مهام الدولة كسلطة عامة ومهامها كدولة مالكة لرأس المال، وهذا ما انبثق منه شراء صناديق المساهمة التي تقوم بإدارة رأس مال الدولة المالكة وكيفية استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية مع الابتعاد عن التدخل المباشر في شؤون التسيير، هذا التغيير جاء في ظروف اقتصادية صعبة أملت لها عوامل خارجية ونقص في مداخل البترول.

وطبيعة المؤسسة العمومية وكل الهيئات المالية وغير المالية ذات الصبغة الصناعية والتجارية التابعة لقطاع الدولة، فهي تختلف عن الإدارة العمومية (مركزية قطاعية، محلية)، إنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالسوق لكنها لا تستخدم المواد النادرة إلا بقسط ضئيل وهي في حاجة إلى تخطيط على مستواها ويمكن تأطيرها وضبط نشاطها بواسطة أدوات (عرض، طلب) وأسعار، جباية... ومقابل هذا فللمؤسسة ضمن الإطار العام الحرية والمسؤولية الكاملتين.

لقد شهد المصنع كغيره من المصانع الجزائرية أسلوبا جديدا في تنفيذ السياسة الاقتصادية؛ إذ عرف سنة 1995 تغييرا جوهريا في تنظيمه، وذلك بدخوله في الاستقلالية بممارسته التطهير المالي والعضوي، بهدف إيضاح الرؤية عند المسيرين وتحديد إستراتيجيتها الخاصة باعتماد المصنع كمؤسسة اجتماعية واقتصادية على طاقاته المنتجة، والاعتماد على المداخل الناتجة عن المبيعات المصدرة إلى الخارج بالعملة الأجنبية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وإذا كان الهدف من الإصلاحات للتحويل نحو اقتصاد السوق هو الابتعاد عن التسيير الإداري للمؤسسات، وكذا إعادة الاعتبار لهذه المؤسسات وذلك بتحديد المسؤوليات والصلاحيات عن طريق تحديد مهام الدولة كسلطة عامة ومهامها كدولة مالكة لرأس المال، وهذا ما أدى إلى فكرة إنشاء صناديق المساهمة التي تقوم بإدارة رأسمال الدولة المالكة وكيفية استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية، بينما دعيت الهيئات الإدارية الأخرى (كالوصاية وغيرها) لتحديد سبل وكيفية التدخل في المؤسسات الاقتصادية مع الابتعاد عن التدخل المباشر في شؤون التسيير، هذا التغيير جاء في ظروف اقتصادية صعبة أملت لها عوامل خارجية ونقص في مداخل البترول، فإن قضية تواجد دولة قوية خصوصا وأن التشكيلة السياسية التي تنطوي على حساسيات مختلفة (تعددية سياسية)، تدخل في اختيار المسيرين للمؤسسات الاقتصادية وتدعيم صناديق المساهمة، والمجلس الشعبي الوطني والهيئات الأخرى ذات القرار السياسي بهدف مراقبة الملكية العمومية المسندة لهذه المؤسسات العمومية؛ لذلك فإن المؤشرات التي تكتسي أهمية بالغة والتي تهم وتدعم المسار الحقيقي للإصلاحات.

وطبيعة المؤسسة العمومية وكل الهيئات المالية وغير المالية ذات الصبغة الصناعية والتجارية التابعة لقطاع الدولة، هي تختلف عن الإدارة العمومية (مركزية قطاعية، محلية)، إنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالسوق لكنها لا تستخدم المواد النادرة إلا بقسط ضئيل وهي في حاجة إلى تخطيط على مستواها، ويمكن

تأطير وضبط نشاطها بواسطة أدوات (عرض، طلب) وأسعار، جباية، وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية تتحرر المؤسسة من هيمنة وضغوط التسيير البيروقراطي، الأمر الذي انجر عنه عادة عدم تطابق بين الأهداف المخططة المسندة للمؤسسة ووسائل بلوغها. فالتطبيق الفعال لمبدأ الاعتماد على الذات يتطلب بعث وتطبيق نظام لين وملائم للتسيير في المجال العمومي وتخليصها من القيود التي جعلت منها مجرد هيئة آلية منفذة للقرارات الإدارية الأفقية.

VI- مجالات الدراسة:

أ- المجال التاريخي:

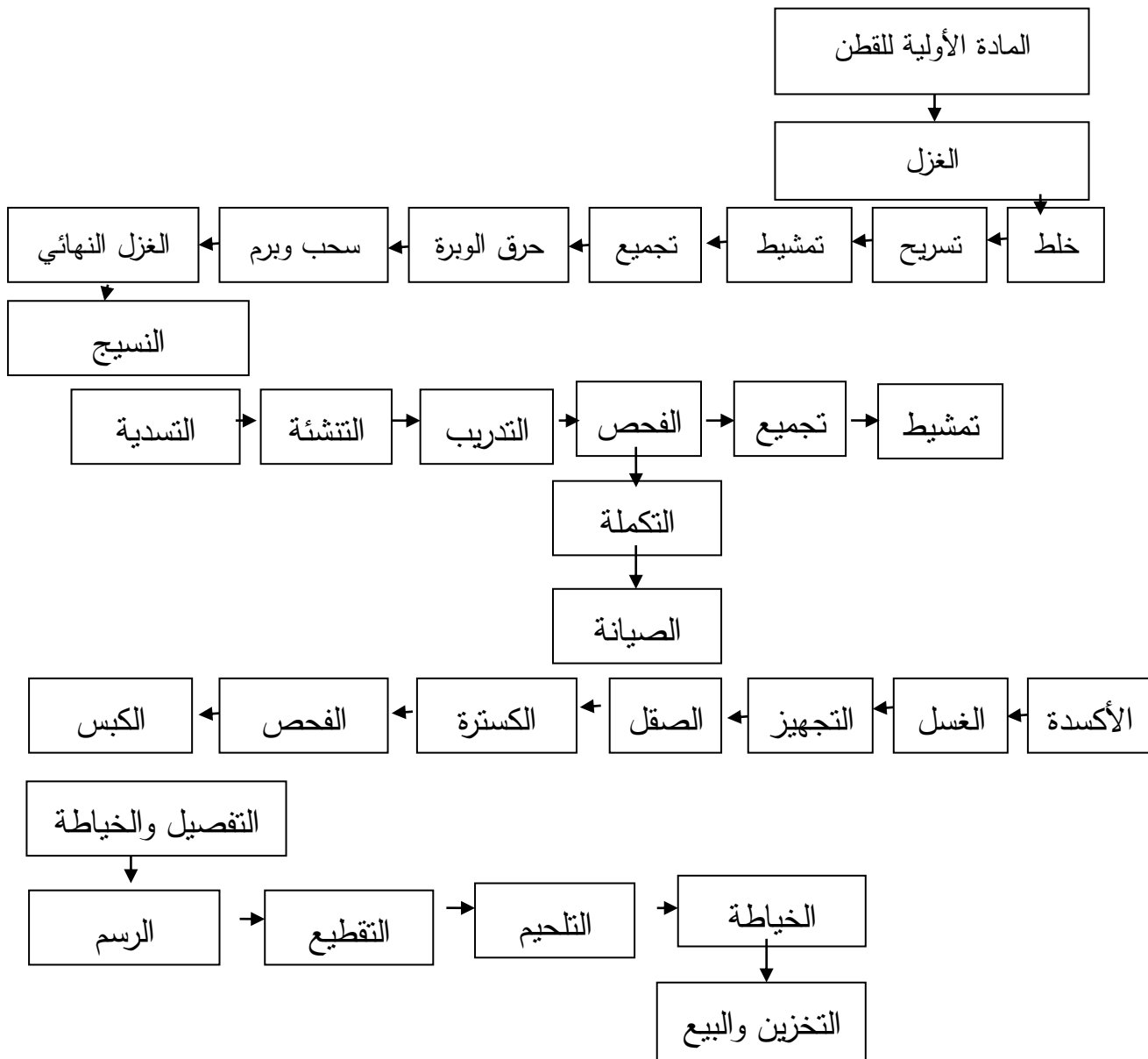
يعتبر مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة -CTIM التسمية السابقة- من أهم هذه الوحدات بالمقارنة مع مركب سيدي عيش من حيث حجم الإنتاج إذ برمج لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي سنويا من القماش منها خمسة (05) ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل. وقد تم تسجيل هذا المشروع في برنامج خاص لولاية سطيف في سنة 1971، من طرف السيد وزير الصناعة والطاقة. لكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة تم إنشاء هذا المشروع بها، بعقد مؤرخ في 13/11/1975، وتبلغ مساحته الكلية حوالي 32.9800م² منها 65561م² مغطاة، وقد بدأت الأشغال به بتاريخ 11/04/1977 وانتهت سنة 1979، وفي 01/12/1980 تم الدخول الفعلي في الإنتاج، في ظل نظام عمل متواصل. والجدير بالذكر هو أن هذه المؤسسة عرفت عدة تسميات آخرها EATIT. وبها (08) ثمانية أقسام هي:

أولاً: قسم الغزل D/S. FILATURE:

يحتوي على 29376 مغزل و 72 ماكينة مهمة في هذا القسم غزل القطن الذي يمر بمراحل مختلفة

من حيث:

- مرحلة السحب والبرم.
- مرحلة الغزل النهائي.



شكل رقم (10): يوضح مراحل الإنتاج في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة. المصدر: وثائق مصالح المؤسسة.

ثانيا: قسم النسيج TISSAGED/S:

يختص هذا القسم بنسج الأقمشة المختلفة، ويتم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع وذلك باستخدام مختلف الخيط التي يتم صنعها في قسم الغزل، وتتمر عملية النسيج بعدة مراحل، حيث يتم استخدام ماكينات خاصة بالنسيج ليوجه جزء من الأقمشة إلى قسم التكملة والجزء الآخر إلى التسويق.

للإشارة فقد لاحظنا الضوضاء الناجمة عن حركة الماكينات المشتغلة، مع حركة العمال الدووبة لمراقبة سلامة الخيط أو النسيج، وفي هذا الصدد لا يفوت الباحث التذكير بأن جميع المواد الأولية للصناعات النسيجية والمتمثلة في القطن والخيط الصناعي، مواد كيميائية، قطع غيار تستورد من الخارج بنسبة 100%. ويمكن توضيح مراحل الإنتاج على النحو التالي: -مرحلة التمشيط. -عملية التدوير. - عملية حرق الوبرة. إضافة إلى أعمال المخبر لمراقبة واختبار جودة الخيط.

ثالثا: مرحلة التكملة/FINISSAGED/S:

يتم بهذا القسم إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل، التبييض، الصياغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق، ولننفذ مياه الأمطار إلى غير ذلك من العمليات، كما تخضع في هذا القسم كذلك جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتج وذلك بإجراء فحوص مدققة عليه.

تتمثل مهمة هذا القسم أساسا في صباغة الأقمشة المختلفة، ليتم استخدام مختلف آلات الصباغة منها الصباغة المستمرة ذات الطاقة الإنتاجية العالية.

وهنا يتم استخدام المواد الكيماوية في عملية الصباغة لتمر بعدة مراحل:

- الصباغة المباشرة، الأصبغة الكبريتية ثم المواد الملونة.

- تثبيت أو الأكسدة للصباغة ثم الغسيل والتنشيف أخيرا.

وتكون العملية المولية والنهائية بعد عملية التجهيز وعملية التبييض والصباغة لتختم بهدف تحسين مظهر الأقمشة.

رابعا: قسم التفصيل والخياطة/CONFECTIOND/S:

يقوم القسم بمهمة التفصيل والخياطة؛ إذ تم عملية تفصيل الأقمشة وخياطتها لتصبح منتجات جاهزة اشتهرت المؤسسة بها وهي: الخيام والمظلات الشمسية وأغطية الشاحنات والسيارات النفعية ومطبات مختلفة وأسرة للتخييم وأنواع أخرى معروفة في السوق وتتم عملية التفصيل والخياطة عبر عدة مراحل: الرسم، التقطيع، التلحيم، ثم الخياطة.

يتم بهذا القسم تفصيل وخياطة وتلحيم 30% من القماش والمنتج والمعالجة والباقي يسوق على حاله، ويتم تصنيع الخيام بجميع أنواعها (خيم الحماية المدنية، خيم الجماعة، خيم التخييم، خيم كبيرة الحجم تستخدم للتخزين)، وصناعة الأغطية المختلفة للشاحنات والسيارات وكذلك صناعة جميع وسائل التخييم والمتمثلة في الشمسيات وأسرة أفرشة التخييم والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة وألبسة العمل والحماية المختلفة المتخصصة والستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع المصنوعة من القطن الطبيعي والاصطناعي.

خامسا: قسم التموين والتسويق D.A.C:

والذي تتم فيه جميع عمليات البيع والشراء، إضافة إلى تسيير المخزونات بطريقة منظمة، كما تضمن التموين من الخارج والداخل، بحيث يشرف على عملية جلب مستلزمات المؤسسة من المواد الأولية. إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية بالضرورة تحتاج إلى جلب مواد أولية لممارسة نشاطها الإنتاجي، لذلك يسهر هذا القسم على استيراد مجموعة من المواد الأولية، إضافة إلى قطع الغيار، وهذه المواد على اختلاف أنواعها يتم استيرادها من بلدان مختلفة ذكرها آنفا. بالنسبة لمستلزمات المركب من المواد الأولية فإن كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى مواد أولية متنوعة لمزاولة نشاطها الإنتاجي؛ فالمركب يعمل على استيراد مجموعة من المواد الأولية إضافة إلى قطع الغيار، وهذه المواد على اختلاف أنواعها يتم استيرادها من بلدان مختلفة.

سادسا: القسم التقني D/S TECHNIQUE:

تتم فيه عملية التخطيط والبرمجة والذي له علاقة وطيدة بالأقسام الأخرى المتواجدة بالمركب لمعرفة كمية الإنتاج وحصر الأعباء المختلفة للإنتاج. **سابعا: قسم المحاسبة والمالية D.C.F:** يحتوي على المالية والإدارة. **ثامنا: قسم الصيانة D/S MAINTENANCE:** يحتوي على الصيانة الميكانيكية والكهربائية.

ب - المجال الجغرافي:

أجريت دراستنا بمؤسسة الأقمشة EATIT والتي تقع في القسم الجنوبي لمدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية، يحدها من الجهة الشمالية المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الجهة الشرقية مؤسسة سوناطراك ومحطة المسافرين، ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد، ومن الجهة الغربية تجمع عمراني للسكان، وللعلم فقد بلغت تكاليف إنجاز المركب آنذاك 471.658.800 فرنك فرنسي أي 550.699.000 دينار جزائري. ومؤسسة EATIT هي واحدة من بين المؤسسات الكبرى التي انبثقت عن المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية أندتاكس INDITEX.

ج - المجال الزمني:

في إطار البحث عن العلاقة بين الخدمات الاجتماعية العمالية وفعالية الثقافة التنظيمية من خلال المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة ميدان الدراسة، والعوامل التنظيمية التي تعكس هذه طبيعة المناخ التنظيمي للعامل من خلال مؤشرات السالفة الذكر (الالتزام التنظيمي، التوافق المهني، التكيف التنظيمي) تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2014/04/20 إلى غاية 2014/05/25. ويمكن تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين هما:

- **المرحلة الأولى:** استغرقت أربعة أيام وامتدت من 2014/04/20 إلى غاية 2014/04/21 والتي قمنا خلالها بجولة استطلاعية بهدف تكوين صورة شاملة عما يدور في المؤسسة مجال الدراسة وأجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين، وكذا بعض العمال، كما قمنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات، تم

من خلالها جمع المعطيات العامة عن المؤسسة، ثم من 2014/04/22 إلى غاية 2014/04/23 أين قمنا باختبار استمارة الاستبيان على عدد من العمال وهذا ما دفعنا إلى حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة تتوافق مع واقع الأمبريقي للمؤسسة والمستوى الثقافي للعمال.

وقد مكث الباحث بينهم خصوصا أثناء التوقف عن العمل لغرض الاستراحة خاصة أقسام إنتاج النسيج، التكملة، الصباغة، الخياطة، المخابر، الإداريين... وبذلك تمكن الباحث من خلال الملاحظة والمقابلة من الوقوف على الكثير من الآراء والقيم، ونظام التسيير السائد في المؤسسة ميدان الدراسة، في ظل التحولات السياسية والاقتصادية التي تعرفها البلاد.

وبدون شك أن اللقاءات المتكررة والحوار المتبادل بين مسؤولي المؤسسة قد ساعد على تعميق أفكار الباحث، وعلى بناء العلاقات بين جوانب الظاهرة وموضوع الدراسة، كما كانت الأساس لصياغة فرضيات البحث، ويمكن القول أن هذه الملاحظات ساعدت على تحديد عينة البحث التي يمكن أن تتوفر فيها شروط الدراسة المطروحة، كما ساهمت بشكل واسع في اختيار الأسئلة المناسبة وفي تعديل الكثير من الأسئلة المناسبة مضمونا وشكلا.

● **المرحلة الثانية:** بعد تصميم وضبط الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة الأفاضل تمت إجراءات الدراسة الميدانية بتاريخ 2014/04/27 وامتدت إلى 2014/05/10 ثم من 2014/05/11 إلى 2014/05/22 وفيها قمنا بإجراء مقابلات موجهة مع العمال وملء الاستمارات، كما قمنا بمقابلات نصف موجهة مع مدير المؤسسة، ومسؤول مصلحة المستخدمين، وبعض الإطارات والمشرفين المباشرين بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدير بالذكر هنا هو أن هناك تقطع في الدراسة الذي يعود إلى عطلة الأسبوع.

د- المجال البشري:

حسب تصريحات المسؤول المباشر للموارد البشرية، فإن المؤسسة ميدان الدراسة كانت تشغل عددا معتبرا من الأيدي العاملة، فقد بلغ عدد العمال بالمركب قبل استقلالية المؤسسة 1879 عاملا، وقد قارب حجم المناصب المحددة نظريا والمقدرة بـ 1900 منصب عمل حسب تقرير أبريل 1994 عل حد قول مدير المؤسسة موزعين على ثمانية (08) أقسام.

لكن حسب إصدار 2012 الخاص بدائرة التكوين، فإن مجتمع الدراسة ووفقا للهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT يتكون من 617 عامل موزعين على مجموع الأقسام على النحو التالي:

☒ **أولا: قسم الغزل D/S. Filature :**

يشتغل بهذا القسم 167 عاملا منهم 41 عاملا متعاقد و 54 عاملا في إطار العقود المدعمة، ومجموع المغازل به 29376 مغزل، ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل هي:

- مرحلة الخلط.
- مرحلة التسريح.

- مرحلة السحب والبرم.
- مرحلة الغزل النهائي.
- مرحلة التمشيط.
- مرحلة التجميع.
- عملية التدوير.

❑ **ثانياً: قسم النسيج TISSAGED/S:**

يشتغل بقسم النسيج 161 عاملاً منهم 62 عاملاً متعاقد و 39 عاملاً في إطار العقود المدعومة، ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسج الأقمشة المختلفة، ابتداءً من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر مراحل مختلفة هي:

- التسدية.
- التنشئة.
- الفحص.

❑ **ثالثاً: مرحلة التكملة FINISSAGE D/S:**

يشتغل بقسم التكملة 63 عاملاً منهم 22 عاملاً متعاقد و 54 عاملاً في إطار العقود المدعومة، يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة، وتوجد بهذا القسم أنواع عدة من آلات الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية العالية، وتتم العملية به أيضاً عبر مراحل هي:

- التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الأصبغة.
- الغسل.

كما يتم استعمال مجموعة من الصباغة نذكر منها:

- الصباغات المباشرة.
- الصباغات الكبريتية.
- المواد الملونة.

وبعد عملية التبييض والصباغة تأتي عملية التجهيز الهائي، وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

❑ **رابعاً: قسم التفصيل والخياطة CONFECTION D/S:**

يشتغل بهذا القسم 89 عاملاً منهم 10 عمال متعاقدين و 29 عاملاً في إطار العقود المدعومة، يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها، والمظلات، وأغطية السيارات والشاحنات... الخ، ويوجد بهذا القسم آلي الرسم، والتقطيع، والتلحيم، والخياطة. ويبدأ العمل بهذا القسم من 8.00 صباحاً إلى 16.00 مساءً.

خامسا: قسم الصيانة D/S MAINTENANCE:

يشتغل بقسم الصيانة 91 عاملا منهم 15 عامل متعاقد و 14 عاملا في إطار العقود المدعمة، يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

سادسا: القسم الإداري: يتكون هذا القسم من المصالح الإدارية التالية:

- **دائرة المستخدمين والتكوين D.P.F:** يشتغل بدائرة المستخدمين والتكوين 14 عاملا منهم 01 عامل واحد متعاقد، تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية، كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب، وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.
- **دائرة الشؤون الاجتماعية D.A.S.C:** يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 14 عاملا منهم 01 عامل واحد متعاقد، تهتم هذه المصلحة بالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهتم العمال.
- **دائرة المحاسبة والمالية D.C.F:** يشتغل بمديرية المحاسبة والمالية 11 عاملا منهم 01 عامل واحد متعاقد، وظيفة هذه المديرية مراقبة الميزانيات، والمركز المالي للمؤسسة.
- **دائرة التموين والتسويق D.A.C :** يشتغل بدائرة التموين والتسويق 07 عمال منهم 02 عاملين متعاقدين، وظيفة هذه الأخيرة تسويق المنتج إلى السواق الوطنية، وتصدير بعض الأنواع إلى السواق الدولية.

نظام العمل بالمؤسسة:

- الورشة الأولى من الساعة 05.00 صباحا إلى الساعة 13.00 زوالا.
- الورشة الثانية من الساعة 13.00 زوالا إلى الساعة 21.00 مساء.

VII- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

أولاً- منهج الدراسة :

في الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة والمناهج المتبعة فيها، وإن الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه، ولهذا فهو يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه.

وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والتمثل في رصد الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمؤسسة **EATIT**، وعلاقتها بمؤشرات الثقافة التنظيمية، فقد اقتضى منا الأمر دراسة الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشرات مستعملين في ذلك المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع المؤسسة ميدان الدراسة والمراحل التنظيمية التي مرت بها كونه: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة ".⁽¹⁾

¹ أعمار عوابدي : تطبيقات المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون سنة، ص 130.

ومنه فإن المنهج الوصفي يتعلق بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث وتفسيرها والوقوف على دلالاتها⁽¹⁾.

وعليه فإن المنهج الوصفي مناسب لموضوع البحث قصد التعمق أكثر في معرفة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة، ومحاولة تفسيرها على ضوء تحليل النتائج، ومعرفة مدى ملاءمتها وتوفرها مع إمكانيات العامل العقلية والجسمية والنفسية، ويمكن تلخيص خطوات المنهج الوصفي فيما يلي:

- تحديد مشكلة البحث تحديدا علميا وصياغتها بدقة.
- وضع الفروض كحلول مبدئية لتفسير المشكلة موضوع الدراسة.
- وضع المسلمات التي يبني عليها الباحث دراسته.
- اختيار العينة مع توضيح حجمها وطريقة اختيارها.
- جمع البيانات بالاعتماد على الطرق الفنية لجمعها، كالمقابلة والملاحظة والاستبيان.
- التحقق من صدق البيانات المجمعة ووصف وتحليل النتائج وتفسيرها لاستخلاص التعميمات والاستنتاجات.
- كتابة النتائج بأسلوب واضح ومنظم مدعم بالآراء والحجج القوية .

ثانيا- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

1- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، وقد استفدنا منها في معرفة العدد الإجمالي للعمال داخل المؤسسة، ومن ثمة اختيار العينة، إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية سير العملية الإنتاجية بها، كما أفادتنا في معرفة الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة في عملية تقديم الخدمات الاجتماعية، والتي تعتمد على ثلاث مؤشرات هي: الالتزام والتوافق والتكيف، إضافة إلى الاطلاع على بعض النماذج من عقود العمل، وكل قسم وما يحتويه من إدارات ومهندسين، وكيفية العمل، وعدد العمال فيه بالإضافة إلى تاريخ إنشاء هذه المؤسسة، ومتابعة العمل بها عبر سنوات خلت.

هذا بالإضافة إلى المصادر - الكتب - المراجع - المذكرات والرسائل الجامعية - القواميس والمعاجم - المناجد - الجرائد، المجالات - القرارات والمراسيم واللوائح القانونية.

ثالثا- أدوات وتقنيات جمع البيانات الميدانية :

البحث العلمي هو الدراسة الموضوعية التي يقوم بها الباحث في أحد الاختصاصات الطبيعية أو الإنسانية، والتي تهدف إلى معرفة واقعية ومعلومات تفصيلية عن مشكلة معينة يعاني منها المجتمع والإنسان، سواء كانت هذه المشكلة تتعلق بالجانب المادي أو الجانب الحضاري للمجتمع، والدراسة

¹ الرفاعي حسين أحم : مناهج البحث العلمي- تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1996 ، ص122.

الموضوعية للجوانب الطبيعية أو الاجتماعية قد تكون دراسة تجريبية أو دراسة إجرائية، أو دراسة ميدانية إحصائية تعتمد على المصادر والكتب والمجلات العلمية التي يستعملها الباحث في جمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة المزمع دراستها ووصفها وتحليلها.

ولو أراد الباحث دراسة أي موضوع اجتماعي دراسة علمية نظامية، ودراسة تعتمد على جمع وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات الموضوعية، يجب عليه إتباع خطوات البحث العلمي الميداني التي ينتهجها الأخصائيون والباحثون وهي طرق وأساليب وأدوات منهجية عديدة، أو محدودة في جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة المدروسة. وعليه فإن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وانجح الأدوات وأنسابها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، لذلك فإن طبيعة بحثنا تتطلب استخدام أكثر من أداة ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة لجمع البيانات حتى نلزم بجميع جوانب الموضوع، فتماشياً مع هذا التوجه تم تحديد استخدام الأدوات التالية:

1- الملاحظة : Observation :

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة من مجتمع التقنية، والملاحظة كوسيلة من وسائل جمع المعلومات لا تقل أهميتها عن المقابلة الرسمية أو غير الرسمية، أو عن دراسة الحالة في تقصي المعلومات والحقائق عن المبحوثين، فهي وسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تعطي المجال للباحث أن يلاحظ الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة التي ينحصر فيها البحث، وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين، والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات الحياتية التي يتعرضون إليها. (1)

فالباحث يستطيع مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك كون الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة. (2)

فالملاحظة أداة رئيسية للبحث الاجتماعي، و كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة بدرجات مختلفة من الدقة والضبط ابتداء من الملاحظة البسيطة غير المضبوطة، وصولاً إلى الملاحظة العلمية. الدقيقة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها لكي يتحقق من صحة النتائج لأن الملاحظة العلمية لما تتميز به من خصائص تصبح مصدراً أساسياً من مصادر الحصول على البيانات، بل إن البعض ذهب إلى حد اعتبارها منهجاً مستقلاً من مناهج البحث العلمي

فالملاحظة مطلب فرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، لأنها تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء،

¹د/ إحسان محمد الحسن : مرجع سابق، ص 104

²عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر سنة 1995 ، ص 71.

وقد اعتمدنا نحن في دراستنا على الملاحظة بدون مشاركة باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، سمحت لنا بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وهذا في إطار دراستنا، حيث مكنتنا من معرفة المناخ السائد في المؤسسة، من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية الاجتماعية للعمال، وعلاقاتهم فيما بينهم ومع المشرفين، وكذا الظروف المادية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة، هذا إضافة إلى ملاحظة طريقة العمل على الآلات ومعرفة مدى جدتها أو قدمها، بساطتها أو تعقيدها للحكم على مدى تحكم العامل على الآلة.

و في اليوم الأخير 25 / 05 / 2014 من الدراسة قام الباحث بجولة شاملة خارجية مع أحد أعوان الأمن الصناعي، حيث تعرف فيها الباحث على المخطط العام للمؤسسة، وما لفت انتباه الباحث أثناء التجول هو أن غالبية العمال غير مجهزين بمعدات الأمن الصناعي رغم توفرها وجاهزيتها. والشيء الملاحظ أيضا على المؤسسة ميدان الدراسة أن هناك فرق بين الأقسام الستة فيها، فقسم البشم كانت ظروف العمل به صعبة نوعا ما، وهذا راجع لكثرة الضوضاء والغبار الذي أثر على العمال، مقارنة مع بقية الأقسام الأخرى. إلا أن الدراسة العلمية لا يمكن الاعتماد فيها على الملاحظة فقط ، حيث تم استخدام المقابلة مع المسؤولين والمسيرين واستمارة المقابلة مع المبحوثين.

2- المقابلة Intervient:

المقابلة فن يحتاج إلى مهارة وخبرة وتدريب يكتسبها الباحث عن طريق الممارسة العلمية ونزوله إلى الميدان، والاحتكاك بجمهور البحث والقدرة على النفاذ في دوافع السلوك ومكونات الشخصية وأساليب التأثير والاتصال وأنواع العلاقات الاجتماعية، والباحث لا يستطيع التعرف على الحقائق ولا يستطيع تبويبها وتصنيفها وتحليلها تحليلًا علميًا يساعد على التوصل إلى نتائج نهائي، إلا إذا استخدم المقابلة التي هي: "عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل (INTERVIEWER) الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث (RESPONDENT) الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل".⁽¹⁾

فالمقابلة تعتبر من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي، كونها حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث والقائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين، حيث يعرفها **عبد الفتاح عثمان**: "المقابلة لقاء مهني هادف بين الأخصائي والعميل أو أي فرد أو أفراد مرتبطين بالمشكلة".⁽²⁾

فالمقابلة هي الوسيلة والأسلوب الذي يشعر المبحوث باهتمام الباحث والوقوف على جوانبه الشخصية، وأبعاد الموقف الإشكالي، كما تعتبر وسيلة لتكوين العلاقة المهنية بين الأخصائي الاجتماعي

¹د/ إسمان محمد الحسن : المرجع السابق ، ص 93.

²عبد الفتاح عثمان : خدمة الفرد والمجتمع المعاصر ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ص 23.

والمبحوث، كما يمكن اعتبارها وسيلة علاجية لتخفيف الانفعالات التي يعاني منها المبحوث من مخاوف وكبت وتوترات.

وتعرف المقابلة أيضا على أنها: "اجتماع الأخصائي الاجتماعي بعميل أو أكثر وجها لوجه، وهي طريقة يتمكن بها من تحقيق أهداف الدراسة عن طريق تبادل المعلومات الوافية بالغرض الدراسي مع العميل، وهي تهم كل منها في التشخيص الذي على أساسه توضع الخطة العلاجية، كما أنها إحدى وسائل التشخيص ذاته والعلاج أيضا".⁽¹⁾

وتعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات وتنقسم من حيث طبيعة أسئلتها إلى مقابلة مقننة تتطلب إجابة محددة (نعم، لا ، موافق، لا أدري، غير موافق) ومقابلة غير مقننة تسمح أسئلتها بمجال أوسع للمبحوث في الإجابة والشرح . وقد استخدمت المقابلة مع المسؤولين والمسيرين والمهندسين، وتم التركيز فيها على الأسئلة المفتوحة قصد معرفة الظروف التي تمر بها مؤسسة EATIT ميدان الدراسة، والنظام الداخلي المعمول به داخلها ، والمخاطر التي تهدد أمن واستقرار العمال والشركة كذلك.

فالمقابلة من الأدوات المنهجية التي يمكننا من خلالها الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، نظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، حيث يستطيع الباحث أن يشرح كل ما هو غامض من أسئلة، وهي عبارة عن حوار لفظي يجري وجها لوجه بين الباحث والمبحوث أو مجموعة من المبحوثين، وقد اعتمدنا في دراستنا على كل أنواع المقابلة وهي:

أ - المقابلة الحرة: أي دون تخطيط سابق، واعتمدنا عليها أثناء الدراسة الاستطلاعية، مما ساعدنا على الاطلاع بعمق على جوانب وخبليا الموضوع في المؤسسة مجال الدراسة، وقد استعملنا هذه الأداة لالتقائنا ببعض المشرفين ورؤساء الأقسام، للذين عرضنا عليهم موضوع الدراسة بشيء من الشرح والتفصيل، كما استخدمناها مع مجموعة من العمال قصد معرفة جو العمل السائد في المؤسسة، ولثارة بعض نقاط النقاش حول الموضوع مما يساعدنا على بناء أسئلة الاستمارة.

ب - المقابلة نصف الموجهة: (دليل المقابلة):

وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة، قدرت بـ: 22 سؤالاً، تم تصميمها استنادا إلى البيانات المجمعة من خلال المقابلة الحرة أثناء الدراسة الميدانية، وقدمت هذه الأخيرة إلى مدير المؤسسة، و رئيس مصلحة المستخدمين وبعض المشرفين المباشرين، وذلك بهدف الحصول على آرائهم ووجهات نظرهم عن طبيعة العمل وأداء العمال لعملهم، كما استخدمناها، وفي ما يلي عرض هذه المقابلات:

¹د/ سلوى عثمان الصديقي : خدمة الفرد في محيط الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والاتجاهات العلمية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزطرة - الإسكندرية سنة 2003 ، ص 178.

- المقابلة رقم 1 أجريت مع مدير المؤسسة يوم 2014/05/11 في حدود الساعة التاسعة صباحا، واستغرقت ساعة ونصف تقريبا، الذي وافاني بشروح عامة عن المؤسسة وكيفية العمل بها.
- المقابلة رقم 2 أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2014/05/11 في حدود الساعة العاشرة صباحا، واستغرقت ساعة كاملة.
- المقابلة رقم 3 أجريت مع المشرف المباشر لقسم الخياطة والتفصيل يوم 2014/05/12 في حدود الساعة التاسعة والنصف صباحا، واستغرقت مدة ساعتين، حيث عرفني فيها على كل حيثيات هذا القسم أين كانت لي مقابلات مع بعض العمال والمهندسين.
- المقابلة رقم 4 أجريت مع المشرف المباشر لقسم الصيانة يوم 2014/05/13 في حدود الساعة التاسعة صباحا، واستغرقت مدة نصف ساعة.
- المقابلة رقم 5 أجريت مع المشرف المباشر لقسم النسيج يوم 2014/05/13 في حدود الساعة العاشرة صباحا، واستغرقت خمسة عشرة دقيقة.
- المقابلة رقم 6 أجريت مع المشرف لقسم الغزل يوم 2014/05/14 في حدود الساعة التاسعة والنصف صباحا، واستغرقت مدة ساعة وعشر دقائق.
- المقابلة رقم 7 كلنت مع مسؤول الموارد البشرية يوم 2014/05/14 في حدود الساعة الحادية عشر صباحا، واستغرقت مدة 55 دقيقة. للذي لم يبخل بمساعداته وتوجيهاته من أجل جمع المعلومات، وتسهيل كل السبل والوسائل لأجل بلوغ الهدف، حيث لاقى الباحث من طرفه كل التفهم والتعاون من أجل تمكينه من إجراء الدراسة الميدانية والحصول على الغرض المطلوب.

3- الاستمارة:

تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والنفسية والتربوية، لأنها تضم قائمة الأسئلة التي يقدمها الباحث من خلال المقابلة التي تجري بين الطرفين.

" فاستمارة المقابلة هي عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيبيا منهجيا معينا وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة، تتعلق بموضوع البحث، حيث يقوم الباحث بالتعرض لها خلال عملية المقابلة، بمعنى توجه هذه الأسئلة للمبحوثين بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المنتظرة من البحث ". (1)

أوهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة وتعتبر مرشد الباحث في جمع المعطيات ووضع إطار محدد له، وتتم المقابلة المقصودة بالاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث، مما يتيح للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة التي يدرسها، ولقد تم تصميم الاستمارة من خلال الطرح النظري والتركيز على مؤشرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، وكذا الواقع الأمبريقي للمؤسسة مجال الدراسة، وملاحظة العمال أثناء أداء عملهم، وكذا المقابلات الحرة التي

¹صالح بن أحمد العساف: البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى السعودية سنة 1995 ص342.

أجربناها مع بعض المسؤولين كما تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين قصد إبداء آراءهم حول مدى ملائمة أسئلة الاستمارة لموضوع الدراسة، وعليها تمت صياغتها في صورتها النهائية ثم تطبيقها على عينة الدراسة، ولقد تمت المقابلة المقننة في ظروف حسنة، خاصة عندما سمح لنا باستخدام مكاتب رؤساء المصالح لاستقبال العمال، وقمنا بطرح الأسئلة وفق ما يتماشى مع المستوى الثقافي لكل مبحوث، وبهذه الطريقة أعطيت فرصة كبيرة للمبحوثين للإفصاح عن آرائهم دون قيود.

وسبب استعمالنا للاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الأمبريقية، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الاستمارة بالمقابلة خوفا من المواجهة المباشرة، والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة. " فالاستمارة أداة تتسم بالسرية وعدم معرفة الشخص بصفة مباشرة، لهذا " فالاستمارة وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث، والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يرد من الباحث معالجتها ".⁽¹⁾

إن استمارة البحث ينبغي أن تصمم في ضوء الإطار العام لموضوع الدراسة، ومن الضروري أن يتم هذا التصميم بناء على خطة محكمة تضمن احتواءها جميع النقاط الرئيسية والفرعية التي يجتمع عليها البحث، كما يتأكد من تسلسل هذه النقاط بطريقة منطقية إذن: " الاستمارة الإستبائية هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين خلال عملية المقابلة، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية ".⁽²⁾

كما أن عملية الاستمارة تتجلى في: " جمع معلومات كثيفة في البحوث الأمبريقية ".⁽³⁾ وعليه فالأسئلة التي تشمل عليها الاستمارة ليست مجرد أسئلة وعبارات موجهة لمبحوث، في الحقيقة أنها منبهات لفظية مدروسة بعناية فائقة ونتيجة لجهود عقلية متبعة، إن أي تسرع أو تساهل في عدم دقة الأسئلة يؤدي إلى غموض كبير في الإجابات، وبالتالي غموض و أخطاء في النتائج التي يتوصل إليها البحث، إذ يجب أن تصاغ الاستمارة على شكل أسئلة محددة تشكل في مجموعها عناصر صغيرة لتلك الأسئلة الكبيرة.

وقد احتوت الاستمارة المخصصة للدراسة على محاور عدة قسمت حسب مؤشرات الدراسة وهي كما يلي:

- محور خاص بالبيانات العلمية: ويضم 10 أسئلة تبين لنا خصائص العينة وهي السن، الجنس، والحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، خبرة العمل، نوع العمل الممارس قبل الالتحاق بالمؤسسة، والكيفية التي تم بها توظيفه.

¹Grawit Z(M) :Méthodes des sciences Sociales , Ed Daloz.5éme éditions , Paris ,1981,P73

²إحسان محمد الحسن : المرجع السابق ص 65 .

³GALENS (J), Roussel (P) :Méthodes de Recherche en Gestion Ressources humaines, Ed Economica , Paris

998,P93.

- محور خاص ببيانات تبحث في الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي وضم 16 سؤالاً.
- محور خاص ببيانات تبحث في الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني وضم 07 أسئلة.
- محور خاص ببيانات تبحث في الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي وضم 21 سؤالاً.
- أما محور الثقافة التنظيمية فقد شمل 28 سؤالاً موزعة على ثلاث أساق هي: (التوافق المهني، والالتزام التنظيمي، والتكيف التنظيمي).

رابعاً- أسلوب اختيار العينة وخصائصها:

1- أسلوب اختيار عينة الدراسة:

نظراً للصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من البحوث الاجتماعية أثناء القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات الظاهرة، فإنه لا يجد وسيلة أخرى يستطيع الاعتماد عليها سوى طريقة العينة، وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الطرق المتبعة في اختيارها، وإن كانت كلها تهدف إلى تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، ولذا يجب عليه أن يفاضل بين الطرق المختلفة، مع مراعاة طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة.

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الوقوف على فعالية التنظيم الصناعي، من خلال الخدمات الاجتماعية العمالية المختلفة، ولتي حددناها في كل من نسق الالتزام التنظيمي، ونسق التوافق المهني، ونسق التكيف التنظيمي في المؤسسة، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للعمل، فقد اعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، من خلال التركيز على عمال جميع الأقسام نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة، فقد استثنينا في دراستنا هذه عمال قسم الإدارة وعددهم 46 فرداً (موظفاً)، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة الإجمالي يتكون من 571 عاملاً، وفي حدود أهداف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث غير المتجانس من حيث العلاقة القانونية التي تربطه بالمؤسسة مجال الدراسة. يتكون مجتمع البحث من فئتين من العمال هي: فئة العمال الدائمين والمؤقتين.

وعليه فقد تم اختيار عينة البحث عن طريق عينة عشوائية بسيطة، قصد الحصول على عينة ممثلة يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث تم الحصول على قوائم مسجل عليها أسماء كل العمال لكل قسم، وقد كان عددهم 571 عاملاً موزعين على جميع الأقسام، لهذا ارتأينا أن نأخذ نسبة 50%، حيث تم توزيع 300 استمارة، لم يسترجع منها سوى 232 استمارة وذلك بنسبة 40.63%، وهي نسبة تعتبر أكثر تمثيلاً للمجتمع المدروس، وتم سحب مفردات العينة بتقنية صندوق الاقتراع.

والشيء الملاحظ هنا هو أن هناك 68 استمارة لم تسترجع، إما أن أصحابها استخفوا بمثل هذه البحوث، أو أنهم أهملوها وتناسوها.

2- خصائص عينة الدراسة:

إن تحليل خصائص مجتمع البحث الفردية والتعليمية والمهنية والاجتماعية تساعد على تحديد ملامح مجتمع البحث، التي تفيدنا في ربط مؤشرات الدراسة بسياقها العام، من خلال الكشف عن التأثير الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية على أداء العمل، وفي ظل طبيعة علاقة العمل للتي تربط العمل بالمؤسسة مجال

الدراسة، حيث حددناها في السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، منصب العمل المشغول، العمل وفق التخصص، ومدة العمل بالمؤسسة، العمل المؤدى قبل الالتحاق بالمؤسسة.

وبما أن المؤسسة ميدان الدراسة تقوم على العمل التناوبي (الورشات) فقد تصادفنا مع العينة التي تعمل من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة زوالا، لذا كان عدد العينة 232 عامل من المجموع الكلي مقسمة على الشكل التالي:

- قسم الغزل عدد العمال به 167 عاملا أخذنا منه 67 عامل بنسبة 40.11%.
- قسم النسيج عدد العمال به 161 عاملا أخذنا منه 62 عامل بنسبة 38.50%.
- قسم التكملة عدد العمال به 63 عاملا أخذنا منه 30 عامل بنسبة 47.61%.
- قسم الصيانة عدد العمال به 91 عاملا أخذنا منه 38 عامل بنسبة 41.75%.
- قسم التفصيل والخياطة عدد العمال به 89 عاملا أخذنا منه 35 عامل بنسبة 39.32%.

جدول رقم (08) يبين خصائص عينة الدراسة:

اسم القسم	عدد العمال	التكرار	النسبة المئوية
قسم الغزل	167 عاملا	67 عاملا	40.11%.
قسم النسيج	161 عاملا	62 عاملا	38.50%.
قسم التكملة	63 عاملا	30 عاملا	47.61%.
قسم الصيانة	91 عاملا	38 عاملا	41.75%.
قسم التفصيل والخياطة	89 عاملا	35 عاملا	39.32%.

3- المحور الأول - عرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

المجموع	السن						
	50 فأكثر	40-49	30-39	20-29			
164	28	72	23	41	ذكر	الجنس	
70.70%	12.10%	31.00%	9.90%	17.70%			
68	5	21	12	30	أنثى		
29.30%	2.20%	9.10%	5.20%	12.90%			
232	33	93	35	71	المجموع		
100%	14.20%	40.10%	15.10%	30.60%			

يعتبر عاملا السن والجنس أمران بالغ الأهمية في تقدير نتائج أي بحث علمي اجتماعي وتزداد أهمية هذين المتغيرين إذا علمنا أن العملية الإنتاجية تتأثر بعامل السن والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونمط الشخصية والتكيف خارج نطاق العمل.

ومن خلال نتائج الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للنسيج فإننا نجد أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة أي بنسبة 40.1% ويرجع تفسير هذا أن المؤسسة عملت منذ نشأتها على توظيف عمال ذوو خبرة وقادرين على العمل واعطاء مردودية أكثر، وكذلك متخصصين، كما أن المؤسسة عملت في الآونة الأخيرة على توظيف عمال شباب قادرين على العطاء وتحمل الأعباء وهذا ما تجسده نسبة 30.6% الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة، معتمدة في ذلك على سياسة التشجيع وإبرام عقود مع مديرية التشغيل من أجل المحافظة على السير الحسن للمؤسسة واستمراريتها، ثم تليها نسبة 15.1% من العمال الذين أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، أما نسبة 14.2% فأعمارهم أكثر من 50 سنة، وعليه فإن نسبة أكثر من 45.7% كلهم شباب.

هذا يبين أن سياسة التشغيل بالمؤسسة تتطلب وجود عمال قادرين على للتأقلم مع سياسة الاستقلالية، وخاصة على مستوى الذهنيات، وهذه النسبة المعتبرة من العمال المتوسطي السن قد تشكل دعما إيجابيا للعملية الإنتاجية خلافا لما هو موجود في مؤسسات اقتصادية أخرى، مما يتبين أن هناك نسبة كبيرة من الشباب حظيت بمنصب شغل في هذه المؤسسة.

وبين لنا الجدول أيضا أن أغلبية أفراد العينة ذكورا وهذا ما تمثله نسبة 70.7% موزعة على مختلف وحدات المؤسسة من إطارات سامية وإداريين وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، منهم نسبة 31.0% أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة، ويمكن أن نشير أيضا إلى أن هناك نسبة 29.3% لإنات وهي نسبة مقبولة مقارنة بالذكور وأغلبيتهن في سلك الإدارة والخياطة والتفصيل.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن اليد العاملة ليست حكرا على فئة عمرية معينة، بل تشمل كل الفئات، إلا أن الغالبية من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [40-49]، وذلك لأنها الفئة الأكثر نشاطا ولكونها قد أعفيت من العديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، وذلك أن غالبية الفئة الذي يتراوح سنهم

بين [20-29] يكونون مقيدين بالخدمة العسكرية والدراسة والتخرج عكس الفئة التي يتراوح عمرها 30 سنة فما فوق بحيث أن الفئة تكون غالبيتها متزوجة ومستقرة عمليا.

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية وعدد الأولاد

المجموع	عدد الأولاد تحت كفالتك						
	خمسة أولاد فأكثر	ثلاث أولاد- أربعة أولاد	ولد-ولدين	لا يوجد			
74	0	0	0	74	أعزب	الحالة العائلية	
31.90%	0.00%	0.00%	0.00%	31.90%			
150	22	58	38	32	متزوج		
64.70%	9.50%	25.00%	16.40%	13.80%			
4	0	1	0	3	مطلق		
1.70%	0.00%	0.40%	0.00%	1.30%			
4	0	0	2	2	أرمل		
1.70%	0.00%	0.00%	0.90%	0.90%			
232	22	59	40	111	المجموع		
100%	9.50%	25.40%	17.20%	47.80%			

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 64.7% من مجموع أفراد عينة البحث متزوجين يمثلون 150 مبحوثا، منهم 25% لهم مابين 3 إلى 4 أولاد، بينما 16.4% لهم مابين ولد وولدان، أما نسبة 13.8% من الفئة المتزوجة فليس لها أولاد، فيما مثلت نسبة 9.5% من المبحوثين لهم خمسة (05) أولاد فأكثر وهذا بمجموع 22 عاملا.

وبين لنا الجدول أيضا أن نسبة 47.8% من مجتمع الدراسة ليس لهم أولاد يمثلون 111 مبحوثا، منها نسبة 31.9% عزلبا بمجموع 74 مبحوثا، و نسبة 13.8% من المبحوثين متزوجين يمثلون 32 مبحوثا، فيما مثلت نسبة 1.3% المطلقين بثلاث مبحوثين، أما 9% فهم أرامل. كما أوضحت الدراسة أيضا أن نسبة 25.4% من مجموع عينة الدراسة بمجموع 59 مبحوثا أن لديهم مابين 3 إلى 4 أولاد، منها نسبة 4% مطلق بمجموع عامل واحد.

هذا التباين في الحالة العائلية من شأنه أن يساهم في استقرارية العمل والعامل من جهة، والمحافظة على استمرارية المؤسسة من جهة أخرى، كما أن العمل اليوم أصبح أكثر من ضرورة حياتية.

أما فيما يخص عدد الأولاد فإن الجدول بين لنا

الملاحظ هنا هو أن حجم العائلة قد بدد في التغير والانخفاض ويعود ذلك إلى التحول من العائلة الممتدة المرتبطة بالذهنية الكلاسيكية الريفية القديمة، التي تتميز بكثرة عدد أفرادها إلى العائلة النووية الصغيرة التي تتميز باقتصارها على الأب والأم وأبنائهما، وذلك بسبب انتقال الوظيفة الاقتصادية من الأسرة إلى المؤسسة، مما تسبب في توزيع أفراد العائلة على مؤسسات مختلفة، وهو ما تطلب انفصال العائلات النووية المكونة للعائلة الممتدة، خصوصا بعد تعدد الأجور في العائلة الواحدة، مما أدى إلى الاستقلال المادي للأفراد، وهو ما اضعف ربما سلطة الأب الذي كان يقوم بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

أما اليوم فقد أصبح الأفراد يمارسون وظائف مختلفة وفي مؤسسات مختلفة ويقبضون أجورا مختلفة تبعا للمؤهل العلمي والتكوين وطبيعة المؤسسة، هذا أدى ظهور تعدد واختلاف في الأهداف والاحتياجات الخاصة بكل جنس، وهو ما أدى إلى استقلاليتهم في السكن.

كما يعود انخفاض حجم العائلة كذلك إلى تنظيم النسل حتى يتمكن الآباء من تلبية احتياجات الأبناء، بسبب تزايد متطلبات تربيتهم والذي أملت التغيرات في الحياة الاجتماعية علما والاقتصادية خاصة، مما أدى إلى زوال التفكير الذي يشجع على إنجاب أكبر عدد من الأبناء لاستغلالهم في العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ومنصب العمل:

المجموع	ما هو منصب عملك في المؤسسة				
	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار		
6	4	2	0	أمي	المستوى التعليمي
2.60%	1.70%	0.90%	0.00%		
21	15	2	4	ابتدائي	
9.10%	6.50%	0.90%	1.70%		
47	27	14	6	متوسط	
20.30%	11.60%	6.00%	2.60%		
86	39	30	17	ثانوي	
37.10%	16.80%	12.90%	7.32%		
62	26	32	14	جامعي	المجموع
26.70%	11.20%	13.79%	6.03%		
232	111	80	41		
100%	47.83%	34.49%	17.67%		

إن العمل اليوم لم يعد قاصرا على للقوة البدنية والعضلية فقط، وإنما أصبح يتطلب إلى جانب ذلك تكويننا علميا ومهنيا وثقافيا يساعد العامل على القيام بعمله على أحسن وجه.

والجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 37.1% من مجموع العمال بالمؤسسة الجزائرية للنسيج لهم مستوى ثانوي بمجموع 86 مبحوثا وهم يمثلون أعوان التنفيذ بنسبة 16.8% موزعين على مختلف المستويات التعليمية، فيما تمثل نسبة 12.9% أعوان التحكم بمجموع 30 مبحوثا، أما الإطارات فيمثلون نسبة 7.32% بمجموع 17 مبحوثا.

أما الإطارات فإنهم يمثلون نسبة 26.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة بمجموع 62 عاملا، منهم 32 عاملا يمثلون أعوان التحكم وهذا بنسبة 13.79%، و 26 عاملا يمثلون أعوان التنفيذ بنسبة 11.2% فيما يمثل الإطارات نسبة 6.03% بمجموع 14 مبحوثا.

هذا التنوع في المستوى التعليمي له أثر بالغ على عملية التكيف مع المتغيرات الجديدة الموجودة، وهذا ما ركزت عليه المؤسسة ميدان الدراسة منذ بداية استقلاليتها، حيث أنها أعطت الأولوية لتوظيف حاملي الشهادات الجامعية والتطبيقية، وكذلك التقنيين المتخصصين من أجل الفهم الأفضل والأحسن للتكنولوجيا

الموجودة في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يسهل تدريبهم على الماكينات المتطورة الموجودة في المصنع، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالمتخرجين الجامعيين، وهذا مؤشر يدل على أنها تعتمد في سياساتها التوظيفية على اليد العاملة المدربة والمؤهلة لذلك، لأن التعليم هو الوسيلة الوحيدة لمقابلة تحديات القرن 21، وأساس التقدم والرفي.

ويتضح من الجدول أعلاه أيضا أن نسبة 20.3% من العمال بالمؤسسة لها مستوى تعليمي متوسط منهم 11.6% عون تنفيذ و 6% عون تحكم و 2.6% إطار. هذا يدل أن أغلبية العمال لهم مستوى تعليمي لا بأس به عموما مقارنة مع مؤسسات صناعية أخرى، ومنه يمكننا القول بأن التكنولوجيا المطبقة داخل المؤسسة تتطلب مستوى تعليمي جيد حتى تسهل عملية التحكم في التكنولوجيا من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى.

كما يوضح لنا الجدول أيضا أن نسبة 9.1% من العمال بالمؤسسة لها مستوى تعليمي ابتدائي منهم 6.5% عون تنفيذ بمجموع 15 عاملا، و 0.9% عون تحكم بمجموع عاملين، و 1.7% إطار بمجموع 4 عمال. أما الأمية في المؤسسة ميدان الدراسة فهي تمثل نسبة 2.6% بمجموع 6 عمال وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة ببقية النسب الأخرى.

يمكننا تحليل هذه البيانات سوسيولوجيا على مستويين:

- أولا: بالنسبة للمستوى الثانوي والجامعي نلاحظ أن نسبتهم عالية جدا مقارنة مع المستويات الأخرى وهذا شيء طبيعي، لأن المؤسسة تحتاج إلى كوادرات واطارات لتعاملاتها الخارجية. وبحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا في أقسامها نظرا للتكنولوجيا المطبقة فيها والتي تحتم على المسؤولين بالمؤسسة إسناد عملية المتابعة والرقابة والإشراف إلى بعض المهندسين المتخرجين من الجامعة.
- ثانيا: بالنسبة للمستويات الأخرى فهي تتناقص للمستوى المتوسط وتقل وتندمج عند المستويين الابتدائي والامي، وهذه المستويات تغطي بقية النشاطات المتمثلة في الأمن والنظافة والصيانة، والتي لا تتطلب المستوى التعليمي بقدر ما تتطلب العمال المهرة في هذه المجالات.

الخلاصة التي يمكن الوصول إليها مما سبق هي أن مستوى التعليم للعمل يلعب دورا مهما في فهم دور، وأهميته بالنسبة للعمل فهما صحيحا، فكلما كان المستوى التعليمي عاليا، كلما كان مستوى الوعي لدى العمال أكثر وضوحا.

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب السن و الأقدمية في العمل لعينة الدراسة

المجموع	الأقدمية في العمل							
	20 سنة فأكثر	19-15 سنة	14-10 سنة	9-5 سنوات	أقل من 5 سنوات			
71	1	0	28	31	11	20-29	السن	
30.60%	0.40%	0.00%	12.10%	13.40%	4.70%			
35	0	4	28	2	1	30-39		
15.10%	0.00%	1.70%	12.10%	0.90%	0.40%			
93	3	67	14	9	0	40-49		
40.10%	1.30%	28.90%	6.00%	3.90%	0.00%			
33	18	11	3	1	0	50 فأكثر		
14.20%	7.80%	4.70%	1.30%	0.40%	0.00%			
232	22	82	73	43	12	المجموع		
100.00%	9.50%	35.30%	31.50%	18.50%	5.20%			

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب السن الأقدمية في العمل، وإذا ما حاولنا تشخيص الشواهد الكمية البارزة في الجدول فإن أعلى نسبة هي 35.3% من مجموع عينة الدراسة يمثلون 82 مبحوثاً، منهم 67 عاملاً يمثلون نسبة 28.9% لديهم أقدميه ما بين 15 و 19 سنة، هذا المتغير له علاقة بعامل السن حيث أن 40.1% من مجموع المبحوثين هم من أغلب متوسطي السن والذين يمثلون الفئة العمرية [40 — 49]، في حين تمثل نسبة 4.7% العمال الذين لهم أكثر من 50 سنة بمجموع 11 عاملاً، بينما مثلت نسبة 1.7% العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة بمجموع 4 عمال، بينما تنعدم النسبة لفئة 20-29 سنة كونها فئة حديثة العهد بالمؤسسة، أما فيما يخص الفئة العمرية من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة فإنهم يمثلون نسبة 30.6% والتي مدة عملها أقل من 5 سنوات هذه النسبة تدل على أهمية الاستثمارات البشرية للإطارات الشابة في المؤسسة و إعطائها فرصة للعمل، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على تشكيل القيم والعادات السائدة في المؤسسة، من خلال ذلك التراكم المعرفي طيلة المسار الوظيفي للعمال القدامى وتماشيتهم مع ثقافة المؤسسة، هذا من شأنه أن تساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناء على رصيد و خبرة كبيرتين. فالسن هنا يعكس النضج الوظيفي والذي من خلاله يكون الفرد قادراً على العطاء مع الحرص على العمل، أما الأقدمية فتدل على الاستقرار الوظيفي وتوافر الخبرة المتراكمة، مما يشكل نقطة قوة بالنسبة لحياة المؤسسة.

من خلال القراءة العامة لهذا الجدول يتضح أن العمال يتمتعون بمدة عمل معتبرة اكتسبوا من خلالها خبرة وتجربة حول عملهم، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تسييرها وإدارتها على الموظفين الذين يتمتعون بخبرة وتجربة طويلة، لأنهم أكثر تكيفاً مع المواقف التي تنشأ في بيئة العمل، حيث أن الفعل التنظيمي يستدعي فاعلين أكفاء مستوعبين لمختلف الإستراتيجيات التنظيمية؛ مما يترتب عنه بناء جماعات

عمل يسودها جو من التفاعل والعلاقات الاجتماعية، والتي تساعد في التواصل والتفاهم وتقليل الصعوبات الاتصالية، كما تمكن من إصدار آراء أكثر دقة حول مسائل العمل، خاصة فيما يتعلق بنمط القيادة الذي يتبعه القائد في التعامل مع مرؤوسيه وتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أن هذه العضوية تساعد في بناء علاقات غير رسمية ناجمة عن التفاعل المستمر بين الأعضاء أثناء تواجدهم في مكان العمل لمدة زمنية طويلة.

كون المؤسسة ميدان الدراسة أنشأت منذ 1980، وعليه فإن طول المدة التي قضاها العامل بالشركة أكسبه خبرة مهنية كبيرة، ومعرفة أكثر بجماعات العمل، وتوطيد علاقته أكثر بالعمال الآخرين، مما يخلق بينهم روح التعاون والشعور بالانتماء إلى أسرة عمالية واحدة، لهذا فعامل الأقدمية عامل مهم ومؤثر يرتبط ارتباطا كبيرا بالمستوى العلمي للعامل، بحيث أننا لاحظنا في الجدول رقم 03 أن أغلبية أفراد العينة بالشركة مستواهم العلمي جيد، وهذا بإمكانه أن يعوض عامل الأقدمية في عملية التعلم مع الآلات، وزيادة الإنتاج. مما يؤكد أن أغلبية المستجوبين هم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال عمل المؤسسة، وهذا ما سيكون لها تأثير واضح على تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال تقاسم أفراد هذه الفئة للعديد من القيم والمعايير التي تكونت خلال مساهمهم الوظيفي.

الجدير بالذكر هنا أن المؤسسة لها من الخبرة ما يؤهلها إلى الاستمرارية، وهذا شيء جيد للمؤسسة والذي يثبت أن المؤسسة لديها عمال أقدميتهم كبيرة، مما يسبب حالة استقرار بالنسبة للموظفين وهذا يزيد نسبة التحكم أكثر في الخدمات وفهم الأعمال الموكلة للموظفين بشكل واضح، مما قد يترتب عليه زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والحالة العائلية

الحالة العائلية	ذكر		أنثى		المجموع	
السن	ك	%	ك	%	ك	%
من 20 إلى 29	41	17.7%	30	12.9%	71	30.6%
من 30 إلى 39	72	31.0%	21	9.1%	93	40.1%
من 40 إلى 49	23	9.9%	12	5.2%	35	15.1%
50 فأكثر	28	21.1%	05	2.2%	33	14.2%
المجموع	164	79.7%	68	29.3%	232	100%

يعتبر السن أمر بالغ الأهمية في تقدير نتائج أي بحث علمي اجتماعي وتزداد أهمية هذا المتغير إذا علمنا أن العملية الإنتاجية تتأثر بعلمل السن والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونمط الشخصية والتكيف خارج نطاق العمل.

وعليه فإن بيانات الجدول أعلاه تظهر لنا أن نسبة 40.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة وبمجموع 93 مبحوثا تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 39) سنة، وهو يعكس ما أملتة سوق العمل، والذي يتميز بزيادة

الطلب وقلة العرض، إذ أصبح الحصول على منصب عمل يتطلب مستوى تعليمي علي، وسنوات خبرة طويلة، ومرحلة عمرية تسمح للعامل ببذل الجهود الكافية، وتحمل أعباء العمل. وفي ظل هذه الشروط تبدو هذه الفئة العمرية الأنسب، باعتبار أن العمال للذين تتراوح أعمارهم بين (20 - 29) سنة تنقصها الخبرة اللازمة لذلك، حيث بلغت نسبتها 30.6% بمجموع 71 مبحوثا، في حين بينت لنا نسبة 15.1% الفئة العمرية ما بين (40 - 49) سنة، أما للباقيين والبالغين نسبتهم 14.2% فيمثلون الفئة العمرية للذين تتراوح أعمارهم ما فوق 50 سنة وعددهم 33 عاملا، وبالرغم من أن هاتين الفئتين الأخيرتين تتمتعان بالخبرة الكافية، إلا أن التقدم في السن يصعب عليهم الحصول على منصب عمل دائم، كما قد يحالون ربما على التقاعد المسبق.

كما يبرز لنا الجدول أيضا أن أغلبية أفراد العينة ذكورا وهذا ما تمثله نسبة 79.7% موزعة على مختلف وحدات وأقسام المؤسسة، من إطارات سامية، وإداريين، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ، منهم نسبة 31.0% أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، ويمكن أن نشير أيضا إلى أن هناك نسبة 29.3% من مجموع عينة الدراسة إناث يمثلون 68 مبحوثا، وهي نسبة مقبولة مقارنة بالذكور وأغلبيتهن في قسم الخياطة والتفصيل. ويرجع تفسير هذا أن المؤسسة عملت منذ نشأتها على توظيف عمال قادرين على العمل واعطاء مردودية أكثر، وكذلك متخصصين، كما أنها على توظيف عمال شباب قادرين على العطاء وتحمل الأعباء، مما يبين أن سياسة التشغيل بالمؤسسة تتطلب وجود عمال قادرين على التأقلم مع سياسة الاستقلالية، وخاصة على مستوى الذهنيات، وهذه النسبة المعتبرة من العمال المتوسطي السن قد تشكل دعما إيجابيا للعملية الإنتاجية خلافا لما هو موجود في مؤسسات اقتصادية أخرى، مما يوضح لنا أن نسبة كبيرة من الشباب حظيت بمنصب شغل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب كيفية الحصول على المنصب في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	
34.05%	79	عن طرق المسابقة
26.30%	61	عن طريق احد الأقارب
39.65%	92	عن طريق الزيارات الشخصية للمؤسسة
100%	232	المجموع

إن طريقة التوظيف لها أهمية كبرى في المؤسسة، كونها تسمح بتخطيط قوة العمل وتنظيمه والسيطرة على الإنتاج والطرق التي يتم بها، بحيث تساعد هذه القوة العاملة وفقا لإمكانياتها العلمية والجسمية لتحسين الإنتاج، وعليه فإن بيانات الجدول أعلاه تظهر بأن نسبة 39.65% من أفراد العينة المبحوثا يمثلون 92 عاملا قد حصلوا على عملهم الحالي عن طريق الزيارات الشخصية المتكررة للمؤسسة، أي أن العمل كان يبذل جهدا ويتصل شخصا بالمؤسسة ليرى غن كان يعرض طلبات توظيف أم لا، وهو ما يعني خضوع العملية للمواظبة على أو الصدفة، مما يعكس عدم توفر تقاليد في التوظيف، حيث يتم الإعلان عن الوظائف

الشاغرة في المؤسسة للحصول على أكبر قدر من المرشحين، لإتاحة اختيار أكفأهم وأنسبهم لتلك المهمة، وهو ما حصل لنسبة 34.05% للذين حصلوا على عملهم بعد اجتيازهم مسابقة ونجاحهم فيها ويمثلون 79 مبحوثا، في حين صرحت نسبة 26.30% ويمثلون 61 عاملا أنهم تحصلوا على هذا العمل عن طريق تدخل أحد الأقارب وهو ما يعكس بقاء سيطرة رولبط القرابية في المؤسسة، واعتماد معيار للروابط الدموية في التوظيف أكثر من الكفاءة.

والملاحظ هنا أن هذا السؤال الخاص بطريقة الحصول على العمل، وبالرغم انطوائه على بعض الإحراج، إلا أنه بعد تجريب الاستمارة تقرر الإبقاء عليه بعدما لوحظ تجاوب العمال معه، بل أكثر من ذلك أنه عند المقابلة وبمجرد طرح السؤال وقبل ذكر الاقتراحات، يجيب للبعض مباشرة بأنهم تحصلوا على هذه الوظيفة عن طريق تدخل أحد الأقارب، ولا يجدون حرجا في ذلك مما يبين مدى ترسخ ظاهرة المحسوبية وتحولها إلى ظاهرة عادية، وهو ما تعبر عنه دراسة الأستاذ للدكتور الفضيل رتيمي التي جاءت بعنوان: <<القرباية والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية>> فقد بلغت النسبة 77% من العمال عبروا على أن دخولهم إلى العمل كان بسبب وجود أقارب، أو أصدقاء لهم داخل المؤسسة، بل وقد ذهب للبعض إلى حد القول أنه قبل التفكير في العمل يجب التفكير في العلاقات القرابية، ولا فائدة في الحصول على أية وظيفة مهما كانت الشهادات.⁽¹⁾

وهكذا يلاحظ ترسيخ مثل هذه الظاهرة في المؤسسات العمومية وحتى الخاصة في الوقت الراهن لشدة احتياج المواطن للوظيفة، خاصة إذا كان متزوجا بطلا. وبهذا أثارها وخيمة على سير العمل والإنتاج، فيحل الانحياز لعلاقات القرباية محل الموضوعية وتطبيق القوانين، وتفضل المصلحة القرباية على مصلحة المؤسسة ككل.

جدول رقم (15): يبين الأقدمية في العمل لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات السنوات
5.2%	12	أقل من 5 سنوات
18.5%	43	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
31.5%	73	من 10 سنة إلى 14 سنة
35.3%	82	من 15 سنة إلى 19 سنة
9.5%	22	من 20 سنة فأكثر
100%	232	المجموع

¹ الفضيل رتيمي: القرباية والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1993.

إن لقراء الأولية للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 35.3% من المبحوثين بمجموع 82 مبحوثا لديهم خبرة تتراوح ما بين 15 - 19 سنة، هذا المتغير له علاقة بعامل السن حيث أن أغلب العمال من متوسطي السن، ولهم خبرة في مجال عمل النسيج، لأن المؤسسة ميدان الدراسة لم تنشأ حديثا منذ سنة 1980 وهو أول عام لتشغيلها، وعليه فإن طول المدة التي يقضيها العامل بالمؤسسة أكسبته خبرة مهنية كبيرة، ومعرفة أكثر بجماعات العمل، وتوطيد علاقاته أكثر بالعمال الآخرين، مما يخلق بينهم روح التعاون والشعور بالانتماء إلى أسرة عمالية واحدة، لهذا فعامل الأقدمية عامل مهم ومؤشر يرتبط ارتباطا كبيرا بالمستوى العلمي للعامل، بحيث أننا لاحظنا في الجدول رقم السابق أن أغلبية أفراد العينة بالشركة مستواهم العلمي جيد، وهذا بإمكانه أن يعوض عامل الأقدمية في عملية التعامل مع الآلات، وزيادة الإنتاج.

كما يظهر لنا الجدول أيضا 31.5% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة بمجموع 73 مبحوثا لهم خبرة تتراوح ما بين 10 - 14 سنة، في حين بينت لنا نسبة 18.5% من أفراد عينة البحث يمثلون 43 عاملا لهم خبرة ما بين 5 - 9 سنوات، بينما أوضحت لنا نسبة 9.5% من المجموع الكلي لعينة الدراسة بمجموع 22 عاملا بأن لها خبرة وأقدمية في العمل تفوق 20 سنة، كما يظهر لنا الجدول أيضا أن نسبة 5.2% لها أقدمية أقل من 5 سنوات، مما يوضح لنا أن هذه الفئة قد التحقت حديثا بالمؤسسة ميدان الدراسة. وعليه فإن التقدم في السن يظهر في كثير من الحالات مدى الإعاقة للتغيرات الاقتصادية الحاصلة، وصعوبة تكيف هؤلاء العمال مع الأوضاع الجديدة، وصعوبة تغيير ثقافتهم التنظيمية، وكذا ممارساتهم لأعمالهم اليومية، إلا أن عمل الأقدمية له إيجابيات منها الخبرة والتجربة لبقية الطلقات الشبابية، حتى أنه في الوقت الحالي أصبح مؤشر ومحدد الخبرة شرطا من شروط التوظيف.

والجدير بالذكر هنا هو أن المسؤول المباشر عن التوظيف في المؤسسة طرح فكرة التقاعد المسبق، الذي يتيح للعامل إمكانية إحالته على التقاعد قبل بلوغه سن 60 سنة وفق شروط معينة ينص عليها للقانون الداخلي للمؤسسة، والملاحظ أن هذا الإجراء لقي استحسانا في صفوف بعض العمال نظرا للحالة الصحية لهم من جهة، والعامل الاقتصادي من جهة أخرى.

جدول رقم (16): يبين العمل الذي كان يقوم به أفراد العينة قبل التحاقهم بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العمل الذي كان يشغله أفراد العينة
52.58%	122	بطالا
14.65%	34	موظفا
20.25%	47	عاملا مسرحا من مؤسسة عامة
00.00%	00	عاملا مسرحا من مؤسسة خاصة
12.50%	29	أخرى (أعمال حرة)
100%	232	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بالمؤسسة ميدان الدراسة كانوا بطالين وهذا بنسبة 52.58% أي بمجموع 122 مبحوثا، وهذه الفئة من المبحوثين لم تطن لها خبرة سابقة في ميدان العمل الصناعي، مما قد ينعكس عن هذا إصابات العمل، في حين نجد أن نسبة 20.25% من أفراد عينة البحث ويمثلون 47 مبحوثا التحقوا بهذا العمل بعد تسريحهم من مؤسسات عمومية، أو تركها لأسباب ذاتية أو موضوعية، مما يبين لنا أنهم يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها تمكنهم من التأقلم بسهولة مع العمل الجديد من جهة والآلات من جهة أخرى، وهذا ما ينطبق تقريبا على العمال الموظفين بنسبة 14.65% وبمجموع 34 عاملا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين شكل العمال في الأعمال الحرة ما نسبته 12.50% بمجموع 29 عامل.

والملاحظ من هذا كله هو أن نسبة العمال الذين التحقوا بالمؤسسة واشتغلوا قبلها بالمجال الصناعي منخفضة، وهو ما يعني قلة خبرة أفراد العينة في مجال العمل الصناعي، أما أولئك اللذين التحقوا مباشرة بالعمل بالمؤسسة، فهذا يعني عدم دريبتهم وخبرتهم أصلا بالحياة العملية، وهو ما يطرح مشكلة تكيفهم مع الوسط الصناعي والقيم السائدة فيه. في وظائف حكومية سواء في مؤسسات صناعية عامة أو موظفين وقد التحقوا بالشركة نظرا للمزليا والحوافز التي توفرها الشركة لعمالها وهذا ما تسجله نسبة 45% من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لهذا يمكننا القول أن المؤسسة ميدان الدراسة قد استفادت من الظروف التي توجد فيها قوة العمل في سوق العمل، حيث تمنح هذه الخصائص التي يحملها المورد البشري للمؤسسة إمكانيات كبيرة في انتقاها وتوجيهها نحو إنجاز مشروعها.

وإذا ما حاولنا أن نربط هذا المؤشر مع مؤشر المستوى التعليمي نعتقد أنه يشكل حلقة وصل داخل المؤسسة وخارجها، حيث يسمح لنا هذا المؤشر بمناقشة مسألة بالغة الأهمية، تتعلق بتأهيل العمال في سوق العمل الوطني واستراتيجية الرأس المال الخاص لاستقطابهم نحو المشروع، وما مدى إتباعه للأطر العقلانية والعلمية في انتقاء الكفاءات، بالرغم من وجود خليط من القيم الصناعية والأخلاقية داخل المؤسسة ميدان

الدراسة، لأن الامتيازات الممنوحة كالأجر المستقر والتأمين عند المرض والتقاعد، هذا يجعل العمال يتمسكون بالمؤسسة والعمل فيها، رغم وجود العديد من القيود والالتزامات التي تقف حجر عثرة في طريقهم نحو الإبداع والتقدم كالقوانين وضرورة الارتباط بأهداف المؤسسة.

المحور الثاني-عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب السكن والحرص على الحضور للعمل في الوقت المحدد:

هل تحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد؟				
نعم	لا	المجموع		
104	16	120	نعم	هل تعاني من مشكلة السكن
44.80%	6.90%	51.70%		
94	18	112	لا	
40.50%	7.80%	48.30%		
198	34	232	المجموع	
85.30%	14.70%	100.00%		

يعتبر السكن من أهم الخدمات التي يحبها العامل لأنها الخدمة التي تسمح له بالاستقرار النفسي والمهني والأسري، وبالتالي فهو ضرورة اجتماعية لذا فالعامل يبحث دائما عن المؤسسات التي توفر له السكن وخاصة إذا كان الدخل ضعيف لا يسمح بشراء السكن.

لهذا فإن نتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 51.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعانون من مشكلة السكن بمجموع 120 مبحوثا، هذا المؤشر يؤثر كثيرا على قدرة العمل الإنتاجية من جهة، وكذلك الظروف غير الملائمة للسكن كالضيق وقدم المسكن لها تأثير على مردود العامل، وكذلك الحالة النفسية وحتى علاقته مع بقية العمال من جهة أخرى. ورغم ذلك فإن العمال يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وهذا بنسبة 44.8% يمثلون 104 مبحوثا، في حين أن نسبة 6.9% صرحت بأنها لا تحضر في الوقت المحدد، إما لبعد المسافة أو لعدم وجود وسيلة نقل تابع للمؤسسة أو خاصة بمجموع 16 مبحوثا.

في المقابل نجد أن نسبة 48.3% من أفراد العينة بمجموع 112 مبحوثا، فقد صرحت بأنها لا تعاني من مشكلة السكن منها 40.5% يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد يمثلون 94 عاملا، بينما نسبة 7.8% أجابت بأنها لا تحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد، وهي نسب تكاد تكون متقاربة، وعليه فإن مؤشر السكن يعتبر من أهم الخدمات الاجتماعية العمالية.

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب السكن والانضباط في العمل:

ما هي العوامل التي تجعلك أكثر انضباطا وأداء في العمل والمؤسسة؟								
المجموع	أخرى	فرص تطوير المعارف والمهارات	العدالة والمساواة	الاحترام والتقدير	الترقية	الأجر	نعم	هل تعاني من مشكلة السكن
120	50	6	8	16	4	36		
51.70%	21.60%	2.60%	3.40%	6.90%	1.70%	15.50%	لا	
112	40	6	10	20	2	34		
48.30%	17.20%	2.60%	4.30%	8.60%	0.9%	14.70%		
232	90	12	18	36	6	70	المجموع	
100.00%	38.80%	5.20%	7.80%	15.50%	2.60%	30.20%		

إن هذا الجدول يعتبر مكملا للجدول السابق حيث يبين لنا في حالة ما إذا كان العمل يعاني من مشكلة السكن ومدى احتوائه على المرافق الضرورية، لأن السكن اللائق من حيث الاتساع والتهوية والسلامة الصحية الضرورية للعامل وأسرته من شأنها أن تزيد من قدرات العامل العملية والارتياح النفسي واتقانه للعمل الذي يقوم به، وهذا ما تبينه نسبة 51.7% من أفراد العينة بمجموع 120 مبحوثا أنها تعاني من مشكلة السكن إما كونها تقطن في مناطق نائية، ولما أنها لم تستفد من هذه الخدمات على الإطلاق في مكان إقامتها، منها نسبة 21.6% من مجموع هذه العينة يمثلون 50 مبحوثا لم تستفد من هذه الخدمة لكنها صرحت بأن هناك عوامل عدة تجعلهم أكثر انضباطا في العمل والمؤسسة قد تكون جماعة العمل، أو طبيعة العمل، أو الظروف الخاصة بالعمل، أو ربما العلاقات العامة للعمل، في حين أوضحت نسبة 15.5% من مجتمع الدراسة بمجموع 36 مبحوثا، أن العمل الذي يجعلها أكثر انضباطا هو الأجر، بينما أرجعت نسبة 6.9% من عينة الدراسة بمجموع 16 مبحوثا انضباطها وحضورها للمؤسسة إلى عاملي الاحترام والتقدير.

أما نسبة 3.4% رغم معاناتها من مشكلة السكن إلا أنها ترى بأن العامل الذي يجعلها أكثر انضباطا في العمل والمؤسسة هو العدالة والمساواة وهذا بمجموع 8 مبحوثين، في حين أرجعت نسبة 2.6% انضباطها في العمل إلى فرص تطوير معارفها ومهاراتها في مجال العمل الصناعي وهذا بمجموع 6 مبحوثين، بينما أرجعت نسبة 1.7% انضباطها وأدائها في المؤسسة طموحا في الترقية بمجموع 4 مبحوثين.

في حين صرحت نسبة 48.3% من مجموع أفراد عينة الدراسة ويمثلون 112 مبحوثا بأنها لا تعاني من مشكلة السكن، وأن مسكنها يحتوي على جميع المرافق الضرورية من غاز وماء وكهرباء وتهوية وغيرها، منها نسبة 17.2% بمجموع 40 مبحوثا ترجع انضباطها في العمل والمؤسسة إلى عوامل أخرى، في حين أرجعت نسبة 14.7% انضباطها إلى الأجر، ثم تليها نسبة 8.6% التي أرجعت انضباطها إلى عامل الاحترام والتقدير، أما نسبة 0.9% فأرجعت أدائها وانضباطها إلى عامل الترقية.

وقد جاءت النتيجة مغايرة تماما لما خلصت إليه الباحثة **جميع وفاق** في دراستها بعنوان: "واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصناعية حديثة النشأة" على أن الشركة الجزائرية للأسمنت تقدم خدمات في مجال الإسكان، لكن وفق شروط ومعايير للاستفادة من هذه الخدمات، حيث أن هناك تفاوت في الاستفادة

العمال من السكن حيث بينت نسبة 74% من مجموع أفراد العينة المدروسة أنها لم تستقد، ويعود هذا إلى أن أغلبية العمال يسكنون إما قريبا من الشركة، وإما داخل تراب الولاية، و أما السكن فهو مخصص للقادمين من خارج الولاية وذلك بنسبة 26%. وهذا ما يزيد في ارتفاع الروح المعنوية للعمال من جهة، وانضباطهم في الحضور إلى المؤسسة من جهة ثانية، وهذا ما وضحته دراسة مصطفى فهمي وعطية هناء حول "تأثير العوامل النفسية والاجتماعية في الإنتاج في الشركة المصرية بالطالبية للدخان والسجائر" في سنة 1965 حيث خلاصا الباحثان إلى أن نسبة 68% من العمال تسكن مساكن ليس بها تهوية، وهي غير منارة ولا توجد بها مياه، وبالرغم من هذا فان نسبة 37.5% منهم يدفعون إيجارات عالية بالرغم من أن المساكن رديئة من الناحية الصحية والمعمارية، وبعيدة عن مكان العمل.

وقد لاحظ الباحثان أيضا أن هذا العامل ساهم في سلبية اتجاه العامل ودرجة إقباله للعمل، هذا ما دعمته المقارنات التي تضمنها البحث بين العمال الأكثر إنتاجا و الأقل إنتاجا، على أن السكن عامل مهم بالنسبة للإنتاج، وأنا العمال الأكثر إنتاجا يسكنون مساكن أفضل من الناحية الصحية و المعمارية.

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب حالة السكن والحرص على الحضور للعمل:

المجموع	هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟			
	لا	نعم		
120	16	104	نعم	هل تعاني من مشكلة السكن
51.70%	6.90%	44.80%		
112	18	94	لا	
48.30%	7.80%	40.50%		
232	34	198	المجموع	
100.00%	14.70%	85.30%		

هذا الجدول مكمل لما سبق حيث يبين لنا مدى رضا العمال عن مساكنهم أو عدم رضاهم، وهذا الأخير يتحكم فيه العديد من المعايير مثل اتساع المسكن، ومدى توفره على الخدمات الضرورية فيه، لأن العمل كلما كان أكثر راحة كان أكثر عطاء، وعليه فإن الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 85.3% من مجموع أفراد العينة ويمثلون 198 مبحوثا صرحوا بأنهم يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، منهم 104 مبحوثا بنسبة 44.8% يعانون من مشكلة السكن أو أنها تملك سكنا ضيقا ولا تستريح فيه مطلقا، وهذا يعود إما لكثرة عدد أفراد الأسرة ولما لضيق المسكن في حد ذاته، فيما أوضح 94 مبحوثا أنهم لا يعانون من مشكلة السكن وفي الوقت نفسه يحضرون إلى العمل في الآجال المحددة.

في حين بينت لنا نسبة 14.7% من المبحوثين بمجموع 34 مبحوثا، أنها لا تحضر إلى العمل في الوقت المحدد لها، منها نسبة 7.8% لا تعاني من مشكلة السكن ويمثلون 18 عاملا، في حين أن نسبة

6.9% من أفراد عينة الدراسة ويمثلون 16 عاملا صرحت بأنها لا تحضر إلى العمل في آجله المحددة. أما نسبة 24.2% فقد مثلت العمال للذين يملكون سكنات لائقة وواسعة، مما يتبين أن عملية الاستقرار النفسي والأسري يساعد كثيرا على القيام بالعمل على أكمل وجه وهذا الجدول مكمل للجدول السابق.

فالقراءة الإحصائية لبيانات هذا الجدول تبين لنا أنه رغم المعاناة التي يعيشها العمال من ضيق المسكن إلا أنهم أكثر حرصا على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد والمؤسسة وبالتالي وجود تحديد دقيق في الالتزام والمواظبة على العمل.

يمكن التفسير السوسيولوجي لبيانات الجدول أعلاه أن العمال يهتمون بالحضور في الوقت الرسمي للعمل، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على الثقافة التنظيمية القائمة على وجود تحديد واضح ودقيق في تقسيم الأعمال، فالتنظيم العقلاني عموما يركز على مجموعة من القواعد منها تقسيم العمل، وهذا ما نلمسه في الفكر الخلدوني الواقعي البعيد عن الطرح الميتافيزيقي، عند إشارته إلى تنوع الأنشطة المختلفة للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعن التمايز بين نوعية الحرف والمهن المختلفة التي ترتبط بنوع النشاط، والحاجة الاجتماعية لميل الناس للتعاون والعيش معا، بحيث فسر ابن خلدون على ضوءها ظاهرة تقسيم العمل في المجتمع. فالإنسان لا يستطيع أن يلبي حاجاته الأساسية والضرورية بمفرده في المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم فهو في أمس الحاجة للتعاون مع الآخرين حتى يلبي تلك الحاجات والضرورات الأساسية.

ويرى ابن خلدون أن العقلانية هي مجموعة من الأدوار أو الأفعال والقوانين والإجراءات التفسيرية التي تعمل على تحقيق وظيفة السلطة، وهي ليست وليدة تقسيم المجتمع إلى طبقات ولا وليدة التقسيم الاجتماعي للعمل، بل هي وليدة العصبية التي لها أساس ثقافي وتعبير عن انساق من التصورات المؤسسية والإيديولوجية التي تراكمت تاريخيا وفق عمليات ديناميكية عرفها مجتمع البدو والحضر على حد سواء.

لذا فعندما نتكلم على الثقافة كمحدد للسلوك أو موجه للفعل داخل المنظمة من منظور الفعل الاجتماعي، يعني أن هذا التصور يعتبر المؤسسة بصفاتها نسق اجتماعي مكون من مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية، لهم خصائص سوسيولوجية وثقافية تكاد تكون واحدة في مجملها.

ويتبين لنا من خلال دراستنا وتحليلنا لواقع المؤسسة الصناعية في الجزائر أن السلوكيات والأفعال لا تتحكم فيها القوانين الرسمية. بحيث نجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاح والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك لأننا نجد أن السلوكيات الفردية للعمال أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها الاستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها، وليس من الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، أي أن الاستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومتمردة عليها، هذه الاستراتيجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة، فهي في الحقيقة القوة المحركة لسلوكيات العمال في المؤسسة الصناعية.

ومن خلال ما تم تبينه نجد أن الميدان قريب جدا من التسيير العقلاني من خلال مؤشر تحديد وتقسيم الأعمال في المؤسسة، ومن خلال إجابة غالبية المبحوثين بوجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، والذي كان سببه وجود التزام من طرف العمال بالحضور في الوقت الرسمي للعمل، لثقافة اجتماعية مكتسبة ومتأصلة في ذهن العامل ونابعة من تنشئته الاجتماعية، رغم أن ثقافة المحسوبية قد طغت على المؤسسات على اختلاف ميادينها.

وإذا اعتبرنا الأهداف ضرورية لكل مجالات التسيير في المؤسسات فإن نجاحها إنما يتوقف على الإداريين المكلفين بالسهر على تحقيقها، وعلى المسؤولين الذين يمثلون القوة الأساسية لتوجيه الأداء وعلى كل العاملين الذين يمثلون نقطة تطبيق أهداف المؤسسة. فحسن تسيير المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق هذه الأهداف في إطار تنظيم جيد.

وينضح هذا أكثر بوجود نسبة 85.3% التي توضح اهتمام العمال بالالتزام على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرسمي، هذا من شأنه أن يحقق بالضرورة وجود تقسيم وتحديد الأعمال بالمؤسسة، كما يبين أيضا أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بدرجة وجود الانضباط والالتزام من طرف العمال، وغياها سينعكس على إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، لان الانضباط واحترام الوقت الرسمي للعمل سيولد وجود دائم للعاملين بالمؤسسة، وبالتالي تتحدد المهام وتنقسم الأعمال بالتساوي بين العمال، وغياهم أو تأخرهم سوف يحدث فوضى أساسها اختلال الأدوار.

وقد دلت الدراسة أيضا على نسبة 14.7% بمجموع 34 مبحثا أجابت بأنها لا تحضر في الوقت المحدد إلى المؤسسة، مما يعني عدم تعودهم على نظام العمل في المؤسسة وضرورة التزامهم باللوائح والقوانين، وهو ما قد يؤثر على روحهم المعنوية، لإحساسهم بأنهم سجناء طيلة فترة العمل، وهذا قد يعود إلى الأسلوب المتبع من قبل المشرفين ورؤساء المصالح في عدم ترغيب العمال في العمل من جهة، أو إلى التساهل والتسامح مع هذه الفئة مما قد يخلق نوعا من عدم الانضباط بالمؤسسة، كما قد يعود ذلك بسبب عدم إحساس العمال بانتمائهم للمؤسسة، لأن الشعور بالانتماء يجعل الفرد يقبل تغيير نمط سلوكه ليتوافق مع نظام المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور لها.

وقد جاءت النتيجة مقاربة مع ما خلصت إليه دراسة غميص فوزية بعنوان "الخدمات الاجتماعية العمالية والوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تساهم في تقديم خدمات السكن بأي شكل من الأشكال بنسبة 100%، مما يخلق نوعا من عدم الانضباط والارتياح أثناء العمل، كما خلصت الدراسة أيضا أن هناك نقص في مجمل الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع معدلات حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة قدر بـ : 76%، مما يؤكد أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نقص الخدمات الاجتماعية العمالية وارتفاع معدلات حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية، وأن ذلك يؤكد دور وأهمية الخدمات الاجتماعية العمالية في الوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية.

وقد صرح أفراد العينة بأن المؤسسة على علم بذلك وهي تحاول جاهدة حل هذا المشكل في الآجال القريبة، حتى يتسنى للعمال أداء أعمال في ظروف جيدة، على الرغم من أن المؤسسة لها سكنات تابعة لها لكنها لم توزع حتى الآن، علما أنها شيدت في سنوات التسعينيات وهي مغلقة، حتى لحظة إجراء هذه الدراسة حسب ما صرح لنا به المسؤول المباشر عن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة، والباحث على علم مسبق بهذا الإشكال القائم والمتداول بين الجميع.

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب الصعوبة في التنقل إلى العمل والعوامل المساعدة على الانضباط أكثر في العمل:

العوامل التي تجعلك أكثر انضباطا وأداء في العمل والمؤسسة								
الأجر	الترقية	الاحترام والتقدير	العدالة والمساواة	فرص تطوير المعارف والمهارات	أخرى	المجموع	نعم	الصعوبة في التنقل إلى مكان عملك
26	2	12	2	2	28	72		
11.20%	0.9%	5.20%	0.9%	0.9%	12.10%	31.00%	لا	
44	4	24	16	10	62	160		
19.00%	1.70%	10.30%	6.90%	4.30%	26.70%	69.00%	المجموع	
70	6	36	18	12	90	232		
30.20%	2.60%	15.50%	7.80%	5.20%	38.80%	100.00%		

يعتبر النقل من المؤشرات الهامة في راحة العامل ورفاهيته، فهو يمس بالدرجة الأولى المؤسسة، لهذا من الضروري على المؤسسات توفير وسائل نقل للعمال من وإلى البيت والعمل لأنه يساعد العمال على الاحتفاظ بقدراتهم على العمل وانعدامه يتوجب عليه تعب العمل عند الوصول إلى مقر عمله فيتأثر بالتالي إنتاجه.

وعليه فإن الجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 69% صرحت بأنها لا تجد أي صعوبة في الانتقال إلى مكان العمل بمجموع 160 مبحوثا، إما أنها تستعمل وسيلة نقل عمومي غير تابع للمؤسسة، أو أنها تملك وسيلة نقل خاصة بها، أما نسبة 31% من مجموع أفراد العينة يمثلون 72 مبحوثا صرحت أنها تجد صعوبة في التنقل إلى مكان عملها، ورغم ذلك فإن نسبة 19.4% من هذه العينة لا تتغيب عن عملها، في حين نجد نسبة 11.6% هي التي تتغيب. ومنه يمكننا القول أن نسبة 68.5% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة لا تتغيب عن العمل بمجموع 159 عامل.

نستنتج من هذا أن العمال يحرصون كل الحرص على الالتحاق بعملهم في الساعات المحددة، لأن وصولهم متأخرين عن عملهم، يؤدي إلى ضياع وقت كبير وهذا ما لا يكون في مصلحة الشركة، علما أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل بنظام الورديات.

لهذا فهي لا تعاني من هذه الخدمة، منها 49.1% لا تتغيب عن العمل، في حين أن نسبة 19.9% رغم أنها لا تعاني من مشكلة النقل إلا أنها تتغيب عن عملها، وهذا قد يعود إلى ظروف عائلية أو حياتية.

الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب وسيلة النقل والتغيب عن العمل:

المجموع	التغيب عن العمل		نقل المؤسسة	وسيلة النقل التي تستعملها للوصول الى المؤسسة
	لا	نعم		
28	21	7		
12.10%	9.10%	3.00%		
66	37	29		
28.40%	15.90%	12.50%		
138	90	48		
59.50%	38.80%	20.70%		
232	148	84		المجموع
100.00%	63.80%	36.20%		

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، يتضح لنا جليا أن الاتجاه العام يتمثل في أن أعلى نسبة تقدر ب 59.9% من مجموع عينة البحث يمثلون 138 مبحوثا أجابوا بأنهم يستعملون وسيلة نقل عمومي للوصول إلى عملهم في الوقت المحدد، في حين صرحت نسبة 28.4% من مجتمع الدراسة بمجموع 66 مبحوثا أنها تستعمل وسيلة نقل شخصي للوصول إلى المؤسسة، أما نسبة 12.1% من إجمالي عينة الدراسة يمثلون 28 مبحوثا أجابت بأن الوسيلة التي تستعملها في التنقل إلى مكان عملها هو النقل الذي وضعته المؤسسة تحت تصرف العمال.

كما يبرز لنا هذا الجدول أيضا أن نسبة 63.8% من العمال والذين عددهم 148 عاملا لا يتغيبون عن عملهم رغم أن غالبيتهم تستعمل وسيلة نقل عمومي، وهذا ما توضحه نسبة 38.8% بمجموع 90 مبحوثا، في حين مثلت نسبة 36.2% من مجموع أفراد العينة يمثلون 84 مبحوثا أنهم يتغيبون عن عملهم رغم أن هناك من العمال من له وسيلة نقل الخاصة به بنسبة 12.5% وبمجموع 29 مبحوثا، وهي نسبة معتبرة لا يمكن التغاضي عنها.

إن التحليل السوسيولوجي للجدول أعلاه يوضح لنا أن إشكالية الغياب موجودة بكثرة في مؤسساتنا سواء الخدماتية منها أو الصناعية أو التجارية، والتي توحى بعدم وجود إدارة قوية صارمة تستطيع معاقبة العامل، والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمال، حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة، أما الانضباط واحترام الوقت أصبح عادة نادرة وغير عادية، وهذا كله نتاج التواطؤ والمحسوبية التي تعد من بين السلوكيات الاستراتيجية السلبية بالمؤسسة، التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة، هذه الغيابات الكثيرة والمسجلة على العمال بالمؤسسة عمالا كانوا أم مسؤولين، أصبحت لا تتماشى ومتطلبات الثقافة التسييرية بالمؤسسة، كما أن وجودها أزعج حتى بعض العامل والزملاء خصوصا الذي ليست لديه علاقات خاصة مع المسؤولين، حيث يقول أحد العمال أنه لا يستطيع التأخر خوفا من المحاسبة الإدارية [لأنه يحاسب على العكس من العمال الذين لديهم معارف وعلاقات مع المسؤولين

حيث يتم العفو أو التغاضي عنهم] وهنا تغلبت قيمة المحسوبية والاتكالية على نظام المؤسسة القائم على التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية.

لكن رغم ذلك نستنتج أن العمال واعون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وأنهم حريصون كل الحرص على عدم التغيب والحضور في الوقت المحدد، من أجل المصلحة العامة للمؤسسة.

والجدير بالذكر هنا هو أن دراسة غميص فوزية بعنوان "الخدمات الاجتماعية العمالية والوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية خلصت إلى أنه يستفيد من خدمات النقل 35% من المبحوثين، ولا يستفيد من نفس الخدمات 65%، وأن نسبة 85% عينة البحث يستعملون وسائل النقل العمومي للوصول إلى مكان العمل، أما 06% فيستعملون نقلا خاصا بهم، وما نسبته 09% سيرا على الأقدام لقرب مكان العمل من السكن. وهذا يكس نقص توفر وسيلة النقل للمبحوثين.

الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب الوجبة الغذائية واثقان العمل:

المجموع	هل تبذل مجهودات من أجل إتقان عملك وبكفاءة؟			
	لا	نعم		
62	4	58	نعم	هل توفر لكم المؤسسة وجبة غذائية
26.70%	1.70%	25.00%		
170	20	150	لا	
73.30%	8.60%	64.70%		
232	24	208	المجموع	
100.00%	10.30%	89.70%		

إن توفر التغذية الصحية للعمال تهدف إلى زيادة مقدرتهم الإنتاجية ووقايتهم من أمراض سوء التغذية، فضلا عن شعور العمال باهتمام المؤسسة بأمر المحافظة على صحتهم وسلامة أجسادهم.

لهذا فالمؤسسة قبل إجراء هذا البحث وهذا حسب ما صرح به بعض العمال وللقائمين على الخدمات الاجتماعية وبعض المشرفين أن المؤسسة ميدان الدراسة كانت توفر لهم وجبة غذائية حسب القانون المعمول به في مثل هذه الحالات، نظرا للمجهود المبذولة من طرفهم، لأن توفير المطعم العمالي له أهمية كبرى في سير ومجرى العملية الإنتاجية، لأنها تعمل على استقرار العمل داخل المؤسسة كما تخفف عنه المتاعب، وخاصة في التنقل بحثا عن الوجبة الغذائية، عندما لا تتوفر داخل الشركة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي من جهة وتضييع للوقت من جهة أخرى، لكن العمال حسب تصريحات غالبيتهم أنهم فضلوا أن تدخل الوجبة الغذائية في رواتبهم الشهرية لأنها في نظرهم أحسن بكثير مما تقدم لهم داخل مطعم المؤسسة، والعامل بعدها حر في الكيفية التي يراها مناسبة في تغذية نفسه، مما أخل نوعا ما بالسير الحسن لتقديم مثل هذه الخدمة بالمؤسسة، وهذا ما توضحه نسبة 73.3% من مجموع المبحوثين في الجدول أعلاه بمجموع 170 مبحوثا، حيث صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم وجبة غذائية لعمالها، فيما أقر بعضهم الآخر بأن المؤسسة ما زالت تقدم

لهم وجبات غذائية تتوفر على جميع البروتينات والفيتامينات، وهذا ما مثله نسبة 26.7% من العينة المبحوثة بمجموع 62 مبحوثا، وهذه النسبة قد تمثل ربما الإطارات الفاعلة في المؤسسة، أو الإداريين.

أما القراءة السوسيولوجية الثانية للجدول تبين لنا أن نسبة 89.7% من العمال بمجموع 208 مبحوثا، رغم عدم توفر الوجبة الغذائية بالمؤسسة إلا أنهم يبذلون جهودا كبيرة من أجل إتقان عملهم وبكفاءة، أما نسبة 10.3% من مجموع المبحوثين يمثلون 24 مبحوثا، صرحوا بأنهم لا يبذلون جهودا كبيرة من أجل إتقان أعمالهم، منهم 1.7% بمجموع 4 مبحوثين مازالت تقدم لهم الجبة الغذائية داخل المؤسسة، وللتأكد من صحة هذه الآراء المتضاربة والمتناقضة أحيانا، عمد الباحث إلى الوقوف على حقيقة المطعم داخل المؤسسة وما لاحظته الباحث أن المطعم يحتوي على جميع الشروط الضرورية والمناسبة من تهوية وتكييف، ونظافة.

والمؤسسة ميدان الدراسة عمدت إلى توفير مثل هذه الخدمة لعمالها سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ في ما سبق، لأنها كانت تعمل بنظام التناوب (الورديات، العمل الليلي 8x3)، وهذا من شأنه أن يوفر للعامل الطاقة التي من خلالها يمكنه أن يبذل مجهود أكبر، وتريحه من عناء البحث عن وجبة غذائية كاملة.

هذا الطرح يتناسب وما ألزمه به قانون العمل الجزائري المؤسسات الصناعية بأن تقوم بإعداد الواجبات الغذائية للعمال، وتوفير ماء الشرب، في مقابل ذلك أوجب على العمال أن يلتزموا مع المؤسسة بما يلي:⁽¹⁾

- أن يمنع العمال من إحضار وتوزيع مشروبات كحولية داخل المؤسسة.

- أن يتناولوا الوجبات الغذائية في المطعم أو في المكان المخصص بها وذلك حفاظا على نظافة المؤسسة.

وجاء في الجريدة الرسمية ما يلي: «تتكفل الدولة أو المؤسسة خلال مدة الخدمة التي يقضيها العامل الاستجابة لعدد من الاحتياجات الاجتماعية والثقافية، خصوصا ضمان الغذاء للعامل في مكان عمله»⁽²⁾.

وقد أوضحت دراسة غميص فوزية بعنوان "الخدمات الاجتماعية العمالية والوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الصناعية أن المؤسسة لا تقدم خدمات الغذاء لعدم وجود ميزانية كافية، حيث أن نسبة 84% من المبحوثين يحضرون وجباتهم الغذائية معهم منذ الصباح، وأما نسبته 16% فيتناولون وجباتهم في المطاعم القريبة.

¹ علي عوض حسن : مرجع سابق ، ص 276

² الجريدة الرسمية : العدد 20 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر ، 25 أفريل 1990 ، ص 57.

الجدول رقم (23) توزيع أفراد العينة حسب وجود نشاطات بالمؤسسة واتقان العمل:

المجموع	هل تبذل مجهودات من أجل إتقان عملك وبكفاءة؟			
	لا	نعم		
24	2	22	نعم	هل توجد نشاطات بالمؤسسة؟
10.30%	0.90%	9.50%		
208	22	186	لا	
89.70%	9.50%	80.20%		
232	24	208	المجموع	
100.00%	10.30%	89.70%		

يعتبر الترفيه والنشاطات الرياضية والثقافية من المؤشرات التي تحافظ على أخلاقيات العمال وروحهم المعنوية، كما تساعدهم على تنظيم وقت فراغهم بصورة تجعل النشاط الترفيهي الداخلي متكافئ مع النشاط الترفيهي الخارجي الموجه، ونقصد بذلك الترويح الجسمي والنفسي والاجتماعي الذي تنظمه المؤسسة كالرياضة العمالية الفردية والجماعية، من أجل رفع الروح المعنوية للعامل (SPORT ET TRAVAIL)، حتى تجعل العمال قادرين على الموازنة بين احتياجاتهم الجسمية والعقلية والنفسية، وتحقيق زيادة الإنتاج وتحسينها كما وكيفا.

والجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 89.7% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم مثل هذه الخدمات لعمالها بمجموع 208 مبحوثا، فيما صرحت نسبة 10.3% من عينة الدراسة أنها تمارس نشاطات رياضية داخل المؤسسة ويمثلون 24 مبحوثا، إما كون هذه الفئة تابعة للفريق للذي يمثل المؤسسة في المحافل الرياضية، وأما أنها معتادة على ممارسة الرياضة في أوقات الفراغ، والملفت للانتباه أنه رغم غياب مثل هذه الخدمة داخل المؤسسة، إلا أن العمال صرحوا بأنهم يبذلون جهودا معتبرة من أجل إتقان أعمالهم وبكفاءة. هذه النشاطات المعروفة عنها أن العمال فيها يحاولون الكشف عن ميولهم ومواهبهم واستعداداتهم ليظهروا للإدارة أن الخدمات الترفيهية ليست مجرد ممارسة، وإنما هي وسيلة تساعدهم معنويا، وتشعرهم بالاستقرار والارتياح في المصنع.

هذا نجده يتوافق مع المواثيق والنصوص الجزائرية التي نصت القانونية على: (1)

- ترقية ممارسة التربية البدنية والرياضية في الوحدات الاقتصادية من قبل العمال وأسرهم.
- تطوير مركز العطل والاستجمام، وأوقات الفراغ لصالح العمال وأسرهم في سبيل المحافظة على توازنهم البدني والنفسي.

كما أوصى المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية الجزائرية على: (2)

- تعدد وتنوع النشاط الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال والمؤسسات، وإدماج الاهتمامات الوطنية والدولية.

¹ القانون الأساسي العام للعمال، مرجع سابق، ص 115.

² قانون العمل، مرجع سابق، ص 14.

- إعداد منشطين من بين العمال أنفسهم.
- تعميم ممارسة الرياضة البدنية.
- إقامة مراكز صيفية.
- التركيز على نشر واسع للصحف والمجلات، وإقامة المعروضات والندوات، واستخدام النوادي والسينما للفرق المسرحية والموسيقية وتشجيع الأبحاث.

الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب لاستفادة من الرحلات بالمؤسسة وإتقان العمل:

المجموع	هل تبذل مجهودات من أجل إتقان عملك وبكفاءة؟			
	لا	نعم		
50	8	42	نعم	هل استفدت من الرحلات التي تنظمها المؤسسة
21.60%	3.40%	18.10%		
182	16	166	لا	
78.40%	6.90%	71.60%		
232	24	208	المجموع	
100.00%	10.30%	89.70%		

إن الاهتمام بالعمل وجعله يحس بوجوده وقيمه في ميدان العمل مهم جدا بالنسبة إليه كشخص، وإلى العمل بصفة علمية، لذلك فالاعتناء به والأخذ بأفكاره ومشاكله أثناء تأدية عمله يسعده ويربطه بهذا العمل أكثر، لأن هدف العمل لا ينحصر فقط في العمل، بل كثيرا ما يسعى إلى خلق جو اجتماعي بينه وبين بقية العمال، لهذا فقد صرح مسؤول الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ميدان الدراسة، أن المؤسسة تقدم كل سنة رحلات إلى البقاع المقدسة (عمرة) يستفيد منها 6 عمال، بالإضافة إلى المخيمات الصيفية لأبناء العمال.

والجدول أعلاه يبين لنا أن 78.4% من مجموع أفراد العينة بمجموع 182 مبحوثا، صرحوا لنا بأنهم لم يستفيدوا من هذه الخدمات لكنهم رغم ذلك يبذلون مجهودات من أجل إتقان عملهم وبكفاءة، وهذا ما مثلته نسبة 89.7% من مجموع مجتمع الدراسة، في حين نجد أن نسبة 21.6% من أفراد عينة البحث يمثلون 50 مبحوثا، أدلت لنا بأنها قد استفادت من مثل هذه الخدمات، وأن المؤسسة تقدم مثل هذه الخدمة كل سنة، وتتم عن طريق الاقتراع بين العمال ودون استثناء شرط أن يسجل العمل اسمه على قائمة المرشحين، وأن المستفيد لا يحق له الاستفادة مرة أخرى حتى تعم هذه الخدمة جميع العمال.

وقد بين لنا الجدول أيضا أن نسبة 10.3% ممن أجريت عليهم الدراسة صرحوا بأنهم لا يبذلون جهودا كبيرة من أجل إتقان العمل.

وقد أوضح محمود حسن أن هناك بعض المؤسسات في الوقت الراهن، تقدم خدمات اجتماعية عالية المستوى كالرحلات إلى البقاع المقدسة سواء كانت عمرة أو حجا، وهذه الخدمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، ونخص بالذكر هنا الدول العربية والإسلامية.⁽¹⁾

¹ محمود حسن: مقدمة الخدمة الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، القاهرة، سنة 1975، ص 265.

والخدمات الترفيهية تتيح مجالا واسعا لاستفادة العامل وأسرته في أغلب الأحيان على خلاف معظم الخدمات العمالية الأخرى والتي تقتصر الاستفادة منها على العمال وحدهم دون أفراد أسرهم.

الجدول رقم (25) توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الرحلات بالمؤسسة وانجاز العمل في الوقت المحدد:

المجموع	هل تعمل على انجاز عملك في الوقت المحدد؟			
	لا	نعم		
50	8	42	نعم	هل استفدت من الرحلات التي تنظمها المؤسسة
21.60%	3.40%	18.10%		
182	24	158	لا	
78.40%	10.30%	68.10%		
232	32	200	المجموع	
100.00%	13.80%	86.20%		

إن هذا الجدول يعتبر مكملا للجدول السابق حيث نلاحظ أنه رغم عدم استفادة كل العمال المبحوثين من الرحلات التي تنظمها المؤسسة ميدان الدراسة، إلا أن البيانات أوضحت أن نسبة 86.2% من أفراد العينة المبحوثة صرحت بأنها تعمل على انجاز عملها في الوقت المحدد لها، وهذا ما يمثل 200 عامل، في حين نجد أن نسبة 13.8% لا تعمل على انجاز أعمالها في آجالها المحددة.

من هنا يمكننا القول بأن العمل عند الفئة المبحوثة هو عبادة وواجب وشرف، ومسؤولية وتكليف وابرار للذات قبل أن يكون رقابة إدارية.

فالرحلات تهئ عن طريق النشاط الجماعي فرصة للاستمتاع ووجو أسرى بعيدا عن قواعد التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعتبر مجالا حيويا للتعبير والاستماع لمقترحات، وشكاوى وآراء العمال، التي لا يستطيعون التعبير عنها أثناء ساعات العمال الرسمية. فالمؤسسات الصناعية في الوقت الراهن تسارع إلى إعداد برامج منظمة للترويج عن العاملين وأسرهم، مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطلة الأسبوعية والإجازات السنوية للعمال لتنظيم رحلات تتماشى مع قيم العمال الاجتماعية ورغباتهم النفسية. وفي هذا الصدد فقد نصت المواثيق والنصوص القانونية في الجزائر على: ⁽¹⁾

- تطوير مركز العطلة والاستجمام وأوقات الفراغ لصالح العمال وأسرهم في سبيل المحافظة على توازنهم البدني والنفسي. (ارجع إلى الفصل الخاص بالخدمات الاجتماعية)

فالرحلات تهئ عن طريق النشاط الجماعي فرصة للاستمتاع ووجو أسرى بعيدا عن قواعد التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعتبر مجالا حيويا للتعبير والاستماع لمقترحات وشكاوى وآراء العمال التي لا يستطيعون التعبير عنها أثناء ساعات العمال الرسمية.

¹ القانون الأساسي العام للعمال، مرجع سابق، ص 115.

الجدول رقم (26) توزيع أفراد العينة حسب الأجر الذي يتقاضاه العامل والعوامل التي تجعله أكثر انضباطا في العمل:

ما هي العوامل التي تجعلك أكثر انضباطا وأداء في العمل والمؤسسة؟								
الأجر	الترقية	الاحترام والتقدير	العدالة والمساواة	فرص تطوير المعارف والمهارات	أخرى	المجموع	هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب وعملك	
20	4	12	4	6	26	72		
8.60%	1.70%	5.20%	1.70%	2.60%	11.20%	31.00%	نعم	
50	2	24	14	6	64	160	لا	
21.60%	0.90%	10.30%	6.00%	2.60%	27.60%	69.00%		
70	6	36	18	12	90	232	المجموع	
30.20%	2.60%	15.50%	7.80%	5.20%	38.80%	100.00%		

من المطالب التي يلح عليها العمال عبر مختلف المراحل التي مروا بها، وفي جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها، هي تحسين ظروفهم المادية المتمثلة في الأجور والحوافز والمكافآت المختلفة الأخرى، وبقدر ما يكون العامل راضيا على الأجر المدفوع إليه، بقدر ما يكون أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي ينتمي إليها، ومن الأفضل أن يراعي في طريقة دفع الأجور جملة من الاعتبارات، كمدة الخدمة والكفاءة والتكوين المهني وغيرها، لأن القيمة التي تتجر عن أداء العامل لعمله بصفة ناجحة هو الرفع من الأجر، الذي سيساهم حتما في تحسين وضعيته خاصة المادية والمعنوية، على اعتبار أن الأجر دليل على المكانة الاجتماعية وعنصر هام لتحقيق الاستقرار النفسي، حيث يجعل العامل يشعر بالتقييم الإيجابي للمسؤولين نظير ما يقدمه من مجهودات.

وبالنظر إلى أهمية العمل المادي (الأجر) في تحفيز العمال، ارتأينا استجواب مجتمع بحثنا عن مدى كفاية الأجر المدفوع إليهم، وقد بوبت أجوبتهم في الجدول أعلاه كما يلي:

فاتضح لنا أن العمال غير راضين عن الأجور التي يتقاضونها وأنها لا تكفيهم لإعالتهم وإعالة أسرهم وهذا ما تبينه نسبة 69% من مجموع أفراد العينة بمجموع 160 مبحوثا، بحيث صرح هؤلاء بأن مصاريفهم واحتياجاتهم اليومية كثيرة، ولهم عدد أفراد كبير يعيلونهم ويتجذر هذا الموقف بالخصوص عند المتزوجين والمطلقين والأرامل، وعليه فضعف مستوى الأجور أدت إلى جعلهم يعيشون حالة تبعية للنظام المصنعي، وتعتقد هذه الفئة أن المجهود الذي تبذله لا تقبله المكافئة المادية المناسبة، والأجر الذي يتقاضونه ينتهي خلال الأيام التي يحصلون عليه، ووجهة النظر هاته لها ما يبررها واقعا، فعلاء المعيشة جراء ارتفاع أسعار السلع والمواد الاستهلاكية أسهم كثيرا في ترسيخها.

في حين نجد أن نسبة 31% من مجموع أفراد العينة صرحت بأن الأجر الذي يتقاضاه يكفيها لإعالتها وإعالة أسرهم ويمثلون 72 مبحوثا، وأن المؤسسة تمنحهم أجورا عالية خاصة عند الإطارات وخريجي الجامعات، بحيث أن هذه الفئة من المبحوثين لم يصرحوا بقيمة الأجر الذي يتقاضونه شهريا، واعتبروه خصوصية فردية لا يمكن الإطلاع عليها، أو الإدلاء بها.

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه فإن من أهم العوامل التي تجعل العمال أكثر انضباطا وأداء في العمل، قد تكون جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، أو ربما العلاقات الاجتماعية، وهذا ما تمثله نسبة 38.8%، في حين يأتي الأجر في المرتبة الثانية بنسبة 30.2%، ثم يليها علم الاحترام والتقدير بنسبة 15.5%، وعليه يمكننا القول لأنه رغم تدني الأجر الشهري إلا أن العمال تربطهم علاقات عمل قوية من خلالها استطاعوا أن يتواصلوا فيما بينهم ويكونوا جماعات عمل متماسكة.

وهذا الجدول يسمح لنا باستنتاج دلالة هامة في هذا المستوى من التحليل تتعلق بالنزعة غير المتساوية التي تطبع الهيكل العام العمالي لهذه المؤسسة، هذا قد يؤدي ربما إلى القطيعة من منصب العمل، وعليه يمكن القول أن أغلبية العمال لهم نظرة لعالم العمل قائمة فقط على ما يحققه من مكاسب مادية، لأن انشغالهم الرئيسي يتمثل في الحصول على منصب عمل وأجر مستقر وعادل يضمن لهم تحقيق الاستقرار الاجتماعي الذي افتقدوه في ظل أوضاع البطالة وأزمة تسريح العمال.

فالاهتمام بالأجر باعتباره أساسا لتحسين وضعية العمل داخل العمل وخارجه، حتى وإن وجدت ما يبررها، فإنها تعكس في الواقع نموذج العامل المواطن ذا الاهتمامات المادية الاجتماعية، أما إذا كان العمال يعتقدون أن مستقبلهم المهني مرتبط بالمؤسسة والحافز المادي يكتسي دورا مهما في ذلك فإنهم في هذه الحالة يكونون أكثر اهتماما وتمسكا بعملهم وبالتالي أقل نقدية ومادية.

الجدول رقم (27) توزيع أفراد العينة حسب الأجر الذي يتقاضاه العامل وإتقان العمل:

المجموع	هل تبذل مجهودات من أجل إتقان عملك وكفاءة؟			
	لا	نعم		
72	2	70	نعم	هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب وعملك
31.00%	0.90%	30.20%		
160	22	138	لا	
69.00%	9.50%	59.50%		
232	24	208	المجموع	
100.00%	10.30%	89.70%		

إن هذا الجدول في حقيقة أمره مكمل للجدول السابق، حيث يبين لنا أنه رغم عدم كفاية الأجر والذي يتقاضاه العمال في المؤسسة ميدان الدراسة، إلا أنهم أكثر تمسكا بالمؤسسة، حيث نجد أن نسبة 89.7% من مجتمع الدراسة صرحوا لنا بأنهم يبذلون مجهودات أكبر من أجل إتقان العمل ولو على حسابهم وهذا ما يمثله 208 عاملا، وهذا ما يعكس وعيهم بأهمية العمل الذي يقومون به، بينما صرحت لنا نسبة 10.3% من المبحوثين أنها لا تبذل مجهودات من أجل إتقان العمل وهذا قد يعود حسب بعض المبحوثين أنهم مهمشون أو أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مما ينعكس على نفسيتهم وحاجاتهم الأساسية.

التحليل السوسيولوجي يبين لنا أن الأجر الذي يتقاضاه غالبية أفراد العينة لا يكفيهم ولا يتماشى مع المجهودات التي يبذلونها، وهو ما يؤثر على روحهم المعنوية، وبالتالي على إنتاجيتهم. ويعتبر أفراد العينة المزوجون أكثر عرضة لعدم كفاية الأجر، وذلك لكثرة المسؤوليات وما يتطلبه الأبناء من نفقات، خاصة إذا كان أفراد العينة من فئة أعوان التنفيذ والمعروف عنهم أن أجورهم قليلة مقارنة مع بقية الفئات الأخرى. وفي حالة عدم كفاية الأجر قد يلجأ أفراد العينة إلى الاقتراض لتعويض النقص، وهذا بدوره يعكس لنا عدم وعي الباحثين بأهمية ترشيد وعقلنة الاستهلاك بشكل يتوافق مع الأجر.

وقد صرح لنا بعض الباحثين أن العمل عنده يمثل مصدرا للحصول على المال، لذا يلجأ إلى العمل الإضافي لسد الفجوة بين الأجر والاحتياجات. من هنا يمكننا القول أن الأجر مهما كان كبيرا فإنه يبقى غير كاف في نظر العديد من العمال، لافي المجال الصناعي فحسب بل في جميع القطاعات والمؤسسات، صناعية كانت أو خدمية أو إنتاجية، والسبب في ذلك أن الظروف الاجتماعية والمعيشية أصبحت صعبة في الوقت الراهن.

إذن الأجر يعكس الوضعية التي يعيشها العامل في المؤسسة، لكونه قيمة صناعية ووسيلة رئيسية لتحقيق الحاجات الأساسية والإنسانية، كما أنه يعد الأساس الذي يعتمد عليه في تصنيف التمايزات الاجتماعية، لذلك يصبح هدفا يسعى الأفراد للحصول عليه.

الجدول رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة على وسائل الأمن وعلاقته بإصابات العمل:

المجموع	هل سبق وإن حدثت لك إصابات أثناء العمل؟			
	لا	نعم		
198	134	64	نعم	هل تتوفر المؤسسة على وسائل الأمن الصناعي؟
85.30%	57.80%	27.60%		
34	22	12	لا	
14.70%	9.50%	5.20%		
232	156	67	المجموع	

يعتبر موضوع الأمن الصناعي من أهم المواضيع التطبيقية في علم النفس الصناعي لأنه يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل، ويحرص على كرامته فيهيئ جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل أكبر إنتاج مع الاهتمام برضا العامل عن عمله، إنه يهتم بالكشف عن أفضل الظروف الإنسانية للعمل وحل المشكلات الصناعية حلا علميا.

وعلى هذا فإن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على توفير وتنظيم مثل هذه الخدمة داخلها، حيث خصصت لجانا للأمن الصناعي، تختص ببحث ظروف العمل وأسباب الحوادث والإصابات المهنية، والشروط الاحتياطية الكفيلة لذلك، ومن خلال عرض هذه النتائج الإحصائية التي أفرزتها إجابات الباحثين نلاحظ أن هناك نسبة 85.3% من مجموع مجتمع البحث صرحت بأن المؤسسة تتوفر على وسائل الأمن الصناعي من خوذة وحذاء، ولباس، وأجهزة السمع وغيرها وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء تطبيق الاستمارة مع الباحثين.

أما نسبة 14.7% من مجموع أفراد العينة فقد عبرت بأن المؤسسة لا تتوفر على مثل هذه الخدمة، وهذا إما أن عملهم لا يتطلب مثل هذه الخدمة، أو أنها غير متوفرة أصلاً وعليه فالنتيجة المستخلصة من هذا الجدول هو أن الشركة أخذت على عاتقها توفير كل لوازم العملية والوقاية المطلوبة منها من أجل تحسين الظروف الفيزيائية للعمل بوضع لافتات وتعليمات، تنبه العامل من الابتعاد عن الأماكن الخطيرة، مع الإبقاء على معدل الحوادث الصناعية في حده الأدنى وتحسين صحة العمال إلى أعلى درجة ممكنة، وتوفير كلفة الإمكانات التي تساعد على عدم وقوع حوادث صناعية.

لكن رغم ذلك فالجدول يبين لنا أن هناك نسبة 32.8% من المبحوثين صرحوا بأنهم تعرضوا لإصابات عمل خلال مساهمهم المهني، وقد يعود ذلك إلى نقص الخبرة المهنية لأن قلتها تؤدي إلى كثرة الحوادث، أو التعب والإرهاق حيث يصبح العامل غير قادر على التركيز للذهني ومواجهة الاحتمالات التي تؤدي إلى الحوادث، بالإضافة إلى التوتر أو التأزم النفسي الذي يعمل عن إعلاقة جهود العمل عن إرضاء دوافعه وبلوغ أهدافه، وكذلك إهمال أسس الوقاية والسرعة في العمل دون تركيز، وعدم استعمال وسائل الأمن الصناعي أو عدم صلاحيتها.

بينما عبرت نسبة 67.2% بأنها لم تتعرض لأي إصابة مهما كان نوعها وأنهم يعملون في ظروف فيزيقية حسنة خلافاً للفئة الأولى.

ومنه يمكننا القول أن هذه الفئة من المبحوثين إما أنها تلتزم التزاماً كلياً بتعليمات الأمن الصناعي، وإما أنها تعمل في أماكن بعيدة كل البعد عن مثل هذه الحوادث، والجدير بالذكر هنا هو أن الباحث أثناء زيارته الميدانية المتكررة للمؤسسة لاحظ أن هناك من العمال يعملون في أماكن الضوضاء والأتربة والغبار، لكنهم لا يضعون صمامات الأذن ولا حتى الواقي من الغبار.

وفي الأخير نستنتج أن أي مؤسسة صناعية علمة أو خاصة لا تكاد تخلو من إصابات العمل التي تنجم عن مجموعة من العوامل المادية والبشرية، والتي قد تصيب الأشخاص أثناء عملهم بإصابات مختلفة، أو حوادث تتلف الآلات أو المنتجات.

وترجع حوادث العمل في المقام الأول إلى عوامل بشرية كإهمال العمل، أو شرود ذهنه أو قلة خبرته، أو عجزه عن ضبط نفسه، وحوادث ترجع إلى عوامل مادية أو ميكانيكية كسقوط أشياء على العمل أو انفجار بعض المواد، أو إلى تلف مفاجئ.

والجدير بالذكر هنا أن أكثر الإصابات انتشاراً في المؤسسة هي الإصابات التي تلحق الأيدي، وتختلف درجات العجز بمدى الإصابة والجزء المصاب، كما أن العجز الكلي لكثير من العمال بأيديهم هو عجز عن استخدام هذه الأيدي، وهذا يعني البطالة وفقدان العمل.

الجدول رقم (29) توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة على التوعية الصحية وعلاقته

بردود الفعل تجاهها:

في حالة وقوع خطر يهدد المؤسسة كيف يكون رد فعلك						
المجموع	إخبار الزملاء	اللامبالاة	إخبار المسؤول	التدخل المباشر		
102	18	10	48	26	نعم	هل توجد توعية صحية بالمؤسسة من خلال أساليبها المتنوعة؟
44.00%	7.80%	4.30%	20.70%	11.20%		
106	12	6	66	22	لا	
45.70%	5.20%	2.60%	28.40%	9.50%		
24	6	0	12	6	امتناع عن الإجابة	
10.30%	2.60%	0.00%	5.20%	2.60%		
232	36	16	126	54	المجموع	
100.00%	15.50%	6.90%	54.30%	23.30%		

تلعب التوعية الصحية دورا هاما في أي مؤسسة كلنت لأنها بالدرجة الأولى تحافظ على سلامة العمل من جهة، وتعد حقيقة إحدى المؤشرات الهامة التي يجب على المؤسسة أخذها في الحسبان على الساحة المحلية والإقليمية والوطنية، وبالتالي المساهمة الفعالة للعمال في سياسات المؤسسة.

وعليه تبين النتائج المدونة أعلاه في الجدول أن نسبة 45.7% من مجموع أفراد العينة يمثلون 106 مبحوثا، صرحت بأنه لا توجد في المؤسسة ميدان البحث أي توعية صحية تذكر واجلبة العمال عن هذا السؤال لم تكن منتظرة إلى حد ما، على اعتبارات المؤسسة دخلت مرحلة الاستقلالية ربما تكون قد راعت في ذلك جميع الشروط والخدمات التي من شأنها أن توفر الرفاهية للعامل.

لما نسبة 44% من مجموع المبحوثين يمثلون 102 مبحوثا، فترى بأن أساليب التوعية الصحية داخل المؤسسة تتم وفق ملاحظات تعلق على مداخل ومخارج المؤسسة وقطاعاتها، وأن أساليب التوعية الصحية تتم بشكل مستمر يقدمها للقائمون على هذا الجانب للعمال في ملصقات، ومن خلالها يطلع العمال على ما يجري في المؤسسة من تغيرات داخلية وخارجية، أو أنها تتم في غالب الحالات على شكل اجتماعات ترتبط العمال فيما بينهم والمسؤول المباشر لكل قسم، حتى يتسنى لهم الوقوف على ما يجري في الشركة وكيفية المواجهة، في حين نسبة 10.3% من مجموع أفراد العينة لم تعبر عن رأيها فيما إذا كانت أساليب التوعية الصحية متوفرة بالمؤسسة أم لا.

لأن سلامة العمال تعتبر من العناصر الإنسانية والأساسية التي يتوقف عليها مردودهم داخل المصنع، لهذا اهتمت المؤسسات الصناعية بالخصوص بهذه الخدمات، وذلك لأن صحة العمال تتأثر بظروف العمل المختلفة وهي تتكون من مجموع الأحوال الطبيعية والمادية والتي يمكن أن تحيط بالعمال في مكان العمل. والغرض من التوعية والخدمات الصحية هو حماية العمال ووقايتهم من أخطار الأمراض المهنية وما يرتبط بها من إجراءات صحية ووقائية وفحص دوري، وتجهيز الوجبات، وتحديد ساعات العمل، وما يرتبط منها بالتركيز

الذهني، كذلك ظروف العمل الصحية من إضاءة وتهوية، وما يتبع ذلك من أوقات الراحة والإجازات السنوية والأسبوعية.⁽¹⁾

كما يبين لنا الجدول أيضا التفاوت في ردود الأفعال لدى العمال حيث عبرت نسبة 54.3% من مجموع عينة البحث انه في حالة وقوع خطر يهدد المؤسسة أنها تخبر المسؤول المباشر مباشرة، لأنه ربما الوحيد للقادر على مواجهة مثل هذه الموقف، في حين عبرت نسبة 23.3% من أفراد العينة أنها تتدخل مباشرة دون اللجوء إلى الآخرين، أما لسهولة الموقف أو أنها تعودت على مثل هذه الظروف.

لما نسبة 15.5% فقد صرحت بأنها تخبر للزملاء داخل التنظيم من أجل مواجهة الموقف، لأن العلاقات غير الرسمية القائمة بين العمال في كثير من الحالات تكون أقوى من العلاقات الرسمية، فيما عبرت نسبة 6.9% من مجموع عينة الدراسة باللامبالاة وعدم التدخل، وان هذا الشيء ليس من صلاحيتها، أو ربما أنها ناقمة على الوضع السائد داخل التنظيم.

فالعناية بصحة وسلامة العاملين تفرض على الإدارة بنصوص وتشريعات حكومية، لان مرض العمال أو عجزهم يمثل زيادة في التكاليف التي تتحملها إدارة المؤسسة، وبذلك تسعى إلى بذل مجهودات خاصة للحفاظ على صحة العمال، لان المرض والعجز يمثلان عبئا على المؤسسة والعامل وأسرته، وذلك بسبب تدني قدراته وكفاءاته بسبب المرض، لذا يقتضي الأمر المحافظة على كفاءة العمال بالمحافظة على صحتهم وتوعيتهم بالمخاطر، مع وضع نظام محكم لبرنامج الصحة الصناعية، وتنقيف العمال وذلك عن طرق التربية الصحية، لهم حتى يتمكن هؤلاء من حماية أنفسهم من الأمراض. ومعرفة كيفية منع الحوادث والعناية بصحتهم.

¹راشد أحمد عادل : مرجع سابق ، ص 360 .

المحور الثالث - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (30) توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل التوظيف في المؤسسة ومدى توافقه مع الوظيفة الحالية والتخصص

المجموع	هل وظيفتك الحالية تتوافق وتخصصك؟			
	لا	نعم		
78	10	68	نعم	هل تلقيت تكوينا معينا قبل توظيفك في المؤسسة؟
33.60%	4.30%	29.30%		
154	28	126	لا	
66.40%	12.10%	54.30%		
232	38	194	المجموع	
100.00%	16.40%	83.60%		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن 154 من مجموع الفئة السوسيو مهنية ولذين يمثلون نسبة 66.4% منهم 126 عاملاً صرحوا بأنهم تلقوا تكويناً قبل عملية التوظيف داخل المؤسسة وهذا بنسبة 54.3%، علماً أن وظيفتهم الحالية تتناسب ونوعية التخصص والتكوين الذي قاموا به قبل ترشحهم للوظيفة، وفي نفس الاتجاه نجد أن 28 عاملاً من مجموع عينة الدراسة يمثلون نسبة 12.1% صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكويناً، وأن وظيفتهم الحالية لا تتناسب وتخصصهم.

ومن زاوية أخرى ترى الفئة السوسيو لوجية والمكونة من 28 عاملاً ويمثلون نسبة 29.3% أنهم تلقوا أيضاً تكويناً يتناسب والوظيفة التي يشغلونها، في حين صرحت لنا نسبة 4.3% من أفراد العينة المبحوثة ولذين يمثلون 10 عمال أنهم لم يتلقوا تكويناً مناسباً يتماشى وخصوصية الوظيفة التي يشغلونها، وهو ما تعبر عنه النتائج المتوصل إليها في دراسة **جميع وفاق (2007)** بعنوان: **واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصناعية حديثة النشأة**، حيث خلصت إلى أن الشركة تعمل جاهدة على توفير خدمات اجتماعية متعددة وفقاً لما هو منصوص عليه قانونياً، إلا أن هذا لم يمنعها من اقتراح وجود خدمات أخرى كالتكوين الذي يجنب الشركة الكثير من الخسائر التي قد تحدث عن تعطيل الآلات، أو من ضعف جودة الإنتاج الناشئة عن جهل العامل، وعدم كفاءته في أداء العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24)، حيث أوضحت نسبة 70% من أفراد مجتمع البحث على أن الشركة قد مكنتهم من الاستفادة من التكوين، لما له من دور فعال في اكتساب المهارات والتقليل من حوادث العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن خلال تحليلنا لهذه البيانات الإحصائية يمكننا بناء قراءة سوسيو لوجية والتي تتناول إشكالية التوظيف والتكوين، في إطار تخطيط المسار الوظيفي في الجزائر، ومن خلال أيضاً المؤسسة ميدان الدراسة (EATIT) باعتبارها شركة مساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني بدءاً من تاريخ اشتغالها، حيث أنها ساهمت في تشغيل أكثر من 1900 عامل حسب تقرير 1994 (أنظر المجال البشري للدراسة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن أقسامها المتمثلة في تكملة أعمال النسيج، والأقمشة المشمعة، والأنسجة

الصناعية، والغزل الصناعي للقطن يتطلب بيد عاملة ذات مهارة وخبرة كبيرتين، إما أنها تخضع للتكوين القبلي أو تكوين بعدي (بعد التوظيف مباشرة)، لأن خصائص الوظائف يتطلب مهارة وتجربة وفنيات متعلقة بالمنتج كما وكيفا، ضف إلى ذلك الميزة التنافسية التي يعرفها السوق اليوم، رغم ذلك تشير بعض النسب التي أشرنا إليها سابقا أن هناك من العمال من لم يخضعوا إلى أي تكوين أو لا يتناسب ويتلاءم تكوينهم مع الوظيفة التي يشغلونها، وهذا عموما يرجع حسب تدخل احد المبحوثين إلى >> أن هناك من يستحق حقيقة هذا المنصب لما له من كفاءة ومهارة ومستوى علمي، ولكن اغلب الموظفين تحصلوا على هذه المناصب من خلال العلاقات الخاصة، كالمحسوبية، والمحابة، مما يتحتم على إدارات ومسؤولي المؤسسة تكوينهم أو إسناد مهام ثانوية لهم لها علاقة غير مباشرة بقسم الإنتاج <<.

ومنه فإن القانون الأساسي العام للعمل الجزائري قد خصص فصلا كاملا بشأن العمل والتكوين المهني، وجعل من التكوين المهني حقا من الحقوق التي يجب أن تمنحها المؤسسة للعمل، لأن التكوين هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية من جهة ويزيد من إنتاجية العامل من جهة أخرى⁽¹⁾.

(1) بلقاسم سلاطينية: سوسيولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 10، 1998، ص 141.

الجدول رقم (31) توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل التوظيف في المؤسسة ومدى توافق الوظيفة الحالية مع المؤهلات

المجموع	هل وظيفتك الحالية تتوافق ومؤهلاتك؟		نعم	لا
	نعم	لا		
78	68	10	نعم	هل تلقيت تكوينا معينا قبل توظيفك في المؤسسة؟
33.60%	29.30%	4.30%		
154	126	28	لا	المجموع
66.40%	54.30%	12.10%		
232	194	38		
100.00%	83.60%	16.40%		

هذا الجدول يدفعنا أيضا للقراءة الإحصائية المدعمة للتحليل السابق، حيث أنه ومن خلال المعاينة الأولى نلاحظ أن الفئة السوسيو مهنية بمجموع 154 مبحوثا، وبنسبة 66.4% وهي نفس القراءة السابقة، يجمع من خلالها المبحوثين أن وظائفهم الحالية لا تتماشى ومؤهلاتهم العلمية والتكوينية، في حين صرحت نسبة 33.6% بمجموع 78 مبحوثا من السوسيو مهنية أن الوظيفة المسندة إليهم تتلاءم ومؤهلاتهم العلمية، والتكوين الذي زاولوه قبل تولي المنصب، منها 4.3% بمجموع 10 عمال يرون عكس ذلك إذ يقول أحدهم: >> أن البطالة والحاجة للعمل هي التي أجبرتني على قبول المنصب رغم أن الرغبة والاهتمام والتكوين الخاص غير ذلك تملما، هذا دفعني لإجراء عدة دورات تكوينية بالمؤسسة خاصة في ظل ميكانيزمات الميزة التنافسية اليوم مع الانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق << .

إذن الاستنتاج الأولي الذي يمكن أن نستنبطه هو محاولة بناء تصورين أساسيين هما:

- الأول: يتعلق بمعايير وشروط وعملية التوظيف بالمؤسسة.

الثاني: قبول أية وظيفة مهما كانت طبيعتها للهروب من شبح البطالة والفراغ الذي أصبح يؤرق نفسية الإنسان البطال. وهو ما تعبر عنه النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة حيث توصلت الباحثة غميص فوزية (2007) في دراستها بعنوان "الخدمات الاجتماعية العمالية والوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة أن هناك نقص في خدمات التكوين وهذا بنسبة 63.25% ، وشملت هذه الخدمة:

الاختبار المهني حيث أكدت نسبة 53% من عينة البحث، أن اختيارهم لمناصب عملهم كان سيئا، وأن 76% من المبحوثين تم التحاقهم بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق الاتصال المباشر، كما أكدت نسبة 31% من عينة الدراسة أن توجيههم المهني لم يساهم في وقاية العمال من المخاطر، وأن نسبته 69% من

عينة الدراسة لم يخضعوا إلى تدريب مهني على الآلة، واعتمدت المؤسسة على المحاضرات كوسائل لتدريب العمال على الآلة بنسبة 91% من المبحوثين.

وهنا يتبادر إلى أذهاننا إشكال آخر يتعلق بالشعور والانتماء للوظيفي في حلة عدم وجود رغبة واستعداد واهتمام بالوظيفة المسندة للعامل داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (32) توزيع أفراد العينة حسب ما تقوم به المؤسسة من دورات تكوينية والشعور بالانتماء للمؤسسة

المجموع	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟		نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
	نعم	لا			
95	58	37	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
40.90%	25.00%	15.90%	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
137	92	45	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
59.10%	39.70%	19.40%	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
232	150	82	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
100.00%	64.70%	35.30%	نعم	لا	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 137 مبحثاً بنسبة 59.1% صرحوا بأنهم لم يخضعوا للدورات تكوينية بالمؤسسة، رغم أن نسبة 39.7% بمجموع 92 مبحثاً من أفراد عينة الدراسة يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة، وهي أحد الدرجات التي تحقق للولاء التنظيمي، في المقابل نجد أن نسبة 19.4% من الفئة السوسيو مهنية بمجموع 45 عاملاً يرون أنهم لم يخضعوا للدورات تكوينية وبالتالي لا يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة، لكنهم جزء منها وفاعلون فيها وفي تغطية جميع نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

ومن زاوية أخرى نجد أن نسبة 40.9% من المجموع الكلي للمبحوثين ويمثلون 95 مبحثاً منهم 25% من الفئة السوسيو مهنية بمجموع 58 مبحثاً صرحوا أنهم خضعوا إلى دورات تكوينية وبالتالي يشعرون بالانتماء الوظيفي للمؤسسة ميدان الدراسة، في حين أوضحت لنا نسبة 15.9% من المبحوثين الذين قابلناهم بمجموع 37 مبحثاً وهي نسبة لا يستهان بها رغم أنهم خضعوا لتكوين بالمؤسسة إلا أنهم لا يشعرون بانتمائهم للمؤسسة المبحوثة.

وفي إطار استنتاج هذه الأرقام توصلنا إلى القراءة السوسيو لوجية التالية:

لأنه لا يتحقق الانتماء الوظيفي إلا بالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي، خاصة في مجال التكوين والتدريب والرسكلة (التكوين المتواصل)، خاصة إذا كانت المؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي في ظل التنافس الحاد في السوق المحلية، والمتعارف عليه هو أن التكوين يلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي كما وكيفا وتحقيق الانتماء الوظيفي الذي قد يتطور إلى غاية درجة الولاء التنظيمي.

وحسب الباحثان "براد فيلد وكروكيت"⁽¹⁾ أن هناك علاقة إرتباطية بين تحقيق تكوين نوعي للموظف وارتفاع درجة الانتماء للوظيفي الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي، وهو شعور يلاحظ لدى الأفراد اتجاه منظماتهم، ومدى تعلقهم بها واتحادهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا والذي بدوره ينمي روح الانتماء للمؤسسة التي تعتبر الحلقة الوسيطة بين درجة الرضا للوظيفي والولاء التنظيمي. والذي يعتبر التكوين من خلال كل أنواعه (التدريب، الرسالة، التكوين المتواصل) أحد الآليات والحافز الذي يغذي الشعور بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي ندرج بالذكر هنا نظرية "أبراهام ماسلو" للحاجات سبة 1943 حيث رتب حاجات الإنسان الخمس بشكل هرمي (حاجات متجدد قلبيس لها حدود) والتي من بينها الحاجة إلى تحقيق الانتماء للآخرين (المنظمة) وأهمها الحاجة إلى تحقيق الذات.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التكوين المهني في العمل الصناعي الحديث أصبح مسألة عقل لا مسألة عضلات، فالعمل لا يمكنه أن يؤدي عمله بنجاح إلا إذا اتسعت آفاقه وقدراته المهنية والفنية عن طريق التكوين والتدريب المهنيين، ومن الخدمات التي تقدمها الصناعة الحديثة، نجد إتاحة الفرصة للعاملين للذين يرغبون في تحسين خبراتهم الفنية من أجل الترقية وتحسين مستواهم الاجتماعي. حيث نص المؤتمر الخامس للحزب المنعقد بين 19-22 ديسمبر 1982 في مجال التكوين المهني "باتخاذ التدابير الملائمة لإنعاش التكوين المستمر والإتقان والترقية الاجتماعية للعمال، وتشكيل كل هذه الأعمال التي تجري داخل المؤسسة والتي لها علاقة بها، والرفع المتواصل من مستوى التأهيل المهني للعمال"⁽²⁾.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 50.

² لجنة علاقات العمل: التكوين المهني، الدورة الثالثة عشر، ماي 1999، الجزائر، ص 24.

الجدول رقم (33) يبين العلاقة بين ما تقوم به المؤسسة من دورات تكوينية وأداء العمل:

هل تؤدي عملك بطريقة فعالة في حالة ؟						
المجموع	لا اهتم للأمر	بمفرد	أمام الزملاء	وجود المشرف		
95	67	2	18	8	نعم	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟
40.90%	28.90%	0.90%	7.80%	3.40%		
137	93	4	12	28	لا	
59.10%	40.10%	1.70%	5.20%	12.10%		
232	160	6	30	36	المجموع	
100.00%	69.00%	2.60%	12.90%	15.50%		

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 59.1% من أفرا العينة والتي تمثل 137 مبحوثا أن المؤسسة حاليا لا تقوم بدورات تكوينية لعمالها، خاصة في إطار التغيير التنظيمي الذي تعرفه مؤسسة EATIT في السنوات الأخيرة وفي ظل الميزة التنافسية الحادة، وهي نسبة مرتفعة عن النسب الأخرى الموجودة أعلاه، وأن الجودة والإتقان في العمل لا يهم، الشيء المهم في نظرهم هو تأدية العمل المطلوب فقط. وربما قد تمثل هذه النسبة جماعات العمل الراضية للتغيير التنظيمي الذي طرأ مؤخرًا في المؤسسة، والذي حسبهم أنه لا وجود للحوافز المادية والمعنوية التي تجعلنا نشعر بالانتماء الوظيفي أو الولاء للمؤسسة ميدان الدراسة.

وعليه فإن القراءة الأولى للجدول الإحصائي أعلاه تبين لنا أن نسبة 40.1% بمجموع 93 مبحوثا تقوم بعملها وتأدية بطريقة منتظمة وفعالة ولا تهتم لأمر أي كان، في المقابل ترى 12.1% أنها تؤدي عملها بطريقة فعالة في حالة وجود المشرف المباشر على العملية الإنتاجية، في حين صرحت لنا نسبة 5.2% بمجموع 12 مبحوثا أنها تقوم بعملها بطريقة فعالة في حالة وجود زملاء المهنة، أي في إطار جماعة العمل، لكن النسبة تقل إذا ما تعلق الأمر بتأدية العمل بطريقة فعالة في حالة ما إذا كنت لوحدها بنسبة 1.7% بمجموع 4 مبحوثين.

في المقابل نجد أن نسبة 40.5% من الاتجاه العام للمبحوثين ويمثلون 95 عاملا صرحوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية، ولكن ليس في فائدة كل العمال، بل في فائدة العمال للذين لهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، وبالألات الجديدة التي استفادت منها المؤسسة، في ظل عملية التغيير التنظيمي حيث يقول أحد المشرفين بالمؤسسة في هذا المجال: >> أن المؤسسة في السنوات الأخيرة عرفت تغييرا تنظيميا تتطلب إجراء عملية استقطاب المورد البشري المتميز من جهة، ومن جهة أخرى خضوع جماعات من العمال إلى دورات تكوينية كلما دعت الحاجة والضرورة إلى ذلك، خاصة مع جلب آلات وماكينات جديدة تتطلب

مهارات وفنيات معتبرة، هذا ما جعل المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لأعوان التحكم والتقنيين للإطلاع أكثر على مستجدات التكنولوجيا في مجال صناعة النسيج >.

إذن إن عدم معرفة العمال وعدم تأكدهم من بعض المعارف والمهارات المتصلة بواجبات الوظيفة، قد يظهر في مستوى أدائهم، وبالتالي فإن هذا يسبب للعمال وخاصة الجدد منهم ضغطا كبيرا بسبب بساط وهو انتقالهم إلى مكان جديد أو غريب، وتستطيع المؤسسات التخفيف من حدة ومستوى الضغط من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم وتعريفهم بالمؤسسة، وهذه العملية تؤدي إلى عمال أكثر مهارة والتزام وحب لعملهم.⁽¹⁾

لأما في ما يخص طريقة العمل وكيفية تأديته فهناك جملة من الملاحظات يمكننا أن نستنتجها من الجدول أعلاه هي:

- **أولاً:** أن الأداء الوظيفي الجيد قد يرتبط بالقيم الأخلاقية والاجتماعية المحمل بها العمل خارج المؤسسة، والتي تجعله يلتزم بتنظيمها ويؤدي عمله على أحسن ما يرام.

- **ثانياً:** أن المراقبة الآلية والمستمرة للعمل تجعله حتى وإن لم يكن ملتزماً يقوم بعمله على الأقل بطريقة مقبولة، وهذا ما تقتضيه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

وعليه فإن الجدول أعلاه يبين لنا أن هناك من المبحوثين من لا يهتمهم الأمر في مجال إتقان العمل وتأديته بطريقة فعالة وهذا ما تمثله نسبة 28.9% بمجموع 67 مبحوثاً أنهم يقومون بأعمالهم بطريقة فعالة في غياب أي كان، أما نسبة 7.8% فإنها تحس بوجودها وتؤدي عملها على أكمل وجه وبطريقة فعالة في حالة وجود الزملاء وهذا ما يمثله 18 مبحوثاً، في ترى نسبة 3.4% من مجموع العينة المدروسة بأنها تقوم بعملها بطريقة فعالة في حالة وجود الشرف المباشر للعملية.

¹ رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، ترجمة: فارس حلمي: دار الشروق، الطبعة 1، عمان، الأردن، 1999، ص 288

الجدول رقم (34) توزيع أفراد العينة حسب تبذل المؤسسة من جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة والشعور بالانتماء للمؤسسة

المجموع	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟		نعم	لا	هل تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟
	لا	نعم			
76	29	47	نعم	لا	هل تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟
32.80%	12.50%	20.30%			
156	53	103	لا	نعم	هل تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟
67.20%	22.80%	44.40%			
232	82	150	المجموع	المجموع	المجموع
100.00%	35.30%	64.70%			

تظهر بيانات الجدول أعلاه والمتعلق بالانتماء للوظيفي للعمال أن نسبة 67.2% من المبحوثين بمجموع 156 عاملا أن المؤسسة حسب آرائهم لا تبذل جهودا لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة، منهم 44.4% بمجموع 103 عاملا أنهم يشعرون بالانتماء للوظيفي للمؤسسة، ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى القيم المحملة من طرف العمال، إلى جانب تنشئتهم الاجتماعية، ولأقدميتهم، وخبرتهم، ومسارهم الطويل في المؤسسة ميدان البحث، يجعلهم يشعرون بالانتماء الوظيفي بعيدا عن دور المؤسسة في تطوير مهاراتهم. بينما نجد أن نسبة 22.8% بمجموع 53 عاملا يرون أنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة. ومن خلال محاولة استنتاج هذه النسبة سوسيولوجيا فإن هذه الفئة من المبحوثين هي التي لم تستفد لا من دورات تكوينية ولا من حوافز مادية أو معنوية، وينتمون في معظمهم إلى إما إلى فئة العمال المنفذين أو إلى فئة العمال المتعاقدين.

وعليه فإن إيمان العامل بالمؤسسة والشعور بالانتماء إليها، وعضويته فيها يوضح لنا بعده ومدى معرفته للخصائص المميزة لعمله وقرب المشرفين منه، وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بـأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها، تسمح له بالمشاركة الفعالة مع الإحساس بالتطابق والتوافق بين قيمه وقيم المؤسسة، وكل هذا يجعل العامل يفتخر ويشعر بانتمائه لهذه المؤسسة مع تفضيلها على المؤسسات الأخرى. وفي المقابل نجد أن نسبة 32.8% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة ويمثلون 76 عاملا صرحوا بأن المؤسسة تبذل جهودا لتطوير مهارات العمال للرفع من درجة من الكفاءة، منهم 20.3% بمجموع 47 مبحوثا أنهم يشعرون بالانتماء للوظيفي للمؤسسة، والنتيجة المتوصل إليها أن هؤلاء المبحوثين ينتمون إلى فئة المشرفين والإطارات بالمؤسسة ميدان الدراسة. في حين أن نسبة 12.5% بمجموع 29 مبحوثا صرحوا

بأنهم لا يشعرون بالانتماء للوظيفي للمؤسسة، رغم أنهم صرحوا بأن المؤسسة تبذل جهودا لتطوير مهارات العمال للرفع من درجة من الكفاءة.

والنتيجة المستخلصة من هذا كله هو أن مفهوم الانتماء للوظيفي هو شعور ذاتي مرتبط قبل كل شيء بالتنشئة الاجتماعية من جهة، وبالضمير الأخلاقي والمهني من جهة ثانية، ذلك أن الانتماء للوظيفي شعور يسيطر على العمل داخل المنظمة والإخلاص لها مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار وللولا للمؤسسة، فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة، فيدفع العمال نحو الالتزام للذاتي والدفاع عن مؤسساتهم، وعن طريق هذا الاعتزاز الذي يقدمه العمال إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام للذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد.

وعلى هذا الأساس وحسب العتيبي سعود محمد >> فإن الشعور بالانتماء وللولا للمؤسسة يلعبان دورا أساسيا على تحفيز العاملين بالتمسك والالتزام داخل المنظمة>>

الجدول رقم (35) توزيع أفراد العينة حسب تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة ومدى توافق الوظيفة الحالية مع التخصص

المجموع	هل وظيفتك الحالية تتوافق وتخصصك؟			
	لا	نعم		
76	14	62	نعم	هل تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟
32.80%	6.00%	26.70%		
156	24	132	لا	
67.20%	10.30%	56.90%		
232	38	194	المجموع	
100.00%	16.40%	83.60%		

ما يمكن أن نستنتجه عند قراءتنا لهذا الجدول هو أن نسبة 83.6% من أفراد مجتمع الدراسة بمجموع 194 مبحوثا صرحوا بأن وظائفهم الحالية تتوافق وتخصصاتهم، منها نسبة 56.9% بمجموع 132 مبحوثا أن وظائفهم تتناسب وتخصصاتهم، إلا أن المؤسسة حسبهم لا تبذل مجهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة، حيث تم توظيفهم حسب التخصص الذي كان مطلوبا. في حين أنهم لم يخضعوا إلى أية دورة تكوينية منذ توظيفهم وهذا رأي الأغلبية من المبحوثين، بينما نجد أن نسبة 26.7% وبمجموع 62 عاملا أن وظائفهم الحالية تتناسب وتخصصاتهم، وأن المؤسسة قد بذلت جهودا كبيرة من أجل الرفع من درجة كفاءتهم، وأنهم خضعوا لدورات تكوينية هؤلاء العمال من فئة أعوان للتحكم للذين يشتغلون على الآلات الجديدة.

كما تظهر لنا للقراءة الثانية لهذا الجدول لنا أن نسبة 16.4% من مجتمع الدراسة ويمثلون 38 مبحوثا صرحوا بأن وظائفهم الحالية لا تتوافق وتخصصاتهم، منهم نسبة 10.3 % بمجموع 24 عاملا يرون أن المؤسسة لا تبذل أي مجهود كان من أجل تطويرهم، وفي هذا الصدد يقول احد المبحوثين:

" لقد اشتغلت في هذه المؤسسة لأنني لم أجد بديلا عن ذلك، وكوني متزوجا فإن العمل بالنسبة لي ضرورة ملحة حتى وان كان لا يتمشى أو يتوافق مع تخصصي في زمن أصبحت فيه البطالة هاجس كل مواطن جزائري بطل " .

وفي اتجاه آخر نلاحظ في الجدول أعلاه أيضا أن نسبة 6% بمجموع 14 عاملا يرون أن وظائفهم الحالي التي يشغلونها لا تتماشى والتخصص الذي زاولوه سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لكن في المقابل ترى هذه الفئة أن المؤسسة تبذل جهودا كبيرة في تطوير المهارات من خلال تخصيص دورات تكوينية، لأجل رفع مستوى الكفاءة الفنية والمهارات، خاصة مع الآلات التي تم استحداثها مؤخرا بالمؤسسة ميدان الدراسة من أجل تغطية العجز المسجل في الإنتاج.

كما أن ضغط العمل من شأنه أن يسبب أعبالا يكرهها العمال، أو وظائف لا يتلاءمون معها، وذلك لعدم موازنة الفرد من ناحية الميول أو المهارات التي تتطلبها الوظيفة، لذلك على المؤسسة تفادي مثل هذا الضغط للعاملين، عن طريق رفع مستويات الموازنة للفرد لمهنته، من خلال استخدام أساليب أفضل في الاستقطاب، والانتقاء، والتعيين، والتوظيف بالطريقة الموضوعية العلمية، لزيادة تكيف وتوافق العمل لمهنته، وبالتالي أداء والتزام أفضل وتحقيق كفاية إنتاجية.⁽¹⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار المنصورة، المكتبة المصرية، 1999، ص28.

الجدول رقم (36) توزيع أفراد العينة حسب ما تبذله المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة ومد توافق العمل مع الطموح:

المجموع	هل يتوافق عملك وطموحاتك؟			
	لا	نعم		
76	14	62	نعم	هل تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟
32.80%	6.00%	26.70%		
156	46	110	لا	
67.20%	19.80%	47.40%		
232	60	172	المجموع	
100.00%	25.90%	74.10%		

من خلال القراءة للجدول الإحصائي المشار أعلاه يتضح لنا أن نسبة 74.1% من مجموع عينة الدراسة المبحوثة وتمثل 172 عاملا، ترى أن طبيعة العمل للذي تمارسه يتماشى وطموحاتها المهنية، منها نسبة 47.4% من مجموع أفراد العينة بمجموع 110 مبحوثا، رغم أن المؤسسة في نظرهم لا تبذل أي جهد يذكر لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة المهنية للعمال.

ومن منظور آخر يبرز لنا الجدول أن نسبة 26.7% بمجموع 62 عاملا يرون أيضا أن طبيعة العمل وخصائصه تتماشى وطموحات العمال، والتي تتمثل في الاستقرار الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية، وكذا تخطيط المسار الوظيفي، وللدليل على ذلك هو أن المؤسسة حسب تصريحاتهم تبذل جهودا كبيرة من أجل تطوير كفاءتهم المهنية، من خلال تخصيص دورات تكوينية لصالحهم.

بالمقابل تبرز لنا القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول أيضا أن نسبة 25.9% من عينة الدراسة بمجموع 46 عاملا يرون أن الوظيفة الحالية لا تتناسب مع طموحاتهم خاصة مع الأجور الزهيدة، وتدهور القدرة الشرائية، يجمعون على أن المؤسسة لا تسعى لتطوير مهاراتهم من خلال عملية التدريب

والتكوين والرسكلة، التي يستوجب على المؤسسة أن تخضع لها جميع العمال، خاصة مع استحداث آلات جديدة معاصرة، والميزة التنافسية الحادة التي تعرفها السوق المحلية، وفي نفس الاتجاه هناك من المبحوثين من يرى أن طبيعة الوظيفة التي يشغلها لا تتماشى وطموحاته المستقبلية بالرغم من أنهم خضعوا لدورات تدريبية، وأن المؤسسة تبذل جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة. لأنه ومما لا شك فيه أن الخدمات التكوينية تجنب المؤسسات الصناعية كثيرا من الخسائر، التي قد تحدث عن تعطيل الآلات، أو من ضعف جودة الإنتاج الناشئة عن جهل العامل وعدم كفاءته في أداء العمل، أو من جراء الإصابات والحوادث التي يتعرض لها أثناء عمله. لذا يجب على المؤسسة أن تنظم زيارات لمؤسسات أخرى يرتبط نشاطها بنشاطها ثم مناقشة نتائج الزيارات، أو القيام ببعثات دراسية تكوينية سواء داخل الوطن أو خارجه.

الجدول رقم (37): يبين العلاقة بين الهدف الأساسي من عملية التكوين والشعور بالانتماء للمؤسسة:

المجموع	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟				
	لا	نعم			
82	26	56	تغيير المنصب	ما هو الغرض الأساسي لك من عملية التكوين؟	
35.30%	11.20%	24.10%			
66	24	42	زيادة المعارف		
28.40%	10.30%	18.10%			
16	8	8	التكيف		
6.90%	3.40%	3.40%			
24	6	18	تحسين الأداء		
10.30%	2.60%	7.80%			
22	11	11	الترقية		
9.50%	4.70%	4.70%			
22	7	15	توسيع المهام		
9.50%	3.00%	6.50%			
232	82	150	المجموع		
100.00%	35.30%	64.70%			

إن انخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل المؤسسة لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة خصوصا التقنية والفنية منها، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية الذي يعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، خصوصا في ظل التطورات الخارجية، والتي يمثل فيها النسق التكنولوجي الجانب الأهم، وكذا تزايد حدة المنافسة في ظل التوجه نحو نظام اقتصاد السوق وعليه يعتبر التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة والتي من بينها التطور والتحكم في الجانب التكنولوجي ، حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

وعليه فإن الجدول أعلاه يبين لنا أن الغاية والهدف من عملية التكوين في نظر المبحوثين تختلف من عامل إلى آخر، حيث سجل الاتجاه العام أن نسبة 35.3% من مجموع المبحوثين بمجموع 28 مبحوثا، الغرض الأساسي من عملية التكوين لديهم هو تغيير المنصب، فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات، من خلال التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها، وكذا التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة. (الإنسان فضولي بطبعه)

في حين صرحت نسبة 28.4% من عينة الدراسة يمثلون 66 مبحوثا، أن الغاية من التكوين لديهم هو زيادة المعارف لمواجهة تحديات طبيعة التكنولوجيا المستعملة، لأنه يضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرفقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهرة، كما يضمن أداء العمل بفعالية وبضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

أما نسبة 10.3% بمجموع 24 مبحوثا ترى أن الغاية الأساسية من عملية التكوين هي تحسين الأداء، لأنه أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى، أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد وشاغلي الوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

بينما أجابت نسبة 9.5% أن الهدف الأسمى من التكوين هو توسيع المهام والترقية على التوالي بمجموع 22 مبحوثا. فأغلب الاقتصاديين يرون أن عملية التكوين ترمي دائما إلى الترقية، سواء كانت الوظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية، خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيا. كما يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال والمهام، سواء على مستوى المنصب المخول إليه، أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

أما التكيف فيأتي في المرتبة الأخيرة بمجموع 16 مبحوثا بنسبة 6.9%، لأن العامل كلما كان أكثر تكيفا كان أكثر مردودية، كونه يرفع المعنويات ويزيد الإحساس بالرضا والشعور بالانتماء للمؤسسة والتقدير في نفوس العاملين، بما يزيد من الحرص والالتزام والإنقاذ، ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا. كما يزيد في التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة،

بزيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء، من أجل تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل . لكن رغم هذا التفاوت في الآراء والتوجهات إلا أن العمال لهم شعور كبير بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما بينته نسبة 64.7% من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث يمثلون 150 مبحوثا.

إن القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول تبين لنا أن ثقافة العملية التكوينية عند العمال تختلف باختلاف الرغبات والحاجيات التي ينشدها العامل داخل المؤسسة، وفق ما يتوافق والمتطلبات التكنولوجية السائدة بالمؤسسة أو الثقافة التنظيمية المطبقة بها، بحيث أن عملية التكوين تعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والتقني، كما تعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والإخلاص فيها. إن عملية التكوين تقوى من ثقافة العاملين بزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعيا ووظيفياً، نظرا لاحتكاكهم ببعضهم البعض، كما أنها تعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل، إضافة إلى استعدادهم لتحمل مسؤوليات العمل الموكلة إليهم خصوصا مسؤولية التعامل مع الآلة، فالتكوين يساعد على بناء شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم التكنولوجية وتكيفهم في أداء وظائفهم، ومواجهة صعوبات التكنولوجيا المستخدمة، وتصميم الطريقة المنهجية المناسبة للتعامل معها، وعليه يؤدي التكوين إلى خلق طبقة ممتازة من العمال الأكفاء.

إن عملية التكوين داخل المؤسسة أو خارجها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وفعالية الأداء التنظيمي وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، كما يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها، ويقلل من الأخطار المهنية التي قد يقع فيها العاملين، كما أنه يحتل مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها، وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

المحور الثالث - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (38) توزيع أفراد العينة حسب صفات المشرف الناجح وعلاقته بالعوامل التي تساعد

على التكيف:

المجموع	العوامل التي تساعد على التكيف أكثر في المؤسسة						
	سهولة العمل	جماعة العمل	ظروف العمل	أخرى			
63	15	24	19	5	يعطي فرصة للعمال في حل مشاكلهم	صفات وسلوك المشرف الناجح	
27.20%	6.50%	10.30%	8.20%	2.20%			
39	10	11	12	6	الذي يفي بالوعد		
16.80%	4.30%	4.70%	5.20%	2.60%			
69	7	18	37	7	الذي يحرص على حل المشاكل		
29.70%	3.00%	7.80%	15.90%	3.00%			
61	4	17	40	0	أخرى		
26.30%	1.70%	7.30%	17.20%	0%			
232	36	70	108	18	المجموع		
100%	15.50%	30.20%	46.60%	7.80%			

إن المؤسسة الصناعية ليست مجالا إنتاجيا فحسب، وإنما هي مجال اجتماعي مؤسس على شبكة علاقات تضامنية أو عدوانية تؤثر على سير العمل واستخدام العمال، ومن هنا تصبح المؤسسة الصناعية لا تنتج الخيرات المادية و السلع، ولكنها تنتج و في آن واحد، علاقات إنتاج اجتماعية لأن كل جماعة عمل لها دلالات متميزة تريد من خلالها المحافظة على خصوصيتها من خلال الدخول في علاقات اجتماعية متعددة، منها المشرف ودوره في العملية الإنتاجية.

فالاهتمام بالعمل وجعله يحس بوجوده وقيمه في ميدان العمل مؤشر مهم للعمل بصفة خاصة، وإلى العمل بصفة عامة، لذلك فالتحدث إليه واعطائه الإرشادات والنصائح والأخذ بأفكاره ومشاكله أثناء تأدية عمله يساعده ويربطه بهذا العمل أكثر، لأن هدف العمل لا ينحصر في العمل فقط بل كثيرا ما يسعى إلى خلق جو اجتماعي بينه وبين غيره.

لذلك نجد أن للمشرفين دورا حساسا جدا، أثناء العمل، فبإمكانهم خلق جو اجتماعي وحالة من الرضا والاستقرار لدى العمال داخل المؤسسة، دون ترك الفرصة أمام العمل لكي يتخلى عن عمله، والانتقال إلى عمل آخر خاصة منهم العمال المهرة والمدربين.

وكما هو مبين في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة يوضح لنا أن نسبة 27.2% من مجموع المبحوثين أكدت على أن المشرف الناجح هو الذي يعطي فرصة للعمال في حل المشاكل عن طريق الحوار البناء، ويسمع لأفكار العمال وآرائهم ويناقشونها فيما بينهم في اجتماع مصغر، من أجل الوصول إلى طريقة مثلى في العمل هذا من جهة وهذا ما يمثلته 63 مبحوثا.

ومن جهة أخرى صرح المبحوثين على أن المشرف الناجح في نظرهم هو الذي يعمل ويحرص على حل مشاكل كل العمال ورفعها إلى الإدارة الوصية من أجل التكفل بها وهذا ما أكدته نسبة 29.7% من مجموع أفراد العينة بمجموع 69 مبحوثا، هذا يدل على أن الإشراف في الشركة جيد، وأن علاقة العمل بمشرفه علاقة تعاون، وهذا من شأنه أن يؤدي بجماعة العمل إلى خلق روح معنوية عالية تحكمها علاقات ود واحترام متبادلة.

في حين نجد أن نسبة 16.8% من مجموع أفراد العينة أكدت على أن صفات وسلوك المشرف الناجح هو الذي يفي بالوعود التي قطعها على نفسه مع العمال ويمثلون 39 مبحوثا.

لما نسبة 26.3% من أفراد العينة المدروسة فقد حصرت صفات المشرف الناجح وسلوكه في خصائص خارجية أخرى كشخصيته أو المكانة التي يحتلها داخل التنظيم بمجموع 61 مبحوثا.

إذن هذا الجدول يمنح لنا دلالة واضحة حول صفات وسلوك المشرف داخل المؤسسة، وهي أن أغلبية المبحوثين أكدوا على حسن السلوك والدور الفعال للذي يقوم به المشرف في ميدان العمل، والتزمه وتقديره للعمال الذين يتعاملون معهم، وهذا دليل على الرضا عن نظام الإشراف ونوعيته ومهامه.

كما يبين لنا الجدول أيضا أنه من أكثر العوامل المساعدة على التكيف بالمؤسسة هي ظروف العمل وهذا ما أكدت عليه نسبة 46.6% من المبحوثين وعددهم 108 عاملا، منها طريقة التعلم، مناخ العمل، الثقافة السائدة في التنظيم... إلخ.

فيما أكدت لنا نسبة 30.2% من مجتمع الدراسة على أن جماعة العمل هي التي تساعد على التكيف أكثر بالمؤسسة، وهذا قد يعود ربما إلى العلاقات الاجتماعية السائدة بين عمال التنظيم، أو إلى حرصهم الشديد على التعاون فيما بينهم.

أما نسبة 15.5% من عينة الدراسة فقد صرحت بأن أكثر العوامل التي تساعد على التكيف داخل المؤسسة ميدان الدراسة هي سهولة العمل بالنسبة إليهم، وهذه الفئة قد تكون تعمل في قسم البشم، أو قسم التنظيف. في حين أسفرت نتائج الجدول على أن نسبة 7.8% من المبحوثين على أن هناك عوامل أخرى تساعد على عملية التكيف داخل المؤسسة، كالأجر مثلا أو طبيعة العمل الذي تقوم به.

فالمشرف يلعب دورا فعالا داخل المؤسسة، أو داخل محيط العمل حيث يعمل على توفير المحيط الملائم، عن طرق تحفيز العمال، وتنظيم العمل، وبث روح العمل الجماعي، والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية وخلق نوع من الاستقرار والتكيف داخل المؤسسة.

فقد أكدت الدراسة التي أجراها ليكرت حول **نمط الإشراف والرضا العمالي**، على وجود علاقة بينهما، حيث توصلت هذه الدراسة المعمقة إلى أن المشرف الذي يهتم بمروسيه وبكل قضاياهم ومشاكلهم، ويعمل على توطيد العلاقة بينه وبينهم وتوسيعها، ويحاول تفهم سلوكياتهم، مع السعي لتقادي الأخطاء، يكسب ولائهم ويحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج، وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتضرر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم.⁽¹⁾

وعلى هذا فإن القدر الكافي من الإشراف الجيد الموجود داخل المؤسسة الصناعية ونوعيته، هو الذي يحدد الرضا أو عدم الرضا عن العمل، وتعتبر النساء أكثر حساسية من الرجال للإشراف، لهذا تعد مسؤولية المشرف جزءا هاما في العمليات الإنتاجية، والهدف من هذا كله هو تنمية قدرات العامل وتعاونيه، وتعزيز ثقته بنفسه وجعله يشعر بأنه عضو هام في المؤسسة التي يعمل فيها. لأن شخصية المشرفين ومستوى كفاءتهم يلعب دورا هاما في تحسين ظروف العمل المعنوية وبالتالي الشعور بالارتياح والاستقرار في العمل.

وقد بين **أحمد سيد مصطفى** في كتابه **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** أن جماعة العمل تساعد على التكيف وعلى رضا العامل عن عمله تأثيرا بالغا، حيث أنه إذا كان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافع فإن لذلك دخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل شعورا نفسيا بعدم الرضا عن العمل، ويتجلى ذلك غالبا في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كبطء وتيرة العمل، ترك العمل، التبذير من مواد الإنتاج أو الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، التغيب، الأمراض والحوادث.⁽²⁾

¹ محمد طلعت عيسى / عادل سليمان : مرجع سابق ص 182.

² / أحمد سيد مصطفى : **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، لسنة 2000 ص 231.

الجدول رقم (39) توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن أسلوب المشرف وعلاقته بالعوامل التي تساعد على التكيف:

المجموع	العوامل التي تساعد على التكيف أكثر في المؤسسة					
	سهولة العمل	جماعة العمل	ظروف العمل	أخرى		
120	15	24	19	5	راض	الرضا عن أسلوب مشرفك في حل المشكلات؟
51.70%	6.50%	10.30%	8.20%	2.20%		
112	10	11	12	6	غير راض	
48.30%	4.30%	4.70%	5.20%	2.60%		
232	36	70	108	18	المجموع	
100%	15.50%	30.20%	46.60%	7.80%		

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين أنهم راضون عن أسلوب المشرف في التعامل معهم وفي حل المشكلات وهذا ما مثلته نسبة 51.7 % من مجتمع البحث بمجموع 120 مبحوثا، في حين نجد أن نسبة 48.3% من العينة المبحوثة يمثلون 112 مبحوثا، أقرّوا بأنهم غير راضين عن الأسلوب الذي ينتهجه المشرف في حل المشكلات، كما أنه لا يبذل أي جهد لإعطاء العمال فرصة لعرض مشاكلهم وانشغالاتهم.

نستشف من النتائج المدونة في الجدول أعلاه، أن لعلاقة المشرف بالعمال وأسلوبه في التعامل تأثير على مضاعفة الجهد، كون المشرف تربطه علاقة جيدة مع العمال بقيادته موجهة نحو العلاقات وليس الإنتاج، فهو يقوم بتوجيههم ويتقرب منهم لكسب ولائهم وودهم، والمعاملة الجيدة، والتي تكون على أساس متبادل بين الطرفين، تحفز العاملين على مضاعفة الجهد من أجل المؤسسة، حيث اتضح أن المشرف المباشر لين في تعامله مع العمال ولا يستخدم سلطته من أجل إهانة الغير، بل عادل في تعامله مع غالبية العاملين هذا يجعلهم أكثر فاعلية واندفاعا نحو وظائفهم، فالعلاقات الجيدة بين الرئيس ومروسيه تشجع على بذل جهد مضاعف من أجل المؤسسة.

لما للقراءة الثانية للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 46.5% من المبحوثين وعددهم 108 عاملا، أكدت على أنه من أكثر العوامل المساعدة على التكيف بالمؤسسة هي ظروف العمل كطريقة التعامل، مناخ العمل، الثقافة السائدة في التنظيم، الظروف الفيزيائية. فيما أكدت لنا نسبة 30.2% من مجتمع الدراسة يمثلون 70 مبحوثا، على أن جماعة العمل هي التي تساعد على التكيف أكثر بالمؤسسة، وهذا قد يعود ربما إلى العلاقات الاجتماعية السائدة بين عمال التنظيم، أو إلى حرصهم الشديد على التعاون فيما بينهم. أما نسبة

15.5% من عينة الدراسة بمجموع 36 مبحوثا، فقد صرحت بأن أكثر العوامل التي تساعد على التكيف داخل المؤسسة ميدان الدراسة هي سهولة العمل بالنسبة إليهم، وهذه الفئة قد تكون تعمل في قسم البشم، أو قسم التنظيف. في حين أسفرت نتائج الجدول على أن نسبة 7.8% من المبحوثين يمثلون 18 عاملا، ترى على أن هناك عوامل آخر تساعد على عملية التكيف داخل المؤسسة، كالأجر مثلا أو طبيعة العمل الذي تقوم

يمكن تفسير هذا على أن هناك تقبل من طرف المشرف لاقتراحات وأفكار العمال للذين يعملون تحت إشرافه، وبالتالي هناك احترام واستماع إلى وجهات النظر، وهذا يؤكد أن هناك مرونة وحيية للعمل في التعبير عن أفكاره وتقديم اقتراحاته، بالتالي إشراكه واندماجه في كل نواحي الإدارة بالمؤسسة من أجل إيجاد أفكار جديدة واقتراحات أكثر فاعلية، في حل المشاكل العالقة بهدف نجاح المنظمة، إذ من خلال الملاحظة التي أخذناها من ميدان الدراسة، وجدنا أن هناك صندوق للاقتراحات في المؤسسة في كل قسم وفي كل الزوايا من ورشات العمل، لتقديم العمال أفكارهم واقتراحاتهم وهذا يؤكد بأن المؤسسة على وعي بأهمية تقديم العمال لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم وإشراكهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة لترسيخ مساهمة العاملين في عملية العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين للذين يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة، ومدى احترام الإدارة لأرائهم وأفكارهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدماج العاملين وإشراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم، وبين الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية مما يؤدي إلى حرص العامل على تقديم الاقتراحات والأفكار، بالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة. وهو ما تعبر عنه دراسة **مورس** التي توصلت إلى أن أعضاء الجماعات ذات الروح المعنوية العالية كانوا أكثر فعالية، حيث وصفو مشرفهم بأنه يهتم بهم اهتماما شخسيا، وكانوا أكثر رضا على الطريقة التي تعالج بها الشكاوى والاقتراحات التي يتقدم بها العمال، وعلى هذا الأساس فإنه كلما زادت مهارة المشرف في استخدام الطرق الجماعية في إشرافه، كلما زادت إنتاجية مرؤوسيه ورضاهم عن عملهم.⁽¹⁾

¹ محمد طلعت عيسى / عادل سليمان : مرجع سابق ص 182.

الجدول رقم (40) توزيع أفراد العينة حسب ماذا تمثل المؤسسة للعامل وعلاقته بحب العمل:

المجموع	هل تحب عملك؟				
	لا	نعم			
210	58	152	مصدرا للرزق	ماذا تمثل لك المؤسسة	
90.50%	25.00%	65.50%			
12	0	12	مكان للعمل		
5.20%	0.00%	5.20%			
10	6	4	جزء منك		
4.30%	2.50%	1.70%			
232	64	168	المجموع		
100.00%	27.60%	72.40%			

إن العامل يقضي أكبر جزء من يومه في المصنع أو المؤسسة التي يعمل بها، وبذلك تجده يكون برفقة مجموعة من العمال علاقات عمل، حيث يقفون قريبين من بعضهم البعض لأداء العملية الإنتاجية، ولذلك تتولد لديهم مشاعر الانتماء للمؤسسة، ويترجم ذلك الشعور بالمسؤولية تجاهها والرغبة في إنجاحها، ويتمثل الهدف عموما عن نتيجة تتحقق من أداء عمل معين، وتكون متوافقة مع رغبات الفرد والمنظمة وهذا ما يمثله الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الغرض والهدف من المؤسسة.

يتبين من خلال بيانات الجدول الرقمية أن إجابات أغلب المبحوثين الذين ينتمون إلى المؤسسة يرون أنها تمثل لهم مصدرا للرزق وهذا بنسبة 90.5% بمجموع 210 مبحوثا، على أساس أن الأجر يحقق أهداف العامل الخاصة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وما تجدر ملاحظته هو أن هذه الفئة من العمال تعتبر المؤسسة مجرد مكان لكسب الرزق، وهو ما يعبر عن عدم اندماج العمال في الحياة العملية، كما يشير إلى حالة عدم الرضا عن سياسة المؤسسة. أو يعكس مشاعر التذمر التي أصبحت تسود صفوف العمال، بسبب المناخ التنظيمي السائد، أو عدم شعورهم بالمسؤولية نتيجة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث نجد هذا الإحساس عند أصحاب المراكز الوظيفية العالية، فيما يعتبر العمال البسطاء غير معنيين بهذا.

في حين نلاحظ أن نسبة 5.2% من مجموع الفئة المبحوثة ترى في المؤسسة أنها مكانا وفضاء للعمل وهذا ما يمثله 12 مبحوثا، بينما صرحت نسبة 4.3% بمجموع 10 مبحوثين، على أن المؤسسة هي جزء من شخصية العامل، وبهذا المفهوم تتعدى المؤسسة إلى اعتبارها العائلة الثانية، مما يعني إحساسهم

بروح الانتماء نحو المؤسسة، وهذا ما يعبر عن انتقال الولاء من العائلة التي تسود فيها علاقات قرابية إلى المؤسسة الذي تسوده علاقات إنتاجية نفعية. أو أنهم يحسون بذلك نظرا للظروف العامة في سوق العمل وارتفاع نسبة البطالة. حيث بين لنا الجدول أن نسبة 27.6% من أفراد عينة الدراسة بمجموع 64 مبحوثا، ترى أن المؤسسة منحتهم فرصة أن يكون لهم منصب عمل مستقر، وهي وضعية يطمح إليها الكثيرون، غير أنهم في الوقت نفسه متذمرون من الظروف العامة التي تسود المؤسسة، لكنها لا تحب عملها لأن المصنع في نظرها لم يعد يعطي أهمية للعامل، ولا لتذمره واحتجاجاته، لأن غيره كثيرون ممن ينتظرون هذه الفرصة، لأنه مجبر على الوضعية التي وجد فيها.

من هذا يمكننا القول أن الأهداف العامة للعمال من وجودهم في المؤسسة تبقى مرتبطة بالميول والرغبات الشخصية، لكن الشيء المؤكد هو أن الجانب المادي هو الذي يحضى بخصوصية اكبر.

وبين لنا الجدول قراءة ثانية هو أنه رغم ذلك إلا أن المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتأخرون عن العمل، وأنهم حريصون على الوصول إليه في الوقت المحدد، وهذا ما أوضحت نسبة 63.8% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، في نجد أن نسبة 36.2% من مجتمع الدراسة أوضحت بأنها تتأخر عن العمل، (أنظر جدول النقل والتغيب) حيث نسبة 31% من مجموع أفراد العينة صرحت لنا أنها تجد صعوبة في التنقل إلى مكان عملها، وهذا ربما لقلة المواصلات أو زحمة المرور.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط كبير بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام الوظيفي، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام هم الأكثر حرصا على الحضور مقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، كما أكدت النتائج على وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والميل، ويتضح ذلك في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وتوافر الرغبة في بذل الجهد.⁽¹⁾

إن حب العمل مسؤولية ولكل عامل دوره المسؤول عنه في العملية الإنتاجية، والأدوار متكاملة ولا يمكن الاستغناء عن واحد منها، وأي خلل سيأثر سلبا على سير العملية الإنتاجية كلها. وعليه فإن نسبة 72.4% من المجموع الكلي لعينة الدراسة يمثلون 168 مبحوثا صرحت بأنها تحب عملها وهذا مؤشر قوي على أن المسؤولية يتقاسمها الجميع، ولهذا قال الرسول صلى عليه وسلم (حب العمل من الإيمان).

الجدول رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين تغيير المنصب ووضعية العامل في المؤسسة:

المجموع	هل طلبت من قبل تغيير منصبك			
	لا	نعم		
157	50	107	محترم	حسب رأيك، هل العامل في المؤسسة محترم؟
67.70%	21.60%	46.10%		
75	20	55	غير محترم	
32.30%	8.60%	23.70%		
232	70	162	المجموع	
100%	30.20%	69.80%		

تعتبر الحركية ودوران العمل من القيم التي يسعى العمال إلى تحقيقها في غالبية المؤسسات، لأن من طبيعتهم حب الاكتشاف والتعرف على كل ما هو موجود داخل المؤسسة، فالتفكير في تغيير المنصب، والبحث عن عمل آخر، يؤكد على أن الرضا لا يتعلق بالعمل في حد ذاته، أو ما يحيط به من ظروف، وإنما يرتبط بالظروف العامة لسوق العمل، والجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 96.8% من مجتمع الدراسة بمجموع 162 مبحوثاً صرحوا بأنهم طلبوا تغيير مناصبهم من قبل، في حين أن نسبة 30.2% من عينة الدراسة يمثلون 70 مبحوثاً، أجابت بأنها لم تطلب من قبل تغيير منصب عملها.

إن القراءة الأولية لهذا الجدول تبين لنا أن العامل أول ما يجد عملاً يتناسب وطموحاته فإنه يرضى عنه، ويتخلى عن منصبه الحالي ويلتحق مباشرة بالمنصب الجديد، كما أن هذه النتيجة تعكس لنا مستوى واختلاف الطموح لدى أفراد العينة في تغيير المنصب، إيماناً منهم بأن العمل الحالي لا يتناسب ومؤهلاتهم العلمية، أو تكوينهم لذلك فهم يفكرون في تغيير المنصب، وقد يكون هذين المعيارين أساسيين في تقييم مدى ملاءمة العمل لهم، مما يفسر أن هذه الفئة التحقت بالمؤسسة نتيجة للضرورة، وليس عن قناعة منها أو اختيار، إذ أن هناك عدد لا بأس به من أصحاب المستوى الجامعي، لدرجة ربما أنها قبلت بمنصب عمل أدنى من مؤهلاتها، ولا يتطلب منها مجهوداً جسيماً أكبر أو العكس. والشيء الملاحظ في غالبية المؤسسات الجزائرية وربما هناك من يشاطرنى الرأي، أن هناك عمال ذوو مستوى ثانوي ومتوسط لكنهم بسبب الخبرة يحتلون مناصب أعلى في التدرج المهني والوظيفي، مما يبين عدم الرضا على سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة ميدان الدراسة، وعدم ملاءمتها للجهود المبذولة من طرف العمال، وعدم تلبيتها لحاجياتهم المادية والمعنوية.

أما القراءة الثانية لهذا الجدول فقد بينت لنا أن نسبة 67.7% من مجموع عينة الدراسة يمثلون 157 مبحوثاً صرحت لنا بأن العامل داخل المؤسسة محترم سواء من قبل جماعة العمل أو من قبل مرؤوسيه، في حين أجابت نسبة 32.3% من أفراد العينة بمجموع 75 مبحوثاً أن العامل في نظرها غير محترم. ولعل نظرية ماسلو حول الحاجات لازالت تعطينا إطاراً تقريبياً ومعقولاً لنوعية الحاجات المختلفة ودرجة الإشباع الذي يحققه العمال منها: الحاجات الاجتماعية كأن يشعر الفرد بأنه محل تقدير ذاتي أو اجتماعي، وحاجات تحقيق الذات وهي تعبر عن حاجة الفرد كأن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى آفاق تتيح له أن يكون له ما يمكنه استعداده أن يكون ، ويمارس الأعمال بما يتفق ومواهبه وطاقاته.(1)

جدول رقم (42): توزيع أفراد العينة حسب السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية
28.44%	66	نعم
71.56%	166	لا
%100	232	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، يتضح لنا أن أعلى نسبة هي عدم السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية بنسبة 71.56% من العينة الكلية للدراسة بمجموع 166 مبحوثاً، تقابلها نسبة 28.44 % من مجموع أفراد العينة فقط للذين أجابوا بوجود مشاركة في العملية التسييرية يمثلون 66 مبحوثاً، فعلى ماذا تدل هذه النسب ؟

سوسيولوجيا يمكننا أن نرد هذا التفاوت إلى أن العامل في المؤسسة الصناعية للنسيج ميدان الدراسة قد سلب منه عنصراً حساساً جداً، وهو المشاركة في العملية التسييرية، بحيث يتيح لنسبة قليلة جداً 28.44 % بالمشاركة، ومن خلال عملية تفريغ البيانات ارتأينا إلى أن هذه الفئة التي يسمح لها بالمشاركة أغلبيتها فئة الإطارات وذوي المعارف من المسؤولين، ويمكن التفسير السوسيولوجي لهذه الظاهرة المنتشرة على أغلب المؤسسات العمومية خصوصاً، على أنها ظاهرة تمس جوانب عديدة للعامل من شأنها أن تجعله يسلك سلوكيات تأثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة، وذلك لما لها الأثر البالغ الأهمية في نفسية العمال وفعالية المنظمة، ولأن المسؤول مهما توافرت له قدرات ذاتية فإنه يعجز على الإحاطة بكل الظروف في اتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرار تؤدي بهم إلى الشعور بذاتهم في العمل

¹احمد الحرفة : مع نخبة من الأخصائيين : موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، المجلد 1 الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، الطبعة 1 سنة

دون اللجوء إلى المراقبة من طرف المسؤول، فالمشاركة تبعث في العامل روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة، و حياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه، لأنه ثبت من خلال الدراسات والبحوث إلى أن الزيادة في فرص إثبات الذات، تقلل من نسبة دوران العمل، والتغيب وتزيد من معدل الرضا والإبداع وتحسين الأداء، وضمان نتائج ايجابية للمؤسسة، وهذا ما تأكد نظريا عند **ماك غريغور** في نظريته **y*** التي تقترض أن العامل بطبعه إنسان نشط و طموح وايجابي وقابل للنمو والتطور، إذا ما توفرت له الظروف الملائمة المتمثلة في التمتع بالقدرة على الإبداع، ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة، والتقدير والاحترام و إثبات الذات .

وعلى هذا الأساس فإن غياب المشاركة داخل المؤسسة تجعل العامل أكثر اقترابا عن العمل، وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات إستراتيجية يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه الشخصية، لذا فإن الاهتمام بالعنصر الفعال في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، لان العامل مهما يكن يبقى إنسانا له مشاعر وأحاسيس. وهذا ما جعل كل من اليابان و بعض الدول الأخرى تتناشد التقدم والازدهار، لأنهم اتبعوا مجموعة أساليب كلها تهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى.

جدول رقم (43): يمثل سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمؤسسة.

سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمنظمة	التكرار	النسبة %
الملل والضجر	22	99.4%
التعمد على خلق مشاكل في العمل	17	7.32%
عدم الانضباط في العمل	42	18.10%
الهروب من المسؤولية	56	24.13%
الإهمال في العمل	36	15.52%
التهاون والكسل	32	13.80%
اللامبالاة في العمل	27	11.64%
المجموع	232	100%

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن نسبة **24.13 %** من مجموع عينة الدراسة بمجموع 56 مبحوثا، أجابوا بأن عدم مشاركتهم في العملية التسييرية بالمنظمة تؤدي بهم إلى الهروب من المسؤولية داخل المؤسسة، تليها نسبة **18.10 %** من مجتمع الدراسة يمثلون 42 مبحوثا، أن عدم السماح لهم

بالمشاركة في العملية التسييرية يؤدي بهم الانضباط في العمل ، في حين نجد أن نسبة 15.52% من المبحوثين بمجموع 36 عاملا، يرون أنهم يسلكون سلوك الإهمال في العمل عند عدم السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية، أما نسبة 13.80% من المبحوثين ب 32 مبحوثا، فعدم المشاركة في العملية التسييرية داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى التهاون والكسل، كما سجلت نسبة 11.64% من مجموع عينة الدراسة بمجمع 27 مبحوثا، بأنهم يسلكون سلوك اللامبالاة في العمل نتيجة عدم السماح لهم بالمشاركة في التسيير، أما نسبة 9.49% بمجموع 22 مبحوثا فقد صرحت بأنها تشعر بالملل والضجر والرتابة، لعدم مشاركتها في العملية التسييرية بالمنظمة، وفي المرتبة الأخيرة نجد أن نسبة 7.32% من أفراد عينة البحث ويمثلون 17 مبحوثا فإنهم يعتمدون على خلق مشاكل في العمل لعدم تمكنهم من المشاركة في العملية التسييرية. فبماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا ؟

إن الغالبية العظمى للمبحوثين يشيرون إلى أن الهروب من المسؤولية هو الأسلوب الأنجع تجاه المؤسسة، باعتبارها قد حرمتهم من أولى الحقوق العمالية وهي المشاركة في العملية التسييرية، وعلى اعتبار أنهم لا يشعرون بنوع من الولاء و التفاني لمؤسستهم، لهذا تتميز العلاقة بين الطرفين (العمال والمؤسسة) بالبرودة والسطحية، وعليه فإن أفراد العينة لهم قيما لا تتماشى مع قيم المؤسسة(الثقافة التنظيمية)، وهذا بدوره نتيجة غياب العقلانية داخل المؤسسة، فكيف نطالب العامل بالانضباط والاهتمام بالعمل، وتحمل المسؤولية، وهو لا يرى ذلك في المؤسسة، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسؤول لا يهتم بكفاءته وعمله؟ولا يعطيه ابسط حقوقه وهي المشاركة في العملية التسييرية، وربما حتى الشؤون الخاصة بالعامل في حد ذاته فكيف إذا كانت الأمور تتعلق بالعمل.

فهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تباعد الهوة بين المسؤولين والعمال، وتصبح العلاقة مبنية على القواعد الرسمية و قوانين العمل، وتنعدم فيها العلاقات غير الرسمية، فتزداد الهوة والمسافة الوظيفية بين الرئيس والعمال، هذا يجعل المسؤول يحس بنوع من القوة والسلطة تبعا للمكانة التي يشغلها، وتقلل من شأن العمال وتجعل منهم آلة بيولوجية يطبقون وفقط، وبالخصوص العمال الذين يشتغلون في المستويات الدنيا أي على مستوى التنفيذ، هذا ما أدى بالعمال الضمان داخل المنظمة يحسون بالملل والضجر و الاستياء على مكانتهم، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على المؤسسة بظهور قيم عمالية جديدة لاعقلانية، كما هي مبينة في الجدول أعلاه، قيم خلق مشاكل في العمل، والتحايل على الوقت، وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم تحمل المسؤولية والتضحية، والتهاون والكسل و اللامبالاة في العمل، مما ينجر عنه ضغوطات وملل في العمل، وهذا ما يؤكد عدم التمسك بالتسيير العلمي من طرف العامل الذي نشأ في حضن الاتكالية وهروبه من المسؤولية.

وبالتالي إعطاء الحق للعمال بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم وأكثر قابلية للتغير والتطور، لان القرارات نابعة من ذاتهم. وهذا ما يتم إثباته في الجدول اللاحق.

جدول رقم (44): يمثل سلوك العامل في حالة إعطائه الحرية أثناء العمل داخل المؤسسة.

سلوك العامل في حالة إعطائه الحرية أثناء العمل	التكرار	النسبة %
الحرص على أداء الأعمال	143	61.63%
التعاون لخدمة المؤسسة	74	31.89%
التسبب والإهمال	15	6.47%
المجموع	232	100%

إن قراءة الجدول أعلاه والتي تؤكد ما تم تبينه في الجدول السابق والتي تدل على أن الاتجاه العام من العمال يتجه إلى أن اعطاء الحرية للعمال أثناء العمل، تجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم وهذا ما وضحته نسبة 61.63% من المجموع الكلي لعينة الدراسة بمجموع 143 مبحوثا، أنهم في حالة منحهم الحرية بالمنظمة فإنهم يحرصون على أداء الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تليها نسبة 31.89% من مجتمع الدراسة يمثلون 74 مبحوثا، أنهم في حالة إعطائهم الحرية أثناء العمل داخل المؤسسة فإنهم يصبحون أكثر تعاونا لخدمة المؤسسة، أما بقية المبحوثين الذين إذا ما أعطيت لهم الحرية أثناء العمل فإنهم يصبحون أكثر تسببا وإهمالا وهذا بنسبة 6.47% بمجموع 15 مبحوثا. فبماذا تدل هذه الدلالات يا ترى ؟

إذا ما بحثنا في بيانات الجدول أعلاه ومن خلال ما تم الوصول إليه في الجدول السابق أن إعطاء الحق للعمال في المشاركة في العملية التسييرية والحرية أثناء العمل، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم وأكثر قابلية للتغير والتطور، لأن التسلط و فرض القوة عند المسؤولين الذين لا يسمحون للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية، ويعتمدون على الرقابة المباشرة و اللصيقة للعامل، بحيث يكون هدفهم الوحيد من ممارسة العملية الرقابية تحقيق الفعالية للمؤسسة على حساب المورد البشري، يؤدي بالعمال إلى الضجر والملل والرتابة.

والمؤسسة الصناعية للنسيج باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية وال رسمية في اتخاذ القرار، واتباعها النظام المحكم بالمؤسسة، - كما تم التصريح به المسؤول من خلال عملية المقابلة - إلى أن القوانين تأتي مكتوبة ولا علاقة للعمال في اتخاذ القرار ولا التسيير، لذا يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم و فهم مهامه و أدواره المخصصة له على أكمل وجه، وهذا بدوره يقلل من الاتصالات غير الرسمية و يصبح العامل يعيش في جو مليء بالرسميات والقواعد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إحجاف في حقوق العمال الاجتماعية و النفسية، الذي بدوره قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

فإعطائهم الحرية للعمال أثناء العمل، يزيد في الرفع من الروح المعنوية للعمال الذي بدوره يحقق الالتزام والانضباط ويصبحون أكثر حرصا على أداء الأعمال، كما أن المشاركة داخل المؤسسة تعتبر من بين الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات المعاصرة والمتطورة، والتي تكمن قوتها في مقدرتها على خلق

أهداف مشتركة تتوحد بين المراقبين والعمال، فالمشاركة في التسيير تعني أهدافا مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجنيد الجميع لتجسيم المصلحة العامة، كما أن إعطاء الحرية للعمال تجعلهم أكثر امتثالا و تعاونا لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفا، و لا ننسى أن العامل بالمؤسسة يعاني من وجود تمييز بين العمال بسبب المحسوبية، لذا فأن إعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز تجعلهم أكثر طاعة وحرصا على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، ومجمل الخدمات التي تجعل العامل أكثر عطاء وولاء والتزاما، مع العمل على إيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعلها أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني والثقافة التنظيمية السائدة، وتأكيد ضرورة تغير الهياكل والنظم التنظيمية وشبكة العلاقات لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

جدول رقم (45): يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني
%	ت	%	ت	%	ت	
17.67%	41	13.79%	32	3.88%	9	إطارات
34.49%	80	5.17%	12	29.31%	68	أعوان التحكم
47.84%	111	9.05%	21	38.79%	90	أعوان التنفيذ
100%	232	28.01%	65	71.98%	167	المجموع

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه، و المتعلقة بعلاقة الفئات السوسيو مهنية بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، إلى الاتجاه العام ممثلا بنسبة 71.98% من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون 167 مبحوثا، أجابوا بأن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني، منهم نسبة 38.79% لأعوان التنفيذ بمجموع 90 عاملا، ونسبة 29.31% لأعوان التحكم بمجموع 68 عاملا، فيما مثلت نسبة 3.88% الإطارات بمجموع 9 مبحوثين، يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني للعامل. تقابلها نسبة 28.01% من مجتمع البحث بمجموع 65 مبحوثا، ترى أن التقيد بالتعليمات والقواعد في نظرها لا يزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم، منهم نسبة 9.05% لأعوان التنفيذ بمجموع 21 عاملا، ونسبة 5.17% لأعوان التحكم بمجموع 12 عاملا، فيما مثلت نسبة 13.79% الإطارات

بمجموع 32 مبحثا، الذين يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد لا تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم .
فماذا توحى هذه النتائج يا ترى؟

إن القراءة السوسولوجية لهذا الجدول تبين لنا بأن كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أجابوا بأن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم على العكس من الإطارات، وهذا راجع إلى أن العمال الذين يتقلدون مناصب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ مهمشين في غالبية الأحوال ومحرومين من حق المشاركة و إبداء الرأي، والتقليل من شأنهم واحساسهم بالاحتقار، لأنهم يعتبرون أن وظيفتهم اقل مستوى مقارنة بالوظائف الأخرى (وظائف المسؤولين).

إذن فالقرارات التي تأتيهم للتطبيق غريبين عنها، وهم مجرد عمال للتطبيق، هذا خلق لهم نوعا من التقيد في العمل ويصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر لا أكثر، و تسلبهم أهم شيء يرغب فيه العامل وهو الإبداع والحرية في العمل، وبدون هذا سرعان ما يؤدي العامل إلى حالات الاكتئاب والقلق والملل، لأن الإشراف التسلطي يفرض على العمال في كثير من الحالات نوعا من العمل لا يتماشى و قدراتهم، أو ليست لهم القدرة على تحمل أعباءها، لذا يحسون بالضغط جراء التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية، بينما فئة الإطارات فصرامة التعليمات والتقيد بها بالنسبة لهم، لا تزيد من ضغطهم و يفسر هذا انطلاقا من مركزهم و موقعهم الوظيفي بالمؤسسة، إذ أن معظم المسؤولين مراقبين ومشرفين و بالتالي يرون أن تعاليمهم والقوانين التي يطبقونها على المرؤوسين، محققة لأهداف المنظمة لا مسببة للضغوط، كما أن ثقافتهم ومستواهم العلمي يجعلهم يفهمون وظيفتهم وأدوارهم كما يجب، وبالتالي وعي أكثر بالقوانين والتعليمات.

ومنه يمكن أن نستنتج أن التقيد بالقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة من شأنها أن تخلق الروتين للعامل، مما يفرض على مواجهة هذه الضغوطات بانتهاج سلوكيات لاعقلانية، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني. *وهذا ما تأكد في نتائج الدراسات السابقة في دراسة ميشال كروزيه حول ظاهرة البيروقراطية حيث خلص إلى أن الروتين الإداري بالناج عن تعقيد القواعد واللوائح تعددها في التنظيمات البيروقراطية يخلق ما يلي: انخفاض الإنتاجية، تدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة وان تفاعل أثار هذه الخصائص والقيم وتفاقمها تنعكس سلبا على كفاءة التنظيم ونتاجيته، مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل. لذا فإن الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي أن المسؤول إذا كان يتصف بصفات القائد الديمقراطي، فانه يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه ويعتمد في مراقبته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على أسس التهديد والترهيب باستخدام السلطة الإدارية، فالمسؤول الديمقراطي عادة ما يعطي الحق لمرؤوسيه بالمشاركة والأخذ بأرائهم ويغلب مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية، ومن هذا المنطلق فان صفات هذا المشرف تجعل العمال يقبلون رئاسته حبا و طوعية مما يجعلهم يمتثلون لأمره، وبالتالي صرامة التعليمات لا تزيد من الضغط، والعمال يدركون تماما بأن أي مؤسسة تتصف على العموم بالدقة والصرامة، وهذا شيء طبيعي في أي تنظيم لان التنظيم بدون قوانين وقواعد للعمل وأهداف محددة لا فائدة تجدي منه. وهذا ما يتم إثباته أكثر في الجدول اللاحق.

جدول رقم (46): يمثل الفئات السوسيو مهنية ودورها في رفع معنويات العمال تبعا للرقابة غير المباشرة داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرقابة غير المباشرة ترفع من معنويات العمال	الفئات السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت		
17.67 %	41	1.72 %	4	15.95 %	37	إطارات	
34.49 %	80	3.01 %	7	31.47 %	73	أعوان التحكم	
47.84 %	111	6.90 %	16	40.95 %	95	أعوان التنفيذ	
100 %	232	11.63 %	27	88.37 %	205	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثله نسبة 88.37% من مجموع عينة الدراسة ويمثلون 205 مبحوثا، يرون أن الرقابة غير المباشرة في المؤسسة تزيد في الرغبة في العمل، في المقابل أن نسبة 11.63% من مجتمع الدراسة بمجموع 27 مبحوثا فقط، لا يرون أن الرقابة غير المباشرة في المؤسسة تزيد في رغبتهم في العمل، كما يمكن قراءة هذه القيم على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة و هي 40.95% لأعوان التنفيذ الذين صرحوا بأن الرقابة غير المباشرة تزيد في رغبتهم في العمل وهذا بمجموع 95 عاملا، في مقابل ذلك أن نسبة 31.47% لأعوان التحكم الذين يرون أن الرقابة غير المباشرة في المؤسسة تزيد في الرغبة في العمل لديهم بمجموع 73 عاملا، في حين نسجل نسبة 15.95% لفئة الإطارات الذين أشاروا أن الرقابة غير المباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل.

أما الذين أجمعوا على أن الرقابة غير المباشرة في المؤسسة لا تزيد من رغبتهم في العمل، فإننا نسجل أن نسبة 6.90% من المبحوثين هم أعوان التنفيذ بمجموع 16 عاملا، تليها نسبة 3.01% لمجموع أعوان التحكم بـ 7 مبحوثين تقابلها نسبة 1.72% للإطارات الذين صرحوا بأن الرقابة غير المباشرة لا تزيد في رغبة العمال في العمل. فكيف يمكن تفسير هذه الأرقام ؟

سوسيولوجيا يمكن تأويل هذه النتائج من زاويتين هما:

* الأولى هي أن العمال في المؤسسة حيث ما كانت وظيفتهم إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، فهم إنسان وبطبيعتهم البشرية لا يحبون الرقابة والتقييد بالتعليمات، ويحبذون الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول، على أساس أنها تزيد من شعورهم بالمسؤولية والرغبة في العمل، مما يعمق إحساسهم بالالتزام الذاتي، وهذا بدوره يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية المتمثلة في التقدير وتحقيق الذات، وقد تأكد هذا عند مايو من خلال أبحاثه ودراساته العديدة حول المنظمة والتنظيم، بحيث توصل إلى أن الرقابة داخل المؤسسة، هي تلك الرقابة الذاتية التي يتمتع بها العامل في كيانه ويندفع بفعلها للارتقاء نحو أدائه إلى

الأفضل، مقابل الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعامل. كما ركز إلتون مايو على الجوانب والعوامل الاجتماعية والنفسية للعامل و ما يحمله من قيم ومعايير وأفكار وطموح.

فالعامل يؤدي عمله برغبة وقناعة كما يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه تحت تأثير التهديد والإجبار، إلا أن مستوى الأداء في الحالتين يختلف فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة كما ونوعا، فانه يندفع ذاتيا للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل، وهذا ما أكدته ماك غريغور في نظرية Y على أن الأفراد لهم القدرة والدافعية على الالتزام الذاتي إذا ما توفرت لهم الظروف الملائمة، واعطائهم الحق في المشاركة وفرص إثبات الذات، فهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، والعمل والالتفات حول الأهداف التي التزموا بها، ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات. وقدرة الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة، فهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم، لذا فالمنظمة يجب أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، واتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية، ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد عن عمله.

وعليه فان الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولون عن أعمالهم يعمق الإحساس بالالتزام الذاتي، وبدون رقابة الضمير ستظهر أثارا في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع نسبة التغيب والتأخر عن العمل و كذا التسبب و عدم الالتزام.

وإذا ما جئنا إلى الزاوية الثانية، نرى أن فئة الإطارات وهي المسؤولة عن عملية الإشراف والمتابعة تصرح بأن الرقابة غير المباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل، لأنهم هم الأكثر علما بما يلازم العاملين. ولكن الشيء الملفت للانتباه والسؤال الذي يبقى مطروح هو إجابة المسؤولين بأن الرقابة غير المباشرة للعمال تزيد في رغبتهم في العمل، وهم يعاملون العمال ويتصرفون معهم بكل هذه التصرفات - كما رأينا سابقا التعامل التسلسلي للعمال الذين لا تربطهم معهم علاقات بغض النظر على علاقة العمل - و يعرفون جيدا أنها لا تلائم عمال المؤسسة؟

يمكننا أن نرجع هذا وبكل وضوح إلى أن المؤسسة الجزائرية مهما كان نوعها وبالخصوص المؤسسة العمومية محل الدراسة تهيمن عليها علاقات شخصية بشكل كبير، وعدم نجاحها في التسيير يعود إلى عدم كفاءة المسيرين بصفة عامة رغم مستواهم التعليمي، وإلى اللامبالاة والضغطات التي يعاني منها العمال. لذا يجب على المؤسسة أن تضع في حساباتها أهم القيم الثقافية والعقلانية، لأنها تمثل الصرامة في تطبيق القوانين، وتعالج النقائص الموجودة في المؤسسة ككل، لكن الشيء الناقص على مستوى المؤسسة هو ضعف استغلال نتائج الرقابة بشكل قانوني وبعادلة بين كل العاملين، وعدم معالجة المشاكل المترتبة في الرقابة وإيجاد حلول لها.

جدول رقم (47): يمثل العلاقة بين الحالة العائلية ونمط الحياة داخل وخارج المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وجود تناقض بين نمط الحياة خارج وداخل المؤسسة	الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت		
31.9%	74	4.74%	11	27.15%	63		أعزب
64.7%	150	46.99%	109	17.67%	41		متزوج
1.7%	4	0.43%	1	1.30%	3		مطلق
1.7%	4	0.86%	2	0.86%	2		أرمل
100%	4	53.01%	123	46.99%	109		المجموع

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة على عدم وجود تناقض بين نمط الحياة خارج المؤسسة وداخلها، وهذا ما أوضحته لنا نسبة 53.01% من المجموع الكلي لعينة الدراسة يمثلون 123 مبحوثاً، في حين أن نسبة 46.99% من مفردات الدراسة بمجموع 109 مبحوثاً، للأفراد الذين أجابوا وجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة.

لكن عند قراءة الجدول على المستوى الجزئي نجد أن نسبة 64.7% للعمال المتزوجين بمجموع 109 عامل ، منهم نسبة 46.99% صرحوا بعدم وجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، بينما نسبة 17.67% أجابت وجود تناقض بين نمط الحياة خارج المؤسسة وداخلها. تأتي في المرتبة الثانية فئة العمال العزاب بنسبة 31.9% بمجموع 74 مبحوثاً، منهم نسبة 27.15% أقرت بوجود تناقض، بينما نسبة 4.74% لا ترى أن هناك تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة.

في الأخير نجد فئة كل من المطلقين والأرامل بنسبة 1.7% على التوالي بمجموع 4 مبحوثين لكل منهما، فعلى ما تدل هذه المعطيات ؟

نحن نعرف أن كل العمال يدركون أن التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية والثقافة السائدة ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، في نفس الوقت نجد أنهم يسلكون سلوكاً متناقضاً. فهل يمكن اعتبار الواقع والظروف المحيطة هي المحددة لهذا السلوك؟

يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب بين العمال العزاب والعمال المتزوجين والمطلقين، ونظرتهم إلى نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، والذي يعتبر إجابة عن السؤال المطروح إلى عدة نواحي هي:

- أولاً هي أن العمال العزاب أقل تحملاً للمسؤولية، لذا نجدهم عند دخولهم لأي مؤسسة كانت لا يستطيعون تحمل أعباء العمل بما فيها من قوانين مضبوطة ودقيقة، فنظام المؤسسة بالنسبة للعمال العزاب أشبه بسجن، لأنه غالباً ما نجدهم يتمتعون بنوع من الحرية وقلة المسؤولية لديهم، تجعلهم لا يتحملون الأوامر والضغوطات الناجمة عن نظام المؤسسة. لذا لا يستطيعون التكيف معها ويرون أن هناك تناقض كبير بالطبع بين نظام

الحياة الاجتماعية وما يتبعها من حرية وتفتح ولامبالاة وحرية زائدة، والنهوض في الوقت الذي يشاءون بدون تحكم من احد، بالمقارنة بنظام المؤسسة القائم على الحضور والدخول والخروج في الوقت المناسب، والالتزام بأوامر المسؤول بعدما كانوا(العمال) هو الناهين والآمريين خارج المؤسسة، لذا لا يستطيعون التكيف مع نظام المؤسسة ويجدونه أكثر تناقضا مع نمط حياتهم العادية.

أما بالنسبة للعمال المتزوجين فنجدهم أكثر التزاما بالمسؤوليات، ويتحملون كل أعباء العمل لأنهم مجبرون على العمل من أجل إعالة عائلاتهم، وخصوصا المبحوثين الذين لهم أولاد فهذا بالضرورة يتطلب معاشا لتوفير متطلبات الأطفال، خاصة في وقتنا الحالي مع زيادة السلع فأصبح العامل همه الوحيد هو الوصول إلى الحد الأدنى من المعيشة، فالعامل المتزوج لا يهتم إذا ما كان العمل صعبا أم سهلا، إذ أن همه الوحيد كيفية الحصول على لقمة العيش، لأن اسم عاملا له أهمية كبيرة في المجتمع الجزائري وهذا له خلفية سوسيولوجية، وهي أن الفرد في مجتمعنا تزيد قيمته كشخص عندما يكون عاملا أيا ما كان هذا العمل سائق، كاتب منظم، عامل بيومية، عقود، استخلاف، الأمر بالنسبة إليه لا يهم، على عكس الفرد البطال الذي يهتمش المجتمع الجزائري هذا وحده كاف للعمال على الحفاظ على مناصبهم وتحمل المسؤولية، لذا فالعمال المتزوجين أكثر التزاما من غيرهم، وأكثر تحملا لضغوطات العمل وقوانين المؤسسة، الأمر الذي جعلهم لا يرون وجود تناقض بين نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة، فهم أصلا متعودين على النهوض باكرا بسبب التزامات الأطفال المدرسية، أو ربما زوجاتهم عاملات من أجل الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، في حين نجد أن المبحوثين المطلقين والأرامل نسبتهم ضئيلة جدا، لذا لا نرى فروقا كبيرة وجوهية بينهم وبين المتزوجين لأنهم مروا على مرحلة الزواج وهم اعلم بالظروف العائلية وما تتبعها من تبعات، وهنا يبرز دور الرئيس في مقابلة الأجواء النفسية والعاطفية للموظف، من خلال الرجوع إلى الخلفية الاجتماعية والحالة العائلية للعمال لدورها الكبير في توجيه سلوك العمال وتصرفاتهم، فكلما كان الرئيس قريبا من رؤوسيه ومتفهما لهم ومشاكلهم، كلما أمكنه ذلك التعرف أكثر على طبيعة العمال والمشاكل التي يواجهونها، وبالتالي تطويع ذلك في مصلحة المؤسسة، وتحقيق اكبر قدر من الأداء بها.

إن نستنتج من هذا كله بأن متغير الحالة العائلية لها تأثير على قضية نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة. لأن الأغلبية من العزاب يرون أن نمط الحياة داخل المؤسسة غير مناسبة مع نمط حياة العامل الاجتماعية خارج المؤسسة، على عكس العمال المتزوجين، كما يمكن أن نرجع عدم التكيف بصفة عامة لكل العمال بغض النظر على حالتهم العائلية إلى التوظيف العشوائي، كما رأينا سابقا وكما تم إثباته في الجداول السابقة، إلى أن التوظيف العشوائي من بين الأسباب الهامة التي تؤدي إلى عدم تكيف العامل داخل المؤسسة، لذا يرى وجود تناقض بين ما يحمله من قيم ومهارات وبين ما يتواجد بالمؤسسة من وظائف ومهام، وعليه نرى بأن العامل بصفة عامة يمارس وظيفة في كثير من الأحيان ليس من مهامه ولهذا لا يفلح فيها، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة فيظل غياب العقلانية، وانتشار سلوكيات سلبية من شأنها تعيق

الثقافة التنظيمية السائدة، والتسيير العقلاني، وتعطيل العمل ككل، مما يهدد المؤسسة بالفشل. وهذا ما يتم إثباته أكثر في الجدول اللاحق الخاص بسلوكيات العامل عند عدم تكيفه مع نظام المؤسسة.

جدول رقم(48): يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بمجالات عدم تكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة.

المجموع		عدم اخذ الأمر بجدية		التأخر عن العمل		عدم الانضباط الذاتي		التماثل في انجاز العمل		سلوك العامل في حالة عدم تكيفه مع نظام المؤسسة	الفئات السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
17.67 %	41	8.18 %	19	1.72 %	4	6.89 %	16	0.86 %	2		إطارات
34.49 %	80	7.32 %	17	8.18 %	19	10.34 %	24	8.62 %	20		أعوان التحكم
47.84 %	111	16.37 %	38	9.48 %	22	12.5 %	29	9.48 %	22		أعوان التنفيذ
100 %	232	31.90 %	74	19.40 %	45	29.74 %	69	18.96 %	44		المجموع

تبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف بين المبحوثين بحسب مناصبهم، وفي رؤيتهم إلى سلوك العامل عند عدم تكيفه مع نظام المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة يمثلها الاتجاه العام للمبحوثين تقدر ب **47.84%** من مجموع أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون أعوان التنفيذ بمجموع 111 مبحوثا، منهم **16.37%** بمجموع 38 عاملا لا يأخذون الأمور بجدية، في حين أن نسبة **12.50%** بمجموع 29 عاملا يكون سلوكهم عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة هو عدم الانضباط الذاتي في العمل، بينما نسبة **9.48%** بمجموع 22 عاملا على التوالي أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل، ويتأخرون عنه في حالة عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فقد قدرت نسبتهم ب **34.49%** من مجموع أفراد عينة الدراسة بمجموع 80 مبحوثا، منهم **10.34%** بمجموع 24 عاملا لا ينضبطون ذاتيا في العمل مع نظام المؤسسة، في حين أن نسبة **8.62%** بمجموع 20 عاملا أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، بينما نسبة **8.18%** بمجموع 19 عاملا فقد صرحوا بأنهم يتأخرون عن العمل في حالة عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، أما نسبة **7.32%** بمجموع 17 عاملا كانت إجاباتهم أنهم لا يأخذون الأمور بجدية في حال عدم تكيفهم ونظام المؤسسة.

وفي الأخير يوضح لنا الجدول أن نسبة **17.67%** من مجموع أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون الإطارات بمجموع 41 مبحوثا، منهم **8.18%** بمجموع 19 عاملا لا يأخذون الأمور بجدية، في حين أن نسبة **6.89%** بمجموع 16 عاملا يكون سلوكهم عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة هو عدم الانضباط

الذاتي في العمل، بينما نسبة 1.72% بمجموع 4 عمال أجابوا بأنهم يتأخرون عن العمل في حالة عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، أما نسبة 0.86% بمجموع عاملين أجابوا بأنهم يتماطلون في انجاز العمل. فالإ ما يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب؟

يمكن الكشف على حقيقة المؤسسة الصناعية للنسيج من خلال تحليل بعض المؤشرات التي تمت ملاحظتها انطلاقاً من الواقع، ومن خلال ما كشفتها الخانات الصدرية للجدول أعلاه إلى انه وبالرغم من أن الكثير من العمال يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم ودوافعهم الفسيولوجية والاجتماعية...لكن يجب أن نعترف بأن هناك البعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع العامل أن يهيأ لها الإشباع التام، وبما أن التكيف المهني هو تكيف العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا والتوافق المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل واشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، مما ينعكس على أدائه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، واذ لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلباً على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكاويه ويصبح غير مبال ومهتم بالمؤسسة وما يدور فيها.

وان العوامل المؤثرة في التكيف المهني كثيرة ومتنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته. كما أن العلاقة مع الزملاء والرؤساء والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التكيف المهني، بحيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم تكيف وتوافق الفرد مع مهمته، ومع النظام الداخلي للمؤسسة، قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، وأن هناك بعض العوائق والعقبات التي تحول بين العمال وبين إشباع بعض حاجياتهم الضرورية، قد تدفع بهم في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجياتهم، أو السلوك يتعارض مع قيم المجتمع والمؤسسة بصفة خاصة. كما أن ميول العمال الثقافية وانتماءاتهم العقائدية بالمؤسسة ميدان الدراسة تعتبر من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض، وأثناء العمل داخل المؤسسات، فقد تبين لنا إن العمال بالمؤسسة -كما صرح لنا أحد المسؤولين بالمؤسسة- أن بعض العمال يتخلون عن العمل في أوقات الصلاة لتأدية هذا الركن الإسلامي وخصوصاً في شهر رمضان على أساس أنهم في شهر العبادة.

فالتنظيم بطبيعته يميل إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان في جو الرسمية والقواعد، مما يؤدي بكل عامل إلى إتباع سلوك استراتيجي خاص به، لان العامل مهما يكن يبقى بشراً يميل بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاليتة، وابرار تفوقه على الآخرين، ويتضح من خلال نماذج السلوك التي تم عرضها على أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطاً وثيقاً بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. ذلك أن جميع هذه النسب أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل هي نتاج لتفاعل النظام الخارجي للمؤسسة والمتمثل في خصائص الفرد، مع النظام الداخلي للمؤسسة والمتمثل في خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول في حالة التناقض إلى انتهاج العامل إلى سلوكيات سلبية متمثلة: في التسبب الإداري والموضح في شكل الغياب، والتأخر والانصراف المبكر من العمل، وعدم

أخذ الأمور بجدية، وعدم الانضباط الذاتي الذي يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي وخاصة المسؤولين، كما قد يكون سوء سلوك الأفراد داخل التنظيم يعكس إحدى الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد داخل المؤسسة.

والأمر سيان عند الإطارات فعندما لا يتكيفون مع النظام الداخلي للمؤسسة يسلكون سلوكيات عدة كعدم أخذ الأمور بجدية وعدم الانضباط الذاتي، وهذا يفسر من خلال الملاحظات المقابلات المتعددة مع مسؤولي المؤسسة من مشرفين ومهندسين ورؤساء الأقسام حيث يرون أنهم يواجهون ضغوطات كبيرة عند عدم تكيفهم مع النظام الداخلي للمؤسسة، لذا فإنهم يحتاجون إلى جهد مضاعف في العمل، وإن سوء التكيف المهني مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد لهم الحماس، فبعضها مرتبط بعوامل وظيفية، وبعضها من إجراءات تنظيمية، أو من العلاقات داخل العمل، أو من عوامل فردية، مثل العمر والرتبة، المستوى التعليمي، والخبرة والتدريب، والحالة الاجتماعية. وعندما يكون المسؤول غير متكيف مع عمله، فإنه يفقد توازنه مع المحيط الاجتماعي والمهني، وبالتالي فإن غيابه عن العمل يزداد ويكثر تكاسله وإهماله، فهذه الوضعية تصبح مثيرة للمشاكل داخل التنظيم الصناعي، ويصبح مصدر تعب وقلق زملائه في العمل، وسوء تكيفه هذا يظهر في مظاهر عديدة منها كما - رأينا سابقا - الانحراف على القواعد التنظيمية، وبروز قيم لا تتماشى مع التنظيم والمتمثلة في المحسوبية والتحايل على القانون من أجل المصالح الخاصة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اليأس من الواقع الذي يتواجدون فيه، ولم يصلوا إلى تحقيق حاجياتهم الأساسية وطموحاتهم، مما ينعكس بالضرورة على التسيير الإداري العقلاني، ومن هنا عوضا أن يتجه جهد وتفكير المسؤولين إلى تحقيق الأهداف وتوجيه السلوكيات السلبية للعاملين، يسلكون سلوكيات سلبية تؤثر بالدرجة الأولى على مستقبل المؤسسة بمعنى معالجة الخطأ بخطأ آخر. وكما نعلم أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل عماله يتماشون مع سياسة المؤسسة طوعية لا كراهية، لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. لذا على المسؤولين أن يكونوا قدوة لغيرهم من العمال وجعل كل السلوكيات السلبية متكيفة مع الثقافة التنظيمية السائدة والتسيير العقلاني.

يلاحظ الباحث من خلال العرض للجدول السابقة، وما أثبتته أغلبية النظريات الغربية، إلى أن معظم السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف العاملين والمسؤولين بصفة عامة، هي نتاج الظروف والمناخ التنظيمي السائد من محسوبية وغياب العدالة وغياب التحفيز المادي والمعنوي، وغياب نظام عادل للتقييم، والتوظيف العشوائي، وعدم التوافق بين القيم الاجتماعية للعمال و القيم التنظيمية للمؤسسة، والمشاكل التنظيمية للمؤسسة الناتجة عن عدم مشاركة العامل في العملية التسييرية، والتسلط من طرف المسؤولين... الخ. وكل هذا تم إثباته في الجداول السابقة والتي تعتبر حجج للعمال في انتهاج كل السلوكيات السلبية التي أثرت بشكل كبير على التسيير العقلاني للمؤسسة حتى وإن توفرت جميع الخدمات المادية التي ينشدها أي عامل في أي مؤسسة كانت خاصة العمومية منها.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نخرج هنا إلى أن التصور الإسلامي يشرح السلوكيات السلبية بطرح أكثر شمولية من النظريات الغربية، فهو يرى في السلوكيات السلبية كل التصرفات التي تعكس عدم التزام الفرد بأوامر عز وجل، وينجم عن عدم الالتزام إخلال بالقيم الاجتماعية والعلائقية. وبالتالي يتعرض صاحبه إلى العقاب، وقد ورد لفظ "سوء" في القرآن الكريم في عديد السور مشيرا إلى التصرفات الضارة والقيحية (السلبية) التي يجب على الفرد المسلم تجنبها، وعدم القيام بها في السر والعلن، ويعتمد التصور الإسلامي في التعاطي مع السلوك السلبي من خلال مبدأ الرقابة، أي رقابة الفرد المسلم على سلوكه، وضبطه لتصرفاته وفق حدود شريعة . لذا على المؤسسات بصفة عامة السعي إلى ترسيخ هذا التوجه (الرقابة الذاتية على السلوك) من خلال عمليات التدريب، والتطور التنظيمي في إطار الطرق الحديثة في التسيير، التي تنطلق من تبني ثقافة تنظيمية مشجعة ومناسبة لهذا، كما أن تعديل السلوك حسب التصور الإسلامي يتم من داخل الفرد نفسه حتى لا يكون هذا التغيير سطحيا وهامشيا "إن لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الرعد الآية 11 ولأن النفس البشرية بطبيعتها الغرائزية ميالة إلى الشر، وأمارة بالسوء، وتفضل الراحة والكسل، وجب على الفرد المسلم كبح جماحها، وإن تهاونت عاقبها حتى تألف الالتزام.

لذا يجب تقوية علاقة العامل بمؤسسته، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل. وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين، والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم. ووضع العامل المناسب في المكان المناسب. ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع طرق موضوعية في عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها ويحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها المؤسسات.

VIII-مناقشة النتائج الجزئية للدراسة:

لقد نالت الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسات على اختلاف أنواعها، قدرا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي، وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية)، لاعتقادنا بأن هناك علاقة تأثير بين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، ومدى رضا العاملين عليها، واستجابتهم لها، وبين نمط التسيير بالمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت العلاقة بين الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية العمومية. ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تمّ بناء نموذج الدراسة يتكون من ثلاث فرضيات، وفي ضوء هذه الفرضيات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسجة الصناعية

بولاية المسيلة، وبع فرز وترتيب البيانات التي تمّ جمعها من الميدان، وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة ومركّبة، تم تحليلها وتأويلها انطلاقاً من الواقع والمعارف النظرية، لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج

1- النتائج العامة المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي بتحقيق الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسجة الصناعية الجزائرية (EATIT) بالمسيلة.

يقول ماكسيلي: >> من مآسي العلم أن تقتل الفرضيات الحلوة بالحقائق المرة >> بمعنى إن الواقع النظري لا يتطابق مع الواقع العلمي.

لقد كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة عن عدم فاعلية نسق الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة في المجال الاجتماعي، في خضم خدمات النقل والإسكان التي وصفوها بغير المجدية وغير الكافية، مقارنة بعدد العمال وهو ما يترتب عليه ازدياد معدل التغيب العمالي، وتأخرهم عن مواعيد العمل، أما الخدمات الصحية فبالرغم من تواجد طبيب بالمؤسسة إلا أن العمال أقروا بأن وجوده من عدمه نفس الشيء، ما دام لا يتابعهم في مكان عملهم في خضم الظروف الفيزيائية الصعبة والمواد الكيميائية المستخدمة، حيث أقر جل العمال بعدم خضوعهم للفحص الطبي بطريقة مستمرة ومنظمة، أما الخدمات التنقيفية فجل العمال أقروا بعدم وجودها وعدم اهتمام المؤسسة بتقديمها للعمال، فالمعطيات الكمية أقرت بعدم فاعليتها مادامت لا تؤدي الدور المنوط بها داخل المؤسسة، في خضم تزايد معدل تهرب العمال من أداء أعمالهم وخاصة العمال الدائمين.

إن الخدمات الاجتماعية المتوفرة بالمؤسسة تعمل على إشباع حاجات ومتطلبات العمال المختلفة، ورضاهم عن هذه الخدمات مرتبط بمدى تلبية احتياجاتهم، وللحكم على صحة هذه الفرضية اعتمدنا على مجموعة من المعايير وهي كالتالي:

1- التوعية الصحية: بينت نتائج الجدول رقم 32 أن نسبة 45.7% من مجموع أفراد العينة يمثلون 106 مبحوثاً، صرحت بأنه لا توجد في المؤسسة ميدان البحث أي توعية صحية تذكر، واجلبة العمال عن هذا السؤال لم تكن منتظرة إلى حد ما، على اعتبارات المؤسسة دخلت مرحلة الاستقلالية ربما تكون قد راعت في ذلك جميع الشروط والخدمات التي من شأنها أن توفر الرفاهية للعامل.

2- خدمات النقل والمواصلات: إن مثل هذه الخدمات كثيراً ما تزيد في إشباع حاجات العمال، ونقل عنهم تعب المسافة من وإلى المؤسسة، مما يسمح لهم بإنتاجية أكثر، لكن من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 24 اتضح لنا جلياً أن الاتجاه العام تمثل في أن نسبة 59.9% من مجموع عينة البحث يمثلون 138 مبحوثاً أجابوا بأنهم يستعملون وسيلة نقل عمومي للوصول إلى عملهم في الوقت المحدد.

3- خدمات الإسكان: أوضحت نتائج الجدول رقم 20 أن نسبة 51.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعانون من مشكلة السكن بمجموع 120 مبحوثاً، هذا المؤشر يؤثر كثيراً على قدرة العامل الإنتاجية من جهة، وكذلك

الظروف غير الملائمة للسكن كالضيق وقدم المسكن لها تأثير على مردود العامل، وكذلك الحالة النفسية وحتى علاقاته مع بقية العمال من جهة أخرى.

4- خدمات التغذية: لقد بينت نتائج الجدول رقم 25 أن نسبة **73.3%** من مجموع المبحوثين بمجموع 170 مبحوثا، صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم وجبة غذائية لعمالها، هذا يدل على أن المؤسسة لا تحافظ ولا تهتم بصحة العامل النفسية والجسدية ، وهذا من شأنه أن يدفع العمال إلى عدم الالتزام في العمل والهروب من المؤسسة، لأنهم لم يجدوا ما يحفزهم إليها.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن أي مؤسسة مهما كان نوعها خاصة أو عامة فهي مطالبة بتوفير خدمات التامين الاجتماعي لعمالها ، لأن العامل يشعر بالحاجة إلى المساهمة الفعالة في تامين مستقبله، وكل من يرعاهم من أفراد أسرته الذين كانوا تحت كفالته قبل وفاته، وكذلك توفير الرعاية الطبية في حالة المرض أو الإصابة أو العجز، ولهذا فإن جل المبحوثين صرحوا بأنهم مؤمنون اجتماعيا وهذا وفق ما تنص عليه القوانين واللوائح الدولية الخاصة بالعمل الصناعي.

5- الخدمات الترفيهية وشغل أوقات الفراغ: إن الأنشطة الترفيهية على اختلاف أنواعها تساعد على إيجاد وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، كما أنها تكسب العمال والممارسين لها قيما وعادات ثقافية من شأنها أن تزيد من الروح المعنوية للعمال داخل التنظيم.

وعليه فقد أظهرت بيانات الجدول رقم 26 أن نسبة **89.7%** من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم مثل هذه الخدمات لعمالها بمجموع 208 مبحوثا، فيما صرحت نسبة **10.3%** من عينة الدراسة أنها تمارس نشاطات رياضية داخل المؤسسة ويمثلون 24 مبحوثا، إما كون هذه الفئة تابعة للفريق الذي يمثل المؤسسة في المحافل الرياضية، وإما أنها معتادة على ممارسة الرياضة في أوقات الفراغ. فالترفيه والرياضة خدمات تساعد العمال على تنظيم وشغل أوقات فراغهم تنظيميا واعيا، يساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية، ويعمل على ضمان استقرارهم صحيا ونفسيا.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 27 أن نسبة **78.4%** من مجموع أفراد العينة بمجموع 182 مبحوثا، صرحوا لنا بأنهم لم يستفيدوا من هذه الخدمات (للرحلات) لكنهم رغم ذلك يبذلون مجهودات من أجل إتقان عملهم وبكفاءة، وهذا ما مثلته نسبة **89.7%** من مجموع مجتمع الدراسة، في حين نجد أن نسبة **21.6%** من أفراد عينة البحث يمثلون 50 مبحوثا، أدلت لنا بأنهم قد استفادوا من مثل هذه الخدمات، وأن المؤسسة تقدم مثل هذه الخدمة كل سنة، وتنتم عن طريق الاقتراح بين العمال ودون استثناء شرط أن يسجل العمل اسمه على قائمة المرشحين، وأن المستفيد لا يحق له الاستفادة مرة أخرى حتى تعم هذه الخدمة جميع العمال.

من هنا يتضح أن المنطلقات العينية للواقع التنظيمي محل الدراسة، هيكلت لنا عن عدم قدرة المؤسسة المستقلة عن تامين منطلقات ومتطلبات المؤسسة المنتجة، والتي هي متطلبات يملها ويحددها السياق الاقتصادي والاجتماعي والذي يبنو تحقيق الفعلية المنشودة، فكبح السياق العلائقي بين الخدمات الاجتماعية العمالية في مجالها الاجتماعي، وآليات الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري، جعل من مظاهر

الالتزام التنظيمي الإنشائي والاعتراضي كمظاهر راسخة تتبع أصلا من الوضعية الداخلية التي هيكلت البنية التنظيمية الجزائرية، بمظاهر الارتباط البارد والسلبى، >> فالعامل لا يؤكد ماهيته بل يناقضها، وبدلا من أن ينمي طاقاته الجسمية والذهنية الحرة، يكبت جسمه ويدمر ذهنه، إنه يشعر بكيانه حين لا يعمل، ولا يشعر به حين يعمل، ومن هنا فإنه لا يقوم بعمله طوعا بل كرها، إنه عمل بالسخرة ومتى تم فإنه ليس إشباعا لحاجاته بل، هو مجرد وسيلة لإشباع رغبات خارجة عنه، تملئها سوء هيكل الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة وهشاشتها، لقلة فرص العمل والظروف المعيشية الصعبة....>> (1) لتعمد آليات الضبط والممارسات السلطوية على استئثار وطأة هذه الظروف على الفئات الفاعلة، ولتجعل من النسق السلطوي كأسلوب للفعل، لأن النمط السلطوي أكثر قهرية واستبدادية في الوصول إلى مآربه دون وازع أو رادع. (2)

ورغم أن منطلقات المؤسسة المستقلة تتخذ من آليات وميكانيزمات الضبط التنظيمي كإرهاصات >> كافية لتكريس الفعل المعقول للذي ينمط النسق القيمي والمعياري، لتحقيق الاستقرار الاجتماعي والمهني للفاعل خاصة وتوازن الواقع التنظيمي علمة، من خلال تضمين وتدعيم ثقافة الالتزام للوظيفي الإيجابي داخل سياقاتنا التنظيمية الجزائرية>> (*).

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى غير محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي تفيدنا بعدم وجود علاقة تأثيرية للمتغير المستقل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي والمتمثل في خدمة السكن والتغذية والترفيه، على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسجة الصناعية الجزائرية بالمسيلة، فرغم عدم توفر خدمات اجتماعية عمالية في المجال الاجتماعي داخل المؤسسة، إلا أن العمال عملوا على تحقيق الالتزام التنظيمي، كالحضور إلى المؤسسة في الوقت المحدد، والانضباط، وإنجاز العمل في الوقت المحدد مع إتقانه، وكذلك عدم التغيب عن العمل.

¹ علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع الأنساق الكلاسيكية، الطبعة 3، دار المعارف، القاهرة، 1991، ص 173.

² أسهمان بلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، شعبة علم الاجتماع، باتنة، 2012، ص 180.

* أوضحت الدراسة البحثية أسهمان بلوم في مقالها الموسوم: <<بناء ثقافة الالتزام الوظيفي مقارنة باستمولوجية للمعالم الضبطية>> أن كبح آليات

الالتزام الإنشائي وتضمين آليات ثقافة الالتزام الإيجابي يستدعي تبيين النقاط المحورية التالية:

1- تضمين قيمة الاهتمام بالحاجات الارتقائية النفسية الرمزية.

2- تطبيق منهج جودة الحياة الوظيفية لترسيخ معالي الاستغراق الوظيفي.

3- أنسنة بيئة العمل.

4- بناء أنساق سلطوية معرفية تنبئ للواقع التنظيمي الانتقال من سلطة الخضوع إلى الاعتراف بسلطة الغير.

أسهمان بلوم: بناء ثقافة الالتزام الوظيفي مقارنة باستمولوجية للمعالم الضبطية، مجلة عالم التربية، التي تصدرها المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة، العدد 48، الجزء 2، القاهرة، أكتوبر، 2014، ص 259.

2- النتائج العامة المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الأمبريقية المجمعة حول الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني وعلاقتها بتدعيم التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للنسجة الصناعية الجزائرية (EATIT) بالمسيلة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

على اعتبار أن العملية التكوينية من أهم العمليات التنظيمية المحددة لفعالية أداء العامل بهدف بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، إلا أن المعطيات الأمبريقية للدراسة قد كشفت عن تهميش العملية التكوينية في البنية التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، في خضم الاهتمام بالخبرة الأقدمية كبديل لها.

هذه المعطيات مهدت لتحديد موقع مؤشرات الأداء من العملية التكوينية، فبالنسبة للعمال تحددت ظاهرة التحكم في التكنولوجيا المستخدمة اعتمادا على الخبرة المهنية، والأقدمية لما لها من دور فعال في كسب العامل ثقافة صناعية تمكنه من التحكم أكثر في التكنولوجيا، وطرق العمل والسيطرة على مختلف الآلات وامكانية صيانتها، رغم عدم تلقي العمال لأي تكوين من طرف المؤسسة، وهذا في خضم المستوى التعليمي الذي يؤهلهم كعمال مؤهلين ومتخصصين وبالتالي سهولة التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

وعليه فقد أظهرت بيانات الجدول رقم 36 أن نسبة 59.1% من أفرا العينة والتي تمثل 137 مبحوثا أن المؤسسة لا تقوم بدورات تكوينية لعمالها، خاصة في إطار التغير التنظيمي الذي تعرفه مؤسسة EATIT في السنوات الأخيرة وفي ظل الميزة التنافسية الحادة، وهي نسبة مرتفعة عن النسب الأخرى الموجودة أعلاه، وأن الجودة والإتقان في العمل لا يهم، الشيء المهم في نظرهم هو تأدية العمل المطلوب وفقط. وربما قد تمثل هذه النسبة جماعات العمل الراضية للتغيير التنظيمي الذي طرأ مؤخرا في المؤسسة.

كما بينت لنا نتائج الجدول رقم 40 أن الغاية والهدف من عملية التكوين في نظر المبحوثين تختلف من عامل إلى آخر، حيث سجل الاتجاه العام للدراسة أن نسبة 35.3% من مجموع المبحوثين بمجموع 82 مبحوثا، رأوا أن الغرض الأساسي من عملية التكوين لديهم هو تغيير المنصب، فالمتمكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتمكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستحدثة.

إن الخدمات التكوينية، تجنب المؤسسة الكثير من الخسائر، التي قد تحدث عن تعطيل الآلات أو من ضعف جودة الإنتاج الناشئة عن جهل العامل، وعدم كفاءته في أداء العمل، حيث أن التكوين له دور فعال في اكتساب المهارات، والتقليل من حوادث العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية. كما أن الخدمات التعليمية والتكوينية تساهم بشكل كبير في التحكم في منصب العمل، لهذا يجب على المؤسسة ميدان الدراسة أن تعطي أولوية هامة لهذا المؤشر لما له من فاعلية في العملية الإنتاجية، من جهة والمحافظة على سلامة العامل من جهة أخرى.

في حين كشفت معطيات الدراسة من خلال الربط بين كل من العملية التكوينية والترقية بالمؤسسة، على أنه لا توجد أي ميكانيزمات عقلانية تربط بين كل منهما، فالترقية في البنية التنظيمية للمؤسسة مجال

الدراسة قائمة على أسس متحيزة وغير موضوعية، هذا يترتب عليه بالضرورة تدني أداء العامل في خضم نسق الخدمات الاجتماعية غير العقلاني.

وبنفس المنطلقات أيضا تكشف الشواهد الأمبريقية عن دحض المنظومة التكوينية، فالتأهيل، الرسكلة الدورية باتت ضربا من الخيال، وهذا ما بلورته تحليلات بشاينية سعد: >> فتطور الاقتصاد يقوم على تطوير الثقافة، ولكن المؤسسة العامة لا تعبر أي أهمية لهذا الجانب>>.⁽¹⁾ فانبثق عن هذه الحركية وتمخض عنها تعزيز وتموقع آليات المطابقة والمواءمة الوظيفية في غياب تهيئة العملية التكوينية، فطول فترة العضوية والخبرة باتت مرتعا خصبا، وقاعدة ركيئة للارتباط والتكامل مع المتطلبات الوظيفية والتنظيمية، فالواقع المؤسساتي لا يهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وهكذا ما يكشف عن ذهنية تسييرية تنظر للفئات الفاعلة كسلع، وعامل للإنتاج يجب استخدامها بطريقة مريحة.

ويمكن أن نستنتج أن مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني، لا تؤثر على المتغير التابع المتمثل في التوافق المهني. ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثانية غير محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي بينت لنا أنها توجد هناك علاقة تأثيرية واضحة بين المتغيرين، والتي تم التحقق من أنه رغم غياب التكوين في المؤسسة ميدان الدراسة، إلا أن العمال استطاعوا أن يتوافقوا مهنيا مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، مما يدل على أن العمال لهم مستوى تعليمي أهلهم لذلك، أولهم خبرة طويلة في مجال العمل الصناعي مما سهل عليهم مواجهة التغيرات المستحدثة. هذا بدور يؤدي إلى عدم إعاقة الثقافة التنظيمية السائدة والتسيير العقلاني بالمؤسسة.

2- النتائج العامة المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة:

إنّ ما لمسناه ميدانيا من بداية البحث، وانطلاقا من المقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين بغية استنتاج النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة، والمتمثلة فيما يلي: تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي بتحقيق الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية لأنسجة الصناعية الجزائرية (EATIT) بالمسيلة. ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، والمقابلات. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

إن مشاركة العاملين تبعث فيهم روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة و حياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه.

وعلى هذا الأساس فأن غياب المشاركة داخل المؤسسة تجعل العامل أكثر اغترابا عن العمل، وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه الشخصية، لذا فإن

¹بشاينة سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002/2003، ص 321.

الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، لأنه مهما يكن يبقى إنسانا له مشاعر وأحاسيس يجب مراعاتها.

فبيانات الجدول رقم 46، بينت لنا أن نسبة **24.13 %** من مجموع عينة الدراسة بمجموع 56 مبحوثا، أجابوا بأن عدم مشاركتهم في العملية التسييرية بالمنظمة تؤدي بهم إلى الهروب من المسؤولية، وهو الأسلوب الأنجع في نظرهم تجاه المؤسسة، باعتبارها تحرمهم من أهم الحقوق العمالية وهي المشاركة في العملية التسييرية، وعلى اعتبار أنهم لا يشعرون بالتكيف التنظيمي داخل المؤسسة، لهذا تتميز العلاقة بين الطرفين (العمال والمؤسسة) بالبرودة والسطحية، فأفراد العينة لهم قيما لا تتماشى مع قيم المؤسسة (الثقافة التسييرية السائدة)، وهذا بدوره نتيجة غياب العقلانية داخل المؤسسة. وبالتالي إعطاء الحق للعمال بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، تجعلهم أكثر حرصا على أعمالهم و أكثر قابلية للتغير والتطور لأن القرارات نابعة من ذاتهم.

فإعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز، تجعل العمال أكثر طاعة وحرصا على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري و العنصر التنظيمي، وإيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعلها أكثر تكيفا مع الثقافة التنظيمية والتسيير العقلاني المحكم، وتأكيد ضرورة تغير الهياكل والنظم التنظيمية وشبكة العلاقات لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات الأداء في أي مؤسسة صناعية كانت أو خدمية أو تجارية، ومنها يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة و تطويرها، وبما أن هناك وجود فروق واختلافات بين الأفراد، فهذا له تأثير واضح على صلاحية الفرد للعمل ودرجة إيجابيته في المشاركة و إبداء الآراء حول أمور العمل، وكل هذه الفروق تجعل المؤسسة تتعرف أكثر على طرق أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، لذا فإن مشاركة العاملين مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين، لتحقيق النتائج المستهدفة.

وقد أوضحت لنا قراءة الجدول رقم 45 أعلى نسبة هي عدم السماح للعمال بالمشاركة في العملية التسييرية بنسبة **71.56 %** من العينة الكلية للدراسة بمجموع 166 مبحوثا، هذه النسبة تبين لنا أن العراقيين التي تواجه المبحوثين داخل المؤسسة هي ضغوط المسؤول المباشر، مما اثر سلبا على التسيير الفعال داخل التنظيم، فهذا يدل أن المسؤولين يطبقون سياسة التسلط على العمال حبا في النفوذ والسلطة لا لأجل التوجيه والمتابعة وخصوصا على العمال البسطاء الذين ليس لهم مع المسؤولين أي صلة قرابة أو علاقة جهوية أو.... بغض النظر على علاقة العمل.

صحيح أن التسلط من طرف المسؤولين والضغط على العاملين في أداء مهامهم يزيد من انضباطهم خوفا من العقوبات، إلا أن المشكل يبقى في كيفية معاملة الرئيس لمروؤسيه، فكثير ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب ضغط الرئيس أو المراقب من العمال، حتى ولو كان ذلك على حسن النية، فالواجب هنا على المراقب

التعامل مع المشكل بصفة موضوعية، بدون تمييز بين العمال و النظر إلى المشكل في حد ذاته لتصحيحه، لا النظر إلى العامل في حد ذاته.

يمكن أن نستنتج بكل وضوح إلى أن المؤسسة الجزائرية مهما كان نوعها وبالخصوص المؤسسة محل الدراسة تهيمن عليها علاقات شخصية بشكل كبير، وعدم نجاحها في التسيير يعود إلى عدم كفاءة المشرفين بصفة عامة، وإلى اللامبالاة والضغطات التي يعاني منها العمال. لذا لا بد على المؤسسة أن تضع في حساباتها التسيير العقلاني، لأنه يمثل الصرامة في تطبيق القوانين، ويعالج النقائص الموجودة في المؤسسة ككل.

كما بينت لنا بيانات الجدول رقم 48 و المتعلقة بعلاقة الفئات السوسيو مهنية بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، أن بنسبة **71.98%** من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون 167 مبحوثا، أجابوا بأن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط لديهم، لأن تطبيق القوانين الواقعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، تؤدي في بعض الأحيان إلى تفاعلات صراعية بين المسؤولين والعمال من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية، وبالتالي إلى زعزعة الاستقرار في النسق العام في نهاية المطاف ، لان وراء إستراتيجية الأفراد حاجات أو مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم .

يمكن القول أنه بالرغم من قلة خبرة العاملين بالمؤسسة، إلا أن المسؤولين محققين في حقوق العمال وان نظرة المسؤول إلى العامل سواء من ناحية الآلة البيولوجية أو كإنسان له مشاعر وأحاسيس، لها علاقة وطيدة بنوع المعاملة التي تؤدي بالعامل إلى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

كما بين لنا الجدول رقم 50 أن الاتجاه العام لمفردات العينة صرحت بعدم وجود تناقض بين نمط الحياة خارج المؤسسة وداخلها، وهذا ما أوضحته لنا نسبة **53.01%** من المجموع الكلي لعينة الدراسة يمثلون 123 مبحوثا، فمتغير الحالة العائلية له تأثير نمط الحياة داخل المؤسسة و خارجها. لان الأغلبية من العزاب يرون أن نمط الحياة داخل المؤسسة غير مناسب مع نمط حياة العامل الاجتماعية خارج المؤسسة، وهذا على عكس العمال المتزوجين، كما يمكن أن نرجع عدم التكيف بصفة عامة لكل العمال بغض النظر على حالتهم العائلية إلى التوظيف العشوائي، كما رأينا سابقا وكما تم إثباته في الجداول السابقة، إلى أن التوظيف العشوائي من بين الأسباب الهامة التي تؤدي إلى عدم تكيف العامل داخل المؤسسة، مما ينعكس بالسلب على المؤسسة فيظل غياب العقلانية، وانتشار سلوكيات سلبية من شأنها أن تعيق التسيير الفعال للثقافة التنظيمية السائدة.

إذا يتضح من خلال نماذج السلوك التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطا وثيقا بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. ذلك أن جميع هذه النسب أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل هي نتاج لتفاعل النظام الخارجي للمؤسسة والمتمثل في خصائص الفرد، مع النظام الداخلي للمؤسسة والمتمثل في خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول في

حالة التناقض إلى انتهاج العامل إلى سلوكيات سلبية متمثلة: في التسبب الإداري والموضح في شكل الغياب والانصراف المبكر من العمل وعدم اخذ الأمور بجدية، وعدم الانضباط الذاتي الذي يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي وخاصة للمسؤولين.

ومن هنا نرى انه عوضا أن يتجه جهد وتفكير المسؤولين إلى تحقيق الأهداف للمؤسسة وتوجيه السلوكيات السلبية للعاملين، بوضع استراتيجيات بديلة للتحكم أكثر في الأداء العام للعامل، هم يسلكون سلوكيات سلبية تؤثر بالدرجة الأولى على مستقبل المؤسسة. وكما نعلم أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير ونمط الإشراف السائد، على خلق التأييد وجعل العمال يتماشون مع سياسة المؤسسة طوعية لا كراهية، لتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة عامة. لذا على المسؤولين أن يكونوا قدوة لغيرهم من العمال وجعل كل السلوكيات السلبية متكيفة مع نمط التسيير الأكثر مرونة وعقلانية.

فهذه التوجهات الأمبريقية تهدف إلى كشف ما لدى ممارسي السلطة من أسس ومصادر تقع ضمن سيطرتهم، لتوجيه وتحريك سلوك الفئات الفاعلة، كمنطلقات أساسية لترسيخ أبعاد التكيف التنظيمي، سواء على مستوى التكيف مع الداء، والتكيف مع فرق العمل، والتكيف مع قيم وسياسات المؤسسة. وعليه فإن الواقع التنظيمي محل الدراسة يشهد إبعاد كل آليات المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالفاعل هو وكيل سلبي يمكن أية مؤسسة أن تتحكم في حركيته وحريته كيفما تشاء، تنميطة للمنطلقات التaylorية وتكريسا لمنطق الحذر والعصا، الأمر الذي يكبح عقلانية القرارات الإدارية في أسسها، آلياتها ومنظومتها المعيارية، فتضمن الخبرة كأساس دحض المشاركة كآلية الالتزام والتقييد بحرفية اللوائح والقوانين يعد اللبنة الأساسية لترسيخ تكيف تنظيمي سلبي.

فالتكيف مع قيم، أهداف وسياسات الواقع التنظيمي، لا تكشف عن جودة الحياة الوظيفية والتي هي ممارسات موضوعية، تستهدف تحسب مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، ولا إلى آليات الدعم التنظيمي التي ترمي إلى تعزيز أبعاد التكيف التنظيمي، وهذا ما تنمته منطلقات نور الدين زمام "إن مشكل المؤسسة الجزائرية هو ليس بالضرورة في صعوبة وسهولة اتخاذ القرار فيها، ولكن هو سلوك وتركيبية النخبة المسيرة ذاتها، وفي الاقتصاد الجزائري ذاته الشديد التخارج".⁽¹⁾

وفي إطار استمرار الذهنية التسييرية المكبلة بالقيود البالية التي جعلت التنظيم ينصرف عن آليات وميكانيزمات الاستقلالية " التي تم استدماجها ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد، يعلن في سياقاته الواقعية عن عجز البيروقراطية عن تأكيد قدرتها للتخطيط والكفاءة، واحتكار النفوذ وتواطؤ المصالح، مما قنن مظاهر سلوكية ساهمت في تجريد البنية التنظيمية من القيم الأخلاقية البناءة والرموز الثقافية الفعالة ".⁽²⁾

¹ زمام نور الدين: السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري، (1962-1998)، الطبعة 1، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2002، ص

178.

² أسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 279.

وهذا ما جعل من المعايير غير الرسمية تتنامى داخل البنية التنظيمية، فالمحسوبية، العشائرية، منطلقات راسخة لتوظيف فئة دون أخرى، رغم ذلك فإن أبعاد التكيف التنظيمي مع فرق العمل، وأداء العمل في انخفاض مستمر، وما عزز هذه التوجهات العينية تجاهل المؤسسة المستقلة لقيمة عناصر الإنتاج والعمل، فرغم أنها مستقلة " إلا أن عالم الاتكال والتهاون وحتى التذير ما يزال يطبع أغلب عمالها، كما أن المحيط الخارجي للمؤسسة ما يزال يعمل بالذهنية الاشتراكية ".⁽¹⁾

ويمكن أن نستنتج أن كل من المشاركة، وتكيف العمال مع نظام المؤسسة، واعطاء العامل الحرية أثناء العمل، وعدم تمييز المسؤول بين العاملين، وعدم التسلط وفرض النفوذ على العمال، وتصحيح أخطاء العامل دون معاقبة العامل في حد ذاته، واعطاء العامل المسؤولية يعمق إحساسه بالالتزام الذاتي، وتقبل المشرف المباشر اقتراحات ومبادرات العمال، وتكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة، وتوافق قيمه مع قيمها، كلها مؤشرات تعتبر من آليات التحكم في السلوكيات السلبية والسلوكيات الاستراتيجية التي تعيق التسيير العقلاني. ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي بينت لنا أنه كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني للمؤسسة. وعليه فإن الفرضية لم تتحقق وهذا في خضم متطلبات الواقع التنظيمي محل الدراسة.

¹ إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 06، جوان 2002، ص 103.

* نتائج الدراسة:

تعتبر الجزائر من الدول الرائدة في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية، خاصة في مرحلة التسيير الاشتراكي، أين سنت اللوائح والقوانين الدالة على إلزامية توفير مثل هذه الخدمات في المؤسسات الصناعية والمدرسية والجامعية وغيرها، كونها عاملا مهما في تحفيز العمال على أداء عملهم بشكل جيد، و تساهم في تحسين ظروف العمال الفردية والأسرية، وهذا ما قد ينعكس إيجابا على مردود الإنتاج. لكن الإفراط وسوء تسيير هذه الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية كان له آثار سلبية على الاقتصاد من جهة، والعمال من جهة أخرى، وهذا ما أوضحناه في الفصل الثاني والثالث من هذا البحث.

والشيء الملفت للانتباه هنا هو أنه رغم الأزمات الاقتصادية التي مست الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة (إنهيار سعر البترول)، إلا أن هناك بعض المؤسسات العمومية الكبيرة مازال عمالها يحضون بمثل هذه الخدمات حتى يومنا هذا، ومنها شركة سوناطراك التي توفر لعمالها مجموع الخدمات الاجتماعية تقريبا مادية كانت أو معنوية، وهي تعتبر من المؤسسات العملاقة التي ذاع صيتها حتى خارج الجزائر، مثل توفير خدمة السكن، النقل، الرحلات، المخيمات الصيفية، البيع بالنقسيط، العلاوات والمساعدات المالية، وغيرها من الخدمات المحفزة على العمل والإنتاج، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى انتهجت تقريبا نفس النهج مثل سونلغاز، رياض سطيف، نفطال، القال، وبعض المؤسسات الخاصة كمؤسسة ملبنة الحضنة للحليب ومشتقاته بالمسيلة.

إن دراستنا للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية مكنتنا من استجلاء عناصر تحليلية هامة ساعدتنا على فهم ومعرفة نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال، وموقفهم منها كأساس للعملية الإنتاجية، ومدى رضاهم عنها وشعورهم تجاهها، كما مكنتنا أيضا من معرفة عملية استخدام اليد العاملة، والكيفية المتبعة في تسييرها وتحفيزها، وطبيعة العلاقات القائمة بين الفئات العمالية في المؤسسة. لأن مشروع التنمية الذي يتجسد ميدانيا والذي يشكل القطاع الخاص في الآونة الأخيرة احد ركائزه، سيؤدي حتما إلى إعادة فهم كل البنى الاجتماعية والاقتصادية التي سيمسها التغيير، لأن المضمون الايدولوجي لوظيفة المؤسسة الصناعية الخاصة يكتنفه تصور جديد لتنظيم المجتمع، وفق أسس ثقافية واجتماعية واقتصادية جديدة، وكل هذه القضايا ستكون مجالات ثرية وواسعة للتناول والدراسة مستقبلا، لأن الواقع الحالي يفرض على مؤسسة صناعية تقديم وتوفير اكبر قدر ممكن من الخدمات حتى يتسنى لها المنافسة من جهة، والاستمرارية من جهة أخرى، وهذا هو نمط اقتصاد السوق.

وعليه فإن ما توصلت إليه نتائج دراستنا هذه أن ظروف العامل في المؤسسة ميدان الدراسة تتسم بنقص في تقديم الخدمات الاجتماعية العمالية خاصة المادية منها، وهذا من شأنه أن يساهم في التقليل من الروح المعنوية للعامل من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. إذن يجب على المؤسسة ميدان الدراسة أن تفعل هذه الخدمات الاجتماعية بشكل اكبر مما هي عليه.

إن ما تم جمعه من بيانات حول واقع الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية بالمسيلة" يبين لنا أن العمال لا يحضون برعاية اجتماعية كبيرة، على عكس ما يوجد في مؤسسات أخرى، التي تقدم لعمالها معظم الخدمات الاجتماعية التي تهيئ لهم جو العمل المريح. لذا يجب العمل على تشجيع التنسيق بين الإدارة واللجان المنتخبة من أجل تحقيق التكامل في توفير خدمات اجتماعية تتماشى ومتطلبات العمل المختلفة، لا سيما أن الإدارة تقوم بتغطية بعض مجالات الخدمات الاجتماعية مثل: النقل، التغذية العلاوات... الخ. حتى يتسنى الوقوف أكثر فأكثر على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية بالمسيلة، ومحاولة تجاوز الظروف التي من شأنها أن تقف حاجزا أمام العمال للرفع من مردود إنتاجيتهم.

و لأن الدراسة السوسيولوجية للخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية السائدة، مكنتنا من التعرف على طبيعة التسيير المتبع على اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات التي تهيكل مجموع سلوكيات التسيير في المؤسسة، وهذه السلوكيات هي التي تؤثر إلى حد بعيد على البنية والتركيبية الداخلية، وعلى الانسجام واندماج الفاعلين بالمؤسسة، بالإضافة إلى هذا فإن الخدمات الاجتماعية العمالية تعد إحدى الميكانيزمات الأساسية التي من شأنها تسهيل عملية التواصل والتفاهم بين العمال في التنظيم الصناعي.

فالخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية بالمسيلة ليست وليدة فعل عمالي معزول لجماعة العمال، وإنما هي نتاج لتداخل عناصر مختلفة متعلقة بالبنية السوسيولوجية للعامل، الذي استطاع أن يطور من كفاءاته ويجند قدراته، في ظل العمل الصناعي الخاص، ومرتبطة كذلك بالحافز المادي الذي يمكن العامل من تجاوز مشاكل تدهور ظروفه المعيشية، وهذا خلافا لما هو معمول به في مؤسسات صناعية خاصة أخرى، والتي استبعدت الوظيفة الاجتماعية للعامل، و بالتالي تفوقعت في علاقاتها مع مستخدميها في إطار علاقة عامل/أجرة، فيما أهملت الجوانب الأخرى المساهمة في رفع معنوياتهم، والمدرجة لأهدافهم ضمن الأهداف العامة للمشروع.

و قد أظهرت هذه الدراسة أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة ميدان الدراسة يسيطر عليه تقريبا الشباب الذين لهم من التجربة المهنية ما يؤهلهم للعمل. وذوو مستويات تعليمية جيدة بالنظر إلى طبيعة عملهم، ومن ثم توجيههم نحو إنجاح سياسة المشروع، حيث تدرج الخصائص التي تميزهم ضمن إستراتيجية معينة.

من خلال المعالجة النظرية والإمبريقية لموضوع دراستنا الذي يدور حول الخدمات الاجتماعي العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، اتجهت دراستنا للكشف عن واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة، ومدى اتساقها مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة التي تتشد الرشادة والعقلانية في شروطها ومؤشراتها، ومن ثم علاقتها بتفعيل أداء العامل، وهذا في ظل طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة، وعليه ركزنا في دراستنا هذه على تحليل ومعالجة كل من العوامل الخدمات التالية: الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي، الخدمات الاجتماعية العمالية في

المجال التكويني، الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي، وعلاقتها بمؤشرات أداء العامل والتي حددناها في الالتزام التنظيمي والتوافق المهني، والتكيف التنظيمي، وعليه جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- فبالنسبة لمظاهر الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي والمتمثلة في كل من الخدمة السكنية، والنقل، والتغذية، والرحلات الترفيهية، وكذا خدمة النشاطات الرياضية، تمكنت الدراسة من تحليل واقع هذه الخدمات المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة في علاقتها بمؤشرات أداء العامل وكانت كما يلي:

- كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة عن عدم فاعلية نسق الخدمات الاجتماعية، في خضم خدمات النقل التي وصفوها بالغير لائقة والقديمة، والغير كافية مقارنة بعدد العمال وهو ما يترتب عليه ازدياد معدل التغيب العمالي وخاصة فئة العمال المؤقتين وتأخرهم عن مواعيد العمل، أما الخدمات الصحية فبالرغم من تواجد طبيب بالمؤسسة إلا أن العمال أقروا بأن وجوده من عدمه نفس الشيء، ما دام لا يتابعهم في مكان عملهم في خضم الظروف الفيزيكية الصعبة والمواد الكيماوية المستخدمة، حيث أقر جل بعدم خضوعهم للفحص الطبي بطريقة مستمرة ومنظمة، أما الخدمات التنقيفية فمعظم العمال أقروا بعدم وجودها مادامت لا تؤدي الدور المنوط بها داخل المؤسسة، في خضم تزايد معدل تهرب العمال من أداء أعمالهم وخاصة العمال الدائمين.

وقد كشفت الدراسة أيضا على أن عملية التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة بعيدة كل البعد عن معايير وآليات الكفاءة العلمية، فهي رهينة الممارسات البيروقراطية التي تتخذ من الوساطة والعلاقات الشخصية المعيار الأول في إلحاق العامل بالتنظيم، ومن ثم تحديد وضعيته المهنية، وفي ربط مؤشر التوظيف بمؤشر دوران العمل كشفت معطيات الدراسة بأن العمال غير الراضين عن وظائفهم قد يكونون هم الذين وظفوا بطرق غير عقلانية أساسها المحاباة والوساطة، إلا أننا نجد نسبة دوران العمل لدى العمال الدائمين أكثر بكثير منها عند العمال المؤقتين، وذلك رغم إدلاء بعض مفردات العينة بعدم العمل وفق تخصصها وعدم تناسب الوظيفة لمؤهلاتها وكفاءتها المهنية، فتعايش المتناقضات الاجتماعية والتنظيمية في مراكز العمل، تجعل من العامل يلتزم بمختلف آليات الضبط التنظيمية - فلا يتغيب ولا يغير من مركز عمله - رغم أنها مصدرا لتذمرهم واستيائهم من الواقع التنظيمي، فالعلاقة بين طريقة التعيين وظاهرة دوران العمل داخل التنظيم، تبقى مجرد أطر نظرية بعيدة عن محددات الواقع الأمبريقي، في خضم متطلبات اقتصاد السوق والظروف الاقتصادية السيئة.

- إن الممارسات الإشرافية في التنظيم مجال الدراسة ممارسات ديمقراطية تتجه نحو التوجيه والرشادة، مما جعل علاقات العمل التي تربط العمال بالمشرفين حسنة في مجال العمل ، وهذا ما أقره جل أفراد عينة الدراسة في وصفهم للأسلوب الإشرافي بالمقبول في عمومهم قائم على أساس علاقات الصداقة التي قد تنشأ نتيجة الروابط الاجتماعية والتي تعد أساس نجاح ممارسة العملية الإشرافية الكفيلة بتحديد الفعالية التنظيمية،

وهو ما أقره جل المشرفين من خلال المقابلات التي أجريت معهم، إذ أقرت النتائج الكيفية على أنهم يتبعون الأسلوب التسامحي باستخدام التوجيه واللين، مما يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وأداء لعمله، هذه النتيجة تتماشى مع النتيجة التي توصل إليها أحمد الرشيد في دراسته*، فالمؤسسة مجال الدراسة مستقلة ومبادئ الاستقلالية تنص على تمكين العملية الإشرافية وجعلها أكثر عقلانية وفقا للآليات التي تدعمها الصلات والروابط الاجتماعية، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية على حساب المصالح الشخصية.

- وفي المقابل كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة، عن عدم تقديم خدمة تكوينية لجميع العمال، والتي من شأنها أن تمنح للعامل ثقافة صناعية تمكنه من التحكم في التكنولوجيا المستخدمة والسيطرة على مختلف طرق العمل، فانعدام العملية التكوينية في الواقع التنظيمي قد يشكل حاجزا أمام تحكم العامل في الآلة، فهو كفيل بتشغيلها دون معرفة للمفاهيم التقنية المتعلقة بها ولا حتى كيفية صيانتها.

على اعتبار أن العملية التكوينية من أهم العمليات التنظيمية المحددة لفعالية أداء العامل بهدف بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، إلا أن المعطيات الإمبريقية للدراسة قد كشفت عن تهميش العملية التكوينية في البنية التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة واستبدالها بمعايير أخرى غير موضوعية كالخبرة والأقدمية جاعلة منها محددات لممارسات تنظيمية أخرى، كالترقية التي أصبحت معيارا لتأكيد المكانة الاجتماعية بدل تحديد الأداء، وهو ما مدى لتحديد موقع مؤشرات الأداء من العملية التكوينية في التنظيم مجال الدراسة، فبالنسبة للعمال تحددت ظاهرة التحكم في التكنولوجيا المستخدمة اعتمادا على الخبرة المهنية والأقدمية، لما لهما من دور فعال في كسب العامل ثقافة صناعية تمكنه من التحكم أكثر في التكنولوجيا، وطرق العمل، والسيطرة على مختلف الآلات وامكانية صيانتها، وهذا في خضم المستوى التعليمي الذي يؤهلهم كعمال مؤهلين ومتخصصين وبالتالي سهولة التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

في حين كشفت معطيات الدراسة من خلال الربط بين كل من العملية التكوينية والترقية بالمؤسسة، على أنه لا توجد أي ميكانيزمات عقلانية تربط بين كل منهما، فالترقية في البنية التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة قائمة على أسس متحيزة غير موضوعية.

وإذا كانت مبادئ الاستقلالية في خضم سلسلة الإصلاحات جاءت بهدف تعديل القوانين وإعادة تسطير الأهداف التي تأتي في مقدمتها رفع مستوى الإنتاجية من خلال الاهتمام بالخدمات الاجتماعية والعمليات التنفيذية والإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية لما تلعبه من دور فعال في بلورة وتفعيل أداء العامل. فالأطر الجديدة لعملية التوظيف في ظل استقلالية المؤسسة كان كفيل من تمكن المؤسسة المستقلة من تحقيق مردودية عالية، وتحسن أداء العامل في إطار التنسيق بين متطلبات الوظيفة وامكانيات العامل وبالتالي الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

* أنظر الدراسة الخامسة في الفصل الأول.

وفي الأخير يمكننا القول أن تحقيق خدمات اجتماعية فعالية في المؤسسة مجال الدراسة، مرهون بفعالية وعقلانية العوامل التنظيمية في ظل التطبيق الفعلي لمبادئ التنظيم، التي تنص عليها مبادئ الاستقلالية، والتي جاءت في أساسها للحد من هذه الإفرازات السلبية التي عانت منها المؤسسة العمومية طيلة فترات المراحل التنظيمية التي مرت بها، حيث اكتسبت المؤسسة العمومية في ظل مبادئ الإستقلالية مواصفات نظرية جديدة على مستوى بنيتها التنظيمية، قولبتها مبادئ الاستقلالية التي تنشد الرشادة والعقلانية في شروطها ومؤشراتها لرفع فعاليات الأداء، هذه الفعاليات بقيت رهينة ممارسات وسلوكات بيروقراطية سلبية موروثه عكستها إفرازات البنية الاجتماعية، التي لم تسمح بتطوير خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق الفاعلية.

IV-التوصيات والمقترحات:

- هناك جملة من المقترحات والتوصيات التي يكن تقديمها:

توصيات ومقترحات عامة:

- تهيئة الطرق الملائمة وخلق الأجواء المناسبة للاستثمار سواء من الناحية الاجتماعية أو الثقافية أو الأمنية أو الاقتصادية أو السياسية.
- ضرورة التوعية سواء بالنسبة للعمال أو المسيرين وذلك من خلال الخبراء والمختصين في الميدان، مثل تقديم شروح حول عملية الخوصصة، وأهمية الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الصناعية، مع تقديم تجارب بعض البلدان في هذا المجال.
- العمل على تطوير قدرات المؤسسات الصناعية على المنافسة حتى يمكنها تصدير منتوجاتها إلى الخارج والمحافظة على بقائها.
- تفعيل دور الخدمات الاجتماعية العمالية في كل مؤسسة مع سن قوانين وتشريعات ولوائح تهدف إلى تمكينها وتطبيقها بشكل عقلاني ومدرّوس.
- مراقبة المؤسسات الاقتصادية ومحيطها من الناحية المالية و السهر على التطبيق الفعلي للقوانين من خلال إنشاء لجان مختصة في ذلك للمحافظة على السير الحسن لها.
- إدخال التعديلات الضرورية على بعض القوانين وتكييفها مع المتطلبات الحقيقية لاقتصاد السوق.
- إدخال تغييرات جذرية وعميقة على آليات تنظيم وسير الهيئات والمؤسسات التي لها علاقة بالاستثمار لاسيما منها المؤسسات الصناعية والخدماتية وغيرها.
- ضرورة إعادة النظر في النظام التكويني وسياسة البحث العلمي حتى يمكن الحصول على كفاءات تواكب التغيرات الجديدة، وخاصة في ظل اقتصاد السوق، مع توفير وتكوين مسيرين تقنيين ذوو كفاءة وخبرة في مجال التسيير والإشراف.
- ضرورة إدخال نظام تخطيطي للتسويق كأسلوب عمل ونظام لا بد منه لضمان نجاح العمل التسويقي.

- ضرورة تحسين ظروف المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام من خلال عصنة أجهزة الإنتاج وادخال التكنولوجيا المتطورة.

- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر لخلق مناصب عمل جديدة.

توصيات ومقترحات خاصة:

- لاحظنا من خلال بحثنا أن الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة للعمال يغلب عليها الجانب

المادي، وما نقترحه هو الموازنة بين الخدمات المعنوية (رفع الروح المعنوية داخل العمل، الترفيه،

أوقات الراحة أثناء العمل) وبين الخدمات المادية التي تتضمن الحولفز المادية (الأجور، السكن،

النقل،...) وهذا ما تفرضه الطبيعة الإنسانية وهي الموازنة بين المادة والروح.

- العمل على توفير السكن اللائق للعمال بإنشاء تعاونية سكنية، تساهم فيها المؤسسة من الأرباح

المحصلة، كونها شركة ذات رأسمال كبير، ومعروفة وطنيا ودوليا، وهذا من شأنه أن يرفع من الروح

المعنوية للعامل والزيادة في الإنتاجية.

- من الضروري قيام طبيب المؤسسة بفحوص دورية شهرية مستمرة تمس كل العمال إن أمكن ذلك،

لأجل الوقوف عند الأمراض التي يعانون منها قبل استفحالها.

- ضرورة تفعيل الخدمة الصحية للعمال أكثر وذلك بإرسال العمال إلى المراكز الصحية والاستشفائية

والحمامات المعدنية، وهذا غير موجود في الشركة محل الدراسة.

- العمل على بناء أو تعيين عيادات مختصة تابعة للشركة، تقدم خدمات للعمال وعائلاتهم كما هو

مطبق في شركة "سوناطراك".

- كما يستحسن توظيف أخصائيين اجتماعيين ونفسانيين لدراسة الحالات الاجتماعية والنفسية للعمال

والقضاء عليها.

- العمل على إشراك العمال في وضع القرارات لتسيير المؤسسة، مع ضرورة التزام القادة والمشرفين

بأساليب الديمقراطية.

- ضرورة إثراء برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية العمالية بالتخطيط العملي، والتوجيه المحكم، بناء

على دراسة الأوضاع الاجتماعية للعمال وعلى تبني اقتراحاتهم.

- العمل على التثقيف من الطرق والبرامج التكوينية والمهنية للتكوين الأمثل للعمال وتحسين أدائهم.

- العمل على تنظيم لقاءات دورية بين العمال والمسؤولين لخلق جو من التفاهم بين الأطراف الفاعلة

في الشركة.

- ضرورة ارتداء العمال لملابس الوقاية من الحوادث مثل الخوذة، والحذاء... من خلال وضع قوانين

صارمة لذلك.

- تفعيل العمل الثقافي من خلال السماح للمسؤولين بتقديم تقارير عن حالة العمال ومشاكلهم

ومتطلباتهم واقتراحاتهم.

- تشجيع العمال على التقاعد المسبق من خلال تحسين طرق التعويض وخاصة الأجر، بوضع سياسة حكيمة تتناسب مع المستوى المعيشي الحالي، مما يسمح بخلق فرص عمل جديدة.
- القيام بعمليات إشهارية واسعة للتعريف بالمنتج والشركة.
- ومن ثم فإن نجاح المؤسسة العمومية أو الخاصة، مرهون بتوفير طاقم إداري كفى يستخدم تقنيات وأساليب التسيير الحديثة، التي تجمع بين الاهتمام بالعمل والعامل باعتباره إنسانا له رغباته وأهدافه، وهذا يتطلب من الإدارة أن تتوفر على ثقافة تسييرية تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ضرورة التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية العامة منها والخاصة، لتسهيل عملية إجراء البحوث الميدانية، دون اللجوء إلى الوساطة في التعامل، حتى يتسنى لطالب العلم والباحث أن يقوم بعمله على أكمل وجه.

بعض الصعوبات:

- تجدر الإشارة هنا إلى أن بحثنا هذا واجهته بعض الصعوبات منها:
- قلة الدراسات في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية باعتباره تخصصا جديدا على المستوى المحلي والمستوى الوطني.
 - عدم وعي بعض العمال بالهدف المنشود من البحوث الاجتماعية، الشيء الذي جعلهم يترددون في بعض الأحيان في الإجابة عن الأسئلة، خاصة منهم العمال ذوو المستوى الابتدائي والثانوي، خوفا من خصوصية الأسئلة المطروحة.
- قلة الاهتمام بالبحث العلمي من طرف بعض العمال والمسيرين، خاصة البحوث الاجتماعية

إن تناولنا لموضوع الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، جاء نتيجة مبررات ودوافع موضوعية وذاتية، فرضته التغيرات السياسية والاقتصادية التي تعيشها الجزائر في الوقت الراهن، وانفتاحها على اقتصاد السوق، وذلك من أجل الوقوف وتشخيص واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية للنسيج بالمسيلة، وانعكاسها على الحياة الاجتماعية والنفسية والصحية وحتى المهنية للعمال، لأنه كلما زاد المستوى الاجتماعي والثقافي، ازداد معه الوعي الاجتماعي لدى أفراد المجتمع عامة، والعمال خاصة، دعاهم ذلك إلى ضرورة قيام خدمات لسد هذه المطالب واشباع هذه الحاجات، في ظل ثقافة تنظيمية خاصة ومتميزة. فالإنسان يعتبر الطاقة الفعالة في التغيرات الحاصلة على مستوى الساحة الاجتماعية والاقتصادية، وبصورة أدق هو المحرك الأساسي لوتيرة الإنتاج على نمطيه المادي والمعنوي، ومن هذا المنظور كان لزاما علينا أن نضع المؤسسات العمومية الجزائرية سياسة ناجحة للنهوض بالفرد في ميدان عمله للزيادة في عملية الإنتاج، لهذا اخترنا هذا الموضوع باعتباره أداة ناجحة لدفع العمال إلى العمل أكثر، وضمان أكثر استقرار لهم في ميدان العمل، لان الخدمات الاجتماعية العمالية، تساهم بشكل كبير في رفع المستوى المعيشي للعامل، وكذا تنمية شخصيته، وبالتالي تسهيل الحياة اليومية، لتحقيق الرفاهية المادية والمعنوية والاندماج أكثر المؤسسة.

وعليه فان وجود الخدمات الاجتماعية في أماكن العمل، يكتسي أهمية كبرى خاصة بعد التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهدته معظم بلدان العالم في الآونة الأخيرة، لان العامل يعتبر رأس المال المؤسسة، والواقع أن رقي الأمم وتطورها مرهون بمدى تقدمها في المجال العلمي والعملية، وبنوعية الخدمات التي توفرها المؤسسات الصناعية لعمالها وأفرادها، أو التي يقدمها المجتمع.

ومن خلال ما تم التوصل إليه فان ثقافة التنظيم أو المنظمة لا يقع مداها في محيط مغلق، بل في محيط ثقافي واجتماعي يتميز بالتنوع في مكوناته الثقافية المتراكمة على المستويات الثقافية المختلفة، للأفراد الموظفين أو المتعاملين مع التنظيم، والذين يحملون ثقافات فرعية متراكمة تعبر عن الثقافات الفرعية الجهوية والوطنية، وكل هذا التنوع والاختلاف في المكونات يؤدي إلى التناقض مع المكونات الثقافية للشخصية الإنسانية لأفراد التنظيم، باعتبارهم الجزء الأهم الذي يتوقف عليه نجاح التنظيم، فالأفراد هم من يقومون برسم السياسات وتطبيقها، وفي نفس الوقت يشكلون ثقافة المنظمة، والتي تحتوي على تراكم لثقافة معينة، تعبر عن الشخصية التنظيمية على مستوى السلم الهرمي للسلطة والنمط الهيكلي للتنظيم، عموما يجب على التنظيم ومن اجل احتواء التناقض الذي قد يؤدي إلى الصراع وانخفاض أو انعدام الولاء الناتج عن التناقض، أن يكون ثقافة ديناميكية تمكنه من احتواء جل الثقافات الفرعية أو ثقافات الأفراد الصادرة إليه، وذلك بشكل يحدث التكيف من جهتين:

- إحداث التغيير من خلال ثقافات ايجابية قد يحملها الموظفون أو المتعاملون.

- الحفاظ على المكونات الأساسية لثقافة التنظيم التي تكون هويته.

ولقد تبين لنا من خلال نتائج هذا البحث أن المؤسسة لا توفر أغلب الخدمات الاجتماعية للعمال وهذا ما لاحظناه في كل المجالات، وهي تصب في هدف واحد ألا وهو خلق مناخ تنظيمي ثقافي واجتماعي في ميدان العمل، الشيء الذي يترك العامل يعمل بعيدا عن المشاكل الاجتماعية التي تحيط به، مما يجعله يعمل بكل طاقته، مما يؤدي به للزيادة في الإنتاج.

إن المؤسسة الصناعية الجزائرية للنسيج رغم إعادة هيكلتها واستقلاليتها على الساحة الوطنية، إلا أنها أدت إلى خلق ظروف عمل مساعدة لمعظم عمالها، وهذا ما لاحظناه على مستوى أقسامها الستة (06)، كذلك لاحظنا عدم وجود أخصائي نفسي أو اجتماعي وهذا ما يعاب على المؤسسة، لأن المهمة صعبة وتخص شريحة حساسة في المجتمع (العمال)، لهذا نأمل من السلطات أن تضع سياسة وقائية واضحة وفعالة تأخذ بعين الاعتبار التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعرفها الجزائر، مع تبني الصرامة في تطبيقها، ووضع حد للتجاوزات التي من شأنها أن تصيب العمل والعامل.

لهذا فإنه من الضروري قيام المسؤولين ببعض الخطوات تجاه المؤسسات العمومية والخاصة، والموافقة على إنعاش المؤسسات العمومية، وإعادة تجهيزها بالعتاد والتكنولوجيا، مع تعيين إطارات ومسيرين أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تسييرية تتلاءم مع التوجه الجديد، وعدم التسرع في خوصصة أغلب المؤسسات دون النظر للأبعاد الاجتماعية التي ستحدث.

نستطيع القول مما سبق بأن الدراسة توصلت فعلا إلى تحقيق أهدافها وفقا للمجال الزماني والمكاني المحدد للدراسة (نسبية البحث)، حيث تم فعلا الكشف عن أهم الخدمات الاجتماعية العملية المقدمة للعمال من طرف المؤسسة ميدان الدراسة، مستنتجين أهم الآليات التي تفيد المؤسسة في تكييف هذه الخدمات وجعلها أكثر عقلانية، خاصة منها ما تعلق بالجانب النفسي من بينها المشاركة، و تكييف العمال مع نظام المؤسسة، و إعطاء العمال الحرية والمسؤولية أثناء العمل، وعدم تمييز المسؤول بين العاملين، وعدم التسلط وفرض النفوذ على العمال، و تقبل المسئول المباشر لاقتراحات ومبادرات العمال، وكلها مؤشرات تعتبر من آليات التحكم في السلوكيات السلبية والسلوكيات الإستراتيجية التي تعيق التسيير العقلاني للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، ضف إلى ذلك عاملين يبدوان أكثر فعالية وهما ضمن آليات التحكم في السلوكيات السلبية (مظاهر التسبب عند العمال، والمحسوبية) يتمثل في مؤشرات متعلقة بالسمات القيادية التي يتسم بها المسئولون في تعاملهم مع الفاعلين في المؤسسة، لأن المشكل المطروح دائما يبقى في كيفية معاملة الرئيس لمروؤوسيه، فالواجب هنا على المراقب، مثلا، التعامل مع المشكلات المطروحة بصفة موضوعية دون تمييز بين العمال حسب معايير غير رسمية، لذا لا بد على المؤسسة أن تضع مثل هذه التصرفات في حساباتها أثناء تسييرها منذ البداية، لأنها تمثل صرامتها في تطبيق قوانينها ومعالجة النقائص الموجودة بها ككل، ولاشك أن أغلبية العمال يبتاعون في جو يسوده تطبيق للقوانين الملائمة على الجميع دون تمييز، ويحبذون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات، ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين والالتزام بالدقيق بالرسميات والقواعد

المكتوبة، ومن ثم تكون التعليمات المحددة هي الصورة المفضلة لديهم، لأن أغلب العمال بالمؤسسة على قناعة تامة بأن قوانين وقواعد العمل، تحقق لهم مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسة كل حسب كفاءته وجهده، وبدون التقيد بالقوانين تتحول المؤسسة إلى مرتع تتفشى فيه السلوكيات السلبية المخالفة للقيم المؤسسة وثقافتها الداخلية، فمن سمات المشرف الناجح، إن صحت العبارة، هنا هو ذلك الذي يعطي أهمية كبيرة لمروسيه و يعتمد في مراقبته على الإقناع والحوار والنقاش البناء وإشراك الآخرين عند اتخاذ للقرارات..، ويبتعد عن أساليب التهديد والترهيب باستخدام سلطة الإداري ونفوذه ومكانته، ولاشك أن هذه الخصائص هي التي يجذبها جل العاملين في المؤسسة في مروسيهم وتجعلهم ينصاعون إلى أولمرهم وتوجيهاتهم عن طواعية، ولكن الحقيقة البديهة التي لا يمكن تجاوزها وعلى المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، هي أن غياب العدالة التنظيمية لهي الكارثة الكبرى التي يقع فيها الكثيرون. والتي تأثر سلبا على غياب التسيير العقلاني بالمؤسسة.

وفي الأخير نرجو أن تكون النتائج المتوصل إليها تخدم المؤسسة الصناعية الجزائرية للنسيج خاصة، وجميع المؤسسات الجزائرية عامة، وتساهم كذلك في إثراء البحوث العلمية في هذا المجال الحيوي، كما نطمح أن تعمل الهيئات الوصية بالمؤسسة على تفعيل كل الخدمات الاجتماعية العمالية، والأخذ بعين الاعتبار كل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها البلاد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم والقواميس:

1. المنجد الأجنبي : دار المشرق ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 1967 .
2. علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الطبعة السابعة ، الجزائر ، 1991.
3. Larousse de poche, Paris, 1978.

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم بيومي مرعى ، د/ ملاك أحمد الرشيدى : مجالات الخدمة الاجتماعية في المجالات الصناعية ، المكتبة الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984.
2. إبراهيم عثمان: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
4. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان، الطبعة الثانية سنة 1986.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. احمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1955.
7. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1989.
8. أحمد صقر عاشور : التحول إلى القطاع الخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، سنة 1996.
9. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001.
10. الجبوشي محمد رسلان، جاد جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2000.
11. السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف ، مصر ، 1992.
12. السيد عبد المولى : أصول الاقتصاد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1977.
13. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983.
14. القاضي انطوان الناشف، مراجعة نوال تلج سعود: الخصوصية مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، سنة 2000.
15. بشاينة سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003/2002.
16. النجار سعيد : التخصصية والتصحيحات الهيكلية القضايا الأساسية ، أبو ظبي ، سنة 1988.
17. الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
18. جمال الدين المرسى: إدارة الثقافة والتغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
19. حسن حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،ب ط، عمان، الأردن، 2004.
20. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
21. رشيد زرواتي : مدخل إلى الخدمة الاجتماعية ، مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر، الطبعة الثانية ، بن عكنون، الجزائر، 2000.
22. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة للطباعة والنشر ، بوزريعة ، الجزائر سنة 2003.
23. رفعت القاعوري عبد الحكي: إدارة الإبداع التنظيمي البحوث والدراسات، دار العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر، 2005.
24. رعد عبد الطائي، عيسى قدارة : إدارة الجودة الشاملة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، 2008.
25. رمزي زكي : الاقتصاد العربي تحت الحصار ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، سنة 1989.
26. زمام نور الدين: السلطة الحاكمة والخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري (1962-1998)، الطبعة 1، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2002.
27. زغود علي : المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع + المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الجزائر سنة 1981.

28. زكي حنوش، د/ مروان المسمان: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سنة 1981.
29. زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط 3، الكويت، 1980.
30. سعد عبد السلام حبيب: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، بدون سنة.
31. سعيد أوكيل، محمد صالح وآخرون: استقلالية المؤسسة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 1994.
32. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
33. صلاح بيومي: جوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
34. صلاح عباس: الخصخصة " المصطلح والتطبيق "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2003.
35. ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 2001.
36. عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
37. عباس النصراني وآخرون: القطاع لعام والخاص، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990.
38. عبد محمود عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987.
39. عبد اللطيف بن أشنهو: تكون التخلف في الجزائر محاولة لدراسة حدود التنمية الرأس مالية في الجزائر بين عامي 1830 / 1962، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر سنة 1979.
40. عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم - الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
41. عبد العزيز فتح الباب ومحمد جمال الشديد: الخدمة الاجتماعية في الدول النامية، الجزل الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، سنة 1972.
42. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
43. عبد المحي محمود حسن صالح: الخدمة الاجتماعية العمالية ومجالات الممارسة المهنية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة.
44. عبد الرحمان يحيوي: النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل، قصر الكتاب، البلدة، دون سنة.
45. عدي قصور: مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 1983.
46. عز الدين أمين: اجتماعيات العمل، مكتبة القاهرة، مصر، سنة 1971.
47. علي حسن يونس: القطاع العام، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة.
48. علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع الأنساق الكلاسيكية، الطبعة 3، دار المعارف، القاهرة، 1991.
49. علي عباس الدندراني: مدخل الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
50. علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
51. علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
52. علي عبد الرزاق جلبي: الدراسات في علم اجتماع الصناعة، دار المعارف الجامعية، ط 2، الإسكندرية، 1981.
53. علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1975.
54. عدنان كركور: التخطيط المعلمي، مؤسسة الأمالي الجامعية، حلب، سنة 1974.
55. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 1993.
56. فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
57. فريد بن يحيى: الاقتصاد الجزائري، دار الهدى. الجزائر. 2009.
58. فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
59. فباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
60. فباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

61. طلعت إبراهيم لطفي: الخدمات الاجتماعية العمالية ، دار غريب، القاهرة، 2008.
62. كريم النشاشيبي وآخرون: الجزائر نحو تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق ، صندوق النقد الدولي، واشنطن ، 1998.
63. محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سنة 1979.
64. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
65. محمد صبحي : الخصوصية لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو ، دار النهضة ، لبنان ، سنة 1995.
66. محمد صبحي : الخصوصية ، ماذا ؟ متى ؟ لماذا ؟ كيف ؟ جامعة عين شمس ، الطبعة الثانية سنة 1999.
67. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص199.197.
68. محمد عبد عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، بيروت، دار الفكر العربي، ط1، 1976.
69. محمد شفيق : التشريعات الاجتماعية العمالية والأسرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1997.
70. محمد علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد: منهج تحليلي المنظمة، الإدارة - الناس، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1975.
71. محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2 ، مصر، 1975.
72. محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1978.
73. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986.
74. محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان : الخدمة الاجتماعية العمالية، دار النشر الحديثة، القاهرة، سنة 1963.
75. محمد محروس إسماعيل : اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 2 ، 1992.
76. محمد مسلم : منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر سنة 2002.
77. محفوظ لشعب : سلسلة القانون الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
78. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر 2003.2004.
79. مصطفى فهمي: مجالات علم النفس ، المجلد الأول ، دار النصر للطباعة ، دون سنة.
80. محمد نجيب توفيق حسن، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
81. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 1998.
82. نبيل توفيق السمالوطي: الدين والبناء الاجتماعي، ج1، دار الشروق للنشر والطباعة، ط1، جدة، 1981.
83. نحوى قاب حسن، محمد صفوح الأخرس: الخدمة الاجتماعية، الطبعة 4، منشورات الجامعة دمشق، سوريا، بدون سنة، ص312.
84. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، غنابة، 2005.
85. يوسف عبد صايغ : انتقادات العالم العربي في التنمية منذ عام 1945 ، الجزء 2 ، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1984.

المجلات:

1. ابراهيم مهديد :الأرستقراطية التقليدية الوهرانية خلال القرن 19 والرأسمالية الاستعمارية، اشكالية الاندماج الاجتماعي، مجلة اللسانيات ، المجلد 1، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران ، عدد 04، جانفي - أفريل 1998.
2. إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 06، جوان 2002، ص 103.
3. أسهمان بلوم: بناء ثقافة الالتزام الوظيفي مقارنة استمولوجية للمعالم الضبطية، مجلة عالم التربية، التي تصدرها المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة، العدد 48، الجزء 2، القاهرة، أكتوبر، 2014.
4. مركز دراسات الوحدة العربية: المستقبل العربي، العدد 173، بيروت لبنان، سنة 1990.
5. بوخاوة اسماعيل : اقتصاد السوق كبديل للاقتصاد الموجه، جريدة الخبر الجزائرية، العدد 2021 لـ 22 جويلية 1997.
6. بوعشة مبارك : الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 08 ، مديرية النشر والتنشيط العلمي ، جامعة قسنطينة ، سنة 1997.
7. سعد بشابنية: مساهمة الإصلاحات الاقتصادية وحدودها في حل أزمة المؤسسات العامة الجزائرية ، مجلة المعهد المغاربي للدراسات المعاصرة العدد 38 ، تونس، 1995.
- عماري عمار: الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سطيف - الجزائر، العدد 01-2002.
8. ص.ح : سياسات متضاربة ووثيرة بطئ لمساري الخصوصية ، جريدة الخبر اليومي ، العدد 4576 الصادرة في 13 ديسمبر 2005، الجزائر.
9. لوكيا الهاشمي ، بفل زهير : القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 7، 1996.
10. نذير بولقرون: نحو تعميق وتوسع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، مجلة المجاهد الأسبوعية الجزائرية ، العدد 1007 ، الصادرة في 23 نوفمبر 1979 ، الجزائر.

القوانين والجرائد والمواد:

1. قانون العمل : الطبعة الثانية BERTI . EDITIONS ، الجزائر سنة 2003.
2. جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعامل، الجزائر 1978.
3. ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجزائر، 1971.
4. الجريدة الرسمية : العدد 21 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر 03 جويلية 1978.
5. الجريدة الرسمية : العدد 20 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر ، 25 أفريل 1990.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 06 / 02 / 1990) العدد 6 ، الجزائر 1990.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، رقم 24/80 صادر في 04/10/1980 المادة الثانية.
8. الثورة والعمل: الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الوطني الخامس للإتحاد العام للعمال الجزائريين، الجزائر من 25 إلى 29 مارس 1987.
9. المواد: 5، 4، 3 ، 2 على التوالي من المرسوم رقم 71 / 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

الرسائل الجامعية:

1. أسمهان بلوم : المستويات التنظيمية وأداء العامل ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت إشراف : بلقاسم سلاطونية ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة 2002 / 2003 .
2. أسمهان بلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، شعبة علم الاجتماع، باتنة، 2012.
3. العابد ليندة: المعوقات الإدارية للإتصال واتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2003.
4. جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2007.
5. شعلال عزيز: تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، ماجستير علم الاجتماع – معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر سنة 1990.
6. صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه (مذكرة غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
7. كمال بوقرة: الأسلوب الإشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2001.
8. مادي سعيدة : الخصوصية عن طريق السوق المالية حالة الجزائر والمغرب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2002.
9. قجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تحت إشراف: خروف كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة 2001/2002.
10. رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على العامل داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008 – 2009.
11. زلاقي وهيبه : التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، تحت إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة.
12. زلاقي وهيبه: واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بف ظل العولمة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صيانة الأجهزة الصناعية بولاية المسيلة فرع سونلغاز، رسالة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، تحت إشراف بوزيرة خليفة، السنة الجامعية 2010/2011.
13. عبد القادر بابا: سياسة الاستثمارات في الجزائر و تحديات التنمية في ظل التطورات المعالمية الراهنة .أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر .تحت إشراف احمد باشي، السنة الجامعية 2003-2004.

الندوات:

1. إسماعيل صبري عبد : القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي ، ندوة فكرية في القاهرة ، من 14 إلى 17 ماي 1990.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Frederick w. Taylor : Modern history sourcebook : the principles of scientific management, 1911
2. M.E. BENISSAD : Economie du développement de l'Algérie, op. ALGERIE, 1982.
3. Mohamed Nassar THABAT : Le secteur des hydrocarbures et le développement économique de l'Algérie, OPU, ALGERIE, 1989.
4. Mohamed MERBAH : Les transformations économiques de l'Algérie, ENAP, ALGERIE , 1982.
5. Ahmed HENNI : LA colonisation agraire et le sous-développement en Algérie , Ed , SNED, ALGERIE, 1982.

6. Benachenhou (A) : **Planification et Développement en Algérie 1962-1980**, Edition. CREA, Alger, 1980.
7. Hadj Seyed (M) : **quelques aspects de l'évolution du secteur privé industries**, la revue du CENE AP, l'industrie privée en Algérie, N°2 juin 1985 .
8. OUKHMA : **Système de recherche et développement ou d'innovation et politique technologique** les pays en voie développement les cahiers du CREAD , 1993.
9. L. djegaoudi : **le diagnostic et le plan de redressement organisationnel** ,séminaire , hôtel el aurassi , 4, 6 décembre 1991.
10. Les Etats Généraux : **Les Nouveaux Rapports Banque Entreprise Dans L'économie De Marché**, Séminaire, Palais Des Nations , 5/6 Novembre 1991
11. MOKHTAR BELAIBOUD :**Gestion Stratégique De L'entreprise Publique Algérienne** ,OPU,Algérie ,1983.
12. Rapport Du Ministère De L'industrie, 1989.
13. Réaménagement Des Reformes Et Gestion De La Transition Vers L'économie De Marche En Algérie Par, Abderrahmane Mebtoul , Expert Apures Des Entreprise , Palais Des Nations , Séminaire ,5/6 Novembre 1991.
- 14- Hamid Temmar : **Stratégie et développment Independent**, le cas de l'Algérie, bilan OPU, Alger.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.sol.Brunel.ac.uk/bola/systems/bureau.html>. 11.03.2006. at 22.30h
2. Business open learning archive ,what is scientific management? .2
3. [http :/www.fordham.edu/halsall/mods.book.html](http://www.fordham.edu/halsall/mods.book.html)\ 11.03.2006 at 22.30 .3
4. <http://www.home.att.Net/nickols/Kanigel.Html>. 11.03.2006 at 23.00h
5. The Man with the plan by brink Lindsey.

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين فروق واختلاف نموذج وفلسفة الثقافة اليابانية عن الثقافة الأمريكية.	86
02	يبين عدد المؤسسات الخاصة واليد العاملة في الصناعات التحويلية سنة 1930 حسب القطاعات القانونية	99
03	يلخص العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة	217
04	يبين أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة:	225
05	يحدد الافتراضات الأساسية لثقافة المنظمة	226
06	يوضح الخصائص والقيم الثقافية المعبر عنها في الشركات اليابانية، مقارنة بأسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية.	226
07	الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية.	230
08	خصائص عينة الدراسة	336
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن	337
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية وعدد الأولاد	338
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ومنصب العمل:	339
12	توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية في العمل لعينة الدراسة	341
13	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والحالة العائلية	342
14	توزيع أفراد العينة حسب كيفية الحصول على المنصب في المؤسسة	343
15	يبين الأقدمية في العمل لأفراد العينة	344
16	يبين العمل الذي كان يقوم به أفراد العينة قبل التحاقهم بالمؤسسة	346
17	توزيع أفراد العينة حسب السكن والحرص على الحضور للعمل في الوقت المحدد	347
18	توزيع أفراد العينة حسب السكن والانضباط في العمل:	348
19	توزيع أفراد العينة حسب حالة السكن والحرص على الحضور للعمل	349
20	توزيع أفراد العينة حسب الصعوبة في التنقل إلى العمل والعوامل المساعدة على الانضباط أكثر	352
21	توزيع أفراد العينة حسب وسيلة النقل والتغيب عن العمل	353
22	توزيع أفراد العينة حسب الوجبة الغذائية واتقان العمل	354
23	توزيع أفراد العينة حسب وجود نشاطات بالمؤسسة واتقان العمل	356

357	توزيع أفراد العينة حسب لاستفادة من الرحلات بالمؤسسة واتقان العمل	24
358	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الرحلات بالمؤسسة وانجاز العمل في الوقت المحدد	25
359	توزيع أفراد العينة حسب الذي يتقاضاه العامل والعوامل التي تجعله أكثر انضباطا في العمل	26
361	توزيع أفراد العينة حسب الأجر الذي يتقاضاه العامل واتقان العمل	27
362	توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة على وسائل الأمن وعلاقته بإصابات العمل	28
363	توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة على التوعية الصحية وعلاقته بردود الفعل تجاهها	29
365	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل التوظيف في المؤسسة ومدى توافقه مع الوظيفة الحالية والتخصص	30
367	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التكوين قبل التوظيف في المؤسسة ومدى توافقه الوظيفة الحالية مع المؤهلات	31
368	توزيع أفراد العينة حسب ما تقوم به المؤسسة من دورات تكوينية والشعور بالانتماء للمؤسسة	32
370	يبين العلاقة بين ما تقوم به المؤسسة من دورات تكوينية وأداء العمل	33
372	توزيع أفراد العينة حسب تبذل المؤسسة من جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة والشعور بالانتماء للمؤسسة	34
373	توزيع أفراد العينة حسب تبذل المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة ومدى توافق الوظيفة الحالية مع التخصص	35
375	توزيع أفراد العينة حسب ما تبذله المؤسسة جهودا لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة ومد توافق العمل مع الطموح	36
376	يبين العلاقة بين الهدف الأساسي من عملية التكوين والشعور بالانتماء للمؤسسة	37
379	توزيع أفراد العينة حسب صفات المشرف الناجح وعلاقته بالعوامل التي تساعد على التكيف	38
382	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن أسلوب المشرف وعلاقته بالعوامل التي تساعد على التكيف	39
384	توزيع أفراد العينة حسب ماذا تمثل المؤسسة للعامل وعلاقته بحب العمل	40
386	توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين تغيير المنصب ووضعية العامل في	41

	المؤسسة	
387	توزيع أفراد العينة حسب السماح العمال بالمشاركة في العملية التسييرية داخل المؤسسة	42
388	يمثل سلوك العامل في حالة عدم مشاركته في العملية التسييرية بالمؤسسة	43
390	يمثل سلوك العامل في حالة إعطائه الحرية أثناء العمل داخل المؤسسة	44
391	يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بزيادة الضغط المهني الناتج عن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة	45
393	يمثل الفئات السوسيو مهنية ودورها في رفع معنويات العمال تبعا للرقابة غير المباشرة داخل المؤسسة	46
395	يمثل العلاقة بين الحالة العائلية و نمط الحياة داخل وخارج المؤسسة	47
397	يمثل الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بمجالات عدم تكيف العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة	48

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص الثقافة التنظيمية	208
02	يبين بعض انعكاسات سوء التكيف مع الثقافة غير المتجانسة والقيم المتناقضة داخل التنظيم	209
03	مكونات الثقافة التنظيمية	214
04	يبين العلاقة بين البيئة الثقافية التنظيمية والإستراتيجية	221
05	يبين تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	221
06	مستويات الثقافة وفق تصور Schein	225
07	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة	262
08	يبين إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة النسيج SONITEX	316
09	يبين المركبات والوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية.	318
10	يوضح مراحل الإنتاج في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة	323

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة

الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي
للمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية
EATIT بالمسيلة

تحت إشراف

إعداد الطالب

جمال بن خالد

الأستاذة الدكتورة : نادية عيشور

أنا الطالب بن خالد جمال من جامعة سطيف 2 : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، أقوم ببحث حول الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، لتحضير رسالة الدكتوراه، أعلمكم بأن هذه المعلومات التي ستدلون بها تتطوي على قيمة علمية وعملية، وباعتباركم أحد المبحوثين فإن قيمة الدراسة العلمية تتوقف على صدق أجوبتكم ، والمعلومات التي ستصرحون بها ستكون في غاية السرية ، ونشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية .

ملاحظة :

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2014 – 2015

- المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: 1- ذكر () 2- أنثى ()
- 2- السن: 1- 20-29 سنة () 2- 30-39 سنة () 3- 40-49 سنة () 4- 50 سنة فأكثر ()
- 3- المستوى التعليمي:
 - 1- أمي () 2- ابتدائي () 3- متوسط () 4- ثانوي () 5- جامعي ()
 - 4- الحالة العائلية: 1- أعزب () 2- متزوج () 3- مطلق () 4- أرملة ()
 - 5- عدد الأولاد تحت كفالتك :
- 1- لا يوجد () 2- ولدين - ثلاث أولاد () 3- أربع أولاد 5- خمس فأكثر ()
- 6- المستوى المهني : 1- بسيط () 2- متخصص () 3- مؤهل ()
- 7- منصبك في المؤسسة: 1- إطار () 2- مشرف () 3- عامل بسيط ()
- 8- الأقدمية في العمل: 1- أقل من 5 سنوات () 2- 5-9 سنوات () 3- 10-14 سنوات سنة () 4- 15 سنة فأكثر ()
- 9- قبل اشتغالك في المؤسسة ما هو عملك السابق: 1- بطل () 2- مسرح من مؤسسة عامة () 3- مسرح من مؤسسة خاصة () 4- موظف () 5- أخرى ()
- 10- كيف تم توظيفك في المؤسسة؟
- 1- عن طريق المسابقة () 2- عن طريق المحسوبة () 3- عن طريق الزيارة الشخصية ()

- المحور الثاني: الخدمات الاجتماعية في المجال الاجتماعي:

- 2- هل تعاني من مشكلة السكن؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 3- هل مسكنك؟ 1- واسع () 2- متوسط () 3- ضيق ()
- 4- هل مسكنك يحتوي على المرافق الضرورية للحياة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 5- هل تجد صعوبة في التنقل إلى مكان عملك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 6- ماهي وسيلة النقل التي تستعملها للوصول إلى المؤسسة؟
- 1- نقل المؤسسة () 2- نقل شخصي () 3- نقل عمومي ()
- 7- هل توفر لك المؤسسة وجبة غذائية؟ 1- نعم () 2- لا ()
- في حالة وجودها هل هي كافية؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 8- هل توجد نشاطات في المؤسسة؟ 1- نعم () 2- لا ()

- في حالة الإجابة بنعم هل تشارك فيها؟ 1-نعم () 2-لا ()

- وما نوع هذه النشاطات؟

1- رياضية () 2- ثقافية () 3- متنوعة () 4- أخرى ()

9- هل تعتقد بأن النشاطات مهما كان نوعها في المؤسسة تساهم في زيادة دافعية العمال؟

1-نعم () 2-لا ()

10- هل استفدت من الرحلات التي تنظمها المؤسسة؟ 1-نعم () 2-لا () وعلى أي أساس تمت

الاستفادة؟

1-الأقدمية () 2-السن () 3-المؤهل () 4-القرعة () 5-أخرى ()

11- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب وعملك؟ 1-نعم () 2-لا ()

12- في حالة مرضك أين تعالج؟

1-عند طبيب المؤسسة () 2-طبيب خاص () 3-في المستشفى ()

13- هل يقوم طبيب المؤسسة بفحص العمل بشكل ؟

1-مستمر () 2-شهريا () 3-سنويا () 4-نادرا ()

14- برأيك هل الخدمات الصحية بالمؤسسة؟ 1-كافية () 2-غير كافية ()

15- هل توجد توعية صحية بالمؤسسة من خلال أساليبها المتنوعة؟ 1-نعم () 2-لا ()

16- هل تتوفر المؤسسة على وسائل الأمن الصناعي؟ 1-نعم () 2-لا ()

17- هل سبق وان حدثت لك إصابات أثناء العمل؟ 1-نعم () 2-لا ()

--المحور الثالث: الخدمات الاجتماعية في المجال التكويني:

18- هل تلقيت تكوينا معيناً قبل توظيفك في المؤسسة؟ 1-نعم () 2-لا ()

19- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية؟ 1-نعم () 2-لا ()

- في حالة الإجابة بنعم هل استفدت منها؟ 1-نعم () 2-لا ()

-ما هي نواحي الاستفادة؟

1-التوافق () 2-زيادة المعارف () 3-تحسين العلاقات () 4-تخفيض تكاليف الإنتاج ()

20- هل تبذل المؤسسة جهوداً لتطوير مهارات العمال من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة؟

1-نعم () 2-لا ()

21- هل يعمل المشرفون على تحسيس العمال بأنهم جزء من فريق العمل؟

1-دائماً () 2-أحياناً () 3-نادراً ()

22- هل ترى أن التريصات التكوينية تساهم في اكتساب العامل مهارات تقلل من حوادث العمل بشكل؟

1-كبير () 2-متوسط () 3-ضئيل ()

- 23- ما هو الغرض الأساسي من عملية التكوين؟ 1- تغيير المنصب () 2- زيادة المعارف ()
- 3- التكيف () 4- تحسين الأداء () 5- الترقية () 6- توسيع المهام ()
- 24- ما هو الأسلوب الأكثر استخداما في عملية التكوين؟
- 1- النظري () 2- التطبيقي () 3- الاثنين معا ()

- المحور الرابع: الخدمات الاجتماعية في المجال النفسي:

- 25- حسب رأيك، هل العامل في المؤسسة محترم؟ 1- محترم () 2- نوعا ما () 3- غير محترم ()
- 26- ما طبيعة العلاقة بينك وبين العمال الذين يعملون معك؟
- 1- عمل () 2- صداقة () 3- أخرى ()
- 27- هل تشعر بوجود تضامن داخل جماعة العمل؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 28- هل أنت راض عن أسلوب مشرفك في حل المشكلات؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 29- هل أنت راض عن عملك؟ 1- راض () 2- غير راض ()
- 30- ما هي صفات وسلوك المشرف الناجح في العمل؟ 1- يعطي فرصة للعمال في حل المشاكل () 2- الذي يفي بالوعود () 3- الذي يحرص على حل المشاكل () 4- أخرى ()
- 31- هل ترغب في تغيير العمل؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 32- كيف تقيم علاقتك بمشرفك؟
- 1- علاقة حسنة () 2- علاقة تعاون () 3- علاقة خوف وكراهية () 4- احترام ()
- 33- هل تقدر الإدارة ما تقوم به من جهد إضافي؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 34- هل ظروف العمل الفيزيائية مناسبة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 35- لو أتاحت لك فرصة لترك عملك الحالي هل تستغلها؟ 1- نعم () 2- لا () - في حالة الإجابة بنعم لماذا؟ 1- من أجل التغيير () 2- البحث عن مناخ عمل أفضل () 3- البحث عن الترقية () 4- البحث عن اجر أفضل ()
- 36- هل تشعر بالفخر والاعتزاز كونك عاملا في هذه المؤسسة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 37- هل تعتقد بوجود من يعمل على تخريب ممتلكات المؤسسة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 38- ماذا تمثل لك المؤسسة؟ 1- مصدرا للرزق () 2- مكان عمل () 3- جزء منك () 4- آخر ()
- 39- هل يسمح لكم بالمشاركة في العملية التسييرية؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 40- في حالة الإجابة بلا بماذا تشعر؟
- الملل والضجر () التعمد على خلق مشاكل في العمل () عدم الانضباط في العمل () الإهمال في العمل ()

الهروب من المسؤولية () التهاون والكسل () اللامبالاة في العمل ()

41- في حالة الإجابة بنعم كيف يكون رد فعلك؟

الحرص على أداء الأعمال () التعاون لخدمة المؤسسة () التسبب والإهمال ()

42- هل التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة يزيد من الضغط المهني؟

1نعم () 2 لا ()

43- هل للرقابة غير المباشرة للعمال دور في رفع معنوياتهم؟ 1 نعم () 2 لا ()

44- هل نمط الحياة داخل المؤسسة وخارجها متشابه؟ 1 نعم () 2 لا ()

45- ما هي الحالات التي لا يتكيف فيها العامل مع النظام الداخلي للمؤسسة؟

التماطل عن العمل () عدم الانضباط الذاتي () التأخر عن العمل () عدم أخذ الأمور بجدية ()

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية:

أ- التوافق المهني:

55- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ 1-نعم () 2-لا ()

59- هل تؤدي عملك بطريقة فعالة في حالة؟ 1-وجود المشرف () 2-أمام الزملاء () 3-بمفردي ()

60- هل علاقتك بمشرفك؟ 1-قوية () 2-عادية () 3-ضعيفة ()

61- هل علاقتك بزملائك؟ 1-قوية () 2-عادية () 3-ضعيفة ()

62- هل الوقت المحدد يتماشى وطبيعة العمل؟ 1-نعم () 2-لا ()

63- كيف تنظر إلى الوقت؟ 1- شيء ثمين يجب استغلاله () 2- كل تأخير فيه خير ()

3-الوقت هو المال () 4-نظام عمل يجب احترامه () 4-احترامه عبادة ()

64- هل يحترم زملائك الوقت؟ 1-نعم () 2-لا ()

65- هل وظيفتك الحالية تتوافق وتخصصك؟ 1-نعم () 2-لا ()

66- هل وظيفتك الحالية تتوافق ومؤهلاتك؟ 1-نعم () 2-لا ()

67- هل يتوافق عملك وطموحاتك؟ 1-نعم () 2-لا ()

ب- الالتزام التنظيمي:

68- ما هي العوامل التي تجعلك أكثر انضباطاً وأداء في العمل والمؤسسة؟ 1- الأجر () 2-الترقية ()

4-الاحترام والتقدير () 5-العدالة والمساواة () 6-فرص تطوير المعارف والمهارات () 7-أخرى ()

69- هل تبذل مجهودات من أجل إتقان عملك وبكفاءة؟ 1-نعم () 2-لا ()

- 70- ماذا يعني لك إتقان العمل؟ 1- واجب () 2- تفرضه الرقابة () 3- عبادة () 4- إبراز الذات () 5- طريقة للحصول على امتيازات ()
- 71- هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 72- هل تعمل على إنجاز عملك في الوقت المحدد؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 73- هل تتغيب عن العمل؟ 1- نعم () 2- لا ()
- في حالة الإجابة بنعم هل ذلك راجع إلى؟ 1- بعد المسافة () 2- ظروف خاصة () 3- قلة الرقابة () 4- ظروف العمل () 5- أخرى ()
- 74- هل تتأخر في الالتحاق بعملك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 75- في حالة وقوع خطر يهدد المؤسسة، كيف يكون رد فعلك؟
- 1- التدخل مباشرة () 2- إخبار المسؤول () 3- اللامبالاة () 4- عمل أي جهد يدري الخطر ()

ج- التكيف التنظيمي:

- 76- برأيك هل يوجد من يتصرف باللامبالاة في المؤسسة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 77- هل تحقق ذاتك من خلال العمل الذي تقوم به؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 78- هل العمل الذي تقوم به يجعلك فخورا؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 79- هل تحب عملك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 80- هل تواجه صعوبات أثناء عملك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- في حالة الإجابة بنعم ما هذه الصعوبات؟ 1- صعوبة التحكم في طرق العمل () 2- صعوبة التحكم في التكنولوجيا () 3- قلة الخبرة () 4- عدم التوافق مع جماعة العمل () 5- أخرى ()
- 81- هل طلبت من قبل تغيير منصبك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 82- هل تم تغيير منصبك في المؤسسة؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 83- هل تفكر في تغيير مكان عملك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 84- هل تشعر بوجود رضا من مسؤوليك عنك؟ 1- نعم () 2- لا ()
- 85- ما هي العوامل التي تساعد على التكيف أكثر بالمؤسسة؟
- 1- سهولة العمل () 2- جماعة العمل () 3- ظروف العمل () 4- أخرى ()

شكرا على حسن تعاونكم معنا

دليل المقابلة خاص بمدير المؤسسة ورؤساء المصالح والمشرفين

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐

- ما هو الأسلوب الأمثل في ممارسة العملية الإشرافية؟
..... هل ترى ضرورة تدعيم الصلاة بين المشرفين والعمال؟
..... في حالة وقوع العامل في أخطاء كيف تتصرف؟
..... على أي أساس تطبق المؤسسة الخدمات التكوينية؟
..... هل تساهم خدمات النقل في التقليل من التغيب العمالي؟
..... ما هي الظروف التي يتم فيها عادة تغيير مناصب العمل؟
..... كيف تقيم الخدمات الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة؟
..... كيف يمكن للعامل داخل المؤسسة من خلق طرق حديثة للعمل؟
..... كيف يمكن خلق قوى عاملة ذات التزام وظيفي عالي؟
..... كيف يمكن تحقيق التكيف التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟
..... ماذا تمثل لك المؤسسة ؟
..... ما موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟؟
..... على أي أساس تتم العملية التوظيفية في مؤسساتكم؟؟
..... على أي أساس يستفيد العمال من الخدمات التكوينية؟
..... هل نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة يحقق تطلعات العمال ؟
..... كيف تتصرف في حالة وقوع أحد العمال في خطأ أثناء تأديتهم لعملهم؟؟
..... هل تساهم خدمات النقل في التقليل من ظاهرة التغيب والتأخر عن العمل؟؟
..... كيف تقيم أداء العمال المؤقتين مقارنة بأداء العمال الدائمين؟؟
..... هل تقدم المؤسسة سكنات وظيفية للعمال؟
..... هل هناك نشاطات في مؤسساتكم؟
..... هل قدمت المؤسسة رحلات للعمال؟
..... هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للعمال؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بطاقة فنية حول

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUE
EPE- EATIT – SPA

COMPLEXE TOILES INDUSTRIELLES DE M'SILA

500.000.000 DA: Capital Social

BP 52 Zone Industrielle M'sila 28000 Algérie (DZ)

Tel: 213 (0) 35 55 10 15, 213 (0) 35 55 15 50 Fax: 213 (0) 35 55 04

إصدار : 2012

خاص بحدادة التكوين

الغرض من الترخيص الرئيسية :

- إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الإستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد .

- وتعود أول خطوة إتباعها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دارسة الخطوات

الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لأنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش

منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل . وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971 ، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة ، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة ، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وإنتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل . وبعد إجراء إعادة الهيكلة إنبثقت مايسمى ب EATIT

موقع المؤسسة :

- تقع مؤسسة EATIT في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والأسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن .

نظام العمل بالمركب :

- الورشة الأولى من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زولا

- الورشة الثانية من الساعة 13:00 زولا إلى 21:00 مساء

أما بالنسبة قسم التفصيل والخياطة يبدأ من 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء

الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT :

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة EATIT في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي ، هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية .



قسم الغزل D/S FILATURE :

- يشتغل بقسم الغزل : 167 عامل منها 41 عامل متعاقد 54 في اطار العقود المدعمة.
- مجموع المغازل 29376 معزل ويتم العمل في القسم الغزل على عدة مراحل :

- مرحلة الخلط
- مرحلة التسريح
- مرحلة السحب والبرم
- مرحلة الغزل النهائي
- مرحلة التمشيط
- مرحلة التجميع
- عملية التدوير

قسم النسيج S/D TISSAGE :

- يشتغل بقسم النسيج : 161 عامل منها : 62 عامل متعاقد 39 في اطار العقود المدعمة.
- ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر مراحل مختلفة :

- التسدية
- التنشئة
- الفحص

قسم التكملة D/S FINISSAGE :

- يشتغل بقسم التكملة : 63 عامل منها 16 عامل متعاقد 22 في اطار العقود المدعمة.
- يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة ، ويأخذ هذا القسم عدة أنواع من الآلات الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية ، وتمر عبر عدة مراحل :

- التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الأصبغة
- الغسل

- أما بالنسبة لمجموعات الصباغة المستعملة فنذكر منها :

- الصباغات المباشرة
- الصباغات الكبريتية
- المواد الملونة

وبعد عملية التبييض و الصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

قسم التفصيل والخياطة D/S CONFECTION :

- يشتغل بقسم التفصيل والخياطة : 89 عامل منها 10 عامل متعاقد 29 في اطار العقود المدعمة.
- يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات سترة الخيم أغطية الشاحنات الخ .
- وينقسم إلى الرسم ، التقطيع ، التلحيم ، الخياطة .
- وهناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذكر منها : —————

1- قسم الصيانة D/S MAINTENANCE :

- يشتغل بقسم الصيانة : 91 عامل منها 15 عامل متعاقد 14 في اطار العقود المدعمة.
- يختص هذا القسم في مراقبة والصيانة المستمرة للالات من الناحية الميكانيكية والكهربائية .



2- قسم الإدارة :

- يهدف هذا القسم إلى الرقي و الازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال وأهـم المصالح الإدارية .

قسم التكوين D.P.F :

- يشتغل بدائرة المستخدمين والتكوين : 14 عامل منها 04 عمال متعاقدين .
- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيين لرفع مستواهم المهني .

قسم الشؤون الاجتماعية D.A.S.C :

- يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية : 14 عامل منها 01 عامل متعاقد .
- وهي تهتم بالأشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهتم العمال .

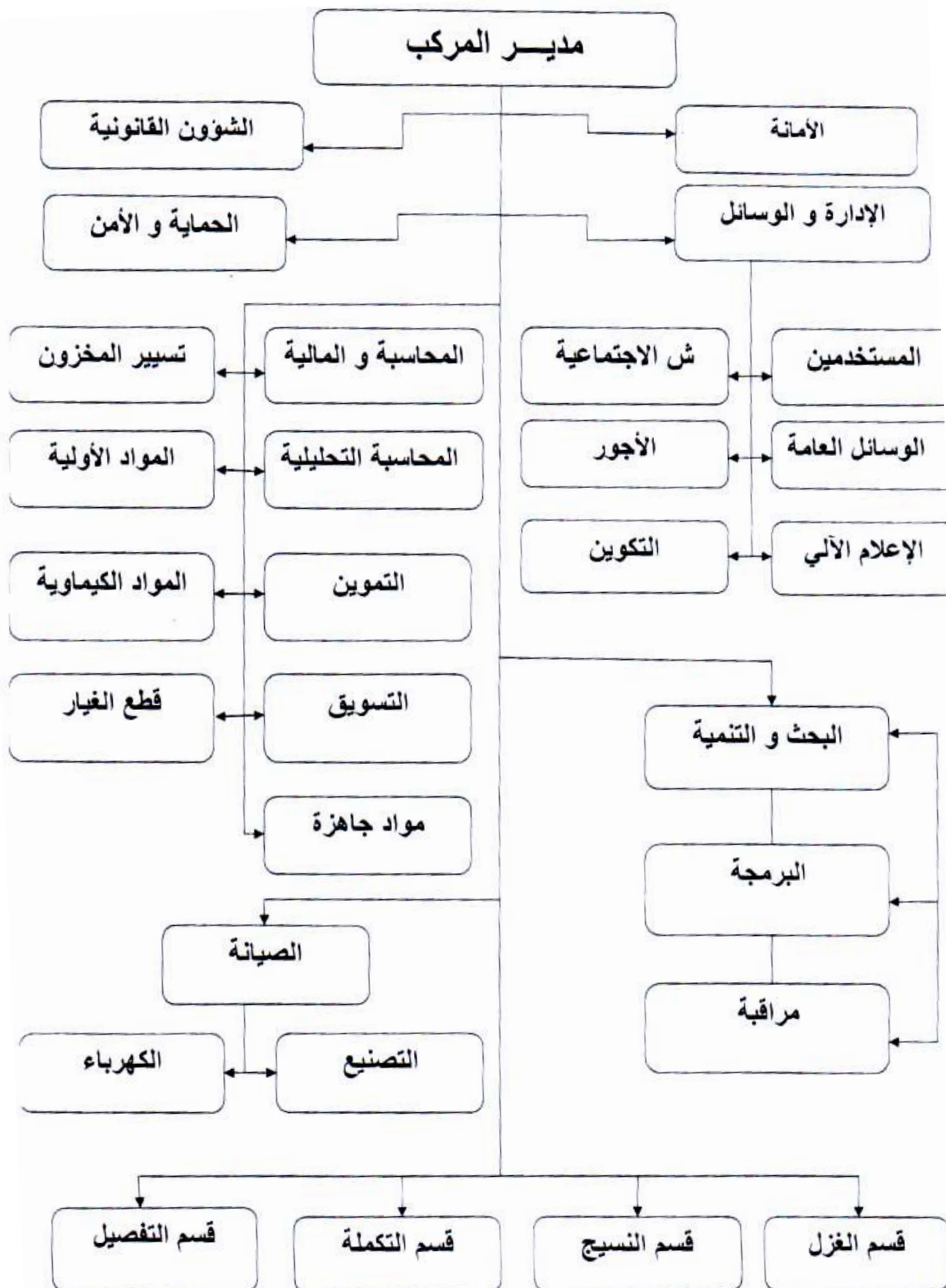
قسم المحاسبة والمالية F.C.D :

- يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة : 11 عامل منها 01 عمال متعاقدين .
- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات .

قسم التسويق D.A.C :

- يشتغل بدائرة التموين والتسويق : 07 عامل منها 02 عامل متعاقد .
- تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية
- عدد العمال الدائمون : 624 عامل وعدد العمال المتعاقدون : 70 والعدد الإجمالي حسب إحصائيات دائرة المستخدمين إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2011 هو : 694 عامل .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة





TINDAL/Spa
TOILE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE
 Filiale du
 "GROUPE TEXMACO"



TEXTILES INDUSTRIELS



Alger, Tizi Ouzou, Béjaïa, Constantine, M'sila, Batna, Biskra, Blida, Tissemsilt



TOILE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE
TINDAL/Spa
 BP. N°52, Zone Industrielle M'sila, Algérie
 Tél. : (213) 35 55 10 15 / Fax : (213) 35 55 04 20
 e-mail: kbs28@yahoo.fr



ALGERIE

127 Km
 220 Km
 65 Km





TEXTILES INDUSTRIELS

- Mise en exploitation de l'usine : 1979
- Date de creation de l'EPE : 1998
- Capital social : 1 000 KDA
13 700 USD
- Chiffre d'affaire : 976 307 KDA
13 413 500 USD
- Effectif : 1 028 Agents
- Superficie
32 ha dont 6 ha couverts, composée de quatre (04) ateliers de Filature, Tissage, Finissage, Confection.
- Domaine d'activité : Textiles Industriels
- Capacités installées
 - Filature : 4 300 Tonnes
 - Tissage : 10 245 000 ML
 - Finissage : 10 000 000 ML
 - Confection : 308 000 pièces
- Produits
 - Toile Industrielles
 - Articles de camping et tentes
 - Toile d'habillage
 - Articles de couchage



TEXTILES INDUSTRIELS

- Put in exploitation : 1979
- Creation date : 1998
- Share capital : 1 000 KDA
13 700 USD
- Turnover : 976 307 KDA
13 413 500 USD
- Manpower : 1 028 Agents
- Surface
32 ha of which 6 ha are covered, consisted of four (04) workshops for Spinning, Weaving, Finishing and ready made.
- Domain of activity : industrials textiles
- Installed capacity
 - Spinning : 4 300 Ton
 - Weaving : 10 245 000 LM
 - Finishing : 10 000 000 LM
 - Made up : 308 000 pieces
- Products
 - Industrial canevas
 - Camping items and tents
 - Clothing linen
 - Sleeping items



TEXTILES INDUSTRIELS

- البدء في الاستغلال : 1979
- تاريخ الإنشاء : 1998
- رأس المال الإجمالي : 1 000 000 دج
USD 13 700
- رقم الأعمال : 976 307 000 دج
USD 13 413 500
- الموارد البشرية : 1 028 عامل
- المساحة :
32 هكتار، 6 هكتار منها مغطاة مكونة من (4) ورشات للنزل، النسيج، التجهيز و الخياطة.
- ميدان العمل : الأنسجة الصناعية
- القدرة الإنتاجية :
 - النزل : 4 300 طن
 - النسيج : 10 245 000 م ط
 - التجهيز : 10 000 000 م ط
 - الخياطة : 308 000 قطعة
- المنتجات :
 - قماش صناعي
 - لوازم التخييم و الخيم
 - قماش الألبسة
 - لوازم النوم





COTITEX - BATNA
ENTREPRISE DES INDUSTRIES COTONNIERES
 Filiale du
 "GROUPE TEXMACO"






3 Km


240 Km


1 Km



ENTREPRISE DES INDUSTRIES COTONNIERES
COTITEX - BATNA

Zone Industrielle, Aissat Idir, BP.362 RP, Batna, Algérie
 Tél./Fax : (213) 33 92 15 96 / (213) 33 92 15 94
 e-mail : ccotitex_batna@yahoo.fr



TISSUS COTON



TISSUS COTON

COTITEX - BATNA



- ✧ Mise en exploitation de l'usine : 1966
- ✧ Date de création de l'EPE : 1998
- ✧ Capital Social : 10 000 KDA
412 200 USD
- ✧ Chiffre d'affaires : 1 259 369 KDA
17 302 500 USD
- ✧ Effectif : 619 Agents
- ✧ Superficie
20 ha dont 7 ha couverts, composée de trois (03) ateliers de Filature, Tissage et Finissage.
- ✧ Domaine d'activité : Tissus Coton
- ✧ Capacités installées
 - Filature : 4 324 Tonnes
 - Tissage : 15 200 000 ML
 - Finissage : 25 000 000 ML
- ✧ Produits
 - Filés écru coton cardé
 - Tissus écru coton
 - Tissus finis habillement et ameublement

TISSUS COTON

COTITEX - BATNA



- ✧ Put in exploitation : 1966
- ✧ Creation date : 1998
- ✧ Share capital : 10 000 KDA
412 200 USD
- ✧ Turnover : 1 259 369 KDA
17 302 500 USD
- ✧ Manpower : 619 Agents
- ✧ Surface
20 ha of wich 7 are ha covered, consisted of three (03) workshops : Spinning, Weaving and Finishing.
- ✧ Domain of activity : Cotton fabrics
- ✧ Installed capacity
 - Spinning : 4 324 Ton
 - Weaving : 15 200 000 LM
 - Finishing : 25 000 000 LM
- ✧ Products
 - Carded raw cotton spun
 - Raw cotton fabrics
 - Clothing and furnishing finished fabric

TISSUS COTON

COTITEX - BATNA



- ✧ المبدء في الاستغلال : 1966
- ✧ تاريخ الإنشاء : 1998
- ✧ رأس المال الاجتماعي : 10 000 000
USD 412 200
- ✧ رقم الاعمال : 1 259 369 000
USD 17 302 500
- ✧ الموارد البشرية : 619 عامل
- ✧ المساحة :
20 هكتار, 7 هكتار منها مغطاة, مكونة من 3 ورشات للنزل, النسيج والتجهيز
- ✧ ميدان العمل : أنسجة قطنية.
- ✧ القدرة الإنتاجية :
 - النزل : 4 324 طن
 - النسيج : 15 200 000 م ط
 - التجهيز : 25 000 000 م ط
- ✧ المنتوجات :
 - خيط مغزول خام قطني عسرج
 - نسيج خام قطني
 - نسيج مجهز لللبسة والتأثيث



LASA/Spa

LAINIERE DE SOUK AHRAS

Filiale du

"GROUPE TEXMACO"



L A I N I E R E



LAINIERE DE SOUK AHRAS
LASA/Spa
BP. N° 78, zone industrielle, Souk Ahras, Algérie
Tél. : (213) 37 35 26 01
Fax : (213) 37 35 29 02
e-mail : laine_dreyaheer.fr



100 Km

100 Km

3 Km



- Mise en exploitation de l'usine : 1983
- Date de création de l'EPF : 1998
- Capital Social : 1 000 KDA
13 700 USD
- Chiffre d'affaires : 191 014 KDA
2 624 300 USD
- Effectif : 281 Agents
- Superficie
14 ha dont 6 ha couverts, composée de quatre (04) ateliers de Tissage, Finition humide, Teinturerie et Finition sec.
- Domaine d'activité : Laine
- Capacités installées
 - Tissage : 9 000 000 ML
 - Finition : 9 000 000 ML
- Produits
 - Laine peignée
 - Laine cardée
 - Laine / Polyester
 - Coton
 - Coton / Polyester
 - Polyester / Viscose
 - Acrylique



- Put in exploitation : 1983
- Creation date : 1998
- Share capital : 1 000 KDA
13 700 USD
- Turnover : 191 014 KDA
2 624 300 USD
- Manpower : 281 Agents
- Surface
14 ha dont 6 ha couverts, composée de quatre (04) ateliers de Tissage, Finition humide, Teinturerie et Finition sec.
- Domain of activity : Laine
- Installed capacity
 - Tissage : 9 000 000 ML
 - Finition : 9 000 000 ML
- Products
 - Laine peignée
 - Laine Cardée
 - Laine / Polyester
 - Coton
 - Coton / Polyester
 - Polyester / Viscose
 - Acrylique



- البدء في الاستغلال : 1983
- تاريخ الإنشاء : 1998
- رأس المال الاجتماعي : 1 000 000 دج
USD 13 700
- رقم الأعمال : 191 014 000 دج
USD 2 624 300
- الموارد البشرية : 281 عامل
- المساحة :
14 هكتار، 6 هكتار منها مغطاة مكونة من (4) ورشات للتسيج، التجهيز الرطب، المصباغة والتجهيز الجاف،
- ميدان العمل : الصوف
- القدرة الإنتاجية :
 - التسيج : 9 000 000 م ط
 - التجهيز : 9 000 000 م ط
- المنتجات :
 - صوف مشطوط
 - صوف مسرج
 - صوف / بوليستر
 - قطن
 - قطن / بوليستر
 - بوليستر / فيسكوز
 - أكريلك

TEXTILES INDUSTRIELS



ENTREPRISE DE FABRICATION
DE DIVERS TEXTILES
Filiale du
"GROUPE TEXMACO"







ENTREPRISE DE FABRICATION DE DIVERS TEXTILES
ALFADITEX/Spa

Route nationale N°26 Commune de Fenaia,
Béjaia, Algérie
Tél : (213) 30 40 01 31 / Fax : (213) 30 40 01 32
e-mail: infoalfaditex@alfaditex.dz
Site web : www.alfaditex.dz



- 40 Km 
- 40 Km 
- 3 Km 



ALFADITEX/Spa

- Mise en exploitation de l'usine : 1982
- Date de création de l'EPE : 1998
- Capital social : 100 000 KDA
1 373 900 USD
- Chiffre d'affaires : 337 433 KDA
4 636 000 USD
- Effectif : 551 Agents
- Superficie
12 ha dont 3 ha couverts, composée de trois (03) ateliers de revalorisation de déchets, production tissus, non tissés et régénération.
- Domaine d'activité : Textiles Industriels
- Capacités installées
 - Filature : 1 000 Tonnes
 - Tissage : 2 104 000 ML
 - Finissage : 3 340 000 ML
 - Non tissés : 3 726 000 ML
- Produits
 - Récupération et revalorisation de déchets textiles.
 - Production de tissus pour habillement, couvertures et ameublement.
 - Articles non tissés arachné, ouates, tapis moquette, feutres, coton nappé, jute chaussure.



ALFADITEX/Spa

- Put in exploitation : 1982
- Creation date : 1998
- Share capital : 100 000 KDA
1 373 900 USD
- Turnover : 337 433 KDA
4 636 000 USD
- Manpower : 551 Agents
- Surface
12 ha of wich 3 ha are covered, consisted of three (03) workshops for waste rvalorization, fabrics production, unwoven and regeneration.
- Domain of activity : industrials textiles
- Installed capacity
 - Spinning : 1 000 Ton
 - Weaving : 2 104 000 LM
 - Finishing : 3 340 000 LM
 - Unwoven : 3 726 000 LM
- Products
 - Textiles Recovery and revalorization of textile waste
 - Production of clothing furnishing and blanket fabrics
 - Unwoven items, Arachne, wad, mat, carpet felt, shoes jute



ALFADITEX/Spa

- المبدء في الاستغلال : 1982
- تاريخ الانشاء : 1998
- رأس المال الاجتماعي : 100 000 000 دج
USD 1 373 900
- رقم الأعمال : 337 433 000 دج
USD 4 636 000
- الموارد البشرية : 551 عامل
- المساحة
12 هكتار، 3 هكتار منها مغطاة متكونة من (3) ورشات
- تقييم النفايات النسيجية، إنتاج الأنسجة، الغير منسوجة، التجديد.
- ميدان العمل : المنسوجات الصناعية
- القدرة الإنتاجية :
 - الغزل : 1000 طن
 - النسيج : 2 104 000 م ط
 - التجهيز : 3 340 000 م ط
 - الغير منسوج : 3 726 000 م ط
- المنتوجات :
 - جمع و تقييم النفايات النسيجية
 - إنتاج أنسجة اللباس، التأثيث و البطانيات
 - مواد غير منسوجة، اللحشو، سجاد، حصير، لباد، خيش للأحذية





SOITEX/Spa

- ✧ Mise en exploitation de l'usine : 1983
- ✧ Date de création de l'EPE : 1998
- ✧ Capital Social : 1 000 KDA
13 700 USD
- ✧ Chiffre d'affaires : 730 933 KDA
10 042 300 USD
- ✧ Effectif : 614 Agents
- ✧ Superficie
37 ha dont 9 ha couverts, composée de trois (03) ateliers de Tissage, Finissage et Broderie.

Domaine d'activité : Soieries

- ✧ Capacités installées
 - Tissage : 30 000 000 ML
 - Finissage : 30 000 000 ML

Produits

- Tissus synthétique type soierie
- Tissus d'ameublement
- Tissus d'habillement



SOITEX/Spa

- ✧ Put in exploitation : 1983
- ✧ Creation date : 1998
- ✧ Share capital : 1 000 KDA
13 700 USD
- ✧ Turnover : 730 933 KDA
10 042 300 USD
- ✧ Manpower : 614 Agents
- ✧ Surface
37 ha of wich 9 ha are covered, consisted of three (03) workshops for Weaving, finishing and embroidery.

Domain of activity : Silk trade

- ✧ Installed capacity
 - Weaving : 30 000 000 LM
 - Finishing : 30 000 000 LM

Products

- Synthetic fabrics, type silk trade.
- Furnishing fabrics
- Clothing fabrics



SOITEX/Spa

- ✧ البدء في الاستغلال : 1983
- ✧ تاريخ الإنشاء : 1998
- ✧ رأس المال الاجتماعي : 1 000 000 دج
USD 13 700
- ✧ رقم الأعمال : 730 933 000 دج
USD 10 042 300
- ✧ الموارد البشرية : 614 عامل
- ✧ المساحة :
37 هكتار، 9 هكتار منها مغطاة متكونة من (03) ورشات للنسيج، التجهيز و الطرز.

ميدان العمل : الحرير

- ✧ القدرة الإنتاجية :
 - النسيج : 30 000 000 م ط
 - التجهيز : 30 000 000 م ط

المنتجات :

- نسيج اصطناعي من نوع الحرير
- نسيج للتأثيث
- نسيج للباس





90 Km



100 Km



12 Km





COTONNIÈRE DE TIZI-OUZOU
C.T.O./Spa

Draâ BenKhedda, Tizi Ouzou, Algérie
Tél: (213)26 27 17 84 / Fax: (213)26 27 29 92
e-mail: ctodbk@yahoo.fr





COTONNIÈRE DE TIZI-OUZOU
C.T.O./Spa
Filière du
"GROUPE TEXMACO"

TISSUS COTON

TISSUS COTON	TISSUS COTON	TISSUS COTON
 C.T.O/Spa	 C.T.O/Spa	 C.T.O/Spa

- Mise en exploitation de l'usine : 1966
- Date de création de l'EPE : 2001
- Capital Social : 200 000 KDA
2 747 800 USD
- Chiffre d'affaires : 189 803 KDA
2 607 700 USD
- Effectif : 570 Agents
- Surface
23 ha dont 10 ha couverts, composée de cinq (05) ateliers de production et d'une infrastructure de soutien.
- Domaine d'activité : Tissus Coton
- Capacités installées
 - Filature : 4 333 Tonnes
 - Tissage : 12 000 000 ML
 - Finissage : 15 000 000 ML
- Produits
 - Filé Nm 10 à 60
 - Tissus 30gr/m² à 370gr/m²
(gaze, flanelle, popeline, drap de lit, cretonne)

- Put in exploitation : 1966
- Creation date : 2001
- Share capital : 200 000 KDA
2 747 800 USD
- Turnover : 189 803 KDA
2 607 700 USD
- Manpower : 570 Agents
- Surface
23 ha of wich 10 ha are covered. Consisted of five (5) workshops for production and an infrastructure of support
- Domain of activity : Cotton fabrics
- Installed capacity
 - Spinning : 4 333 Ton
 - Weaving : 12 000 000 LM
 - Finishing : 15 000 000 LM
- Products
 - Spun Nm 10 to 60
 - Fabrics 30gr/m² to 370gr/m²
(Gauze, flanel, poplin, sheet of bed, cretonne)

- البدء في الاستغلال : 1966
- تاريخ الإنشاء : 2001
- رأس المال الاجتماعي : 200 000 000 دج
USD 2 747 800
- رقم الأعمال : 189 803 000 دج
USD 2 607 700
- الموارد البشرية: 570 عامل
- المساحة :
23 هكتار، 10 هكتار منها مغطاة مكونة من 5 ورشات للإنتاج وهياكل مساندة
- ميدان العمل : النسيجة قطنية
- القدرة الإنتاجية :
 - الغزل : 4 333 طن
 - النسيج : 12 000 000 م ط
 - التجهيز : 15 000 000 م ط
- المنتوجات :
 - خيط مغزول 10 إلى 60
 - نسيج 30 غ / م² إلى 370 غ / م²
(شبكة، فتلان، بوبلين، ملابا الأسرة، كريتون)



ALGÈRIE

45 Km
100 Km
45 Km

Chlef
Arzew
Mostaganem
Es-Senia
Oran
Sidi Bel Abbès
Tiemcen
Nedroma
Beni Saf
Ghazaouet

ENTREPRISE DES INDUSTRIES TEXTILES DENIM
DENITEX/Spa

Boulevard Emir Abdelkader BP n° 9 Sebdou
13200 Tiemcen, Algérie
Tél : (213) 43 34 45 05/22
Fax : (213) 43 34 32 60
e-mail : spadenitex@yahoo.fr

SPORTWEAR

ENTREPRISE DES INDUSTRIES TEXTILES DENIM
Filiale du
"GROUPE TEXMACO"



SPORTWEAR	SPORTWEAR	SPORTWEAR
DENITEX/Spa البدء في الاستغلال : 1980 تاريخ الإنشاء : 1998 رأس المال الاجتماعي : 300 000 000 دج USD 4 121 700 رقم الأعمال : 661 695 000 دج USD 9 091 000 الموارد البشرية : 609 عامل المساحة : 14 هكتار، 5 هكتار منها مغطاة متكونة من (3) ورشات للفرز، النسيج والتجهيز ميدان العمل : أنسجة للملابس الرياضية القدرة الإنتاجية : • الفرز : 3 300 طن • النسيج : 9 800 000 م ط • التجهيز : 9 800 000 م ط المنتجات : • أنسجة دنيم • جابردين • قماش لأثواب العمل • خيوط مغزولة للنسيج (Nm 8 au 40 Nm)	DENITEX/Spa Put in exploitation : 1980 Creation date : 1998 Share capital : 300 000 KDA 4 121 700 USD Turnover : 661 695 KDA 9 091 000 USD Manpower : 609 Agents Surface 14 ha of wich 5 ha are covered, consisted of three (03) workshops for spinning, weaving and finishing. Domain of activity : Sportwear fabrics Installed capacity : • Spinning : 3 300 Ton • Weaving : 9 800 000 LM • Finishing : 9 800 000 LM Products • Denim fabrics (Blue jeans) • Gabardine • Canvas for overalls • Weaving yarns (Nm 8 at 40 Nm)	DENITEX/Spa Mise en exploitation de l'usine : 1980 Date de création de l'EPE : 1998 Capital Social : 300 000 KDA 4 121 700 USD Chiffre d'affaires : 661 695 KDA 9 091 000 USD Effectif : 609 Agents Superficie 14 ha dont 5 ha couverts, composée de trois (03) ateliers de Filature, Tissage et Finissage. Domaine d'activité : Tissus Sportwear Capacités installées : • Filature : 3 300 Tonnes • Tissage : 9 800 000 ML • Finissage : 9 800 000 ML Produits • Tissus denim (Blue jeans) • Gabardine • Toile de travail • Filé pour tissage (Nm 8 au 40 Nm)

ملخص الأطروحة:

تظهر أهمية الخدمات الاجتماعية العمالية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من خلال فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة ، وكذلك من ولاء العمال والتزامهم تجاه مؤسساتهم من جهة أخرى ، على اعتبار أن العامل له دور فعال في تحقيق عملية التنمية لأنه وسيلتها الأساسية وهدفها في الوقت نفسه . ومنه تأتي هذه الدراسة محاولة التعرف على مدى مساهمة المؤسسة الجزائرية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية، منذ الاستقلال الى يومنا هذا، خاصة الفترة التي تم فيها التخطيط والتحول إلى اقتصاد السوق، مما يقتضي ضرورة وجود تغيير في الثقافة التسييرية، أي تغيير مجموعة المبادئ والافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسته للعملية التسييرية، وكذلك معايير السلوك المرتبطة بإدراك الطبيعة الإنسانية، والبعد السلطوي، والرؤية المستقبلية للمؤسسة ، والنظرة للعلاقات الإنسانية، كون الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل احد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات الخاصة منها والعمومية. ونحن في موضوعنا هذا سنتناول بالبحث والدراسة الجانب الخدماتي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتشمل دراستنا المجال الاجتماعي والنفسي والتكويني، وكذلك الالتزام التنظيمي، معتبرين أن الإشكال القائم في المؤسسات الجزائرية يتمركز حول سوء التسيير وسوء قيادة وإدارة المؤسسات وسوء تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية العمالية.

Résumé:

L'importance des services sociaux du travail et leur relation avec la culture organisationnelle, apparait à travers l'efficacité de la gestion dans les entreprises économiques Algériennes d'une part, ainsi que dans la loyauté des travailleurs et leur engagement vis-à-vis leur entreprises d'une autre part. On considérant que le travailleur joue un rôle efficace dans la réalisation du processus de développement, autant que son principale moyen et but en même temps.

Cette étude tente d'identifier jusqu'à quel point l'entreprise Algérienne est-à-jours, pour faire face aux changements mondiaux ; économiques et sociaux, des l'indépendance jusqu'à nos jours, et en particulier la période où la planification et la transition vers une économie de marché avait eu lieu, ce qui implique la nécessité d'un changement dans la culture gestionnaire, i.e. le changement de l'ensemble des principes et des hypothèses utilisées par le gestionnaire dans l'exercice du processus de gestion, ainsi que les normes de conduite associée à la perception de la nature humaine, la dimension autoritaire, la vision de l'avenir de l'entreprise, et la vision des relations humaines, tant que la culture organisationnelle aujourd'hui constitue une des importantes variables dans la stratégie de gestion des entreprises privés et public.

Dans ce thème, nous allons étudier le secteur de services et sa relation avec la culture organisationnelle dans l'entreprise économique Algérienne, notre étude s'étend aussi aux secteurs sociale , psychologique et de formation ainsi que l'engagement organisationnel, considérant que le problème existant dans les entreprises Algériennes est centré sur la mauvaise : gestion, leadership, gérance des entreprises, et la mauvaise organisation et gestion des services sociaux du travail.

Abstract :

The importance of worker's social services and its relationship with the organizational culture shows in the effectiveness of management in Algerian companies in the one hand , in the other hand it shows in the loyalty of workers and their commitment towards their companies . On the basis that the worker plays an important role in the development process . He is the main tool and the main goal at the same time .

This study aims to find out to what extent the Algerian companies responds to the international social and economic changes ; since the independence up to now , with special focus on the period when Algeria turned to market economy , which requires change in the ways of management . That is to say to change the principals and suppositions the manager adopts in his mission , also the standards of behavior which enable to understand human nature , authoritative dimension , the future vision to companies , and the view to human relations . Considering that organizational culture , today , is considered one of the most important factors in management strategies of private and public organizations.

This study attempts to investigate the relationship between social, psychological , and formative aspects, in addition to organizational commitment , believing that the problem lays in the miss-management of worker's social services .